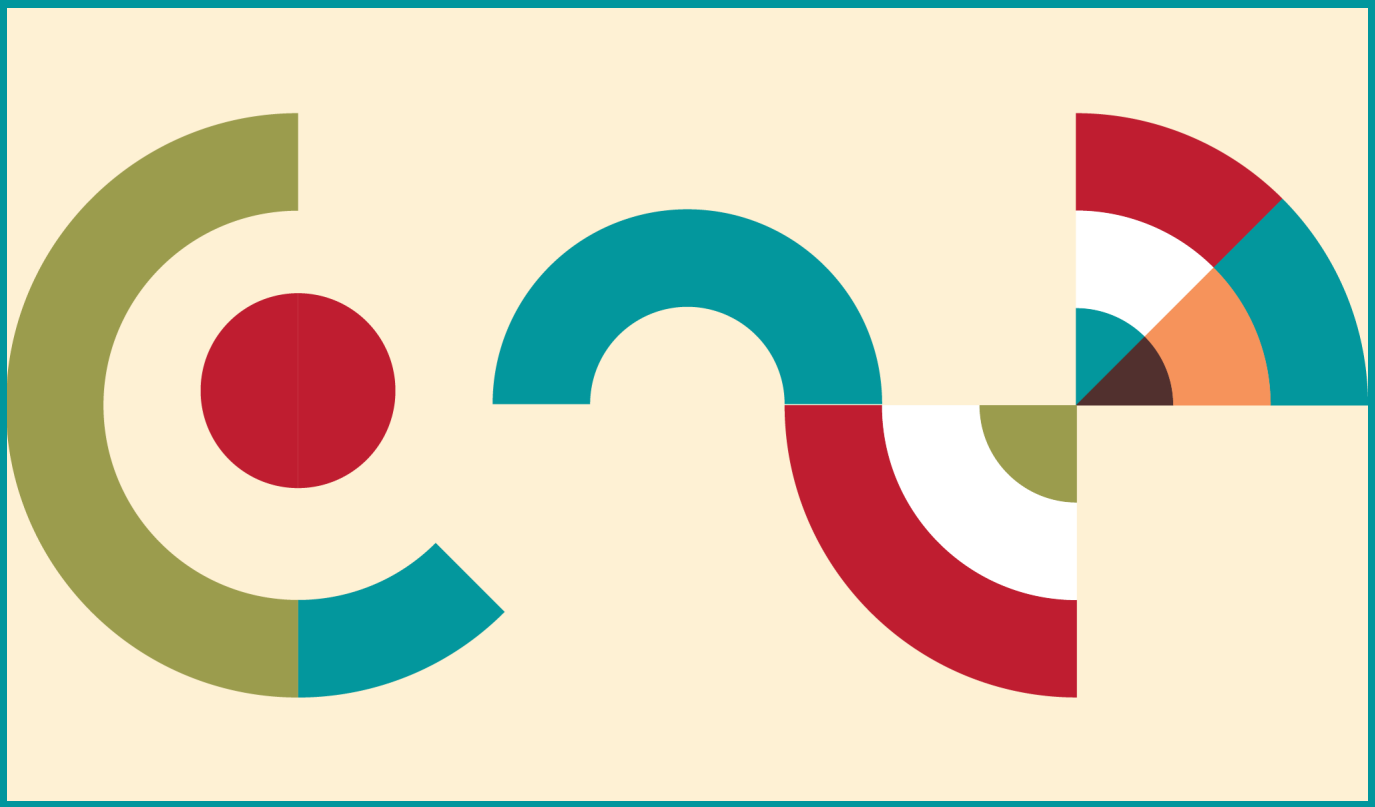
Kulturen, der bærer

En kvalitativ undersøgelse af arbejdspladskulturens betydning for fastholdelsen på to store arbejdspladser



Christian Haldrup, Anna Lange Valentin Rasmussen og Helle Holt

VIDENSCENTER
FOR FASTHOLDELSE
AF SENIORER
PÅ ARBEJDSMARKEDET

Kulturen, der bærer
– En kvalitativ undersøgelse af arbejdspladskulturens betydning for fastholdelsen på to store arbejdspladser

© VIVE og forfatterne, 2026
e-ISBN: 978-87-7582-614-8
Projekt: 303043
Finansiering: Videnscenter for Fastholdelse af Seniorer på Arbejdsmarkedet

VIVE
Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd
Herluf Trolles Gade 11
1052 København K
www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



VIVE støtter FN's verdensmål og angiver her, hvilket eller hvilke verdensmål der knytter sig til publikationen.

Forord

At få flere seniorer til at blive længere på arbejdsmarkedet har fået stigende opmærksomhed de senere år, fordi der er et politisk ønske om, at flere skal være aktive på arbejdsmarkedet i længere tid.

De fleste undersøgelser om fastholdelse af seniorer har haft fokus på det enkelte individs behov i forhold til at kunne fortsætte. Denne undersøgelse tager et andet udgangspunkt. For det første forholder undersøgelsen sig til arbejdspladsens rolle i form af rammer, vilkår og kultur – frem for den enkelte lønmodtager. For det andet er fokus i højere grad på forebyggelse af tidlig tilbagetrækning på sigt frem for "her og nu-forsøg" på at fastholde seniorerne. Endelig er adgangen til fleksibilitet et centralt omdrejningspunkt for analyserne.

Ledelse og medarbejdere på to store arbejdspladser skal takkes for deres positive tilgang til projektet. De sørgede for at organisere og sætte tid af til vores besøg.

To eksterne reviewere skal have tak for gode og konstruktive kommentarer.

Undersøgelsen er gennemført af forsker Christian Haldrup, analytiker Anna Lange Valentin Rasmussen og seniorforsker Helle Holt, som også har været projektleder.

Kræn Blume Jensen
Forsknings- og analysechef
for VIVE Sociale forhold og Arbejdsmarked

Indholdsfortegnelse

Hovedresultater		6
Afrapportering		11
1	Indledning	12
1.1	Undersøgelsesdesign	13
1.2	Forskningsmæssigt afsæt	14
1.3	Læsevejledning	20
2	Et offentligt hospital	21
2.1	En fuldtidsramme med fleksibilitet	21
2.2	En føde- og barselsafdeling: Individuelle ordninger og flygtige relationer	24
2.3	Serveringskøkkener: Arbejdsgange på patienternes præmisser	32
2.4	En medicinsk afdeling: Faste rammer i et forpligtende fællesskab	40
2.5	Opsummering: Hospitalets arbejdspladskulturer	48
3	En produktionsvirksomhed	52
3.1	En stærk lokal forankring	52
3.2	Produktionsafdelingen: Faste teams med uformel ledelse	57
3.3	Teknikerafdelingen: Et afgrænset arbejdsfællesskab	66
3.4	Analyseafdelingen: Fleksibilitet og relationer på tværs	73
3.5	Opsummering: Produktionsvirksomhedens arbejdspladskulturer	76
4	Konklusion	81
4.1	Fastholdelse prioriteres ikke aktivt	81
4.2	Forskellige muligheder for fleksibilitet	82
4.3	Individuelle og kollektive arbejdspladskulturer	83
4.4	Opmærksomhedspunkter	86
Dokumentation		89
5	Data og metode	90
5.1	Udvælgelse af cases	90

5.2 Udvælgelse af afdelinger og informanter 91
5.3 Interview på arbejdspladserne 91
5.4 Refleksioner over data og metode 93

Litteratur 94

Hovedresultater

Der er i den seneste årrække kommet en stadig større interesse for, hvordan man kan gøre arbejdspladser attraktive for seniorer, så de bliver længere tid på arbejdsmarkedet. Her fremhæves især fleksibilitet i form af formelle ordninger, som fx nedsat eller ændret arbejdstid samt indflydelse på opgaver.

Denne undersøgelse fokuserer både på den formelle og den uformelle fleksibilitet og på, hvad arbejdspladskulturen, der formes af arbejdspladsens rammer, værdier, organisering og fællesskaber, som helhed har af betydning for især den uformelle fleksibilitet – og dermed måske fastholdelsen af seniorer. Muligheden for at have adgang til en uformel fleksibilitet afhænger af arbejdspladskulturen, hvilket i denne undersøgelse vedrører kollegers velvilje til at hjælpe og rykke sig for hinanden. Undersøgelsens hovedspørgsmål er:

- Hvilken betydning har arbejdspladskulturen for at skabe rum for en uformel fleksibilitet, der bidrager til fastholdelse i senioralderen?

Undersøgelsen består af kvalitative caseanalyser. Et hospital og en privat produktionsvirksomhed er besøgt, og der er interviewet i tre afdelinger på hver arbejdsplads. Undersøgelsen er finansieret af Videnscenter for Fastholdelse af Seniorer på Arbejdsmarkedet og henvender sig bl.a. til beslutningstagere og faglige organisationer samt private og offentlige arbejdspladser.

Fælles vilkår – forskellige muligheder

Undersøgelsen hviler på en central antagelse, som ligger til grund for at undersøge arbejdspladskulturen på to store udvalgte arbejdspladser: Selvom de overordnede ramme- og arbejdsvilkår, værdier om fastholdelse og seniorpolitikker er fælles for alle på den samme arbejdsplads, forvaltes de forskelligt ude i de enkelte afdelinger.

Denne antagelse bekræftes i undersøgelsen. Analyserne af afdelingerne viser, at der er stor variation mellem ledelsernes værdier og politikker om fastholdelse i forhold til, hvad medarbejderne oplever i deres dagligdag. På hospitalet er der fx forskel på, hvordan rammevilkår som døgnbemanding og en politik om fuldtidsarbejde organiseres med forskellige former for fleksibilitet i forhold til arbejdstid og opgaver imellem afdelingerne.

Formel og uformel fleksibilitet

Rammevilkår, økonomi og kerneopgaven er de strukturer, hvorunder de lokale ledere i afdelingerne agerer. Afdelingsledernes forskellige forvaltning af disse rammevilkår og deres prioritering af fastholdelse kan direkte aflæses i medarbejdernes adgang til en formel fleksibilitet som nedsat tid i form af fx mindre weekendarbejde eller variation i opgaver, der mindsker arbejdsbelastningen.

Undersøgelsen viser samtidig, at den formelle fleksibilitet smitter af på, hvordan medarbejderne praktiserer en uformel fleksibilitet i forhold til at hjælpe med opgaver og flytte sig for hinanden for at få arbejdstiden til at gå op i en højere enhed. Hvis denne uformelle fleksibilitet er høj, afspejler det en arbejdspladskultur, hvor arbejdet er organiseret på en måde, så fællesskabet og den kollektive ansvarsfølelse er fremtrædende.

Fleksibilitet

Formel fleksibilitet

- Omhandler politikker og vilkår for tilpasning og justering af arbejdstid og opgaver – samt lederes måde at organisere disse politikker og vilkår på.

Uformel fleksibilitet

- Omhandler medarbejdernes egne måder at koordinere arbejdstid og opgaver på i løbet af arbejdsdagen.

Omvendt kan den uformelle fleksibilitet være lav. Det skyldes som regel en organisering, hvor medarbejderne ikke arbejder sammen og dermed ikke lærer hinanden at kende. Samtidig kan lederens vægtning af enkelte medarbejderes ønsker til opgaver og arbejdstid risikere at ske på bekostning af andre medarbejdere – dvs. uden blik for det større fællesskab. En lav grad af formel fleksibilitet medfører dermed en arbejdspladskultur, hvor den enkelte medarbejder sætter sig selv over fællesskabet og den kollektive ansvarsfølelse.

Arbejdspladskultur i afdelingerne

Arbejdspladskulturerne i de seks afdelinger afspejler gennem deres organisering af den formelle fleksibilitet dermed forskellige grader af hensyn til kollektivet og individet, som har betydning for medarbejdernes fastholdelse.

Her er der i undersøgelsen eksempler på organiseringer, der former individuelle arbejdspladskulturer. I hospitalets føde- og barselsafdeling er der en *høj* grad af formel fleksibilitet for den enkelte, hvilket viser sig gennem individuelt tilpassede arbejdstider og funktioner. Dette går til gengæld ud over fællesskabs- og

ansvarsfølelsen. I produktionsafdelingen på produktionsvirksomheden er den formelle fleksibilitet omvendt *lav* for medarbejderne. Her er arbejdet organiseret i faste hold, hvor medarbejderne står alene ved maskinerne. Samtidig præges organiseringen af selvledelse, som fører til en ujævn opgavefordeling og belastning på tværs af medarbejdergruppen.

Arbejdspladskultur

- Betegner de normer og praksisser, medarbejdere i en afdeling har for at hjælpe hinanden med bl.a. opgaver og arbejdstider – også beskrevet som "måden, man gør tingene sammen på".

Omvendt indeholder undersøgelsen eksempler på organiseringer, der fører til kollektive arbejdspladskulturer med en stærk fællesskabsfølelse. I den medicinske afdeling på hospitalet er den formelle fleksibilitet balanceret og fælles for alle, hvilket viser sig ved, at medarbejderne har den samme vagtlængde, men valgfrihed i forhold til, om de vil have aften- eller nattevagter. En tilsvarende formel fleksibilitet ser man også i teknikerafdelingen på produktionsvirksomheden, hvor der er indflydelse på opgaver samt komme- og gåtider i dagtimerne. I begge afdelinger løser man opgaverne i fællesskab ved at gå to og to sammen. Den balancerede formelle fleksibilitet med både faste rammer og indflydelse danner grundlag for et fællesskab, hvor medarbejderne på afdelingerne hjælpes ad med opgaver, flytter sig for hinanden i forhold til arbejdstiden og træder til og rummer hinanden, når behovet opstår.

Arbejdspladskulturens betydning for fastholdelsen

De arbejdspladskulturer, der viser sig ude i afdelingerne, har stor betydning for, om medarbejderne – uanset om de er unge eller gamle – kan se sig selv blive på arbejdspladserne i det lange løb.

I føde- og barselsafdelingen fører fraværet af en fællesskabs- og ansvarsfølelse til en stor udskiftning i medarbejderstaben. Det giver afdelingens jordemødre en oplevelse af at have mange flygtige relationer, som får dem til at overveje at skifte. Den store udskiftning betyder samtidig, at der er få seniormedarbejdere i afdelingen, som jordemødre, der nærmer sig senioralderen (ca. 60 år), kan se op til. Mens individuelle aftaler, som fx nedsat tid, kompenserer for den begrænsede formelle fleksibilitet i produktionsafdelingen, har de faste hold og den ujævne fordeling af opgaver konsekvenser for især de ældre medarbejdere. Nogle har fx aftenvagter, mens andre tager mange tunge opgaver, som gør, at de har svært ved at se sig selv arbejde ud over pensionsalderen.

I den medicinske afdeling bidrager arbejdspladskulturen til en positiv stemning og stor arbejdsglæde blandt medarbejderne, hvilket får dem til at blive i afdelingen. Samtidig giver flere medarbejdere udtryk for, at de vægter afdelingens gode fællesskab over at arbejde i andre afdelinger, der på papiret kunne være mere fagligt udfordrende for dem. I teknikerafdelingen bidrager det gode samarbejde til, at seniorerne anerkendes for deres erfaring og viden, der har stor betydning for de øvrige medarbejdere. I kombination med lederens villighed til at tilbyde seniorerne fx nedsat arbejdstid gør det afdelingen attraktiv både for de yngre og ældre medarbejdere.

Forebyggelse som fastholdelse

De to arbejdspladsers ledelser prioriterer principielt ikke fastholdelse af medarbejdere – uanset alder. Det viser sig bl.a. ved, at livsfase- og seniorpolitikken og seniorordninger er begrænsede på begge arbejdspladser.

På begge arbejdspladser er der eksempler på, at medarbejdere i forskellige livsfaser og aldre mærker ledelsens manglende prioritering af fastholdelse: Flere medarbejdere i 30'erne og opefter har fysiske skavanker, og andre kæmper med at få enderne til at mødes i privatlivet, hvilket får dem til at overveje at skifte arbejdsplads. Endelig er der dem i og omkring senioralderen, som er slidte og kun fortsætter, fordi de ikke har råd til at stoppe.

Analyserne viser, at de individuelle aftaler kan tilfredsstille den enkeltes behov, men samtidig påvirke fællesskabet negativt, hvis de opleves som uretfærdige og illegitime. Den uformelle fleksibilitet bliver dermed et vigtigt supplement, når de seniorpolitiske ordninger er få.

Selvom der i undersøgelsen også er eksempler på seniorordninger, der hjælper med at fastholde den enkelte, peger analyserne på, at seniorpolitikker i slutningen af arbejdslivet i en del tilfælde ikke nytter meget, hvis man allerede er slidt ned. De universelle ordninger på de to arbejdspladser bidrager godt nok til legitimitet, men tilgodeser ikke i samme grad de reelle behov. Forebyggelse i form af fokus på trivsel, fællesskab og formelle og uformelle muligheder i forhold til arbejdstid og arbejdsopgaver kan i sig selv bidrage til fastholdelsen af medarbejdere i alle aldre.

Opmærksomhedspunkter

- *Organiseringen af den formelle fleksibilitet har stor betydning for fastholdelsen*. Begrænsningerne i livsfase- og seniorpolitiske tilbud har konsekvenser for de medarbejdere, der har behov for skånehensyn i form af færre eller kortere vagter eller mindre belastende arbejdsopgaver. Individuelle aftaler kan fungere for den enkelte, men kan samtidig være en udfordring for fællesskabet. En aftale om fleksibilitet til den enkelte kan mindske muligheden for fleksibilitet for de mange.

- *Lederen spiller en afgørende rolle i at forme arbejdspladskulturen*. Arbejdspladskulturen har især betydning for medarbejdernes muligheder for uformel fleksibilitet. Arbejdets og arbejdstidens organisering har direkte konsekvenser for muligheden for at opbygge en arbejdspladskultur præget af en kollektiv ansvarsfølelse og give adgang til en uformel fleksibilitet. Medarbejdernes trivsel og deres lyst til at blive på arbejdspladsen stiger tilsyneladende, når afdelingen er præget af en stærk arbejdspladskultur. Derfor kan lederne med fordel have fokus på opbygningen af en sådan fælles arbejdspladskultur.

- *En forebyggende indsats er vigtig for den langsigtede fastholdelse*. Især på hospitalet, men også på produktionsvirksomheden, er man i højere grad optaget af at forebygge belastende arbejdstider og arbejdsopgaver frem for egentlig fastholdelse via fx universelle tilbud om seniorordninger. Fokus på forebyggelse gør behovet for fastholdelse mindre på sigt og tilgodeser i højere grad alle medarbejdere.

Fakta om undersøgelsen

Undersøgelsen er baseret på:

- Interview med 40 medarbejdere på hhv. et offentligt hospital og en produktionsvirksomhed
- Seks afdelinger: en fødeafdeling, serveringskøkkener, en medicinsk afdeling, en produktionsafdeling, en teknikerafdeling og en udviklingsafdeling
- Interview med både ledere, medarbejdere og tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter.

Både yngre og ældre medarbejdere indgår i undersøgelsen.

Afrapportering

1 Indledning

Som følge af den aktuelle demografiske udvikling med flere ældre og færre i den arbejdsdygtige alder har en omfattende mængde studier i de senere år undersøgt, hvilke faktorer der fastholder seniorer på arbejdsmarkedet.

Herunder kredser en række studier om sammenhængen mellem formelle fleksibilitetstiltag, fx i form af livsfase- og seniorpolitikker, og deres betydning for fastholdelsen (Albertsen m.fl., 2024; Browne m.fl., 2019; Midtsundstad m.fl., 2023; Rasmussen m.fl., 2025). Disse studier fremhæver bl.a. positive virkninger ved at nedsætte eller justere placeringen af arbejdstiden samt give indflydelse på arbejdsopgaver og kompetence- og udviklingsmuligheder.

Nogle studier på området stiller sig samtidig undrende over for, hvordan fleksibilitetstiltag i praksis fortolkes og organiseres forskelligt på den enkelte arbejdsplads og på tværs af forskellige arbejdspladser (Henkens m.fl., 2018; Arman m.fl., 2022; Appannah & Biggs, 2015; Jensen m.fl., 2020). Flere af disse studier peger på, at en særlig "kultur" på arbejdspladsen – i form af bestemte normer og værdier mellem medarbejderne – i lige så høj grad kan bidrage til fastholdelsen som formelle livsfase- og seniorpolitikker (se fx Henkens m.fl., 2018:809; Jensen m.fl., 2020:77). Arbejdspladskultur er som begreb blevet undersøgt inden for emner som fædreorlov (Olsen, 2005), arbejdspraksis (Erhardt m.fl., 2016) og mobning (Mortensen m.fl., 2020) – men ikke i forhold til fastholdelse.

Denne undersøgelse tager afsæt i dette videnshul ved at fokusere på, hvordan forskellige organiseringer af fleksibilitet bidrager til at forme en arbejdspladskultur blandt medarbejderne og ledelsen på arbejdspladsen. Arbejdspladskulturen undersøger vi her som et uformelt fleksibilitetsrum (Holt, 1994), hvor den gensidige velvillighed i dagligdagen til at hjælpe hinanden med fx opgaver og vagter kan fremme, at medarbejderne – deriblandt også seniorerne – udskyder deres tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Undersøgelsen har derfor følgende forskningsspørgsmål:

Hvilken betydning har arbejdspladskulturen for at skabe rum for en uformel fleksibilitet, der bidrager til fastholdelse i senioralderen?

Vores forskningsspørgsmål bygger, ud fra den eksisterende litteratur, på en antagelse om, at formel fleksibilitet i forhold til politikker for fx arbejdstid ikke udspiller sig i et vakuum, men også forhandles uformelt inden for konkrete relationelle sammenhænge på arbejdspladsen (Green, 2005; Root & Young Jr., 2011; Mortensen m.fl., 2020). Derfor bygger undersøgelsen på en grundlæggende antagelse om, at der kan være forskel mellem arbejdspladsens overordnede rammevilkår,

personalepolitikker og værdier på den ene side og kulturen i de enkelte afdelinger på den anden (Csonka, 2000).

1.1 Undersøgelsesdesign

Vi har i denne undersøgelse valgt at fokusere på arbejdspladskulturen på to store arbejdspladser: et offentligt hospital og en privat produktionsvirksomhed. Det skyldes, at forskningslitteraturen peger på forskelle mellem offentlige og private arbejdspladser i både tilstedeværelsen af livsfase- og seniorpolitikker og det grundlæggende syn på seniorer og tilbagetrækningsadfærd (Qvist m.fl., 2023; Pedersen m.fl., 2026).

De to valgte arbejdspladser har ikke et særligt fokus på fastholdelse af seniorer eller gode seniorordninger. Tværtimod er de to arbejdspladser som danske arbejdspladser er flest: I forbindelse med et forskningsprojekt i regi af SeniorArbejdsLiv viser et spørgeskema til arbejdsgivere, at 42 % af dem har en nedskrevet eller en ikke-nedskrevet seniorpolitik i 2020 (Jensen, 2022). Arbejdsgiverne er senere blevet spurgt til, i hvilken grad de gør en indsats for at fastholde deres seniormedarbejdere. Her svarer 21 % af arbejdsgiverne i 2022, at de gør en betydelig indsats, mens de resterende svarer, at de gør nogen eller en begrænset indsats (Qvist m.fl., 2023). Det generelle billede af danske virksomheder er således, at seniorpolitik og fokus på fastholdelse af seniorer ikke fylder så meget. Valget af de to cases gør det derfor muligt at bidrage med viden om, hvordan arbejdspladskulturen kan bidrage til fastholdelsen og trivslen, når fastholdelse af seniorer som central værdi fylder relativt lidt.

De to arbejdspladser har dertil en størrelse, der giver os mulighed for at holde rammevilkår og personalepolitikker konstante for at belyse, hvordan arbejdspladskulturen udspiller sig forskelligt i de enkelte afdelinger.

Hertil inddrager vi en række kontekstafhængige forhold, der har betydning for medarbejdernes fleksibilitetsmuligheder. Her har medarbejdernes faglighed og tilhørende kerneopgaver, dvs. om de arbejder med hhv. mennesker (fx omsorg), ting (fx madlavning) eller symboler (fx kommunikation), betydning for, hvor tids- og stedbundne de er i forhold til at kunne udføre deres arbejde (Midtsundstad m.fl., 2023; Pietraszek & Albertsen, 2024). Desuden har private forhold som økonomi og kønsrelaterede normer i forhold til hjemlige forpligtelser betydning for, hvilke reelle muligheder medarbejderne har for at reducere eller tilrettelægge deres arbejdstid fleksibelt (Holt m.fl., 2025; Sparre m.fl., 2024).

Undersøgelsen baserer sig på kvalitative interview med den øverste ledelse samt ledere og medarbejdere i seks forskellige afdelinger – dvs. tre på hver arbejdsplads. I alt 40 interviewpersoner indgår i analysen, og interviewene er blevet gennemført

delvist som gruppeinterview, delvist som individuelle interview. Vores undersøgelse af arbejdspladskultur har et relationelt afsæt (Olsen, 2005; Mortensen m.fl., 2020), idet den analyserer de sociale dynamikker, der udspiller sig på arbejdspladsen som helhed og i de enkelte afdelinger blandt ledelsen og medarbejderne. Derfor har vi i denne sammenhæng ikke et isoleret fokus på afdelingernes seniormedarbejdere, men på den samlede personalegruppe. Dog vil vi i vores udfoldelse af arbejdspladskulturen i afdelingerne løbende fremhæve seniorernes perspektiv.

Ved at undersøge arbejdspladsen og afdelingerne som helhed vil vi samtidig analysere virksomhedsledelsens syn på fastholdelse bredt set – på tværs af livsfaser – ligesom vi vil diskutere de erfaringer og overvejelser, medarbejdere i forskellige aldre gør sig om at være mange år på arbejdsmarkedet. Derfor lægger vi med denne undersøgelse også vægt på, hvad arbejdspladserne gør for medarbejdernes langsigtede fastholdelse, så de undgår at være slidt ned, inden de rammer senioralderen.

De to arbejdspladser samt interviewpersonerne er lovet anonymitet i fremstillingen. Arbejdspladserne omtales som hhv. et hospital og en produktionsvirksomhed, mens interviewpersonerne har fået tildelt aliasser.

1.2 Forskningsmæssigt afsæt

I denne del udfolder vi undersøgelsens forskningsmæssige afsæt med fokus på begreberne fleksibilitet og arbejdspladskultur. I forlængelse heraf præsenterer vi vores analytiske ramme for at undersøge arbejdspladskultur på de to arbejdspladser.

1.2.1 Fleksibilitet som redskab for fastholdelse

Fleksibilitet har igennem flere årtier været et nøglebegreb til at forstå virksomheders løbende tilpasning af deres konkurrenceevne, ligesom begrebet spiller en stadigt større rolle for at skabe variation og balance i arbejdslivet for medarbejdere (Campbell, 2017; Rubery m.fl., 2016).

Som et formelt redskab retter fleksibilitet sig imod forskellige aspekter af organiseringen af arbejdskraften, hvorunder især numerisk (tilpasning af bemanding), tidslig (tilpasning af arbejdstid), lønmæssig (tilpasning af løn) og funktionel fleksibilitet (tilpasning af opgaver) ofte fremhæves. Anvendelsen af disse former for fleksibilitet er dog ikke nødvendigvis til gavn for medarbejderne, men kan være drevet af arbejdsgiverens behov for at maksimere udnyttelsen af arbejdskraften ud fra nogle bestemte produktionsforhold (Campbell, 2017; Karlsson, 2006). For eksempel kan skiftende arbejdstider bidrage til en ujævn arbejdsrytme, som belaster den enkelte medarbejder.

Derfor bliver fleksibilitet ofte beskrevet som et tveægget sværd, der kan påvirke arbejdsfællesskabet og medarbejdernes fastholdelse i forskellige retninger (Karlsson, 2006; Navrbjerg, 2001). For eksempel kan tilstedeværelsen af lønforskelle mellem faggrupper, der har samme arbejdsopgaver, have negative konsekvenser for det samlede arbejdsfællesskab, men samtidig skabe tilfredshed blandt visse medarbejdere, der føler, at de i højere grad anerkendes for deres faglighed (Navrbjerg, 2001). Omvendt kan tværgående livsfasehensyn, fx barnets første sygedag for yngre medarbejdere eller ekstra fridage for seniorer, bidrage til at skabe balancerede hensyn og styrke arbejdsfællesskabet i den samlede medarbejdergruppe (Karlsson, 2006).

1.2.2 Arbejdspladskultur som uformel fleksibilitet

Mens fleksibilitet altså er til stede på et formelt plan i arbejdspladsers personalepolitikker og ansættelsesvilkår, udspiller fleksibiliteten sig samtidig i et mere uformelt rum på den enkelte arbejdsplads og blandt medarbejdere i forskellige afdelinger.

Det er denne uformelle fleksibilitet, vi i undersøgelsen vil anvende som begreb for at analysere arbejdspladskultur. I sammenhæng med arbejde defineres kultur ofte som 'måden, man gør tingene sammen på' (Martin, 2006), hvilket kommer til udtryk som en række uformelle normer og praksisser, der er til stede blandt ledelse og medarbejdere på den enkelte arbejdsplads. Det er i relation hertil, at vi ser en kobling til den uformelle fleksibilitet (Holt, 1994), der vedrører uformelle praksisser for bl.a. arbejdstid og opgaver. Som vist i et studie af Root & Young Jr. (2011) kan der selv på en arbejdsplads med meget faste rammer for funktionel og tidslig fleksibilitet – dvs. en forholdsvis begrænset formel fleksibilitet – under overfladen stadig være rum for, at en uformel fleksibilitet udspiller sig blandt medarbejderne.

Inden for litteraturen er der dog stor forskel på, hvordan begrebet 'arbejdspladskultur' afgrænses og anvendes i analytiske sammenhænge. Det hænger bl.a. sammen med, hvilke dele af arbejdspladsen de enkelte studier tager i betragtning.

Herunder optræder begreber som 'organisationskultur' (Schein, 2010) og 'ledelseskultur' (Anthony, 1994) ofte i analyser, der kigger oppefra og ned på arbejdspladskulturen. Sådanne tilgange undersøger virksomhedsledelsens, HR's og afdelingslederes rolle i at definere rammer og værdier for fastholdelsen (Appannah & Biggs, 2015). Disse studier viser, at ledelsens syn på fastholdelse og tilstedeværelsen af politikker har betydning for, hvilke muligheder der er for at tilpasse arbejdsvilkårene for seniorer og andre medarbejdere ude i de enkelte afdelinger (Arman m.fl., 2022; Jonsson m.fl., 2020; Karpinska m.fl., 2013). Samtidig kan organisationens værdier og rammer også forme afdelingslederes egen tilbøjelighed til at prioritere fastholdelse og deres muligheder for at præge den formelle fleksibilitet ud fra forskellige medarbejderhensyn (Midtsundstad m.fl., 2023; Frøyland & Terjesen, 2020; Jonsson m.fl., 2020).

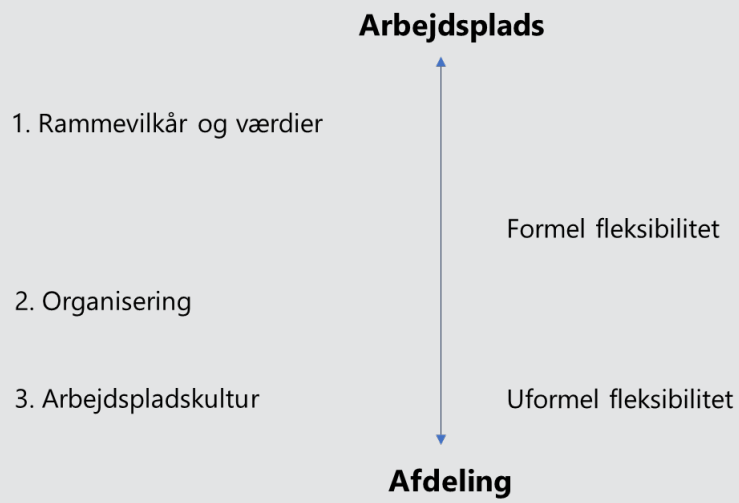
Modsat finder man studier, der undersøger arbejdspladskulturen nedefra og op ved at analysere "arbejdsfællesskabets" kultur (Mortensen m.fl., 2020), dvs. hvordan medarbejdere sammen "gør kultur" i det enkelte team eller den enkelte afdeling (Hasse, 2011). Disse studier har som regel et etnografisk afsæt og undersøger mikroadfærd som fx humor (Frostholm & Krøyer, 2023), mobning (Mortensen m.fl., 2020) eller arbejdspraksis, der kan være med til bl.a. at etablere aldersrelaterede normer på arbejdspladsen (Erhardt m.fl., 2016; Kyed, 2018). Denne type af undersøgelser peger på, at arbejdspladskulturen ikke udelukkende er et spørgsmål om rammer og formel fleksibilitet, men defineres af det arbejdsfællesskab, som ledere og medarbejdere sammen skaber til daglig.

På tværs af disse forskellige analytiske tilgange er det gennemgående, at arbejdspladskulturen afspejler en dynamik mellem sociale aktører inden for forskellige niveauer af organisationen (se Olsen, 2005:14-16). Med inspiration fra flere af de nævnte studier bærer vores undersøgelse af arbejdspladskultur præg af denne dynamik, men med analytisk vægt på medarbejderne i de enkelte teams og afdelinger. Her læner vi os op ad Greens (2005:329-333) beskrivelse af arbejdspladskultur som noget, der udfolder sig mellem medarbejderne uafhængigt af den organisatoriske kontekst, men som samtidig er indlejret i og betinget af denne. Som Csonka (2000) desuden har påpeget i sin afhandling om fleksible organisationsformer, kan arbejdsorganiseringen i de enkelte afdelinger og teams både harmonere med og afvige fra de rammer og værdier, som en virksomhedsledelse forsøger at etablere i organisationen (Csonka, 2000:320). I forhold til denne undersøgelse indebærer det, at organiseringen af arbejdet i to afdelinger inden for den samme arbejdsplads kan afspejle arbejdspladskulturer, der fx prioriterer fastholdelse vidt forskelligt.

1.2.3 Analyseramme for arbejdspladskultur

På baggrund af den beskrevne litteratur fremgår i Figur 1.1 en analytisk model til at belyse arbejdspladskulturen på de to undersøgte arbejdspladser.

Figur 1.1 Analytisk model for arbejdspladskultur



Kilde: VIVE.

Figur 1.1 illustrerer med pilen centralt dynamikken – dvs. den gensidige påvirkning mellem forskellige niveauer af arbejdspladsen (venstre) – fra rammevilkår og værdier i de øvrige organisatoriske lag og ned til de enkelte afdelinger. Til højre fremgår den formelle fleksibilitet som noget, der især udspiller sig på niveau 1 og 2 gennem den øverste ledelses fastsættelse af og afdelingslederens organisering af politikker og vilkår. Niveau 2 og 3, der udspiller sig på afdelingsniveau, vil dog fylde mest og have et overlappende præg i delanalyserne.

1. Rammevilkår og værdier – den overordnede formelle fleksibilitet

Vores undersøgelse af rammevilkårene og de tilhørende værdier relaterer sig til arbejdspladsens strukturelle og økonomiske betingelser samt produktionsforhold, som har betydning for den overordnede indretning af den formelle fleksibilitet (Campbell, 2017; Appannah & Biggs, 2015). For eksempel kan et krav om døgnbemanding skabe et grundlæggende rammevilkår om skifteholdsarbejde, hvor den tidslige fleksibilitet præges af skiftende dag-, aften-, og nattevagter (Midtsundstad m.fl., 2023; Pietraszek & Albertsen, 2024). Hertil kan virksomhedsledelsen betone nogle værdier om fastholdelse i relation til rammevilkårene (Arman m.fl., 2022; Karpinska m.fl., 2013). I denne del vil vi også komme ind på de livsfase- og seniorpolitikker, der gør sig gældende (Pedersen m.fl., 2026), og hvordan det spiller sammen med virksomhedsledelsens syn på og prioritering af fastholdelse.

2. Organisering – formel fleksibilitet og ledelse

Under analysens andet niveau bevæger vi os ned i de enkelte afdelinger og undersøger, hvordan en afdelings- eller teamleder griber organiseringen af fleksibiliteten an ud fra rammevilkårene og i forhold til afdelingens kerneopgave (Midtsundstad m.fl., 2023; Mortensen m.fl., 2020). Her har afdelings- eller teamlederen en central indflydelse på medarbejdersammensætningen, dvs. hvilke fag- og aldersgrupper afdelingen består af. Samtidig organiserer lederen den formelle fleksibilitet ud fra bl.a. arbejdstid (tidslig fleksibilitet), og hvilke opgaver de enkelte medarbejdere forventes at kunne varetage (funktionel fleksibilitet) (Campbell, 2017; Navrbjerg, 2001). I afdelingerne kan tilstedeværelsen eller fraværet af lokalt forhandlede livsfase- og seniorpolitikker også spille ind på, hvordan den formelle fleksibilitet udfolder sig, og afspejle, i hvor høj grad fastholdelse er en aktiv prioritet (Pedersen m.fl., 2026; Jonsson m.fl., 2020).

3. Arbejdspladskultur – den uformelle fleksibilitet

Ud fra organiseringen af den formelle fleksibilitet undersøger vi under dette niveau, hvordan medarbejdernes modtagelse og oplevelse af disse vilkår former en arbejdspladskultur, som har betydning for, hvordan den uformelle fleksibilitet udfolder sig mellem medarbejderne (Holt, 1994; Root & Young Jr., 2011). Det gælder især deres normer for arbejdstid og at få hjælp til opgaver samt rummeligheden over for forskellige livsfasehensyn, hvor nogle medarbejdere kan være undtaget fra bestemte arbejdstider eller fra at udføre bestemte opgaver.

Foruden den formelle fleksibilitets indvirkning på den uformelle fleksibilitet vil vi som en del af arbejdspladskulturen også have blik for afdelingernes arbejdsfællesskab (Mortensen m.fl., 2020). Det vedrører initiativer fra både ledelsens (Olsen, 2005) og personalegruppens side, der har til formål at opbygge fællesskab, og som præger forhold som trivsel, omgangstone og aldersrelaterede normer (Frostholm & Krøyer, 2023; Jonsson m.fl., 2020; Kyed, 2018). Arbejdsfællesskabet kan på denne måde også have betydning for den uformelle fleksibilitet, da det præger medarbejdernes kendskab til hinanden og dermed deres tilbøjelighed til at spørge om hjælp, deres opmærksomhed over for hinanden og accept af særhensyn i forhold til opgaver og arbejdstid.

1.2.4 Arbejdspladskulturens betydning for fastholdelsen

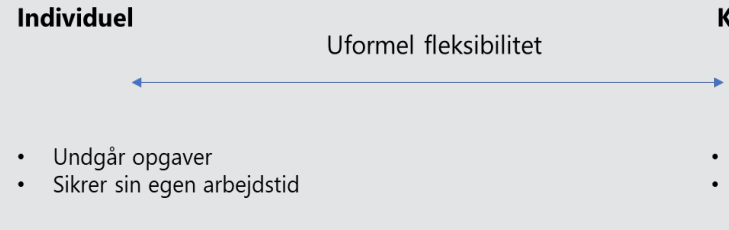
De tre niveauer, der udgør vores analytiske ramme og struktur, vil samlet set tegne en karakteristik af arbejdspladskulturen i de seks afdelinger på de to arbejdspladser.

Denne karakteristik vil bidrage til at illustrere, hvordan organiseringen af den formelle fleksibilitet i afdelingerne og arbejdsfællesskabet tegner arbejdspladskulturer,

der giver rum for meget eller lidt uformel fleksibilitet (Holt, 1994). Det er dette tilpasningsrum, som vi argumenterer for spiller en stor rolle for den langsigtede fastholdelse ved siden af ordninger og politikker, da medarbejdernes tilbøjelighed til at hjælpe og flytte sig for hinanden præger deres lyst til at blive på arbejdspladsen.

Med inspiration fra den gennemgåede litteratur om fleksibilitet og arbejdspladskultur fremgår i Figur 1.2 en typologi for arbejdspladskulturer set i lyset af fraværet eller tilstedeværelsen af uformel fleksibilitet.

Figur 1.2 Arbejdspladskultur og uformel fleksibilitet



- Undgår opgaver
- Sikrer sin egen arbejdstid

- Hjælpes ad med opgaver
- Flytter sig for hinanden ift. arbejdstid

Kilde: VIVE.

Typologien viser med pilen et kontinuum mellem to yderligheder, hvorunder forskellige afdelinger befinder sig: Yderst til venstre finder vi de individuelle arbejdspladskulturer, hvor rummet for tilpasning er lille. Her er medarbejderne mere optagede af at undgå bestemte opgaver, fx dem, der er upopulære, ligesom det handler om at sikre sine egne vilkår i form af individuelle aftaler med ledelsen, fx om arbejdstid. Tilstedeværelsen af sådanne individuelle kulturer kan betyde, at medarbejdernes kendskab til hinanden er dårligere, hvilket gør, at de i mindre grad løfter i flok. Det kan medføre, at nogle oplever en mindre rotation mellem opgaver og dårligere mulighed for at kunne søge aflastning hos kolleger, de er fortrolige med, hvilket dermed risikerer at føre til en større arbejdsbelastning for den enkelte.

Til højre ser vi i stedet en kollektiv arbejdspladskultur, hvor tilpasningsrummet er stort i afdelingen. Det viser sig ved, at medarbejderne deles om opgaver, mens medarbejderne samtidig er tilbøjelige til at flytte sig for hinanden i forhold til fx at få en vagtplan til at gå op. Samtidig udviser ledelsen en vis lydhørhed over for at tilbyde ordninger, der tager visse hensyn til medarbejderne. I modsætning til de individuelle kulturer kendetegnes de kollektive kulturer ved, at medarbejderne har et godt arbejdsfællesskab, hvor man hjælpes ad, og belastningen derfor bliver mere jævn på tværs af personalegruppen – ligesom rotationen mellem opgaver fører til større arbejdsglæde. Fælles livsfase- og seniorvilkår bidrager yderligere til at skabe gennemsigtige vilkår for medarbejderne.

1.3 Læsevejledning

I de følgende to kapitler (2 og 3) udfoldes analyserne af arbejdspladskulturen på de to arbejdspladser.

Kapitel 2 belyser arbejdspladskulturen på det offentlige hospital, mens kapitel 3 udfolder arbejdspladskulturen i produktionsvirksomheden. Tre forskellige underafdelinger analyseres på begge arbejdspladser. Hvert kapitel indledes med en karakteristik af arbejdspladsernes overordnede rammevilkår og værdier i forhold til fleksibilitet og fastholdelse og afsluttes med en opsummering. Her samles der op på tværs af analyserne af arbejdspladskultur og fastholdelse i de enkelte afdelinger i forhold til den samlede arbejdsplads.

Kapitel 4 indeholder undersøgelsens konklusion. Kapitlet fremhæver hovedfundene fra analyserne og sammenholder dem med undersøgelsens centrale antagelser om arbejdspladskulturens betydning for fastholdelse.

Kapitel 5 giver en uddybende beskrivelse af undersøgelsens data- og metodegrundlag.

2 Et offentligt hospital

Hospitalet er etableret inden for det offentlige regionale sundhedsvæsen. Hospitalet er forholdsvis stort med mange medarbejdere i forskellige afdelinger, herunder: drift og service samt medicinske og diagnostiske afdelinger.

Foruden interview med den øverste hospitalsledelse udgøres denne case af interview med ledere og medarbejdere i 1) en fødeafdeling, 2) en køkkenafdeling og 3) en medicinsk afdeling. Samtlige interviewpersoner i de tre afdelinger er kvinder, der i alt udgør 80 % af medarbejderne på hospitalet. Antallet af seniormedarbejdere varierer i de tre afdelinger – fra ingen til en lille håndfuld seniorer.

2.1 En fuldtidsramme med fleksibilitet

Nedenfor fremgår to væsentlige rammevilkår, der har betydning for medarbejdernes fleksibilitetsmuligheder i de tre afdelinger.

2.1.1 Kerneopgaven

Det første rammevilkår relaterer sig til hospitalets kerneopgave. Idet hospitalet er åbent for patienter 24 timer i døgnet, er døgnbemanding en forudsætning for hospitalets drift. Det indebærer, at aften-, nat- og weekendarbejde er et grundlæggende vilkår for en meget stor del af medarbejderne i de tre afdelinger. Tids- og pladsbundethed er ligeledes karakteristisk for medarbejdernes arbejdsgange i de tre afdelinger, der i alle tilfælde involverer patientkontakt.

Desuden er hospitalet underlagt visse drifts- og servicehensyn inden for en afgrænset økonomisk ramme, dvs. forventninger til, hvor mange patienter hospitalet kan håndtere ad gangen, hvilket har betydning for normeringen i de enkelte afdelinger og som følge heraf også for, hvor stor en opgavemængde hver medarbejder forventes at kunne håndtere.

2.1.2 Personalepolitikker

Det andet rammevilkår omhandler hospitalets økonomiske vilkår som en politisk styret organisation. Her er hospitalet underlagt en regional fuldtidspolitik, der har til formål at få så mange medarbejdere som muligt til at arbejde 37 timer om ugen, og derfor er hovedparten af medarbejderne i de tre afdelinger ansat på fuld tid.

Samtidig er hospitalet omfattet af regionale senior- og livsfasepolitikker, som giver visse formelle fleksibilitetsmuligheder. Medarbejdere i senioralderen kan bl.a. få kompensation fra en seniorpulje, der muliggør en arbejdstidsnedsættelse til 30 timer med fuld pensionsindbetaling. Ordningen benyttes af nogle, men ikke alle seniorer på hospitalet, da puljen ikke tillader overarbejde eller bibeskæftigelse, fx vikararbejde.

Dertil har alle medarbejderne ret til at drøfte arbejdsvilkår med deres nærmeste leder, fx i forbindelse med MUS-samtaler, med henblik på at tilpasse deres arbejdstid og opgaver til forskellige livsfaser. Dette kan foregå individuelt, men kan også ske gennem lokalt forhandlede livsfasepolitikker i de enkelte afdelinger. Mens alle medarbejdergrupper i de tre analyserede afdelinger har overenskomst, er der visse variationer til stede i bl.a. arbejdstids- og afspadseringsmuligheder mellem faggrupper på tværs af og inden for de enkelte afdelinger.

Nedenfor følger hospitalsledelsens udlægning af centrale værdier og prioriteringer på hospitalet, og hvordan de spiller sammen med rammevilkårene ovenfor. Hospitalsledelsen er her repræsenteret ved hospitalsdirektøren og en HR-chef.

2.1.3 Økonomi og patienthensyn som styrende principper

Ifølge hospitalsdirektøren afspejler rammevilkårene, herunder særligt fuldtidspolitikken, at både økonomien og patienthensynene går forud for hensynet til personalets arbejdsvilkår. Hospitalsdirektøren kommer selv ind på, at denne tilgang har mødt modstand blandt medarbejderne:

> *Selvfølgelig skal medarbejderne have det godt. Men vi bliver nødt til at sige, at rammer og vilkår, de er altså konstrueret efter, at det er patientforløbene, der skal være effektive. Det er ikke, at vi har en "feel good"-stemning om, hvordan vi er på arbejdspladsen, der er det drivende.* (Hospitalsdirektør, hospital)

Hospitalsdirektørens betoning af effektive patientforløb som en central værdi på hospitalet omtales også af flere af de interviewede medarbejdere, der oplever, at hospitalet er indrettet mere for patienterne, mens medarbejdernes fysiske rammer og fleksibilitet kommer i anden række. Hospitalsdirektøren begrunder også denne prioritering med, at hospitalet – som det gælder mange steder i sundhedsvæsenet – løbende har haft rekrutteringsudfordringer. Derfor har man med hospitalsdirektørens ord valgt at gå "nidkært" til fuldtidspolitikken ved at slå alle nye ansættelser på hospitalet op som fuldtidsstillinger.

Ifølge hospitalsdirektøren har fuldtidspolitikken den fordel, at den muliggør en mere stabil drift af hospitalet, hvor tilgængeligheden af flere årsværk mindsker

forbruget af vikarer, ligesom et fuldtidspersonale, der kender hinanden, skaber mere effektive arbejdsgange. Som led i dette betoner hospitalsdirektøren væsentligheden af et vist omfang af funktionel fleksibilitet i afdelingerne, hvor medarbejderne oplæres inden for forskellige typer af afsnit og opgaver, som ifølge hospitalsdirektøren gør det lettere at få vagtplanen til at gå op i forbindelse med sygemeldinger.

2.1.4 Fleksibilitetsordninger supplerer fuldtidspolitikken

Hospitalsdirektøren kommer dog samtidig ind på, at fuldtidspolitikken hviler på en hårfin balance mellem hensynet til bemandingen og medarbejdernes trivsel og egne ønsker til arbejdstiden: "Der kan opstå utilsigtede adfærdsmønstre fra medarbejdere, der omfattes af en for rigid ledelsesmæssig praksis i en periode." Hospitalsdirektøren nævner i forlængelse heraf, at de utilsigtede virkninger af den rigide implementering af fuldtidspolitikken har medført et højere sygefravær i visse afdelinger. Hospitalets HR-chef, der har ansvar for hospitalets personalepolitikker, kommer ligeledes ind på udfordringen ved at forene en for rigid fuldtidspolitik med forskellige livsfase- og seniorhensyn.

Derfor har man fra hospitalsledelsens side justeret i denne praksis ved i stigende grad at imødekomme fleksible måder at håndtere fuldtidspolitikken på ude i de enkelte afdelinger. Dette skyldes dog også, at hospitalet har færre rekrutteringsudfordringer nu end før i tiden. Ifølge HR-chefen viser disse fleksible tilgange sig bl.a. gennem en række såkaldte prøvehandlinger, hvor afdelingerne får tilladelse til i en afgrænset periode at organisere arbejdstid og bemanding på andre måder.

Flere af disse prøvehandlinger er herefter blevet implementeret ude i afdelingerne. Det kan fx være forskellige typer vagtlængder som fx 6-, 9-, eller 12-timers vagter, 4-dages arbejdsuger inden for fuldtidsrammen eller belønningsmodeller som fx tildelingen af en ekstra uges ferie til medarbejdere, der holder fri uden for hovedferien. Endelig nævner HR-chefen også, at flere faggrupper via deres overenskomster har mulighed for at få deres aften-, nat- og weekendtillæg konverteret til afspadsering frem for at få tillæggene udbetalt som løn. Sådanne ordninger reducerer i praksis mange medarbejderes ugentlige arbejdstid til 32 timer.

2.1.5 Mobilitet i arbejdslivet går forud for fastholdelsen

I forlængelse af beskrivelsen af fleksibilitetsmulighederne inden for fuldtidspolitikken giver hospitalsdirektøren desuden udtryk for, at fastholdelse ikke er en aktiv personalepolitisk prioritering på hospitalet. I stedet lægger hospitalsdirektøren vægt på arbejdskraftens frie bevægelighed og væsentligheden af at lade medarbejdernes individuelle præferencer være styrende for deres arbejdsliv:

> *Folk er ansatte, de er ikke indsatte – for at bruge det udtryk. De bevæger sig hen, hvor de kan få de vilkår, der er gode og nyttige for dem. Og så tror jeg, at man skal have accepten af, at nogle næres af faglighed. Dyb sundhedsmæssig faglighed. Og andre, de er i perioder af deres livsfase, hvor de næres af logistik, rammer og vilkår rundt omkring arbejdet.* (Hospitalsdirektør, hospital)

Citatet illustrerer som i det foregående afsnit, at medarbejdernes tilknytning til arbejdspladsen i høj grad hviler på deres villighed til at acceptere og indordne sig under hospitalets rammevilkår. Samtidig udtrykker hospitalsdirektørens holdning til fastholdelse dog også en værdimæssig prioritering, hvor mulige incitamenter for at få medarbejderne til at blive på arbejdspladsen i stedet tilsidesættes til fordel for den individuelle karrierevej. HR-chefen understreger i relation hertil også, at der ikke har været iværksat nogle særlige initiativer på tværs af afdelingerne, der har haft til formål at understøtte en strategisk prioritering af fastholdelse.

Rammevilkårene og hospitalsledelsens dertilhørende prioriteringer sætter derfor på den ene side nogle overordnede betingelser for arbejdsvilkårene ude i afdelingerne, der især drejer sig om den udbredte implementering af fuldtidspolitikken. På den anden side åbner tilstedeværelsen af fleksibilitetsmuligheder også for forskellige måder at organisere arbejdstid og opgaver på i de enkelte afdelinger.

I de følgende analyser af de tre underafdelinger udmønter det sig i meget forskellige måder at organisere arbejdet på, hvilket dels afspejler uensartede ledelsesmæssige holdninger til fastholdelse, dels manifesterer sig som arbejdspladskulturer, hvor rummet for medarbejdernes uformelle fleksibilitet tilsvarende tager forskellige former.

2.2 En føde- og barselsafdeling: Individuelle ordninger og flygtige relationer

Føde- og barselsafdelingen udgør en stor afdeling på hospitalet med en stor gruppe jordemødre og en lille gruppe sygeplejersker samt læger og social- og sundhedsassistenter.

Jordemødrene og sygeplejerskerne, som denne analyse fokuserer på, er fordelt i forskellige afsnit. De to største afsnit er hhv. en fødegang og en barselsgang, mens der er mindre afsnit for bl.a. gravide (scanning), et akutafsnit og et afsnit for tab.

En chefjordemoder har det overordnede organisatoriske ledelsesansvar, mens nogle erfarne jordemødre fungerer som supervisorer, der leder og fordeler arbejdet til daglig. Aldersmæssigt er der flest jordemødre og sygeplejersker mellem 20 og 40

år, mens en mindre gruppe af medarbejdere er 50 år og opefter – dog er der i den store gruppe af jordemødre kun få, der er over 60 år gamle.

2.2.1 En vidtgående formel fleksibilitet

Arbejdsvilkårene på føde- og barselsafdelingen fremstår som et af de mere vidtgående eksempler på, hvordan en udstrakt formel fleksibilitet udspiller sig inden for fuldtidsrammen på hospitalet. Det skyldes, at medarbejderne i stort omfang har mulighed for individuelt tilpassede vagtplaner inden for treholdsskift, ligesom de har mulighed for at komme med ønsker til, hvilke afsnit og funktioner de helst vil arbejde i.

Chefjordemoderen begrunder denne fleksibilitet med, at den er nødvendig for at håndtere driftsudsving, da aktiviteten på føde- og barselsafdelingen foregår over alle døgnets timer. Samtidig ser chefjordemoderen også de individuelle muligheder som et tydeligt medarbejderhensyn, der skaber work-life-balance i forskellige livsfaser. Dette gør ifølge chefjordemoderen organiseringen på afdelingen meget dynamisk, hvor folk løbende flytter rundt mellem afdelinger:

> *Jeg havde for øvrigt lige en medarbejder, der sagde sådan her den anden dag: "Jeg kan faktisk mærke, at min mand, han siger, at jeg er mere glad, når jeg har været på barselsgangen. Må jeg komme derover fast?" – "Ja, det må du"... Og det, der er gået op for mig, det er, at jeg behøver simpelthen ikke være så firkantet. For på en eller anden mirakuløs måde – og jeg kan ikke sige ja til alting – men det lykkes tit på en eller anden udefineret måde. Så folk, de cykler ind og ud og op og ned, og jeg ved ikke hvad.*
> (Chefjordemoder, føde- og barselsafdeling)

I citatet giver chefjordemoderen udtryk for, at de mange individuelle ønsker til vagtplanen ikke sker på bekostning af driften, men i stedet bidrager til at få vagtplanen til at gå op i en højere enhed. Medarbejderne kan bl.a. ønske 8- og 12-timers vagter eller 4-dages arbejdsuge med vagter af 9-timers varighed og på denne måde vælge mellem længere, men færre, vagter eller kortere, men flere, vagter. I visse funktioner er der mulighed for udelukkende at have dagvagter, fx for jordemødre, der udfører scanninger i dagtimerne i afsnittet for gravide. I samme afsnit er der også jordemødre, der deles om at følge de samme gravide undervejs i deres forløb, og som derfor arbejder i små teams og internt koordinerer arbejdstiden.

I forhold til den funktionelle fleksibilitet oplæres jordemødrene i både føde- og barselsafdelingen, så de kan udføre opgaver og dække vagter i de to afdelingerne. Det indebærer samtidig, at chefjordemoderen prioriterer at have en stor overvægt af jordemødre – på bekostning af bl.a. sygeplejersker. Der findes også forskellige "standby-ordninger" i afdelingen til håndtering af akutte udsving, hvor enkelte

jordemødre er i beredskab derhjemme og kan indkaldes i tilfælde af sygemeldinger eller spidsbelastningssituationer.

Samtidig er der i afdelingen også grænser for medarbejdernes fleksibilitet, da nat- og weekendarbejde er et vilkår, ligesom mødetidspunkterne for vagterne følger faste mønstre. Derudover kan jordemødrene også blive bedt om at afvige fra deres vagtplan og træde til på en af de to afdelinger, når bemandingssituationen er særligt kritisk, eller hvis der opstår et akut behov for hjælp under en kompliceret fødsel.

Chefjordemoderen kommer selv ind på, at håndteringen af afvigelser i vagtplanen og fordelingen af mindre populære opgaver mellem medarbejderne kræver en hårfin balance, da det kan påvirke kulturen i en negativ retning og gå ud over medarbejdernes arbejdsglæde. For eksempel nævner chefjordemoderen, at man har en medarbejder ansat i fleksjob på 16 timer, som samtidig er pålagt at tage aften- og nattevagter, så den pågældende medarbejder ifølge chefjordemoderen også tager del i "ulemperne" ved jobbet. Hun giver derfor udtryk for, at der i afdelingen er en særlig opmærksomhed til stede om "særhensynets pris" – dvs. grænserne mellem individuelle behov og ansvar over for kollektivet. Eksempelvis kan en gravid medarbejders ønske om at tage en lettere fødsel fx gå ud over en medarbejder i overgangsalderen, der så må tage en mere krævende fødsel.

2.2.2 Individuelle ordninger skaber både fleksibilitet og uforudsigelighed

Medarbejdernes egne oplevelser af fleksibiliteten i afdelingen kredser ligeledes om balancen mellem de individuelle og kollektive hensyn. De sætter pris på muligheden for at kunne tilpasse deres arbejdstid til deres egen livssituation. Det ser man fx i sygeplejersken Mettes tilfælde, der som 28-årig alenemor i en 7-7-ordning har fået lov til ikke at have aften- og weekendvagter, når hun har sin søn hjemme.

Mens både jordemødrene og sygeplejerskerne oplever at have en høj fleksibilitet i forhold til vagtplanen, er der dog tydelige forskelle, når det gælder den funktionelle fleksibilitet. Sygeplejerskerne er kun på barselsgangen, og derved har de en større kontinuitet i deres arbejdsopgaver. Sygeplejersken Gertrud på 62 er som senior glad for en mere forudsigelig hverdag og beskriver situationen på denne måde:

> *De* [jordemødrene, red.] *har mange flere kasketter på. Hvor vi kun er på barselsgangen. Og det tænker jeg, jeg føler mig meget heldig nogle gange, når jeg ser, hvordan de bliver flyttet rundt.* (Gertrud, 62, sygeplejerske)

Som Gertrud her kommer ind på, arbejder jordemødrene ikke kun med fødsler, men forventes i stedet at kunne varetage en bred pallette af funktioner i afdelingen.

Disse forventninger ser jordemødrene dog i højere grad som et driftshensyn, der giver ledelsen en "elastik" til at håndtere udsving i bemanding og fødselsaktivitet. Jordemødrene giver af samme grund også udtryk for, at det mere er reglen end undtagelsen, at der er afvigelser i vagtplanen som følge af sygemeldinger og medarbejdere, der er på orlov, ligesom afdelingen har en forholdsvis stor personaleomsætning. Herunder oplever jordemødrene, at det for deres fag er blevet mere almindeligt kun at arbejde med fødsler i en begrænset årrække, før man skifter til en anden jobfunktion, hvilket bl.a. afspejles i, at der er få jordemødre over 60 år i afdelingen.

Selvom jordemødrene anerkender, at opgavevariationen mellem de forskellige afdelinger også skaber afveksling i hverdagen og bidrager til arbejdsglæde for flere, er den fleksible organisering også med til at skabe en meget uforudsigelig arbejdsdag. Eksempelvis oplever den 35-årige jordemoder Esther, at hun ikke altid får lov til at passe sin funktion med at vejlede studerende, mens jordemoderen Britt på 56 år i sin funktion som supervisor må håndtere sådanne udsving og fordele medarbejderne ud i andre afdelinger:

> Esther: *Og det er jo ikke fordi – jeg vil gerne fleksibilitet og hjælpe med at dække der, hvor der er brug for det. Men det tager lige et eller andet fra mig, når jeg møder ind og får at vide at "det her skal du så ikke alligevel". Også fordi den studerende så bliver efterladt tilbage. Og hvem skal så finde ud af, hvad hun skal? (...)* (Esther, 35, jordemoder)

> Britt: *En stor del af mit job som jordemodersupervisor er faktisk at løse de der problemer: "Jamen hov, hvordan parer vi lige de folk, der kommer i dag"? Og også være den, der nogle gange siger: "desværre".* (Britt, 56, jordemoder)

Esthers overvejelser viser, hvordan arbejdsdagen bærer præg af, at medarbejdere ofte må tilsidesætte egne præferencer for at få bemandingen til at gå op. Dertil oplever Britt, at det kan skabe dårlig stemning i den samlede medarbejdergruppe, når hun og de øvrige supervisorer er nødt til at flytte dem rundt mellem forskellige afdelinger. Dette sker i Esthers tilfælde på bekostning af hendes individuelle arbejdsglæde og faglige stolthed, hvor hun oplever at agere som generalist frem for specialist i afdelingen, hvor hendes faglige stolthed ligger i fødslerne. Herunder giver et par af de interviewede jordemødre udtryk for, at de har bedt om at få frataget vagter i den mindre populære barselsafdeling, hvor der er mangel på personale – hvilket risikerer at ske på bekostning af andre kolleger.

2.2.3 Flygtige relationer og uklare hensyn

Både jordemødrene og sygeplejerskerne oplever, at de skiftende vagter i afdelingen med løbende udskiftning i personalegruppen gør det svært at opbygge et arbejdsfællesskab, idet man sjældent er på vagt med de samme. Medarbejderne giver samtidig udtryk for, at de til daglig får tingene til at fungere, og at der generelt er en god stemning og stor hjælpsomhed til stede under vagterne, selvom de ofte ikke kender mange af deres kolleger.

Samtidig bidrager en række trivselstiltag som uformelle sociale aktiviteter, buddyordninger, supervision samt trivselsgrupper til at sikre oplæring, faglig sparring og muligheden for at dele svære oplevelser med hinanden, hvilket ifølge medarbejderne i et vist omfang kompenserer for fraværet af faste relationer i det daglige. For eksempel nævner sygeplejersken Mette, at disse tiltag giver en vis "robusthed" til afdelingen:

> *Og det er vigtigt, når vi har forskellige arbejdstider, forskellige kasketter, er i forskellige afsnit og måske ikke mødes så tit: At man har noget, der samler alt det her.* (Mette, 28, sygeplejerske)

Særligt jordemødrene oplever dog, at den forholdsvis lave frekvens af sociale arrangementer og trivselstiltag ikke vejer op for, at de i løbet af en arbejdsdag kun har få kendte kolleger at kunne betro sig til, selvom arbejdet med fødsler kan være særligt følelsesmæssigt krævende. Fraværet af et stabilt arbejdsfællesskab gør det svært for nye medarbejdere at falde til, ligesom det har betydning for de erfarne medarbejderes tilhørsforhold til afdelingen, hvilket jordemoderen Esther her reflekterer over:

> *Jeg kom tilbage fra barsel i januar måned, og noget af det, der har været allersværest, har været det at finde tilbage igen. Altså, man skal lige finde ud af: Hvem er egentlig studerende i afdelingen? Hvem er mine nye kolleger? (…) Altså, der sidder en supervisor, som er genkendelig. Men hvis man egentlig skal fortælle om de der gode og dårlige dage, hvem er det så, jeg egentlig ser gang på gang? Og kan jeg overhovedet huske, at min kollega Regitze fortalte mig det her* [om hvordan hun havde det, red.] – *og hvor lang tid er det lige siden? Og var det egentlig Regitze? Det er meget rodløst.* (Esther, 35, jordemoder)

Som Esther berører i eksemplet ovenfor, bliver det i fraværet af et fællesskab blandt medarbejderne i højere grad supervisorerne, som jordemødrene bruger som faste holdepunkter i en arbejdsdag præget af flygtige kollegiale relationer. Som jordemoderen Regitze på 28 udtrykker det: "Det er ikke Esther, jeg tilfældigvis får fat på i den anden ende og siger 'mit barn er syg' – og så kunne hun spørge til det næste gang.

Det er Britt [der er supervisor, red.] sådan lidt groft sagt." Fraværet af et trygt arbejdsfællesskab efterlader derfor medarbejderne med en manglende fornemmelse for deres egne kollegers ve og vel, fx hvem der er sygemeldte, hvilke arbejdstider de har, og hvem man skal tage særligt hensyn til. Det begrænser samtidig tilstedeværelsen af en uformel fleksibilitet mellem medarbejderne, dvs. deres tilbøjelighed til internt at bytte vagter, koordinere mødetider eller tage opgaver for hinanden. Dertil er den gensidige ansvarsfølelse udfordret, hvilket gør det uklart, i hvor høj grad man kan tillade sig at forfølge sine egne behov i forhold til det store fællesskab. Dette ser man i tilfældet nedenfor, hvor jordemødrene Regitze og Agnethe har forskellige opfattelser af grænserne for, hvornår man kan tillade sig at melde sig syg:

> Regitze: *(…) Jeg er lige gået igennem feber og snot, som man kan høre. Og min mand, han sagde: 'Er du ikke nødt til at melde dig syg fra dine nattevagter?'. Der var jeg nødt til at sige: 'Det kan jeg ikke' (…) Det er ligegyldigt med mængden af panodiler, for hvis ikke jeg møder op, så er der en anden, man skal bede om at komme ind (…).* (Regitze, 28, jordemoder)

> Agnethe: *Da jeg var på min gamle arbejdsplads, var vi to jordemødre, der gik sammen. Så vidste man jo godt, at hvis man meldte sig syg, så ville der kun være én… Og sådan er det ikke her. Der er jo et hobetal af jordemødre, som møder ind på en dagvagt. Så for mig gør det en forskel, at jeg ikke tænker: 'Okay, så kommer du til at løbe ekstra stærkt' – for det ved jeg ikke, hvem der kommer til (…) Jeg tror generelt, det er nemmere at melde sig syg herude end på min gamle arbejdsplads.* (Agnethe, 58, jordemoder

Mens Regitze altså er tilbøjelig til at strække sig langt, før hun melder sig syg, har Agnethe færre kvaler over for sin kollegagruppe, som hun oplever som stor, diffus og anonym, og som hun derfor dårligt kan relatere til. Agnethes overvejelser skal samtidig ses i lyset af hendes tidligere arbejdsplads, hvor hun gik fast sammen med en anden jordemoder, som hun oplevede at have en større gensidig ansvarsfølelse over for.

Supervisoren Britt nævner i relation hertil, at den uklare ansvarsfordeling har som konsekvens, at hun får de samme medarbejdere til at afløse for den øvrige personalegruppe. Det kan fx være dem, der ikke har hjemmeboende børn, som risikerer at komme til at trække et uforholdsmæssigt stort læs i forhold til de familie- eller aldersrelaterede hensyn, der tages over for kolleger i andre livsfaser. Dette sker bl.a. i forbindelse med sommerferien, som både chefjordemoderen og medarbejderne nævner som en særligt kilden sag, hvor medarbejderne kun har mulighed for at holde fri i 2 sammenhængende uger i skolernes sommerferie. Her ender nogle af de medarbejdere, der ikke længere har skolesøgende børn, fx med at tage en større del af vagterne i disse uger.

2.2.4 Tilknytning frem for fastholdelse

Frem for at tale om fastholdelse benytter chefjordemoderen sig hellere af begrebet 'tilknytning', da hun er optaget af at sætte pris på den tid, hvor medarbejderne er på afdelingen. I samme forbindelse vil hun gerne skabe et rum for, at medarbejderne får mulighed for at prøve noget andet i løbet af deres arbejdsliv. Med til hendes overvejelser hører også, at hun kan konstatere, at den yngre generation prioriterer anderledes end de ældre medarbejdere:

> *Jeg er boomer, ikke? Der er sket et generationsskifte. Og det kan ikke nytte noget at holde fast i en værdi, som der var i gamle dage, om at være ude på kommunen i 35 år. Det er ikke sådan, de tænker i dag.* (Chefjordemoder, føde- og barselsafdeling)

Herunder nævner chefjordemoderen, at man i afdelingen opererer med en "liberal orlovsordning", hvor medarbejderne kan bede om fri i en længere periode uden at komme med nogen særlig begrundelse. Et par af de interviewede medarbejdere nævner, at de har gjort brug af og sætter pris på denne ordning. Jordemoderen Regitze, der har været i udlandet at arbejde i en periode, oplever, at det "giver noget tilbage" i form af nye kompetencer og inspiration til afdelingen efter orlov, mens jordemoderen Agnethe på 58, der nærmer sig senioralderen, nævner, at hun efter en længerevarende orlov er vendt tilbage til afdelingen med fornyet motivation og arbejdsglæde.

Mens sådanne tiltag appellerer til den enkelte medarbejders behov for afveksling i arbejdslivet, betoner andre medarbejdere, at det er fraværet af et arbejdsfællesskab i afdelingen, der i sidste ende får flere til at stoppe i afdelingen. Sygeplejersken Gertrud nævner, at hun ville ønske, at ledelsen i sin iver efter at imødekomme individuelle behov også betonede fastholdelsen i dialogen med medarbejderne: "Det er en kultur [vi har her, red.], at hvis man siger: 'Nu vil jeg gerne studere, eller nu vil jeg gerne [det her, red.]...' Men hvis man i stedet så fik et modsvar: 'Gertrud, hvad kunne vi gøre for at få dig til at blive 1 år eller 2 år mere?'" Blandt jordemødrene er der desuden en igangværende diskussion om, hvorvidt man skulle organisere arbejdet i små faste teams, hvilket bl.a. Regitze efterspørger:

> *Hvis man nu sagde: 'Jeg er godt klar over, at vi plejer at have et skift om morgenen kl. 7.30, men det ville faktisk hjælpe i mit arbejdsliv derhjemme, hvis vi skiftede til kl. 8', så tror jeg, at man i en* [lille, red.] *kollegagruppe siger 'jamen, selvfølgelig finder vi ud af det' (...), hvorimod når vi skal koordinere det for alle, så er det bare rigtig svært. Noget, der ligner håbløst simpelthen. (...) Jeg tror på, det er der, vi nogle gange mister vores kolleger.* (Regitze, 28, jordemoder)

Regitze kommer her ind på, at faste teams for hende ville forbedre den uformelle fleksibilitet inden for en lille medarbejdergruppe, der kender hinanden og derfor internt ville være i stand til at kunne koordinere vagter og mødetidspunkter.

Jordemødrenes tillidsrepræsentant (TR), der har spillet en stor rolle i udformningen af senior- og livsfasepolitikken på afdelingen, berører ligeledes denne problematik. Ifølge hende har tilstedeværelsen af de mange individuelle hensyn også internt i medarbejdergruppen givet anledning til overvejelser om, hvorvidt dette sker på bekostning af fællesskabsfølelsen. Derfor har man drøftet, om en større del af medarbejderne skulle gå over til at koordinere arbejdstid og vagter i små selvstyrende teams:

> *Men stemningen blandt mine kolleger det er, at det der med muligheden for at ønske fri: Når man skal noget med familien, og man skal til nogle arrangementer og fester – at det vejer tungest. Og det vil du give køb på, hvis du bliver bundet i en lille gruppe, der skulle arbejde med hinanden.*
> (TR for jordemødre, føde- og barselsafdeling)

Mens medarbejderne altså foreløbig har valgt at holde fast i de individuelt tilrettelagte vagtplaner, betoner TR'en i relation hertil væsentligheden af at have en lokalt forhandlet senioraftale, der skaber legitimitet på sigt, hvis der på et tidspunkt kommer flere seniorer i afdelingen. Ifølge TR'en skaber denne aftale også modvægt til de mange individuelle ordninger, afdelingen præges af: "For så handler det jo egentlig ikke om Jette, Mette eller Isse. Så handler det om en gruppe. Så jeg synes, der er en stor forskel der."

På trods af tilstedeværelsen af en seniorordning og en trivselsgruppe for medarbejdere over 50 år giver sygeplejersken Gertrud og jordemoderen Agnethe dog begge udtryk for, at der mangler seniormedarbejdere over 60 i afdelingen, som de kan spejle sig i. Agnethe udfolder dilemmaet på denne måde:

> *Jeg synes nærmere, det er skræmmende, hvis jeg skulle stoppe med at arbejde om 5 år… Så det er ikke fordi, jeg har lyst til at stoppe. Men jeg kunne godt tænke mig at vide, hvordan man kan holde til det. (Agnethe, jordemoder)*

Selvom Agnethe på linje med de øvrige jordemødre finder en stor arbejdsglæde i sit fag, peger hendes overvejelser tilbage på arbejdsorganiseringen, der får mange til at forlade afdelingen, før de rammer senioralderen. Fraværet af ældre medarbejdere i afdelingen har derfor yderligere som konsekvens, at de tilbageværende medarbejdere mangler forbilleder, der viser dem en vej for at arbejde ud over pensionsalderen.

Hvor denne afdeling står som et eksempel på, at en vidtgående fortolkning af hospitalets fleksibilitetsmuligheder kan foregå på bekostning af det større arbejds-

fællesskab, ser vi i casens næste afdeling en ganske anden tilgang: Her fylder hensynet til patienter og hospitalsøkonomien i den lokale ledelses prioriteringer, hvilket skaber et højt arbejdspres og en meget begrænset formel fleksibilitet, som går ud over medarbejdernes overskud og nedbryder arbejdsfællesskabet.

2.3 Serveringskøkkener: Arbejdsgange på patienternes præmisser

Serveringskøkkenerne er fordelt ud på hospitalets sengeafdelinger. I hvert serveringskøkken står medarbejderne og klargør måltider, som er tilberedt i et produktionskøkken, og bringer mad ud til patienterne. Produktionskøkkenet indgår ikke i analysen.

Ledelsen er delt mellem en afdelingsleder, der har det organisatoriske ledelsesansvar for hele kost- og ernæringsområdet, og en funktionsleder, der står med det daglige ledelsesansvar for serveringskøkkenerne.

Medarbejderne har forskellige uddannelsesbaggrunde – flest er faglærte ernæringsassistenter eller kokke, mens andre fx har en professionsbachelor som kliniske diætister. Aldersfordelingen spænder bredt med både yngre og ældre medarbejdere.

2.3.1 Patient- og økonomihensyn begrænser den formelle fleksibilitet

Arbejdsorganiseringen i afdelingen for kost og ernæring, der rummer serveringskøkkenerne, præges af et tydeligt fokus på patient- og driftshensyn, som begrænser den formelle fleksibilitet ved at sætte nogle forholdsvis faste rammer om medarbejdernes arbejdstid og opgaver. Afdelingslederen har bl.a. valgt at have et særligt fokus på at reducere madspild ved at tilberede maden efter patienternes individuelle bestillinger. Afdelingschefen beskriver tilgangen på denne måde: ”(…) du kan vælge at spise, hvad du vil, og hvornår du vil. Du kan spise boller i karry klokken 8 om morgenen, hvis det er det, du har lyst til”.

Denne tilgang til driften indebærer også en arbejdsdeling, hvor bl.a. varme retter bliver lavet og frysepakket i et produktionskøkken og herefter leveret til de mindre serveringskøkkener, hvor maden anrettes, men hvor der også er mulighed for at tilberede mindre retter som fx en omelet.

Den begrænsede plads i serveringskøkkenerne betyder, at de er bemandet af en enkelt medarbejder ad gangen. Derfor er medarbejderne i udgangspunktet alene om at tage sig af patienternes bestillinger i de enkelte afdelinger. Her er det forventningen, at medarbejderne kan forberede og bringe maden ud til patienterne et kvarter

efter deres bestillinger. Arbejdstiden lægger sig op ad de tre hovedmåltider, hvor vagterne er placereret i tidsrummet 7.30 til 19.30. Den tidslige fleksibilitet er lav, idet medarbejderne kun kan vælge mellem såkaldt hele vagter af 12 timers varighed fra morgen til aften eller såkaldt halve vagter på 6 timer – eller en kombination af begge vagttyper. Derudover er alle forpligtet til hver tredje weekend at have tre 12-timers vagter fra fredag til søndag.

Afdelingens funktionelle fleksibilitet er i tråd med hospitalsledelsens ønsker i den forstand, at alle medarbejdere – uanset uddannelsesbaggrund – oplæres i alle serveringskøkkener. Det skyldes ifølge afdelingslederen, at forskellige kosthensyn hos patienterne, fx flydende kost i mave- og tarmafdelingen, kræver specifikke madfaglige kompetencer, som medarbejderne skal tilegne sig. Medarbejderne roterer derfor mellem afdelingerne og kan i udgangspunktet ikke selv vælge, hvilket serveringskøkken de vil arbejde i.

Det faste personale skiftes også til at være "springere", som er en aflastningsfunktion, der indebærer, at man cirkulerer rundt mellem forskellige serveringskøkkener og hjælper til, hvor aktiviteten er højest. Foruden timelønsansatte til at aflaste det faste personale med opgaver, oplæres medarbejdere fra de andre køkkener også i serveringskøkkenerne, så de kan træde til ved akut personalemangel. Det skyldes, at serveringskøkkenerne altid skal være bemandede, så patienterne kan få deres mad.

I forhold til organiseringen lægger afdelingslederen især vægt på, at medarbejdernes rotation imellem afdelingerne bidrager til, at de holder deres kompetencer ved lige, hvilket ifølge afdelingslederen skaber faglig tryghed og en mindre monoton fysisk belastning. Derfor er afdelingslederen i udgangspunktet forbeholden over for at give medarbejderne særhensyn som fx at undtage dem fra at arbejde i bestemte køkkener, idet det besværliggør vagtbyttet. Afdelingslederen mener herunder ikke, at 12-timers vagter flere dage i træk i sig selv er belastende, hvilket hun bl.a. begrunder med, at der ikke er forskel i sygefraværet mellem dem, der har hhv. 6- og 12-timers vagter. Hertil vurderer hun, at ergonomiske hjælpemidler har reduceret det fysiske slid, der førhen har været forbundet med at arbejde i køkkener.

Ud fra sin daglige kontakt med medarbejderne udtrykker funktionslederen en anderledes bekymring for, hvordan de nuværende arbejdsvilkår påvirker medarbejdernes helbred. Funktionslederen kommer ind på, at afdelingen er særligt sårbar over for sygemeldinger, når serveringskøkkenerne kun bemandes af en enkelt medarbejder ad gangen. Her står man ifølge funktionslederen "i en situation med 100 procents fravær", hvis en medarbejder melder sig syg. Funktionslederen nævner i den forbindelse, at sygemeldinger fra 12-times vagter er særligt svære at håndtere, da det kan tage tid at finde en afløser, der har mulighed for at dække hele vagten. Derfor tyr hun løbende til kreative løsninger for at få bemandingen til at gå op. Det gør hun bl.a. ved at spørge medarbejdere, der har meldt sig syge, om de kan møde ind

senere og tage halvdelen af en vagt, ligesom hun også kan finde på at dække en sygemelding fra en ernæringsassistent med en klinisk diætist, som er dyrere i drift.

På denne måde forsøger funktionslederen aktivt at gradbøje de formelle rammer i afdelingen. Dette viser sig også ved, at funktionslederen – i fraværet af livsfase- eller seniorpolitikker i afdelingen – i praksis tilbyder medarbejderne et vist rum for individuel fleksibilitet ved fx at imødekomme ønsker om at få vagter i bestemte afdelinger eller til hyppigheden af weekendarbejde.

2.3.2 Særordninger om arbejdstiden

Blandt medarbejderne er det et gennemgående træk, at de efter flere år i det private erhvervsliv er søgt mod serveringskøkkenerne for at få mere stabile arbejdstider og ansættelsesvilkår, der gør det lettere for dem at balancere arbejde og fritid. Den meget faste ramme om arbejdstiden og fraværet af fælles livsfase- og seniorpolitikker betyder dog samtidig, at mange på egen hånd har måttet forhandle sig til individuelle særhensyn i deres vagtplaner.

Blandt de yngre medarbejdere i afdelingen har den kliniske diætist Diana på 31 år fx valgt at have 6-timers vagter for at få sit familieliv med små børn til at gå op. Diana har dog samtidig fået forhandlet en særaftale på plads med funktionslederen, hvor hun kun har halve vagter i weekenden. Denne ordning hviler dog på en usikker præmis om, at en anden medarbejder har en lignende aftale, som hun kan "dele" 12-timers vagten med. I den anden ende af aldersskalaen har ernæringsassistenten Frederikke på 63 valgt at have 12-timers vagter for at få flere fridage, som hun kan bruge sammen med sine børnebørn. Som senior har hun dog på eget initiativ fået forhandlet sig ned på 34 timer, hvilket giver hende en weekendvagt mindre om måneden. Mens Frederikke godt kunne tænke sig færre weekendvagter, holder hun dog fast i sit nuværende timetal for at få økonomien til at hænge sammen.

I sin rolle som arbejdsmiljørepræsentant oplever Diana, at flere medarbejdere har svært ved at klare belastningen fra de mange 12-timers vagter, der kun indeholder en enkelt pause midt på dagen, og hvor medarbejderne ofte når op på mere end 20.000 skridt, når de bevæger sig rundt på hospitalet. Tilstedeværelsen af de individuelt forhandlede særordninger, som kun er kendt af den enkelte medarbejder, bidrager ifølge Diana til, at medarbejderne i høj grad står alene i deres dialog med ledelsen:

> Interviewer: *Hvordan har resten af medarbejderne taget imod, at du har fået lov til det* [at have halve vagter i weekenden, red.]*?*
>
> Diana: *Det ved jeg ikke, måske kigger andre bare lidt på en: 'Nå, hvorfor nu det?' (…) men jeg ser aldrig de andre medarbejdere melde noget ud,*

hvis de ikke kan arbejde i 12 timer (…).

Interviewer: *Okay, men det lyder i hvert fald til, at det er medarbejdernes eget ansvar at gå til lederen og sige: 'Det kan jeg ikke.'*

Diana: *Det synes jeg – jeg har gjort det. Jeg sagde det højt efter min barsel: 'Jeg kommer ikke tilbage, jeg finder noget andet.' Jeg er professionsbachelor, det her har ikke så meget med min uddannelse at gøre … Men hun* [funktionslederen, red.] *sagde ja til det, og så kom jeg tilbage.* (Diana, 31, klinisk diætist)

Diana giver ovenfor udtryk for, at hun i fraværet af formelle livsfasepolitikker selv har måttet lægge pres på ledelsen for at få sit arbejdsliv til at harmonere med sit familieliv, efter hun kom tilbage fra sin barsel. Mens Diana i forlængelse heraf nævner, at hun på trods af vilkårene både er glad sit arbejde og for funktionslederens bestræbelser på at imødekomme hendes ønsker, antyder citatet samtidig tilstedeværelsen af en fragmenteret kultur i afdelingen, hvor medarbejderne står spredt over for ledelsen.

2.3.3 Individuelle arbejdsgange

Medarbejdernes oplevelser af de daglige arbejdsgange i køkkenerne tegner et tilsvarende billede. Her understreger flere medarbejdere, at de finder en stor arbejdsglæde i patientkontakten, hvilket er med til at opveje, at de i et mindre omfang bruger tid på madlavning end i tidligere job. Kokken Louise på 36 år sætter fx pris på at stå alene og servicere patienterne, efter mange år med ledelsesansvar i restaurationsbranchen:

(…) vi stiller jo ikke krav til dem [patienterne, red.]. *Vi prikker ikke til dem eller måler, laver prøver og kræver, at de skal ud af sengen eller noget som helst. Altså, vi kommer kun op med alt det gode.* (Louise, 36, kok)

Som Louise antyder i citatet, er arbejdet i serveringskøkkenerne, foruden madtilberedningen, også forbundet med en vis mængde omsorgsarbejde gennem den løbende patientkontakt. Den stramme tidsplan for serveringer er dog samtidig omdrejningspunktet for store frustrationer blandt medarbejderne, som mener, at den er blevet til i et regneark. Medarbejderne oplever derfor, at ledelsen ikke anerkender det omsorgsarbejde, de også udøver over for patienterne, og de faktiske forhold, der udspiller sig ude på sengeafsnittene. Her forsøger medarbejderne på egen hånd at håndtere, hvad de oplever som et meget højt arbejdspres.

For eksempel nævnes det, at der ofte opstår flaskehalse i bestillingerne under hovedmåltiderne, hvor flest patienter bestiller deres mad. Dertil må medarbejderne ofte bruge ekstra tid på at gå i dialog med patienterne om særlige diæthensyn, mens andre patienter udnytter deres valgfrihed til at bestille et stort antal retter, som de ender med ikke at spise. På denne måde kan medarbejderne, fx efter at have serveret aftensmad til patienterne, stå med et efterslæb af opgaver som fx opvask og varebestilling, som de har svært ved at nå, inden de har fri kl. 19.30.

Eftersom medarbejderne står alene i køkkenerne, foregår der som udgangspunkt ikke nogen overlevering af opgaver mellem vagterne. Da de samtidig roterer mellem køkkenerne, resulterer det i en uklar ansvarsfordeling med forskelligartede arbejdsgange. Det oplever Diana fx har betydning for, hvor meget opvask de enkelte medarbejdere lader stå til hinanden, eller hvor villig man er til at gå over og hjælpe en presset kollega i en anden afdeling:

> Diana: *(...) Så arbejdsgangene er lidt forkerte. For nogle slukker bare opvaskemaskinen og går hjem. Og I kan godt forestille jer, hvor meget opvask der samles, når du møder ind om morgenen og finder 4-5 stativer helt fyldte. Så kan du godt føle dig lidt stresset.* (Diana, 31, klinisk diætist)

Mens nogle medarbejdere efterlader opgaver til andre, er der modsat eksempler på medarbejdere, der ofte inddrager dele af deres pause for at have nok tid til alle opgaver eller møder ind en halv time tidligere om morgenen for at tage opvasken fra dagen før.

Funktionslederen berører selv denne problematik, hvor hun nævner, at ansvarsfølelsen varierer fra medarbejder til medarbejder. Hun forsøger derfor at skabe balance ved at fortælle dem, at de gerne må lade lidt af opvasken stå. Samtidig har hun ud fra organiseringen og de nuværende vilkår accepteret, at nogle foretrækker at møde ind tidligere, mens andre holder sig til mødetiderne i vagtplanen. På denne måde er organiseringen med til at forme en kultur, hvor individuel tilpasning får forrang over arbejdsgange, der er fælles for alle.

2.3.4 Fragmenterede fællesskaber uden for firkanten

Arbejdsvilkårene i serveringskøkkenerne fører ifølge medarbejderne til mange opsigelser, og kokken Louise betegner fx personalesituationen som "en svingdør". I kombination med alene-arbejdet og arbejdspresset, som begrænser overskuddet og gør det svært for medarbejderne at forlade køkkenerne, efterlader det mange med en oplevelse af, at de ikke kender deres kolleger. Det bidrager yderligere til en fragmenteret arbejdspladskultur i afdelingen, hvor fraværet af et arbejdsfællesskab på

tværs af medarbejderstaben begrænser rummet for uformel fleksibilitet – herunder muligheden for at bede om hjælp og at deles om upopulære opgaver.

Louise, der også fungerer som TR for kokkene, beskriver fx, at der er opstået spændinger blandt faggrupperne som følge af mindre overenskomstbaserede forskelle i løn og arbejdstid. Derfor bruger hun sammen med de øvrige TR'er tid på at få medarbejderne til at stå sammen som en enhed over for ledelsen, så de – frem for de interne spændinger – i samlet flok kan forsøge at trænge igennem over for ledelsen: "Vi vil gerne have, at det ikke hedder dem og os. Det hedder os alle sammen. Altså, så vi er en enhed, og at vi står sammen i det."

I fraværet af et arbejdsfællesskab beskriver Louise samtidig, at medarbejderne finder små sociale rum i løbet af arbejdsdagen, hvor hun bl.a. bruger medarbejdertelefonen til at komme i kontakt og mødes med sine kolleger forskellige steder på hospitalet. Ernæringsassistenterne Frederikke på 64 år og Laila på 55 nævner ligeledes, at de også holder af at komme "uden for firkanten", som de omtaler serveringskøkkenerne. Her har de bl.a. lært nogle kolleger bedre at kende, som de har indført en kageordning sammen med. I weekenderne mødes de derfor sommetider uden for den officielle frokostpause:

> Laila: *Men vi plejer da at holde en lille eftermiddagspause nogle gange, ikke?*
>
> Frederikke: *Ja, ja. Men det er jo så …*
>
> Interviewer: *Som en lille erstatning for det* [frokostpausen, red.]?
>
> Laila: *Det tror jeg heller ikke, de siger noget til, når vi har 12 timer.* (Laila, 55, ernæringsassistent)
>
> Frederikke: *Ej, det tror jeg heller ikke … Altså, bare vi passer vores arbejde.* (Frederikke, 64, ernæringsassistent)

Laila og Frederikkes måde at omtale deres uofficielle pause på viser, at de som følge af arbejdspresset i det skjulte finder sammen i små sociale rum uden for ledelsens opmærksomhed. Sådanne fællesskaber kompenserer derfor i et mindre omfang for fraværet af det større fællesskab på tværs af afdelingen. Her beskriver Laila og Frederikke desuden, at de i den mindre gruppe hjælper hinanden internt med at bringe mad ud til patienterne og tage varer op i køkkenerne. I andre tilfælde ser Frederikke og Laila ikke den samme gensidige hjælpsomhed, og på trods af at mange medarbejdere går ned i frokostrummet og møder deres kolleger i pauserne, oplever de ikke, at der en kultur for at spørge om hjælp, hvis man for eksempel er på vagt på en afdeling med mange indlæggelser.

Medarbejdernes gensidige solidaritet er særligt lille, når det gælder at deles om vagter i den lukkede psykiatriske afdeling af hospitalet. Her har patienterne behandlingsdomme, ligesom de ofte får medicin, der påvirker deres mæthedsfølelse. Det medfører, at de bestiller store mængder mad, hvilket lægger et ekstra pres på køkkenpersonalet. Laila, der indimellem har arbejdet i den psykiatriske afdeling, nævner, at hun helst undgår disse vagter:

> *Jeg kunne ikke ønske mig at komme derhen igen (…) Jeg har også sagt til de andre* [ansatte i den psykiatriske afdeling, red.]*, at de ikke skulle gå hen* [til ledelsen, red.] *og rose mig. De skulle sige: 'Laila, hun er simpelthen så træls og sådan.'* (Laila, ernæringsassistent)

Lailas sarkastiske reaktion oven på at have arbejdet i afdelingen viser, hvordan hun bevidst forsøger at underminere sin egen indsats for at undgå at få flere vagter i afdelingen.

Funktionslederen kommer i relation hertil ind på, at flere medarbejdere, herunder nyansatte, aktivt frabeder sig at tage vagter i afdelingen, hvilket hun foreløbig har valgt at acceptere. Kokken Louise nævner, at hun som TR har haft megen dialog med ledelsen om forholdene på denne afdeling som følge af medarbejdernes ubehagelige oplevelser. Louise udtrykker på den ene side sympati med, at visse medarbejdere fravælger afdelingen, da hun mener, at det først og fremmest er ledelsens ansvar at gøre arbejdsforholdene i psykiatrien tålelige. På den anden side er hun blandt de få, der tager vagterne på afdelingen, og derfor har hun på den lange bane svært ved at se holdbarheden af de nuværende særhensyn, der tages over for en stor del af personalet.

2.3.5 En fastholdelsespraksis på ledelsens præmisser

Fraværet af lokale livsfase- og seniorpolitikker i serveringskøkkenerne afspejler, at en langvarige fastholdelse af medarbejdere ikke en aktiv prioritering hos ledelsen. Afdelingslederen nævner i denne forbindelse, at hun var til mange 40-årsjubilæer for medarbejdere, da hun i sin tid overtog køkkenerne – hvilket hun ikke nødvendigvis mener er positivt. I stedet er afdelingslederen optaget af, hvordan løbende udskiftning i personalegruppen bringer faglig diversitet og nye idéer med sig, ligesom hun betoner, at det heller ikke er i afdelingens interesse at fastholde alle medarbejdere:

> *Der kan jo være nogle medarbejdere, hvor der ikke ville ske noget, hvis vedkommende stoppede … For arbejdspladsens skyld også … Men med nogle af de medarbejdere, hvor der er et gensidigt ønske om, at de*

> *fortsætter – så kan du få det fuldstændig, som du vil have det.* (Afdelingsleder, serveringskøkkener)

I citatet antyder afdelingslederen en selektiv tilgang til fastholdelse, hvor visse medarbejdere foretrækkes over andre. I tråd med andre særaftaler foregår forhandlinger om seniorvilkår derfor individuelt.

Frederikke på 63 nævner her, at hendes egen ordning med 34 ugentlige arbejdstimer skal genforhandles årligt, og hun udtrykker i forlængelse heraf, at hun ikke ved, om andre seniormedarbejdere har lignende ordninger. Dog ønsker hun ikke at gå ned på 30 ugentlige timer via seniorpuljen, da det ville udelukke hende fra at have en supplerende indtægt ved siden af arbejdet på hospitalet.

Diana kommer ligeledes ind på, at hun som arbejdsmiljørepræsentant (AMiR) har hjulpet en ældre medarbejder med at få forhandlet en seniorordning, hvor hun står i det samme afsnit, ligesom hun kun har 6-timers vagter i weekenderne. Diana udtrykker dog, at ledelsens manglende åbenhed om sådanne særordninger har skabt utilfredshed blandt andre ansatte, der oplever det som forskelsbehandling. Diana og andre medarbejdere forsøger samtidig, bl.a. under personalemøderne, at gøre ledelsen opmærksom på behovet for forebyggende tiltag, der kan mindske arbejdspresset: For eksempel ved at begrænse patienternes valgfrihed i udvalgte afdelinger eller ved at genoverveje organiseringen af arbejdstiden:

> *Jeg har sagt det: 'Hvis I gerne vil beholde medarbejderne – og at det bliver et godt arbejdsmiljø – så skal I ligesom være lidt åbne. Hvis flere ikke er i stand til at arbejde 12 timer i weekenden, så I skal lytte.' Og hvis ikke, så siger de måske op i morgen.* (Diana, 31, klinisk diætist)

Som Diana udtrykker det ovenfor, fører den nuværende organisering til, at mange medarbejdere siger op. Mens Diana oplever, at de nuværende arbejdsvilkår ødelægger muligheden for at opbygge et arbejdsfællesskab i serveringskøkkenerne, har de to ledere dog forskellige opfattelser af, hvordan arbejdstiden og vagtsystemet bør indrettes.

Her ønsker kost- og ernæringschefen med inspiration fra prøvehandlinger i andre afdelinger at frisætte medarbejderne. Hun ser gerne, at de inden for små selvstyrende teams får mulighed for selv at planlægge og fordele vagterne mellem hinanden.

Funktionslederen er dog skeptisk over for denne løsning: "Det tør vi ikke helt, fordi vi er ikke sikre på, at vi har en personalegruppe, der kan håndtere det, så vi har ikke turdet slippe den [arbejdstiden, red.] helt løs endnu." Det er her funktionslederens vurdering, at den store udskiftning og det tilhørende fravær af et etableret fællesskab i afdelingen gør det svært at give medarbejderne mere selvbestemmelse.

Funktionslederen er i stigende grad optaget af det fysiske slid, som medarbejderne udsætter sig selv for, når de har 12-timers vagter 3 dage i træk i weekenderne. Derfor mener funktionslederen, at muligheden for frit at kunne vælge 12-timers vagter er uhensigtsmæssig for medarbejdernes arbejdsliv på den lange bane. Af samme grund forsøger hun aktivt at ændre den udprægede norm om 12-timers vagter, som mange medarbejdere har. Det gør hun ved at være tilbageholdende med at tilbyde nye medarbejdere muligheden for at kunne vælge 12-timers vagter. Herunder er hun begyndt at anbefale seniorerne kun at tage to 12-timers vagter i weekenderne, så de derved får mere restitutionstid imellem vagter.

Kokken Louise, der med sine 36 år har mange år tilbage på arbejdsmarkedet, kommer også ind på belastningen fra 12-timers vagterne, og hun nævner, at hun allerede døjer med gigt flere steder i kroppen og derfor tager smertestillende medicin, når hun har disse vagter. Hun beskriver ledelsens manglende lydhørhed som, at "man står og råber ned i en spand", og savner, at ledelsen ser det større perspektiv i at fastholde folk, ikke kun ud fra de ressourcer, det kræver at oplære nye medarbejdere, men også som en måde at anerkende de nuværende medarbejderes faglighed og loyalitet på.

Som analysen har vist, skaber hensynet til patienter og økonomi et uforholdsmæssigt stort arbejdspres, der påvirker arbejdspladskulturen og den langsigtede fastholdelse i serveringskøkkenerne. I hospitalscasens sidste afdeling ser vi dog – i modsætning til de to foregående – en formel fleksibilitet, der hverken er udstrakt som i fødeafdelingen eller begrænset som i serveringskøkkenerne. Her er fleksibiliteten i stedet afstemt ud fra medarbejderhensyn, der gælder for alle, hvilket skaber grundlag for en arbejdspladskultur, hvor tilpasningsrummet blandt medarbejderne er større end i de to foregående afdelinger.

2.4 En medicinsk afdeling: Faste rammer i et forpligtende fællesskab

På den medicinske afdeling på hospitalet udgøres plejepersonalet primært af sygeplejersker samt en håndfuld social- og sundhedsassistenter og fysio- og ergoterapeuter, der alle ledes af en oversygeplejerske.

Aldersspændet hos de interviewede medarbejdere afspejler den relativt lave gennemsnitsalder på afdelingen, som ikke har nogen seniorer ansat i det faste personale.

2.4.1 Faste rammer giver fælles vilkår for formel fleksibilitet

På den medicinske afdeling er den formelle fleksibilitet formet ud fra et hensyn til det samlede arbejdsfællesskab. Det indebærer bl.a., at ingen arbejder alene, ligesom arbejdstiden bærer præg af vilkår, der er fælles for alle.

Oversygeplejersken beskriver selv, at hun vægter fællesskabet og medarbejdernes trivsel højt som et styrende princip for det daglige arbejde med patienterne, hvilket også har betydning for, hvilke medarbejdere hun i sidste ende vælger at ansætte:

> *Indgangsvinklen er, det skal være godt at være her, for ellers kan vi ikke tage os af patienterne. Og det er faktisk også det, vi fortæller til ansættelsessamtalen (...).* (Oversygeplejerske, medicinsk afdeling)

Som på føde- og barselsafdelingen er aften-, nat- og weekendarbejde et vilkår, da patienterne i den medicinske afdeling i udgangspunktet har et løbende behov for hjælp uanset tidspunktet på døgnet. I modsætning til de to andre afdelinger har oversygeplejersken ud fra arbejdsmiljøhensyn valgt, at medarbejderne ikke må have 12-timers vagter. I stedet er vagtlængden 8 timer for alle, og tilsvarende opererer man kun med toholdsskift, hvor medarbejderne skal vælge imellem enten at have dag- og aftenvagter eller dag- og nattevagter. Under en arbejdsdag går medarbejderne desuden altid to og to sammen, og de må højst have ansvar for fire patienter ad gangen.

Den tværfaglige sammensætning af sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter samt fysio- og ergoterapeuter gør det muligt at håndtere en forholdsvis bred opgaveportefølje af både medicinsk, fysisk og kommunikativ karakter i afdelingen. Det skyldes, at afdelingens patientgruppe kan have meget forskellige behov. Herunder spiller koordineringen med fx de pårørende også en stor rolle i det daglige arbejde.

Medarbejderne parres derfor ud fra funktion og erfaring, hvor fx en nyuddannet sygeplejerske går sammen med en erfaren social- og sundhedsassistent. På trods af den faglige diversitet og det fælles ansvar er der dog fortsat visse faggrænser mellem faggrupperne. Det indebærer først og fremmest, at sygeplejerskerne har en større opgavevariation end social- og sundhedsassistenterne og terapeuterne, ligesom hovedparten af medicinen til patienterne kun må gives af sygeplejerskerne.

2.4.2 Investeringer i arbejdsfællesskabet

Oversygeplejersken uddyber, at hun oven i arbejdsvilkårene har investeret tid og ressourcer i det, hun beskriver som "kulturarbejdet og den gode fortælling", som omfatter en række tiltag, der har handlet om at øge trivslen indadtil og afdelingens omdømme udadtil. Begge dele har indledningsvist haft til formål at øge

rekrutteringsgrundlaget, fordi der – som også omtalt af hospitalsdirektøren – har været rekrutteringsudfordringer. I den medicinske afdeling viste det sig konkret ved, at man tidligere havde adskillige ubenyttede sengepladser i afdelingen.

Tiltagene omfatter fx morgenmadsarrangementer for medarbejdere på barsel og forskellige sociale arrangementer for nuværende og tidligere medarbejdere. Desuden har oversygeplejersken givet mere ansvar til de yngre medarbejdere for at mindske hierarkierne og gøre det attraktivt for nyuddannede at komme til afdelingen. Samtidig har man bevidst kommunikeret positive øjeblikke fra dagligdagen igennem sociale medieplatforme. Det er man ifølge chefsygeplejersken lykkedes så godt med, at man har fået opbygget et stærkt arbejdsfællesskab med fuld kapacitet og en lav personaleomsætning:

> *Vi har bare været megaheldige med, at det er nogen, der har lyst til at løfte i flok. (…) Vi har en medarbejder, som for nylig blev forladt af sin mand. Så troppede der otte kolleger op, da hun skulle fraflytte (…) I morges havde vi to patienter hernede, der havde fødselsdag, så der blev sunget fødselsdagssang både for den ene og for den anden. (…) Det er ligesom at være hjemme, når man er på arbejde, og det er også det, som der har været målet med det. Så nu er det jo sådan, at vi får masser uopfordrede ansøgninger, og når vi har stillingsopslag oppe, så kan vi vælge ret frit, vil jeg sige.* (Oversygeplejerske, medicinsk afdeling)

Den positive stemning, som oversygeplejersken beskriver – og som præges af både et overskud internt i medarbejdergruppen og over for patienterne – har ifølge oversygeplejersken gjort det lettere at skabe en fælles accept af arbejdsvilkårene i afdelingen. Oversygeplejersken nævner her, at det for hende er en mærkesag at individuelle særhensyn, eksempelvis hvis en medarbejder har flere dagvagter end andre, kun skal ske undtagelsesvist. Dertil skal særhensynene være midlertidige og kendte, så det ikke går ud over det øvrige personale, og oversygeplejersken understreger, at medarbejdernes ønsker til fleksibilitet og aflastning skal gælde for alle.

De fælles fleksibilitetsordninger omfatter reduceret weekendarbejde, hvor medarbejderne arbejder hver tredje weekend – frem for hver anden, som tidligere har været normen. Samtidig har medarbejderne i modsætning til andre afdelinger mulighed for at holde fri i 3 sammenhængende uger i skolernes sommerferie. Oversygeplejersken nævner, at disse ordninger kan lade sig gøre ved hjælp af timelønsansatte, som ofte er studerende, der kan "vagtudtynde" ved at tage weekend- og aftenvagter for det faste personale. Herudover har oversygeplejersken haft held med at overbevise hospitalsledelsen om at ansætte flere medarbejdere, end hun i udgangspunktet måtte inden for hospitalets økonomiske ramme. Af samme grund oplever både chefsygeplejersken og medarbejderne, at bemandingen i afdelingen er forholdsvis god. Over for hospitalets ledelse har hun lagt vægt på, at denne tilgang

har kunnet betale sig i forhold til at dække ind for almindeligt sygefravær, barsel og anden naturlig afgang. Ifølge oversygeplejersken har det resulteret i, at forbruget af vikarer i afdelingen er på et minimalt niveau.

2.4.3 Et fællesskab, der forpligter

De interviewede medarbejdere giver alle udtryk for, at det gode arbejdsfællesskab har været styrende for, at de har valgt at arbejde i afdelingen. Det viser sig både blandt de yngre og blandt de erfarne medarbejdere som i tilfældet her med de to sygeplejersker Line på 22 og Karin på 51 år:

> Interviewer: *Altså, er det et positivt tilvalg, at I så lige er på denne her afdeling? (…)*
>
> Line: *Jeg var i praktik heroppe i det sidste forløb, hvor jeg så blev spurgt, om jeg ville komme igen, når jeg var færdig* [med min uddannelse, red.] … *Jeg syntes også, at det var rart at starte på en afdeling, hvor jeg kendte ansigterne. Så var alt ikke nyt.* (Line, 22, sygeplejerske)
>
> Interviewer: *Og hvad med dig?*
>
> Karin: *Altså, jeg vil sige, at det er lidt sjovt, fordi det var ikke mit første valg (…) Jeg har hørt, at hvis man vælger noget* [andet, red.] *medicinsk, så åbner det nogle døre … Men nu har jeg været her i 5 år og har ikke foreløbig tænkt mig at flytte.* (Karin, 51, sygeplejerske)

Lines beskrivelse af, at hun "kendte ansigterne", da hun startede på afdelingen, afspejler det gode fællesskab, medarbejderne oplever, der er på afdelingen. For eksempel betyder ordningen med at arbejde to og to sammen, at medarbejderne løbende lærer deres kolleger at kende. Som en af afdelingens yngre medarbejdere giver Line desuden udtryk for, at kulturen bidrager til, at nye medarbejdere hurtigt bliver en del af gruppen og sidestillet med det øvrige personale. Line nævner derudover, at hun allerede havde hørt om afdelingen, mens hun studerede, idet afdelingens gode ry havde bredt sig til uddannelsesinstitutionerne. Desuden afspejler Karins indledningsvise faglige forbehold, hvordan flere medarbejdere tilsidesætter individuelle karriereambitioner for i stedet at tilvælge det gode arbejdsfællesskab i afdelingen. Social- og sundhedsassistenten Christina på 46 år beskriver ligeledes, at hun ved en tilfældighed landede i praktik i afdelingen og sidenhen er blevet hængende:

> *Det var ikke så meget patienterne faktisk – det var personalet (…) Det var en fantastisk personalegruppe, der gjorde det, så jeg fik patienterne ind under huden på en anden måde.* (Christina, social- og sundhedsassistent)

Christina berører på denne måde, hvordan det gode sammenhold blandt personalet på afdelingen har haft en positiv afsmitning på det faglige indhold af arbejdet.

2.4.4 En udstrakt uformel fleksibilitet

Som følge af det velfungerende fællesskab i afdelingen beskriver medarbejderne i flere eksempler tilstedeværelsen af en udstrakt uformel fleksibilitet, hvor både ledelsen og personalet strækker sig for hinanden for at få tingene til at hænge sammen. Det kommer de to social- og sundhedsassistenter Merete og Christina på hhv. 50 og 46 år ind på i forbindelse med at de omtaler muligheden for at holde fri i 3 sammenhængende uger i skolernes sommerferie:

> Interviewer: *Hvorfor kan det lade sig gøre her? (…)*
>
> Merete: *Som jeg hører det fra de andre afdelinger, så er det nogle gange det der med: 'Hvis du skal have 3 ugers sammenhængende, skal du lægge det uden for hovedferien.' (…) Og det tror jeg bare, man bliver lidt forblændet af – hvor man så heroppe siger: 'Vi skal gøre det bedste for vores personale, for de forsøger også at gøre det bedste for os.'* (Merete, 50 social- og sundhedsassistent)
>
> Christina: *Det er jo lidt det der med, at man får, hvad man giver. Og det er klart, at så har man måske en eller to ekstra weekender hen over sommeren (…) Men det tager man gerne, fordi nogen har været med til, at man kunne få 3 ugers sammenhængende. Og så bidrager du jo også selv til, at dine kolleger kan få det.* (Christina, 46, social- og sundhedsassistent)

Merete kommer her ind på, hvordan ledelsen frem for at følge nogle i udgangspunktet fastlagte regler for ferie er villige til at gradbøje dem ud fra personalets ønsker. Denne tilgang bidrager ifølge Christina til at skabe en selvforstærkende tendens, hvor medarbejderne selv bliver mere villige til at dække ind for at få hinandens ferieønsker til at gå op.

Som sygeplejersken Karin udtrykker det, bliver det af andre "husket, hvem der giver sig." Karin oplever derfor, at hun ofte er villig til at ændre i sin egen vagtplan for at hjælpe en anden kollega: "Hvis koordinatoren kan se, at næste onsdag, der kan jeg godt undværes i dagvagten, så spørger de, om jeg i stedet kan komme ind i morgen, som ellers er min fridag." Foruden vagtplanen nævner Karin, at den forholdsvis gode bemandingssituation på afdelingen gør, at man er tilbøjelig til at "spænde bæltet ind" ved at deles om opgaverne og derfor ofte undlader at indkalde en vikar, hvis en medarbejder har meldt sig syg. Derudover giver medarbejderne generelt

udtryk for, at oversygeplejersken tager presset fra deres skuldre og sender dem hjem, hvis de er presset af private omstændigheder.

Hvad angår den uformelle fleksibilitet i forhold til arbejdsopgaverne, nævner sygeplejersken Line, at en fysioterapeut, der døjer med en fysisk skade, aflaster det øvrige personale ved at tage sig af forløbsplaner. Ifølge hende er det noget, folk i afdelingen værdsætter, da den administrative del af arbejdet er blandt "hadeopgaverne". Desuden beskriver sygeplejersken Ditte på 36, at medarbejdere og ledere på afdelingen er gode til at træde til i kritiske situationer og smide, hvad de har i hænderne:

> *Vi havde den anden morgen en kollega, der lige møder ind et kvarter før, fordi vi har et hjertestop på en stue … Jamen, så går hun lige derned og hjælper færdig. Og så gør vi andre noget for, at hun så har fire patienter, der ligger og venter … Det kan være vores ansvarshavende, der går med ud og hjælper i plejen og hjælper med at få folk op. Det kan være vores vagtplanlægger, vi hiver lidt i. Det kan være mig, som har en TR-dag på kontoret.* (Ditte, 36, sygeplejerske)

Dittes udlægning af situationen ovenfor illustrerer, at medarbejderne besidder mange af de samme kompetencer og dermed kan hjælpe hinanden i kritiske situationer. Samtidig beskriver Ditte, at velvilligheden til at hjælpe er gensidig, idet den pågældende kollega, der træder til, også får hjælp af de andre kolleger til at håndtere sine patienter. Citatet antyder desuden et forholdsvist fladt hierarki på afdelingen, hvor Ditte hertil nævner, at hun sagtens kan bede en læge om fx at skifte et lagen, hvis der skulle være behov for det.

2.4.5 Faggrænser udfordrer fællesskabet

Både sygeplejerskerne og social- og sundhedsassistenterne i afdelingerne giver udtryk for, at det fagligt interessante på afdelingen især omhandler den store opgavevariation, da man skal kende lidt til mange forskellige dele af kroppen og beslægtede sygdomme og skader frem for at være meget specialiseret, som man er på nogle af de andre afdelinger. Sygeplejerskerne og social- og sundhedsassistenterne nævner derfor også, at der i løbet af en arbejdsdag kan være store udsving i den fysiske og psykiske belastning. Når en sygeplejerske og en social- og sundhedsassistent er på vagt sammen, vil det dog typisk være social- og sundhedsassistenten, der har opgaver af fysisk karakter, fx vask af patienterne om morgenen, mens sygeplejersken giver medicin eller tager sig af administrative opgaver. Det er derfor også i disse sammenhænge, at tilstedeværelsen af faggrænser kan slå skår i det ellers gode arbejdsfællesskab på afdelingen – og oversygeplejerskens tilbøjelighed til at prioritere arbejdsfællesskabet ender med at vige for fag- og patienthensyn.

Særligt de to interviewede social- og assistenter oplever her – på trods af mange års erfaring og efteruddannelse – en tydelig forskelsbehandling mellem sygeplejerskerne og deres egen faggruppe, hvilket social- og sundhedsassistenten Merete her kommer ind på:

> *Altså den eneste grund til, at man skulle være sygeplejerske, det var, at man kunne få lov at bestemme noget mere* [over sine arbejdsopgaver, red.]. *(...) Det får vi måske også lidt alligevel nogle gange, fordi heroppe lytter lægerne lige så meget til os, som de lytter til sygeplejerskerne. Men det er jo ikke os, der går stuegangen (...) hvis jeg skulle læse til sygeplejerske, så skulle det være på grund af det. Fordi det andet* [dvs. give medicin, red.] *kan jeg jo – og må jeg jo. Jeg får bare ikke lov til det her*. (Merete, 50, social- og sundhedsassistent)

Merete berører ovenfor, hvordan tilstedeværelsen af faggrænser påvirker hendes arbejdsglæde i afdelingen, hvor hun ikke får lov til at bruge de kompetencer inden for medicinering, som hun ellers formelt har tilegnet sig. Samtidig oplever hun, at de formelle faggrænser heller ikke harmonerer med, hvordan det øvrige personale i praksis anerkender hendes store erfaring og faglighed.

Den anden social- og sundhedsassistent Christina nævner i samme forbindelse, at sygeplejerskerne ofte beder social- og sundhedsassistenterne om at deltage i de daglige konferencer med lægerne, hvor der gives status på de indlagte patienter. Ifølge Christina skyldes det, at social- og sundhedsassistenterne har mere direkte kontakt med patienterne i løbet af en arbejdsdag og derfor bedre kan vurdere deres tilstand.

På trods af at social- og sundhedsassistenterne har påtalt disse forhold og løbende har haft en dialog med oversygeplejersken om faggrænserne, står oversygeplejersken dog fast på de nuværende faggrænser. Oversygeplejersken henviser her bl.a. til, at sygeplejerskerne har taget flere fag inden for medicinering, og at det derfor er mere sundhedsmæssigt forsvarligt over for patienterne, hvis sygeplejerskerne tager sig af disse opgaver. Foruden at have færre muligheder for vagtbytte oplever de to social- og sundhedsassistenter derfor, at de på afdelingen bliver sat i en kasse, hvor de ikke i tilstrækkelig grad bliver anerkendt for deres faglighed.

2.4.6 Trivslen danner grundlag for fastholdelsen

Afdelingen har mange unge og kun få ældre medarbejdere, og derfor fylder seniorpolitikker endnu ikke meget i afdelingen. Det skyldes bl.a., at oversygeplejersken har villet opbygge arbejdsfællesskabet omkring en yngre medarbejdergruppe. Blandt de mere forebyggende fastholdelsestiltag nævner oversygeplejersken tilstedeværelsen

af en 2-årig mentorordning for alle nyansatte, hvor en erfaren medarbejder følger og holder den nyansatte i hånden:

> *Det er dyrt. Det er megadyrt. Fordi vi passer jo lidt på dem, som om de stadig var under uddannelse (…) Men de er her faktisk endnu – alle dem, vi har ansat igennem årene … Så det viser jo også, at det, vi putter ind i dem, det, vi investerer i dem, og den kultur, vi har fået dem til at være en del af – det er jo også den, de har taget til sig.*

Oversygeplejersken kommer her ind på, at hun bl.a. ved at investere i mentorordningen har formået at fastholde mange af sine medarbejdere. Sygeplejersken Line, der er omfattet af denne ordning, beskriver den selv som "en blid overgang fra at være studerende" og nævner i samme forbindelse også, at der blandt hendes jævnaldrende kolleger ikke hersker en stemning om, at man på sigt vil skifte over til andre afdelinger.

Oversygeplejersken giver desuden udtryk for, at hun med henblik på den fortsatte fastholdelse er bevidst om løbende "at fylde" kurser og oplevelser på medarbejderne, så de ikke søger andre steder hen. Derudover har hun blik for, at især aftenvagterne kan være belastende i længden, hvilket har givet hende anledning til at overveje at justere i den formelle fleksibilitet, hvis flere medarbejdere fortsat er på afdelingen, når de er seniorer:

> *Så skulle man jo ud i noget … Så skulle man jo måske køre fireholdskift. Og så 6 timer ad gangen. Det er en mulighed jo (…) Jeg er overhovedet ikke afvisende over for noget som helst.* (Oversygeplejerske, medicinsk afdeling)

Oversygeplejerskens overvejelser viser en umiddelbar villighed til løbende at tilpasse den formelle fleksibilitet til de livsfaser, medarbejderne befinder sig i – hvilket på sigt kunne omfatte en gruppe medarbejdere i senioralderen.

På trods af muligheden for kompetenceudvikling og den gode trivsel har de to social- og sundhedsassistenter dog som følge af faggrænserne og de mange fysisk belastende opgaver svært ved at se sig selv blive på afdelingen ind i senioralderen. Merete nævner, at social- og sundhedsassistenter i andre afdelinger på hospitalet ofte må løse flere opgaver end i denne afdeling:

> *Hvis rønnebærrene på et tidspunkt bliver for sure, og man synes, det bliver for træls (…), så kan jeg også meget nemt få et job et andet sted, hvor jeg kan få lov til at udføre lidt mere.* (Merete, 50, social- og sundhedsassistent)

Merete giver i forlængelse heraf udtryk for, at en mere "lige fordeling af sol og vind", hvor opgaver fordeles ud fra kompetencer frem for faggrænser, ville kunne gøre en positiv forskel for hendes oplevelse af at blive anerkendt for sin faglighed, ligesom det ville betyde, at hun ville få en mere jævn arbejdsbelastning.

Det gode arbejdsfællesskab og oversygeplejerskens hensyn til medarbejdergruppen danner på denne måde grundlag for en arbejdspladskultur, der bidrager til at fastholde medarbejderne i afdelingen. Dog har faggrænserne mellem sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter en negativ indvirkning på den forebyggende fastholdelse for den sidstnævnte medarbejdergruppe.

2.5 Opsummering: Hospitalets arbejdspladskulturer

Arbejdspladskulturen på hospitalets tre afdelinger afspejler, at rammevilkår og værdier, som de kommunikeres af hospitalsledelsen, manifesterer sig vidt forskelligt ude i de enkelte afdelinger: Mens fuldtidspolitikken er udbredt, vægtes hospitalsledelsens værdier om et patientstyret hospital, fleksibilitet inden for fuldtidsrammen og prioritering af mobilitet i medarbejderstaben (over fastholdelse) i forskelligt omfang i de tre afdelinger. Disse forskelle afspejler først og fremmest en afstand mellem den øverste hospitalsledelses værdier og de formelle fleksibilitetsmuligheder og livsfasepolitikker, der gør sig gældende i den enkelte afdeling, på den ene side og den måde, arbejdspladskulturen udspiller sig til daglig blandt den lokale ledelse og medarbejderne, på den anden side.

Det patientstyrede hospital viser sig i høj grad i serveringskøkkenerne, ved at tilberedningen af maden sker ud fra nogle fastlagte patienthensyn med dertilhørende arbejdspres og lav fleksibilitet for medarbejderne. Til gengæld er fleksibiliteten udstrakt i fødsels- og barselsafdelingen. Her har en række såkaldte prøvehandlinger, som hospitalsledelsen gradvist har åbnet for, muliggjort, at særligt arbejdstiden kan tilrettelægges, så den udnytter rammerne for hospitalets fleksibilitetsordninger fuldt ud. Mens mobilitetsidealet er til stede i begge disse afdelinger, forholder det sig helt anderledes i den medicinske afdeling, der aktivt forsøger at holde på medarbejderne. Herigennem udfordrer ledelsen i afdelingen det patientdrevne narrativ ved at betragte medarbejdernes trivsel som selve forudsætningen for at kunne give patienterne en god behandling.

2.5.1 Fleksibilitet i en fuldtidsramme er ikke altid et medarbejderhensyn

Vi ser også, at fleksibilitet som den måske mest centrale værdi på hospitalet ikke nødvendigvis er et redskab til at organisere arbejdet ud fra medarbejdernes behov, men i

flere tilfælde sker på arbejdsgiverens præmisser. Her er den funktionelle fleksibilitet i tråd med hospitalsledelsens værdier udbredt både i serveringskøkkenerne og i føde- og barselsafdelingen. I sidstnævnte afdeling bruges det af ledelsen som redskab til at flytte rundt på jordemødrene for at sikre den rette bemanding i afsnittene – hvilket dog i nogle tilfælde sker på bekostning af jordemødrenes egne ønsker.

I serveringskøkkenerne ser vi samme tilgang – dog med den væsentlige forskel, at medarbejderne som udgangspunkt ikke selv bestemmer, hvilke afdelinger de får vagter i, ligesom denne organisering ikke er tilrettelagt med blik for, at arbejdsbelastningen i den enkelte afdeling er forskellig, hvilket forstærker medarbejdernes i forvejen høje arbejdspres. Mens den funktionelle fleksibilitet også er til stede i den medicinske afdeling, er organiseringen her heller ikke i fuld overensstemmelse med hospitalsledelsens værdier. Det skyldes, at faggrænser mellem sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter i et vist omfang giver sygeplejerskerne en mere varieret pallette af opgaver end social- og sundhedsassistenterne.

Ser vi på arbejdstiden, fungerer den høje fleksibilitet i føde- og barselsafdelingen som en måde at efterleve chefjordemoderens idealer om en individualiseret tilgang til arbejdslivet, samtidig med at den er efterspurgt blandt medarbejderne for at få arbejds- og familieliv til at hænge sammen. Her ser vi også det eneste eksempel på en lokalt forhandlet seniorpolitik, der har til formål at aflaste seniorerne ved bl.a. at give dem muligheden for at have færre nattevagter. Derimod fremstår arbejdstidsfleksibiliteten forholdsvis indskrænket og arbejdsgiverdrevet i serveringskøkkenerne. Det kommer til udtryk gennem den udbredte anvendelse af 12-timers vagter, der gør det nemt for ledelsen at bemande det enkelte køkken, men som tilsvarende belaster medarbejderens fysiske og mentale helbred. Undtagelser fra de to vagttyper (12 eller 6 timer) forhandles individuelt og mangler kollektiv legitimitet. I den medicinske afdeling er medarbejdernes begrænsede valgmuligheder (dag- og nattevagter eller dag- og aftenvagter) og faste vagtlængder (8 timer) afstemt ud fra et arbejdsmiljøhensyn, ligesom omfanget af weekendarbejde og ferie tager afsæt i medarbejdernes behov, men er ens for alle.

2.5.2 Individuelle og kollektive arbejdspladskulturer på hospitalet

I figur 2 under afsnit 1.2.4 blev der opstillet en typologi over to arbejdspladskulturer, der ud fra et kontinuum defineres af, hvordan den uformelle fleksibilitet udfolder sig i afdelingerne. Ud fra analyserne af de tre afdelinger på hospitalet kan man forsigtigt sige, at de tre afdelinger hælder hen imod forskellige typer af arbejdspladskulturer: Mens kulturen i føde- og barselsafdelingen er individualiseret, ser man i serveringskøkkenerne en fragmenteret kultur, der altså også hælder mod en individuel kultur inden for typologien. Derimod findes der en kollektivt orienteret kultur i den medicinske afdeling.

I føde- og barselsafdelingen tales der om et uforpligtende fællesskab, hvor man dårligt kender sine kolleger. Dette uforpligtende fællesskab er formet af en individualiseret tilgang til arbejdstiden. Medarbejderne holder fast i deres egne vagtplaner frem for at afstemme dem med deres kollegers behov. Dette forstærkes af den høje funktionelle fleksibilitet, der særligt går ud over jordemødrenes arbejdsglæde, mens sygeplejerskerne kun arbejder i barselsafdelingen og derfor oplever en større tryghed og stabilitet end jordemødrene.

I serveringskøkkenerne kommer elementer af en fragmenteret arbejdspladskultur til udtryk ved, at medarbejderne i udgangspunktet arbejder alene, dagligt skifter imellem køkkenerne og dårligt kan nå at udføre deres opgaver – og derfor må efterlade fx opvask til den næste medarbejder, som de ikke møder. Dette resulterer i vidt forskellige arbejdsgange og en uklar ansvarsfølelse, hvilket funktionslederen forsøger at udrede med den enkelte medarbejder i fraværet af fælles regler og normer. I både denne og i fødsels- og barselsafdelingen ser vi dog også, at medarbejderne i et vist omfang kompenserer for det manglende arbejdsfællesskab i afdelingen ved på eget initiativ at arrangere sociale sammenkomster eller finde sammen i mindre grupper og fx holde små uofficielle pauser sammen.

Den medicinske afdeling er i højere grad præget af en kollektivt orienteret kultur, der viser sig gennem medarbejdernes velvillighed til at træde til og hjælpe hinanden med opgaver og vagter, ligesom den også foregår mellem medarbejderne og ledelsen. Det bunder dels i ledelsens prioritering af medarbejdernes trivsel gennem flere uformelle sociale tiltag, dels i ledelsens organisering af arbejdet, hvor medarbejderne går sammen. Samtidig viser lederen velvillighed over for at imødekomme medarbejdernes ønsker om mindre weekendarbejde og længere sammenhængende ferie. Her ser man, at medarbejderne tilsvarende er villige til at tilpasse deres egne vagtplaner ud fra arbejdspladsens bemandingsbehov. Som nævnt udgør de tydelige faggrænser mellem sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter dog en barriere i forhold til den kollektivt orienterede arbejdspladskultur i afdelingen.

2.5.3 Forskellige idealer og kulturer for fastholdelse

Arbejdspladskulturerne i de tre afdelinger har betydning for fastholdelsen på afdelingerne – herunder medarbejdernes ønske om at fortsætte med at arbejde ind i senioralderen.

I både føde- og barselsafdelingen og serveringskøkkenerne er fastholdelsen lav, hvilket bl.a. skyldes, at ledelsen i de to afdelinger ikke aktivt prioriterer at fastholde medarbejderne. Her ser man, at de to afdelingsledelser efterlever hospitalsledelsens ideal om mobilitet i arbejdslivet. Det skyldes dog samtidig også arbejdspladskulturer, hvor fraværet af et godt arbejdsfællesskab ikke skaber grobund for at blive på

arbejdspladsen på længere sigt. I føde- og barselsafdelingen kommer dette særligt til udtryk ved, at jordemødrene mangler et forpligtende kollegialt fællesskab, mens køkkenpersonalet slides ned af arbejdsvilkårene, som de må håndtere alene til daglig.

Hvad angår seniorerne, mangler medarbejderne i føde- og barselsafdelingen – på trods af en lokalt forhandlet seniorpolitik – ældre medarbejdere, de kan spejle sig i. I serveringskøkkenerne forsøger seniormedarbejderne i fraværet af lokale livsfasepolitikker at tilpasse deres arbejdsliv gennem individuelt forhandlede, midlertidige og uigennemsigtige ordninger.

I modsætning til de to andre afdelinger er den medicinske afdeling kendetegnet ved at have opbygget en forholdsvis ung personalegruppe, hvor der ikke er seniorer i det faste personale. Dog er fastholdelsen forholdsvis høj, hvilket viser sig gennem det gode arbejdsfællesskab på afdelingen, hvor medarbejderne kender hinanden, føler sig trygge og endda er tilbøjelige til at tilvælge arbejdsfællesskabet i afdelingen over andre mere fagligt udfordrende karrieremuligheder.

Arbejdspladskulturerne i de tre afdelinger, som vi netop har beskrevet, udfolder sig inden for en offentlig arbejdsplads, hvor rammerne om økonomi, personalepolitikker og arbejdsvilkår i høj grad er politisk styrede og derfor i et vist omfang former medarbejdernes fleksibilitetsmuligheder.

Herfra bevæger vi os nu over i rapportens anden case for at belyse arbejdspladskultur og fastholdelse på en privat arbejdsplads, hvor rammevilkår, politikker og værdier forårsager nogle andre dynamikker i de enkelte afdelinger.

3 En produktionsvirksomhed

Produktionsvirksomheden blev grundlagt for mere end 60 år siden og er for nogle få år siden overgået til et globalt ejerskab. Virksomhedens kerneopgave er at forfine råmateriale til andre virksomheder. Virksomheden har gennemgået en stor vækst i den seneste årrække og er i dag en mellemstor virksomhed fordelt på forskellige afdelinger inden for produktion, teknik, analyse, IT, software, kvalitetssikring mv. Virksomheden klarer sig fint i konkurrencen med andre tilsvarende virksomheder, hvor produktets kvalitet er afgørende for denne position.

Foruden interview med en HR-chef, der i denne sammenhæng repræsenterer virksomhedsledelsen, består casen af interview med ledere og medarbejdere i 1) en produktionsafdeling, 2) en teknikerafdeling og 3) en analyseafdeling.

Mænd dominerer antalsmæssigt i virksomheden, hvor 75 % er mænd, og 25 % er kvinder. Gennemsnitsalderen på virksomheden i 2025 er 45 år på tværs af alle faggrupper og afdelinger. Lidt over en fjerdedel af medarbejderne er over 55 år gamle, og de er jævnt fordelt i alle virksomhedens afdelinger.

3.1 En stærk lokal forankring

I afsnittene nedenfor følger en kort redegørelse for virksomhedens rammevilkår efterfulgt af en analyse af, hvordan virksomhedens værdier, som bærer præg af en stærk forankring i lokalmiljøet, relaterer sig hertil. Analysen bygger hovedsageligt på HR-chefens udlægning af virksomhedens værdier. Vi inddrager dog også enkelte betragtninger fra medarbejdere i de tre afdelinger, der – i forhold til det store hospital – i højere grad er i berøring med de øvre organisatoriske lag på den noget mindre produktionsvirksomhed.

3.1.1 Kerneopgaven

Det første rammevilkår omhandler virksomhedens kerneopgave. Eftersom det pågældende råmateriale fremstilles 24 timer i døgnet, er aften-, nat- og weekendarbejde i varierende omfang et vilkår for operatørerne i produktionsafdelingen, der udgør den største afdeling og faggruppe i virksomheden. Produktionen arbejder desuden i faste hold, hvilket vil sige, at den enkelte produktionsmedarbejder arbejder i enten dag-, aften- eller nathold.

Teknikerafdelingen varetager reparation af reservedele til maskinerne i produktionen, mens ingeniørteamet arbejder med dataanalyse med henblik på at udvikle og optimere produktionen. Opgaverne i disse to afdelinger er ikke bundet af døgnproduktion, og arbejdet foregår derfor i dagtimerne og med forskellige grader af fleksible mødetider. Mens arbejdet i produktions- og teknikerafdelingen er pladsbundet og kræver fysisk fremmøde, er dette ikke i samme omfang et krav i analyseafdelingen.

3.1.2 Personalepolitikker

Det andet rammevilkår omfatter personalepolitikker, der er formaliseret i forskellig grad på tværs af faggrupper, hvor alle medarbejdere dog som udgangspunkt arbejder fuld tid. Teknikere og operatører arbejder begge under overenskomst, hvilket ikke er tilfældet for funktionærgruppen, som består af ingeniører, programmører, økonomi- og salgsmedarbejdere m.fl. Overenskomstforskellene indebærer bl.a., at teknikere og operatører er omfattet af en lønmatrix – dvs. en lønmæssig fleksibilitet – der giver medarbejderne mulighed for løbende lønstigninger, jo flere opgaver de er i stand til at varetage.

På tværs af medarbejdergrupper er der nedsat et samarbejdsudvalg. Her sidder tillidsrepræsentanter for operatører og teknikere, repræsentanter for funktionærgruppen samt ledelsesrepræsentanter, som har til opgave at drøfte arbejdsvilkår på tværs af virksomheden. Virksomheden har dertil for nylig indført en seniorpolitik, der omfatter alle medarbejdergrupper. Seniorpolitikken giver formelt medarbejdere over 61 år ret til en seniorsamtale, mulighed for selvbetalt nedsat tid samt to ekstra fridage årligt, fra de fylder 63.

3.1.3 Grundighed frem for hurtighed

Eftersom produktets kvalitet gør virksomheden konkurrencedygtig, er dette forhold med til at forme en central værdi, som er af afgørende betydning for arbejdsgangene på tværs af afdelingerne. Her betoner HR-chefen, at grundighed frem for hurtighed har høj prioritet i arbejdsgangene. Grundigheden har til formål at mindske omfanget af fejl – som går ud over produktets kvalitet – der i sidste ende kan have store økonomiske konsekvenser for virksomheden. Især i produktionen vægtes grundigheden højt, hvor operatørerne har ansvaret for at klargøre maskinerne, der fremstiller produktet. HR-chefen beskriver for eksempel, at nye medarbejdere tidligt i deres oplæring bliver gjort opmærksom på, at det ikke handler om at arbejde hurtigt, men om at arbejde grundigt:

> *Nye operatører, som kommer ind og vil bevise noget og laver en hurtig rengøring, får at vide: 'Nej, du har været for hurtig, det går ikke, for så*

risikerer vi bare, at det ikke er grundigt nok – tag det nu roligt, og tag den tid, det tager. (HR-chef)

HR-chefen kommer her ind på, hvordan man med grundigheden som central værdi forsøger at anerkende sådanne arbejdsgange. HR-chefen giver videre udtryk for, at man forsøger at få teamlederne ude i afdelingerne til aktivt at implementere denne værdi med henblik på at skabe en arbejdspladskultur, hvor det er legitimt at tage sig den tid, det tager at klargøre maskinerne. En teamleder på aftenholdet kommer ind på, at man ikke er i mål med at etablere denne kultur, idet man tidligere har lagt vægt på det modsatte – nemlig at få maskinerne klargjort så hurtigt som muligt. Som vi skal se i analysen af produktionsafdelingen, viser denne tvetydighed sig gennem medarbejdernes interne arbejdsgange og relationer.

3.1.4 En lokalt forankret kultur under forandring

Virksomhedens lokale forankring medfører, at lokale og familiære værdier spiller en stor rolle i organisationens forskellige lag og i den organisatoriske tilgang. Dette viser sig konkret både i medarbejdersammensætningen og i tilgangen til rekruttering og fastholdelse.

Ifølge HR-chefen søger mange kandidater ind i virksomheden gennem kendskab i lokalsamfundet eller via familie og bekendte, hvilket bidrager til en mere uformel rekrutteringsproces. Medarbejdernes netværk spiller her en central rolle, og sociale fællesskaber uden for arbejdspladsen – såsom lokale foreninger – fungerer som uformelle arenaer, hvor information om ledige stillinger deles. På den måde flettes lokalmiljø og rekruttering naturligt sammen. Den lokale forankring kommer desuden til udtryk gennem den viden, der ligger til grund for virksomhedens produkt og varemærke, som er udviklet lokalt i samme by, som virksomheden udspringer af.

HR-chefen kommer dog samtidig ind på, at virksomhedens store vækst i de senere år er begyndt at sætte sit præg på de uformelle omgangsformer og arbejdsgange i virksomheden. Denne udvikling beskrives bl.a. af HR-chefen som en bevægelse fra *"at være en familie til at være en organisation."* Dette har konkret betydet, at virksomheden har forandret sig til en større organisation med flere medarbejdere, nye funktioner og bygninger samt øget produktionskapacitet. Væksten har ifølge HR-chefen derfor medført et behov for en større professionalisering på tværs af organisationslagene, herunder bl.a. etableringen af en HR-funktion samt ansættelse af teamledere til hhv. at formalisere personalemæssige forhold og organisere arbejdet i afdelingerne.

Væksten og den medførte professionalisering har ifølge HR-chefen tydeliggjort et ledelsesdilemma mellem hensynet til en effektiv drift og værdien om at være en

lokalt forankret familievirksomhed præget af uformelle relationer. HR-chefen peger bl.a. på, at man på arbejdspladsen har været god til at rumme de lidt mere "skæve" typer. På samme måde har man førhen været tilbøjelig til at give forholdsvis "lang snor" til visse medarbejdere, der var mindre samarbejdsvillige eller ikke bidrog positivt til arbejdsfællesskabet. Enkelte af sådanne medarbejdere er imidlertid blevet afskediget som følge af de organisatoriske forandringer, da deres adfærd ikke længere vurderes at være forenelig med virksomhedens udvikling:

> *Vi kunne håndtere det, da vi var mindre. Vi ved, at hvis vedkommende er gammel og sur, så får vedkommende lov til det, men ikke når man bliver større og skal samarbejde mere på kryds og tværs, så går det ikke med dårlige kolleger, der taler grimt til andre. Det kan være en af de dårlige ting, der er i transformationen fra familiekulturen til den finansielle drift, vi fokuserer på nu.* (HR-chef, produktionsvirksomhed)

Mens HR-chefen betoner, at der er en slagside ved at måtte gå mere formelt til værks for at håndtere personalemæssige forhold under den nye organisering, giver en tillidsrepræsentant fra operatørerne dog på vegne af medarbejdergruppen udtryk for en tilfredshed med denne nye praksis. Mens visse medarbejdere ifølge tillidsrepræsentanten kan savne gamle dage og den mere familiære omgangstone, sætter de også pris på, at der gennem de mere formelle ledelsesgange med tillidsrepræsentantens ord bliver "ryddet op i nogle personligheder på flere hold, som har skabt uro."

I relation hertil kommer HR-chefen også ind på, hvordan den større organisation påvirker den daglige ledelse og kommunikation mellem de forskellige lag af organisationen. For eksempel var det i den mindre organisation muligt at koordinere på tværs og håndtere uoverensstemmelser under uformelle snakke til frokost i kantinen. I den større organisation har man i stedet indført mere formaliserede kommunikationskanaler. På trods af sådanne tiltag understreger HR-chefen, at virksomheden fortsat forsøger at holde fast i en familiær rygrad, hvilket bl.a. viser sig ved, at de fleste teamledere er rekrutteret internt i den eksisterende medarbejdergruppe, der kender virksomheden og dens kultur.

3.1.5 Fastholdelse er at behandle folk ordentligt

HR-chefen oplever, at de i virksomheden helt generelt er gode til at fastholde personalet, hvilket viser sig ved, at mange medarbejdere har lang anciennitet på virksomheden. Det skyldes ifølge HR-chefen, at virksomheden har formået at håndtere situationer, hvor medarbejdere har befundet sig et sårbart sted i forbindelse med fx stress eller sygdom:

> *I de år jeg har været her, har jeg været udsat for situationer med medarbejdere, som har været i skrøbelige situationer, og så har vi bare håndteret det. En del af fastholdelsen er at behandle folk ordentligt. Mange mennesker forstår værdien i at være på den måde, fordi man kan se: 'tænk, hvis det var mig, der havde det sådan – så bliver jeg ikke bare smidt på gaden.'* (HR-chef, produktionsvirksomhed)

HR-chefens oplevelse relaterer sig til virksomhedens værdi om det familiære, idet medarbejderne ifølge HR-chefen tager hånd om hinanden, når der opstår behov. HR-chefen peger dog samtidig på, at der på tværs af afdelingerne kan være forskel på, hvor stor tolerance der udvises over for kollegers skånebehov, og om de kan fritages for opgaver.

Samtidig vurderer HR-chefen, at nogle af de formaliserede tiltag – eksempelvis seniorpolitikken – fortsat præges af en forholdsvis uformel praksis i form af løbende drøftelser mellem medarbejdere og ledere. Dertil giver HR-chefen udtryk for, at arbejdet i produktionen ikke er særligt fysisk belastende:

> *Det gør også, at man ikke nødvendigvis behøver at tage så meget hensyn til seniorer, fordi det ikke er hårdt arbejde: Du skal ikke skynde dig, og der er ikke stress og jag.* (HR-chef, produktionsvirksomhed)

Som citatet afspejler, bidrager værdien om grundighed til en forestilling om, at arbejdet derfor ikke er fysisk krævende, da det foregår i et roligt tempo. Herunder kommer HR-chefen ind på, at man i virksomhedsledelsen har genvurderet den nuværende seniorpolitik og er kommet frem til, at der ikke er behov for at tage yderligere hensyn til seniorer. På denne måde bidrager den uformelle kultur på den ene side til, at alle uanset alder og social baggrund kan rummes på lige fod. På den anden side kan det også betyde, at nogle seniorers særlige behov risikerer at blive underprioriteret.

HR-chefen kommer derfor ind på, at virksomhedens stærke lokale forankring bidrager til at skabe en uformel fleksibilitet i form af gensidig hjælpsomhed og rummelighed. Denne uformelle fleksibilitet afspejler sig også i de følgende analyser af de tre underafdelinger på produktionsvirksomheden. Samtidig antyder HR-chefen dog en vis ambivalens mellem den uformelle kultur og den tiltagende professionalisering af personalepolitikker og ledelses- og arbejdsgange. Denne ambivalens genfindes i analyserne af de tre følgende afdelinger, hvor den præger arbejdspladskulturen og det uformelle tilpasningsrum.

3.2 Produktionsafdelingen: Faste teams med uformel ledelse

Produktionsafdelingen består af ca. 50 operatører og en mindre gruppe teknikere samt procesejere og ingeniører og er som nævnt den største afdeling på virksomheden. Kerneopgaven i produktionsafdelingen er at klargøre de maskiner, der producerer selve produktet, og overvåge maskinernes kørsel.

Operatørerne, som udgør medarbejderstaben i denne delanalyse, er fordelt på fire faste hold: dag, aften, nat og weekend. En teamleder på hvert hold har det personalemæssige ansvar, mens en koordinator med en mere fagspecifik viden i samråd med teamlederen fordeler arbejdet til dagligt.

Denne analyse indeholder interview med medarbejdere fra et daghold og et aftenhold. Dagholdet består af 13 medarbejdere, og aftenholdet består af 11 medarbejdere. Medarbejderne har alle forskellige uddannelsesbaggrunde som fx industrioperatør, men hovedparten er ufaglærte. Både dag- og aftenhold består af blandede teams med en overvægt af mænd, men med kvinder ansat på alle teams. Aldersmæssigt fordeler operatørerne sig på et bredt spektrum fra 30-60 år.

3.2.1 Særhensyn inden for en begrænset formel fleksibilitet

For at sikre kontinuitet og stabil drift har man i produktionen valgt at organisere arbejdet i faste hold fordelt på dag, aften, nat og weekend. Denne organisering betyder, at medarbejderne har faste mødebånd af 8 timers varighed, ligesom de i udgangspunktet ikke kan skifte mellem holdene, hvilket medfører begrænsede muligheder for tidsmæssig fleksibilitet.

Begrænsningerne i den tidsmæssige fleksibilitet som følge af de bundne produktionsvilkår gør, at teamlederne i højere grad har fokus på at lave individuelle særordninger med medarbejdere. Især teamlederen på dagholdet benytter sig af denne praksis, hvor han løbende laver aftaler med medarbejdere om fx nedsat tid eller fritagelse fra nogle opgaver, fx grundet fysiske skader eller sygdom i familien – men under forudsætning af at ordningerne er midlertidige. Det skyldes, at han gerne vil "give lang elastik" til medarbejdere, som han er glad for, og som skaber god stemning på teamet. På denne måde læner han sig op ad virksomhedens familiære værdi om at rumme mange forskellige typer, hvor man med teamlederens ord "giver folk en chance."

I forhold til den funktionelle fleksibilitet oplæres operatørerne til at kunne håndtere alle maskiner. Medarbejderne opbygger kompetencer gennem sidemandsoplæring, hvor erfarne medarbejdere med de relevante kompetencer får ansvar for at træne nye

kolleger. Dette foregår på dagholdet, da teamlederne af hensyn til produktets kvalitet har et ønske om at udbrede ens arbejdsgange på tværs af holdene og at fremme en kultur præget af grundighed. Bortset fra sidemandsoplæringen arbejder medarbejderne dog alene, hvor de under en vagt har ansvar for at klargøre hver deres maskine.

Ifølge begge teamledere relaterer den funktionelle fleksibilitet sig både til et produktions- og et medarbejderhensyn: På den ene side bredes kompetencerne ud i teamet, så man kan flytte rundt på medarbejderne, og på den anden side bidrager det til opgavevariation for den enkelte, da arbejdet i produktionen ellers er forholdsvis ensformigt.

Teamlederen på aftenholdet fortæller desuden, at den indbyggede lønmæssige fleksibilitet fungerer som et incitament for medarbejderne til at erhverve sig flere kompetencer, fordi der følger et kvalifikationstillæg med. Det øger samtidig sandsynligheden for, at medarbejdere kan skifte til daghold, hvis de ønsker det. Som udgangspunkt arbejder teamlederne derfor med en kompetencematrix, hvor de har overblik over, hvilke kompetencer medarbejderne tilegner sig.

3.2.2 Medbestemmelse i et uformelt ledelsesrum

På trods af at teamlederne ønsker at udvise rummelighed, er der dog visse grænser for, hvor mange individuelle hensyn de kan tage, da klargøringen af maskinerne er afgørende for at få produktionen til at køre. Og derfor er det i udgangspunktet andre medarbejdere, der må træde til og tage mindre attraktive opgaver fra medarbejdere, der er undtaget fra disse.

Selvom teamlederen på aftenholdet oplever, at der er forståelse i personalegruppen for, at der kan tages skånehensyn over for medarbejdere i perioder, hviler det på en hårfin balance, hvor fordelingen af mindre populære opgaver mellem medarbejdere kan påvirke kulturen i en negativ retning. Teamlederen kommer ind på, at han tidligere har forsøgt sig med en mere fast arbejdsdeling med skemaer og opgaver, der gik på tur mellem alle medarbejdere. Dette er han dog gået væk fra og prioriterer i stedet at give medarbejderne større medbestemmelse:

> *Der er medbestemmelse, i forhold til hvilke arbejdsopgaver man vil varetage. Hvis ingen melder sig til de mindre populære maskiner, så fortæller jeg, hvem der gør hvad. Men egentlig får de, så vidt det er muligt, lov til at få medbestemmelse. Og hvis jeg hører lidt i hjørnerne 'Årh det er altid* [ham, der slipper, red.]' *– eller et eller andet, så bytter jeg lidt rundt.*
> (Teamleder, aftenhold)

Teamlederens overvejelser viser, at han som udgangspunkt foretrækker at lægge ansvaret for fordelingen af opgaver over på medarbejderne, før han eventuelt selv griber ind og beder nogen om at tage en upopulær opgave. Samme ledelsesmæssige tilgang ser man hos teamlederen for dagholdet. Han oplever, at opgavefordelingen på dagholdet bl.a. løser sig ved, at medarbejderne fordeler opgaverne på baggrund af erfaring.

Omvendt kommer begge teamledere ind på, at denne tilgang kan lægge en større belastning på nogle få medarbejdere, der ofte påtager sig de upopulære opgaver. På denne måde hænger medbestemmelsen sammen med et forholdsvist uformelt ledelsesrum, hvor ansvarsfordelingen ikke altid er tydelig.

Den uformelle tilgang gør sig også gældende i forhold til at skifte imellem hold. Mens opbygningen af kompetencer har betydning for, om man kan komme over på dagholdet, er der ifølge teamlederne ikke en venteliste, man kan skrive sig op til. Teamlederen på dagholdet fortæller desuden, at livsfasehensyn har ligeså stor betydning for, om man kan flytte over til dagholdet. Teamlederen fremhæver et eksempel med en kvindelig medarbejder på aftenholdet, som fik et barn, der gjorde det svært for hende at få aftenarbejdet til at hænge sammen med livet som småbarnsforælder. Teamlederen fortæller, at det ikke nødvendigvis handlede om, at den kvindelige medarbejder havde nogle specifikke kompetencer, som han manglede på dagholdet, men i lige så høj grad om, at der var en ledig plads, som gjorde det muligt "at mande op". Han kunne lige så godt have risikeret at måtte sige til hende, at hun måtte vente, til der kom en åbning. På denne måde sker beslutninger om at flytte medarbejdere over til et andet hold i højere grad på baggrund af en helhedsvurdering uden faste kriterier.

3.2.3 Faste hold med fordele og ulemper

Selvom produktionens organisering i faste hold kan bidrage til begrænset fleksibilitet i forhold til arbejdstiden, er den samtidig fastlagt ud fra et medarbejderønsker. Her har ønsket til forudsigelige arbejdstider vejet højere over en model med treholdsskift, der ville give mulighed for andre former for tidslig fleksibilitet, men som samtidig ville stille krav til, at alle medarbejdere havde aften- og nattevagter.

Carsten på 60 år og Leif på 51 beskriver, at tilstedeværelsen af faste hold og arbejdstider i produktionen har været afgørende for, at de i sin tid søgte job i virksomheden. Leif kommer bl.a. ind på, at han fravalgte job i andre produktionsvirksomheder med treholdsskift, selvom forhold som løn og beliggenhed var mere fordelagtige for ham der.

Foruden organiseringen i faste hold arbejder medarbejderne i produktionen dog hovedsageligt alene, hvilket betyder, at maskinerne kun er bemandet af en enkelt medarbejder ad gangen. Dette begrænser yderligere medarbejdernes fleksibilitet over for hinanden, hvilket sætter visse begrænsninger for muligheden for at mødes og opbygge fællesskab i teamet og med kolleger på resten af virksomheden. Simon på dagholdet nævner derfor, at alene-arbejdet resulterer i en høj grad af gensidig afhængighed mellem medarbejderne:

> *Hvis man skulle sige noget negativt, er det, at man er stavnsbundet. Når en kollega fx siger: 'Hvis det passer* [med dig, red.]*, går jeg ud til 9-pause om lidt.' Så forventer jeg jo, at han kommer tilbage inden for en halv time, så jeg selv kan komme til pause … Der er vi virkelig afhængige af hinanden, hvor de andre* [i de øvrige afdelinger, red.] *kan stoppe op og snakke på gangen. Det kan man ikke være bekendt over for hinanden her.*
> (Simon, operatør på daghold)

Simon beskriver på denne måde tilstedeværelsen af en gensidig solidaritet over for hinandens arbejdsgange og vagtforløb, som samtidig begrænser deres muligheder for at være på "lige fod" med de andre afdelinger i det store arbejdsfællesskab i virksomheden. Dette bidrager til en oplevelse af at være organisatorisk anderledes stillet end øvrige afdelinger, hvor pauser og socialt samvær foregår mere fleksibelt.

Selvom det kan have negative konsekvenser for arbejdsfællesskabet at være stedbundet og afhængige af hinanden, fortæller medarbejderne samtidig, at de generelt har en fin stemning på holdet, hvor mange har været ansat i flere år og kender hinanden fra lokalmiljøet og derfor kan snakke med hinanden om stort og småt.

3.2.4 Internt hierarki imellem holdene

Mens organiseringen skaber forholdsvis faste rammer med forudsigelige arbejdstider i produktionen, bidrager visse forskelle mellem holdene til at skabe et internt hierarki, hvor dagholdet fremstår som det mest attraktive.

Leif, der arbejder på dagholdet, beskriver, at det ikke er "det mest sociale hold", hvilket viser sig ved, at de sjældent engagerer sig i sociale arrangementer på virksomheden. Medarbejderne på dagholdet forklarer bl.a. dette med, at de gerne vil prioritere familien, når de har fri. Omvendt beskrives aftenholdet som mere socialt, hvor flere også engagerer sig i personaleforeningen. Det attraktive ved at være på dagholdet hænger dog foruden arbejdstiderne sammen med, at medarbejderne på dagholdet kan komme i kontakt med virksomhedens øvrige medarbejdere, der er på vagt i dagtimerne. Det giver medarbejderne på dagholdet bedre adgang til

specialiseret viden og ressourcer end på de øvrige skiftehold. Samtidig har dagholdet også mulighed for at deltage i virksomhedens fælles morgenmad.

Da pladserne på holdene er nogenlunde faste, og udskiftningen lav, er muligheden for at skifte til daghold samtidig begrænset. Derfor betragter nogle ansættelsen på aften-, nat- eller weekendhold som en midlertidig løsning, indtil der opstår mulighed for at skifte til dagholdet. Det er Karen på 55 år fra aftenholdet et eksempel på:

> *Altså, jeg kan godt lide arbejdstiden på aftenhold. Men for familiens skyld søger jeg på daghold. Jeg er skrevet op til daghold, men der skal være et hul først, og man ved overhovedet ikke, hvad udsigterne er.* (Karen, aftenhold)

Som det fremgår af citatet, er Karen i udgangspunktet glad for arbejdstiden på aftenholdet, men ønsker på sigt at skifte til daghold for at få en bedre balance mellem arbejds- og privatliv. Samtidig antyder hun også, at kriterierne for at komme på daghold er uklare.

Som Simon fra dagholdet formulerer det, er det dog sjældent, at medarbejdere skifter fra daghold til aftenhold: "Når man er kommet på daghold, bliver man gerne." Dagholdet kan altså for nogen ses som en form for "endestation" i den interne skiftestruktur. Carsten på 60, som har arbejdet i virksomheden i 25 år, er et eksempel på dette. I løbet af sin tid i virksomheden har han fx også arbejdet i weekenden, men da muligheden for at komme på daghold bød sig, tog han den. Både tillidsrepræsentanten Leif og teamlederen på dagholdet giver også udtryk for, at dagholdet er et stabilt hold i forhold til de andre hold i produktionen, hvor der helt generelt er en større udskiftning.

3.2.5 En løs fordeling af ansvar og opgaver

I tråd med teamledernes vurdering kredser medarbejdernes egne oplevelser af opgavefordelingen i afdelingen om balancen mellem deres egen medbestemmelse og det fælles ansvar.

Medarbejderne sætter stor pris på at have indflydelse på, hvilke arbejdsopgaver de skal lave fra dag til dag, da det giver mulighed for at vælge til og fra ud fra dagsformen. Det ser man for eksempel hos operatøren Søren på 57 år fra aftenholdet:

> *Så kan vi sige ja tak* [til en opgave, red.] *og komme med vores mening, hvis vi har dårlig ryg en dag eller hovedpine, så kan vi også sige fra. Det kan vi godt lide.* (Søren, operatør, aftenhold)

Mens Søren altså sætter pris på muligheden for løbende aflastning, kan medarbejderne opleve, at den nuværende praksis med meget medbestemmelse også bidrager til en følelse af, at man netop ikke deles om ansvaret om de mindre populære opgaver. Det resulterer i, at visse medarbejdere aktivt forsøger at undgå visse opgave i afdelingen.

I produktionsafdelingen fremhæver medarbejderne på tværs af de to teams en særligt belastende arbejdsopgave som den mest upopulære. Det skyldes, at denne opgave kræver en omfattende kemisk rensning i et aflukket rum, som både er ensformig og fysisk krævende. Det betyder også, at ikke alle medarbejdere er fysisk i stand til at varetage denne opgave. Som Simon, en operatør fra dagholdet, beskriver opgaven, svarer det til "at skrælle kartofler i halvanden time, hvor hver kartoffel vejer fem kilo." Simon er selv i ressourceforløb grundet en skulderskade og arbejder derfor på nedsat tid og er fritaget for opgaven.

Mens visse medarbejdere skånes for denne særligt belastende opgave, nævner to operatører på aftenholdet, Søren og Karen på 55, at nogle af deres kolleger bevidst forsøger at slippe uden om arbejdsopgaven, hver gang der skal uddelegeres opgaver. Det får tit den konsekvens, at de samme medarbejdere – som fx Søren og Karen – ender med at tage denne tjans, hvilket de selv reagerer på i citatet nedenfor:

> Søren: *Det er jo ikke alle, der tager opgaven.* (Søren, 55, operatør)
> Karen: *Det er altid de samme, som tager den opgave.* (Karen, 55, operatør)
> Interviewer: *Er det okay?*
> Karen: *Nej.*
> Søren: *Nej!* [der grines, red.] – *det er sgu da ikke okay.*

Sørens bemærkning, der følges af en munter udtalelse om, at det ikke er i rimeligt, at de to ofte får ansvaret for denne arbejdsopgave, antyder, at flere medarbejdere er tilbageholdende med at påtale den ulige fordeling af opgaver i teamet. Herunder fortæller Søren, at han kun er blevet fritaget for opgaven i en periode, hvor han havde ondt i ryggen. Karen nævner desuden, at teamlederen aktivt har måttet bede hende om at sige nej til at tage opgaven for at få andre til at påtage sig opgaven. Karen oplever i den forbindelse, at hun er blevet mindre tolerant og hjælpsom over for kolleger, der normalt undgår disse opgaver.

Mens der altså er en vis utilfredshed med fordelingen af denne fysisk belastende arbejdsopgave på aftenholdet, er der ikke på samme måde problemer med at få afsat denne opgave på dagholdet. Det skyldes, at operatøren Carsten på 60 frivilligt tager tjansen, da han foretrækker at stå for sig selv frem for at være i maskinrummet med de øvrige medarbejdere. Eftersom Carsten som senior har en ugentlig fridag, har dagholdet derfor uformelt lavet en ordning, hvor teamlederen påtager sig arbejdsopgaven, når Carsten har fri. Mens Carstens to kolleger Simon og Leif værdsætter, at

Carsten tager opgaven, vurderer de, at det ville være en anden sag, hvis de alle skulle deles om denne opgave. Ved at påtage sig arbejdsopgaven i Carstens fravær afbøder teamlederen således potentielle konflikter om ansvaret for denne upopulære opgave.

Medarbejdernes oplevelse af teamledernes prioritering af medbestemmelse bidrager derfor til at skabe en tavs kultur om ansvar og opgaver, hvor enkelte medarbejdere prioriterer deres egne daglige behov, mens andre efterlades med den upopulære arbejdsopgave. Denne uklare fordeling kan altså have konsekvenser for den uformelle fleksibilitet i form af gensidigt ansvar og hjælpsomhed over for hinanden på holdene.

3.2.6 Individuelle arbejdsgange med intern kontrol

Selvom teamlederne forsøger at udbrede ensartede arbejdsgange på tværs af de forskellige hold, opstår der uundgåeligt fejl under klargøringerne, hvilket går ud over produktets kvalitet og medfører en stor omkostning for virksomheden. For at undgå fejl forsøger teamlederen fra aftenholdet derfor løbende at betone værdien om grundighed i arbejdsgangene over for medarbejderne:

> *Vi kommer ikke og siger 'I er ikke hurtige nok' eller noget. Det vigtigste for os, det er, at vi giver os tid til at gøre det rigtigt. Så vi prøver at sige til dem: 'Sæt nu farten ned. Lad nu være med at blive stresset af, at der måske er nogle maskiner, der står og venter.' Det vigtigste er, at de maskiner, vi sender ud, de bliver klargjort rigtigt.* (Teamleder)

Teamlederen forsøger her at videregive HR-chefens budskab om at forsøge at normalisere grundighed og langsommelige arbejdsgange blandt medarbejderne. Teamlederne har samtidig på tværs af holdene lavet et system, der har til formål at undgå, at den enkelte medarbejder får skylden for en fejl. I stedet ønsker teamlederen at få medarbejderne til at tale åbent om fejl med henblik på at blive bedre til at håndtere dem i fællesskab. Fejl kan derfor indskrives anonymt i et fælles ark, som gennemgås på tværs af holdene samlet én gang om måneden.

Initiativet har dog fået en blandet modtagelse blandt medarbejderne, hvilket hænger sammen med, at medarbejderne mest arbejder alene. Det kan gøre det vanskeligt at adskille fejl fra den enkelte operatør, da medarbejderne ved, hvor hinanden står. Medarbejderne oplever derfor, at den store opmærksomhed på fejl kan gå ud over arbejdsfællesskabet både internt på holdene og mellem holdene. For eksempel oplever Leif, at det har ført til intern kontrol i medarbejdergruppen:

> *Der er gået meget politimand i den over for hinanden, og det gør der også på holdet og mellem holdene (…) Vi er blevet tudet ørene fulde med, at vi skal kunne kritisere hinanden for at blive dygtigere til ikke at lave fejl.* (Leif, TR)

Leif beskriver på denne måde, hvordan ledelsens forsøg på at aftabuisere fejl ved at tale åbent om dem også har haft en utilsigtet virkning på tværs af holdene. Ifølge Leif kan det betyde, at der internt opstår "konkurrence" om at stå ved de maskiner, der fungerer mest stabilt, fordi ingen ønsker at klargøre maskiner med tilbagevendende problemer, som har størst risiko for fejl. Simon fremhæver desuden en stor skærm i produktionsrummet, der giver overblik over maskinernes driftsstatus – herunder også hvor længe en maskine fx har stået stille, og hvad årsagen er til dette. Ifølge Simon kan man derfor hurtigt få øje på, hvorvidt fejl eller driftsstop kunne være håndteret tidligere, og på hvilket hold fejlen eller stoppet er opstået, hvilket forstærker kontrolstemningen på tværs af holdene. Samtidig beskriver flere en vis konfliktskyhed i forhold til at konfrontere kolleger fra andre hold og påtale fejl, da de i mindre grad kender disse kolleger.

I en produktion, der i høj grad består af alene-arbejde, illustrerer dette, hvordan operatørernes behov for at undgå fejl – uanset om fejlen skyldes dem selv eller maskinen – kan komme til at veje tungere end samarbejdet med kollegerne. Der etableres altså ikke nødvendigvis en kultur, hvor man aktivt hjælper hinanden med at forebygge fejl, men snarere én, hvor man forsøger at sikre, at man ikke selv laver fejl.

3.2.7 Tavshedskulturen udfordrer fastholdelsen

Teamlederen på dagholdet udtrykker på linje med HR-chefen, at den lokalt forankrede kultur bidrager med en rummelighed, hvor man "giver folk en chance." Derfor vil teamlederen også gerne "strække elastikken langt" for at fastholde sine medarbejdere, så længe han har økonomisk råderum, og det er muligt rent organisatorisk. Dette sker som tidligere nævnt gennem individuelle aftaler om midlertidige skånehensyn, hvor han forsøger at imødekomme sine medarbejderes ønsker om andre typer opgaver, som kan bidrage med variation og større arbejdsglæde.

Denne tilgang oplever operatørerne på dagholdet også gør sig gældende. Både Simon på 43, som er på ressourceforløb grundet en skulderskade, og Carsten på 60, som er mærket fysisk af sine tidligere job, fortæller, at de har været meget taknemmelige for måden, de er blevet behandlet på i virksomheden under deres sygdomsforløb. Leif, som er tillidsrepræsentant tilføjer, at flere har været væk i længere perioder med sygdom, hvor der er blevet vist stor rummelighed, hvortil Carsten tilføjer, at han ikke følte sig presset tilbage på job, da han var sygemeldt med en diskusprolaps. Operatørerne har en oplevelse af, at man generelt gerne vil fastholde sine medarbejdere, hvilket ifølge dem ikke handler om problemer med at rekruttere, men nærmere om, at det er en lang proces at oplære folk til at blive gode operatører.

Nedsat tid og skånevilkår kræver dog samtidig, at teamlederen opdager, at en medarbejder har behov for aflastning, hvilket ikke altid er synligt. Teamlederen på

aftenholdet oplever, at det er tabuiseret at sige, at der er arbejdsopgaver, man ikke kan klare og derfor gerne vil fritages for. Det skal ifølge teamlederen trækkes ud af den enkelte:

> *Jeg skal hive det lidt ud af dem en gang imellem. Om det er kultur, eller hvad det er – altså det her med, at de ikke beder om hensyn. At de føler, at de viser svaghed – eller hvad det er … Men jeg skal sidde og prikke lidt til, om der er noget.* (Teamleder, aftenhold)

Teamlederens oplevelser peger på, at der tilsyneladende ikke er en kultur, der befordrer, at den enkelte kan fortælle om sine svagheder, selvom det ville kunne betyde, at der ville blive taget et hensyn. Carsten, der tidligere har arbejdet både på stålværk og i sværindustrien, fortæller fx, hvordan mange års arbejde i stål- og sværindustrien har sat sit præg på kroppen, bl.a. i form af en diskusprolaps i ryggen. Da han har fået lov til at gå ned i tid og har fået tid til at komme sig i forbindelse med sin ryg, beskriver han arbejdet i produktionen som en "sommerferie" i forhold til sine tidligere arbejdspladser. Derfor oplever han ikke at have en arbejdsbelastning af nævneværdig karakter, på trods af at han altså i praksis arbejder under skånevilkår. Carsten nævner hertil, at han ikke har økonomi til at gå yderligere ned i tid, selvom han vurderer, at hans helbred ville kunne nyde godt af det.

Carstens tilbageholdenhed med at tale om sine behov for yderligere aflastning peger i retning af en tavshedskultur, hvor medarbejderne er tilbageholdne med at omtale arbejdet som krævende, hvilket HR-chefen også er inde på. Samtidig er Carsten økonomisk afhængig af jobbet, hvilket relaterer sig til de forholdsvis begrænsede formelle muligheder, virksomheden har for fx at tilbyde medarbejdere mulighed for at gå ned i tid med lønkompensation – og som kunne være lettere at tage imod i Carstens situation. Flere af virksomhedens seniormedarbejdere er desuden ikke bekendt med indholdet af den nuværende seniorpolitik. Tillidsrepræsentanten Leif giver udtryk for, at den formelle seniorpolitik godt kunne forbedres med flere generelle tilbud til medarbejderne i forhold til de nuværende forhold, der hviler på individuelle forhandlinger og den enkelte teamleders velvilje.

Som analysen af produktionsafdelingen har vist, er den formelle fleksibilitet i arbejdet i høj grad rammesat af produktionens krav, hvilket begrænser medarbejdernes indflydelse på både arbejdstid og arbejdsopgaver. På denne måde bæres den uformelle fleksibilitet i høj grad af medarbejderne og teamledernes langvarige arbejdsrelationer. I casens næste afdeling, som er en teknikerafdeling, giver arbejdsvilkårene større handlerum for fleksibilitet, hvilket også afspejles i en arbejdspladskultur med et bredere uformelt tilpasningsrum.

3.3 Teknikerafdelingen: Et afgrænset arbejdsfællesskab

Kerneopgaven i teknikerafdelingen er at renovere, reparere og fremstille reservedele til maskinerne i produktionen. Teknikerafdelingen er forholdsvis lille og udgøres af syv teknikere og en afdelingsleder. Afdelingslederen har det personalemæssige ansvar, mens en koordinator i samråd med afdelingslederen fordeler arbejdet til dagligt. Afdelingslederen er relativt ny i afdelingen og var førhen tilknyttet produktionsafdelingen. Alle teknikere i afdelingen, bortset fra afdelingslederen, er faglærte inden for et metalfag, fx som sort-, klejn- eller kobbersmed. Afdelingen dækker tre værksteder: et kobberværksted, et stålværksted og et maskinværksted.

I denne analyse indgår tre medarbejdere fra teknikerafdelingen og en afdelingsleder. Aldersmæssigt består afdelingen primært af medarbejdere over 50, hvoraf to seniorer over 60 er på nedsat tid. Kønsmæssigt består afdelingen af seks mænd og en kvinde samt en kvindelig afdelingsleder.

3.3.1 Fleksibilitet i arbejdstid og opgaver inden for en fast, daglig ramme

Arbejdstiden i teknikerafdelingen foregår i dagtimerne. Afdelingslederen beskriver arbejdstiden som et mødebånd, der "officielt er fra 7-15, men vi har flekstid, så de fleste møder mellem 5-6 stykker og går tilsvarende tidligt hjem." Dette medfører altså gode muligheder for tidsmæssig fleksibilitet i teamet, hvor medarbejderne individuelt kan tilpasse deres arbejdstider inden for fuldtidsrammen.

Afdelingslederen begrunder bl.a. de gode muligheder for tidsmæssig fleksibilitet med, at produktionen i afdelingen går lidt op og ned. Det vil sige, at der er perioder hvor de har ret travlt, og perioder, hvor de med afdelingslederens ord "keder sig." Derudover arbejder teknikerafdelingen ikke i weekenden. Derfor er der som udgangspunkt en større arbejdsbyrde i starten af ugen, som ifølge afdelingslederen "falder til ro igen" midt på ugen. Afdelingslederen fortæller, at de har afstemt seniormedarbejdernes arbejdstid, således at seniorerne holder fri på de dage med lavest arbejdsbelastning.

I forhold til den funktionelle fleksibilitet står fem af medarbejderne mere eller mindre fast på kobber- og stålværkstedet og har derfor ansvar for at håndtere bestemte reservedele. Afdelingslederen nævner dog, at der som udgangspunkt er nogle kompetencer, som alle skal kunne. I modsætning til produktionsafdelingen, hvor meget af arbejdet foregår alene, har afdelingslederen i teknikerafdelingen organiseret arbejdet med en "flyverfunktion", hvor to medarbejdere – de to nyeste – bevæger sig

mellem værkstederne efter behov. Denne funktionelle fleksibilitet tjener ifølge afdelingslederen flere formål:

> *Jeg har Lis og den unge Søren, som er en uge hver på stålværkstedet. Det hjælper til vidensdeling og aflastning. Og når vi* [også, red.] *har vores gamle Søren, som ofte er syg, så hjælper det til at give lidt flow i hans arbejde, når han kommer tilbage, da tingene ikke har hobet sig op.* (Afdelingsleder, teknikerafdeling)

Som afdelingslederen sætter ord på i citatet, bliver "flyverne" som nye medarbejdere lært op i arbejdsopgaverne, samtidig med at det skaber fleksibilitet, fx i forbindelse med sygdom, og dermed aflaster flere af afdelingens seniormedarbejdere.

Afdelingslederen benytter sig, ligesom i produktionsafdelingen, af en kompetencematrix med indbygget lønfleksibilitet, som er delt op i alle typer reservedele. Matrixen bruges til fællesmøder og til individuelle møder, hvor hun i dialog med medarbejderne taler om, hvilke kompetencer de gerne vil tilegne sig:

> *Så har jeg spurgt dem, hvad de har lyst til at lave: 'Du skal ikke tænke på, hvad jeg har lyst til at høre, men hvad du har lyst til.' Og så har jeg fordelt ud fra det, og hvis der er noget i overskud, så kan det være, at nogen får lorteopgaver, men det kan vi alle sammen tåle, hvis vi har en enkelt eller to. Men jeg vil rigtig gerne køre det på lyst. Det er lykkedes fuldstændig, ingen har fået lorteopgaver. Så de tager rigtig godt imod det.* (Afdelingsleder, teknikerafdeling)

Afdelingslederens tilgang til organiseringen minder på sin vis om afdelingslederne i produktionen, idet hun prioriterer at give sine medarbejdere en stor indflydelse på fordelingen af arbejdsopgaver. Tilgangen adskiller sig dog ved, at afdelingslederen tager den endelige beslutning og fordeler opgaverne på baggrund af medarbejdernes ønsker, hvilke skaber faste rammer om ansvaret for både populære og upopulære opgaver.

3.3.2 Flekstid og skånehensyn bidrager til et attraktivt arbejdsmiljø

I afdelingen giver medarbejderne udtryk for en meget stor tilfredshed med de fleksibilitetsmuligheder, afdelingslederen tilbyder – både hvad angår arbejdstid og opgaver.

Ole på 72, som har arbejdet i virksomheden de sidste 10 år og arbejder 3 dage om ugen, er blandt de medarbejdere, der møder tidligt ind, hvilket han sætter pris på, da han tilsvarende kan gå tidligt og passe sine fritidsinteresser om eftermiddagen. I

den anden ende af aldersskalaen giver Frederik på 31 udtryk for, at fleksibiliteten i arbejdstid er blandt hovedårsagerne til, at han er tekniker på denne virksomhed:

> *Hvis jeg skal noget med min familie, fx køre mine børn til lægen, er der frihed til det. Jeg har aldrig fået et nej, hvis der var noget privat. For mig har det kæmpe værdi. Så kan jeg gå på kompromis med mange ting, hvis jeg kan få det private til at spille.* (Frederik, 31, tekniker)

Frederiks oplevelse af løbende at kunne afstemme sin arbejdstid med sit familieliv hænger samtidig sammen med, at medarbejderne oplever, at de ikke er bundet op på konstant produktivitet. Dette giver rum for, at medarbejderne kan veksle mellem forskellige typer af opgaver, og herunder i tilfælde af sygemeldinger lade opgaver ligge, indtil medarbejderne er tilbage igen. Dette mærker teknikeren Lis på 48 især, eftersom hun for nylig var tilknyttet natholdet i produktionen, hvor hun i højere grad var bundet til enkelte maskiner: "På natholdet kunne du ikke bare sige: 'Nu skal jeg noget.' Det er virkelig guld værd, den flekstid."

Hvad angår opgaverne nævner teknikeren Lis derudover, at medarbejdernes forskellige interesser som regel får fordelingen af opgaver til at gå op i en højere enhed:

> *Vi har nogle kompetencer, som alle skal kunne, som unge Søren og jeg er ved at blive lært op i – og alle har budt ind med, hvad de gerne vil af kompetencer. Og så er der de ting, der skal laves. Man har næsten fået lov at vælge og vrage. Jeg interesserer mig også for opgaver, som nogle af de andre ikke bryder sig så meget om, og sådan går det fint op.* (Lis, 48, tekniker)

Som Lis antyder, er der foruden valgfriheden opgaver, som medarbejderne alle forventes at kunne varetage, hvilket ifølge hende skaber klarhed om, hvilke opgaver den enkelte foretrækker. Dette hænger igen sammen med, at deres opgaver ikke er bundet af bestemte produktivitetshensyn.

Hertil bemærker Frederik, der også er tillidsrepræsentant for teknikerne, at både arbejdstids- og opgavefleksibiliteten ville se markant anderledes ud, hvis teknikerne i stedet skulle arbejde i døgndrift. Dette scenarie har ifølge Frederik været på tale, da der på sigt kunne være behov for understøttende teknikerfunktioner til at løse akutte nedbrud, da virksomheden løbende arbejder på at optimere produktionen. Frederik nævner her, at dette forslag, som han har drøftet med ledelsen, ikke er blevet taget godt imod blandt hans kolleger – og særligt ikke blandt seniormedarbejderne.

På denne måde vejer den nuværende fleksibilitet tungt for medarbejderne i teknikerafdelingen, hvor flere medarbejdere oplever, at de ville kunne få bedre lønninger andre steder, men hvor fleksibiliteten til gengæld ville være tilsvarende mindre. For eksempel nævner Lis, at hun i produktionen tjente mere og arbejdede færre timer,

men til gengæld havde natarbejde. Hun understreger samtidig, at hun ikke ville bytte, hvilket peger på, at de fleksible arbejdsvilkår spiller en afgørende rolle for at fastholde medarbejderne i afdelingen.

3.3.3 Tiltag for at udvikle arbejdsfællesskabet

Foruden medarbejdernes fælles fleksibilitetsmuligheder arbejder afdelingslederen løbende med at udvikle arbejdsfællesskabet på tværs af de forskellige værksteder, som medarbejderne er fordelt ud på i løbet af arbejdsdagen.

Afdelingslederen har herunder indført morgenmøder, hvor medarbejderne samles på tværs af de tre værksteder. Hensigten er at etablere et mødested, hvor de får talt sammen hver dag:

> *Morgenmødet handler mest om at få dem samlet, fordi de går på forskellige værksteder. Jeg vil gerne have holdånden op at køre. Så ja, nogle morgener er der ikke så meget, men det er vigtigt, at vi lige bliver samlet og får talt sammen. Det, der fylder meget for mig, er også at få talt om, hvem der har travlt, og hvem der har udfordringer, og om nogen kan hjælpe.*
> (Afdelingsleder, teknikerafdeling)

Som afdelingslederen fortæller i citatet, handler denne kollektive organisering af arbejdet om at gøre medarbejderne bevidste om, hvad de hver især laver, og hvad der fylder for den enkelte, hvilket gør det lettere både at bede om hjælp og at tilbyde sig den anden vej. Mens morgenmøderne indledningsvis blev mødt af modstand, er det afdelingslederens oplevelse, at medarbejderne gradvist er begyndt at værdsætte dem.

Et relateret tiltag omhandler flyverfunktionen. Her har afdelingslederen organiseret arbejdsgangene ved, at flyverne går i makkerpar med en af de andre faste teknikere. Afdelingslederen har her matchet flyverne ud fra, hvem der rummer hinanden bedst fagligt og socialt. Hun har fx matchet en ung og en ældre medarbejder, som hun oplever, supplerer hinanden godt, og det bidrager ifølge hende også til at forbedre samarbejdet på tværs af aldersgrupper.

Endelig har hun valgt at have kontor i forlængelse af værkstederne, hvilket giver mulighed for at holde øje med medarbejderne og tage dem til side, hvis der er behov for at tale om mere ømtålige emner under fire øjne. Her oplever hun bl.a., at seniorerne og andre medarbejdere er tilbageholdne med at tale åbent om skavanker og sygdomme, som hun derfor tager hensyn til, men undlader at omtale under morgenmøderne. Ifølge afdelingslederen bidrager denne løbende tilpasning til, at medarbejderne bevarer følelsen af at bidrage på lige fod med de andre:

> *Vi har lige fået en ny opgave ind med at renovere støvsugerslanger, og det er ikke fysisk hårdt. Og jeg ved, at Lis har ondt i skulderen, selvom hun ikke siger noget – det kan jeg se på hende og høre på de andre. Så jeg spørger jeg hende, om hun vil være ansvarlig for støvsugerslangerne (…) Men uden at være for tydelig i det. For hun er stolt og vil ikke være svagere end drengene, men det er vi jo, så jeg prøver at passe lidt på hende.*
> (Afdelingsleder, teknikerafdeling)

Citatet illustrerer, hvordan afdelingslederens tætte relation til den enkelte medarbejder, gør hende i stand til at tilpasse opgavebelastningen individuelt. Eksemplet med Lis viser desuden, hvordan afdelingslederen er opmærksom på, at Lis som afdelingens eneste kvinde ikke taber ansigt over for de andre mandlige teknikere.

3.3.4 Anerkendelse, der går begge veje

Medarbejderne oplever selv, at afdelingslederens tiltag med morgenmøder, makkerpar og den fysiske tilgængelighed har bidraget til at skabe en gensidig anerkendelseskultur i afdelingen. Den kommer til udtryk gennem en daglig praksis præget af ros og tydelig værdsættelse af hinandens indsats på kollegialt niveau, ligesom afdelingslederen i høj grad imødekommer deres ønsker og behov. Hertil påpeger flere medarbejdere, at det har stor betydning for arbejdsfællesskabet, at de arbejder i en lille afdeling med lav medarbejderudskiftning.

Medarbejderne giver bl.a. udtryk for, at de kan komme til afdelingslederen med alt, ligesom morgenmøderne har skabt et rum, hvor man med teknikeren Lis' ord kan "tjekke ind" og sige til, hvis man ikke har det godt, så der kan tages hensyn til hinanden i planlægningen af dagens arbejde: "Jeg døjer med noget migræne, der bliver jeg bare sendt hjem, selvom jeg måske prøver at kæmpe mig igennem." Lis' beskrivelse af, at hun åbent kan fortælle sine kolleger, hvis hun har migræne, afspejler en oplevelse af, at møderne etablerer et trygt rum, hvor medarbejderne kan ytre sig om, hvad der fylder hos dem, og som afdelingslederen kan agere ud fra. Sammen med Ole beskriver Lis desuden, at disse møder bidrager til en rummelighed, der gør det rart at være på værkstedet, mens de individuelle opgaver samtidig giver "plads til at pleje sig selv."

I forhold til makkerordningen, oplever Lis, der som flyver bliver lært op af Ole, at deres tætte relation og gode kemi gør, at Ole er god til at anerkende hendes arbejdsindsats og give hende konstruktiv feedback, hvilket hun beskriver som noget, hun bliver "helt høj af." Samtidig oplever medarbejderne også at blive anerkendt af deres leder, som følge af at de selv kan komme med ønsker til opgaver og forslag til arbejdsgangene i afdelingen. Som afdelingslederen selv formulerer det, er hun indimellem villig til at "spille lidt dum" eller bruge det argument, at hun stadig er

relativt ny som afdelingsleder, for derved at give plads til, at medarbejderne kan sætte deres egen faglighed i spil. Afdelingslederen fortæller videre, at noget af det, medarbejderne fremhævede under de nyligt afholdte MUS-samtaler, var, at de i stort omfang trives i afdelingen:

> *De kender utroligt meget til hinandens privatliv. Folk er gode til at spørge ind: 'Hvordan går det med din far?' Det føles rart at komme på arbejde til nogen, der kender en. Det dyrker de meget. Vi har private arrangementer sammen også.* (Afdelingsleder, teknikerafdeling)

At afdelingslederen til sidst i citatet også kommer ind på, at medarbejderne privat omgås hinanden, viser sig bl.a. ved, at Ole nævner, at han har et arrangement planlagt for teamet hjemme hos ham, hvor ægtefæller også er inviteret.

Anerkendelse fremstår således som en central del af arbejdskulturen i afdelingen, der ikke kun er knyttet til ledelsen, men også er forankret i de indbyrdes relationer mellem medarbejderne.

3.3.5 Et trygt, men isoleret arbejdsfællesskab

Selvom teknikerne oplever en kultur præget af gensidig anerkendelse internt i afdelingen, giver de samtidig udtryk for, at deres indsats i mindre grad anerkendes på virksomhedsniveau og fra de afdelinger, de leverer reservedele til. Denne oplevelse hænger bl.a. sammen med lønforholdene. Teknikerafdelingen er placeret på et af de lavere løntrin og ligger bl.a. under lønniveauet i dele af produktionen. Disse lønforskelle har skabt en vis utilfredshed i medarbejdergruppen. Som teknikerne beskriver det, forsøger de i det daglige at lægge det til side, men oplever samtidig, at ledelsens udmelding om, at man ellers kan finde et "andet bageri", bidrager til en oplevelse af manglende anerkendelse af deres arbejde og værdi fra den øvrige organisation. Samtidig er den lønmæssige fleksibilitet i høj grad bundet op på tilegnelsen af nye kompetencer i fraværet af en fast struktur for lønprogression, hvilket yderligere forstærker oplevelsen af begrænset indflydelse på egne lønvilkår.

Oplevelsen af manglende anerkendelse knytter sig imidlertid ikke kun til løn. Eftersom teknikernes funktion i høj grad er understøttende i forhold til maskinernes vedligehold, fremstår deres bidrag mindre synligt i organisationen. Flere medarbejdere peger på, at der i begrænset omfang er forståelse for deres faglighed, og at de sjældent modtager feedback på det arbejde, de leverer til produktionen. Dette hænger ifølge teknikeren Ole også sammen med virksomhedens vækst, der har betydet, at virksomheden er blevet "for stor", hvilket har reduceret medarbejdernes kendskab til hinanden på tværs af afdelinger.

På denne måde oplever medarbejderne derfor, at det nære samarbejde i afdelingen er afgørende for deres trivsel og fastholdelse og kompenserer for fraværet af anerkendelse fra den øvrige organisation.

3.3.6 Nødvendig fastholdelse i en lille og specialiseret afdeling

Som de tidligere afsnit afspejler, hænger fleksibilitet i arbejdstid og opgaver samt trivselstiltagene tæt sammen med fastholdelsen, og afdelingslederen forsøger at gøre afdelingen til en attraktiv arbejdsplads, ligesom hun vil gå langt for at beholde sine medarbejdere.

Herunder indgår fastholdelse som et fast punkt i dialogen med særligt seniormedarbejderne, hvor afdelingslederen løbende drøfter, hvad der skal til for, at de fortsat har lyst til at blive i afdelingen. Denne prioritering skal ses i lyset af, at afdelingen er lille og derfor er skrøbelig over for opsigelser og tab af kompetencer. Derfor er afdelingslederen optaget af dels at aflaste seniorerne, dels at deres kompetencer bliver videregivet til de øvrige medarbejdere. Det gælder eksempelvis i hendes dialog med Ole, der i høj grad handler om, hvad der skal til for, at han fortsat har lyst til at blive. Som hun selv udtrykker det, er hun villig til at gøre "hvad som helst" for at fastholde ham, og at han kan "få det, som han vil have det."

Samtidig er afdelingslederen også optaget af, at de yngre medarbejdere bliver tilstrækkeligt udfordret, så de også finder afdelingen attraktiv på den lange bane og bærer kulturen videre. Her påpeger teknikeren Lis, at fastholdelsen af seniormedarbejdere er central for opretholdelsen af faglig viden og kompetencer i afdelingen. Derfor gruer hun for den dag, hvor Ole stopper, hvorfor hun er optaget af at "suge til sig" af hans viden.

Lis' trivsel og lyst til at blive hænger dog også sammen med, at der tages hensyn til hendes helbred, og at hun kan være åben om sygdom uden at møde modstand. På den baggrund efterspørger både hun og Ole, at virksomheden i højere grad synliggør og prioriterer fastholdelsen af seniormedarbejdere gennem en mere tydelig og aktiv seniorpolitik. Ole fortæller, at han selv måtte opsøge sin leder for at få tilrettelagt sin individuelle seniorordning i fraværet af tilstrækkelige muligheder i virksomhedens overordnede politik:

> *Jeg hygger mig ved at være her de tre dage om ugen. Herovre kan jeg nå at komme ned i gear i de tre dage, så jeg er klar til at give den gas igen i privatlivet. Det er det, som seniorpolitik kan.* (Ole, 72, tekniker)

I forlængelse heraf nævner Ole, at "flere gulerødder" – det vil sige økonomiske incitamenter – kunne få ham til at overveje at blive længere tid på arbejdsmarkedet.

Tillidsrepræsentanten Frederik efterspørger i den forbindelse, at ønsker som fx flere seniordage i højere grad tages op igen i virksomhedens samarbejdsudvalg på tværs af medarbejdergrupperne.

På denne måde oplever medarbejderne i teknikerafdelingen, at afdelingslederens aktive prioritering af fastholdelse står i kontrast til virksomhedens begrænsede indsats for at fastholde seniormedarbejdere.

Analysen af teknikerafdelingen eksemplificerer, hvordan prioritering af samarbejde og fællesskab bidrager til en anerkendende arbejdspladskultur, hvor samspillet mellem formel og uformel fleksibilitet sammen bidrager til fastholdelsen – særligt af seniormedarbejdere. Samtidig er denne fastholdelse i høj grad forankret i afdelingen og i mindre grad understøttet af virksomhedens overordnede rammer.

Den næste afdeling omhandler en analyseafdeling, hvor arbejdets karakter og den tilhørende formelle fleksibilitet i høj grad adskiller sig fra de foregående afdelinger.

3.4 Analyseafdelingen: Fleksibilitet og relationer på tværs

Kerneopgaven i analyseafdelingen består af at understøtte og forbedre produktionen, fx gennem arbejde med måleteknik og dataanalyser. Da arbejdet er vidensbaseret, foregår det primært foran computeren. Omkring 80 % af tiden bruges på dataanalyse, mens de resterende 20 % relaterer sig til problemløsning i driften.

Afdelingen er relativt lille og består af syv medarbejdere med forskellige ansvarsområder, herunder både procesingeniører og procesejere med ansvar for specifikke delprocesser i produktionen. Afdelingen er en af de afdelinger, som er vokset grundet vækst i virksomheden, og den er på kort tid udvidet fra tre til syv medarbejdere.

Delanalysen baserer sig på interview med to procesingeniører, som begge er i 30'erne, men omfatter ikke perspektiver fra procesingeniørernes chef. Denne delanalyse mangler derfor ledelsesniveauet og indgår for at belyse variationer i fleksibiliteten på tværs af virksomhedens afdelinger.

3.4.1 Høj formel fleksibilitet og selvledelse

På linje med teknikerne arbejder medarbejderne i analyseafdelingen i dagtimerne. Samtidig er arbejdet kendetegnet ved, at procesingeniørerne arbejder i projekter og har ansvar for egne opgaver over afgrænsede perioder. Denne tilrettelæggelse

betyder, at de i mindre grad er stedbundne, hvilket i praksis giver gode muligheder for tidslig fleksibilitet. Medarbejderne beskriver derfor ikke arbejdet som et klassisk 8-16-job, men snarere som noget, de selv disponerer over i forhold til opgaver og fremdrift. Dette er i stor kontrast til især operatørerne, som i høj grad både er både tids- og stedbundne grundet døgnproduktion.

Selvom ingeniørerne har ansvar for egne projekter, beskriver de samtidig et tæt samarbejde internt i teamet. De hjælper hinanden ved sygdom og fravær, hvilket bl.a. er muligt, fordi de har en fælles forståelse for opgaverne i afdelingen. Denne koordinering sker dog i høj grad uformelt og organiseres af medarbejderne selv. Som Carl på 35 beskriver det, har de en chef, der "ikke så gerne vil bestemme", men som gerne vil orienteres.

Arbejdsdagen struktureres bl.a. gennem daglige morgenmøder, hvor også opgaver og bemanding koordineres. Selvom opgaverne ofte er planlagt på forhånd som følge af den projektorienterede organisering, giver møderne mulighed for løbende tilpasning, eksempelvis ved sygdom eller ændringer i prioriteringer. Carl fortæller i den forbindelse, at de som udgangspunkt er fleksible i forhold til at dække ind for hinanden i afdelingen. Det afspejler, at medarbejderne kan varetage flere typer opgaver, og at der dermed er en vis grad af funktionel fleksibilitet til stede.

3.4.2 Uformelle relationer på tværs af organisationen

HR-chefens udlægning af en virksomhedskultur, hvor man hjælper hinanden, ses særligt tydeligt i ingeniørernes oplevelse af deres kollegiale omgang med arbejdspladsens øvrige medarbejdere:

> *Hele virksomheden er præget af hjælpsomhed og åbenhed, det er sjældent, at folk siger 'det må du selv løse.' (…) I dele af virksomheden er der en markant anderledes omgangstone. Der er noget håndværkerjargon nogle steder. Der bliver ikke talt grimt, men hårdt. Men virksomheden favner samtidig nogle typer mennesker, som er lidt mere sprælske. Ingeniørgruppen er mere proper. Men det er en sjov dynamik, som jeg lige skulle lure.* (Carl, 35, ingeniør)

Carls positive oplevelse af at skulle lande i en virksomhed, hvor medarbejderne har mange forskellige faglige og sociale baggrunde, relaterer sig til, at han selv kommer fra et mere ensartet miljø i universitetsverdenen. Den anden ingeniør, Signe på 33, nævner dertil, at det i forbindelse med ingeniørernes arbejde med at optimere driften er vigtigt at inddrage den viden og erfaring med maskinerne, der findes blandt medarbejderne i produktionsafdelingen – herunder deres kendskab til maskinernes

fejl og forbedringspotentialer. Derfor spiller adgang til viden i organisationens produktionsafdeling en afgørende rolle i deres arbejdsgange.

De to ingeniørers oplevelse af at have mange samarbejdsflader i dagligdagen hænger tæt sammen med deres fleksible arbejdsvilkår og den høje grad af selvledelse. Disse forhold gør, at de ikke i samme grad som de to andre afdelinger er stedsbunde i deres arbejde og derfor kan bevæge sig mere frit rundt imellem afdelingerne. Herunder spiller deres arbejdstid i dagtimerne en væsentlig rolle for, at de kan møde og vedligeholde relationer til medarbejdere i andre afdelinger – fx i forbindelse med pauser. Ifølge Signe har det stor betydning for, at de oplever, at det er forholdsvis let at række ud efter hjælp uden for deres egen afdeling, og at de kan komme forbi i tide og utide og henvende sig direkte til den kollega, der besidder den relevante viden. Analyseafdelingens placering på førstesalen i virksomheden sammen med bl.a. HR og den øvrige ledelse har samtidig betydning for, at de også oplever at have god adgang til både viden og ressourcer opadtil i organisationen.

Disse forhold ser derfor ud til at have betydning for ingeniørernes oplevelse af sammenhæng i organisationen og deres mulighed for at trække på forskellige kompetencer i det daglige arbejde.

3.4.3 Fastholdelse gennem arbejdspladskultur og udviklingsmuligheder

Da afdelingen har mange unge medarbejdere, fylder seniorpolitikker endnu ikke meget. I stedet har de fået tilrettelagt deres arbejdsvilkår ud fra andre livsfasehensyn, hvor den tidsmæssige fleksibilitet i afdelingen ikke kun kommer til udtryk i forhold til fleksible komme- og gåtider. For eksempel er det lykkedes for Carl at forhandle sig til at have en 4-dages arbejdsuge med en ugentlig fridag. Her har han oplevet at blive imødekommet af ledelsen, idet der ifølge ham ikke har været en etableret kultur i virksomheden for at gå ned i tid:

> *Jeg sagde det til min chef, og det blev taget åbent imod, og jeg har ikke hørt nogen brokke sig, hverken kolleger, ledelse eller HR (…) Det har måske også noget at gøre med min chef. Jeg ved ikke, om alle chefer ville være lige så fleksible, men min chef har været det.* (Carl, 35, ingeniør)

Foruden den formelle fleksibilitet spiller arbejdspladskulturen ifølge Signe en afgørende rolle for hendes langsigtede fastholdelse:

> [Der er, red.] *alle komponenterne for at være en arbejdsplads, man kan være på i lang tid: Gode kolleger, tillidsfuld atmosfære og en ekstremt aktiv personaleforening – som gør, at man føler sig inkluderet.* (Signe, 33, ingeniør)

Her fremhæver Signe i høj grad sine gode kollegiale relationer og sin oplevelse af åbenhed i organisationen som væsentlige for sin gode trivsel i virksomheden.

Ingeniørerne fremhæver derudover de gode udviklingsmuligheder internt i virksomheden. Carl nævner fx, at hans chef startede som "en tekniker, der blev leder, der blev chef", som et billede på den interne mobilitet i virksomheden. Denne oplevelse deler Signe, som fortæller, at deres chef har fortalt dem, at "der er højt til loftet og tynde vægge." Begge medarbejdere oplever således, at det er inden for rækkevidde at skifte funktion eller afdeling, hvis de ønsker det, og at der samtidig er kort vej til ledelsen, hvis de vil bringe sådanne ønsker i spil – eksempelvis i forhold til at få en teamlederrolle.

Selvom ingeniørerne oplever gode muligheder for intern mobilitet, som har betydning for deres fastholdelse på sigt, arbejder de – ligesom medarbejderne i de øvrige afdelinger – ikke i virksomheden på grund af lønnen. Tværtimod giver de på samme måde udtryk for en vis utilfredshed med lønniveauet.

Samlet set spiller både en høj grad af formel fleksibilitet, en uformel fleksibilitet gennem gode relationer på tværs af virksomheden og udviklingsmuligheder en væsentlig rolle for, at de to ingeniører kan se sig selv blive i virksomheden på den lange bane.

3.5 Opsummering: Produktionsvirksomhedens arbejdspladskulturer

I forhold til hospitalet bærer produktionsvirksomheden præg af lidt mindre formaliserede rammevilkår. Det gælder både arbejdstidsnormer på virksomhedsniveau og den tilhørende seniorpolitik, der er forholdsvis begrænset på produktionsvirksomheden og ikke forefindes lokalt på nogen af de tre afdelinger.

Til gengæld fremstår virksomhedens værdi om at være lokalt forankret tydeligt i arbejdspladskulturen på de tre afdelinger. Her bidrager den i et vist omfang til en rummelighed i form af individuelle hensyn, der i nogen grad kompenserer for fraværet af formelle livsfase- og seniorordninger. Her kan navnlig medarbejderne i produktions- og teknikerafdelingerne ikke genkende HR-chefens antydning af, at arbejdet med maskiner og reservedele ikke skulle være nævneværdigt belastende.

Den lokale forankring viser sig på denne måde også ved, at medarbejdernes tilknytning til arbejdspladsen ikke er flygtig, idet personaleomsætningen er forholdsvis lav. Dertil bærer organisationen præg af en faglig åbenhed. Her ser vi eksempler på, at en medarbejder fx kan starte i produktionsafdelingen, opbygge kompetencer og gradvist få nye funktioner og flytte over i en anden afdeling af virksomheden.

Samtidig præger andre dele af virksomhedens rammevilkår og værdier afdelingerne meget forskelligt. I produktionsafdelingen fylder værdien om grundighed på en helt anden måde, idet den er koblet til virksomhedens produktivitet og konkurrenceevne og dermed former organiseringen af medarbejderne og deres interne arbejdsgange. Omvendt er tekniker- og udviklingsafdelingen i højere grad understøttende enheder for produktionen, som dermed har friere tøjler i forhold til at tilrettelægge arbejdstid- og arbejdsgange uafhængigt af de fastlagte produktionsbånd.

3.5.1 Store forskelle mellem de tre afdelingers formelle fleksibilitet

Mens arbejdet i alle tre afdelinger på hospitalet er tids- og pladsbundet, forholder det sig ganske anderledes på produktionsvirksomhedens tre afdelinger. Her ser vi også en præcedens for fuldtid, der dog ikke er indskrevet i personalepolitikken, hvilket giver mulighed for større variation i den enkelte afdeling. Dette medfører markante forskelle i den formelle fleksibilitet mellem disse tre afdelinger.

I produktionsafdelingen er den formelle fleksibilitet i høj grad arbejdsgiverdrevet, da døgnproduktionen gør arbejdet tids- og stedsbundet, og medarbejderne står alene ved hver maskine. I forhold til den tidslige fleksibilitet er den funktionelle fleksibilitet mere balanceret, idet kravet om, at medarbejderne oplæres i forskellige maskiner, både bidrager til opgavevariation for medarbejderne og giver teamlederne mulighed for at flytte rundt i tilfælde af sygdom. Samtidig er organiseringen bundet af faste hold ud fra et medarbejderønske, hvilket gør dagholdet mere attraktivt end aften- og natholdene. I kraft af deres skæve arbejdstider har medarbejderne på disse hold dårligere mulighed for at have et familieliv ved siden af, ligesom de har en lavere tilknytning til medarbejderne på resten af virksomheden, der arbejder i dagtimerne.

Den begrænsede tidslige fleksibilitet i produktionsafdelingen står i kontrast til tekniker- og analyseafdelingerne, hvor arbejdet i mindre grad er stramt tidsbundet, og hvor arbejdstid og opgaver i højere grad kan tilpasses den enkelte.

I teknikerafdelingen understøtter teamlederens organisering en formel fleksibilitet, der i langt højere grad er på medarbejdernes præmisser. Derudover har afdelingen mulighed for at prioritere mellem opgaver afhængigt af medarbejdernes tilgængelighed, mens en flyverfunktion samtidig bidrager til funktionel fleksibilitet, som skaber et vist flow i arbejdsgangene. På denne måde har afdelingens teamleder mulighed for at give medarbejderne stor indflydelse på, hvilke opgaver de gerne vil specialisere sig inden for, ligesom hun har mulighed for at imødekomme forskellige livsfasehensyn.

Analyseafdelingens arbejde foregår i høj grad bag en computer, hvilket skaber vidtgående rammer for medarbejdernes formelle fleksibilitet, og arbejdstid og opgaver koordineres i små selvstyrende projektgrupper. Virksomhedens vækst med

udvidelse af medarbejdergruppen har samtidig gjort det muligt at imødekomme livsfasehensyn i form af nedsat arbejdstid.

3.5.2 Arbejdspladskulturer i produktionsvirksomheden

Forskellene i den formelle fleksibilitet i afdelingerne munder ud i arbejdspladskulturer, der peger i hhv. en individuel og en kollektiv retning, jf. typologierne præsenteret på Figur 1.2 i kapitel 1.

Produktionsafdelingen bærer på nogle måder præg af en individuel arbejdspladskultur. Det ser man dels ved, at medarbejderne står alene ved maskinerne, dels ved teamledernes uformelle tilgang til at fordele arbejdet mellem medarbejderne. I produktionen findes der både populære opgaver – fx at klargøre maskiner, der er stabile – og mindre populære opgaver – fx tunge og fysisk belastende opgaver – og fordelingen af disse opgaver foregår ikke ud fra en formaliseret eller konsekvent ledelsesmæssig praksis. Teamlederne vælger i stedet at blande sig mindst muligt i opgavefordelingen, ligesom mulighederne for at skifte mellem hold fremstår uigennemsigtig. Mens teamledernes betoning af 'medbestemmelse' kunne give rum for indflydelse, betyder den manglende indblanding fra lederne i praksis, at den enkelte medarbejder sætter sig selv over fællesskabet ved at undvige upopulære opgaver. Det fører til en lav opgaverotation, der begrænser nogle medarbejderes mulighed for at udvikle nye kompetencer og at få mere skånsomme arbejdsopgaver.

Virksomhedens forsøg på at få medarbejderne i produktionen til at arbejde langsomt og grundigt frem for hurtigt har både positive og negative konsekvenser for kulturen. På den ene side giver langsommeligheden færre fysiske belastninger og tiltrækker dermed medarbejdere, der ønsker mere skånsomme vilkår, end hvad de ellers har oplevet. På den anden side fylder fejl uforholdsmæssigt meget i produktionsafdelingens arbejdsgange. På trods af ledelsens forsøg på det modsatte er der i stedet opstået en "politimandskultur", hvor ansvaret for fejl placeres hos den enkelte, hvilket ikke er befordrende for fællesskabet. Mens både arbejdsfordelingen og arbejdsgangene altså bidrager til at mindske den uformelle fleksibilitet i form af gensidig hjælpsomhed og aflastning, giver medarbejderne dog udtryk for deres tilfredshed med virksomhedens rummelighed og med at være i faste teams med faste arbejdstider.

I teknikerafdelingen peger arbejdspladskulturen i højere grad i en kollektiv retning. Det viser sig bl.a. gennem medarbejdernes store villighed til at aflaste og rumme hinanden, ligesom der hersker en gensidig faglig anerkendelse medarbejderne imellem og mellem medarbejderne og afdelingslederen. Det bunder dels i afdelingslederens prioritering af arbejdsfællesskabet gennem tiltag som organisering af arbejdet i teams og makkerpar, der matcher hinanden fagligt og socialt, dels i tilpasning af arbejdstid og fordeling af arbejdsopgaver efter medarbejdernes ønsker. På denne

måde bidrager samspillet mellem formel og uformel fleksibilitet til at skabe arbejdsglæde og fastholde medarbejderne – herunder seniorerne. Det gode arbejdsfællesskab i afdelingen fremstår dog isoleret i forhold til resten af virksomheden, hvor teknikerne ikke i samme grad oplever, at deres funktion og placering anerkendes på et organisatorisk plan, hvilket præger deres tilknytning til resten af virksomheden.

I analyseafdelingen gør en dynamisk kultur sig gældende, i kraft af at medarbejderne i høj grad selv tilrettelægger arbejdstid og koordinerer arbejdsopgaver indbyrdes i teamet. Medarbejderne oplever her – i modsætning til de to andre afdelinger – at have mange kontaktflader rundt omkring i virksomheden, hvilket efterlader dem med en anden følelse af at være forbundet på tværs med kolleger og ledelse i organisationen. Eftersom denne afdeling kun baserer sig på interview med to medarbejdere, begrænser det vores mulighed for at udfolde en fyldestgørende karakteristik af arbejdspladskulturen i denne afdeling.

3.5.3 Fastholdelse på trods af begrænsede livsfasepolitikker

De tre arbejdspladskulturer i afdelingerne, som vi netop har udfoldet, viser, at mange forhold i praksis forhandles og tilrettelægges lokalt på afdelingsniveau og med den enkelte medarbejder. På trods af disse ordninger og en generelt lav medarbejderomsætning påvirker både arbejdspladskulturen i den enkelte afdeling og fraværet af formaliserede seniorvilkår medarbejdernes lyst til at arbejde ind i og ud over senioralderen.

I produktionsafdelingerne bidrager den uformelle og tavse fordeling af opgaver til, at medarbejderne er tilbageholdne med at gøre opmærksom på deres skånebehov. I den forbindelse relativiserer nogle af interviewpersonerne arbejdsbelastningen i afdelingen ved at sammenligne deres vilkår med andet ufaglært arbejde, de tidligere har haft – på trods af at de både bærer rundt på skavanker og i perioder har individuelle aftaler om lavere belastning. Mens medarbejderne oplever, at der er lang snor i forhold til skånehensyn, fx gennem midlertidig nedsat arbejdstid, er dette samtidig ikke en holdbar løsning for alle, bl.a. fordi nogle medarbejdere ikke har råd til at gå ned i tid.

I teknikerafdelingen er fastholdelsen i høj grad forankret gennem den formelle og uformelle fleksibilitet i form af et stærkt arbejdsfællesskab, som aktivt prioriteres af teamlederen. Samtidig ser vi, at teamlederen vil gå langt for at holde på sine seniormedarbejdere ved at tilbyde dem attraktive vilkår, bl.a. fordi seniorerne spiller en væsentlig rolle for at videreføre viden og kultur til de øvrige medarbejdere.

I analyseafdelingen har det stor betydning for medarbejderne, at de har en høj formel fleksibilitet, at de trives på tværs af organisationen, og at de kan rykke sig rundt i afdelingerne i virksomheden på sigt, hvis de savner nye udfordringer.

Som illustreret giver den rummelige kultur på tværs af afdelingerne teamlederne vide rammer for at tilbyde enkelte medarbejdere skånevilkår. Men individuelle hensyn til enkelte medarbejdere kan samtidig give udfordringer i forhold til virksomhedens fortsatte vækst med flere nyansatte, som på sigt kan bidrage til forskelsbehandling internt i afdelingerne. Som vi ser, vil både tillidsrepræsentanter for teknikere og operatører gerne have udvidet og synliggjort seniorpolitikken med fælles ordninger til at supplere de mange særhensyn, der afhænger af den enkelte team- eller afdelingsleders velvilje.

4 Konklusion

Kendetegnende for mange danske og internationale analyser af seniorers arbejdsliv er, at der tages udgangspunkt i det enkelte individ og den enkeltes overvejelser om og betingelser for at øge årene på arbejdsmarkedet. Denne undersøgelse har et andet perspektiv på samme problemstilling.

Vi har igennem de to foregående analyser af seks afdelinger på to store arbejdspladser illustreret, at organiseringen af den formelle fleksibilitet i afdelingerne giver medarbejderne vidt forskellige muligheder for at interagere og skabe en arbejdspladskultur for uformel fleksibilitet – med tilhørende konsekvenser for medarbejdernes fastholdelse.

På denne måde følger disse analyser vores antagelse for undersøgelsen – nemlig at arbejdspladsernes centrale rammevilkår og værdier omsættes forskelligt i de enkelte afdelinger (Csonka, 2000). Denne antagelse har videre formet vores undersøgelsesdesign, hvor de to virksomheders rammevilkår (herunder seniorpolitikker) og værdier er blevet holdt konstante i analyserne.

Samtidig har vi i analyserne af afdelingerne løbende inddraget en række kontekstafhængige forhold såsom arbejdets karakter og organisering samt individuelle forhold. Det gælder bl.a. medarbejdernes faglige baggrund, økonomi og køn.

4.1 Fastholdelse prioriteres ikke aktivt

Først og fremmest ser vi, at fastholdelse – herunder af seniorer – ikke har nogen nævneværdig prioritet, hverken på det offentlige hospital eller på den private produktionsvirksomhed (Arman m.fl., 2022; Jonsson m.fl., 2020; Karpinska m.fl., 2013).

Hospitalet er som politisk styret organisation præget af en stram økonomistyring med dertilhørende regionalt bestemt fuldtidspolitik og livsfase- og seniorpolitikker. Omvendt opererer produktionsvirksomheden under konkurrencevilkår, hvilket præger arbejdsgangene særligt i produktionsafdelingen. Samtidig er politikker for bl.a. arbejdstid og fastholdelse mindre strengt defineret end på hospitalet.

På denne måde er seniorpolitikkerne lidt mere udbredte på det offentlige hospital – både på det overordnede niveau og i afdelingerne – end på den private virksomhed, hvilket svarer til den viden, man i øvrigt har om forekomsten af formelle politikker (Qvist m.fl., 2023; Pedersen m.fl., 2026). Seniorpolitikkerne begrænser sig dog begge steder til muligheden for at gå ned i tid og et tilbud om enkelte seniordage, mens

livsfaseordninger for den samlede medarbejderstab på tværs af alder fylder mere. De besøgte afdelinger på hospitalet og på produktionsvirksomheden har fx ikke mange medarbejdere over 55 år, ligesom antallet af seniorer ligeledes er begrænset.

Den manglende prioritering af fastholdelse afspejler sig også gennem de to virksomhedsledelsers værdigrundlag: Frem for at prioritere fastholdelse er hospitalsledelsen optaget af at understøtte et fleksibelt arbejdsliv, hvor medarbejderne kan vælge hospitalet til, hvis de affinder sig med fuldtidspolitikken og de patientdrevne arbejdsvilkår.

I produktionsvirksomheden afspejler de stærkt begrænsede formelle politikker, at ledelsen ikke mener, at arbejdet skulle være nævneværdigt belastende. Virksomheden er lokalt forankret og optaget af at "behandle hinanden godt". Det viser en vej for fastholdelsen ude i afdelingerne, hvor flere medarbejdere har særaftaler om opgaver og arbejdstid med deres ledelse.

4.2 Forskellige muligheder for fleksibilitet

I alle afdelinger ser vi samtidig – på linje med litteraturen – hvordan adgang til formel fleksibilitet som indflydelse på arbejdstid og opgaver, kompetenceudvikling samt et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø fylder hos samtlige medarbejdere og påvirker deres lyst til at blive på arbejdspladsen (Albertsen m.fl., 2024; Browne m.fl., 2019; Midtsundstad m.fl., 2023; Rasmussen m.fl., 2025).

På baggrund af Pietraszek og Albertsen (2024), der skelner mellem dem, der arbejder med hhv. mennesker, ting og symboler, er der dog væsentlig forskel på arbejdets karakter og den tilhørende fleksibilitet og belastning i de tre afdelinger.

På hospitalet arbejder medarbejderne på alle tre afdelinger med mennesker. Her er de tids- og stedbundne rammevilkår, der i forskelligt omfang omfatter aften-, nat- og weekendarbejde, styrende for medarbejdernes fleksibilitet. På trods af disse forholdsvis ens vilkår forvaltes hospitalets fleksibilitetsmuligheder inden for fuldtidspolitikken meget forskelligt i afdelingerne: fra et væld af individuelt afstemte ordninger i føde- og barselsafdelingen over låste arbejdstider, der følger patienternes daglige måltider, i serveringskøkkenerne til faste vagtlængder med fælles muligheder for fleksibilitet i den medicinske afdeling.

Arbejdet med mennesker omfatter også følelsesmæssigt krævende omsorgsarbejde. Her ser vi, at medarbejderne i fødeafdelingen og den medicinske afdeling anvender den tilgængelige indflydelse og fleksibilitet til at få arbejdsliv og familieliv til at gå op, når der opstår krydspres mellem krav på arbejdet og krav i familien (Sparre m.fl.,

2024). Dette er der også eksempler på i serveringskøkkenerne, men eftersom arbejdet i denne afdeling i mindst lige så høj grad præges af arbejde med ting – dvs. madlavning – anerkendes medarbejderne ikke for deres todelte ansvar, hvilket afspejler sig i deres manglende indflydelse på arbejdstid og arbejdsopgaver.

På produktionsvirksomheden arbejder hovedparten af medarbejderne med ting, det vil sige produktion. Produktionsarbejdet er stedbundet, man står alene med maskinerne, og der er meget lidt rum for fleksibilitet. I modsætning hertil arbejder ingeniørerne med symboler. Arbejdet er for dem ikke stedbundet i samme grad, ligesom ingeniørerne har adgang til en stor grad af daglig formel fleksibilitet. Teknikerne arbejder også med ting, men har alligevel noget mere indflydelse på både arbejdstid og arbejdsopgaver, fordi deres arbejde ikke direkte er lænket til produktionen.

Mens afdelingerne på produktionsvirksomheden har en høj andel af mænd, ses der samtidig flere eksempler på både mænd og kvinder, der søger fleksibilitet af hensyn til familielivet. Desuden viser analyserne, at der her er en konfliktskyhed i forhold til at gøre opmærksom på belastningen fra fysisk krævende opgaver, som enkelte mandlige medarbejdere også relativiserer i forhold til tidligere job. Det er dog svært at afgøre, i hvor høj grad disse mønstre skyldes køn (som antydet i Frostholm & Krøyer, 2023:48), og i hvor høj grad de skyldes vilkårene.

Mens de ovennævnte forhold om politikker, arbejdets karakter og individuelle vilkår spiller ind på de enkelte medarbejderes fastholdelse, er det imidlertid ikke de enkelte individer, denne undersøgelse har analyseret, men i stedet interaktionen mellem kolleger og mellem medarbejdere og ledere. I det følgende præsenteres undersøgelsens hovedbidrag, nemlig de forskellige arbejdspladskulturer, der udfolder sig i afdelingerne, og som har betydning for den samlede medarbejdergruppes fastholdelse.

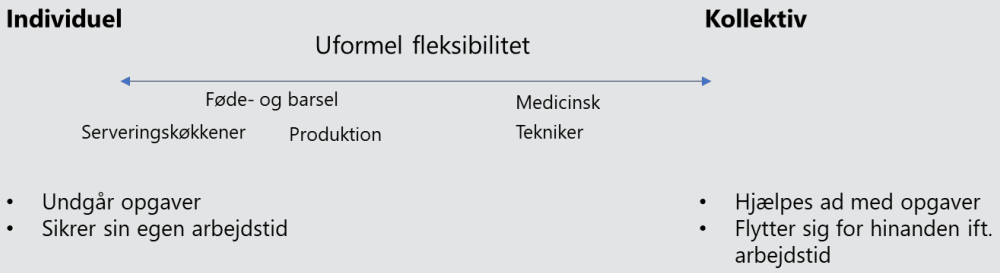
4.3 Individuelle og kollektive arbejdspladskulturer

Som analyserne har vist, forekommer der både afdelinger, hvor medarbejdernes interne uformelle fleksibilitet er lav – og som bærer præg af en individuelt orienteret arbejdspladskultur – og afdelinger, hvor den uformelle fleksibilitet er forholdsvis høj – og som derfor er orienteret mod det kollektive. Igennem undersøgelsen har vi vist, at sidstnævnte bidrager til at fastholde medarbejderne gennem en høj grad af uformel fleksibilitet i medarbejderstaben, mens det modsatte gør sig gældende for de individuelle kulturer.

Med afsæt i Figur 1.2 i afsnit 1.2.4 er fem af afdelingerne blevet placeret inden for kontinuummet af individuelle og kollektive arbejdspladskulturer, som vist nedenfor i

Figur 4.1. I figuren fremgår analyseafdelingen ikke, da den baserer sig på få interview, som gør det svært at karakterisere arbejdspladskulturen i denne afdeling.

Figur 4.1 Arbejdspladskulturer i de to cases



- Undgår opgaver
- Sikrer sin egen arbejdstid

- Hjælpes ad med opgaver
- Flytter sig for hinanden ift. arbejdstid

Kilde: VIVE.

Som vist i Figur 4.1 udviser tre af afdelingerne – serveringskøkkenerne, føde- og barsel samt produktion – kendetegn relateret til individuelle arbejdspladskulturer, mens to afdelinger – den medicinske og teknikerafdelingen – i højere grad hælder mod at være kollektivt orienterede arbejdspladskulturer.

4.3.1 Individuelle arbejdspladskulturer

Analysens mest slående eksempel på en arbejdspladskultur, der prioriterer individuelle behov, findes på hospitalets føde- og barselsafdeling, hvor lederens organisering medfører et væld af individuelt tilpassede vagtplaner, som gavner den enkelte, men som går ud over fællesskabet. Desuden bidrager faggrænserne til, at jordemødrene forventes at kunne flytte sig mere rundt mellem afdelinger end sygeplejerskerne, der har en mere forudsigelig hverdag på barselsafdelingen.

Jordemødrene arbejder derfor aldrig med de samme og lærer ikke deres kolleger at kende. Derfor er de mere optaget af at værne om deres egen arbejdstid og funktioner, hvorfor ansvarsfølelsen over for kollegerne fremstår uklar. Her er der ikke enighed om, hvor langt man bør strække sig, fx ved at træde til og sikre bemandingen på barselsafdelingen, selvom man hellere vil være på fødeafdelingen. Den høje personaleomsætning i afdelingen får chefjordemoderen til at omfavne hospitalsledelsens værdi om mobilitet over fastholdelse. På trods af tilstedeværelsen af en lokalt forhandlet seniorpolitik mangler de øvrige medarbejdere seniorer at spejle sig i, og som kan vise vejen for de øvrige medarbejdere i forhold til at kunne fortsætte ind i senioralderen.

Den begrænsede fleksibilitet i både hospitalets serveringskøkkener og i produktionsafdelingen på produktionsvirksomheden er heller ikke befordrende for en rummelig arbejdspladskultur. I begge tilfælde fører hensynet til driften med enkeltbemanding af køkkener og maskiner til alene-arbejde, hvor medarbejderne er låst til deres funktioner, hvilket besværliggør mødet med andre kolleger.

Organiseringen i faste hold i produktionen fører til en ujævn belastning, hvor nogle medarbejdere har stor gavn af at være på dagholdet, mens andre mærker belastningen fra skæve arbejdstider på aftenholdet. Desuden bidrager ledernes uformelle tilgang til ledelse til at forstærke en individualiseret kultur, som skaber uklare spilleregler for skift imellem holdene. Dertil kommer en ujævn fordeling af opgaver internt blandt medarbejderne, hvor nogle enkelte fx ender med at stå for de fysisk belastende arbejdsopgaver. Virksomhedsledelsens værdi om langsomhed fylder meget i produktionsafdelingen, hvilket bidrager til at sænke belastningen for visse medarbejdere, ligesom nogle medarbejdere undtages fra opgaver gennem individuelle aftaler. Omvendt er der opstået et uforholdsmæssigt fokus på fejl internt i medarbejdergruppen, som det ikke er lykkedes ledelsen at håndtere, hvilket betyder, at den enkelte medarbejder forsøger at undgå fejl frem for at bidrage til en uformel fleksibilitet, hvor man løser fejlene i fællesskab.

I hospitalets serveringskøkkener står det særlig slemt til, hvor arbejdspladskulturen fremstår fragmenteret. Her overlader ledelsen medarbejderne til sig selv ude i små og spredte serveringskøkkener med et højt arbejdspres i mange timer (fx 12-timers vagter) flere dage i træk – og uden garanti for afløsning. Afdelingslederen befinder sig her langt væk fra medarbejderne og lytter ikke til deres kritik af, at hensynet til økonomi og patienterne prioriteres over medarbejdernes behov. Disse forhold er med til at nedbryde arbejdsfællesskabet, hvilket får medarbejderne til at sige op i stort antal. Enkelte medarbejdere formår at forhandle sig til individuelle vilkår om fx nedsat arbejdstid, men disse ordninger er uigennemsigtige og afhænger af afdelingslederens velvilje.

4.3.2 Kollektive arbejdspladskulturer

Omvendt ser vi eksempler på kollektive arbejdspladskulturer i både den medicinske afdeling på hospitalet og i teknikerafdelingen på produktionsvirksomheden.

I den medicinske afdeling har oversygeplejersken valgt at lade arbejdstidslængden og omfanget af weekendarbejde være fælles for alle, men med valgfrihed i forhold til aften- og natarbejde. Samtidig løser man opgaverne i fællesskab ved at gå to og to sammen. Oversygeplejersken har dog valgt at operere med forholdsvis skarpe faggrænser, hvilket giver mindre opgaverotation og større belastning til afdelingens social- og sundhedsassistenter. I teknikerafdelingen giver afdelingslederen

medarbejderne stor indflydelse på opgaver samt komme- og gåtider inden for en fast ramme i dagtimerne. I begge tilfælde bidrager organiseringen til opgavevariation og arbejdsglæde samt balance i belastningen i form af en forudsigelig og afstemt arbejdstid.

Dertil kommer initiativer, der bidrager til at opbygge et forpligtende fællesskab i afdelingerne. Først og fremmest understøtter sidemandsoplæring opgaverotation og -variation, at arbejdsopgaver kan fordeles, og at der kan udveksles viden og erfaringer i et fortroligt rum. Derudover tager lederne løbende initiativ til at samle personalegruppen til sociale arrangementer eller morgenmøder. Samtidig ser vi, at de to lederes vægtning af medindflydelse skaber ringe i vandet, der får medarbejderne til at give sig den anden vej, hvilket hjælper ledelsen med at få vagt- og ferieplaner til at gå op i en højere enhed.

Endelig er fastholdelsen et centralt omdrejningspunkt for lederne i forhold til at opbygge kultur og videregive kompetencer. Det viser sig særligt i oversygeplejerskens syn på fastholdelse der – i modsætning til hospitalets ledelse – tager udgangspunkt i medarbejdernes ve og vel som forudsætning for at kunne passe på patienterne.

4.4 Opmærksomhedspunkter

Afslutningsvis følger i forlængelse af konklusionen tre opmærksomhedspunkter fra undersøgelsen, der kan tjene som inspiration til at udvikle fastholdelse med blik for den samlede arbejdsplads frem for den enkelte medarbejder.

4.4.1 Organiseringen af fleksibiliteten former arbejdspladskulturen

Undersøgelsen viser, at organiseringen af fleksibiliteten er af afgørende betydning for at opbygge eller nedbryde et arbejdsfællesskab. Denne undersøgelse peger da også på, at fastholdelse ikke sker af sig selv, blot fordi der findes livsfasepolitikker eller andre ordninger, der tilbyder den enkelte medarbejder forskellige former for fleksibilitet.

Denne fleksibilitet kan udmøntes på mange forskellige måder og både modarbejde og understøtte en arbejdspladskultur, der giver rum for uformel fleksibilitet, hvor man hjælper og flytter sig for hinanden. Her kan både for meget og for lidt fleksibilitet for den enkelte skade arbejdsfællesskabet. Derimod bidrager en organisering, hvor fleksibiliteten er ensartet på tværs af medarbejdergruppen, til at opbygge et arbejdsfællesskab, der understøtter fastholdelsen.

4.4.2 Lederen har betydning for arbejdsfællesskabet

Vores undersøgelse understreger samtidig, at den lokale ledelse har stor betydning for, i hvilket omfang det lykkes at skabe et gensidigt forpligtende arbejdsfællesskab. Dette perspektiv kan genfindes i andre studier, der dog peger på, at ledere ofte har et lille manøvrerum, da de mangler ressourcer og selv er tidsmæssigt pressede. Pressede ledere kan være mere tilbøjelige til at prioritere fx individuelle aftaler frem for opbygningen af et fællesskab (Jonsson m.fl., 2020; Midtsundstad m.fl., 2023).

Denne undersøgelse viser, at ledelsens indflydelse ikke blot begrænser sig til organiseringen af den formelle fleksibilitet, men også er væsentlig i forhold til konkrete tiltag, der har til formål at investere i arbejdsfællesskabet og den kollektive ansvarsfølelse: Når man kender sine kolleger, er det også lettere at spørge om hjælp, hvis man er presset, hvilket er til gavn for den uformelle fleksibilitet og i sidste ende for fastholdelsen.

4.4.3 Den forebyggende indsats er vigtig for den langsigtede fastholdelse

Endelig viser denne undersøgelse, at virksomheders indstilling til fastholdelse har betydning for medarbejdernes langsigtede fastholdelse.

På begge arbejdspladser ser vi eksempler på, at medarbejdere i forskellige livsfaser og aldre mærker fraværet af ledelsens prioritering af fastholdelse både fysisk og psykisk: Medarbejdere i 30'erne og opefter har fysiske skavanker, mens andre kæmper med at få enderne til at mødes i privatlivet, hvilket får dem til at overveje at skifte arbejdsplads. Endelig er der dem i og omkring senioralderen (ca. 60 år), som er slidte og kun fortsætter, fordi de ikke har råd til at stoppe (Holt m.fl., 2025). I flere tilfælde ser vi samtidig – som også påpeget af Gignac m.fl. (2024) – at medarbejdere oplever, at det er risikabelt at videregive sådanne informationer, hvis man ikke føler sig tryg eller oplever at have jobsikkerhed.

Bortset fra enkelte undtagelser – som fx seniorordningen for teknikeren Ole på 72 – peger medarbejdernes erfaringer derfor på, at seniorpolitikker i slutningen af arbejdslivet ikke nytter meget, hvis man allerede er slidt ned. Som vist i litteraturen kan individuelt tilpassede ordninger have stor betydning for den enkelte, men det kræver, at kollegerne ser aftalen som legitim og retfærdig (Pedersen m.fl., 2026). De universelle ordninger på de to arbejdspladser bidrager godt nok til legitimitet, men som undersøgelsen også påpeger, tilgodeser de ikke i samme grad de reelle behov.

I stedet kan arbejdspladser arbejde mere målrettet med at fremme fastholdelsen på lang sigt. Alternativet kan vise sig dyrere i form af opsigelser med dertilhørende

kompetencetab og ekstra udgifter til vikarer. Det indebærer, at arbejdspladser investerer i deres medarbejdere i form af livsfasepolitikker, der omfatter hele personalegruppen og giver mulighed for at fordele byrden og gå op og ned i kadence undervejs i et arbejdsliv, der ser ud til at blive længere for de fleste.



Dokumentation

5 Data og metode

De følgende afsnit forklarer det metodiske valg, data og analysestrategi.

5.1 Udvælgelse af cases

Analysen bygger på kvalitative casestudier (Flyvbjerg, 2006), der blev gennemført i 2025 på hhv. et offentligt hospital og en privat produktionsvirksomhed. Hospitalet er et større hospital, mens produktionsvirksomheden forfiner råmateriale til industrien. De to cases er valgt ud fra to kriterier.

For det første er de udvalgt ud fra en informationsorienteret tilgang (ibid,), der hviler på antagelser fra forskningslitteraturen om, at senior- og livsfasepolitikker som udgangspunkt er mere udbredte på offentlige end private arbejdspladser (Qvist m.fl., 2023; Pedersen m.fl., 2026). Samtidig varierer arbejdsvilkår også mellem offentlige virksomheder, der er bundet af offentligt styrede budgetter, og private virksomheder, der i udgangspunktet er markedsdrevne. Denne forskellighed har været begrundelsen for at udvælge hhv. en offentlig og en privat case. Endelig indgår der i de to cases også forskellige former for arbejdsopgaver: omsorgsarbejde, symbolarbejde samt at arbejde med ting, hvilket ligeledes har betydning for fx adgangen til fleksibilitet (Pietraszek & Albertsen, 2024). Forskellighederne mellem de to cases og de forskellige former for arbejde har givet mulighed for variationer i rammerne med betydning for arbejdspladskulturen.

For det andet er de to cases karakteriseret ved, at der ikke er et særligt fokus på fastholdelse af seniorer, fx i form af særligt attraktive seniorordninger. De to cases fremstår derfor, som virksomheder er flest. Arbejdsgiver-surveys har vist, at cirka 42 % af danske virksomheder har en seniorpolitik, og 21 % gør en betydelig indsats for at fastholde seniormedarbejdere (Qvist m.fl., 2023; Jensen, 2022). Dette matcher de to cases syn på seniorer. På den måde kan man hævde, at de to valgte cases er eksemplariske (Flyvbjerg, 2006), forstået som virksomheder, der ikke adskiller sig nævneværdigt fra den gennemsnitlige danske virksomhed, og som derfor i højere grad kan bidrage med viden om, hvordan arbejdspladskulturen kan understøtte fastholdelse og trivsel, når fastholdelse af seniorer ikke udgør en central værdi.

Begrundelsen for casevalget har dog primært været at vise, hvordan arbejdspladskulturen betinges af seks lokale lederes forvaltning af de centrale rammer, da denne forvaltning har indflydelse på både den formelle og den uformelle fleksibilitet og herigennem på medarbejdernes trivsel og lyst til at blive på arbejdspladsen.

5.2 Udvælgelse af afdelinger og informanter

De to cases har det til fælles, at de begge er forholdsvis store arbejdspladser. Valget af store arbejdspladser har givet mulighed for at undersøge arbejdspladskulturen i forskellige afdelinger i den samme virksomhed, som derfor deler de samme rammevilkår, værdier og personalepolitikker. Store arbejdspladser rummer samtidig forskellige afdelinger med medarbejdergrupper, der adskiller sig fra hinanden i forhold til arbejdsopgaver, uddannelsesbaggrund, alder og køn (Holt m.fl., 2025; Midtsundstad m.fl., 2023; Pietraszek & Albertsen, 2024; Sparre m.fl., 2024). Disse kontekstspecifikke forhold bidrager med indsigt i forskellige måder at implementere, tolke og forstå virksomhedens rammevilkår, værdier samt livsfase- og seniorpolitikker på i den enkelte afdeling.

De to cases er blevet fundet ved at tage kontakt til HR-afdelingerne, hvorfra nøglepersoner (gatekeepere) har hjulpet med at formidle kontakt til forskellige afdelinger på de to arbejdspladser. Begge steder er der blevet udvalgt tre afdelinger, dvs. seks i alt.

De to arbejdspladser er gjort anonyme i fremstillingen (Traianou 2014), men beskrives dog som hhv. et hospital og en produktionsvirksomhed. Dette har været nødvendigt, da rammevilkårene har været en vigtig del af analysen.

De tre udvalgte afdelinger på hospitalet er 1) en føde-og barselsafdeling, 2) en køkkenafdeling og 3) en medicinsk afdeling. Faggrupperne omfatter kokke, ernæringsassistenter, jordemødre, sygeplejersker samt social- og sundhedsassistenter. Disse medarbejdere er alle kvinder, hvilket dels afspejler den store overrepræsentation af kvinder (80 %) på hospitalet, dels er illustrativt for den stærke kønsopdeling inden for bestemte afdelinger på hospitalet.

De tre udvalgte afdelinger på produktionsvirksomheden er 1) en produktionsafdeling, 2) en teknikerafdeling og 3) en udviklingsafdeling. Faggrupperne omfatter ufaglærte, klejnsmede, teknikere, ingeniører mv. Kønsfordelingen blandt de interviewede medarbejdere var nogenlunde jævn i de tre afdelinger, hvilket ikke helt svarer til den faktiske fordeling, da der – især i produktionsafdelingen – er en stor overvægt af mænd.

5.3 Interview på arbejdspladserne

Caseanalyserne på de to arbejdspladser bygger delvist på semistrukturerede kvalitative interview (Kvale & Brinkmann, 2009) og delvist på gruppeinterview (Halkier, 2016) med ledere og medarbejdere (herunder også TR og AMiR). I alt 40

interviewpersoner indgår i de to cases, hvoraf 24 er fra hospitalet, og 16 er fra produktionsvirksomheden. Alle interviewene varede mellem 45 og 90 minutter. Hovedparten af interviewene blev gennemført fysisk på arbejdspladserne, mens enkelte fandt sted over video. Der blev desuden lavet interview med yderligere 10 medarbejdere på de to arbejdspladser. Eftersom disse medarbejdere havde en mere løs eller perifer tilknytning til arbejdspladserne og/eller de udvalgte afdelinger, indgår de ikke i undersøgelsen, da formålet her har været at analysere arbejdspladskulturen i afdelingernes faste personalegruppe.

Interviewene med den øverste ledelse samt afdelings- og teamledere er foregået individuelt, hvilket også har været tilfældet for hovedparten af medarbejderrepræsentanterne. Denne tilgang er valgt med henblik på at få ledelsen til at udlægge deres individuelle opfattelser af kulturen på arbejdspladsen, herunder de centrale rammevilkår og værdier, senior- og livsfasepolitikker samt syn på og prioritering af fastholdelse. Interview med ledere i de enkelte afdelinger har haft samme tilgang, men med fokus på deres ledelsesmæssige prioriteringer og tilgange til at organisere arbejdet i den enkelte afdeling. Interview med medarbejderrepræsentanter har haft til formål at undersøge livsfase- og seniorpolitikker på afdelingsniveau samt medarbejderrepræsentanternes rolle i afdelingen og dialog med den nærmeste ledelse om arbejdsvilkår. Medarbejderrepræsentanterne er dog også blevet interviewet som "menige" medarbejdere i afdelingerne.

Medarbejderinterviewene er hovedsageligt blevet gennemført som gruppeinterview (Halkier, 2016) med henblik på at få interviewpersonerne til at udtrykke og forhandle deres erfaringer med og opfattelser af bl.a. arbejdsvilkårene, kulturen for at hjælpe hinanden med opgaver og arbejdstid samt normer om alder og fastholdelse i deres afdeling.

5.3.1 Interviewguides, kodning og analysestrategi

I forbindelse med interviewene på arbejdspladserne er der udarbejdet tre forskellige guides: en guide til medarbejdere, en guide til TR/AMiR og en guide til ledere. Interviewguiderne har indeholdt temaer med inspiration fra litteratur om fastholdelse, fleksibilitet og arbejdspladskultur, herunder baggrund og arbejdshistorik, centrale forhold ved arbejdspladsen og/eller afdelingen (konteksten), arbejdets karakter, en typisk arbejdsdag, organisering af arbejdet i forhold til arbejdstid og funktioner, livsfase- og seniorpolitikker, det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, mulighed for udvikling af og fleksibilitet i arbejdet, oplevelse af kulturen – hvordan man hjælper og flytter sig for hinanden – samt prioritering af fastholdelse og ønsket om at fortsætte med at arbejde.

Alle interview er blevet transskriberet, hvorefter de er blevet kodet ud fra ledelsens værdier og prioriteringer (herunder af fastholdelse), organiseringen af medarbejdernes arbejde (formel fleksibilitet) samt medarbejdernes udlægning af kulturen i afdelingen (uformel fleksibilitet). Interviewpersonerne fremstår anonyme med aliasser i analysen.

Interviewene i de enkelte afdelinger har samlet set bidraget til at karakterisere arbejdspladskulturen i hver afdeling. Analysestrategien har derfor fokuseret på arbejdspladsen og afdelingerne som de analytiske enheder (Olsen, 2005), hvor interviewene har bidraget med forskellige og afvigende opfattelser af fx arbejdsvilkår og sociale normer. De seks forskellige arbejdspladskulturer i de to cases repræsenterer analytiske generaliseringer (Halkier, 2011), der viser et kontinuum af, hvordan forskellige grader af uformel fleksibilitet gør sig gældende – dvs. medarbejdernes gensidige velvillighed til at flytte sig for og hjælpe hinanden.

5.4 Refleksioner over data og metode

Som nævnt er de seks afdelinger illustrative for, hvordan arbejdspladskulturen udfolder sig forskelligt inden for de to arbejdspladser. Eftersom vores karakteristik af arbejdspladskulturen på afdelingerne og på arbejdspladserne som helhed hviler på et begrænset antal medarbejdere og faggrupper i de enkelte afdelinger, kan vores analyse bære præg af enkelte lederes og medarbejderes opfattelser. Disse opfattelser kan uforholdsmæssigt meget have bidraget til at tone en bestemt udlægning af kulturen på arbejdspladserne, hvilket er et væsentligt forbehold for undersøgelsen.

Litteratur

Albertsen, K., Jensen, P. H., Gensby, U. & Pedersen, F. (2024). Workplace social capital in the development and implementation of a senior policy. *Nordic Journal of Working Life Studies, 14*(1), 67–87.

Anthony, P. (1994). *Managing culture*. Buckingham: Open University Press.

Appannah, A. & Biggs, S. (2015). Age-friendly organisations: The role of organisational culture and the participation of older workers. *Journal of Social Work Practice*, *29*(1), 37–51.

Arman, R., Kadefors, R. & Wikström, E. (2022). 'We don't talk about age': A study of human resources retirement narratives. *Ageing & Society*, *42*(11), 2588–2614.

Browne, P., Carr, E., Fleischmann, M., Xue, B. & Stansfeld, S. A. (2019). The relationship between workplace psychosocial environment and retirement intentions and actual retirement: A systematic review. *European Journal of Ageing, 16*(1), 73–82.

Campbell, I. (2017). Working-time flexibility: Diversification and the rise of fragmented time systems. I: D. Grimshaw, C. Fagan, G. Hebson, & I. Tabora (red.), *Making Work More Equal: A New Labour Market Segmentation Approach* (pp. 108–126). Manchester: Manchester University Press.

Csonka, A. (2000). *Ledelse og arbejde under forandring: Om indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationsformer i danske virksomheder*. København: Socialforskningsinstituttet.

Erhardt, N., Martin-Rios, C. & Heckscher, C. (2016). Am I doing the right thing? Unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture. *International Journal of Hospitality Management*, *59*, 31–41.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry, 12*(2), 219–245.

Frostholm, P. H. & Krøyer, T. R. (2023). "Så hæng den bare ned!" Mytiske fortællinger fra et værksted. *Tidsskriftet Antropologi*, (88), 45–61.

Frøyland, K. & Terjesen, H. C. A. (2020). Workplace perceptions of older workers and implications for job retention. *Nordic Journal of Working Life Studies, 10*(2), 23–41.

Gignac, M. A. M., Bowring, J., Shahidi, F. V., Kristman, V., Cameron, J. I. & Jetha, A. (2024). Workplace disclosure decisions of older workers wanting to remain employed: A qualitative study of factors considered when contemplating revealing or concealing support needs. *Work, Aging and Retirement, 10*(2), 174–187.

Green, T. K. (2005). Work culture and discrimination. *California Law Review, 93*(3), 623–684.

Halkier, B. (2011). Methodological practicalities in analytical generalization. *Qualitative Inquiry, 17*(9), 787–797.

Halkier, B. (2016). *Fokusgrupper* (3. udg.). København: Samfundslitteratur.

Hasse, C. (2011). *Kulturanalyse i organisationer: Begreber, metoder og forbløffende læreprocesser*. København: Samfundslitteratur.

Henkens, K., van Dalen, H. P., Ekerdt, D. J., Hershey, D. A., Hyde, M., Radl, J., van Solinge, H., Wang, M. & Zacher, H. (2018). What we need to know about retirement: Pressing issues for the coming decade. *The Gerontologist, 58*(5), 805–812.

Holt, H. (1994). *Forældre på arbejdspladsen: En analyse af tilpasningsmulighederne mellem arbejdsliv og familieliv i kvinde- og mandefag*. København: Institut for Statskundskab, Københavns Universitet & Socialforskningsinstituttet.

Holt, H., Larsen, M., Amilon, A. & Siren, A. (2025). *Udfordret på helbred og økonomi: Kvalitative interviews kortuddannede seniorer i beskæftigelse og interviews på fem arbejdspladser*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Jensen, P. H., Lolle, H. L. & Travernier, W. D. (2020). Ansættelse af seniorer: Hvilken type virksomheder rekrutterer seniorer – og hvorfor? *Tidsskrift for Arbejdsliv, 22*(1), 64–80.

Jensen, P. H. (red.) (2022). *Arbejdspladsen og seniorpersonalet: Rekruttering, fastholdelse og afvikling af seniorarbejdskraften*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Jonsson, R., Lindegård, A., Björk, L. & Nilsson, K. (2020). Organizational hindrances to the retention of older healthcare workers. *Nordic Journal of Working Life Studies, 10*(1), 41–58.

Karlsson, J. C. (2006). Bra och dårlig flexibilitet – en litteraturöversikt. *Arbetsmarknad & Arbetsliv, 12*(3), 136–146.

Karpinska, K., Henkens, K. & Schippers, J. (2013). Retention of older workers: Impact of managers' age norms and stereotypes. *European Sociological Review*, *29*(6), 1323–1335.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interview: Introduktion til et håndværk* (2. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.

Kyed, M. (2018). Forestillinger om ungdom og (u)modenhed i et maskulint praksisfællesskab: Erfarne ambulanceredderes syn på 'de unge'. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, *20*(2), 40–55.

Martin, M. J. (2006). "That's the way we do things around here": An overview of organizational culture. *Electronic Journal of Academic and Special Librarianship, 7*(1), 1-8.

Midtsundstad, T., Hilsen, A. & Nilsson, K. (2023). *Bransjespesifikk seniorpolitikk. Utfordringer, erfaringer og forslag til løsninger*. Oslo: Fafo.

Mortensen, M., Hagedorn-Rasmussen, P. & Thomsen, R. (2020). Kunsten at lære at mobbe – et studie af mobning som kulturelle læreprocesser. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, *22*(2), 44–59.

Navrbjerg, S. (2001). Fleksibilitet og solidaritet – Nye arbejdsorganiseringers betydning for samarbejde og forhandlinger. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, *3*(3), 65-85.

Olsen, B. M. (2005). *Mænd, orlov og arbejdspladskultur: Fire danske virksomheder*. København: Socialforskningsinstituttet.

Pedersen, F., Pietraszek, C. A. & Hagedorn-Rasmussen, P. (2026). *Seniorvirkemidler for seniorer i arbejde: Forskelle og ligheder i praksis*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Pietraszek, C. & Albertsen, K. (2024). *Seniorer og fleksibilitet i tid og rum. Praksisundersøgelse III*. København: TeamArbejdsliv.

Qvist, J. Y., Nielsen, P. & Larsen, C. L., (2023). *Arbejdsgivernes praksisser og holdninger til seniorerne i perioden 2020-2022*. Aalborg: Aalborg Universitet.

Rasmussen, A. L., le Févre, S. I. B. & Ibsen, J. T. (2025). *Arbejdspladsers fastholdelse af seniorer: En vidensopsamling*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Root, L. S. & Young Jr., A. A. (2011). Workplace flexibility and worker agency: Finding short-term flexibility within a highly structured workplace. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, *638*(1), 86–102.

Rubery, J., Keizer, A. & Grimshaw, D. (2016). Flexibility bites back: The multiple and hidden costs of flexible employment policies. *Human Resource Management Journal, 26*(3), 235–251.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. Ed.). San Francisco: John Wiley & Sons.

Sparre, S. L., Winkler, A. & Andersen, L. S. (2024). Omsorgsarbejde på trods: Umulige situationer og moralsk arbejde i ældreplejen. *Tidsskrift for Arbejdsliv, 26*(3), 30–46.

Traianou, A. (2014). The centrality of ethics in qualitative research. I: P. Leavy (red.), *The Oxford Handbook of Qualitative Research* (pp. 62–77). Oxford: Oxford University Press.

Deklaration om brug af AI

Afsnittet redegør for anvendelse af AI-baserede værktøjer i udarbejdelsen af VIVEs undersøgelser med henblik på at sikre transparens om metode og arbejdsproces.

I udarbejdelsen af denne undersøgelse har vi anvendt værktøjet Dictus til transskribering af interview. Efter anvendelsen af Dictus gennemgik vi interviewudskrifterne og justerede dem ud fra de tilhørende lydfiler. VIVE påtager sig det fulde ansvar for det endelige indhold.

I arbejdet med at gøre rapporten webtilgængelig er der anvendt ChatGPT til udarbejdelse af alternative tekster til figurer og billeder, så indholdet via skærmlæsere er tilgængeligt for mennesker med synshandicap.



VIDENSCENTER FOR FASTHOLDELSE
AF SENIORER PÅ ARBEJDSMARKEDET

VIVE