

à propos

ARBEJDSGLÆDE

I mødet med fransk og dansk kultur



Signe Cecilie Kristoffersen
Sophia Clara Drenck

Specialeopgave
Cand. ling. merc. - fransk
Afleveret d. 15. maj 2017
Vejledning af Judy Skov Schulz
115 sider / 272.147 anslag

CBS 

À propos de

LA SATISFACTION AU TRAVAIL

dans le rencontre entre la culture française et danoise

L'objectif de cette mémoire de maîtrise est de découvrir comment les entreprises internationales embauchant des employés danois et français peuvent créer les conditions les plus favorables afin d'obtenir la satisfaction au travail dans le rencontre entre les cultures. Grâce aux entretiens qualitatifs avec seize employés français comme danois travaillant dans une filiale d'une entreprise française au Danemark, il nous a été possible d'examiner les besoins individuels parmi les employés tout en découvrant les différences culturelles. La mémoire de maîtrise est divisée en quatre chapitres principaux comprenant *les résultats*, *les relations*, *la structure de la société* et *la gestion de l'entreprise*. Dans chaque domaine principal, les recherches empiriques sont analysées et interprétées avec des théories traitant la satisfaction au travail ainsi que les aspects culturels.

Au niveau des *résultats*, il existe des facteurs qui se traduisent par les besoins d'être reconnu, de se développer et d'apprendre, de trouver du sens dans le travail et d'être libre. Ces facteurs semblent plutôt universels parmi les interrogés, car ceux-ci sont essentiels pour obtenir la satisfaction au travail pour les employés français comme danois. Néanmoins, certains besoins tels que la flexibilité et le sens dans le travail semblaient particulièrement visibles parmi les employés danois tandis que l'épanouissement personnel était plus remarquable chez les employés jeunes. Une différence culturelle ayant un impact sur la possibilité d'établir la satisfaction au travail peuvent être la notion du temps qui se reflète dans le besoin danois de travailler efficacement et le besoin français de réfléchir avant d'agir. De plus, les façons de s'exprimer se révèlent de manières différentes ce qui peut aboutir à des conflits culturels, car les employés danois pourraient interpréter la communication française directe comme brusque.

Quant aux *relations*, nous avons observé que les facteurs d'être positif, d'être soi-même et de s'occuper et de s'intéresser aux autres semblent fondamentaux pour tous les employés, mais il y a des différences liées au degré des besoins. En ce qui concerne le besoin de la réalisation personnelle, il était plutôt visible chez les jeunes employés danois, alors que le souhait d'avoir un esprit d'équipe était plus apprécié par les employés français ainsi que par les employés danois âgés. D'ailleurs, nous avons identifié plus de traits caractéristiques individuels chez les employés danois que les employés français, car les premiers mentionnés, font un focus sur les buts personnels; ainsi les employés danois sont plus loyaux envers eux-mêmes et leurs collègues qu'envers l'organisation.

Tous les employés se trouvent bien avec un phénomène intégré dans la culture danoise, l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, mais cette condition est limitée par la structure hiérarchique et bureaucratique qui domine les organisations françaises.

Nous avons appris que la structure traditionnelle d'une entreprise peut restreindre le degré de liberté des employés à cause des procédures bureaucratiques, ainsi que leur besoin de trouver du sens dans le travail, parce qu'il n'y a pas d'échange d'informations entre la direction et les salariés. Le fait que les organisations interrogées en tant qu'entreprise internationale possèdent une certaine taille peut également influencer la structure hiérarchique. De plus, les échelles de l'organisation peuvent aussi réduire la possibilité de s'occuper et de s'intéresser les uns des autres, si le manager n'arrive pas à changer entre son rôle professionnel et personnel. Il nous semble que les filiales danoises sont plutôt caractérisées par une structure d'entreprise avec une distance hiérarchique faible et dans ce sens, c'est également les employés danois qui s'opposent le plus à la hiérarchie française.

Finalement, nous avons conclu que la direction générale et les managers jouent des rôles importants en participant à la création de la satisfaction au travail. La direction générale est responsable de disposer et de visualiser la stratégie et les objectifs de l'entreprise pour que les employés puissent trouver du sens à leurs activités. Cependant, il nous semble que les managers ont la responsabilité principale afin d'assurer les conditions les plus favorables pour la satisfaction au travail. Ayant un rôle très complexe, le manager doit 'traduire' les buts de la direction générale aux employés ainsi que les besoins des employés à la direction grâce à une langue appropriée. En tant que manager, il existe plusieurs positions parmi lesquelles le manager doit changer facilement ce qui demande aussi une certaine connaissance personnelle de ses subordonnés. La position consultante lui permet également d'aider et de supporter les employés ainsi que d'adapter son appréciation envers l'individu afin d'assurer le meilleur effet.

L'essentiel est que la joie est un sentiment individuel et c'est pourquoi les entreprises internationales doivent comprendre et répondre aux besoins et attentes de l'individu afin d'obtenir la satisfaction au travail dans le rencontre culturel franco-danois.

Indholdsfortegnelse

Indledningen	5
<i>Problemformulering</i>	7
<i>Emnevalg og motivation</i>	8
<i>Metode</i>	8
Den videnskabelige metode	8
Teoretisk metode	9
Empirisk metode	11
<i>Afgrænsning og struktur</i>	12
<i>Begrebsdefinitioner</i>	14
TEORIDISKUSSION	
Indledende teorigeniale: Grundlag for arbejdsglæde	15
Teorigeniale 1: Resultater, som skaber motivation	18
<i>Performanceorientering</i>	18
<i>Selvhævdelse</i>	20
Teorigeniale 2: Relationer, som skaber glæde	23
<i>Humanorientering</i>	23
<i>Gruppekollektivism og institutionel kollektivism</i>	25
Teorigeniale 3: Organisatorisk struktur	29
<i>Magtdistance</i>	29
<i>Usikkerhedsundvigelse</i>	30
<i>Fremtidsorientering</i>	32
Teorigeniale 4: Ledelse med fokus på arbejdsglæde	34
<i>Systemisk ledelse</i>	34
<i>De fem værdsættende sprog</i>	36
Empiriske data	
<i>Præsentation af adspurgte medarbejdere og virksomheder</i>	38
<i>Interviewguide</i>	40
<i>Hypotese</i>	41
ANALYSE	
Analysekapitel 1: Resultater, som skaber motivation	42
<i>Ros</i>	42
Direkte og indirekte anerkendelse	42
Løbende påskønnelse	44
Løn og bonusser	47
<i>At vokse og lære</i>	49
<i>At finde mening</i>	51

<i>At være frie</i>	53
<i>Opfattelse af tid</i>	55
<i>Udtryksmåde</i>	57
<i>Opsamling</i>	59
Analysekapitel 2: Relationer, som skaber glæde	60
<i>At være positiv</i>	60
<i>At være sig selv</i>	62
Behovet for at sige sin mening	62
Selvrealisering	65
<i>At vise omsorg og interesse</i>	67
Forhold til kollegaer og ledere	67
Holdånd	69
<i>Loyalitet over for sig selv eller virksomheden</i>	71
<i>Relationer i eller uden for arbejdstiden</i>	73
<i>Opsamling</i>	75
Analysekapitel 3: Organisatorisk struktur	76
<i>Hierarkisk opbygning</i>	76
<i>Forhold mellem ledelsen og medarbejderen</i>	78
<i>Kontrol og bureaukrati</i>	81
<i>Involvering af medarbejdere</i>	85
<i>Tilstrækkelig med kommunikation og information</i>	88
<i>Opsamling</i>	92
Analysekapitel 4: Ledelse med fokus på arbejdsglæde	93
<i>Den øverste ledelses ansvar for arbejdsglæde</i>	93
<i>Mellemlederens rolle som oversætter</i>	97
Fra øverste ledelse til medarbejder	97
Fra medarbejder til øverste ledelse	100
<i>Mellemlederens fokus</i>	102
På det positive	102
På gruppen	104
På individet	106
<i>Opsamling</i>	109
Konklusion	110
Litteraturliste	112
Litteratur	112
Internetsider	113
Bilag	115

Indledningen

“Glade virksomheder er mere effektive og tjener flere penge. Og de gør folk glade, hvilket naturligvis er et mål i sig selv” (Kjerulf 2008:14).

Ifølge konsulentvirksomheden Arbejdsglæde Nu er dette en af årsagerne til, at virksomheder i dag bør fokusere på at skabe arbejdsglæde blandt deres medarbejdere. Arbejdsglæde Nu ser en stigende tendens til, at virksomheder i dag retter mere opmærksomhed mod at skabe de bedste rammer for arbejdsglæde (id. 2008:17). Dette kan hænge sammen med det øgede fokus på glæde, idet flere og flere internationale undersøgelser beskæftiger sig med graden af glæde i forhold til forskellige nationaliteter og kulturer. I sådanne undersøgelser placerer Danmark sig gennemgribende i toppen (Rydahl 2014:10), mens Frankrig derimod har en ringe placering sammenlignet med andre europæiske lande (Philippon 2007:22). Men tegner der sig samme billede i forhold til arbejdsglæden?

Moderne virksomheder bevæger sig nemlig hen mod stadig mere internationalt og globalt samarbejde, hvorfor spørgsmålet, hvorvidt arbejdsglæde som begreb og som følelse er kulturelt betinget, kan rejses. Danmarks og Frankrigs forudsætninger for at forstå og skabe rammer for arbejdsglæde kan være påvirket af de kulturelle og samfundsmæssige forhold, hvilket derfor kan skabe to forskellige udgangspunkter. Den danske forfatter Malene Rydahl beskriver i sin bog “Heureux comme un Danois”, hvorfor danskerne fremstår så lykkelige og fremsætter ti kulturelle og samfundsmæssige forhold, der er med til at forklare danskernes høje placering i de internationale undersøgelser. Hun fremhæver blandt andet forhold såsom den høje grad af tillid, frihed og work-life-balance (Rydahl 2014:27,59,103). I undersøgelsen European Social Survey fra 2002 til 2009, fremgik det, at en ud af fem franskmænd var utilfredse med deres liv, hvilket var ti gange så stort som antallet i Danmark (Alban m.fl. 2012:37). Samtidig placerer de franske virksomheder sig også lavt i internationale undersøgelser om arbejdsforhold og arbejdsglæde. Dette forsøger den franske forfatter Thomas Philippon at behandle i bogen “Le capitalisme d’héritiers”, hvor hans primære begrundelse for Frankrigs relativt lave placeringer hovedsagelig skyldes de svage relationer på arbejdspladsen, som kan forklares med forhold som den høje grad af social reproduktion, hierarki og herskende mistillid (Philippon 2007:22).

Den sociale reproduktion har indflydelse på hele det franske samfund, der starter allerede i skolesystemet og fortsætter på arbejdsmarkedet (Algan m.fl. 2012:95). Det franske skolesystem er

fortrinsvis baseret på selvfinansiering, hvilket favoriserer unge fra velhavende familier, hvorimod det danske uddannelsessystem er gratis, og derfor i højere grad giver alle unge lige muligheder for uddannelse uafhængig af social og familiær baggrund (Rydahl 2014:49). Det danske samfund er således bygget på idéen om, at alle skal have lige muligheder (id. 2014:41), hvorimod der i Frankrig i højere grad skabes en elite, som kan medvirke til den udprægede hierarkiske struktur i de franske virksomheder (Philippon 2007:48). Det elitære system lever nemlig videre i de franske organisationer, hvor der eksisterer en hierarkisk og bureaukratisk organisationsstruktur, hvorimod der i Danmark hersker en fladere organisationsstruktur, som tillader medarbejdere at udfordre beslutninger på tværs af organisationslag, hvilket kan give medarbejderne en følelse af medbestemmelse (Ritzau 2015). En af de største grunde til utilfredsheden blandt de franske medarbejdere er netop den manglende selvbestemmelse, samtidig med at arbejdsrelationer fremstår grupperet, hvor leder- og medarbejdergrupper forbliver adskilt (Philippon 2007:45). Dette skaber en afstand mellem organisationsniveauerne og medvirker til en “os-mod-dem”-følelse (id. 2007:44).

En anden medvirkende faktor for uligheden i det franske samfund er de to forskellige typer af ansættelseskontrakter, CDI (*contrat à durée indéterminée*) og CDD (*contrat à durée déterminée*) (Algan m.fl. 2012:138). Mens medarbejdere ansat på en CDI-kontrakt har en udpræget sikkerhed og beskyttes af adskillige, bindende regler, står en medarbejder ansat på en CDD-kontrakt usikkert med hensyn til en begrænset ansættelsesvarighed og manglende juridiske rettigheder. Kontrasten mellem ansættelseskontrakterne kan igen være med til at skabe ulighed, utryghed hos den enkelte samt et rigidt og ineffektivt arbejdsmarked (id. 2012:139). I Danmark afføder den danske flexicurity-model fleksibilitet hos arbejdsgiver såvel som for arbejdstager i forhold til ansættelsesforhold samt garanterer et sikkerhedsnet for arbejdstageren (Rydahl 2014:98). Det fleksible, danske arbejdsmarked giver i højere grad den enkelte tryghed og samtidig mulighed for at forfølge drømme og skifte arbejdsplads efter personlige behov, hvorimod det franske rigide arbejdsmarked kan være med til at skabe en følelse af ulige behandling. I forlængelse af ansættelseskontrakterne kan også fagforeningsforholdene være skyld i de relativt dårlige, sociale relationer i Frankrig (Philippon 2007:30).

Afslutningsvis betyder den veletablerede dialog mellem arbejdsgiverforeninger og fagforeninger i Danmark, at de danske arbejdsforhold er blevet organiseret gennem frivillige aftaler igennem mange år, og derfor er arbejdstagernes basale behov dækket. Den svage tradition for fagforeninger i Frankrig undergraver den sociale dialog (Algan m.fl. 2012:132), hvilket kan skabe en følelse af afmagt og ulige behandling, da i særdeleshed arbejdstageren ikke bliver set eller hørt.

Frankrig og Danmark afviger således på en række samfundsmæssige og kulturelle områder, som kan have indvirkning på medarbejderens erfaringer og forventninger til arbejdspladsen og dermed medarbejderens arbejdsglæde. Dette leder til nedenstående problemformulering.

Problemformulering

Hvordan skaber internationale virksomheder med danske og franske medarbejdere de bedst mulige rammer for arbejdsglæde i mødet mellem kulturer?

Til besvarelsen af problemformuleringen har vi følgende fire underspørgsmål:

1. Hvilke parametre påvirker de danske og franske medarbejderes arbejdsglæde med hensyn til at opnå resultater for virksomheden såvel som for individet selv?
2. Hvilke parametre påvirker de danske og franske medarbejderes arbejdsglæde med hensyn til at have sociale relationer på arbejdspladsen?
3. I hvilket omfang påvirker den organisatoriske struktur betingelserne for arbejdsglæden hos henholdsvis de danske og franske medarbejdere?
4. Hvordan kan virksomhedens ledelse skabe de bedste rammer for arbejdsglæde for henholdsvis danske og franske medarbejdere med redskaber som kommunikation, anerkendelse og involvering?

Emnevalg og motivation

Motivationen bag denne opgave bunder i en nysgerrighed over for og interesse for, hvad det værdifulde arbejdsliv indebærer, i og med at vi selv er på vej ud på arbejdsmarkedet. Eftersom vores studier hovedsagelig baserer sig på kulturelle forskelle i europæisk og international sammenhæng med fokus på Danmark og Frankrig, har vi hver især en forventning om selv at skulle arbejde på en international arbejdsplads ved endt studie. Grunden til, at vi har valgt emnet 'arbejdsglæde', er, at vi gerne vil undersøge, hvordan motivation og arbejdsglæde kan skabes i en international virksomhed. Vi har derudover begge ambitioner om at varetage en lederrolle på et tidspunkt i vores fremtidige karrierer, hvorfor det er yderst vigtigt at kende til ledelsesværktøjer, og hvordan disse bedst anvendes i henhold til forskellige kulturer. I Danmark er der et særligt fokus på arbejdsglæde og medarbejderes trivsel, og derfor ville det også være interessant at undersøge, hvorvidt arbejdsglæde og godt lederskab er i fokus og forstås på samme måde internationalt, som det gør i Danmark.

Forud for vores emnevalg til specialet deltog vi i et oplæg om værdsættelse, anerkendelse og arbejdsglæde afholdt af Human Univerz, hvor vi blev introduceret til, hvordan glade medarbejdere skaber bedre resultater for virksomheden. I den forbindelse spurgte vi kursusholderne, om der eksisterede undersøgelser på området i interkulturel sammenhæng. Her blev vi gjort opmærksom på, at der indtil nu kun foreligger en begrænset mængde forskning inden for værdsættelse, anerkendelse og arbejdsglæde med fokus på kulturelle forskelle. Dermed blev opgavens fokus fastlagt.

Metode

Den videnskabelige metode

Vi er i opgaven bevidste om, at den videnskabelige metode er en systematisering af de mest hensigtsmæssige fremgangsmåder ved problemløsning, og hvor nye elementer indføres på baggrund af teori, som allerede er fastslået (Herslund 2004:19). For at besvare problemformuleringen har vi opstillet en hypotese på baggrund af vores valgte teori. Vi har derfor fået *induktiv* tilgang til en række data, som vi vil undersøge *deduktivt* i form af vores egen empiriske undersøgelse. Vi bevæger os således fra de komplekse, overordnede tankebaner ned til de simple og mere konkrete enkelttilfælde, hvorfor projektet har en *deduktiv* tilgang (id. 2004:22). Opgavens resultater kan ikke

verificeres og gøres til en alment gældende lov, men må betragtes som det bedste besvarelse af projektets problemformulering.

Opgaven bygges på den *socialkonstruktivistiske kulturforståelse*, da vi oplever kultur som noget foranderligt og omskifteligt, og mener at sociale fænomener er konstruerede af mennesket (id. 2004:29). Med denne tilgang anerkendes det, at virkeligheden er dynamisk, og at individet er unik, men samtidig at den enkelte har en kulturel baggrund og i et vist omfang påvirkes af sin kulturelle arv (Nielsen m.fl. 2016a:39). I den forbindelse anvendes ligeledes teorier, som kan kritiseres for at være *essentialistiske*, idet de fremstår statiske og opstiller kulturelle stereotyper. Disse er anvendt for at kunne skabe et sammenligningsgrundlag til at påvise forskellene mellem den franske og danske kultur og opfattelse af arbejdsglæde.

Vi har anvendt den *hermeneutiske metode* til at analysere og fortolke vores indsamlede data. I behandlingen af den indsamlede empiri er det vigtigt at være bevidste om og reflektere over vores egen kontekst og forudsætninger, dvs. vores egne *forforståelser* (Øhrgaard & Nørgaard 2004:34). Gennem vores studier og valgte teorier har vi på forhånd dannet os forventninger om udfaldet af det empiriske materiale, som danner grundlag for vores forforståelser. Disse forudsætninger skal erkendes for at anvende dem på frugtbar vis i vores analyse samtidig med, at de skal synliggøres og fremstilles gennemsommeligt over for læseren (id. 2004:40). Inden for den hermeneutiske metode anvendes den *hermeneutiske cirkel*, hvilket betyder, at vores forståelse altid bevæger sig cirkulært. Dette betyder, at vi skal forstå delene for at forstå helheden, og omvendt skal forstå helheden for at forstå delene. Gennem valget af teorier, empiriindsamlingen og analysen bevæger vi os rundt i den *hermeneutiske cirkel* og opnår løbende bedre forståelse for vores analyseområde. Som fortolkere skal vi være villige til at revidere vores egne forforståelser for i højere grad at kunne analysere på den indsamlede empiris præmisser. Vores forforståelse sættes derfor i spil gennem den indsamlede empiri og det anvendte teoretiske grundlag for til sidst at opnå *horisontsammensmeltning* mellem vores horisont som fortolkere og det indsamlede materiales horisont (id. 2004:41).

Teoretisk metode

I teoriafsnittet sættes de udvalgte teorier i spil over for hinanden, og derfor vil gennemgangen af teorier fremstå som en teoridiskussion og ikke blot en redegørelse. Denne metode er valgt for diskutere de anvendte teories pointer for til sidst at kunne samordne et mere komplekst og nuanceret analyseredskab.

Vores hovedteori bygger på GLOBE-studiet (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program), som er det mest omfattende studie af lederskab og geografisk betingede kulturtræk, der eksisterer (Nielsen m.fl. 2016b:149). Teorien er beskrevet i bogen “Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE study of 62 societies” (2004) af R. J. House, m.fl. Dataindsamlingen til det komparative studie mellem lande blev færdiggjort i 1997 og er baseret på besvarelser fra cirka 17.000 mellemledere i 62 lande i hele verden (House m.fl. 2004:xxv). Vi har valgt dette studie som vores hovedteori, fordi det fremstår som det største og nyeste studie inden for dette område. Samtidig skaber studiet nogle rammer for sammenligning og kan illustrere de kulturforskelle, som den internationale virksomhed og dens ledere kan stå overfor. GLOBE-studiet er baseret på ni kulturelle dimensioner: 1) Magtdistance, 2) Usikkerhedsundvigelse, 3) Humanorientering, 4) Institutionel kollektivism, 5) Gruppekollektivism, 6) Selvhævdelse, 7) Kønslighed, 8) Fremtidsorientering og 9) Performanceorientering (id. 2014:xvi).

GLOBE-studiet minder på mange måder om Geert Hofstedes kulturdimensioner, hvorfor de første seks GLOBE-dimensioner har sine rødder i Hofstede (id. 2004:13). Hver af de ni kulturelle dimensioner er inddelt i “Values (Should be)” og “Practices (As is)” (id. 2004:16), hvor vi har valgt at oversætte “values” til *forventninger* og “practices” til *erfaringer*. *Forventningerne* bygger på den enkelte mellemleders forestillinger om velansete og eftertragtede værdier generelt set og forestillinger om godt lederskab, hvorimod *erfaringer* illustrerer den enkelte mellemleders oplevelser i praksis (Nielsen m.fl. 2016b:149). Mens Hofstedes kulturdimensioner beskriver det, som GLOBE-studiet kalder *erfaringer*, tilføjer GLOBE-studiet et ekstra parameter, nemlig *forventninger*, hvilket giver et mere nuanceret billede af de kulturelle forskelle, fordi medarbejderens personlige ønsker inddrages (id. 2004:531).

På baggrund af alle mellemledernes svar har hvert land fået en score fra 1 til 7 inden for hver dimension (House m.fl. 2004:539), og derfra er der udregnet et samlet gennemsnit, som vi fremover vil omtale som “det internationale gennemsnit”. I forhold til dette gennemsnit vil vi se, hvordan Frankrig og Danmark placerer sig. GLOBE-studiet tager også højde for, hvordan kulturelle parametre kan have indvirkning på opfattelsen af godt lederskab, som eksempelvis religion, samfundets demokratiske tradition, samfundets middelklasse og familieværdier (id. 2004:526). Studiet har delt spørgsmålene til mellemlederne op i samfunds- og organisationsorienterede (id. 2004:21). Landenes scorer bygger på mellemledernes *forventninger* og *erfaringer* i forhold til de samfundsmæssige værdier, hvilket også påvirker organisationernes kulturelle værdier (id. 2004:543). Det må derfor antages, at jo mindre marginen er mellem *forventninger* og *erfaringer*,

desto bedre formår organisationerne og lederne at imødekomme mellemlederens forventninger til arbejdspladsen – for i sidste ende at have bedre forudsætninger for at opnå arbejdsglæde.

Inden for arbejdsglæde anvender vi konsulentvirksomheden Arbejdsglæde Nus tilgang i form af bogen “Happy Hour fra 8 til 16” (2008) af Alexander Kjerulf, stifter af Arbejdsglæde Nu, samt et mundtligt interview med Arlette Bentzen, Chief Happiness Officer hos Arbejdsglæde Nu. Arbejdsglæde Nu er en dansk virksomhed med både danske og internationale virksomhedskunder, hvorfor de har erfaring med at arbejdsglæde på tværs af kulturer. Når vi i opgaven refererer til det mundtlige interview anvendes interviewpersonens efternavn, Bentzen, ligesom vi anvender konsulentvirksomhedens navn, Arbejdsglæde Nu, når vi refererer til bogen.

Idet GLOBE-studiet fokuserer på organisatoriske og samfundsmæssige faktorer, inddrages også andre teorier, som beskæftiger sig med det individuelle niveau eller med ledelseskommunikation. Hvad angår det individuelle niveau, og i forhold til hvordan arbejdsglæde kan opleves af den enkelte, anvendes Daniel Kahnemans Hybridmodel, som er beskrevet i “The Science of Well-Being” (2005) og “At tænke - hurtigt og langsomt” (2013). I forhold til ledelse og kommunikation arbejder vi med “Systemisk ledelse - den reflektive praktiker” (2015) af Carsten Hornstrup, m.fl. samt “Når ledelse er kommunikation” (2014) af Leif Pjetursson for at se, hvordan ledelse og intern kommunikation kan skabe arbejdsglæde.

Endelig arbejder vi med “Mer’ Motivation og Arbejdsglæde tak!” (2016) af Gary Chapman og Paul White, som behandler, hvordan de fem værdsættende sprog kan skabe arbejdsglæde.

Empirisk metode

Opgavens empiri bygger på kvalitative data i form af skriftlige og mundtlige interviews med henholdsvis franske og danske medarbejdere i franske virksomheder med filialer i Danmark. Nogle adspurgte medarbejdere besidder mellemlederpositioner, mens andre udfylder almindelige medarbejderroller inden for HR, kommunikation og marketing. Den kvalitative metode er valgt, da denne har givet mulighed for at udarbejde en dybdegående og detaljeret analyse. Gennem vores hovedteori, GLOBE-studiet, arbejder vi med en essentialistisk og kvantitativ indfaldsvinkel på kultur, hvorfor vi finder det interessant at nuancere kulturforskellene gennem vores egen kvalitative empiri. Da vores emne koncentrerer sig om arbejdsglæde, er den kvalitative metode passende, da denne muliggør detaljerede svar og eksempler, som bygger på behov og følelser fra de adspurgte interviewpersoner. Desuden ville en pålidelig, kvantitativ undersøgelse have været meget ressource- og tidskrævende og ville ikke give de dybdegående data, som ønskes.

Til indsamlingen af den kvalitative empiri udformede vi ti spørgsmål til de seksten interviewpersoner, som omhandlede arbejdsglæde, arbejdsforhold, relationer og kommunikation på arbejdspladsen. I forbindelse med vores research inden for arbejdsglæde interviewede vi ligeledes Arlette Bentzen, Chief Happiness Officer hos Arbejdsglæde Nu, som udgør en del af vores teoretiske grundlag. Spørgsmålene til de seksten interviewpersoner samt til Bentzen er udarbejdet på baggrund af Kvale og Brinkmanns bog *“Interview - Introduktion til et håndværk”* fra 2009. Selve udarbejdelsen af interviewspørgsmålene behandler vi i det senere afsnit angående interviewguiden. Vi valgte at tilbyde alle interviewpersoner at udføre interviewene enten skriftligt eller mundtligt for at imødekomme den enkeltes arbejdskalender og dermed få den størst mulige deltagelse. Tretten af de seksten interviewpersoner valgte at besvare spørgsmålene mundtligt enten telefonisk eller personligt, hvilket har muliggjort et mere omfattende og nuanceret empirisk grundlag, da den mundtlige interaktion i højere grad har bevirket flere dybdegående eksempler.

Afgrænsning og struktur

Teoriafsnit såvel som analyseafsnit er inddelt i fire kapitler under overskrifterne: Resultater, relationer, organisatorisk struktur samt ledelse. Indenfor hvert af analysekapitlerne behandler vi vores indsamlede empiri i henhold til det tilsvarende teorikapitel. Indenfor hvert af kapitlerne har vi valgt de relevante GLOBE-dimensioner i forhold til kapitlets emne suppleret med den øvrige teori som beskrevet i afsnittet om teoretisk metode. Vi har besluttet os for denne inddeling for at skabe en klar og overskuelig struktur, men vi refererer dog løbende på tværs af kapitlerne, da nogle faktorer krydser hinanden indholdsmæssigt og dermed kan anskues gennem flere teoridimensioner. Vi har valgt at udforme et indledende kapitel, som indeholder teori, der har relevans for alle kapitler herunder Maslows behovspyramide, Kahnemans teori om *det oplevende og erindrende selvs velbefindende* samt begrebet *fairness*.

Opgavens struktur ser derfor ud som følgende:

I det **første** teorikapitel om *resultater* behandles:

- GLOBE-dimensionerne *performanceorientering* og *selvhævdelse*
- Faktorerne *ros, vokse og læse, finde mening* og *være frie* udarbejdet af Alexander Kjerulf fra Arbejdsglæde Nu.

I det første analysekapitel vil vi belyse, hvordan disse parametre har indflydelse på arbejdsglæden hos medarbejderen i henhold til den indsamlede empiri.

I det **andet** teorikapitel om *relationer* behandles:

- GLOBE-dimensionerne *humanorientering, gruppekollektivism* samt *institutionel kollektivism*
- Faktorerne *at vise omsorg og interesse for andre, at være sig selv* og *at være positiv*, som ligeledes er formuleret af Kjerulf.

I det andet, tilhørende analysekapitel vil vi behandle, hvordan disse faktorer har indflydelse på arbejdsglæden hos medarbejderen.

I det **tredje** teorikapitel om *organisatorisk struktur* behandles:

- GLOBE-dimensionerne *magtdistance, usikkerhedsundvigelse* og *fremtidsorientering*
- Begrebet *tillid* formuleres af Gert Tinggaard Svendsen.

I det tredje, tilhørende analysekapitel vil vi påvise, hvordan den organisatoriske struktur påvirker arbejdsglæden hos medarbejderen.

I det **fjerde** teorikapitel om *ledelse* behandles:

- Teorien om *systemisk ledelse*, herunder *ledelsespositioner, sensemaking* og *appreciative inquiry*.
- *De fem værdsættende sprog* formuleret af Gary Chapman og Paul White.

I det sidste, tilhørende teorikapitel vil vi diskutere, hvordan virksomhedens ledelse skabe de bedste betingelser for arbejdsglæde med redskaber som kommunikation, anerkendelse og involvering.

Med hensyn til opgavens afgrænsning har vi valgt at udelukke dimensionen *kønslighed* fra GLOBE-studiet, der omhandler, i hvor høj grad kollektivet stræber efter at minimere ulighed blandt køn. Dimensionen kunne have været inddraget i diskussionen omkring begrebet *fairness*, men forekommer for snævert og irrelevant i forhold til denne opgaves formål. Hvad angår vores empiriske materiale, har vi begrænset os til franske virksomheder med filialer i Danmark, idet denne konstruktion kræver en kulturel tilpasning begge veje, hvorfor eventuelle kulturelle forskelle kunne komme tydeligt til udtryk. Derudover har det rent praktisk muliggjort personlige interviews, idet medarbejderne har befundet sig i Danmark.

Begrebsdefinitioner

Arbejdsglæde vs. arbejdsstrivsel

I denne opgave anvender vi begrebet *arbejdsglæde* frem for begrebet *arbejdsstrivsel*. Mens arbejdsstrivsel repræsenterer opfyldte basale behov og dermed fremstår som en relativt stabil tilstand, opleves arbejdsglæde derimod i øjeblikssituationer, hvor individet føler glæde, og fremstår dermed som en størrelse i konstant bevægelse (bilag 1:3).

Feedback og ros

Vi vurderer, at der fremstår en sammenhæng mellem *ros* og positiv feedback, men at begrebet feedback indeholder en vis grad af konstruktiv tilbagemelding, hvorimod *ros* blot udgør en positiv udmelding.

Værdsættelse og anerkendelse

Vi ønsker at nuancere Kjerulfs behandling af ros og anerkendelse ved at adskille begreberne *værdsættelse* og *anerkendelse*. *Anerkendelse* gives fra ledelsen til medarbejderne og fokuserer på at øge medarbejderens præstationer ved at rose korrekt adfærd i den pågældende situation (Chapman & White 2016:22). *Værdsættelse* fokuserer derimod på medarbejderens værdi som person og kommunikerer i alle retninger fra ledelse til medarbejdere, medarbejdere til ledelse og medarbejdere imellem (id. 2016:23).

Work-life-balance

Vi anvender i løbet af opgaven begrebet *work-life-balance*, hvilket indikerer, at der eksisterer en balance mellem arbejds- og privatliv, og at arbejdspladsen har respekt for dette.

Indledende teorikapitel:

Grundlag for arbejdsglæde

“Arbejdsglæde er en følelse af glæde man får på jobbet” (Kjerulf 2008:24)

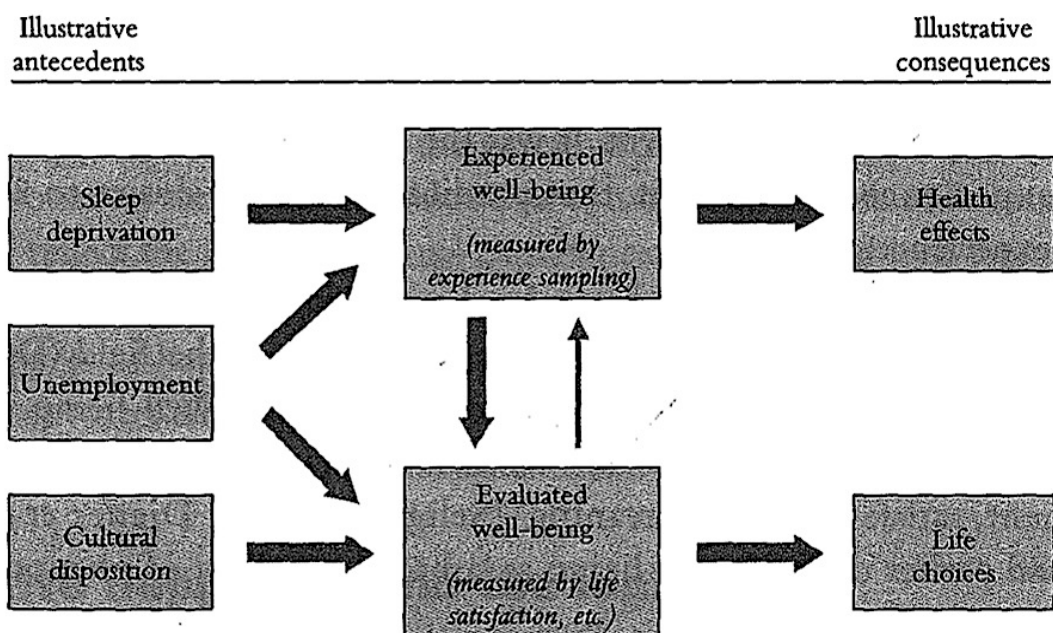
For at kunne tale om arbejdsglæde er der nogle menneskelige, basale behov, som skal være dækket forinden. Disse behov omtaler Maslow gennem sin *Behovspyramide* (Kjerulf 2008:41). Maslow definerer de to mest grundlæggende behov som *fysiske behov* og dernæst *sikkerhed*, som betyder, at mennesket har brug for mad, et sted at bo, søvn, varme, vand, luft, osv. “Hvis din løn er så lav, at du ikke har til dagen og vejen, så skaber det utryghed, angst - og ikke ret meget glæde” (Kjerulf 2008:90). Som det tredje behov nævner han *det sociale behov*, hvor mennesket har brug for at have et tilhørsforhold til en gruppe, blive socialt accepteret samt at modtage og give kærlighed. Det fjerde behov, *egobehovet*, omhandler ansvar, respekt og påskønnelse. Endeligt definerer han *behovet for selvrealisering* i form af kreativ udfoldelse og opfyldelse af drømme (Jenrich m.fl. 2010:184). Behovspyramiden anvendes med henblik på at kaste lys over de universelle, menneskelige behov, der eksisterer uafhængigt af kulturelle baggrunde og benyttes normativt i opgaven.

I arbejdssammenhæng kan dette oversættes til, at for overhovedet at have et afsæt til at skabe arbejdsglæde i en virksomhed, skal medarbejderen have opfyldt sine *fysiske* og *sikkerhedsmæssige behov*. Medarbejdere skal eksempelvis have adgang til mad og vand, kunne gå på toilettet samt have fysisk sikkerhed og jobsikkerhed. Når vi taler om at skabe arbejdsglæde foregår det på de tre øverste niveauer af de menneskelige behov, som Arbejdsglæde Nu oversætter til *resultater* og *relationer* (Kjerulf 2008:39). “Selvom jobbet skulle være perfekt, er det absolut ingen garanti for at man vil opnå arbejdsglæde. Hvis din chef er rædsom, hvis stemningen i firmaet er dårlig, hvis du bliver mobbet eller uretfærdigt behandlet, vil du miste arbejdsglæden, uanset hvor godt jobbet er” (id. 2008:38). Ifølge Arbejdsglæde Nu er forholdet mellem *resultater* og *relationer* derfor vigtig for at opnå arbejdsglæde (id. 2008:87). Disse to betingelser vil udgøre de første to kapitler i teoridiskussionen.

Desuden vil begrebet *fairness* blive anvendt løbende i opgaven, som er en essentiel faktor for at føle arbejdsglæde: “Hvis du føler at det hele er uretfærdigt, så er det svært at finde glæden frem” (bilag 1:15). Retfærdighedsfølelsen bunder i, at for samme præstation skal medarbejderen modtage samme

belønning som sin kollega, og derfor har vi som mennesker behov for at sammenligne os med andre. Dette viser psykologiske arbejdsundersøgelser også, omtalt i “Happy Hour fra 8 til 16”: “folk bedømmer ikke den månedlige hyre på absolutte tal, men ved at sammenligne den med kollegaernes, kammeraternes og markedsgennemsnittet” (Kjerulf 2008:90). *Fairness* repræsenterer således et fundament for at opnå arbejdsglæde, som har relevans i analysens fire kapitler.

Den tredje og sidste teori, som har relevans for hele analysen, er beskrevet af Daniel Kahneman, som definerer to måder at opleve og vurdere *livskvalitet* i bogen “The Science of Well-Being” (Kahneman & Riis 2005:287). *Det oplevende selvs velbefindende* repræsenterer det, vi oplever nu som glæde og lykke, vrede og frustration i givne situationer, mens *det erindrende selvs velbefindende* er en efterfølgende vurdering af oplevelserne. I vores behandling af adspurgte medarbejdere vil vi bruge teorien til at vurdere, hvorvidt medarbejderne føler *tilfredshed* eller *glæde* i deres arbejde. Gennem vores spørgsmål til medarbejderne, eksempelvis “hvorvidt er du tilfreds med dine arbejdsforhold”, vækker vi *det erindrendes selvs velbefindende*, da medarbejderen skal vurdere sin overordnede følelse. Med spørgsmål som, “hvornår føler du dig glad på dit arbejde”, taler vi derimod til *det oplevende selvs velbefindende*, da vi opfordrer til, at medarbejderen fortæller om konkrete situationer, hvor glæde eller frustration har været til stede. Nedenfor præsenteres de to typer af velbefindende gennem Hybridmodellen i forhold til arbejdsglæde.



Kahneman, Daniel & Jason Riis (2005), *The Science of Well-Being*. Oxford university. Chap. 11 “Living, and thinking about it: Two perspectives on life”, s. 287.

De to typer af velbefindende er subjektive og er afhængige af hinanden, men *det oplevende selvs velbefindende* påvirker i højere grad *det erindrende selvs velbefindende* end omvendt, illustreret gennem pilenes tykkelse. For eksempel er vores aktuelle følelse, når vi arbejder i mindre omfang under påvirkning af de faktorer, der påvirker den erindrende og generelle jobtilfredshed, fx en høj løn (Kahneman 2013:469). Arbejdsglæde Nu anvender modellen og skelner i den forbindelse mellem jobtilfredshed og arbejdsglæde. Gode arbejdsforhold såsom løn, kantineordning og faciliteter skaber jobtilfredshed, men giver ikke glæde i sig selv (bilag 1:12). Glæden opstår derimod i her-og-nu-oplevelser, via *det oplevende selv*, hvor en medarbejder eksempelvis føler glæde efter et veludført stykke arbejde (bilag 1:10). Bentzen forklarer: “For arbejdsglæde er jo ikke en vurdering. Det er jo her og nu. Du står i en eller anden situation, og der er et eller andet, der går op i en højere enhed, og I mærker det lige med det samme. ‘Yes!’, den der ‘yes’-følelse. Det er arbejdsglæde lige der” (bilag 1:3).

Faktorerne til venstre i figuren angiver forskellige *forudsætninger*, som kan påvirke de to typer af velbefindende. Eksempelvis kan en *forudsætning* være et basalt behov, men også udmønte sig som kulturelle bestemmelser, der kan have indflydelse på *det erindrende selvs velbefindende* (Kahneman & Riis 2005:288). Grundet kulturelle forskelligheder kan de franske medarbejdere muligvis vurdere deres arbejdsglæde lavere end danskernes. De samfundsmæssige og kulturelle forhold, som behandlet i indledningen, fremstår i denne forbindelse som faktorer, der kunne have indflydelse på *det erindrende selvs velbefindende*, idet franskmændene nemlig kan have samme niveau af *det oplevende selvs velbefindende* som danskerne, men grundet deres kultur vurderer de deres livskvalitet lavere. I den forbindelse kan valget af specifikke ord og deres betydning kan forstås forskelligt ud fra personens kulturelle baggrund. En dansker tillægger måske ordet “arbejdsglæde” end helt anden betydning end en franskmænd ville gøre.

Til højre angives de mulige *konsekvenser* af *det oplevende selvs velbefindende* og *det erindrende selvs velbefindende*. Det er interessant at anskue de forskellige konsekvenser, som de to typer af velbefindende kan medføre. *Det oplevende selvs velbefindende* kan have helbredsmæssige konsekvenser, hvorimod konsekvensen af *det erindrende selvs velbefindende* kan være at tage et livsændrende valg, såsom at sige sit job op (id. 2005:288). Vores tese er i denne forbindelse, at grundet menneskets tendens til at huske kort, intens lykke, så forekommer ros og anerkendelse altafgørende for, at medarbejderen har en positiv vurdering af sit arbejde og en høj arbejdsglæde. I det følgende kapitel om resultater vil vi netop se nærmere på faktorer som ros og anerkendelse.

Teorikapitel 1:

Resultater, som skaber motivation

Arbejdsglæde Nu præsenterer fire faktorer inden for *resultater*, som er medvirkende til at skabe arbejdsglæde: *ros, at vokse og lære, at finde mening og at være frie* (Kjerulf 2008:40). Betingelsen *resultater* er derfor ikke kun grønne tal på bundlinjen, men ligeledes opfyldelse af individets behov for at gøre en forskel og opnå anerkendelse. Derfor er det essentielt at se på, hvordan virksomheder anerkender deres medarbejders præstationer i forhold til de forventninger, medarbejderne måtte have ud fra deres forskellige kulturelle baggrunde. Dette forhold beskæftiger GLOBE-studiets dimension *performanceorientering* sig netop med.

Performanceorientering

Dimensionen *performanceorientering* beskæftiger sig med, i hvor høj grad organisationer fremmer og belønner medarbejdere for præstationsforbedring, udmærkelser og innovation (House m.fl. 2004:239). Svarene fra mellemlederne viser, at uafhængigt af kulturel baggrund efterspørger medarbejdere organisationer, der tilskynder og belønner innovation, udfordrende målsætninger og forbedringer (id. 2004:248). Nedenstående oversigt viser scorerne på baggrund af de danske og franske mellemlederes svar. En høj score indikerer høj *performanceorientering*.

	DANMARK	FRANKRIG
<i>Forventninger</i> (Values)	5,61	5,65
<i>Erfaringer</i> (Practices)	4,22	4,11
Margin	-1,39	-1,54

House m.fl. 2004:250,251, Table 12.9 & 12.10

Både Danmark og Frankrig ligger i den høje ende af skalaen, men kun lige over det internationale gennemsnit på 4,10 (id. 2004:248). I begge lande har mellemlederne en højere *forventning* til, at organisationen burde opfordre medarbejderne til at stræbe efter kontinuerlig præstationsforbedring, end de i realiteten oplever på arbejdspladsen. Ud fra mellemledernes *erfaringer* tegner der sig et billede af, at begge lande hælder til den høje ende af *performanceorientering*, men bestemt ikke overbevisende.

Et samfund med høj *performanceorientering* har tendens til at lægge mere vægt på resultater end på relationer, sætter pris på oplæring og videreudvikling, belønner præstationer og initiativtagning, foretrækker at udtrykke sig eksplicit og direkte samt har en monokron tilgang til tid (id. 2004:245). Den *monokrone* tidsopfattelse beskrives af Edward Hall og indbefatter, at personer fra kulturer med monokron tidsopfattelse gør én ting ad gangen, holder sig strengt til tidsplaner og etablerer typisk kortvarige relationer (Hall & Hall 1990:15). Forholdet vedrørende belønning af præstationer kan sættes i relation til den første faktor, *ros*, som Arbejdsglæde Nu fremhæver (Kjerulf 2008:46). *Ros* er nemlig et redskab for ledere til at vise, at medarbejdere opnår tilfredsstillende resultater, og er desuden den mest effektive metode til at skabe arbejdsglæde uafhængigt af kulturer (bilag 1:1). Fejlagtigt er ledere ofte af den opfattelse, at gode præstationer skal belønnes med en bonus eller en højere løn, men denne metode har kun en kortvarig effekt (Kjerulf 2008:91). Påskønnelse kan ud over *ros* udtrykkes gennem en retfærdig lønsum, som bør afspejle medarbejderens værdi, hvorfor en lav løn i forhold til det, medarbejderen føler sig værd, vil medføre tab af arbejdsglæde. Hvordan lederen bedst kan give *ros*, diskuteres i fjerde teorikapitel om ledelse.

Den anden faktor, *at vokse og lære*, er ligeledes forbundet med høj *performanceorientering*, idet videreudvikling er en vigtig faktor for motivationen ifølge Arbejdsglæde Nu: “Mange glemmer bare, hvor vigtigt det er for vores arbejdsglæde, at vi giver vores medarbejdere mulighed for hele tiden at udvikle sig og dygtiggøre sig. For det er vigtigt!”, beskriver Bentzen (bilag 1:8). Alle mennesker har behov for at lære og udvikle sig på arbejdspladsen, også selvom det ikke er i direkte relation til medarbejderens stilling og funktion (Kjerulf 2008:50). Det handler derfor om i højere grad at lokalisere de kompetencer, som medarbejderen selv ønsker og er motiveret for at udvikle.

Derimod har samfund med lav *performanceorientering* respekt for livskvalitet, lægger vægt på loyalitet og tilhørsforhold, anskuer feedback og vurdering som dømmende og ubehagelig og har en polykron tidsopfattelse (House m.fl. 2004:245). Ifølge Edward Hall har personer med *polykron* tidsopfattelse en tendens til at gøre flere ting ad gangen, skifter ofte planer og etablerer typisk langvarige relationer (Hall & Hall 1990:15). Disse samfund lader sig derfor ikke påvirke af mødetider og deadlines, men nyder mere nuet og lever “*savoir-vivre*”-begrebet (id. 1990:90). Det kan antages, at virksomheder kan være med til at skabe en loyalitetsfølelse hos medarbejderen og samtidig bevare arbejdsglæden gennem nye kvalifikationer eller varierende arbejdsopgaver, da løbende udvikling er med til at bevare motivationen.

I og med at de franske og danske medarbejdere har næsten samme score i forhold til såvel *forventninger* som *erfaringer*, forventer vi derfor at se karakteristika fra begge poler. Begge lande har dog et ønske om, at virksomheden bør være mere *performanceorienteret*, og derfor vil vi muligvis opleve, at medarbejdernes behov for anerkendelse og udvikling i de fransk-danske virksomheder ikke imødekommes i tilstrækkelig grad af organisationen. Dette leder os videre til at undersøge, hvorvidt medarbejderen ønsker medbestemmelse, frihed og kontrol, hvilket behandles i forbindelse med dimensionen *selvhævdelse*.

Selvhævdelse

Dimensionen omhandler, i hvor høj grad individet er konfronterende og dominerende i sine relationer til andre individer. GLOBE-studiets resultater kan sættes i sammenhæng med andre undersøgelser angående psykisk velvære og fysisk sundhed hos medarbejdere, fordi vedkommende får en følelse af at kunne sige sin mening og ikke behøver at undertrykke egne behov (House m.fl. 2004:395). Høj score indikerer højere *selvhævdelse*.

	DANMARK	FRANKRIG
<i>Forventninger</i> (Values)	3,39	3,38
<i>Erfaringer</i> (Practices)	3,80	4,13
Margin	0,41	0,75

House m.fl. 2004:410,411, Table 15.6 & 15.7

Danmark og Frankrig har næsten samme *forventninger* med en score på henholdsvis 3,39 og 3,38, som er en relativt lav score. Det internationale gennemsnit for *erfaringer* ligger på 4,13, hvor Frankrig placerer sig præcist, mens Danmarks positionerer sig under gennemsnittet og udgør et af landene med laveste score indenfor denne dimension (GLOBE Project 2016). I begge lande har mellemlederne en *forventning* til, at medarbejdere bør blive opfordret til at være omsorgsfulde og ikke at være dominerende overfor andre, hvilket strider imod scoren i *erfaringer*. Danske mellemlederes *forventninger* og *erfaringer* stemmer relativt godt overens, mens marginen hos franske mellemledere fremstår lidt større. GLOBE-studiet fremhæver, at der eksisterer en tendens i mange kulturer til, at individerne ønsker mindre selvhævdelse, hvilket også er tilfældet for både Danmark og Frankrig (House m.fl. 2004:408).

Et samfund med høj *selvhævdelse* påskønner selvsikker, dominerende og hårdfør adfærd blandt alle i organisationen. Samtidig har denne type samfund tendens til at betone retfærdighed, konkurrence og performance samt tror på, at individer er i kontrol (id. 2004:405). Dette kan sættes i forbindelse med den tredje faktor, *at finde mening*, som repræsenterer en grundsten i arbejdsglæde, da medarbejderen har behov for at føle, at vedkommende bidrager til noget større (Kjerulf 2008:62). Når arbejdet giver mening for den enkelte, kan det øge medarbejderens performance. I den forbindelse understreger Bentzen vigtigheden af, at virksomheden synliggør de meningsfulde fremskridt: “Man har fundet ud af, at det er selv de små skridt, der har en kæmpe indflydelse på, hvordan folk performer” (bilag 1:6). Det er derfor vigtigt, at organisationen anerkender delresultaterne i processerne og ikke blot det endelige mål. Ved at inddrage dette aspekt formuleret af Arbejdsglæde Nu nuanceres billedet af individets behov for at være i kontrol og dermed performe bedre. Begrebet meningsfuldhed eller *sensemaking* behandles yderligere i det fjerde teorikapitel om *systemisk ledelse*.

På den anden side sætter samfund med lav *selvhævdelse* pris på beskedenhed og mildhed i stedet for selvsikkerhed, påskønner at være i harmoni med omgivelserne frem for at være underlagt kontrol og betoner lighed, solidaritet og livskvalitet (House m.fl. 2004:405). Med hensyn til at være underlagt kontrol kan den fjerde faktor, *være frie*, inddrages, idet den omhandler involvering, medbestemmelse og planlægning af egen arbejdstid. Når det kommer til involvering, er det ledelsens opgave at invitere medarbejderen til at deltage aktivt for at føle sig som en del af fællesskabet, og med medbestemmelse menes både inddragelse i beslutningsprocesser og følelsen af, at medarbejderen har indflydelse på sin egen fremtid. Flexibiliteten angående arbejdstid og arbejdsopgaver er ligeledes med til at fremme følelsen af frihed: “Det er en afgørende faktor at have kontrol over sit eget arbejdsmonster” (Kjerulf 2008:57). Frihed til selv at planlægge arbejdstid vil fremme produktivitet og effektivitet, da medarbejderen selv ved, hvordan vedkommende arbejder og strukturerer sin dag bedst.

På baggrund af ovenstående forventer vi, at de danske medarbejdere i højere grad vil have karakteristika fra samfund med lav *selvhævdelse*, hvilket kan komme til udtryk gennem ønsket om frihed, fleksibilitet og kontrol af egen arbejdstid, som kan have positiv indflydelse på medarbejderens arbejdsglæde. Samtidig forventer vi, at tonen fra den franske ledelse kan opfattes som meget kommanderende fra en dansk medarbejders synspunkt. Omvendt kan det forventes, at de franske medarbejdere kan føle, at det danske behov for frihed ikke harmonerer med det franske

behov for kontrol. De fire faktorer fra Arbejdsglæde Nu kan inddrages i begge GLOBE-dimensioner og kan have relevans på hele skalaen. Derfor forventer vi også, at det kan forekomme udfordrende for en international virksomhed at imødekomme de fire faktorer tilstrækkeligt.

Vi har nu behandlet den første betingelse for at opnå arbejdsglæde, nemlig *resultater*. Mange virksomheder fokuserer på resultater, da virksomhedens arbejde og mål i store træk handler om budgetter, strategier og projekter. Arbejdsglæde Nu påpeger dog, at gode arbejdsrelationer også påvirker resultaterne, for når virksomhederne ikke har fokus på arbejdsrelationer, skaber det mistro, indre konflikter og egoisme i stedet for teamwork og gensidig anerkendelse. Når medarbejderne ikke er glade på arbejdet, påvirker det derfor resultaterne negativt (Kjerulf 2008:42). Bentzen understreger de to faktors gensidige afhængighed: “Så hvis man skruer på de to knapper, så kommer man rigtigt langt med arbejdsglæde (bilag 1:1). Derfor vil vi nu kigge nærmere på den anden betingelse for arbejdsglæde, *relationer*, som Arbejdsglæde Nu vurderes som mindst lige så vigtig.

Teorikapitel 2:

Relationer, som skaber glæde

Relationer udgør ifølge Arbejdsglæde Nu den anden del af det, der skal til for at opnå arbejdsglæde, som inddeles i tre faktorer: *at vise omsorg og interesse*, *at være sig selv* og *at være positiv* (Kjerulf 2008:42). I den forbindelse er det relevant at behandle GLOBE-studiets dimension om *humanorientering*.

Humanorientering

Denne dimension beskæftiger sig med, i hvor høj grad kollektivet værdsætter og belønner individer for værdier som gavmildhed, tilgivelse, retfærdighed og godhed (Nielsen m.fl. 2016a:150). I forhold til *humanorientering* anskuer GLOBE-studiet livskvalitet og sociale relationer som forbundne (House m.fl. 2004:569). En høj score indikerer høj *humanorientering*.

	DANMARK	FRANKRIG
<i>Forventninger</i> (Values)	5,45	5,67
<i>Erfaringer</i> (Practices)	4,44	3,40
Margin	-1,01	-2,27

House m.fl. 2004:573,574, Table 18.4b & 18.4c

Danmark og Frankrig scorer begge højt i forhold til *forventninger*, hvilket betyder, at mellemlederne fra begge lande ønsker, at kollektivet eller organisationen belønner, motiverer og opfordrer individer til at være fair, omsorgsfulde og generøse overfor andre (id. 2004:569). Det internationale gennemsnit inden for *erfaringer* ligger på 4,09, hvor de to lande placerer sig på hver sin side (id. 2004:572). Mellemledernes *erfaringer* viser, at deres *forventninger* i mindre grad bliver realiseret på arbejdspladsen, da begge lande falder i point. De franske mellemlederes score falder dog betydeligt mere end de danske mellemlederes, hvilket tegner et billede af, at Frankrig er et land med lavere *humanorientering* end Danmark.

Organisationer med lav *humanorientering* har tendens til at have mere formelle relationer, føre kontrol baseret på bureaukratiske principper, give support gennem kontrol, samt at medarbejdere

foretrækker at færdiggøre arbejdsopgaver individuelt. Omvendt har organisationer med høj *humanorientering* en tendens til at have mere uformelle relationer, føre kontrol baseret på fælles værdier og normer, give support i form af vejledning og støtte, samt at medarbejdere i højere grad foretrækker at færdiggøre arbejdsopgaver i teams (id. 2004:586). I forhold til GLOBE-studiets andre dimensioner påvises det, at samfund med høj *humanorientering* også i højere grad er mere *kollektivistiske* og *performanceorienterede*. Desuden udleder undersøgelsen, at samfund, som værdsætter *humanorientering*, også bestræber sig på at reducere *magtdistance* og bruger ressourcer på at kæmpe mod uretfærdighed (id. 2004:575).

Den første faktor inden for *relationer* kan i den forbindelse inddrages, nemlig *at vise omsorg og interesse*. Ud fra GLOBE-studiets resultater ser det ud til, at de franske og danske medarbejdere ønsker, at deres organisationer belønner individer, der viser omsorg og interesse for andre. Derfor kan denne faktor supplere GLOBE-studiets dimension med, hvordan omsorg og interesse påvirker medarbejderes arbejdsglæde positivt. Arbejdsglæde Nu påpeger, at det ikke er svært at skabe positive relationer, men at dette kræver en bevidst indsats. Det er netop nødvendigt at opretholde kommunikationen blandt kollegaer for, at de positive relationer kan skabes og vedligeholdes, eksempelvis gennem små omsorgshandlinger som at hente kaffe til en kollega eller tilbyde andre en hjælpende hånd. Positive relationer behøver dog ikke at være et venskabsforhold, men blot en relation bygget på *omsorg og interesse* for hinanden (Kjerulf 2008:80).

Vi forventer dermed, at de franske og danske medarbejdere befinder sig godt på arbejdspladsen i Danmark, der i en vis grad kunne antages at være påvirket af en relativt høj *humanorientering*, da det er dette, medarbejderne efterspørger. Dette kunne eksempelvis komme til udtryk ved, at medarbejdere fra begge kulturer føler sig godt tilpas i et uformelt forhold til deres leder, som samtidig påtager sig en støttende og hjælpende rolle over for medarbejderne. Hvis arbejdspladsen derimod er påvirket af en relativ lav *humanorientering* med formelle relationer mellem leder og medarbejdere samt høj grad af kontrol, må det forventes, at især de danske medarbejdere kan føle frustration grundet deres *erfaringer* med *høj humanorientering*, hvilket kan skabe kultursammenstød. Med hensyn til behovet for at arbejde i teams eller selvstændigt behandles dette i dimensionen om *kollektivism*.

Gruppekollektivism og institutionel kollektivism

Gruppekollektivism og *institutionel kollektivism* er forbundne i den forstand, at *kollektivism* står over for *individualisme*. Førstnævnte beskæftiger sig med individets relation til organisationen, mens sidstnævnte behandler, hvordan organisationen håndterer kollektivistiske og individualistiske handlinger. De to dimensioner fremstår som relativt komplekse og multidimensionelle, idet *kollektivism* og *individualisme* både kan komme til udtryk på individ-, organisations- og samfundsniveau. Disse niveauer komplicerer forståelsen af teoridimensionerne (House m.fl. 2004:450), men i analysen fokuserer vi overvejende på individ- og organisationsniveauet.

Gruppekollektivism anskuer, i hvor høj grad individet føler og udtaler stolthed, loyalitet og samhørighed i forhold til organisationer (Nielsen m.fl. 2016b:151), og derfor behandler denne dimension overvejende *kollektivism* og *individualisme* på individniveauet. En høj score indikerer høj *gruppekollektivism*.

	DANMARK	FRANKRIG
<i>Forventninger</i> (Values)	5,50	5,42
<i>Erfaringer</i> (Practices)	3,53	4,37
Margin	-1,97	-1,05

House m.fl. 2004:469, 471, Table 16.7b & 16.7d

Danmark og Frankrig ligger meget tæt, hvad angår deres høje *forventninger* til *gruppekollektivism*. Begge landes *erfaringer* viser dog, at organisationerne generelt er overvejende *individualistiske*, og Danmark opnår tilmed den laveste score i den samlede GLOBE-undersøgelse på området. Misforholdet mellem *forventninger* og *erfaringer* fremstår tydeligere blandt de danske mellemledere end de franske med en margin på -1,97. Marginen kan udtrykke en følelse blandt de danske mellemledere af at være mere *kollektivistiske*, end det deres handlinger indikerer. Der tegner sig således et billede af, at begge lande har et ønske om, at forhold som fællesskabsfølelse og loyalitet bør være mere fremtrædende, end de i virkeligheden er.

Institutionel kollektivism vurderer, i hvor grad organisationer belønner og værdsætter kollektive handlinger og kollektiv ressourcefordeling (Nielsen m.fl. 2016b:151). Dimensionen behandler

overvejende *kollektivism* og *individualisme* på organisationsniveau. En høj score indikerer høj *institutionel kollektivism*.

	DANMARK	FRANKRIG
<i>Forventninger</i> (Values)	4,19	4,84
<i>Erfaringer</i> (Practices)	4,80	3,93
Margin	0,61	-0,91

House m.fl. 2004:468, 470, Table 16.7a & 16.7c

Tallene i denne dimension giver et lidt modsatrettet billede af tilgangen til *kollektivism* i Danmark og Frankrig i forhold til tallene fra *gruppekollektivism*. Her placerer Danmark sig højere end Frankrig og over det internationale gennemsnit (bilag 2), hvorfor Danmark fremstår som mere *kollektivistisk* i *institutionel kollektivism* end i dimensionen om *gruppekollektivism*. Med andre ord fremstår de danske organisationer relativt *kollektivistiske*, mens danskerne på individniveau fremstår som det mest *individualistiske* land sammenlignet med de 62 behandlede nationaliteter i GLOBE-studiet (House m.fl. 2004:469). Den lave score i *gruppekollektivism* kunne afspejle, at den danske medarbejder har tendens til at fungere selvstændigt (GLOBE Project 2016), og derfor ikke nødvendigvis har behov for en gruppe at identificere sig med. Overraskende overstiger de danske mellemlederes *erfaringer* deres *forventninger*, hvilket eksempelvis kan betyde, at de har et mindre behov for, at deres ledere opfordrer til gruppeloyalitet på bekostning af individuelle mål i forhold til, hvad de oplever på arbejdspladsen. Omvendt har de franske mellemledere højere *forventninger* til, at deres ledere bør opmuntre til gruppeloyalitet, end hvad de egentligt oplever på arbejdspladsen.

Individer fra samfund med høj *kollektivism* har tendens til at prioritere gruppemålsætninger frem for individuelle målsætninger og en mere indirekte kommunikation (House m.fl. 2004:454). Medarbejdere har tendens til at udvikle et langvarigt forhold til arbejdspladsen fra ansættelse til pension, hvorfor der eksisterer en gensidig afhængighed ligesom der hersker en forventning om loyalitet i forhold til virksomheden (id. 2004:459). Modsat prioriterer individer fra samfund med høj *individualisme* individuelle målsætninger frem for gruppemålsætninger og en mere direkte kommunikation (id. 2004:454). Individen fra *individualistiske* samfund tror på, at det er hans/hendes individuelle kompetencer, der skaber værdi for virksomheden. Derfor udvikler medarbejderne i

højere grad kortvarige relationer og skifter arbejdsplads ud fra egne behov, hvorfor organisatorisk engagement er baseret på individets rationelle beregninger af fordele og ulemper forbundet med arbejdspladsen (id. 2004:459). Motivationen for den enkelte kan derfor falde betydeligt, hvis andre tager beslutninger på den pågældendes vegne, eller hvis vedkommende udfører opgaver, der ikke har direkte personlig relevans (id. 2004:456).

Herunder kan den anden faktor inden for *relationer* inddrages, nemlig *at være sig selv*. Denne faktor indebærer evnen og muligheden for at udtrykke, hvad man mener, og hvad man føler. Det kan antages, at muligheden for at ytre sig i højere grad er en realitet i samfund med høj *individualisme*, hvor kommunikationen er mere direkte, og medarbejderen har et større behov for at være loyal over for sig selv. At tilhøre en arbejdsplads, hvor medarbejderen åbent kan ytre sine meninger, frustrationer og tanker, især på områder denne finder svært, er med til at skabe mere arbejdsglæde, påpeger Arbejdsglæde Nu (Kjerulf 2008:75). Muligheden for at ytre sig kan ligeledes være påvirket af den *magtdistance*, der eksisterer på arbejdspladsen, hvilket gennemgås i det tredje teorigenkapitel.

Endelig kan den tredje og sidste faktor inden for relationer, *at være positiv*, fremhæves, fordi dét at vælge at have en positiv indstilling på arbejdspladsen giver arbejdsglæde (Kjerulf 2008:69). Fokus skal ligge på de positive elementer og ikke på fejl, mangler og problemer, hvilket ofte er en udfordring for ledere at fremhæve, da resultater hovedsageligt er i fokus (id. 2008:71). Dette forhold gælder både for *kollektivistiske* og *individualistiske* samfund, idet den positive indstilling skal komme fra individet selv såvel som for organisationens side uafhængigt af kulturel baggrund. Positive mennesker er nemlig sundere, lever længere og arbejder bedre, hvorfor det er en fordel for virksomheder at fokusere på det positive. Negativitet vejer dog tungere end positivitet, hvilket tydeliggør det store behov for positiv tænkning (bilag 1:5).

Da disse dimensioner inden for *kollektivism* og *individualisme* fremstår komplekse og multidimensionelle, forventer vi, at behandlingen af teorien i forhold til den indsamlede empiri vil være udfordrende. Først og fremmest fremstår det uklart, hvad GLOBE-resultaterne egentlig illustrerer inden for *kollektivism* og *individualisme*. Dette skyldes blandt andet, at spørgsmålene til mellemlederne i dimensionerne inddeles i de tre undergrupper, individ-, organisations- og samfunds niveau, hvorfor de forekommer usammenlignelige. Eksempelvis stilles spørgsmålet, om børn bør føle stolthed over forældrenes præstationer på samfunds niveau, mens der på organisationsniveau spørges ind til, om gruppemedlemmer bør føle stolthed over individuelle

præstationer i gruppen (House m.fl. 2004:465). Ud fra vores vurdering er der ikke nødvendigvis nogen sammenhæng mellem de to typer af spørgsmål, da arbejds- og familierelationer af natur fremstår forskelligartede. Alligevel er resultaterne sammenfattet i én samlet score, hvilket skaber et uigennemsigtigt teoretisk redskab i forhold til behandlingen af opgavens empiri.

Vi forventer at se flere *individualistiske* træk hos de danske medarbejdere på individniveau i form af behov for medbestemmelse og kontrol over egne arbejdsgange samt udførelse af opgaver, der giver mening for den enkelte. Hos de franske medarbejdere forventer vi derimod at se overvejende flere *kollektivistiske* træk på individniveau, som kunne komme til udtryk gennem et stærkere behov for gruppefølelse og et behov for at blive værdsat for kollektive handlinger. Vi forventer dog at se, at der på organisationsniveau eksisterer en række *kollektivistiske* træk på arbejdspladserne i Danmark, som overstiger de danske medarbejders egentlige forventninger og behov. Den omtalte loyalitetsfølelse kunne forventes at komme til udtryk på forskellig vis hos henholdsvis de danske og franske medarbejdere, hvilket kan være loyalitet udtrykt såvel over for sig selv og kollegaer som over for organisationen. Vi forestiller os således, at der kan forekomme kultursammenstød i mødet mellem de danske medarbejders overvejende *individualistiske* træk på individniveau eksempelvis gennem det danske behov for at ytre sin mening og de franske medarbejders overvejende *kollektivistiske* træk på individniveau.

Vi har nu behandlet de to betingelser, der skal være til stede for at opnå arbejdsglæde, nemlig *resultater* og *relationer*, ifølge Arbejdsglæde Nu. I næste kapitel vil vi se på, hvordan de forskellige organisationsstrukturer kan have indflydelse på de to betingelser.

Teorikapitel 3:

Organisatorisk struktur

Dette kapitel har til formål at se på, hvordan organisationsstruktur og magtforhold mellem ledelse og medarbejdere kan påvirke arbejdsglæden. I den forbindelse vil vi komme ind på de tre GLOBE-dimensioner, *magtdistance*, *usikkerhedsundvigelse* og *fremtidsorientering*, samt inddrage begrebet *tillid*. Dimensionerne vil løbende blive sammenholdt med indholdet i de to forrige kapitler.

Magtdistance

Denne dimension afspejler, i hvor høj grad et samfund accepterer og legitimerer autoritet, magtdistance og statusprivilegier (House m.fl. 2004:513). En høj score indikerer høj *magtdistance*.

	DANMARK	FRANKRIG
<i>Forventninger</i> (Values)	2,76	2,76
<i>Erfaringer</i> (Practices)	3,89	5,28
Margin	1,13	2,52

House m.fl. 2004:539, 540, Table 17.4a & 17.4b

På baggrund af mellemledernes svar har Frankrig og Danmark fået samme placering i forhold til *forventninger* med en score på 2,76. Dette indikerer en forventning om, at ledere ikke skal have specielle privilegier, og at underordnede ikke blindt bør adlyde deres overordnede uden at stille spørgsmålstejn (id. 2004:538). Derimod ser billedet noget anderledes ud i forhold til mellemledernes *erfaringer*. Danmark fremstår som det eneste land med en score under midtpunktet, dvs. under 4, hvor Frankrig derimod placerer sig et stykke over midten med en høj score på 5,28. Der er derfor en stor margin mellem den franske mellemleders *forventninger* og ønsker til, hvordan den hierarkiske struktur skal være, og hvordan det egentligt fungerer i praksis. *Magtdistance* er den mindst ønskede men mest fremtrædende dimension i GLOBE-studiet (id. 2004:539).

Samfund med høj *magtdistance* er karakteriseret ved at etablere social orden gennem stabile og definerede arbejdsroller, begrænset informationsudveksling samt mindre mulighed for involvering af medarbejdere i beslutningsprocesser. Omvendt har samfund med lav *magtdistance* tendens til at

anskue magt som en kilde til korrupktion, tvang og dominans, og favoriserer lige involvering fra medarbejdere samt dyrker demokratiske principper for at sikre lighed i forhold til muligheder og udvikling (id. 2004:536). Derfor kan det forventes, at involvering og uddelegering af ansvarsområder til medarbejdere fra begge kulturer kan have positiv effekt på arbejdsglæden, da både de danske og franske medarbejdere har *forventninger* til dette. Dog kan en eksisterende magtdistance i en organisation være en motivationsfremmende foranstaltning, for at en medarbejder gennem hårdt arbejde kan blive forfremmet (id. 2004:541).

I den forbindelse kan Trompenaars nævnes med sin dimension om *præstation kontra askription*, som anskuer, hvordan status tildeles i et samfund. Her karakteriseres Frankrig som en *askriptiv kultur*, hvor alder, uddannelse og titler har indvirkning på individets status, hvorimod Danmark anses som en *præstationsorienteret kultur*, hvor medarbejderes og lederes status gives på baggrund af deres præstationer (Trompenaars 1998:121).

Det kan således forventes, at den lave *magtdistance*, som eksisterer i danske organisationer, i højere grad imødekommer de franske medarbejderes behov. I og med at de danske mellemledere har samme forventning til den hierarkiske organisationsstruktur som de franske, må det ligeledes forventes, at der kan forekomme en vis skepsis med hensyn til den franske, hierarkiske struktur. Idet medarbejdere fra begge kulturer ønsker at blive involveret uafhængig af hierarkisk status kunne denne magtstruktur afstedkomme frustration hos både danskere og franskmænd.

Usikkerhedsundvigelse

Dimensionen omhandler, i hvor høj grad valg er styret af normer og regler for at undgå uforudsete begivenheder, eksempelvis gennem standardiseringer, regler, procedurer og andre former for formalisering. En høj score indikerer høj *usikkerhedsundvigelse*.

	DANMARK	FRANKRIG
<i>Forventninger</i> (Values)	3,82	4,26
<i>Erfaringer</i> (Practices)	5,22	4,43
Margin	1,4	0,17

House m.fl. 2004:622, 623, Table 19.7 & 19.8

Danmark ligger lavt med hensyn til *forventninger* med en score på 3,82, mens Frankrig ligger omkring midten med en score på 4,26. Det internationale gennemsnit ligger på 4,16. Med Frankrigs lave margin kan det antages, at franskmændenes behov og deres erfaringer harmonerer. Danmarks relativt lave score i forhold til *forventninger* betyder dog, at de danske mellemledere så vidt muligt ønsker at undgå formelle regler, hvilket ikke synes realiseret i forhold til *erfaringer*. Med den høje score kan det udledes, at danske mellemledere oplever, at der i deres organisationer til dels lægges mere vægt på god orden og ensartethed på bekostning af innovation, nytænkning og kreativitet (id. 2004:620).

Samfund med høj *usikkerhedsundvigelse* har tendens til at have en formel tilgang til interaktion med andre, er mere beregnende med hensyn til beslutninger, har et behov for skrevne dokumenter og løbende rapportering samt fremstår mindre åbne over for forandringer (id. 2004:618). Samfund med lav *usikkerhedsundvigelse* er derimod mere uformelle i interaktionen med andre, er mindre beregnende med hensyn til beslutninger, har tillid til gyldigheden af en mundtlig aftale samt er mere åbne for forandringer (id. 2004:618).

Resultaterne af GLOBE-studiet står i modsætning til Hofstedes resultater, hvor Danmark og Frankrig adskiller sig mest i denne dimension. Mens Frankrig har en meget høj *usikkerhedsundvigelse*, ligger Danmark derimod meget lavt (Hofstede 2006:183). Danmarks høje score inden for *erfaringer* forklarer forfatterne af GLOBE-studiet dog med, at danskere respekterer opstillede regelsæt, som de samtidig kan føle sig begrænsede af, hvorfor de kunne have et ønske om mere fleksibilitet og selvbestemmelse (House m.fl. 2004:622). Derimod opstilles uhensigtsmæssigt mange regler og normer i Frankrig, hvilket kan være svært at efterleve, og dette kan dermed medføre brud på regelsættet, hvorfor franskmændene muligvis ikke føler sig mere begrænsede af dette, illustreret gennem deres lavere score (id. 2004:627).

I den forbindelse kan begrebet *tillid* inddrages, der fremstår som et centralt element i det danske samfunds opbygning (Svendsen 2012:20). Svendsen påpeger, at den høje *tillid* i Danmark arbejdsmæssigt kommer til udtryk gennem medarbejdernes forventning og behov for at organisere egne projekter og arbejde ud fra konceptet “frihed under ansvar” (id. 2012:56). Herunder kan begrebet *work-life-balance* inddrages, hvilket i en vis grad bygger på tillid til, at medarbejderen selv kan organisere sine arbejdsgange og arbejdsopgaver. Bentzen påpeger, at disse forhold er danske medarbejdere og virksomheder gode til at værne om (bilag 1:15). Svendsen pointerer, at den afgørende ingrediens i opskriften på den gode arbejdsplads er tillid, tillid og mere tillid, hvor

“ledelsen ikke kontrollerer og blander sig i alle mulige småting” (id. 2012:52). Det kan derfor antages, at der eksisterer en vis sammenhæng mellem lav *usikkerhedsundvigelse* og høj grad af *tillid* til medarbejdere og mellemledere.

Når dansk og fransk virksomhedskultur skal fungere sammen, må det forventes, at danske medarbejdere og mellemledere oplever det franske behov for regler, normer og faste rammer som ufleksibelt og ineffektivt, da danskerne i højere grad har *forventninger* til et fleksibelt arbejdsmiljø, hvilket kan udmønte sig i et hurtigere arbejdstempo. Desuden forventes det, at hvis medarbejderne fra begge kulturer behandles med tillid i form af selvstændighed og fleksibilitet i arbejdet, opnås en højere arbejdsglæde. Vi forestiller os, at de franske medarbejdere kunne befinde sig godt i et mere fleksibelt arbejdsmiljø, men at de samtidig kunne have behov for mere strukturerede rammer i arbejdet end de danske medarbejdere. En dimension, der kan være med til at forklare de danske medarbejders høje score inden for *usikkerhedsundvigelse*, er dimensionen om *fremtidsorientering*.

Fremtidsorientering

Dimensionen vurderer, i hvor høj grad individet er orienteret mod fremtiden, eksempelvis udsigten til noget godt ved planlægning og investering. *Fremtidsorientering* omhandler graden af, den tiltro som medarbejderne har til, at deres nuværende beslutninger og handlinger har indflydelse på deres fremtid. Desuden indbefatter dimensionen individets tro på, at den enkelte har en fremtid, der giver mening (House m.fl. 2004:285). En høj score indikerer høj *fremtidsorientering*.

	DANMARK	FRANKRIG
<i>Forventninger</i> (Values)	4,33	4,96
<i>Erfaringer</i> (Practices)	4,44	3,48
Margin	0,11	-1,48

House m.fl. 2004:303,304, Table 13.5 & 13.6

Det kan udledes, at de danske mellemleders *forventninger* imødekommes på arbejdspladsen, endda højere end ønsket. De franske mellemleders *forventninger* er derimod højere end danskernes, men bliver i mindre grad imødekommet, hvorfor vi ser en margin på -1,48. Det internationale

gennemsnit for *erfaringer* ligger på 3,85, og derfor placerer Danmark og Frankrig sig på hver sin side af midten (id. 2004:303). Danmark fremstår således mere *fremtidsorienteret* end Frankrig.

Samfund med høj *fremtidsorientering* har tendens til at have mere fleksible og tilpasningsdygtige organisationer samt påskønner visionært lederskab, hvor fokus sættes på langsigtet strategisk planlægning (id. 2004:302). Modsat har samfund med lav *fremtidsorientering* tendens til at have ufleksible organisationer og ledere, der fokuserer på gentagelse af reproducerbare og rutineprægede arbejdsgange, hvor fokus sættes på kortsigtet strategisk planlægning (id. 2004:302). Med andre ord kan det antages, at samfund med lav *fremtidsorientering*, i dette tilfælde Frankrig, kunne være bedre til at gøre brug af den løbende anerkendelse. Omvendt kan det antages, at samfund med høj *fremtidsorientering* i højere grad blot udtrykker anerkendelse ved evalueringer af medarbejderen.

I den forbindelse pointeres det i GLOBE-studiet, at Danmark er en prototype ved både at score højt på *fremtidsorientering*, *usikkerhedsundvigelse*, *institutionel kollektivism* og *performanceorientering* samtidig med at score lavt i *magtdistance* (House m.fl. 2004:310). Med dette in mente kan de danske mellemlederes høje score inden for *usikkerhedsundvigelse* forklares med deres høje score inden for *fremtidsorientering*, da planlægning og procedurer er med til at reducere usikkerheden i forhold til fremtiden (GLOBE Project 2016a).

Vi forventer derfor, at de franske organisationer og ledere er mindre fleksible og forandringsvillige end de danske. I og med at opgavens empiri bygger på medarbejdere fra franske virksomheder placeret i Danmark kunne det antages, at de danske medarbejdere vil være udfordrede på baggrund af den mindre fleksible og tilpasningsdygtige, franske organisation, hvilket kan påvirke arbejdsglæden negativt. Samtidig kunne der eksisterer et behov blandt de danske og franske medarbejdere for at kunne visualisere fremtiden gennem klare mål, visioner og strategier, som forventes at være mindre synlige i den franske organisation.

I de første tre teorikapitler har vi behandlet teoretisk materiale, der kan forklare en række kulturelle forskelligheder, der kunne eksistere hos de danske og franske medarbejdere. Vi vil i det næste teorikapitel se på, hvilke ledelsesmæssige elementer, der kan opereres med for at skabe de bedste rammer for arbejdsglæde.

Teorikapitel 4:

Ledelse med fokus på arbejdsglæde

Systemisk ledelse

Arbejdsglæde Nu fremhæver, at medarbejderen selv er ansvarlig for at skabe sin egen arbejdsglæde, men at det samtidig er lederens ansvar at skabe rammerne for at opnå den (Kjerulf 2008:163). Det er dermed essentielt at kigge på, hvordan ledelse fungerer i forskellige organisatoriske kontekster, og hvordan kommunikationen foregår mellem ledere og medarbejdere.

I dag har lederen en meget kompleks position og skal formå at formidle informationer ovenfra, involvere og støtte medarbejdere, håndtere modstand, osv. Modsat begrebet *rolle* som opfattes som en statisk tilgang til lederens funktion, anvender vi her *positionering*, da begrebet indbefatter, at lederen aktivt positionerer sig selv i sit samspil med andre (Hornstrup m.fl. 2015:80). Ifølge Hornstrup kan lederen påtage sig fire *ledelsespositioner* (id. 2015:81-84):

1) *Organisationsledelsespositionen:*

Lederen har overblik over overordnede mål samt økonomiske og eksterne rammer

2) *Produktionslederpositionen:*

Lederen har fokus på, at organisationen fagligt og kvalitetsmæssigt følger med udviklingen i forhold til omgivelserne

3) *Personalepositionen:*

Lederen har fokus på relationer og samspil mellem personer, grupper og afdelinger ved at etablere en anerkendende, nysgerrig og reflektiv samarbejds- og kommunikationskultur

4) *Konsulentpositionen:*

Lederen har ansvar for, at medarbejdere støttes og udfordres gennem udviklingssamtaler og coachingforløb gennem en åben og anerkendende kommunikationsform.

Set med Arbejdsglæde Nus perspektiv kan de to første *ledelsespositioner* forbindes med forholdene inden for *resultater*, mens den tredje og fjerde *ledelsesposition* kan forbindes med forholdene inden for *relationer*. Ifølge Arbejdsglæde fremstår *resultater* og *relationer* som lige vigtige (Kjerulf 2008:36), hvorfor lederen bør formå at indtage alle fire *ledelsespositioner* for at skabe de bedste rammer for arbejdsglæde i virksomheden. Her forklarer Leif Pjetursson mellemlederens svære position: ”Når vi ser på mellemlederens særlige udfordringer, er der grund til at fokusere på den

meget svære omstilling, der ligger i, at mellemlederen skal erstatte en gammeldags kontrollerende, kritisk og upersonlig lederstil med en moderne stil, der er coachende, støttende og positiv” (Pjetursson 2014:40). I forbindelse med mellemlederens komplekse position i virksomheden forventer vi, at kulturelle forskelle yderligere kan komplicere denne. Herunder påpeger Arbejdsglæde Nu ligeledes, at mellemlederen bør have en dybdegående forståelse for den enkelte medarbejder for at kunne tilpasse sin kommunikation, så virksomhedens visioner og mål giver mening for den enkelte, tidligere benævnt i første teorikapitel som *at finde mening* (Kjerulf 2008:162). I henhold til *systemisk ledelse* kaldes dette fænomen for *sensemaking*, hvor den enkelte forsøger at skabe mening ved at forbinde forhold med hinanden for at finde årsager eller forklaringer (Hansen 2011:186). Her har lederen en vigtig opgave, idet lederens måde at italesætte begivenheder på er med til at skabe den organisatoriske virkelighed.

Et vigtigt element under *systemisk ledelse* er begrebet *Appreciative Inquiry*, som betyder at være ”samtalende ud fra en anerkendende etik” (Hornstrup m.fl. 2015:50). Denne tilgang argumenterer for, at sprogets fokus skal være på det positive, og at alle handlinger har et læringspotentiale, både i det, der lykkes, og det, der mislykkes (id. 2015:49). Lederen udgør dermed en vigtig brik med hensyn til at skabe et anerkendende og positivt arbejdsmiljø, hvor selv negative handlinger og resultater vendes til det positive.

For at lederen kan indtage alle fire *ledelsespositioner*, vurderer vi, at visse resultater inden for specifikke GLOBE-dimensioner har indvirkning på, i hvor høj grad lederen er i stand til dette. Med hensyn til *organisationsledelsespositionen* fremstår en høj score inden for *fremtidsorientering* som væsentlig, da lederen således har fokus på overordnede mål og strategier, som kan skabe en følelse blandt medarbejderne af at have et fælles mål. Hvad angår *produktionslederpositionen* fremstår en høj score inden for *performanceorientering* som betydningsfuld, idet lederen således belønner resultater, påskønner innovation samt faglig udvikling og oplæring for at følge med omgivelsernes udvikling. I forbindelse med *personalepositionen* fremtræder en høj score inden for *kollektivism*, specielt *institutionel kollektivism*, som vigtig, fordi lederen således har fokus på kollektive handlinger og kollektiv ressourcefordeling. Endeligt fremstår en høj score inden for *humanorientering* som afgørende, hvis lederen skal indtage *konsulentspositionen*, da lederen således fungerer som vejleder og støtte for medarbejderen. Afslutningsvis vurderer vi, at en lav score inden for *magtdistance* øger medarbejdernes muligheder for involvering, hvilket kan øge arbejdsglæden, men samtidig være medvirkende til at komplicere lederens ledelsespositioner.

De fem værdsættende sprog

“Værdsættelse fokuserer på medarbejderens præstation og værdi som person” (Chapman & White 2016:23)

Vi vil i det følgende gå mere i dybden med, hvordan lederens anerkendende kommunikationsform kan realiseres i kontakten med den enkelte medarbejder, hvad der svarer til *konsulentpositionen*. I det første teorikapitel har vi behandlet vigtigheden af at *anerkende* medarbejdere, hvor vi nu vil fokusere på, hvordan lederen kan *værdsætte* den enkelte medarbejder. Ifølge Chapman og White er der en tendens til, at ledere fejlagtigt fokuserer på anerkendelsesdelen og i mindre grad på værdsættelsesdelen, da medarbejdere har behov for at føle sig personligt værdsat for at have arbejdsglæde (id. 2016:21). Her kan det pointeres, at topledelsen i højere grad kan anerkende medarbejderen, mens nærmeste ledere og kollegaer i højere grad kan udtrykke værdsættelse (id. 2016:22). For at kunne værdsætte medarbejdere personligt har Chapman og White udviklet fem værdsættende sprog, hvoraf parenteserne angiver det sprog, som mennesker finder mest effektfuldt:

1) *Bekræftende ord (48%)*:

Gives enten mundtligt eller skriftligt og kan gives foran andre eller en-til-en, personligt eller offentligt, men skal være så specifikt og rettidigt som mulig. (id. 2016:42).

2) *Kvalitetstid (24%)*:

Omhandler at give den enkelte sin fulde tid og opmærksomhed, så vedkommende kan udtrykke tanker, følelser og ønsker i en venlig atmosfære uden at blive forstyrret. Lederen er ligeledes ansvarlig for at skabe rum for kvalitetstid i løbet af arbejdsdagen (id. 2016:55).

3) *Tjenester (21%)*:

Kommer til udtryk ved frivilligt at tilbyde en hjælpende hånd til en kollega eller leder eller i form af støtte gennem vejledning, opmuntrende ord eller opmærksomhed (id. 2016:67).

4) *Håndgribelige gaver (5%)*:

Drejer sig om at give en fysisk belønning, eksempelvis gavekort, blomster eller ved at medbringe kaffe til en kollega (id. 2016:77).

5) *Fysisk berøring*:

Kan komme til udtryk gennem et fast håndtryk, et støttende klap på skulderen eller et kram fra en tæt kollega. Ifølge Chapman & Whites undersøgelser fandt de ingen, som havde fysisk berøring som primære værdsættelsessprog, hvorfor der ikke er angivet procentsats (id. 2016:84).

Den enkelte medarbejder taler nemlig et primært og et sekundært værdsættelsessprog, hvoraf det primære sprog berører os mest (id. 2016:24). Ofte kommunikerer vi på det sprog, som betyder noget for os selv og glemmer at tilpasse det til modtagerens behov. De værdsættende sprog fremstår afslutningsvis som universelle, idet Chapman og White understreger ligesom Maslow, at menneskets største behov næsteften fysisk overlevelse er at blive forstået, bekræftet og værdsat (id. 2016:21). Vi kan således konkludere, at lederen skal formå at værdsætte medarbejdere individuelt tilpasset medarbejderens primære sprog, så værdsættelsen bliver bedst modtaget.

Præsentation af adspurgte medarbejdere og virksomheder

Nedenstående virksomheder er kontaktet på baggrund af en liste udformet af La Chambre de Commerce Franco-Danoise fra 2015 over franske virksomheder med filialer beliggende i Danmark. Alle interviewpersoner har indvilliget i at deltage på betingelse af at fremstå anonymt, hvorfor alle er blevet tildelt et alias. Derudover har to af virksomhederne ytret et ønske om ikke at blive nævnt ved organisationens navn.

Altuglas International Denmark A/S (bilag 3)

Den internationale, franske virksomhed startede i 1957, og dens primære produkt er akrylplastik (Altuglas International 2017). Ledelsen i Altuglas befinder sig både i USA og i Frankrig, men interviewpersonen er direktør i den danske afdeling. Der er ingen franske medarbejdere i den danske filial, og kommunikationen med Frankrig foregår på engelsk. Interviewet blev foretaget telefonisk. Den danske interviewperson har fået tildelt navnet Peter.

Atos IT Solutions & Services A/S (bilag 4 + 5)

Atos er en international koncern med mere end 100.000 medarbejdere, og den er leverandør inden for IT services (Atos 2017). Den danske afdeling har omkring 150 ansatte fra blandt andet Danmark og Frankrig. Interviewpersonerne består af en dansk og en fransk medarbejder, og de bestrider henholdsvis stillingen som Lead Architect og Global Architect IT. De to interview blev foretaget skriftligt. Interviewpersonerne har fået tildelt navnene Ole og Pierre.

Bonduelle Nordic A/S (bilag 6 + 7)

Bonduelle Nordic har eksisteret siden 1989 og producerer konserverede fødevarer (Bonduelle Nordic 2017). Hovedkvarteret er placeret i Frankrig, og globalt beskæftiger Bonduelle næsten 10.000 medarbejdere. De to interviewpersoner er danske og er henholdsvis Junior Trade Marketing Manager og Brand Manager i Bonduelle Nordic. Interviewene blev foretaget telefonisk, og interviewpersonerne har fået tildelt navnene Rikke og Lars.

Bureau Véritas (bilag 8)

Bureau Véritas blev grundlagt i 1828 og er en konsulentvirksomhed, der har filialer i 140 lande og globalt beskæftiger 61.000 medarbejdere (Bureau Véritas Danmark 2017). Hovedkontoret er placeret i Frankrig, og den danske virksomhed beskæftiger hovedsageligt danske medarbejdere. Interviewet

blev foretaget telefonisk den danske Brand and Business Developer. Interviewpersonen har fået tildelt navnet Claus.

Savencia FD Nordics (bilag 9)

Den franske virksomhed blev grundlagt i 1956 og er distributør af mejeriprodukter i 120 lande (Savencia Fromage & Dairy 2017). Den danske afdeling beskæftiger danske og franske medarbejdere. Interviewet blev foretaget skriftligt med en fransk medarbejder på fransk, som bestrider jobbet som Business Unit Controller. Medarbejderen har fået tildelt navnet François.

Sopexa (bilag 10 + 11)

Den franske virksomhed blev grundlagt i 1961 og specialiserer sig inden for markedsføring af franske fødevarer og er repræsenteret i 61 lande med 180 ansatte globalt set (Sopexa 2017). Den danske afdeling beskæftiger både danske og franske medarbejdere, hvoraf interviewpersonerne er henholdsvis dansk og PR-ansvarlig samt fransk og Account Director. Interviewene blev foretaget personligt på dansk og fransk, og interviewpersonerne har fået tildelt navnene Hanne og Alexis.

Thales Communication & Security East-West DK ApS (bilag 12 + 13 + 14)

Den franske virksomhed blev grundlagt i 1968 og specialiserer sig inden for transport- og sikkerhedssektoren (Thales Group 2017). Virksomheden beskæftiger 64.000 medarbejdere globalt. Den danske afdeling beskæftiger blandt andet danske og franske medarbejdere, hvoraf den franske interviewperson har en lederposition over de to danske interviewpersoner. Interviewene blev foretaget personligt, og interviewpersonerne har fået tildelt navnene Pia, Trine og Eva.

Virksomhed 1 (bilag 15 + 16)

Den franske virksomhed har aktiviteter i banksektoren og beskæftiger både franske og danske medarbejdere i den danske afdeling. Interviewene blev foretaget personligt på fransk. Medarbejderne har fået tildelt navnene Jacques og Louis.

Virksomhed 2 (bilag 17)

Den franske virksomhed beskæftiger sig inden for farmaci og har sit hovedkontor i Frankrig. Interviewet blev foretaget personligt på dansk, hvor medarbejderne deltog samtidigt. Medarbejderne har fået tildelt navnene Grete og Karen, hvor Karen fungerer som leder.

Interviewguide

For at kunne indsamle empiriske data anvendes den kvalitative interviewguide. I udarbejdelsen af de kvalitative spørgsmål er der taget udgangspunkt i bogen *Interview - Introduktion til et håndværk* af Steinar Kvale og Svend Brinkmann fra 2009. Den kvalitative interviewguide er valgt for at indsamle dybdegående informationer om interviewpersonernes overvejelser, oplevelser og erfaringer i en international virksomhedskultur (Kvale og Brinkmann 2009:65).

Som udgangspunkt i vores interview anvender vi *den narrative tilgang* (id. 2009:173), som fokuserer på de historier, som interviewpersonerne fortæller. De 16 interviewpersoner er ansat i franske virksomheder med en filial eller et datterselskab i Danmark, og det antages, at det almindelige antal interviewpersoner i den kvalitative undersøgelse skal være mellem 5 og 25 personer (id. 2009:134). Antallet af adspurgte personer er derfor tilstrækkeligt i forhold til projektets længde og gør os i stand til at behandle hvert enkelt interview fyldestgørende. Der argumenteres nemlig i bogen for, at hvis antallet af interviewpersoner er for lille, kan det være svært at generalisere, men hvis antallet er for stort, ville der ikke være tid eller plads til at foretage dybdegående analyser af interviewene (id. 2009:133-134). Desuden er forskellige typer af virksomheder valgt for at modvirke eventuelle særlige forhold og ensartethed, der kan være gældende i én type virksomhed eller branche, som anbefalet af forfatterne (id. 2009:131).

Desuden bygger de kvalitative data på både franske og danske medarbejderes eller lederes fortællinger, da det netop er de forskellige kulturelle opfattelser af arbejdsglæde, som vi vil undersøge. I både formulering og udførelse af interviewene med de franske interviewpersoner var vi bevidste om de kulturbarrierer, der kunne opstå i mødet (id. 2009:164). For at interviewpersonerne følte sig godt tilpas og for at undgå de sproglige og kulturelle barrierer så vidt muligt, valgte vi at udføre interviewene på interviewpersonens modersmål, enten dansk eller fransk. Vi fravalgte bevidst at kommunikere på engelsk, da det for begge parter ville være andetsproget, hvilket i højere grad ville kunne skabe misforståelser.

I indsamlingen af de kvalitative data har vi valgt både at stille *tematiske* forskningsspørgsmål og *dynamiske* interviewspørgsmål. De tematiske forskningsspørgsmål omhandler interviewets "*hvad*", mens de dynamiske interviewspørgsmål fokuserer på interviewets "*hvordan*", som stimulerer interviewpersonerne til at tale om deres oplevelser og følelser (id. 2009:151). Vores interviewguide, *scriptet*, er baseret på begge typer spørgsmål og strukturerer interviewforløbene, uafhængigt af om de blev besvaret skriftligt eller mundtligt. Vi ønskede at begrænse os til 10 spørgsmål for at overskueliggøre længden af selve interviewet såvel over for

interviewpersonen som for os selv. Spørgsmålene er formulerede så åbne, kortfattede og letforståelige som muligt med henblik på at stimulere interviewpersonerne til at tale frit om deres oplevelser samt generere indholdsrige beskrivelser (id. 2009:152). Desuden startede vi med en *briefing* og afsluttede med en *debriefing*, hvilket forfatterne anbefaler (id. 2009:149). Ved briefing defineres situationen og formålet for at skabe nogle klare rammer, og ved debriefing opsamles interviewet ved at spørge, om interviewpersonen har brug for at knytte nogle afsluttende kommentarer.

I en interviewsituation er det vigtigt, at interviewer formår at lytte aktivt til interviewpersonen. *Aktiv lytning* er lige så vigtig som den specifikke beherskelse af spørgeteknikker, dvs. at lytte til, hvad der bliver sagt, og hvordan det bliver sagt (id. 2009:159). Scriptet dannede som sagt rammen for interviewet og gjorde det muligt at stille opfølgende spørgsmål, som ikke kunne udarbejdes på forhånd, da disse opstår i situationen på baggrund af interviewpersonernes svar, hvorfor interviewene fremstod som semi-strukturerede. Udfordringen for os som interviewere var derfor at stille opfølgende spørgsmål, som ikke fremstod ledende. Vi udelukkede dog ikke at stille ledende spørgsmål, idet disse gav os som interviewere mulighed for at verificere egne fortolkninger af interviewpersonens svar (id. 2009:195). På den måde tvang vi også os selv til at være aktivt lyttende og dermed stille gode, opfølgende spørgsmål (id. 2009:160).

Interviewene er forsøgt transskriberet så ordret som muligt for at være virkelighedsnære og troværdige. Ved betoning og følelsesudtryk som latter og meget lange pauser er dette noteret for at beskrive de nonverbale udtryk og umiddelbare reaktioner. Vi har hver især transskriberet interviewene, hvorfor der kan forekomme mindre forskelle i udformningen, selvom der på forhånd var aftalt rammer for transskriptionsmetoden. Det udfordrende i transskriptionen var hovedsageligt de franske interviews, idet fransk er vores tredje sprog, hvorfor både det verbale og nonverbale kunne være svært at behandle og få ned på papir. Interviewene noteres som henholdsvis “I 1” (Signe) og “I 2” (Clara), og respondenter noteres som “R”.

Hypotese

For at skabe de bedst mulige rammer for arbejdsglæde bør den internationale virksomheder med danske og franske medarbejdere imødekomme faktorerne inden for *resultater* og *relationer*, som både kan have universel karakter samt være kulturelt bestemt. Disse faktorer kan begrænses af hierarkiske og bureaukratiske organisationsstrukturer, hvor ledelsen har et ansvar for at imødekomme den enkeltes behov og dermed skabe de mest gunstige rammer for arbejdsglæde.

Analysekapitel 1:

Resultater, der skaber motivation

I dette analysekapitel vil vi anvende de teoretiske værktøjer inden for *resultater*, som blev præsenteret i det første teorikapitel, herunder de fire faktorer *ros*, *vokse og lære*, *finde mening* samt *være frie*. I vores analyse vil vi vurdere, hvordan disse faktorer har indflydelse på de danske og franske medarbejderes motivation og arbejdsglæde.

Ros

Direkte og indirekte anerkendelse

Bentzen pointerer, at ros og anerkendelse “er et fundamentalt behov, vi mennesker har. Når vi føler, at vi har fortjent det, så skal vi have ros og anerkendelse [...] Og hvis ikke vi får det, så mister vi faktisk arbejdsglæde” (bilag 1:1). Med hensyn til den første faktor, *ros*, kan dette udtrykkes direkte gennem anerkendelse af en medarbejders præstationer og arbejdsindsats. Dette oplever Pia fra Thales eksempelvis, når hun gør et godt stykke arbejde (bilag 12:4), ligesom Ole fra Atos pointerer betydningen af “at få et klap på skulderen 1:1, hvad enten det er af en kollega, leder, kunde, etc.” (bilag 4:2). Den franske leder, Eva, fra Thales udtrykker ligeledes, at et lille ord som ‘tak’ har en enorm betydning: “il y a souvent des petites échanges où on dit ‘merci’, etc. Et même si c’est juste un petit mot, en tout cas, ça a une importance” (bilag 14:4). At modtage anerkendelse fra kollegaer og ledere gennem rosende ord synes at have positiv indvirkning på samtlige interviewpersoners arbejdsglæde og fremstår således som et fundamentalt behov for medarbejderne.

Den indirekte anerkendelse af præstationer og arbejdsindsats kan komme til udtryk gennem involvering af medarbejderen fra ledelsens side. Lars fra Bonduelle har været i virksomheden i et halvt år og føler ikke, at han bliver tilstrækkeligt anerkendt, idet han endnu ikke er blevet inviteret med til møder, hvor hans projekter blev præsenteret (bilag 7:3). I den forbindelse påpeger han, at hans danske overordnede ønskede hans deltagelse, men at dette blev afvist af den franske ledelse. Denne manglende involvering og dermed hans manglende følelse af anerkendelse påvirker hans arbejdsglæde og motivation negativt. Som han selv udtrykker det: “jeg var pisseirriteret og pissesur på min chef” (bilag 7:4). Begrebet *fairness* kan i denne forbindelse inddrages, idet Lars’ ekskludering bevirkede en følelse af uretfærdig behandling i og med, at mødet omhandlede hans

projekt. Frustrationen, som Lars oplevede, repræsenterer i situationen hans *oplevelende selvs velbefindende*. Hvis denne negative følelse ofte vækkes på arbejdet, kan dette påvirke hans *erindrende selvs velbefindende* negativt, hvorfor han med tiden kunne vurdere sit arbejdsliv som generelt utilfredsstillende. *Konsekvensen* ville i dette tilfælde kunne eksempelvis udmønte sig i et ønske om jobskifte.

Ud fra GLOBE-studiets resultater fremstår Danmark og Frankrig relativt ens i forhold til *performanceorientering* med en middelhøj score på henholdsvis 5,61 og 5,65, hvorfor medarbejdere fra begge kulturer *forventer* at blive belønnet for deres præstationer. Dette gør sig gældende blandt de adspurgte medarbejdere, men vi oplever dog en forskel i måden, belønning af præstationer og fokus på resultater forekommer. Den danske direktør, Peter, fra Altuglas oplever nemlig, at den franske ledelse fokuserer mere på selve resultatet og dets kvalitet frem for den menneskelige indsats og det arbejde, der er lagt i opgaven (bilag 3:4). Peter mener nemlig, at det er den menneskelige ressource og indsats, der skal belønnes: “Det har undret mig hele tiden, at man fokuserer den vej rundt” (bilag 3:4). Det kan antages, at Peter efterspørger personlig ros fra den franske ledelse, hvilket Arbejdsglæde Nu netop påpeger, at effektiv *ros* bør være. Flere af de danske medarbejdere deler denne holdning, da de ligeledes genkender det franske fokus på resultater i stedet for den menneskelige indsats, hvilket synes at have negativ effekt på deres arbejdsglæde.

I forbindelse med interviewet af Louis fra virksomhed 1, forstod den franske medarbejder først ikke spørgsmålet om, hvordan han foretrak at blive anerkendt af sine ledere og kollegaer. Efter en yderligere forklaring af spørgsmålet udtrykte han, at ros og anerkendelse da giver en glædesfølelse. Med sin kommentar “ça fait plaisir, c’est vrai” (bilag 16:4) leveret med et smil på læben gav han os et indtryk af, at han i det pågældende øjeblik blev bevidstgjort om glæden ved at få ros. Han fortsætter og påpeger, at udtrykt taknemlighed og opmuntring i form af “merci” eller “bon travail” hyppigt gives i Norden og i nogen grad i Frankrig (bilag 16:4). Som Arbejdsglæde Nu fremhæver, repræsenterer *ros* et universelt redskab for at kunne skabe arbejdsglæde hos den enkelte. Det kan dog udledes af Louis’ reaktion og hans manglende forståelse af spørgsmålet, at opfattelsen af fokus på arbejdsglæde kan variere fra en arbejdskultur til en anden.

Bentzen pointerer nemlig, at Danmark har et særligt fokus på arbejdsglæde (bilag 1:5), hvorfor danske medarbejdere i højere grad kan være vant til at omtale arbejdsglæde og anerkendelse. Desuden kan Kahneman og Riis inddrages i denne forbindelse, idet de understreger, at valget af specifikke ord og deres kulturelle betydning kan have indflydelse på forståelsen af begrebet. Derfor kan ordet “arbejdsglæde” eller “satisfaction au travail” medvirke til, at de franske

og danske medarbejdere forstår ordet forskelligt og tillægger det forskelligt indhold grundet deres kulturelle baggrunde. Blandt alle de adspurgte medarbejdere ser vi et generelt behov for at blive anerkendt af ledere og kollegaer i større eller mindre grad, hvilket kan sættes i forbindelse med det *sociale behov* og *egobehovet* formuleret af Maslow, og på den måde fremstår behovet for at blive anerkendt som universelt.

Det kan således udledes, at ros er en grundsten for opbyggelse af arbejdsglæde og samtidig repræsenterer et menneskeligt behov, der er uafhængigt af kulturel baggrund og kan komme til udtryk både direkte og indirekte. Den kulturelle forskellighed kan dog antages at fremtræde med hensyn til, i hvor høj grad individet er vant til at omtale og er sig den bevidst. Der tegner sig et billede af, at både de franske og danske medarbejdere forventer at modtage ros og anerkendelse; hvor ofte rosen bør gives, behandler vi i det følgende afsnit.

Løbende påskønnelse

Ifølge Arbejdsglæde Nu skal *ros* gives i den rette anledning og være relevant for den enkelte medarbejder (Kjerulf 2008:44). Dette oplever Claus fra Bureau Véritas også som den bedste måde at modtage anerkendelse på, nemlig at rosen skal komme “relativ hurtigt og præcist” (bilag 8:4). Claus vurderer, at han modtager tilstrækkelig anerkendelse fra den danske ledelse såvel som fra den franske. Han påpeger dog, at påskønnelsen fra den franske ledelse forekommer mindre hyppigt grundet den fysiske distance: “[...] jeg synes egentligt, at de er opmærksomme, og når de så også er til stede, så anerkender de også det, vi har gjort” (bilag 8:4). Claus føler således, at den franske ledelse løbende belønner hans præstationer tilstrækkeligt, hvorfor det kan antages, at de imødekommer den danske medarbejders *forventninger*, hvilket giver et lidt andet billede end GLOBE-studiets resultater. Belønning af præstationer karakteriserer nemlig samfund med høj *performanceorientering*, hvor Frankrig scorer middel med 4,11, men i dette tilfælde imødekommer den franske virksomhed Claus’ behov mod vores forventning. Det kan antages, at Claus kunne have lavere forventninger med hensyn til at få anerkendelse fra den franske ledelse end til den danske grundet den fysiske distance. Derfor imødekommer eller overstiger den franske ledelses adfærd ligefrem Claus’ forventninger, hvorfor han føler glæde ved det.

Rikke fra Bonduelle oplever også at modtage løbende påskønnelse fra såvel den danske som den franske ledelse, hvilket giver motivation til at arbejde lidt hårdere (bilag 6:4). Rikkens kollegaer og chefer er placeret rundt i Europa, hvorfor løbende påskønnelse kan forekomme som en

udfordring grundet den fysiske distance. Trods dette oplever hun dog tilstrækkelig løbende anerkendelse: “Jeg kan klart mærke, at de er mega glade for det arbejde, jeg udfører. Det giver også en selvtillid, så jeg i hvert fald knokler lidt hårdere, fordi jeg kan mærke, at det bliver påskønnet” (bilag 6:4). Den løbende påskønnelse giver Rikke positive her-og-nu-oplevelser via hendes *oplevelendes selv velbefindende*, hvilket påvirker hendes *erindrende selvs velbefindende* positivt, og *konsekvensen* viser sig som øget motivation og arbejdsindsats. Vi har således behandlet to virksomheder, hvori de adspurgte medarbejdere føler, at de bliver tilstrækkeligt anerkendt fra henholdsvis den danske og franske ledelse. Dette er dog ikke tilfældet for de to medarbejdere i virksomhed 2.

Karen og Grete oplever nemlig ingen anerkendelse fra den franske ledelse bortset fra ved den årlige evaluering. Karen udtaler: “Jeg kan simpelthen ikke huske, hvornår nogen har sagt, at det var godt gået. Det kan selvfølgelig også være, at jeg ikke har gjort noget som helst godt [griner]” (bilag 17:8). Karen synes, at de årlige evalueringsmøder fungerer godt, men at hun mangler feedback og anerkendelse løbende for at føle sig tilstrækkelig. Hvis anerkendelse kun kommer ved årlige samtaler, kan den af naturlige årsager ikke være relevant og gives i rette anledning, hvilket Arbejdsglæde Nu netop påpeger som det essentielle ved virkningsfuld ros. Dette hænger ligeledes sammen med Maslows *sociale behov*, idet Karen ikke føler sig socialt accepteret af sine franske ledere, samt *egobehovet*, idet hendes behov for respekt og påskønnelse ikke bliver opfyldt i tilstrækkelig grad. Den manglende feedback i løbet af året medvirker til, at hun mangler nogle positive her-og-nu-oplevelser i form af ros, hvilket netop påvirker hendes vurdering af hendes arbejdsplads gennem *det erindrende selvs velbefindende*. Derfor ser hun tilbage på det forgangne år med mindre glæde, fordi hun har manglet positive oplevelser i form af at modtage anerkendelse. Modsæt Claus’ og Rikkes erfaringer oplever vi i denne situation, at den franske ledelse sjældent giver feedback, hvilket er et karaktertræk fra samfund med lav *performanceorientering*, idet de anskuer feedback som dømmende og ubehagelig, og måske derfor i mindre omfang gør brug af den. Som vi forventede oplever vi, at den danske og franske afdeling besidder karaktertræk fra samfund med både høj og lav *performanceorientering*, idet der fremstår eksempler, hvor medarbejdere oplever tilstrækkelig, men også utilstrækkelig anerkendelse fra den franske såvel som fra den danske ledelse.

Grunden til, at vi oplever forskelle i de tre virksomheder, kan ligeledes bunde i, hvorvidt den danske filial af den franske virksomhed har formået at inkorporere en dansk virksomhedskultur i deres afdeling generelt set. Virksomhed 2 er en relativ ny virksomhed, idet organisationen

fusionerede med en fransk, større organisation for få år tilbage, hvor den franske afdeling overtog styringen (bilag 17:1). I forbindelse med fusionen forekom der ingen diskussion og håndtering af kulturelle forskelle blandt den nye, sammensatte medarbejderstab, hvorfor ledelsen i Frankrig kunne mangle en forståelse for den danske kultur. Derfor kan Karen og Grete have en følelse af at blive overset og ikke føle sig forstået fra fransk side, hvilket den franske ledelse kunne have imødekommet i højere grad ifølge Karen: “Og det kunne jo meget nemt have været undgået med nogle teammøder eller et eller andet, der gjorde, at vi fik et bedre sammenhold og lærte hinanden at kende” (bilag 17:3). I den forbindelse kan danskernes lave *forventning* i forhold til dimensionen om *selvhævdelse* inddrages, idet Karen og Grete kunne have et behov for at føle at være i harmoni med deres omgivelser, som eksempelvis kunne komme til udtryk gennem gensidig forståelse mellem afdelingerne. Det kan antages, at den franske ledelse ikke har dette for øje, i og med at de scorer relativt højere, hvorfor misforholdet mellem behov og realitet kan have negativ indflydelse på Grete og Karens arbejdsglæde. Modsat har organisationerne Bureau Véritas og Bonduelle eksisteret i Danmark i en lang årrække og har derudover filialer i en lang række lande, hvorfor det kan antages, at virksomhederne kan have et mere interkulturelt perspektiv og anerkende den lokale afdelings organisationskultur. Blandt samtlige virksomheder er den danske virksomhedskultur inkorporeret i forskellig grad, hvilket også kan have generel indflydelse på medarbejdernes forventninger.

Med hensyn til modtagelsen af feedback uddyber Jacques fra virksomhed 1, hvordan positiv såvel som negativ feedback begge repræsenterer anerkendelse for ham: “Peu importe quel type de feedback, soit bon soit mauvais, d’avoir du feedback est toujours positif” (bilag 15:3). Jacques’ udtalelse kan sættes i relation til høj *performanceorientering*, da han har en forventning om at blive stimuleret til videreudvikling gennem feedback, hvorfor han finder enhver form for feedback positiv. Desuden kan det bemærkes, at feedbacken gives personligt og dermed har en effektfuld værdi for Jacques. Netop den personlige og konkrete anerkendelse fremhæver størstedelen af medarbejderne som essentiel for dens effekt, hvilket kan være svært at realisere, da flertallet af de adspurgte medarbejdere varetager en stilling inden for eksempelvis HR, markedsføring eller kommunikation. Inden for disse fag kan det nemlig være sværere at gennemskue den enkeltes indsats og opnåede delmål. I den forbindelse oplever Pia fra Thales, at hendes franske leder er dygtig til at anerkende den del af arbejdet, som hun har været ansvarlig for: “Jeg har heller ikke været ude for, at der er nogen, som har taget æren for noget, så bliver der altid sagt ‘ja, Pia, har været god til at hjælpe med...’ eller ‘vi har fundet ud af sådan og sådan, og Pia har kontaktet den og den’” (bilag 12:4). Ledelsen formår således at anerkende Pia konkret og personligt, hvilket ellers

kan forekomme svært i moderne virksomheder ifølge Bentzen: ”Mange vidensarbejdere i dag kan jo ikke se resultaterne af deres arbejde sådan fra dag til dag” (bilag 1:6). Derfor bør moderne virksomheder, der beskæftiger vidensarbejdere, have fokus på at anerkende de små opgaver og delmål, som umiddelbart kan fremstå ukonkrete.

Det kan således konkluderes ud fra et samlet billede af de adspurgte medarbejdere, at anerkendelse skal gives løbende og i rette anledning for at have den mest effektfulde virkning uafhængigt af kulturer. Der tegner sig et lidt blandet billede af, hvorvidt den franske ledelse formår at imødekomme medarbejdernes forventninger om tilstrækkelig og rettidig anerkendelse. Samtidig ser vi en tendens til, at den danske ledelse bedre formår at anerkende medarbejderne løbende, hvilket i højere grad muliggøres takket være den daglige kontakt og fysiske tæthed. Dette kan ligeledes hænge sammen med, hvorvidt det generelt set er den franske eller danske virksomhedskultur, der dominerer på arbejdspladsen. Måden at udtrykke anerkendelse fra ledelsens side kan også forekomme som likvide midler, hvilket behandles i næste afsnit.

Løn og bonusser

Ifølge Arbejdsglæde Nu kan lønstigning og bonusser i sig selv ikke have en længerevarende effekt på arbejdsglæden, men omvendt skal lønnen afspejle medarbejderens arbejdsindsats og ansvarsområder for ikke at påvirke arbejdsglæden negativt (Kjerulf 2008:90). Trine fra Thales pointerer dog, at løn er en afgørende faktor for hende, og hun udtrykker, at ”hvis den kunne stige lidt, ville det kunne motivere mig ekstra meget” (bilag 13:5). Trine føler ikke, at hendes lønsum afspejler hendes indsats og sætter derfor lighedstegn mellem en lønstigning og i højere grad at kunne føle sig værdsat (bilag 13:5). Dette kan ligeledes sættes i relation til begrebet *fairness*, idet lønnen repræsenterer en helt konkret måleenhed for ’værdien’ af medarbejderne, hvorfor denne især skal være retfærdig. Som nyuddannet føler hun, at lønsummen er fair på nuværende tidspunkt, men at denne på sigt skal stige, for at hun kan føle sig tilstrækkeligt anerkendt af ledelsen (bilag 13:3).

På samme måde kan bonusordninger skabe en følelse af unfair behandling blandt medarbejdere (Kjerulf 2008:90), samtidig med at denne form for anerkendelse blot har en kortvarig effekt på arbejdsglæden, hvilket kommer til udtryk i Karens oplevelser fra virksomhed 2. I virksomhed 2 kan medarbejdere nemlig få tilkendt bonusser ved den årlige evaluering, hvis de har opnået deres årlige bonusmål. Karen fortæller, at hendes franske leder spurgte hende: ”Nå, hvad synes du selv?”, hvortil hun svarede: ”Jamen jeg har lavet det hele, så jeg skal have 100 %” (bilag

17:8). Karen mente selv, at hun fortjente den fulde bonus grundet sin tilstrækkelige arbejdsindsats og fremstod dermed selvsikker, hvilket kan anskues som et træk hos personer fra samfund med høj *selvhævdelse*. Dette giver et lidt andet billede end GLOBE-studiets undersøgelser, hvor Danmark placerer sig relativt lavt på dimensionen i både *forventninger* og *erfaringer* med scorer på henholdsvis 3,39 og 3,80 (House m.fl. 2004:410-411). I den årlige evaluering fokuserede den franske leder på det endelige resultat frem for Karens indsats og fratog hende 5 % af hendes bonus. Den franske leder påtager sig ligesom Karen en dominerende og selvsikker rolle og markerer sig ved at skære ned på Karens bonus. På den måde fremstår deres interaktion som konkurrencedomineret, da de to medarbejdere skal udspille deres magtposition over for hinanden, hvilket er et karakteristika hos personer fra samfund med høj *selvhævdelse*. Karens adfærd kan forklares med, at hun selv har boet i Frankrig og dermed kan have en større forståelse for og selv have erhvervet sig franske kulturtræk, her en højere *selvhævdelse*.

Ligesom Karen oplever den franske medarbejder Pierre fra Atos at få udbetalt en bonus jævnlige fra den franske virksomhed som tak for sin indsats (bilag 5:2). Som nævnt mener Arbejdsglæde Nu, at denne form for anerkendelse er uholdbar, men at den alligevel ofte forekommer som belønningsform i mange virksomheder: "Mange virksomheder har også fokuseret på den individuelle performance og bonusordninger, og det giver ikke mening" (bilag 1:11). Med denne forståelse kan det udledes, at Atos og virksomhed 2's måde at belønne deres medarbejdere gennem bonusordninger er en kortsigtet og utilstrækkelig form for ros i sig selv. Det bør dog pointeres, at Karen og Pierre fremstår som de eneste adspurgte medarbejdere, der oplever bonusser som anerkendelsesmiddel, samtidig med at ingen af de adspurgte medarbejdere fremhæver bonusser som motivations- eller glædesfaktor. Pierre understreger i den forbindelse, at han dog også modtager verbal ros samt anerkendelse gennem frihed, hvorfor bonusordningen ikke står som anerkendelsesform alene. Her vurderer vi ligesom Bentzen, at bonusordninger ikke fremstår som en effektiv motivationsfaktor, og at virksomheder derimod i højere grad bør fokusere på den personlige anerkendelse.

Louis fra virksomhed 1 har en interessant observation, idet han påpeger, at det er sværere at modtage lønstigninger i Danmark, hvilket kan skyldes aftalerne mellem arbejdsmarkedets parter: "Je comprends qu'au Danemark, c'est compliqué d'avoir des augmentations de salaire. C'est encadré par la loi [...]" (bilag 16:5). Dette danske forhold viser Louis forståelse for og understreger, at den vigtigste faktor for ham er, at alle bliver behandlet lige og fair, hvilket gør sig gældende på hans arbejdsplads. Den retfærdige behandling af medarbejdere kan skyldes de danske

fagforeningers stærke position, som har været med til at skabe de grundlæggende rammer for medarbejderne, som Bentzen betoner. I et større perspektiv betyder dette, at “vi bliver simpelthen fair behandlet på det danske arbejdsmarked” (bilag 1:1), hvilket Louis bekræfter. Arbejdsglædes Nus negative holdning til bonusordninger som anerkendelsesmetode kan derfor også være baseret på den danske tankegang, hvor retfærdighed og ligebehandling af medarbejdere i henhold til løn er fastsat af arbejdsmarkedets parter, hvilket ikke er eksisterende på samme måde i Frankrig. Derfor kan lønstigninger muligvis også forekomme mindre hyppigt i de danske filialer.

Vi har hermed påvist, at medarbejderens løn skal være fair og afspejle medarbejderens arbejdsindsats og ansvarsområder. Samtidig erfarer vi, at bonusordninger ikke i sig selv udfylder behovet for anerkendelse, da denne også skal udtrykkes på andre måder. Trods bonusordningens manglende virkning anvender nogle af de franske virksomheder alligevel denne form for anerkendelse, men ikke påfaldende. En anden måde at øge arbejdsglæden hos medarbejderen er ved at imødekomme behovet hos den enkelte vedrørende personlig udvikling.

At vokse og lære

Den anden faktor for at opnå arbejdsglæde præsenteret af Arbejdsglæde Nu, *at vokse og lære*, er et dominerende element blandt de adspurgte medarbejdere. Dette ser vi eksempelvis hos Trine fra Thales, der fortæller, at virksomheden har givet hende mulighed for at studere videre på CBS, så hun kan optimere sine kompetencer og sit CV (bilag 13:4). Selvom kompetencerne erhvervet på CBS ikke nødvendigvis har direkte relevans for Trines arbejdsopgaver, kan den personlige udvikling skabe motivation i sig selv, ligesom Bentzen påpeger (bilag 1:8). Trine udtaler, at “det handler i bund og grund om kompetenceudvikling for mig [...] Det er det, som motiverer mig allermest lige nu” (bilag 13:4). Ligesom Bentzen understreger, så er “mestring” og videreudvikling af svage såvel som stærke kompetencer essentielt for vedligeholdelse af motivationen (bilag 1:8).

Det samme behov for udvikling gør sig gældende hos Trines kollega, Pia, fra Thales, der ønsker at tage kurser for at udvikle nye kompetencer og værktøjer til at bygge videre på sin rolle i virksomheden (bilag 12:4). Denne udtalelse bunder både i en lyst til personligt at udvikle sig og i en følelse af at udgøre en kompetent ressource for virksomheden. Pia påpeger også selv, at hun hurtigt stiller sig til tilfreds med det, hun allerede kan, men at hendes arbejdsglæde ville stige, hvis hun kunne bygge videre på sin rolle (bilag 12:5). Dette kan lægge en dæmper på Pias *oplevelende selvs velbefindende*, fordi hun mangler positive *forudsætninger* gennem nye udfordringer, hvilket

formodentligt på sigt kan påvirke hendes *erindrende selvs velbefindende* negativt. Dette har Pias franske leder dog imødekommet, hvilket tegner et billede af, at Thales som virksomhed formår at forstå den enkelte medarbejders behov for videreudvikling, hvilket både Trine og Pia oplever.

Samme behov for personlig udvikling udtrykker Rikke fra Bonduelle, som anerkender, at hendes arbejdsplads formår at give hende muligheder for faglig udvikling gennem kurser og møder med eksterne folk (bilag 6:4). I den lille marketingafdeling, som Rikke tilhører, er muligheden for forfremmelse begrænset, og derfor har hun behov for at føle konstant udvikling: “lige så snart min læringskurve bliver flad, så skal jeg ikke være her mere” (bilag 6:4). Rikke påpeger, at hun ikke bare har et job, men en karriere, hvor hun har ambitioner om at komme langt. Det er interessant, at arbejdspladsen for hende skaber en arena for selvrealisering, og ikke bare et sted, hvor hun tjener sine penge, som vi ser hos den franske medarbejder Louis. Han udtrykker, at han ikke ser sit arbejde og sin profession som en passion, men påpeger alligevel et ønske om i det mindste at undgå for mange rutineprægede arbejdsopgaver og have “plus de mouvements” (bilag 16:5). Han giver dog ikke udtryk for behovet for samme faglige udvikling som de danske medarbejdere. Louis og Rikke er nogenlunde jævnaldrende, hvorfor deres forskellige indfaldsvinkler til arbejdet ikke kan forklares med alder, men i højere grad med andre demografiske og familiære forhold.

Louis’ jævnaldrende kollega, Jacques, påpeger, at hans første kriterium for arbejdsglæde er at kunne udvikle kompetencer og lære noget nyt hele tiden: “En fait, je veux tout le temps apprendre. À partir de ce moment-là, je suis super content” (bilag 15:3). Han forklarer, at varierende arbejdsopgaver med forskelligt indhold betyder meget for hans motivation. Han indikerer selv, at i modsatte fald ville dette kunne forårsage jobskifte eller supplerende arbejde for at skabe variation i arbejdslivet. Nye udfordringer fremstår således som en glædesfaktor for Jacques, hvorfor hans *oplevelende selvs velbefindende* vil blive stimuleret positivt, hvis han blev udfordret med varierende og spændende arbejdsopgaver. Hvis hans ledere formår at skabe nogle rammer med mulighed for videreudvikling, vil hans vurdering gennem hans *erindrende selvs velbefindende* muligvis påvirkes mere positivt, og sandsynligheden for, at han vil blive på arbejdspladsen, vil forekomme større, hvorfor *konsekvensen* nødvendigvis ikke behøver at være et jobskifte. Vi vurderer, at hovedparten af de yngre danske og franske interviewpersoners behov for *at vokse og lære* fremtræder tydeligt, bortset fra hos Louis, og mindre tydeligt blandt de lidt ældre interviewpersoner.

Bentzen tilføjer i den forbindelse det positive udfald for virksomheden angående medarbejdernes personlige udvikling, da dette fokus i højere grad kan skabe loyale ansatte.

Virksomheder skal således investere i deres medarbejdere for at fastholde dem, hvilket er tilfældet hos Bonduelle og Thales, idet de formår at imødekomme de danske medarbejders behov for faglig udvikling.

På baggrund af samtlige adspurgte medarbejdere fremtræder der et gennemgående behov for videreudvikling hos de yngre interviewpersoner, men tydeligst hos de danske. Dette danner et lidt andet billede end GLOBE-studiets resultater, da de danske og franske medarbejders forventninger om videreudvikling ser ud til i en vis grad at blive imødekommet af virksomheden.

At finde mening

Den tredje faktor, som repræsenterer en grundsten i arbejdsglæde inden for resultater, er *at finde mening*, hvilket kan komme til udtryk på forskellige måder for den enkelte. Rikke fra Bonduelle finder mening i sit arbejde gennem sin personlige interesse for mad: “jeg går meget op i mad, så at arbejde for en fødevarevirksomhed betyder rigtig meget” (bilag 6:1). Hun er af den overbevisning, at hvis hun som medarbejder skal performe godt, så har hun behov for at være passioneret omkring det, hun beskæftiger sig med (bilag 6:4). For den franske medarbejder Alexis fra Sopexa betyder den personlige interesse og passion for virksomhedens produkter ligeledes meget for, hvorvidt han kan finde mening og motivation til at arbejde (bilag 11:2).

Omvendt er den franske medarbejder, Louis, fra virksomhed 1 af den opfattelse, at den primære motivationsfaktor for at gå på arbejde hver morgen er at opfylde af hans basale behov: “Pour moi, le but premier, c’est de toucher un salaire pour pouvoir vivre à la fin de la journée” (bilag 16:5). For Louis er meningen med arbejdet derfor hovedsageligt for at tjene til dagen og vejen, og han udtrykker sig meget klart og eksplicit med sin egen vurdering om, at arbejdet ikke udgør hans passion: “[...] le fait ici, ce n’est pas une passion, voilà” (bilag 16:5). Louis’ udgangspunkt for at vælge beskæftigelse kunne i højere grad bygge på muligheden for forsørge sig selv og sin familie, idet han kommer fra “un milieu qui est assez difficile” med en far fra arbejderklassen og en hjemmegående mor (bilag 16:5). Derfor påskønner han sin mulighed for selv at kunne tjene penge trods manglende passion for selve arbejdsområdet og kan samtidig forklare sine mindre tydelige behov for selvudvikling, som diskuteret i foregående afsnit. Louis’ arbejde repræsenterer og udfylder dermed kun hans *fysiske og sikkerhedsmæssige behov*. Flexibiliteten på arbejdspladsen giver ham dog mulighed for at kunne opfylde sine drømme og udfolde sig kreativt på andre områder, eksempelvis ved at dyrke sport i løbet af arbejdsdagen (bilag 16:2).

Dette kan sættes i forbindelse med Bentzens udtalelse om, at det danske samfund har skabt et fundament for at kunne tale om meningsfuldhed på arbejdet og ikke blot til dækning af basale behov: "Vi har en kæmpe sikkerhed i Danmark, og den sikkerhed er der selvfølgelig ikke i alle andre lande" påpeger Bentzen (bilag 1:1). Dette påpeger Louis ligeledes, og idet han er opvokset i Frankrig i en arbejderfamilie, føler han formentlig, at han ikke har oplevet det samme sikkerhedsnet, hvilket kan skabe et andet motivationsgrundlag for at vælge uddannelse såvel som job. Arbejdsglæde Nu opstiller tre niveauer af mening i arbejdet: 1) Ingen mening, 2) Jobbet er meningsfuldt, fordi det brødføder en og ens familie og 3) Jobbet er meningsfuldt i sig selv, fordi det bidrager til noget større eller gør verden til et bedre sted (Kjerulf 2008:62). I forhold til disse tre niveauer kan Louis og hans motivation for at arbejde placeres på det andet niveau, mens Rikke i langt højere grad befinder sig på det tredje niveau. I interviewene fremstår en tendens blandt de danske medarbejdere til at tillægge det meningsfyldte job i sig selv en vigtig betydning for at opnå arbejdsglæde.

Ikke alene skal arbejdet i sig selv give mening for den enkelte, men også de opstillede opgaver defineret af ledelsen. Når de adspurgte medarbejdere udtrykker, at arbejdsglæden daler, er det nemlig, når beslutninger og retningslinjer dikteret oppefra ikke giver mening. Dette giver Lars fra Bonduelle et eksempel på: "Ja, der er nogle eksempler, hvor vores hovedkontor i Frankrig har besluttet noget, og så skal vi bare gøre det heroppe i Norden, også selvom det ikke giver nogen mening" (bilag 7:1). Dette har Peter fra Altuglas også erfaret: "[...] hvis der kommer nogen, og lige pludselig skal man gøre noget helt andet, som man ikke kan se mening med" (bilag 3:3). Det vurderes i den forbindelse, at det er nødvendigt, at ledelsen gør beslutninger og retningslinjer meningsfulde for medarbejderen, hvilket vil blive behandlet i det fjerde analysekapitel om ledelse.

Der fremstår forskellige grundlag for mening i arbejdet blandt de adspurgte medarbejdere, hvilket umiddelbart ikke afhænger af deres kulturelle baggrund, men at især de danske medarbejdere tillægger det meningsfyldte arbejde i sig selv en vis betydning. Vi ser blandt alle adspurgte medarbejdere, at meningen i arbejdet både kan findes i såvel personlige som i økonomiske årsager samtidig med, at arbejdsopgaver og beslutninger oppefra skal give mening, så medarbejdere forstår formålet med deres indsats.

At være frie

Den fjerde faktor inden for resultater, *at være frie*, er et vigtigt element i arbejdet for mange af de adspurgte medarbejdere. Lars fra Bonduelle udtrykker, at han føler sig glad på arbejdet, når han selv får lov til at styre og udvikle sine projekter. Omvendt påvirker det hans arbejdsglæde negativt, når han ikke føler, at han har tilstrækkelig indflydelse på sine egne arbejdsopgaver (bilag 7:1). Det samme behov gør sig gældende hos Trine fra Thales, der gentagende gange fremhæver fleksibilitet som en essentiel faktor for hendes arbejdsglæde (bilag 13:1). Fleksibiliteten oplever hun som en indirekte anerkendelse, hvilket samtidig symboliserer en tillid fra ledelsens side. Ifølge Arbejdsglæde Nu er friheden til at planlægge egen arbejdstid med til at fremme produktivitet og effektivitet (Kjerulf 2008:57), hvilket Trine oplever i sit arbejde. Hendes arbejdsplads giver hende nemlig plads til at arbejde hjemme, hvilket afstresser hende og gør hende glad (bilag 13:2), hvilket netop kan medvirke til højere produktivitet og effektivitet.

Bentzen påpeger, at Danmark generelt er højt placeret i internationale undersøgelser angående “well-being at work” og “work-life-balance” (bilag 1:4), hvilket flere af de adspurgte medarbejdere også oplever og værdsætter. Claus fra Bureau Véritas påskønner sin høje grad af fleksibilitet, hvilket muliggør, at han kan tilrettelægge sin egen hverdag og dermed få arbejdsliv og privatliv til at balancere (bilag 8:2). Pia fra Thales omtaler i den forbindelse de forskellige forhold til arbejdstider på baggrund af fransk og dansk arbejdskultur, men påpeger, at hendes franske kollegaer i Danmark har taget de danske arbejdstider til sig og udtrykker, at de synes, “at det er super fedt, sådan som vi har det i Danmark” (bilag 12:2). Pia forklarer, at de danske arbejdstider giver de franske kollegaer en fleksibilitet, som de ikke har oplevet i Frankrig, hvorfor de ved første konfrontation med det danske system udtrykte overraskelse over for respekten for privatlivet med eksempelvis afhentning og pasning af egne børn. Pia vurderer Thales som en veletableret, dansk virksomhed, bl.a. fordi hun oplever tilstrækkelig fleksibilitet i forhold til sine arbejdstider: “Der er ingen, som kigger mærkeligt på mig, hvis jeg skal gå tidligere” (bilag 12:3).

Respekten for privatlivet i Danmark fremhæver den franske medarbejder, Louis, fra virksomhed 1 ligeledes: “Ce que j’ai trouvé au Danemark, que je n’ai pas trouvé ailleurs [...] c’est qu’au Danemark, on essaie vraiment d’avoir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée” (bilag 16:1). Her understreger han, at dette forhold ikke gør sig gældende i Frankrig, og at privatlivet ikke indblandes i arbejdsammenhænge. Blandt egne kollegaer oplever han ofte, at de holder tidligt fri for at hente børn, hvilket ikke ville forekomme som gyldig grund til at forlade arbejdet i Frankrig. Der kigges derimod skævt til medarbejdere, der forlader arbejdspladsen tidligt,

selvom vedkommende er mødt tidligt (bilag 16:1). Det ser ud til, at den danske filial af den franske virksomhed har tilpasset sig danske arbejdsnormer, hvilket Louis værdsætter. Det kan dog i den forbindelse være vigtigt at være bevidst om de forskelligheder, der kunne eksistere inden for forskellige brancher, jobfunktioner og virksomhedskulturer, hvorfor friheden og fleksibiliteten ikke nødvendigvis kun bør fremstå som et karaktertræk for dansk arbejdsnorm.

Den franske medarbejder, François, hos Savencia FD Nordics forklarer, at han ligeledes befinder sig godt i det danske system med fleksible arbejdstider. Han påpeger netop, at dette er en markant forskel fra hans tidligere arbejdsplads i Paris: “il est mal vu de partir le premier (même si on est arrivé avant tout le monde ou qu’on ne fait pas de pauses pendant la journée)” (bilag 9:1). I den franske arbejdskultur virker det som om, at der eksisterer en implicit forventning om, hvornår det er passende at forlade arbejdspladsen. “J’apprécie de pouvoir partir dès que j’ai fini mon travail, sans avoir à me justifier” (bilag 9:1). Det forekommer ud fra den franske medarbejders udtalelse, at det danske syn på arbejdstiderne derimod fokuserer mere på udførelsen af givne opgaver end selve tilstedeværelsen på kontoret, hvilket François påskønner. I forhold til GLOBE-studiet scorer de franske og danske mellemledere ens med hensyn til *forventninger* i dimensionen om *selvhævdelse*. Ud fra mellemledernes *erfaringer* i GLOBE-studiet imødekommer det danske samfund dog i højere grad denne *forventning*, hvilket ligeledes er tilfældet i vores undersøgelse. Dette gør sig ligeledes gældende ud fra ovenstående udtalelser, da både de danske og franske medarbejdere har behov for ikke at føle sig underlagt kontrol og har samtidig fokus på livskvalitet og solidaritet. Ifølge Arbejdsglæde Nu påviser psykologiske studier gang på gang, at ”en grundlæggende forudsætning for glæde er evnen til at kontrollere sine omgivelser” (Kjerulf 2008:55). Denne kontrol af sine omgivelser ser vi komme til udtryk hos de adspurgte medarbejdere gennem følelsen af at være frie til at planlægge egen arbejdstid, hvilket synes imødekommet med det danske arbejdskultur domineret af begrebet *work-life-balance*.

Afslutningsvis fremstår medbestemmelse og involvering fra ledelsen som vigtige faktorer inden for frihed, hvor Peter fra Altuglas netop påpeger som det første, at arbejdsglæde for ham er “at have indflydelse på det, man går og laver” (bilag 3:2). Den danske direktør lægger meget vægt på at kunne give forslag og føle sig hørt, hvilket vil blive behandlet yderligere i tredje analysekapitel om involvering.

Det kan konkluderes, at samtlige interviewpersoner fremhæver friheden og fleksibiliteten i arbejdet som essentiel for deres arbejdsglæde, som kan komme til udtryk både i arbejdsopgaverne såvel som

i planlægningen af arbejdstiden, hvilket synes at blive indfriet i de danske filialer. Behovet for frihed og fleksibilitet fremstår således uafhængig af kulturel baggrund, men vi ser alligevel en forskel blandt de danske og franske interviewpersoner. De danske medarbejdere udtrykker frihed og fleksibilitet som en grundlæggende forudsætning for deres arbejdsglæde, hvilket kan skyldes det velimplementerede *work-life-balance* i Danmark. De franske medarbejdere påskønner på samme måde friheden, men har derimod ikke samme forventninger som danskerne, da friheden i den franske arbejdskultur fremstår mindre tydelig.

Opfattelse af tid

En kulturforskel, der har haft direkte negativ indflydelse på arbejdsglæden hos Grete og Karen fra virksomhed 2, bunder i forskellige opfattelser af tid. Grete og Karen udtrykker nemlig et ønske om at overholde de deadlines, som den franske ledelse fremsætter, men som aldrig bliver overholdt fra fransk side. Disse forhold fremstår uretfærdige, hvorfor *fairness* kan inddrages, idet Grete ikke kan levere til tiden grundet forsinkelse fra fransk side, hvilket skaber en utilfredsstillende følelse hos hende: “Jeg er nogle gange sidste led, før noget skal sendes videre, og jeg får det altid for sent, så jeg leverer altid for sent. Den stressfaktor, synes jeg, ikke er særlig sjov” (bilag 17:2). Dette kan hænge sammen med den danske *monokrone* opfattelse af tid (Hall & Hall 1990:14), hvor tidsfrister strengt overholdes, hvorfor Gretes egne forventninger til sit arbejde ikke realiseres og dermed skaber en følelse af utilstrækkelighed. Frankrig scorer lidt lavere end Danmark i forhold til *erfaringer* på *performanceorientering*, og derfor har Frankrig også i højere grad karakteristika for samfund med *lav performanceorientering* med en *polykron* tidsopfattelse. Grundet den forskelligartede tidsopfattelse opstår der således et kultursammenstød mellem den danske og franske arbejdsgang.

Samarbejdet mellem de to danske medarbejdere og den franske ledelse udfordres ligeledes med hensyn til mødetider. Grete og Karen forklarer, at mødetider heller ikke overholdes af deres franske kollegaer: “Hvis et møde starter kl. 9, så starter det ikke før 10 minutter over 9, fordi alle mennesker ikke er kommet” (bilag 17:2). De er begge af den opfattelse, at denne opførsel er “at spille folks tid” (bilag 17:2), og at de franske kollegaer misbruger deres tid. Dette kan igen sættes i direkte relation til den *monokrone* tidsopfattelse hos danskerne, hvor tid opfattes som en vigtig ressource, som skal udnyttes fuldt ud (Hall & Hall 1990:14). Ved misbrug af tiden eksempelvis gennem forsinkelser til møder eller andre overskridelser af deadlines i virksomhedssammenhæng vil resultaterne påvirkes negativt, fordi den uudnyttede tid bliver set som et tab og som en ineffektiv

arbejdsgang hos samfund med *monokrone* tidsopfattelser. Medarbejderne taler her om, at danskere aldrig ville “misbruge andres tid”, samt at “der er en anden respekt heroppe for andres tid” (bilag 17:2). De danske medarbejdere hælder i denne forbindelse mod den høje *performanceorientering* med deres fokus på resultater.

Den franske medarbejder, Louis, fra virksomhed 1 oplever i den forbindelse den danske arbejdskultur som effektiv og mindre detaljeorienteret, hvilket i hans øjne gør danskerne hurtigere til at tage beslutninger i forhold til franskmændene: “Ce que j’aime bien au niveau du côté danois, c’est que même si ce n’est pas très carré dans les détails, etc., quand il faut s’avancer, on avance quoi” (bilag 16:4). Franskmændene går derimod meget ned i detaljen, som kan trække beslutningsprocesser i langdrag, hvilket irriterer ham. Dette kan hænge sammen med, at Frankrig hælder mere mod den *polykrone* tidsopfattelse, hvilket er et karakteristisk træk for samfund med lav *performanceorientering*. Louis oplever danskernes effektivitet som et positivt træk, mens medarbejderne fra virksomhed 2 oplever den franske flydende opfattelse af tid som en udfordring i samarbejdet.

Endelig kan der tilføjes en sidste vinkel på den forskellige tidsopfattelse i de to lande, som kommer til udtryk gennem de forskellige arbejdstider. Grete og Karen påpeger nemlig, at arbejdsdagene er opbygget helt anderledes end i Danmark (bilag 17:4). De har en opfattelse af, at de franske medarbejdere er “opslugt af arbejde på en helt anden måde” end de er i Danmark (bilag 17:9). Dette skaber udfordringer i forhold til planlægning af møder og medvirker til en følelse af begrænset indflydelse på egne arbejdstider, hvilket kan gå ud over fleksibiliteten, som fremstår som en vigtig faktor for medarbejdernes arbejdsglæde. Det skal noteres, at Grete og Karen fremstår som de eneste to interviewpersoner, der fremhæver, at den forskellige tidsopfattelse påvirker arbejdsglæden negativt. Dette kunne bunde i, at fusionen mellem de tidligere franske og danske virksomheder stadig forekommer relativ ny, hvorfor bevidstheden om kulturforskelle og en sammenhængende virksomhedskultur muligvis ikke er etableret. Grunden til, at vi ikke ser flere eksempler på kultursammenstød i forbindelse med tidsopfattelse hos de andre interviewpersoner, kunne skyldes, at de andre virksomheder i højere grad har fået skabt nogle arbejdsrammer, der imødekommer de forskellige, kulturelle opfattelser af tid, hvorfor arbejdsglæden ikke synes påvirket negativt af dette.

Vi kan konkludere, at det lader til, at der eksisterer en forskelligartet opfattelse af tid mellem den danske og franske arbejdskultur, som kommer til udtryk i mødetider, frister og arbejdstider.

Kulturforskellene synes dog ikke at skabe markante udfordringer i samarbejdet, hvilket kan skyldes virksomhedernes evne til at skabe inkluderende arbejdsrammer, der imødekommer begge tidsopfattelser. Vi vurderer derfor, at dette parameter repræsenterer et praktisk element, som skal håndteres og medregnes i virksomhedssammenhæng for at undgå kultursammenstød og negativ påvirkning af arbejdsglæde.

Udtryksmåde

Afslutningsvis vil vi kort behandle, hvordan de franske og danske medarbejdere udtrykker sig eksplicit og direkte, men på forskellig vis. Det kan nemlig antages, at danske og franske ledere og medarbejdere foretrækker at udtrykke sig eksplicit og direkte, idet begge lande ligger i den høje ende af skalaen angående *performanceorientering* (House m.fl. 2004:245). Den franske kommunikationsstil oplever Trine fra Thales som meget direkte forstået på den måde, at hun finder tonen hård og kommanderende: “sådan nogle franskmænd de kan bare blive hidsige” (bilag 13:2). Den dominerende og hårde adfærd kan ligeledes hænge sammen med, at Frankrig scorer højere på dimensionen om *selvhævdelse* end Danmark (id. 2004:410). Personer fra samfund med høj *selvhævdelse* har tendens til at have en dominerende adfærd over for andre, mens Trine derimod i højere grad kunne fokusere på mildhed og beskedenhed og dermed kan finde den franske adfærd som voldsom. Sammenstødet mellem de to kulturer kræver en form for tilpasningsevne, som Trine føler, at hun selv har påtaget sig ansvaret for (bilag 13:3). Efter at have oplevet en række konfrontationer mellem hende og den franske ledelse er hun gået på kompromis og tilpasset sig organisationens kultur og arbejdsgange. Dette oplever hun dog ikke som et problem, da hun til gengæld belønnes på andre punkter, eksempelvis gennem hendes fleksibilitet i arbejdet, som nævnt i afsnittet om fleksibilitet. Hun beskriver det selv som et “give-and-take-forhold” (bilag 13:3).

Den hårde tone fra fransk side oplever Grete og Karen fra virksomhed 2 også, idet begge medarbejdere bemærker en kulturforskel mellem den franske og danske måde at give kritik og negativ feedback på. De har en oplevelse af, at de nogle gange kan få “skældud” fra den franske ledelse, hvorfor den franske adfærd kan fremstå kommanderende og opdragende (bilag 17:2). Som nævnt ovenfor scorer franskmændene højere på dimensionen om *selvhævdelse* i forhold til danskerne, hvilket samtidig kan betyde, at de franske overordnede har et større behov for at påtage sig en selvsikker og dominerende attitude over for underordnede. Set gennem Kahnemans Hybridmodel kan den franske facon bevirke her-og-nu-oplevelser hos Grete og Karen gennem *det oplevende selvs velbefindende*, hvor medarbejderne bliver såret, kede af det og frustrerede, hvilket

kan skabe en generel utryghed og et negativt arbejdsmiljø i deres *erindrende selvs velbefindende* og dermed et dyk i deres arbejdsglæde. Kultursammenstødet kan mellem de danske og franske medarbejdere kan således have negativ indflydelse på arbejdsglæden, men afhænger af, hvor tæt interaktionen er mellem medarbejderen og den franske del af virksomheden. Vi har i ovenstående behandlet den franske udtryksmåde og vil i andet analysekapitel angående *at være sig selv* se kigge nærmere på, hvordan den danske direkte kommunikationsmåde kan komme til udtryk.

Ud fra vores indsamlede empiri kan vi konkludere, at der kunne eksistere en tendens til, at de franske medarbejdere eller ledere har en hårdere tone end de danske, hvilket kan virke voldsom og kommanderende på de danske medarbejdere. Denne kulturforskel synes dog ikke påfaldende blandt interviewpersonerne, hvilket bl.a. kunne skyldes forskellige personlige opfattelser af, hvad hård tone er. Vi vurderer i den forbindelse, at medarbejderens forståelse for den anden kultur samt for den konkrete person vedkommende kan stå overfor, fremstår som det vigtigste, da dette kan mindske forekomsten af kultursammenstød og negativ indvirkning på arbejdsglæden.

Opsamling

For at skabe arbejdsglæde hos danske og franske medarbejdere med hensyn til *resultater* bør virksomheden imødekomme de danske såvel som franske medarbejders lige behov for at modtage *ros* i form af anerkendelse, *vokse og lære* i form af personlig udvikling, *at finde mening* i arbejdet og *at være frie* ved at være fri til at planlægge eget arbejde. Vi vurderer, at disse parametre er overvejende universelle blandt interviewpersonerne, hvilket ligeledes var forventeligt grundet landenes relativt ens scorer inden for de behandlede GLOBE-dimensioner. De nuanceforskelle, vi oplevede, med hensyn til de forskellige faktorer synes i langt højere grad at være påvirket af den enkeltes personlige behov og ikke i så høj grad af medarbejderens danske eller franske baggrund. Fleksibilitet og det meningsfyldte arbejde fremstod dog som et fremtrædende behov blandt især de danske medarbejdere, og behovet for at vokse og lære som tydeligt hos de yngre interviewpersoner generelt. Visse faktorer eksempelvis den løbende påskønnelse kan synes udfordret af den fysiske distance mellem den franske ledelse og den danske filial. Der tegner sig således et billede af, at det i højere grad er den internationale virksomheds størrelse, der problematiserer opfyldelsen af de fire faktorer end selve kulturen. Afslutningsvis kan kulturelle forskelle som forskellige opfattelser af tid samt udtryksmåder være forhold, som en international virksomhed bør have for øje i samarbejdet for at kunne skabe de bedste rammer for arbejdsglæde blandt medarbejderne.

RESULTATER hvad er vigtigt for

den franske medarbejder

- At modtage **ros** og anerkendelse
- At have **fleksibilitet** i forhold til planlægning af arbejdsopgaver
- At have **meningsfulde** arbejdsopgaver
- At opleve **personlig udvikling** gennem ny viden (især blandt de yngre medarbejdere)
- At **arbejde langsomt** på grund af grundighed

den danske medarbejder

- At modtage **ros** og anerkendelse
- At have **fleksibilitet** i forhold til planlægning af arbejdsopgaver – og især arbejdstid
- At have **meningsfulde** arbejdsopgaver
- At opleve **personlig udvikling** gennem ny viden (især blandt de yngre medarbejdere)
- At **arbejde effektivt**
- At der hersker en **mild omgangstone** på arbejdspladsen

Analysekapitel 2:

Relationer, der skaber glæde

I dette analysekapitel vil vi anvende de teoretiske værktøjer inden for *relationer*, som blev præsenteret i det andet teorikapitel, herunder *at være positiv*, *at være sig selv* og *at vise omsorg og interesse*. I vores analyse vil vi vurdere, hvordan disse faktorer har indflydelse på de danske og franske medarbejderes arbejdsglæde. Vi vil derudover behandle nogle af ovenstående eksempler fra kapitlet om resultater, da disse også kan betragtes ud fra teorierne i andet teorikapitel.

At være positiv

Idet arbejdsglæde er en følelse og dermed en individuel størrelse, ligger det primære ansvar for medarbejderens arbejdsglæde hos individet selv (Kjerulf 2008:161). Derfor kan være en afgørende faktor, at medarbejderen selv har taget en aktiv beslutning om at have en positiv indstilling på arbejdspladsen. Denne beslutning har Pia fra Thales taget, idet hun besvarer spørgsmålet om, hvornår hun føler sig glad på arbejdet med: “Det gør jeg faktisk hele tiden [...] På den her arbejdsplads har jeg ikke haft det sådan, at jeg ikke har følt arbejdsglæde” (bilag 12:1). Pia har således valgt at have en positiv indstilling til sit arbejde og forklarer, at hun oplever arbejdsglæde hver eneste dag. Som Arbejdsglæde Nu pointerer, er en fundamental, positiv indstilling altafgørende for at føle arbejdsglæde, hvorfor individet i høj grad selv er herre over dette. Dermed ikke sagt, at virksomheden ikke har et ansvar for at skabe de bedst mulige rammer for arbejdsglæde, men at dette mister sin værdi, hvis medarbejderen grundlæggende har en negativ indstilling. Dette kan eksempelvis komme til udtryk, gennem det Bentzen omtaler som den danske “brokkekultur”, hvilket hun påpeger, repræsenterer den største faktor, der ødelægger arbejdsglæde i Danmark (bilag 1:4). Brok er dog ikke en faktor, som nogen af interviewpersonerne nævner, men flere fremhæver imidlertid positivitet på arbejdspladsen som afgørende for arbejdsglæden.

Der ligger ligeledes et ansvar hos kollegaerne for at skabe en atmosfære, hvor det er let at opnå arbejdsglæde (Kjerulf 2008:167). Denne atmosfære og det sociale samvær på arbejdspladsen er netop vigtigt for den franske medarbejder Jaques fra virksomhed 1, der flere gange nævner sit behov for at kunne have det sjovt og joke med sine kollegaer (bilag 15:1). Dette fremhæver han som værende det næstvigtigste for hans arbejdsglæde efter at have et spændende arbejde med mulighed for udvikling. Den sociale udveksling mellem kollegaer og især i en sjov og uformel tone bevirker

et mere positivt arbejdsmiljø for Jacques. Arbejdsglæde Nu påpeger i den forbindelse: “giv plads til sjov på jobbet. Drop forestillingen om, at sjov og morskab er uprofessionel og upassende” (Kjerulf 2008:74), da dette kan bidrage til en opløftet stemning på arbejdspladsen.

Med de ovenstående eksempler har de adspurgte medarbejdere haft en række oplevelser, som har haft indvirkning på deres vurdering af arbejdsmiljøet. Jacques har positive oplevelser, i det øjeblik han kan have en humoristisk og uformel kommunikation med sine kollegaer og ledere, hvilket påvirker Jacques’ *erindrende selv velbefindende*, hvor han får en mere positiv vurdering af sin arbejdsplads i Danmark. Pia har ligeledes en mængde positive oplevelser, der på samme måde påvirker hendes *erindrende selv velbefindende*, og hun konstaterer derfor, at hun føler arbejdsglæde hele tiden: “Man kan godt være træt og tænke ‘jeg magter ikke at tage på arbejde’, men det har jo ikke noget med arbejdsglæden at gøre” (bilag 12:1). Som Bentzen påpeger, så er “der ingen, der er glade hele tiden” (bilag 1:11), men idet Pia virker til at have taget et aktivt valg om at have en positiv indstilling til sit arbejde, står Pias overbevisning i strid med Bentzens antagelse. På trods af flere negative elementer på arbejdspladsen som støj og mange forstyrrelser på kontoret (bilag 12:2), lader det nemlig ikke til at have negativ indflydelse på hendes *erindrende selvs velbefindende*, hvilket kan udfordre Kahnemans Hybridmodel til en vis grad. Ud fra Hybridmodellen argumenterer Bentzen dog for, at arbejdsglæde opstår i *det oplevende selv velbefindende*, dvs. i her-og-nu-oplevelser, mens jobtilfredshed, som i højere grad er det, Pia omtaler, tilhører *det erindrendes selv velbefindende* (bilag 1:12). Pia kan have en anden opfattelse af ordet, end Bentzen har.

Som nævnt har virksomheden ligeledes et ansvar for at skabe nogle rammer for, at medarbejderen kan have en positiv indstilling, men kan omvendt også forme et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne kommer til at fokusere på de negative elementer i arbejdet. Denne oplevelse har den franske medarbejder, Louis, fra virksomhed 1, da han ikke tidligere har arbejdet i en virksomhed, hvor diskussionen angående stress har været så dominerende og pointerer, at de danske medarbejdere fremstår meget sensitive over for stress: “[...] Je pense peut-être que les Danois sont plus sensibles au stress” (bilag 16:3). I den forbindelse tilføjer han, at han og hans kollegaer i Danmark har fået tilknyttet en psykolog med det formål at hjælpe medarbejderne med at håndtere stress: “Donc, le stress est vraiment un problème ici et il faut tout faire pour le combattre” (bilag 16:6). Det store fokus og tilhørende indsats for at bekæmpe stress har Louis ikke oplevet andre steder i løbet af sin karriere. Virksomhedens initiativ i denne situation bunder naturligvis i en god hensigt, men for Louis forstærkes stress-faktoren blot ved at fokusere på den. Ifølge Louis lever medarbejdere i Frankrig omvendt med stress, og derfor fremstår dette ikke som et betydeligt

problem, da det ikke tillægges samme fokus (bilag 16:3). I forhold til *institutionel kollektivism* kan virksomhed 1's initiativ anskues som en *kollektivistisk* handling, idet organisationen forsøger at bekæmpe stress i fællesskab eksempelvis ved hjælp af en psykolog. Louis konstatering vedrørende Frankrigs mindre fokus på stress som et kollektivt problem kan hænge sammen med Frankrigs lave score i *erfaringer* på dimensionen om *institutionel kollektivism* (House m.fl. 2004:470). Dette kunne til en vis grad forklare det manglende fokus på handlinger med positiv effekt på det kollektive velvære i organisationen. Vi vurderer, at der tegner sig et billede af, at de danske filialer generelt har skabt et arbejdsmiljø, hvor kollektive handlinger værdsættes, hvilket stemmer overens med Danmarks høje score i forhold til *erfaringer* i samme dimension (id. 2004:470). Fokuset på kollektivistiske værdier, vurderer vi, må skabe gode rammer for at etablere relationer og dermed påvirke arbejdsglæden positivt.

Vi kan konkludere, at positivitet på arbejdspladsen i en eller anden grad har betydning for alle interviewpersoners arbejdsglæde uafhængig af kultur. Positiviteten kan komme til udtryk gennem en personlig, positiv indstilling samt humor og hyggelig omgangstone på arbejdspladsen. I den forbindelse har virksomheden ligeledes et medansvar for at fokusere på de positive elementer og at have fokus på kollektivistiske værdier, så medarbejdere kan skabe relationer. Dog kan fokus på de negative elementer virke selvforstærkende, hvorfor håndteringen af dem forekommer som en balance.

At være sig selv

Behovet for at sige sin mening

Dét at skabe åbenhed og at kunne være ærlig repræsenterer et vigtigt element for at skabe arbejdsglæde (Kjerulf 2008:75). Åbenheden og muligheden for at være sig selv fuldt ud kan dog udfordres i et internationalt og interkulturelt arbejdsmiljø, hvor kompromissøgning ofte kan være en nødvendighed. Dette har Trine fra Thales oplevet og forklarer, at hun siden sin opstart i virksomheden har ændret sin kommunikationsmåde over for den franske ledelse. I starten blev hun kritiseret for at være meget dansk, hvilket kan hænge sammen med den danske, direkte kommunikation forbundet med *høj individualisme* (House m.fl. 2004:454), som hun blev nødt til at tilpasse til den franske modtager: "Når jeg har nogle forslag, så skal jeg sige dem på en pæn måde, så jeg ikke får kritiseret deres måde at gøre tingene på, men præsentere det lidt anderledes, end jeg

gjorde i starten” (bilag 13:2). Som Arbejdsglæde Nu pointerer, er det vigtigt at kunne være sig selv ved at ytre sin ærlige mening uden at være grov og uforskammet for at føle sig glad på sit arbejde (Kjerulf 2008:75). I Trines tilfælde ser hun ikke nødvendigvis sin tilpasning som en begrænsning eller i forhold til *fairness* som uretfærdig, da hun stadig føler, at hun kan sige, hvad hun mener. Ifølge dimensionen om *institutionel kollektivism* er de franske organisationer relativt *individualistiske* i forhold til *erfaringer* (House m.fl. 2004:470), hvorfor den franske ledelse på samme måde som Trine anvender en direkte kommunikation. Som set i første kapitel, opfatter Trine den franske udtryksmåde som meget hård, mens den franske ledelse kan finde Trines direkte kommunikation stødende, idet den i højere grad kan være domineret af ønsket om at komme hurtigt til sagens kerne. Denne kulturforskel kræver en gensidig forståelse for at kunne skabe et tilfredsstillende kompromis, hvilket Trine har formået.

Ole fra Atos har også oplevet at skulle tilpasse sig til den lokale kommunikationsmåde og udtrykker, at specielt som dansker skal man være opmærksom på ikke at udstille en leder i et forkert forum (bilag 4:1). På samme måde som Trine har Ole også en oplevelse af at skulle gå på kompromis med sin kulturelle baggrund, da den danske direkte kommunikation kan have negative konsekvenser i det internationale samarbejde, hvilket kan mindske hans mulighed for at være sig selv. Claus fra Bureau Véritas beskriver også, at han prøver “at finde nogle områder, hvor vi ligesom kan gå på kompromis, og hvor jeg synes, det er okay, at jeg bevæger mig lidt i deres retning, og så prøver jeg at forbeholde mig ret til at sige, at der er nogle ting, som er lidt anderledes i Danmark” (bilag 8:3). Claus er således villig til at være konsensusøgende, men vælger at sige sin mening på områder, som han er bevidst om betyder noget for ham. Den direkte kommunikation udtrykt gennem det at sige, hvad individet mener, virker derfor som et stærkt behov og karakteristika for de danske medarbejdere, hvorfor den danske kultur her fremstår som *individualistisk*. Viljen til at tilpasse sig den anden kultur på den interkulturelle arbejdsplads, vurderer vi som nødvendig for, at samarbejdet kan fungere, hvilket de danske medarbejdere virker til at have formået uden at miste egne overbevisninger og værdier. De franske medarbejdere oplever ligeledes, at danskerne har en direkte kommunikation.

Den franske medarbejder hos Savencia FD Nordics, François, udtrykker nemlig også, at han skal være opmærksom på den danske direkte kommunikation: “En revanche, les Danois sont beaucoup plus directs, donnent très facilement leurs avis. Ce n’est pas un défi, mais cela peut parfois surprendre” (bilag 9:2). François bekræfter, at danskerne udtrykker deres mening uden forbehold, hvilket på ham ikke nødvendigvis er en udfordring for ham, men af og til kan være

overraskende. Behovet for at sige sin mening gør sig dog også gældende hos de franske medarbejdere. Den franske medarbejder, Louis, fra virksomhed 1 udtrykker nemlig også dette behov og oplever, at den danske kultur værdsætter, når individet udtrykker sin egen og uforbeholdne, personlige holdning: “Moi, je suis le type de personne qui, si j’ai un problème ou si j’ai une chose à dire, je le dis. Et ici, c’est une chose que les gens apprécient” (bilag 16:3). Det kan således antages, at Louis i højere grad kan være sig selv på en arbejdsplads påvirket af den danske arbejdskultur karakteriseret med høj *individualisme*, som netop påskønner direkte kommunikation (House m.fl. 2004:454).

Den franske leder, Eva, fra Thales beskriver kulturforskellene, hun oplever i samarbejdet med sine danske medarbejdere således: “Ils veulent leurs propres responsabilités, leurs propres périmètres, et il faut être dans cette direction-là. Et donc, pour aller là, j’ai besoin de ça et de ça” (bilag 14:3). Hun oplever de danskere medarbejdere som målrettede og fokuserede på deres egne opgaver, hvor Eva til tider kan efterspørge mere åbenhed fra dansk side til at gå i dialog med kollegaer og ledere og ikke at have en så ensidig anskuelse. Set med *individualistiske* øjne sætter de danske medarbejdere deres individuelle mål højt med henblik på at udtrykke, hvad de har behov for. Dermed kan det udledes, at Eva med sin franske baggrund ligeledes skal tilpasse sig den danske kultur og arbejdsmåde. I GLOBE-studiet scorer Danmark lavt på dimensionen om *gruppokollektivisme* med 3,53 i forhold til *erfaringer* (House m.fl. 2004:471), hvilket kan forklare den *individualistiske* adfærd, som Eva oplever hos de danske medarbejdere. Det er værd at notere, at både de danske og franske medarbejdere har relativt høje *forventninger* på dimensionen om *gruppokollektivisme* med scorer på henholdsvis 5,50 og 5,42 til at føle loyalitet og samhørighed med kollegaer (id. 2004:469). Danskernes ønske om at være *kollektivistiske* udtrykt i *forventninger* efterleves således i mindre grad på arbejdspladsen, hvor fokus i højere grad ligger på individets egne behov. I den forbindelse stiller vi os kritiske over for Arbejdsglæde Nus argument vedrørende nødvendigheden i *at være sig selv* gennem at sige sin mening, da de danske medarbejdere muligvis ville kunne øge deres arbejdsglæde ved at dæmpe deres behov for at sige deres meninger. I stedet kunne de gå i dialog med deres kollegaer for at opnå flere *kollektivistiske* værdier, som de danske medarbejdere netop udtrykker et ønske om at have (House m.fl. 2004:469).

Vi vurderer, at muligheden for at udtrykke egne meninger repræsenterer en essentiel del af arbejdsglæden blandt størstedelen af interviewpersonerne, såvel danske som franske medarbejdere, hvilket i høj grad imødekommes i de danske filialer. De franske medarbejdere har en direkte

kommunikation ved at være hårde i tonen, mens de danske har et fremtrædende behov for at sige deres uforbeholdne mening. På den internationale og interkulturelle arbejdsplads vurderer vi dog, at dette behov må gradbøjes, så den forskelligartede direkte kommunikationsform ikke virker stødende på modparten.

Selvrealisering

Ligesom konsensusøgning kan være nødvendig i forbindelse med at kunne sige sin mening, kan dette også være tilfældet angående *behovet for selvrealisering* gennem arbejdsopgaver. Som nævnt i første analysekapitel i afsnittet om *ros* udtrykte Lars fra Bonduelle frustration over ikke at være inviteret til et møde angående hans eget projekt (bilag 7:3). Den franske virksomhed ønskede nemlig kun Lars' danske leders tilstedeværelse, som med *kollektivistiske* øjne ville kunne ses som, at lederen kortvarigt var repræsentant for den kollektive arbejdsindsats. Dette skabte frustration hos Lars, der på individniveau demonstrerer *individualistiske* træk ved at ønske selv at fremlægge sit eget projekt og at kunne realisere individuelle målsætninger, samtidig med at han kunne få den rette anerkendelse for sin arbejdsindsats. Lars' *individualistiske* tankegang kan ligeledes hænge sammen med Danmarks relativt høje score på dimensionen om *performanceorientering*, fordi fokus placeres på individets individuelle behov frem for gruppens (House m.fl. 2004:250). Dette skabte et kultursammenstød, idet Lars' behov ikke blev imødekommet af den franske ledelse, hvilket kan skyldes den franske virksomheds hierarkiske opbygning, men også tendensen til at prioritere gruppemålsætninger frem for individuelle illustreret gennem deres høje score på dimensionen om *gruppekollektivism* (id. 2004:471).

I den forbindelse påpeger Bentzen, at den danske virksomheds- og medarbejderkultur i høj grad er baseret på *individualistiske* træk på individniveau, hvorfor medarbejdere ofte har "spidse albuer" (bilag 1:10). Til gengæld oplever hun, at der er en stigende tendens til, at "flere virksomheder stopper med den der individuelle performancemåling og mere måler i grupper, som giver meget mere mening, så folk løfter hinanden" (bilag 1:10). Med denne udtalelse har Bentzen et *kollektivistisk* syn på, hvordan samarbejdet og belønning af medarbejdere bør foregå, hvilket danske virksomheder bevæger sig hen imod. Dette billede stemmer også overens med Danmarks scorer på de to dimensioner om *kollektivism*, hvor danskerne på organisationsniveau synes *kollektivistiske*, mens de på individniveau fremtræder *individualistiske* (House m.fl. 2004:470-471). Det kan udledes, at Lars' *individualistiske* ønske om selvrealisering og at være loyal over for sig selv strider imod virksomhedens *kollektivistiske* tilgang til projektet, hvilket har negativ indflydelse på Lars'

arbejdsglæde. Som nævnt i teorikapitlet eksisterer der et misforhold mellem de danske mellemlederes *forventninger* og *erfaringer* på dimensionen om *gruppekollektivism*. Vi oplever her, at Lars' forventninger bygger på en *individualistisk* tankegang, hvilket ikke stemmer overens med GLOBE-studiets resultater, hvor de danske mellemledere udtrykker et ønske om mere *kollektivistisk* tankegang på individniveau, hvorimod *erfaringerne* viser samme billede som hos Lars. Den *individualistiske* adfærd på individniveau gør sig gældende blandt især de yngre, danske interviewpersoner, der ønsker at realisere sig selv på arbejdet, mens den ældre del af interviewpersonerne i højere grad omtaler samarbejdet mellem kollegaer. Blandt de franske interviewpersoner er behovet for selvrealisering ikke fremtrædende, hvilket kan skyldes Frankrigs høje score i forhold til *gruppekollektivism* (id. 2004:471). Det kan antages, at hvis en virksomhed domineret af en yngre, især dansk medarbejderstab skal denne sætte særligt fokus på individets behov for selvrealisering, men dog også tilegne sig en *kollektivistisk* tankegang for at skabe samhørighed og fællesskabsfølelse blandt medarbejderne, hvor den enkelte ikke behøver at få anerkendelse alene. Bentzen opfordrer nemlig virksomheder til at skabe *kollektivistisk* indstillede medarbejdere og ikke "individuelle performere", og at "det giver ingen mening, at folk ikke hjælper hinanden eller ikke vil af med deres viden til deres kollegaer, fordi det er 'mig', der skal performe" (bilag 1:11). Vi vurderer, at for meget fokus på *individualistiske* mål kan påvirke virksomhedens resultater og medarbejdernes arbejdsglæde negativt. For virksomheden handler det i den forbindelse om at samordne individuelle ressourcer for bedst udbytte, mens det for individet er vigtigt at indfri individuelle behov for selvrealisering, men samtidig forstå vigtigheden i gode sociale relationer.

Der tegner sig et billede af, at især de danske, yngre medarbejdere har fokus på at indfri individuelle mål i form af selvrealisering, hvilket kan skabe et kultursammenstød med organisationens mere kollektivistiske tankegang, som umiddelbart både er gældende i Danmark og Frankrig. Vi vurderer, at en for individualistisk tankegang kan have negativ indflydelse på arbejdsglæden samt på virksomhedens resultater, hvorfor der bør sættes et større fokus på samarbejde og gode relationer blandt medarbejdere.

At vise omsorg og interesse

Forhold til kollegaer og ledere

Når vi behandler størrelsen *relationer*, drejer det sig naturligvis også om forholdet til kollegaer og ledere. Positive relationer på arbejdspladsen repræsenterer en af de vigtigste faktorer, der sikrer arbejdsglæde, hvilket kan komme til udtryk ved *at vise omsorg og interesse* for andre (Kjerulf 2008:80). Medarbejderne i virksomhed 2 viser interesse for hinanden ved at støtte og lytte til hinandens oplevelser og meninger. Grete udtaler: “Og så tror jeg også, at vi bruger hinanden meget her i Danmark”, og Karen fortsætter: “Ja, i Danmark er det nok lidt specielt, fordi vi er så lille et team og har den kemi” (bilag 17:9). I den danske filial har medarbejderne skabt et trygt forum til at kunne udtrykke såvel negative som positive følelser, som eksempelvis kunne bunde i frustrationerne forbundet med den manglende anerkendelse fra den franske ledelse i Paris, som omtalt i første analysekapitel om *ros*. De gode arbejdsrelationer og den åbne kommunikation mellem de nære kollegaer i Danmark udgør dermed en essentiel faktor for Gretes og Karens arbejdsglæde.

Denne interesse viser Lars fra Bonduelle over for sin franske kollega, som leder deres projekt (bilag 7:3). I deres samarbejde fastslår han, at der eksisterer en gensidig forståelse, hvor de snakker om de frustrationer, de hver især kan opleve. Lars udviser eksempelvis omsorg over for sin kollega ved at tage sig tid til at lytte og hjælpe hende, så de i fællesskab kan løse problemet (bilag 7:3), hvilket ifølge Arbejdsglæde Nu netop er eksempler på *at vise omsorg og interesse* for andre (Kjerulf 2008:80). Trods den fysiske distance mellem de to kollegaer, udtrykker Lars, at de har et godt forhold: “Jeg sidder med en virkelig kompetent fransk medarbejder, som leder projektet, og det fungerer rigtigt godt. Vi forstår hinanden” (bilag 7:3). Lars konstaterer og er overrasket over, at han ikke oplever noget kultursammenstød i deres samarbejde, men dette kunne netop skyldes, at de udviser en gensidig forståelse og støtte over for hinanden. Ud fra GLOBE-studiet har begge kulturer høje *forventninger* til *humanorientering* (House m.fl. 2004:573), hvilket betyder, at der bør gives plads til, at individer kan være omsorgsfulde overfor hinanden, hvorfor den franske leder af projektet muligvis accepterer og gengælder Lars’ venlighed. Overordnet vurderer vi, at relationer bygget på omsorgsfuldhed og interesse for hinanden til en vis grad kan tilsidesætte eller udvande de udfordringer i samarbejder, der kan være forbundet med forskellige kulturelle baggrunde.

Jacques oplever derudover en kulturforskel mellem Danmark og Frankrig, hvad angår formelle og uformelle relationer mellem medarbejder og leder. I Danmark pointerer han, at

forholdet til hans chef tillader at have en uformel omgangstone, hvor der er plads til at drille hinanden på venskabelig vis, men samtidig have en professionel kommunikation i arbejdsituationen (bilag 15:3). Jacques påpeger, at hans chef formår at skifte mellem to roller i løbet af arbejdsdagen, nemlig mellem den professionelle og den private eksempelvis i kantinen eller ved kaffemaskinen. Dette kan ligeledes sættes i relation til Danmarks højere score på *humanorientering* i forhold til *erfaringer* end Frankrigs, som indikerer, at danskerne i højere grad har tendens til uformelle arbejdsrelationer (House m.fl. 2004:586). Jacques fastslår nemlig, at dette forhold ikke er gældende på samme måde i Frankrig, hvor medarbejderne i langt højere grad skal være varsom med, hvordan de tiltaler og kommunikerer med deres overordnede (bilag 15:3). Jacques sætter pris på den uformelle omgangstone i Danmark, som står i kontrast til hans oplevelser i Frankrig, hvilket kan sættes i forbindelse med den store margin på -2,27 i forhold til de franske mellemlederes høje score i *forventninger* og lave score i *erfaringer* på dimensionen om *humanorientering* (House m.fl. 2004:573-574). Det kan således antages, at arbejdspladsen i Danmark i højere grad imødekommer Jacques' behov for uformel og åben kommunikation med sin overordnede, hvorfor den danske kultur synes at have vundet indpas i virksomhed 2. Bentzen understreger i den forbindelse vigtigheden af at bruge tid sammen med kollegaer for at få skabt de nære relationer, ”som gør, at man kender hinanden og meget bedre samarbejder” (bilag 1:14). Vi vurderer derfor, at omsorg og interesse mellem kollegaer kan være et middel til at skabe de tætte relationer mellem kollegaer, hvor kendskabet til hinanden synes endnu vigtigere, når relationen skal skabes mellem personer fra forskellige kulturer.

Hvad angår de gode arbejdsrelationer pointerer Trine fra Thales ligeledes, at arbejdsglæde for hende især er baseret på sit venskab med sine kollegaer: “Det er vigtigt for mig, at jeg kan have den her kaffepause og hyggesnakke og føle mig godt tilpas med folk, der bare giver mig positiv energi” (bilag 13:1). For Trine forstærker det sociale samvær og udveksling af personlige anliggender hendes velvære og glæde på arbejdspladsen og beskriver ligeledes, at hendes franske leder tager del i det sociale liv med sine underordnede. Idet den franske mellemleder og virksomhed, Thales, giver medarbejderne plads til at vise hinanden omsorg, afviger virksomheden fra GLOBE-studiets resultater, da Frankrig scorede lavt og langt under det internationale gennemsnit i *erfaringer* i forhold til *humanorientering* (House m.fl. 2004:572). Som nævnt tidligere har den danske filial implementeret mange danske arbejdsnormer samtidig med, at Trines leder er relativt ung og besidder en international baggrund, hvorfor lederen kan være bedre rustet til at favne de kulturelle forskelle. Ud fra samtlige interviewpersoners svar synes betoningen af sociale

relationer fremtrædende hos medarbejderne uafhængig af kulturel baggrund, hvilket kan skyldes menneskets grundlæggende *sociale behov*.

Vi kan konkludere, at socialt samvær med kollegaer og ledere har positiv indvirkning på både de danske og franske medarbejderes arbejdsglæde. Samtidig er det vigtigt for interviewpersonerne at have et godt forhold til den nærmeste leder, hvilket i højere grad synes som en mulighed i Danmark, som kan skyldes tendensen til at have mere uformelle relationer på tværs af hierarkiske niveauer. At vise omsorg og interesser kan være medvirkende til at skabe bedre kendskab blandt kollegaer, hvilket synes specielt vigtigt i mødet mellem kulturer.

Holdånd

Samhørighed og holdånd i organisationen kan komme til udtryk på forskellige vis, nemlig i selve arbejdet, hvor medarbejdere løfter i flok, såvel som i det sociale samvær mellem kollegaer af mere privat karakter. Bentzen påpeger, hvor vigtigt det er at have en holdånd på arbejdspladsen i forbindelse med projekter: “Hvis ikke man som virksomhed eller afdeling, kan glæde sig over nogen, der har lavet et godt stykke arbejde, så har man slet ikke den “vi-følelse”, man skal have [...] uanset hvem af os, der løfter en opgave” (bilag 1:10). Claus fra Bureau Véritas fremhæver netop glæden ved at samarbejde og at lykkes med en opgave gennem sammenføring af forskellige kompetencer. Han påpeger, at arbejdsglæde for ham kan opstå, når “vi har arbejdet sammen om det, og hvor jeg alene ikke kunne have løftet den her opgave” (bilag 8:1). Han anskuer derfor den gensidige afhængighed blandt kollegaer samt at løfte en opgave i flok som kilde til arbejdsglæde. Hvad angår *humanorientering* befinder Danmark sig relativ højt, både hvad angår *forventninger* og *erfaringer* (House m.fl. 2004:573-574), hvilket kan være medvirkende til at forklare Claus’ glæde ved at færdiggøre arbejdet i et team.

Til det opfølgende spørgsmål om, hvorvidt Hanne foretrækker at arbejde så selvstændigt som muligt, svarer hun: “Ja, men i samarbejde med mine kollegaer. Vi diskuterer altid. Vi giver hinanden idéer og vi ping pong’er hele tiden. Vi har arbejdet i, jamen min kollega har været her i tolv år, og jeg har været her i tretten år. Receptionisten kalder os en lille familie, så vi kender hinanden super godt, og vi ved nøjagtig, hvad vi hver især er gode til” (bilag 10:2). Hannes indstilling forekommer relativ *kollektivistisk*, fordi hun gerne vil arbejde selvstændigt, men lægger vægt på sit samarbejde med sine kollegaer. De løbende positive oplevelser med kollegaerne

påvirker Gretes *erindrende selvs velbefindende*, hvorfor hun har en samlet positiv vurdering af arbejdspladsen, hvilket også kan forklare hendes lange ansættelsesperiode.

Eva fra Thales påtaler samarbejdet mellem forskellige medarbejdere som en årsag til arbejdsglæde: “Et avec le collectif on a réussi à atteindre le but, et on a réussi à faire de sorte que les différents départements même si on n’a rien en commun à la base, on réussit à travailler ensemble et à comprendre les contraintes des uns et des autres et comprendre ce qu’on a en commun” (bilag 14:1). Eva betoner også arbejdsglæden ved at opnå et mål i samarbejde med kollegaer og forskellige afdelinger og samtidig fokusere på, hvad medarbejderne har til fælles. Evas glæde ved at løfte i flok kan hænge sammen med Frankrigs høje score inden for *humanorientering* og *gruppekollektivism* i forhold til *forventninger* (House m.fl. 2004:573,469), idet hun værdsætter kollektivt arbejde domineret af forståelse og respekt for hinanden.

Ole fra Atos vurderer også holdånden og dét at kunne “støtte hinanden på tværs af projekter” som en vigtig faktor (bilag 4:1). Han anskuer sit team som en “klar sammentømret enhed”, men anerkender samtidig, at der kan forekomme komplekse udfordringer i samarbejdet, idet hans kollegaer sidder i og kommer fra forskellige lande (bilag 4:1). Dette kan afstedkomme mindre praktiske kulturelle forskelle: “[...] det kan nogle gange give nogle sjove situationer, når man skal forklare det danske forskudte ferieår eller de mange helligdage, der er i Danmark om foråret” (bilag 4:1). Manglen på holdånd oplever den franske medarbejder, François, fra Savencia FD Nordics ligeledes og påpeger, at en “*esprit d’équipe*” ikke er til stede på hans arbejdsplads på grund af hyppige omrokeringer blandt medarbejdere samt teamets størrelse (bilag 9:2). Disse forhold problematiserer muligheden for at etablere relationer til hinanden, og den manglende holdånd lader til at mindske François’ arbejdsglæde. Blandt flere af de adspurgte medarbejdere befinder den overordnede eller kollegaerne sig i et andet land, eksempelvis Frankrig, hvilket kan komplicere følelsen af at have en holdånd.

Udfordringen ved at etablere arbejdsrelationer oplever Grete fra virksomhed 2 også og forklarer, at hun har valgt at have tre arbejdsdage om ugen i Paris for at kunne skabe relationer til sine franske kollegaer: “For de medarbejdere, der leverer noget til mig, de sidder alle sammen i Frankrig, så hvis jeg skulle have et socialt samvær med dem, så blev jeg nødt til at være dernede” (bilag 17:4). Det fysiske, sociale samvær fremstår dermed som et behov for Grete til at kunne opretholde en god relation til sine fjerne kollegaer. Hovedparten af adspurgte medarbejdere fokuserer dog ikke på den faglige interaktion mellem kollegaer, men derimod på det sociale

samvær. Vi vurderer, at uanset om relationen bygger på holdånd i arbejdet eller på det sociale uden for arbejdet, er støtte og samhørighed med kollegaer essentiel for arbejdsglæden.

Claus, Ole og Hanne fremhæver på eget initiativ holdånd, samarbejde med andre kollegaer og muligheden for at få hjælp fra kollegaer som en vigtig faktor for arbejdsglæde, hvilket kan skyldes deres modne alder. Dette er nemlig ikke et tydeligt træk blandt de yngre, især danske interviewpersoner, hvilket ligeledes kan hænge sammen med det individualistiske fokus, som vi konkluderede i afsnittet om selvrealisering. Det lille antal af danske medarbejdere, der har udtrykt et behov for at arbejde i teams, står i en vis grad i modsætning til Danmarks relativ høje score inden for *humanorientering* i forhold til *forventninger* (House m.fl. 2004:573), da vi forventede at se flere tilfælde med medarbejdere, der ønsker at arbejde i teams.

Der tegner sig således et billede af, at ønsket om holdånd fremtræder stærkest blandt de franske og ældre danske interviewpersoner, hvorimod vi ser et mindre tydeligt behov for holdånd blandt de yngre, og især danske interviewpersoner. Uanset om de sociale relationer bygger på faglig eller social støtte er disse afgørende for såvel de danske som de franske medarbejders arbejdsglæde.

Loyalitet over for sig selv eller virksomheden

Hvad angår loyalitet, betragter vi her, hvordan medarbejderen vægter loyalitet og samhørighed i forhold til organisationen og i forhold til sig selv. Grete fra virksomhed 2 fortæller, at hun netop har sagt sin stilling op, og i den forbindelse blev bevidstgjort om nogle kulturforskelle i virksomheden. Hendes danske chefs første reaktion var nemlig at sige 'til lykke' og viste fuld forståelse for hendes behov for at søge nye karriereveje (bilag 17:7). Den franske ledelse derimod modtog Gretes beslutning med mindre begejstring, og Grete opfattede ledelsens håndtering af hendes opsigelse som tabubelagt, idet hun ikke måtte omtale sin opsigelse til kollegaer, inden ledelsen havde bestemt det (bilag 17:7). Samtidig ønskede den franske ledelse, at Grete forblev på arbejdspladsen i længere tid end den danske opsigelsesperiode på en måned fastlægger (bilag 17:5). Ud fra en *individualistisk* synsvinkel kan den danske leders lykønskning bunde i en forståelse for medarbejderens *selvrealiseringsbehov*, hvor medarbejderen prioriterer og viser loyalitet over for egne målsætninger før organisationens. Omvendt kan situationen forklares ud fra et *kollektivistisk* syn, hvor den franske ledelse forventer, at organisationens målsætninger vægter tungere end individets, hvorfor de mente, at Gretes opsigelsesperiode burde forlænges, så hun kunne gøre sit arbejde helt færdigt. Der forekommer således to meget forskellige reaktioner på Gretes opsigelse fra henholdsvis den danske

og franske part, som også kan forklares på baggrund af de forskelligartede arbejdsmarkeder i Danmark og Frankrig.

Gretes chef, Karen, påpeger, at den franske ledelse mener, “at det er skrækkeligt med det danske flexicurity-system” (bilag 17:5). Det danske flexicurity-system kan være medvirkende til at skabe frie muligheder for medarbejderen til at vælge og følge individuelle målsætninger, hvorfor den *individualistiske* tankegang kunne fremstå overvejende dominerende blandt de danske medarbejdere. Derfor kan hverken Karen eller Grete fra dansk synsvinkel forstå, hvorfor den franske ledelse tager afstand fra Gretes personlige beslutning, og derfor oplever, at den franske organisation sætter firmaet først: “Vi er også mennesker, og det glemmer de lidt en gang imellem dernede” (bilag 17:5). De to danske medarbejdere har derfor en oplevelse af, at den franske ledelse mangler forståelse for individets behov og det menneskelige aspekt, hvorfor de fremstår som mindre *humanorienterede*, hvilket stemmer overens med GLOBE-studiets resultater i forhold til *erfaringer* (House m.fl. 2004:574). Omvendt set fra den franske side mangler Grete en loyalitetsfølelse over for den franske virksomhed, men dette udtrykker Grete på en anden måde.

Grete konstaterer nemlig, at hun kommer til at savne såvel sine danske som sine franske kollegaer, for “menneskeligt fejler de jo ikke noget” (bilag 17:9). Samhørigheden over for organisationen i sig selv er derfor ikke udtalt, men derimod oplever hun en tilknytning til sine kollegaer og teamet, som i bund og grund udgør en del af organisationen. Trods Gretes relativt *individualistiske* adfærd fremstår hun således samtidig meget *humanorienteret*, da hun sætter fokus på det menneskelige aspekt i samarbejdet med sine kollegaer. Det er interessant, at Danmark opnår den absolut laveste score internationalt i dimensionen om *gruppekollektivism*, men samtidig scorer højt på dimensionen om *humanorientering*. Vi vurderer, at dette forhold til en vis grad kan skyldes det danske flexicurity-system, hvorfor de danske medarbejdere kan udvise mindre loyalitet over for deres arbejdsplads. Derimod er det franske system i højere grad at være bygget på arbejdskontrakterne, CDD og CDI, som kan være medvirkende til at gøre arbejdsmarkedet mere rigtigt og samtidig kan medføre en form for tvungen loyalitet over for virksomheden.

Vi ser som gennemgående tendens blandt de danske interviewpersoner at fokus placeres på egne, individuelle behov og målsætninger, hvilket også kom til udtryk i afsnittet *at være sig selv*, hvorfor loyalitetsfølelsen i højere grad kommer til udtryk over for kollegaerne end over for selve organisationen. Blandt de franske medarbejdere og virksomhedsledelser fremstår den individualistiske tankegang mindre tydelig, hvorfor der kan være en forventning til, at

medarbejderne udviser loyalitet over for virksomheden. Disse forskellige indfaldsvinkler kan til en vis grad forklares med henholdsvis den danske og franske arbejdsmarkedsmodel.

Relationer i eller uden for arbejdstiden

Bentzen påpeger sammenhængen mellem den høje *work-life-balance* og den høje arbejdsglæde i Danmark: “vi har en god ‘work-life-balance’, så vi kan mærke, at vi har tid til også at skabe familie og venner og gøre det ved siden af” (bilag 1:15). At finde sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv oplevede vi ligeledes som en vigtig faktor for henholdsvis de danske og franske medarbejderes arbejdsglæde i første analysekapitel om frihed og fleksibilitet. Indtil videre har vi konstateret, at de danske medarbejdere primært har udvist *individualistiske* træk på individniveau, men de *kollektivistiske* træk kommer dog til udtryk bare på organisationsniveau. På dimensionen om *institutionel kollektivism* har Danmark nemlig en relativ høj score i *forventninger* og især i *erfaringer* (House m.fl. 2004:468,470). Dette kommer konkret til udtryk ved, at flertallet af de danske filialer giver mulighed og udviser respekt for individets behov for det sociale liv uden for arbejdet og ikke blot på arbejdspladsen.

I forlængelse af dette nævner Louis, at hans danske kollegaer påpeger det, hvis han sidder for længe på arbejdet: “mes collègues danois me disent: ‘qu'est-ce que tu fais? Rentre chez toi’” (bilag 16:4). Han forklarer, at han synes godt om den danske arbejdsform, men at han samtidig ønsker at færdiggøre arbejdsopgaver, også hvis dette betyder, at han skulle blive længere på arbejdspladsen. Som François fra Savencia FD Nordics påpegede tidligere, synes der at være en tendens i Frankrig til dels at have længere arbejdstider, dels at kollegaer og ledere kigger skævt til medarbejdere, der går tidligt. Tendensen til lange arbejdsdage og lange pauser kan være medvirkende til at skabe mere socialt samvær mellem kollegaer, men mindre tid til privatlivet, hvorfor graden af *work-life-balance* kan synes mindre tydelig i Frankrig. Omvendt har Louis det indtryk, at de danske medarbejdere mangler spontanitet, idet de planlægger alt: “C’est la première fois que j’arrive dans un pays où les gens parlent en semaine [...] Et en fait, chaque fois que j’essaie d’organiser des choses avec mes collègues danois, il faut prévoir une semaine, deux semaines” (bilag 16:6). Louis oplever, at hans danske kollegaer har behov for at strukturere deres arbejdsliv i forhold til privatlivet, hvilket samtidig kan understøtte den antagelse, at det sociale hos danskerne i højere grad synes at forekomme i det private, mens de franske medarbejdere også har en forventning om socialt samvær med kollegaer efter arbejde. Louis udtrykker eksempelvis et ønske om at tilbringe tid med sine kollegaer ved at “boire un verre” i forlængelse af arbejdsdagen (bilag

16:6). De negative konsekvenser ved den høje grad af *work-life-balance* i Danmark vurderer vi til gengæld kan vanskeliggøre det at knytte tætte bånd til kollegaer på grund af den manglende tilstedeværelse på arbejdspladsen.

Vi kan konkludere, at de kollektivistiske træk kommer til udtryk på organisationsniveau, idet hovedparten af danske filialer har respekt for, at medarbejderne har behov for at finde en balance mellem privat- og arbejdsliv takket være det danske fokus på *work-life-balance*. Dette forhold udfordrer dog muligheden for at skabe tætte arbejdsrelationer mellem kollegaer, og de manglende sociale relationer kan være medvirkende til at påvirke arbejdsglæden negativt.

Opsamling

For at skabe arbejdsglæde hos danske og franske medarbejdere med hensyn til *relationer* bør virksomheden imødekomme de danske såvel som franske medarbejders behov for *at være positiv* i form af at påtage sig en positiv indstilling på arbejdet, *at være sig selv* ved at kunne sige sin mening og *at vise omsorg og interesse* ved at have socialt samvær med kollegaer og ledere. Vi vurderer, at de tre faktorer alle har betydning for arbejdsglæden i begge kulturer, men at der dog forekommer forskelle med hensyn til måden at kommunikere på samt et forskelligt behov for selvrealisering, holdånd, loyalitet og relationer til kollegaer. Den direkte kommunikation kommer til udtryk gennem en hård fransk omgangstone og et dansk behov for at udtrykke sin uforbeholdne mening. Hvad angår selvrealiseringen på arbejdet fremtræder dette behov tydeligst blandt de yngre, danske interviewpersoner, hvorimod ønsket om holdånd er tydeligere blandt de franske og ældre danske interviewpersoner. Som forventet påskønner danske og franske medarbejdere det uformelle forhold til deres ledere. Vi så ligeledes flere individualistiske træk hos de danske medarbejdere, idet de prioriterer individuelle målsætninger end hos de franske samtidig med, at vi så flere kollektivistiske træk på organisationsniveau, idet de danske filialer synes at fokusere på at skabe rammer for, at medarbejderen kan etablere relationer. Loyalitetsfølelsen hos de danske medarbejdere kom i højere grad til udtryk over for egne behov samt over for kollegaer og ikke selve organisationen, hvilket kan forklares med en forskelligartet arbejdsmarkedsmodel i Danmark og Frankrig. Den danske *work-life-balance* finder både danske og franske medarbejdere fordelagtig, men kan dog vanskeliggøre skabelsen af sociale relationer på arbejdspladsen.

RELATIONER hvad er vigtigt for

den franske medarbejder

- At der hersker en **positiv** og **humoristisk omgangstone** blandt kollegaer og ledere
- At have et **uformelt forhold** til kollegaer og overordnede
- At have **holdånd** med sine kollegaer
- At have **balance mellem arbejds- og privatliv**
- At skabe **gode relationer** til sine kollegaer og ledere – også uden for arbejdstiden

den danske medarbejder

- At der hersker en **positiv** og **humoristisk omgangstone** blandt kollegaer og ledere
- At have et **uformelt forhold** til sine kollegaer og overordnede
- At have behov for at kunne **udtrykke sin uforbeholdne mening**
- At **indfri individuelle målsætninger** (især blandt de yngre medarbejdere)
- At have **balance mellem arbejds- og privatliv**

Analysekapitel 3:

Organisatorisk struktur

I dette kapitel vil vi se på, hvordan den hierarkiske og bureaukratiske virksomhedsstruktur kan have indflydelse på medarbejderens arbejdsglæde. Vi vil i den forbindelse behandle organisatoriske faktorer såsom forholdet mellem medarbejder og leder, kontrol og involvering af medarbejderen samt kommunikations- og informationsflow, og hvordan disse forhold kan have indvirkning på arbejdsglæden.

Hierarkisk opbygning

Hvad angår forholdet mellem arbejdsglæde og organisationens struktur, sætter Bentzen lighedstegn mellem det høje antal af glade dage hos danske medarbejdere og den relativt flade, hierarkiske organisationsstruktur i Danmark: "Sådan rent hierarkisk, så er der ikke så langt fra medarbejder til leder" påpeger Bentzen (bilag 1:4). Som nævnt tidligere er det essentielt for arbejdsglæden *at være sig selv* ved at kunne udtrykke sin personlige mening, hvilket i højere grad kan være muligt i organisationer med en flad hierarkisk struktur.

Den franske medarbejder, François, fra Savencia FD Nordics pointerer, at det positive ved at arbejde i Danmark ligger i, at "les Danois ne sont pas attachés à la hiérarchie, et il est donc facile de s'adresser et d'obtenir la coopération de personnes qui sont parfois 'haut-placés'. En France, ça serait beaucoup plus difficile, et on aurait besoin que notre chef nous soutienne/présente" (bilag 9:2). Med sin franske baggrund oplever François en kulturforskel forbundet med organisationsstrukturen på sin arbejdsplads i Danmark, som står i kontrast til hans erfaring i Frankrig. François' tilfælde stemmer godt overens med GLOBE-studiets resultater i dimensionen om *magtdistance*. Her har de franske mellemledere en høj score i forhold til *erfaringer*, men derimod en lav *forventning* på 2,76 ligesom de danske mellemledere (House m.fl. 2004:539). François oplever den lave hierarkiske struktur som en positiv faktor, da den danske struktur imødekommer de lave forventninger til *magtdistance*, han kunne have, ifølge GLOBE-studiet. Den samme iagttagelse gør den franske medarbejder, Alexis, fra Sopexa sig og forklarer: "Au Danemark, il y a une structure horizontale et le management est horizontal. C'est toujours possible de trouver une solution en collaborant. Par rapport aux supérieurs à Paris, par exemple, il y a une différence de culture, les entreprises sont beaucoup plus hiérarchiques à Paris, mais les entreprises

s'évoluent aussi en France" (bilag 11:2). Han påpeger på samme måde, at der er stor hierarkisk forskel på de danske og franske virksomhedsstrukturer, men han samtidig fornemmer, at der sker en udvikling i Frankrig hen mod mindre hierarkiske forhold. De franske virksomheders størrelse kan afstedkomme den hierarkiske struktur, der afspejles i den større afstand mellem topledelse og medarbejderne i filialerne i Danmark.

Den lave *magtdistance* i Danmark bekræfter Ole fra Atos, men han pointerer også de udfordringer, det kan medføre, i og med at den "danske kommunikationsmetode kan være meget direkte og i uheldige situationer virke underminerende for andres autoritet" (bilag 4:1). En dansk medarbejder på et lavere, hierarkisk niveau kan derfor have tendens til at udtale sig på områder, hvor det set med franske øjne kan opleves som upassende og uhensigtsmæssigt grundet medarbejderens lavere magtposition. Dette forhold kan bevirke, at medarbejderens behov for *at være sig selv* i mindre grad er muligt. Med denne udtalelse påpeger Ole, at den danske, flade struktur med sin direkte kommunikation, som behandlet i andet analysekapitel, udfordrer de hierarkiske strukturer og veldefinerede roller i organisationen, hvilket kan skabe kultursammenstød.

I spørgsmålet om, hvornår medarbejderen ikke føler sig glad på arbejdet, svarer Rikke, at hun oplever frustration, når hun møder udfordringer i forhold til den hierarkiske og bureaukratiske opbygning i virksomheden (bilag 6:1). Hun forklarer, at Bonduelle er relativt hierarkisk opbygget, og at denne struktur synes fasttømret og svær at ændre på. Ligesom vi så i andet analysekapitel i afsnittet om selvrealisering, følte hendes kollega, Lars, frustration ved ikke at blive inviteret med til afgørende møder, og Rikke har oplevet samme manglende inddragelse: "[...] hvis man har siddet og har været ansvarlig for et projekt, så skal man selvfølgelig også selv præsentere det. Så virker det tosset at give det til en chef, som så siger alt det, man selv kunne have sagt" (bilag 6:2). Med sin danske baggrund med tendens til lav *magtdistance* kunne Rikke have en forventning om at blive lige så meget involveret som sine overordnede (House m.fl. 2004:539). Den franske ekskludering af medarbejdere fra et lavere hierarkisk niveau kan forklares med tendensen til at ville etablere social orden gennem stabile og definerede arbejdsroller, hvilket er karakteristisk for samfund med høj *magtdistance* (id. 2004:540).

I den forbindelse kan Trompenaars' dimension om *præstation* og *askription* inddrages, idet Rikke ikke anerkendes for hendes præstation ved at blive inviteret med til mødet, men i stedet er nødsaget til at videregive projektet til en leder med højere titel og status. Til trods for at lederen sandsynligvis ikke har samme dybdegående viden om projektet, foretrækker den franske ledelse alligevel dennes tilstedeværelse frem for Rikkes, hvilket understøtter tesen om Frankrig som en

askriptiv kultur (Trompenaars 1998:121). Rikke sætter spørgsmålstegn ved måden at håndtere magtfordelingen på, hvilket kan bunde i hendes mere *præstationsorienterede* kultur. Hun forklarer, at hun af og til føler, at hun “er en lille hårdtarbejdende myre”, hvor cheferne “skummer fløden” for hendes arbejde (bilag 6:2). Rikke understreger, at hendes motivation i disse tilfælde daler, og i forbindelse med *fairness* kan hendes manglende forståelse for den franske tankegang skabe en følelse af uretfærdig behandling. Vi vurderer ud fra alle interviewpersonernes svar, at samtlige danske medarbejdere oplever frustration i mødet med den hierarkiske virksomhedsstruktur, som ofte kan bunde i organisationens størrelse, men samtidig også kan skyldes den franske udprægede tendens til at have stærke, hierarkiske strukturer. Som forventet på baggrund af GLOBE-studiet befinder de franske medarbejdere sig godt i en flad virksomhedsstruktur, som tilsyneladende i højere grad eksisterer i de danske filialer end i de franske organisationer. Vi ser dog ikke, at de franske medarbejdere føler frustration over de eksisterende hierarkiske strukturer i den franske del af virksomheden, hvilket kan skyldes, at de er opvokset i den franske kultur og dermed har forståelse og kendskab til den.

Vi kan hermed konkludere, at der er en tendens til, at den franske organisation er baseret på en hierarkisk struktur, hvilket synes at skabe mindre gunstige forhold for såvel de danske som de franske medarbejdere med hensyn til *at være sig selv*. Medarbejderne fra begge kulturer har nemlig en forventning om en lav magtdistance i deres organisation, som i højere grad eksisterer i de danske filialer. Kultursammenstødet og de negative effekter synes stærkest hos de danske medarbejdere og mindre hos de franske medarbejdere, da de franske besidder en forståelse for den franske kultur.

Forhold mellem ledelsen og medarbejderen

“En af de største årsager til, at folk siger deres job op, er en dårlig relation til nærmeste leder” påpeger Bentzen (bilag 1:9). Det kan antages, at behovet for *at vise omsorg og interesse* ikke bliver opfyldt, hvis forholdet til nærmeste leder er dårligt, hvilket yderligere kan være vanskeligt på grund af en hierarkisk organisationsopbygning. Rikke fra Bonduelle fortæller, at forholdet til hendes ledelse i Danmark karakteriseres ved at have en åben kommunikationsform: “Jeg føler ligesom, at jeg kan snakke med dem om alt. Det er meget åbent” (bilag 6:3). Omvendt fremstår forholdet til den franske ledelse mere formelt og hierarkisk, hvorfor hun føler, at hun påtager sig en rolle i mødet. Hun forklarer: “Når vi får besøg fra Frankrig af cheferne dernede, så rydder alle folk op og tager lidt ekstra pænt tøj på, fordi det betyder meget, hvordan vi fremstår over for dem [...] Der er jeg

klart mere velforberedt og tænker mere over, hvordan jeg taler og fremstår” (bilag 6:3). Rikkes oplevelse kan igen anskues gennem Trompenaars’ dimension om *præstation* og *askription*, hvor de franske ledere betragter en højere arbejdsposition og titler som et symbol på individets status. Rikke befinder sig således i et arbejdsmiljø præget af en *askriptiv* kultur, når hendes franske ledelse er til stede, hvor hun selv kunne være vant til en *præstationsorienteret* kultur (Trompenaars 1998:121). Set gennem dimensionen om *usikkerhedsundvigelse* kan den eksisterende procedure og normen om at tage fint tøj på og formulere sig pænt forekomme som en formel interaktion set med Rikkes øjne, da hun kan være vant til en mere uformel interaktion i den danske filial. Dette kan forklares med, at de danske mellemlederes *forventninger* ifølge GLOBE-studiet er lavere end de franske mellemlederes, hvorfor de danske medarbejdere kunne foretrække en mere uformel kommunikation mellem leder og medarbejder (House m.fl. 2004:622). Dette forhold kunne nemlig i højere grad muliggøre at få opfyldt behovet for *at vise omsorg og interesse*.

Hvad angår relationen til den nærmeste leder oplever den franske medarbejder Jacques fra virksomhed 1 at have et afslappet og venskabeligt forhold til sin danske overordnede, hvor deres forskellige hierarkiske status ikke påvirker relationen eller omgangstonen: “Mais finalement dans les échanges qu’on a entre eux, on sent la hiérarchie, mais dès qu’il s’agit de justement discuter entre nous, juste prendre un café avec mon manager, c’est justement entre collègues, ce n’est pas vraiment mon manager “ (bilag 15:2). Med andre ord understreger Jacques, at hierarkiet fremstår synligt i professionelle sammenhænge, men i uformelle situationer udvandes hierarkiet, hvorfor Jacques og hans leder kan kommunikere på ligeværdige præmisser. Det kan antages, at den lave *magtdistance* i den danske filial muliggør den uformelle interaktion mellem leder og medarbejdere, hvilket påvirker Jacques’ arbejdsglæde positivt. Hanne fra Sopexa forklarer, hvordan hun oplever den franske ledelses måde at arbejde med underordnede på: ”Min kollega har haft nogle opgaver, hvor de fra Paris kom og sagde, at nu skulle han gøre det sådan og sådan, hvor han måske ikke syntes, at det var det fedeste, men jeg har meget lidt med dem at gøre. Heldigvis! [griner]” (bilag 10:2). Hanne understreger, at hun er glad for at have et begrænset samarbejde med den franske ledelse, da interaktionen mellem leder og medarbejder står i stærk kontrast til forholdet til hendes danske overordnede, som bygger på en positiv relation, hvor lederen sjældent underkender hendes idéer og arbejdsmåder. Den lave *magtdistance*, som antages at muliggøre den uformelle interaktion, skaber således arbejdsglæde for medarbejderen uafhængig af kulturel baggrund, hvilket ligeledes er det generelle billede blandt interviewpersonerne.

Hannes kollega, Alexis, oplever ligeledes flere positive effekter forbundet med den åbne og uformelle kommunikation mellem medarbejdere, men understreger også den negative side: "[...] elle provoque aussi des surcharges. Je dirais qu'il y a des moments où on ne peut pas se concentrer quand on a des projets à réaliser, parce qu'un collègue demande plein de trucs" (bilag 11:3). Grundet muligheden for hele tiden at kunne komme til hinanden kan også medføre, at medarbejdere kan blive forstyrret i deres opgaver og føle sig overrumplet af andre kollegaers arbejdsopgaver og spørgsmål. Den lave *magtdistance*, som vi vurderer skaber en åben kommunikationsform, bevirker en tryk og støttende arbejdsatmosfære, men samtidig kan skabe uro og mindre muligheder for at koncentrere sig grundet de mange forstyrrelser fra kollegaer, og det kan have negativ indvirkning på arbejdsglæden. Vi oplever dog, at hovedparten af interviewpersoner synes, at den åbne og uformelle kommunikationsform påvirker deres arbejdsglæde positivt.

Den franske leder, Eva, fra Thales fortæller, hvordan hun oplever, at forholdet mellem medarbejder og leder differentierer sig i henholdsvis Danmark og Frankrig: "En France, on est au travail et on reste au travail. Et de sortir là, on ne voit pas forcément les gens en dehors, parce qu'on considère que le travail est une sphère à part. On ne veut pas les mélanger, parce qu'on a peur pour l'aspect hiérarchique. Ici, ce n'est pas le cas comme ça" (bilag 14:1). Ifølge Evas erfaring fremstår lederens professionelle rolle i Frankrig som mere fasttømret, hvor personlige relationer til underordnede i mindre grad eksisterer grundet de stabile, definerede roller, som netop karakteriserer samfund med høj *magtdistance* ifølge GLOBE-studiet (House m.fl. 2004:540). Eva udtrykker derimod, at hun opnår arbejdsglæde, når hun kan have personlige relationer til sine medarbejdere: "[...] c'est le fait d'être bien avec les personnes avec lesquelles on travaille et d'avoir une relation qui ne sont pas forcément manager/managé [...]" (bilag 14:1). Det kan således udledes, at den franske leder, Eva, ikke føler sig bundet og fastlåst i sin rolle som leder og dermed ikke fremstår som et produkt af en kultur med høj *magtdistance*, hvilket ellers kunne have været forventeligt.

Set fra Evas underordnedes vinkel udtaler Trine, at deres indbyrdes forhold både kan rumme den professionelle, hierarkiske side samt den personlige, uformelle side: "Hun er god til at adskille det personlige og det arbejdsmæssige. Så når vi går over og spiser frokost sammen, så snakker vi om alt og er venner, og når vi sidder og arbejder, så er der selvfølgelig et mere professionelt forhold" (bilag 13:3). Det kan udledes, at Trine oplever Eva som en dygtig leder, fordi hun formår at skifte mellem sin professionelle og personlige rolle, hvilket kan skyldes, at magt i Danmark opfattes mere negativt og i højere grad som en kilde til dominans, hvorimod magt i franske øjne kan ses som stabiliserende for hierarkiske roller (House m.fl. 2004:536). Som Eva selv pointerer

etablerer franske ledere netop sjældent personlige forhold til deres underordnede og ønsker at fastholde den professionelle rolle som leder. Tendensen til, at franske ledere har et behov for have en tydeligt magtposition over for sine underordnede, kan også sættes i forbindelse med Maslows behovspyramide. *Egobehovet* er netop et behov, som kan opfyldes gennem en personlig følelse af autonomi og selvrespekt i form af magt, mens *behovet for selvrealisering* kan opfyldes gennem forfremmelse og en højere jobtitel (id. 2004:515). Med Maslow kan vi anskue magt på individuelt niveau, hvor følelsen af magt er et menneskeligt behov, hvorfor de danske såvel som de franske medarbejdere kan have behov for at føle magt. I en position lavere i hierarkiet kan følelsen af magt tildeles den enkelte medarbejder gennem frihed og fleksibilitet, som vi tidligere så i første analysekapitel, var med til at skabe arbejdsglæde hos danske og franske medarbejdere.

Forholdet mellem leder og medarbejder forekommer således mere formelt og giver mindre mulighed for *at vise omsorg og interesse*, hvis det er påvirket af en hierarkisk organisationsstruktur. Det eksisterende magtforhold behøver ikke nødvendigvis at have negativ indflydelse på arbejdsglæden, hvis arbejdsrelationen mellem leder og medarbejder både kan rumme det professionelle og det personlige. En mindre hierarkisk struktur, som synes fremtrædende i de danske filialer, muliggør i højere grad skiftet mellem disse roller, hvilket påvirker arbejdsglæden positivt hos samtlige interviewpersoner.

Kontrol og bureaukrati

Arbejdsglæde Nu forklarer, at “der er en klar sammenhæng mellem arbejdspladser med bureaukrati og arbejdspladser som folk ønsker at forlade” (Kjerulf 2008:110). Det kan antages, at når arbejdsgange er præget af mange regler og derfor kan trækkes i langdrag, kan motivation og arbejdsglæde dale blandt medarbejdere, da behovet for *at være sig selv* og *at være frie* i mindre grad imødekommes.

Grete fra virksomhed 2 påpeger, at hendes arbejdsopgaver i højere grad blev kontrolleret efter fusionen med den franske virksomhed: “[...] da vi lige startede efter fusionen, så var det meget, at alt skulle kontrolleres på alle måder. Men så på grund af vores danske mentalitet, så fik jeg ligesom overbevist min chef om, at det ikke var nødvendigt. For vi skulle nok levere varen alligevel, selvom man ikke skulle aflægge rapport hele tiden” (bilag 17:5). Set ud fra GLOBE-studiet har de danske mellemledere relativt lave *forventninger* i dimensionen om *usikkerhedsundvigelse* (House m.fl. 2004:622), hvorfor kontrollen af Gretes arbejde kunne irritere

hende og forekomme rigtigt og langtrukket. Grete fortsætter: “Altså jeg skulle simpelthen aflægge rapport hele tiden, efter hvad jeg gjorde. Og jeg kunne simpelthen ikke få lov til at lægge en agenda ud til et møde, som jeg selv var ansvarlig for. Så det er jo fuldstændig åndssvagt” (bilag 17:6). Den franske ledelses behov for at tjekke Gretes arbejde gennem løbende rapportering kan skyldes behovet for at have indsigt i alle organisationens afkroge for at have kontrol over arbejdsgange. Den franske ledelses adfærd har således karakteristika fra samfund med lav *fremtidsorientering*, idet virksomheden fokuserer på rutineprægede arbejdsgange og fremstår dermed ufleksibel (House m.fl. 2004:302), hvilket strider imod de danske og franske medarbejderes *forventninger*. Vi vurderer derfor, at når virksomheden ikke imødekommer behovet for *at være sig selv* og *at være frie*, påvirkes arbejdsglæden negativt, hvilket også er tilfældet hos Grete.

Den franske medarbejder Louis fra virksomhed 1 oplever ligeledes, at den franske ledelse i høj grad fører kontrol for at tage de ’rigtige’ beslutninger: “Les Français, ça va être des gens très techniques, très dans les détails, mais très longs pour prendre des décisions [...] Le management français est très bien dans ce sens, [...] mais quand il faut être rapide, ce n’est pas top, voilà” (bilag 16:4). Louis forklarer, hvordan den franske ledelse er meget detaljeorienteret og derfor fører kontrol med arbejdsgange, men ud fra hans udtalelse forekommer det ikke, at han føler frustration over denne kontrollerende arbejdsform. Dette kan forklares med den lave margin mellem de franske mellemlederes relativt høje *forventninger* og *erfaringer* på dimensionen om *usikkerhedsundvigelse* på blot 0,17, som kan illustrere, at graden af kontrol stemmer overens med franskmændenes forventning om samme (House m.fl. 2004:622-623). Set gennem Hybridmodellen kan det antages, at denne *forudsætning* ikke påvirker Louis’ *erindrende selvs velbefindende*, idet han har få negative følelser forbundet med kontrollen grundet hans franske kulturelle baggrund og dermed forståelse for den franske bureaukratiske arbejdsform. Det er eftervirkningerne af den kontrollerende arbejdsform, som ifølge Louis kan forårsage et langsommere arbejdstempo.

Det langsomme arbejdstempo oplever Claus fra Bureau Véritas også, idet den franske del af virksomheden skal godkende arbejdet og de udviklede produkter fra den danske filial, før det kan eksekveres: “[...] eksempelvis hvis vi lavede brochurer, så fik de det lige ned til kommentarer og godkendelse, inden det gik live” (bilag 8:2). Den danske medarbejder, Claus, finder det franske behov for kontrol en smule rigtigt, idet det netop medfører en længere arbejdsproces. Grete oplever også, at hun er i en form for venteposition i forhold til sine franske kollegaer, som enten skal videresende opgaver til hende eller tjekke hendes arbejde (bilag 17:10). Behovet for kontrol udspringer hovedsageligt fra fransk side ifølge Grete, hvilket modsiger GLOBE-studiets resultater i

denne dimension, hvor Danmark i forhold til *erfaringer* fremstår som et samfund med høj *usikkerhedsundvigelse* (House m.fl. 2004:623). Grete oplever nemlig ikke, at ledelsen i Danmark stiller krav om løbende rapportering og kontrol af arbejdsopgaver, som de franske ledere gør. Forholdet kan dermed i højere grad forklares med Hofstedes resultater, hvor forskellen mellem Danmark og Frankrig er markant, idet Danmark scorer lavt, mens Frankrig scorer højt (Hofstede 2006:183). Vi ser således en positiv sammenhæng mellem høj *magtdistance* og høj *usikkerhedsundvigelse* modsat GLOBE-studiets resultater. Vi vurderer i denne forbindelse, at Hofstedes resultater i højere grad kan forklare Gretes oplevelser og hendes reaktion end GLOBE-studiets. Derfor kan det antages, at Grete oplever de franske krav og regelsæt som særdeles begrænsende og rigide, da hendes danske baggrund baserer sig på relativt få regler og normer.

Det aspekt, som GLOBE-studiet kan bidrage med i forhold til dimensionen om *usikkerhedsundvigelse*, hvor Danmark scorer lavt i forhold til *forventninger*, er, at Grete kunne have et ønske om mindre kontrol, hvorfor hun føler frustration i mødet med de bureaukratiske og kontrollerende rutiner (House m.fl. 2004:622). Der kan dog findes en logik med Danmarks høje score i dimensionen om *usikkerhedsundvigelse* i forhold til GLOBE-studiet ved at inddrage Danmarks høje score på dimensionen om *fremtidsorientering* (House m.fl. 2004:303-304). Det store behov for at planlægge og investere for at sikre en lys fremtid kan forklare de danske mellemlederes høje *usikkerhedsundvigelse*. De danske virksomheder forsøger således at kontrollere ved at planlægge og etablere strategier for virksomhedens fremtid og fremstår mere tilpasningsdygtige i forhold til omgivelserne. Den franske virksomhed derimod prøver typisk at styre virksomhedens nuværende situation gennem kontrol af medarbejdere med henblik på at holde sig inden for de bureaukratiske rammer og fremstår således mindre tilpasningsdygtig i forhold til omgivelserne, som kan forklare Frankrig lave score på dimensionen om *fremtidsorientering* i forhold til *erfaringer* (id. 2004:304). Dette forhold ser vi på Rikkes og Lars' arbejdsplads.

Rikke fra Bonduelle forklarer nemlig, at magten og beslutningsprocesserne fremstår meget centraliserede i virksomheden, idet "alle beslutninger bliver taget i Frankrig, så vi prøver at holde os meget tæt med dem, for det er der, det hele sker [...] Så mange af de beslutninger og de ting, vi gør, bliver gjort med henblik på, at det er Frankrig, der skal kunne lide det" (bilag 6:1-2). Gennem revideringsprocesserne og godkendelserne udfører den franske ledelse kontrol med den danske filial, hvilket kan have som resultat at langsommeliggøre processerne unødvendigt. Rikke udtrykker: "Jeg kan blive godt træt af, at vi skal være 100 % sikre [...] jeg tror, at jeg ville blive gladere, hvis vi også nogle gange turde at være lidt rebelske" (bilag 6:5). I Rikkes optik bygger den

franske arbejds måde på en mindre åben tilgang til forandring, hvorfor den franske arbejdsform endnu en gang fremstår som beregnende i forhold til beslutningsprocesser, hvilket kendetegner samfund med høj *usikkerhedsundvigelse* (House m.fl. 2004:623). Hun ser sig selv som mere “iværksætteragtig” med en lidt mere ““lad os nu bare komme i gang og gøre noget”-tilgang (bilag 6:5). Hendes kollega Lars udtrykker ligeledes, at hans arbejdsglæde ville stige markant, hvis ledelsen “en gang imellem bare kunne træffe nogle beslutninger lidt hurtigere” (bilag 7:5). Dette kan forklares med misforholdet mellem de danske mellemlederes høje *forventninger* og de franske mellemlederes relativt lave *erfaringer* på dimensionen om *fremtidsorientering* (House m.fl. 2004:303-304). Rikke og Lars kan derfor finde den franske arbejdsform for kontrollerende, ufleksibel og mindre tilpasningsdygtig, hvorimod de i højere grad forventer, at organisationen agerer hurtigere og mere fleksibelt i forhold til markedet samtidig med at fremtiden struktureres, så virksomhedens mål tydeliggøres for medarbejderen. Den mindre kontrol og større fleksibilitet ville ligeledes opfylde deres behov for *at være dem selv* ved i højere grad at have medbestemmelse og *være frie* til selv at bestemme, hvilken retning de vil gå. Set i forhold til Hybridmodellen kan Rikkes og Lars’ *erindrende selvs velbefindende* påvirkes negativt grundet de gentagne gange, hvor arbejdsprocesser er trukket i langdrag, udtrykt i de frustrationer de oplever gennem deres *oplevende selvs velbefindende*.

Ifølge Svendsen er den gode arbejdsplads baseret på tillid, hvor ledelsen ikke kontrollerer sine medarbejdere (Svendsen 2012:56). Det kan i den forbindelse antages, at organisationer med lav *usikkerhedsundvigelse* ud fra Hofstedes resultater samtidig har en høj grad af *tillid*, idet ledelsen stoler på, at medarbejderne får løst opgaverne fyldestgørende. Denne tillid udtrykker Rikke, at hendes nærmeste overordnede i Danmark giver hende: “Egentlig betyder det også meget for mig, at min chef stoler på, at når jeg får en opgave, så løser jeg den på bedst mulige måde [...] (bilag 6:2). Rikke ser således tilliden som en afgørende faktor for sin arbejdsglæde. Karen fra virksomhed 2 oplever også, at hendes overordnede er meget kontrollerende, hvilket hun føler står i kontrast til den danske arbejdskultur: “Det er den der empowerment, vi har, fordi du stoler på, at din medarbejder faktisk leverer et godt stykke arbejde. Og ja, de kan fejle, og det er acceptabelt at fejle. Og den mentalitet mangler fuldstændig dernede” (bilag 17:6). Den manglende tillid fra fransk side medfører dermed et behov for kontrol af medarbejdernes arbejdsopgaver, hvilket Karen oplever som en besværliggørelse af arbejdet og en bremsende faktor for arbejdstempoet. Dette kan hænge sammen med Danmarks lave *usikkerhedsundvigelse* ifølge Hofstede, hvor kontrol er mindre dominerende og arbejds gange dermed synes hurtigere (Hofstede 2006:183). Svendsen påpeger i den forbindelse, at

når folk bliver mødt med tillid, vil de arbejde lidt ekstra, hvorimod kontrol vil få folk til at føle, at de ikke gør deres arbejde tilfredsstillende (Svendsen 2012:55). I ovenstående eksempler tegner der sig et billede af, at den franske ledelse i høj grad fører kontrol med deres medarbejdere i Danmark, hvilket kan være medvirkende til at skabe mindre gunstige forhold for arbejdsglæde.

Vi vurderer, at den bureaukratiske arbejdsform med kontrol af arbejdsgange og derved et langsommere arbejdstempo i højere grad er tydeligt i de franske organisationer, hvilket begrænser muligheden for *at være sig selv* og *at være frie*. Der eksisterer et behov blandt de danske medarbejdere for at planlægge og engagere sig i fremtiden for at kunne sikre virksomhedens bedste og undgå fremtidig usikkerhed. Ud fra samtlige interviewpersoner kan vi konkludere, at den bureaukratiske arbejdsform har negativ indvirkning på især de danske medarbejders arbejdsglæde, hvorimod de franske interviewpersoner ikke synes negativt påvirket af dette forhold muligvis grundet deres kulturforståelse for den franske ledelses adfærd.

Involvering af medarbejdere

Som set i de to første analysekapitler betragtes individets mulighed for at kunne *være sig selv* og *at være fri* som afgørende for arbejdsglæden blandt de danske og franske medarbejdere, hvilket må medføre et vist behov for medbestemmelse og involvering med henblik på at realisere disse faktorer. Den danske direktør, Peter, fra Altuglas oplever trods sin lederposition en mindre grad af involvering fra den franske ledelses side: “De er ikke så involverende på kryds og på tværs [...] Men jeg kender og arbejder med mange på kryds og på tværs. Men der er ikke meget med at mødes til temadage eller have nogle ledergruppemøder i de franske firmaer. Det er sgu mindre end lidt” (bilag 3:4). Peter oplever et behov for at blive inddraget og involveret i ledelsesarbejdet i forhold til den franske del af virksomheden, hvilket tilsyneladende ikke bliver imødekommet. Set gennem dimensionen om *magtdistance* bliver medarbejdere i kulturer med høj *magtdistance* også i mindre grad involveret i beslutningsprocesser, hvilket er tilfældet i forhold til den franske ledelse. Samme oplevelse har Claus fra Bureau Véritas og forklarer, at der til tider kan opstå konflikter mellem det danske kontors interesser, og hvad hovedkontoret ønsker: “Det er især, når vi snakker om sådan noget som designmanualer og overordnede retningslinjer for virksomheden, så kan der godt være et generelt perspektiv, og så er der et lidt andet perspektiv her i Danmark, hvor vi har en anden holdning [...] Det kan godt nogle gange skabe lidt konflikter” (bilag 8:3). Han argumenterer for, at den danske filial burde have mere indflydelse og kontrol over overordnede strategier for at kunne

tilpasse den til de danske kunder og det danske marked, og det kan være et udtryk for behovet for *at være sig selv* og *at være fri*. Hvis dette ikke er tilfældet, kan det antages, at strategien giver mindre mening for den enkelte grundet den manglende medbestemmelse. En anden eftervirkning, som har negativ indflydelse på arbejdsglæden, er bureaukratiske standardiseringer, der underminerer individets kreativitet.

Arbejdsglæde Nu påpeger i den forbindelse, at “bureaukrati kvæler enhver inspiration. Du er en medarbejder med strålende idéer, og her sidder du og forsøger at gøre det så godt som muligt, men firmaets regelsæt holder dig tilbage mod al sund fornuft og alt du finder rigtigt” (Kjerulf 2008:110). Karen fra virksomhed 2 fortæller, at hun har en meget kontrollerende leder, der blander sig i alting og forklarer effekten: “Jamen det gør, at man bliver mere og mere bange for at tage initiativ” (bilag 17:6). Som set i andet teorikapitel scorede Frankrig lavt i dimensionen om *humanorientering* i forhold til *erfaringer*, hvor behovet for kontrol eksisterer, og hvor arbejdsgange således er styret af bureaukratiske principper (House m.fl. 2004:574). Hvis dette sammenkobles med Frankrigs relativt høje score inden for dimensionen om *usikkerhedsundvigelse*, kan dette understøtte antagelsen om, at Frankrig fremstår med et samfund med højere *usikkerhedsundvigelse* end Danmark, hvorfor Karen oplever, at hendes ledere har behov for at kontrollere, hvorvidt Karen følger virksomhedens normer og regler. I den forbindelse kan begrebet *tillid* igen inddrages, da Svendsen netop påpeger, at opskriften på den gode arbejdsplads er tillid, tillid og mere tillid, hvor “ledelsen ikke kontrollerer og blander sig i alle mulige småting” (Svendsen 2012:56). Karen ville formentlig føle mere arbejdsglæde, hvis lederen viste hende tillid ved at begrænse kontrollen med hendes arbejde, hvilket ligeledes kunne føre til mere initiativtagning, kreativitet og effektivitet. Vi vurderer således, at der eksisterer en sammenhæng mellem høj *tillid* og lav *usikkerhedsundvigelse*.

Rikke fra Bonduelle oplever, hvordan hendes arbejdsglæde bliver påvirket negativt, når bureaukratiet hæmmer kreativiteten: “Fra at vi får en ide om et produkt, vi gerne vil lancere, hvis det ikke er noget gruppen kan lave, så går der 4-5 år i bedste fald. Og det er fandme lang tid [griner]. Så jeg synes, at der er mange ting, som vi gør besværligt for os selv. Der tror jeg, at min arbejdsglæde ville blive øget i hverdagen, hvis tingene blev lidt nemmere og lettere. At vi ikke skal udfylde så mange formularer” (bilag 6:5). Med denne kommentar synes den franske virksomhed meget beregnende med hensyn til at træffe beslutninger, der indebærer risici, samtidig med at den kræver skrevne dokumenter for at føre kontrol, hvilket igen er karakteristika for samfund med høj *usikkerhedsundvigelse* (House m.fl. 2004:618). Set gennem Kahnemans Hybridmodel kan de bureaukratiske regelsæt begrænse Rikkens handlefrihed og hendes behov for at kontrol over egne

beslutninger, og det kan påvirke hendes *oplevelende selvs velbefindende* negativt og samtidig skabe en samlet negativ vurdering af arbejdspladsen gennem hendes *erindrende selvs velbefindende*. Den manglende involvering og mulighed for at tage hurtige beslutninger forekommer således som stærkt indgribende på de danske medarbejderes behov for *at være fri* og har dermed negativ effekt på deres arbejdsglæde.

For at opleve involvering påpeger Arbejdsglæde Nu også, at det godt kan være svært selv at skabe gunstige rammer for arbejdsglæde i forhold til involvering, da dette som oftest kræver en invitation fra lederen eller kollegaen. Netop derfor skal medarbejdere være villige til at invitere sig selv (Kjerulf 2008:56), hvilket Lars fra Bonduelle kan være nødsaget til. Han udtrykker nemlig, at "hvis du ikke er højt nok oppe i hierarkiet, så er du ikke vigtig nok til at møde cheferne" (bilag 7:4). Det kan her udledes, at den høje *magtdistance* kan skabe motivation hos Lars, da han kan se et formål med hårdt arbejde for at komme længere op i hierarkiet og dermed få mere indflydelse. Den hierarkiske struktur kan ifølge GLOBE-studiet anskues som en motivationsfremmende faktor for at arbejde hårdt og stige i graderne, hvor muligheden for *at være sig selv* i højere grad eksisterer, hvorfor kulturer med lav *magtdistance* er mindre tilbøjelige til at nedbryde de eksisterende magtforhold. Det er interessant, at Lars udgør den eneste adspurgte medarbejder, der ønsker forfremmelse for at få medbestemmelse og blive involveret. Størstedelen af medarbejderne fokuserer derimod på den personlige udvikling, som diskuteret i første kapitel om resultater, og nævner ikke eksplicit en forfremmelse som et mål i sig selv. Dette forhold kan forklares med, at danskerne i højere grad er karakteriseret som en *præstationsorienteret* kultur, hvor stillingsbetegnelser har mindre værdi (Trompenaars 1998:121). Dog kan det fastslås ud fra GLOBE-studiets undersøgelse om *magtdistance*, at medarbejderne fra begge lande *forventer* en høj grad af involvering i virksomheden, hvilket også er de forventninger som Lars giver udtryk for. Han forklarer nemlig, at han føler sig tilstrækkeligt informeret, men ikke involveret fra ledelsen, hvilket kan skyldes den franske, hierarkiske organisationsstruktur, men størrelsen på organisationen i sig selv kan også skabe en udfordring i forhold til inddragelse af medarbejdere i beslutningsprocesser.

Den franske medarbejder, Alexis, fra Sopexa udtaler: "Mais en un sens qui est une différence ici au Danemark, il y a une certaine liberté de résoudre les problèmes, en France, il y a moins de liberté, 'tu dois faire comme ça' [...] on manque de l'influence sur la façon de régler un problème et de réaliser un projet" (bilag 11:2). Alexis understreger, at medarbejdere inddrages og involveres og arbejder under større frihed og dermed imødekommer behovet om *at være fri*, når der skal tages beslutninger af ledelsen i Danmark, hvilket i mindre grad er tilfældet hos ledelsen i

Frankrig. Dog pointerer han, at der forekommer en udvikling i Frankrig, hvilket i høj grad ledes af de unge franskmænd, der kæmper imod den hierarkiske og bureaukratiske organisationsstruktur, der dominerer (bilag 11:2). Den franske medarbejder Jacques sig fra virksomhed 1 forklarer, at hvis den franske ledelse formåede at lytte og integrere medarbejdernes synspunkter og erfaringer ville hans arbejdsglæde stige: “Si les grands patrons nous écouteraiement régulièrement sur ce qui se passe tous les jours et comment travailler et écouter ce que nous avons proposé, je pense que ça fonctionnerait mieux” (bilag 15:4). Ved at involvere medarbejderne i beslutningsprocesserne ville organisationen i højere grad dyrke demokratiske principper og øge gennemsigtigheden, hvorfor han efterspørger en organisationskultur, der orienterer sig mere mod lav *magtdistance*. Vi vurderer, at samtlige franske medarbejdere udtrykker et behov for at kunne ytre sig og have indflydelse ligesom danskerne, men grundet deres kulturelle baggrund kan de have kulturel forståelse for den franske ledelses tendens til i mindre grad at involvere filialerne og lader dermed ikke dette påvirke deres arbejdsglæde negativt i ligeså høj grad.

Vi kan konkludere, at involvering og dermed muligheden *at være sig selv* og *at være frie* begrænses af de hierarkiske og bureaukratiske virksomhedsstrukturer, hvilket især påvirker de danske interviewpersoners arbejdsglæde negativt. Dette kan hænge sammen med, at de danske medarbejdere ikke er vant til disse forhold, hvorfor vi også i mindre grad kunne se dette som et negativt element for arbejdsglæden blandt de franske medarbejdere. Den manglende involvering fra ledelsen fremstår dog ikke nødvendigvis som et fransk kulturtræk, men kan også hænge sammen med, at de behandlede virksomheder generelt set er store og internationale, hvorfor der naturligt opstår hierarkiske og bureaukratiske strukturer.

Tilstrækkelig med kommunikation og information

For at sikre en glad virksomhed er det nødvendigt at etablere en god kommunikation ifølge Arbejdsglæde Nu (Kjerulf 2008:156). Vi antager, at god kommunikation og tilstrækkelig information fra ledelsen er en nødvendighed for at sikre, at medarbejdere har de bedste muligheder for arbejdsglæde, hvilket eksempelvis kan medvirke til, at medarbejderen kan få opfyldt sit behov for *at finde mening*.

De to franske medarbejdere, Jacques fra virksomhed 1 og Pierre fra Atos, oplever begge kommunikationen fra ledelsen som tilstrækkelig. Pierre udtaler: “Le niveau d’information est largement suffisant, l’information est relayée sans filtre jusqu’à notre niveau” (bilag 5:2). Pierre

føler, at mængden af kommunikation er passende samtidig med, at kommunikationsvejene til ledelsen fremstår gennemsigtige. Jacques fra virksomhed 1 udtrykker dog, at han mangler inddragelse og gennemsigtighed fra den franske ledelse: “J’aimerais avoir plus de transparence vis-à-vis de la stratégie de l’entreprise. Et voir comment moi et mes collègues aussi avons un impact sur l’entreprise” (bilag 15:4). Med denne udtalelse tilkendegiver Jacques, at han ønsker at forstå det større perspektiv for i højere grad *at finde mening* med sit nuværende arbejde, og hvordan hans handlinger har indflydelse på virksomhedens fremtid. Jacques’ oplevelse af manglende gennemsigtighed for organisationens overordnede strategi kan sættes i relation til dimensionen om *fremtidsorientering*, hvor de franske mellemledere har en høj *forventning* med en score på 4,96, som dog ikke imødekommes i tilstrækkelig grad ifølge deres *erfaringer* på kun 3,48 (House m.fl. 2004:304), hvilket også er tilfældet hos Jacques. I den forbindelse vurderer vi, at jo større virksomheden er, jo sværere kan det være for topledelsen at imødekomme den enkeltes behov for tilstrækkelig informationsniveau.

Grete og Karen fra virksomhed 2 oplever også, at kommunikationen fra den franske ledelse ikke er tilstrækkeligt struktureret, og at meget kommunikation foregår i krogene. De forklarer, at “så skal man gætte sig til, hvad konklusionen blev, og det skal jeg så arbejde videre med. Hvis man snakker om noget, så bliver det ikke altid nedfældet og kommunikeret ud. Og alle har ikke den samme opfattelse” (bilag 17:7). Denne anskuelse kan forklares med den begrænsede informationsudveksling, der karakteriserer samfund med høj *magtdistance*, hvilket kan skabe antagelser og rygtedannelse blandt medarbejdere. Bentzen understreger i den sammenhæng, at god kommunikation skaber tillid til ledelsen: “Når der er mistillid til ledelsen, det er, når kommunikationen er for dårlig” (bilag 1:9). De to medarbejdere udtrykker ikke eksplicit, at dette afstedkommer en følelse af manglende tillid, men i egenskab af at være en del af ledelsen oplever Karen, at “jeg burde vide alt, men det gør jeg ikke. Og når jeg nogle gange brokker mig, siger de ‘jamen det har vi sagt til dig’. Men altså nej, det har de ikke, fordi kommunikationen simpelthen ikke er god nok” (bilag 17:7). Det kan udledes, at den manglende information medfører en følelse af ikke at være tilstrækkelig i sin rolle som leder, hvilket med tiden kan forårsage manglende tillid til den franske ledelse. Set gennem Kahnemans Hybridmodel kan den manglende kommunikation medføre, at Karen føler sig usikker, hvorfor hendes *oplevende selvs velbefindende* påvirker hendes *erindrende selvs velbefindende* negativt og dermed kan hun opleve mindre arbejdsglæde.

Claus fra Bureau Véritas ønsker også, at virksomheden skabte mere mening for medarbejderne ved at kommunikere og synliggøre organisationens historie og mål: “Vi mangler at

fortælle den bredere historie om, hvad vi hjælper andre virksomheder med, hvad vi gør for samfundet og hinanden, og det, tror jeg, kunne være med til at bringe en ekstra stolthed ind i virksomheden” (bilag 8:5). Behovet for at kende til de mål, virksomheden vil opnå, med hvilke midler, og hvordan fremtiden vil se ud, påpeger Bentzen også som en nødvendighed for at kunne skabe mening for medarbejderne: “hvordan kommunikerer vi klare mål, så alle ved, hvad vej de skal gå” (bilag 1:9). Det kan udledes, at i en virksomhed med ledere, der formår at inddrage medarbejdere i beslutninger og planlægning angående fremtiden, danner bedre rammer for at skabe arbejdsglæde, især når medarbejderne har *forventninger* om høj *fremtidsorientering*. Vi vurderer, at hovedparten af de franske interviewpersoner føler, at de modtager tilstrækkelig med information, men at virksomhedens strategi og fremtidige mål kunne være tydeligere med henblik på at forstå meningen med deres arbejde. Modsat vurderer vi, at størstedelen af danske interviewpersoner både mangler information og forståelse for virksomhedens strategier og mål. Det fælles ønske om at forstå fremtidige mål og strategier kan skyldes, at såvel danske som franske medarbejdere har høje *forventninger* i dimensionen om *fremtidsorientering* (House m.fl. 2004:303-304). Hvad angår følelsen af at være tilstrækkeligt informeret, som adskiller de danske og franske medarbejdere, kan bunde i, at de franske medarbejdere har *erfaringer* med høj *magtdistance*, hvorfor de i mindre grad kunne forvente at få tilstrækkelig information, da de ikke føler at have krav på dette. Danskerne har derimod *erfaringer* med den lave *magtdistance*, hvorfor de kan forvente i højere grad at blive inddraget i et bredt spektrum af beslutningsprocesser og modtage en stor mængde information med det formål at føle sig involveret (id. 2004:540). Vi kan derfor se en sammenhæng mellem den lave *magtdistance* og den høje *fremtidsorientering* i forhold til *forventninger*, hvilket også er en sammenhæng, som GLOBE-studiet har erfaret (id. 2004:309).

Det skal dog pointeres, at mængden af information og kommunikation kan synes overdreven for nogle af de danske interviewpersoner. Pia fra Thales påpeger nemlig, at den franske ledelse sender nyhedsbreve ud, men derimod ikke sender “informationsmails, som man får i danske virksomheder, hvor der bliver skrevet ud hele tiden - lige så snart et bord er blevet flyttet. Det er lidt mere ‘need-to-know’” (bilag 12:3). Det kan synes, at Pia finder informationsniveauet i danske virksomheder overdreven med bagatellignende informationer. I den forbindelse pointerer Pias kollega, Trine, som netop er ansvarlig for kommunikationen i virksomheden, at det kan være svært at differentiere mellem ”need-to-know” og ”nice-to-know” (bilag 13:4). Det ser ud til, at Thales formår at imødekomme Pias personlige behov for at blive informeret, hvorfor hun finder informationsniveauet tilstrækkeligt. Den danske tendens til overdreven informations- og

involveringsgrad oplever Louis på kontoret i Danmark, hvor den danske ledelse opfordrer medarbejderne til at give deres personlige holdninger til mindre vigtige områder, eksempelvis meninger om kontorets indretning: “Un jour, on a changé nos bureaux et on nous a demandé notre avis sur le design, sur les chaises, sur les tableaux et sur les couleurs. En France, on ne demande jamais d’avis aux employés” (bilag 16:3). Louis forklarer, at han sætter pris på den store mængde af information og mulighed for at blive inddraget, men at dette kan medføre negative eftervirkninger. Medarbejderen kan nemlig føle sig overrumplet af informationer, som denne skal tage stilling til (bilag 16:3).

Bentzen understreger ligesom Trine fra Thales, at det kan være svært at finde en balance mellem for meget og for lidt information: “Der bliver ikke kommunikeret ofte nok eller også så kommer det for sent eller også bliver der kommunikeret så meget, at folk siger “slap lige af”. Så det er enten for lidt eller for meget nogle gange” (bilag 1:9). I den forbindelse vurderer vi også, at graden af information afhænger af det individuelle behov, hvorfor det kan være svært at differentiere mellem et egentlig fransk og egentlig dansk behov. Afslutningsvis ser vi ligesom GLOBE-studiet en sammenhæng med hensyn til de danske medarbejders høje scorer på dimensionerne *fremtidsorientering*, *usikkerhedsundvigelse*, *institutionel kollektivism* og *performanceorientering* samt en lav score inden for *magtdistance*. Vi vurderer, at denne scorefordeling i høj grad skaber gunstige rammer for arbejdsglæde for medarbejdere fra begge kulturer, og at den danske filial med sin overvejende danske kultur imødekommer disse behov.

Der tegner sig et billede af, at de danske interviewpersoner i høj grad forventer at blive informeret med formålet at føle sig involveret, hvilket fremstod mindre tydeligt blandt de franske interviewpersoner. Vi vurderer dog, at denne forskel i højere grad kan bunde i medarbejderens individuelle behov for, hvornår vedkommende finde informationsmængden tilstrækkelig og ikke nødvendigvis dennes kulturelle baggrund. Samtlige interviewpersoner har imidlertid behov for at forstå virksomhedens strategier og fremtidige mål for *at finde mening*, hvilket den franske ledelse kan have svært ved at imødekomme eksempelvis på grund af den høje magtdistance, dels virksomhedens størrelse.

Opsamling

Den hierarkiske og bureaukratiske virksomhedsstruktur, som overvejende eksisterer i de franske organisationer, synes at skabe mindre gunstige forhold for at kunne opfylde medarbejdernes behov med hensyn til faktorerne inden for *resultater* og *relationer*. Den organisatoriske opbygning kan begrænse muligheden for at opfylde behovet for *at være frie* gennem den bureaukratiske arbejdsform, *at finde mening* gennem begrænset kommunikations- og informationsudveksling, *at være sig selv* gennem mindre involvering fra ledelsen og kan også have negativ indflydelse på muligheden for *at vise omsorg og interesse*, hvis lederen ikke formår at skifte mellem den professionelle og personlige rolle. Muligheden for at opfylde behovet for *at være sig selv* samt *at være frie* kan imødekommes med en højere grad af tillid til medarbejderne. Alle interviewpersoner udtrykker et fælles ønske om at forstå virksomhedens strategier og fremtidige mål for *at finde mening*, hvilket kan synes svært for den franske ledelse at imødekomme grundet den mindre fleksible og tilpasningsdygtige struktur. Den lavere hierarkiske kultur, som synes at dominere i de danske filialer, muliggør i højere grad at opfylde faktorerne for arbejdsglæde. Den bureaukratiske og hierarkiske virksomhedsstruktur synes dominerende i de franske virksomheder, men kan dog også hænge sammen med virksomhedens størrelse. Som forventet har disse forhold især negativ indvirkning på de danske medarbejders arbejdsglæde og i mindre grad hos de franske, hvilket kan skyldes deres kulturelle forståelse for den hierarkiske og bureaukratiske virksomhedsstruktur.

ORGANISATORISK OPBYGNING

Den franske medarbejder

- **Befinder sig godt** i et arbejdsmiljø med **flad hierarkisk struktur**
- Ønsker både at have et **professionelt** og **personligt forhold** til sine overordnede
- Har behov for at **forstå** virksomhedens **strategier** og **fremtidige mål**

Den danske medarbejder

- **Reagerer negativt** over for dominerende **hierarkisk struktur**
- Ønsker både at have et **professionelt** og **personligt forhold** til sine overordnede
- Føler sig **begrænset** af **bureaukratisk arbejdsgang** med kontrol
- Har **behov for at føle sig involveret** i beslutninger og arbejdsgange
- Har behov for at **forstå** virksomhedens **strategier** og **fremtidige mål**

Analysekapitel 4:

Ledelse med fokus på arbejdsglæde

I dette kapitel vil vi på baggrund af ovenstående analyse diskutere, hvordan virksomhedernes ledelse kan skabe de bedste rammer for, at medarbejderne kan føle arbejdsglæde ved hjælp af ledelses- og kommunikationsteorierne. Arbejdsglæde Nu erfarer: “Den ubestridte og altovervejende grund til at folk mangler arbejdsglæde er dårlig ledelse” (Kjerulf 2008:97), og derfor vil vi diskutere, hvordan lederne kan imødekomme de kulturforskelle, som vi har erfaret, der eksisterer.

Den øverste ledelses ansvar for arbejdsglæde

Ifølge Leif Pjetursson bevæger virksomheder sig i dag i højere grad væk fra den traditionelle styringsform, som kendetegnes ved topstyring, hierarki og bureaukrati hen mod en mere moderne virksomhedskultur, hvor strukturen er fladere, beslutninger tages decentralt, og hvor værdier og fælles mål udgør en ramme, hvorunder ledere og medarbejdere frit kan udfolde sig (Pjetursson 2014:19). I og med at vi indtil nu har konkluderet, at de franske virksomheder synes mere hierarkiske i forhold til de danske og franske medarbejders forventninger, kan det antages, at de franske virksomheder generelt set endnu er overvejende domineret af de traditionelle virksomhedsskaraktertræk. I dette afsnit vil vi behandle den øverste ledelses ansvar for arbejdsglæden i henhold til effektfulde informations- og kommunikationsmetoder, en klar og målrettet strategi samt graden af beføjelser og autoritet til den lokale afdeling. Vi vurderer, at den øverste ledelse primært skal indtage *organisationsledelsespositionen* og nogen grad *produktionslederpositionen*, da det er topledelsen, der skal have et generelt overblik over mål, strategier og økonomiske forhold (Hornstrup m.fl. 2015:81).

Claus fra Bureau Véritas påpeger, at den franske ledelse er dygtig til at inddrage mellemlederne: “Sidste år havde vi også besøg af vores executive vice president på vores område, så på den måde synes jeg også, at de forsøger at lytte til, hvilke udfordringer vi har, og jeg synes også, at de anerkender den indsats, vi gør i Danmark” (bilag 8:3). Claus oplever, at den øverste ledelse anerkender medarbejderne i Danmark ved bl.a. at komme og besøge den pågældende afdeling. På den måde forsøger den øverste ledelse at påtage sig *personalepositionen* ved at skabe samspil mellem de forskellige afdelinger (Hornstrup m.fl. 2015:83). Dette sker dog i meget begrænset omfang, hvilket formentlig kan forklares med virksomhedens størrelse, hvorfor det også

forekommer svært for den øverste ledelse at indtage *konsulentpositionen* (id. 2015:84). Spørgsmålet er dog, om den øverste ledelse i en stor international virksomhed overhovedet bør indtage disse to positioner, da det ikke kan forventes, at topledelsen kan påtage sig *personale-* og *konsulentpositionen*, idet den nære og personlige kontakt med den enkelte medarbejder ikke er en mulighed på grund af den fysiske distance og den hierarkiske struktur. Som konkluderet tidligere i det første analysekapitel, skal *ros* være personlig og gives i den rette anledning, hvorfor det kræver et vist kendskab til den enkelte medarbejders konkrete arbejde og person. I den forbindelse er sondringen mellem anerkendelse og værdsættelse essentiel, fordi den øverste ledelse har mulighed for at give medarbejderne i den enkelte filial anerkendelse for deres præstationer, ligesom at Claus oplever, at den øverste ledelse anerkender medarbejdernes indsats i den danske afdeling, hvilket han finder tilstrækkeligt (bilag 8:3). Derimod kan den øverste ledelse have sværere ved at værdsætte, da det kræver et personlig kendskab til den enkelte medarbejder. Når den øverste ledelse befinder sig geografisk langt væk fra den danske filial og i øvrigt har mange andre internationale afdelinger, de også skal kunne tage hånd om, kan den øverste ledelse umuligt kende til den enkelte medarbejder personligt i de nationale afdelinger. Derfor er det i højere grad mellemlederens opgave at værdsætte medarbejderne: “Hvis medarbejderne opfatter det som falsk værdsættelse, er det skadeligt for organisationen og undergraver tilliden i kommunikationen på flere niveauer” (Chapman & White 2016:106). Der skal således differentieres mellem hvilken del af ledelsen, der afsender hvilket budskab.

Direktøren, Peter, i Altuglas’ danske afdeling udtrykker, at det er vigtigt for ham at få lov til at præge beslutninger, men at den franske ledelse ikke er så involverende, idet de ikke inviterer mellemlederne til teamarbejde: “Men der er ikke meget med at møde til temadage eller [...] ledergruppemøder i de franske firmaer. Det er sgu mindre lidt” (bilag 3:4). Topledelsen ser ikke ud til at inddrage mellemlederne, hvilket er en nødvendighed for, at mellemlederen føler ejerskab med hensyn til nye strategier og projekter. Gennem en mere åben kommunikationsform kunne top- og mellemledere komme tættere på hinanden og derved også få “en stærkere følelse af, at man kæmper sammen om at opnå de samme mål” (Pjetursson 2014:72). Som behandlet i tredje analysekapitel om organisatorisk struktur kan vi også her konstatere, at der eksisterer et behov hos de danske og franske medarbejdere for, at der er en synlig strategi, så medarbejderen føler, at der er et mål, som vedkommende kan arbejde hen imod. Desuden kan en synlig strategi give større *sensemaking* hos den enkelte medarbejder, da medarbejderen i højere grad kan *finde mening* med sit arbejde. Ved hyppigere at invitere til temadage eller ledergruppemøder, som Peter efterspørger, kan topledelsen

skabe bedre samhørighed med mellemlederen og et stærkere sammenhold i organisationen samtidig med, at Peter i højere grad ville føle sig som leder og ikke bare et mellemlid.

I moderne organisationer kræves en større gennemsigtighed i virksomheden fra medarbejderne, så disse på alle niveauer modtager tilstrækkelig information: "I dag er det meget vigtigt, at grænserne mellem alle virksomhedens enheder er åbne, så kommunikationen kan flyde frit på kryds og tværs og mellem alle niveauer" (Pjetursson 2014:23). Den åbne kommunikationsform vurderes også til at være den primære udfordring i virksomhed 2, hvor Grete, som tidligere nævnt, påpeger, at deres franske kollegaer går og hvisker i krogene (bilag 17:7). Den bagvedliggende årsag bunder i, at ledelsen ikke formår at kommunikere beslutninger og visioner ordentligt ud, hvilket medfører, at medarbejdernes grundopfattelser ikke er klare og fælles. Dette skaber usikkerhed blandt medarbejderne, idet de til tider "opdager meget ved et tilfælde" (bilag 17:7). Det manglende fælles grundlag kan være årsag til, at medarbejderne ikke kan arbejde effektivt og måske endda ender med at modarbejde hinanden, fordi den øverste ledelse ikke har formået at kommunikere organisationens visioner og mål tilstrækkeligt ud (Pjetursson 2014:24). Dette ville topledelsen kunne modvirke gennem anvendelse af forskellige kommunikationsveje for at skabe større klarhed i kommunikationen, så medarbejdere ikke spreder rygter og konstruerer antagelser om virkeligheden. Som vurderet i fjerde teorikapitel ser vi her en sammenhæng mellem høj *fremtidsorientering* og den øverste ledelses evne til at indtage *organisationsledelsespositionen* tilstrækkeligt, idet organisationen burde være mere fleksibel og bedre til at anvende forskellige kommunikationsværktøjer for at imødekomme Gretes forventninger. Mod forventning tegner der sig dog ikke et billede af, at strategierne nødvendigvis behøver at være langsigtede, de skal blot være tydelige for medarbejderen.

Den moderne organisation har mulighed for at anvende mange forskellige kommunikationsveje for at give tilstrækkelig information til ansatte ned gennem hierarkiet eksempelvis ved hjælp af intranet, nyhedsbreve og webinarer (Pjetursson 2014:24). Efterspørgslen efter mere kommunikation fra topledelsens side kommer til udtryk hos Claus fra Bureau Véritas, der udtaler: "Jeg synes godt, at de kunne bruge de elektroniske medier lidt mere og lave en form for webinarer, hvor man kunne bringe topledelsen i spil" (bilag 8:3). Ved hjælp af webinarer kunne topledelsen sikre mere gennemsigtighed samt en klar, umisforståelig kommunikation, som ikke skal igennem flere organisatoriske led, hvor der er risiko for forbrejninger. I takt med at flere organisationer spreder sig globalt og dermed begrænser interaktionen mellem afdelinger på grund af den geografiske distance fremstår de elektroniske medier som yderst brugbare værktøjer til at skabe

mindre afstand og større samhørighed i organisationen. Disse medier faciliterer kommunikation opad, nedad, på tværs og diagonalt i virksomheden, hvilket bryder med de traditionelle, hierarkiske informationsveje. På baggrund af vores indsamlede data tegner der sig et billede af, at en stor del af de franske virksomheder stadig har tendens til at bruge den mere traditionelle kommunikations- og informationsvej, idet de “moderne” medarbejdere, danske såvel som franske, efterspørger mere information omkring strategier og mål, som ligeledes blev konkluderet i tredje analysekapitel.

En anden komplikation i kommunikationsvejene kommer til syne gennem sprogbarriererne, hvor Rikke og Lars fra Bonduelle fortæller, at den interne kommunikation fungerer fint, men at udfordringen består i, at kommunikationen fra ledelsen foregår på fransk, der er et sprog, ingen af dem besidder (bilag 6:4). Medarbejderne fortæller, at organisationens officielle sprog er engelsk, hvilket må antages at være en topstyret beslutning, som dermed ikke efterleves af ledelsen. Dette kan forårsage frustration hos medarbejderne, idet der ikke er sammenhæng mellem beslutninger og handlinger fra ledelsens side, og fordi medarbejderne på grund af den manglende sprogforståelse kan miste vigtige informationer.

Afslutningsvis udtrykker Claus fra Bureau Véritas et ønske om større mulighed for at kunne tilpasse de overordnede strategier til den danske filial (bilag 8:2). Den moderne, øverste ledelse skal som sagt indtage *organisationsledelsespositionen* (Hornstrup m.fl. 2015:81) med henblik på at udforme konkrete mål og klare strategier, men skal også samtidig skabe mulighed for, at den enkelte afdeling kan tilpasse disse mål og strategier til den pågældende kultur og det eksisterende markedsbetrag. Desuden noterer han, at hans franske kollegaer lægger stor vægt på organisationens logo og på, hvordan dette “danner en stor sammenhængende enhed”, mens han selv finder symbolet mindre vigtigt, især fordi han vurderer, at det ikke skaber udpræget værdi for kunderne (bilag 8:3). I den forbindelse kan den tidligere iagttagelse angående de franske medarbejders *kollektivistiske* karaktertræk inddrages, hvilket udmøntedes i eksempelvis samhørighed og loyalitet over for virksomheden som organisation. Fra ledelsens side kan logoet symbolisere organisationens værdier og visioner, som kan samle organisationen og være identitetsskabende for medarbejderne. De iboende værdier i logoet ser dog ikke ud til at have indlejret sig hos Claus, idet han finder dette fokus for introvert og i stedet ønsker større fokus på kunden. Som nævnt i tredje analysekapitel i afsnittet om tilstrækkelig kommunikation og information udtrykte Claus et ønske om, at virksomheden i højere grad burde fortælle organisationens historie for at skabe stolthed blandt medarbejderne, idet det kan antages, at logoet kan være et middel til at opnå dette, men i Claus’ tilfælde synes det ikke tilstrækkeligt. Ud fra Pjeturssons udgangspunkt kan det vurderes, at den

øverste ledelse i højere grad bør fokusere på at fortælle “de små historier” om virksomheden i forskellige sammenhænge, da det kan skabe en fælles ledestjerne for medarbejderne (Pjetursson 2014:74).

Den franske leder, Eva, fra Thales, påpeger ligeledes, at hendes arbejdsglæde ville øges, hvis den øverste ledelse i højere grad inddrog de nationale særpræg i deres strategier og dermed lod filialerne *være sig selv*: “Alors, peut-être de s’adapter plus aux spécificités des pays, ici au Danemark, mais aussi partout pareil. De renseigner un petit peu les pays dans lesquels les personnes interagissent pour s’adapter mieux” (bilag 14:4). Der tegner sig således et billede af, at topstyret og lukket kommunikation gør sig gældende i Thales’ øverste ledelse. Det kan udledes, at topledelsen fremstår ufleksibel og dermed udviser karakteristika fra samfund med lav *fremtidsorientering*, hvorfor de ikke i tilstrækkelig grad indtager *organisationsledelsespositionen*.

Den øverste ledelse skal uanset størrelsen skabe rammerne for effektiv information og kommunikation på tværs af afdelinger, hierarkiske niveauer og kulturer. Dette indebærer blandt andet en klar og målrettet strategi for, at medarbejderen kan forstå det større mål for virksomheden og *finde mening* med sit arbejde. At forstå den overordnede strategi fremstod netop som et behov hos såvel franske som danske medarbejdere. Desuden beslutter den øverste ledelse i hvor høj grad den enkelte afdeling skal have autonomi til *at være frie* samt at blive involveret i overordnede beslutninger, hvilket vi erfarede var et behov for specielt de danske medarbejdere, men som de franske medarbejdere ligeledes påskønnede. Vi vurderer ligeledes, at idet gennemsnitsalderen for samtlige interviewpersoner er relativ lav, fremstår behovet for at have frihed og fleksibilitet større, da den unge, moderne medarbejder efterspørger mere moderne virksomhedsstrukturer med demokrati og involvering uanset kulturel baggrund. Den øverste ledelse har således et ansvar for arbejdsglæden, men det største ansvar ligger ikke hos dem – det ligger nemlig hos mellemlederen, som det ses i det følgende afsnit.

Mellemlederens rolle som oversætter

Fra øverste ledelse til medarbejder

Mellemlederen skal være i stand til at videregive informationer på en konkret og tilpasset måde til sine underordnede, hvorfor den øverste ledelse skal formå at involvere mellemlederne i virksomhedens strategi, så de kan engagere sig fuldt ud. På den måde kan mellemlederen i højere

grad omsætte strategier og mål til praksis via medarbejderne (Pjetursson 2014:35): “Når vi inddrages i de beslutninger der vedrører os, når vi kan deltage aktivt i at skabe vores fremtid, når vi føler os aktive i stedet for passive, er vi langt glattere” (Kjerulf 2008:55). En af de vigtigste opgaver mellemlederen har, er at kommunikere modtagerorienteret og dialogbaseret, så mål og strategier giver mening for den enkelte medarbejder og denne føler samhørighed med virksomheden (Pjetursson 2014:33), hvilket Lars udtrykker, at han mangler. Udfordringen for mellemlederen er at navigere rundt i de forskellige ledelsespositioner, da mellemlederen ofte fokuserer på arbejdsopgaver vedrørende *organisations- og produktionslederpositionen*, og dermed negligerer sit ansvar som kommunikør i det daglige, nemlig *personale- og konsulentpositionen*.

På spørgsmålet om, hvorvidt Lars har sin virksomheds DNA under neglene, svarer han nemlig, at det har han ikke (bilag 7:5). Han føler sig set og hørt på det lille kontor i Danmark, men ikke i det globale Bonduelle. Det kan diskuteres, hvorvidt det er afgørende for arbejdsglæden, at medarbejderen føler sig som en del af den globale koncern og ikke bare i lokalafdelingen, men i Lars’ tilfælde har det en indvirkning. Derfor skal lederen anerkende dette behov og forsøge at indtage *personalepositionen* (Hornstrup m.fl. 2015:84) for at imødekomme Lars’ behov for at føle sig involveret. Ved at indtage *personalepositionen* kan mellemlederen skabe en gensidig forståelse og derved i højere grad være med til at kunne etablere gunstige rammer for udvikling og udfordring hos medarbejderen (id. 2015:29) og derved bedre mulighed for arbejdsglæde. Dette kunne lederen realisere ved at bruge en nysgerrig og åben kommunikationsform over for Lars for at forstå hans konkrete behov og frustrationer i forbindelse med den manglende involvering og dermed i højere grad at kunne sikre et godt psykisk arbejdsmiljø (id. 2015:84). Trods mellemlederens vilje til at imødekomme Lars’ behov for mere inddragelse kan mellemlederen være begrænset af den hierarkiske, franske organisationsstruktur, som ikke accepterer inddragelse af medarbejdere på lavere hierarkiske niveauer i afgørende møder, hvilket vi i tredje analysekapitel, så var tilfældet i Bonduelle. Vi vurderer dog, at den afgørende pointe i denne forbindelse er, at mellemlederen forstår kultursammenstødet, der opstår mellem Lars’ forventninger og virksomhedens organisationskultur og formår at videreformidle dette klart og positivt til Lars. Det er nemlig mellemlederens opgave at samordne en koordineret forståelse af betingelserne for den franske, øverste ledelses handlinger, så Lars kan *finde mening*. Mellemlederen får således en ’oversættelsesrolle’, som er en af de essentielle kompetencer, vedkommende skal besidde (Pjetursson 2014:85), hvilket kræver dygtige sociale kompetencer ifølge Bentzen: “specielt mellemledere i dag er måske mere faglige dygtige rundt omkring, end de har sociale skills [...] Så bare fordi du er fagligt dygtig, er du ikke nødvendigvis en

dygtig leder - tværtimod” (bilag 1:8). På baggrund af Lars’ følelse af manglende involvering kan det vurderes, at Lars’ leder ikke i tilstrækkelig grad formår at udfylde *personalepositionen*, hvilket kan have negativ indflydelse på Lars’ arbejdsglæde.

Eva fra Thales udtaler, at det til tider gør kommunikationen og samarbejdet nemmere, at hun og den anden leder i Danmark har fransk baggrund, da det fælles sprog skaber et større forståelsesgrundlag mellem de to parter og overfor den øverste, franske ledelse. På den måde kan hun også nemmere påtage sig rollen som oversætter overfor sine medarbejdere, idet hun selv deler den franske baggrund og samtidig har forståelse for og daglig kontakt med de danske medarbejdere. Mellemlederen skal lede, men også i langt højere grad udvise tillid over for sin medarbejdergruppe til, at de kan arbejde selvstændigt og kun gøre brug af sin magtposition i nødvendige tilfælde (Pjetursson 2014:36). Ifølge GLOBE-studiet kan magtudøvelse fremstå som en faktor til mere respekt og værdsættelse over for lederen, hvis lederen formår at indtage rollen som mentor eller coach, hvilket Eva formår at gøre (House m.fl. 2004:541). Ifølge Bentzen udgør lederen en vigtig støttefunktion for medarbejdere: “Altså, vi har brug for at få hjælp og støtte af vores nærmeste leder. Vi skal have hjælp og opbakning” (bilag 1:8). I kommunikationssituationer, hvor Evas underordnede, Trine, ikke har forstået den franske ledelse i hovedkvarteret grundet fransk sprog og kultur, føler hun en støtte fra sin leder, Eva: “Det har faktisk været rigtigt rart at have min nuværende chef, som er fransk, så jeg kunne diskutere nogle reaktioner og situationer, som jeg synes var mærkelige, med hende” (bilag 13:3). Eva formår således at indtage *konsulentpositionen* i sin rolle som ’oversætter’ i situationer, hvor hendes danske medarbejder, Trine, oplever kultursammenstød med den franske ledelse. Gennem *sensemaking* formår Eva at tilpasse sin oversættelse og budskabets indhold til sin modtager, Trine, for at det giver mening ud fra hendes standpunkt. Den gode relation til den nærmeste leder opvejer således den skepsis, hun kunne have over for kulturforskellene. Mellemlederen står således over for den udfordrende opgave at skulle formå at indtage alle fire *ledelsespositioner* i langt højere grad end den øverste ledelse skal.

Mellemlederen skal derfor formå at fungere som “oversætter” af topledelsens overordnede mål og krav, for at det giver mening for den enkelte medarbejder. Samtidig skal mellemlederen kunne støtte, lytte og udfordre den enkelte medarbejder, så denne føler sig hørt, og tilpasse sin kommunikation til den enkelte gennem en nysgerrig og åben kommunikationsform. På den måde skal mellemlederen derfor kunne navigere rundt i forskellige positioner over for sine medarbejdere

for at kunne etablere et fælles forståelsesgrundlag og dermed skabe de bedste rammer for arbejdsglæde.

Fra medarbejder til øverste ledelse

Mellemlederen har en kompleks dobbeltrolle i og med, at mellemlederen på den ene side skal kunne gennemføre topledelsens mål og forventninger og på den anden side lytte og involvere den enkelte medarbejder (Pjetursson 2014:33). Vi konstaterede i tredje analysekapitel, at både de franske og danske medarbejdere har en forventning om i højere grad at blive involveret i beslutninger og arbejds gange, samtidig med at medarbejderne i nogle tilfælde oplever, at den franske ledelse påtvinger dem arbejdsopgaver grundet den topstyrede ledelsesform. Mellemlederen skal derfor viderebringe ønsket om involvering fra sine medarbejdere til den øverste ledelse, så denne kan tilpasse de konkrete arbejds metoder. Konsekvensen af den åbne dialog mellem medarbejder og ledelse medfører også, at ledelsen er nødsaget til at tage stilling til de krav og den kritik, som den enkelte medarbejder måtte have og til en vis grad også forsøge at efterleve dem (id. 2014:35).

Rikke fra Bonduelle udtrykker, at de før har diskuteret mulighederne for at blive lyttet til, hvilket ledelsen har en god mulighed for at blive bedre til, idet medarbejderne aktivt prøver at få ændret på strukturen og gøre kommunikationen lettere (bilag 6:2). Mellemlederen har i sin position fingeren på pulsen i kraft af den daglige kontakt med medarbejderne, og det er i den forbindelse mellemlederens opgave at indtage *produktionslederpositionen* (Hornstrup m.fl. 2015:83) ved at kommunikere de eksisterende forhold videre til ledelsen og sige til og fra i forhold til, hvad der fungerer og ikke fungerer (Hansen 2011:175). Rikkens mellemleder bør i denne forbindelse oversætte Rikkens og hendes kollegaers ønske og behov for at blive inddraget og etablere en mere effektiv arbejdsform. Det ser dog ikke ud til, at mellemlederen er lykkedes med opgaven. Som nævnt i fjerde teorikapitel forventede vi, at den dygtige leder har værdier præget af høj *performanceorientering* og dermed fokuserer på innovation og faglig udvikling. Denne forventning kan vi i denne situation afkræfte, idet Rikkens mellemleder ikke har formået at pointere vigtigheden af at være innovative og tilpasningsdygtige til omgivelsernes udvikling over for den øverste ledelse. Dette kan dog også hænge sammen med, at hverken de danske eller franske mellemledere scorede bemærkelsesværdigt højt på dimensionen om *performanceorientering* (House m.fl. 2004:251).

I den forbindelse kan den franske medarbejder, Jacques, fra virksomhed 1 igen inddrages, da han fortæller, at han ønsker at forstå, hvilken betydning hans og hans kollegaers arbejdsindsats har for hele organisationen (bilag 15:4). Dette behov bør mellemlederen kommunikere videre til

topledelsen og præsentere effektive argumenter for, som i dette tilfælde kunne være, at topledelsen for at skabe *mening* sendte informations- eller nyhedsbreve ud til filialerne og beskrev, hvordan den enkelte afdeling bidrager til organisationens større mål. Hvis mellemlederen ikke formår at gøre dette klart, kan topledelsen ikke reagere på det tilsyneladende eksisterende behov, og det er derfor 'oversætterrollen' fremstår så essentiel for de underordnedes arbejdsglæde.

Hvad angår behovet for indflydelse på de topstyrede beslutninger, har den danske direktør, Peter, fra Altuglas bemærket, at hans medarbejdere har et ønske om "lidt mere nyt" i form af produktion af nye produkter, hvilket den danske afdeling ikke har direkte indflydelse på (bilag 3:5). Dette ønske bør Peter i sin egenskab af direktør videreformidle til den øverste ledelse, som netop kan tage de nødvendige beslutninger om at producere nye produkter. I den forbindelse kunne Peter foreslå, at en gruppe af hans medarbejdere præsenterede nogle idéer til nye produkter, som han kunne gå videre med til den øverste ledelse. Men i denne situation skal Peter være opmærksom på, at han kan miste troværdighed i tilfælde af, at den øverste ledelse afviser hans initiativ. Det ser nemlig ud til, at Peter ikke føler, at han har særlig stor indflydelse på de større beslutninger i organisationen (bilag 3:5). Herudover kunne Peter foretage interne tiltag gennem eksempelvis arbejdsrotationer for at imødekomme den enkeltes behov for udvikling og bringe ny energi ind i afdelingen (Kjerulf 2008:52).

I første analysekapitel konstaterede vi, at frihed og fleksibilitet udgør en vigtig faktor for arbejdsglæde hos danske såvel som franske medarbejdere, og at især de danske medarbejdere betonedede dette behov. Dette kom til udtryk både i forhold til fleksible mødetider, og også med hensyn til frihed under ansvar og behovet for mindre kontrol behandlet i tredje analysekapitel. I den forbindelse er det mellemlederens ansvar at videreformidle det klare og vidtfavnende behov for frihed og fleksibilitet til den øverste ledelse. De forskellige opfattelser af respekten for deadlines og mødetider skal mellemlederen ligeledes forsøge at samordne. Flere af de adspurgte medarbejdere, herunder Karen og Grete fra virksomhed 2, oplever skepsis hos den franske ledelse med hensyn til åbenheden overfor den danske afdelings behov. I forbindelse med den franske topledelses krav om løbende rapportering, som vakte frustration hos Grete, burde hendes overordnede, Karen, være bedre til at oversætte sin medarbejders behov for mere frihed til et sprog, som topledelsen ville kunne forstå. Med et forståeligt sprog menes, at mellemlederen formår, i dette tilfælde Karen, at betone de elementer, som har betydning for den øverste ledelse, som vi argumenterede for hovedsagligt udgør *organisationsledelsespositionen* med fokus på strategier og økonomiske rammer. Et egnet argument kunne i denne forbindelse være, at den danske filial ville kunne arbejde mere

effektivt og dermed omsætte for mere, hvis topledelsen tillod dem at arbejde under friere rammer. Men antagelsen om at Karen ikke føler, at hun komme med sådanne initiativer kan bekræfte vores forventning om, at en høj *magtdistance* mindsker muligheden for involvering af både mellemledere og medarbejdere.

Mellemlederen har således også et ansvar som 'oversætter' for at videreformidle behov hos sine medarbejdere til topledelsen i et sprog, som de forstår. Mellemlederen skal dog finde en balance i denne oversætterrolle, for i tilfælde af at initiativet ikke imødekommes af topledelsen, kan mellemlederen miste troværdighed. Denne risiko synes forstærket i og med, at de franske organisationer endnu fremstår relativt traditionelle i deres opbygning og dermed mindre fleksible og mindre åbne for at indgå i dialog.

Mellemlederens fokus

På det positive

Som vi konkluderede i de to første analysekapitler er det *at være positiv* og at modtage *ros* vigtige forudsætninger for at kunne skabe arbejdsglæde hos medarbejderen. I den forbindelse bør lederen påtage sig en positiv indstilling og samtidig kende til den enkelte medarbejders individuelle præferencer og behov og ved hjælp af de fem værdsættende sprog tilpasse værdsættelsen til den enkelte. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, hvem der skal anerkende, og hvem der skal værdsætte, som påvist i første afsnit af dette analysekapitel (Chapman & White 2016:148).

Ifølge Chapman & White taler en medarbejder et primært, et sekundært og et mindst talt sprog og pointerer, at *bekræftende ord* ofte er medarbejderes primære værdsættende sprog (id. 2016:42), hvilket vi også vurderer er tilfældet blandt hovedparten af interviewpersonerne. Jacques fra virksomhed 1 svarer til spørgsmålet om, hvorvidt anerkendelse udgør en vigtig faktor for hans arbejdsglæde med: "Même plus importante que la rémunération, parce que honnêtement, ça me fait plaisir dans mon travail, quand mon manager me dit que j'ai fait un bon travail" (bilag 15:3). Ud fra denne udtalelse kan det antages, at Jacques taler det værdsættende sprog, *bekræftende ord*, som sit primære eller sekundære sprog. Her kan det samtidig antages, at mellemlederen sidder i den position, at denne både kan anerkende Jacques for sit faglige arbejde, og samtidig har det personlige kendskab til også at kunne værdsætte ham for sin person. Dette kunne eksempelvis komme til udtryk ved at værdsætte Jacques' personlige indsats og handle måde ved at rose hans store

engagement i forbindelse med arbejdsopgaven. Udover dette taler Jacques ligeledes det værdsættende sprog, *kvalitetstid*, som ofte udgør det sekundære værdsættende sprog, hvilket vi også vurderer er tilfældet blandt hovedparten af interviewpersonerne. *Kvalitetstiden* kommer til udtryk ved, at Jacques sætter stor pris på at have sjove oplevelser med sine kollegaer: “Ici, si tous mes collègues ne sont pas là, ça me rend un peu malheureux” (bilag 15:1). Jacques føler sig således mindre glad, når muligheden for samvær med kollegaer ikke er til stede.

Ifølge Pierre fra Atos ser han en kulturforskel, hvad angår sproget og måden at kommunikere på, hvilket kan skabe frustration. Denne kulturforskel, påpeger han, mindskes i takt med en større erfaring og forståelse for hinandens forskelligheder: “Mais avec l’expérience, on apprend à identifier ces différences et faire en sorte que cela soient des forces plus que des faiblesses” (bilag 5:1). Her skal lederen formå at skabe de bedste rammer for, at medarbejderne har mulighed for at lære hinandens forskelligheder og fællestræk at kende samtidig med at italesætte disse med et positivt sprog. Vi vurderer således, at lederen kan hjælpe medarbejderne med at lokalisere de træk, som kan gavne samarbejdet ved at anvende *Appreciative Inquiry* til at fokusere på det positive i medarbejdernes forskelligheder (Hornstrup m.fl. 2015:49).

Den danske medarbejder, Pia, fra Thales oplever at få *bekræftende ord* for sit arbejde på daglig basis, hvilket hun finder tilstrækkeligt. Samtidig oplever hun, at kollegaer og ledere indbyrdes hjælper hinanden: “De kan komme til mig, og jeg kan komme til dem” (bilag 12:2). På den måde oplever Pia også at blive værdsat gennem det værdsættende sprog *tjenester*, da hun oplever, at medarbejdere imellem med glæde kan hjælpe hinanden gennem støtte og opbakning. Efter et vellykket arrangement, fortæller hun, at hun modtog ros, en stor buket blomster med kort og en anerkendende e-mail fra den franske del af virksomheden, hvilket ikke var noget, hun forventede (bilag 12:4). I denne situation anvendte den franske ledelse to typer af værdsættende sprog, nemlig *bekræftende ord* og *håndgribelige gaver*, hvilket Pia satte stor pris på.

Som set i første analysekapitel angående løn og bonusser oplevede Karen, at hendes franske leder skar ned på hendes bonus, idet hun fandt Karens indsats utilstrækkelig. I den forbindelse kan Bentzens udtalelse om bonusser inddrages: “Det er ikke noget, der går ind og rører ved din grundfølelse. Så mange virksomheder kommer til at kigge på det evaluerede vurderingsmæssige og drejer på de forkerte knapper. I stedet for at give folk følelsen af, at de gør en meningsfuld forskel” (bilag 1:13). Selvom Karen kan blive glad for en bonus, vurderer vi, at det ikke er en langvarig anerkendelsesform, og i stedet for at skære ned på Karens bonus burde hendes franske leder i højere grad fokusere på at anerkende Karens arbejde gennem *bekræftende ord* (Chapman & White

2016:42). Det kan udledes, at den franske leder påtager sig en negativ indfaldsvinkel til mødet ved at fokusere på Karens fejl og på de arbejdsopgaver, der ikke er blevet fuldendt. Ud fra begrebet *Appreciative Inquiry* burde den franske leder have haft en mere positiv tilgang ved at fokusere på de 95 %, som Karen havde nået at fuldføre og samtidig have anskuet de sidste 5 %, som Karen ikke havde levet op til, på en konstruktiv måde ved at se dette som et læringspotentiale for Karen. Desuden kan den franske leders manglende værdsættelse af Karens arbejde bygge på utilstrækkelig viden om Karens person og konkrete arbejdsopgaver, hvorfor mere *kvalitetstid* kunne synes som en nødvendighed for den gensidige forståelse (Chapman & White 2016:159).

Den gode mellemlider skal påtage sig en positiv indstilling og være villig til at lære den enkelte medarbejder at kende for at kunne tilpasse sin ros til det individuelle behov og dermed i højere grad værdsætte den enkelte. Den enkeltes primære værdsættende sprog afhænger af den personlige præferencer og vurderes i mindre grad som afhængig af kulturel baggrund, men at *bekræftende ord* og *kvalitetstid* fremstår som de mest talte sprog blandt interviewpersonerne. Afslutningsvis vurderer vi, at anerkendelse kan gives på alle ledelsesniveauer, mens værdsættelse bør gives fra nærmeste leder eller kollegaer, idet de kender den enkelte medarbejders person.

På gruppen

Som behandlet i andet analysekapitel om *relationer* fremstår *omsorg og interesse* for hinanden samt socialt samvær på arbejdspladsen som vigtige faktorer for de franske og danske medarbejders arbejdsglæde. Mellemlideren har i den forbindelse et ansvar for at skabe de bedst mulige rammer for medarbejderne til at etablere såvel arbejdsrelaterede som sociale relationer.

I sit fokus på gruppen skal mellemlideren især være opmærksom på sin *positionering* i forhold til *personalepositionen*, da denne beskæftiger sig med relationer og samspil mellem individerne i teamet (Hornstrup m.fl. 2015:84). Det værdsættende sprog, *kvalitetstid*, ser ud til at være et dominerende værdsættende sprog blandt de danske og franske medarbejdere. Ingen af de adspurgte medarbejdere har udtalt, at kvalitetstiden repræsenterer deres foretrukne anerkendelsesform, men idet de tillægger socialt samvær med kollegaer og overordnede stor betydning, fremstår *kvalitetstid* som et dominerende sprog blandt samtlige interviewpersoner. Eksempelvis understreger Trine vigtigheden i at kunne tage en “kaffepause og hyggesnakke” med sine kollegaer, for at hun føler glæde på arbejdspladsen (bilag 13:1).

Ole fra Atos udtaler, at de i medarbejdergruppen generelt er flittige til at distribuere informationer, når der sker udvikling i organisationen, og når nyheder har relevans for flere (bilag 4:2). Denne gruppefølelse, der eksisterer i Atos ifølge Ole, kan mellemlederen ligeledes forstærke ved at opildne medarbejdere til at fortsætte denne adfærd og tilpasse mængden og typen af information til den enkelte. Bentzen refererer i den forbindelse til en tidligere direktørs ledelsesfilosofi: “For at behandle folk ens, skal man behandle dem forskelligt” (bilag 1:17), hvilket netop er det mellemlederen skal forsøge at indfri. På ledelsesniveau betyder dette, at mellemlederen skal forstå det “multivers” af meninger, opfattelser og forklaringer, som medarbejderne har, og samordne disse med henblik på at imødekomme de forskellige behov (Hornstrup m.fl. 2015:26). I den forbindelse kan *kvalitetstiden* bruges som udgangspunkt for, at mellemlederen kan lære sine medarbejdere at kende, idet den gode leder tager sig tid til sine medarbejdere og dermed skal anerkende nødvendigheden i at prioritere samværet med den enkelte, som Arbejdsglæde Nu påpeger: “Mange ledere har fokus udelukkende på deres eget arbejde til et punkt hvor de ikke har tid til medarbejderne. Den type ledere overser den kendsgerning, at det der virkelig betyder noget for arbejdsglæden, er det daglige samspil de har med deres folk” (Kjerulf 2008:186)

François fra Savencia FD Nordics udtrykker som tidligere set, at han føler, at der mangler en holdånd i hans medarbejdergruppe på trods af, at den kun udgør seks personer (bilag 9:2). Dette skyldes de mange forflyttelser, som vi vurderer, mindsker muligheden for *kvalitetstid* blandt kollegaer, og i den forbindelse har mellemlederen et ansvar. Vi mener nemlig, at mellemlederen først og fremmest bør kende til François’ behov for at lære sine kollegaer at kende, og herefter udnytte sin beføjelser som leder til at skabe mere ro i François’ medarbejdergruppe for, at han i højere grad kan føle en vis holdånd med sine kollegaer. Det kan antages, at hans leder således ikke i høj nok grad formår at indtage *personalepositionen* og dermed have fokus på samspil mellem medarbejderne og afdelingerne, hvilket François efterspørger. Vi så netop, at de yngre danske medarbejdere i mindre grad havde fokus på vigtigheden i at have holdånd, end hvad de franske og ældre danske interviewpersoner gav udtryk for. Dette forskelligartede behov, der kan bestå i den interkulturelle medarbejdergruppe, er en kompleks opgave for mellemledere at imødekomme (Pjetursson 2014:299). Som forventet i fjerde teorikapitel kan vi umiddelbart bekræfte, at det er essentielt for medarbejdernes arbejdsglæde, at lederen har fokus på *kollektivistiske* handlinger, så medarbejderen i højere grad kan etablere relationer på arbejdspladsen (House m.fl. 2004:459). François’ situation kan dog vendes rundt i den forbindelse og ansues fra mellemlederens synsvinkel, som i sit forsøg på kollektivt at fordele de stærke ressourcer rundt i de forskellige

afdelinger gennem forflyttelser, ligeledes handler *kollektivistisk*, men her påvirker François' arbejdsglæde negativt. Her har mellemlederen virksomhedens økonomiske mål for øje, hvorimod medarbejderen mister muligheden for at have vedvarende socialt samvær og etablere relationer med sine kollegaer. Med dette in mente kan vores forventninger således både be- og afkræftes afhængig af, hvilken synsvinkel situationen ansues fra.

Mellemlederen skal således formå at skabe de mest gunstige rammer for medarbejderne til at skabe relationer blandt kollegaer, så behovet *at vise omsorg og interesse* opfyldes. Dette er en kompleks opgave, i og med at medarbejderne har forskellige individuelle behov, samtidig med at virksomheden har nogle mål, som mellemlederen skal imødekomme.

På individet

For at opnå den største arbejdsglæde hos de adspurgte medarbejdere skal lederen formå at *vise omsorg og interesse* for sine underordnede. Dette er eksempelvis ved at skabe et trygt rum og gennem det værdsættende sprog, *kvalitetstid*, hvor medarbejderen får mulighed for at udtrykke sig åbent og ærligt om sig selv og den pågældendes situation, fx angående udfordringer i hjemmet. Den danske medarbejder, Pia, oplever, at de personlige udfordringer hun har i hjemmet imødekommes på hendes arbejdsplads gennem muligheden for at tage sin psykisk syge datter med på arbejde og gennem friheden til at arbejde hjemmefra (bilag 12:1). Ved at forstå medarbejderens personlige forhold, og hvordan disse kan påvirke arbejdslivet, kan lederen i højere grad imødekomme den enkeltes behov og øge medarbejderens produktivitet (Chapman & White 2016:162).

Som nævnt i første afsnit af dette kapitel eksisterer der en forskel mellem anerkendelse og værdsættelse. Den danske direktør, Peter, fra Altuglas fortæller, at han holder møder med alle sine medarbejdere hver måned, hvor han giver dem positiv såvel som negativ feedback (bilag 3:5). Dette tegner et billede af, at han prioriterer *kvalitetstid* med sine 53 medarbejdere i Danmark, hvor han understreger nødvendigheden i at tage højde for det menneske, han står overfor (bilag 3:3). I den forbindelse indtager Peter *personalepositionen*, idet han påtager sig en anerkendende og nysgerrig kommunikationsform (Hornstrup m.fl. 2015:83). Dog påpeger han, at møderne ikke indeholder emner af personlig karakter, og at han anerkender den enkelte medarbejders arbejdspræstationer. På den måde kan det udledes, at Peter blot anerkender og ikke værdsætter sine medarbejdere, hvilket Chapman og White understreger er ligeså vigtigt (Chapman & White 2016:103). *Kvalitetstiden* mellem leder og medarbejder kunne således få mere personlig karakter, så Peter i højere grad kunne

værdsætte sine medarbejdere, så medarbejderne i højere grad føler sig personligt værdsat og ikke blot fagligt anerkendt. Dog forklarer Peter, at størstedelen af medarbejderne bliver længe på arbejdspladsen, hvorfor relationerne forekommer relativt stærke, og dette kan give Peter mulighed for at udtrykke værdsættelse i situationer uden for de personlige evaluerende møder. Det personlige rum med en-til-en kommunikation ved personalemøderne giver dog nogle hensigtsmæssige forudsætninger for at tildele personlig og konkret værdsættelse, hvilket Peter burde udnytte.

Når der på arbejdspladsen er mulighed for at komme ind på hinanden og tale om mere personlige anliggender, kan det derfor antages, at det bliver nemmere at lokalisere de faktorer, der motiverer medarbejderen og giver denne arbejdsglæde. Claus fra Bureau Véritas oplevede, at en af hans underordnede forlod arbejdspladsen grundet stress: "Jeg har selv været leder for nogle medarbejdere, som er gået ned med stress. Det er ubehageligt og på alle måder en dårlig oplevelse. Det er noget af det, som kan tage glæde væk fra hverdagen" (bilag 8:2). Som leder følte Claus sig utilstrækkelig, fordi han ikke følte at kunne gribe ind i tide. "Det med stress er også en kompleks størrelse, som består af mange forskellige elementer. Det er ikke bare én ting. Det er som regel andre ting og private, hvor man som arbejdsgiver ikke har de store muligheder for at ændre det" (bilag 8:2). I disse tilfælde kender vi ikke til Claus' forhold til sine underordnede, men det kan antages, at ved at påtage sig en *konsulentposition* og dermed opnå et bedre kendskab til personlige og private anliggender hos den enkelte kunne han muligvis i højere grad have støttet medarbejderen og afværge stressfaktorerne. Hvis Claus' i højere grad havde skabt et rum for *kvalitetstid* med sine underordnede, hvor den enkelte havde mulighed for at dele sine tanker og bekymringer med ham, kunne Claus muligvis have stået stærkere i forhold til at kende og imødekomme den enkelte medarbejders behov. Vi så tidligere et behov blandt de danske og franske medarbejdere for, at den gode mellemleder formår at skifte mellem en professionel og personlig rolle, hvilket i højere grad syntes at være muligt i samfund med lav *magtdistance* grundet de mere uformelle relationer. Skiftet mellem disse to roller, vurderer vi dog kan forekomme svær også hos danske mellemledere, fordi den også kan være afhængig af mellemlederens egne personlige overbevisning. Claus kan nemlig føle, at han ikke bør blande sig i sine underordnedes personlige anliggender, hvorfor det kan være kompliceret for ham at være personlig, samtidig med at han skal opretholde sin magtposition over for sine underordnede.

Bentzen påpeger i den forbindelse vigtigheden i som mellemleder at se på den enkelte medarbejders behov: "Altså en god virksomhed, en dygtig leder, kigger jo på, hvad er det for nogle mennesker jeg har. Kend dine mennesker, kend dine medarbejdere og hjælp dem der, hvor de er"

(bilag 1:8). Dette formår den franske mellemlider, Eva, fra Thales over for sine medarbejdere. Hun indtager nemlig *konsulentpositionen*, idet hun sikrer, at hendes medarbejdere har mulighed for *at vokse og lære* ved at udfordre dem og give dem nye opgaver, som det er tilfældet hos Trine: “Min chef er rigtig god til at kastet mig ud i situationer, som jeg måske ikke selv ville have valgt” (bilag 13:4). Ifølge Trine formår hendes franske leder, Eva, derfor at udfordre hende tilpasset hendes behov, så hun hverken bliver over- eller understimuleret. Evas relativt moderne ledelsesform kan skyldes dels hendes unge alder, dels hendes internationale baggrund, hvilket ligeledes underbygger tesen om, at franske virksomheder bevæger sig mere og mere mod den moderne styringsform. På den måde er Eva således i stand til at støtte og udfordre sin medarbejder passende og dermed indtage *konsulentpositionen*, som er med til at skabe de bedste rammer for, at Trine kan opnå arbejdsglæde. Som nævnt i fjerde teorikapitel havde vi en forventning om, at hvis lederen har værdier præget af høj *humanorientering*, kan denne i højere grad indtage *konsulentpositionen*. Denne forventning kan vi bekræfte, idet Eva synes at have sådanne værdier, fordi hun formår at skifte mellem den personlige og professionelle rolle som leder og samtidig fungere som vejleder og støtte for sine medarbejdere.

Mellemlideren skal også kende den enkeltes behov angående de fysiske og håndterbare omstændigheder på arbejdspladsen. Mennesker har brug for ro for at kunne arbejde kreativt, effektivt og produktivt (Milsted 2014:75), hvilket Pia i mindre grad oplever, efter hun er blevet placeret i receptionen sammen med en kollega, idet hun før i tiden havde sit eget rolige kontor, hvor der var mindre larm og færre forstyrrelser (bilag 12:2). Dette praktiske forhold bør Pias mellemlider ligeledes tage højde for ved at indtage *personalepositionen*, da det generer Pia, og det må antages, at det påvirker hendes arbejdsglæde negativt. Flere af de interviewpersonerne udtrykker dog, at de arbejder i mindre teams, hvorfor fysiske forstyrrelser formentlig er begrænsede.

Mellemliderens fokus på individet indbefatter, at denne kender til den enkeltes behov for at kunne støtte, vejlede og værdsætte tilpasset den enkelte medarbejder. I den forbindelse kan kvalitetstid med medarbejderen skabe rum til at mellemlideren kan få kendskab til den enkeltes personlige behov gennem en anerkendende og nysgerrig kommunikationsform og dermed også værdsætte efter medarbejderens personlige præferencer. *Konsulentpositionen* vurderes her til at være mellemliderens vigtigste fokus, idet det kun er den nærmeste leder, der kan besidde tilstrækkeligt med kendskab til den enkelte medarbejder og dermed indtage denne position.

Opsamling

For at ledelsen kan skabe de bedste rammer for arbejdsglæde hos medarbejderne har både den øverste ledelse og mellemlederen et ansvar. Den øverste ledelse har ansvar for at kommunikere en klar og målrettet strategi på tværs af afdelinger og beslutter i hvor høj grad, den enkelte afdeling skal have autonomi og blive involveret i overordnede beslutninger. Mellemlederen har dog det største ansvar og skal formå at fungere som 'oversætter' både over for øverste ledelse og over for medarbejderne. Denne rolle synes kompleks, fordi mellemlederen skal formå at imødekomme den øverste ledelse og de overordnede mål samtidig med at imødekomme medarbejdernes individuelle behov. Derfor skal mellemlederen kunne navigere rundt i de forskellige *ledelsespositioner*, hvor især *konsulentpositionen* over for medarbejderen fremstår vigtig, da mellemlederen bør støtte, vejlede og udfordre den enkelte. Den dygtige mellemleder skal derudover sprede en positiv stemning og tilpasse ros til den enkelte medarbejder ved hjælp af de fem værdsættende sprog. Dette kræver et kendskab til medarbejdernes behov, hvilket kan opnås gennem en anerkendende og nysgerrig kommunikationsform. Den enkeltes primære værdsættende sprog afhænger af personlige præferencer og vurderes i mindre grad som afhængig af kulturel baggrund, og at *bekræftende ord* og *kvalitetstid* fremstår som de mest talte sprog blandt interviewpersonerne. Afslutningsvis vurderer vi, at mellemlederens mulighed for at opfylde sin rolle begrænses af den hierarkiske og bureaukratiske virksomhedsstruktur, og at mellemlederens evne til at imødekomme den enkelte medarbejders behov i mindre grad afhænger af vedkommendes kulturelle baggrund og i højere grad af forhold som alder, international erfaring og personlighed.

LEDELSEN ansvaret for arbejdsglæden	
<u>Den øverste ledelse</u>	<u>Mellemlederen</u>
• Bør kommunikere klart om virksomhedens mål og strategier til medarbejderne • Bør efterleve behovet for autonomi i den enkelte nationale afdeling • Bør skabe muligheder for involvering af afdelinger og medarbejdere i overordnede beslutningsprocesser	• Bør fungere som oversætter af virksomhedens overordnede mål til medarbejderen • Bør fungere som oversætter af medarbejdernes behov til den øverste ledelse • Bør prioritere tid med sine medarbejdere for bedre at kunne forstå den enkeltes behov • Bør støtte, vejlede og værdsætte efter medarbejderens personlige præferencer

Konklusion

For at de internationale virksomheder med danske og franske medarbejdere kan skabe de bedst mulige rammer for arbejdsglæde, bør organisationen fokusere på faktorerne *ros, vokse og lære, at finde mening og at være frie inden for resultater og at være positiv, at være sig selv og at vise omsorg og interesse inden for relationer*. Den organisatoriske struktur og ledelsens rolle har indflydelse på, i hvor høj grad disse faktorer kan realiseres.

Inden for *resultater* erfarede vi, at de fire faktorer fremstod overvejende universelle, idet behovet for anerkendelse, medbestemmelse og dét at finde mening med arbejdet var essentielle forhold for såvel de danske som de franske medarbejdere. Visse behov såsom fleksibilitet og det meningsfyldte arbejde var dog specielt fremtrædende blandt de danske medarbejdere, samtidig med at behovet for personlig udvikling var tydeligere hos den yngre del af interviewpersonerne. De kulturforskelle, der kan udfordre mulighederne for arbejdsglæde, kan udmønte sig i den forskellige opfattelse af tid i form af et dansk behov for et effektivt arbejdstempo og et fransk behov for langsommere arbejdsgange samt de forskellige udtryksmåder, hvor den franske, direkte kommunikation kunne opfattes som hård af de danske interviewpersoner.

Inden for *relationer* erfarede vi, at de tre faktorer fremstod essentielle for samtlige interviewpersoner uafhængig af kulturel baggrund ved eksempelvis ved at påskønne et uformelt forhold til ledelsen, men vi oplevede også nuanceforskelle i forhold til, hvor fremtrædende visse behov var, og hvordan de kom til udtryk. Hvad angår selvrealiseringen på arbejdet fremtræder dette behov tydeligst blandt de yngre, danske interviewpersoner, hvorimod ønsket om holdånd var tydeligere blandt de franske og ældre danske interviewpersoner. Derudover så vi flere kollektivistiske træk på organisationsniveau, idet de danske filialer synes at fokusere på at skabe rammer for, at medarbejderne kan etablere relationer, mens vi oplevede flere individualistiske træk hos de danske medarbejdere end hos de franske, idet de i højere grad fokuserede på individuelle målsætninger. Derfor kom loyalitetsfølelsen hos de danske medarbejdere i højere grad til udtryk over for egne behov samt over for kollegaer og ikke selve organisationen. Den danske work-life-balance finder både danske og franske medarbejdere fordelagtig, men den kan dog vanskeliggøre skabelsen af sociale relationer på arbejdspladsen. Vi vurderer derfor, at de internationale virksomheder står over for den komplekse opgave at imødekomme såvel de franske som danske medarbejders behov inden for *resultater* og *relationer* for at skabe sociale relationer på den

interkulturelle arbejdsplads og især et fokus på *relationer* kan være med til at etablere en gensidig forståelse og dermed mindske risikoen for kultursammenstød.

Den hierarkiske og bureaukratiske virksomhedsstruktur, som overvejende eksisterer i de franske organisationer, synes at skabe mindre gunstige forhold for at kunne opfylde faktorerne inden for *resultater* og *relationer*. Den organisatoriske opbygning kan begrænse muligheden for at opfylde behovet for *at være frie* gennem den bureaukratiske arbejdsform, *at finde mening* gennem begrænset kommunikations- og informationsudveksling, *at være sig selv* gennem mindre involvering fra ledelsen, og den kan også have negativ indflydelse på muligheden for *at vise omsorg og interesse*, hvis lederen ikke formår at skifte mellem den professionelle og personlige rolle. Den hierarkiske og bureaukratiske virksomhedsstruktur synes mest dominerende i den franske del af organisationen, hvorimod de danske filialer i højere grad er karakteriseret ved en fladere struktur. De hierarkiske og bureaukratiske forhold har især negativ indvirkning på de danske medarbejderes arbejdsglæde, men i mindre grad hos de franske, idet de franske interviewpersoner i højere grad kan have en kulturel forståelse for virksomhedsstrukturen.

I skabelsen af de bedste rammer for arbejdsglæde har såvel den øverste ledelse som mellemlederen et ansvar. Mens den øverste ledelse primært skal kommunikere en klar og målrettet strategi og afgør i hvor høj grad, den enkelte afdeling skal have autonomi og involveres. Mellemlederen har dog det største ansvar for arbejdsglæden, idet vedkommende skal formå at fungere som 'oversætter' både over for øverste ledelse og over for medarbejderen, hvilket vurderes som en kompleks rolle, fordi begge behov skal imødekommes. Mellemlederen skal således kunne indtage mange forskellige ledelsespositioner, hvor især den støttende og vejledende position overfor medarbejderen er essentiel for at skabe rammerne for den enkeltes arbejdsglæde. Dette kræver et kendskab til medarbejderens behov, hvilket ligeledes muliggør en tilpasset værdsættelsesform.

I bund og grund er glæde en individuel følelse, og derfor er det vigtigt, at den internationale virksomhed formår at forstå og imødekomme den enkelte medarbejders behov og forventninger for at opnå arbejdsglæde i mødet mellem kulturer.

Litteraturliste

Litteratur

- Algan, Yann, Pierre Cahuc & André Zylberberg (2012), *La Fabrique de la Défiance... et comment s'en sortir*. Albin Michel
- Chapman, Gary & Paul White (2016), *Mer' motivation og arbejdsglæde tak! - Vis autentisk værdsættelse på arbejdspladsen med de 5 sprog*. Human Univerz ApS, 1. udgave, 1. oplag.
- Hall, Edward & Mildred Reed Hall (1990), *Understanding Cultural Differences - German, French, and Americans*. United States: Intercultural Press, Inc.
- Hansen, Heidi (2011), *Kommunikation skaber din organisation*. København: Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 1. oplag.
- Herslund, Michael (2004), Kapitel 2: Metode i Omkring erhvervshumaniora, teori og metode - BA IVK, 3. semester. Copenhagen Business School (Institut for Internationale Kultur- og Kommunikationsstudier).
- Hofstede, Geert (2006). *Kulturer og Organisationer, overlevelse i en grænseoverskridende verden*. Handelsskolens Forlag.
- Hornstrup, Carsten, Jesper Loehr-Petersen, Allan Vinther Jensen, Thomas Johansen & Jørgen Gjengedal Madsen (2015), *Systemisk ledelse - Den reflektive praktiker*. 1. udgave. 14. oplag. Dansk Psykologisk Forlag.
- House, J. Robert, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman & Vipin Gupta (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies*. SAGE Publications: Californien.
- Jenrich, Lene, Lise Aarasin, Peter Schmalz & Kurt Jepsen (2010), *Fakta om afsætning, niveau A, bind 1*. København: Trojka
- Kahneman, Daniel & Jason Riis (2005), *The Science of Well-Being*. Oxford university. Chap. 11 "Living, and thinking about it: Two perspectives on life"
- Kahneman, Daniel (dansk udg. 2013), *At tænke - hurtigt og langsomt*. København: Lindhardt og Ringhof Forlag A/S
- Kjerulf, Alexander (2008), *Happy Hour fra 8 til 16*. Jyllands-Posten.

- Nielsen, Mie Femø, Brian L. Due, Thomas L. W. Toft, Gitte Gravengaard & Ann Merrit Rikke Nielsen (2016), *Kommunikation i Internationale Virksomheder 1*. Samfundslitteratur, 1. udgave.
- Nielsen, Mie Femø, Brian L. Due, Thomas L. W. Toft, Gitte Gravengaard & Ann Merrit Rikke Nielsen (2016), *Kommunikation i Internationale Virksomheder 2*. Samfundslitteratur, 1. udgave.
- Philippon, Thomas (2007), *Le capitalisme d'héritiers - la crise française du travail*. Seuil et La Républiques des Idées.
- Pjetursson, Leif (2014), *Når ledelse er kommunikation - en medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer*. 2. udgave, 6. oplag. L&R Business
- Rydahl, Malene (2014), *Heureux comme un Danois*. ???
- Svendsen, Gert Tinggaard (2012), *Tillid*. Aarhus Universitetsforlag.
- Øhrgaard, Per & Jens Lautrup Nørgaard (2004), Kapitel 3: Hermeneutik i *Omkring erhvervshumaniora, teori og metode - BA IVK, 3. semester*. Copenhagen Business School (Institut for Internationale Kultur- og Kommunikationsstudier).

Internetsider

- Ritzau. 13.10.2015. *Flad struktur bringer danske topledere i verdenselite*. Information <https://www.information.dk/telegram/2015/10/flad-struktur-bringer-danske-topledere-verdenselite>
- Altuglas International hjemmeside (2017) <http://www.altuglasint.com/>
- Atos IT Solutions & Services A/S hjemmeside (2017) <https://atos.net/da/danmark>
- Bonduelle Nordic hjemmeside (2017) <http://www.bonduelle.dk/dansk/om-bonduelle/nordic/>
- Bureau Vértias Danmark hjemmeside (2017) <http://www.bureauveritas.dk>
- Capuchin Monkey Fairness Experiment (2017), youtube-klip <https://www.youtube.com/watch?v=-KSryJXDpZo>
- GLOBE Project (2016a), Nordic Europe <http://globeproject.com/results/clusters/nordic-europe?menu=cluster>

- GLOBE Project (2016b), Latin Europe
<http://globeproject.com/results/clusters/latin-europe?menu=cluster>
- Savencia FD Nordics hjemmeside (2017)
<http://www.savencia-fromagedairy.com/>
- Sopexa hjemmeside (2017)
<http://www.sopexa.com/fr/agence/danmark>

Bilag

Bilag 1: Arbejdsglæde Nu, Arlette Bentzen

Bilag 2: Oversigt over GLOBE-studiets resultater for Frankrig og Danmark

Bilag 3: Altuglas, Peter

Bilag 4: Atos, Ole

Bilag 5: Atos, Pierre

Bilag 6: Bonduelle, Rikke

Bilag 7: Bonduelle, Lars

Bilag 8: Bureau Véritas, Claus

Bilag 9: Savencia FD Nordics, François

Bilag 10: Sopexa, Hanne

Bilag 11: Sopexa, Alexis

Bilag 12: Thales, Pia

Bilag 13: Thales, Trine

Bilag 14: Thales, Eva

Bilag 15: Virksomhed 1, Jaques

Bilag 16: Virksomhed 1, Louis

Bilag 17: Virksomhed 2, Grete og Karen

Arbejdsglæde Nu
Arlette Bentzen

Mødet afholdes i et co-working-lokale på Frederiksberg, hvor Arbejdsglæde Nu har kontor til dagligt. Interviewet indledes med en præsentation af interviewpersonerne og deres baggrund og interesse for emnet, arbejdsglæde. Sammen med den udprintede interviewguide ligger bogen, "Happy Hour fra 8-16", som er skrevet af virksomhedens stifter, Alexander Kjerulf. Interviewpersonen lægger straks mærke til bogen og begynder energisk at fortælle:

I: Der er forskellige lande, det er ret interessant, for som I også har læst i vores bog der, så har vi jo fundet ud af, at forskningen peger på, at hvis man fokuserer på resultater, så kan man simpelthen øge folks arbejdsglæde. Der er selvfølgelig det lille men, hvis man skal være et sted, skal det basale ligesom være i orden. Hvis det hele er meget unfair, så er der ikke plads til at arbejde med arbejdsglæde. Så skal man ligesom have det basale på plads. Det er der jo nogle lande, hvor det er mere på plads end andre. I Danmark har vi jo en fagbevægelse, der har arbejdet for os i mange, mange, mange år, så alt det der basale, det er simpelthen på plads. Altså vi bliver simpelthen fair behandlet på det danske arbejdsmarked. Og når vi ikke har et job, så får vi også lån. Vi har en kæmpe sikkerhed i Danmark, og den sikkerhed er der selvfølgelig ikke i alle andre lande. Så der er nogle små men'er, men hvis man ligesom får det, i den kultur man nu er, det som er rimeligt, og det som der er mulighed for i forhold til andre og sådan noget. Så hvis man skal skrue på arbejdsglæden, så er det ikke værd at give en bonus eller lave en frugtordning. Ikke at der er noget galt med det, det er jo kun dejligt. Men det er ikke noget, der virker på glæden på længere sigt. Det er sådan her og nu, "ej, hvor dejligt". Så der har vi så fundet frem til, at det med at fokusere på resultaterne, synliggøre dem ved ikke kun at kigge på alt det, man ikke har nået. Alt det arbejde, som man er bagud med, de budgetter man er bagud med, dårlige tal, eller hvad det nu er, folk kigger på. Men det der med, at vi faktisk har lavet noget meningsfuldt. Også selvom det ikke er sikkert, at vi er nået i mål. Og det er vigtigt at synliggøre og dele de gode oplevelser og dele det arbejde, man faktisk får nået. Det motiverer til at lave endnu mere. Altså vi går jo på arbejde for at lave et godt stykke arbejde. Så det er jo det, vi alle sammen gerne vil. Vi vil gerne gøre en forskel. Og jo mere meningsfuld den forskel er, viser forskningen, jo højere bliver arbejdsglæden. Så mening er rigtigt vigtigt her, men det hører så under det med resultaterne. Sådan noget som ros og anerkendelse, det virker også i alle kulturer. Det er et fundamentalt behov, vi mennesker har. Når vi føler, at vi har fortjent det, så skal vi have ros og anerkendelse. Og nogle har det behov mere end andre. Så når følelsen når mig, og jeg tænker, at nu har jeg bare fortjent det, altså det her var sgu noget ekstraordinært, så vil vi gerne have anerkendelse for det. Og hvis ikke vi får det, så mister vi faktisk arbejdsglæde. Så det er den ene af de to. Og den anden er relationer. Det vil sige at udføre det her stykke arbejde med nogle fantastiske mennesker. Nogle mennesker, som man har tillid til. I nogle jobs er det mere vigtigt end i andre at have respekt, både faglig og menneskelig respekt. Så man også er god til at tage sig af hinanden og støtte hinanden, hjælpe hinanden og samarbejde. Så hvis man skruer på de to knapper, så kommer man rigtig langt med arbejdsglæde.

I 2: Ja okay.

R: Og det er ikke lige det, alle virksomheder gør. Specielt ikke de store virksomheder, de laver jo tit nogle quickfixes. Altså "så laver vi et fitnesscenter, og så er der fredagsøl". Det er jo rigtig fint med alle de her ting, men det går jo ikke ind og stikker dybt på nogen måde.

I 1: Men prøv at forklare helt konkret, hvordan din arbejdsdag ser ud. Hvad er det for nogle opgaver?

R: Her i vores firma?

I 1: Ja. Når du laver workshops, osv.

R: Enten får vi en mail eller en opringning fra en kunde, som gerne vil have os ud og lave et eller andet. Det kan være et foredrag. Vores foredrag er som regel et sted mellem et eller to timer. Det kan godt være kortere, men vi vil helst have op til to timer, så vi kan nå lidt mere i dybden. Ellers så har de mulighed for at tage længere tid, hvis de gerne vil

arbejde mere med det. Så laver vi en workshop, enten en halv eller en hel dag. Det, vi allerhelst vil, er først at samle lederne for at komme ind der, hvor der også kan blive rykket noget, der hvor der kan blive taget nogle beslutninger. Så hvis vi kan få lov at vælge, så har vi lederne først. Klæder dem på til, hvad kan de gøre for ligesom at skabe den her platform.

I 1: Og det er både den øverste leder og mellemledere eller hvordan? Alt efter hvor stor virksomheden er.

R: Ja, meget gerne alle sammen. Så de ligesom kan gå ud og "walk-the-talk" og ligesom skabe rammerne for det. Og så medarbejderne bagefter. Og faktisk helst sammen med lederne også bagefter, så de ligesom tropper op og viser ansigt. Og så sker det, at vi siger, at et foredrag eller en workshop jo ikke kan stå alene. Altså det flytter jo ikke noget et par timer eller en dag. Det er jo det, der sker i tiden bagefter, der ændrer noget. Efter foredraget eller workshoppen tilbyder vi dem altid, at vi kan komme og lave et opfølgende møde, hvor vi ligesom kan hjælpe dem med 'hvad nu?'. Og det er mest, fordi vi siger, at de skal lægge en plan, men det er ikke altid, at de gør det.

I 1: Men hvordan er forløbet?

R: Jamen det er jo meget forskelligt. Altså nogle gange er det én gang i halvanden time, og så er det det. Og andre gange, hvis det er store virksomheder, og man skal ramme alle, så kan det være flere afdelinger, man skiller eller skal mødes med. Nogle gange så samler de alle, eller også kan de ikke lukke fabrikken eller lukke biksen. Så har man et par timer om formiddagen med halvdelen af firmaet og et par timer om eftermiddagen med den anden halvdel, så de ligesom kan holde hjulene i gang. Og andre gange så er det først alle, og så er det ned på afdelingsplan og så møde dem, hvor de er med de forskellige problemer, de eventuelt har. Vi kan ende med at tage de der opfølgende ting, som kan være alt fra at mødes med ledelsen og sige "hvad nu?", eller at de nedsætter et arbejds glædeudvalg. Så har de nogle arbejds glædeambassadører, som vi sætter i gang, fordi vi vil meget gerne hjælpe til, at de selv kan lave forandringen. Altså så de spirer indefra. Det kan ikke nytte noget, at vi siger "så kommer vi en gang om måneden, og så ser vi, hvor langt I er". Og så hver gang vi er der, så er der fokus på det, og hver gang vi er væk, så ryger de tilbage i det sædvanlige. Så hvis der skal ske ændringer, så skal det ske indefra. Og så skal det være nogle ildsjæle, der gør det. Nogle, der har lyst til det, nogle, som kan eksekvere tingene, ikke? Og det kan være bittesmå ting, de gør, som gør en kæmpe forskel. Det er derfor, at vi gerne efter et foredrag eller en workshop vil tage fat i dem og sige, "hvad nu? Hvad gør I? Skal vi hjælpe jer videre?". Nogle gange er det som sagt én gang, nogle gange er det over længere tid. Nogle gange har vi virksomheder, der har kontor i flere lande, og så rejser vi rundt til alle landene.

I 2: Så det er meget forskelligt størrelsesmæssigt, om det er internationalt, eller om det er dansk?

R: Ja, fuldstændigt. Altså jeg kan vise jer et udsnit af vores kunder, så I kan se, at det er virkelig, virkelig blandet. Altså det er fra fem mennesker i et eller andet apotek til de helt store internationale virksomheder. Lad os sige de store medicinal eller andre typer virksomheder, som har samlet deres HR fra hele verdenen for eksempel. Så kan vi sidde med dem og arbejde med dem. Så det er virkelig fra småt, lokalt, både privat og offentligt til de helt store internationale virksomheder.

I 1: Hvordan er jeres tilgang så forskellig i forhold til, om det er en lille virksomhed, I skal ud til, eller om det er en stor?

R: Det er forskelligt. Ikke kun på grund af størrelsen, men også på grund af kulturen i de forskellige virksomheder. Er det ingeniører? Er det børnehavepædagoger? Eller hvad er det, vi er ude hos? Hvad er det for en hverdag, de har? Så det er vigtigt for os at sætte os ind i deres hverdag. Så gør vi altid det, medmindre de lige har haft en eller anden kæmpe måling, at vi laver det, vi kalder en "arbejds glædemåling". Det er ligesom en temperaturmåling her og nu, hvor vi spørger ind til, hvordan de har haft det den sidste uge på jobbet. Så ikke noget med at kigge et helt år tilbage, som man typisk gør, men så man siger: "Hvordan har du haft det? Har du glædet dig til at komme på arbejde den sidste uge?". Og vi gør meget ud af at spørge, om de har glædet sig og set frem til det. Fremfor at sige på en skala fra et til fem, hvor

tilfreds har du så været? Fordi der er kæmpe forskel på tilfredshed på sit arbejde, hvor man går ind og vurderer forskellige parametre. Hvorimod når du spørger om glæde, så er det den følelsesmæssige del, vi går ind og snakker til. For arbejdsglæde og jo ikke en vurdering. Det er jo her og nu. Du står i en eller anden situation, og der er et eller andet, der går op i en højere enhed, og I mærker det lige med det samme. "Yes!", den der "yes"-følelse. Det er arbejdsglæde lige der. Og den er der jo ikke hele tiden, men den kommer forhåbentligt mange gange i løbet af en dag. Så vi spørger ind til følelsen og ikke til vurderingen.

I 1: Nej okay. Og hvordan foregår det i praksis? Kommer I ud og laver et interview med dem eller?

R: Nej, vi sender simpelthen et spørgeskema ud med tre svarmuligheder, rimelig groft skåret op. Spørger ind til selvfølgelig noget, der har med resultater og relationer at gøre, det er klart. Men resultatet kan vi jo så inddrage i selve indlægget, vi laver, uanset om det er et foredrag eller en workshop. For at se, hvor halter den, og hvor ligger det rigtig godt. Så vi kan få italesat det, og de også kan få en snak om, "jamen efter i dag, hvor er det så I burde tage fat først?". Så laver vi målingen igen en to-tre måneder efter for at se, om det har flyttet noget. Det kunne være nemt at gøre det et par uger efter, men så lever de måske stadig på bølgen. Men vi venter en to-tre par måneder efter, og så kan de se, hvis det ikke har flyttet noget, så er deres arbejde bare ikke været godt nok.

I 2: Men det er også det. Altså nu står der i jeres bog her, eller Kjerulf siger, at arbejdsglæde netop er en følelse. Det må være individuelt, det er ikke noget, du kan sige er universelt eller er kvantitativt på den måde.

R: Den positive følelse du opnår i forbindelse med dit arbejde, de kan være store, og de kan være små. Og nogle får dem lettere end andre. Ligesom da jeg snakkede om ros. Nogle har brug for ros jævnligt for at føle, at de er gode til deres arbejde, og nogle føler kun, altså, har I læst om "Primadonna-ledelse", altså de der arketyper.

I 2: Ja.

R: Altså de vil ikke have ros, hvis ikke de føler, at de har fortjent det. Altså det praller fuldstændig af, tværtimod kan de miste arbejdsglæden. Og det er lidt det samme. Altså nogle er gode til også at lægge mærke til det, og nogle er ikke så gode til at lægge mærke til det. Og der prøver vi faktisk også at lære dem at være opmærksomme på, når arbejdsglæden er der. For der har vi altså en tendens. Hvis vi kigger ind i neurologiens verden, så er der noget, der hedder "negativity bias". Vores hjerner er kodet til lettere at kunne huske negative oplevelser end positive oplevelser. Så det træner vi, og giver dem værktøjer til, hvordan kan man så egentlig træne sin hjerne til bedre at huske det positive på korttidshukommelsen. Det der med, at du har været på job, alt er egentlig gået godt, der er én ting, der går galt, og hvad tager du med hjem?

I 2: Det, der er dårligt [*griner*].

R: Lige præcis [*griner*]. Og det er så åndssvagt. Så inden for positiv psykologi, som vi anvender rigtig meget. Der er lavet forsøg, hvor for eksempel, at man skal sætte sig ned og huske tre gode ting fra dagen og gøre det over en periode. Så træner du simpelthen din hjerne til at lægge mærke til de positive ting. Så det er et rent træningsspørgsmål. Hvor vi siger til firmaet: "Som individ, som leder, som medarbejder, så kan du gøre det med dig selv, men I kan også blive bedre til for eksempel at starte møder med at snakke om noget positivt. Så er det lagt fuldstændig strategisk ind. Alle møder starter med et positivt punkt. "Hvad har der været af sejre og gode resultater siden sidst?". Så er man ligesom kommet ind der.

I 2: Så det er både ledere, altså virksomheder, der skal være opmærksomme på de her ting. Men det er jo også noget, der bliver påkrævet af den enkelte.

R: Ja, altså alle har et ansvar for arbejdsglæden. Det virker altid bedst, hvis man har ledelsen med. Så bliver det nemmere for medarbejderne, men alle har et ansvar for det. Altså også det der med, hvis du ikke er opmærksom på, om

du har arbejdsglæde, eller om du har mistet den. Når du ved, hvad der gør dig glad, så kan du gøre mere af den. Der skal du lige huske at mærke efter en gang og sige: “Hov, det har faktisk været en god dag. Hvad var det, der gik godt? Nårh ja, det skal jeg da huske at gøre mere af, for det var da ret dejligt” eller “hov, der var noget, der ødelagde min arbejdsglæde”. Vær opmærksom på, hvad det var. Og så har du faktisk det ansvar, synes jeg, at var der noget, der ødelagde din arbejdsglæde, så skal du gøre noget ved det. Eller tage fat i nogen, der kan hjælpe dig med at gøre noget ved det på en konstruktiv måde selvfølgelig. Så der har vi alle sammen et ansvar. Det er jo let nok at rende og sige: “Ej, det er også for dårligt”. Det bliver lidt den danske brokkekultur.

I 1 + I 2: Ja *[griner]*.

R: Det flytter jo ingenting. Tværtimod, så dræner man resten af kollegaerne fra energi også, og produktiviteten falder.

I 2: Nu talte vi lidt om definitionen på arbejdsglæde, og det er jo den her følelse, som er individuel, og alle har et ansvar. Men er der noget, der definerer dansk arbejdsglæde i forhold til andre kulturer?

R: Altså hvad der gør os glade?

I 2: Ja, eller som du siger med brokketendensen i Danmark.

R: Altså jeg vil sige, i hvert fald når jeg har spurgt folk både i Danmark og i udlandet: “Hvad er det, der ødelægger deres arbejdsglæde?”. Og i Danmark er det brok fra kollegerne, der ligger øverst. Det der med at skrue på resultater og relationer, det er det, der løfter folks arbejdsglæde. At finde mening med arbejdet.

I 2: Okay.

R: Og manglende ros og anerkendelse ligger nummer to. Det, vi kan se, når vi sammenligner, det er, at vi i Danmark faktisk har knap så mange dårlige dage, som de har i udlandet. Altså spørger vi udlandet, så har de flere dage, hvor de ikke er glade for at gå på arbejde. Og det går lidt tilbage til det med, at vi har ret gode vilkår i Danmark. Og nu var der en af jer, der snakkede om forholdet mellem leder og medarbejder. Sådan rent hierarkisk, så er der ikke så langt fra medarbejder til leder. Det er faktisk ok at komme til sin leder og sige: “Okay, den beslutning du tog, forstår jeg faktisk ikke helt. Kunne man gøre det på en anden måde?”. I rigtig mange lande ville du ikke kunne gøre sådan. Jeg ved ikke, om I kender Geert Hofstede?

I 2: Jo.

R: Nå okay. Hvor I jo netop kan gå ind og sammenligne to lande og se, hvordan ligger den her kulturelle forskel på arbejdspladser.

I 2: Vi har arbejdet med den, netop.

R: Det er en kæmpe hjemmeside, han har. Men lige præcis den, hvor man kan sammenligne, er nyttig. Og det er jo også en, vi bruger, hvis vi er i udlandet. Fordi vi praler jo af, at vi i Danmark har høj arbejdsglæde. Altså vi har en af de højeste placeringer, når man kigger på, hvad der bliver lavet af målinger, i hvert fald over “well-being at work”, som man tit taler om. Ordet arbejdsglæde findes jo ikke på engelsk. Så nogle gange skal man se “hvad kan vi kigge på af udenlandske undersøgelser?”, og det er rigtig meget “well-being at work”, vi kigger på. “Job satisfaction” er igen lidt noget andet, men igen måler man det meget. Men der ligger vi højt på “well-being at work”, vi ligger højt på “work-life-balance” og på “engagement”, som også Gallup arbejder rigtig meget med.

I 2: Okay.

R: Så der ligger vi i Danmark rigtigt højt. Og der prøver vi jo på nogle gange, når vi er i udlandet, at vi kommer fra et land, hvor vi ved, hvad vi snakker om, fordi det er et fokus, vi har. Vi har endda et ord, der beskriver betydningen.

I 2: Vi talte netop også meget om definitionen på, hvad er fokus egentligt i vores opgave? Fordi arbejdsglæde er et meget positivt ladet ord, hvor måske trivsel er mere neutralt. Eller i hvert fald mere "jeg har det fint på arbejdet".

R: Vi siger jo, at arbejdsglæde driver alle de andre ting. Det driver engagementet, det driver motivationen og trivslen. Det driver medarbejdertilfredshed. Det hele påvirker hinanden også, ikke? Men hvis du fokuserer på at skabe mere arbejdsglæde, vil du typisk blive mere engageret, du vil blive motiveret, du vil blive mere produktiv. Der er en masse ord, jeg kunne give jer, som forskning faktisk beviser, hvad du bliver bedre til, når du har arbejdsglæde. Trivsel er jo så en lidt anden overordnet beskrivelse. Trives du? Jamen jeg tror, at den igen kommer til at ligge lidt op af det der med tilfredsheden. At det bliver mere en vurdering af, hvordan mine arbejdsforhold er. Har jeg et hæve-sænkebord, hvis jeg har et kontor?

I 2: Det er jo også det, du siger med, at virksomheder fokuserer både på "har vi en fitnesscenter, har vi en frugtordning?". Det er jo lidt mere et trivselsspørgsmål måske.

R: Det er mere trivsel, og det kan flytte folks tilfredshed, og det skal selvfølgelig være i orden. Det er super fedt at have nogle forskellige muligheder og have nogle goder, men det er bare altså... Hvis du føler, at de er uretfærdige, så mister du arbejdsglæden. Så det kan påvirke arbejdsglæden negativt, men ikke positivt, når grundfølelsen ligesom er der, altså grundvilkårene.

I 1: Så det du siger, det er, at trivsel er mere fysisk, altså sådan de fysiske rammer i virkeligheden?

R: Jamen det er både og, vil jeg sige. De bliver påvirket af det også.

I 1: Hvor glæde det er mere psykisk?

R: Det er her og nu, altså det er den følelse, du har her og nu. Og den er der i det øjeblik, du sidder og oplever noget, der enten frustrerer dig - "IT går ned, bum!" - negativ følelse lige der. Altså hvis man kigger på grundfølelser inden for positiv psykologi igen, så kan man kigge på, om vi har de mest brugte 10 positive og de mest anvendte 10 negative grundfølelser. Der er jo masser af forskere, der har kigget på, hvor mange skal vi egentligt have i løbet af en dag af de positive kontra de negative for at forblive positive mennesker. Forskerne er ikke enige. Vi har i mange år lænet os op ad Barbara Fredrickson, som har sagt 3:1, men der er også noget matematik i det, som så er blevet slået ned på bagefter. Det holder faktisk ikke helt stik, den måde de har lavet beregningerne på. Der er nogle, der siger 10:1, og nogle der siger 12:1.

I 1: Men igen, det er vel meget individuelt, tænker jeg. Når I spørger, er du glad på dit arbejde? Nu kan jeg ikke huske, hvad det præcise spørgsmål er, men hvis jeg tænker, at halvdelen af min dag har været okay, så er jeg glad, hvor min nabo måske kan sige, at den første time i morges var bare rædselsfuld, så jeg er ikke glad i dag. Men det tænker jeg, det er vel meget individuelt? Eller hvad?

R: Ja, altså de der negativity bias vi talte om, nogle har det jo mere udbredt end andre, men alle kan træne det. Så hvis en arbejdsplads vil hjælpe folk til at gå glade hjem, så skal de sørge for at synliggøre de gode ting bedre. Sørge for, at folk har mulighed for at dele dem med hinanden, men de skal også dele dem med medarbejderne. Fordi det, alle forskerne så er enige om, er, at du skal have flere af de positive end de negative. Så 50/50 vil faktisk ikke være godt nok. 1:1 er ikke godt nok. Så hun sagde 3:1, Barbara Fredrickson, og nogle siger 10, og nogle siger 12. Alle siger flere positive end negative. Så det er det, du hele tiden skal arbejde med. Der kan du, både som kollega gøre meget for dine andre kollegaer, og som leder kan du også blive god til at huske at sige: "Hov, her har vi klaret os godt". Der er lavet forskning omkring, hvad vi så kan hive frem, hvad gør en forskel? Hvad påvirker vores følelser? Det er ikke kun

målbare resultater, det er ikke kun de store fantastiske ting “ja, nu har vi lykkedes med det”, men det er bare at lave meningsfulde fremskridt. Hun hedder Jody Hoffer Gittell, som har skrevet en bog, der hedder “The progress principle”, netop omkring det der med, at det påvirker vores følelser, vores motivation, hvis vi ved, at vi laver meningsfulde fremskridt. Ikke opnå resultater, men har meningsfulde fremskridt. Så processen er vigtigt, især når folk arbejder i processer og i projekter, og det gør mange mennesker. Men de kigger kun på, hvornår vi har nået målet. Før har de ikke succes, før er de ikke gode nok. Hvor hvis man vil blive bedre som virksomhed til at synliggøre de meningsfulde fremskridt, så vil man have glattere medarbejdere. Og man har fundet ud af, at det er selv de små skridt, der har en kæmpe indflydelse på, hvordan folk performer. Så man også får nogle medarbejdere, som performer bedre. Det er godt for virksomheden, og det er godt for medarbejderen, som går på arbejde for at lave et godt stykke arbejde.

I 1: Det, tænker jeg, er ret interessant faktisk også i forhold til, hvad vi skal arbejde med i forhold til kulturforskelle. Altså det må der også være enormt meget forskel på fra kultur til kultur?

R: Ja, hvor gode de er til det.

I 1: Ja, hvor gode de er til at anerkende de små ting.

R: Det er der faktisk ret mange, som er dårlige til. Jo mere vi når til de store virksomheder, som begynder at måle på altting efterhånden, fordi resultater er ikke altid målbare. Det kan være “hold kæft, hvor havde vi et godt møde”! Prøv at forestille jer en eller anden medicinalvirksomhed, som er ved at udvikle et nyt præparat. De har måske arbejdet i 8 år på at udvikle det her, det bliver ikke godkendt af myndighederne. Er de en total fiasko? Nej, ikke hvis de hele tiden undervejs har været gode til at se, her! Der har vi fundet noget nyt. Der er jo masser af ting, de vil kunne bruge. Det er ikke blevet godkendt, som det er nu, men gå tilbage og se, hvor har vi egentligt nogle succeser? Hvad kan vi bruge af det her, som vi så kan arbejde videre med? Hvis man ikke er god til det, ville medarbejderne jo gå fuldstændigt gå ned med flaget og føle “hold kæft, hvor er vi dårlige til vores arbejde”, og det nytter jo ikke noget. Så i nogle brancher er det endnu mere vigtigt end i andre. De fag og brancher, hvor det er meget synligt, at det er meningsfuldt; sygeplejersker, skolelærere, selv håndværkere, som kan stå og studere deres arbejde, når dagen er omme. De kan se, hvor er jeg nået langt, og hvor er det bare flot og præcist. Det er meget tilfredsstillende, det er nemt at se. Men mange vidensarbejdere i dag kan jo ikke se resultaterne af deres arbejde sådan fra dag til dag. Nogle gange så siger vi faktisk: “prøv at tælle, hvor meget arbejde du faktisk får lavet”, fordi det motiverer at se, at du faktisk får lavet en hel masse. Hvad kan vidensarbejdere gøre for at synliggøre det arbejde de får gjort? Fordi det er ikke så synligt for dem, som det er for mange andre fag.

I 1: Hvordan er feedbacken på, når I kommer ud og laver workshops og foredrag? Jeg går jo ud fra, at de er interesseret i det, når de ringer til jer, men hvad bagefter? Hvad siger de?

R: De fleste siger: “Gud, er det virkelig så banalt? Er det så små ting, der skal til for at gøre en forskel?”. Og alligevel, selvom de siger det, så synes jeg ikke, at det er alle, der gør nok ud af det. Der er nogle, der tænker: “nu har vi haft det møde om arbejdsglæde, så har vi ligesom markeret over for medarbejderne, at vi synes, det er vigtigt”. Og så stopper den der. “For vi har jo også travlt, vi skal jo også...” og så ryger de lidt tilbage i den gamle. Så der er det jo fuldstændigt vanvittigt at se, hvorfor de bruger tid på at få nogle ud, hvis de ikke har tænkt sig at gøre noget arbejde bagefter. Vores kunder er generelt super glade og tilfredse. Altså vi laver en slags “net promoter score”, hvor vi spørger: “På en skala fra 1 til 10, hvor stor sandsynlighed er der for, at I vil anbefale os til andre?”, og der ligger vi på 9,7 ud af 10. Så folk er ihvertfald rigtig glade for at få fokus på det her.

I 1: Hvorfor tror du, at virksomhederne efterspørger det her? Er det, fordi de kan se, at medarbejderne har det dårligt, eller er det, fordi de bliver påvirket af andre virksomheder til at...

R: Både og. Nogle tager fat i os, fordi det går dårligt. Fordi der har været store forandringer, store omstruktureringer. De kan se, at folk virkelig har brug for at få flyttet fokus. Nogle gør det for at fastholde den gode energi, der er, hvor der er

ingen problemer, men de vil gerne vise i virksomheden, at vi skal jo huske det, også selvom det går godt i øjeblikket. Andre gør det bare for synlighedens skyld, fordi det måske er blevet en lille smule trendy.

I 1: Statuere et eksempel?

R: Ja, ja, bæredygtighed, arbejdsglæde, alle de der ting altså.

I 2: Så det er også en trend, altså behovet for den der “det skal være fedt at gå på arbejde!”, det er en udvikling.

R: Det er det helt sikkert!

I 1: Er det så højere i Danmark? Altså er behovet større i Danmark, end det er i udlandet?

R: Nej, det vil jeg faktisk ikke sige. Også fordi generelt, der har vi den der grundtilfredshed, hvor den i rigtig mange lande ikke er der. Så vi kan jo sige: “Har du et job, du ikke kan lide, og du har prøvet alt, så sig op!”. Altså du behøver ikke at gå fra din lejlighed eller hus lige med det samme. Der er rigtig mange lande, hvor det ville være svært at sige op. Vi har lavet en hjemmeside, der hedder “Quit your crappy job day”, hvor den 31. marts hvert år er “quit your crappy job day”, hvor vi siger til folk: “Selvom det måske økonomisk er rigtig svært for dig, så overvej det. Fordi hvad er det, der sker med dig, når du ikke har det godt på arbejdet?”. Du bruger mange, mange timer på jobbet, og man tager det med hjem. Der er igen meget forskning, der peger på, hvordan det kan gå ud over din sundhed, din mentale sundhed og din fysiske, altså hjertekarsygdomme, diabetes og alle mulige andre folk, der går ned og er langtidssyge, er ofte faktisk på grund af det sociale på arbejdspladsen. Altså det er jo ikke altid fordi, de får en eller anden sygdom, tit er det påvirket af det mentale på arbejdspladsen. Der er faktisk en dansker, der hedder Bobby Zachariae fra Århus Universitet, der har kigget rigtig meget på stress. Hvad er det egentligt folk bliver stressede over? Det er ret interessant. Men jeg ved ikke, om I skal i den retning?

I 2: Men det er meget spændende at høre om, hvad det modsatte af arbejdsglæde er? Ville du så sige, at det er stress?

R: Vi taler nogle gange om, om det er arbejdslede, eller hvad er det? Det der med, at du står op og bare ikke har lyst til at gå på arbejde. Det der med, at det tager din energi, du har ikke lyst, du bliver ked af det, du bliver opgivende. Så stress kan være en faktor af det så, men nej, stress er ikke det modsatte. Men når du ikke har lyst til at gå på arbejde, så har du mistet arbejdsglæden.

I 2: Men du siger det med, at I har en workshop, hvor I opfordrer folk til at gå fra deres arbejde?

R: Det er en hjemmeside.

I 2: Okay. Fordi vi er jo også et produkt af i dag, hvor man hyppigt skifter job, dit CV skal se fedt ud. Hvis du har været på den samme arbejdsplads i 4 år, så er det sådan lidt: “Er du groet fast eller hvad?”. Men hvordan hænger det så sammen med arbejdsglæde? Fordi virksomhederne vil jo gerne skabe arbejdsglæde, for at de holder på deres medarbejdere. Så er virksomhederne gearret til hele det her?

R: Nogle er. Nogle er ikke. Der er meget forskel. Fordi det med at have kæmpe stor personaleomsætning, det er skide dyrt. Det er dyrt at få en ny ind og lære en ny op hele tiden. Jeg er jo en anden tidsalder end jer. I mit første job var jeg i 11 år. Der er ingen, der har kigget ned på mig, tværtimod. Så har jeg jo bare gjort en masse, det jeg er god til, og jeg er blevet ved med at dygtiggøre mig inden for det. Og fået mere ansvar inden for det, jeg lavede der. Så nogle gange spørger jeg mig selv, om der er noget hold i det? For mig er der ikke hold i, at man skal skifte. Et godt CV altså, det handler om mennesker! Hvad kan jeg egentligt bruge dit CV til? Lige overordnet for at se. Hvis jeg skulle ansætte dig, ville jeg få meget mere ud af at snakke med dig og finde ud af, om du passer ind her. Til den type job og sammen med den gruppe mennesker, du skal sidde sammen med. Så skal jeg nok lære dig de skills, som du ikke har, hvis det er det.

I 2: Men jeg tænker også sådan, nu er det jo også meget med selvudvikling. Du skal udvikle dig på dit job. På et tidspunkt, så går det jo i stå, så har du dine faste opgaver, og det er vel der, at folk så får lyst til at sige "Nå, men nu skal jeg ud og prøve noget nyt! Fordi det er for ensformigt".

R: I rigtigt mange virksomheder kan du jo faktisk udvikle dig inden for virksomheden. Du kan tage uddannelser, du kan få nogle nye ansvarsområder i det firma, du er i, du kan blive mentor for nogle andre. Så der er mange virksomheder, hvor du faktisk kan udvikle dig der. Du behøver ikke komme et andet sted hen for at udvikle dig. Og kigger I på forskellige motivationsteorier, så snakker de meget om "mestring". Altså det der med, at man kan mestre og lære hele tiden, videreudvikle sig. Det er vigtigt for os, og det er også vigtigt for arbejdsglæden. Men der er ingen, der siger, at man skal skifte job for at gøre det. Nogle virksomheder er bare ikke gode nok til at fastholde deres medarbejdere, hvis du spørger mig. Og give dem de udfordringer, så de føler, at de udvikler sig, lærer noget nyt og dygtiggør sig inden for det, de nu interesserer sig for. For det er også vigtigt, at vi føler, at vi får lov til at arbejde med vores styrker. Vi skal ikke nødvendigvis sige: "det her er dine svagheder, så det skal vi arbejde med". Jamen hvad hvis det ikke er det, der motiverer dig? Jamen så lad os udvikle de styrker, du allerede har, og hjælpe dig inden for det. Hvor kunne du tænke dig at flytte dig hen? Vil du være mentor for andre, eller vil du tage en ekstra uddannelse? Det kan din eksisterende virksomhed godt gøre. Mange glemmer bare, hvor vigtigt det er for vores arbejdsglæde, at vi giver vores medarbejdere mulighed for hele tiden at udvikle sig og dygtiggøre sig. For det er vigtigt! Og ved at give dem noget mere autonomi. Autonomi er også sindssygt vigtigt!

I 2: Men det er jo også meget en del af den danske opfattelse eller det danske system, at vi har så fladt et hierarki. Eksempelvis da jeg var i Frankrig, mødte jeg aldrig direktøren for den virksomhed, jeg var i, men alligevel var det ham, der skulle sætte stempel på, hvis jeg skulle ud og gøre noget andet. Og det skaber et enormt mærkeligt forhold mellem kollegaer og ledelse. Men jeg tænker lidt, når man har så meget autonomi, så kan man også få den der følelse af, så skal jeg præstere det mere, for jeg har jo det der "frihed-under-ansvar-koncept". Og det er jo også mange stressramte danskere, som...

R: Absolut!

I 2: ...som måske slæber arbejdet med hjem. Hvordan ser du en sammenhæng?

R: Nogle ville elske at få meget autonomi, og nogle elsker bare faste rammer. Det, jeg synes, er vigtigt, og det der fejler på mange arbejdspladser, det er, at man glemmer at se individet. Altså en god virksomhed, en dygtig leder, kigger jo på, hvad er det for nogle mennesker, jeg har. Kend dine mennesker, kend dine medarbejdere og hjælp dem der, hvor de er. Hjælp dem på den måde, som de har brug for. Kend de forskelligheder de har, og så coach dem og hjælp dem der fra. Hver i sær vil gerne gøre en meningsfuld forskel, men det kommer de ikke til at gøre på samme måde. Vi er allesammen forskellige mennesker. Jo bedre du kender dine folk, jo mere du ser individet, og ikke bare siger "nu gør vi det generelt", jo mere vil du kunne få folk til at performe og til at få øget arbejdsglæden. Og hvem uddanner man som leder? Hvem vælger man som leder? Specielt mellemledere i dag er måske mere faglige dygtige rundt omkring, end de har de social-skills. Og som mellemleder, hvis du ikke har social skills. Altså i virkeligheden vil jeg sige, du kan være på en arbejdsplads og have et rigtig, rigtig gode sociale færdigheder og være en dygtig leder uden overhovedet at kende til det produkt, der er i en virksomhed. Så bare fordi, du er fagligt dygtig, er du ikke nødvendigvis en dygtig leder, tværtimod. Så der har man fejlet meget i Danmark ved faktisk at vælge forkerte ledere, som ikke er gode til at hjælpe deres medarbejdere. De er faktisk måske helt vildt dygtige inden for deres fagområde, men hvorfor er det så ikke det, de gør? De er ikke gode til mennesker. Og der har vi fejlet. Og det er tilbage for mange år siden. Altså jeg kan huske, at der var en kæmpe artikel i Børsen, men jeg kan ikke huske, om det var i 2011. Det er i hvert fald nogle år siden efterhånden, hvor de netop havde været inde og kigge på det der og sige, at dem, man valgte, var fagligt dygtige mellemledere, og det fejlede bare, og arbejdsglæden faldt, fordi folk ikke fik den hjælp og støtte. Altså vi har brug for at få hjælp og støtte af vores nærmeste leder. Vi skal have hjælp og opbakning. Vi skal have retningslinjer, vi skal have at vide, hvor vi skal gå hen. Lederen skal kende os, hvor støtter jeg og hjælper jeg dig bedst, og hvordan støtter jeg og

hjælper dig bedst muligt? Du har brug for noget mere frihed i din opgave, du har brug for kasser og rammer, jamen så er det det, du skal bruge.

I 2: Er det også afhængigt af, hvor stor virksomheden er? Fordi mellemlederens rolle er mega vigtig i en international virksomhed på grund af den menneskelige kontakt, tænker jeg.

R: Fuldstændig! Det er jo svært i store internationale virksomheder, for der har de jo tit medarbejdere, som har ansvar for flere forskellige lokationer i verden, så det er distanceledelse, som I sikkert har læst om. Distanceledelse er ikke let, fordi hvordan udtrykker du dig? Bare nu vi sidder og snakker, altså ansigtsudtryk og smiler du med øjnene? Altså tonen i din stemme og sådan noget, det kan du ikke få igennem på en e-mail. Smileyer, som måske gør lidt, men det er slet ikke det. Så den der menneskelige kontakt og resultater og relationer. Relationerne er halvdelen af det. Det er det! Det er vigtigt, at vi har gode relationer. En af de største årsager til, at folk siger deres job op, er en dårlig relation til nærmeste leder. De føler ikke, at de får den hjælp og opbakning, de har brug for. De ved ikke, hvad lederen vil med dem. Hvor skal jeg hen? Og så søger man selvfølgelig videre, hvor man kan finde de ting. Så det er sindssygt vigtigt at begynde at kigge på. Hvis man spørger virksomheder, hvad de fokuserer på - resultater eller relationer?

I 1: Resultater.

R: Ja [*griner*]. Man skal heller ikke kun fokusere på relationerne. Man skal både og. Har I læst den bog, som hedder "The south-west airlines way"?

I 1: Nej, vi har hørt den omtalt.

R: Ja? Hvor der igen er en, der har været inde og lavet noget forskning omkring, hvordan kan vi få folk til at performe bedre. Der har de simpelthen være inde og kigge på 'relationships' i relation til 'higher performance'. Super spændende. Så det handler jo rigtigt meget om at sørge for at skabe gode relationer på tværs. Der går så lidt ind i relationel koordinering, hvor det både gælder i forhold til dine medarbejdere, det gælder op og ned, det gælder på tværs af afdelinger. At man får husket at arbejde på alle niveauer. Og i denne her er der lavet en fuldstændig klokkeklar kommunikationsstrategi, som er ret interessant. Som handler om, hvordan vi kommunikerer klare mål, så alle ved, hvad vej de skal gå. Og tillid til hinanden. Det er tit, hvad vi i hvert fald ser der sker. Når der er mistillid til ledelsen, det er, når kommunikationen er for dårlig. Der bliver ikke kommunikeret ofte nok, eller også så kommer det for sent, eller også bliver der kommunikeret så meget, at folk siger "slap lige af". Så det er enten for lidt eller for meget nogle gange. Det der med at have den forløbne kommunikation/information, så man ved, hvad der sker. Specielt i de forandringsstider vi er i i øjeblikket. Nogle gange er det nok at få at vide, jamen "vi ved ikke mere. Vi er her nu. Vi er ikke kommet videre". Godt, så ved folk det. Så det der med at kommunikere rettidigt og sådan kontinuerligt og så oplære folk i, hvis der er problemer, hvordan skal I så kommunikere, hvordan skal I så reagere.

I 1: Så folk ikke begynder at gå at snakke i hjørnerne.

R: Præcis! Så det er ret interessant i forhold til kommunikationsdelen i det. Der har de virkelig fundet frem til nogle ret konkrete ting, der bare virker rigtigt højt på folks performance. Og de fleste virksomheder kigger hele tiden på performance. Så det er "The south-west airlines way"!

I 1: Jeg tænker lidt, og det har undret os lidt begge to. Altså kritik, når man skal give sine medarbejdere kritik, hvordan hænger det sammen i forhold til arbejdsglæde? For alle ledere får vel på et eller andet tidspunkt behov for at give kritik?

R: Jamen, det hænger lidt sammen med det, vi talte om før. At kritik eller konstruktiv feedback, eller hvad I nu vil kalde det, er jo vigtigt, hvis man skal hjælpe folk med at udvikle sig. Og vi vil allesammen gerne udvikle os og blive bedre til det, vi laver, og udføre et godt stykke arbejde, osv. Folk vil gerne have, hvis det bliver gjort på en konstruktiv måde, vil godt have konstruktiv feedback og vil gerne blive bedre og lære af deres fejl. Specielt hvis man husker også at rose

dem, når de gør et godt stykke arbejde. Det er tit der, det går galt, at man kommer kun, når folk har lavet fejl. Og det bliver man altså lidt træt af. Hvorfor får jeg ikke at vide, når jeg har gjort et godt stykke arbejde? Hvorfor skal jeg kun have at vide, når jeg har gjort noget galt? Eller hvor der ikke er tilfredshed oppefra. Så hvis ledere og medarbejdere husker generelt at rose hinanden, så er det også lettere at komme til hinanden med noget negativt, kritisk. Igen er det meget vigtigt, lad være med at blande de to ting sammen. Tilbage i 90'erne, der var der den der 'rose-sandwich-model' - ros, ris, ros. Den er ældgammel og uddateret for længst. Det hænger ikke sammen! Hvis du siger "Ej, hvor er vi glade for at have dig som medarbejder, men bla bla bla.. Men arbejd videre med de gode ting!". Altså du husker kun den negative der. Ros folk, når de har fortjent det. Det tager de ind, det husker de. Og når de så har et eller andet, de skal forbedre sig, så tag fat i dem der. Aldrig bland de to ting sammen! Altså hvis du vil have, at folk skal arbejde videre med det, og hvis du er vant til at lave den der sandwich-model, og du kommer og roser folk, så hører de ikke noget, de venter bare på "men". Så det er helt omsonst. Vi er meget imod den! [griner]. Fordi ros, feedback, anerkendelse, jeg er ligeglad hvad I kalder det, for det hele handler om at give folk positiv feedback. Det skal være ægte, og det skal være konkret. Nu mere konkret man er, jo bedre. Så kan folk bruge det til noget. Gøre mere af det, de faktisk er gode til og vide, hvad det er. Jeg hører tit, at vi i Danmark, apropos kulturforskelle, heller ikke er så gode til at tage imod ros. Altså, "ej, det er ikke noget" eller "Jeg skal ikke have ros, jeg passer jo bare mit arbejde". Men det der med at lære at tage imod ros og tage det ind og måske blive god til at sige: "hvad er det, du synes, jeg er så god til? Hvorfor er det, du synes om denne her opgave, at jeg lykkedes med den?". Så man kan gå ind og specifikt finde ud af, hvad er det, der fungerede. Sådan både blive god til at give konkret ros, men også spørge mere ind til specifikt, når man får det, "hvad er det, du godt kan lide ved det? Hvor var det, du synes, at jeg virkelig brændte igennem?". Eller hvad det nu er man laver.

I 2: Jeg var til sådan et oplæg fra, jeg ved ikke, om det kender det, Human Univerz? Det handler meget om forandringsledelse. De taler om de her fem værdsættende sprog, som hænger lidt sammen med de fem kærlighedssprog, som er mellem par. Men der taler de netop om, at ros modtages forskelligt, og nogle har brug for, som du netop sagde, udtalt ros. At sige "det der gjorde du skide godt, den power point den var bare lige i øjet", og andre har brug for den der anerkendelse ved at sige "skal vi lige gå op og tage en kop kaffe sammen, og så taler vi om løst og fast". Men at man modtager ros forskelligt, hænger jo også sammen med, at man taler med individet og hører, hvad er det, du har brug for for at blive motiveret, hvad er det, du har brug for, for at føle anerkendelse.

R: Nu kender jeg ikke de der fem, men det er bare vigtigt at se de forskellige mennesker. Hvordan roser du den person? Nogle vil nemlig gerne have det under fire øjne, mens nogle ville elske, at du samlede hele afdelingen og sagde: "nu skal I høre, Cecilie...". Det var der nogle, der ville elske. Prøv at tænke på, hvem er den person, du skal rose. Hvad vil vedkommende sætte pris på? Og være ægte undervejs og fortæl specifikt, hvad det er, du roser, og så gør det på en måde, som passer modtageren. Igen, tilbage til, der er nogle som tænker "jeg har kun ydet 98%, det skal jeg bare ikke have ros for". De bliver faktisk irriterede over, hvis du roser for noget, de selv ikke er tilfredse med. Så find ud af, hvem er din modtager! Relationen er så vigtig her. Tit er vi allerbedst til at give ros på den måde, vi selv gerne vil have det. Og det skal vi jo sådan set ikke. For det er ikke sikkert, at modtageren vil værdsætte det på den måde. Det ligger bare helt sådan i vores natur.

I 2: Så det med at det skal være så specifikt som muligt og så personligt, så...

R: Ja, og ægte. Man skal ikke rose, bare for at rose. Eller det der "alle-ros". Der er nogen, der faktisk tit vil sidde, "hey, det var altså vores team, som løftede den der. Hvorfor skal alle nu roses for det? Det er sgu' ikke fair!". Altså nogle gange, den der "alle-ros" kan også blive sådan lidt, lad nu være! Gå nu ned til dem og sig til dem, der har gjort det godt eller fremhæv dem frem for de andre. Det synes jeg er helt fint! Hvis ikke man som virksomhed eller afdeling kan glæde sig over nogle, der har lavet et godt stykke arbejde, så har man slet ikke den "vi-følelse", man skal have. Vi skal jo have en stolthed internt i firmaet, uanset hvem af os der løfter en opgave. Fordi den individuelle kultur, som desværre meget er kommet. Jeg ser den allerede på vej væk i flere kulturer, at flere virksomheder stopper med den der individuelle performancemåling og mere måler i grupper, som giver meget mere mening, så folk løfter hinanden og ikke har spidse albuer. For det er jo det dumme, man kan gøre. Det at skabe individuelle performere i de fleste

virksomheder, altså det giver ingen mening, at folk ikke hjælper hinanden eller ikke vil af med deres viden til deres kollegaer, fordi det er “mig”, der skal performe.

I 1: Ja, det har vi snakket ret meget om. Det er lidt ærgerligt, at CBS som universitet er ret gode til at producere..

R: ... den type mennesker.

I 1: Ja, helt vildt!

R: Virksomhederne har ingen glæde af dem. Mange virksomheder har også fokuseret på den individuelle performance og bonusordninger, og det giver ikke mening.

I 1: Jeg lavede også en opgave på sidste semester omkring det her med at få folk til at arbejde for virksomheden og ikke for sig. At når man har de der spidse albuer, så handler det meget om en selv i stedet for om virksomheden som helhed.

R: Der er nogle, der elsker at gøre sig uundværlige. Det skaber bare ikke noget godt, altså.

I 1: Jamen der er mange, virkelige mange facetter og niveauer af det her. Nu har vi snakket en lille smule om kultur, men har I arbejdet specifikt i Frankrig og med franske virksomheder?

R: Vi har ikke været hentet særligt meget til Frankrig. Det er sjovt, I spørger.

I 1: Hvorfor?

R: Ja, det er et godt spørgsmål. Hvorfor de ikke har fundet os. For vi laver intet opsøgende arbejde, så alle finder os via vores website. Så jeg ved ikke, om det har været noget med sproget. Vi taler jo ikke fransk. Alle vores videoer er på dansk eller engelsk, og der er stadigvæk en sprogbarriere, som jeg mærker det, med franske virksomheder. Der er en fransk pige i Paris, jeg faktisk kender, som jeg gerne vil give jer navnet på, hvis det er. Hun vil så gerne lave det, vi gør, i Frankrig. Altså hun er helt oppe og køre. Vi laver sådan noget, vi kalder ‘Woohoo academy’, hvor vi uddanner i alt, hvad vi gør. Vi fortæller alt det forskning. Vi lægger det hele frem og siger “her er tre dages academy”, og så giver vi bare lods af al vores viden. Så kan folk bruge det til at blive konsulenter ligesom os, eller de kan bruge det internt i en virksomhed, de er ansat i. Hvis vi for eksempel siger, at vi har en virksomhed, vi vil gerne have nogle skal udbrede det hos os, så kan man sende nogle afsted og så kan de blive “chief happiness officer”, eller hvad de nu kalder dem. Og der har vi faktisk, som det ser ud nu, får vi en, tre, fire eller fem fra et fransk stort flyselskab/*griner*, som kommer til København og gerne vil det. Jeg ser en åbning i den franske kultur. Og hende der Audrey, som jeg kender, hun har nemlig også været sådan lidt “uh, tør jeg starte med det her. Er Frankrig klar til det?”

I 1: Ja, det kunne da være rigtigt spændende at snakke med hende.

R: I Danmark er der også skeptikere. Der er masser, der siger “arbejdsglæde - prøv og hør! Vi går faktisk på arbejde for at arbejde, nu stopper I alt det der lalleglade amerikanske pjat! Det er useriøst!”. Men det er seriøst! Det er forskningsbaseret. Det er bevist, at vi faktisk bliver bedre til vores arbejde, hvis vi er glade på arbejdet. Og der er ingen, der er glade hele tiden. Altså træerne vokser ikke ind i himlen, men hvis vi bare det meste af tiden er glade, har det godt med vores kollegaer, mærker vi gør den meningsfulde forskel, så bliver vi bedre til vores arbejde. Vi har mere succes! Det, jeg synes, I skal kigge på, apropos kulturforskelle, hvor er det basale behov. Der er også Daniel Kahneman med “Hybridmodellen”. Jeg kan lige vise jer et slide, men det kan I jo ikke få med på videoen, hvordan vi bruger hans ‘Hybridmodel’.

I 1 + 2: Ja!

[Pause. Bentzen åbner sin computer for at finde frem til den omtalte model]

I 1: Men I arbejder selv med Hofstede eller hvad? Ud fra hans dimensioner.

R: Ja, vi kan godt lide, når vi er i udlandet og kigge på det. Eller hvis det er en international virksomhed herhjemme, som har flere forskellige...

I 1: Fordi i vores bachelorprojekt arbejdede vi meget med Hofstede, men nu er vi ved at finde en grundlæggende teori til den her. Der faldt vi over noget, der hedder 'GLOBE-studiet'. Det ved jeg ikke, om du kender?

R: Nej, ikke sådan lige umiddelbart.

I 1: Nej? For det er nemlig også nogle parametre, som faktisk er baseret på Hofstedes, altså nogle af Hofstedes, men det er sådan mere i forhold til, altså i virksomhedsregi. Men der nogle forskellige...

[I 1 viser Bentzen bogen med et hurtigt overblik over GLOBE-studiet]

I 1: Men den kender du ikke?

R: Den vil jeg gerne lige kigge på, før jeg udtaler mig om det.

[Bentzen vender computerskærmen og viser en skabelon af Hybridmodellen. Bentzen begynder at forklare, hvad modellen viser]

R: Der er forskellige former for glæde: joy, happiness. Den vi har nu og her, altså den vi oplever. Og så er der den evaluerede. Du er på sommerferie sidste år, ej var det en god ferie? Der kigger du jo tilbage. Var det godt eller skidt? Hvordan er det, du kan påvirke folks følelser nu og her? Der kan vi se meget, at det er ikke de der bonusordningen, frugtordninger og fitnesscentret, de går mere ind og siger: "nå okay, min vurdering eller min evaluerede syn på, hvordan er mit arbejde". Hvis de der ting er i orden, så er du godt tilfreds. Hvor vi har fundet frem til det der med, i oplevelsen nu og her, når du får lov til at lave et godt stykke arbejde, når man har en god samtale med en kollega, eller når I løser en opgave sammen. Det er de sådan fuldstændigt oplevede glæde nu og her. Og den går ind og påvirker din evaluerede også. Den evaluerede påvirker også din oplevende, men i mindre grad. Så det er mere det, du oplever nu, som påvirker din evaluering end omvendt. Så de påvirker begge to hinanden. Og så kigger vi på det med resultater og relationer kan du arbejde med, og hvad giver det dig så? Nu nævnte i selv det der med at skifte job og få et godt CV. Det hænger også meget sammen med, hvordan vi opfører os. Den evaluerede del af glæden er det, vi kalder jobtilfredshed. Hvor det andet heroppe, når du oplever glæden, det giver dig, ifølge forskningen, at du bliver engageret og mere motiveret, du bliver modstandsdygtigt, mere lærenem, osv., osv. Altså dit helbred går det faktisk også ind og påvirker, som vi talte om, både mentalt og fysisk. Det er altså denne her oppe, og den hedder Hybrid-modellen, Kahneman. Super interessant omkring lige nogle af de ting, I snakker om. Fordi det med at det skal se godt ud på ens CV. Man ser det jo rigtigt meget også inden for de offentlige instanser, specielt ministerier og sådan noget. Der er mange jurister, som går ind og ser, hvad ville se godt ud på mit CV? Selvom jeg skal arbejde 70 timer om ugen til samme løn, altså uden at få ekstra betaling, men er de så glade undervejs? Der er flere, der knækker nakken på det. Man kan også se, at det er de helt unge direkte fra universiteterne, der kan holde til det. Der ikke har familie og andet. Så det der med, hvad er det, der gør os glade, og hvad er det, vi bare kigger på. Hvad flytter mig? På den evaluerede vurderingsmæssige tilfredshed. Og tro på, hvad flytter mig på rangstigen.

I 1: Men hvorfor tror du, altså der er jo virkelig mange, der går ned med stress også i Danmark? Hvorfor gør folk det? Er det fordi, der bare ikke er nok fokus på arbejdsglæde?

R: Jeg tror, det er fordi, at man desværre for tit kommer til at kigge og fokusere på det forkerte, på de nederste. "Jamen så giver vi dig en bonus. Så får du en bedre jobtitel". Og det er langt fra kun i Danmark. Specielt i mange af de andre, altså Frankrig også, så får du en forfremmelse. Lige nu og her bliver man glad. Man har jo lagt folk i en hjernescanner og set på glædesudslagene, og man kan godt måle i glædescentret, at folk bliver glade, når de får en bonus eller en forfremmelse, men kun i op til to uger. Så det er altså et 'quick fix'. Det er ikke noget, der går ind og rører ved din grundfølelse. Så mange virksomheder kommer til at kigge på den evaluerede vurderingsmæssige og drejer på de forkerte knapper. I stedet for at give folk følelsen af, at de gør en meningsfuld forskel.

I 1: Man kan simpelthen gå ind og måle, at man er vedvarende glad i virkeligheden?

R: Ja! Ja, altså du gør forskellige ting, og så siger du, hvor længe holder det. Hvis du så går ind og måler igen, er der så samme udslag i glædescentret? Hvor længe holder den sig så oppe på den der "spike", der har været, ikke? Det er ret interessant!

I 2: Det er vildt interessant!

I 1: Ja, det er meget interessant. Den er god den dér! [*Hentyder til Hybridmodellen, som Bentzen stadig viser frem på sin computerskærm*]

R: Og der har man jo fundet ud af også, det har I sikkert hørt om, også med velgørende arbejde, man bliver faktisk også oprigtigt glad af at gøre andre glade. Altså der er lavet mange forsøg med, at nogle får nogle penge. Nogle skal bruge dem på sig selv, nogle skal bruge dem på andre. Dem, der bruger dem på andre, de får bare en højere lykke end dem, der bruger dem på sig selv. For "øj, så køber jeg det til mig" - glad nu og her.

I 1: Ja, sådan har jeg det da også selv. Jeg kan klart bedst lide at give folk en god fødselsdagsgave end selv at få en god fødselsdagsgave.

R: Ja, der kan du se! Præcis det samme. Det er også meget mere meningsfuldt. Og du kan gå og glæde dig over hver gang, du ser vedkommende gøre et eller andet. Så den her [*Hybridmodellen*] hænger rigtig meget sammen med det, der går galt rundt omkring i mange virksomheder. Forkert fokus!

I 2: Fordi i Frankrig er det jo også helt fra skolesystemet af elitært, og du bliver sammenlignet med alle andre i din klasse. Og hvem ligger i 10 pct af de bedste og sådan noget. Og det har vi selv oplevet, da vi var på udveksling. Totalt kulturchok. Hvor man er sådan "jeg vil ikke stille mig frem - ja, nu fik du den bedste karakter".

I 1: Ja, for nu er du i top fire.

I 2: Altså hvor netop det er det der individfokus. Hvor det er sådan, hvordan klarer jeg mig i en virksomhed i stedet for team, nemlig? Hvor det pludseligt giver mening. Hvor vi løfter i samlet et hold.

R: Præcis, det er i det vi lykkes og hjælper hinanden. Og nogle gange har vi jo mere overskud end andre. Det kan være personlige ting, der er årsag til det, selvom vi er på arbejde, så bliver jo påvirket af det også. Så hvis man løfter i flok, så er du jo ikke så sårbar som virksomhed.

I 1: Men det er også derfor, at det kunne være spændende at snakke med hende din kontakt. Men det er også det vores empiri går ud på. Hvad sker der så, når en fransk virksomhed kommer til Danmark og både skal have franske og danske medarbejdere. Hvordan får man så sådan en virksomhed til at fungere bedst?

R: Der er jo så mange fusioner, og det er jo sket rundt omkring rigtigt mange gange. Og der er jo bare nogle kulturforskelle. Altså bare mellem Danmark og Norge. Selvom vi siger, at vi i Skandinavien ligner vi hinanden meget, og så gør vi det alligevel ikke helt.

I 1: Og igen er det jo individuelt, ikke?

R: Fuldstændigt!

I 1: Så selvom du siger, at Norge fungerer på en måde og danskere på en anden, så er det jo ikke bare sådan, det er alligevel.

R: Men altså firmaer der fusionerer. Når man snakker med dem, som bare ikke er i Norden, altså de nordiske lande, så siger de jo bare, så ringer de til Danmark, Norge, Sverige, Finland, når klokken er efter tre eller fire, så er der ikke nogle, der tager telefonen. Folk er taget hjem. Vi har en anden arbejdsmoral. Vi er rigtigt effektive, når vi er på arbejde. Men vi er ikke på arbejde mere end otte timer om dagen. Det er vi bare helst ikke. Vi har bare den der gode 'work life balance', og det er vigtigt for os. Derfor performer vi så godt på jobbet. Det der med at skulle arbejde flere timer, som faktisk også vores regering har sagt, er jo fuldstændigt vanvittigt. Hvorfor skal vi arbejde flere timer? Bliver vi mere effektive af at sidde der en time ekstra eller to? Ikke altid, vel? Der er der de kulturer, hvor man er kommet til at kigge på, at det er antallet af timer. Det er ikke kvaliteten, det er kvantiteten. Der er jo igen en kæmpe fejl, fordi hvor længe kan vi være effektive og uden pauser? Det er vigtigt med pauser også. Vi skal op at stå, vi skal røre os, vores hjerner skal have en pause, hvis vi skal kunne tænke klart og arbejde effektivt. Masser af videnskabelige undersøgelser beviser, hvor vigtigt pauser er. Jo flere timer du arbejder, jo flere pauser skal du have. Så var der nogle af lande, hvor man egentligt skulle skære arbejdstiden ned. Folk ville nå præcist det samme! Det tror jeg. Men der er en anden kultur bl.a. i Frankrig. Der er 'rush hour' jo efter kl. 18, hvor i Norge er den efter kl. 15, i Danmark efter kl. 16 som regel, undtagen om fredagen. Sådan er det ikke i Frankrig. Altså der er folk længe på jobbet, og det er helt naturligt. De har måske også en kæmpe lang frokostpause.

I 1: Ja, det var nemlig den, jeg skulle til at sige.

R: Hvor de går ud og gør alt muligt andet. Hvor vi så prioriterer at have den tid efter arbejde.

I 2: Nu når jeg har arbejdet i en fransk virksomhed, der fik jeg et enormt tæt forhold til mine kollegaer, fordi vi netop havde to timer til at sidde og spise sammen, og man tog ikke specielt hjem. Så vi sad mega lang tid og snakkede, hvor det gør man måske mere i løbet af arbejdet i Danmark og prioriterer måske mere sit privatliv eller hvad? Fordi man gerne vil hente sine unger, osv.

R: Ja, lige præcis. Jeg har også oplevet virksomheder, hvor de har lang frokostpause, hvor de faktisk bare drøner hvert til sit. Det er jo fantastisk, du har været et sted, hvor I faktisk bruger tiden sammen og får skabt de relationer på jobbet. Men mange steder, så drøner folk jo ud selv og shopper eller går til tandlægen og frisør, hvilket også skal klares selvfølgelig. Men der får de ikke arbejdet med relationer på jobbet. Der elsker jeg faktisk den danske kultur med, at vi spiser frokost sammen. Selvom det kun er en halv time som regel, så sidder vi faktisk sammen. Hvor i mange lande, kender de slet ikke til det. At man egentligt spiser frokost sammen.

I 1: Nej, og bruger måske i virkeligheden også den lange frokostpause på at holde et frokostmøde. Så lige pludseligt bliver der arbejdet i pausen.

R: Og det er jo selvfølgelig vildt ærgerligt. Det er jo der, man har tid til at lære hinanden at kende. Har du familie? Hvor bor du? Hvad er dine interesser? Gud, har du været på sommerferie der? Ej, fortæl mig lige om det. Altså man får skabt de der gode nære relationer, som gør, at man kender hinanden og meget bedre samarbejder. Men der er bare, som I siger, kulturforskelle på det. Og der er jo plusser og minusser ved det hele. Vi har været på besøg hos Google i

Californien, hvor de arbejder sindssygt mange timer. Google har sørget for, at man kan alt på arbejdet. Man kan dyrke sport, man kan blive klippet, der er ikke det, man ikke kan. Så du kan være der i sindssygt mange timer. Og det er de jo også. Det er der jo i mega mange timer. Så bor de måske ikke lige derude. Så sætter de busser ind fra de store byer, hvor der selvfølgelig er Wifi, så du kan arbejde til og fra arbejde også. Altså nogle gange er det bare alt med måde. Jeg ved, når man er på Google, så er det, fordi man brænder for det, plus nogle tænker “årh, det er fedt på CV’et”, igen, men igen er det godt, at der er alle de muligheder for at arbejde så mange timer? Så vi faktisk mister den der ‘work life balance’ lige pludselig. Der har vi en kæmpe kæmpe fordel i Danmark og i hele Norden. Sverige og Norge ligger faktisk også rigtigt højt der. At vi har en god ‘work life balance’, så vi kan mærke, at vi har tid til også at skabe familie og venner og gøre det ved siden af. Og det er vigtigt for os. De nationer, der er allermest lykkelige, ikke tilfredse, er dem der har nære relationer. Det er i Sydamerika, når man spørger ind til lykke og ikke ind til tilfredshed og sikkerhed, så er det lande, som i Sydamerika, som har gode nære familiære og venskabelige forhold, som ligger højest. Så det der med, at vi er verdens lykkeligste land, det er vi ikke. Vi er verdens mest tilfredse land. Og vi har et højt sikkerhedsnet. Er man mor, kan man sætte sin barnevogn udenfor en café og gå ind. Altså hvad er det, man spørger om i nogle af de undersøgelser? Nogle gange bliver der hevet noget forkert ud af dem. Man skal virkelig være kritisk med de undersøgelser, der er. Vi er ikke verdens mest lykkelige land. Kig på folk, når I går på gaden, altså! Men i Sydamerika tror jeg det hænger sammen med de nære relationer, de har. Lykke for os, viser jo, at den vigtigste ting for lykke i livet er et godt parforhold, nære venner og et godt og meningsfuldt arbejde. Det er top tre. I den rækkefølge. Så det er venner og familie først, og så kommer der et meningsfuldt arbejde. Og så kommer børn og alt muligt andet. Men det der med at vi gerne vil være noget for andre, vi vil også godt vide, at der er en for os, uanset hvad der sker. “I got your back”. Den person er der bare. Enten er det en partner, eller også er det dine nære venner. Og så vil du gerne have et job, hvor du kan gøre en meningsfuld forskel. Så det er lykke-forskningen. Så nu ved I, hvordan I får et lykkeligt liv!

I 1 + 2: Ja, sådan der. *[griner]*

R: Ja, så det er super spændende. Men Kahneman er god og interessant i forhold til kulturforskelle. Kender I fairness på jeres studie?

I 2: Nej?

R: For det er jo også vigtigt i forhold til, om du kan føle glæde eller ej. Hvis du føler, at det hele er uretfærdigt, så er det svært at finde glæden frem. Der en video, som vi elsker at vise folk, som tror, at man bare kan give en bonus, så bliver han glad. Den ligger selvfølgelig på Youtube, men jeg kan da bare gå på Youtube *[finder video på youtube]*. Capuchinaber har man lavet det med. Den er her, den er fantastisk. Nu kan jeg lige slå lyden fra, så jeg kan forklare jer. Man har lært de her aber at handle, altså udføre et stykke arbejde, kan man sige. Og man har fundet ud af at lære dem at aflevere en sten, og så får de løn tilbage i form af et stykke agurk. Og man kan lave det her forsøg med aberne tyve-femogtyve gange i træk, og det fungerer. De arbejder, og de får løn, de arbejder, og de får løn. Ingen problemer. Så prøver de at sætte to aber ind ved siden af hinanden, hvor den ene for det samme stykke arbejde får et stykke agurk, og den anden får vindruer. Så det er jo selvfølgelig ikke fair. De laver det samme.

I 1 + 2: Ja.

R: Så sker det ikke helt på samme måde, som når de begge to får agurk. Så ham til venstre, eller hende, det er faktisk damer, så får hun agurk, så er hun glad, og så venter hun lige på, at den anden skal lave sit arbejde, det er de jo vant. De sidder ved siden af hinanden og gør det. Den til højre, hun finder en sten, og hun får så en vindruer. Det ser hende til venstre, og hun glæder sig faktisk allerede, tager stenen, afleverer den, og får igen et stykke agurk.

I 2: Okay, det er ikke i orden *[griner]*. Nej, hvor fedt.

[Griner alle sammen]

R: Og hende til højre, hun opdager ikke noget.

I 1: Hun fortsætter bare.

R: Hun afleverer sin sten. Hun kigger slet ikke til højre. Hun ser slet ikke den anden. Hun får sin vindrue, det er fantastisk. Den anden hun, nu slår hun den faktisk ind imod væggen for at se, om det er en sten. "Er der noget galt her?". Hun får igen en agurk. Og på forhånd fuldstændig opgivende, hun gider ikke engang at smage på den [*griner*].

I 1: Hun sidder og ryster.

R: "Det er bare ikke i orden!". Altså på den måde kan man jo virkelig ødelægge arbejdsglæde i en virksomhed, hvis man ikke behandler folk fair.

I 1: Ja.

I 2: Ja, det er sjovt.

I 1: Ja, det er et ret godt billede.

R: Så det er helt sindssygt. Det er ret interessant at kigge på, at selvfølgelig skal tingene være fair, selvfølgelig skal de basale ting, som Kahneman også snakker om, være der. Så kan man begynde at arbejde på arbejdsglæde.

I 2: Ja netop. Vi talte lidt om det, jeg tror også, at det står en enkelt gang i bogen, om Maslows behovspyramide.

R: Ja, det er lidt det samme faktisk.

I 2: Ja altså, at der er en base for, hvornår jeg har det godt. Nu kan vi skabe glæde.

R: Ja, lige præcis. Det er meget den også. Kahnemans er lidt nyere, men det er faktisk baseret på Maslows.

I 1: Ja, for det har vi også snakket om at få med på en eller anden måde.

R: Ja, det er en god ide. Og så kan I jo kigge på Maslow kombineret med Kahneman og så drage nogle konklusioner derfra. Der er vi jo heldige i Danmark i forhold til andre lande.

I 2: At de basale behov for det meste er rimelig godt opfyldte.

R: Ja, når du har et arbejde, og når du ikke har et arbejde, ja. Folk siger: "Hvem er arbejdsglæde for?". Så svarer vi: "Alle dem, der har et arbejde eller gerne vil have et". Det er lige vigtigt for alle.

I 2: Lige en sidste ting måske. Nu stod der lidt om jobsikkerhed i bogen, for det er jo en stor kontrast mellem Danmark og Frankrig. At vi har de her kontrakter i Frankrig, som nærmest er livslange, og der skal virkelig meget til, før du bliver fyret. Og det er også noget, der i sig selv kan dræbe arbejdsglæde på en eller anden måde?

R: Ja, præcis. Og det kan skabe, altså "hvad er det, der motiverer dig til at arbejde?". Er det udefra-faktorerne, er det den der kontrakt, eller er det, fordi du er drevet af en indre motivation. Altså hvis man vil skabe indre motivation, som er den eneste rigtige form for motivation overhovedet, så skal du jo ikke drive dem med en kontrakt eller med lønnen. Selvfølgelig skal lønnen være fair, men folk der skifter løn, fordi de kan få 5000 kr. mere et andet sted. Det er jo alligevel ikke en medarbejder, som du har i særlig lang tid. Så hvis de skifter på grund af lønnen, så er det faktisk godt, at du slipper af med dem. Eller også har du ikke været god til at give dem den indre følelse af, at de gør en forskel. Når

du har livslange kontrakter, så kan der jo ske det med folk, at de bliver lidt ligeglade. Og hvis de så ikke engang får de der “vi synliggør, at I er gode til det, I laver, og vi er ligeglade med, hvordan I har det med hinanden”, hvor folk bare tænker: “Okay altså, der er ingen, der tænker på os. Hvorfor skal jeg tænke på nogle andre? Jeg går bare på arbejde, og så går jeg hjem igen og laver så lidt som muligt”. Altså det er jo det, de kan ende ud i. Så specielt i den type kulturer, hvor de har sådan nogle livslange kontrakter, der skal man som virksomhed være endnu bedre til at vise folk, at de gør en forskel, for så bliver de mere effektive, produktive, osv.

I 1: Og det har de franske virksomheder så ikke helt fået øjnene op for endnu.

R: Det har de nok ikke. Og det er jo dumt, for de ved jo, at de hænger på de folk.

I 2: Ja, men det er sjovt, for nu når du nævner fairness, så er der jo den der kontrast mellem de lange kontrakter og de korte. Fx der hvor jeg arbejdede i Frankrig, der sad der to fyre og lavede præcis det samme arbejde. Den ene var på livslang kontrakt, og den anden skulle forny sin kontrakt hvert halve år nærmest. Og så sidder man der og tænker: “Hvorfor skal jeg sidde og være usikker, og hvad med om et halvt år skal jeg så finde noget nyt, fordi I ikke vil have mig mere, eller hvad?”.

R: Ja, og hvem var mest effektiv?

I 2: Ja, nok ham med den korte.

R: Men fairness er interessant i alt det her. For det skal man selvfølgelig sørge for, at folk føler, at det er fair. For så kan man sige “Godt, I gør en forskel, I er gode; hvordan kan vi hjælpe jer med at udvikle jer?”. Også de der ting jo. Så udviklingen, mestringen, hjælp folk. Lad dem føle, at de hele tiden dygtiggør sig og gør en forskel. Det er den måde, man fastholder de gode medarbejdere på.

I 1: Kender du den organisation, der hedder Great Place To Work?

R: Ja, ja.

I 1: For de har vist en lille smule med også.

R: Altså de er jo meget brugt herhjemme. Man kunne gå ind og se på, hvad det er for nogle firmaer, der er med. Det er jo ikke alle, der melder sig. Det er kun dem, der melder sig og betaler for at være med, der faktisk er en del af målingen. Så du kan ikke sammenligne alle firmaer i hele Danmark. Der er det bare det bedste, det er det bedste af dem, der har meldt sig og betalt for at være med. Det er også lidt branding i mine øjne. Det er gode ting, og det er godt, at de fokuserer på det, for det gør jo, at virksomheden begynder at gøre noget for, at medarbejderne skal være glade og tilfredse. Men der er meget branding i det også, men jeg synes, at det er cool, og de læner sig jo op ad forskellige well-being-undersøgelser og engagement-undersøgelser og bruger dem. Det synes jeg er skide godt. Så på den måde kommer der et andet fokus på medarbejdernes arbejdsglæde. Men tænk, hvis alle bare var med.

I 2: Jo.

R: Men det er fedt, at de gør det. Jeg kan godt lide det, og jeg synes, det er cool, at virksomhederne er med. Der er jo de samme virksomheder, som vinder igen og igen og igen. Store og små. En af de glædeste arbejdspladser i Danmark, Middelfarts Sparekasse, er oprigtigt glade og har vundet masser af gange. Både denne her og i andre undersøgelser med kundetilfredshed, som jo også er vigtigt, for hvad siger kunderne egentligt? Fordi Great Place To Work er “hvad siger medarbejderne?” hovedsageligt. De er seje, altså. Så jeg vil ikke sige, at de holder ikke, de er seje og gør tingene godt. Deres tidligere administrerende direktør, Hans Erik Brøndserud, sagde jo for eksempel: “For at behandle folk ens, skal man behandle dem forskelligt”. Altså det havde han øje for, det er super vigtigt. Hans ledelsesstil var virkelig også

anderledes end mange andre. Hvis du kom og sagde: “Hva, Hans Erik, kan jeg få fri i næste uge?”, så siger han: “Jamen det ved jeg ikke. Snak med dine kolleger i dit team. Altså hvis I kan dække det ind der, så er det fint med mig. Altså det finder I bare ud af”. Det er jo også bare cool, ikke? Altså det kan han jo ikke sidde deroppe og stemple, for hvor skulle han vide det fra?

I 2: Netop.

R: Så på den måde giver han også folk ansvar. Det, synes jeg, var cool. En god måde at skabe motiverede medarbejdere på, der er engagerede i det arbejde, de laver.

I 2: Og skaber kommunikation blandt medarbejdere.

R: Ja, præcis.

I 1: Jamen, fedt. Jeg tror egentlig, at vi har været godt omkring. Det er så lækkert, at du gad at tage dig tid til at snakke lidt med os.

R: Og hvis I kommer til, når I sidder og lytter og skriver op, og tænker: “Åh, har du ikke lige noget forskning, eller hvad var nu lige, vi snakkede om der”, så sig til, så kan jeg lige sende nogle links til jer.

I 2: Det er perfekt, dejligt.

I1: Og det kunne være rigtigt spændende at få lov til at snakke med hende, Audrey.

R: Ja, Audrey. Jeg skriver lige til hende, om I må kontakte hende og skriver, hvad det er I laver. For hun er jo i en fast stilling nu, men kunne godt tænke sig at sige op og blive selvstændig konsulent, hvis hun tør.

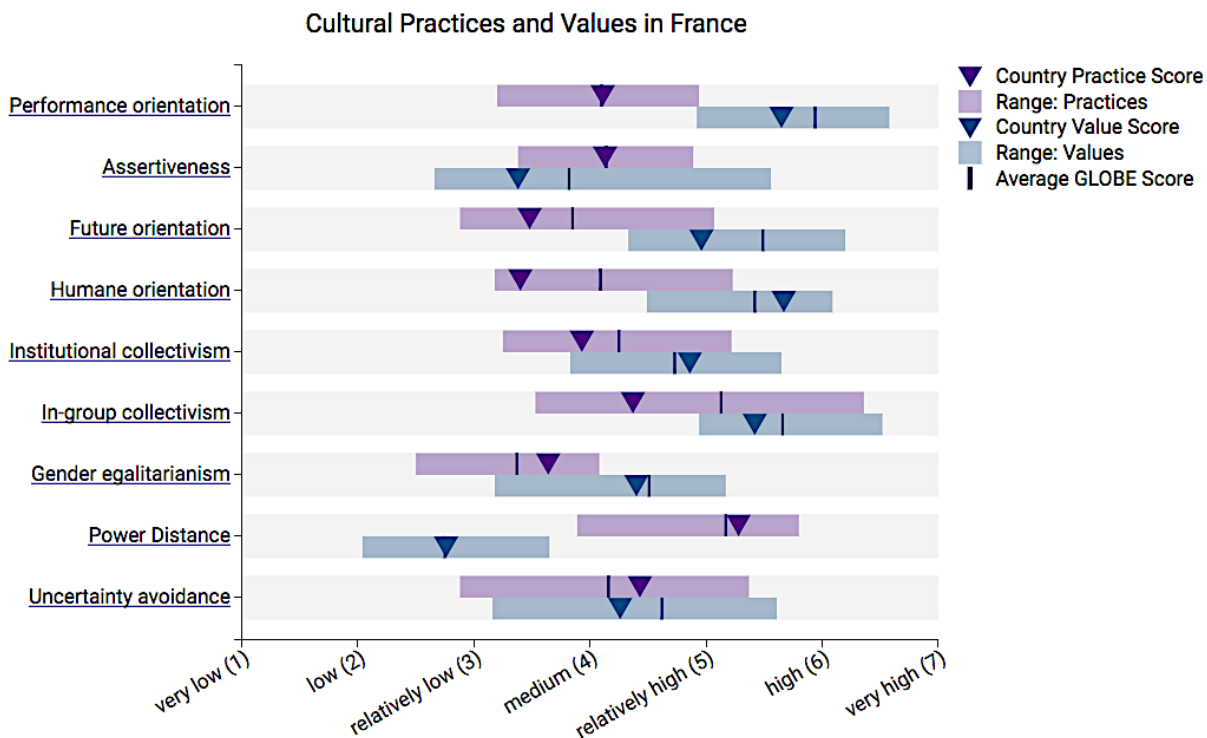
I 1: Ja, men det kunne være virkelig spændende at bruge hende. Tak for din tid.

Oversigt over GLOBE-studiets resultater for Frankrig og Danmark

France

Below are visualizations showing culture and leadership data collected for France.

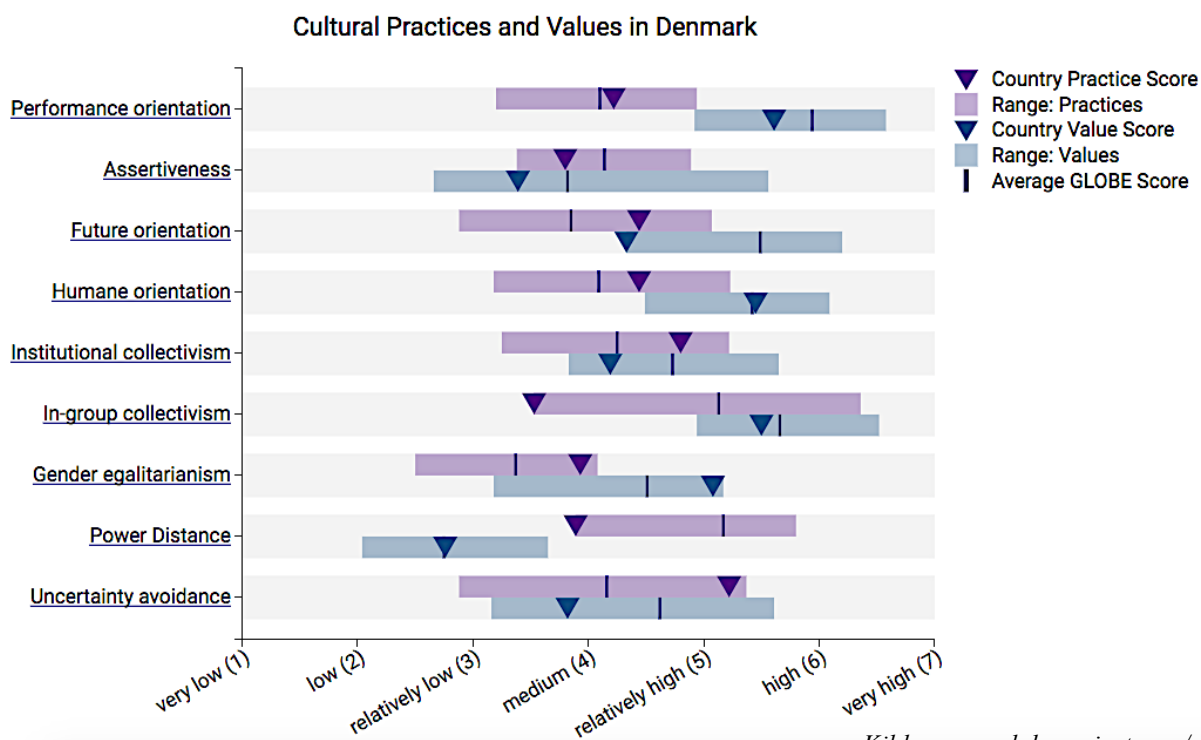
Culture Visualization



Denmark

Below are visualizations showing culture and leadership data collected for Denmark.

Culture Visualization



Altuglas

Peter

I 2: Ja hej, du taler med Clara.

R: Ja, hej.

I 2: Godmorgen. Vi har en aftale her om et interview.

R: Det er nemlig det, vi har.

I 2: Det er godt. Men du skal lige høre, at det er mig og min medstuderende, Signe, der er med på medhør. Først og fremmest vil jeg sige tusind tak, fordi du gider at være med i vores interview. Det vil helt sikkert bidrage rigtigt godt til vores opgave, som netop handler om arbejdsglæde i dansk-franske virksomheder.

R: Ja, nu må vi se [griner].

I 2: Vi håber, at det er okay, at vi optager interviewet, så vi kan transskribere det efterfølgende.

R: Ja ja, det er okay.

I 2: Og vi regner med, at det varer omkring 15 til 20 minutter. Så ved du det. Men vi starter bare. Vi vil først rigtigt gerne høre, hvem du er. Så hvis du gider at beskrive din jobfunktion, din ansættelsesperiode i virksomheden samt din kulturelle baggrund.

R: Jamen jeg blev ansat her i august 2008, som direktør for den her virksomhed i Danmark. Det vil sige i den her sammenhæng, at den blev overtaget fra et spansk firma, og jeg har så ansvaret for aktiviteterne i Danmark, men salg har vi ikke. Det er en produktionsvirksomhed. Og min baggrund er produktionsingeniør og kommer fra andre industrier. Jeg ved ikke, hvor meget I har sat jer ind i det her, men vi har jo et lidt specielt produkt. Vi laver akrylplader, og det er der ikke mange, der producerer i Danmark, og slet ikke i de her mængder. Så jeg er sådan set ansvarlig for den produktionsaktivitet. Der sidder to kundeservicemedarbejdere, der får mails og deres daglige instrukser fra Frankrig.

I 2: Okay, og kan du beskrive, hvordan du samarbejder med den franske virksomhed?

R: Altså grundlæggende har jeg en jobbeskrivelse som direktør, men så bliver der lavet nogle budgetter for året. Og det begynder som regel i september året før, så man siger, hvor meget man forventer at skulle producere. Og så er der nogle mål, som bliver sat op med hensyn til aktivitet, kvalitet og sikkerhed. Det går en virksomhed som denne her meget op i, for den er jo ejet af den koncern, Arkema, som er en koncern, der fokuserer meget på medarbejdernes sikkerhed og i det hele taget på sikkerhed. Og der er blevet sat nogle mål op, som vi så arbejder hen imod, og så bliver der så fulgt op på det jævnligt. Men der er nogle månedsrapporter, hvor man gør op med, hvordan det er gået den måned.

I 2: Og det gør du i samarbejde med den franske virksomhed?

R: Ja, det er det jo. Jeg skal i september ned og mødes med ledelsen. Nu er det lidt kompliceret i forhold til, hvad det var tidligere. Der sad den øverste chef for Altuglas i Paris eller lige i udkanten af Paris, og der var flere salgsansvarlige og økonomiansvarlige. De var jo alle sammen der. Men for to år siden blev det lavet om, sådan at man flyttede den øverste ledelse for Altuglas til USA.

I 2: Ja okay, så det er blevet godt spredt ud.

R: Ja, den øverste chef for Altuglas, hun sidder i USA, og hendes øverste tekniske ansvarlige sidder også i USA, så min chef i dag sidder i Paris, men han har sin chef i USA, som så er chef i Paris igen [*griner*]. Men det er en lille smule mere komplekst, men siden starten af året, hvor jeg har været her, så har man haft som sagt en øverste chef for Altuglas i Paris, så har man haft projektmøder, og han har været med og desuden salgsledelse, økonomifolk, produktionsledelse, osv. Og så har man, inden man kommer derned, arbejdet og forberedt de her budgetter afhængigt af, hvor meget man skulle producere. Så det bliver selvfølgelig gjort i samarbejde med dem.

I 2: Og det foregår på fransk? Taler du fransk?

R: Nej, nej, nej, nej. Det er engelsk, altid engelsk. Jeg taler heller ikke noget fransk. Det er sådan, at her i Brønderslev er der ingen fransktalende, og concernsproget er jo egentlig engelsk. Men når du kommer lidt ud i rækkerne, kan det være lidt svært med nogle, specielt i Frankrig, at de ikke er så gode til engelsk. Men det er ikke et så stort problem for os. De fleste af dem, der er nogle enkelte tilfælde, hvor man siger, at det måske godt kunne være bedre, men de fleste dagligdagsopgaver, de bliver løst med nogle, der taler udmærket engelsk.

I 2: Okay. Men det er godt at vide. Nu går vi lidt videre til arbejdsglæde, og hvad det er for dig. Så hvis du gider at beskrive, hvad arbejdsglæde for dig er.

R: Ja, det ved jeg ikke. Det er lidt forskelligt, men det er selvfølgelig vigtigt at have indflydelse på det, man går og laver. Og at man er med til at forme, både hvad virksomheden skal, og hvad vi skal her. For mig er det ret vigtigt, og det kan selvfølgelig svinge fra person til person, men jeg kan godt lide, at vi aftaler, hvad det er, vi skal opnå, og så være den der kan bestemme, hvordan vi skal gøre det.

I 2: Så have indflydelse på det, der sker?

R: Det er lidt forskelligt. Nogle har måske mere behov for at være ping-pong med deres chef jævnligt, men det har jeg så ikke. Men det er vigtigt for mig at kunne få lov til at give forslag. Der er to ting, der er lidt specielle ved den her virksomhed, da vi laver de her akrylplader, som der også er en anden fabrik i Frankrig, der gør. Vi laver noget af det samme, men så er vi også lidt forskellige, men ellers så er koncernen jo stor. Der kommer jo også nogle nye chefer, der skifter rundt meget. Og når de kommer fra andre dele af Arkema, det er mere noget pulver eller nogle væsker, som er noget anderledes af det manuelle arbejde, vi har her. For det vi laver her, det er nogle folk, der går i produktion og bruger deres hænder for at gøre nogle ting. Og det kan være svært for dem at forstå. Og der er et meget stort udskift. Jeg har fx været otte år her, og det er min fjerde chef, jeg har nu.

I 2: Hold da op.

R: Og det gælder faktisk alle funktioner. Det gælder både salg og økonomi. Der har der i min periode været tre forskellige chefer, som er på de poster, siden jeg startede. Det gør så, at man har lidt mere mulighed for at påvirke, men man skal også præge det lidt hver gang, der kommer en ny, så de ved, hvad man har med at gøre. Og de giver en lov til at udvikle det. Det er for mig vigtigt at få lov til at præge det.

I 2: Så hvis du skulle give et konkret eksempel, hvornår føler du dig så glad på dit arbejde?

R: Jamen det er jo tit, hvor jeg i en længere periode kan følge de mål, som vi har sat op, og at der ligesom ikke er behov for at ændre på det.

I 2: Og hvornår føler du dig så ikke glad, hvis du skal se det modsat?

R: Det er mere, hvis der kommer nogle *[griner]*, og lige pludseligt skal man gøre noget helt andet, som man ikke kan se mening med. Så det er klart, at det gør man jo lidt, når man arbejder i sådan en virksomhed, så kommer der nogle ting, som alle skal gøre, fordi det er politik i firmaet. Og det er ikke så meget, fordi det er fransk, det er mere, fordi det er en stor kemisk koncern. Jeg tror ikke, det har noget som helst med fransk kultur at gøre. Man sætter nogle ting i gang med papirarbejde, bureaukrati, og alle skal gøre det, og det passer måske ikke særligt godt til sådan en lille virksomhed, der i forvejen er lidt anderledes i forhold til de produkter, vi laver. Der er arbejdsglæde på det laveste niveau *[griner]*.

I 2: Hvorvidt føler du, at du bliver fair behandlet?

R: Jamen det synes jeg nok. Jeg bliver jo 62 i år, og jeg har været i direktørjobs også andre steder tidligere, og det synes jeg nok. Der er ikke forskel på det. Det er lidt tungt, når man har de der skift hele tiden. Jeg har ikke haft problemer med personerne som sådan, men det er helt nyt for dem, og man skal ligesom ind i det sammen med dem. De skal forstå, hvad det er, det går ud på. Og man skal starte forfra nogle gange *[griner]* for, at de kan komme ind i det. Og når man har fået dresseret dem, så er de væk, og så kommer der en ny.

I 2: Den konstante forandring kan være lidt hård.

R: Ja, når der kommer nye på den måde. For de kommer fra et andet område. Det er ikke sådan, at de kommer fra et område, som er en del af det her akrylplader. De kommer fra et helt andet område inden for det kemiske, og det tager sin tid, før de kan komme ind i det og forstår den måde, vi gør tingene på.

I 2: I forhold til dine arbejdsforhold, hvorvidt føler du så, at du er tilfreds med dine arbejdsforhold? Det kan fx være løn, fleksibilitet i dit arbejde, frihed.

R: [lang pause] Det er jeg jo pænt tilfreds med.

I 2: Der er ikke noget, du...

R: Nej, altså man kunne jo godt ønske at have endnu mere frihed, men i forhold til hvad jeg ellers har lavet, så synes jeg, det er ok.

I 2: Hvis du gider at beskrive dit forhold mellem dig og dine kolleger og dig og dine ledere?

R: Jamen det er jo sådan set meget fornuftigt. Altså i den her organisation har jeg som de nærmeste en blanding af fem, som refererer direkte til mig. Og det er en blanding af nogle, der har været her, før jeg kom i over 30 år. Og jeg har også nogle, to ingeniører, der er kommet, en sidste år og en i 2014. Og det, tror jeg, er fornuftigt. Der er ikke rigtigt nogle, heller ikke i produktionen, der er ikke ret mange, der forlader os, så det er jo et godt tegn på, at det er fornuftigt.

I 2: Ville du sige, at jeres forhold er personligt?

R: Nej, egentligt ikke på den måde. Vi har ikke et personligt forhold uden for virksomheden, men du skal tænke på, at vi alt i alt kun er 53 medarbejdere her, så det er klart, at man kommer tættere på folk, også når man har været her i lang tid. Så bliver det jo lidt mere, at man kender folk. Når man har folk, både mænd og kvinder i min organisation, som jeg har direkte kontakt med, tre mænd og to kvinder, og i forskellige aldre, så er man nødt til at tage højde for, hvad det er for nogle personer, man har med at gøre, for at det fungerer. Både alder og køn i nogen grad.

I 2: Men du føler altså, at I udgør et team?

R: Ja, ja. Du skal tænke på, at jeg jo ikke er specialist på alle områder, men det er der nogle af mine folk, der er. Så det er klart, at det bliver ligesom nødt til at være et samarbejde og input til, hvordan vi gør. Og så omvendt er der måske nogle områder, hvor jeg ved bedst.

I 2: Føler du også, at du har et team med de ledere, du samarbejder med i Frankrig?

R: Der er ikke så meget, hvad skal jeg sige, team. Det er lidt sjovt. Jeg har også arbejdet i et amerikansk firma engang, og der havde jeg nogle engelske chefer. Og specielt den ene af dem, han tilkaldte mig ofte til møder, hvor jeg indgik i hans ledergruppe. Det sker ikke ret meget her. De er ikke så involverende på kryds og på tværs, og det har også lidt at gøre med, at vi har sådan en matrix-organisation. Vi har den tekniske organisation, som jeg tilhører med den her fabrik, og så er der den kommercielle organisation. Jeg har noget med dem at gøre, men det kan være, at vi kommunikerer med salgsdirektøren omkring nogle ting. Og det er ikke sikkert, at min chef nødvendigvis er med i den proces. Der er ikke så meget teamarbejde på det led. Men jeg kender og arbejder med mange på kryds og på tværs. Men der er ikke meget med at mødes til temadage eller har nogle ledergruppemøder i de franske firmaer. Det er sgu mindre end lidt.

I 2: Men føler du så, at det kan skabe udfordringer mellem lederne og samarbejdet deri?

R: Nej, jeg har ikke stødt på det som et specielt problem. Det er jo bare anderledes.

I 2: Okay. Hvordan oplever du så kommunikationen mellem dig, dine kolleger og virksomhedens ledelse?

R: Altså her og til Frankrig?

I 2: Ja nemlig.

R: Jamen den er ret åben. Ja, den er ret åben.

I 2: Og internt her i Danmark?

R: Her fungerer det bare som en dansk virksomhed. Det bliver man nødt til som en sådan industrivirksomhed. Her er der nogle ledergrupper og nogle funktionærer. Det fungerer meget som en dansk virksomhed internt. De eneste forskelle er, at jeg har nogle enkelte personer, som har kontakter til andre i Frankrig, uden at jeg er med i det i det daglige. Det er måske en smule udfordrende i starten. Men nu er det 8 år siden, at det er blevet en del af Altuglas, så det er blevet en del af dagligdagen, så det er ikke det store.

I 2: Okay. Nu har vi siddet og studeret det her med arbejdsglæde, og det bliver tit nævnt det med anerkendelse for, at man kan have arbejdsglæde. Hvordan foretrækker du at blive anerkendt i den position, du er i?

R: Jeg behøver ikke ret meget. Man har sådan en personsamtale en gang om året, og det har jeg så med min chef, og så bliver der så diskuteret, hvad der er gået godt, og hvad der er gået skidt. Det er nok mest der, at hvis det er, man skal have en fair vurdering. Jeg ved godt, at der er nogle ting, som jeg ikke gør så godt, som de gerne vil have, og det ved jeg måske også godt selv. Og nogle gange synes jeg måske, at de tænker lidt anderledes. Jeg har nemlig før haft de der medarbejdersamtaler i det amerikanske system. Og hvis man nu har et problem i det amerikanske, så var det mere at sige: "hvordan har du så håndteret det?". Det kan jo godt være, at der var problemer, som kostede virksomheden penge, men har man arbejdet fornuftigt på at få det løst, så blev det mere anerkendt. I det her franske system, hvis det er et fransk system altså, det er mere, hvis de synes, at nu kunne man godt have haft et bedre resultat på kvaliteten, selvom man har knoklet og sat alle ressourcer på det, og efter min mening arbejdet fornuftigt, så kan de godt sige: "Ja, men det var ikke så godt". Og så bliver vurderingen ligesom taget efter resultatet end indsatsen. Men om det er fransk eller kemi- eller koncernbaseret, det ved jeg ikke. Jeg har ikke arbejdet i andre franske firmaer, jeg ved ikke, hvor det kommer fra. Det har undret mig hele tiden, at man fokuserer den vej rundt.

I 2: I det daglige er I så gode til at rose hinanden i jeres team?

R: Nej, ikke specielt. Tænker du i forhold til Frankrig eller internt?

I 2: Ja, internt.

R: Det er ikke specielt, men heller ikke specielt dårligt. Fx har jeg møde hver måned med alle medarbejdere. Så kommer både de gode og negative ting frem. Det er ikke personlige ting, men ting, der er oppe, fx om folk har opført sig fornuftigt i forhold til sikkerhed. Så får de selvfølgelig også ros, hvis de har lavet nogle gode produkter, hvis vi har haft en god produktion. Men jeg vil ikke sige, at man jubler og fejrer det hele tiden *[griner]*. Men jeg vil hellere vende det om og sige, at når man kigger på det, at her i Nordjylland er man nødt til at blive det samme sted, fordi der ikke er andre jobs, men nu er arbejdsløsheden meget lille, men alligevel har vi nemt ved at holde på folk. Det er stort set kun folk, der skal på pension, der stopper. Men det tager jeg også som udtryk for, at selvom jeg kan rose dem direkte, så kan de fornemme, at de bliver behandlet godt nok og positivt nok. Men det er en indirekte måling.

I 2: Hvis du skulle se kritisk på din virksomhed, hvordan ville du så sige, at I kunne øge jeres arbejdsglæde?

R: Hvordan vi kunne øge den?

I 2: Ja, eller er den bare optimal *[griner]*?

R: Jeg tror, det er mest det med, at jo mere selvbestemmelse, man har, jo mere glæde har man. Det gælder jo også medarbejdere i produktionen. Jeg føler nogle gange, at der er nogle regler, specielt er vi nødt til at indføre nogle sikkerhedsforordninger, som er nødvendige, men det er måske ikke det sjoveste arbejde. Når vi siger, at nu skal alle gå med hjelm og sikkerhedsbriller og i specielt tøj, som beskytter dem. Når det skal indføres, så er det ikke så sjovt, men de kan godt se det bagefter. Men der er jeg sikker på, at hvis der så kommer nogle andre ting, som de kan få lov til at lave, flere nye produkter eller der kom mere gang i den. Det, tror jeg, kunne øge deres arbejdsglæde, for den har været meget stabil, der har ikke været de store ændringer. Jeg tror godt, folk kunne tænke sig, at der skete lidt mere nyt, men det bestemmes jo af markedet og af hvad det er, man vælger at producere. og det har vi altså ikke direkte indflydelse på.

I 2: Det allersidste spørgsmål, hvorvidt føler du dig motiveret af dit arbejde, og hvorvidt føler du, at dine medarbejdere motiverer dig til udvikling eller til at blive bedre til noget?

R: Prøv at forklar lidt bedre.

I 2: Ja, altså hvorvidt dit arbejde giver mening for dig, og om du bliver motiveret?

R: Nårh jo jo, jo jo. Jeg kan jo se de resultater, vi går og laver og de beslutninger, jeg tager. Så det kan jeg sagtens.

I 2: Og det motiverer dig til at arbejde videre. Nå, men det var virkelig, virkelig godt. Vi er meget glade for, at du ville være med.

R: Har I nogle flere I har snakket med?

I 2: Ja, vi har fat i forskellige fransk-danske virksomheder. Og du er vores første mundtlige interview.

R: Nå, jeg er den første? *[griner]*. Så kan I lære noget af det her, og så bruge på det andet.

I 2: Det kan vi i hvert fald. Tusind tak for din tid.

**Atos
Ole**

Allerede nu, mange tak fordi du vil tage dig til tid til at svare på vores spørgsmål. Den estimerede tid til besvarelse af spørgsmålene er 15-20 min., og vi vil sætte meget pris på konkrete eksempler og oplevelser fra dit eget arbejdsliv.

Hvem er du?

Beskriv din jobfunktion, ansættelsesperiode i virksomheden og kulturelle baggrund.

Mine rolle er Lead Architect i vores Globale organisation, hvor jeg bliver tilknyttet større kundedeals globalt. Jeg er dansker, og er teknisk set ansat i Danmark, men ”udlånt” på projekt basis hvor der er brug for det.

Arbejdsglæde*1. Hvad er arbejdsglæde for dig?*

En dag der ender i plus. En dag hvor man har fået lavet sin aflevering. En dag hvor man har fået ros fra kunden, kollegaer, eller andre - eller hvor man kunne gøre det omvendte, og sikre en plus dag for en anden person. Generelt en dag hvor man har følelse af der var flere ting på plussiden, end på den tunge side.

2. Hvornår føler du dig glad på dit arbejde? Hvornår føler du dig ikke glad? Giv gerne eksempler.

Umulige/urealistiske deadlines og budgetter. Konflikter med kunder/kollegaer der ikke kan løses. Overload af mængden af arbejde. Følelsen af ikke at få leveret noget. Dage der ender i minus.

Dine arbejdsforhold*3. Hvorvidt føler du, at du er tilfreds med dine arbejdsforhold? Dvs. løn, fleksibilitet, frihed, faciliteter (kaffe, frugtordning, kantine, m.v.).*

Mine praktiske forhold er ret skiftende pga. min rolle hvor jeg rejser meget. Af samme grund er faciliteterne jeg arbejder under meget forskellige, specielt i udlandet, og sjældent særlig optimale. Min arbejdstid er også forholdsvis fleksibelt, så længe jeg leverer til tiden, er der ikke nogle der tæller timer (dog kommer de aldrig under 37..).

4. Hvorvidt føler du, at du bliver fair behandlet på din arbejdsplads? Giv gerne eksempler.

Generelt er virksomheden god til fair behandling på tværs af kulturer og performance. Der er endda anerkendelse af performance (accolades), og der er generelt ikke en opfattelse af unfair behandling.

Dit forhold til dine kollegaer og ledere*5. Beskriv dit forhold mellem dig og dine kollegaer og dig og din(e) leder(e)? Føler du, at I udgør et team?*

Bestemt. Selv på tværs af mange lande og kulturer, udgør ”mit” team en klar sammentømret enhed, nok på mange områder baseret på det ikke ville virke, hvis ikke vi kunne støtte hinanden på tværs af projekter. Der er selvfølgelig kompleksiteter omkring matrix organisationer, hvor lokal ledelse, people management, HR management og ikke mindst projekt ledere, alle kommer fra forskellige lande. I praksis er det ikke noget større problem, men det kan nogle gange give nogle sjove situationer når man skal forklare det Danske forskudte ferie år, eller de mange helligdage der er i DK om foråret.

6. Oplever du udfordringer i samarbejdet på baggrund af kulturforskelle? Hvis ja, hvordan og hvornår?

Der er klart forskel på ledelsesstilen. Det er bestemt ikke alle lande der er baseret på den Danske konsensus søgende approach, men i stedet baseret på envejs ”ordre” baseret kommunikation. Det kommer naturligt til konflikter, specielt hvis parterne ikke er vant til at arbejde internationalt, og dermed har lidt mere ”tyk” hud hvad angår kommunikation og opførsel fra andre. Hvis man skal begå sig, skal man helt klart være i stand til at gå lidt med på den lokale kommunikations metoder, og specielt som Dansker, være meget opmærksom på man ikke får udstillet en leder i et forkert forum, fordi vores Danske kommunikations metode kan være meget direkte, og i uheldige situationer virke underminerende for andres autoritet.

Kommunikation og anerkendelse

7. *Hvordan oplever du kommunikationen mellem dig, dine kollegaer og virksomhedens ledelse? Føler du, at du bliver tilstrækkelig informeret?*

Det er altid en udfordring at sørge for at få den rettet information til den rette tid, men generelt er vi gode til at distribuere rundt i grupperne, når noget nyt sker, fordi vi alle ved vi ville sætte pris på at andre ville gøre det samme. Igen er det en nøgle til at arbejde internationalt, at man sikrer ofte og direkte kommunikation, for at opbygge en gruppefølelse.

8. *Hvordan foretrækker du at blive anerkendt? Hvorvidt føler du, at du bliver anerkendt og rost, arbejdsmæssigt som personligt, af din leder og kollegaer? Giv gerne eksempler.*

Jeg har som sådan ikke de store ambitioner omkring store formelle anerkendelser. Det betyder faktisk mere for mig direkte at få et klap på skulderen 1:1, hvad enten det er kollega, leder, kunde, etc.

9. *Hvorvidt giver dit arbejde mening for dig, og i hvor høj grad bliver du motiveret af dit arbejde? Motiverer din leder/kollegaer dig til udvikling?*

For mig giver arbejdet giver absolut mest mening, når man kan se resultatet i den sidste ende. I scenarier hvor man er med helt fra idé til realisering fasen, er det meget givende at se whiteboard idéer faktisk virke i virkeligheden, og hvis det er kædet sammen med en glad kunde, er det jo helt perfekt. Så giver det mening.

10. *Beskriv hvordan virksomheden ville kunne øge din arbejdsglæde.*

Der er altid forbedrings muligheder, og som i alle store virksomheder, er det en stor del bureaukrati, og bestemt ikke altid den samme agenda for hvad der er vigtigt, og i hvilken retning man skal. Det kan være meget tungt, og meget op af bakke at få afklaret intern politik. Det bringer ingen direkte værdi, og dermed glæde, og der er bestemt rum for forbedringer her.

Mange tak for din hjælp!
Med venlig hilsen

Clara og Signe
Specialestuderende på CBS

**Atos
Pierre**

Tout d'abord, nous vous remercions de participer et de répondre à nos questions. La durée estimée pour les répondre est entre 15 et 20 minutes. Nous serions très reconnaissantes si vous donnez des exemples et des observations personnels.

Qui êtes-vous?

Décrivez votre fonction professionnelle, durée d'ancienneté et origine culturelle.

Global Architect IT, chez Atos depuis 2009, Français.

Satisfaction au travail

1. *Définissez la satisfaction au travail, selon vous.*

C'est une balance entre le salaire, la reconnaissance / l'utilité de ton travail et l'ambiance qu'il y règne

2. *Quand vous sentez-vous heureux au travail? Quand ne vous sentez-vous pas heureux au travail? Veuillez donner des exemples.*

Je me sens heureux lorsque j'ai l'impression que mon travail est utile, peut faire la différence et satisfaire mon client. Je ne me sens pas heureux lorsqu'il y a trop de pression pour produire mon travail, et que j'ai l'impression que cela ne sert à rien, que l'on ne va pas dans la bonne direction.

Vos conditions de travail

3. *Dans quelle mesure êtes-vous content(e) avec vos conditions de travail? C'est-à-dire: salaire, flexibilité, liberté, services et commodités (machine à café, cantine, etc.)*

Mes conditions de travail sont assez particulières car l'appartient à une équipe qui intervient directement chez nos clients, partout dans le monde. J'ai donc une flexibilité et une liberté très importante. Je suis soit chez moi en télétravail, soit chez le client. Je ne profite pas particulièrement des infrastructures des bureaux d'Atos à Bezons mais, en contrepartie, j'ai une très grande souplesse dans ma position géographique. Ceci me permet de concilier vie professionnelle et vie privée sans trop de difficulté.

4. *Dans quelle mesure êtes-vous traité(e) de manière juste et équitable? Veuillez donner des exemples.*

Mon responsable a une grande confiance en moi, ce qui me permet de pouvoir m'exprimer et discuter librement avec lui. Il reconnaît la valeur de mon travail et me fournit toute l'aide nécessaire pour pouvoir avancer dans celui-ci.

Relations avec vos collègues et votre (vos) supérieur(s)

5. *Décrivez les relations entre vous et vos collègues ainsi qu'entre vous et votre/vos supérieur(s). Avez-vous un esprit d'équipe?*

Notre département est une petite équipe d'une vingtaine de personnes, certains d'entre nous travaillons ensemble depuis 6 ans, ce qui fait que nous nous connaissons tous et avons d'excellentes relations les uns avec les autres. Mon chef actuel était un collègue de travail au début, et du fait de notre rôle au sein de l'entreprise (intervention en mode urgente chez les clients), nous avons un très fort esprit d'équipe et apprécions de pouvoir travailler ensemble.

6. *Selon vous, y-a-t-il des défis liés à la coopération entre vous, vos collègues et votre supérieur qui se basent sur des différences culturelles?*

Le premier défi est la langue. Bien que nous parlons tous anglais, nous n'avons pas tous le même degré de maîtrise de celui-ci, ce qui peut entraîner des situations d'incompréhensions. Ensuite, notre culture est effectivement différente et nous ne dialoguons pas de la même façon face à une même situation, ce qui peut entraîner frustration ou agacement. Mais avec l'expérience, on apprend à identifier ces différences et faire en sorte que cela soient des forces plus que des faiblesses.

Communication et reconnaissance

7. *Comment percevez-vous la communication entre vous, vos collègues et la direction de l'entreprise? Pensez-vous que les informations sont suffisantes?*

Le niveau d'information est largement suffisant, l'information est relayée sans filtre jusqu'à notre niveau. C'est aussi dû au fait de notre fonction. Notre équipe est reconnue et appréciée par la direction, ce qui nous permet d'avoir accès à un niveau d'information bien plus important.

8. *Comment préférez-vous être reconnu(e)? Vous sentez-vous reconnu(e) et salué(e) professionnellement comme personnellement par votre supérieur et vos collègues? Veuillez donner des exemples.*

J'ai la chance d'être reconnu aussi bien par mes collègues que par mon management. Cette reconnaissance est faite à plusieurs niveaux :

- Salariale : il n'est pas rare que j'obtienne une prime pour me remercier des efforts que j'ai fait
- Verbalement : j'ai reçu des remerciements de la part du management, voir du top management, soit par email soit de vive voix
- Affectation : ma reconnaissance professionnelle me permet d'avoir une certaine liberté de choix sur mes futures missions de travail, dépendante bien sur des urgences

9. *Dans quelle mesure, votre travail a-t-il du sens pour vous et êtes-vous motivé(e) par votre travail ? Votre supérieur et vos collègues vous motivent-ils à vous développer personnellement ?*

Mon travail n'a de sens parce qu'il est utile aux autres, il apporte une valeur ajoutée dans l'entreprise. C'est ce qui me motive pour travailler. Je ne le fais pas pour l'argent uniquement, je le fais parce que j'aime travailler avec les autres et j'aime les aider.

De plus, mes missions étant limitées dans le temps, je change régulièrement de cadre de travail, de pays et de collègues, ce qui participe grandement à rester motivé.

10. *Décrivez comment votre entreprise pourrait améliorer votre satisfaction au travail.*

En m'offrant des missions toujours plus intéressantes à travers le monde.

Bonduelle**Rikke**

I 2: Hej, du taler med Clara. Vi har et interview her.

R: Det har vi i hvert fald.

I 2: Jeg vil først og fremmest sige tak, fordi du gider at deltage, og vi regner med, at det kommer til at tage omkring 20 minutter. Jeg vil sætte meget pris på, hvis du gider at komme med nogle konkrete eksempler og oplevelser fra dit eget arbejdsliv i løbet af spørgsmålene her. Og selvfølgelig kommer du til at fremgå anonymt. Du må meget gerne starte med at beskrive, hvem du er. Herunder din jobfunktion, ansættelsesperiode i virksomheden og kulturelle baggrund.

R: Jeg hedder Rikke, og jeg er 28 år. Jeg er dansk og har arbejdet for Bonduelle i næsten halvandet år. Jeg arbejder som Junior Trade Marketing Manager, hvilket i praksis betyder, at det er mig, der har ansvar for alle vores tradeaktiviteter i Norden, så Danmark, Sverige, Norge, Finland. Så alt fra in store til flyers, til demoer, der er i butikkerne, og så også alt digitalt. Dvs. facebook eller bloggersamarbejder, eller hvad vi nu kan finde på. Det er de primære opgaver, jeg har.

I 2: Okay, og hvordan er dit samarbejde med Frankrig?

R: Jeg arbejder rigtig tæt med Frankrig i de fleste af mine opgaver. Jeg er også ansvarlig, som en del af min digitale rolle, for vores nye europæiske hjemmesideprojekt, hvor Danmark er blevet valgt som testland sammen med Frankrig. Så Norden, Nordeuropa, vores hovedkontor er i Holland, men det globale hovedkontor er i Lille i Frankrig. Så det er de hovedkontorer, vi holder os til. Alle beslutninger bliver taget i Frankrig, så vi prøver at holde os meget tæt med dem, for det er der, det hele sker.

I 2: Alright. Vores opgave handler jo om arbejdsglæde, og de kulturelle forskelle der er i det. Hvis vi springer til det emne med det samme, så vil jeg rigtig gerne høre, hvad arbejdsglæde er for dig personligt.

R: Arbejdsglæde handler om, at man er glad og tryk, når man går på arbejde. At man er engageret i det man gør og kan lide at være i den organisation, man er i.

I 2: Meget fint. Og hvis du skal give et eksempel på, hvornår du føler dig glad på dit arbejde.

R: Jamen det gør jeg faktisk hver dag. De opgaver, jeg sidder med, er mega spændende. Og jeg går meget op i mad, så at arbejde for en fødevarer virksomhed betyder rigtig meget. Jeg synes i hvert fald, at det er rigtig vigtigt, at man i løbet af dagen hver dag føler sig glad for at være, der hvor man er.

I 2: Okay, ja. Og hvis du ser det omvendt. Hvornår føler du dig så ikke glad på arbejdet?

R: Det er, når... Det er svært. Det er, når der er noget, som vi burde kunne løse nemt, men som ikke kan blive løst. Eller som bliver meget besværligt. Sådan kan det godt være i store organisationer. Det kan godt blive meget hierarkisk og bureaukratisk. Og det er mega frustrerende. Så mister jeg arbejdsglæde. Så synes jeg, at tingene bliver lidt for tunge.

I 2: Hvorvidt føler du, at du er tilfreds med dine arbejdsforhold?

R: Der er jeg meget tilfreds.

I 2: Her mener jeg f.eks. omkring din løn, men også fleksibilitet og frihed i arbejdet.

R: Ja, der er jeg jo meget tilfreds. Altså man vil jo altid gerne have højere løn, men jeg synes faktisk, at vi har ret meget fleksibilitet, og jeg kan godt lide den der "frihed under ansvar". Vi har f.eks. 6 timer, hvor vi skal være på kontoret mellem 9 og 15, men hvis jeg har lyst til at møde ind kl. 7 og så gå kl. 15, så kan jeg det. Eller hvis jeg hellere vil møde kl. 9 og gå kl. 17, så gør jeg bare det. Sådan noget betyder rigtigt meget. At man stoler på, at jeg selv kan formå at strukturere min arbejdsdag, så jeg når det, jeg skal.

I 2: Helt klart. Og det gælder også i dine arbejdsopgaver?

R: Ja, altså det er meget frit. Egentligt betyder det også meget for mig, at min chef stoler på, at når jeg får en opgave, så løser jeg den på den bedst mulige måde, og hvis der er noget, jeg synes er svært, så spørger jeg. Men jeg vil gerne have, at de stoler på, at jeg kan. Nu er jeg jo ret ny. Det er mit første job i, så der er mange ting, jeg skal lære. Men jeg synes, det er vigtigt, at de giver mig frihed til at kunne løse de opgaver, der er. Eller sige, at nu har jeg brug for at tage en tur til Frankrig eller Sverige og mødes med de her mennesker i virkeligheden. Og så det med at det bliver godkendt. Det skal ikke igennem alt muligt, eller at de skal tænke, om det kan lade sig gøre. Det kan jeg selv styre.

I 2: Er det din franske leder, du taler om her?

R: Det er min leder i Danmark.

I 2: Okay, er der en ledelse eller en person, der holder øje med, hvad du laver?

R: Ikke direkte, nej. Bonduelle er faktisk meget hierarkisk opbygget, så jeg refererer til min tyske leder, og vores direktør her på stedet er fra Litauen. Og de refererer egentligt til ham i Holland, som refererer til Frankrig. Men vi arbejder direkte med hende, der er marketingdirektør for hele Europa, og hun er fransk. Så mange af de beslutninger, og de ting vi gør, bliver gjort med henblik på, at det er Frankrig, der skal kunne lide det. Det er også Frankrig, der godkender vores overordnede strategiske planer, som vi mødes om et par gange om året. Så det overordnede arbejde, vi laver er til Frankrig, men de fleste ting bliver indirekte leveret til Frankrig. I hvert fald der, hvor jeg arbejder.

I 2: Okay, hvorvidt føler du, at du bliver fair behandlet på din arbejdsplads?

R: Sådan i nogen grad. Igen fordi det godt kan blive lidt hierarkisk, så kan det godt være nogle ting. Sådan noget som deltagelse i møder, hvis jeg er ansvarlig for nogle projekter, så er det ikke altid, at vi kan få lov til at styre det i praksis og komme med til møderne, når ledelsen skal beslutte, hvilken retning vi skal gå i. Og det har vi snakket meget om herinde, fordi hvis man har siddet og været ansvarlig for et projekt, så skal man selvfølgelig også selv præsentere det. Så virker det tosset at give det til en chef, som så siger alt det, man selv kunne have sagt. Så der er det vigtigt, at de ligesom stoler på os.

I 2: Hvordan får det dig til at føle? Når du ikke kommer med til de møder?

R: Det bliver jeg mega frustreret over. Og så snakker vi om det internt, fordi man føler, at man ikke er god nok eller dygtig nok. Eller at man er en lille hårdtarbejdende myre, og så kan cheferne sidde og skumme fløden, og det skal ikke være sådan. Så mister jeg motivation faktisk.

I 2: Så lige på det punkt kan man sige, at det ikke er fair? Eller du ikke føler, at du bliver set?

R: Ja, netop. Der er nogle ting, som vi har snakket om. Og det har man ikke tænkt over tidligere, fordi det vel bare er blevet bygget sådan op. Så det prøver vi at se på, det synes vi ikke er fair. Sådan skal det jo ikke være. Så på den anden side, så prøver vi at få det ført igennem, sådan at der ligesom bliver lyttet til det, man har at sige. Men det er ikke altid så nemt [*griner*].

I 2: Nej, det er det jo ikke [*griner*]. Men hvis du gider at beskrive forholdet mellem dig, dine medarbejdere og dine ledere. Her tænker jeg især på dine franske ledere.

R: I forhold til mine ledere her er det mere fladt og venligt. Jeg føler ligesom, at jeg kan snakke med dem om alt. Det er meget åbent. I forhold til Frankrig er det klart mere hierarkisk og mere formelt. Det kan sikkert også til dels have noget at gøre med, at de franske ledere er meget, meget højere i organisationen. De har meget vigtigere jobs. Men der er klart en forskel. Når vi får besøg fra Frankrig af cheferne dernede, så rydder alle folk op og tager lidt ekstra pænt tøj på, fordi det betyder meget, hvordan vi fremstår over for dem. Det tænker vi meget over. Der er jeg klart mere velforberedt og tænker mere over, hvordan jeg taler og fremstår. Som Norden generelt, ikke så meget mig som person, men mere den rolle jeg repræsenterer.

I 2: Hvorfor tror du, I gør det? Hvordan kan det være?

R: Sådan har det altid været. Nu har vi været igennem den kulturelle træning, som vi snakkede om, og franskmænd er bare mere hierarkiske i den måde, de tænker på. Og mere formelt. Vi er også meget travle, når vi holder møde i Danmark er vi meget mere: "Her er en agenda, det her skal vi nå", og så når man ligesom det, og vi kan tage nogle beslutninger, og så kører vi efter det. Og når vi holder møde med Frankrig, så skal vi lige snakke om alting og ingenting og lige rundt om en masse, og folk kommer også lige 20 minutter for sent. Altså du ved, det er lidt mere loose med nogle ting, men på den anden side også meget mere stramt, end det vi oplever herhjemme.

I 2: Og oplever du det som udfordringer i samarbejdet på grund af de her kulturforskelle?

R: Ja, det synes jeg faktisk, helt klart. Det skal vi vænne os til, også i forhold til sprog. Bonduelle har tidligere haft en regel om, at alle dem man ansatte på landekontorer ligesom her i Danmark, skulle kunne tale fransk. Det blev fjernet for, jeg ved ikke hvor mange år siden. Men jeg kan ikke tale fransk. Så man måtte ligesom indse, at det er begrænset måske i Danmark at få medarbejdere, der taler perfekt fransk, som også er mega dygtige til marketing eller salg eller logistik. Det er svært at finde kvalitetsmedarbejdere. Og vil du så gå på kompromis med, at de kan tale fransk, eller at de er dygtige til deres fag? Og så gik man ligesom væk fra det. Men man prioriterer stadig at snakke meget fransk. Og de fleste af mine kolleger kan faktisk tale flydende fransk, og det fylder helt vildt meget. Vi var f.eks. nede på hovedkontoret, og det var første gang, jeg var der i marts sidste år, og der skulle vi have nogle virkelige vigtige møder. Og jeg tror, at vi sad 10 mennesker, og 3 af os kunne ikke tale fransk. Men jeg tror, at 80 % af mødet foregik på fransk, for der er en masse tekniske ting, og de føler sig usikre, og så slår de over. Så det var klart en kæmpe udfordring. Jeg ved, at min finske kollega har sindssygt svært ved at håndtere det. Jeg tror, at jeg er lidt mere "nå ja, men det er jo bare kultur, og så prøver jeg bare at forstå så meget af det, jeg kan, og ellers er der jo nogle, der må forklare mig det bagefter". Men altså det fylder sindssygt meget ikke at kunne fransk. Nu har jeg været her i halvandet år, og jeg får i hvert fald fem e-mails om ugen på fransk fra folk, der ved, at jeg ikke taler fransk. Og så må jeg ligesom selv Google Translate mig frem til det [*griner*]. Og de ved jo godt, at jeg ikke kan, men det er bare sådan, det er.

I 2: Og så svarer du tilbage på engelsk?

R: Ja, så svarer jeg dem på engelsk. Og så slår de nogle gange over i engelsk, eller også fortsætter de bare på fransk, og så kan vi have en sindssygt irriterende samtale for mig på fransk/engelsk, som jeg ikke forstår. Men så er det jo heldigt, at jeg har så mange dygtige kolleger, som oversætter for mig, hvis Google Translate ikke kan hjælpe, men det fylder rigtigt meget i vores hverdag.

I 2: Nu er vi lidt inde på det, men hvordan oplever du så kommunikationen mellem dig og virksomhedens ledelse? Nu er det selvfølgelig angående sproget, men føler du, at du bliver tilstrækkeligt informeret? På trods af at du måske ikke altid forstår?

R: [*griner*] Ja, det synes jeg. Men det er også en hårdfin grænse i så stor en organisation, fordi der er så meget info, og

man vil gerne oplyst om, hvad der foregår. Også fordi man nemt kommer til at sidde med de samme ting i alle lande, så det bliver ineffektivt. Så vi prøver at lave nogle processer, hvor vi kan dele information meget bedre. Men man skal heller ikke have for meget, så man drukner i det. Så vi har et intranet f.eks. Og det officielle sprog i Bonduelle er engelsk, men i e-mails fra vores øverste chef, så sender han det på fransk, og så står det på engelsk nedenunder. Eller når han laver videohilsner, så er de også på fransk. Så man må ligesom selv finde ud af det, men jeg synes egentligt, at det fungerer fint med kommunikationen.

I 2: Okay. Hvordan foretrækker du at blive anerkendt i dit arbejde?

R: Hm, godt spørgsmål. Altså... Jeg foretrækker, at min chef giver et klap på skulderen, når det er fortjent, men jeg ville også blive træt af, hvis hun roste mig hele tiden. Så det med engang imellem at, jamen det er sådan nogle små ting, som f.eks. at blive inviteret med til de møder, som jeg måske er for junior til at sidde med i, men som hun så prioriterer at tage mig med til, fordi hun godt kan se en værdi i, at jeg er der. Så det kan være små ting, som ikke er direkte, hvor jeg bare føler, at det bliver påskønnet. At hun kommer hen og giver et klap på skulderen og siger "mega godt arbejde", eller vi har nogle månedsmøder, hvor hun også er god til at rose, hvis der er nogle store ting, som jeg har gjort. Det betyder meget, at det bliver sagt højt. Ja, så føler jeg mig anerkendt.

I 2: Ja okay. Og hvorvidt føler du, at det er nok? Får du nok ros og bliver anerkendt?

R: Ja, det synes jeg. Jeg kan klart mærke, at de er mega glade for det arbejde, jeg udfører. Det giver også en selvtillid til, så jeg i hvert fald knokler lidt hårdere, fordi jeg kan mærke, at det bliver påskønnet.

I 2: Og hvorvidt giver dit arbejde mening for dig, og hvorvidt bliver du motiveret af dit arbejde?

R: Rigtigt meget. Det giver vildt god mening, og jeg kunne ikke forestille mig at lave noget andet. Jeg har en ide om, at man skal arbejde med noget, man er passioneret omkring, for så performer man bedre. Og jeg har læst marketing og går op i mad, så at sidde i en fødevarer virksomhed med marketing er bare det perfekte job.

I 2: Ja, det er en perfekt kombination.

R: Ja, og de opgaver jeg har, synes jeg er mega spændende. Nogle ting skal selvfølgelig bare laves, men som udgangspunkt synes jeg stadig efter halvandet år, at det er fedt at gå på arbejde hver dag. Det er i hvert fald det, jeg stræber efter, og som jeg gerne vil have det.

I 2: Det er jo fantastisk. Og motiverer dine medarbejdere og ledere dig til at udvikle dig, både indenfor dit område, men også generelt på andre områder?

R: Altså inden for faglig udvikling synes jeg, at de er gode til at sende os på kurser og møder med eksterne folk. Så der er god mulighed for udvikling. Det er jo en lille virksomhed, vi sidder kun 4 mennesker i marketing. Så det er svært at gro i Bonduelle, medmindre man så flytter til hovedkontoret eller til nogle af de andre lande. Men det er også fordi, jeg stadig har så meget at lære med de ting, jeg sidder med. Så der synes jeg faktisk, at de gode til information og lære sammen.

I 2: Ja, og personlig udvikling på den måde.

R: Ja, det betyder vildt meget. Også fordi jeg har en karriere, ikke bare et job, så jeg vil gerne se, hvor langt jeg kan nå. Så det er også vigtigt, at de hele tiden, ikke skubber i ryggen, men holder en kærlig hånd i ryggen og trykker mig lidt frem hele tiden, så jeg udvikler mig konstant og lærer noget hele tiden. Og det har jeg også sagt fra day 1 til min chef, at lige så snart min læringskurve bliver flad, så skal jeg ikke være her mere. Så skal der ske noget, jeg vil udvikle mig og lære noget nyt hele tiden. Ellers dør jeg og visner indeni.

I 2: Ja okay. Så har jeg det sidste spørgsmål her. Beskriv, hvordan virksomheden ville kunne øge din arbejdsglæde.

R: Jeg tror, min arbejdsglæde ville blive øget, hvis vi kortede nogle af vores processer ned. Fra at vi får en ide om et produkt, vi gerne vil lancere, hvis det ikke er noget gruppen kan lave, så går der 4-5 år i bedste fald. Og det er fandme lang tid. Så jeg synes, at der er mange ting, som vi gør besværligt for os selv. Der tror jeg, at min arbejdsglæde ville blive øget i hverdagen, hvis tingene blev lidt nemmere og lettere. At vi ikke skal udfylde så mange formularer.

I 2: Hvorfor tror du, at processen er langsom, som du beskriver?

R: Altså det er jo en kæmpe virksomhed, så der er jo mange ting, der skal falde på plads. De skal have overblik på hovedkontoret, så jeg tror, at det handler meget om, at man skal være sikker. Altså når vi skal lancere et produkt, som virker totalt åbenlyst på det nordiske marked, som vi bare ved bliver en succes, så skal vi tjekke det. Og det koster formuer på forbrugertests. Og der tror jeg, at hvis det var min virksomhed, så ville jeg bare følge min mavefornemmelse. Jeg kan godt blive træt af, at vi skal være 100 % sikre. Især fordi forbrugere er totalt irrationelle, så selvom vi tester, kan det være, at det de siger, at de godt kan lide, kan de slet ikke lide. Så sådan noget, synes jeg bare virker... Jeg tror, at det er en klassiker i store virksomheder, kan jeg høre fra mine kolleger som kommer fra store fødevarevirksomheder. Men der tror jeg, at jeg ville blive gladere, hvis vi også nogle gange turde at være lidt rebelske.

I 2: Så hver medarbejder også fik noget mere frihed og initiativret.

R: Ja, kan bestemme lidt mere. Jeg ved ikke, hvor mange mennesker, der er over mig. Så for rigtigt at have en indflydelse, altså jeg kan jo kun påvirke beslutninger og prøve at føre dem i den vej, som jeg synes giver mening. Der vil være rigtigt langt, før jeg kommer til at sidde på det endelige. Det kommer nok aldrig til at ske i Bonduelle. Så skal jeg i hvert fald til at lære fransk [*griner*] og flytte til hovedkontoret. Så på den måde kan tingene godt være lidt tunge, i hverdagen.

I 2: Og det er på grund af, at virksomheden er så store simpelthen?

R: Det tror jeg. For de bliver nødt til at holde styr på det. Det er jo virkelig mange penge, man investerer i f.eks. at lancere et nyt produkt. Så det giver jo god mening, at man tænker sig om, inden man investerer, men jeg tror bare, jeg ved ikke, om er min alder eller mit mindset, der er lidt mere iværksætteragtigt og lidt mere "lad os nu bare komme i gang og gøre noget". Og så må man gerne fejle, og så retter vi op. Men det ved jeg godt, det kan man ikke altid gøre med store virksomheder.

I 2: Men det var nogle rigtigt gode svar. Har du noget her på falderebet, andre kommentarer eller overvejelser, du har gjort dig?

R: Næh, jeg tror, at vi fik dækket meget godt ind.

I 2: Men ved du hvad, så vil jeg sige rigtigt mange gange tak for din tid og for din hjælp.

R: Men så håber jeg, at det er noget, I kan bruge og meget held og lykke med specialet.

I 2: Tak skal du have og tak for din tid.

Bonduelle

Lars

I 1: Ja goddag, du taler med Signe, specialestuderende fra CBS. Vi har et interview her til formiddag. Vi regner med, at det tager omkring de der tyve minutter.

R: Det er helt okay, jeg tager bare en kop kaffe, og så kan jeg sidde og nyde den samtidig med.

I 1: Jamen det lyder godt. Tusind tak, fordi du vil deltage. Vi vil sætte meget pris på det, hvis du gider at medtænke nogle konkrete eksempler undervejs, og du kommer til at fremgå anonym. Hvis du gider at starte med at beskrive din jobfunktion, din ansættelsesperiode i virksomheden og din kulturelle baggrund.

R: Jeg hedder Lars, og jeg er brand manager i Bonduelle og har hovedansvar for Danmark og Norge. Jeg har været ansat i et halvt år i Bonduelle, og jeg er dansker. Jeg er født og opvokset i Danmark og har boet en kort periode i England og i Australien.

I 1: Og hvor meget kontakt har du med den franske virksomhed?

R: En lille smule. Jeg sidder med et projekt, hvor jeg har direkte kontakt til Frankrig. Ellers taler vi jo meget via vores chefer.

I 1: Så du sidder og arbejder med nogle franske kolleger lige pt?

R: Ja, det gør jeg.

I 1: Okay, perfekt. Jamen så lad os starte med, hvad arbejdsglæde er for dig?

R: Arbejdsglæde er selvstændighed. Muligheden for selv at styre sine projekter. Og så er det glæden ved at være i en virksomhed, der er innovativ og rykker på tingene.

I 1: Hvis du tænker lidt mere specifikt, hvornår føler du dig glad på dit arbejde?

R: Det gør jeg, når jeg sidder med projekter, jeg selv styrer og udvikler noget på en eller anden måde. Eller hvis jeg sidder og nørder tal.

I 1: Okay, og hvornår føler du dig så ikke glad på dit arbejde?

R: Når jeg snakker med min chef [*griner*]. Nej, når det bliver for topstyret, og når jeg ikke har indflydelse.

I 1: Og gør det ofte det?

R: Ja.

I 1: Det kunne jeg næsten høre på dig. Kan du komme med noget, du tænker på konkret?

R: Ja, der er nogle eksempler, hvor vores hovedkvarter i Frankrig har besluttet noget, og så skal vi bare gøre det heroppe i Norden, også selvom det ikke giver nogen mening. Og det har decideret noget at gøre med udtryk på emballagen.

I 1: Lad os snakke lidt om dine arbejdsforhold. Hvorvidt føler du, at du er tilfreds med dine arbejdsforhold? Her tænker vi i forhold til løn, fleksibilitet, frihed, faciliteter på arbejdspladsen.

R: Jamen det er fint. Det er jeg godt tilfreds med.

I 1: Nu snakkede du lidt om frihed og fleksibilitet før, føler du, at du har tilstrækkeligt med det i dit arbejde?

R: Undskyld kan du gentage.

I 1: Føler du, at du har frihed og fleksibilitet i dit arbejde i tilstrækkelig grad?

R: Som arbejdsforhold, ja. Så er der så nogle arbejdsopgaver, hvor jeg ikke har den fleksibilitet. Det er der, jeg måske bliver frustreret. Men jeg kommer og går, som det passer mig, og jeg kan arbejde om aftenen og hjemmefra. Så den fleksibilitet er helt fantastisk. Forholdene på kontoret er fine. Der er ikke noget. Vi har en kantine, og det sætter jeg stor pris på. Det fungerer også.

I 1: Hvorvidt føler du, at du bliver fair behandlet på din arbejdsplads?

R: Jamen altså der er store dele af det, hvor man bliver fair behandlet, men så er der også der, hvor man tænker "undskyld, hvad fanden skete der lige der?".

I 1: Hvad er det for nogle situationer?

R: Det er hovedsageligt, når ledelsen kommer og stikker en eller anden opgave i hovedet på en, og man tænker "hvad fuck skal jeg lave det for?".

I 1: Så det er hovedsageligt i forhold til den franske ledelse i virkeligheden?

R: Øh ja, nej, ikke nødvendigvis kun fra franskmændene. Også den lokale ledelse, der er her.

I 1: Er det lige meget begge dele?

R: Det er nok hovedsageligt den franske. Men det er jo nok fordi, at det kommer et sted fra, og at det kommer til min chef, og så skal jeg gøre det.

I 1: Og hvordan føler du dig så? Sådan lidt magtesløs eller hvordan?

R: Ja, til tider. For det er ikke til diskussion, det skal bare gøres. Også selvom det måske er underligt.

I 1: Vi prøver lige at dykke lidt mere ned i dit forhold til dine kolleger og dine ledere. Og her tænker vi i særdeleshed på relationerne til dine franske kolleger og dine franske ledere. Så du må gerne beskrive forholdet mellem dig og dine kolleger og dig og dine ledere.

R: Jeg har ingenting med franske ledere at gøre. Jeg ved ikke, hvor meget I har snakket med min kollega om det her, men vores organisation er bygget sådan op, at vi sidder i det nordiske kontor. Det vil sige, at vi har ansvaret for Norden og Baltikum. Min direkte chef er marketingschef for Norden og Baltikum, og vores overordnede chef er ansvarlig for Norden og Baltikum. Jeg kommer aldrig til at snakke med nogle af de franske chefer. Vi refererer til Holland, som refererer videre ned til Frankrig. Så jeg er simpelthen så lavt nede i hierarkiet. I er nok godt klar over, at franske virksomheder er opbygget meget hierarkisk. Men jeg er så lavt i hierarkiet, at jeg aldrig snakker med en fransk chef.

I 1: Nej okay. Og tror du, det er typisk, fordi det er en fransk virksomhed, at du aldrig har gjort det?

R: Ja, i løbet af det halve år, hvor jeg har været her, har der været nogle franske chefer på kontoret, men jeg har ikke været inviteret til de møder.

I 1: Og tror du, at du ville have været det, hvis det havde været en gennemsyret dansk virksomhed eller en anden nationalitet?

R: Ja, det havde jeg helt sikkert. Fordi det var mine projekter, der blev præsenteret. Og en dansk chef ville have haft, at jeg skulle være med i mødet.

I 1: Du snakkede tidligere om det projekt, du har lige nu, hvor du sidder med franske kollegaer. Hvordan er forholdet med dem, og kører samarbejdet med dem?

R: Ja, det fungerer faktisk rigtig godt. Men det er, fordi vi er ved at udvikle nogle nye produkter. Og jeg sidder med en virkelig kompetent, fransk medarbejder, som leder projektet, og det fungerer rigtig godt. Vi forstår hinanden.

I 1: Prøv at forklare, hvorfor det er, det kører.

R: Jamen jeg tror, at det er fordi, at jeg forstår, hvad det er, hun sidder med, fordi har jeg siddet med det tidligere. Og jeg kan se de frustrationer, som hun kan have, og så kan vi tage en snak om det. I stedet for at jeg bare sidder og siger, at jeg vil have det sådan her, så kan vi snakke om det og sige "jamen prøv og hør, hvad er det, du sidder med af problemer, og hvordan vi sammen kan løse det".

I 1: Så I udgør et team?

R: Jamen det gør vi jo på en eller anden måde.

I 1: Det er jo godt. Og der oplever du ikke nogen kulturforskelle, som har negativ indvirkning?

R: Nej. Det er jeg faktisk overrasket over selv.

I 1: Men I er også nogenlunde på samme hierarkiske niveau eller hvordan?

R: Jo til dels. Hun rangerer nok lidt over mig, hvis man skulle sætte det sådan op, men ja nogenlunde det samme niveau.

I 1: Hvordan oplever du kommunikationen mellem dig, dine kollegaer og virksomhedens ledelse? Føler du, at du bliver tilstrækkeligt informeret? Du har været inde på det lidt tidligere, at der nogle gange godt kan komme nogle informationer eller retningslinjer, som du ikke er helt enig i.

R: Men som virksomhedens ledelse, der tænker du Frankrig, ikke?

I 1: Jo, overordnet.

R: Altså [*griner*], der kommer en gang imellem nogle ting, men jeg er vel overordnet informeret. Det tror jeg, jeg ved jo ikke, hvad jeg ikke ved.

I 1: Nej, men føler du selv, at du bliver tilstrækkeligt informeret?

R: Ja, informeret, ikke involveret.

I 1: Hvordan differentierer du de to fra hinanden?

R: Involveret, så har jeg noget at skulle have sagt. Informeret, så har jeg ikke noget at skulle have sagt. Men det er jo klart i en stor, fransk, eller bare stor virksomhed, så kommer jeg jo aldrig til at være involveret. Og havde det været en dansk virksomhed, så ville jeg heller ikke have været involveret.

I 1: Nej, okay. Så der tror du egentligt ikke, at der er en forskel på, om virksomheden er fransk eller dansk?

R: Nej, det eneste, der er forskellen, er, om man kommunikerer på dansk eller fransk, eller som dansk virksomhed nok ville have gjort på engelsk.

I 1: Okay, og hvilken forskel gør det?

R: Jeg forstår ikke fransk. Vi begynder mere og mere at have ting på engelsk, men der er ting, der bare kommer på fransk. Og så må jeg bare gætte mig til det.

I 1: Så der kommer simpelthen informationer, men de er ikke på et sprog, du kan forstå.

R: Ja.

I 1: Hvordan foretrækker du at blive anerkendt? Hvorvidt føler du, at du bliver anerkendt og rost arbejdsmæssigt som personligt af både dine kollegaer og ledere?

R: Jeg tror, at jeg foretrækker at blive anerkendt med et klap på skulderen. Eller ved at blive nævnt i en eller anden sammenhæng. Men det er umiddelbart det.

I 1: Jeg tænker lige på det møde, som du snakkede om, hvor du ikke var med inde, hvor det var din leder, der stod og fremlagde. Ville det have gjort noget i den forbindelse, hvis du havde været med inde?

R: Ja, det ville have gjort en hel del. Det havde, for det første været en anerkendelse af, jeg selvfølgelig skulle være med til det her møde. Det havde lidt den modsatte effekt.

I 1: Hvordan det?

R: Jamen jeg var pissesur. Jamen jeg var pisseirriteret og pissesur på min chef over, hvorfor jeg ikke var med i det møde.

I 1: Hvordan påvirker det din motivation og arbejdsglæde?

R: Den daler meget kraftigt, når det kommer sådan. Men jeg har snakket med min chef om det, og hun siger, at sådan er det bare lidt i den her virksomhed. Så det er i hvert fald en kulturel ting, at hvis du ikke er højt nok oppe i hierarkiet, så er du ikke vigtig nok til at møde cheferne.

I 1: Så det er i virkeligheden en manglende anerkendelse fra den franske ledelse eller hvad?

R: Ja, det kan du godt kalde det.

I 1: Så føler du, at du bliver set og hørt?

R: Jeg bliver set og hørt på vores lille kontor her i Norden, men jeg bliver ikke set og hørt andre steder.

I 1: Føler du dig som en del af virksomheden så? Har du virksomhedens DNA under neglene eller hvad?

R: Nej, det har jeg ikke. Altså jeg er en stor del af den nordiske del af virksomheden, men jeg er ikke en del af den franske, den globale Bonduelle, det er jeg ikke.

I 1: Jamen det leder mig videre til det sidste spørgsmål, vi har til dig. Beskriv, hvordan virksomheden ville kunne øge din arbejdsglæde.

R: Jamen tilbage til det du selv sagde om involvering og anerkendelse. Bonduelle er meget fokuseret på at lave al research, inden vi træffer beslutninger. Hvilket jo i teorien også lyder fornuftigt, men i praksis så kan man bare ikke det. Altså min arbejdsglæde ville stige gevaldigt, hvis det var, at vores ledelse en gang imellem bare kunne træffe nogle beslutninger lidt hurtigere samt at, som du siger, anerkendelse og den her med at man bliver involveret i de ting, hvor du bør være involveret. Det ville øge min arbejdsglæde gevaldigt.

I 1: Og det, mener du, er et tiltag, som skal ske fra den franske side?

R: Ja, det er fra fransk side, at det skal ske. Men det er dér, hvor de kulturelle forskelle er så store, at jeg godt ved, at det kommer ikke til at ske. Det er vi for franske til, og det er vi for store til bare at lave om på.

I 1: Men er det tilstrækkeligt for dig, at du er glad i den danske, nordiske lejr og ikke så meget i forhold til den franske, eller har du behov for, at der skal komme noget mere deroppefra?

R: Det er det jo ikke, for hvis jeg fik muligheden, så ville jeg gå efter min chefs job. Jeg ønskede at komme længere op i hierarkiet, så man rent faktisk kan være en del af de her beslutninger, der bliver truffet. Og ikke sagt, at jeg i en almindelig virksomhed ville være lavt i hierarkiet som brand manager, men det er jeg bare lidt her.

I 1: Jamen okay. Vi har faktisk ikke flere spørgsmål, men sidder du lige inde med nogle sidste kommentarer?

R: Det tror jeg ikke.

I 1: Men vi vil sige tusind tak for din hjælp. Det var nogle super gode svar, du gav, så det kan vi godt bruge.

R: Jamen det er super. Har I nogle opfølgende spørgsmål, når nu I sidder bagefter og tænker "hvorfors fanden spurgte vi ikke om det?", så ring igen eller skriv en sms. Jeg ved, hvordan det er at sidde med en opgave og så komme i tanker om noget efterfølgende.

I 1: Men tusind tak for din hjælp.

R: Og held og lykke med opgaven.

Bureau Veritas

Claus

I 1: Godmorgen det er Signe, specialestuderende på CBS. Vi er meget glade for at du vil deltage, og vi vil blive glade, hvis du kunne give nogle konkrete eksempler fra dit arbejdsliv. Vi regner med, at det vil komme til at tage 15 til 20 minutter. Og du er selvfølgelig anonym i opgaven.

Første spørgsmål. Beskriv din jobfunktion, ansættelsesperiode i virksomheden og baggrund for jobbet.

R: Hvis vi nu starter med det sidste, så er jeg jo ikke uddannet på CBS, men jeg er dog alligevel Cand. Merc. i international markedsføring, så jeg tænker, at det lugter lidt af det samme. Og så har jeg arbejdet i forskellige virksomheder bl.a. i Lego, i et reklamebureau og som konsulent, og nu arbejder jeg som Brand and Business Developer hos Bureau Veritas. Dvs. at jeg arbejder med alt der drejer sig om branding, marketing og kommunikation, men også omkring forretningsudvikling og salg. Ja, faktisk alt det der er sjovt, er jeg involveret i.

I 1: Og hvor lang tid har du været det?

R: Jeg har været i Bureau Veritas i to omgange. Sammenlagt har jeg arbejdet her i cirka 10 år.

I 1: Okay. Hvad er arbejdsglæde for dig?

R: Arbejdsglæde er en kompleks størrelse, som består af mange elementer. For mig, så handler det om at have indflydelse på mit eget arbejde. Det handler om at være medbestemmende for, hvordan min hverdag ser ud. Det handler også om at have mulighed for anvende de kompetencer, som jeg har, til glæde for virksomheden. Så det handler om at gøre en forskel. Det er nogle af de ting, som lige 'popper op' når du siger arbejdsglæde til mig.

I 1: Hvornår føler du dig glad på dit arbejde? Prøv at give nogle eksempler.

R: Jeg følte mig glad, for eksempel i går. Der fik vi en ny kontrakt med en virksomhed, som vi har arbejdet på i relativ lang tid, næsten i flere år. Og det gjorde mig meget glad, da vi fik den, fordi det ligesom var et teamwork, hvor mine kollegaer og jeg, som har hver vores kompetencer, vi ligesom havde spillet sammen om denne her opgave, og havde lykkedes at komme igennem til kunden. Det endte så med, at kunden skrev under på kontrakten, og vi fik den i hus i går. Det er sådan en ting, som gør mig rigtig glad.

I 1: Så at opnå nogle resultater, som I virkeligt har arbejdet på?

R: Ja, lige præcis. Som vi har arbejdet hårdt på, synes vi selv. Også hvor vi har arbejdet sammen om det, og hvor jeg alene ikke kunne have løftet den her opgave, og hvor jeg også tror at mine kollegaer, som har nogle andre kompetencer, kunne heller ikke have løftet det alene. Men fordi at vi gik sammen om det og brugte hver vores kompetencer, så lykkedes det faktisk at få overbevist kunden om, at det var det helt rigtige at arbejde sammen med os.

I 1: Fedt. Så lidt i den anden boldgade. Hvornår føler du dig så ikke glad på dit arbejde?

R: Det er heldigvis ikke så tit det sker. Men der er da nogle gange, hvor jeg godt kan opleve en frustration og måske en lidt utilstrækkelighed. Vi har tidligere oplevet nogle af mine kollegaer, som har fået stress og været væk fra deres arbejde i

relativ lang tid. Det synes jeg er en lidt sørgelig historie. Jeg har selv været leder for nogle medarbejdere, som er gået ned med stress. Det er ubehageligt og på alle måder en dårlig oplevelse. Det er noget af det, som kan tage glæde væk fra hverdagen.

I 1: Hvad ligger der i det? At du ikke føler at du er tilstrækkelig som kollega?

R: Ja, kollega eller leder. Specielt i lederpositionen. Hvis vi ikke får grebet ind i tide og ikke får grebet hårdt nok ind i tide. Så er det trist. Det med stress er også en kompleks størrelse, som består af mange forskellige elementer. Det er ikke bare en ting. Det er som regel andre ting og private, hvor man som arbejdsgiver ikke har de store muligheder for at ændre det.

I 1: Okay. Hvorvidt føler du at du er tilfreds med dine arbejdsforhold? Og her tænker vi løn, fleksibilitet, frihed, faciliteter på arbejdspladsen.

R: Generelt set er jeg rigtig fint tilfreds, og det er jo også derfor, at jeg har været i virksomheden i 10 år. Jeg har endda søgt væk fra virksomheden og tilbage igen, og det er jo fordi jeg grundlæggende har været rigtig glad for at være hos Bureau Veritas. Jeg føler, at jeg har en fin balance mellem de kompetencer jeg har og den arbejdsindsats jeg leverer, den lønpakke jeg får og de arbejdsvilkår og betingelser, som vi har. Jeg synes også at vi har en høj grad af fleksibilitet, og vi har mulighed for at tilrettelægge vores egen hverdag. Så det har også betydet meget for mig. Jeg har to børn, og de er teenagere nu, men de har også været små. Og der var det rigtig dejligt, at man kunne få arbejdsliv og privatliv til at balancere på en god og ordentlig måde.

I 1: Hvorvidt føler du, at du bliver fair behandlet på din arbejdsplads?

R: Jeg føler i høj grad, at jeg bliver fair behandlet. Jeg tror også, at det er en af grundene til, at jeg har været i virksomheden i så lang tid. Jeg synes, at der er en god dialog omkring tingene, og der bliver lagt rimelig meget fokus på det med medarbejderudviklingssamtaler, at de foregår på en struktureret og god måde hver år, men hvor vi så også har opfølgningssamtaler sådan hen over året på det vi så har aftalt. Så jeg synes egentlig at der er en god dialog og en god mulighed for at blive hørt.

I 1: Okay. Du må gerne lige klarlægge igen, for nu går vi videre til forhold mellem kollegaer og ledere, har du nogle franske ledere og kollegaer?

R: Jeg har en del franske kollegaer, som vi har kontakt med på forskellige niveauer. Da jeg var marketingchef, der arbejdede jeg en del sammen med vores franske kollegaer, hvor de typisk fik de aktiviteter, eksempelvis hvis vi lavede brochurer, så fik de det lige ned til kommentarer og godkendelse inden det gik live. Så der har jeg haft en del kontakt med mine franske kollegaer.

I 1: Okay. Når du svarer på de næste spørgsmål omkring forholdet til dine kollegaer og ledere, så må du især godt tænke på relationen med den franske del. Beskriv dit forhold mellem dig og dine kollegaer og dig og dine ledere?

R: Du tænker på mig og mine franske kollegaer og mig og min danske leder?

I 1: Ja, lige præcis.

R: Jeg synes, at vi på mange måder har et fint samarbejde. Jeg kan også mærke, at mine franske kollegaer nogle gange har en andet perspektiv på tingene end jeg har. Det skyldes ofte at mine franske kollegaer skal kunne favne de 66.000 medarbejdere, som vi jo er. Vi skal kunne tilpasse vores ting og aktiviteter, som vi laver med det der bliver lavet i 140 andre

lande. Hvor man kan sige mit fokus er jo meget snævert på Danmark. Vi vil rigtig gerne gøre det så godt her i Danmark og lave så mange aktiviteter osv, og også gerne gøre det på en god måde her i Danmark, som vi lige synes passer til det, vores kunder efterspørger. Der kan jeg jo godt fornemme, at der nogle gange kan være en konflikt imellem det og så hvad der ønskes fra hovedkontoret. Det er især når vi snakker sådan noget som designmanualer og overordnet retningslinjer for virksomheden, så kan der godt være et generelt perspektiv, og så er der et lidt andet perspektiv her i Danmark, hvor vi har en anden holdning til design og hvad der er pænt og ordentligt og hvad der ser godt ud. Det kan godt nogle gange skabe lidt konflikter.

I 1: Kan du komme i tanke om en specifik situation?

R: Ja, der er meget omkring, når vi har lavet brochure. At der har vi nogle gange haft lidt divergerende opfattelse af, hvordan sådan en brochure skulle strikkes sammen. Hvor vi har en lidt anden designfilosofi, sådan lidt mere skandinavisk, let og minimalistisk stil, og hvor man i Frankrig kan have en lidt mere tung og bestand stil. Et forhold til vores logo eksempelvis. Jeg kan mærke at vores franske kollegaer lægger enormt meget vægt på vores logo, og hvor fantastisk et logo vi har. De har lavet film omkring vores logo, og hvordan elementerne i vores logo danner en stor sammenhængende enhed, og hvor jeg måske er af den opfattelse, det er fint nok med vores logo, og det betyder da også noget for vores medarbejdere, men jeg tror, at det betyder så utroligt lidt for vores kunder, hvordan vi vælger at udforme vores logo. Derfor tænker jeg, at vi måske skal holde lidt igen og lade være med at fokusere så meget på vores logo. Det bliver meget nemt introvert og indadvendt uden at have fokus på kunden, og hvad kunden synes er vigtigt og hvad der bringer værdi til kunden. For lige meget hvor smukt vi laver vores logo, så tror jeg ikke, at det er det der giver kunden værdi.

I 1: Hvad føler du at du gør for ligesom at løse de her udfordringer?

R: Jeg prøver at lytte til, hvad de siger, og så prøver jeg at finde nogle områder, hvor vi ligesom kan gå på kompromis, og hvor jeg synes det er okay, at jeg bevæger mig lidt i deres retning og så prøver jeg at forbeholde mig ret til at sige, at der nogle ting, som er lidt anderledes i Danmark. Så siger jeg, at det bliver vi simpelthen nødt til at have på den her måde. Så jeg prøver at finde nogle områder, hvor jeg kan gå på kompromis, hvor det ikke betyder så meget for mig. Og så prøver vi at finde en god og pragmatisk løsning på tingene.

I 1: Hvordan oplever du kommunikationen mellem dig, dine kollegaer og virksomhedens ledelse? Her der tænker vi selvfølgelig på den franske ledelse. Føler du at du bliver tilstrækkeligt informeret?

R: Hvornår gør man det? *[griner]* Altså, jeg vil sige, at det er en svær størrelse. Vi vil gerne have at vores præsident fra Bureau Veritas kom forbi en gang om ugen - det gør han ikke. Han er præsident for os og vi er 200 mand, og så er der godt 66.000 andre kollegaer, som også har brug for lidt opmærksomhed. Så det er selvfølgelig en svær opgave at kunne kommunikere tilstrækkelig i forhold til vores behov her i Danmark. Det er jo også sådan, at vi har otte forskellige forretningslinjer, hvor vi laver forskellige ting i de her forretningsenheder, og derfor har vi måske også behov for kommunikation og for at blive lyttet til. Men der kan man også sige, at det ikke behøver at være toplederen, som laver alt kommunikationen, og jeg vil sige at på niveauet under vores præsident, har der været en fin opmærksomhed. Sidste år, havde vi også besøg af vores Executive Vice President på vores område, så på den måde så synes jeg også, at de forsøger at lytte til hvilke udfordringer vi har, og jeg synes også at de anerkender den indsats vi gør i Danmark. De godt kan se på resultaterne, at vi gør det relativt godt i Danmark. På den måde forstår jeg godt, at der kan være udfordringer i kommunikationen. Men jeg synes, at de forsøger at gøre det, de kan. Jeg synes godt, at de kunne bruge de elektroniske medier lidt mere og lave en form for webinarer, hvor man kunne bringe topledelsen i spil. Men jeg synes, at de gør det godt. Vi har jo også en regional ledelse som sidder i Belgien, og jeg synes også at de er relativt tit er på besøg og sætter sig ind i de problemer og udfordringer vi har, og de vil gerne høre hvad vi laver i Danmark.

I 1: Okay. Jeg kunne godt tænke mig at snakke lidt mere om det her anerkendelse, som du selv lige var lidt inde på. Hvordan foretrækker du at blive anerkendt?

R: Jamen selvfølgelig har vi alle behov for anerkendelse, og jeg vil sige, at den bedste måde at få anerkendelse på, er at den kommer relativt hurtigt og præcist, og den kommer i forbindelse med nogle aktiviteter, som vi har lavet. Hvis vi nu tager eksemplet med den her kunde, som vi vandt i går, der var vores direktør i Danmark ret hurtigt til at skrive tilbage 'tillykke - godt gået'. Det er en anerkendelse, som man sætter stor pris på, hvor man samme dag bliver anerkendt for det man har gjort og på en passende måde. Her var det bare, at han skrev, at det var fint og godt gået. Det synes jeg egentlig var tilpas. Så anerkendelse er noget, som gerne må komme så præcist i forhold til den indsats, som jeg har leveret og også i en afmålt mængde. Det behøver ikke været mere end et anerkendende nik eller en mail. Det synes jeg er fint.

I 1: Føler du, at du bliver tilstrækkeligt anerkendt i din stilling?

R: Jeg synes, at jeg bliver fint anerkendt. Altså man kan næsten ikke blive for meget anerkendt. Det er nemmere at blive under-ankendt end over-ankendt. Men det har et fint niveau for mit vedkommende.

I 1: Og det er jo så fra din danske leder. Men hvad med fra din franske ledelse? Bliver I normalt anerkendt for de opgaver I laver, der?

R: Altså det synes jeg egentligt. De er selvfølgelig lidt længere væk fra det daglige, og de ved ikke, at jeg har vundet den her kontrakt i går, men jeg synes egentligt, at de er opmærksomme, og når de så også er til stede, så anerkender de også det vi har gjort. Det gør de også, ikke bare i forhold til vores landechef, men vil også gerne tale med nogle af os andre lidt mere 'fodfolk'. De burer sig ikke bare inde i et mødelokale, og så ser vi dem ikke når de er der. De vil gerne i interaktion med os almindelige medarbejdere eller i hvert fald mellemledergruppen, og det synes jeg er rigtigt fint.

I 1: Vi har lige to små spørgsmål tilbage. Hvorvidt giver dit arbejde mening for dig, og i hvor høj grad bliver du motiveret af dit arbejde?

R: Jeg tror da, at det er noget af det vigtigste for at opnå den her arbejdsglæde, det er, at man kan se en mening med det man laver. Jeg synes i høj grad, at jeg kan se en mening med det jeg laver. Jeg synes også, at det med at vi lykkes med det konkrete eksempel fra i går, så er det med til at give mig arbejdsglæde, men også generelt livsglæde, når jeg lykkes med de ting, jeg laver på mit arbejde. Og hvad var den anden del af spørgsmålet?

I 1: I hvor høj grad dit arbejde giver mening for dig? Men du har sådan set svaret på det.

R: Ja, men det giver mega meget mening. Især når vi lykkes, så synes jeg, at det giver meget mening. Jeg synes egentlig, at vi kan blive endnu bedre til at fortælle den historie, om det vi laver i Bureau Veritas. For vi hjælper virksomheder med at styrke deres indsats inden for kvalitet, miljø, arbejdsmiljø, fødevarerikkerhed og social ansvarlighed, og jeg synes faktisk, at vi har nogle rigtig gode og konkrete eksempler på, at når vi lykkes med at hjælpe vores virksomheder, så skaber vi faktisk også et bedre liv for rigtig mange mennesker. Ikke bare de her folk, men også hos deres kunder, og det synes jeg, er en god pointe, at vi er med til at skabe et samfund, som er mere i balance og et samfund, som er mere bæredygtigt og mere holdbart på lang sigt. På den måde giver det rigtig god mening med de aktiviteter, vi bedriver hos Bureau Veritas.

I 1: Lige her til slut, prøv at beskrive hvordan virksomheden ville kunne øge din arbejdsglæde.

R: Det synes jeg, er et godt eksempel her til sidst. Vi er stadig lidt en ingeniørvirksomhed, som har nogle rigtig dygtige faglige specialister, som ved alt om tredimensionelle beslag og beton, men vi mangler at fortælle den bredere historie

Bilag 8

omkring, hvad vi hjælper andre virksomheder med, hvad vi gøre for samfundet og for hinanden, og det tror jeg, er med til at kunne bringe en ekstra stolthed ind i virksomheden.

I: Okay, jamen det var sådan set de spørgsmål, vi havde til dig. Har du nogle sidste kommentarer eller noget du sidder inde med?

R: Nej, jeg vil bare ønske jer held og lykke med jeres opgave.

I 1: Tak - og vi siger mange tak for din hjælp endnu en gang.

**Savencia FD Nordics
François**

Tout d'abord, nous vous remercions de participer et de répondre à nos questions. La durée estimée pour les répondre est entre 15 et 20 minutes. Nous serions très reconnaissantes si vous donnez des exemples et des observations personnels.

Qui êtes-vous?

Décrivez votre fonction professionnelle, durée d'ancienneté et origine culturelle.

Je suis Français. J'ai 34 ans. J'occupe mon poste actuel au Danemark depuis fin 2013.

Auparavant, je travaillais à Paris (de 2008 à 2013).

Je suis Business Unit Controller. Je m'occupe de la partie financière (réalisation des budgets, suivi et analyse des résultats financiers, coordination logistique et comptable avec notre back-office).

Satisfaction au travail

1. *Définissez la satisfaction au travail, selon vous.*

Pour moi, satisfaction au travail = sentiment d'avoir la maîtrise de son travail et de s'organiser comme on le souhaite + estime de la part de ses collègues et supérieurs hiérarchiques.

2. *Quand vous sentez-vous heureux au travail? Quand ne vous sentez-vous pas heureux au travail? Veuillez donner des exemples.*

Je me sens heureux au travail quand :

On reconnaît l'importance de mon travail.

On écoute mon avis.

J'ai la possibilité de m'organiser comme je le souhaite.

Je travaille dans un environnement sain.

Je ne me sens pas heureux au travail :

Quand il y a des tensions/conflits entre mes collègues.

Lorsque on me donne des instructions/objectifs qui ne sont pas clairs et/ou ne sont pas compatibles entre eux.

Si je n'ai pas les droits que mes collègues.

Si je ne peux pas m'organiser comme je le veux.

Vos conditions de travail

3. *Dans quelle mesure êtes-vous content(e) avec vos conditions de travail?*

C'est-à-dire: salaire, flexibilité, liberté, services et commodités (machine à café, cantine, etc.)

Je suis pleinement content de mes conditions de travail. Mon salaire me convient, j'ai la possibilité d'organiser mes journées et mon travail comme je le souhaite, et les services et commodités sont satisfaisants (cantine, accès rapide et facile à mon lieu de travail).

Les horaires sont beaucoup plus flexibles qu'en France, et c'est très agréable. En France, et en particulier à Paris, il est mal vu de partir le premier (même si on est arrivés avant tout le monde ou qu'on ne fait pas de pauses pendant la journée).

J'apprécie de pouvoir partir dès que j'ai fini mon travail, sans avoir à me justifier.

4. *Dans quelle mesure êtes-vous traité(e) de manière juste et équitable? Veuillez donner des exemples.*

Je me sens totalement traité de manière juste et équitable.

Exemples : on me demande mon avis. On me laisse m'exprimer. J'ai les mêmes droits que mes collègues (organisation des horaires, télétravail si besoin, etc).

Relations avec vos collègues et votre (vos) supérieur(s)

5. *Décrivez les relations entre vous et vos collègues ainsi qu'entre vous et votre/vos supérieur(s). Avez-vous un esprit d'équipe?*

Les relations avec mes collègues et mon supérieur sont bonnes. Très cordiales. Il y a du respect et de l'honnêteté entre nous. C'est très agréable.

Je trouve qu'il y a en revanche un manque d'esprit d'équipe. Peut-être en raison de la taille de l'équipe, des déplacements fréquents de certains collègues.

6. *Selon vous, y-a-t-il des défis liés à la coopération entre vous, vos collègues et votre supérieur qui se basent sur des différences culturelles?*

Je pense qu'il y a des adaptations à faire en raison des différences culturelles.

Je trouve les Danois moins axés sur les process, plus casual dans la façon de faire (surement car il y a beaucoup plus de confiance entre les gens au DK qu'en FR).

En revanche, les Danois sont beaucoup plus directs, donnent très facilement leur avis. Ce n'est pas un défi, mais cela peut parfois surprendre.

Point positif : les Danois ne sont pas attachés à la hiérarchie, et il est donc facile de s'adresser et d'obtenir la coopération de personnes qui sont parfois « hauts-placés ». En France, ce serait beaucoup plus difficile, et on aurait besoin que notre chef nous soutienne/présente.

Communication et reconnaissance

7. *Comment percevez-vous la communication entre vous, vos collègues et la direction de l'entreprise? Pensez-vous que les informations sont suffisantes?*

La communication est facile car nous sommes une toute petite équipe (6 personnes, en incluant le General Manager).

8. *Comment préférez-vous être reconnu(e)? Vous sentez-vous reconnu(e) et salué(e) professionnellement comme personnellement par votre supérieur et vos collègues? Veuillez donner des exemples.*

Je me sens reconnu par mes collègues. Exemple : ils me remercient, et me demandent mon avis.

Idem avec mon supérieur.

J'apprécie cette forme de reconnaissance.

9. *Dans quelle mesure, votre travail a-t-il du sens pour vous et êtes-vous motivé(e) par votre travail? Votre supérieur et vos collègues vous motivent-ils à vous développer personnellement?*

Mon travail a du sens pour moi et me motive car je suis entièrement responsable de la production des analyses.

On me demande ces analyses, donc je sais qu'elles sont importantes.

Il a du sens car j'en vois les résultats concrets (organisation logistique, notamment).

10. *Décrivez comment votre entreprise pourrait améliorer votre satisfaction au travail.*

En organisant plus d'événements terrain, afin d'analyser le business plus souvent sur place.

Merci beaucoup pour votre aide.

Cordialement,

Clara et Signe

Étudiantes à CBS

**Sopexa
Hanne**

I 1: Tak fordi du vil tage dig tid til at mødes med os, og vi regner med at det tager omkring de der tyve minutter. Hvis du vil prøve at komme med nogle konkrete eksempler undervejs, så ville vi være rigtig glade for det. Du kommer selvfølgelig også til at fremgå anonymt i opgaven og kommer ikke til at fremgå med navn.

Hvis du starter med at fortælle hvem du er, beskriver din jobfunktion, ansættelsesperiode i virksomheden og din kulturelle baggrund.

R: Jeg er PR ansvarlig dvs. jeg har kontakt til pressen og også til Grand Public. Jeg står for alt, hvad der er med nyhedsbreve, presserejser og store events, som det vi lige har haft i Politikens Hus, franske vindage. Jeg har været ansat i virksomheden siden 2003 og blev ansat som PR medarbejder, men havde egentligt ikke nogen uddannelse inden for PR. Men det var obligatorisk, at man skulle være flydende i begge sprog, så det var mit held. Min kulturelle baggrund.. Det ved jeg ikke hvad I mener med det..?

I 1: Altså, du er dansk, men har boet en del år i Frankrig..?

R: Ja, jeg er dansk, og angående mit franske så dumpede jeg faktisk til fransk til studentereksamen, men da jeg så kom til Frankrig og begyndte at tale, så gik det jo lynhurtigt. Jeg får at vide af franskmænd, at de ikke kan høre at jeg ikke er franskmænd, så jeg er kommet efter det siden.

I 1: Ja, det viser jo bare, hvad det gør, ved at flytte til landet. Så går vi lidt i gang med det her arbejdsglæde. Hvis du starter med at beskrive hvad arbejdsglæde er for dig.

R: Arbejdsglæde i det her firma, og også andre steder jeg har været, er, at jeg har nok at lave, at jeg ikke keder mig, for ja, det er ikke sjovt. Så jeg vil gerne have, at der ligger noget og venter, og også hvis jeg ikke har noget at lave, så arbejder jeg forud på nogle projekter, for det kan bedst lide.

I 1: Så hele tiden have noget mellem hænderne i virkeligheden?

R: Ja..

I 1: Hvornår føler du dig glad på dit arbejde?

R: Det gør jeg, når jeg selv kan bestemme over det jeg laver, og hvordan jeg vil lave det. Det får jeg i vis udstrækning mulighed for her. Og så.. Jeg tror der kommer senere, det kan jeg ikke huske.. Men hvis jeg får en idé, og den bliver ført ud i livet, og det bare går skide godt, så man selvfølgelig ekstra glad.

I 1: Og hvornår føler du dig ikke glad på arbejdet så?

R: Hvis nogle blander sig. Og vil bestemme, og vil have mig til at gøre nogle ting, som jeg ikke er enig i. Altså, som jeg ikke synes er en god idé for firmaet eller for kunden, så synes jeg, at det er utilfredsstillende.

I 1: Så du vil helst selv arbejde så selvstændigt som muligt i virkeligheden?

R: Ja, men i samarbejde med mine kollegaer. Vi diskuterer altid. Vi giver hinanden idéer og vi ping pong'er hele tiden. Vi har arbejdet sammen i, jamen min kollega har været her i tolv år, og jeg har været her i tretten år. Receptionisten kalder os en lille familie. Så vi kender hinanden super godt og ved nøjagtigt, hvad vi hver især er gode til.

I 1: Ja, det er jo også klart en fordel. Hvorvidt føler du, at du er tilfreds med din arbejdsforhold? Og her tænker vi mere materialistiske ting.

R: Super tilfreds. Det eneste jeg er utilfreds med, selvom det jo ikke er arbejdets skyld, det er, at jeg har en lang transporttid til arbejde, tre timer.

I 1: Ja, hold da op, det er lang tid.

R: Men arbejdsforholdene herinde er jeg meget tilfredse med.

I 1: Og hvorvidt føler du, at du bliver fair behandlet på din arbejdsplads?

R: Det føler jeg, at jeg gør. Absolut. Men det er nok fordi, at der ikke er nogle franskmænd inde over *[griner]*. Fordi vi har jo en helt anden måde at arbejde på end et fransk firma. Vi arbejder som et dansk firma. Og der hvor der opstår nogle problemer, det kan være, at vi kommer til det, det kan jeg ikke huske, men det er, hvis den franske måde at arbejde på interagerer med vores. Vi har en meget flad struktur, hvor franskmændene er meget hierarkiske. Det kan vi også mærke når hovedkontoret kommer ind over.

I 1: Hvor ofte gør de det?

R: Altså, vi har et hovedkontor i Paris og så har vi et zonekontor, en direktør i Tyskland, som er direktør for de nordiske lande. Det er både Tyskland, England, og os, Belgien og Holland. Det er jo klart, det er med de sædvanlige ting, som en ledelse jo kommer med, I skal tjene penge osv. Jeg tror ikke, at det er specielt, fordi det er et fransk firma, men fordi man skal tjene penge. Vi er jo et privat firma nu, vi er ikke ejet af den franske stat.

I 1: Men der er ikke nogle situationer, du kan komme i tanke om, hvor du har oplevet den hierarkiske forskel, du snakkede om?

R: Øh.. Jeg har ikke så meget med hovedkontoret at gøre.. Min kollega har haft nogle opgaver, hvor de fra Paris kom og sagde, at nu skulle han gøre det sådan og sådan, hvor han måske ikke syntes, at det var det fedeste, men jeg har meget lidt med dem at gøre. Heldigvis! *[griner]*

I 1: Okay. Beskriv forholdet mellem dig og dine kollegaer og dig og dine ledere.

R: Jamen altså.. Som jeg har sagt, så har vi et fantastisk godt arbejdsklima og kollegiale relationer. Vi har en chef, men det bruger han ikke rigtigt, vil jeg sige. Jo, nogle enkelte gange kommer han måske og gerne vil 'over rule' det som jeg synes er rigtigt i PR sammenhænge, han er marketing-mand, og det kan vi godt tage nogle diskussioner om.

I 1: Men ellers så kører du det selv? Som du sagde, planlægger selv dine arbejdsopgaver..

R: Ja, fuldstændig.

I 1: Okay. Oplever du udfordringer i samarbejdet på baggrund af kulturelle forskelle? Det har du allerede været lidt inde på.

R: Det har jeg gjort de gange, jeg har været på kontoret i Paris, for eksempel til seminarer og sådan noget. De har jo en helt anden, altså den der 'Uha, nu skal vi gøre det rigtigt. Vi skal have gode karakterer og sådan noget'. De går meget mere op i, at de kommer med det rigtige resultat end hvad formålet er med det her. Det er jo ikke, at vi kommer med det rigtige resultat, men at vi lærer noget af det. Der er de meget.. Hvad skal man kalde det? Skolet i det at gøre det rigtige og få de gode karakterer.

I 1: Hvor ofte er I på sådan nogle seminarer og workshops?

R: Hvert andet år cirka i Paris, og så har jeg mødtes med mine kollegaer i PR sammenhæng en enkelt gang. Det var meningen, at det skulle fortsætte med, at vi skulle mødes og kunne udveksle idéer, men det er ikke blevet til noget.

I 1: Hvordan foregår de? Prøv at forklare lidt om det?

R: Den eneste gang med PR, der mødtes vi på vores hovedkontor i Bruxelles, og så fremlagde vi nogle cases for hinanden, så man kunne få nogle idéer til, hvad man kunne lave af events og ting og sager, og så var der også nogle ting, som vi gerne skulle prøve at få nogle fælles retningslinjer omkring, eksempelvis for hvordan man opgør værdien af en artikel. Det er der ikke rigtigt nogle retningslinjer for. Nogle siger, at der er dobbelt så meget værd, som en annonce, så vi ganger annonceprisen med to. Nogle siger, det er det samme som annonceprisen, så det skulle vi arbejde videre med. Men det er vi ikke kommet til endnu.

I 1: Oplevede du noget i forhold til de kulturelle forskelle der?

R: Altså, de er jo alle sammen folk som mig, som har en dobbelt kulturel baggrund. Enten er det belgiere eller hollændere, som taler godt fransk eller også er det franskmænd, som har boet der i mange år. Så den er ikke så tydelig.

I 1: Nej, okay. Hvordan føler du at kommunikationen er mellem dig og dine kollegaer og virksomhedens ledelse? Her tænker vi særdeleshed på ledelsen i Frankrig. Om I bliver tilstrækkeligt informeret her på kontoret omkring nye tiltag?

R: Ja, det synes jeg faktisk, at de er meget gode til. En del af vores aktier er blevet solgt, og så er der kommet en PR bureau ind i stedet for nogle af de brancheorganisationer, som havde aktiver. Vores bestyrelsesformand og direktør er gode til at lave nogle videoer, som han sender ud til alle medarbejder. Vi får også besked om, hvis der er nogle som er blevet fyret eller ansat. Strategierne er vi også nogenlunde.. Vi får i hvert fald at vide, at det er det vi vil - det kan jo godt være, at de har nogle andre strategier i baglommen, det ved jeg ikke.

I 1: Og det får I at vide hovedsageligt skriftlig eller hvordan?

R: Altså, vores chef holder Skype-møder med ledelsen og så får vi de der videoer fra bestyrelsesformanden.

I 1: Hvordan foretrækker du at blive anerkendt, og føler du, at du bliver tilstrækkeligt anerkendt i din arbejde?

R: Ja, det synes jeg. Jeg få anerkendelse for de opgaver jeg laver og idéer, jeg får.

I 1: Hvordan det? Hvad er det for en type anerkendelse du får? Siger de "skide godt gået Hanne eller hvordan?

R: Ja, eller også.. Lige her i morges, der var der et eksempel, hvor min chef og jeg snakkede om en eller anden fyr, han ikke kendte. Så sagde jeg, jo han var med til et eller andet arrangement, vi lavede på Umami med Alsace-vine. Så sagde han 'nå

ja, det var på vinruten. Det var et skide godt arrangement'. Det er altså 8 år siden, at vi lavede det. I Alsace, der er sådan en vinrute, man kan køre gennem alle vinområderne, og den vinrute fyldte tres. Og så tænkte vi, at vi ikke kunne tage alle journalisterne ned til Alsace, men vi kan jo lave en vinrute i København. Så vi fandt nogle restauranter, hvor de lavede noget mad, som kunne passe til de Alsace-vine, og så havde vi leveret vinene. Så gik vi så gennem København på en rute og lavede Alsace-ruten. Så endte vi på Umami om aftenen til et sommelier-arrangement.

I 1: Så det fik du ros for?

R: Ja. I juni måned holder vi et stort fransk marked ved Torvehallerne. Det er også noget jeg har stablet på benene.

I 1: Hvordan får du rosen? Kommer din chef og siger til dig, 'det er godt klaret', eller fornemmer du bare, at han er glad?

R: Ja, det gør han. Vi holder jo også MUS-samtaler. Hvor vi vender, hvad jeg skal blive bedre til, og det er at lave skuffe idéer, det kan jeg bare ikke. Så man har noget i skuffen, man bare kan hive op, når der kommer en kunde. Men det kan jeg ikke - det er slet ikke mig. Jeg er nødt til at vide hvem kunden er for at få idéerne. Jeg tror det er et krav fra Paris.

I 1: Er det okay, så at få den feedback?

R: Jeg har fået det at vide tre år i træk nu, og jeg har stadig ikke lavet det. Så jeg må nok til at komme i gang med det. Jeg siger også hver gang, at det ikke er den måde, jeg arbejder på. Det er skide svært for mig at arbejde på den måde. Jeg må finde nogle ting, vi har lavet og beskrive dem, og det kan vi jo godt hive op ad skuffen.

I 1: Hvorvidt giver dit arbejde mening for dig og i hvor høj grad bliver du motiveret?

R: Jamen, man kan jo sige.. Mening..? Hvor meget mening er der i at lære folk at drikke vin? *[griner]*

I 2: God mening!

R: Ja, det synes jeg bestemt også. Efter jeg startede, så har jeg taget to vinuddannelser. Så den motivation er kommet gennem mit arbejde.

I 1: Så har du fået interessen for vin?

R: Ja, i hvert fald at arbejde med det professionelt. Så man ved noget og ikke bare sidder og siger noget sludder.

I 1: Beskriv, hvordan virksomheden ville kunne øge din arbejdsglæde.

R: Jamen, den er så stor i forvejen, så jeg ikke hvad det skulle være.

I 1: Du springer ud af sengen hver morgen og tænker 'Ihh, hvor er det dejligt, at jeg skal på arbejde'?

R: Ja, det gør jeg faktisk!

I 1: Det er skønt!

R: Bortset for transporttiden, men så kan jeg jo sidde og læse om vin og aviser. Nogle gange kunne jeg godt tænke mig, at jeg kunne arbejde noget mere hjemme. Til gengæld så er det også sindssygt vigtigt, at jeg sparer med mine kollegaer hele tiden. Før i tiden havde vi studentermedhjælpere, som oversatte ting, når der skulle oversættes. Men jeg må indrømme, at det er ikke muligt, for det er så fagspecifikt at oversætte vin, så det kan de simpelthen ikke. Så efter vi sagde 'pyt hver med det - vi behøver ikke nogle, som kan fransk', så gør jeg det selv. Det kunne jeg godt sidde at gøre derhjemme stille og roligt i stedet for at sidde her. Jeg gør det bare ikke rigtigt - altså bliver hjemme og gør det.

I 1: Jamen det var sådan set det hele. Har du andre kommentarer, noget du sidder inde med?

R: Hm, nej ikke sådan lige.

I 1: Mange tak for din tid.

Sopexa**Alexis**

I 1: Bonjours Laurent, merci beaucoup pour participer et répondre à nos questions. Et la durée estimée pour répondre est environ 20 minutes. Nous garderons votre anonymat bien sûr. Mais principalement, qui êtes-vous? Décrivez votre fonction professionnelle, durée d'ancienneté et origine culturelle.

R: Alors, je m'appelle Laurent Fournier, je travaille chez Sopexa depuis 12 ans. Et j'habite à Copenhague depuis 20 ans. Je suis marié danoise et c'est la raison pour laquelle j'habite au Danemark. Donc, j'ai fait des études d'agronomie, j'ai enseigné à Grand Homme, comme ça s'appelle en France. J'ai travaillé à Copenhague comme d'abord consultant chez "Landbrug og Fødevarer" et après j'ai travaillé dans une entreprise de boulangerie industrielle dans quelques années avant de travailler chez Sopexa en fait. Donc, mes origines professionnelles, c'est donc plutôt l'agriculture et l'alimentaire. Je n'ai pas du tout de formation sur la communication ou sur le marketing. Ça fait partie aussi de ce que j'ai appris en travaillant dans ces 20 années. Mon origine culturelle, je suis Français, j'ai toujours deux nationalités. Je suis originaire du sud de la France dans une ville qui s'appelle Marseille, fin à côté de Marseille, en Provence. Et j'ai fait mes études dans une ville située à peu près 250 km l'ouest de Paris, à proximité de Nantes, une ville qui est la vallée de la Loire, le château de Loire. C'est complètement différent au niveau culturel. C'est très différent du sud de la France. Un des facteurs qui est important à comprendre, comme moi venant de l'étranger, c'est l'adaptation. Parce que très peu de gens du sud de l'Europe, il y a beaucoup d'Italiens au Danemark, mais il y a peu de gens du sud de la France qui s'installent au Danemark. Et comme je dis toujours, la raison pour laquelle j'ai réussi à m'y adapter, c'est que le facteur climat. Pour moi ce n'était pas problème, parce que j'ai m'habituer en habitant au Nord où il fait plus froid, il fait plus sombre. J'ai eu la possibilité de m'habituer déjà à des conditions climatiques et à une culture différente aussi. Et ça pour moi, c'est très important quand on doit s'adapter à un autre pays. Il y a un part linguistique qui est important, mais il y a aussi une part qui est culturelle. Et qui n'est aussi pas climatique. C'est important de pouvoir aussi l'assimiler pour s'adapter. Et moi, j'ai eu la possibilité, parce que j'ai travaillé aussi en Irlande et j'ai fait un peu d'études aux États-Unis. Alors, j'ai eu la possibilité de voyager, donc, ça m'a aidé. Mais je pense aussi que le fait de pouvoir s'adapter au climat, c'est très important.

I 2: Okay. Selon vous, définissez la satisfaction au travail.

R: Alors la satisfaction au travail, c'est une question en fait qui est très compliqué, parce que ça ne dépend pas de soi-même. Mais pour moi, la satisfaction au travail, c'est surtout que le travail qu'on fait, il est une signification pour soi-même. Pour moi, mon travail chez Sopexa, c'est de travailler sur les produits français. Travailler avec des produits alimentaires français à lesquelles que je connais et que j'aime bien vulgariser. Ça c'est important pour moi. Il y a d'autres aspects. C'est important d'avoir des collègues au travail avec qui on se sent bien et un chef avec qui on se sent bien. Au Danemark, on a de la chance, parce qu'on est une petite équipe de 3 personnes. Et on se sent très bien. Hanne est plus âgée que nous, mais Peter il a une cinquantaine d'années, et moi j'ai 46 ans, donc, on a des âges équivalents. Ça se fait qu'on a des enfants, qui n'ont pas forcément les mêmes âges, mais on a tous des enfants, il y a donc des affinités qui font aussi qu'on est capable de bien s'entendre, qu'on peut comprendre. La satisfaction au travail, c'est plurifactoriel. Un des facteurs, c'est le travail dans lui-même qui doit avoir un sens, après aussi d'être dans une équipe qui fonctionne bien.

I 1: Quand vous sentez-vous heureux au travail?

R: Quand je me sens heureux au travail, c'est quand j'ai des tâches, vous comprenez? "Opgaver"?

I 2: Oui, ou missions?

R: Oui. Des missions qui me plaisantes pour de différentes raisons. Ce n'est pas très précis. Mais aussi au général, quand je peux décider de la façon dans je vais régler le problème, donc, je veux arriver à la boucle de ma mission. Quand je ne me sens pas heureux au travail, c'est quand on m'oblige à faire quelques choses pour lesquelles je ne me sens pas particulièrement prêt ou qui ne m'intéressent pas forcément. Je peux donner des exemples. Un des projets qu'on a en ce moment, c'est on a fait depuis quelques années, c'est le marché réalisé à Torvehallerne. C'est quelque chose qui est très sympa, parce que ça nous permet de montrer un peu dans une manière festive de la culture gastronomique française. C'est un projet sur lequel je n'ai aucun problème à me motiver. Par contre, des projets plus commerciaux et qui ont une fonction commerciale. Travailler pour les entreprises danoises, c'est plus difficile, parce que je m'identifie moins aux marques danoises qui vont produire des marchandises alimentaires, qui sont très industrielles et sur lesquelles il y a moins d'histoire. Ça, c'est un truc que je n'aime pas trop, mais je suis obligé de le faire. Ça, c'est une partie. On est une entreprise qui fait des campagnes promotionnelles uniquement pour les produits français. Un des clients qu'on a aujourd'hui, c'est Mejeriforeningen, l'association de laiterie danoise. Un client qui est très sympa et très intéressant. Mais encore il y a une histoire, un historique parce que des fromages, tous gens qui produisent la, ont une relation importante de la culture du pays, mais la définition de notre travail est l'évolution aussi, c'est-à-dire la communication et la publicité et devrait permettre des relations des entreprises françaises avec le marché danois, mais surtout comme ça fonctionne. Donc, moi j'aime bien cette fonction de mise en relation en fait.

I 2: Okay, super. Dans quelle mesure êtes-vous content avec vos conditions de travail?

R : D'un point de vue générale, je suis satisfait de mon travail. Le salaire, on peut avoir toujours plus, mais il y a un équilibre, c'est-à-dire, le salaire en fonctionne aussi de condition on a. Je peux travailler 8-9 heures par jour. On n'a pas besoin de travailler des heures supplémentaires et les weekends sont libres. Le fait, l'adresse du bureau est centrale, c'est important aussi. Tous les collaborateurs de Sopexa au Danemark sont tous à l'extérieur de Copenhague, mais c'est bien d'avoir une location centrale et relativement accessible. Donc, je dirais les conditions au travail sont satisfaisantes.

I 2 : Aussi concernant la liberté et la flexibilité ?

R : Oui, la liberté, en fait, on organise la journée comme on veut. D'une manière générale il y a quand même la flexibilité. C'est quelque chose écrit dans son contrat mais c'est une possibilité de faire. Donc, c'est aussi nécessaire. Aujourd'hui, c'est nécessaire parce que on a des projets de fois où on est obligé de rester tard.

I 1 : Okay. Dans quelles mesures êtes-vous traité de manière juste et équitable?

R : Par rapport à mes autres collègues au même niveau à Paris, nous avons ici au Danemark une structure qui n'est pas tout à fait la même. Par exemples il y a une différence véritable entre le directeur et le collaborateur. En fait, ce n'est pas vraiment un problème. Pour moi oui on est traité de manière juste et équitable. Donner des exemples ce n'est pas vraiment facile. Bon, si on reste au niveau de salaire est relativement équilibré et j'ai un travail qui est relativement équivalent aussi.

I 2 : Décrivez les relations entre vous et vos collègues ainsi qu'entre vous et votre supérieur.

Au Danemark il y a une structure horizontale et le management est horizontal. C'est toujours possible de trouver une solution en collaborant. Par rapport aux supérieurs à Paris par exemples, il y a une différence de culture, les entreprises sont beaucoup plus hiérarchiques à Paris, mais les entreprises s'évaluent aussi en France. Parce que les jeunes ne veulent pas travailler comme ça. Mais en un sens qui est une différence ici au Danemark, il y a une certaine liberté de résoudre les problèmes, en France, il y a moins de liberté, « tu dois faire comme ça ». C'est peut-être difficile, parce qu'on manque de l'influence sur la façon de régler un problème et de réaliser un projet, ça peut être difficile à supporter.

I 2 : Mais pensez-vous qu'il y a un esprit d'équipe entre l'équipe danoise et parisienne?

R : Il y a un esprit d'équipe, mais malheureusement la relation peut être aussi conflictuelle sur des aspects par exemple budgétaires. Ça c'est pas forcément très constructivement non plus. Mais d'une manière générale, les gens se sentent bien, quand ils se sentent de faire partie de l'entreprise. Par exemple sur les salons alimentaires à Bordeaux ou à Paris, etc., nous faisons tous parties de la même entreprise et les problématiques sont communes. Il y a des aspects et des points de connexion entre les gens. On arrive tout de suite à se parler correctement. C'est le point de vue que je trouve qui va bien, mais le problème se pose par rapport à la relationnelle avec l'hierarchie à Paris, en fait, ils ne connaissent pas trop le fonctionnement du bureau et ils prennent des décisions où on n'est pas concerté, ça peut être un peu difficile. C'est comme ça en général avec les grandes entreprises, souvent le management souvent prend des décisions qui n'impliquent pas les équipes. Malheureusement, c'est comme ça. Mais ce n'est pas tellement avec nos collègues quand on est confronté à des défis culturels, c'est surtout avec les clients. Très souvent on a des clients qui ne comprennent pas la mentalité danoise. Ils pensent que les Danois sont pragmatiques et que les Danois sont rationnels et pas émotionnels. En France et en Italie, il y a beaucoup des émotions dans la prise des décisions. Des fois, il faut le leur expliquer. Il faut quelque fois les expliquer. Cette problématique quand on parle avec nos collègues aux autres bureaux, il faut faire comprendre à notre culture étrangère, il y a un interface culturelle en fait. En fait, la communication et spécialisation dans les produits alimentaires, etc. Mais ce qui est pour nous le plus important, c'est d'être capable de comprendre les problématiques et de transformer ça dans une autre culture pour la comprendre correctement. C'est une manière générale, surtout concernant les clients parce que l'organisation est surtout basée sur les différences culturelles.

I 2 : Mais vous comprenez les différences culturelles, non ?

R : Oui oui, je comprends les différences culturelles, et tous les bureaux de Sopexa sont comme ça, en fait. Nous avons une grande cohérence avec Paris et concernant la hiérarchie parisienne, ils comprennent ça aussi. Mais nous ne comprendrons pas tous les décisions centralisé parce que des fois, une grande entreprise doit prendre des décisions, mais il y a une certaine liberté de travailler.

I 2 : Comment percevez-vous la communication entre vous, vos collègues et la direction de l'entreprise? Pensez-vous que les informations sont suffisantes?

R : Alors, la communication chez nous au Danemark est directe et est permanente, je dirais. Il y a la communication 'face to face' et donc on pourrait parler tous le temps. Il y a des aspects positifs parce que effectivement quand on a des petites questions de doute, on peut avoir des réponses à des question qu'on a. Mais il y a des aspects négatifs aussi parce que elle provoque aussi des surcharges. Je dirais il y a des moments qu'on a besoin de concentrer ou on ne peut pas concentré quand on a des projets de réaliser, un rapport ou un collègue qui demande pleine des trucs. Ce n'est pas forcément facile. Maintenant la communication avec la direction de l'entreprise n'est pas forcément la même manière mais encore une fois quand on a beaucoup d'ancienneté ici, on connaît des gens relativement bien, je dirais. Mais ce n'est pas forcément facile non plus de faire comprendre quand on a besoin, par exemple d'avoir un budget supplémentaire pour pouvoir travailler. Il y a bien sûr des difficultés. Au niveau des informations qui sont suffisantes, c'est évolué chez Sopexa parce que avant il y avait très peu d'information qui vient de Paris, maintenant on a un système de communication interne qui fonctionne mieux. On a déjà beaucoup plus des newsletters avec des informations générales et on a aussi un plateforme intranet sur lequel on a possibilité d'accéder relativement facile ou on peut trouvé des informations sur les projets en cours. On a aussi un système de Facebook interne, ça c'est bien. Je ne sais pas comme ça fonctionne dans autres entreprises, mais on a suivi un évolution peut être un peu plus lentement comme les autres mais actuellement, on a des possibilités d'avoir qu'est qui se passe dans l'entreprise et ça c'est suffisante et je dirais que les informations sont disponibles.

I 2 : Vous avez dit qu'il y a beaucoup de décisions qui sont prises dans une manière centralisée à Paris, pensez-vous que ça a un impact négatif sur la satisfaction au travail ?

R : Oui, un peu. En fait, dans l'opérationnel dans le travail tous les jour ici au Danemark. Au niveau la hiérarchie parisienne, je dirais, c'est l'orientation stratégique de l'entreprise en elle-même. La c'est vrai qu'on n'est pas forcément

d'accord. Et sur l'orientation stratégique on a très peu d'influence parce que c'est sur l'orientation sur le long terme en fait. On ne peut pas faire autrement parce qu'il y a beaucoup moins d'investissements dans entreprises françaises au Danemark, je dirais que je ne suis pas d'accord, mais c'est une nécessité actuelle donc je suis obligé d'accepter. Le marché danois est relativement petit. De résumé, la communication opérationnelle au Danemark est simple, il n'y a jamais des problèmes, par contre, au niveau Paris c'est toujours plus difficile parce que ça concerne en fait l'avenir de l'entreprise au même, et nous avons bien sur très peu d'influence et ça c'est pas très suffisante.

I 1: Dernière question, Décrivez comment votre entreprise pourrait améliorer votre satisfaction au travail.

R : [rit] Alors, ça c'est une question difficile à répondre parce que les facteurs principales pour la satisfaction pour moi est le relationnel avec mes collègues et le fait que je travail sur les missions qui m'intéresse. C'est deux objectives qui sont remplir actuelle, par contre pour moi c'est le fait que j'aime bien de travailler plus avec les entreprises françaises, en gros c'est ça. Et la, malheureusement, je dirais c'est un travail que Paris nous sommes en confit plus mais actuelle c'est pas comme ça. Au niveau des aspects de salaires et de l'heure de travail sont les choses ou il y a des possibilités d'améliorer et d'avoir une conversation avec notre chef pour régler. Mais bon après, l'organisation de l'entreprise c'est pas quelque chose que on n'a pas vraiment beaucoup d'influence, et c'est un aspect que je peut pas améliorer. Je pense que c'est un peu général dans toute l'entreprise. Les employés n'ont pas d'influence sur les stratégies, et c'est un motive de insatisfaction.

I 2 : Okay bien. Avez-vous d'autres remarques ?

R : Non, je n'ai pas d'autres remarque. Si vous avez d'autres questions, n'hésitez pas de me contacter.

Thales

Pia

I 1: Mange tak fordi du vil tage dig til tid til at svare på vores spørgsmål. Jeg kan se at du også har den der. Vi regner med at det vil tage omkring de 15-20 min., og vi vil sætte meget pris på konkrete eksempler og oplevelser fra dit eget arbejdsliv. Og så er du selvfølgelig anonym.

R: Så der bliver ikke nævnt nogle navne?

I 1: Nej, dit navn bliver ikke nævnt. Hvis du starter med at beskrive hvem du er. Beskriv din jobfunktion, ansættelsesperiode i virksomheden og kulturelle baggrund.

R: Jeg er personlig assistent for vores direktør, og så er jeg administrativ assistent for ledelsesgruppen og for huset. Vi har en mere praktisk orienteret assistent også, som tager sig af alt, hvad der har med huset at gøre, og jeg tager mig så af ledelsesgruppens ønsker. Så det er alt sådan noget med rejsebestilling, møder der skal bookes og alt sådan noget. Hvad nu direktøren har brug for. Han er fransk, så der er også nogle sådan rent praktiske danske ting også noget privat i forbindelse med flytning. Så det er meget bredt. Jeg har været her siden 13. november 2013, så det er et stykke tid. Hvordan mener I kulturelle baggrund? Er det uddannelsesmæssigt?

I 1: Nej, mere du er dansk, men har du boet i udlandet?

R: Nej, slet ikke. Jeg er meget dansk, hvad det angår. Det er meget modsætningsfyldt i forhold til, hvis man er i et fransk firma, hvor franskmændene ofte har været alle mulige steder, så har jeg kun arbejdet i Danmark.

I 2: Nu handler vores opgave jo arbejdsglæde, så hvis du kan definere, hvad arbejdsglæde er for dig?

R: Arbejdsglæde er, når man vågner op om morgenen, at man ikke tænker "åh, nej nu skal jeg på arbejde". Det kan godt være, at jeg kan tænke "uha, jeg får travlt i dag". Det betyder ikke så meget. Det er mere, det her med, at man skal kunne lide at tage på arbejde, og man har nogle interessante opgaver her henne. Det kan også sagtens være, at man i en periode synes, "åh ha", så arbejdet i sig selv kan være udfordrende eller kedeligt, men arbejdsglæden er der stadigvæk, fordi man godt kan lide at være her.

I 2: Og hvad kan de omstændigheder være for, at du er glad for at være her?

R: Jamen, det er gode kollegaer og en arbejdstid, som passer ind i min familie med de udfordringer, der måtte være der. Nu har jeg ikke små børn mere, men store børn og en datter, som har lidt ekstra behov. Hun er psykisk syg, så det giver nogle udfordringer på arbejdstiden nogle gange, og det bliver meget imødekommet her. Jeg kan få lov til at tage hende med, hvis det er det, der skal til, og jeg kan også arbejde hjemmefra. Så det giver en rigtig stor frihed.

I 1: Hvornår føler du dig glad på dit arbejde?

R: Det gør jeg faktisk hele tiden - mere eller mindre hele tiden. Især hvis man mærker at tingene bare kører. At kollegaerne er søde og der er nogle spændende arbejdsopgaver. Det giver en glæde i hverdagen. Men et eller andet sted, så har jeg også arbejdsglæden, selvom der er en opgave, som går lidt mærkeligt, eller hvis nogle kollegaer er mærkelige, eller hvad det nu kan være. På denne her arbejdsplads har jeg ikke haft det sådan, at jeg ikke har følt arbejdsglæde. Man kan godt være træt og tænke "jeg magter ikke at tage på arbejde", men det har jo ikke noget med arbejdsglæden at gøre.

I 1: Er der nogle situationer, hvor du ikke føler dig glad?

R: Ikke her. Jeg kan være irriteret enten på en kollega eller på en opgave, men jeg synes ikke, at det går ud over min arbejdsglæde. Jeg synes mere, at det bliver en personlig ting, at man kan have en issue med en eller anden, eller en opgave man bare hader.

I 2: Hvorvidt føler du, at du er tilfreds med dine arbejdsforhold? Her mener vi løn, fleksibilitet og frihed.

R: Fuldt tilfreds - det synes jeg. Før har jeg siddet på mit eget kontor, og det kunne jeg godt nogle gange ønske mig. Nu er jeg blevet placeret ude i receptionen sammen med en kollega. Før i tiden var det meget rolig med eget kontor, og selvom jeg på et tidspunkt også blev sat sammen med nogle andre, så blev vi nødt til at rokere rundt af hensyn til nye medarbejdere. Det er larmende. Der er mange forstyrrelser, men igen ikke noget der går udover min arbejdsglæde. Det kunne være en rar ting, hvis man igen kom på et kontor, hvor der var lidt mindre trafik. Men det er den eneste af mine arbejdsomstændigheder, som jeg ikke er tilfreds med.

I 1: Hvorvidt føler du, at du bliver fair behandlet på din arbejdsplads?

R: Jeg synes, at jeg bliver fair behandlet. Jeg kan ikke komme i tanke om noget, hvor jeg tænkte: "der var ikke okay". Jeg har prøvet at tænke lidt over det, men det synes jeg ikke rigtigt.

I 1: Når vi skriver "fair behandlet", hvad lægger du så i det?

R: Så tænker jeg, at der er nogle omstændigheder, hvor man føler sig uretfærdigt behandlet, og det synes jeg ikke er tilfældet. Også fordi det her med at flytte kontor, det var noget, som ramte os alle sammen. Det var ikke noget, som sådan ramte én: "Pia det er kun dig, der skal flytte". Sådan var det ikke. Så kunne man måske nok tænke "hvorfor lige det". Men jeg synes ikke, at der er nogle ting.

I 2: Nej, okay. Hvis du gider at beskrive dit forhold mellem dig og dine kollegaer og dig og dine ledere.

R: Jeg har jo min ene franske chef, som er HR chef. Jeg hører egentligt under hende og så har jeg også en anden chef, som er direktøren, som også en min leder. De er begge franske. Det fungerer rigtigt fint. Jeg kan ikke fransk, så alt foregår på engelsk, men det er ikke noget problem. Der kan godt være nogle små ting, hvor der lige er et ord, som de ikke forstår, eller jeg ikke forstår, men så får vi uddybet det, så det er ikke noget problem. Så det fungerer godt. De kan komme til mig, og jeg kan komme til dem. Og så har vi i vores lille HR team. Det er tæt og godt og dækker ind over hinandens opgaver ved ferier og sådan noget.

I 2: Så du har denne her fornemmelse af, at I er et team?

R: Ja, det synes jeg bestemt. Altså der nogle ting, som vi ikke kan for hinanden. Men i forhold til ferie, der prøver vi at planlægge os ud af det. Så de ikke er for lang tid væk på samme tid alle dem, som kan det samme.

I 1: Nu siger du, at begge dine ledere er franske. Mærker du nogle kulturforskelle i det samarbejde?

R: Egentligt kun arbejdstidsmæssigt. De har den her meget lange arbejdstid, og måske møder lidt sent og går sent, men fordi det er en rimelig veletableret dansk virksomhed her og med mange danske medarbejdere, så har de ligesom accepteret at sådan er det i Danmark. At vi møder lidt tidligere, og så går vi også lidt tidligere. Jeg ved også, at nogle af mine franske kollegaer synes at det er super fedt, sådan som vi har det i Danmark. Også det med børn: "Gud passer I jeres egne børn?" -

det er sådan lidt skægt at tale om de der forskelle, men det er ikke noget jeg mærker. Der er ingen, som kigger mærkeligt på mig, hvis jeg skal gå tidligere. Det kan være når cheferne kommer fra Frankrig, at så kan de synes, at det ikke er så rart, hvis hele kontoret er gået kl. 14:00. Men det gør vi jo heller ikke. Her er en blanding af franskmænd og danskere.

I 1: Kommer de ofte fra Frankrig?

R: Med jævne mellemrum.

I 1: Har det indvirkning på resten af kontoret?

R: Nej, det har det ikke. Hvis vi ved, at der kommer nogle vigtige personer, som skal rundt på kontorerne i huset, så kan man godt lige give et "heads-up", at de og de personer kommer. Men folk er jo, som de er. På et tidspunkt kunne der godt være sådan forholdsvis meget rod på nogle skriveborde, så er det lige sådan "prøv lige at tænke på at der komme nogle som skal sige hej", men sådan burde det jo være til daglig.

I 1: Og det er ikke specifikt, fordi det er franske ledere, der kommer?

R: Nej, det kunne lige så godt have været danske. Der var en dansk minister, som på et tidspunkt skulle vises rundt, og der var det det samme. Jeg synes, at langt de fleste er meget søde og imødekommende og giver hånd. Nu kan det måske også godt have lidt at sige, at jeg er direktørens assistent, men der er ikke sådan forskelsbehandling på folk. Man hører ofte, at franskmænd er meget reserveret, men jeg synes altid de er søde og venlige. Jeg har helt sikkert fået et bedre indtryk af franskmænd, efter jeg startede her.

I 2: Hvordan oplever du kommunikationen mellem dig og dine kollegaer og virksomhedens ledelse? Og der mener vi især den franske ledelse.

R: Der er jo det her hierarki. Det er lavdelt, men jeg føler ikke, at der er noget med, at man ikke kan sige noget til nogen. Jeg kan sagtens gå til en mellemleder som til den øverste leder. Der er ikke noget med, at man skal tænke "nu skal jeg huske at sige det på en bestemt måde". Jeg synes, at der er en meget direkte kommunikation.

I 2: Og du føler dig også tilstrækkeligt informeret? Nu er det nok din leder, som modtager det meste information fra Frankrig, men du føler, at der er gennemsigtighed og tilstrækkelig information.

R: Tildels. Et eller andet sted, så ved jeg næsten alt, jeg har brug for at vide og andre gange kan det godt smutte - "hov det havde jeg vist ikke fået af vide", så må man improvisere og lade som om, at man godt vidste det. Men det er ikke så ofte det sker. Normalt så er det bare "der kommer den og den på besøg". Man får ikke de her informationsmails, som man får i danske virksomheder, hvor der bliver skrevet ud hele tiden - lige så snart et bord er blevet flyttet. Det er lidt mere "need to know". Men vi har et nyhedsbrev, hvor der står nogle ting i, hvis man gider at læse det.

I 1: Hvor meget information er der fra den franske del af virksomheden til jer?

R: Der er noget nyhedsbrevs-agtigt, og vi har vores intranet, hvor der kommer noget en gang imellem. Men det er ikke sådan, at jeg synes, at man bliver bombarderet med information. Det kan også bare være, at jeg kunne være mere opsøgende, hvis jeg havde brug for det.

I 1: Men hvis du føler, at den information der er, er tilstrækkeligt for dig, så..

R: Det er jo også sådan, at hvis jeg har brug for at vide et eller andet, så kan jeg sagtens spørge. Der er ikke noget med, at jeg tænker "jeg gad godt vide". Der kan jeg bare spørge cheferne eller de andre kollegaer om de ved et eller andet. Oftest ved de lige så lidt, som jeg gør om et eller andet, jeg undrer mig over, og så kan man gå videre med det. Der er mulighed for at få information.

I 1: Hvordan foretrækker du at blive anerkendt? Og hvorvidt føler du, at du bliver anerkendt og rost arbejdsmæssigt som personligt af dine ledere og kollegaer?

R: Jeg synes, det er et sjovt spørgsmål. Jeg ved ikke, hvordan jeg foretrækker at blive anerkendt. Jeg synes, de er rigtig gode til at sige "well done". Det er jo fint, at man får den der anerkendelse på en daglig basis, eller man kan mærke på nogle, at de synes det er godt arbejde man gør. Og så er det også det her med, at man nok skal få det at vide, hvis det ikke var godt nok, det man gør. Og der tror jeg ikke, at de sådan ville gå og gemme på noget. Hvis man laver en fejl, så bliver man ikke dunket i hovedet, men hvis de er utilfredse med ens indsats, så tror jeg ikke bare, at de ville vente til næste medarbejdersamtale med at sige det.

I 1: Så du har det egentlig okay med, at der nødvendigvis ikke behøver at komme noget ros?

R: Altså jeg synes, at jeg blive rost. Jeg får at vide, hvis jeg gør et godt stykke arbejde, eller hvis man har lavet noget der ser pænt ud, eller hvis man har været hurtig til at gøre noget, så får man de der ord med på vejen uden, at der bliver sat en plakat op og drysset glimmer på en. Det er sådan stille og roligt, men jeg føler mig værdsat. Det er ikke sådan, at jeg går rundt og tænker "der er heller aldrig nogen, der lægger mærke til, at jeg altid tømmer opvaskeren". Det er ikke noget, jeg tænker over, og det er nok fordi, at jeg føler, at jeg bliver værdsat. Og det bliver jo også sagt. Jeg har heller ikke været ude for, at der er nogen, som har taget æren for noget, så bliver der altid sagt "ja Pia har været godt til at hjælpe med..", eller "vi har fundet ud af sådan og sådan, og Pia har kontaktet den og den".

I 2: Så det bliver italesat, og man bliver set og hørt?

R: Ja. Ellers er det jo også sådan, at den position jeg har, der ved folk jo godt, hvem det er, der står for det, eks. hvem der arrangerer et event. Jeg har også fået en kæmpe stor buket blomster tilsendt fra Frankrig, fordi vi havde haft et event, hvor de skulle komme og besøge nogle forskellige virksomheder her i Danmark. Så var det sådan "super godt. Alt fungerede!" og så fik jeg bare en mega buket. Det var fedt. Det var ikke noget, man forventede.

I 2: Hvordan virkede det så at få ros og anerkendelse i form af en gave kontra verbalt?

R: Jeg fik det jo på alle måde. De sagde, at det var super godt, og de havde skrevet det til mig på en mail, og de havde skrevet det på kortet. Det var så HR-chefen og jeg, der fik buketten, så jeg ringede til hende, hun var her ikke, og sendte et billede af buketten, og hun sagde "tag den med hjem", for det var en fredag. Så det var på alle måder. Jeg havde også haft løbende kontakt med dem, mens de var her oppe og de ringede bare, hvis der var noget de havde brug for. Så det blev hele tiden sagt. "Fedt at du har taget dig af det" eller "Det var sjov at se".

I 2: Hvorvidt giver dit arbejde mening for dig? Og i hvor høj grad bliver du motiveret af dit arbejde?

R: Det giver stor mening. Jeg er jo sådan en administrativ person. Jeg er ikke sådan en ledertype. Jeg har altid haft administrative jobs og synes det er super fedt med den der support-rolle. Nogle siger "gør lige det", og så kan man lige få enderne til at mødes. Eller "jeg har en idé om sådan og sådan", og så får man det op at stå. Det synes jeg er fedt. Nu har jeg været her i de her tre års tid og kunne godt tænke mig, at der kunne ske noget mere og bygge videre på min rolle. Det har sådan snakket om og vi kan finde en form for kursus eller noget. Så noget udvikling, flere værktøjer. Ikke fordi jeg synes at

det er kedeligt, men fordi jeg synes, at det kunne være mere interessant, hvis jeg kunne byde ind med lidt mere. Man kommer hurtigt til at være tilfreds med det man kan. Og så er jeg jo ikke en veluddannet person. Jeg har en grafiker-uddannelse og en lægesekretær-uddannelse, som så er blevet kombineret hen ad vejen til det job, jeg sidder i i dag. Så derfor kunne det være fint. Jeg tænker ikke på at tage en længerevarende videregående uddannelse, men nogle værktøjer, nogle opdateringer, som kunne gøre min hverdag lidt lettere.

I 1: Sidste spørgsmål. Beskriv, hvordan virksomheden ville kunne øge dine arbejdsglæde?

R: Det kunne jo være sådan noget som efteruddannelse eller kursus, for jeg er meget tilfreds, som det er. Det passer fint ind i det, jeg kan og skal sat op mod min private situation. Jeg bliver også kontaktet i min fritid, hvis min chef har brug for noget, eks. ændring af en rejse. Men det er ikke noget, der virker forstyrrende, for hvis han ringer, så er det jo fordi han har brug for det. Han ringer ikke bare for at sige "næste uge, der skal vi..". Det gør han ikke, så det er meget fleksibelt også.

I 2: Fantastisk. Har du nogle sidste kommentarer?

R: Nej, ikke rigtigt.

I 1 + 2: Mange tak for hjælpen.

Thales

Trine

I 1: Tak fordi du ville tage tid til at mødes med os. Vi regner med, at det vil tage omkring de 20 minutter, og vi ville sætte meget pris på, hvis du vil give nogle konkrete eksempler. Du er selvfølgelig anonym. Hvis du starter med at fortælle, hvem du er. Beskriv din jobfunktion, ansættelsesperiode i virksomheden og kulturelle baggrund.

R: Jeg har været ansat i Thales i fire års tid. De første to år som studentermedhjælper, og da jeg så færdiggjorde min kandidat fra CBS for halvandet år siden, så startede jeg her som fuldtid. Så det giver små to år som fuldtid, hvor det selvfølgelig også er lidt andet, end da jeg var studentermedhjælper. Jeg arbejder med strategisk kommunikation og her planlægger og eksekverer jeg al intern og ekstern kommunikation sammen med min chef, som I kommer til at møde senere og hovedkontoret i Paris og sammen med vores lokale PR bureau. Jeg laver rigtig mange forskellige ting alt lige fra planlægning og eksekvering til et event til budget og kommunikationsplaner og PR arbejder, så det er meget bredt.

I 1: Og det foregår på engelsk det hele?

R: Ja, primært. Vi har enormt mange medarbejdere her fra Tyskland, Frankrig, alle mulige steder, så man kan ikke rigtig tage for givet at alle kan dansk. Koncernsproget er helt klart engelsk, og så kommer vi til at tale dansk kollegaer imellem. I forhold til PR så er det meget i forhold til, hvem er målgruppen, og hvor lokalt det skal være. Nu dækker min funktion også arbejde i Sverige, som er et land, som virkeligt sætter pris på, at kommunikationen bliver holdt lokalt. Så når vi laver PR arbejde, er det primært på svensk. Der har vi så et oversættelsesbureau, jeg tør ikke stå for det. Så det kommer meget an på målgruppen i forhold til den eksterne kommunikation, men al intern kommunikation er på engelsk. Kulturelle baggrund? Ja, jeg er jo dansker. Jeg har altid rejst rigtig meget, så det har været vigtigt for mig at få en international karriere.

I 1: Har du boet i andre lande?

R: Jeg har boet en periode i Argentina i forbindelse med udveksling. Jeg læste min bachelor på spansk. Men ellers har jeg ikke.

I 2: Hvad er arbejdsglæde for dig?

R: Jeg har skrevet her, at rent personligt er det meget mit venskab med mine kollegaer, som gør mig glad. Det er vigtigt for mig, at jeg kan have den her kaffepause og hyggesnakke og føle mig godt tilpas med folk, som bare giver positiv energi. Så er der også sådan noget som fleksibilitet og tillid fra ledelsen, som jeg synes er rigtig vigtigt. Det der med, at man får frihed til at lave opgaverne, som man gerne lige selv vil. Det synes jeg faktisk, det er en indirekte form for anerkendelse, og det gør mig i hvert fald glad, at jeg ikke føler mig konstant presset med forskellige måder, tingene skal gøres på. Det kan godt bremse ens kreativitet lidt, synes jeg. Så tillid og fleksibilitet fra ledelsen det synes jeg er rigtig vigtigt, og det gør meget for min arbejdsglæde og holder mig motiveret. Tryghed, jeg tænker, at det faktisk bunder i tryghed. Det giver mig en ro at vide, at ledelsen stoler på mig til, at jeg kan udføre mine opgaver, som jeg vil. Det giver mig en ro at vide, at nu hvor man skal arbejde så meget, så er det med søde kollegaer. Det giver mig noget tryghed. Det må være overbegrebet.

I 1: Hvornår føler du dig glad på dit arbejde? Er det nogle bestemte situationer?

R: Selvfølgelig især sammen med mine kollegaer. De små pauser eller frokosten hvor man lige være sig selv. Når jeg afslutter et projekt, som bliver modtaget, som jeg havde håbet på af en målgruppe. Især når det er ekstern kommunikation, så er det altid mega fedt at se, at det bliver modtaget af målgruppen på den måde, man havde ønsket. Det er sådan virkelig tilfredsstillende, synes jeg. Selvfølgelig også når man får noget anerkendelse af ens chefer. Det er altid rart at vide, at man gør det ordentligt. Især som nyuddannet, der tror jeg godt, at man kan være sådan lidt usikker. Så det gør mig altid glad med anerkendelse. Det gør mig faktisk også rigtig glad til at arbejde hjemmefra. For det første så kan man godt have tendens til at skubbe en masse ting væk, især de mindre opgaver, fordi der hele tiden er noget andet og noget vigtigere. Og når man sidder på sådan et kontor her, så bliver man forstyrret mange gange i løbet af en dag. Så lige engang imellem at kunne trække stikket og arbejde hjemmefra og have 100 % ro til at komme igennem mailboksen. Det er virkelig rart. Så føler jeg mig helt afstresset dagen efter, når jeg kommer tilbage på arbejdet. Det gør mig også glad.

I 1: Er der så nogle situationer, hvor du ikke føler dig glad?

R: Ja, altså. Noget af det jeg allerbedst kan lide ved mit arbejde, det er det her med, at jeg arbejde sammen med så mange forskellige kulturer og mennesker. Vi har kontor i 56 lande og i og med, at jeg sidder med kommunikationen, så sidder jeg også med 56 forskellige lande og skal navigere rundt i det. Så jeg arbejder især meget sammen med nogle af de større lande, som er Frankrig, UK og Holland, så det er rigtigt spændende, men det kan også være noget af det, der er allermest frustrerende og udfordrende. Når man navigerer rundt i sådan et miljø, så kan man virkelig let få trådt nogen over tæerne.

I 1: Har du oplevet det?

R: Ja, jeg har faktisk oplevet, at jeg en sad med en indisk IT specialist, som skulle hjælpe med mig at sætte en app op. Så spørger jeg så på et tidspunkt, om jeg selv kan få lov til at gå ind og redigere system, hvis der eksempelvis var en tastefejl eller noget i den stil. Det blev ikke så godt modtaget. Han blev meget sådan "bare fordi han var inder, så kunne kan godt finde ud af at kommunikere korrekt engelsk. Han lavede i hvert fald ikke grammatik fejl". Så der misforstod han mig fuldstændig. Og så da jeg startede her. Jeg har rimelig meget kontrakt med hovedkontoret, fordi vi hele tiden skal sikre deres branding, og at vi overholder alle de retningslinjer, som kommer der fra. Det går franskmændene meget op i. Det skal være fuldstændigt, som de vil have det. Det blev jeg også lige overrasket over. Min chef var på det tidspunkt dansk, og vi kørte vores eget. Der fik jeg lige nogle "hug" i starten. Jeg var meget chokeret over, hvor direkte franskmændene kan være nogle gange. Det er så fint nu, jeg tror bare, at jeg skulle lære at håndtere deres måde.

I 1: Og hvordan er den måde?

R: Det er den der med, at de er så direkte. Jeg synes, at det var det, som var så grænseoverskridende i starten. Jeg syntes, at de talte så hårdt til folk. Det var meget "gør det" og bande. Sådan nogle ting, som jeg bare slet ikke er vant til herhjemmefra overhovedet. Jeg er bare forholdsvis rolig og vant til rolige folk omkring mig, så sådan nogle franskmænd de kan bare blive hidsige. Nu ved jeg jo bare, at jeg skal forholde mig til det, de nogenlunde gerne vil. Når jeg har nogle forslag, så skal jeg sige dem på en pæn måde, så jeg ikke får kritiseret deres måde at gøre tingene på, men præsentere det lidt anderledes, end jeg gjorde i starten.

I 2: Hvorvidt føler du, at du er tilfreds med dine arbejdsforhold? Du er lidt kommet ind på det. Både løn, men også fleksibilitet og frihed i arbejdet.

R: Altså grundlæggende er jeg rigtigt godt tilfreds. Flexibiliteten er der virkelig ikke en finger at sætte på, og vi har en virkelig højt værdsat espressomaskine og alle sådan nogle ting, så det er rigtigt fint. Som nyuddannet kan det godt være lidt

svært i forhold til løn og kræve den løn, man egentligt synes, man skal have. Så det kunne jeg tænke mig, at den steg på et tidspunkt, men ellers er jeg faktisk rigtigt tilfreds med forholdene her.

I 1: Hvorvidt føler du, at du bliver fair behandlet på din arbejdsplads?

R: Jeg føler mig egentligt ret fair behandlet. Der var lige der i starten, hvor jeg lige skulle lære at interagere med det franske hovedkontor. Der kunne jeg godt føle mig unfair behandlet, og jeg kunne godt føle, at de talte alt for hårdt til en. Det var virkelig ikke i orden. Jeg syntes virkelig, at de var ubehøvlet, men sådan har jeg det ikke mere. I forhold til min chef, har vi et meget "give-and-take" forhold. Jeg har fleksibilitet til at gå tidlige eller arbejde hjemme, hvis jeg skal til lægen. Nu bor jeg i København, så det er nemmere bare nogle gange at arbejde der fra. Men hvis jeg har en vigtig deadline, eller jeg har et event, som betyder, at jeg skal rejse og skal være på i fire dage i træk, så gør jeg også bare det. Så det er meget, så giver man lidt, og så tager man lidt. Det, synes jeg virkelig, er fair behandling. Den fleksibilitet kan jeg godt lide. Jeg synes bare, at jeg har mange venner, som lægger den ene interesseltime efter den anden. Hvis de så har brug for at gå ti minutter før en dag, så bliver de næsten tvunget til at tage en halv fridag. Det synes jeg er trist, men sådan er det mange steder.

I 1: Det her du sagde med, at du føler, at var unfair behandlet i starten i forhold til hovedkontoret, er det noget du selv har gjort for at ændre det?

R: Ja, helt klart! Det er mig, der har tilpasset mig. Det er lidt den forståelse, jeg har fået af at være her. Jeg har aldrig før siddet i sådan en stor virksomhed, og det jeg virkelig har måtte forstå, det er, at landene ikke har så meget at skulle have sagt som hovedkvarteret. Det tror jeg lige skulle have ind og vende. De har bare det sidste ord, og vi er bare nødt til at følge deres retningslinjer. Hvor jeg havde mere lyst til at sige dem imod og komme med mine egne inputs i starten. Igen nu handler det meget om, hvordan jeg præsenterer det. Men hele vejen igennem, der synes jeg, at jeg havde støtte her fra, Thales i Danmark, så på den måde har jeg følt mig godt behandlet hele vejen igennem.

I 2: Prøv at beskrive forholdet mellem dig og dine kollegaer og dig og dine ledere. Her mener vi især dine franske ledere, både her og i Frankrig.

R: I starten var mit forhold til mine franske ledere i Frankrig lidt anstrengt, fordi de syntes, at jeg var meget dansk, og jeg kom ind som helt nyuddannet og sagde tingene, og der er jo meget hierarki. Men det har udlignet sig meget. Og jeg har brugt to år på at udligne og vise mit værd, så vi har et fint forhold i dag. Med mine franske ledere har i Danmark, der er det rigtigt godt. Vi ses også privat faktisk. Hun går meget op i at være en del af vores team, og det synes jeg er mega fedt. Hun er god til at adskille det personlige og det arbejdsmæssige. Så når vi går over og spiser frokost sammen, så snakker vi om alt og er venner, og når vi sidder og arbejder, så er der selvfølgelig et mere professionelt forhold. Men det fungerer rigtigt godt. Jeg ved heller ikke, om min franske chef er typisk fransk i forhold til hendes approach. Hun har boet rundt omkring i hele verden, så hun har måske taget meget med sig. Jeg ved ikke, om hun er typisk fransk. Jeg synes, at jeg kommer godt ud af det med franskmændene herude.

I 1: Du har lidt været inde på det, men oplever du udfordringer i samarbejdet på baggrund af kulturforskelle?

R: Ja, det har jeg gjort med hovedkvarteret især. Og der har det faktisk været rigtigt rart at have min nuværende chef, som er fransk, så jeg har kunne diskutere nogle reaktioner og situationer, som jeg syntes var mærkelige med hende. Så har hun kunne give mig et indsigt i det. "Når de siger sådan her, så mener de bare - det skal du ikke tage så personligt". Så det fungerer rigtigt godt. Så det har været en udfordring, men jeg har lært det med tiden at navigere rundt.

I 2: Hvordan oplever du kommunikationen mellem dig og dine kollegaer og virksomhedens ledelse? Og du føler, at du får nok information til at kunne gøre, hvad du skal?

R: Jeg er jo så heldig, at jeg sidder som første kontakt i forhold til kommunikationen. Jeg er en af dem, der får tingene først at vide, for det er mig, som skal kommunikere tingene rundt. Jeg kan godt mærke at der tit er en holdning til, at "vi får ikke nok information". Og sådan er det nok bare altid. Jeg tror, vi er nødt til at skelne mellem "nice-to-know" og "need-to-know" en gang imellem, og der er bare nogle ting, som ikke kan kommunikeres ud omkring de projekter, som Thales beskæftiger sig med. Nogle ting er bare lidt mere fortrolige end andre. Men jeg er fint tilfreds med den information, jeg får. Det kan være udfordrende i kommunikationen at få koordineret med salg og udviklingsafdelinger, som sidder meget med lobbyisme og sådan nogle ting. Fordi i forhold til PR og PA arbejde, så clasher den bare rimeligt hurtigt, og der er det sindssygt vigtigt, at man er fuldstændig på samme vidensniveau. Der skal en lille forkert ting til, måske en lille information som lige bliver leaked eller andet, så kan hele korthuset vælte. Så det er sindssygt vigtigt, at man hele tiden holder sig opdateret. Det er svært at være på det samme informationsniveau. Den interne kommunikation, synes jeg, fungerer så fint.

I 1: Hvordan foretrækker du at blive anerkendt? Og hvorvidt føler du, at du bliver anerkendt og rost af dine ledere og kollegaer?

R: Jeg kan godt lide den indirekte anerkendelse, hvor jeg får fleksibilitet fra den nærmeste ledelse her i Danmark, og jeg kan mærke den tillid til det, jeg laver, at det ikke skal tjekkes igennem, men jeg bare kan sende det ud. Det er selvfølgelig også meget rart at få sat ord på ind imellem, men jeg synes, at det fungerer godt for mig med den indirekte anerkendelse. Jeg føler mig virkelig anerkendt her. Jeg synes også at mine chefer er begge gode til at give en kommentar "mega godt det her". Jeg føler mig fint anerkendt, men især fleksibiliteten og friheden. Jeg tror, det passer godt til min person, at jeg lidt kan gøre, hvad jeg vil. Man kan hurtigt komme til at føle sig i et bur, når man kommer fra fem års skolegang og lige pludseligt skal sidde på et kontor hele tiden.

I 2: Hvorvidt giver til arbejde mening for dig? Og i hvor høj grad bliver du motiveret af dit arbejde?

R: Som forholdsvis nyuddannet så motiverer det mig det ryk, jeg har taget, siden jeg blev færdig til nu. Det motiverer mig sindssygt meget. Jeg ved, at jeg lærer rigtigt meget, og det er rart at kunne kigge tilbage på, hvor uselvstændig jeg var i starten og så til nu, hvor jeg bare kan køre det hele selv. Det giver sindssygt meget mening. Det hele handler i bund og grund om kompetenceudvikling for mig lige nu. Det handler om at optimere mit CV. Det er det, som motiverer mig allermest lige nu.

I 2: Er ledelsen og dine kollegaer til at hjælpe dig med den her udvikling?

R: Jeg sidder rimelig meget alene. Jeg arbejder ikke så meget sammen med de andre. Vores team er sat sådan sammen, at vi har kommunikationen, som er mig, så har vi HR, som er to personer, min chef og hendes assistent, og så har vi to administrative medarbejdere. Jeg arbejder ikke så meget sammen med de andre andet end med min chef. Hende har jeg et ugentligt møde med, og så sparrer vi om en masse ting. Men ellers sidder jeg primært med det alene. Når det så er sagt, så er min chef rigtig god til at få kastet mig ud i situationer, som jeg måske ikke selv ville have valgt. Den der tryghedsnarkoman jeg nu er. Så er hun god til at få sendt mig afsted til et stort event, hvor jeg kan få minglet med nogle personer i stedet for, at jeg måske ville være blevet herhjemme, hvis jeg selv havde valgt det. Så på den måde synes jeg, hun er god til at få mig afsted til ting.

I 1: Beskriv, hvordan virksomheden ville kunne øge din arbejdsglæde?

R: Jeg føler mig egentligt ret glad på mit arbejde. Jeg har masser af ansvar og udfordringer, jeg har masser af fleksibilitet og gode kollegaer. Jeg har fået lov til at studere videre på CBS og tage nogle ekstra fag, som jeg har følt at jeg har manglet. Så

på den måde fungerer det rigtigt godt. Selvfølgelig er der jo lønnen, så hvis den kunne stige lidt, ville det motivere mig ekstra meget. Det er egentligt også det med at føle sig værdsat på det punkt. Alle i topledelsen ved jo godt, hvad man får i løn, så det er jo også et spørgsmål om at blive taget seriøst. Udover lønnen er jeg faktisk rigtigt tilfreds med det hele. Det kan virksomheden jo ikke gøre så meget ved, men selve produkterne er ikke sådan 100 % det, jeg synes er det fedeste i verden. Det bliver mere og mere spændende, nu mere jeg lærer om det, men ingeniørfeltet er ikke lige der, hvor jeg havde set mig selv. Men det fungerer faktisk rigtigt godt lige nu. Lige pludseligt så ender man nok et sted med det helt rigtige produkt. Men lige nu er jeg fint tilfreds.

I 2: Har du andre kommentarer her til sidst?

R: Nej, det tror jeg ikke rigtigt. Jeg tror egentligt bare, når jeg snakker med mine gamle medstuderende om, hvad jeg er mest glad for ved mit arbejde, så er det den der fleksibilitet, for den har de bare ikke alle sammen. Så fleksibiliteten er virkelig arbejdsglæde for mig.

I 1 + 2: Mange tak for din hjælp!

Thales
Eva

I 1: Premièrement, merci beaucoup pour participer et répondre à nos questions. La durée pour les répondre est entre 15 et 20 minutes. Et nous serons très reconnaissantes si vous donnerez des exemples et des observations personnelles. Nous garderons votre anonymat aussi. Okay, premièrement, qui êtes-vous? Décrivez votre fonction professionnelle, durée d'ancienneté et origine culturelle.

R: Okay, alors, je suis manager pour le Danemark, la Suède et les pays Baltiques. Ça fait 6 ans que je travaille à Thales et j'ai travaillé en France, en Angleterre, au Danemark, deux ans en Angleterre et deux ans aussi au Danemark. Avant ça, j'étais au Canada pour un an et demi à peu près. Je suis française avec une expérience internationale. Après, je travaille avec des danois et il y a des interactions franco-danoises tout le temps. Et on est une entreprise française, alors je fais aussi beaucoup de choses avec la France.

I 2: Alors, définissez la satisfaction au travail, selon vous.

R: J'ai vu vos questions avant et c'est très large cette question. Peut-être c'est très danois. Pour moi, ce n'est pas forcément la satisfaction, mais d'être bien dans son poste et d'aimer bien ce qu'on fait. Le matin quand on arrive, es-tu content ? Est-ce que l'environnement et les collègues et les choses comme ça se passent bien? Au niveau de l'équipe, en tant que manager pour l'équipe avec laquelle on travaille ou notre manager à nous, ça se passe bien. Mais pour moi, c'est plutôt un bien-être, l'environnement doit être bien et les tâches auxquels on est dédiés sont les tâches que nous convenons et qui nous plaisent. Alors pour moi la satisfaction au travail, c'est les deux côtés, c'est plutôt un bien-être qu'un bonheur énorme. On a envie d'aller au travail, on est content de venir au travail. Le fait que ça ne pose pas de problèmes.

I 1: Quand vous sentez-vous heureuse au travail?

R: Pareil aux deux aspects. Soit quand on a un projet qui est un peu compliqué à mener et au niveau d'enfin le bout et comment ça se concrétise dans une bonne manière. Je pense que les moments les plus heureux, c'est quand on a travaillé ensemble, à plusieurs, voilà, un projet collectif. Et avec le collectif on a réussi à atteindre le but, et on a réussi à faire de sorte que de différents départements même si on n'a rien en commun à la base, on réussit à travailler ensemble et à comprendre les contraintes des uns et des autres et comprendre ce qu'on a en commun. Voilà, tous vont dans la même direction et on atteint le but. Ça, je veux dire, ne passe pas très souvent, parce que c'est des projets particuliers, mais quand ça arrive, on est heureux. Et dans le sens, c'est plus général aussi, c'est le fait d'être bien avec les personnes avec lesquelles on travaille et d'avoir une relation qui n'est pas forcément manager/managé, mais qui est aussi un peu transformé ou en tout cas on est capable de faire la part des choses. C'est-à-dire, c'est travail et on est professionnel et à midi ou après le travail ou le week-end, on a plutôt un côté d'ami. Pour moi, c'est important dans une structure ou dans une mentalité d'arriver à faire la part des choses et ce n'est pas uniquement par rapport à vos besoins peut-être. En France, on est au travail et on reste au travail. Et de sortir là, on ne voit pas forcément les gens en dehors, parce qu'on considère que le travail est une sphère à part. On ne veut pas le mélanger, parce qu'on a peur pour l'aspect hiérarchique. Ici, ce n'est pas le cas comme ça.

I 1: Et quand ne vous sentez-vous pas heureuse au travail?

R: Quand il me faut gérer une grosse charge de travail et que tout arrive dans le coin et personne le filtre. Je pense que c'est important d'arriver à avoir, alors ça dépend au niveau de responsabilités bien sûr, mais d'avoir un manager qui est capable de filtrer. Sinon, on a tout qui arrive, et ça peut être assez compliqué de prioriser. Alors, quand on se trouve avec une grosse quantité de travail, alors on est forcément plus stressé et on n'est pas forcément très heureux. Et s'il y a une situation conflictuelle qu'on n'a pas réussi à résoudre. Alors, ça c'est une grande insatisfaction.

I 2: Dans quelle mesure êtes-vous contente avec vos conditions de travail? C'est-à-dire par exemple le salaire, la flexibilité et la liberté.

R: Alors pour moi, c'est un peu différent par rapport aux autres salariés, car je suis en expatriation. Donc, j'ai de très bonnes conditions de travail au niveau du salaire, des avantages, etc. Ce n'est aucun problème. Flexibilité pareille, si je compare avec ce que j'ai vu en France. Au Danemark, c'est beaucoup plus flexible. Je peux travailler chez moi avant une réunion, si j'ai des choses à faire en Suède ou ici j'y vais, et la question ne se pose pas en terme de demander mon manager de l'autorisation. Alors, ça dépend de niveau des responsabilités, mais en tout cas, la flexibilité et la compréhension de la vie personnelle par rapport à la vie professionnelle. En tout cas, je pense qu'ici on a une structure globalement sans des tensions, et on se sent plutôt bien.

I 1: Est-ce que vous préférez la flexibilité ou pas?

R: Ah oui, ah oui. Je préfère d'avoir la possibilité de m'organiser et d'être sûre que le travail soit fait à la fin plutôt d'être forcée d'être à un endroit. Parce que finalement, c'est compliqué pour moi, parce que l'interaction face-à-face avec le personnel fonctionne mieux au lieu de faire ça par téléphone où on peut perdre un élément ou juge un contraindre de personnel et ça me rend bien de m'arranger et de travailler chez moi dans la même manière. Alors, c'est important.

I 1: D'accord. Dans quelle mesure êtes-vous traitée de manière juste et équitable?

R: C'est un peu compliqué pour moi de répondre par rapport à mon poste. Non, je pense que c'est assez juste dans le sens... On a des moments ou des discussions privilégiés avec nos managers pendant l'année, c'est officiel et c'est deux fois pendant l'année. Et donc, c'est toujours un moment de discussion des registres de nos outils et les systèmes en ligne. Mais c'est sûr quand il s'agit des objectifs sur l'année qui doivent être vraiment bien tracés et bien enregistrés quand on a une suivie à régulier. Et donc, quand on fait une évaluation, on a des critères objectifs pour savoir si on a réussi à atteindre ça et ça. Alors, il y a beaucoup de choses qui sont mises en place pour qu'il soit le plus objectif que possible. Après, il y a toujours le personnel avec qui on travaille et les managers avec qui on est, il y a toujours un critère de subjectivité, mais j'atteinis à faire à part des choses. Encore une fois, si ça marche plutôt bien, c'est pareil professionnel du personnel. Il y a peut-être quelqu'un avec lequel on a une petite difficulté relationnelle, mais il faut mettre ça à côté pour voir la personne sur l'aspect technique. Alors, il n'y a pas de difficulté par rapport à l'équité, c'est plutôt bien réglementé par de différents outils, etc.

I 2: Très bien. Décrivez la relation entre vous et vos collègues ainsi qu'entre vous et vos supérieurs. C'est-à-dire vos supérieurs français.

R: Alors, moi et mes collègues, c'est plutôt bien dans le sens où... pareil par exemple avec mon poste, mais au niveau managérial, il y a un peu de tout le monde, les techniciens jusqu'aux séniors et aux directeurs de projets. J'interagis forcément avec tout le monde et du coup, il y a un bon dialogue, des bonnes relations ici, parce qu'il n'y a pas cet aspect hiérarchique à savoir quand je vais voir ou parler avec les gens du tout ou de rien. Et du coup, ça va créer un bon apport qui va faire que le moindre technicien qui va passer au bureau ici, on va commencer à parler du week-end ou de la semaine. Plutôt des tentes et ça n'empêche pas qu'on traite des aspects professionnels comme même, mais assez ouvert ou pas de barrières, pas de contraintes en disant "la personne à tel poste" ou "le personnel à tel niveau à l'organisation". Et du coup, ça dépend beaucoup d'individu et ça dépend beaucoup de la visibilité qu'on se donne dans l'organisation. En tout cas, il y a un bon échange et ça ne se limite pas seulement juste au niveau professionnel comme "bonjour" et "au revoir", il y a vraiment un échange personnel qui est bien. Avec mes managers, alors moi j'en ai deux en fait, donc, j'ai un manager ici qui est le directeur pays qui est français aussi et il a beaucoup de déplacements. Mon autre manager est en France, alors il y a une distance. Je n'ai pas mal travaillé dans ces dernières années avec le manager à distance, ça marche aussi plutôt bien. C'est aussi des personnes avec des parcours internationaux, donc ouverts. Il y a beaucoup de cultures différentes, toujours sur la manière de travailler différemment aussi. Donc, pareil, il y a aussi cet aspect relationnel qu'on peut développer, parce que les personnes sont plus ouvertes à d'autres choses que simplement une

relation de directeur vers le manager et les managés. Donc, bizarrement, je pense que j'ai le même problème avec mes managers qu'avec mes collègues ou finalement, on voit forcément que les choses sont assez "flat", malgré le fait que mes managers sont tous les deux français, mais avec une ouverture internationale... C'est les choses que je ne pense pas que j'ai en France où c'est beaucoup plus hiérarchisé et structuré où il existe peut-être une volonté de contrôler.

I 1: Selon vous, y a-t-il des défis liés à la coopération entre vous et vos collègues danois?

R: Oui, je ne pense pas forcément que nous voyons les choses dans la même façon. Je pense que les Danois sont très carrés.

I 2: Comment?

R: Non, mais pour moi, je pense que c'est très important de comprendre la vue des autres sans se braquer forcément tout de suite, parce que je pense quelques fois ils sont très droits au but. Alors, ils savent peut-être quel but qu'ils veulent atteindre, mais ils n'ont pas forcément considéré tous les éléments autour. Ils veulent leurs propres responsabilités, leurs propres périmètres, et il faut être dans cette direction-là. Et donc, pour aller là, j'ai besoin de ça et de ça. Ce qui pose un problème, je pense qu'au sens il y a des personnes qui sont empaquetées et qui n'ont pas besoin de l'aide ou inversement. Peut-être des fois d'être un peu plus ouvert aux autres et s'adapter. Il faut d'ouvrir un peu la discussion pour finalement arriver à la même décision finale, mais c'est une manière plus ronde un peu dire. Je ne pense pas forcément que c'est un défi, finalement, c'est justement une manière de savoir comment ça fonctionne et comment les gens ont abordé les sujets et à partir de là, c'est aussi d'essayer soi-même de se contrôler et de ne pas forcément aller tout de suite à dire "non" ou à dire "oui". Partir de cela on sait bien comment travailler autour ce qui est un peu compliqué.

I 2: D'accord. Comment percevez-vous la communication entre vous, vos collègues et la direction de l'entreprise française?

R: Alors, encore une fois, la communication entre moi et la direction...

I 2: Oui, c'est un peu large. Mais pensez-vous que les informations sont suffisantes par exemple?

R: Oui, c'est ce que j'ai dit, ce n'est pas moi qui initialise la communication, alors je dis que les informations sont suffisantes. De mon côté, j'ai suffisamment de l'information au niveau France, au niveau groupes, j'ai toutes les informations qui me falloir, ça ne pose pas de problème. Après c'est comme dans toute entreprise, ce n'est pas parce que nous sommes une petite structure et une grande structure, parce qu'on n'a pas besoin d'être en courant de tout. Et ça c'est quelques fois un défi de temps en temps à aller à faire comprendre que les gens n'ont pas besoin d'être en courant de ça pour faire leur travail ou dans leur environnement quotidien. Ça ne les affecte pas et pour cela ils n'ont pas besoin d'avoir cette information. Ou quelqu'un qui aurait un poste et qui a entendu et parlé avec son collègue parce qu'il a voulu être informé, alors oui très bien, mais si le collègue a voulu informer la personne il l'aurait fait ou le manager l'aurait fait, ça était un choix. C'est plutôt de réussir à gérer les individus sur leurs attentes et sur ce qu'ils ont le droit à entendre et sur ce qu'ils n'ont pas le droit à entendre ou de réclamer. Et par rapport à ça, je pense que nous avons une vision plus juste et les informations sont bien faites. Je pense que la communication et le fait d'avoir régulièrement les newsletters sont très bien et qu'on a des informations qui sont distribuées. Après, ça ne remplace pas la communication orale et le fait d'avoir des petits meetings et des réunions entre collègues ou entre équipes. Mais je pense que c'est plutôt bien, après on est une petite structure et tout le monde sait en gros ce qui se passe en France et en siège. On n'a pas forcément toutes les informations qui sont disséminées à l'ensemble du pays, mais il n'y a pas de besoin et on a l'accès à de grandes quantités d'informations. C'est accessible à tout le monde. Donc, je ne pense pas que toutes les informations sont disséminées, mais est-ce que c'est nécessaire? Non, je ne le pense pas non plus.

I 1: Comment préférez-vous d'être reconnue? Vous sentez-vous reconnue et saluée professionnellement par vos supérieurs et vos collègues?

R: Oui, je pense qu'il n'y a pas de problème par rapport à la reconnaissance. Pareil, dans l'environnement où on est, les personnes disent quand ça va ou ça ne va pas, voilà. S'il y a quelques choses qui sont bien faites, on va le dire. Même si c'est juste quelque chose de très simple qui a été faite aussi correctement, on me dit 'merci'. Et ça qu'importe quelle personne, soit le manager soit les personnes que je gère. Il y a souvent des petits échanges où on dit 'merci', etc. Et même si c'est juste un petit mot, en tout cas, ça a une importance. Je veux dire, que je n'ai pas besoin de reconnaissance énorme, la reconnaissance ne doit pas être financière non plus, c'est important, mais ce n'est pas que ça. Je pense de juste arriver à dire "merci" régulièrement ou de dire "c'est très bien" ou "ça n'a pas marché, mais ce n'est pas grave. Tant mieux, il faut continuer", etc. C'est d'aider la personne à s'orienter différemment et de savoir comment gérer la situation. Donc, c'est plus la reconnaissance comme ça que financière... En tout cas entre moi et mes équipes, c'est plutôt bien.

I 2: D'accord, très bien. Dans quelle mesure votre travail y a-t-il du sens pour vous et êtes-vous motivée par votre travail?

R: Mon travail concerne le travail avec les gens. Mon métier fait sens dans l'entreprise, parce que sans avoir des personnes, on ne produit rien. Mais d'avoir des personnes qui sont très orientées vers le business, c'est bien, mais si on oublie les personnes qui sont en arrière, ça ne marche plus. Et finalement d'avoir des problèmes de gestion ou de ressources ou des personnes qui vont partir, etc. Donc, si je sens une situation un peu tendue comme ça en discutant avec le manager, il faut faire comprendre que la personne d'arrière est importante. Donc, vraiment travailler sur les gens, pour moi ça fait du sens. Si c'était justement de régler des choses administratives, je ne pense pas que ça serait très bien pour ma motivation. Donc, c'est assez important. Après l'aspect opérationnel et stratégique.

I 1: Alors, dernière question. Décrivez comment votre entreprise pourrait améliorer votre satisfaction au travail.

R: Parce que nous sommes dans une contexte internationale, c'est-à-dire c'est une entreprise française à la base, il y a beaucoup de réunions ou de choses qui se programment très tard dans la journée, ce qui est une habitude qu'on a en France et ce qui ne pose pas de problèmes pour moi en tant que Française, je n'ai pas de problèmes concernant ça. Mais je sais que ça pose des problèmes aux locaux. Alors, peut-être de s'adapter plus aux spécificités des pays, ici au Danemark, mais aussi partout pareil. De renseigner un petit peu les pays dans lesquels les personnes interagissent pour s'adapter mieux. Parce que ça n'est pas forcément le cas. Oui, aussi, parce que c'est une entreprise internationale clairement, mais on n'est pas encore une entreprise globale. De savoir mieux comment intégrer toutes les spécificités des pays dans nos manières d'agir et de s'organiser. Et je pense que quand on n'a pas réussi à faire ça, en tout cas, d'avoir plus de personnes qui sont au fait de la situation, on a rendu du mal à réagir correctement avec certains pays. Et il y a toujours des problèmes de communication, parce que culturellement, ça ne passe pas. Mais ça va aussi dans le sens à savoir que les gens dans les pays doivent aussi s'attendre que ce ne soit pas forcément une entreprise danoise et il y a des choses qu'on ne fait pas dans la manière danoise. Et donc, de réussir à être mutuellement flexible en fait. Je pense que si ça était le cas, il y aurait peut-être moins de frustrations de part et d'autre. Ça fonctionnerait encore mieux.

I 1: Mais est-ce que c'est un avantage qu'il y a deux directeurs français? Vous et le directeur pays qui est français?

R: Sur le plan personnel, je pense que oui, parce qu'on discute bien des choses, mais professionnellement, je ne suis pas sûre. Si c'était un Danois, je pense que ça serait bien aussi. En l'occurrence, le directeur, il a vécu très longtemps en Finlande et au Danemark avant, alors il connaît très bien la région. Encore une fois, on a tous des contextes internationaux derrière nous, alors ce n'est pas un Français qui est juste français et qui n'a rien d'autres derrière. Donc, c'est un avantage qu'il y a une compréhension dans notre langue et on se parle très vite de la situation, c'est bien d'avoir une langue intermédiaire, l'anglais qui n'est pas toujours maîtrisé par tout le monde suffisamment qui peut

augmenter le risque de tensions et de gaps culturels. Après, je pense que c'est un avantage pour la société en France d'avoir un Français qui peut vraiment mettre la culture française et la culture de notre entreprise. Après, je ne pense pas.

I 2: Okay, très bien. Avez-vous d'autres remarques concernant la satisfaction au travail ou la communication et d'autres?

R: Non, je ne pense pas.

I 2: Alors, merci beaucoup pour votre temps.

Virkksomhed 1

Jacques

I 1: Premièrement, qui êtes-vous? Décrivez votre fonction professionnelle, durée d'ancienneté et origine culturelle.

R: D'accord, je m'appelle Jaques, j'ai 27 ans. Ça fait 3 ans que j'ai travaillé ici, donc maintenant à peu près 1,5 ans au Danemark. Et en fait, j'ai commencé en tant que Veilleux. Les vieilles, c'est des contrats spécifiques français. Donc, j'analyse les clients ici au Danemark. Alors, c'est les clients danois à peu près en général. Je suis Français, née aux États-Unis et après mes études j'étais un peu partout. J'ai étudié aux États-Unis et j'ai fait des stages ailleurs aussi.

I 2: Très bien. Quant à la satisfaction au travail. Définissez la satisfaction au travail selon vous.

R: Pour moi, le plus important, c'est l'intérêt, c'est que c'est intéressant ce que je fais. Est-ce que j'apprends tous les jours, c'est mon premier critère. Ce que j'apprends, est-ce que ça va développer mes capacités, etc. Après, le deuxième point, c'est l'ambiance, c'est mon équipe. Est-elle sympa? Peux-je rigoler tous les jours et faire des échanges avec mes collègues. Et ensuite, forcément, il y a le côté rémunération qui est important.

I 1: Quand vous sentez-vous heureux au travail?

R: Je me sens heureux quand je rigole. Quand je peux faire des blagues avec mes collègues. Et c'est, pour moi, le plus important de venir et avoir des collègues, parce qu'ils sont à Paris ou au Japon, etc. Ou tout est sain et est dans les calendriers, il n'y pas des blagues et l'ambiance est plutôt calme. Moi, je préfère quand même une autre ambiance avec beaucoup d'échange.

I 1: Et au contraire, quand ne vous sentez-vous pas heureux au travail?

R: C'est dans le même esprit, dans le sens où il n'y a pas d'échange entre collègue. Ça me rend malheureux. Ici, si tous mes collègues ne sont pas là, ça me rend un peu malheureux. Il manque de l'ambiance.

I 2: Et dans quelle mesure êtes-vous content avec vos conditions de travail? C'est-à-dire salaire, flexibilité, liberté sur le lieu de travail.

R: Ici, je suis super content, parce que les conditions sont incroyables par rapport à d'autres pays. J'ai travaillé au Japon avant, et c'est la décennie lumière de conditions de travail ici. Ici c'est très flexible. Le plus important, c'est vraiment de délivrer son travail ou accomplir une tâche. Le délai, peu importe, à partir de 16 h, ou à 20 h et à 23 h, peu importe. Je travaille même plus ici, mais j'ai aussi plus de flexibilité. C'est-à-dire par exemple, si aujourd'hui, j'ai envie de partir à 15 h, je partirai à 15 h. Mais la semaine dernière, j'ai terminé à 23 h. Ça peut varier, mais c'est cette flexibilité qui est plutôt sympa. Après, les bureaux sont super sympa ici, on a de l'espace. Et au niveau de rémunération, ça correspond au... C'est en ligne avec les coûts de vivre ici.

I 1: Et c'est important pour vous avec la flexibilité ou pas?

R: Si si, c'est important, on a plus ici, parce qu'en fait, je considère que dans la vie professionnelle danoise, on donne beaucoup d'importance sur la vie privée aussi. C'est-à-dire, pour qu'on soit performant au travail, il faut que la vie privée soit très bien et qu'on a du temps pour la vie privée. Et ici, on ressemble vraiment beaucoup au Danemark, parce qu'on dit "I need to pick up my kids", etc. Ça arrive très souvent, et c'est dans la culture danoise de donner beaucoup d'importance sur sa vie privée.

I 1: Okay. Dans quelle mesure êtes-vous traité dans une manière juste et équitable?

R: C'est-à-dire?

I 2: Par rapport à vos collègues. Vous pouvez dire librement ce que vous pensez?

R: Ah oui, c'est très transparent. Je ne sais pas comment ça fonctionne avec mes collègues, mais je suis très transparent avec ce que je pense. Ça peut être sur les discussions de mon contrat de travail, sur le fait que j'ai commencé comme senior dans la banque en tant que vielleux, je pouvais exposer mes arguments aux managers ici. Je donne clairement mon avis en disant que c'est mauvais de faire passer tel message à telle personne. De dire ça à un manager en France, il faut faire attention. Ici, je le dis clairement, après ça fonctionne différemment, mais je dis clairement ce que je pense et comment ça devrait être. On me dit "okay, je tort, on fait ça comme tu dis" ou on m'a dit qu'on m'a entendu en gros.

I 2: Bien. Alors, décrivez les relations entre vous et vos collègues ainsi qu'entre vous et vos supérieurs. C'est-à-dire vos supérieurs à Paris.

R: Ici on sent beaucoup moins la hiérarchie. Mais finalement dans les échanges qu'on a entre eux, on sent la hiérarchie, mais dès qu'il s'agit de justement discuter entre nous, juste prendre un café avec mon manager, c'est justement entre collègues, ce n'est pas vraiment mon manager. Dans le travail, c'est sérieux, j'ai un manager et je travaille pour lui, mais quand il s'agit de la vie personnelle et d'aller boire une bière en bas, il n'y a plus de hiérarchie. C'est assez clair. Il s'agit aussi de la façon avec nos collègues. Par exemple, si on "tease and make fun with someone", mon manager me moque pour le "fun", je me moque aussi derrière de lui, parce que c'est l'ambiance ici. C'est acceptable. Mais quand il s'agit du travail, c'est sérieux (*rit*). En France, c'est différent.

I 1: Selon vous, y a-t-il des défis liés à la coopération entre vous, vos collègues et vos supérieurs qui se basent sur les différences culturelles?

R: Oui, clairement il y a des défis sur la façon de communiquer à différentes personnes. C'est-à-dire, j'ai travaillé avec la Norvège avec des collègues norvégiens qui s'occupent des tâches commerciales. Quand j'étais en France, le support de l'équipe commerciale, on pouvait la pousser, c'est-à-dire je voudrais une réponse dans cinq minutes, il faut que tu délivres ce soir. J'ai eu la même fonction envers la Norvège où avec les supports aussi. Il faut faire attention avec qui on discute et avec qui on échange. Quand on discute avec des Danois ou des Norvégiens, des Français ou des Japonais et des Américains, la façon de communiquer sera forcément différente. On ne peut pas communiquer dans la même façon, parce que les Américains sont plus directs que les Français, les Japonais sont trois semaines en avance de ce qu'on veut, et des Norvégiens, il faut surtout ne pas les brusquer, parce que sinon si va créer du stress rapidement. Ça pareil à des clichés, mais finalement c'est très important d'adapter la communication par rapport à la personne. Le contraire est le fait avec les Irlandais. Il faut être très directs avec eux. Si j'ai un problème, je le dis clairement. Aux Japonais, c'est inacceptable de faire ça. Il faut vraiment adapter sa façon de communiquer en fait.

I 1: Et ici?

R: Oui, avec les Danois, ça dépend aux profils danois qui sont différents.

I 1: Comment différents?

R: Par exemple, j'ai un collègue qui est très ouvert, qui est calme et partage son point de vue, il est un peu brusque quelques fois. Il y en a d'autres qui sont différents. Je pense très honnêtement, qu'au Danemark, surtout dans le travail, la communication est très directe. Mais en fait, ils ne sentent pas ça. Le ton direct est différent avec un Irlandais.

I 1: C'est bien pour vous?

R: Pour moi, c'est peu importe. J'arrive à m'adapter assez facilement à telle communication. À avoir une communication différente vers personnes différentes.

I 2: Comment percevez-vous la communication entre vous, vos collègues et la direction d'entreprise? Pensez-vous que les informations sont suffisantes?

R: Ici, c'est une petite structure de 27 à 30 personnes et à cet effet, on s'adapte assez facilement. Du côté, l'accès est facile quant à la hiérarchie. Après entre collègues, la communication est aussi très facile, parce qu'on est une petite structure. Si c'est plus gros, si on veut aller à l'extérieur, c'est plus compliqué. Si on veut trouver un manager à Paris, c'est plus compliqué. Il faut appeler quelqu'un d'autre, etc.

I 2: Mais par rapport à la direction à Paris, pensez-vous que la communication est claire et suffisante?

R: Oui, alors ça dépend sur quels sujets. Dès qu'il s'agit du business, la communication est claire. S'il s'agit d'un sujet de business sur les questions de procédure, de stratégie de la banque, la communication est peu moins importante.

I 1: Comment préférez-vous d'être reconnu? Et vous sentez-vous reconnu et salué professionnellement par votre supérieurs et vos collègues?

R: Reconnu en tant que feedback dans le travail. C'est-à-dire si j'ai fait une présentation, on me dit que la présentation est bien, je me sens reconnu. Si on me dit que la présentation est nulle, je me sens reconnu quand même, parce qu'on me donne du feedback. Peu importe quel type de feedback, soit bon soit mauvais, d'avoir du feedback est toujours positif. Parce que ça peut faire progresser, évoluer, etc. Alors pour moi, le premier point c'est d'avoir du feedback sur le travail qu'on fait. Ici c'est bon. On me dit que j'ai un bon travail. Après c'est la question de rémunération, mais c'est un peu spécifique, parce que j'ai un contrat différent. Mais ici, je suis satisfait et du coup, je me sens reconnu par rapport à mon travail.

I 2: Pensez-vous que la reconnaissance est un facteur motivant?

R: La rémunération?

I 2: Non, la reconnaissance?

R: Oui, clairement. Même plus importante que la rémunération, parce que honnêtement, ça me fait plaisir dans mon travail quand mon manager me dit que j'ai fait un bon travail. Un fois, j'ai reçu un mail dans lequel j'étais en copie où mon manager nordique a dit "excellent travail", mais il ne savait pas qui l'a fait et peu importe, et mon manager me met en copie et m'a dit "nice compliment". Les compliments liés au travail font toujours plaisir.

I 2: Très bien. Dans quelle mesure votre travail y a-t-il du sens pour vous et êtes-vous motivé par votre travail?

R: Je suis extrêmement motivé par mon travail, parce que j'ai toujours envie d'y aller. C'est aussi une question de communication. Si ça n'est pas le cas, soit je vais changer mon travail, soit d'avoir du travail en plus, de changer et m'engager dans un projet différent. En fait, je veux tout le temps apprendre. À partir de ce moment-là, je suis super content.

I 1: Et dernière question. Décrivez comment votre entreprise pourrait améliorer votre satisfaction au travail.

R: J'aimerais d'avoir plus de transparence vis-à-vis de la stratégie de la banque. Et voir comment moi et mes collègues aussi ont un impact sur l'entreprise. Alors l'entreprise est un énorme groupe pour cela c'est difficile de voir sur 500 salariés que dans les cartes.... Quand on propose les processus et qu'ils sont appliqués, c'est sympa d'avoir plus d'écoute, je pense. D'écouter les gens qui sont dans le terrain comme nous. Si les grands patrons nous écoutent régulièrement ce qui se passe tous les jours et comment travailler et écouter à ce que nous avons proposé, je pense que ça fonctionnerait mieux.

I 1: Et participer?

R: Oui. Et qui viennent avec des solutions en place de procédures qui fassent appel aux personnes qui font le travail, mais ça est valable pour tous les groupes. Ce n'est pas forcément dans la vision sur le travail qu'on fait tous les jours. Quand notre manager nous dit: "Don't spend too much time on it". Je n'ai pas le choix, c'est beaucoup de travail. Alors, peut-être de demander notre avis dans les grands changements. La plupart du temps, c'est les grands changements qui font.

I 2: Finalement, avez-vous d'autres remarques?

R: Non, pas particulièrement. En tout cas, c'est très sympa de travailler ici au Danemark.

I 2: D'accord, merci pour votre temps et participation.

Virkksomhed 1

Louis

I 1: Premièrement, merci beaucoup pour participer et répondre à nos questions. Et la durée pour les répondre est entre 15 et 20 minutes. Et nous serons très reconnaissantes si vous donnerez des exemples et des observations personnelles. Nous garderons votre anonymat aussi.

R: D'accord.

I 1: Okay, premièrement, qui êtes-vous? Décrivez votre fonction professionnelle, durée d'ancienneté et origine culturelle.

R: D'accord. Alors, je m'appelle Louis. Je travaille en tant qu'analyste de crédit. Alors, en gros, mon travail, c'est le suivi du risque de crédit sur nos clients. Mes origines culturelles, je suis Français, né et grandi en France, mais mes grands-parents et mes parents sont tunisiens.

I 1: Okay, bon.

I 2: Et tu travailles ici depuis quand?

R: Ça fait maintenant trois ans. Avant ça, j'ai travaillé à Bahreïn. Différence culturelle énorme *[rit]*.

I 2: Quant à la satisfaction au travail. Définissez la satisfaction au travail, selon vous.

R: Alors, ici au Danemark à mon poste actuel?

I 2: Oui, selon votre opinion.

R: Je suis plutôt satisfait de l'environnement ici du travail. Ce que j'ai trouvé au Danemark, que je n'ai pas trouvé ailleurs, c'est-à-dire en France et à Bahreïn, c'est qu'au Danemark on essaie vraiment d'avoir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Et ça se voit sous les horaires. Moi, ce n'est pas le cas personnellement, mais pour les collègues qui ont des enfants et souvent qui quittent le bureau deux fois par semaine à trois heures l'après-midi. Les horaires de travail standard, c'est entre 8 et 9 le matin et on part entre 4 et 5 h l'après-midi. Ça, c'est la normalité. En France, quand on quitte le travail, au moins dans ce secteur, à 5 h. Donc, voilà. C'est agréable ici. En France, par exemple, on ne rentre pas la sphère privée au travail. C'est-à-dire qu'on ne peut pas dire au manager: "j'ai mon enfant que je dois récupérer" ou "j'ai mon enfant qui est malade". Ça dans le travail, non. C'est ton problème, tu le laisses en dehors du travail. Et ce qui est appréciable au Danemark, c'est qu'il y a un vrai équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

I 1: Est-ce que c'est important pour vous aussi?

R: Pour moi, c'est quelque chose importante, c'est un côté positif, mais dans un second temps, parce que ce n'est pas parfait, le fait d'avoir les journées où on finit assez tôt, ça veut dire que la journée doit être assez efficace. Ça veut dire dans un autre côté, ce n'est pas parce qu'on finit tôt, qu'on travaille moins. Ça veut dire qu'il faut être efficace, il faut délivrer. Et ça peut peut-être créer un peu de pression quand on a beaucoup de travail, etc. Mais moi, je préfère ce rapport au travail.

I 1: Bien. Quand vous sentez-vous heureux au travail?

R: Quand je me sens heureux au travail ? *[rit]* Lorsque je quitte le travail. Non, je rigole bien-sûre. Je me sens heureux quand j'ai le temps de faire ce qu'on me donne à faire de façon sereine. Fin, parce que ça dépend du moment. Il y a des moments où j'ai du travail, le montant de travail est assez correct et j'ai le temps vraiment de réfléchir et de savoir comment je vais le faire. Par exemple aujourd'hui, j'ai beaucoup de travail et je suis sous et dans ce moment-là, ce n'est pas très appréciable. Parce qu'on travaille toujours sous pression au final. C'est ce que je voulais dire, on ne peut pas quitter le travail quand on a plein de choses à faire. Donc, je reconnais le temps de faire les choses de façon sereine, parce que ça me permet d'apprendre et ça me permet de délivrer un bon travail aussi.

I 1: Et au contraire. Quand ne vous sentez-vous pas heureux au travail?

R: C'est quand on me donne trop. C'est l'inverse. C'est quand on a trop, voilà, il faut avancer, il faut faire ça vite. Quand on finit un truc, il y a un autre truc qui vient. Mais ça fait partie du travail. Vous allez le découvrir *[rit]*.

I 2: Dans quelles mesure êtes-vous content avec vos conditions de travail? C'est-à-dire par exemple salaire, flexibilité, liberté dans le lieu de travail.

R: Alors, dans une vue de rémunération, je suis plutôt satisfait. Ce n'est pas non plus "wow", mais je le trouve correct. Il y a aussi un truc que j'aime bien par rapport à la France, c'est un petit truc en parenthèse, c'est qu'au Danemark, on touche son salaire, les impôts sont déjà réglés, tout est réglé. Ça, j'aime bien, parce que ça enlève du stress. Parce qu'en France, on prélève une partie, puis plus tard de l'année, il faut payer des impôts aussi. Au final, on a l'impression qu'on paie les impôts tout le temps. Moi, j'aime bien toucher mon salaire et savoir que tout est fait. Deuxièmement, après ça, une chose appréciable, c'est que je gère mon temps. C'est-à-dire que le matin j'ai des collègues qui viennent à 9 heures, moi j'arrive à 8 heures. J'ai des collègues qui quittent à 18 h, moi je quitte à 19 h. Aujourd'hui, le midi je vais aller faire du sport. Parfois le midi, j'aime bien faire du sport. Ce que j'aime bien ici, c'est qu'on est libre. Du moment, quand on fait le travail, mais ça c'est appréciable.

I 2: Okay, la flexibilité est importante?

R: Oui, la flexibilité au travail est appréciable.

I 1: Dans quelle mesure êtes-vous traité dans une manière juste et équitable?

R: Par rapport à mes autres collègues?

I 1: Oui.

R: En fait, je pense que c'est plutôt par rapport à la hiérarchie. Il n'y pas de différence. En France, ce n'est pas forcément la même culture. Mais ici, notre boss, il n'est pas Danois, il est Hollandais, mais même mon boss précédent, il était Libanais. Fin, il y a une façon ici où il n'y pas de hiérarchie. Si j'ai quelque chose à lui dire, je peux y aller. Si j'ai envie de rire avec lui, je peux rire. Parfois, il passe, il arrête, il discute avec nous. Il est comme ça avec tout le monde. Je veux dire, je ne parle pas par rapport de qualité, mais c'est plus le rapport de hiérarchie, on ne le ressent pas ici. Chacun est différent, chacun a un poste différent. On n'a pas de même salaire, mais on se respecte chacun de façon égalitaire. Ça dans certains pays, avant j'étais à Bahreïn, là c'est différent. À Bahreïn, ce n'est pas très sympa. Fin voilà, c'est appréciable ici dans la culture.

I 2: Décrivez les relations entre vous et vos collègues ainsi qu'entre vous et vos supérieurs. C'est aussi un peu par rapport à la hiérarchie.

R: Moi et mes collègues. On se sent plutôt bien entre collègues. Mes collègues sont disponibles. Si j'ai une question, je peux les voir et ils vont me répondre. Pareil pour moi, je me rends disponible pour eux. On sent plutôt bien. Ça a rien à voir, mais parfois le soir on boit un verre ensemble, on fait des activités ensemble. C'est quelque chose appréciable. Et par rapport à la hiérarchie, c'est plus humain, c'est plus simple. Et quand c'est plus simple, le travail va plus vite. C'est ça que je veux dire aussi.

I 2: Ça facilite les processus.

R: Oui, c'est ça. Il n'y pas des chichi, des blabla.

I 2: Et par rapport à vos supérieurs, décrivez la relation.

R: Pareil. Moi, je suis le type de personne, qui, si j'ai un problème ou si j'ai une chose à dire, je le dis. Et ici, c'est une chose que les gens apprécient.

I 1: Mais c'est super ça.

R: Oui, c'est top (*rit*).

I 1: Selon vous, y a-t-il des défis liés à la coopération entre vous et vos collègues et entre vous et vos supérieurs qui se basent sur les différences culturelles? Principalement entre vous et vos collègues danois.

R: C'est les différences culturelles dans le travail?

I 1: Oui, exactement.

R: C'est un peu difficile à dire. Parce qu'en fait, moi, je m'adapte tout de suite. Donc, je m'adapte à mes collègues danois. Je dirais, la différence ici c'est le rapport au stress. C'est-à-dire en France, et ce n'est pas arrogant de dire ça, mais j'ai l'impression que c'est plutôt dans la culture, le stress. C'est-à-dire quand il y a quelques choses qui nous tombent dessus, ce n'est pas cool, mais on le prend, on le fait. On vit avec le stress. Ici, je peux voir avec certains collègues, il y a un peu de pression. Peut-être je me trompe, mais je pense peut-être que les Danois sont plus sensibles au stress. Et d'ailleurs, il y a un truc qui m'a choqué ici, c'est qu'on a eu, l'équipe, un psychologue pour nous apprendre à gérer le stress. Et moi, je n'ai jamais vu ça ailleurs. C'est-à-dire, on ne parle pas de ça en France. On se dit que ça fait partie du travail. Tandis qu'ici vraiment, le bien-être est vraiment poussé. On ramène un psychologue, un jour on a changé nos bureaux, et on nous a demandé notre avis sur le design, sur les chaises, sur les tableaux, sur les couleurs. En France, on ne demande jamais l'avis aux employés. "Ça, c'est ta chaise, si tu es content ou pas, on s'en fous". Donc, je pense que d'un côté ce qui est bien, c'est que les employés sont vraiment bien traités, mais d'un côté, ils peuvent avoir un peu de stress. C'est plus compliqué. Je ne sais pas si c'était clair ou pas?

I 2: Oui, c'est clair, absolument. Mais c'est drôle, parce qu'on parle vraiment beaucoup du stress au Danemark.

R: Oui, j'ai remarqué (*rit*).

I 1: Mais qu'est-ce que vous préférez? La solution au Danemark ou en France?

R: J'aime bien travailler ici. J'aime bien les horaires, j'aime bien le bien-être, etc., mais il faut apprendre ici à ne pas être trop sensible quand il y a beaucoup de travail qui tombe, quand il y a beaucoup de stress, etc. Il faut le circuler. Moi, je dis ça, mais je m'énerve parfois du stress comme tout le monde, mais j'aime bien l'organisation danoise, mais voilà. Parfois il faut s'adapter aussi aux situations d'urgence. Parfois on ne peut pas quitter le travail à 17 h, parfois il y a du travail à finir. Et ça c'est plus ma culture française. Parfois je reste plus tard, et mes collègues danois me disent: "Que fais-tu? Rentre chez toi". Mais de l'autre côté, si j'ai du travail à finir, je n'ai pas envi de mettre de pression, je préfère de le finir et rester une heure de plus. Moi, je fais un mix des deux on peut dire.

I 2: D'accord. Comment percevez-vous la communication entre vous, vos collègues et la direction de l'entreprise?

R: Ça, c'est une bonne question. Alors, entre moi et mes collègues, c'est-à-dire moi et mes collègues danois, parce que la direction du BNP, elle est Paris. Alors, c'est cette direction là dont vous parlez?

I 2: Oui, premièrement.

R: Ici, l'organisation avec mes collègues au Danemark, franchement, c'est top. On s'entend bien, on travaille tous bien ensemble efficacement. On est des amis entre nous. En fait, ce que ça permet de faire, c'est d'avoir des décisions prises rapidement. Le problème avec la direction à Paris, là c'est une autre culture, la culture française. Les Français, ça va être des gens très techniques, très dans les détails, mais très longs pour prendre des décisions. Donc, c'est un peu moi qui m'énerve. Le management français est très bien dans le sens, c'est vraiment bien carré, on voit toutes les choses, mais quand il faut être rapide, ce n'est pas top, voilà. Ce que j'aime bien sur le côté danois, c'est que même si ce n'est pas très carré dans les détails, etc., quand il faut s'avancer, on avance quoi.

I 2: Mais pensez-vous que les informations sont suffisantes? Les informations venant de Paris? La communication, elle est claire?

R: En fait, après c'est justement mon avis. Je ne pense pas qu'il y a un gros échange. C'est plus une information qui tombe en haut, et tu l'apprends et tu l'adaptes. C'est un peu ça que je trouve dommage. Mais en même temps, BNP est un grand group, on ne peut pas passer le temps à discuter. Mais après, c'est à mon niveau. Peut-être mon boss a de plus un échange avec la hiérarchie là-bas. C'est plus bien en haut, on apprend.

I 1: Comment préférez-vous d'être reconnu? Par vos collègues et supérieurs?

R: Je ne comprends pas trop la question. C'est-à-dire par rapport à mon travail?

I 1: Oui, exactement.

R: J'aime bien donner l'image qu'on me donne du travail, je le fais bien en temps et en heure. C'est comme ça que j'aime bien être reconnu. Et j'espère que c'est le cas.

I 2: Mais vos collègues, ils vous disent "très bon travail" ou ils sont silencieux?

R: Ah oui, maintenant je comprends. Non, ici on n'hésite pas à dire "bon travail". Et c'est vrai, c'est sympa d'avoir du feedback positif, mais en France c'est un peu près le cas. À Bahreïn, ce n'est peut-être pas le cas, mais c'est vrai qu'ici on donne beaucoup d'importance à dire "merci" ou "bon travail". En fait, je travaille pour le Danemark, mais je travaille aussi en Suède de temps en temps. Et c'est aussi pareil là-bas. On dit "bon travail" ou "merci pour ton travail". Ça fait plaisir, c'est vrai.

I 1: Mais vous sentez-vous reconnu et salué? C'est bien et suffisant pour vous?

R: Bon oui. Fin, je suis ici et on me paie pour faire mon travail. Si je fais le travail et les gens me disent “bien travailler”, ça me suffit.

I 1: Donc le salaire?

R: Je comprends qu’au Danemark, c’est compliqué d’avoir des augmentations de salaire. C’est encadré par la loi, par toutes ces choses, alors je peux comprendre. Moi, du moment où tout le monde est traité par la même façon, ça me va. Et j’ai l’impression qu’au Danemark c’est le cas. On respecte... C’est assez égalitaire. Je dis ça, parce que j’étais à Bahreïn avant, et ce n’était pas aussi transparent dans le salaire. Et je sais qu’il y a des gens qui se remplir les poches, tandis que d’autres... Ici, ce n’est pas possible. Il y a forcément toujours des inégalités, mais c’est plus équitable ici je pense.

I 2: Dans quelle mesure votre travail y-a-t-il du sens pour vous et êtes-vous motivé par votre travail?

R: Après moi, c’est ma vision. Pour moi, le travail le but premier c’est de toucher un salaire pour pouvoir vivre à la fin de la journée. Il faut tous se loger. Donc, le but premier du travail, c’est de subvenir à mes besoins. Après, pour être honnête avec vous, le fait ici ce n’est pas une passion, voilà. Moi personnellement, je viens d’un milieu, mon père est ouvrier, ma mère ne travaille pas, alors un milieu qui est assez difficile et j’apprécie le fait de travailler dans cet environnement. Parce que ce n’est pas donné à tout le monde et c’est quand même intéressant. Je suis payé à venir ici, à étudier des entreprises, à interagir avec les gens, à découvrir des cultures, à découvrir des activités. Donc, même si ce n’est pas ma passion, j’apprends des choses. Et j’apprends des choses qui peuvent me servir plus tard. Que ça soit dans le rapport humain, ou que ça soit dans le travail simplement ou dans la connaissance. Donc, mon rapport au travail.

I 1: Super. Dernière question. Décrivez comment votre entreprise peut améliorer votre satisfaction au travail.

R: Comment mon entreprise peut améliorer ma satisfaction au travail? Peut-être de faire un week-end de trois jours (*rit*). Non, mais plus sérieusement... Difficile comme question... Comment elle peut l’améliorer? Après c’est des choses qui correspondent à mon travail? Spécifiquement?

I 1: Oui.

R: Ah. Je ne suis pas sûre si ça apporte à votre étude, mais personnellement ça serait plus de déplacements. Plus de rendez-vous avec les clients. Après, c’est moi en tant qu’analyste. Je passe la majorité de mon temps au bureau à écrire des rapports et à régler des documents. Ça fera du bien peut-être d’avoir plus de mouvement. Parce qu’une journée de travail, c’est bien d’y consacrer une partie assis, mais pour ne pas tomber dans la routine, j’aimerais l’interaction.

I 2: Très bien. Avez-vous d’autres remarques, des observations ou des questions?

R: Peut-être comment vous voyez l’environnement du travail, bon, alors vous ne travaillez pas encore peut-être, mais quelle vision avez-vous dans l’environnement du travail danois par rapport à la France. Est-ce que vous dites qu’on fait mieux en France ou au Danemark?

I 2: Comme vous avez déjà dit, l’équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, mais aussi la hiérarchie qui est très bas équitable, ce qui est vraiment une chose danoise. On peut dire librement ce qu’on pense. La France est aussi un peu bureaucratique et lent dans leurs décisions et tout ça. Mais quant au fait du stress, je pense aussi que c’est vraiment un problème danois qu’on parle beaucoup du stress.

R: Mais je pense quand on se force à parler de ça, ça le renforce et on le crée en fait. En France, on n'en parle pas. Il y a du stress, mais on se dit que ça fait partie de la vie. C'est la vie quoi. Donc, le stress est vraiment un problème ici et il faut tout faire pour le combattre. Et après, j'ai un autre point pour terminer. Comparé avec la France... Je pense qu'en France, on est plus spontané. C'est la première fois que j'arrive dans un pays où les gens parlent en semaine. "Week 4, week 5". Je ne sais même pas c'est quoi la semaine 27? (*rit*). Et en fait, chaque fois que j'essaie d'organiser des choses avec mes collègues danois, il faut prévoir une semaine, deux semaines. On ne peut pas faire des choses, "tiens, tu vas aller boire un verre ce soir?", "Non, je ne peux pas, il faut le dire auparavant". Je pense qu'on manque la spontanéité.

I 1: Oui, c'est vrai. Mais merci pour votre temps et vos réponses.

Virksomhed 2
Grete og Karen

R 1 = Grete, R 2 = Karen

I 1: Først og fremmest tak fordi I vil deltage. Vi regner med, at det kommer til at tage omkring 20 minutter, men nu må vi lige se, hvor talelystne I er, men det er i det leje, vi ligger. Vi vil sætte meget pris på, hvis I vil give nogle konkrete eksempler oplevelser fra jeres arbejdsliv, hvis I kommer i tanker om noget undervejs. Og I er selvfølgelig anonyme. Men først og fremmest hvem er I? Beskriv jeres jobfunktion, jeres ansættelsestid i virksomheden og jeres kulturelle baggrund.

R 1: Jeg er program manager, ansvarlig for projekter, der kører. Jeg har været her siden 2007. Hvad mere skal jeg sige?

R 2: Ja, du kan måske sige, at virksomheden kun har eksisteret i 2,5 år. Fusionen af den danske virksomhed, som har været forholdsvis stor engang, men ikke er det længere, med en fransk virksomhed. Pludselig fusionerede de. Det var så den franske afdeling, der fortsatte, hvorfor hovedkontoret ligger i Frankrig. Og det er derfor, vi har det franske perspektiv, kan man sige. Så arbejdet med franskmænd har vi gjort i 2,5 år siden 2014.

I 1: Og har I prøvet det inden? Altså har I boet i Frankrig?

R 2: Ja, jeg har boet i Frankrig og taler fransk.

R 1: Jeg har ikke prøvet det før.

I 2: Hvis vi starter med at tale lidt om arbejdsglæde, hvad er arbejdsglæde så for jer? Du kan starte, hvis du har lyst.

R 1: At det er sjovt, det man laver. Så det skal være en del af ens interesser, ellers så driver det jo ikke en, og så er man ikke motiveret.

R 2: Starter I med min kollega og så mig efter eller hvordan?

I 2: Ja, I kan jo supplere hinanden, og hvis du føler det samme, må du endelig sige det.

R 2: Okay, jamen jeg synes, arbejdsglæde handler meget om de mennesker, man omgiver sig med. At de faktisk stoler på, at det, man laver, er okay, og at man bliver værdsat. Det er i hvert fald meget vigtigt for mig. At man af og til får et klap på skulderen, og en siger, at det var godt gjort, og ikke får for mange af de der hug. Og det er et sted, hvor jeg tror, at man meget tydeligt kan se forskellen mellem Frankrig og Danmark.

I 1: Hvordan det?

R 2: Nu har vi jo arbejdet i det her firma i mange år, jeg har siden 2000, så rigtigt mange år efterhånden. Og jeg har da ved gud lavet fejl igennem mit arbejdsliv, det gør vi jo alle sammen. Og jeg har aldrig følt mig skidt tilpas ved at gå ind til min chef og fortælle, at jeg sgu har dummet mig. Og jeg har aldrig fået skældud, hvor jeg virkelig har tænkt "kommer jeg på arbejde i morgen?". Men det kan man godt nogle gange fornemme ved franskmænd, at det slet ikke er på samme måde. Der har vi som danskere støttet hinanden heroppe, hvis man nu lige synes, at man har fået en over nallerne af nogle nede i Paris.

I 1: Og hvordan foregår det i praksis?

R 2: Det er nok det skrevne ord.

R 1: Det kan også være verbalt.

R 2: Ja, det kan også godt være over telefonen, men jeg synes, at det der er hårdt, er de skrevne ord. Der kommer jo de kulturelle forskelle og sproglige problemer ind, fordi vi kommunikerer på fransk, nej undskyld engelsk, og selvom de taler glimrende engelsk dernede, så er der stadig nuancen. Det bliver pludselig så hårdt nogle gange i den måde, folk kan skrive ting på.

I 1: Lidt i samme boldgade. Hvornår føler I jer glade på arbejdet?

R 1: Jamen det er jo, når man har det godt sammen med sine kollegaer. Det synes jeg i hvert fald giver rigtigt meget.

I 1: Så det er i virkeligheden det vigtigste i virkeligheden?

R 1: Ja, det synes jeg egentlig.

R 2: Ja, og at det giver mening, det man laver, og at man gør en forskel.

I 1: Og hvornår føler I jer så ikke glade på arbejdet?

R 1: Det er, når man får hug [*griner*]. Og så synes jeg også, at kulturforskellen ligger i, i hvert fald i Skandinavien, at en deadline er en deadline. Men det er det altså ikke i Frankrig. Altså den er flydende, og den kan altid flyttes, og det er der ikke noget problem i.

R 2: Og det gælder både fremmøde til møder og levering af ting.

R 1: Ja, jeg skulle lige til at sige det. Altså levering af ting til tiden. Jeg er nogle gange sidste led, før noget skal sendes videre, og jeg får det altid for sent, så jeg leverer altid for sent. Og den stressfunktion, synes jeg ikke, er særlig sjov. Og det ville aldrig ske, eller det sker jo af og til i Skandinavien, men det sker ikke på samme måde. Det sker jo jævnligt der, at man er sådan. Og hvis et møde starter kl. 9, så starter det ikke før 10 minutter over 9, fordi alle mennesker ikke er kommet. Og det har jeg arbejdet på i 2 år, og det er stadigvæk det samme.

I 1: Og hvilken indflydelse har det på dig?

R 1: Jamen man står jo og venter. I Skandinavien ville man jo ikke stå og spille folks tid ved at stå og vente på, at de sidste kommer. Eller at jeg styrter rundt i organisationen for at finde ud af, hvor folk er henne. Der er man der bare.

I 1: Så bliver du frustreret i virkeligheden?

R 1: Jeg ved ikke, om jeg bliver frustreret. Det, tror jeg, er et forkert udtryk, men jeg synes, at det er irriterende, at man ikke kan acceptere, at sådan er reglerne. Når mødet starter kl. 9, så er jeg der kl. 9. Og det gør man ikke.

R 2: Ja, der er en anden respekt heroppe for andres tid.

R 1: Ja, det er lige det ord.

R 2: Vi vil ikke misbruge andres tid. Og i gamle dage i den gamle danske virksomhed var der også en mere sloppy tilgang. Som regel var det en chef, der ikke dukkede op, og så sad vi og regnede ud, nu sidder vi 10 om bordet i 10 minutter. Prøv nu lige at se, hvad du taber der.

I 1: Men det er så endnu værre i forhold til Frankrig?

R 1: Det er i praksis, at man kommer for sent.

R 2: Altså nu sidder jeg jo i ledelsen, og de starter også tit et kvarter til 20 minutter for sent, fordi de ikke lige dukkede op. Det vil jeg ikke citeres for [*griner*]. Eller bare projektmøder. Så det er både laveste og højeste, der gør sådan. Det må jeg altså sige, at hvis ledelsen viser lidt slobyness, så er det nemmere også selv at gøre det.

R 1: Så det er ikke så nemt. Det er en stor forskel. Og så det, du sagde før med, at man bliver anerkendt for sit arbejde. Det gør man heller ikke. Så du kan godt arbejde et helt år uden at vide, at det, du gør, er rigtigt. Det er også en lidt anderledes måde at arbejde på.

R 2: Nu er det faktisk også en lidt speciel situation, for Grete har lige sagt sin stilling op, så hun stopper her d. 31. Og i forbindelse med det hører jeg anerkendelse fra vores direktør om det store arbejde, Grete har lavet. Men er der nogensinde nogen, der har sagt det til Grete direkte? Så nu pludselig fordi Grete stopper, så kan de sige noget. Der kunne man godt lidt tidligere have givet Grete et klap på skulderen.

R 1: Ja, det er sådan lidt underligt, ikke? Nu er jeg ikke holdt op på grund af det, men altså stadig.

I 1: Men er der noget fokus på i forhold til, at I skal arbejde bedre sammen i det dansk-franske, efter I er blevet fusioneret?

R 2: Det snakkede man om, at vi skulle diskutere de kulturelle forskelle. Og så blev det glemt. Så det er aldrig rigtigt blevet...

R 1: Men det, tror jeg også, ligger til fransk kultur i virkeligheden, fordi de er jo lidt bedre end os andre. Så det er ikke nødvendigt jo.

I 1: Og det er også en følelse, I sidder med i virkeligheden? At de føler sig lidt bedre end jer?

R 1: Det ved jeg ikke, om man kan sige sådan. Jeg tror bare, at det er en gennemsnitlig holdning.

R 2: Det tror jeg, at du har ret i. For vi sidder som nogle rigtig senior personer, os fire, der sidder her. Og vi bliver da respekteret for det, vi kan. Så det er ikke på den måde, at vi bliver nedgjort, men det er den generelle holdning.

I 2: Ja, og at tingene ikke bliver italesat, fx omkring kultur, som I måske har behov for eller hvordan?

R 1: Ja, behov?

R 2: Jamen det var jo meget i starten, at man lige skulle finde hinanden. Og det kunne jo meget nemt have været undgået med nogle teammøder eller et eller andet, der gjorde, at vi fik et bedre sammenhold og lærte hinanden at kende.

R 1: Ja, vi havde bare for travlt. Fusionen trak lidt tænder ud, og det er jo noget, der er meget forskelligt i Frankrig og Danmark. Og det er jo arbejdsmarkedsregler. Hvor heroppe måtte jeg fyre en medarbejder. Det gjorde jeg jo bare, og så var det færdigt. Men dernede skal man have en hel høring. Og det tog tre måneder, vi fusionerede i juli, og du fik din stilling i november. Så i den tid, der diskuterede vi organisation, og vi blev hørt, ikke medarbejdergruppen, men udvalgte. Men alle de regler vi skulle igennem. At man ikke bare kunne sige, at nu rokerer vi lige rundt på de her folk og laver den her organisation. Det kunne vi ikke. Det er virkelig en hæmsko, og franskmændene ved det jo godt. Men de bliver nødt til at følge de regler.

Og det har det jo nogenlunde respekt for. Vi synes på mange måder, at det er inhumant, at folk skulle gå så mange måneder. Altså en fusion er en stor ting, og der kommer pludselig en ny organisation ind, og "uha, tager de nu min stilling? Og er der nu for mig?". Altså det er jo noget, der fylder rigtig meget for mange mennesker. Og her lod man bare folk lide i flere måneder.

I 2: Okay, interessant. Hvorvidt føler I, at I er tilfredse med jeres arbejdsforhold? Sådan rimelig konkret med hensyn til løn, fleksibilitet, frihed i arbejdsopgaver her i Danmark.

R 1: Jamen i Danmark har man jo "freedom to operate", "frihed under ansvar". Vi er jo rimeligt godt lønnet i Danmark. Jeg ved ikke, hvordan lønforholdene er i Frankrig, men det ved du bedre end jeg. Men i gennemsnit er man bedre lønnet i Danmark end i den sydlige del. Så altså danske forhold, de er jo fantastiske. Hvis man går ned og kigger på det franske i forhold til kolleger, så mand til mand er det jo fint nok. Det er slet ikke det.

I 1: Men den franske virksomhed har ikke nogen indflydelse på jeres arbejdstider fx?

R 1: Jo, det har de jo sådan set. Fordi i Frankrig arbejder de meget anderledes, end vi gør. Her er det 8 til 16. Og en fransk medarbejder kommer der kl. 9-9.30 og så har man pause fra 12-14, så der holder vi ingen møder, for der har man ret til at gå. Og så kommer vi tilbage kl. 14, og så går man igen omkring 17-18 om aftenen. Så det er jo en helt anden arbejdsdag. Så man har jo ingen aften eller ingenting. Alt er jo simpelthen opslugt af arbejdet på en helt anden måde, end det er heroppe.

R 2: Og det lever du under de tre gange om ugen, hvor du er dernede.

R 1: Og det er jo simpelthen et valg, for ellers kunne man ikke udføre sit job ordentligt. Hvis det var, at jeg skulle gøre alt her fra Danmark. For de medarbejdere, der leverer noget til mig, de sidder alle sammen i Frankrig, så hvis jeg skulle have et socialt samvær med dem, blev jeg nødt til at være dernede. At komme ind på kontoret en gang i mellem og spørge om ting i stedet for hele tiden at skulle skrive mails. Det er jo alt for kompliceret. Så det har været fint, at jeg kunne gøre det.

I 2: Så tre gange om ugen har du været dernede?

R 1: Ja, tre gange om ugen, og det var fast. Og det har fungeret fint, for det har tilfredsstillet mig i forhold til den måde, jeg gerne vil arbejde på. Det kan godt være, at en anden dansker ville kunne gøre det anderledes, det ved jeg ikke. Men for mig har det fungeret fint sådan.

I 1: Har du nogle tilføjelser?

R 1: Jamen altså når vi er her, så er vi fleksible og planlægger, som vi vil. Vi kommer, når vi vil og går, når vi vil og arbejder om aftenen, hvis det er det, der er behov for. Sådan har det generelt altid været. Men dernede er vi måske lidt mere bundet af at være der inden for deres arbejdstid. Men vi er meget fleksible, og vi kan godt lide det danske, fleksible system.

I 1: Hvorvidt føler I, at I bliver fair behandlet på arbejdspladsen?

R 2: Ja altså, heroppe er det mig, der er chef, og jeg behandler alle helt fair, ikke Grete? *[griner]*.

R 1: Nej, der er ingen slinger i valsen, alle får piskene, ikke? *[griner]*. Haha, nej. Det er jo netop det, der ikke er tilfældet, ikke? Det er faktisk rigtig fint heroppe. Vi er sådan set et godt team. Og det er jo så også det, jeg kommer til at savne lidt, når jeg stopper. Fordi det var hyggeligt samtidigt, og det er jo det, det skal være. Det er lidt blandede følelser, men sådan er det.

I 1: Ja, det er klart. Og hvad hvis du så tænker i forhold til Frankrig og den franske virksomhed.

R 1: Ja, hvad skal jeg sige der egentligt? Jamen altså, jeg kommer jo også til at savne dem dernede. Det er der ingen tvivl om. Men der er bare ikke lige så meget, hvad kan man sige? Man hiver ikke lige så meget hinanden med til frokost og lignende, som vi gør heroppe. Medmindre du er en del af det team, man nu er i afdeling med. Så kan man godt gøre det, men der ingen, der kan finde på at gøre det uden for en afdeling. Og det gjorde vi jo sådan set her.

R 2: Men spørgsmålet var omkring fair behandling, ikke? Øhm, ja, vi bliver vel behandlet fair, men tonen er bare lidt mere kontant. Der er lidt mere afregning.

R 1: Ja, der er lidt mere negativt, end hvad man gør det her. Fordi du får aldrig noget positivt, du får altid det negative. Men fair er det vel stadigvæk.

R 2: Altså nu har vi fx den situation med, at du siger op, snakker med din chef, som sidder i USA, hvilket heller ikke gør det nemmere, som sender en mail til vores HR-afdeling, som sidder i Paris. Og der går en halv time, så står hun inde på dit kontor og siger: "Grete, du kunne da godt lige have sørget for, at du stoppede lidt senere". Altså vi har jo kun en måneds opsigelse her i Danmark, hvor i Frankrig er det et sted mellem fire og seks måneder, fra du siger op til, at du får lov til at forlade virksomheden. Så de synes jo, at det er skrækeligt med det her danske flexicurity-system, vi har.

I 1: Det går for hurtigt.

R 2: Ja, det går for hurtigt [*griner*]. Men vi ved jo også heroppe, at ingen er uundværlige. Så det kan sagtens lade sig gøre at overtage et job på en måned. Men altså Grete skulle da godt nok lige have sørget for, at hun havde sagt op på den anden side af d. 1., for så havde hun jo haft dig i en måned. Det vil sige, det er sgu da ikke fair at sige til Grete. Sig da i stedet tillykke.

R 1: Ja, det er selvfølgelig rigtigt nok [*griner*].

R 2: Sig dog tillykke, ikke? Altså Grete har simpelthen gjort et kæmpe arbejde. Så på den måde ja altså fair behandling, nej.

R 1: Ja, det kan man selvfølgelig godt sige, at det var ikke fair.

R 2: Firmaet først, ikke? Vi er også mennesker, og det glemmer de lidt en gang imellem dernede.

R 1: Ja, lige det der er måske rigtigt nok, at de glemmer, at man er menneske samtidig.

R 2: Og det er jo også det, vi undrer os over med vores franske kolleger, der også har små børn og alt muligt, hvordan de overhovedet kan have et liv. Hvorfor tager man ikke og laver om på det der system, ikke? [*griner*]. Start kl. 9 og slut kl. 17. Det er altså noget mystisk noget.

I 2: Men I føler, at I bliver hørt og set på samme måde som de franske medarbejdere?

R 1: Ja det er jeg ikke et øjeblik i tvivl om.

I 2: Prøv at beskrive jeres forhold mellem jer og jeres ledere i Frankrig.

R 1: Så vil jeg sige, at de vi lige startede efter fusionen, så var det meget, at alt skulle kontrolleres på alle måder. Men så på grund af vores danske mentalitet, så fik jeg ligesom overbevist min chef om, at det var ikke nødvendigt. For vi skulle nok levere varen alligevel, selvom man ikke skulle aflægge rapport hele tiden.

R 2: Nej, du kunne jo ikke sende en agenda ud, uden at den skulle forbi hende til godkendelse. Og det er den klare forskel mellem Danmark og Frankrig. Det er den der empowerment, vi har, fordi du stoler på, at din medarbejder faktisk leverer et godt stykke arbejde. Og ja, de kan fejle, og det er acceptabelt at fejle. Og den mentalitet mangler fuldstændig dernede. Og jeg vil sige, at du fik da lidt længere snor, men du fik aldrig helt lang snor. Så nu er det anden chef.

R 1: Ja, jeg er stadig ikke nogens chef.

R 2: Ja ja, men over for din nuværende chef.

R 1: Ja, der er det helt anderledes.

R 2: Han er franskmænd og har boet i USA i tyve år. Og han er jo fuldstændig "affransket". Og han har bare en helt anden kommunikation og styringsforhold.

R 1: Ja altså, jeg sender noget til ham, og hvis jeg ikke har hørt noget efter et døgn, så er det fordi, det er okay, og at jeg bare kan køre videre. Altså det er jo en helt anden måde at arbejde på.

I 2: Hvordan er det anderledes?

R 1: Jamen det er jo sjovere. Så ved du, at det er godt nok det, du laver. Og du behøver ikke at hele tiden vente for så at kunne tage det næste skridt. For jeg er jo hele tiden bagud, hvis jeg hele tiden skal vente på, at alle mennesker skal give mig et svar, før jeg kan sende noget videre. Det gør jo også, at ting tager meget længere tid, end det burde.

I 1: Hvad gør det ved dig, at du hele tiden skal godkendes til det næste?

R 1: Man lærer jo at leve med det, men det er rigtigt nok. Det giver da en anden frihed, at man bare kan gå videre.

R 2: Jeg tror, at du var meget frustreret i starten, og så lærte du at leve med det. Det var meget hårdt i starten.

R 1: Altså jeg skulle simpelthen aflægge rapport hele tiden, efter hvad jeg gjorde. Og jeg kunne simpelthen ikke få lov til at lægge en agenda ud til et møde, som jeg selv var ansvarlig for. Så det er jo fuldstændig åndssvagt.

I 1: Vi har allerede været lidt inde på det, men hvordan oplever I udfordringer i samarbejdet på baggrund af kulturforskelle.

R 2: Jamen jeg tror, at vi har sagt det hele. Der er det der med mødetider. Der er det der med empowerment, altså frihed under ansvar. Og ja den måde man prøver at styre. Jeg ved ikke, om det er generelt fransk, eller om det er den nuværende direktør, som er meget detaljeorienteret.

R 1: Hun er meget kontrollerende.

R 2: Hun er nemlig meget kontrollerende. Hun er nede i alle ting. Man har ikke den der empowerment til lige at køre showet selv.

I 1: Og hvilken indvirkning har det?

R 2: Jamen det gør, at man bliver mere og mere bange for at tage initiativer. Så man bliver mindre initiativrig. Man kunne før få alle mulige gode ideer og så prøve dem af, men det kan man ikke længere.

I 1: Og hvilken effekt har det?

R 2: Jamen arbejdsglæden bliver da lidt mindre. Det bliver da lidt mindre skægt. Og man bliver lidt mindre effektiv. Jeg kan kun se negative ting, ikke andet end at så kører fuldstændig efter chefens strategi, og der er ingen slinger i valsen.

R 1: Men man kan så sige, at deres kommunikation i Frankrig er ikke så struktureret, som kommunikationen er i Skandinavien og Danmark. Der er mange ting, der foregår i krogene. Og så skal man gætte sig til, hvad konklusionen blev, og det skal jeg så arbejde videre med. Hvis man snakker om noget, så bliver det ikke altid nedfældet og kommunikeret ud. Og alle har ikke den samme opfattelse.

R 2: Vi opdager meget ved et tilfælde. Fx sådan noget som når en medarbejder stopper. Det taler man ikke om. På en eller måde synes de, at det er pinligt for virksomheden. For os er det bare et helt almindeligt liv, at en medarbejder har fundet en anden interesse. Jeg håber, at det første ord, jeg sagde til Grete, var tillykke.

R 1: Det var det. Der blev lidt tavst [*griner*], men du sagde "tillykke".

R 2: Ja, jeg mener, at det var et tillykke. For det er jo fedt, at du har fået den mulighed. Og det er det ikke dernede. Altså nogle gange, jeg sidder i ledelsen, og jeg burde vide alt, men det gør jeg ikke. Og når jeg nogle gange brokker mig, siger de "jamen det har vi sagt til dig". Men altså nej, det har de ikke, fordi kommunikationen simpelthen ikke er god nok. Man føler ikke, at kommunikationsvejene er okay. Der er en højtstående person, der siger op, så sender man da lige en mail til ledelsen om, at denne her person har sagt op. Skal jeg gætte mig til det hver gang, ikke?

I 1: Men gælder det generelt med alle informationer?

R 2: Og det ved jeg ikke, om det gælder i alle organisationer, eller om det bare er i vores virksomhed [*griner*].

I 1: Men det gælder alle informationer, der kommer fra ledelsen?

R 1: Arh, det kan jeg ikke svare på. Det ved jeg jo ikke. Men det er i hvert fald med hensyn til medarbejdere, der siger op.

R 2: Ja, omkring medarbejdere er det virkelig et tabueme.

R 1: Det var også et tabu, at jeg ikke måtte sige noget, før de ligesom havde bestemt, hvornår jeg måtte sige noget. Jeg har en måned, så [*griner*].

I 2: Men det er sjovt, at kommunikationen går den vej. At I skal aflægge rapporter og fortælle alle, hvad I laver, men det går ikke den anden vej.

R 1: Det er nemlig topstyret, fuldstændigt.

I 2: Hvordan oplever I kommunikationen, det har vi lige snakket om. Føler I jer tilstrækkeligt informeret? Nej? [*griner*].

R 1: Nej [*griner*]. Der er måske nogle punkter, hvor vi ikke ved noget. Men vi ved jo ikke, om vi ikke ved noget.

I 2: Men altså I kan jo godt arbejde jo. I får at vide, hvad der skal ske.

R 1: Ja ja, det er jo det.

I 1: Men I har omvendt også en følelse af, at der kunne være mere og bedre kommunikation?

R 1: Det kunne være mere struktureret i hvert fald.

I 1: Hvordan bedre struktureret?

R 1: Jamen der er jo ikke rigtigt nogle kommunikationsgange, er der det? Jeg ved ikke, hvordan det fungerer.

I 2: Får I nyhedsbreve om, hvad der er sket denne her måned fx?

R 2: Vi har et månedlig fællesmøde, hvis vi er i Paris, så deltager vi selvfølgelig, og ellers har vi et videokonferencesystem, som vi bruger til møder. Så det er der månedligt, hvor både ledelsen og medarbejdere kan orientere sig om projekter, og hvad der rører sig.

R 1: Men det er det eneste nyhedshalløj, der kommer ud, ikke?

R 2: Jo, det er det egentligt.

I 1: Så har vi lidt omkring det her med anerkendelse. Hvordan foretrækker I at blive anerkendt, og føler I, at I bliver tilstrækkeligt anerkendt i forhold til den franske virksomhed?

R 2: Vi vil gerne anerkendes, men det bliver man ikke dernede.

R 1: Nej, det er en by i Rusland.

R 2: Jeg kan simpelthen ikke huske, hvornår nogen har sagt, at det var godt gået. Det kan selvfølgelig også være, at jeg ikke har gjort noget som helst godt, det kan jo også godt være.

R 1: Nej, hold nu op [*griner*]. Vi gør det heroppe i Danmark, men ikke i Frankrig.

R 2: Så anerkendelsen sker ved den årlige evaluering, hvor vi får tilkendt vores bonus ud fra vores bonusmål. Jeg sad fx og blev evalueret af min chef, som er direktør, og sidder med mine bonusmål, og så spørger hun: "Nå, hvad synes du selv?". Så siger jeg: "Jamen jeg har lavet det hele, så jeg skal have 100 %". "Ja, men hvor godt har du lavet hver af tingene?". Okay [*griner*]. Så jeg skulle ind og graduere. Tingene var ikke bare lavet, hvor godt var det så lavet. Så tog hun lige 5% af, men det er det eneste tidspunkt, hvor vi får en anerkendelse og feedback.

I 2: Gennem en bonus så?

R 2: Ja, man kan sige, at den årlige samtale med sin chef, synes jeg er god. Den er meget positiv, og der er de gode til at holde den positive tone og ikke kritisere alt for meget. Men jeg oplever ikke, at min chef ellers siger, at det var godt kørt igennem.

I 2: Det er ikke løbende?

R 2: Nej, overhovedet ikke.

I 1: Og hvilken indflydelse har det på din dagligdag og på den måde, du ellers arbejder på?

R 2: Ikke noget på min dagligdag, men på det her tidspunkt har vi også bare vænnet os til det.

R 1: Og så tror jeg også, at vi bruger hinanden meget her i Danmark

R 2: Ja i Danmark er det nok lidt specielt, fordi vi er så lille et team og har den kemi.

R 1: Tror du det? Det tror jeg egentlig ikke, det ville være.

R 2: Men vi har også valgt at være meget åbne, og vi fortæller om vores frustrationer. Og når vi får en lortemail fra vores chef, så ved de andre det til frokost. Så vi er jo meget anerkendende heroppe.

R 1: Ja, det er det, jeg mener. Men det synes jeg også, vi var under den gamle, danske virksomhed.

R 2: Jamen der fik vi ikke så meget skidt udefra.

R 1: Jamen jeg synes da også, at vi blev anderledes anerkendt ind i mellem vores medarbejdersamtaler under den gamle virksomhed.

R 2: Jo jo. Men vi havde også en god chef i gamle dage.

I 1: Generelt set hvordan kan I så bedst lide at blive anerkendt? Er det helt fysisk et klap på skulderen, eller at man siger det
verbalt?

R 2: Det er lige meget. Bare man anerkender, at man har driblet et eller andet igennem.

I 1: Okay. Hvorvidt giver jeres arbejde mening? Og i hvor høj grad bliver I motiverede af jeres arbejde?

R 1: Altså jeg synes, at det giver god mening, det jeg har lavet i Paris.

R 2: Absolut. Men det er også det, der har vakt lidt panik, for hvad nu? Nu har Grete sagt op.

R 1: Jeg ved ikke helt, hvordan de skal placere opgaverne på kort sigt. På lang sigt er man jo ikke i tvivl. Men det ved jeg faktisk ikke, hvad jeg skal sige mere til.

I 1: Men du er motiveret af stå op om morgenen og glæder dig til at gå på arbejde? Og det giver mening og er motiverende?

R 1: Ja bestemt. Jeg har også glædet mig til at komme til Paris. Det er jo mit andet hjem, så det er slet ikke det. Så det har været fint.

R 2: Jeg sidder jo med nogle helt andre roller. Men jeg har heller ikke problemer med at stå op om morgenen. Og vi kan også godt lide vores arbejde i Paris. Vi kan godt lide at komme på kontoret, selvom der kan være svære øjeblikke og lange arbejdsdage og for lidt søvn og alt muligt. Så kan vi godt lide vores kolleger. Menneskeligt fejler de jo ikke noget.

I 1: Ja, sidste spørgsmål. Beskriv hvordan virksomheden ville kunne øge jeres arbejdsglæde.

R 2: Jamen jeg tror, at det er det, vi allerede har været inde på. Empowerment og feedback.

R 1: Ja og mindre kontrollerende.

R 2: Ja, det er det, jeg mener med empowerment. Grete, du er program manager, du skal bare køre derudad. Og er du i tvivl om noget, så skal du kunne gå til din chef og bede om en retningslinje. Men ikke det der med at tjekke din agenda, dine præsentationer.

R 1: Ja, som skal tjekkes af nogle, før de bliver sendt ud. Og det har jeg jo prøvet at lave om siden starten. Og de laver jo ingen ændringer. Og det er jo dét, der er det fantastisk ved det hele. Man sender det til dem, og så venter man en halv dag, og så er der ingen justeringer, og så kan man først dér sende det til ledelsen. Og nogle af dem, der skal se på det, sidder alligevel i ledelsen. Så det er dybt godnat og dobbeltarbejde. Og det er spild af ressourcer. Så man kan finde meget optimering af ressourcer i Paris, hvis man tænkte lidt over, hvad det er for nogle opgaver, der kører.

R 2: Men da det er vores franske firma, ved vi ikke, om det er generelt for franske firmaer, eller om det bare er vores organisation, der er skruet sådan sammen.

R 1: Jeg har hørt fra nogle andre, der også samarbejder med franske firmaer, at de kan ikke forstå, hvorfor vi arbejder, som vi gør. Så det er måske et særtilfælde. Det ved jeg ikke. Jeg har kun denne sammenligningsmulighed.

R 2: Men den der empowerment ser jeg også fx i den rapport, jeg sendte til jer, det stod der jo også. Så den er nok ikke anderledes.

I 2: Har I noget her til sidst, som I har lyst til at tilføje i forhold til arbejdsglæde og kulturforskelle?

R 1: Jeg vil sige, at vi er mere humoristiske heroppe. Vi kan tage et grin ligesom for at få brudt noget, der kører ud af en tangent. Og så lave en joke eller sige noget sarkastisk. Dem, jeg har arbejdet sammen med i Frankrig, forstår det ikke så meget. De er begyndt lidt at grine af det, men det har taget lidt tid at få den del af korpsånden ind i dem, for man arbejder meget alene. Du arbejder ikke rigtigt i teams. Det er mere afdelingsorienteret, men kommunikationen er ikke så stor i mellem dem, som det er i det danske.

I 2: Hvordan oplever du så dine franske medarbejdere og deres forhold til kommunikationen fra ledelsen?

R 1: Jeg tror, at nogle af dem synes det er irriterende ikke at vide, hvad det egentligt er, vi løber efter. Men de siger det jo ikke på samme måde, som man ville sige heroppe.

I 2: Nej, fordi vi måske også har en fladere struktur?

R 1: Ja, der ville man sige: "hvad sker der? Hvorfor kommer vi ikke videre?". Det gør man ikke helt på samme måde. Der går altid en masse rygter, og hvad er så rigtigt og forkert, ikke? Der er meget rygtedannelse.

R 2: Ja, de er gode til at stå og sladre ved kaffemaskinen. Og det ved vi så heller ikke, om er generelt fransk.

R 1: Det er en ting, men den anden ting er, at man ikke ved, hvad de siger ét sted, og et andet sted snakker de om samme emne, men alligevel har de ikke samme konklusion. Og så kører der pludseligt en helt masse rundt af frustrationer. Det er lidt ærgerligt, og det kunne man også godt rydde op i.

I 2: Og det ville måske kunne klares med lidt mere kommunikation afhængigt af, hvad det handler om?

R 2: Ja, måske. Det, jeg tror, er, at de er bange for at fortælle for meget. Og blandt andet med folk, der siger op, eller nye folk, der kommer. Så har nogen set, at der sad en i receptionen, jamen for pokker, de rygter der ikke kan skabes.

I 2: Jamen det er rigtigt. Men tak for alle jeres overvejelser og gode observationer.