

DHL-Stafetten – Mere end bare et løb?

En kritisk undersøgelse af nutidens arbejdsmoral



Udarbejdet af Petra Marie Bohm

Vejledt af Svend Christian Tychsen

Roskilde Universitet, Studienummer: 42640

Virksomhedsstudier, Bachelor efterår 2012

Antal anslag: 111.111

Resumé

Dette projekt tager udgangspunkt i DHL-Stafetten, som et udtryk for eller afspejling af nutidens arbejdsmoral. Studiet ønsker at undersøge, hvordan arbejdsmoralen historisk har ændret sig gennem tiderne og frem til i dag, for derved at forstå hvad der i dag motiverer medarbejdere og virksomheder til at stille op til DHL-Stafetten.

Med hensyn til projektets arbejdsspørgsmål 1: *Hvordan har arbejdsmoralen ændret sig igennem tiderne og hvad kendetegner den i dag?*, har jeg foretaget et litterært og teoretisk studie af arbejdsmoralen, hvor jeg fandt at arbejdsmoralen ikke er en naturlov, men en historisk konstruktion og videre at arbejdet i dag er blevet en stor del af vores identitet, tilværelse og måde at udvise god karakter på.

Til at undersøge arbejdsspørgsmål 2: *Hvilke motivationer har de deltagende (medarbejderne og virksomhederne) i DHL-Stafetten?*, har jeg foretaget fire kvalitative interviews og en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse med deltagere af DHL-Stafetten. Disse viste, at medarbejdere vælger at stille op til DHL-Stafetten, fordi det er hyggeligt, en måde at vise engagement til virksomheden på og i nogle tilfælde fordi de føler sig presset til det.

Virksomheder bruger DHL-Stafetten til at promovere sig selv på og som teambuilding, hvilket er med til at styrke fællesskabet på arbejdspladsen og derved skaber mere glade og effektive medarbejdere, hvilket er med til at øge virksomhedens konkurrenceevne.

Abstract

This project paper takes its point of departure in the DHL-relay, as an expression of modern work ethics. The purpose of this study is to identify how work ethics have changed over time as well as the motivations behind the decision to enter into the DHL-relay, for employees and employers alike. With regards to the chosen working-questions, number one being: *How has work ethics changed over time and what characteristics does it have today?* I have done a literary and a theoretical study pertaining to work ethics. In doing so I have found that work ethics are by no means a law of nature but rather a historical construct and that today work ethics are a big part of what defines our personality, life as well as how we show good character.

The second working-question is: *What motivations do the participants have (both employers and employees) when joining the DHL-relay?* In answering this question I have conducted four qualitative interviews and a quantitative study all of which involved former or current

participants in the DHL-relay. These showed that employees elect to participate in the relay not only because it is fun but also as a way of showing enthusiasm towards the workplace and some even felt forced to join. Employers on the other hand join the relay in order to promote themselves but also as an extended teambuilding exercise, which in turn strengthens worker morale resulting in happy and effective employees in the end giving the company a comparative advantage.

Indholdsfortegnelse

KAPITEL 1: Problemfelt og problemformulering	6
1.1 Problemformulering	9
1.2 Arbejdsspørgsmål	9
1.3 Afgrænsning af problemformulering og arbejdsspørgsmål	9
KAPITEL 2: Metode	11
2.1 Videnskabsteori	11
2.1.1 Hermeneutik	11
2.1.2 Socialkonstruktivisme	11
2.2 Arbejdsspørgsmål 1: Arbejdsmoralen gennem tiderne	12
2.2.1 Arbejdsmoralen historisk	12
2.2.2 Nutidens arbejdsmoral belyst ud fra HRM	12
2.2.3 Kildekritik	13
2.3 Arbejdsspørgsmål 2: Deltagernes motivation	14
2.3.1 Kvalitative interviews	14
2.3.2 Kvantitativt spørgeskema	15
2.3.3 Operationalisering, validitet & reliabilitet	17
2.4 Analysestrategi	19
2.4.1 Analysedel 1 – Medarbejderne	19
2.4.2 Analysedel 2 – Virksomhederne	19
2.5 Kapitelgennemgang	20
KAPITEL 3: Arbejdsmoral	22
3.1 Arbejdsmoralen igennem tiderne	22
3.1.1 Synet på arbejdet i antikken	22
3.1.2 Reformationen - Den protestantiske kirke	24
3.1.3 Kapitalismens fremvækst	26
3.1.4 Arbejdsmarked i en global verden	27
3.1.5 Arbejde, identitet og forbrug	28
3.2 Nutidens arbejdsmoral belyst ud fra HRM	31
3.2.1 Motivation og engagement	31
3.2.2 Gruppesammenhold og gruppetænkning	34
3.2.3 Teambuilding	36

KAPITEL 4: Analyse	38
4.1 Analysedel 1 – Medarbejderne	38
4.1.1 Hygge, motion og konkurrence	38
4.1.2 Lyst eller tvang?	39
4.1.3 Er du med eller ej?	40
4.2. Analysedel 2 – Virksomhederne	42
4.2.1 Her har vi det godt	42
4.2.2 Den store verden udenfor	43
KAPITEL 5: Konklusion	45
KAPITEL 6: Perspektivering	47
KAPITEL 7: Litteraturliste	49
7.1 Litteratur	49
7.2 Rapport	51
7.3 kronikker	51
7.4 Radioprogrammer	51
7.5 Internetsider	51
Bilag	
Bilag 1: Interviewguide til deltagerne	2
Bilag 2: Interviewguide til arrangøren	3
Bilag 3: Brev til virksomhederne	4
Bilag 4: Spørgeskemaet	5
Bilag 5: Besvarelserne på spørgeskemaet	9

KAPITEL 1: Problemfelt og problemformulering

Over højtalerne lyder en varm velkomst til dagens løbere. Det er fredag den 31. august, en lun sommeraften. Fælledparken er fyldt med mennesker iført stramme løbetights og farvede løbetrøjer med firmalogoer på, som var de omvandrede reklamesøjler. Der er en god stemning, mange står og hyggesnakker. Så langt øjet rækker, ses telte stå side om side i lange rækker. Forvirret står flere løbere og kigger på et oversigtskort over den enorme teltby, de prøver at finde deres firmas teltnummer¹. Ind imellem teltene går der en rød løber. En tur på denne løber fører en fra Social- og Integrationsministeriet til Jyske Planteservice til Star Tours og så videre. Teltene er udsmykket med balloner, bannere og lysfakler, så det tydeligt fremgår hvilken virksomhed eller organisation, der hører til der. Ved langt de fleste telte bliver der tændt op i grillen, til når de sultende løbere kommer i mål og trænger til noget at spise og drikke. Da klokken runder atten lyder startskuddet, og det første hold løbere bliver sendt af sted på den 5 kilometers løbetur rundt om Fælledparken.

DHL-Stafetten² er et 5x5 kilometer stafetløb for virksomheder (både private og offentlige), som afholdes en gang om året i august måned. Stafetten finder sted i Århus, Odense, Aalborg og København (DHL 2012). Det største løb er dog i København/Fælledparken, der strækker sig over fem dage med 122.500 deltagere i år (pressesystemet 2012). Hver virksomhed må stille op med ligeså mange hold af 5 personer, som de vil. Holdsammensætningen kan være 5 mænd, 5 kvinder eller 5 mix M/K (Sparta 2012a).

Særligt de sidst 10 år er antallet af deltagere steget voldsomt, fra 7676 hold fordelt på to løbedage i 2002 til 24.500 hold fordelt på fem løbedage i år (Sparta 2012b). I dag er DHL-Stafetten verdens største stafetløb (pressesystemet 2012). Men hvordan kan det være, at 3200 virksomheder vælger at deltage i DHL-stafetten alene i Danmark? (Ibid.). Hvad får virksomhederne ud af det, når man tænker på, at de betaler 620 kr. pr. stafethold de stiller op med (Sparta 2012b)? Den enkelte medarbejder afsætter en hel hverdagsaften til at løbe for virksomhedens ære, vel og mærke uden nogen form for løn, men angiveligt af ren og skær fornøjelse? Ud over at møde op på selve løbedagen, kan det at deltage i DHL-Stafetten være

¹ Se forsiden

² DHL er navnet på et verdensomspændende transportfirma, der blev grundlagt i 1969. DHL er forbogstaverne i efternavnene på de tre amerikanske grundlæggere Adrian Dalsey, Larry Hillblom og Robert Lynn (politiken 2007).

forbundet med flere timers træning op til løbet, hvis man vel og mærke gerne vil klare sig godt.

Vi danskere arbejder som aldrig før. Hvilket Teknologirådet i 2005 også kom frem til i deres rapport *Balancen mellem arbejdsliv og andet liv*. Der står blandt andet følgende: ”*En tredjedel af alle erhvervsaktive parfamilier lægger således mere end 80 timer om ugen på arbejdsmarkedet og kun 10 pct. arbejder mindre end 70 timer. Tilsammen arbejder danske mænd og kvinder i dag gennemsnitligt ½ time mere om dagen end i 1987*” (teknologirådet 2005:13). Netop på den baggrund undrer det mig, hvordan så mange mennesker (122.500) finder tid, i deres travle hverdag, til at deltage i DHL-Stafetten (pressesystemet 2012)? Kan der være et socialt pres fra ens kollegaer og chef til at deltage i løbet? Eller kan svaret ligge et andet sted?

En ny undersøgelse, som Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (AE) har foretaget på baggrund af tal fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, viser at en tredjedel af de danske lønmodtagere er bange for at miste deres job, og andelen af dem som føler sig anerkendt på deres arbejdsplads er faldet fra 79 % til 72 % (DR – Nyheder 2012). Den økonomiske krise har altså skabt en større frygt hos den danske lønmodtager for at miste jobbet, hvilket også fremgår i artiklen: *For krisen får tilsyneladende lønmodtagerne til at dukke nakken og undgå konflikter med leder og kollegaer, fordi de er bange for konsekvenserne* (Ibid.). Nogle af konsekvenserne fremgår af en anden ny undersøgelse, foretaget af analysenyhedsbrevet DeFacto og analyseinstituttet Epinion, der fastslår at hver fjerde ufaglærte og faglærte lønmodtager i høj grad eller i nogen grad arbejder i fritiden, mens kun halvdelen holder helt fri (politiken 2012a). Frygten for at miste arbejdet er måske derfor medvirkende til, at vi i dag er villige til at gøre mere for vores arbejdsplads end tidligere, og at grænsen for hvad arbejdsgiveren kan forlange af hver enkelt medarbejder er rykket?

Men har arbejdet altid været så vigtigt for os? Svaret er nej. Hvis vi ser tilbage på det antikke Grækenland, var fritid at foretrække frem for økonomisk vinding (Beder 2004:21-22).

Arbejdet blev af frie mænd anset for at være nedværdigende, da man på den måde var afhængig af andre og ikke fri (Ibid.:21-22). Fritiden blev brugt på vigtige gøremål så som politik, kunst og filosofi (Ibid.:21-22). Det var først med Reformationen i det sekstende og syttende århundrede at arbejdet fik en moralsk værdi som en måde at tjene gud (Ibid.:19). Der blev skabt en flittig og pålidelig arbejdskraft, da folk arbejdede hårdt for at tjene gud og vise deres værd (Ibid.:19). Ved fremkomsten af den moderne kapitalisme blev det at tjene penge

og skabe sig rigdom anerkendt og et agtværdigt mål, der blev støttet af den protestantiske lære (Ibid.:20). Arbejdet som først var et religiøst kald blev nu langsomt mere og mere rettet mod en materialistisk søgen efter social mobilitet og materiel succes (Ibid.:40). Arbejdet er i dag, firkantet sagt, blevet måden hvorpå vi tjener penge, som vi så kan forbruge³. Sagt på en anden måde er vi blevet afhængige af arbejdet, hvilket man ikke var på samme måde før i tiden. Denne problematik fremhæver professor Ole Thyssen i sin kronik – ”Jeg forbruger, ergo er jeg” (Weekendavisen 26/11 2012 s. 11), hvor han blandt andet skriver: *”For at købe de remedier, som giver fritiden indhold, må man have penge og altså arbejde. At leve er at købe, at være er at vise, og ferien er årets dyreste uger. Rigdommen findes i kædedansen mellem arbejdets, hjemmets og fritidens templer.”* Vi påfører os selv enorm meget stress⁴, da vi ønsker os en levemåde, der kræver to indkomster, for at vi kan opfylde vores store krav til boligen og vores privatforbrug. Men er den store ejerlejlighed på Østerbro alle de arbejdstimer værd, og gør den os lykkelig? Hvad med fritiden til at se ens børn vokse op - nyde livet? Det er paradoksalt, at vi lever i et samfund med et kæmpe overflod af varer, imens vi har et arbejdstempo som gjaldt det hungersnøden⁵? Vi har råd til at holde fri, men det er selvfølgelig på bekostning af vores forbrug, og måden vi lever på. Ole Thyssen postulerer, at vi danskere ikke ønsker mere fritid, som han skriver: *”Men for de fleste vil drømmen om fritid være et mareridt. At blive tvunget til fritid er ikke blot en paradoksal øvelse. Det ville opleves som at blive trukket fra truget, så man kunne følge neglestriberne i asfalten.”* Dette har han dog intet belæg for, og som en undersøgelse foretaget af Gallup for ugebrevet A4 viser, at tre ud af fire danskere støtter idéen om at gå ned i løn, for at få mere fritid til de basale ting i livet, så som familie og venner (Kristeligt Dagblad 2004). 40 % er endvidere parat til at arbejde en dag mindre om ugen, selvom der bliver færre penge til forbrug (ibid.). Dog skal man have i mente, at denne undersøgelse er foretaget i 2004 før den økonomiske krise og den stigende arbejdsløshed. Mon danskerne ville svare det samme i dag anno 2012?

Tesen går på, at langt de fleste danskere i dag er bange for at miste deres arbejde, hvilket den økonomiske krise kun har været med til at forværre. Arbejdet fylder rigtig meget i vores liv, og vi er bange for at miste det, fordi vi ikke nødvendigvis er sikret et nyt. Vi har sat os så

³ Der er selvfølgelig mange andre grunde til at arbejde så som fællesskab, social anerkendelse, identitet, engagement, interesse, passion etc.

⁴ I dag er 35.000 danskere sygemeldt grundet stress (Larsen 2010:289).

⁵ Det er ikke uden grund at der i dag, på de fleste arbejdspladser, er et højt arbejdstempo. Danmark kan ikke melde sig ud af den globale verden og bliver nød til at følge med den internationale konkurrence, der er med til at presse det danske arbejdsmarked.

økonomisk stramt, at vi ikke har råd til at være arbejdsløse. Er det snarere derfor, vi i langt højere grad er villige til at benytte vores sparsomme fritid til diverse arbejdsrelaterede arrangementer, så som DHL-Stafetten?

Samlet set leder alt dette hen til følgende problemformulering:

1.1 Problemformulering

Hvordan kan man forstå DHL-Stafetten som et fænomen, der afspejler nutidens arbejdsmoral, og hvad motiverer henholdsvis medarbejderne og virksomhederne til at deltage i løbet?

1.2 Arbejdsspørgsmål

- 1) Hvordan har arbejdsmoralen ændret sig igennem tiderne og hvad kendetegner den i dag?
- 2) Hvilke motivationer har de deltagende (medarbejderne og virksomhederne) i DHL-Stafetten?

1.3 Afgrænsning af problemformulering og arbejdsspørgsmål

Med DHL-Stafetten henvises der til stafetløbet i København, og ikke løbene i Århus, Odense og Aalborg. Dette er til dels valgt ud fra en begrænset tidsramme for projektet, men også ud fra at stafetløbet i København er det største ud af de fire.

Redegørelsen for den ændrede arbejdsmoral igennem tiderne vil kun belyse udviklingen i den vestlige kultur. Denne redegørelse vil selvfølgelig kun være udpluk af forskellige tidspunkter i historien, som jeg finder relevante. Til sammen skal de danne et billede af den skiftende arbejdsmoral, for at fremhæve det særlige ved vor tids arbejdsmoral.

Ved undersøgelsen af nutidens arbejdsmoral vil jeg fremhæve nogle kendetegn og tendenser så som: *Motivation & engagement, gruppesammenhold & gruppetænkning* og *teambuilding*. Dette er kun et udsnit af diverse retninger inden for Human Ressource Management (HRM) bølgen. Dette er valgt både ud fra en tids- og sidemæssig begrænsning i projektet, men også ud fra hvad jeg fandt relevant ift. DHL-Stafetten.

Med virksomhederne menes både de private og offentlige virksomheder, da der i min optik ikke er den store forskel på hvordan disse styres og ledes i dag. New public Management har

blandt andet været med til at udligne denne forskel mellem privat og offentlig, så der i dag forventes det samme af dig, om du er sekretær i Mærsk eller Finansministeriet.

KAPITEL 2: Metode

Indledningsvis vil jeg introducere de videnskabsteoretiske refleksioner, der er forbundet med projektet. Dernæst vil metodekapitlet kronologisk gøre rede for fremgangsmåden med de to arbejdsspørgsmål: 1) *Arbejdsmoralen gennem tiderne* og 2) *Deltagernes motivation*. Til sidst præsenteres projektets analysestrategi, samt kapitelgennemgang.

2.1 Videnskabsteori

2.1.1 Hermeneutik

I undersøgelsen af projektets problemstilling trækker jeg på elementer fra den hermeneutiske videnskabstradition. Jeg har haft nogle forforståelser om arbejdslivet generelt, samt om danskernes arbejdsmoral. Disse forforståelser har jeg løbende igennem projektet søgt testet ved at skabe mig ny viden ved hjælp af historisk og teoretisk litteratur, kvalitative interviews og et kvantitativ spørgeskema. Jeg har således undervejs i projektforsløbet bygget videre på mine forforståelser ved fortolkning og forståelse af ny viden. Denne metodiske praksis bygger på den hermeneutiske cirkel, der betegner den vekselvirkning, der foregår mellem del og helhed (Højberg 2009:312). Det er kun muligt at forstå delene ved at inddrage helheden, og omvendt kan helheden kun forstås i kraft af delene, og kun herigennem kan man forstå og fortolke (Ibid.:312). Denne vekselvirkning mellem del og helhed, mellem subjekt og objekt, betegner bevægelsen i horisontsammensmeltningen, der gør os i stand til at begribe verden og forstå den (Ibid.:324). Det er dog vigtigt at understrege, at denne bevægelse ikke kun går fra fortolkeren til genstanden (subjektet til objektet), men er kendetegnet ved, at den virker tilbage på fortolkeren, og på den måde skaber en cirkulær bevægelse (Ibid.:320). Erkendelsen opstår altså ved, at vi sætter vores forståelse og fordomme, der udgør vores forståelseshorisont på spil ved ny viden, der muliggør en ny fortolkning, og på den måde skaber en ny forståelse.

2.1.2 Socialkonstruktivisme

Ud over hermeneutikken afspejler projektets problemstilling også nogle socialkonstruktivistiske træk, da arbejdet og arbejdsmoralen i sin historiske udvikling kan forstås som en social konstruktion. Anlægger man et socialkonstruktivistisk videnskabsteoretisk standpunkt, kan arbejdet forstås som en social konstruktion, hvis betydning opstår igennem en sproglig praksis, der er konstituerende for, hvilken betydning og mening arbejdet som

socialkonstruktion har (Rasborg 2009:350). Adgangen til virkeligheden sker altså igennem sproget, og al viden er en sproglig konstruktion (Ibid.:350). Vi er alle i fællesskab med til at skabe disse konstruktioner/forestillinger, da disse ”opstår” i interaktionen mellem os (Ibid.:359). Ud fra denne interaktion skaber vi hver især en særlig forståelse af, hvad det vil sige at arbejde. Der kan for eksempel være forskel på hvad en jurist og en murer anser som værende arbejde. Endvidere fremhæver socialkonstruktivismen, at samfundsmæssige fænomener ikke er evige og uforanderlige, men er blevet til igennem historiske og sociale processer (Ibid.:349). Det vil sige, at den forståelse vi har af arbejdet i dag, er en anden end den, der var gældende i eksempelvis 1920’erne. Det kan derfor være vanskeligt, i en socialkonstruktivistisk optik, at benytte begreberne ”arbejde” og ”arbejdsmoral”, da de er socialt konstruerede og på denne måde mangetydige og foranderlige.

2.2 Arbejdsspørgsmål 1: Arbejdsmoralen gennem tiderne

I nedenstående afsnit vil der fremgå en gennemgang af, hvorledes jeg vil undersøge arbejdsmoralen gennem tiderne, samt nutidens arbejdsmoral. Efterfølgende vil en kildekritik af disse finde sted.

2.2.1 Arbejdsmoralen historisk

Til at undersøge arbejdsmoralens forandring igennem tiden, vil jeg foretage et tidsrækkestudie, hvor jeg ved indsamling af data skaber mig et billede over denne udvikling (Andersen 2003:147,195). Jeg vil udvælge de tidsperioder i historien, som jeg især finder relevante for forståelsen af den foranderlige arbejdsmoral gennem tiderne, og som illustrerer den historiske og samfundsmæssige betingethed. Studiet vil bestå af flere forskellige historiske kilder.

2.2.2 Nutidens arbejdsmoral belyst ud fra HRM.

Til at undersøge nutidens arbejdsmoral, finder jeg det relevant at se på forskellige tendenser inden for Human Ressource Management, der afspejler måden, hvorpå virksomhederne tænker arbejdet i dag. Dette er altså teorier som idealtyper i Webersk forstand, kan man sige, altså teorier, der sigter mod at beskrive væsentlige træk ved virkeligheden (Andersen 2003:99). Human Ressource Management er et fag, som bliver undervist på handelshøjskoler rundt om i hele verden. Formålet med faget er at opnå en forståelse af virksomhedernes måde at maksimere og optimere de menneskelige ressourcer via. forskellige teorier og redskaber.

Disse teorier er altså ikke kritiske over for nutidens måde at arbejde på, da det i sidste ende for virksomheden handler om økonomisk fortjeneste. Inden for Human Ressource Management har jeg valgt tre områder, jeg finder relevant i forhold til at belyse nutidens arbejdsmoral igennem fritidsarrangementet DHL-Stafetten. Disse er som følgende: *Motivation & engagement, gruppesammenhold & gruppetænkning* og *teambuilding*. Disse emner vil blive belyst ud fra forskellige HRM-bøger.

2.2.3 Kildekritik

Da projektet er udarbejdet under en bestemt tidsramme, vil der forekomme visse begrænsninger i min litterære og teoretiske undersøgelse (Ibid.:57). Det giver sig selv, at det ikke er muligt på få måneder at undersøge primære kilder, der findes om arbejdsmoralen gennem historien. Derfor har jeg været nødsaget til at udvælge nogle få sekundære kilder, dvs. enkelte bøger om emnet, som tilsammen skal skitsere det historiske forløb. Med dette er jeg bevidst om, at de kilder jeg har valgt, rummer en vis forforståelse og fortolkning af det historiske forløb, ikke mindst fordi jeg anvender sekundær litteratur (Ibid.:195). Et eksempel herpå kunne være Sharon Beders bog: *"Arbejdsmoral til salg – fra puritansk prædikestol til moderne virksomheds-PR"*, hvori der som en tydelig tendens i teksten ligger en klar kritik af det moderne arbejdsliv. Det samme gør sig gældende med Jan Lindhardt og Anders Uhrskovs bog: *"Fra Adam til robot – Arbejdet historisk og aktuelt"*, hvori kritikken af det moderne arbejdsliv fremgår tydeligt af overskriften. I Lars Fr. H. Svendsens bog: *"Arbejdets filosofi"*, omhandler kritikken mere det stigende forbrug og den øgede produktion, hvilket blandt andet fremgår af kapitlerne: *"Arbejde i overflodens tidsalder"* og *"Arbejdets endeligt?"*.

Jeg har kun valgt et lille udsnit af alle de teorier, der findes inden for Human Ressource Management, som kunne være relevante i forhold til at belyse måden, hvorpå virksomheder tænker arbejdet i dag. Grunden til at det netop er blevet de tre teoretiske emner: *Motivation & engagement, gruppesammenhold & gruppetænkning* og *teambuilding* skyldes, at de to første er nogle af de ønskværdige idealer og resultater en virksomhed kan få ud af at deltage i DHL-Stafetten, hvor det sidste emne gør det muligt at forstå DHL-Stafetten som et fænomen i en større tendens. Det vanskelige ved at benytte Human Ressource Management er, at der er mange forskellige teoretiske holdninger og meninger til hvad de forskellige begreber indebærer af betydning, og hvorledes de skal defineres. For eksempel er der flere forskellige teoretikere, der har udviklet teorier om, hvad arbejds motivation er. Det er altså ikke ligesom naturvidenskaben, hvor der forekommer et fast facit. De fleste HRM-bøger er belyst ud fra

virksomhedens synspunkt, hvor det handler om at effektivisere og optimere de menneskelige ressourcer i virksomheden. Dog er graden af dette optimeringsaspekt lidt svingende. Et ønske om at forbedre virksomhedens overskud ses som en tendens ved Kuvaas bog, hvilket fremgår klart af overskriften: *"HR – Lønsomhed gennem HR – I et empirisk perspektiv"*. Dette ses også ved Karin Jessen og Bo Zoffmanns bog: *"Motivation og ledelse – vejen til glade medarbejder og øget produktivitet"*. Dog findes der også en anden mere skeptisk tendens for nutidens arbejdsform inden for Human Ressource Management, hvilket fremgår i Henrik Holt Larsens bog: *"Human Ressource Management – Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?"*.

2.3 Arbejdsspørgsmål 2: Deltagernes motivation

I dette afsnit vil jeg komme ind på, hvorledes jeg har indsamlet projektets empiri i form af kvalitative interviews og et kvantitativt spørgeskema. Endvidere vil jeg diskutere operationaliseringen, validiteten og reliabiliteten af disse.

2.3.1 Kvalitative interviews

For at skabe mig et mere nuanceret billede af DHL-Stafetten vil jeg foretage fire kvalitative interviews. Jeg vil interviewe tre deltagere og en arrangør af DHL-Stafetten. Hos deltagerne er jeg interesseret i at få et indblik i deres oplevelse af DHL-Stafetten, og med hensyn til arrangøren af virksomhedens deltagelse er jeg nysgerrig på, hvorfor virksomheder vælger at stille op til DHL-Stafetten. Deres holdninger og meninger kommer til at fungere som tematik og udgangspunkt for udarbejdelsen af mit kvantitative spørgeskema. Jeg er bevidst om, at det kun er et udsnit af deres motiver til at deltage i og arrangere DHL-Stafetten, jeg får indblik i.

De tre interviewede deltagere er udvalgt ud fra det eneste krav om, at de alle har deltaget ved dette års stafetløb, for den virksomhed de arbejder for⁶. Arrangøren er valgt ud fra, at være den ansvarlige for planlægningen af deltagelsen i DHL-Stafetten i en virksomheden. Af etiske grunde har jeg valgt ikke at nævne navnene på de fire interviewede, og fra hvilken virksomhed de kommer fra. Dette har jeg gjort for, at de interviewede kan føle sig trygge, og udtale sig frit uden at det kan få arbejdsmæssige konsekvenser for dem (Kvale & Brinkmann 2009:91-92). I projektet vil de fremgå af interview nr., se nedenstående:

⁶ Det er muligt at stille op til DHL-Stafetten, for en virksomhed uden at man selv arbejder der. Hvis virksomheden for eksempel mangler nogle personer for at kunne stille op, kan de spørge venner og bekendte.

1. Interview: deltager – Projektkoordinator 26 år
2. Interview: deltager – Lærer 61 år
3. Interview: deltager – Arkitekt 28 år
4. Interview: arrangør – Chef for lys, lyd og video 55 år

Alle interviewene er styret af et script eller interviewguide (ibid.:151). Der er udarbejdet to interviewguides - et til deltagerne og et til arrangøren. Interviewguiden hos deltagerne bærer præg af personlige spørgsmål om deres erfaringer og holdninger til DHL-Stafetten.

Interviewguiden til arrangøren indeholder mere generelle spørgsmål om virksomhedens deltagelse. Spørgsmålene i begge interviewguides er delt op i forskellige emner, som starter med nogle indledende direkte spørgsmål for at gå over i mere indirekte spørgsmål (ibid.:155-156). Begge interviewguides er at finde bagerst i projektets bilag.

Interviewene med deltagerne er foretaget over en uges tid. Stedet for disse interviews er valgt af de interviewede selv, for at skabe en behagelig og tryk stemning. Interviewet med arrangøren er foretaget over telefonen. Varigheden af alle interviewene ligger mellem 5-10 minutter. Alle interviewene er optaget på bånd, for at gøre det muligt at citere interviewpersonerne korrekt. Disse er vedlagt projektet i form af cd'er.

2.3.2 Kvantitativt spørgeskema

Formålet med at udføre et kvantitativt spørgeskema er, at det skal virke som *meningsskabende*, hvorimod de kvalitative interviews er *meningstydende* (Olsen 2006:12). Mit kvantitative spørgeskema skal altså give mig et bredere og mere generelt overblik over, hvad der motiverer så mange mennesker og virksomheder til at deltage i DHL-Stafetten, som mine kvalitative interviews ikke kan.

Spørgeskemaets målgruppe er medarbejdere, der har deltaget med deres arbejdsplads i DHL-Stafetten (Olsen 2006:11). Dette er også med til at afgrænse *undersøgelsespopulationen*, da deltagelse i DHL-Stafetten er et minimums krav (ibid.:11). Måden hvorpå jeg vil få folk til at besvare mit spørgeskema, er ved at udsende det til en stor del af de virksomheder, som deltog ved dette års DHL-Stafet. Til dette har jeg en liste over alle de deltagende virksomheder i 2012, hvor jeg via internettet vil søge e-mails på deres personalechef eller lignende, for derefter at kunne sende spørgeskemaet ud til dem. Det færdigt udarbejdede spørgeskema samt brev til virksomhederne er vedlagt i projektets bilag.

Spørgsmålene i mit kvantitative spørgeskema er udarbejdet dels på baggrund af min egen forforståelse af emnet, og dels på de tematikker de interviewede påpegede, hvilket også er centralt i udarbejdelsen af et spørgeskema: *"I princippet bør ethvert spørgsmål kunne begrundes med henvisningen til hidtidig forskning mv., problemstillinger og definitioner af begreber, der indgår i problemstillingerne."* (ibid.:13). Dette vil jeg senere i afsnittet påvise ved, at begrunde nogle af mine spørgsmål i mit kvantitative spørgeskema ud fra mine kvalitative interviews. Derudover har jeg bevidst valgt at stille mange forskellige spørgsmål inden for det samme emne da: *"Med bare ett spørgsmål har en ikke mulighed for å få tak i de ulike forholdene som betinger hvilken holdning som kommer til uttrykk."* (Hellevik 2009:155).

Til at starte med begynder mit spørgeskema med nogle *baggrundsspørgsmål* (Olsen 2006:21), hvor jeg spørger om køn, alder, arbejdstitel og hvor mange gange de har deltaget i DHL-Stafetten. Dernæst stiller jeg et *faktuelt episodisk spørgsmål* (ibid.:16), om hvorvidt de træner op til DHL-Stafetten. Disse spørgsmål skal virke som indledende og danne grundlag for selve undersøgelsen. De næste spørgsmål er *holdningsspørgsmål* (ibid.:16), og er udarbejdet på baggrund af mine interviewpersoner.

- *Hvorfor stiller du op til DHL-Stafetten?*

Dette spørgsmål stillede jeg til de tre interviewede deltagere. Deres svar udgør *svarkategorien* i spørgeskemaet (Olsen 2006:38), hvor det samme spørgsmål bliver stillet. Interviewpersonen 1 påpegede at det var en *nem måde at få motion på*, da man bare skulle møde op. Interviewperson 2 følte sig *presset af sine kollegaer* til at stille op. De svarede alle tre, at de *godt kunne lide at løbe*, og at de synes det var *hyggeligt* at deltage i løbet.

- *Hvilke grunde tror du der er til, at din virksomhed stiller op til DHL-Stafetten?*

Dette spørgsmål stillede jeg både til de tre interviewede deltagere og arrangøren. Svarene danner grundlaget for svarkategorien i spørgeskemaet, hvor det samme spørgsmål bliver stillet. Alle nævnte *fællesskabet* som værende en central grund. På interviewperson 2 og 3's arbejdsplads var det *medarbejderne, der tog initiativ* til, at virksomheden skulle melde sig. Interviewperson 1 mente, at det kunne være en måde at *fremme virksomhedens sundhedsprofil* på. Derudover var det en *tradition* hos interviewperson 3's arbejdsplads. Interview person 2 mente, at det var en måde at *promovere og markere virksomheden* på og videre at *fremme medarbejdernes tilknytning til arbejdspladsen*.

De sidste spørgsmål i spørgeskemaet er stadig holdningsspørgsmål, men har en *vurderingsskala* som svarkategori (Hellevik 2009:149), som ser således ud: *I meget høj grad, i høj grad, i nogen grad, i mindre grad, slet ikke og ved ikke/ikke relevant*. Disse svarmuligheder følger altså en rangorden, hvor vi for eksempel kan sige jo højere talværdi vi har, jo mere enig er respondenterne i den fremsatte påstand (Andersen 2003:117). Til udformningen af disse spørgsmål er de interviewedes svar benyttet. Nogle af dem fremgår nedenfor:

- Oplever du at fællesskabet på arbejdet bliver styrket efter DHL-Stafetten?

Alle de interviewede benyttede ordet *fællesskab* op til flere gange. De mente alle sammen, at DHL-Stafetten var en måde at styrke *fællesskabet* på i en virksomhed. Derfor er jeg med dette spørgsmål interesseret i at vide, om dette er den gængse holdning?

- Føler du dig tættere knyttet til dit arbejde og dine kolleger efter løbet?

Dette spørgsmål udarbejdede jeg ud fra disse følgende kommentarer fra de interviewede. Interviewperson 2 påpegede, at det var *sjovt* at se sine kolleger uden for arbejdspladsen. Både interviewperson 3 og 4 sagde, at det var *hyggeligt at være samlet* med sine kolleger uden for arbejdspladsen og at det skabte en *"mere venneagtig relation"*. Interviewperson 1 og 4 mente, det var en *"god måde at blive rystet sammen på"*, da holdene var sammensat af medarbejdere fra forskellige afdelinger.

- Føler du af din arbejdsmotivation stiger efter at have deltaget i DHL-Stafetten?

Dette spørgsmål er specielt skabt ud fra interviewperson 1, som mente at *"folk er mere produktive, hvis de er sunde"*. Derudover at folk er *"gladere for en arbejdsplads, hvor de føler at arbejdspladsen bakker op om deres sundhed"*.

2.3.3 Operationalisering, validitet & reliabilitet

Operationalisering betyder at oversætte teoretiske begreber til empiriske målbare størrelser (Andersen 2003:113). Når et empirisk begreb er operationaliseret, kaldes det en *variabel* (ibid.:113). Det vanskelige ved operationaliseringen af en variabel er, at det teoretiske begreb er *flerdimensionalt* (ibid.:113). Det teoretiske begreb indeholder altså flere *dimensioner*, som ikke kan måles med det samme måleinstrument (ibid.:113). Hvis vi eksempelvis tager begrebet arbejdsmoral, kan der være adskillige måder at operationalisere arbejdsmoral på. En dimension af arbejdsmoralen kunne være *"villigheden til at deltage i fritidsarrangementer"*

med arbejdet” eller en anden *”sygefraværet på arbejdspladsen”* eller *”forholdet til den nærmeste overordnede”*. Vi har alle sammen en idé om, hvad arbejdsmoral nogenlunde dækker over, men skal vi operationalisere det, kan vi ikke nødvendigvis nøjes med et mål på en dimension. Det er derfor umuligt for mig i mit projektet, at operationalisere begrebet arbejdsmoral fuldt ud, da det har adskillige dimensioner. Dog er jeg som forsker, når jeg operationaliserer, altid interesseret i at opnå en så god overensstemmelse mellem de teoretiske begreber og de empiriske variabler som muligt (ibid.:119). Udstrækningen af hvorvidt denne overensstemmelse opnås, kaldes *definitionsvaliditet* (ibid.:119). *Validitetsbegrebet* består af to andre begreber, nemlig: *gyldighed* og *relevans* (ibid.:119). *Gyldighed* siger noget om den generelle overensstemmelse mellem mit teoretiske og empiriske begrebsplan, det vil sige, måler jeg på det, jeg siger jeg måler på (Andersen 2003:119).

For yderligere at vise projektet gyldighed, vil jeg gøre det gennemsigtigt for læseren, hvordan jeg har udarbejdet mit projekt, og hvorledes dette har ført frem til min konklusion. Jeg mener selv, mit projekt har en ganske god gyldighed, da jeg ønsker at undersøge arbejdsmoralen i dag igennem et fænomen som DHL-Stafetten, som jeg ser som et eksempel eller en case på teambuilding, dvs. et HRM-tiltag fra adskillige store og små virksomheders side. Måden hvorpå jeg undersøger dette, er ved at foretage et litterært og teoretisk studie af begrebet arbejdsmoral, og ydermere udspørger jeg deltagere og arrangører af DHL-Stafetten igennem både kvalitative interviews og et kvantitativt spørgeskema. Jeg måler altså det, jeg ønsker at måle. Dette giver mig dog kun en vis indsigt i mængden af mulige teoretiske begreber og empiriske data. Jeg kunne således skabe en større gyldighed i projektet, ved at anvende mere teori, foretage flere kvalitative interviews både med deltagere og virksomheden og få flere til at svare på mit kvantitative spørgeskema. Eller jeg kunne gentage mine empiriske undersøgelser over en årrække, for på den måde at få en større og mere varieret datamængde. *Relevans* siger noget om, hvorvidt de anvendte data (empiriske begrebs-/variabeludvalg) er relevante for selve problemstillingen i undersøgelsen (ibid.:119, Hellevik 2009:183). Jeg er selvfølgelig ikke herre over, hvad mine kvalitative interviews og mit kvantitative spørgeskema resulterer i, da jeg kun får indsigt i en del af de interviewede og respondenternes motiver og holdninger til de ting, jeg spørger om. Hvor imod jeg ved mit variabeludvalg selv vælger, hvilke jeg vil benytte, og forhåbentlig stemmer disse overens med min problemstilling. Jeg har ikke mulighed for empirisk at begrunde mit projekts *definitionsvaliditet*, men må argumentere for mine valg og standpunkter, som gjort ovenfor (Andersen 2003:119).

Reliabiliteten (pålideligheden) siger noget om, hvor nøjagtigt og præcist vi måler det, vi ønsker at måle, og hvorvidt vores resultater fra en målemetode bliver påvirket af tilfældigheder (ibid.:120, Hellevik 2009:183, Anderson & Euler 1961:234). Altså det håndværksmæssige ved de foretagne empiriske undersøgelser. For at sikre størst mulig reliabilitet i mit projekt vælger jeg at bruge et elektronisk spørgeskema, som selv indsamler svarene fra respondenterne, så ingen svar går tabt. Mine kvalitative interviews optager jeg på bånd, for præcist at kunne gengive det, de interviewede sagde. Om et projekt har en høj reliabilitet, siger også noget om, hvor nøjagtigt de empiriske undersøgelser er, altså hvor mange kvalitative interviews er der foretaget, og hvor mange af de adspurgte virksomheder har svaret på det udsendte spørgeskema (Anderson & Euler 1961:234-237). I mit projekt har jeg foretaget fire kvalitative interviews og ydermere sendt et kvantitativt spørgeskema ud til 100 virksomheder, hvor af ca. 170 medarbejdere har svaret⁷, hvilket jeg selv mener, indikerer en god pålidelighed. Statistikken over besvarelsenerne af det kvantitative spørgeskema er kompileret i projektets bilag.

2.4 Analysestrategi

Analysen har til formål at koble min indsamlede empiri: de kvalitative interviews og mit kvantitative spørgeskema om DHL-Stafetten sammen med min forståelse af arbejdsmoralen (belyst i kapitel 3). Dette gøres for at kontekstualisere nutidens arbejdsmoral ved at bruge DHL-Stafetten som et eksempel på teambuilding, det vil sige et HRM-tiltag fra virksomhedernes side. Dog vil analysen både indeholde synspunkter fra medarbejdernes og virksomhedernes side om DHL-Stafetten.

2.4.1 Analysedel 1 - Medarbejderne

Første del af analysen har medarbejderne som fokus, og vil undersøge hvilke elementer, der motiverer medarbejdere til at stille op til DHL-Stafetten.

2.4.2 Analysedel 2 - Virksomhederne

Anden del af analysen tager udgangspunkt i virksomheden. Analysedelens formål er at undersøge, hvad der motiverer virksomheder til at stille op til DHL-Stafetten.

⁷ Der opstod en fejl ved spørgeskemaet, da nogle af medarbejderne kom til at sende deres eget udfyldte spørgeskema (link) videre til de andre medarbejder, hvori deres svar stod, i stedet for det neutrale spørgeskema (link). Dette drejer sig kun om 2 besvarelser og respondenterne havde stadig muligheden for selv at ændre svarkategorierne, så det passede med deres egne meninger og holdninger til DHL-Stafetten.

2.5 Kapitelgennemgang

De overstående metodiske diskussioner leder samlet set hen til denne kapitelgennemgang, som skitserer projektets opbygning, for derved at give læseren et bedre overblik over projektet. Dette gør jeg ved at præsentere hvert enkelt kapitel, samt kort at opridse dets indhold.

Kapitel 1 – Problemfelt og problemformulering

Dette kapitel er projektets indledning som omfatter et problemfelt, der leder hen til problemformuleringen og arbejdsspørgsmålene. Dernæst kommer der en afgrænsning af problemformuleringen og arbejdsspørgsmålene.

Kapitel 2 – Metode

Dette kapitel indeholder metodeafsnittet, hvilket indbefatter en diskussion af projektets videnskabsteori, litteratur, teori og empiri. Derudover vil der fremgå en analyse strategi, samt indeværende læsevejledning.

Kapitel 3 – Arbejdsmoral

Dette kapitel indeholder et historisk indblik i arbejdsmoralens udvikling. Dette leder hen til afsnittet om nutidens arbejdsmoral, som omhandler forskellige HRM teorier om hvorledes virksomheder i dag kan motivere og engagere medarbejderne til at være mere effektive og produktive. Dette kapitel har til hensigt at besvare første arbejdsspørgsmål - *Hvordan har arbejdsmoralen ændret sig igennem tiderne og hvad kendetegner den i dag?*

Kapitel 4 – Analyse

Dette kapitel indeholder projektets analyse. Analysen bygger på et samspil mellem projektets litterære og teoretiske undersøgelse (foregående kapitel) og den indsamlede empiri (kvalitative interviews og kvantitative spørgeskema). Kapitlet har til formål at besvare det andet arbejdsspørgsmål - *Hvilke motivationer har de deltagende (medarbejderne og virksomhederne) i DHL-Stafetten?*

Kapitel 5 – Konklusion

Dette kapitel indeholder projektets konklusion, som besvarer problemformuleringen:

Hvordan kan man forstå DHL-Stafetten som et fænomen eller en tendens på nutidens arbejdsmoral, og hvad motiverer henholdsvis medarbejderne og virksomhederne til at deltage i løbet?

Kapitel 6 – Perspektivering

Dette kapitel diskuterer nutidens arbejdsmoral i en anden optik, nemlig igennem verdens fremtidige miljøproblemer og hvorledes disse muligvis kan forhindres.

Kapitel 7 – Litteraturliste

Dette kapitel indeholder en oversigt af den anvendte litteratur, rapporter, kronikker, radioprogrammer samt internetsider i projektet.

KAPITEL 3: Arbejdsmoral

Dette kapitel har til formål at redegøre for arbejdsmoralens udvikling gennem tiderne.

Hensigten med dette er at skabe en bagvedliggende forståelse for en analyse, der skal være med til at besvare min problemformulering. Ydermere vil jeg i dette kapitel belyse nutidens arbejdsmoral ud fra nogle teoretiske begreber inden for Human Ressource Management, for at skabe et billede af hvilket forhold der gør sig gældende på arbejdsmarked i dag.

3.1 Arbejdsmoralen igennem tiderne

Men inden vi begynder at se på arbejdsmoralen, må vi først spørge os selv, hvad er egentligt definition af at arbejde? En kunne lyde således: *"Arbejde er at forstå som en målrettet menneskelig aktivitet (en fysisk anstrengelse) for at frembringe et arbejdsprodukt, der opfylder menneskelige behovs- og reproduktionsformål."* (Mikkelsen 1990:86). Dette er måske en mere gammeldags måde at se på arbejdet, da de fleste job i dag er kendetegnet ved inaktivitet bag en computer. Dog udfører vi stadig dette arbejde, for at kunne få opfyldt vores behov og reproduktion, altså helt grundlæggende for at kunne forsørge os selv og vores familie.

For at kunne forstå den moderne arbejdsmoral, er det nødvendigt at kende til dens grundlag, nemlig arbejdsmoralens religiøse oprindelse. Hvis vi anerkender, at arbejdsmoralen er historisk betinget og derved socialt konstrueret, må vi endvidere sande, at arbejdsmoralen er et relativt nyt fænomen i menneskelige samfund, nemlig et resultat af nogle idé- og interessesammenfald i Europa for mere end trehundrede år siden (Beder 2004:20). Så lad os derfor gå tilbage i tiden til antikken.

3.1.1 Synet på arbejdet i antikken

For at starte hvor det alt sammen begyndte ifølge Det Gamle Testamente, nemlig ved Adam og Eva. I Skabelsesberetningen behøver Adam og Eva ikke at arbejde i Edens have, men da de ikke adlyder Gud, forvises de (Beder 2004:23, Lindhardt & Uhrskov 1977:17). Gud pålægger dem arbejde som en del af deres straf, som der står skrevet: *"Forbandet være jorden for din skyld; med møje skal du skaffe dig føde af den alle dine dage... I dit ansigtssved skal du spise dit brød, indtil du vender tilbage til jorden..."* (Beder 2004:23). Fra da af bliver arbejdet et nødvendigt onde. Jøderne accepterede at arbejde, for på den måde at kunne udsone deres forfædres synder og assistere Gud i at frelse verden (ibid.:23). På den måde havde

arbejdet en religiøs karakter i det jødiske samfund, hvor man forventede at alle arbejdede, og det var ikke en skam at være arbejder. Ifølge det Gamle Testamente arbejdede Gud jo trods alt, da han skabte verden (ibid.:23).

Ligeledes findes der i den græsk-romerske historie en syndefaldsmyte, der ligesom i Det Gamle Testamente beskriver det samme syn på arbejdet. Myten går på, at titanen Prometheus stjal ilden af overguden Zeus for at give den til mennesket (Lindhardt & Uhrskov 1977:18). På den måde ville mennesket ikke længere være afhængig af, at Zeus sendte sin tordenkilde, men kunne derimod selv administrere ilden (ibid.:18). Da Zeus opdagede dette, blev han rasende og straffede Prometheus ved at lænke ham fast til en klippe, hvor en rovfugl hakkede i hans indvolde (ibid.:18). Zeus straffede menneskene ved at gøre dem dødelige, og derudover at de skulle erhverve alting gennem arbejde (ibid.:18). Naturens frembringelser var fra da af ubrugelige for mennesker, medmindre de blev forarbejdet eller formet, ofte ved hjælp af ild (ibid.:18). I forlængelse heraf påstod forfatteren Homer da også, at mennesker var nødt til at arbejde, da guderne foragtede dem (Beder 2004:21).

Disse myter afspejler også synet på arbejdet i antikkens Grækenland, hvor arbejdet ingen moralsk værdi havde (ibid.:21). Arbejde generelt var ikke nedværdigende, kun den del der blev udført af nødvendighed (Svendsen 2010:21). Grækerne skelnede altså mellem nødvendige og frivillige aktiviteter, og ikke mellem produktiv og uproduktiv aktiviteter (ibid.:21). Mange græske borgere arbejdede side om side med slaver for samme løn, og selv håndværkere og kunstnere var kun lidt bedre anset end slaverne (Beder 2004:21). Blandt antikkens grækere var der den klare opfattelse, at arbejdende mennesker ikke var frie, da man var afhængig af andre og derfor ikke fri (ibid.:21, Lindhardt & Uhrskov 1997:19). Friheden var langt vigtigere end et økonomiske overskud, og grækerne foretrak usikkerheden ved et dagligt skiftende arbejdsudbud frem for et regulært fast arbejde, som ville begrænse deres frihed til at arbejde efter behov, når deres borgerpligter altså tillod det (Beder 2004:21). Aristoteles, en af de græske tænkere, mente at arbejdet stod i vejen for borgernes pligter, og fjernede dem fra mere ædle gøremål som politik, sport, litteratur, kunst og filosofi (ibid.:21, Thyssen 2012). Disse kunne kun mestres gennem uddannelse, hvilket krævede en del fri tid (Beder 2004:21). Ligeså mente den græske filosof Platon, at arbejdet var i vejen for den fritid, som var nødvendig for: ”... *at praktisere kunsten at regere*” (ibid.:22). Ud fra dette mente han derfor, at de der arbejdede, ikke skulle være en del af den herskende klasse (ibid.:22). Den græske holdning til arbejdet spredte sig til middelhavsregionen, herunder den romerske republik (ibid.:22). Dette ses i det latinske sprog, hvor arbejde *labor* betyder ekstrem

anstrengelse forbundet med smerte (ibid.:22). Ordet *labor* stammer formentlig tilbage til *labare*, hvilket betyder at vakle under en byrde (ibid.:22). Også i middelalderen var den samme holdning til arbejdet gældende, hvor man arbejdede, når det var nødvendigt og holdt op, når ens behov var dækket (ibid.:24). Arbejderne i middelalderen kunne vælge ikke at arbejde i lange perioder, for i stedet at tilbringe de mange timer i hinandens selskab (ibid.:24). De kunne selv skifte ind og ud af forskelligt arbejde, alt efter deres personlige interesse (ibid.:24). Det vigtigste var, at de havde råd til mad, så i de periode hvor maden var billig, var der knaphed på arbejdskraft (ibid.:25).

3.1.2 Reformationen - Den protestantiske kirke

Det var først med Reformationen i det sekstende og syttende århundrede, at arbejdsmoralen begyndte at ændre karakter (Beder 2004:19). Reformationens bærende skikkelse var Martin Luther (1483-1446) og Calvin (1509-1564), som indførte den protestantiske kirke (Lindhardt & Uhrskov 1997:35). Det var først med protestantismen, at arbejdet blev anset som positivt for alle mennesker (Svendsen 2010:26). Arbejdet blev gennemsyret af moral, og blev fra da af en eksistentiel del af menneskets liv (Beder 2004:25).

Idéen om et "*kald*" er central for denne tid. Normalt hører dette begreb til den katolske kirke, hvor det beskrev, hvorledes munkene og nonnerne trak sig ud af deres normale liv og samfund, for at opfylde deres *kald* om at hellige sig Gud og tjene kirken (ibid.:25, Svendsen 2010:26). Luther benyttede dette *kald* til at opfordre folket til at tjene Gud, ved at hellige sig deres profession (Svendsen 2010:26). Luther tog altså klosteridealet, hvor det mest centrale var at hellige sig Gud, og flyttede det ud i samfundet og gjorde det til en universel arbejdsetik (ibid.:26). Det non-religiøse arbejde var ikke længere en straf, men noget helligt, en velsignelse, som muliggjorde at man kunne følge *et guddommeligt kald* i hvilket som helst erhverv (ibid.:26). Dette står i diametral modsætning til den katolske kirke, som fornægtede idéen om, at man kunne blive frelst af Gud ved gode gerninger uden for kirker (Beder 2004:25). Den katolske kirke tjente endda penge på "afladsbreve", hvor man kunne købe sig til syndsforladelse (ibid.:25).

Med til at udvikle den protestantiske etik var Calvin, der som noget nyt påstod, at Gud allerede inden vi bliver født, har bestemt om vi bliver frelst efter døden (ibid.:25). Lang de fleste mennesker var født i synd, og var derfor ikke i stand til at foretage egne handlinger, som skulle frelse dem fra helvede (ibid.:25). Fåtallet var velsignet af Gud til at have evigt liv, og disse var ledt væk fra synden (ibid.:25). Derfor mente calvinisterne, at gode gerninger ikke

kunne ændre ved ens skæbne, som man ellers tidligere troede, da Guds velsignelse var forudbestemt (ibid.:26). På den måde blev præsterne og kirken fjernet fra forholdet mellem individet og Gud (ibid.:26). Nu stod den enkelte alene over for Gud. Der var på den måde ingen mellemlid i form af kirken og dets præster, der kunne blande sig i, hvad der allerede var forudbestemt af Gud (ibid.:26). Dog var det at gøre gode gerninger en måde at vise, at man var en af de udvalgte og frelst af Gud (ibid.:26). Så hvis man ikke gjorde sit arbejde ordentligt, var dette et klart tegn på, man ikke var en af de udvalgte (ibid.:26). Derfor var selvdisciplin enormt vigtig, hvis man ville føle sig sikker på at blive frelst (ibid.:26). Arbejdet fik altså en højere status og blev en måde at udvise næstekærlighed på, en slags gudstjeneste (Lindhardt & Uhrskov 1997:36). I det protestantiske samfund var det derfor nødvendigt at arbejde flittigt, for at blive respekteret i samfundet og kunne overbevise alle om, at man var udvalgt af Gud.

Med reformationen og den protestantiske kirke blev arbejdsmoralen også manifesteret ved måden, hvorpå man behandlede arbejdsløse (Beder 2004:27). I middelalderen var tigterne en naturlig del, af den almene orden Gud havde givet, og endda en mulighed for at man kunne gøre gode gerninger ved at hjælpe dem (ibid.:27). Med protestantismen blev tiggere, som var i stand til at arbejde, anset for dovne og en krænkelse af deres pligt til at udvise næste kærlighed (ibid.:27). Både Luther og Calvin fordømte dovenskab, og de der levede af andres arbejde (ibid.:27). Endvidere mente Luther at omflakkende arbejdsløse skulle tvinges til at arbejde eller jages bort (ibid.:27).

Som nævnt tidligere stammer denne protestantiske arbejdsetik fra klostret. En afhandling, omtalt i artiklen: "*Munkeorden grundlagde vestlig velstand*" på Videnskab.dk, belyser hvorledes denne franske munkeorden, Cistercienserne, grundlagte den vestlige velstand. Denne munkeorden var en udbrydergruppe fra Benediktinerordenen, som gik ind for streng adlydelse af Benedikts Regel. For at disse munke kunne få så meget tid som muligt til at bede, effektiviserede de deres arbejde og minimerede deres forbrug. De blev derfor kendt for at være arbejdsomme og sparsommelige, hvilket resulterede i en højere befolkningsvækst. Denne indstilling smittede af på resten af befolkningen i lokalsamfundet uden for klostret. Afhandlingen viser, at der den dag i dag er en højere grad af flid og nøjsomhed i de europæiske regioner med flere cistercienserklostre end i regioner med færre eller ingen. Den sammenhæng belyser Max Weber også i sin afhandling: *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd*. Her belyser Weber, hvorledes der er en sammenhæng mellem de lande med ledende industrielle og handelsmæssige sektor og udbredelsen af den protestantiske

religion (Weber 2009:17). Til dette opstiller han de to idealer: *Den protestantiske etik* og *kapitalismens ånd*. Han finder frem til at disse to idealtyper, på trods af forskellig forudsætning, fører frem til de samme handlinger. Den protestantiske handlen bygger på værdirationalitet, da vi handler ud fra værdien om at være frelst (udvalgt), hvor den kapitalistiske handlen bygger ud fra en målrationalitet, da vi handler ud fra at opnå vores mål, en økonomisk gevinst.

3.1.3 Kapitalismens fremvækst

Både Luther og Calvin fordømte egoistisk forbrug til at tilfredsstille egne behov, og arbejde hvis eneste formål var at maksimere profitter (Beder 2004:34). Dog var det stadig muligt for protestanter at opbygge en rigdom med god samvittighed, så længe det ikke førte til dovenskab og fristelse af kødets lyst (ibid.:34). Da arbejdet var måden hvorpå man tjente Gud, viste ens profit at gud havde velsignet en og anerkendt ens arbejde (ibid.:32). Så rigdom blev anerkendt som en religiøs aktivitet, så længe denne rigdom blev opnået igennem arbejdet og kaldet til Gud (ibid.:). Den strenge protestantiske askese sikrede, at kapitalisternes penge ikke bare blev brugt op, men geninvesteret for at øge kapitalen (ibid.:34). De arbejdede altså ikke for deres egen personlige fornøjelses skyld, men for at opnå erhvervsmæssig succes (ibid.:35).

Som tiden gik, gled den protestantiske arbejdsetik mere og mere ud af samfundet, men selv arbejdsetikken forblev (Svendsen 2010:29). En af de store repræsentanter for denne sekundær etik (kapitalistiske moral) var Benjamin Franklin, som var en af USA's grundlovsfædre (ibid.:29, Beder 2004:35). Han mente, at velstand var et resultat af dydige handlinger (Svendsen 2010:29). Den primære forståelse af arbejdet var ikke længere, at det var en måde at tilbede Gud på (ibid.:29). Det var nu tilladt at arbejde for at tjene sin egen interesse, og på den måde indirekte stadig at tjene Gud (ibid.:29). Som et af Franklins mottoer lød: "*Gud hjælper dem, der hjælper sig selv.*" (ibid.:29). Den kapitalistiske moral vendte op og ned på de hidtidige forestillinger af retskaffenhed, og hvad meningen med livet var (Beder 2004:35). Som Franklin udtalte: "*Husk, at tid er penge. Den, der kan tjene ti shillings om dagen ved sit arbejde, og rejse ud eller sidder med hænderne i skødet den ene halvdel af dagen, burde, skønt han kun bruger seks pence under sin afstikker eller lediggang, vide, at han tillige har brugt fem shillings eller rettere smidt dem væk.*" (ibid.:36). Franklin var på den måde med til at skabe et nyt moralkodeks, som tidligere ville betragtes som den laveste form for pengebegær (ibid.:36).

Ser man tilbage i historien, har handel med fortjeneste eksisteret primært i form af enkeltindviders handlen med hinanden internt (ibid.:35). Den nye moderne kapitalisme bevirker, at der opstår et markedssystem, der berører hele samfundet og medfører en fælles livsstil (ibid.:35). Dette markedssystem kræver en øget bevidsthed om økonomisk prioritering og en mål rationalisering (ibid.:35). Da den kapitalistiske ånd for alvor begyndte at sprede sig, var det vanskeligt, hvis ikke umuligt, at standse den (ibid.:36). Grunden til dette var den øgede konkurrence, der opstod når forretningsfolk valgte at blive kapitalister, hvilket satte et pres på resten i denne branche, der havde valget imellem enten at følge trop eller opgive deres afslappede måde at drive virksomhed på eller forlade forretningslivet (ibid.:36).

3.1.4. Arbejdsmarked i en global verden

Siden kapitalismens spæde begyndelse er der sket meget. Vi lever i dag i en global kapitalistisk verden, hvor forandringshastigheden er accelererende, hvilket den moderne teknologi og nye viden har muliggjort⁸ (Dahl 2006:110). Nogle ville kalde dette et Turbosamfund hvor: *"Varerne hænger i stadig tykke klaser, og samtidig skifter udbud, farver og modeller hurtigere og hurtigere"* (ibid.:110). Alt går så kolossalt hurtigt og mange af de traditionelle strukturer i samfundet, så som familien og arbejdet er brudt op (ibid.:111). Vi lever i et globalt overflødighedshorn, hvor næsten alt er muligt (ibid.:111).

Særligt betydningsfuldt for kapitalismens opblomstring og forøgelsen af den globale verden har været murens fald i Berlin i 1989 (Christensen 2009:25). Her blev østlandene, som tidligere havde være kommunistiske nu en del af den vestlige verden (ibid.:25). Derudover begyndte de nyindustrialiserede lande i Asien, særligt Kina, for alvor at spille en rolle i verdensøkonomien (ibid.:25). De internationaliseringsprocesser som begyndte i Vesten i efterkrigstiden, kunne nu for alvor blive globale processer (ibid.:25). Alt dette har skabt en hel ny konkurrence og samarbejde blandt verdens virksomheder. Netværket mellem de forskellige lande bliver vævet tættere og tættere sammen, hvor der skabes transaktioner i form af handel, investeringer, politiske bevægelser, lovgivning, kulturelle strømninger, teknologi og viden med mere (Pedersen et al. 2006:17). Alt dette har muliggjort en øget specialisering og arbejdsdeling på tværs af landegrænserne (ibid.:17). I Danmark er der således ca. 1 million arbejdspladser, som er afhængige af den globale udvikling og økonomi (ibid.:17).

Virksomheder kan i dag vælge at outsource deres produktion eller arbejdskraft til udlandet,

⁸ Vi lever i en tid med en forceret kapitalistisk industrialisering, hvor samlebåndene ikke er røget ud med løber hurtigere end nogensinde før og er en integreret del af samfundsøkonomien. (Nyberg 2005:8).

for at spare penge i form af lønninger eller søge samarbejdspartner i udlandet med særlige kompetencer på et specifikt område (Gården 2006:37,41).

Globaliseringen har ført til, at de forskellige nationer i verden lever i en slags konkurrence med hinanden (apropos DR 2012). Man kan derfor sige, at Danmark er blevet til en konkurrencestat, hvor det vigtigste på dagsordenen er den nationale overlevelseskamp mod de andre konkurrencestater (ibid.). Den eneste måde Danmark kan vinde denne kamp på, er ved at mobilisere alle ressourcerne i samfundet og hele tiden effektivisere (krause på tværs DR 2011). Centrale forbedringsområder er blandt andet forskning, uddannelse og infrastruktur (ibid.). Helt aktuelt er den nye skolereform, som viser hvordan regeringen vil total mobilisere folkeskolen (nyhederne tv2). Vi er alle sammen blevet medarbejder i den nationale koncern Danmark, hvor alle skal deltage for på den måde at bidrage (apropos DR 2012.). Hele befolkningen skal yde noget, for at vi kan klare os i den internationale konkurrence (ibid.). Vi konkurrerer om vores arbejde lokalt, nationalt og globalt på verdensplan, nærmest i overensstemmelse med Darwins selektionsteori – *Survival of the fittest*. Dette stiller højere krav til de danske medarbejderes kompetencer, kundskaber og erfaringer. Den åbne verdensøkonomi og -konkurrence bevirker altså ved at presse den enkelte medarbejder, men også virksomheden selv, som et eksempel kunne nævnes den seneste sag om SAS (ibid.). Dette er kun blevet forværret med den økonomiske krise, som har ramt stort set hele verden. I dag er der 162.000 danskere, som er arbejdsløse (Jobmatch 2012). Så ikke nok med at vi kæmper om vores arbejde på et globalt plan, så gør vi det også i Danmark, hvor der er en høj arbejdsløshed. Dette kan medføre, at vi særligt i denne tid frygter at miste vores arbejde. En af konsekvenserne ved dette kan være, at vi for eksempel er villige til at gå ned i løn for derved stadig at beholde vores arbejde, som det skete for de ansatte i SAS for nylig (politiken 2012b). Videre kan det medføre, at flere og flere virksomheder vil gøre det samme, og på den måde forværre arbejdssituationen i Danmark (ibid.). Det er altså blevet sværere med den globale udvikling og den økonomiske krise at få og bibeholde et arbejde i dag.

3.1.5 Arbejde, identitet og forbrug

Den protestantiske arbejdsetik ligger stadig dybt i mange af os, uden vi selv er klar over det (Svenden 2010:29). I dag bliver arbejdet ikke set som et *kald*, eller måden hvorpå man tjener Gud på. Dog er det at arbejde hårdt en måde at udvise *god karakter* til omverden (Beder 2004:38). Arbejdet er blevet en central del af vores liv og en vigtig del af vores personlige identitet. Det kan derfor være frygtelig at være arbejdsløs, da man dermed også kan føle sig

"identitetsløs". Arbejdet er også det første, man spørger en person man ikke kender om: Hvad laver du? Hvortil man enten får en arbejdstitel angivet, eller at personen er arbejdsløs eller pensionist. Arbejdet er altså ekstremt vigtigt for vores selvforståelse: "Gennem arbejdet kommer vi både til at kende os selv og orientere os mod den ydre verden. Arbejde gør det muligt for os at etablere et 'sammenhængende net af forventninger' til rytmen, retningen og definitionen af vores liv." (ibid.:129). Det er vigtigt at vi finder det rette job, der passer lige præcis til os som person (Svendsen 2010:33). Vi vil hver især igennem vores arbejde udvise, at vi er helt særlige og specielle (ibid.:33). Arbejdet kan altså være rigtigt eller forkert for dig, afhængig af hvilken type person du er (ibid.:33). Videre skal det også give os en mening: "Det giver mening at være her, fordi min egen værdi/intention/projekt X hænger sammen med organisationens større bestemmelse Y på Z måde." (Kure 2012:25). For at jobbet giver mening, skal den enkelte altså finde den endelige kobling mellem sig selv og virksomheden (ibid.:26).

Ydermere er arbejdet med til at give os en følelse af at høre til, en plads i den store sammenhæng (Beder 2004:130). Det er igennem fælles arbejdsoplevelser og en fælles forståelse med andre, der laver det samme som en selv, at vi får en følelse af at høre til (ibid.:130). Arbejdet giver mening i arbejdsfællesskabet, og ved tanken om at man bidrager til samfundet (ibid.:130). Nutidens arbejdsmoral handler i højere grad om at bidrage til fællesskabet end individuelle dyder (ibid.:131). Det er gennem vores aktiviteter på arbejdet, at vi er med til at skabe velstand i samfundet (ibid.:131). Vi er altså blevet enormt afhængige af at arbejde, da det skaber vores *"jeg"* og vores identitet. Et eksempel på denne tendens ses tydeligt i Aftenshowet på DR1, hvor de har skabt programmet *"Jobmatch"*. Her skal 30 tilfældigt udvalgte arbejdsløse i løbet af nogle dage testes, hvor til tre erhvervsledere vil bedømme dem og i løbet af de dage vælge nogle fra (Jobmatch 2012). Til sidste vil der være 2x3 arbejdsløse tilbage, hvor erhvervslederne hver især skal vælge, en af de to muligheder de har (Jobmatch 2012). De tre udvalgte arbejdsløse vil så blive ansat i de tre erhvervslederes virksomhed (Jobmatch 2012). Det er altså en forlænget form for jobsamtale, som viser hvor langt, folk er villige til at gå for at få det rigtige job, som er identitetsskabende. Derudover viser programmets slogan: *"Slet CV'et - Match mennesket"* at arbejde ikke længere bare er arbejde (Jobmatch 2012). Du skal sælge dig selv som menneske – dig som person, snarere end dine kvalifikationer. Måske bliver sådanne måder at ansatte folk på mere og mere udbredt i fremtiden? Arbejdet har hvert fald fået en glorificeret status, hvilket det ikke på nogen måde havde tilbage i historien.

Arbejdet er også blevet en måde, hvorpå vi kan højne vores levestandard (Svendsen 2010:105). Vi lever i et overflodssamfund, hvilket den stigende produktivitet siden anden verdens krig har været med til at muliggøre (ibid.:105). Produktiviteten er faktisk mere end fordoblet fra efter anden verdenskrig til i dag (ibid.:105). Dette vil sige, at vi kunne have den samme levestand, som folk havde for 50 år siden, men blot arbejde halvt så meget som de gjorde den gang (ibid.:105). Dette betyder, at hvis du er tilfreds med din levestandard, så vil produktivitetsstigningerne give dig mere og mere fritid (ibid.:105). De fleste har dog valgt at udnytte denne produktivitetsstigning til at øge deres levestandard frem for mere fritid (ibid.:105). For at skære det ud i pap, har vi valgt shopping frem for fritid. Men er vi virkelig ikke længere i stand til at nyde fritiden (friheden), som de gjorde det i det antikke Grækenland, uden brug af penge? Der er meget få af os i den vestlige verden i dag, der må kæmpe for at overleve og få mad på bordet. I stedet kæmper vi i højere grad for vores identitet, hvor forbruget er blevet en stor del af vores identitetsjagt (ibid.:106). Overflodssamfundet er altså blevet et forbrugersamfund (ibid.:112). I et forbrugersamfund er din sociale status forbundet med din evne til at forbruge og ikke din evne til at producere noget (arbejde) (ibid.:112). Derved bliver det forbruget, der i højere grad skaber ens identitet frem for arbejdet (ibid.:112). Forbruget er dog ikke et særligt solidt redskab til at opnå identitet, da nytten af en vare afhænger af hvordan den gør sig i sammenligning med andre varer af lignende type (ibid.:110). Du bliver altså nødt til hele tiden at anskaffe dig den nyeste vare, med den højeste nytteværdi, for at opretholde din identitet. Derfor kan forbruget ikke udelukkende være med til at give vores liv mening, og bliver derfor nødt til at suppleres med arbejdet (ibid.:131).

De grundlæggende træk ved dette overflodssamfund er som sagt, at vores lønninger er steget, og priserne er faldet. Dette kan simpelt forklares ud fra denne forsimplede økonomiske tankegang: En stigende produktivitet gør varerne og serviceydelserne billigere, hvilket bevirker at vi køber flere varer med vores indtægt, hvilket resulterer i en højere beskæftigelse, som genererer højere lønninger, der igen muliggør et større forbrug (ibid.:111). Ud fra denne tankegang burde man tro, at vi med den højere løn og de billige varer ville spare mere op, men dette er ikke tilfældet, tværtimod (ibid.:111). Gæld er blevet en stor del af rigtig mange menneskers tilværelse (ibid.:111). Der er mange mennesker som bruger langt flere penge, end de tjener, og bliver nødsaget til at låne penge fra diverse steder (ibid.:112). Et liv med gæld er vores tids version af selvpåført slaveri. Men hvor vil jeg hen med alt dette? Jo, når vi står i gæld, bliver vi meget afhængige af vores arbejde, da vi skal kunne betale af på denne gæld.

Gælden er opstået på grund af vores forbrug, som skal opfylde vores ønskede levestandard og give vores liv mening. Det bliver altså en ond cirkel mellem arbejde og forbrug, som lægger et kolossalt pres på den enkelte, og fratager os en hver form for frihed.

Arbejdet i dag indbefatter altså rigtig mange forskellige aspekter, som Ole Thyssen påpeger i sin artikel: *"Det er en kurv med mange æg: løn, levestandard, anerkendelse og samvær. Uden arbejdet er der tomhed, gråd og tænders gnidsel."* (Thyssen 2012). Vi har gjort noget meget simpelt til noget meget kompliceret.

3.2 Nutidens arbejdsmoral belyst ud fra HRM

Human Ressource Management er et redskab fra virksomhedernes side til at effektivisere medarbejderne (arbejdskraften). Denne retning inden for organisationsteori blev oprindeligt udviklet i forbindelse med og håndteringen af overgange fra industri- til videnssamfundet (Larsen 2010:9). Kendetegnet ved industrivirksomhederne var maskinerne, hvilket erstattes af viden-, service- og administrative virksomheder (ibid.:9). Alle disse virksomheder har et immaterielt produkt, nemlig den menneskelige adfærd (ibid.:9). Her lægges der vægt på kompetencer hos ingeniøren eller skolelæreren, indlevelsesevnen hos dommeren eller salgskonsulenten, imødekommenhed fra en bankrådgiver eller politibetjent og professionel pleje fra en hjemmeplejer eller sygeplejerske (ibid.:9). Alle disse er eksempler på produktionen af den menneskelige adfærd. Særligt ved denne produktion (viden, service, omsorg, rådgivning m.m.) er, at den ikke kan leveres tilbage, da produktet og forbruget sker samtidigt (ibid.:9). Det er kun muligt at forbedre eller afhjælpe denne produktion. Ud fra dette kan man sige, at mennesker er blevet den centrale produktionsfaktor i moderne virksomheder i dag, hvor Human Ressource Management er et redskab til at forstå og håndtere dette.

3.2.1 Motivation og engagement

Hvorfor overhovede tale om motivation i forhold til nutidens arbejdsmoral? Som tidligere nævnt er den menneskelige adfærd (ressource) central for langt de fleste virksomheder i dag. Undersøgelser viser, at der er en sammenhæng mellem øget produktivitet og motiverede medarbejdere (Jessen & Zoffmann 2011:12). Derfor er de fleste virksomheder i dag interesseret i at skabe motiverede medarbejdere, for derved at skabe en større vækst. Motivation er altså et vigtigt redskab for nutidens virksomheder og måske et grundvilkår for at arbejde i nutidens samfund. I de fleste jobannoncer står der da også noget i retning af: Vi søger motiverede og engagerede medarbejdere..

Motivation er et svært begreb at beskrive, da det er vidt forskelligt, hvad vi hver især bliver motiveret af i vores liv. Motivation er en kompleks og personlig størrelse, som blandt andet bliver påvirket af disse faktorer: Persontype, baggrund, uddannelse og alder (ibid.:13). Hvis man søger under motivation på *Den Store Danske Encyklopædi*, kommer følgende forklaring frem: "*Motivation – afledt af motiv, bevægende årsag. Motivation er i psykologien et samlebegreb for forklaringer på, hvad der bevirker menneskers (...) psykiske og kropslige aktivitet.*" (ibid.:30). Motivation er altså noget, der får mennesker til at bevæge sig hen imod noget – Et mål. Begrebet kan bruges til at svare på følgende tre spørgsmål:

- *Hvilke kræfter i mennesket og i menneskenes omgivelser, driver dem til en bestemt adfærd, hvad er "driveren", og hvad udløser "driveren", når det gælder menneskelig adfærd?*

- *Hvilke kræfter dirigerer og kanaliserer menneskers adfærd en bestemt retning eller imod bestemte mål?*

- *Hvilke kræfter i menneskets eller i dets omgivelser bestemmer, at personen fastholder eller forstærker intensiteten i sin adfærd eller ændrer sin adfærd i en anden retning.* (Larsen 2010:125).

Motivation i virksomheder kan deles op i tre typer, nemlig *ydre-*, *indre-* og *indre normativ motivation* (Kuvaas 2009:21-22). *Ydre motivation* er kendetegnet ved adfærd, der udføres på baggrund af ydre belønning, hvilket for eksempel kunne være, når vi bliver rost for at tage opvasken eller for at tjene hundrede kroner ved at gøre det (ibid.:21). Hvis vi ser på arbejdslivet vil ydre motivation opstå i situationer, hvor vi søger ydre belønninger så som løn, bonus, frynsegoder eller forfremmelse og for at undgå negative konsekvenser som straf i form af opsigelse eller degradering (ibid.:21). Denne motivation ligger altså *uden for* selve arbejdet, men er knyttet til selve resultatet, der følger med arbejdet (ibid.:21). *Indre motivation* er adfærd, der er udført på baggrund af en indre belønning som resultat af handlingen, hvilket for eksempel kunne være tilfredshed, glæde eller mening knyttet til de opgaver vi udfører (ibid.:22). Dette kunne være glæden, vi får ved at udføre frivilligt arbejde, eller når vi er optaget af en hobbyaktivitet, der gør at vi glemmer tid og sted. I forhold til en virksomhed kunne det være, når vi tager en opgave med hjem for at arbejde videre på den. Ved denne motivation vil vi ikke i samme grad tænke over, hvad vi får ud af aktiviteten, mens vi udfører den (ibid.:22). Den *indre normativ motivation* er kendetegnet ved et ønske om at efterleve nogle normer og værdier. Dette kunne være en virksomheds normer og værdier, som medarbejderen ønsker at efterleve, da de kan identificere sig med virksomheden (ibid.:22).

Den pågældende chef i en virksomhed kan altså sørge for at skabe et indre motiverende jobdesign og derudover styrke de psykologiske og sociale bånd mellem de ansatte, hvilket øger chancen for at de ansatte vil gøre en ekstra indsats for virksomheden (ibid.:22). En anden måde chefen kan øge de ansattes indre normative motivation på, kan være ved uddelegering af ansvar eller ved udvikling af de ansattes færdigheder ved forskellige kurser etc. (ibid.:22). Disse er alle sammen måder at få medarbejderne til at føle sig tættere knyttet til virksomheden og skaber et motiverende arbejdsmiljø, hvor medarbejderne trives, og føler at de yder en vigtig indsats for virksomheden.

Et andet begreb som er centralt blandt nutidens virksomheder i forbindelse med at diskutere og optimere arbejdsmoralen, er *engagement*. Dette begreb kan defineres som følgende: ”*En psykologisk tilstand, der kendetegner personens relation til organisationen, og som påvirker beslutningen om at forblive i organisationen*” (Larsen 2010:136-137). Dette begreber belyser således, hvordan man fastholder medarbejdere i virksomheder. Begrebet kan ligesom motivation inddeles i tre forskellige typer. Den første er *følelsesmæssigt engagement*, hvor medarbejderen føler sig tæt knyttet til virksomheden og kan identificere sig med den (ibid.:137). Man brænder for sit arbejde, og kan nærmest *ikke holde sig væk*. Det følelsesmæssige engagement behøver ikke at skyldes virksomheden alene, men kan skyldes at man kan få afløb for ens stærke professionsbetingede interesse i jobbet, hvis det selvfølgelig er fagligt spændende, udviklende og udfordrende (ibid.:137). Medarbejdere med et følelsesmæssigt engagement har lyst til at være i virksomheden og vil gøre meget for at forblive i den (ibid.:137). Dette står i modsætningen til den anden type, som er *vedblivende (eller fastholdende) engagement*. Denne type bygger på konsekvenserne ved at forlade virksomheden, altså bevidstheden om hvilke omkostninger der er forbundet med at sige op i virksomheden (ibid.:137). Medarbejdere med denne type engagement bliver altså ikke i virksomheden af lyst og interesse, men snarere af nød. Man kan måske *ikke slippe væk*, da det er svært at få et andet job, eller at et jobskifte kræver at man bliver nødt til at flytte langt væk (ibid.:137). Den sidste type er *normativ engagement*, hvilket er gældende, når man føler sig forpligtet til at fortsætte i jobbet (ibid.:137). Her bliver medarbejderne i virksomheden af ren og skær forpligtelse (ibid.:137). De føler at de *bør blive* i virksomheden (ibid.:137). Dette kan skyldes flere årsager, blandt andet hvis man har fået jobbet igennem en bekendt, eller hvis virksomheden har hjulpet en igennem et langt sygdomsforløb. Disse tre forskellige typer engagementer resulterer alle i, at medarbejderne forbliver i virksomheden, men viser hvor stor forskel, der er i glæden hvormed det sker.

3.2.2 Gruppesammenhold og gruppetænkning

En måde at forbedre engagementet, øge effektiviteten og maksimere arbejdsmoralen i virksomheder i dag, er ved styrke gruppesammenholdet i virksomheden. Det er nemlig grupperne, der er med til at udforme produktionsnormerne og reglerne for samarbejde (Bakka & Fivelsdal 2004:109). Derudover stiger motivationen til at arbejde, hvis der er en god stemning og et godt fællesskab på arbejdet – Man føler, man er en del af gruppen. En af de måder en virksomhed kan prøve at forbedre gruppedynamikken og fællesskabet på, er ved at deltage i DHL-Stafetten. Med hvad er en gruppe overhovedet, og hvilke sociale systemer gør sig gældende i dem?

Der findes to måder at definere en gruppe på:

- *Ved synlige (objekter) kendetegn som interaktionshyppighed, social struktur, fælles sprog og symboler, eller*

- *Ved gruppens indre liv: dens forståelse af sig selv som en social enhed (målt ved gruppens identitet, tiltrækning og sammenhold). (ibid.:109).*

Hele virksomheden kan ses som en stor gruppe. Dog vil der som regel være flere forskellige grupper (afdelinger) i en virksomheden, hvor af disse kan overlappe hinanden (ibid.:109). Der kan i disse grupper være stor forskel i interaktionen, adfærden og de følelsesmæssige relationer, hvilket blandet andet er betinget af, hvor afhængig man er af hinanden i en arbejdssituation, eller hvor god mulighed man har for at tale sammen om arbejdsopgaverne, eller hvilken status forskel man har i virksomheden etc. (ibid.:109). Man kan groft dele typerne af grupper op i *formelle*, *ad-hoc* og *uformelle* grupper (ibid.:110). *Formelle* grupper dannes for at opfylde et bestemt mål, det kan for eksempel være direktionen, bestyrelsen eller faste udvalg i en virksomhed (ibid.:110). *Ad-hoc* grupper er midlertidige formelle grupper eller udvalg, som dannes for at løse en bestemt opgave, hvorefter gruppen opløses igen (ibid.:110). Dette kunne blandt andet være grupper, som har til opgave at udvikle et nyt produkt eller administrativt system, og som derfor involverer flere afdelinger (ibid.:110). Disse bliver derfor oftest kaldt projektgrupper. *Uformelle* grupper er dannet spontant af to eller flere personer på baggrund af fysisk nærhed, en fælles interesse eller gensidigt personligt tilhørsforhold (ibid.:110). Sådanne grupper kunne eksempelvis være et løbehold på arbejdet, hvor alle elsker at løbe, og derfor gør det sammen i deres fritid. Eller fælles frokost ordninger,

hvor de samme mennesker vælge at spise sammen hver dag. Disse uformelle grupper kan være svære at udpege i en virksomhed (ibid.:110).

Alle disse grupper i virksomheden fungerer som et *socialt system*. Det er i grupperne, at de *sociale normer* bliver dannet og vedligeholdt. En social norm er "*de udtrykte eller underforståede forventninger, som er rettet mod ethvert gruppemedlems adfærd.*" (ibid.:112). Nogle af disse normer fremgår tydeligt, mens andre er mere skjulte og vanskelige at få øje på (ibid.:112). Som oftest opdages disse skjulte normer først, når de overtrædes af et nyt gruppemedlem (nyansat), hvilket resulterer i en *sanktion* (ibid.:112). Sanktionen eller reaktionen kan både være positiv og negativ. En *positiv sanktion* kan være alt fra ros, belønning til overtalelse, hvor en *negativ sanktion* kan være en form for drilleri eller en straf (ibid.:112). Den positive sanktion har til formål at forstærke en bestemt adfærd ud fra normen, hvor den negative medvirker til at skabe normkonform adfærd (ibid.:112). Dog kan tolerancen overfor normafvigelse variere i forhold til de enkelte gruppemedlemmer (ibid.:15). Vigtige personer, så som direktøren i gruppen (virksomheden), har en større frihed til at afvige fra de sociale normer (ibid.:15). De sociale normer og sanktioner bliver samlet set kaldt *social kontrol*, hvilket er det, der påvirker den enkelte person i en gruppe (ibid.:12). Man kan spørge sig selv, hvorfor vi som individer underlægger os den sociale kontrol for at være en del af en gruppe. De fleste indgår i en gruppe for at opnå social accept og tryghed (ibid.:114). Hvor villige den enkelte person er til at overholde de sociale normer, kommer an på hvor vigtig den pågældende gruppe er (ibid.:15). Det er for eksempel en god idé at indordne sig de sociale normer, der er på ens arbejdsplads (i gruppen), for først og fremmest at bevare sit job, men også for at det er behageligt at gå på arbejde.

Der er stor forskel på, hvor godt en gruppe fungerer. I nogle grupper kan man bare mærke, at der er en særlig atmosfære, hvilket påvirker dens præstation (ibid.:122). Man kan sige, at der er et godt gruppesammenhold, hvilket kan forklares således: "*Grupper med stærkt sammenhold (cohesive groups) er kollektiver, hvor den gensidige tiltrækningskræft er stor, eller hvor der er en stærkt motivation for samarbejde.*" (ibid.:122). Centralt for et godt gruppesammenhold er, at gruppemedlemmerne virker attraktive på hinanden og på den måde glæder, støtter eller inspirerer hinanden (ibid.:123). De opgaver gruppen får stillet stemmer overens med de enkelte gruppemedlemmers værdier eller præferencer, og er lige til for gruppen at løse (ibid.:123). Sammenholdet kan blive så stærkt, at de enkelte gruppemedlemmer mister deres dømmekraft, og bare følger gruppens beslutninger (ibid.:123). Dette kan kaldes *gruppetaenkning* eller *gruppesyndromet* (ibid.:123). Konsekvensen ved denne loyalitet over for

gruppen kan være, at der bliver truffet uhensigtsmæssige eller utilsigtede beslutninger (ibid.:123). Dette gøres for at undgå at spolere den behagelige *vi følelse*, som præger gruppen (ibid.:124).

3.2.3 Teambuilding

Som noget nyt og meget populært indenfor Human Ressource Management er *teambuilding*, som stammer fra *teambegrebet*. Teambegrebet er hentet fra sportsverdenen, hvor det bliver brugt som redskab til at opnå toppræstationer (Sørensen 2005:206). Som eksempelvis Jan Pytlick, landstræner for det danske kvindelandshold i håndbold, beskriver: "*Når resultaterne glipper, skyldes det ofte, at teamets medlemmer opfører sig som individualister uden sans for samarbejdet betydning.*" og videre: "*Vi må konstant arbejde på at udvikle team-medlemmerne for at skabe et godt samarbejde...*" (Kastberg & Videriksen 2012:7). Denne team tankegang er videreført til mange virksomheder i dag, hvor hele medarbejderstaben ses som et samlet team. Tesen går på, at ved kropslige og praktiske teamøvelser kan virksomheden styrke kompetenceudviklingen og samarbejdet i teamet, og videre resultere i en øget produktivitet (Sørensen 2005:206).

Team står hel kort for: *Together Each Achieve More*. (Kastberg & Videriksen 2012:17). En mere uddybende forklaring af begrebet lyder som følgende: "*Et team er en højtydende samling mennesker, der har et klart fælles mål og identitet. Medlemmerne i højtydende team er afhængige af – og i stand til at bruge hinandens ressourcer og kvalifikationer.*" (ibid.:17). Et godt team er en målrettet præstationsenhed, som kan finde ud af at løse komplekse problemstillinger (ibid.:18). Særlige styrker ved et velfungerende team er, at det kan udnytte den enkeltes ressourcer optimalt, og videre er det i stand til at administrere frihed under ansvar (ibid.:18). For at opnå et sådan effektivt team benyttes *teambuilding* i virksomhederne. Teambuilding eller på dansk team-udvikling defineres som øvelser, der stimulerer team medlemmerne ved at placere dem i en række situationer, hvor deres eneste måde at opnå succes på er ved at samarbejde (ibid.:12). Oftest hyres udefrakommende til at facilitere disse udviklende workshops så som konsulenter og eksperter i personaleudvikling (Larson & Gray 2011:425). Eksempler på teambuildingsøvelser kunne være skattejagt, paintball, overlevelsestur, kanotur, rollespil, filmskabelse og så videre.

En af de personer som lever af at arrangere teambuildings kurser er Bent Kock, som er tidligere jagersoldat (Mikkelsen 1999:157). Han har etableret sit firma med navnet Q-Courage, som tilbyder teambuilding til offentlige og private virksomheder (ibid.:157). Her

trækker han på sine 15 års erfaring med jægerkorpset, hvor samarbejdet mellem soldaterne er nødvendigt for overlevelse (ibid.:157). Han bruger naturen som læringsrum, som blandt andet indbefatter lange gåture og forskellige fysiske udfordringer (ibid.:163). Kurserne kan vare mellem 24-72 timer (ibid.:162). Netop det at bruge naturen og være væk fra de normale rammer, forstærker de indtryk kurset giver deltagerne (ibid.:161). Formålet med kurserne er, som han selv siger: *"Målet med kurset er da, at alle får en klar forståelse for, at det, at trække på samme hammel, er bedre end at gå hver for sig."* (ibid.:164). Ud fra dette understreger han vigtigheden af, at holdene i de forskellige aktiviteter bliver sammensat på kryds af tværs af virksomheden, således at samarbejdet bliver skabt på tværs af de daglige rammer og arbejdsfordelinger (ibid.:164). På den måde bliver der skabt et nyt socialt fællesskab, som virksomheden kan trække på i hverdagen.

Men er det udelukkende virksomheden, der får en fortjeneste af disse teambuildingskurser, eller får medarbejderne også noget med hjem på det personlige plan, og hvordan kan det overhovede være, at man kan få en gruppe voksne mennesker til for eksempel at jage kaniner i de svenske skove eller løbe 5 kilometer for virksomhedens skyld?

KAPITEL 4: Analyse

Analysen er inddelt i to afsnit. I det første afsnit vil jeg analysere, hvad der motiverer medarbejdere, i dagens virksomheder, til at stille op til DHL-Stafetten. Dette gøres på baggrund af *kapitel 3: Arbejdsmoral*, og ud fra de tre kvalitative interviews med deltagere i DHL-Stafetten og ud fra besvarelserne af det kvantitative spørgeskema. I det andet afsnit vil jeg analysere, hvad der motiverer virksomheder til at deltage i DHL-Stafetten. Denne analyse vil også have *kapitel 3: Arbejdsmoral* som udgangspunkt, hvor til det kvalitative interview med arrangøren af DHL-Stafetten i en virksomhed, samt besvarelserne fra det kvantitative spørgeskema vil indgå.

4.1 Analysedel 1 - Medarbejderne

Hvordan kan det være at 122.500 medarbejdere valgte at deltage ved dette års DHL-Stafet i Fælledparken (pressesystemet 2012)? Hvad motiverer så mange mennesker til at bruge deres fritid på at løbe for deres arbejdsplads i et stafetløb? Er det for deres egen vindings skyld, eller er det udelukkende for virksomheden? Dette vil nedenstående analyse give et bud på.

4.1.1 Hygge, motion og konkurrence

Hvis man ser på de 172 respondenteres besvarelse på spørgsmålet: "*Hvorfor stiller du op til DHL-Stafetten?*" svarer hele 81 %, fordi de *synes det er hyggeligt* at deltage. Dette er altså en hel grundlæggende motivationsfaktor for langt de fleste deltagere. Det skal være hyggeligt, før de gider at stille op til sådan et arrangement. Men hvilke andre motivationsfaktorer spiller ind?

Der tegner sig et billede af, at *motion* også er en vigtig motivationsfaktor. 49 % af respondenterne svarede, at de deltog, fordi de godt *kan lide at løbe*. DHL-Stafetten muliggør at disse medarbejdere, som i forvejen godt kan lide at løbe, har noget at træne sig op til, som en respondent skrev: "*Det er en motivation for min egen træning. Så har jeg et lille mål at løbe efter.*" Dette viser en *indre motivation*, som er kendetegnet ved en indre belønning som et resultat af en handling. Disse medarbejdere/løbere får altså en indre glæde eller tilfredshed ved at gennemføre sådan et løb eller ved at forbedre deres løbetid, og behøver ikke nødvendigvis at stille op for virksomhedens skyld, men for deres egen. I forlængelse af motionen nævner flere af respondenterne og de interviewede også den herskende *interne konkurrence*, som der er i virksomheden som følge af DHL-Stafetten – *En kollega*

konkurrence – hvem er hurtigst? Netop dette nævnte interviewperson 1 i forbindelse med, hvad der blev snakket om på hans arbejdsplads efter løbet: *"Vi taler om hvilken tid de forskellige er løbet ind på. Taler om de store overraskelser, hvem der har været rigtig hurtige, og hvem der har været rigtig langsomme."* (2 min. 40 sek.). Man vil gerne vise overfor de andre medarbejdere i virksomheden, at man er god til at løbe, og derfor kan vinde over dem. Som en respondent svarede: *"Vil gerne slå chefen i en non-aggressiv aktivitet."* Det med at ville overbevise andre om ens styrke, tyder på en *ydre motivation*, som er kendetegnet ved adfærd der udføres på baggrund af ydre belønning. Belønningen i dette tilfælde er anerkendelsen, og den prestige der ligger i at få den hurtigste tid på ens arbejdsplads. Dog kan dette også være et tegn på, at den *indre normative motivation* er herskende. Denne er karakteriseret ved et ønske om at efterleve nogle bestemte normer og værdier. Hvis der for eksempel indirekte ligger en værdi i at være *i god form* på arbejdspladsen, er det muligt at rigtig mange af medarbejderne gerne vil efterleve dette, og på den måde kan konkurrencen opstå. Endvidere kan det da også være den mere generelle norm, der ligger i tiden, at vi skal være sunde og dyrke motion, der skaber den indre normative motivation, som får så mange mennesker til at deltage i DHL-Stafetten. Hvilket 10 % af de adspurgte også illustrerede ved at svare at DHL-Stafetten var en *nem måde at få motion på*.

4.1.2 Lyst eller tvang?

Der kan være nogle bagvedliggende og muligvis ubevidste faktorer hos den enkelte medarbejder, som kan være med til at påvirke beslutningen om at deltage i DHL-Stafetten eller ej. Disse bagvedliggende faktorer er tæt knyttet sammen med, hvilket forhold den enkelte har til sin arbejdsplads. Hvis forholdet eksempelvis er kendetegnet ved *følelsesmæssigt engagement*, hvor medarbejderne føler sig tæt knyttet til virksomheden og kan identificere sig med den, vil dette øge motivationen til at sige ja til at deltage i DHL-Stafetten, da den enkelte medarbejder brænder for sin arbejdsplads. Dette følelsesmæssige (og positive) engagement fremgik tydeligt af interviewperson 3's beskrivelse af at deltage i arrangementer med arbejdet uden for arbejdstiden. *"Det er utroligt hyggeligt. Det gør vi ret meget. Det er ret normalt inden for vores branche, at det fletter lidt sammen. Men det er meget hyggeligt også meget venneagtigt, når man så er sammen ude fra arbejdstiden."* (2 min. 57 sek.). Men det er måske ikke alle, der har det sammen frivillige passionerede engagement til deres arbejdsplads?

Som tidligere nævnt, har den økonomiske krise ført til en stigende arbejdsløshed, som har skabt en frygt på arbejdsmarkedet. Frygten for at blive fyret på grund af besparelser i virksomheden og derfor gå arbejdsløs. Denne frygt kan muligvis være medvirkende til, at nogle medarbejdere i dag er villige til at gøre mere for deres arbejdsplads end tidligere, for at kunne bibeholde deres arbejde. Dette kunne for eksempel være at sige ja til at deltage i DHL-Stafetten uden egentlig at have lyst, men fordi man blev presset til det, for at vise ens engagement for virksomheden. Netop dette var tilfældet med interviewperson 2, som udtalte: ”*Gruppepres. Nu har jeg løbet så længe og snakket om det på mit arbejde. Ikke så meget, men det er noget man ved om mig. Så tror jeg, de ville synes, at det var rigtig mærkeligt, hvis jeg af alle mennesker ikke stillede op. Men det var kun derfor.*” (2 min. 1 sek.). Besvarelsene fra det kvantitative spørgeskema viser, at det ikke kun er interviewperson 2, som har det sådan. 6 % af de adspurgte svarede at de deltog i DHL-Stafetten da, *alle de andre gør det og jeg følte mig lidt presset til det*. Så deltagelsen i DHL-Stafetten bliver nærmere tvang, for at vise arbejdspladsen at man er en motiveret, engageret og loyal medarbejder, selvom man egentlig ikke har lyst. Denne adfærd er kendetegnet ved *vedblivende (eller fastholdende) engagement*, da det er frygten og konsekvenserne ved at miste sit arbejde og ikke kunne få et nyt, der skaber denne adfærd. Medarbejdere med et *normativt engagement*, vil derimod nok i højere grad nægte at deltage i DHL-Stafetten, da de kun arbejder i virksomheden af ren og skær forpligtelse.

4.1.3 Er du med eller ej?

Det at løbe et stafetløb er forbundet med samarbejde, da den ene løber skal give stafetten videre til den næste løber på holdet og så videre. Man kan altså ikke løbe denne form for løb, uden at man har et hold. For at deltage i DHL-Stafetten er det altså nødvendigt at være en gruppe, der er interesseret i at stille op. Hele 45 % af de adspurgte fortalte, at *det var et ønske fra medarbejdernes side* at deltage i DHL-Stafetten. Dette kunne tyde på, at der i disse virksomheder er blevet dannet en *uformel gruppe*. Sådanne grupper er kendetegnet ved at blive dannet spontant på baggrund af en fælles interesse. I mange virksomheder er det at deltage i DHL-Stafetten en *fast tradition*, hvilke 38 % af de adspurgte svarede. I disse virksomheder må man formode, at det er et fast udvalg, der står for tilmelding af medarbejdere, bestilling af telte og så videre. Dette er altså en *formel gruppe*, som bliver dannet for at opfylde et bestemt mål – Altså at planlægge og stå for deltagelsen af DHL-Stafetten. Virksomheder der ikke nødvendigvis deltager hvert år, eller som har mange udskiftninger af medarbejdere, vil nok have en *ad-hoc gruppe* til at stå for planlægningen af

deltagelsen. Denne ad-hoc gruppe dannes altså midlertidigt for at løse en bestemt opgave, hvorefter den opløses igen.

Lige gyldigt om det er en uformel, formel eller ad-hoc gruppe, som står for at arrangere virksomhedens deltagelse i DHL-Stafetten, har alle disse grupper det til fælles, at de danner to nye typer grupper, nemlig: *den inkluderende* - og *den ekskluderende* gruppe. Alle kender følelsen af, hvor fantastisk det er at føle sig som en del af en gruppe, og hvor rædsomt det er at føle sig uden for. Det at stille op som et hold til DHL-Stafetten er forbundet med enormt meget fællesskab inden, under og efter selve løbet. Som en af respondenterne svarede: "*At skabe et fællesskab på arbejdspladsen og få gode minder og historier der bidrager til et godt arbejdsmiljø.*" Endvidere svarede 21 % af de adspurgte, at de oplevede at fællesskabet på deres arbejde i høj grad blev styrket efter DHL-Stafetten, og 46 % svarede at det i nogen grad blev styrket. Videre nævnte alle de interviewede fællesskabet som det alt afgørende element ved at deltage i DHL-Stafetten, men hvad så med dem der ikke har lyst eller ikke kan deltage i løbet?

En måde opdelingen mellem den inkluderende og ekskluderende gruppe vises tydeligt på er ved, at de medarbejdere som stiller op for virksomheden i DHL-Stafetten, får en T-shirt hvor firmaets navn står på. Løbetrøjen er altså en måde, hvorpå du kan vise ud ad til, at du er medlem af den "rigtige" gruppe, eller at du er så heldig at have et arbejde. I den inkluderende gruppe hersker der nogle bestemte *sociale normer*. Dette kunne for eksempel være forventningen om, at holdene som virksomheden stiller op med, klarer sig godt i det samlede løb. Denne sociale norm kunne indirekte indbefatte, at det forventes at deltagerne træner op til løbet, hvilket også 42 % svarede, at de i nogen grad gør. Måden hvorpå gruppen opretholder disse forskellige sociale normer, er ved *positive* og *negative sanktioner*. En positiv sanktion kunne være den ros og anerkendelse du får i gruppen, hvis du er med til at bidrage til en god samlet løbetid. Formålet med den positive sanktion er at forstærke den ønskede adfærd i gruppen. En negativ sanktion kunne være at drille dem i virksomheden, som ikke stiller op. Dette var gældende i interviewperson 1's arbejdsplads, hvor han sagde: "*Der bliver snakket meget op til. Især om folks form. Nogle gange er der nogle folk, som er en maybe, det er ikke sikkert, de skal deltage og så er det tit, det der bliver talt om, hvorfor de ikke skal, og så går der tit internkonkurrence, hvor man prøver at punke folk.*" (2 min. 13 sek.). Disse sociale normer og sanktioner danner altså ramme for den *sociale kontrol*, der påvirker den enkelte specielt i gruppen, men også udenfor. Denne sociale kontrol kan være så stærk, at man er villig til at ofre sig, som en af respondenterne antydede ved sin bemærkning om, hvorfor

personen deltog i DHL-Stafetten: ”Hyggen med kollegerne, når ’pineriet’ med at løbe er overstået. Jeg hader at løbe!”.

4.2 Analysedel 2 – Virksomhederne

I år var der 3200 virksomheder, der stillede op til DHL-Stafetten i København i Fælledparken (pressesystemet 2012). I min undersøgelse svarede 95 % af de adspurgte, at det var deres *arbejdsplads der betalte for deres deltagelse*. Man tilmelder sig som et hold bestående af fem personer, hvilket koster 620 kr. (Sparta 2012b). Hvis man dividerer alle deltagerne ved dette års DHL-Stafet i København med fem og derefter gange med 620 kr., får man cirka 15 millioner. Det er altså rigtig mange penge, virksomhederne samlet set betaler til sådan et arrangement. Ud fra dette må man næsten tro, at virksomhederne får et eller andet ud af at bruge alle disse penge på at stille op til DHL-Stafetten?

4.2.1 Her har vi det godt

DHL-Stafetten kan ses som en hel klar *teambuildingsøvelse* fra virksomhedens side, da den eneste måde at kunne gennemføre stafetløbet på er ved at samarbejde. Medarbejderne må samarbejde i at give stafetten videre til hinanden og tilsammen løbe de 25 kilometer (5x5 km). Hvis der er opstået en sygdommelding på dagen, må en af holdmedlemmerne løbe ruten to gange, for at holdet kan gennemføre stafetløbet. Det handler altså om at fungere som et *team* og kunne samarbejde effektivt. Som tidligere nævnt skaber dette et *fællesskab*, hvilket interviewperson 4, arrangøren af DHL-Stafetten i en virksomhed også stærkt påpegede: ”*Det er en stor ting for fællesskabet at gøre noget på tværs af afdelingerne sammen.*” (1 min. 53 sek.). Men smitter dette fællesskab af på virksomheden i dagene efter DHL-Stafetten? Ja, 21 % svarede, at fællesskabet i høj grad blev styrket på arbejdet efter DHL-Stafetten og 46 % svarede i nogen grad. Denne teambuildingsøvelse (DHL-Stafetten) virker altså til at styrke fællesskabet i virksomheden, og får medarbejderne til at føle sig mere som et samarbejdende team. Det er en måde, hvorpå virksomheden kan styrke medarbejdernes loyalitet og tilhørsforhold til virksomheden på, da 18 % af de adspurgte svarede at de i højere grad følte sig tættere knyttet til deres arbejde og kollegaer efter løbet og 49 % svarede i nogen grad. Alt dette er med til at styrke virksomhedens konkurrenceevne, da de i højere grad får glattere, mere motiverede og engagerede medarbejdere. Dette viser undersøgelsen også, da 27 % svarede, at de i nogen grad følte at deres arbejdsmotivation steg efter at de havde deltaget i DHL-Stafetten, og 8 % svarede at deres arbejdsmotivation steg i høj grad. Man kan derfor hel

kort sige, at DHL-Stafetten altså er et teambuildingsredskab for virksomheden til at styrke fællesskabet og sammenholdet på, hvilket skaber mere motiverede og engagerede medarbejdere, som bevirker, at virksomhedens konkurrenceevne bliver forbedret. Dette er alt sammen forbedringer internt i virksomheden, men hvad med ud ad til? Hvilken betydning har virksomhedernes deltagelse i DHL-Stafetten for deres ry udad til?

4.2.2 Den store verden udenfor

Hvis man går en tur rundt i Fælledparken, når der er DHL-Stafet, vil man opdage at det overalt vrirler med farvede T-shirts med firmalogoer og -slogans på. En masse forskellige løbetrøjer i blå, pink, gul, grøn og så videre. Et eksempel på et slogan på disse løbetrøjer kunne være Novo Nordisk's: *Novo nordisk is running to change diabetes*. Dette er jo i og for sig en form for reklame for de forskellige virksomheder, hvilket interview person 2 også bemærkede: *"Jeg synes også, det var meget tydeligt, at der var nogle farver på trøjerne, der gik igen, og dem fik man et godt indtryk af. Region hovedstaden, det var som om, der ikke var en læge på et eneste hospital fordi alle var ude og løbe, og de her store firmaer giver et indtryk af at have power – man power."* (4 min. 7 sek.). Virksomhederne kan ved at deltage i DHL-Stafetten promovere sig selv og give et godt indtryk til omverdenen. Da respondenterne blev spurgt om, hvorfor de tror, at virksomheder vælger at stille op DHL-Stafetten, svarede 32 % da også, at det var for at *promovere virksomheden*. En anden grund til at virksomheder stiller op, var for at *fremme sundheden* på arbejdspladsen, hvilket 42 % mente. Dette er igen en måde, hvor virksomhederne kan vise omverdenen, at de har en god CSR politik, som indbefatter overvejelser om sundheden på arbejdspladsen. Så hvis en virksomhed forstår at spille sine kort rigtigt, så er det en win win situation at stille op til DHL-Stafetten, da de i selve virksomheden får glattere medarbejdere, imens de samtidig laver reklame for sig selv. Men hvorfor er det blevet nødvendigt for virksomheder i dag at bruge ressourcer på arrangementer, så som DHL-Stafetten, til at styrke virksomheden på?

Som jeg tidligere har nævnt, har globaliseringen resulteret i en øget konkurrence mellem de forskellige nationer. Den hårde konkurrence mellem konkurrencestaterne gør, at der i dag stilles langt højere krav til både virksomheder, men også til medarbejdere end før i tiden. De danske virksomheder bliver derfor nødt til hele tiden at udvikle sig, for at kunne overleve i den internationale konkurrence. DHL-Stafetten kan derfor ses som et redskab for virksomheder til at kunne effektivisere, maksimere og forbedre virksomheden på. DHL-

Stafetten er altså et lille eksempel, som illustrerer denne kolossale internationale problemstilling.

KAPITEL 5: Konklusion

Jeg kan på baggrund af mit litterære og teoretiske studie af arbejdsmoralen, og min analyse af hvad der motiverer medarbejdere og virksomheder til at stille op til DHL-Stafetten besvare projektets problemformulering:

Hvordan kan man forstå DHL-Stafetten som et fænomen, der afspejler nutidens arbejdsmoral, og hvad motiverer henholdsvis medarbejderne og virksomhederne til at deltage i løbet?

Til at besvare arbejdsspørgsmål 1: *Hvordan har arbejdsmoralen ændret sig igennem tiderne og hvad kendetegner den i dag?*, kan jeg slå fast, at arbejdsmoralen er en historisk konstruktion. Hvis vi ser tilbage i historien og frem til i dag, er der nemlig sket et skift i holdningen til ”det at arbejde”. I antikken var arbejdet ildeset, da det fratog mennesket sin frihed til vigtige aktiviteter så som filosofi, politik, kunst m.m. Det var først med reformationen og den protestantiske kirke, at arbejdet blev gennemsyret af moral. Arbejdet var nu en måde, hvorpå man tjente Gud og udadtil viste, at man var en af de udvalgte til at blive frelst. Med tiden gled religiøsiteten mere og mere ud af arbejdet, men den stærke moral forblev. Man kan derfor sige, at nutidens arbejdsmoral har sin oprindelse i 1500 tallet med den protestantiske kirke og reformationen, selvfølgelig for så vidt den vestlige kultur. I dag er arbejdet blevet en stor del af vores identitet, tilværelse og måde at udvise god karakter på. Det er dog blevet sværere, med den globale udvikling og den økonomiske krise, at få og bibeholde et arbejde. Mange mennesker har ikke råd til at gå arbejdsløse, da de har sat sig økonomisk stramt. Frygten for at miste sit arbejde er medvirkende til, at nogle mennesker i dag er villige til at gøre mere for deres arbejdsplads end tidligere, så som at stille op til DHL-Stafetten uden egentlig at have lyst.

Besvarelsen af arbejdsspørgsmål 2: *Hvilke motivationer har de deltagende (medarbejderne og virksomhederne) i DHL-Stafetten?*, indbefatter flere ting. Når medarbejdere stiller op til DHL-Stafetten, er det både for hyggen og motionens skyld, men også for at indgå i det fællesskab der bliver skabt og en måde at udvise respekt, engagement og loyalitet overfor virksomheden på. Dette er problematisk, for de medarbejdere som ikke stiller op, da de kan føle sig ekskluderet på arbejdspladsen. Virksomhederne bruger DHL-Stafetten som et teambuildingsredskab til at styrke fællesskabet og sammenholdet blandt medarbejderne, hvilket er med til at skabe mere motiverede og engagerede medarbejdere. Dette bevirker, at virksomhedens konkurrenceevne bliver forbedret, hvilket også er nødvendigt for at overleve i

den internationale konkurrence. Derudover er deltagelsen i DHL-Stafetten en god måde for virksomhederne at promovere sig på og udvise man power.

KAPITEL 6: Perspektivering

”Julen varer længe, koster mange penge” bliver der sunget i Højt fra træets grønne top. Julen forbinder vi med socialt samvær med dem vi elsker, en masse god mad, julesange og for mit eget vedkommende julegave-indkøbs-helvede. Det er ikke sjovt at købe julegaver ind i indre København i december måned. Der er fyldt med stressede mennesker overalt, kilometer lange køer og børn der græder. Svedende står man der i Magasin, imens man febrilsk prøver at finde ud af, hvad ens mor ville blive glad for. Problemet er bare det, at min familie kun består af voksne mennesker, der selv har råd til at købe de ting, de godt kunne tænke sig. Så man skal give kvinden eller manden, der har alt i forvejen en opfindsom gave. Så hvorfor overhovede købe en gave?

Julen er et tydeligt billede på forbrugerismen, og det kapitalistiske samfund vi lever i. Forbruget er efter min mening, kun blevet værre, i den tid jeg har levet i, hvor blandt andet internethandel er kommet frem. Da min mor var barn, fik de kun en gave hver juleaften, som for eksempel kunne være en bamse. I dag er der simpelthen så mange gaver, at de ikke kan være under juletræet, og det er ikke fordi at juletræet er blevet mindre, tværtimod. Men er vi blevet lykkeligere af den grund? Nej, det tror jeg egentlig ikke..

Men kan vi bare blive ved med at forbruge uden nogen form for konsekvens? Nej, verdenssamfundet står over for en konflikt mellem to nødvendigheder, nemlig økonomi og økologi. Denne konflikt er opstået som følge af kravet om vækst, rigdom og beskæftigelse, som er fundamentet for den moderne økonomi (Thyssen 2012). Væksten har altså en bagside: *”Gennem hårde kampe er der opnået enighed om, at vækst betyder øget forbrug af energi, råstoffer og vand, som enten bliver knappe ressourcer – og årsag til krig og anden uro – eller truer klodens nuværende tilstand.”* (ibid.). I denne konflikt fører økonomien, hvor øget beskæftigelse prioriteres højt især i denne krise tid, hvortil megen miljøskade retfærdiggøres, bare fordi der skaffes flere arbejdspladser (Beder 2004:11). Vi skal alle arbejde fuldtid, så vi kan producere mere og mere, men til hvad? Væksten må da også have en grænse?

De to nødvendigheder er altså modsatrettede, da økonomien kræver vækst og økologien kræver nulvækst eller nærmere negativ vækst (Thyssen 2012). På spil er vestens og nu også det globale samfunds idé om rigdom. Vores forestilling om rigdom bygger på penge – *”Hvis jeg havde ti millioner kunne jeg rejse verden rundt eller købe mig en stor lejlighed eller den bil jeg altid har drømt om. Alt ville være lettere”* – Petra Bohm. En måde at løse konflikten

mellem økonomi og økologi på kunne være ved at ændre vores opfattelse af rigdom fra penge til fritid. Alle kunne gå ned i arbejdstid, for derved også at opnå fuld beskæftigelse. Dette ville medføre mere fritid, færre penge og mindre forbrug, og på den måde ville presset på miljøet aftage. Men at forestille sig et samfund hvor arbejdet ikke længere er fundamentet i vores liv, er jo næsten utænkeligt, og ville dette overhoved kunne lade sig gøre?

I starten af 1900-tallet eksperimenterede Henry Ford⁹ netop med kortere arbejdstider for at motivere hans medarbejdere, der dog stadig fik det samme i løn (Beder 2004:106). Samtidig oprettede Ford en ”sociologisk afdeling”, der bestod af undersøgere, hvis formål var at besøge arbejderne hjem for at sikre at ingen drak for meget, at alles sexliv var ærbart, at huset var rent og pænt, og ikke mindst at fritiden blev brugt på noget nyttigt (ibid.:106). Hvis undersøgeren ikke var tilfreds med hvad de så, kunne arbejderen miste sine fem dollars om dagen, indtil han igen udviste ”ret levevis” (ibid.:106).

Hvis vi i dag gik ned i arbejdstid, og derved fik mere fritid, ville det så være nødvendigt med en sociologisk afdeling til at holde øje med os, eller ville vi godt kunne administrere vores fritid selv? Hvad skulle vi bruge al den fritid til, når vi ikke længere ville have penge at forbruge? Måske få os en hobby, sove længe, gå en tur langs stranden, se ens familie, læse en bog, men hvad så bagefter? Ville vi kede os ihjel eller måske finde ud af, at der er vigtigere ting i livet end penge og arbejde? Ingen kan forudsige fremtiden, og det er derfor umuligt at sige, hvordan arbejdsmoralen og arbejdsmarked er om 10-20 år. Dog ved vi, at arbejdsmoralen har ændret sig gennem historien, og vil derfor nok også komme til at se anderledes ud i fremtiden. Kommer vi mon til at arbejde mere eller mindre? Bliver arbejdspladserne mere og mere en slags familie for os, hvor det er naturligt og en selvfølge at spise aftensmad sammen, passe hinandens børn, tage på skiture sammen og så videre?

⁹ Manden bag bilfabrikanten Ford.

KAPITEL 7: Litteraturliste

7.1 Litteratur

- Andersen, Ib 2003: *Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. 2. Udgave. Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Anderson, Bo & Euler, Roland von 1961: *Tidsjämförelser*. I Bo Anderson m.fl. Sociologiska metoder. 2 opslag. Svenska Bokförlaget / Norstedts.
- Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil 2004: *Organisationsteori – Struktur, kultur, processer*. 4. udgave. Handelshøjskolens Forlag, København.
- Bseder, Sharon 2004: *Arbejdsmoral til salg – fra puritansk prædikestol til moderne virksomheds-PR*. 1. Udgave. Forlaget Klim, Århus.
- Christensen, Thomas Malthé 2009: *Globaliseringsbølgen*. I Morten Winther Bülow m.fl., Globalisering – Samfundsvidenskabelige perspektiver. 1. Udgave, 1. Opslag. SYSTIME.
- Dahl, Anne-Marie 2006: *Genveje til fremtiden – Fremtidsforskning som værktøj i virksomheden*. Jyllands-postens Forlag.
- Gården, Hugo 2006: *Det globale spring – Hvordan danske virksomheder skal overleve fremtiden*. 1. Udgave, 1 opslag. Børsens Forlag.
- Hellevik, Ottar 2009: *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 7. Udgave, 4. opslag. Universitetsforlaget.
- Højberg, Henriette 2009: *Forståelse og fortolkning i samfundsvidenskaberne*. I L. Fuglsang og P.B. Olsen (red.), Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – På tværs af fagkulturer og paradigmer. 2. Udgave. Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg.
- Jessen, Karin & Zoffmann, Bo 2011: *Motivation og ledelse – Vejen til glade medarbejdere og øget produktivitet*. 1. Udgave, 1. opslag. L&R Business, København.
- Kastberg, Bjarne & Videriksen, Flemming 2010: *Effektive team – den direkte vej til toppræstationer*. 1. Udgave, 1. Opslag. Gyldendal Business, København.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend 2009: *Interview – Introduktion til et håndværk*. 2. Udgave. Hans Reitzels Forlag, København.

- Kuvaas, Bård 2009: *HR – Lønsomhed gennem HR – I et empirisk perspektiv*. 1. Udgave, 1. opslag. Academica , Århus.
- Larsen, Henrik Holt 2010: *Human Ressource Management – Licence to work – Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* 2. Udgave. Forlaget Valmuen, Holte.
- Larson, Erik W. & Gray, Clifford F. 2011: *Project Management – The Managerial Process*. 4. Udgave. Mc Graw Hill companies, New York.
- Lindhardt, Jan & Uhrskov, Anders 1997: *Fra Adam til Robot – Arbejdet historisk og aktuelt*. 1. Udgave. Gyldendal, København.
- Mikkelsen, Flemming 1990: *Produktion & arbejdskraft i Danmark gennem 200 år*. 1 udgave. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København N.
- Mikkelsen, Gunni F. H. 1999: *Styring af Teambuilding – Sådan opnår virksomheden resultatrige erfaringer med teambuilding*. 1. Udgave, 1. Opslag. Børsens Forlag, København.
- Nyberg, Mikael 2005: *kapitalen.com*. Tiderne skifter, København.
- Olsen, Henning 2006: *Guide til gode spørgeskemaer*. Socialforskningsinstituttet, København.
- Pedersen, Torben et al. 2006: *Globalisering starter i Danmark – Virksomhedernes udfordringer*. 1. Udgave, 1.opslag. Handelshøjskolens Forlag.
- Rasborg, Klaus 2009: *Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi*. I L. Fuglsang og P.B. Olsen (red.), Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – På tværs af fagkulturer og paradigmer. 2. Udgave. Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg.
- Svendsen, Lars Fr. H. 2010: *Arbejdets filosofi*. 1 udgave. Forlaget Klim, Århus.
- Sørensen, Sidsel Ejerskov 2005: *Teamudvikling for erhvervslivet – En vej til kompetenceudvikling*. I R. Stelter og M. Bertelsen (red), TEAM – Udvikling og læring. 1. Udgave. Dansk psykologisk forlag.
- Weber, Max 2009: *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd*. 8 opslag. Nansensgade Antikvariat.

7.2 Rapport

- Teknologirådet 2005: *Balancen mellem arbejdsliv og andet liv*. Udarbejdet af nedsæt arbejdsgruppe: Kirsten-Marie Bovbjerg m.fl. i august 2005.

7.3 Kronikker

- Kure, Nikolaj 2012: *Det meningsfulde arbejdsliv og 'religiøficeringen' af organisationen*. Trykt i Dansk Sociologi s.9. November 2012.

- Thyssen, Ole 2012: *Jeg forbruger, ergo er jeg*. Trykt i Weekend Avisen s.11 den 26.10.2012.

7.4 Radioprogrammer

- Apropos DR 2012: *Lighed og konkurrence*. Sendt på P1 den 26.11.2012. Medvirkende Jens Erik Kristensen, Idéhistoriker og lektor ved Danmarks Pædagogiske Universitet, Aarhus Universitet.

- Krause på Tværs DR 2011: *Den brutale konkurrencestat*. Sendt på P1 den 28.02.2011. Medvirkende Ove Kaj Pedersen, professor, Cand.scient.pol. på Copenhagen Business School.

7.5 Internetsider

- DHL 2012: *DHL Stafetten*. Lokaliseret den 20. September 2012 på:

<http://www.dhlstafetten.dk/default.asp>

- DR – Nyheder 2012: *Krise: En tredjedel af danske lønmodtagere er bange for at miste jobbet*. Lokaliseret den 1. November 2012 på:

<http://www.dr.dk/Nyheder/Indland/2012/10/17/164738.htm>

- Jobmatch 2012: *Jobmatch vil sætte en ny dagsorden*. Lokaliseret den 22. November 2012 på

<http://www.dr.dk/DR1/Jobmatch/Jobmatch+vil+sætte+en+ny+dagsorden.htm>

- Kristeligt Dagblad 2004: *Danskerne ønsker mere fritid og mindre arbejde*. Lokaliseret den 6. November 2012 på:

<http://www.kristeligt-dagblad.dk/artikel/114074:Seneste-nyt--Danskerne-oensker-mere-fritid-og-mindre-arbejde>

- Nyhederne tv2 2012: *Sådan bliver dit barns skoleskema*. Lokaliseret den 7. November 2012 på: <http://nyhederne.tv2.dk/article.php/id-61043809:sådan-bliver-dit-barns-skoleskema.html>

- Politiken 2007: *Hvad står bogstaverne DHL for?* Lokaliseret den 7. Oktober 2012 på:
http://politiken.dk/pol_oplys/ECE376199/hvad-staar-bogstaverne-dhl-for/
- Politiken 2012a: *Analyse: Nu arbejder vi alle over.* Lokaliseret den 4. December 2012 på:
<http://politiken.dk/indland/ECE1831376/analyse-nu-arbejder-vi-alle-over/>
- Politiken 2012b: *Lønnedgang kan brede sig fra SAS til andre virksomheder i krise.*
Lokaliseret den 22. November 2012 på:
<http://politiken.dk/erhverv/ECE1818348/loennedgang-kan-brede-sig-fra-sas-til-andre-virksomheder-i-krise/>
- Pressesystemet 2012: *122.500 løb og lukkede DHL Stafetten 2012.* Lokaliseret den 20. September 2012 på: <http://www.pressesystemet.dk/Default.asp?id=7064>
- Sparta 2012a: *Tilmelding.* Lokaliseret den 20. September 2012 på:
<http://dhl.sparta.dk/tilmelding/>
- Sparta 2012b: *Presse - DHL Stafetten 1981 til 2012.* Lokaliseret den 20. September 2012 på:
http://www.sparta.dk/presse/Kontakt/784we.aspx?_m=5
- Videnskab.dk 2012: *Munkeorden grundlagde vestlig velstand.* Lokaliseret den 15. November 2012 på <http://videnskab.dk/kultur-samfund/munkeorden-grundlagde-vestlig-velstand>