

## **Den sosiale konstruksjonen av hierarki**

### **Basert på feltarbeid i den tyske aluminiumsbedriften A**

I denne feltrapporten ønsker jeg å gi et foreløpig utkast til avhandlingens tematikk. Jeg gjør her rede for de data som er samlet inn, og hvilke metoder og teoretiske verktøy som har vært anvendt. En rekke justeringer er blitt gjort under feltarbeidet som et resultat av den innsikten jeg har opparbeidet meg om en integrert del av feltet. Jeg vil derfor kontinuerlig forsøke å redegjøre for avvik mellom den opprinnelige prosjektbeskrivelsen og det jeg faktisk erfarte under dette feltarbeidet.

#### **Tema**

Alle organisasjoner virker innenfor omgivelser som er bestemmende for hva som skjer internt i disse organisasjonene. Min antagelse er at det tyske arbeidsmarkedet legger rammer for bedriftens struktur og drift, og derfor også kulturen og de mellommenneskelige relasjonene. På bakgrunn av de erfaringene jeg har tilegnet meg gjennom mitt feltarbeid i denne bedriften har jeg valgt å fokusere på det nåværende forholdet mellom medarbeidere og ledelsen. Jeg vil beskrive hvordan samspillet mellom dem fungerer, eventuelle konflikter og problemer som oppstår når både ledelsen og medarbeiderne skal tilpasse seg dagens arbeidsmarked. Jeg ønsker blant annet å vise hvordan dagens arbeidssituasjon er med på å skape og opprettholde sterke hierarkiske skiller i bedriften. For å overleve på markedet må tyske bedrifter produsere mer kostnadseffektivt, samtidig som de kontinuerlig viser til bedre resultater. Jeg vil vise hvordan kulturelle verdier og de personlige relasjonene i bedriften har en tendens til å komme i skyggen for denne resultatorienterte tankegangen. På bakgrunn av denne temaformuleringen har jeg formulert følgende problemstilling:

**Hvilken innvirkning har den tyske arbeidssituasjonen på det maktforholdet som utvikler seg mellom medarbeidere og ledelsen i bedriften A?**

### **Et innblikk i det tyske arbeidsmarkedet**

Det er i dag ca fem millioner arbeidsledige i Tyskland. I 2004 endret tyske myndigheter metodene for beregning av ledigheten. Folk som er under etterutdanning eller omskolering regnes på denne måten ikke lenger med blant de arbeidsløse. Lederen for det tyske arbeidsdirektoratet mener dette fører til at en rekke mennesker forsvinner ut av ledighetstallene, og at disse derfor er mye høyere enn det statistikkene viser. Arbeidsledigheten i Tyskland kan i dag sies å være på sitt høyeste siden gjenforeningen av landet i 1990. ([www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de)) Veksten i den tyske økonomien er for svak til å bedre situasjonen på arbeidsmarkedet. Enkelte gjør den tyske gjenforeningen ansvarlig for nasjonens arbeidsledighetskrise. De mener overføringen av 1250 milliarder Euro til det tidligere DDR har tatt knekken på den økonomiske veksten i vest, og at denne subsidieringen vil komme til å trekke hele Tyskland under. Mange analytikere advarer derfor nå mot en stemningsbølge mot øst. Andre ser den høye arbeidsledigheten som et resultat av automatiseringen og effektiviseringen av det tyske næringslivet. De aller fleste produkter kan i dagens samfunn produseres uten menneskelig arbeidskraft. Den økte globaliseringen stiller dessuten høyere krav til bedriftene. De må i dag kontinuerlig arbeide for å utvikle nye ideer, teknikker og produkter, samtidig som de forsøker å minimere bedriftens utgifter. Bedriftene forsøker i denne forbindelse å presse ansattes og arbeideres lønninger ned på et minimumsnivå, der man i tillegg unngår nyansettelse. Jeg fikk i løpet av feltarbeidet høre om en rekke eksempler på bedrifter som hadde valgt å legge virksomheten til nabolandet Tsjekkia, fordi lønnsnivået er mye lavere her enn i Tyskland. På denne måten flytter mange store tyske virksomheter ut av landet. Siden arbeidsledigheten er så høy, blir også kampen om arbeidsplassene større. En undersøkelse gjort av Deutscher Gewerkschaftsbund, viser at folk i dag er villige til å arbeide under betraktelig dårligere forhold enn tidligere. ([www.dgb.de](http://www.dgb.de)) Den tyske fagforeningens medlemstall har dessuten gått drastisk ned de siste fem årene. I Tyskland er det bedriftene selv som velger om de vil la seg organisere eller ikke. Ledelsen i A ønsker ikke å la seg organisere. Bedriften har på denne måten mulighet til å holde lønningene nede. Ledelsen i bedriften mente fagforeninger måtte ta på seg mye av skylden for den høye arbeidsledigheten i Tyskland.

”Fagforeninger eier ingen økonomisk tankegang. Jeg kan vise til mange bedrifter som har gått konkurs som et resultat at fagforeninger har stilt krav som ikke er

forenelig med bedriftens økonomiske stilling. Fagforeninger frarøver bedriftenes autonomi og fleksibilitet.”

Mange av bedriftens ansatte og arbeidere støttet ledelsen i dette utspillet, da de var redde for å miste den arbeidsplassen de hadde. En arbeider uttalte det slik: ” Det må da være bedre å arbeide under disse forholdene enn å ikke ha en jobb å gå til i det hele tatt?” For meg blir det interessant å undersøke hvordan det tyske arbeidsmarkedet innvirker på det forholdet som utvikler seg mellom medarbeiderne og ledelsen i bedriften. Den høye arbeidsledigheten gir ledelsen en enorm makt, der medarbeiderne må innbefinne seg med de arbeidsforholdene som eksisterer. Jeg vil blant annet vise hvordan dette asymmetriske maktforholdet er med på å prege samhandlingen og kulturen i bedriften.

### **En ledelseskultur knyttet mot resultater**

Bedriftens mål er knyttet til 7 % høyere omsetning for hvert år som går. Mål og verdier blir direkte knyttet til kvantitative tall. Kulturelle verdier og de personlige relasjonene i bedriften kommer i skyggen for dette overordnede målet. Bedriften gir på denne måten ikke rom for en personlig status. Det er tydelig at hver enkelts rolle i bedriften er direkte knyttet opp til bestemte arbeidsoppgaver, og hvor godt man mestrer disse. Det virker på mange måter som om ledelsen i A betrakter kultur som et middel for å oppnå større og bedre resultater. Kultur utover dette er noe ledelsen ikke ønsker å beskjeftige seg med. Selve begrepet kultur viser også til kvalitative størrelser som det er vanskelig å sette ord på. All kultur utenom ledelsens mål om høyere salgstall, blir derfor betraktet som det ukontrollerte som skjer der ute i bedriften. Ledelsen og medarbeiderne viste seg å ha forskjellige oppfatninger av hva som må sees som bedriftens mål og idealer. Det interessante er diskrepansen mellom disse gruppene, og hva dette gjorde med samhandlingen dem i mellom.

I løpet av en kort periode har bedriften planer om å investere hele 34 millioner kroner. For at bedriften skal kunne svare på den økte etterspørselen, vil man bygge ut lageret og investere i en rekke nye maskiner. I intervjuene med de ansatte og arbeiderne kom det fram at mange mente at ledelsen fokuserte for ensidig på profitt, og at medarbeiderne kun ble betraktet som et redskap for å nå dette overordnede målet. En av bedriftens ansatte uttalte det slik: ”Jeg tror bedriften ville vinne på å

investere litt i de som jobber her, og ikke bare i nye maskiner. Dette vil kunne bedre medarbeidernes motivasjon og derfor også miljøet i bedriften.” Gullestad mener det er viktig å ta avstand fra en forståelse av kultur som et entydig fenomen. (Gullestad, 1989:40) Kultur er derimot noe mangfoldig, og de ulike hierarkiske sjiktene i bedriften vil derfor kunne tolke bedriftens kultur svært ulikt. Ledelsens resultatorientering må derfor kun sees som en ett av flere uttrykk for kulturen i bedriften. Et metodisk grep i dette prosjektet var derfor å få et innblikk i kulturen basert på medarbeidernes og ledernes egne kodifiseringer. Dette kunne si meg noe om de kulturelle og sosiale mønstrene som sirkulerte i bedriften, og hvordan disse innvirket på det forholdet som utviklet seg mellom medarbeiderne og ledelsen. Antropologen Clifford Geertz mener vi må se kulturer som sosialt konstruerte virkeligheter. Kulturelle mønstre i organisasjoner blir på denne måten sosialt konstruert av organisasjonens medlemmer. (Geertz, 1973)

Jeg mener det er mulig å dele medarbeiderne i bedriften inn i tre grupper i forhold til hvordan de forholder seg til bedriftens mål og idealer. Den første gruppen består av de ansatte og arbeidere som har arbeidet lenge i bedriften. Det ser ut til at disse har tatt til seg bedriftens ledelsesideologi, og det er salgstall som står i sentrum. Arbeidsplassen er knyttet til hardt arbeid, og blir dermed ikke et sted hvor de kan leve ut seg selv som hele personer. Det virker som om mange ikke stiller noen spørsmålstegn ved de målene bedriften har slått fast. Denne resultatorienterte ledelsesideologien gjennomsyrrer derfor mange av de kulturelle mønstrene i A. Det finnes også de medarbeiderne som forsøker å skape seg en egen kultur. Denne kulturen avviker ikke fra ledelsens mål om å selge mer. Medarbeiderne innen denne gruppen liker arbeidet sitt. De vil også at bedriften skal gjøre det bra, da det vet at dette er med på å sikre dem arbeid i lang tid fremover. I denne gruppen har det i tillegg vokst fram en kultur som gjør arbeidsplassen til et bedre sted å være. De forsøker å løse opp det ellers så rutinepregede arbeidet gjennom lek, småprat, mail, ordspill osv. Disse har også en helt spesiell tone og humor som er med på å skape variasjon i hverdagen. Jeg mener denne humoren må sees som et redskap for å skape en psykologisk distanse til den ellers så harde virkeligheten, og leve ut seg selv som hele personer i en jobb situasjon. Den tredje gruppen består av de som viser stor usikkerhet rundt bedriftens mål. Mål er for dem noe høytsvevende som avgjøres ”der oppe.” Det er ledelsen som slår fast bedriftens idealer og mål. Problemet er at

medarbeiderne ikke vet hva disse målene og idealene er. Arbeidsplassen blir derfor for mange et sted man oppholder seg 8 timer per dag for å tjene til livets opphold. Ledelsen mener en slik tankegang viser et dårlig engasjement fra medarbeidernes side.

### **Formell organisering**

A er det vi kan kalle en svært formell organisasjon med en klar hierarkisk struktur. Her er ledelse, ansatte og arbeidere rangert på en hierarkisk skala fra topp til bunn. Til hvert hierarkisk nivå er det knyttet bestemte arbeidsoppgaver, rettigheter og plikter. Innflytelse er dessuten en konsekvens av hvilken status og posisjon man har i hierarkiet. Max Weber definerte hierarki som: "et fast system av over- og underordnede stillinger hvor de med større myndighet har oppsyn med dem med mindre."(Weber, 1971:108) Det er bedriftslederen som besitter den øverste posisjonen i bedriften. På grunn av sine mange administrative oppgaver, befant han seg for det meste på kontoret, og var derfor sjelden å se i produksjonen. I produksjonen var det derimot bedriftens tekniske leder som hadde størst innflytelse. Denne tekniske lederen hadde jobbet i bedriften en årrekke, og var hjernen bak mange av produktene. Det kom tydelig fram at bedriftslederen var opptatt av å opprettholde et godt forhold til denne lederen, og han ville aldri gjort noe som kunne sette dette forholdet i fare. Bedriftens mange avdelingsledere ble derimot kategorisert som en av medarbeiderne. A kan på denne måten sies å ha en slank ledelse, der det kun er noen personer øverst i hierarkiet som tar bedriftens mange strategiske beslutninger. Denne formen for organisering gir den øverste ledelsen enorm makt. Bedriften hadde i den siste tiden utviklet en rekke kontrollmekanismer for å sikre at medarbeiderne handlet i henhold til bedriftens mål og retningslinjer. Ulempene ved denne sentraliserte beslutningsmyndigheten viste seg å være lav motivasjon blant de underordnede på grunn av liten anledning til å ta initiativ til å jobbe kreativt. Mange arbeidere mente de også hadde opparbeidet seg en svekkende ansvarsfølelse, som følge av liten mulighet til å delta i sentrale beslutninger som var bestemmende for deres egen arbeidssituasjon.

I A er det å være leder en tilstrekkelig betingelse for å gi ordre. Samhandlingen mellom medarbeiderne og ledelsen i A var derfor preget av et asymmetrisk forhold. Sørhaug argumenterer for at autoritetsforhold relaterer seg til historiske verdier og

institusjoner i kulturen. (Sørhaug, 1996) De fleste tyske bedrifter er kjent for å ha en hierarkisk organisasjonsstruktur med en sterk "top-down" styring. Ledelsen i A befant seg på mange måter i en annen sfære enn de øvrige medarbeiderne. For mange var ledelsen personer de bare hadde sett, men aldri hatt en konkret samtale med. Mange av arbeidere knyttet derfor en rekke forestillinger til denne lederen. Sørhaug mener ledere har en tendens til å bli betraktet som "fantastiske objekter" som blir forbundet med en magisk aura. Slike fantasier kan inneholde enorme potensialer for makt. (Sørhaug, 1996)

I hierarkiske organisasjoner er det ofte ledelsen som er med på å innvirke på hvordan medarbeiderne i bedriften oppfatter virkeligheten. Når man tar det ledelsen sier for gitt, er det en subtil form for makt som utøves. I følge Bourdieu vil visse personer eller grupper besitte det han betegner som symbolsk makt. Bourdieu definerer symbolsk makt som makt til å definere hvordan virkeligheten ser ut. Han mener denne formen for makt må sees som et aspekt ved de fleste sider av maktutøvelse, og krever legitimitet for å være virksom. (Bourdieu, 1991:164) Det virker som om mange av de ansatte og arbeiderne i A tar hierarkiet og den formelle organiseringen for gitt. Denne formen for organisering har på mange måter blitt en del av de sosiale og kulturelle mønstrene i bedriften. Disse mønstrene innvirker igjen på medarbeidernes tanker og forestillinger. Mange setter derfor ikke lenger spørsmålsteget ved de eksisterende sosiale forholdene. Disse blir derimot oppfattet som naturlige og legitime.

### **Det rigide skillet mellom produksjon og kontor**

I A ble det gjort et rigid skille mellom de to sfærene produksjon og kontor. Det er tydelig at dette var noe som innvirket på forholdet mellom de ulike hierarkiske sjiktene i bedriften. Livet i produksjonen og på kontoret kan på mange måter betraktes som to atskilte verdener. I Tyskland er det vanlig å skille statusene ansatt og arbeider fra hverandre. De ansatte er situert på kontoret, og har alltid hatt bedre og flere goder enn arbeiderne i produksjonen. På denne måten blir det automatisk knyttet større prestisje til det å være ansatt. Tidligere var det også lovbestemt at de som var ansatt hadde en oppsigelsesfrist på seks uker, der arbeiderne måtte gå etter to. Dette skillet er derfor noe som fortsetter å eksistere i hodene på folk, og er med tiden blitt en måte medarbeiderne i bedriften kategoriserer hverandre på.

Bedriftens fysiske struktur som planløsning, design og utsmykning, var dessuten med på å bekrefte dette skillet mellom ansatte og arbeidere. Kontorkomplekset var rikelig utsmykket og hadde til hensikt å representere A utad. Denne bygningen kan derfor sies å være bedriftens "frontstage." Det var også her møter med bedriftens største kunder fant sted. I følge Goffman er "frontstage" de situasjoner som utspiller seg i selve sceneområdet, og man er i denne forbindelse bevisst opptatt av å kontrollere hvilket inntrykk andre får av en. (Goffmann, 1959) På kontoret var det derfor utarbeidet en rekke regler for hvordan de ansatte skulle kle seg. Produksjonen må derimot sees som bedriftens "backstage" eller "underlife." Det var her selve produksjonen fant sted, og denne sfæren var ikke åpen for offentligheten på samme måte som kontorkomplekset. Arbeiderne i produksjonen var dessuten uønsket på kontoret, blant annet fordi denne gruppens klesdrakt og sjargong ikke passet inn i disse omgivelsene. Jeg mener den fysiske strukturen i bedriften på denne måten også var med på å kommunisere det eksisterende hierarkiet i bedriften. Hatch mener den fysiske strukturen ikke kan skilles fra den sosiale strukturen, fordi disse påvirker hverandre gjensidig. (Hatch, 2001: 280) Den fysiske strukturen la derfor rammer for hvordan de ansatte og arbeiderne burde opptre i bedriften, samtidig som den slo fast individets identitet, gruppeidentitet og organisasjonsidentitet.

Fordi avstanden mellom disse to sfærene var så stor, oppstod det ofte interne samarbeidsproblemer i bedriften. I A viste det seg å være vanskelig å skape et godt samarbeid, da hierarkiet som fantes i bedriften var med på å holde menneskene på de forskjellige nivåene fra hverandre. Et kognitivt perspektiv på kultur tar utgangspunkt i at ulike ståsted og posisjoner er med på å prege individets virkelighetsforståelse. Et slikt utgangspunkt er derfor fruktbart for å forstå mange av de samarbeidsproblemene som fant sted mellom ansatte, arbeidere og ledelsen i A. De ansatte og arbeiderne hadde liten kunnskap om hverandres arbeidssituasjon, noe som førte til at de ansatte ofte tok imot flere bestillinger enn arbeiderne maktet å produsere. Et gjennomgående problem var også at mange avdelinger hadde en tendens til å tenke utelukkende på sin egen avdeling. Noen avdelinger utarbeidet på denne måten mål som kom til å stå i konflikt med bedriftens øvrige avdelinger. I følge Halvard Vike vil det i formelle organisasjoner alltid være flere statuser og roller som skal koordineres for å realisere bestemte mål. Han mener dette kan være et problem da de fleste som arbeider i

formelle organisasjoner ofte kun har direkte erfaring fra sin egen avdeling. (Vike, 2003:191f) I dette prosjektet ønsker jeg å vise hvordan de ulike hierarkiske sjiktene i bedriften kan sees som atskilte systemer, noe som gjør kommunikasjonen mellom disse vanskelig. Disse systemene snakker på mange måter forskjellige språk, og har derfor en tendens til å fortolke hendelser, sammenhenger og symboler svært ulikt. Jeg vil derfor forsøke å kaste lys over kompleksiteten og mangfoldet i bedriften, ved å beskrive noen av de konflikter og spenninger som oppstår når disse systemene møter hverandre.

### **Makt og avmakt**

En arbeider jeg intervjuet omtalte ledelsen og arbeiderne som to ulike partier, som ikke hadde kontakt med hverandre hvis dette ikke var helt nødvendig. Mange uttrykte også missnøye over det å ikke kunne holde en vanlig samtale med ledelsen. ”For dem er vi bare arbeidere. De ser derimot seg selv som noe bedre enn oss andre. Det er ikke noe hensikt å prøve å kontakte en av dem. Jeg vet jo at det ikke nytter. Det er ikke interessert i å høre hva jeg har å si.” Dette viser hvordan makt og status innvirker på interaksjonen menneskene i mellom. I bedriften var det svært få som ønsket å konfrontere ledelsen hvis det var noe de var misfornøyde med. Resultatet var at både ansatte og arbeidere unngikk å ta opp problemer eller komme med ideer på hvordan ting kunne gjøres annerledes. I intervjuer med noen av arbeiderne kom det fram at det var viktig å vite sin plass i bedriften. Arbeidene befant seg nederst i hierarkiet, og de hadde derfor ingen stemme i bedriften. Arbeiderne ble også de store syndebukkene hvis noe skulle gå galt i produksjonen. Denne situasjonen gjorde mange arbeidere svært demotiverte. Deres avmektige posisjon skyldes det jeg i denne oppgaven ønsker å betegne som ”arbeidernes dilemma.” Den høye arbeidsledigheten er med på å gi arbeidsgiver makt. Hvis de ikke er fornøyd med en arbeider, står det hundre menn der ute som med glede vil ta over denne stillingen. Mye av arbeidet i produksjonen består også av enkle og rutinemessige oppgaver, noe som gjør mange arbeidere lett utbyttable. For å beholde arbeidet sitt ble det derfor viktig å holde seg inne med ledelsen. De arbeiderne som derimot viste motstand, hadde ofte kort fartstid i bedriften.

Det tyske forskningsinstituttet for arbeidsformidling har slått fast at veien til oppsigelse i dag ikke er like lang som tidligere. Tyske ledere ser dessuten ut til å



styre sine bedrifter på en mer autoritær måte, og medarbeidere blir hyppigere møtt med negative sanksjoner hvis det skulle forekomme feil. Nedgangstider i det tyske næringslivet fører til mobbing på mange arbeidsplasser. I Tyskland lider i dag rundt en million mennesker under mobbing på arbeidsplassen. I bedrifter hvor folk må gå, stiger konkurransen medarbeiderne i mellom. Hver og en kjemper for å beholde sin arbeidsplass, og i denne forbindelse er mobbing en mye brukt metode. Det tyske forskningsinstituttet for arbeidsformidling mener det i dag er mulig å snakke om en ny trend innen mobbing. De mener mobbing også kan sees som en lederstrategi for å bli kvitt medarbeidere som det ikke lenger er et behov for, eller som ikke svarer til bedriftens forventninger. (Stackelbeck og Langenhoff, 2002) Dette viste seg også å være tilfelle i bedriften A. I intervjuene med arbeiderne kom det fram at noen arbeidere hadde valgt å si opp sin stilling i bedriften som et resultat av mobbing fra ledelsens side. Mobbingen gjorde mange av disse arbeiderne så psykisk utmattet, at de etter en tid selv valgte å forlate bedriften.

Arbeidsmiljøet i produksjonen var dessuten preget av at det ble gjort stor forskjell på arbeiderne. Innen hver avdeling var det blant annet store forskjeller på hva en arbeider fikk utbetalt i lønn. Samme type arbeid ble lønnet ulikt. Det var den tekniske lederen i produksjonen som slo fast hva hver og en skulle få i lønn. Mange arbeidere gjorde derfor det de kunne for å opprettholde et godt forhold til denne lederen. I denne forbindelse hadde mange arbeidere en tendens til å tenke på seg selv, og teamarbeid var i mange avdelinger fraværende. Mange ansatte og arbeidere mente også at denne lederen bevisst gikk inn for å gjøre forskjell på folk, fordi dette var med på skape konflikter dem i mellom. På denne måten unngikk han å få en sterk gruppe mot seg, noe som stilte han i en suveren maktposisjon.

Slik jeg forstår det er det mange konflikter i A som bare ligger der, men som aldri får sett dagens lys. Mange arbeidere er som tidligere nevnt missfornøyde med en rekke forhold, men undertrykker sin missnøye da de ikke våger og konfrontere ledelsen. Makt forklarer i denne sammenhengen fravær av konflikt. Makt gir ikke bare synlige resultater, men er også en viktig forklaringsfaktor for handlinger det aldri blir noe av. (Lukes, 1977) Denne tilnærming til begrepet makt åpner blant annet for spørsmålene: ”Hvorfor forekommer det så få klager fra de ansatte og arbeiderne når alle vet at de ønsker forandringer? Hvorfor stiller de ingen krav? Hvorfor er det slik at visse

aktører i bedriften opptrer som autoriteter som de ansatte og arbeiderne adlyder frivillig? Det blir i denne sammenheng meningsfylt å snakke om det Bourdieu betegner som symbolsk makt. (Bourdieu, 1991)

## Metode

### **Deltagende observasjon: daglig deltagelse og observasjon i bedriften**

Etter avtale med bedriften A skulle jeg få tildelt mindre arbeidsoppgaver i ulike avdelinger på kontoret i løpet av feltarbeidet. Mesteparten av perioden tilbrakte jeg derimot i personal/lønningsavdelingen. Medarbeiderne i denne avdelingen viste større interesse for dette prosjektet enn mange av de andre avdelingene. Prosjektets tema og problemstilling kunne dessuten i større grad knyttes til deres daglige arbeid i bedriften. Medarbeiderne i denne avdelingen ble med tiden mine hovedinformanter. Mye av min forståelse og innsikt i feltet må derfor sees som et resultat av uformelle samtaler jeg hadde med disse medarbeiderne i løpet av arbeidsdagen. Jeg hadde opprinnelig forestilt meg at pauserom og kantine ville være arenaer for slike samtaler. Til min forbauselse var det derimot ingen kantine eller offentlig pauserom i bedriften, og jeg måtte selv oppsøke bedriftens ansatte og arbeidere i selve arbeidstiden. Dette kunne til tider være problematisk da både ansatte og arbeidere ofte arbeidet under et sterkt tidspress og ikke kunne ta seg tid til slike samtaler. Vike viser i sin artikkel "Formelt organiserte verdener;" hvordan bruken av en uformell metode som deltagende observasjon kan være vanskelig innen formelle organisasjoner. (Vike, 2003) Bedriftens formelle organisering gjorde det derfor vanskelig å få tilgang til ulike arenaer og personer. I første fase av feltarbeidet brukte jeg derfor mye tid på å informere medarbeiderne i bedriften om prosjektet, og å skape en interesse rundt dette. Et annet problem knyttet til uformelle samtaler var den implisitte regelen: "du skal ikke vise at du hygger deg." Hygge var ikke forenlig med det å gjøre en god jobb, og det ble derfor slått sterkt ned på det ledelsen betegnet som "små prating" i arbeidstiden. Denne implisitte regelen viste seg gjeldene både på kontoret og i produksjonen. Det var i denne forbindelse interessant å observere hvordan både de ansatte og arbeiderne fulgte rutinerte kulturelle mønstre. En arbeider formulerte det slik: "Det er viktig at vi ikke står og prater hvis en ledelsen skulle gå forbi. Alle må vise at de kun konsentrerer seg om sine maskiner. Jeg tror dette er blitt en del av oss. Når ledelsen går forbi er det akkurat som om kroppen

handler automatisk etter denne regelen.” Dette er bare ett av flere eksempler på hvordan medarbeidernes kroppslige uttrykk og handlinger gav meg muligheten til å identifisere kulturelle mønstre og hvordan disse innvirket på samhandlingsmønstret i bedriften.

Det å være på feltarbeid var på mange måter en tålmodighetsprøve. Gjennom feltarbeidet var jeg stadig vitne til forhold eller hendelser som jeg gjerne ville ha en forklaring på. Problemet er at forklaringer ofte måtte vente på seg. Ved å være en integrert del av bedriften over en lengre periode, erfarte jeg ting som senere kunne benyttes som eksempler og forklaringer på hvorfor forholdene var slik de var.

### **Intervju:**

Jeg intervjuet til sammen 28 personer. Av disse var 13 arbeidere, 10 ansatte, 4 ledere, samt en av bedriftens tidligere arbeidere. Jeg hadde opprinnelig planlagt å gjennomføre oppfølgingsintervjuer etter det intensive feltarbeidet. Siden bedriften hadde svært få uformelle arenaer til å samle inn informasjon, bestemte jeg meg for å gjennomføre intervjuene etter to måneder i bedriften. Disse intervjuene hjalp meg til å avklare gyldigheten av det datamaterialet jeg allerede hadde samlet inn. I løpet av disse månedene fikk jeg også en pekepinn på hvilke temaer som det kunne være interessant å utdype. Disse temaene ble derfor utgangspunktet for intervjuguiden. For meg var den ”virkelige kulturen” i A noen som vokste fram nedenfra mer eller mindre spontant. Jeg var derfor spesielt opptatt av å finne ut hvordan de ansatte og arbeiderne oppfattet miljøet i bedriften. Hva motiverte dem, hva betydde mye for dem i deres daglige arbeid og hvordan ville de beskrive forholdet mellom medarbeiderne og ledelsen i bedriften.

Jeg utformet intervjuguiden både for ansatte, arbeidere og ledelse. Til tross for at jeg ønsket å tilpasse spørsmålene til de ulike informantgruppene, gikk jeg bevisst inn for å gjøre disse guidene så like så mulig. På denne måten fikk jeg anledning til å belyse ulike meninger og tanker rundt de samme temaene. Det viste seg at personer knyttet til ulike hierarkiske nivå, hadde forskjellige erfaringer og oppfatninger av bedriften. Et eksempel var blant annet hvordan disse forholdt seg til bedriftens mål og idealer.

I tilknytning til prosjektets problemstilling ble det spesielt viktig å velge ut informanter i bedriften som representerte ulike avdelinger og ulike nivå i hierarkiet. Siden jeg arbeidet på kontoret, var det enklere for meg å komme i kontakt med de ansatte enn de som arbeidet i produksjonen. Jeg ble på mange måter en del av de ansattes hverdag, og det var tydelig at dette var med på å redusere avstanden mellom oss. Jeg fryktet derimot at mange arbeidere ikke ville komme til å la seg intervju. På begynnelsen av feltarbeidet var jeg ytterst sjelden å observere i produksjonen, og det var derfor vanskelig å opparbeide noen form for tillitsforhold til arbeiderne. Jeg valgte derfor å utforme en invitasjon hvor jeg informerte litt om prosjektet. Jeg understreket at det var de sosiale og kulturelle mønstrene jeg var ute etter, og at alt som ble sagt ville bli anonymisert. Invitasjonen ble personlig overrakt hver enkelt arbeider. På denne måten fikk de utvalgte også en mulighet til å stille spørsmål hvis det var noe de synes var uklart. Intervjuene med arbeiderne viste seg å bli utrolig interessante. Jeg ble med det samme svært overrasket over hvor åpne de var. Det var tydelig at mange synes det var spennende å få være med på denne intervjurunden. Mange arbeiderne understreket dessuten at dette var med på å gi dem en følelse av å være viktig. Det var ikke hver dag noen spurte en arbeider hvordan han eller henne opplevde sin arbeidssituasjon.

Jeg forsøkte å utforme spørsmålene slik at informanten måtte gi nyanserte svar. Siden vi antropologer er opptatt av det erfaringsnære, ble det spesielt interessant å oppmuntre informanten til å benytte seg av konkrete hendelser for å beskrive noe av livet i bedriften. På denne måten fikk jeg mulighet til å tolke vurderinger og meninger i lys av konkrete erfaringer. Jeg gikk bevisst inn for å ikke binde meg for mye til intervjuguiden, men åpnet for innspill fra informanten. Det var også svært individuelt hvilke spørsmål jeg valgte å stille hver enkelt informant, da informantens opplysninger kunne føre til ny og spennende innsikt. For meg ble denne intervjuguiden et ekstra hjelpemiddel siden intervjuene foregikk på tysk. Denne guiden gjorde meg derfor på mange måter tryggere i selve intervjukonteksten. Jeg hadde opprinnelig planer om å benytte meg av diktafon. Temaer som arbeidsmiljø, motivasjon og maktforhold er alle ømfintlige temaer. Jeg var derfor redd for at mange ville føle seg utilpass, og tilbakeholde nyttig informasjon. Etter hvert intervju skrev jeg ned et sammendrag over det jeg hadde fanget opp av informasjon av både verbal og non-verbal karakter. Jeg tror disse sammendragene vil være til stor hjelp i

det senere analysearbeidet. Jeg hadde også et sterkt ønske om å gjøre en analyse av tidligere gjennomførte medarbeiderundersøkelser som hadde blitt gjort i bedriften. Bedriften hadde derimot ingen slike undersøkelser. Jeg mener dette kan sies å henge i sammen med hvordan ledelsen forholder seg til begrepet kultur. Det er resultater som står i sentrum, der bedriftens kultur og medarbeidere kommer i andre rekke.

### **Sekundære kilder:**

I løpet av feltarbeidet har jeg vært opptatt av å følge med i tyske aviser og nettsider. Denne formen for informasjon gav meg blant annet et overblikk over bedriftens eksterne rammebetingelser. Det tyske forskningsinstituttet for arbeidsformidling har dessuten gitt ut en rekke rapporter om temaer som arbeidsledighet, arbeidsmiljø, mobbing, sykefravær og lignende. Dette er rapporter som vil kunne hjelpe meg med å si noe om hvor typisk eller representativ A er i forhold til andre tyske bedrifter i samme bransje og i samme region. I siste fase av feltarbeidet bestemte jeg meg dessuten for å kontakte "deutscher Gewerkschaftsbund" (LO). De sendte meg en del materiale som også kan hjelpe meg med å si noe om dette.

## **Referanseliste**

Bourdieu, P. (1991) *Language and Symbolic Power*.

Cambridge: Polity Press

Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures*.

London: Fontana

Goffman, E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*

USA: Anchor Books

Gullestad, M. (1989) *Kultur og hverdagsliv*.

Oslo: Universitetsforlaget AS

Hatch, M. (1997) *Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*.

Oslo: Abstrakt forlag

Lukes, (1977) *Power: A Radical View*

London: Macmillan

Stackelbeck, M og Langenhoff, G. (2002) *Der Mobbing-Report*

Dortmund/Berlin: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und  
Arbeitsmedizin

Sørhaug, T. (1996) *Om ledelse: Makt og tillitt i moderne organisering*.

Oslo: Universitetsforlaget AS

Vike, H. (2003) i *Nære steder, nye rom*.

Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Weber, M. (1971) *Makt og byråkrati*

Oslo: Gyldendal

**Internett:**

[www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de)

[www.dgb.de](http://www.dgb.de)

Kandidat nr.

# **Den sosiale konstruksjonen av hierarki**

*Basert på feltarbeid i den tyske aluminiumsbedriften Alukon*

**Prosjektrapport for masterprogrammet**

**SOSANT4200**

**Antall ord: 5050**

**Sosialantropologisk institutt, Universitetet i Oslo**

**Våren 2004**



Kandidat nr.