

## Danish University Colleges

### Måltidet på arbejdspladsen

Pedersen-Ulrich, Jens

*Published in:*  
Lederliv

*Publication date:*  
2019

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication](#)

*Citation for pulished version (APA):*

Pedersen-Ulrich, J. (2019). Måltidet på arbejdspladsen. *Lederliv*. <http://lederliv.dk/artikel/m%C3%A5ltidet-p%C3%A5-arbejdspladsen>

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### **Download policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# MÅLTIDET PÅ ARBEJDSPLADSEN

Publiceret: 13. marts 2019

Af: Jens Ulrich

## ABSTRACT:

Artiklen behandler måltidet på arbejdspladsen. Der ses på, hvordan måltidets indretning kan være med til at bane vejen for forskellige typer organisationskultur, som hver især kan bidrage til at understøtte den enkelte organisations specifikke mål og strategier. Artiklen belyser, hvilke organisationskulturelle muligheder der udspringer af fem forskellige måltidsformer; måltidet indrettet omkring en buffet, måltidet baseret på fadanretninger, på portionsanretninger, måltidet som indtages stående ved caféborde og endelig det måltid, hvor det er den medbragte madpakke, der indtages foran computeren på kontoret. Artiklen minder os om, at et måltid både kan adskille og samle – signalere individualitet såvel som fællesskab.



## AT SPISE SAMMEN

Måltidet er kommet på dagsordenen i rigtig mange sammenhænge. De ældre skal spise sammen på plejecentrene, da det stimulerer deres appetit. Børn skal spise sammen i skolerne, da det er med til at fremme deres almindelse og deres maddannelse. Vi skal spise sammen med nydanskere, da det stimulerer integrationen. Og vi skal lave fællesspisning i lokalområder og i vores nærmeste nærmiljø, da det er identitetsskabende og stimulerende for udviklingen af lokale fællesskaber. At spise sammen bliver således svaret og metoden til at indfri en lang række forskellige udfordringer og behov, som vores moderne samfund afstedkommer.

De danske arbejdspladser er også blevet underlagt lignende ambitioner. I 2006 blev det eksempelvis lovpligtigt for alle statslige arbejdspladser at udforme en mad- og måltidspolitik. Intentionen bag dette kan fortolkes som liggende i direkte forlængelse af mange andre reguleringsmæssige tiltag, der er motiveret af et ønske om at påvirke folkesundheden til det bedre. Kravet om mad- og måltidspolitik står således på ryggen af en lang række andre tiltag, som har haft ambitioner om at begrænse rygning og alkoholindtag, stimulere til mere bevægelse, sundere kost og andre sundhedsfremmende tiltag. Alt sammen fine tiltag med legitime bagvedliggende ambitioner. Men måltidsdimensionen og måltidets potentialer har ikke fået megen opmærksomhed i denne forbindelse.

I det følgende søges der kompenseret lidt for denne slagside. Det følgende kommer således ikke til at handle om, hvad vi spiser på arbejdspladsen, men om hvordan vi spiser.

## POINTEN ER HER, AT MÅLTIDETS INDRETNING POTENTIelt KAN VÆRE MED TIL AT GØDE JORDEN FOR FORSKELLIGE FORMER FOR ORGANISATIONSKULTUR.

'Culture eats strategies for breakfast' er en ofte fremført sætning i ledelseskredse, og hvis der ligger en smule sandhed gemt i den sætning, så er et fokus på organisationers kultur et vigtigt strategisk anliggende.

Nærværende artikel vil se på fem måltidstyper og argumentere for, hvordan de hver især kan understøtte bestemte organisationskulturelle træk. Intentionen er således at se nærmere på, hvordan man ved hjælp af måltidets indretning på arbejdspladsen kan være med til at understøtte organisationens kulturelle træk, der på forskellig vis sætter rammer for variable som eksempelvis forholdet mellem *individ og fællesskab*, forholdet mellem *frihed og forpligtethed* og forholdet mellem *drift og innovation*. Der ses endvidere på, hvilke typer organisatoriske mål der på strategisk vis kan søges realiseret gennem måltidets mulige påvirkning af de organisationskulturelle træk. [1]

I nedenstående skema er de fem måltidstyper oplistet:

Måltidsform	Buffet	Fadet går rundt	Portionsanretninger	Caféborde	Madpakker og kontorspisning
Kulturtype	Svag kultur	Stærk kultur	Rammesættende kultur	Dynamisk kultur	Autonom kultur
Forhold mellem individ og fællesskab	Individet i centrum	Fællesskabet i centrum	Såvel individ som fællesskab	Ikke forpligtende netværksrelationer	Det isolerede individ
Eksempler på organisatoriske mål	Strategi om intern konkurrence som stimuli til innovation	Fælles tilgang til arbejdsopgaver og ensartethed i opgaveløsning	Medarbejderen er ansvarlig for organisationen. Moderne selvledelse	Samarbejde på tværs og fleksible ad hoc samarbejdsformer	Opgavevaretagelse kræver ingen form for samarbejde

Men inden vi kommer til måltidets indretning på arbejdspladsen, først nogle få bemærkninger om, hvordan kultur i organisationer kan begribes.

## KULTUR I ORGANISATIONER

Der er mange teoretiske bud på, hvordan man kan forstå kultur i organisationer. Har en organisation en kultur eller er kulturen i organisationen altid under forandring? Kan kulturen udtrykkes entydigt

eller vil der altid herske divergerende tolkninger af, hvad kulturen er gjort af? Disse og mange andre spørgsmål deler vandene på det kulturteoretiske felt.

Lettere forenklet er en måde at begribe det organisationskulturelle landkort at betragte det som udfoldet mellem to poler, hvor den ene pol er kendetegnet ved, at den ser kultur som noget, der findes i organisationen. Det er noget, der er og det er noget, man kan få et rimeligt konsistent indblik i. Ofte benævnes denne tilgang som funktionalistisk, og Edgar Schein trækkes ofte frem som eksponent for denne tilgang (Schein 1994). Kulturen ses her som det kit, der binder organisationen sammen og det stof, der gør, at organisationen kan håndtere de krav, som dens omverden stiller den over for. Kulturen har altså en funktion og det er ledelsens rolle at forsøge at forme kulturen, så den understøtter de organisatoriske mål.



I den anden ende af skalaen finder vi en tilgang, som har sine rødder i den konstruktivistiske tænkning. Her er pointen, at kulturen er under evig konstruktion og at omverdensens blik på organisationen er en væsentlig medkonstruktion af organisationens egen kulturforståelse. Ledelsens arbejde med kulturen er her mere vanskeligt, da tolkninger af organisationens kultur fra såvel organisationsmedlemmerne selv som fra omverdenen kan være overordentlig vanskelig at styre. Denne teoretiske tilgang til organisationskultur benævnes ofte som den symbolske tilgang til kultur (Hatch 2001; Hatch & Schultz 2002).

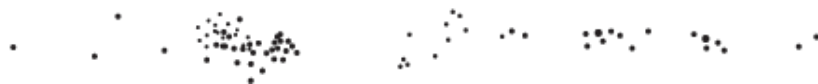
Men stort set alle på dette organisationskulturelle landkort er enige om, at kultur er et ledelsesanliggende.

**MAN KAN VÆRE UENIG OM STØRRELSEN AF VANSKELIGHEDERNE, NÅR DET KOMMER TIL AT PÅVIRKE EN GIVEN KULTUR, MEN LANGT DE FLESTE TEORETISKE SKOLER PEGER PÅ, AT MAN KAN PÅVIRKE KULTUREN, OG AT KULTUREN DERMED KAN GØRES TIL GENSTAND FOR ET STRATEGISK LEDELSESANLIGGENDE. MÅLTIDET OG FROKOSTORDNINGEN KAN SES SOM EN ARENA – BLANDT MANGE ANDRE – FOR, HVORDAN MAN KAN FORSØGE AT PÅVIRKE KULTUREN I EN GIVEN RETNING.**

Det er selvsagt ikke muligt at sige noget generelt om, hvilken kultur der på tværs af organisatoriske forskelle, er den mest hensigtsmæssige. Et sådant spørgsmål må altid besvares ud fra den konkrete organisatoriske kontekst, som kulturen er funderet i. En vurdering af hvilken kultur, der vil være den optimale, må derfor altid laves på baggrund af en vurdering af den respektive organisations interne og eksterne strategiske udfordringer.

Når man ser på kultur i organisationer, kan man gøre det på mange måder. Kulturen har mange facetter. Stiller man skarpt på organisationskulturen, kan man eksempelvis have fokus på, hvad kulturen er grundet på. Er der tale om en faglig kultur, en innovativ kultur eller, med plejesektoren

som eksempel en omsorgskultur eller en rehabiliterende kultur, eller er det en helt femte form for kultur, der præger organisationen. En sådan analytisk tilgang har fokus på kulturens indholdsmæssige dimension (ex Cameron & Quinn 2012).



Et andet fokus kan handle om at stille skarpt på, hvordan kulturen har indvirkning på de arbejdsmæssige processer og relationer og disse processer og relationers betydning for måden at håndtere arbejdsopgaver og samarbejds mønstre på (ex Jacobsen & Thorsvik 2002). Det kan handle om, hvordan og om hvad man samarbejder, men det kan også handle om i hvor høj grad kulturen sætter aftryk på den måde, man tilgår sine arbejdsopgaver på. Et aspekt kan her være at se på, hvor stærk kulturen er. Har kulturen en væsentlig betydning, når den enkelte medarbejder udfører sit arbejde? Hvis man eksempelvis er skolelærer, er ens tilgang til undervisningen da stærkt præget af, om man er ansat på den ene eller anden skole, eller er den enkelte lærers håndtering af lærergerningen alene bestemt af vedkommendes egen professionsforståelse? Er det lærerens egen forståelse, der trumfer, så kan vi tale om en svag kultur. Og er det modsatte tilfældet, så kan det være et udtryk for, at kulturen er stærk.

Det er dette sidste aspekt af kulturen, som måltidet kan have indflydelse på. Graden af samhørighed, graden af kollektiv orientering, kulturens indvirkning på måden arbejdsopgaver håndteres på og kulturens mulige betydninger som samarbejdsrelationer og -processer er et aspekt ved kulturen, som indretningen af måltidet kan være medskabere af. Måltidet og frokostordningen bliver her betragtet som en form for ramme eller struktur – eller for at blive i de kulturteoretiske termer, et artefakt. Og som sådan kan den også på indirekte vis være med til at påvirke organisationens kultur. Man skal i denne forbindelse selvsagt ikke være naiv og tro, at indretter man bare måltidet i frokoststuen eller i kantinen på den helt rette vis, så former man også kulturen i den retning, man ønsker. Så let er det desværre ikke. Men indretningen af måltidet kan være et bidrag, der kan gøde jorden for, at kulturen bevæger sig i en bestemt retning.



**“MAN SKAL I DENNE FORBINDELSE SELVSAGT IKKE VÆRE NAIV OG TRO, AT INDRETTET MAN BARE MÅLTIDET I FROKOSTSTUEN ELLER I KANTINEN PÅ DEN HELT RETTE VIS, SÅ FORMER MAN OGSÅ KULTUREN I DEN RETNING, MAN ØNSKER. SÅ LET ER DET DESVÆRRE IKKE. MEN INDRETNINGEN AF MÅLTIDET KAN VÆRE ET BIDRAG, DER KAN GØDE JORDEN FOR, AT KULTUREN BEVÆGER SIG I EN BESTEMT RETNING.”**

Derfor: Når der i det følgende rettes fokus mod måltidets potentielle indflydelse på kulturens mulige indvirkning på de arbejdsmæssige processer og relationer, så er hensigten ikke at pege på en bestemt

form for kultur som den mest hensigtsmæssige. Ideen er ikke at udvikle et normativt ideal. Hvordan den ideelle kultur skal forstås og hvilke måltidstyper der kan være med til at gøde jorden for dens realisering, må bero på en konkret og kontekstbestemt analyse. I det følgende vil der derfor alene blive set nærmere på, hvordan forskellige måder at tilrettelægge måltidet i kantinen eller frokoststuen kan rumme muligheder for understøttelse af forskellige kulturer.

## BUFFETEN – EN KULTUR MED FOKUS PÅ INDIVIDUALITET

Lad os først se på den vel mest brugte form for måltidsindretning på landets arbejdspladser – buffeten. Buffeten findes i mange varianter. Dels de kantinebaserede, hvor man selv fylder sin tallerken med det, man har lyst til. Og med reference til ovenstående bemærkninger om den herskende sundhedsfetichisme finder vi typisk det sunde ta'-selv-salatbord her. Om man betaler efter vægt (kantineudgaven) eller om buffeten står til fri afbenyttelse for medarbejderne i frokoststuen, er i denne forbindelse uden betydning. Det, at man går til buffeten og vælger den mad, som man hver især har præference for, er med til at sætte en bestemt betydning af forholdet mellem det individuelle og det fælles. Og det er jo netop dette forhold, der er i spil, når vi sætter fokus på kulturens indvirkning på de arbejdsmæssige processer og relationer. Når man tager mad fra en buffet er rationalet, at man vælger lige netop den mad, som matcher ens individuelle præferencer. Selvom man spiser sammen, tones måltidet på denne vis af, at det er det individuelle, der her har forrang for det fælles. Man spiser det, der passer til ens individualitet og måltidet kommer dermed til at symbolisere en individualiseret kultur.



Kulturanthropologen Claude Lévi-Strauss var en af de første, som for alvor satte fokus på maden som en identitetsmarkør. I sine klassiske studier fra 1950'erne og 60'erne viste han, hvordan en kultur kunne skabe sin fælles identitet omkring det, man spiser og den måde, man spiser på.

**VED AT SPISE PÅ EN BESTEMT MÅDE OG VED AT SPISE NOGET BESTEMT MARKERER MAN SÅLEDES IKKE BLOT, HVEM MAN ER, MEN OGSÅ HVEM MAN IKKE ER. ENS IDENTITET FÅR FYLDE GENNEM MARKERINGEN AF FORSKELLIGHEDEN FRA DEN ANDEN, FRA DEN FREMMEDE (LÉVI-STRAUSS 1994).**

Lévi-Strauss så på, hvordan forskellige kulturer brugte maden som identitetsmarkør og identitetsadskiller. Med sine antropologiske briller rettede han sit fokus mod generelle kulturelle forskelle og ikke mod forskelle på hverken individniveau eller organisatorisk niveau. Men hans tese om, at mad samler og adskiller, kan lige så vel bruges på individniveau og organisationsniveau som på kulturniveau. Vi lever i en tid præget af individualisering og præget af, at det enkelte individ har behov for at markere sig som et unikt individ. Og her kommer maden til at spille en central rolle (Andersen 2014; Jensen 2012; Nielsen 2003).



Er buffeten ydermere tilrettelagt på en sådan vis, at man kan gå flere gange til buffeten, så understreges denne symbolske individualiseringstendens. Her kan der nærmest gå konkurrence i måltidet. Man går til buffeten, udvælger omhyggeligt de bidder, man har præferencer for og kommer ned til kollegaerne og fremviser sin fyldte tallerken som et andet trofæ: ”I skulle prøve denne jordskokkesuppe. Den er helt perfekt!”. Få minutter efter kommer kollegaen og bedyrer, at ”I er nødt til at smage tomatsalaten. Den er med rigtig bøffelmozzarella. Uha, den er god!”.

### **NYDELSEN OG ISCENESÆTTELSEN AF DE INDIVIDUELLE PRÆFERENCER BLIVER IKKE ALENE INDIVIDUALISERET, DEN BLIVER OGSÅ ET KONKURRENCEPARAMETER. HVEM FINDER DE BEDSTE LUNSER PÅ BUFFETEN? HVEM HAR FUNDET DAGENS HIT PÅ TA’-SELV-BORDET?**

Når man på denne vis arrangerer buffeten, så man typisk går flere gange, så bryder det også nemt den kontinuitet i måltidet, som ellers kan ses som en nødvendig forudsætning for den kollegiale samtale, der har den dybde og den varighed, der gør, at den kan rumme et fællesskabende element. Tilbringer man halvdelen af måltidet alene, da de, man sidder sammen med, på skift er oppe ved buffeten, så mister samtalen nemt sin dybde og latente fællesskabende potentiale, og måltidets funktion som individuel identitetsmarkør står alene tilbage.

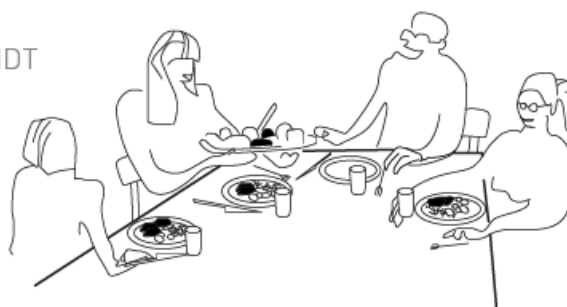
Der er helt sikkert mange medarbejdere, der ser buffeten og dens mange muligheder for at tilfredsstille individuelle præferencer som en god ordning. Her har man mulighed for at realisere og iscenesætte sig selv som enten den ene eller anden type. Man har mulighed for at holde sin diæt eller slankekur. Man kan forfølge sine økologiske idealer, man kan problemfrit håndtere at leve som vegetar, pollovegetar, veganer eller hvad det nu ellers er, man kan have et individuelt projekt ud i. Men spørgsmålet er om hensynet til medarbejdernes ønsker om at forfølge egne projekter vejer

tungere end organisationens eventuelle bestræbelser på at gøde jorden for en kultur præget af en større grad af homogenitet. Buffeten, i alle dens forskellige aftapninger, åbner således for dannelsen af en svag kultur og lukker samtidig for muligheden for en stærk, samlende og homogen kultur. Som det indledningsvis blev påpeget, så kan der ikke siges noget på tværs af organisatoriske forskelligheder om, hvorvidt en stærk kultur er bedre end en svag kultur eller omvendt. En svag kultur kunne måske være at foretrække, hvis man tænker, at en eller anden grad af konkurrence kan være med til at stimulere udvikling og innovative forandringer. En kompetitiv kultur fordrer, at den enkelte yder sit optimale og dermed bidrager mere til, at organisationen lykkes med at realisere sine mål. Tænker man som medarbejder altid det fælles først, altså det modsatte af en kompetitiv tilgang, så kan det potentielt skygge for, at den enkelte medarbejder udvikler nye og måske smartere måder at gå til en given opgave på. Og ser man individuel konkurrence og forskellighed som midlet til at gå nye veje, så kan en svag kultur med dens plads til individuelle præferencer være en strategisk vej for organisationen at gå.

## FÆLLES FADE – EN KULTUR MED FOKUS PÅ FÆLLESSKABET

Alternativet til buffeten kunne være en ordning, hvor kantinen, kogekonen, mad-moderen eller cateringfirmaet arrangerer måltidet sådan, at det bliver serveret på fade, som går bordet rundt. Ganske som vi husker det fra de gode søndagsfrokoster hos bedsteforældrene, eller som Johannes Andersen så fint og nostalgisk beskriver sine barndoms minder fra opvæksten på et lille husmandssted på Fyn (Andersen 2014: 11ff). Frokostordninger af denne type er givetvis ikke nær så udbredte som buffetmodellen. Det kræver mere organisering, større forpligtethed fra medarbejdernes side og større ledelsesmæssig forståelse for og vilje til at bruge måltidet som en kulturel artefakt, hvis man vil bruge frokostordningen på denne vis.

FADET GÅR RUNDT



Vælger man, at frokostmåltidet skal tilrettelægges med fælles fade som en erstatning for buffeten, kan det tænkes at afstedkomme en kulturel stemning, hvor alle medarbejdere føler sig forpligtet på hinanden. Når det er fadmodellen, der bruges, så kræver det selvsagt, at man møder frem til måltidet til den aftalte tid. Og allerede her er der en betydelig større tilskyndelse til dannelse af fællesskab og til, at det knyttes an til de forpligtende elementer, som et fællesskab er grundet på. Buffeten forpligter principielt ikke den enkelte medarbejder til andet end at leve arbejdslivet efter egen rytme. Det kan være en logistisk udfordring at realisere et fælles måltid i en moderne organisation, hvor



mange arbejder med forskellige projekter, forskellige arbejdsopgaver og forskellige samarbejdspartnere. Men følelsen af forpligtelse over for spisetidspunktet kan komme til at fungere som symbol på, at "her er vi sammen om at gøre tingene" og "vi tilsidesætter gerne egne præferencer, hvis det har betydning for realiseringen af de fælles mål".

**"VÆLGER MAN, AT FROKOSTMÅLTIDET SKAL TILRETTELÆGGES MED FÆLLES FAD SOM EN ERSTATNING FOR BUF-FETEN, KAN DET TÆNKES AT AFSTEDKOMME EN KULTUREL STEMNING, HVOR ALLE MEDARBEJDERE FØLER SIG FORPLIGTET PÅ HINANDEN. NÅR DET ER FADMODELLEN, DER BRUGES, SÅ KRÆVER DET SELVSAGT, AT MAN MØDER FREM TIL MÅLTIDET TIL DEN AFTALTE TID. OG ALLEREDE HER ER DER EN BETYDELIG STØRRE TILSKYNDELSE TIL DANNELSE AF FÆLLESSKAB OG TIL, AT DET KNYTTES AN TIL DE FORPLIGTENDE ELEMENTER, SOM ET FÆLLESSKAB ER GRUNDET PÅ."**

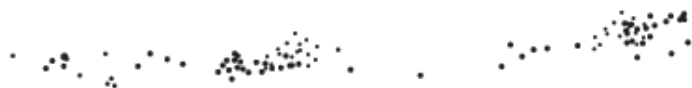


Når man er samlet til det fælles måltid i frokoststuen, og man skal deles om den mad, som bliver serveret på fad, så er symbolikken om fælleshed tydelig. Man spiser det samme, og man tager det fra et fælles fad. Muligheden for at forfølge forskellige typer af individualiseringsstrategier er minimal. At fadet går rundt, får som konsekvens, at man er forpligtet på at være opmærksom på de andre. Har alle fået et stykke af tomattærten, så jeg uden dårlig samvittighed kan tage det sidste stykke? Eller mangler fadet at komme over til Susanne og Peter, så jeg enten skal lade fadet passere eller kun tage et mindre stykke af den tærte, der er tilbage? Som medarbejder bliver man på denne vis involveret i og sandsynligvis også på sigt bærer af et normsæt, hvor social opmærksomhed er et centralt element. Man er opmærksom på kollegaernes situation og behov. Og man socialiseres ind i normsættet, da man jo ikke kan tillade sig at fremstå som den egoistiske kollega, der bare skraber til sig uden at tage hensyn til de andre. Vi kender alle situationen, hvor det sidste stykke på fadet bliver sendt bordet rundt i en uendelighed, da ingen vil fremstå som den, der på egoistisk vis tager det sidste stykke og dermed definitivt lukker muligheden for, at en anden måltidsdeltager får mulighed for at få stillet sin potentielle sult. Her kunne man selvfølgelig indvende, at vi lever i et overflodssamfund, og at sandsynligheden for, at der er rigeligt med mad, er stor. Der står typisk en tomattærte i køkkenet, som bare venter på at blive båret ind. En sådan indvending er for så vidt også relevant. En organisation, som satser på en fælles madordning, vil med stor sikkerhed også sikre sig, at der er rigeligt mad. Men selvom der står en ekstra tomattærte i køkkenet, ændrer det ikke ved det forhold, at den sociale opmærksomhed stadig bliver et centralt element ved måltidet. Hvis jeg tillader mig at tage det sidste stykke, så føler jeg mig typisk også forpligtet på at sørge for, at den ekstra tærte kommer ind. Om jeg selv henter den eller sørger for, at den på anden vis kommer ind på bordet, har ingen betydning i denne forbindelse. Alene min opmærksomhed på, at der måske sidder en kollega, der ikke har fået endnu, er fuldt ud tilstrækkeligt til, at den sociale opmærksomhed er blevet inviteret med til bords. Og på en god dag kunne det sågar være, at mit gentlemangen byder mig netop at tage det sidste stykke, sørge for, at der bliver hentet en ny tærte, og så følge min handling op af en

bemærkning om, at den, der sidder næst for, da skal have et stykke af den nye lune tærte og dermed ikke behøver at spise af den tærte, som har været bordet rundt flere gange.

**MED ETABLERINGEN AF ET RUM (FROKOSTORDNINGEN), HVOR DEN SOCIALE OPMÆRKSOMHED KAN DYRKES SOM EN MARKANT RELATIONSKOMPETENCE, ER DER EN RIMELIG SANDSYNLIGHED FOR, AT DENNE KOMPETENCE OVERFØRES TIL ANDRE ORGANISATORISKE KONTEKSTER OG DERMED BLIVER ET BÆRENDE ELEMENT I ORGANISATIONENS KULTUR.**

Og en af præmisserne for etableringen af en stærk kultur er, at man som organisationsmedlem er villig til at tilsidesætte egne umiddelbare behov, så organisationens samlede behov kommer til at stå mere centralt. Dyrker man den sociale opmærksomhed i organisationen, er vejen banet for, at det enkelte organisationsmedlem i højere grad bliver bærer af de kulturelle træk, som karakteriserer den samlede organisation og dens medlemmer. Man bliver opmærksom på, at det fælles kan være vigtigt at tage højde for, og er dermed også mere villig til at tilsidesætte egne behov. Skolelæreren fra det ovenstående eksempel, som ikke i særlig udpræget grad var mærket af den fælles kultur i sit virke, kunne, som en konsekvens af fadordningen som en måde at håndtere frokostmåltidet på, potentielt tænkes at være mere tilbøjelig til at have respekt for de fælles beslutninger om, hvordan der skal undervises i klasselokalet og dermed undertrykke eller redefinere egne forståelser af, hvordan den rigtige undervisning skal praktiseres.



Som det var tilfældet med den svage kultur i buffertilgangen, så kan der heller ikke siges noget generelt om, hvorvidt det er hensigtsmæssigt at tilstræbe en stærk kultur eller ej. Er det vigtigt for organisationen, at alle opgaver bliver løst på en ensartet måde, så kan en stærk kultur være at foretrække. Men hvis det modsatte er tilfældet og det centrale er at give det enkelte organisationsmedlem så vide rammer som muligt, så er en stærk kultur ikke nødvendigvis tilstræbelsesværdig.

## **PORTIONSANRETNINGER – EN KULTUR MED FOKUS PÅ INDIVIDET I FÆLLESKABET**

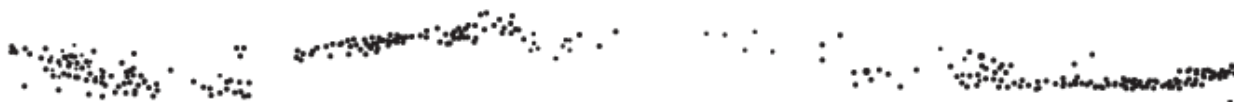
Vi har nu set på to måder at tilrettelægge frokostmåltidet på, som hver især kan være medskabende af henholdsvis en svag kultur med stor grad af individualisering og en stærk kultur med stort fokus på det fælleskabsdannede. Men er der ikke en tredje vej at gå? Kan det ikke lade sig gøre at skabe en kultur, hvor der både er rum for det individuelle og det fælles? Og jo, den mulighed eksisterer. Men her skal vi lidt længere ud i periferien af, hvad vi normalt ser praktiseret i frokoststuer og kantiner på danske arbejdspladser. Vi skal således se nærmere på den måltidsform, hvor det ikke er fade og buffet, der er artefaktet, men den portionsanrettede tallerken.



GEORG SIMMEL, EN AF SOCIOLOGIENS KLASSIKERE, SKREV TILBAGE 1910 I ET LILLE ESSAY OM MÅLTIDETS SÆREGENHED, AT VI KAN HØRE DET SAMME, LUGTE DET SAMME, SE DET SAMME, MEN VI KAN IKKE SPISE DET SAMME, BLOT SPISE SAMMEN (SIMMEL 1998). GENNEM MÅLTIDET FÅR VI EN HELT UNIK ERFARING MED AT VÆRE SAMMEN, SAMTIDIG MED AT VI ER INDIVIDUELLE.

Vi spiser sammen, men vi spiser ikke det samme. Og når dette overføres til ovenstående dualisme mellem det individuelle og det fælles, så får vi her sat fokus på en tredje vej at gå. En tredje vej, som med idéhistorikeren Lars-Henriks Schmidts ord kan benævnes som en vej, der hverken er et spørgsmål om enten-eller, eller et spørgsmål om både-og, men derimod et spørgsmål om såvel-som. Vi er ikke nødt til at vælge side mellem det individuelle og det fælles (enten-eller). Vi er ikke nødt til at dosere lige portioner af det individuelle og det fælles (både-og) – nej, vi kan håndtere at overskride dualismen og være såvel sociale som individuelle (såvel-som). (Schmidt 1999).

Overføres denne tanke til en organisationskulturel sammenhæng, så betyder det, at vi kan forsøge at efterstræbe en kulturel form, hvor der er fokus såvel på de organisatoriske strategier som på den enkelte medarbejders mulighed for at udleve og realisere egne ønsker og kompetencer. Og relateret til ovenstående skelnen mellem en svag og en stærk kultur kan man sige, at denne kultur er en mellemvej mellem den stærke og den svage, uden at det betyder, at kulturen er lidt svag eller lidt stærk. Såvel-som forestillingen kunne foranledige en betegnelse af kulturens styrke som rammesættende. Kulturen er altså ikke stærk, ikke svag, men rammesættende.



Et moderne fokus på selvledelse kan her være et eksempel på en ledelsesstrategi, som en sådan rammesættende kultur kan understøtte (Kristensen & Pedersen 2013). Og hermed refereres til en selvledelsestilgang, som er karakteriseret ved, at medarbejderen ikke bare udfylder sit selvledelsesrum under hensyntagen til, hvad den enkeltes autonome professionsforståelse eksempelvis byder en at gøre eller hvad ledelsen måtte have meldt ud. Derimod finder den moderne selvledende medarbejder sine svar på, hvordan vedkommende navigerer i sit selvledelsesrum, ud fra en hensyntagen til egen fortolkning af organisationens visioner, strategier og mål. Medarbejderen

navigerer ikke efter egne eller lederens forestillinger om, hvad der er op og ned, men efter et forsøg på at være i overensstemmelse med de organisatoriske mål og strategier. I en sådan situation skal medarbejderen ikke alene gøre, hvad lederen siger, men også have blik for det, som lederen ikke kan se eller det som lederen ikke har fået øje på endnu (Sløk 2008: 101). En sådan form for selvledelse kan ikke funderes i en kultur, hvor alle handlinger udspringer af intentionen om at gøre det, vi plejer (den stærke kultur) eller intentionen om at gøre det, man selv mener er det rigtige (den svage kultur). Denne form for selvledelse må funderes i en kultur, hvor der er rum for såvel det organisatoriske som det individuelle. Altså den rammesættende kultur.



Spørgsmålet er så, hvordan måltidet kan indrettes, så det som artefakt understøtter en rammesættende kultur – og hvor Simmels tilgang til måltidet som et erfaringsrum, der på én gang forener det fælles og det individuelle, kan realiseres. Det står således tilbage at undersøge, hvordan man indretter måltidet, så det på symbolsk vis understøtter ideen om, at man ikke spiser det samme, men spiser sammen. Og her er et godt bud: Vi må droppe både buffetudgaven og fadudgaven og i stedet se på en måltidsform, hvor frokosten er anrettet portionsvis.

Vi kender denne form for anretning fra de fleste bedre restauranter. Der er her gjort meget ud af, at den individuelle servering ser ud ganske som sidemandens. Jo større grad af enshed på de enkelte tallerkener, desto bedre. Fisken skal placeres på samme plads på alle tallerkener, grøntsagerne ligeså og saucen skal danne samme markering på tallerkenerne hele bordet rundt. Selv den lille krydderurtekvist, som den æstetiske prik over i'et, er placeret minutiøst samme sted på alle anretningerne. Vi får ens serveringer, men vi får vores individuelle tallerken. Og erfaringsrummet, hvor vi er såvel fælles som individuelle, er hermed skabt (Ulrich 2002: 310).



Måltidet på arbejdspladsen behøver selvsagt ikke følge det bedre restaurantniveaus ambition om akkuratesse og gastronomi på Michelin-niveau. Mindre kan også gøre det. Alene det, at der portionsanrettes, er med til at sætte et erfaringsrum, hvor vores individualitet betones samtidig med, at vi er en del af det fælles måltid. Når vi får en portionsanretning, er der billedligt talt skabt et lille privat rum ved det fælles bord. Vores eget lille rum bestående af vores tallerken, vores kniv og gaffel og vores glas er i princippet ukrænkeligt. Der er ingen, der intervenserer i denne privathed. Hvis vi krænker den andens territorier, er der bestemte spilleregler, som træder i funktion. Trænger maden eksempelvis til mere salt og saltkaret står på den anden side af sidedamens tallerken, så spørger man selvsagt pænt, om hun vil være venlig at tage saltet. Det er helt utænkeligt, at man bare rækker ind over hendes tallerken. Og skulle det endelig ske, at man drister sig til at række over den andens tallerken, så undskylder man selvsagt, at man lige rækker over, og en sådan situation opstår typisk også kun, hvis man næsten kan nå uden at række ind over sidedamens tallerken. Er der bare en lille fare for, at man blot perifert krænker den andens privathed, er man straks opmærksom.



**“ALENE DET, AT DER PORTIONSANRETTEDES, ER MED TIL AT SÆTTE ET ERFARINGSRUM, HVOR VORES INDIVIDUALITET BETONES SAMTIDIG MED, AT VI ER EN DEL AF DET FÆLLES MÅLTID. NÅR VI FÅR EN PORTIONSANRETNING, ER DER BILLEDLIGT TALT SKABT ET LILLE PRIVAT RUM VED DET FÆLLES BORD. VORES EGET LILLE RUM BESTÅENDE AF VORES TALLERKEN, VORES KNIV OG GAFFEL OG VORES GLAS ER I PRINCIPPET UKRÆNKELIGT.”**

Helt utænkeligt er det selvsagt, at man begynder at stikke sin gaffel i noget på sidemandens tallerken. Det kan godt være, at der ligger en rest, som ikke er spist, men selvom resten ser tillokkende ud og man måske stadig er sulten, så kunne man aldrig drømme om uopfordret at tage noget initiativ her. Og skulle opfordringen komme og sidedamen spørger, om man har lyst til bruschettaen, som hun simpelthen ikke kan spise, så er man meget tilbageholdende, før man måske bliver nødet til at slå til og sige tak til tilbuddet. Igen er der tale om en klar adskillelse af, hvad der er dit og mit, af privatheden. Overskrides den, så er det fordi man er blevet indbudt og den symbolske grænse mellem, hvad der er dit og mit er dermed opretholdt.

Det skulle hermed være klarlagt, at modellen med portionsanretninger ikke alene er en model, hvor vi er lidt private og lidt fælles, men en model, der skaber rum for en erfaring af, at vi er private og fælles på én gang (såvel-som). Denne form for frokostservering er givetvis den sværeste at understøtte organisatorisk, men samtidig nok også den måltidsform, som kan være med til at understøtte den kultur, som er den mest ideelle til at matche mange moderne organisationers udfordringer. Og det skal i den sammenhæng heller ikke underkendes, at måltidsformen med portionsanretningen også typisk vil være den måltidsform, som kræver den største tilvænningsperiode fra medarbejdernes side, da den for mange kan virke som en gastronomisk opstyltet facon, hvor det bedre franske køkken på misforstået vis gøres til en del af den danske arbejdspladskultur. Men på trods af at det kan være lidt op ad bakke med følgeskab til denne måltidsform, så kan det være en strategisk overvejelse værd at afsøge mulighederne for at realisere ideen om portionsanretninger, hvis man ønsker at skabe grobund for en kultur, hvor den enkelte medarbejder på en og samme tid er såvel selvansvarliggjort som bærer af et blik for den hele organisation. Skulle en fuldstændig udrulning af denne måltidsform være for stor en mundfuld for organisationen, så kunne man overveje at tage den i små bidder. Man kunne eksempelvis forsøge sig med at anrette frokosten på denne måde om fredagen eller prøve det i forbindelse med personalemøder, teammøder eller i andre sammenhænge, hvor der byder sig en mulig åbning i hverdagens arbejdsrutiner.

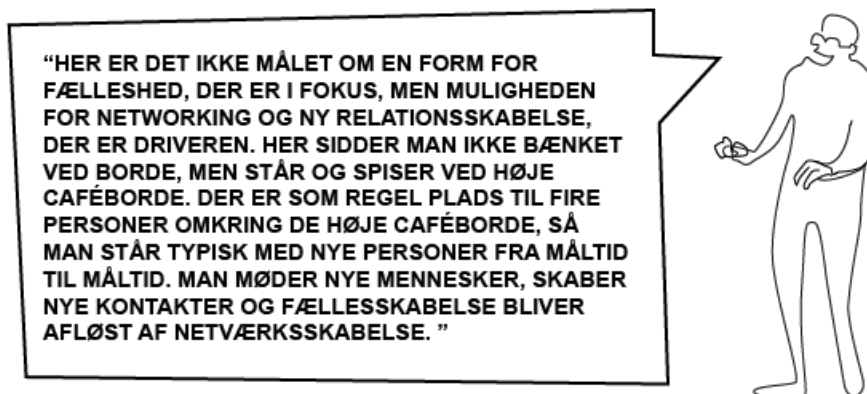
## CAFÉ-MODELLEN – EN KULTUR MED FOKUS PÅ DYNAMIK OG FLEKSIBILITET

At sidde ved det fælles bord og spise enten mad fra fade, der går rundt eller portionsanrettede serveringer kan virke meget gammeldags på nogen. Det tager tid, det er ensformigt, det er gennemorganiseret og meget vane- og traditionsbundet. Hvor bliver dynamikken, fleksibiliteten og omstillingsparatheden af i disse stereotyper, kunne være indvendingen fra de organisationer, der ser sig selv som afhængige af at kunne reagere hurtigt, omstille sig fra situation til situation og tilpasse arbejdsform og samarbejds mønstre efter evigt skiftende signaler og krav. Kan der ikke indrettes en måltidsform, som kan være med til at understøtte en sådan dynamisk og fleksibel kultur? Jo, det kan det. Det oplagte er her at lade sig inspirere af de café-modeller, som mange konferencecentre og kursusvirksomheder har taget til sig. Her er det ikke målet om en form for fælleshed, der er i fokus, men muligheden for networking og ny relationskabelse, der er driveren. Her sidder man ikke bænket ved borde, men står og spiser ved høje caféborde. Der er som regel plads til fire personer omkring de høje caféborde, så man står typisk med nye personer fra måltid til måltid. Man møder nye mennesker, skaber nye kontakter og fællesskab bliver afløst af netværksskabelse. Relationer i et netværk er typisk bundet op på, at de der indgår i netværket er med så længe, de får noget ud af det. Så længe man kan se, at de andre i netværket ligger inde med ressourcer, som kan komme en selv eller ens organisation til gavn, er relationen interessant. Her ligger der ikke en fælleshed, som er bundet op på en forpligtende relation. Og det er netop det, man kan oversætte til en organisatorisk sammenhæng. Det vigtige her bliver, at man oparbejder en konstant bevidsthed om, hvilke ressourcer der er til stede i egen organisation. Man begrænser sig ikke til at interessere sig for nærmeste kollegaer i egen afdelings ressourcer, men er nysgerrig med hensyn til hvilke andre muligheder og ressourcer der eksisterer i den samlede organisation. Man skal ikke begrænses af mere eller mindre vandtætte skotter mellem afdelinger, men være parat til at arbejde på tværs og i nye konstellationer, alt efter hvilke arbejdsopgaver man skal håndtere, og alt efter hvilke ressourcer man har brug for at trække på for at lykkes med de aktuelle opgaver.



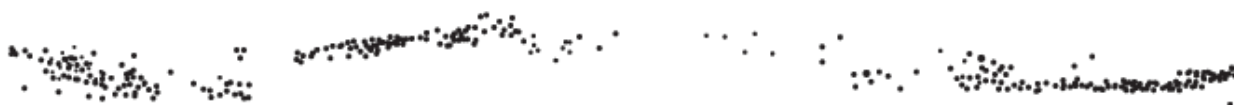
En måltidskultur med høje caféborde kan fordre, at man som medarbejder mere eller mindre frivilligt er nødsaget til at indtage sin frokost med nye kollegaer fra dag til dag. Vaner og rutiner bliver afløst af en mulighed for at møde nye kollegaer, høre nyt fra andre afdelinger og netværke på kryds og

tværs. Har man en arbejdsmæssig udfordring, man har brug for andre ressourcepersoner i organisationen for at lykkes med, så er måltidsformen ved cafébordene med til at gøre det nemmere at opsøge kollegaer i andre afdelinger. Har man tilfældigvis stået og spist frokost sammen i sidste uge, så er det nemmere lige at sende en mail eller gå over på nabogangen, hvis man ved, at der her sidder en person, som ligger inde med de ressourcer, man har brug for. Og selvsagt også den anden vej rundt. Har man mødt en ny kollega til frokost, så er det også med til at animere til, at man selv er mere imødekommende, hvis andre henvender sig til én.



I mange organisationer er der en tendens til, at samarbejdsformer bliver afløst af koordineringsmønstre, hvor der bliver sat fokus på snitflader mellem de enkelte afdelinger. Et fokus, der gør, at man bliver helt klar på, hvem der gør hvad og hvilke afdelinger der tager sig af hvilke opgaver. Et sådant fokus på snitflader kan skygge for muligheden for se relationer mellem afdelinger eller funktioner som udtryk for samarbejdsrum (Elmholt & Fogsgaard 2014).

**HVIS MÅLTIDSFORMEN ER DYNAMISK OG FLEKSIBEL OG ANSPORER TIL, AT MAN KONSTANT SKIFTER MÅLTIDSPARTNERE, SÅ LIGGER DER OGSÅ EN TILSKYNDELSE TIL, AT DER UDVIKLER SIG EN KULTUR, HVOR SNITFLADETÆNKNINGEN BLIVER AFLØST AF EN TÆNKNING MED AFSÆT I SAMARBEJDSRUM.**



## MADPAKKEN PÅ KONTORET

Ovenstående forskellige forslag til, hvordan måltidet på arbejdspladsen kan indrettes, bliver måske i praksis overhalet af hensynet til at få en fortravlet arbejdsdag til at hænge sammen. Det er ikke et nyt fænomen, at mad er blevet noget, vi indtager i forbifarten, som Johannes Andersen så rammende har påpeget (Andersen 1997). Vi er på vej og snupper lige noget at spise i bilen, på vej ud ad døren eller et andet sted, hvor måltidet bliver afløst af simpel fortæring. Vi kan tale om en to-go-kultur, som har den amerikanske madkultur (og kaffekultur), som arnested. Spørgsmålet er i den forbindelse, om denne måltidskultur – eller næremere spisekultur – også er en, vi genfinder på mange arbejdspladser.



## MADPAKKER OG KONTORSPISNING

**ARBEJDSPLADSENS PENDANT TIL EN 'I-FORBIFARTEN-SPISEKULTUR', ER DEN TRADITIONELLE MADPAKKE ELLER DEN TALLERKEN, SOM MAN HENTER I KANTINEN OG SPISER AF FORAN SIN COMPUTER PÅ KONTORET. DET ER HER, VI FINDER ARBEJDSPLADSENS SVAR PÅ SINGLELIVETS TV-DINNER.**

På trods af politiske initiativer i forhold til at fremme mad- og måltidspolitik på de danske arbejdspladser viser undersøgelser, at madpakken stadig har en særstatus på de danske arbejdspladser (Christensen & Hillersdal 2012). En nyere undersøgelse foretaget i 2017 viser, at 46 procent af alle danske studerende og medarbejdere selv tager madpakke med på job eller på studiet.<sup>[11]</sup> Tallene siger ikke noget om, hvor madpakken bliver indtaget, men et kvalificeret gæt kunne være, at en stor del af disse madpakker bliver fortæret alene ved skrivebordet eller foran computeren. Og vi kender det jo alle. Vi har travlt og skal lige have den sidste opgave færdiggjort, så vi vælger den nemme og hurtige løsning og dropper frokosten sammen med de andre kollegaer. Bliver det mere reglen end undtagelsen, så kan det også have indflydelse på kulturen i organisationen.

Det kræver selvsagt ikke megen forestillingsevne at nå frem til, at den kultur, som kan udvikles gennem isoleret madpakkespisning potentielt ikke er særlig stærk. Det fælles forsvinder, blikket for den anden sløres, og man har kun fokus på sit eget autonome arbejdsområde. Faren for, at sammenhængskraften og fællesskabet erstattes af en kultur, hvor autonomi og selvrådighed bliver de fremherskende træk, forstærkes. Ved måltidet omkring buffeten har man øje for hinanden, øje for hinandens forskelligheder, men ved alene-måltidet på kontoret er der fare for, at opmærksomheden på de andre helt forsvinder.

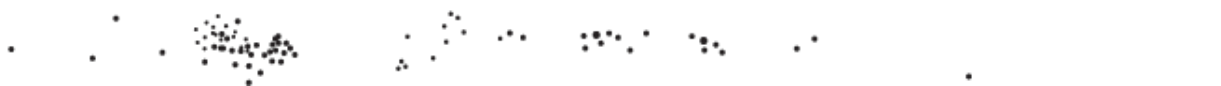


**“DET KRÆVER SELVSAGT IKKE MEGEN FORESTILLINGSEVNE AT NÅ FREM TIL, AT DEN KULTUR, SOM KAN UDVIKLES GENNEM ISOLERET MADPAKESPISNING POTENTIELT IKKE ER SÆRLIG STÆRK. DET FÆLLES FORSVINDER, BLIKKET FOR DEN ANDEN SLØRES, OG MAN HAR KUN FOKUS PÅ SIT EGET AUTONOME ARBEJDSOMRÅDE. FAREN FOR, AT SAMMENHÆNGSKRAFTEN OG FÆLLESSKABET ERSTATTES AF EN KULTUR, HVOR AUTONOMI OG SELVRÅDIGHED BLIVER DE FREMHERSKENDE TRÆK, FORSTÆRKES.”**

Som det også er tilfældet med de andre måltidsformers indvirkning på det organisationskulturelle billede, så går der som tidligere nævnt ikke nogen lige kausal linje fra måltidsformen til kulturens



styrkemæssige dimension. Det er ikke naturgivet, at når medarbejderne spiser alene på kontoret, så opstår der også med nødvendighed en kultur, hvor blikket for hinanden eller for det fælles helt forsvinder. Men de kulturelle former, som denne rammesætning af frokosten gøder jorden for, peger mere mod udviklingen af en autonomikultur end mod en kultur, hvor fællesheden også er en af ingredienserne.



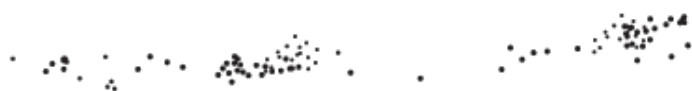
Det kan være svært at forestille sig en situation, hvor et kulturelt billede præget af autonomi og selvrådighed er organisatorisk attraktivt. Men skal der laves en positiv reformulering af dette ellers negative billede, så kunne det positive være, at der ligger en ressourcemæssig gevinst ved ikke absolut at skulle prioritere det fælles måltid. Et fælles måltid kræver organisatoriske ressourcer, så hvis en organisation kan løse sine opgaver, uden at dette kræver nogle former for fælles ståsted og kun er afhængig af en minimal grad af koordinering, så er arbejdet med det fælles måltid måske ikke økonomisk lønsomt. Som leder og som kulturforandringsagent skal man altid overveje, hvad spørgsmålet er, hvis en stærk kultur er svaret. Eller anderledes formuleret, hvilken form for kultur der er den mest hensigtsmæssige, når resourceinputtet skal vejes op mod de organisatoriske udfordringer og arbejdsopgaver. Hvis overvejelserne derfor trækker i retningen af, at det ikke er bydende nødvendigt for organisationen, at opgaverne løses med afsæt i en fælles kultur, så er det måske helt legitimt, at man ikke bruger ressourcer på at understøtte en fælles kultur gennem indretningen af måltidet og dermed lader det være helt op til medarbejderne selv, hvordan de vil prioritere deres frokosttid.

## OPSUMMERING PÅ KULTURMULIGHEDER

Det er ikke enkelt at arbejde med kultur. Ikke enkelt, men væsentligt. Eller som Schein påpeger, så er det at lede kultur en af de vigtigste ledelsesmæssige opgaver, en leder skal kunne håndtere (Schein 1994: 13). Som det netop er beskrevet i ovenstående afsnit, så er det ikke så simpelt, at indretter man blot måltidet på en bestemt måde, så udvikles der per automatik en given hensigtsmæssig kultur, som matcher de strategiske overvejelser, man har gjort sig. Men indretningen af måltidet kan være ét blandt mange andre ledelsesmæssige håndtag, man kan trække i, hvis man vil forsøge at sætte sig i spidsen for en kulturforandring.

Grundlæggende er der to måder at arbejde med kultur på. Det kan gøres ved at ændre på strukturer i organisationen, altså det, vi for nærværende kalder artefakter. Man kan ved at ændre på strukturer være med til at gøde jorden for et bestemt kulturelt udfald. Hvis man eksempelvis ændrer organisationsformen fra at være hierarkisk til at være teambaseret, så kan man have en forventning om, at man får lavet en struktur, som gøder jorden for en større grad af samarbejde mellem medarbejderne. Men man kan ikke være sikker. Uformelle magtstrukturer, dårlig ledelse eller andre faktorer kan modarbejde det mulige samarbejde, så den ønskede samarbejdskultur ikke indfinder sig.

På denne vis kan det siges, at der potentielt åbnes for visse kulturelle former og samtidig lukkes for andre, når der ændres på centrale artefakter.



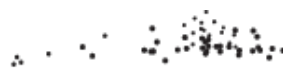
Det samme er tilfældet med indretningen af måltidet. En bestemt indretning af måltidet kan potentielt åbne for visse kulturelle fænomener og potentielt lukke for andre. Men der må mere til. For det første skal der selv sagt arbejdes med andre strukturelle tiltag end indretningen af måltidet, hvis man vil gøde jorden for en mulig kulturændring. Og for det andet er selve strukturarbejdet ikke i sig selv nok. Strukturer arbejder i praksis bag om ryggen på organisationsmedlemmerne. Det lyder ikke behageligt, men strukturerne har en form for manipulerende indvirkning på os. I dagligdagen tænker vi ikke over de mønstre, som strukturerne er med til at skabe, men vi bliver påvirket af dem og de er medvirkende årsag til, at vi agerer, som vi gør. Men manipulation eller strukturarbejde gør det ikke alene. Som kulturforandringsagent kan man også arbejde med et mere bevidst og eksplicit niveau. Man må gå i dialog med medarbejderne om, hvilken kultur der kan være hensigtsmæssig og hvordan den kan udvikles. Vi må således også arbejde med de værdier, den meningsdannelse og de normer, narrativer og forestillinger, der eksisterer i organisationen.

**UDEN AT STILLE NOGEN I UDSIGT, AT FROKOSTEN PÅ ARBEJDSPLADSEN KAN VÆRE ET QUICK FIX TIL ORGANISATIONSÆNDRINGER, SÅ KAN DEN VÆRE ÉN BLANDT ANDRE FAKTORER, DER KAN VÆRE MED TIL AT FREMME BESTEMTE KULTURELLE TENDENSER. DEN MÅDE, VI SPISER SAMMEN ELLER IKKE SPISER SAMMEN PÅ, VIRKER SOCIALISERENDE IND PÅ DE OMGANGSFORMER, DER I ØVRIGT KENDETEGNER DEN ORGANISATORISKE KULTUR.**

Et bud kunne her være, at hvis man som ledelse kombinerer arbejdet med frokostordningen som en artefakt med et forsøg på at meningstillægge frokostordningens intention sammen med medarbejderne, så er succesen for at lykkes med kulturændringer større.

Afslutningsvis skal der rundes af med nogle etiske overvejelser. Det er lige fremført, at kulturpåvirkning kan minde om manipulerende adfærd. Når der arbejdes med artefakter og strukturer, arbejdes der typisk med et organisatorisk niveau, som den enkelte medarbejder ikke reflekterer over i hverdagen. Kan man tillade sig det? Hvis manipulation betyder, at man som ledelse siger ét og bag om ryggen på medarbejderne forsøger at sætte noget andet igennem, så er svaret sandsynligvis nej. Men er indretningen af måltidet et blandt andre tiltag, som forsøger at bringe organisationen et andet sted hen, så er problemet måske mindre. Hvis man som organisation eksempelvis gerne vil motivere medarbejderne til at arbejde mere sammen på tværs, så arbejdes der typisk også med dette gennem andre tiltag end ved blot at indrette måltidet på en bestemt måde. Medarbejderne er informeret om hensigterne, bakker måske oven i købet også op om dem, og hvis

måltidets indretning kan være medvirkende til at realisere intentionerne, så er der næppe tale om manipulation i gængs forstand, og det etiske problem er måske også til at overskue.

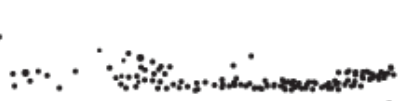
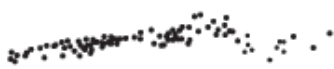


En anden overvejelse fra den etiske skuffe kunne være, om man som organisation og ledelse overhovedet kan tillade sig at blande sig i, hvordan medarbejderne spiser. Er det ikke en privat sag? Jo, kunne svaret være. Som medarbejder har man typisk investeret sin faglighed og elementer af sin personlighed i sit arbejde, men det private har man vel stadig råderet over? Og igen jo, det har man givetvis. Men udfordringen er her, at der på arbejdspladsen med al sandsynlighed allerede eksisterer en tilgang til, hvordan måltidet er arrangeret. Så kan den ene måde at spise sammen på ikke være en lige så stor overskridelse af det private som den anden? Og nok engang jo, det kan den givetvis. Men en indvending kan her være, at der er en etisk forskel på, om overskridelsen af det private er en tilsigtet strategisk hændelse eller blot et almindeligt og tilfældighedspræget vilkår, som følger med at være ansat i en organisation.

Vil man som ledelse minimere den etiske udfordring og samtidig komme en eventuel modstand i møde, så kunne en mulighed være at involvere medarbejderne i beslutningen om og tankerne bag måltidets indretning (Vestergaard 2013; Franck 2014).

**DET ER OPLAGT, AT MAN ER MERE PÅ ETISK FAST GRUND OG SAMTIDIG OGSÅ ØGER CHANCEN FOR AT KOMMER LÆNGERE MED AT REALISERE SINE INTENTIONER, HVIS MAN SOM LEDER ER ÅBEN OM INTENTIONERNE OG SAMTIDIG GIVER MEDARBEJDERNE EN INVOLVERENDE STEMME I ARBEJDET MED AT TILRETTELÆGGE MÅLTIDETS INDRETNING.**

Der er etiske udfordringer forbundet med kulturarbejde – også når det er gennem måltidets indretning – men de kan minimeres, hvis man som leder er autentisk, åben og involverende.



## LITTERATUR

Andersen, J. (2014): *Rundt om bordet. Trængte måltider og moderne livsformer*, Aarhus: Hovedland.

Andersen, J. (1997): *Hverdagens centrifuge*, Aarhus: Hovedland.

Cameron, K. S. & R. E. Quinn (2012): *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*, 3. udg., San Francisco: Jossey-Bass.

- Christensen, B. J. & L. Hillersdal (2012): "Mad og måltider på arbejdspladsen", i Holm, L. & S. T. Kristensen (red.) - *Mad, mennesker og måltider - Samfundsvidenskabelige perspektiver*, 2. udg., København: Munksgaard.
- Elmholt, C. & M. Fogsgaard (2014): "Behovet for at binde sammen frem for at adskille: Nye metaforer for ledelse af tværgående samarbejde", i *Erhvervspsykologi*, nr. 2, 12. årg.
- Franck, A. (2014). *Modarbejder eller medarbejder: forandringskommunikation skaber samarbejde*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Hatch, M. J. (2001): *Organisasjonsteorier. Moderne, symbolske og posterne perspektiver*, Oslo: Abstrakt Forlag.
- Hatch, M. Jo & M. Schultz (2002): "The dynamics of organizational identity", i *Human Relations*, 55 (8).
- Jacobsen, D. I. og J. Thorsvik (2002): *Hvordan organisationer fungerer*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Jensen, K. O. (2012): "Mad og identitet", i Holm, L & S. T. Kristensen (red.) - *Mad, mennesker og måltider - Samfundsvidenskabelige perspektiver*, 2. udg., København: Munksgaard.
- Kristensen, A. R. & M. Pedersen (2013): *Strategisk selvledelse – ledelse mellem frihed og forretning*, København: Gyldendal Business.
- Lévi-Strauss, C. (1994 [1962]): *Den Vilde Tanke*. København: Gyldendal.
- Nielsen, N. K. (2003): *Madkultur – opbrud og tradition*, Aarhus: Klim.
- Schein, E. H. (1994): *Organisationskultur og ledelse*, 2. udg., København: Valmuen.
- Schmidt, L.-H. (1999): "Såvel-som – om sociale vilkår for moderne identitet", i Schmidt, L.-H. – *Diagnosis I. Filosoferende eksperimenter*, Danmarks Pædagogiske Institut.
- Simmel, G. (1998/1910): "Måltidets sociologi", i *Hvordan er samfundet muligt?: udvalgte sociologiske skrifter*, København: Gyldendal.
- Sløk, C. (2008): "Ledelse i folkekirken: Betingelser for selvledelse i den danske folkekirke" i Sløk, C. og K. Villadsen (red.) – *Velfærdsledelse. I den selvstyrende velfærdsstat*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Ulrich, J. (2002). *Moderne demokratiteori - kunsten at gå på to ben*, ph.d.-afhandling, Institut for Historie, Internationale Studier og Samfundsforhold, Aalborg Universitet.
- Vestergaard, B. (2013). *Fair proces - fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger*, Forlaget Fair Proces

---

[I] Artiklen har tidligere været trykt i særnummeret af Tidsskriftet GRUS; "Afrika. Festskrift Johannes Andersen", 2017

[II] Undersøgelsen er gennemført af analyseinstituttet YouGov. Der er i alt gennemført 1006 CAWI-interview med danskere i alderen 18-74 år, i perioden 21. marts – 29. marts 2017.