

Hvad er »virksomhedskultur«

Af Mette Guldborg

Første gang jeg hørte om begrebet virksomhedskultur, var i 1984, da jeg var til møde på en vestjysk virksomhed, hvor der var tale om, at jeg skulle foretage en undersøgelse af virksomhedens betydning for den lille by, den var placeret i (1).

Man havde indkaldt mig som etnolog, og jeg kom og troede, at det var mig, der havde forstand på kultur.

Men jeg tog fejl. Virksomheden havde netop fået identificeret sin virksomhedskultur, og direktøren og hans direktionssekretær var meget optaget af at fortælle om den, hvilket de gjorde med stor begejstring og entusiasme.

Jeg fik præsenteret hele deres introduktionsprogram for nye funktionærer over et vist niveau. Det bestod af 38 overheads, som gjorde rede for virksomhedens start, dens målsætning, dens idegrundlag, dens organisationsplan, dens salgssystem og sidst men ikke mindst: dens kultur (2). Jeg hørte om værdier, om humlebier (3) og om, at topledelsen *skulle* opprioritere kulturbegreberne. Til gengæld hørte jeg ikke noget om kulturen i den by, virksomheden lå i.

Undersøgelsen om fabrikken i den lille by blev aldrig til noget, men min nysgerrighed over for virksomhedskultur var blevet vakt, og i årene, der fulgte, prøvede jeg at følge lidt med i fænomenet, der fra at være et nyt overraskende begreb er kommet til at indgå mere eller mindre ubemærket og selvfølgelig blandt andre udtryk, der har med management at gøre.

I det følgende belyses, hvad der ligger i begrebet virksomhedskultur, og hvordan det er blevet anvendt. Afslutningsvis diskuteres, hvordan etnologer kan forholde sig til dette begreb (4).

Virksomhedskultur

En af grundbøgerne inden for virksomhedskultur først i 1980'erne var de amerikanske managementkonsulenter Deal og Kennedys bog fra

1982 »Corporate Cultures«. Den blev udgivet på dansk i 1984 med titlen »Virksomhedskultur – virksomhedslivets ceremonier og ritualer«.

Deal og Kennedys udgangspunkt er, at enhver virksomhed og enhver organisation har en kultur. Kultur omfatter tanke, tale, handling og kunstprodukter (5), og virksomhedskultur er enkelt udtrykt »den måde, vi gør tingene på her i virksomheden«. Kulturen kan være stærk eller svag, men den har under alle omstændigheder stor indflydelse overalt i organisationen.

En virksomhedskultur består af følgende 5 elementer:

- 1) Virksomhedsmiljøet: de omgivelser og betingelser, virksomheden har såvel geografisk som forretningsmæssigt.
- 2) Værdier: de normer, der definerer succes og fastlægger præstationsstandarder. Værdierne er kulturens kerne.
- 3) Helte: Mennesker, der personificerer kulturens værdier.
- 4) Ritualer og ceremonier: Systematiske og planlagte rutiner.
- 5) Det kulturelle netværk: Det primære, men uformelle kommunikationsmiddel. I det kulturelle netværk er der forskellige roller: Historiefortællere, præster, grå eminencer, rygtesmede, sekretærkilder og spioner. Desuden indeholder det klikker og subkulturer.

Pointen er, at ledelsen ved at udnytte kulturen kan få medarbejderne til at være mere motiverede for at yde en indsats; en stærk kultur kan faktisk drive en virksomhed. Den »hjælper de ansatte« til at udføre deres arbejde lidt bedre, dels fordi en stærk kultur giver uformelle regler for, hvordan mennesker skal opføre sig det meste af tiden, og dels fordi en stærk kultur gør folk mere motiverede for at arbejde hårdere.

Deal og Kennedy mener, at for at rette op på nedgangen i produktiviteten i det amerikanske erhvervsliv må man vende tilbage til de oprindelige begreber og ideer, som skabte institutioner som NCR, General Electric, IBM m. fl. Fælles for disse virksomheder er, at de har en stærk kultur, og at de har haft vedvarende succes i amerikansk erhvervsliv.

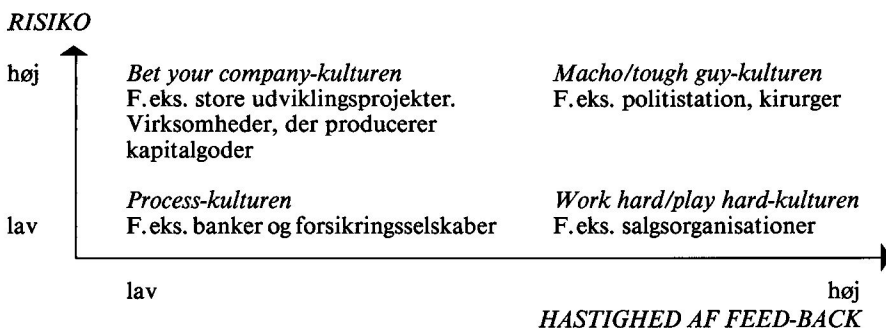
Selv om kultur altså skal »hjælpe medarbejderne« til at udføre et bedre arbejde, skal man ikke tro, at kulturen er til for menneskenes bekvemmeligheds skyld. Deal og Kennedy skriver:

Magtfulde ledere tænker traditionelt først på virksomheden. (De) »lader (...) virksomheden komme ind i deres hjerte« og får således trængt bløde følelser ud. Det er en ting, som vore dages ledere kan tage ved lære af som modgift til den megen snak om erhvervsmæssig

menneskelighed. Menneskelighed er vigtig, men kulturens mål er det vigtigste. (Deal og Kennedy 1984:74).

Menneskene i organisationen er brikker, som man kan rykke rundt med, og forfatterne mener med Napoleon, at »man leder mænd med flitterstads [dvs. medaljer o. lign.], ikke med ord«. Når de et andet sted i rosende toner omtaler en virksomhed, hvor medarbejderne får en håndfuld flødekarameller af grundlæggeren, når de har gjort et stykke arbejde godt, var jeg som læser på et punkt, hvor jeg begyndte at undre mig alvorligt over, hvad der egentlig foregik i erhvervslivet. Her skal det dog bemærkes, at man ud over at arbejde med forskellige virksomhedskulturer også opererer med forskellige nationale kulturer, og at danske forfattere advarer mod at overføre amerikanske metoder til Danmark.

Deal og Kennedy opstiller fire kulturtyper (også kaldet generiske kulturer, idealtyper eller stammer): Skrap dreng/macho-kulturen, hårdt arbejde/hård afslapning-kulturen, hold-på-din-virksomhed-kulturen og procedure-kulturen (de engelske betegnelser ses i nedenstående skema). Kulturtyperne bestemmes af de to variable, der tilsammen udgør virksomhedsmiljøet: graden af risiko og hastigheden af feedback.



Hver af disse kulturer har deres typer af helte, ritualer og ceremonier og hver deres styrker og svagheder. Da der er tale om idealtyper, findes de sjældent i »ren« form i virkeligheden.

Meningen er så, at man gennem at identificere sin virksomheds kultur kan afgøre, om den er hensigtsmæssig eller uhensigtsmæssig for virksomheden.

Hvis det viser sig, at en virksomhed i krise har en kultur, der er helt uhensigtsmæssig for virksomhedens overlevelse, kan man overveje, om der skal iværksættes en kulturforandring. Dette er dog en meget

tidsrøvende og kostbar proces, da kulturer er meget svære at ændre, og man må vurdere, om en sådan forandring kan betale sig, eller om institutionen må dø. I de fleste tilfælde vil en gennemgribende kulturforandring ikke kunne betale sig.

Deal og Kennedy mener, at betydningen af en stærk kultur vil vokse fremover, idet de imødeser en udvikling, der går i retning af »den atomiserede organisation«, hvor arbejdet udføres i små autonome enheder, som er forbundet i store virksomheder ved hjælp af kommunikations- og edb-midler. Det vil gøre de fleste medarbejdere til en slags selvstændige erhvervsdrivende, og for at holde sammen på dem må man have en stærk kultur (6).

Virksomhedskultur i dansk udformning

Også i Danmark er virksomhedskulturbegrebet blevet brugt fra begyndelsen af 1980'erne. Dog opererer man her nok så meget med termen organisationskultur, og på Handelshøjskolen og Forvaltningshøjskolen har man interesseret sig en del for offentlige forvaltninger frem for private virksomheder (7).

Man kan sige, at i den danske udgave lægges der mere vægt på det, Deal og Kennedy kalder kulturens kerne: værdierne, end på de mere farverige, for ikke at sige kulørte, indslag i virksomhedskulturen, såsom helte, ypperstepræster og grå eminencer. Desuden lægger de danske tekster vægt på at se organisationen ikke som en rationel struktur men som det, de kalder et løst koblet system præget af interessemodsætninger både internt og eksternt. De ser det som kulturens rolle at sløre eller fordreje disse modsætninger, og for at kunne forandre en organisation må man forstå og afdække modsætningerne. Man kan sige, at de med kulturbegrebet søger at pege på nogle nye problemfelter inden for organisationsforståelsen: at en organisation er mere end det, organisationsdiagrammet viser.

Denne måde at anskue kultur på anvendes dog i første række af dem, der beskæftiger sig med den offentlige sektor. Når det gælder det private erhvervsliv i Danmark, har jeg indtryk af, at det mere følger den amerikanske model, som lægger knap så meget vægt på modsætninger, men mere på at målrette virksomhedens kultur.

Virksomhedskulturbegrebet

Mens der hersker nogenlunde enighed om, hvad virksomhedskultur er, er der større uenighed om begrebets status, om hvordan det skal

bruges. Jeg har forsøgt at udskille fire forskellige måder at bruge begrebet på – fire måder, som ikke nødvendigvis holdes adskilt hos den enkelte forfatter eller bruger.

1) *Kultur i bred forstand*

Man kan opfatte virksomhedskultur som kultur i bred forstand – noget der præger hele samfundet, og som også påvirker virksomhederne; virksomhederne er så at sige en del af kulturen. I denne opfattelse af begrebet kan kultur ikke eller kun vanskeligt ændres.

2) *Virksomheden: et minisamfund*

Virksomheden kan opfattes som en minimodel af samfundet, og som ethvert andet samfund har den en kultur. Men da det kun er en minimodel, er kulturen meget lettere at påvirke end i det »rigtige« samfund, så menneskene, og især lederne, er stort set herrer over kulturens udformning. Desuden behøver lederne ikke helhjertet at deltage i kulturen, de kan »tage den på«, når de kommer på arbejde, og de kan skifte den, når de skifter arbejde – det er bare noget, man leger.

At forstå virksomhedskultur på denne måde gør den mere anvendelig for karrieremennesket; for hvis det var svært eller umuligt at skifte fra en virksomhedskultur til en anden, ville karrieremulighederne være stærkt begrænsede og fusioner være umulige.

3) *Metafor*

Kulturen kan opfattes som en metafor for virksomheden, en måde at beskrive den på, som kan give større forståelse for den. Andre metaforer, der har været brugt til at beskrive virksomheder, er en *maskine*, hvor ingeniøren er eksperten, og en *organisme*, hvor biologen er eksperten. Nu er det altså *kultur*, hvor eksperten ikke er etnologen eller antropologen men filosofen, der undersøger meninger og holdninger, eller eventuelt kunstneren. At eksperten ikke er etnolog/antropolog, må man formode skyldes den gammelkendte modvilje mod at blive studeret på lige fod med »de vilde«.

Alle disse ekspertroller er dog også metaforer, for eksperten vil i de fleste tilfælde være konsulenten.

4) *Stærk kultur/korpsånd*

Kulturen kan opfattes som noget, ikke alle har, men som er godt at have, og som man kan være stolt af. At have kultur opfattes her som det samme som at have stærk kultur, at have korpsånd. Især denne be-

tydning, mener jeg, har medvirket til at gøre begrebet både interessant og succesrigt som managementbegreb.

Virksomhedskultur som styringsform

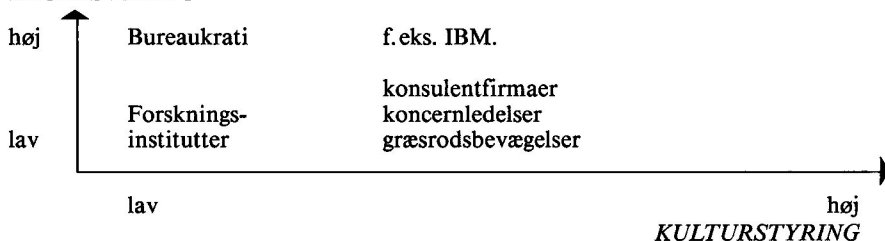
Under alle omstændigheder kan det slås fast, at virksomhedskultur er ledelsens begreb og i forlængelse heraf, at virksomhedskultur er et ledelsesbegreb. Virksomhedskultur skal bruges til at få virksomheden til at køre bedre.

Det gøres ved, at kulturen udstikker nogle retningslinier og nogle værdier, der er fælles for alle i virksomheden, således at enhver ved, hvad der er virksomhedens mål, og hvad han eller hun derfor skal gøre i en bestemt situation.

Et eksempel på dette er SAS, som vel nok er den virksomhed i Skandinavien, der mest iøjnefaldende har taget denne ledelsesstil til sig. Her kører man efter en servicemanagementmodel, hvor man gør mødet mellem kunden og det, man kalder frontmedarbejderen, til det vigtigste samtidig med, at man satser på en bestemt del af markedet for at blive *The businessman's airline*. Enhver ansat i SAS skal arbejde med disse mål for øje.

At styre ved hjælp af kultur er en styringsform, der kan ses som forskellig fra andre styreformers, for eksempel regelstyring, hvor der er helt faste regler for, hvad den enkelte medarbejder skal gøre i en bestemt situation. Når det gælder kulturstyring, er det ikke ledelsens opgave at fortælle medarbejderne, præcis hvad de skal gøre og hvordan de skal gøre det, men at udstikke nogle retningslinier mod det fælles mål. Regelstyring og kulturstyring kan være mere eller mindre hensigtsmæssig i en organisation, og de kan også kombineres. Nedenstående diagram er hentet fra bogen »Organisationskultur i det offentlige« af Gundelach og Sandager.

REGELSTYRING



Gundelach og Sandager finder, at det bedste er at kombinere en høj regelstyring med en høj kulturstyring, sådan som man finder det hos

IBM. Et af midlerne til at gennemføre dette er at fortælle »historier«. Hos IBM lyder en af dem sådan her:

Thomas Watson Jr., søn af IBM's grundlægger, yndede at fortælle en historie om en naturelsker, som godt kunne lide at se de vilde ænder flyve sydpå i store flokke hvert år i oktober måned. Af sit bedste hjerte begyndte han at lægge foder ud til dem i en dam i nærheden. Efter et stykke tid var der nogle af ænderne, som ikke længere gad flyve sydpå; de overvintrede i dammen og levede af hans foder. Efterhånden fløj de mindre og mindre. Efter tre eller fire år blev de så fede og dovne, at de efterhånden fandt det vanskeligt overhovedet at flyve. Watson havde fået øje på denne historie i Søren Kierkegaards skrifter. Og han sluttede altid med pointen, at man kan tæmme vilde ænder, men man kan aldrig gøre tamme ænder vilde igen. Watson tilføjer herudover, at »den and, der er tæmmet, flyver aldrig nogen steder mere. Vi er overbevist om, at erhvervslivet har brug for vilde ænder, og hos IBM forsøger vi ikke at tæmme dem«.

Watson fortalte denne historie om og om igen for at videregive folk den afvigelsesværdi og den tolerance for fredløse helte, der var i en virksomhed, som var velkendt for konformitet og standardisering. Imidlertid var der engang en ansat, som skal have sagt til Watson »selv vilde ænder flyver i flok«. Denne lille tilføjelse blev omgående en del af historien om de vilde ænder, netop fordi den tilføjer endnu et vigtigt punkt vedrørende kulturen: vi går alle i samme retning. (Deal og Kennedy 1984:109) (8).

Kulturstyring forudsætter, at alle i virksomheden har eller kan have fælles mål, nemlig virksomhedens mål, hvilket som regel vil sige økonomisk succes for virksomheden. Det gælder om at få medarbejderne til at føle sig solidariske med virksomheden, at identificere sig med den. Man taler om, at i dagens splittede samfund skal virksomheden give medarbejderne den identitet, som de tidligere kunne finde i familien, fagforeningen, de politiske partier, lokalmiljøet eller religionen. Det fremstilles som værende i den enkeltes interesse at gå ind for målet, og de, der ikke gør det, som nogle, der »endnu ikke« har indset, hvor spændende det er.

Jan Carlzon, direktør for SAS, skriver i sin bog »Riv pyramiderne ned« om, hvordan han »endnu ikke« har fået overbevist fagforeningerne i SAS. Han skriver:

Alt for mange tillidsmænd føler det naturligt at nære mistro til ledelsen og dens ideer. Når virksomhedsledelsen tilbyder samarbejde, bliver rollen uvant og uklar.

Det er endnu ikke helt lykkedes os at gøre det klart for alle de faglige repræsentanter, at den nye rolle er mere interessant og krævende end den gamle. (Carlzon 1985:104).

Den ideelle medarbejder er den medarbejder, der lægger hele sin identitet og hele sit engagement i virksomheden, eller den selvstændige erhvervsdrivende, der er knyttet til virksomheden, for »folk er mere effektive, når de har kontrol over deres egen skæbne«, mener Carlzon. En egentlig lønarbejder, der ikke lægger andet engagement i virksomheden end det at tjene penge, er uinteressant ud fra et virksomhedskultur-synspunkt. Derfor kunne man få det indtryk, at virksomhedskulturen stopper ved et vist niveau i organisationen. Men selv den laveste lønarbejder bør være præget af kulturen, hvilket en af Carlzons favorit-historier viser:

Et skoleeksempel er hans historie om to stenhuggere. De sad begge og huggede en blok granit firkantet. En mand kom forbi og spurgte, hvad de lavede. Den ene svarede: »Jeg hugger de her sten firkantede«. Den anden svarede glad: »Jeg er med til at bygge en katedral«. Og så tilføjer Jan Carlzon: »I SAS vil vi gerne, at hvert menneske skal have en vigtig rolle med at bygge vor katedral«. (Larsen 1984: 46).

Man kunne så spørge, til hvis ære SAS bygger en katedral.

Deal og Kennedy giver et eksempel på, hvordan en amerikansk virksomhed sikrer sig, at medarbejderne er motiverede. Man sørger for, at medarbejderne kommer igennem en lang og omhyggelig ansættelses-procedure; f.eks. indkaldte man en mand fire gange til samtale til et job som lagerassistent. På den måde sikrede man sig, at manden følte sig som noget særligt, da han blev ansat.

»Det Nye Menneske«

Når managementfolkene skal forklare, hvorfor virksomhedskulturbe-grebet er blevet aktuelt i 1980'erne, er et af de forhold, der lægges mest vægt på, ændringerne i medarbejdernes indstilling og kvalifikationer. Medarbejderne accepterer ikke længere hierarkiske opbygninger, siger man, og den type af veluddannede, selvstændige og opfindsomme

medarbejdere, man har behov for, ønsker udfordrende arbejde af høj kvalitet og lader sig ikke lede med regelstyring.

Carlzon taler ligefrem om Det Nye Menneske, som er veluddannet og selvsikkert i modsætning til den mennesketype, der eksisterede fra feudalsamfundets dage og op til midten af dette århundrede. Dette nye menneske findes på alle niveauer, og det er det, der skal i centrum (9).

Det er altså fordi Det Nye Menneske kræver det, at virksomhedskultur er *in*. Men man kunne også vende det om og sige, at med den arbejdsløshed, der har været et markant træk ved 1980'erne, har virksomhederne haft mulighed for at vælge netop de medarbejdere, der var mest engagerede og veluddannede. Mulighederne for de mennesker, hvis hænder er »skruet godt på«, men som ikke er så stærke på det boglige område, er blevet stærkt forringede, både hvad angår muligheden for at få et rimeligt job og for at få et job overhovedet. Befolkningen som helhed er måske nok blevet mere veluddannet, men virksomhederne har også mulighed for at vælge de mest veludannede. De mennesker, som ikke fik jobbet som lagerassistent efter fire samtaler, har ingen interesse ud fra et virksomhedskultur-synspunkt.

Resultatet af et årtis diskussion af virksomhedskultur er blevet, at det i det store og hele opfattes som en given realitet, at enhver virksomhed har sin kultur. Desuden at kulturen kan bruges af virksomhedsledelsen til at fremme virksomhedens mål. Til dette formål må ledelsen sørge for at være bærer af kulturen og udbrede kulturens værdier til hele organisationen (10). Kan ledelsen ikke trænge igennem med sine værdier, kan den blive tvunget til at starte sin virksomhed et andet sted. Det var for eksempel tilfældet, da Tuborg skulle udvide sit bryggeri. Ledelsen kunne ikke komme igennem med sine ideer på det gamle bryggeri i København, hvor der var en stærk fagforening, der holdt på sine tilkæmpede privilegier (eller »endnu ikke havde indset ...«). Altså startede man det nye bryggeri i Fredericia, hvor arbejderne ikke var påvirket af den »skadelige« kultur (til gengæld fik man så problemer med gærkulturen!).

I et sådant tilfælde kan en stærk virksomhedskultur være uhenigtsmæssig for ledelsen. En stærk kultur kan også gøre virksomheden ufleksibel over for ydre forandringer, og hvis to konkurrerende virksomheder skal fusioneres, kan det være næsten umuligt, hvis de begge har stærke kulturer, der siger, at netop deres virksomhed er den bedste.

Hvilken kultur medarbejderen eventuelt måtte være i besiddelse af, er mindre interessant, den skal blot tilpasses virksomhedens mål.

At skelne således mellem kulturbærende lag og den kulturløse underklasse, som skal bibringes kultur, har lange traditioner, især når man taler om det, man kalder finkultur.

Her vil det være på sin plads at se nærmere på kulturbegrebet for at diskutere, hvorfor ordet kultur er valgt, og hvorfor det har haft så stor gennemslagskraft.

Kulturbegrebet

Kulturbegrebet er en omdiskuteret størrelse. I 1952 kunne Kroeber og Kluckhohn opregne 162 forskellige kulturdefinitioner, og antallet er sikkert ikke blevet mindre siden. Det er derfor et taknemmeligt begreb at kaste sig over, da ingen har patent på det, og man følgelig kan lægge næsten hvad som helst i det, uden at andre kommer og prikker én på skulderen. Man kan også udtrykke det således, at der ikke findes nogen alment anerkendt videnskabelig definition på kultur.

Når det gælder den daglige anvendelse af kulturbegrebet, kan man identificere to forskellige måder at bruge det på; man kunne kalde det et bredt og et snævert kulturbegreb.

Det snævre kulturbegreb, det man også kalder finkultur, er nok den ældste måde at bruge begrebet kultur på. I 16–1700-tallet begyndte man at bruge det som en metafor for dyrkelsen af åndelige aktiviteter – en metafor, man hentede fra dyrkningen af jorden: agrikultur. I denne betydning kan man sætte kultur lig med dannelse, og kultur er noget, man har eller ikke har.

Et bredere kulturbegreb, det man også kunne kalde det antropologiske kulturbegreb, finder vi i 1800-tallet, hvor Edward B. Tylor i 1871 fremsatte sin brede kulturdefinition, hvor kultur omfatter kundskab, tro, kunst, moral, retsfølelse, skikke samt alle andre færdigheder og vaner, som et menneske har tilegnet sig som medlem af et samfund. Her er kultur ikke noget, man har, men noget man er en del af, og det er dette kulturbegreb, antropologien og etnologien mere eller mindre bygger videre på.

Om begrebet virksomhedskultur kan man sige, at det primært holder sig til den antropologiske definition, men at det spiller på dobbelt-heden finkultur/bred kultur. Sammenstillingen af virksomhed og kultur virkede overraskende, da begrebet kom frem. I hvert fald gik min første reaktion i retning af, at det nok dækkede, at virksomheden sørgede for at få hængt kunst op på væggene, eller at de havde en personaleforening, der dyrkede kulturelle aktiviteter i betydningen finkultur.

Ligesådan er mit indtryk, at mange virksomhedsledere opfatter kul-

tur som noget, man har – dvs. finkultur – og at de i første omgang bliver lidt smigrede over at få at vide, at deres virksomhed har en kultur.

Man kunne have kaldt det meget andet end virksomhedskultur, for eksempel virksomhedsstil, virksomhedsideologi, virksomhedspolitik, virksomhedsreligion, virksomhedsånd, Carlzons klister ... kulturbegrebet giver ikke sig selv. Men jeg mener, at der i hvert fald er tre vigtige træk ved kulturbegrebet, der gør, at man netop har valgt det:

- 1) Det er konsensusorienteret – kultur er noget, man er fælles om.
- 2) Det har en positiv klang.
- 3) Det er dobbeltydigt.

I sin dobbeltydighed repræsenterer kulturbegrebet både noget alment og neutralt på den ene side og noget positivt, fint og smigrende på den anden side. For eksempel var det tydeligt, at man på den vestjyske virksomhed, der omtales i starten, var stolt ikke bare af at have den kultur, man havde, men i det hele taget af at have (en) kultur.

Groft sagt medvirker kulturbegrebet til at forskønne nogle hensigter, der fra et andet synspunkt ville kunne beskrives negativt, og kulturbegrebet i sig selv medvirker til at tilsløre modsætninger.

Etnologi og virksomhedskultur

Hvilken relevans har nu virksomhedskultur for etnologer? Man kan starte med at konstatere, at det er minimalt, hvad »udøverne« af virksomhedskultur mener at kunne bruge etnologerne til. På trods af en antropologisk-etnologisk inspiration i konstruktionen af begrebet har de øjensynligt ikke fundet, at der var ret meget andet end termerne at hente hos etnologerne.

Set fra etnologens synsvinkel er der to principielt forskellige måder at anskue virksomhedskulturbegrebet på. Den ene er at se det som et managementfænomen, som man kan studere på linie med andre fænomener. Det er det, jeg har forsøgt her, og det er nok det, jeg ville foretrække at holde mig til.

En anden måde at undersøge begrebets muligheder og begrænsninger i etnologisk sammenhæng. Skulle man gøre det, kan jeg ganske kort pege på følgende problemfelter, som kun er tre blandt mange.

Kulturbegrebet bliver ikke mere håndterligt eller mindre problematisk af, at man opdeler kultur i mange delkulturer. Har man sagt virk-

somhedskultur, må man også sige boligkultur, forbrugskultur, fritidskultur osv. osv. – det kan opsplittes i det uendelige.

Virksomhedskulturbegrebet, som det hidtil er blevet anvendt, lukker i de fleste tilfælde af for næsten enhver form for kulturrelativisme. Der findes én kultur, som er rigtig, nemlig den, der fremmer virksomhedens mål. Andre kulturer tolereres kun, hvis de ikke modarbejder den.

Den samme kritik, som i sin tid blev rettet mod lokalsamfundsstudierne for at se lokalsamfund som en sluttet helhed, kan man også rette mod virksomhedskulturbegrebet: det ser kun på virksomheden og ikke på de kontakter og relationer og den baggrund, dens medlemmer har uden for virksomheden.

Man kunne godt forestille sig, at en etnolog fik til opgave at identificere en virksomheds kultur. Men skulle en etnolog selv tilrettelægge en undersøgelse af en virksomhed, ville virksomhedskultur nok ikke være det mest hensigtsmæssige begreb at tage udgangspunkt i – jeg ville i hvert fald ikke have opfundet det, hvis det ikke fandtes. Jeg ville nok foretrække at tage udgangspunkt i de mennesker, der arbejder i virksomheden og se på helheden af *deres* liv. Det er kun en del af dette liv, der tilbringes i virksomheden, og kun i meget få tilfælde vil virksomhedens kultur/ånd præge hele individet. At se virksomheden som det, der skal give den enkelte identitet, må siges i bedste fald at være ren ønsketænkning fra virksomhedsledelsens side og i værste fald at have uhyggelige konsekvenser for den del af befolkningen, som ikke har noget arbejde.

Det, brugerne af virksomhedskulturbegrebet søger, er ikke et veludviklet kulturbegreb til opnåelse af større erkendelse, men et effektivt ledelsessystem. Her har kulturbegrebet vist sig brugbart, i hvert fald for en periode (11).

Jeg synes, at vi skal lade konsulenterne beholde kulturbegrebet som en metafor eller et ledelsesinstrument. Jeg tror, at udøverne selv er klar over svaghederne i det ud fra et kulturvidenskabeligt synspunkt, men blev de svagheder rettet, er det ikke sikkert, det længere ville egne sig som ledelsesbegreb. Der kan være mange gode grunde til, at etnologer beskæftiger sig med erhvervslivet, men begrebet virksomhedskultur er ikke en af de bedre.

Noter:

1 Nærværende artikel blev oprindeligt holdt som magisterforelæsning på Institut for Europæisk Folkelivsforskning, Københavns Universitet, juni 1989. 2 Stikord til at karakterisere denne virksomheds kultur var: »Handlekraft, mandsmod, ansvarsfølelse, entre-

pre-nør-ånden, tro på vækst, kan selv, vestjysk professionalisme, igangsætter, der skal ske noget nyt, springe ud i vandet, humlebi, klar målsætning, alle hjælper hinanden, ingen smålighed, fælles mål og fjende, der skal ske noget, venlig og direkte, realiteter og konsekvens, foran, helhed«. 3 Humlebi er en populær metafor inden for virksomhedskultur. Aerodynamiske eksperter har fundet ud af, at humlebien vinger er for svage og kroppen for tung til, at insektet kan flyve. Men det ved humlebi ikke, så den flyver alligevel. Budskabet er, at man kan klare alt, hvis man har selvtillid og udholdenhed til at prøve. 4 Jeg har valgt at fokusere på virksomhedskultur som managementbegreb og dermed kun antydet – eller helt afskåret mig fra at trække – mange andre linier, som også kunne være relevante. 5 Deal og Kennedy har hentet deres kulturdefinition fra Websters leksikon: »Kultur er et integreret mønster af menneskelig adfærd, som omfatter tanke, tale, handling og kunstprodukter og afhænger af menneskets mulighed for at lære og overføre viden til efterfølgende generationer«. 6 Et udtryk for denne tendens er franchise-systemet, som anvendes af eksempelvis burger-kæden McDonalds. Her er forhandlersystemet organiseret sådan, at den enkelte forretning drives af en forhandler, der i princippet er selvstændig, men som ned til de mindste enkeltheder følger modervirksomhedens direktiver for varesortiment, butiksinretning og kundebetjening. McDonalds »stærke« virksomhedskultur er opsummeret i mottoet: kvalitet, service, renlighed og valuta for pengene. 7 F.eks. Peter Gundelach og Hanne Sandager: Organisationskultur i det offentlige og Søren Christensen og J. Molin: Organisationskulturer. Disse forfattere er enige om følgende definition på organisationskultur: »Organisationskultur er organisations særlige, traditionsbestemte mønstre af myter, normer og rutiner som – overleveret fra 'generation' til 'generation' – får bestemte typer af forklaringer og handlinger til at fremstå som indlysende og naturlige«. 8 Litteraturen om virksomhedskultur vrirler med historier af denne slags, gerne med litterær inspiration, og virksomhedskulturlitteraturen er som helhed en underholdende og letlæst genre. 9 Denne »skandinaviske« opfattelse står i modsætning til Deal og Kennedy, som ser kulturen som et middel til at vende tilbage til de »gamle« værdier. 10 Ledelsen skal ikke fortælle medarbejderne, at virksomheden har en bestemt kultur, men den skal sørge for, at de centrale værdier bliver slået fast og står klart for medarbejderne. F.eks. brugte Carlzon i de første år i SAS halvdelen af sin tid på at tale til folk. Der er et element af showbiz og teater i hans »optræden«, og han mener, at overtydelighed i budskabet er bedre, end at budskabet ikke når frem. 11 Boje Larsen, lektor ved Handelshøjskolen i København, taler om ledelsesteoriens evige svingning mellem de hårde traditioner (det formelle, det strategiske og det strukturelle) og de bløde traditioner (værdier, normer, mennesker) (Fransson m. fl. 1984). Med til den »bløde« tradition i 1980'erne har hørt Time Managerfænomenet, som satser på at forbedre den enkelte medarbejders forvaltning af sin tid.

Litteratur:

- Carlzon, Jan: Riv pyramiderne ned! En bog om Chefen, Lederen og Det Nye Menneske. København 1985.
- Christensen, S. og J. Molin: Organisationskulturer. København 1983.
- Christensen, S., m. fl.: Carlzons klister. Kultur og forandring i SAS. København 1984.
- Deal, T. E. og A. A. Kennedy: Virksomhedskultur. København 1985.
- Fransson, Hanne m. fl. (red.): Virksomhedskultur – teori og praksis. Referat, forårskonference 10. maj 1984. Dansk Institut for Personalerådgivning, København 1984.
- Gundelach, P. og H. Sandager: Organisationskultur i det offentlige. Tradition og forandring. Teknisk forlag 1987.
- Håndbog for Managere. En praktisk guide til succesfuld ledelse. København 1987.
- Klausen, Arne-Martin: Antropologiens historie. Oslo 1981.
- Kroeber og Kluckhohn: Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions. New York 1952.
- Larsen, Henrik Holt: Virksomhedskultur og erfaringslæring – belyst ved kulturrevolutionen i SAS. København 1984.

Summary

Corporate Culture

At the beginning of the 1980's the concept of »corporate culture« began to appear in connection with modern management strategies. The concept, for example, was presented in the American book *Corporate Cultures* in 1982, where the two authors Deal and Kennedy describe the concept of corporate culture and (also describe) how it can be employed in connection with management. Deal and Kennedy believe that every enterprise has a culture, and that this culture can be more or less expedient for the survival of the enterprise. Corporate culture consists of the five elements Business Environment, Values, Heroes, The Rites and Rituals, and the Cultural Network. By identifying the culture of a corporation it can be decided whether the culture fits the enterprise or not. If the enterprise has an unsuitable culture, an attempt can be made at initiating a change in culture.

The concept of corporate culture also established a footing in Denmark, where it has been employed both within the public administration and in private enterprises.

There are many different ways of using the concept of corporate culture, but in most cases the concept is employed in connection with management. Corporate culture is to contribute to marking out the general lines according to which employees must work, and a suitable and strong corporate culture can therefore almost run an enterprise on its own. On the other hand, an unsuitable corporate culture can destroy an enterprise, since it causes the employees to act against the interests of the enterprise. It is the task of management to ensure that the cultural values are passed on to the members of the staff of the enterprise. In this way the management of the enterprise becomes the repository of the culture, who must supply culture to the culture-less lower levels. There are long traditions to this approach and the reason that it can be applied here can be found in the duplicity of the concept of culture.

Roughly speaking the word »culture« can be used in two different ways. We could call them the narrow and the broad concepts of culture. The narrow concept of culture, »refinement«, equates culture with good breeding and manners, something one can and ought to acquire. This concept of culture has its roots back in the 17th century. In the broad concept of culture, the anthropological/ethnological concept, culture is something one is a part of, and E. B. Tylors definition of culture from 1871, culture comprises all the abilities and habits which a human being acquires as a member of a society.

The concept of corporate culture has its source in the anthropological/ethnographical definition but it plays on the duplicity refinement/broad culture. The concept is not self-evident. It might have been called a number of other things: corporate style, corporate ideology, corporate policy, corporate religion or corporate spirit. The reason that the concept of culture has been chosen must be found in it being consensus orientated, that it has a positive ring to it, and that it is equivocal and ambivalent.

Even though the concept of corporate culture is formed on the basis of the anthropological/ethnological concept of culture, it is very limited how much anthropology and ethnology have been applied in the development of the concept of corporate culture. It is developed to be an effective instrument of management and not to gain greater recognition. Seen from an ethnographical viewpoint the concept does not appear to be indispensable.