

Kultur på arbejdspladsen

Af Klaus Kasper Kofod

Gennem mit arbejde som leder og ledelses-og organisationskonsulent i forskellige organisationer har jeg arbejdet med kultur og kulturbearbejdning. Min praktiske erfaringsbaggrund på dette område er altså snarere den aktivt involveredes end den passivt tilbagelænedes iagttagers.

Efter snart 20 år på arbejdsmarkedet har jeg således oplevet endog meget forskellige artede virksomhedskulturer.

Når jeg i det følgende bruger begrebet (virksomheds)kultur, gør jeg det vel vidende, at jeg kommer i konflikt med visse måder at bruge begrebet på. Jeg vil derfor pointere, at når jeg her bruger ordene og begrebet kultur, organisationskultur og virksomhedskultur bruger jeg dem synonymt. Min indfaldsvinkel er den, der især findes indenfor ledelses-og organisationslitteraturen. Litteraturlisten vil give et fingerpeg om hvilken del af den.

Virksomhedskultur: kulturens fire grundelementer

Skal man indkredse, hvad virksomhedskultur egentlig er, kan man sige, at den består af de formelle og uformelle værdier og spilleregler, der styrer virksomhedens adfærd, dens måde at fungere på. Kulturen har en synlig del og en ikke synlig.

Den synlige del er det, vi sædvanligvis gør, vore sædvaner. I virksomhedskulturel sammenhæng udgøres sædvanerne af de ritualer, vi udfører på vore arbejdspladser, de myter, der findes på enhver arbejdsplads og de normer, der direkte fortæller os, hvad vi kan og ikke kan gøre. Den anden del, den usynlige, er virksomhedens værdier.

Ritualerne

I en virksomhed er der mængder af ritualer. De er de tilbagevendende sociale begivenheder, som håndteres på helt faste måder, og som ofte har symbolsk karakter.

Ritualerne er det mest synlige lag i kulturen, set udefra. De er forskrifter og retningsgivende for, hvad man forventer, har tradition for og hvad man belønner i virksomheden. De henleder opmærksomheden på, hvordan tingene skal udføres i netop denne virksomhed. De kommer dermed til at vise, hvilken adfærd der er ønskelig.

Ritualerne i virksomheden kan omfatte måden, man modtager nye medarbejdere på, afholdelse af den årlige julefrokost eller jævnlige tilbagevendende møder, der på overfladen synes rationelle, men hvis egentlige funktion er at skilte med deltagernes betydning.

Der vil typisk være store forskelle fra virksomhed til virksomhed. I virksomheder med en stærk og synlig kultur lægger man megen vægt på ritualer. De er med til at give virksomhedens ansatte - ledere og medarbejdere - noget socialt at være fælles om.

Ceremonier

Ritualerne kommer til udtryk som ceremonier ved festlige lejligheder, hvor fx. en skattet medarbejder fejres ved pensioneringen med en reception.

I en stor organisation som Københavns kommune inviteres f.eks. alle 25 og 40 års jubilarene en gang om året på Rådhuset, hvor overborgmesteren som arbejdsgiver, står som vært. Desuden begaves hver enkelt med en check, hvis størrelse dog mest er af symbolsk karakter. Men det er netop det symbolske i handlingen, der er det vigtige. I tilfældet med jubilarene er budskabet, at man skatter trofaste medarbejdere og værdsætter stabilitet og kontinuitet.

Bonus

Det kan også være konkurrenceelementet snarere end stabiliteten, der hyl-des. Det ses ikke sjældent, at medarbejdere, der har ydet en ekstraordinær indsats honoreres enten ved kontant afregning i fuld offentlighed eller ved fx. ekstra frihed. Udtrykkene »fedterøvstillæg« eller »tillæg for særlig ydelse« er det samme men fortæller ganske meget om de steds forskelligartede kulturer, hvor de respektive betegnelser bruges.

Det ses også, at medarbejderne efter en ekstraordinær indsats går ud og fester sammen med deres leder. Ofte med denne som vært på firmaets regning.

De steder, hvor der af løn- og beskæftigelsespolitiske årsager ikke ydes overtidsbetaling - det ses især visse steder indenfor det offentlige system - gives der ganske uformelt og udenfor de normale registreringssystemer ekstra frihed. Andre steder er det ikke unormalt, at der skrives ekstra timers overtid på arbejdsedlerne med værkførerens (stiltiende) billigelse som belønning for veludført arbejde.

Udbetaling af bonus kan også være med til at markere, hvad ledelsen særligt påskønner. Måden, belønningen sker gives på, varierer fra virksomhed til virksomhed, fordi kulturen varierer. Derfor bliver virksomhedens kvittering for den ekstra arbejdsindsats forskellig, selvom den økonomiske side af bonusudbetalingen er den samme. Hermed bliver det et signal til medarbejderne om, at virksomheden kvitterer for indsatsen.

Fester

Den årlige julefrokost er i de fleste virksomheder en traditionsrig begivenhed. Den holdes nogle steder på selve arbejdspladsen og andre på en restaurant. Almindelige ingredienser er som til en traditionel dansk frokost med sild, lunt, smørrebrød, ost og eventuelt dessert til kaffen og cognac'en.

Drikkevarer er ofte øl og snaps men det ses stadig hyppigere, at der serveres vin. Som oftest er julefrokosten en sammenskudsfest, men det er ikke ualmindeligt at virksomheden yder et bidrag eller betaler for traktementet.

Der er hyppigt digtet eller genbrugt sange, der afsynges som fællessang. Det er ikke ualmindeligt, at der uddeles papirhatte og ditto hagesmække. Ofte er der selskabslege i form af konkurrencer blandt deltagerne, hvor vinderen får en præmie.

Det hører med til traditionerne for julefrokoster, at rammerne for, hvad der falder indenfor »god opførsel« er videre end under daglige, normale omstændigheder på arbejdspladsen. Bedømmelsen af kollegers omgang med alkohol bliver meget mere liberal end i det daglige. Selv i virksomheder med en meget restriktiv alkoholpolitik, kan der gives los, hvad der i det daglige ville være ganske uhørt. En eller flere medarbejdere kan bruge anledningen til at fortælle chefen deres uforbeholdne mening om ham som chef. (For det er oftest en ham i »erhvervslivet«). Som regel er det ikke specielt smigrende, når »sandheden« bliver sagt. Men det hører med til spillets regler, at det ikke bør få negative konsekvenser. Og det får det i reglen heller ikke.

På trods af de mange fællestræk julefrokoster imellem er der der også en række lokale særpræg, der hægges om. Den årlige julefrokost skal helst ligne sidste års.

Julefrokoster og andre lignende begivenheder på arbejdspladsen som fx. skovtur og sommerfrokost med deres lokale særpræg har en stor betydning for virksomhedens kulturelle særpræg. De fungerer som en overtryksventil, der giver medarbejderne lejlighed til at komme af med deres frustrationer, uden at hverken de eller chefen taber ansigt.

I disse mere uformelle situationer kan ritualerne komme til at fungere som karnevalet gjorde i tidligere tider, hvor ting, der ikke var tilladt i dagligdagen får lov til at komme op til overfladen. Som narrens funktion ved

renaissancens hoffer. Den der kunne sige tingene ligeud og dermed både være djævelens advokat og dermed talerør for mere skjulte strømninger.

At feste sammen er også med til at cementere et sammenhold på arbejdspladsen. Det er dog en misforståelse at tro, at en arbejdsplads med et dårligt klima kan feste sig ud af det. Så kommer det ritual, som festen også er, til at virke hult.

Jubilæer og runde fødselsdage

I mange virksomheder fejrer man runde fødselsdage og jubilæer ved en reception. Det gøres ved, at der sendes fotokopierede invitationer rundt, ofte med en afbildning af den der skal fjeres. Er det kollegerne eller virksomheden, der arrangerer og betaler for receptionen cirkulerer der ofte sammen med invitationen en liste med navnene på afdelingens medarbejdere. Hver enkelt medarbejder kan så skrive sig for et beløb til indkøb af en gave. Andre steder giver virksomheden gaven.

Ved selve receptionen afleveres gaven ved et gavebord og påhæftes et nummer, der korresponderer med en invitationsliste, så gaven efterfølgende kan identificeres. Efter receptionen sender fødselaren eller jubilaren et takkekort.

Ritualerne viser kulturen frem og giver de ansatte oplevelser, som huskes. Ledelsen kan hermed være med til at sætte scenen og fokusere på de ting, den ønsker fremmet. Når der indenfor ledelseslitteraturen tales om ledelsens mulighed for at påvirke kulturen aktivt, er ritualerne nok den af kulturen, hvor det kan ske mest synligt og direkte.

Myterne.

Under kulturens synlige overflade kommer man ind til de myter i virksomheden, der også er en del af kulturen. De opfanges oftest ikke lige med det samme. Man skal først have færdes i kulturen et stykke tid. Det er oftest de medarbejdere, der er lidt ældre i gårde, som er de bedste at tale med, hvis man vil finde virksomhedens myter.

Myterne er fortællinger om begivenheder, der fortaber sig i en ofte uvis fortid og fortæller om håndteringen af kritiske situationer, eller om en markant begivenhed i virksomhedens historie.

Myterne fortæller man ofte med ærefrygt og under alle omstændigheder med en vis form for nyfiken interesse. De er historier, der fortælles i virksomheden. Om de kritiske hændelser man har gennemlevet. Om virksomhedens helte. Om kollektive opfattelser om personer og situationer, der bliver symboler på virksomhedens ånd. Og dermed en vigtig del af dens kultur.

Historier

Når historier og især historier om kriseagtige situationer er en vigtig del af kulturen, hænger det sammen med, at intet i højere grad er med til at skabe sammenhold og bevidsthed om sin egenart, end en fælles ydre trussel.

Talrige er de historier hvor det har været lige ved at gå galt. Hvor en forhandling om en stor ordre var lige ved at gå i fisk efter mange måneders forberedelse, timers eller dages intensive forhandlinger, og så!!! Man beder om en pause fra forhandlingerne, vender tilbage, og det forløsende ord falder. Handlen er i hus.

En mindre, lidt støvet virksomhed blev overtaget af en ny, ung og dynamisk ejer, der indsatte en ligeså ung og dynamisk og ikke mindst entusiastisk daglig leder. Virksomheden skulle omstruktureres. Skuden skulle vendes. Det skete ved meget hårdt (over)arbejde fra alles side. Den nye leder gik i spidsen. Det skete adskillige gange, når medarbejderne mødte om morgenen, at de fandt chefen sovende i sofaen. Han var selv den, der sled hårdest i det. Ved fælles hjælp lykkedes bestræbelserne. Virksomheden overlevede.

Med tiden var historien måske blevet lidt bedre, end den faktisk var, da begivenhederne skete. Men det gør ikke noget. Historierne bliver brugt til at referere tilbage til. Til at fortælle, hvordan sagerne skal gribes an, når situationen spidser til.

Hvis det er de positive historier, der fortælles, er de med til at skabe succes i virksomheden. Skabe en selvforstærkende positiv udvikling. Hvis historierne derimod er negative og skadefro, fortæller om fiaskoer, kan de være med til at skabe en selvforstærkende negativ udvikling. De bliver en del af en destruktiv kultur.

De to ovennævnte historier fortæller om kriseagtige situationer, der bliver vendt til succeser ved fleksibilitet, opfindsomhed og hårdt arbejde. Et andet karakteristisk træk ved dem begge er, at der er tale om en person, som i kraft af en særlig indsats vender situationen fra en truende fiasko til succes. Det er det, heltene i historierne gør.

Helte

Heltene kommer til at virke som rollemodeller for virksomhedens ansatte. I og med, at de er virkeligt levende personer - eller går for at være det - bliver de i praksis beviset for, at det er muligt at gøre noget aktivt for virksomheden og få succes i den. Alene det, at heltene er helte, viser jo deres succes. Sammen med heltene bliver de historier og situationer, som heltene optræder i, symboler på sammenholdet og medarbejdernes identifikation med virksomheden.

For nogle år siden var der et billede i pressen af den daværende admini-

strerende direktør for SAS Jan Carlzon, der i skjortærmer var ved at hjælpe med at læsse bagage i et SAS-fly, angiveligt for at dets afgang ikke skulle blive forsinket.

Det var sikkert ikke fordi Carlzons indsats ved lastningen i praksis havde den store betydning. Og det var sikkert heller ikke tilfældigt, at han blev for-eviget og hans billede med historien om hans indsats gik pressen rundt, medieerfaren, som han er. Ved bevidst at bruge sin person fik han brugt sig selv som rollemodel for god adfærd, og han får skabt en historie til efterfølgelse.

Budskabet var klart: indadtil i selskabet at »hos SAS har vi *alle* et ansvar for at være verdens mest præcise luftfartsselskab. Vi trækker derfor på samme hammel, høj som lav.« Det signalerer, at bureaukratiske grænser ikke er noget, der findes hos SAS. Udadtil (for det var jo i indtil flere dagblade) signalerer det, at man gør alt for at overholde den forpligtelse over for kunderne, at de kan stole på SAS som verdens mest præcise luftfartsselskab, og at alle drager omsorg for at kunderne får optimal betjening.

Mytternes funktion

Når virksomhedens myter fortælles som gode historier, svarer det til barn-dommens heltehistorier, hvor fædrelandet bliver frelst efter store kvaler af den gode prins og de onde fjender straffet.

Myterne er med til udstille, hvad det er, man fra ledelsen ønsker, skal gøres. Det sker, når virksomhedens ledelse bevidst bruger myterne til at bringe et bestemt budskab ud. Det kan være til virksomhedens medarbejdere, til omverdenen, til kunderne eller til begge parter på en gang.

Når myterne oftest har et positivt indhold, kan man formode, det skyldes, at virksomheder med for mange negative myter hurtigt hører op med at eksistere. Hvis det da ikke drejer sig om en offentlig virksomhed.

Normerne

Det næste lag i kulturen er normerne, der er de skrevne og uskrevne regler for, hvad der er god opførsel i virksomheden. De kulturelle normer i en virksomhed er de spilleregler, der hersker på stedet. De fortæller både, hvad man ikke må eller bør gøre men de fortæller i ligeså høj grad, hvad man skal gøre for at overholde spillets regler.

På samme måde, som vi i alle andre sammenhænge er nødt til at indrette os efter skrevne og uskrevne regler, er vi det også, når vi er på arbejde. De kulturelle normer er vidt forskellige fra virksomhed til virksomhed. Det kan gøre det vanskeligt at begynde på en ny arbejdsplads.

Normerne kan vi ikke se direkte. De er nemlig hyppigt uskrevne. Men alligevel bliver vi efter kort tids færden i en virksomhed ganske klare over, hvad der er de vigtigste. De fungerer regulerende på samme måde som trafiklysene gør det for trafikanter.

Erhvervslivets takt og tone

Andre af normerne skal man have været længe i virksomheden for at opdage. Nogle gør det aldrig. Der er altid nogle, der regelmæssigt, uden at opdage det kommer til at bryde nogle af spillereglerne for god opførsel. Normerne kommer således tydeligst til udtryk, når vi overtræder dem. Så træder janteloven i kraft, og vi bliver delagtiggjort i det mindste i den norm, vi kom til at overtræde.

Nu findes der ikke i egentlig forstand en erhvervslivets takt og tone der systematisk gennemgår reglerne eller normerne for god opførsel. Men hvis man skal arbejde i eller med en virksomhed, er det vigtigt på et tidligt tidspunkt at finde ud af de mest almindelige regler for takt og tone netop her.

Det virker ligeså forkert, når en ny medarbejder kommer busende uden at tage hensyn til den stedlige kultur, som når en dansk turist i udlandet insisterer på, at alle andre mennesker i det pågældende land skal indrette sig efter danskerens danske vaner.

Kultur og normer

Der er er meget stor forskel på, hvad der er god tone på en en virksomheds direktionsgang og i en skurvogn på en byggeplads. Også hvis den er styret fra den selvsamme direktionsgang. Det gælder både med hensyn til hvilke emner, der kan tages op, og hvordan de kan behandles. Det gælder hvilke aviser, der (bør) læses og dermed de temaer, der slås an - også når det ikke gælder arbejdsrelaterede emneområder.

For nogle år tilbage var der spekulationer om, hvem der skulle være den nye direktør for en større interesseorganisation. På dette tidspunkt var der en yngre underdirektør. Der var i »inderkredsen« almindelig enighed om, at han nok var det bedste bud på den nye direktør. Men det blev bemærket, at underdirektøren ikke var »bred nok« på det kulturelle område, dvs. han havde ikke den nødvendige (fin)kulturelle baggrund og dermed den pondus, der også skulle til. Det ville kræve lidt længere tid, før den side af kvalifikationerne faldt på plads. Normen var her, at direktøren for denne organisation både burde være faglig velkvalificeret og have kulturelle interesser, hvis han ikke skulle falde igennem til skade for omdømmet.

Kunstnerisk udsmykning

Der bruges efterhånden ganske store summer til kunstnerisk udsmykning i mange virksomheder. Det er ikke tilfældigt, at der ofte gøres temmelig meget ud af den kunstneriske udsmykning.

Indtil forrige århundredes begyndelse var konge, adel og kirke, de store mæcener på kunstområdet. Nu er det virksomheder og det offentlige. Det er således ikke ualmindeligt, at der ved store virksomhedsbyggerier sættes en bestemt procentdel af byggesummen af til kunstnerisk udsmykning. Ved statsligt byggeri skal der afsættes midler til kunstnerisk udsmykning, svarende til en bestemt promille af byggesummen.

Den kunstneriske udsmykning er udtryk for en norm om, at det hører med til moderne virksomhedsledelse at interessere sig for og være engageret i de kulturelle strømninger i samfundet. Denne norm er fornuftig nok, for med de mange skiftende strømninger i samfundet er kulturlivet ofte det sted, hvor de nye tendenser først viser sig - de tendenser, der på længere sigt også får indflydelse på vilkårene for at drive virksomhed. Samtidig er der en signalværdi i forhold til omverdenen om, at virksomheden er en moderne organisation, der også er sig sit samfundsmæssige ansvar og engagement bevidst.

Mange virksomheder er i de senere år begyndt at udarbejde missionserklæringer. En missionserklæring er et udsagn om, hvad virksomhedens mission eller raison d'être er. I ganske mange indgår det, at virksomheden er sig sit miljømæssige ansvar bevidst. Det er ikke mindst vigtigt set i lyset af den voksende debat om udnyttelsen af naturens begrænsede ressourcer. Signalerne for god virksomhedsadfærd retter sig både indadtil i virksomheden mod medarbejderne og udadtil til kunderne.

En dansk tekstilvirksomhed er således bygget op omkring den ide, at alle råvarer - og det vil i hovedsagen sige bomulden - der bruges som råstof i tøjproduktionen, skal være økologisk dyrket. Andre steder er man begyndt at opstille et såkaldt etisk regnskab, der ikke alene gør rede for de traditionelle økonomiske nøgletal men også inddrager faktorer som medarbejertilfredshed, forholdet til det omgivende samfund og virksomhedens samfundsmæssige nytteværdi. Disse forhold er med til at udstikke normer for, hvad der på virksomhedsplan opfattes som positive adfærdsnormer.

Påklædning

Internt i virksomheden signalerer også påklædningen normer. Her er der typisk forskel afhængigt af arbejdets karakter. Traditionelt har fysisk arbejde været forbundet med en bestemt uniformering. F.eks. har murere haft hvidt arbejdstøj, tømrere og snedkere brunt og maskinarbejdere blå. Men også blandt de kontorarbejdende er der forskelle. Der er således tradition

for, at sælgere er meget velklædte, mens der for administrative medarbejdere, der ikke har direkte kundekontakt, ikke er så strenge krav til påklædningen. Den kan godt være mere uformel.

Der findes en historie om, hvordan en dansk journalist i sin tid kom først med nyheden om det franske nej til Englands indtræden i Fællesmarkedet. Han havde i Bruxelles mødt den daværende franske udenrigsminister Cueve de Murville, der kom flyvende fra Paris. Journalisten konstaterede at de Murville ankom uden kuffert og havde brune sko på. Da det hører med til normerne for god opførsel ikke at bære brune sko efter kl. 18.00, kunne han slutte, at udenrigsministeren, der gik for at være Europas mest velklædte politiker, kom med et nej i sin mappe. Hvad han da også gjorde.

Uniformering

Et kapitel for sig er den formelle uniformering, der ses ved, at nogle virksomheder stiller uniform til rådighed for deres medarbejdere. Der er naturligvis forskel fra virksomhed til virksomhed på, hvordan sådanne uniformordninger forpligter medarbejderne til at bære dem.

Som regel er det uomgængeligt, at medarbejdere, der har direkte kundekontakt skal bære uniformen reglementeret, mens der tages lettere på det i forhold til medarbejdere, der ikke har det. Men uniformen er med til at sætte normer for god og rigtig påklædning og er med til at signalere en korpsånd og identifikation med virksomheden. Brud på uniformeringen giver enten signal om, at den pågældende er tilstrækkelig højt placeret i magthierarkiet til at kunne sætte sig ud over den eller fortolkes som rebelskhed eller ligefrem som illoyalitet.

Kontorerne

Der findes også regler for, hvordan kontorer kan indrettes. I statsadministrationen var der sådan, at det indtil 1990 var Slots- og ejendomsstyrelsen, der havde budgettet for indretning af statsadministrationens kontorer. Der var helt faste normer for, hvad et sådant kontor skulle indeholde. Som kontorchef havde man ret til udover skrivebord og skrivebordsstol at have tæppe på gulvet, et møblement med overpolstrede møbler og gardiner til gulvet – i modsætning til gardiner der gik til vindueskarmen.

Senere er reglerne blevet blødt op. De mindre faste rammer bruges til at give særlig skattede medarbejdere belønning ved særlig indretningsmæssige goder. Det fungerer som kompensation for kontant vederlag p.g.a. det forholdsvis stive offentlige lønsystem.

Ved planlægning af offentlige institutioner, regnes der i faste kvadratmeterantal, afhængigt af hvilken stillingskategori, kontorets indehaver skal have. Ved planlægningen af pladsdisponeringen i et nybyggeri er lederen

berettiget til 24 kvadratmeter, akademiske medarbejdere til 16 og kontorpersonale er takseret til 9 kvadratmeter.

Også i det private erhvervsliv er der en sammenhæng mellem placeringen i magthierarkiet og indretning af kontorerne. Jo højere placeret jo mere plads. Direktørkontoret er stort, et halvhundrede kvadratmeter med smukke gardiner ægte persiske tæpper på gulvet. Der er malerier på væggene.

Moderne erhvervsbyggeri er oftest modulopbygget, typisk med ét vindue pr modul. Modulerne udgør rammerne for kontorernes størrelse. Jo flere vinduer, der er, jo større autoritet har kontorets indehaver. Man kan som tommelfingerregel regne med, at en kontorassistent må dele kontor og vindue med adskillige kolleger. En overassistent må dele kontor og ét vindue med en anden, mens en fuldmægtig er alene om sit vindue, en kontorchef har to, en afdelingschef tre mens en underdirektør har fire. Den administrerende har så måske både 7 og 8 vinduer i sit kontor.

Kontorerne, deres størrelse og indretning signalerer således, hvor i hierarkiet, deres indehaver er placeret. Og er på denne måde et synligt udtryk for deres magt og indflydelse i virksomheden. Det gælder hvad enten det er en offentlig eller privat virksomhed.

Sprogbrug

Sprogbrugen er også en del af de normer, der findes for rigtig adfærd. Den er en hørlig del af kulturen. Bankverdenen, der ofte går for at tilhøre den konservative del af erhvervslivet, hørte til blandt de sidste, der vedblev at tiltale deres kunder med De's formen.

I forbindelse med Maersk Mckinney Møllers 80-års-fødselsdag var der i flere af de store danske aviser portrætter af virksomheden A.P.Møller i almindelighed og af Mckinney Møller i særdeleshed. Her fremgik det, at denne internt i virksomheden konsekvent tituleres med et Hr Møller. I andre virksomheder - og det er det mest almindelige - er man du's med hinanden og med kunderne.

Der kan også være ganske stor forskel på, hvordan man titulerer hinanden i hierarkiet. Hvis man således er placeret på samme niveau, er man typisk du's, mens over-og underordnede tiltaler hinanden med De i de mere konservative virksomheder. På denne måde er normerne for tiltaleform et iøjnefaldende udtryk for virksomhedens hierarki.

Iøvrigt er der forskel på sprogbrugen i forskellige virksomheder, fordi deres kulturer er forskellige, og fordi sprogbrugen netop er kulturafhængig. Skal man generalisere over sprogbrugen, kan man med et vist forbehold sige, at jo højere placering i hierarkiet, jo større er tilbøjeligheden til at bruge De's formen. Set over tid har der været et skred fra for 20 år siden, hvor De's- formen var temmelig udbredt over til, at du-formen er den mest almindelige, ligesom i samfundet som helhed.

Sprogbrugen og måden at omgås hinanden fortæller om væsentlige træk ved kulturen. Hvis man skal begå sig i virksomheden og have indflydelse, er det nødvendigt at kende den sproglige kode. Hvis man ikke gør det bliver der ikke lyttet til én og man skiller sig ud som en fremmed.

Virksomhedens tabuer

I forlængelse af sprogbrugen er der også ganske stor forskel ikke kun på, hvordan man siger tingene men også på hvilke ting, der overhovedet kan siges. Der er ting, om hvilke der ikke kan tales, tabuer. Det kan være ting, det ikke er god tone at tale om i almindelighed, og som udløser moderate sanktioner som et løftet øjenbryn, hvis de overtrædes. Det kan være forhold, der absolut ikke kan eller må bringes på bane, fordi det så vil være udtryk for decideret dårlig opførsel.

Et absolut tabu kan være at betvivle, at kunderne kan tage fejl. Også selv om en eventuel ringeagtsytring kun fremkommer internt. Det kan også dreje sig om, at virksomhedens ledelse engang i fortiden har foretaget dispositioner, der ikke i længden har vist sig at kunne tåle dagens lys. Det kan være, fordi der har været et vist element af svindel eller at der blot har været udslag af dårlig dømmekraft. Det er typisk sådanne hændelser, der er tabubelagte, og som det vil være udtryk for en særdeles dårlig opførsel at bringe på bane. Emnet forbyder at det belyses med konkrete eksempler.

Tabuerne i en virksomhed viser kulturen i den forstand, at de er med til at fortælle, hvilke svage sider, den har. De kan dermed også vise, hvor der eventuelt skal sættes ind med forandringer.

Konfliktløsning

Den måde konflikter håndteres på, kan også fortælle en del om kulturen i virksomheden. I virksomheder, hvor der er mange tabuer, kan det hyppigt føre til, at der er en række uløste konflikter, som får lov til at forblive uløste. Det vil nemlig være udtryk for dårlig opførsel, at tage dem op.

I sådanne tilfælde vil man ofte se, at konflikterne får lov til at udvikle sig langt ud over, hvad man egentlig kan huske var konfliktens oprindelige årsag. En dag kan en tilsyneladende mindre irritation antage uforholdsmæssigt store proportioner. Bægret er fuldt.

Det kan være vanskeligt at løse sådanne konflikter, da det efterhånden ikke drejer sig om en enkelt. Der er fejet så mange konflikter ind under gulvtæppet, at det er umuligt at skille den ene fra den anden.

Det kan i værste fald ende med, at virksomheden mister vigtige nøglepersoner, fordi konflikterne er blevet drevet så vidt ud, og klimaet i den grad er blevet forpestet, at et fornuftigt samarbejde er umuliggjort.

I andre virksomheder kan det være en del af kulturen og normerne for, hvad der er god opførsel, at konflikter ikke fejes ind under gulvtæppet men tværtimod tages op, bearbejdes og løses straks, de viser sig. Om situationen er den ene eller den anden afhænger af kulturen i de respektive virksomheder. Af hvad man kan og hvad man ikke kan tillade sig.

Måden at løse konflikter på kan være med til at afgøre, hvordan medarbejderne trives, og kan forklare, hvorfor der er forhold mellem medarbejderne, der ikke fungerer, som de burde.

Risikovilje

Et sidste aspekt af de kulturelle normer, er i hvilket omfang der er risikovilje i virksomheden. Også på dette område er der meget store kulturelle forskelle.

Nogle steder opfattes det som udtryk for stilstand, hvis der ikke med jævne mellemrum foretages dispositioner, hvis udfald ikke er ganske forudsigelige. Efter devisen, at den, der ikke fejler, foretager sig ikke noget. Det er typisk, at der, hvor man lever efter en sådan devise, er det tilladt at tage forkerte beslutninger. Hvad der derimod ikke er tilladt er at blive ved med at gentage de samme fejl. Det hører med til mange virksomheders selvforståelse at være søgende. Det indebærer derfor også risici, når man ikke kender udfaldet af det, man søger efter.

Det er så naturligvis altafgørende, at der er konsistens mellem, hvad ledelsen siger den ønsker, og hvad den rent faktisk accepterer. Det nytter ikke at ledelsen ønsker dristighed og risikovillighed i medarbejdernes beslutninger, hvis det samtidig udløser alvorlige sanktioner, når medarbejdere fejler. Det fører efter ganske kort tid over i en modsat kultur, hvor det bliver fremherskende at man dobbeltsikrer sig, inden man foretager sig noget som helst, der kan gå galt. Normen bliver så let, at man ikke skal handle, før man er helt sikker på, hvad konsekvenserne af handlingen bliver.

En sådan norm bliver ofte lammende for alt initiativ og kan betyde, at virksomheden ikke rokker sig ud af stedet. På langt sigt kan den blive ødelæggende for selve virksomhedens eksistens.

Værdierne

Værdierne i en virksomhedskultur er det man i virksomheden grundlæggende tror på og de deraf afledte holdninger, der i praksis kommer til at bestemme de normdannende adfærdsregler, hvilke historier, der overlever som myter og endelig, hvilke ritualer der holdes i hævd i virksomheden.

En virksomheds værdier er de positive mål for organisationen. De kommer således til at udgøre en fælles vejledning for, hvordan medarbejderne skal gebærde sig, og de udstikker retningslinjer for, hvordan de ansatte skal håndtere spektret af arbejdsmæssige problemer. Værdierne fortæller, hvilke sager, der anses for at være særlig vigtige og derfor kræver speciel omhu og opmærksomhed. Det gør det nemt for medarbejderne, fordi de uden at skulle tænke langt og grundigt over det ved, hvad de bør og under ingen omstændigheder bør gøre. Værdierne antyder, hvilke typer information, der tages mest alvorligt, og hvad der skal tages mest hensyn til, når der træffes beslutninger.

Kunst og værdier

Hvis man er opmærksom på det, er der mulighed for at pejle sig frem til nogle af en virksomheds værdier fx. ud fra den måde, de fysiske rammer er indrettet på.

Måden et direktørkontor i en virksomhed udsmykkes, kan fortælle noget om de fremherskende værdier, om kontorets indehaver og noget om virksomheden. Er væggene udsmykket af et anegalleri af forhenværende direktører for virksomheden, kan det fortælle om en virksomhed, der lægger vægt på historien og traditionen. Er det billeder af anerkendte nulevende kunstnere, kan det fortælle om kvalitetssans. Samtidig fortæller det om en vis konservatisme. Man går ikke ud over de alment accepterede rammer, men man følger dog samtidig med i, hvad der er »god kunst«. Er det avanceret, utraditionel kunst, kan det signalere søgen efter nye strømninger. En åbenhed over for nye impulser.

Disse tre eksempler kan illustrere en af de måder, man kan læse en virksomheds værdier. Eksemplet med anegalleriet kan fortælle om konservative værdier, de anerkendte moderne malerier om solide men også lidt konservative værdier mens endelig kontoret med de avancerede malerier kan signalere værdier, der hylder forandring. De kan også være med til at sende diskrete signaler om virksomheden til omverdenen. Det kommer dermed også til at være en del af de ting, der skaber et image.

Image

Værdierne får betydning for virksomhedens image. Imaget er et vigtigt signal at sende til omverdenen om, hvad virksomheden står for, og hvad kunderne kan forvente af den. Derfor spiller image en vigtig rolle for de fleste virksomheder, der også ofte gør ganske meget for at pleje deres image.

Som eksempel på imagepleje kan man nævne mejeriernes sponsorering af fodboldlandsholdet. Ved denne sponsorering foretages en kobling mellem (elite)sport og mælkeprodukter. Fodboldheltene giver virksomhederne

et image af ungdom, sundhed, energi og dynamik. Noget man ellers ikke umiddelbart har forbundet med landbruget.

Image plejes også ved den måde, der holdes receptioner på. Der vil typisk være stor forskel på receptionen hos et moderne reklamebureau og et hæderkronet konservativt drevet firma. Reklamebureauet vil typisk lægge vægt på det overraskende og utraditionelle, mens man i det andet, det konservative firma i højere grad vil lægge vægt på at holde en stilfuld reception med god mad og vin af god kvalitet, smagfuld anretning og formfuldendt anretning og borddækning. Receptionerne afspejler således også virksomhedernes værdier.

Offentlige virksomheder er ligeledes begyndt at foretage imagepleje. Det hænger dels sammen med ønsket om at opnå et ændret syn på disse virksomheder som borgernes serviceorganer og dels med, at de er kommet eller kommer ud i konkurrence. Endelig kan det ikke afvises, at profileringen gennem imagepleje også er vigtig, fordi der i et eller andet omfang synes at være en vis sammenhæng mellem deres accept i offentligheden, deres image og bevillingernes størrelse.

Der bruges efterhånden temmelig store ressourcer på imagepleje, der strækker fra den administrerende direktørs foredrag og optræden i medierne over sponserkab til mere direkte former for reklame, udformning af virksomhedslogo mv.

En større dansk virksomhed satte for nogle år siden en intensiv kampagne igang for at profilere sig som en miljøbevidst virksomhed. Den havde fået det problem, at den, i takt med at miljøspørgsmålet fik en fremtrædende plads i den offentlige debat, fik et noget blakket ry som forurenende virksomhed. Den fik derfor problemer med at rekruttere velkvalificerede medarbejdere. De ville ikke være ansat på en forurenende virksomhed.

Midlet til at skaffe et godt rekrutteringsgrundlag for velkvalificerede medarbejdere var imagepleje og -udvikling. Et godt image har altså både bud udadtil til omverdenen til såvel kunder som til mulige kommende medarbejdere og indadtil i virksomheden, til de ansatte.

Gennem et bevidst arbejde med det image, en virksomhed har, bruger man dens værdigrundlag aktivt som påvirkningsmiddel. Hvis det, man forsøger at give udtryk for, ikke stemmer med det kunder og medarbejdere oplever som virkeligheden, vil ledelsen meget hurtigt fremstå som utroværdig. Ønsker en leder derfor at arbejde aktivt med virksomhedens værdier, er det altafgørende, at det, der siges også er det, der gøres i praksis.

Menneskesyn

Det menneskesyn, der hersker i en virksomhed, er ligeledes en vigtig del af dens værdier. Det definerer, hvilke typer mennesker, der respekteres

mest og derfor, hvem der får den hurtigste og bedste karriere i virksomheden.

Det er påfaldende, at når man læser om ledere især af større virksomheder, der udtaler sig om virksomhedens strategiske overvejelser, lægger de især vægt på virksomhedens evne til hurtig omstilling. Samtidig kan man ofte iagttage, at virkeligheden længere nede i hierarkiet ser noget anderledes ud. Her lægges der i stigende omfang vægt på forsigtighed, omkostningsbevidsthed og frygt for eksperimenter. Eksperimenterne opfattes oftest som for risikable af mellemlederne, der jo skal stå til regnskab for dem.

Det er således ikke længere en generel dyd i erhvervslivet at være risikovillig efter katastroferne indenfor finanssektoren. Et godt bud er derfor, at menneskesynet i virksomhederne i de kommende år generelt vil være mere konservativt end man har set tidligere. Man kan se, at der i højere grad lægges vægt på de konservative og konserverende dyder hos medarbejderne, hvor det for ganske få år siden typisk var evnen til fornyelse og risikovilje hos medarbejderne, der blev præmieret.

Ledelse og ledelsesfilosofi

Virksomhedens værdier har en central rolle for den ledelsesfilosofi og den daglige praktiske ledelse af virksomheden. Er den præget af forsigtighed, er det de medarbejdere, der er omhyggelige, grænsende til det pertentlige, der nemmest får ørenlyd for deres synspunkter. Er den præget af hurtighed og ønske om hurtige forandringer, vil det omvendt typisk være de medarbejdere, der er i stand til at honorere disse krav om forandringer, der belønnes.

Ledelsesfilosofien og det menneskesyn, der tegner en vigtig del af virksomhedskulturen, er afgørende for, hvilke medarbejdere, der bliver fremmet og dermed kommer til at tegne virksomheden. De vil så igen være med til at præge kulturen i kraft af deres værdier (der i parentes bemærket hjalp dem selv til tops). De bliver på denne måde forstærket og kommer til at gennemsyre virksomheden. Derfor har de kulturelle værdinormer en tendens til at blive selvforstærkende. De er udtryk for vinderkulturen, der vil overleve indtil den helt åbenbart ikke længere fungerer hensigtsmæssigt. Og så er det ofte for sent.

Det kulturelle netværk

Det er blevet sagt, at det mest interessante ved et traditionelt organisationsdiagram over en virksomhed ikke er de kasser, der viser den officielle organisation. Det interessante er det, der foregår imellem kasserne. Det er det kulturelle netværk.

Der eksisterer ved siden af det officielle hierarki et uformelt netværk mellem forskellige personer i virksomheden. Måden, det fungerer på, er helt afhængigt af kulturen i virksomheden. Det uformelle netværk binder hele organisationen sammen uden hensyn til titler eller stillinger.

I en dansk kommune mødtes alle AC-medarbejdere, der ikke var chefer, for at spise frokost sammen hver 14. dag. Under disse frokoster var det almindeligt, at man fik afhandlet en lang række sager med hinanden, som det ville tage væsentlig længere tid at få afgjort, hvis de sædvanlige organisatoriske kanaler skulle følges.

Det er gennem det kulturelle netværk, at alle de rygter, der findes på enhver arbejdsplads, kolporteres. Det ikke alene videreformidler den information, der sendes ud i organisationen, men det fortolker den også.

Når en virksomhed skiller sig af med den administrerende direktør »efter fælles overenskomst«, går der ikke ret lang tid, før det er klart for alle i organisationen, at årsagen er det dårlige halvårsregnskab (det 6. i træk), der udsendes om 14 dage. Formidlet gennem det uformelle netværk.

Netværket bliver et magtfuldt instrument i en stærk kultur, fordi det er med til at forstærke eller afsvække de grundlæggende værdier. Det kan være med til at gøde grunden for forandringer i systemet men også være med til at give ledelsen flere strenge at spille på - foruden de officielle også de uformelle - og samtidig omvendt effektivt begrænse ledelsens magt og indflydelse gennem uformelle modsystemer.

Virksomhedskulturen og fritiden.

Fredagsbajer

Tidligere var det uhyre almindeligt, at man på en arbejdsplads fejrede arbejdsugens afslutning med en fredagsbajer. I det hele taget var spiritus en naturlig del også af arbejdslivet. Foruden fredagsbajeren var der feriebage- ren, der blev givet på den sidste arbejdsdag inden man rejste på ferie. Man gav også øl på sin fødselsdag.

Vinens indtog i supermarkederne har også påvirket drikkevanerne på arbejdspladsen. Det er blevet mere almindeligt at festdage fejres med vin. Så kan også de kvindelige kolleger i højere grad tage del i festen. I fredagsbajerens tid var det ikke ualmindeligt, at nogle af de kvindelige kolle- ger drak sodavand.

I de senere år er der flere og flere virksomheder, der har indført en alko- holpolitik. Det betyder, drikkeriet i arbejdstiden er blevet regelbelagt. Reg- lerne kan variere fra, at der nogle steder lægges restriktioner for drikkeriet, sådan at det kun må foregå ved bestemte lejligheder, på bestemte steder og

bestemte tidspunkter. På andre virksomheder betyder det, at det er helt forbudt at drikke på arbejdspladsen. Det har haft en (tilsigtet) indflydelse på de traditioner omkring fejring af mærkedage, der er nævnt ovenfor i retning af, at konsumering af alkohol i arbejdstiden ses væsentligt sjældnere end for blot ganske år tilbage.

Fredagsbajeren og dens afløser, vinen og wienerbrødet til kaffen ved markering af mærkedage er med til understrege et fællesskab på arbejdspladsen. Ved at hygge sig en hel afdeling sammen ved særlige mærkedage eller ved f.eks. at drikke fælles kaffe fredag morgen, får man lejlighed til at være sammen med sine kolleger på en anden måde end den arbejdsmæssige. Det giver følelse af sammenhold og fællesskab. Følelsen af at arbejdspladsen også er et sted, man som medarbejder hører til. Dermed bliver de også en del af kulturen.

Firmaklubber

På nogle fortrinsvis større virksomheder findes der adskillige klubber. Det kan dreje sig om en sportsklub, en kunstklub eller en vinklub.

Ved medlemsskab betaler man et gebyr. Hvis det er en kunstklub går gebyret til at indkøbe kunst. Denne udstilles én gang om året et centralt sted i virksomheden. Herefter udloddes billederne blandt medlemmerne af klubben.

Vinklubben består i at medlemskab giver adgang til at købe vin til nedsat pris i forhold til normal indkøbspris. Ved at danne en klub eller forening opnås der mængderabat.

I firmasportsklubber holdes der typisk interne turneringer ligesom forskellige firmaers sportsklubber dystet mod hinanden.

Det er typisk, at disse former for firmaklubber som regel er organiseret af medarbejderne uden om virksomhedens officielle organisation. Det betyder ikke at de ikke er accepterede af virksomheden. Tværtimod ses det ofte at virksomheden lægger lokaler til deres mødeaktiviteter og at ledende medarbejdere ivrigt tager del i klubbernes aktiviteter.

Som kulturfænomener er klubberne udtryk for, at der er en følelse af sammenhold og fællesskab i fritiden blandt virksomhedens medarbejdere. Derfor er de med til at styrke fællesskabsfølelsen og følelsen af samhörighed med virksomheden.

Hvad gør kulturen?

Der er i de senere år blevet sagt og skrevet meget om, hvad virksomhedskulturens funktioner er, og hvad der er karakteristisk for den. Det er typisk,

når man taler om kultur, at den er utrolig svær at se og opfatte for den, der færdes i den til daglig. De kulturelle træk glider efterhånden ind som en del af det, man kunne kalde vor arbejdspladsbaserede personlighed.

Når vi som gæster besøger et andet land eller en fremmed virksomhed, er der straks en række særheder, der springer os i øjnene. Når vi er tilskuere til andres måde at gøre tingene på, er det langt nemmere, at se det særegne hos dem end hos os selv. Det er langt lettere at se splinten i naboens øje end bjælken i ens eget.

Skaber identitet

Når kulturen er en del af vor arbejdspladsmæssige underbevidsthed, udgør den virksomhedens identitet, som medarbejderne kan forholde sig til. Gennem identifikationen af og med virksomhedens normer og værdier, véd medarbejderne, hvad der forventes af dem og deres adfærd. Når virksomhedens fælles idégrundlag og mål er kendt er der givet et grundlag for den fælles indsats.

Fungerer som vejviser

I en virksomhed med en stærk kultur, dvs. en kultur der er kendt og accepteret af et stort flertal i virksomheden, fungerer den som et fyrtårn eller fortolkningsramme af virkeligheden, og dermed som en vejviser. Når de kulturelle normer er kendte og accepterede, bidrager de til, at medarbejderne ved, hvad der opfattes som hensigtsmæssigt for virksomheden.

De beslutninger, medarbejderne skal tage bliver nemmere at tage, fordi de gennem kulturen ved, hvad der er en rigtig og hvad der er en forkert beslutning. Derfor bliver deres beslutninger også konsistente med hinanden, uden at de nødvendigvis kræver stor forhåndskoordinerings.

Grænserne for den acceptable adfærd er med en stærk kultur kendt for medarbejderne. Det er så kun i ringe grad nødvendigt for ledelsen af overvåge, at medarbejderne gør, hvad der forventes af dem.

Fastholder idegrundlag

Når kulturen er kendt og accepteret af medarbejderne i virksomheden, er det også karakteristisk, at den eksisterende organisatoriske orden, den måde virksomheden er organiseret på, er accepteret af medarbejderne. Der bliver ikke sat spørgsmålstegn ved indflydelses- og magtfordelingen i virksomheden. Lederne har ikke problemer med at skaffe sig respekt om deres beslutninger, og der vil typisk være en høj grad af loyalitet fra medarbejderne over for virksomheden.

Dermed er magtfordelingen i organisationen tydelig. Det giver klare kommunikationsveje og en tydelig arbejds- og kompetencefordeling. Det

betyder, at risikoen for at medarbejderne træffer beslutninger, der modarbejder hinanden, mindskes.

Fungerer som styringsmekanisme

Det er lederne, der er de vigtigste kulturbærerere. Det er dem, medarbejderne lægger mærke til. Det er dem medarbejderne refererer til, hvis de er i tvivl eller er usikre. Det er også dem, der er de mest synlige i virksomheden. Det giver derfor ledelsen en enestående mulighed for at påvirke og udvikle virksomheden gennem kulturen.

Hvis ikke ledelsen er bevidst om denne mekanisme eller ikke tager det ansvar på sig at være en udfarende kraft, ser man meget hyppigt, at virksomheden risikerer at gå til i interne konflikter og rådvildhed. Det sker fordi det forventes af lederen, at denne både sørger for at der bliver taget initiativer, udstukket retningslinjer og at disse bliver kommunikeret klart ud, så medarbejderne ved, hvad de har at holde sig til. Hvis de ikke ved i hvilken retning virksomheden skal bevæge sig, skaber lederen utryghed, og så virker kulturen direkte destruktiv.

Der er således mulighed for at påvirke virksomheden gennem kulturen i langt højere grad end gennem formelle hierarkier og rå magt. Det var det Jan Carlzon gjorde, da han hjalp med at læsse kufferter fra SAS-flyet.

En stærk kultur

En stærk virksomhedskultur indeholder klare og synlige men uskrevne regler for de ansatte. Jo stærkere kulturen slår igennem, jo lettere er det for de ansatte at identificere sig med, hvad der forventes af dem. Hvis de ikke kan lide kulturen, har de mulighed for at kvitte og søge et andet sted hen.

En stærk kultur er således med til at skabe klarhed over, hvad der er god tone, og hvilke uskrevne regler, der eksisterer. Samtidig fortæller kulturen omverdenen både, hvad virksomheden står for, og hvad der adskiller den fra konkurrerende virksomheder.

Skiltning med en stærk kultur udadtil er med til at gøre virksomheden synlig. Synlighed er ofte for medarbejdere, ledere og virksomheder et organisationskulturelt nøgleord for succes. Ikke mindst i en nedgangs- og konkurrencetid. Indadtil i virksomheden er der fra ledernes side i stigende grad focus på at dyrke kulturen som et aktivt ledelsesmiddel - ud over de klassiske dyder som bogholderiskhed, lagerstyring, salg og produktion.

Interessen for kulturen

Grunden til at der i ledelseskredse er så stor interesse for virksomhedskulturen er, at der er opstået en erkendelse af, at uanset hvilke rationelle styringsmekanismer, der opbygges i virksomhederne, er det i bund og grund kulturen, der bestemmer. Kulturen indeholder de kræfter, der skaber forandring, men den er i mindst lige så høj grad hjemstedet for det modsatte, nemlig stabilitet og kontinuitet.

Kulturen er det mønster, der lægger begrænsninger og skaber muligheder. Hver enkelt person i virksomheden er en del af det kulturelle mønster, der både er med til at forme kulturen og samtidig bliver formet af kulturen.

Interessen for virksomhedskultur som et fænomen, der tages hensyn til og aktivt og bevidst bruges som et middel til at lede virksomheder med, strækker sig tilbage til 1970'erne. Det er formodentlig ikke tilfældigt, at det netop er fra dette tidspunkt. Det var med begyndelsen til den økonomiske nedtur, man kunne konstatere, at succes for virksomhederne og dermed for dens ledelser ikke alene kunne opnås ved hjælp af de traditionelle ledelses- og planlægningsredskaber. Det var med til at åbne øjnene for, at der også er andre faktorer, der spiller ind end de rationelt planlagte, nemlig de irrationelle menneskelige.

Virksomhedskulturen kan være med til at forklare, hvordan virksomheden lever op til de erklærede målsætninger på de områder, den ønsker det. Værdierne kan fortælle hvad det er, virksomheden står for. Da kulturens ydre former, ritualerne, myterne og normerne demonstrerer værdierne, kan et bevidst ledelsesmæssigt arbejde med virksomhedens kultur være med til at skabe en niche for virksomheden og dens afsætning gennem demonstration af virksomhedens kultur. Dermed er kulturen et middel blandt flere til at sikre virksomhedens overlevelse.

Bliver kulturen et brændstof for væksten?

Det er blevet hævdet, at i løbet af 1990'erne vil kulturen blive afgørende for, hvor og hvordan den økonomiske vækst kommer til at forløbe. I og med at vi træder ind i informationssamfundet og økonomien bliver baseret på viden, bliver det holdninger, værdier og normer, der skaber den økonomiske vækst.

Adgangen til viden sker bl.a. gennem internationale databaser og på internettet. Hvad man ønsker adgang til afhænger af ens behov. Og behovene afhænger på deres side af, hvilke værdier man har.

Det er blevet hævdet, at det bliver virksomhederne, der bliver de egent-

lige kulturbærere. Nationalstaten er ved at miste sin evne til at kunne være en tilfredsstillende ramme for det enkelte menneske i form af økonomisk, social og kulturel sikkerhed.

Det sker fordi den teknologiske udvikling snart fjerner betydningen af afstande og dermed virksomhedernes placering. Der sker en internationalisering, der gør det vanskeligt for nationalstaterne at kontrollere udviklingen.

Virksomhederne overtager dele af nationalstatens rolle og skaber virksomhedskulturer, der bliver langt mere omfattende end tidligere set. Virksomhederne vil i fremtiden ikke blot sikre medarbejdernes eksistens på det økonomiske og sociale område men også i langt højere grad levere en kultur i form af et ståsted for værdier og holdninger og normer.

Virksomhederne bruger kulturen som et bevidst ledelsesredskab. En fælles stærk kultur med fælles værdier og normer er en forudsætning for at give plads til fladere, dynamiske og produktive virksomheder med friere rammer, der giver bedre mulighed for udvikling af den enkelte medarbejders evner end det oftest ses i organisationer med stejl og stive hierarkier.

Anvendt litteratur:

- Adizez, I.: Virksomhedens kredsløb. Diagnose og terapi. København 1988.
Christensen, S. & Molin, J.: Organisationskulturer. København 1992.
Christensen, S. m.fl.: Carlzons klister. Kultur og forandring i SAS. København 1984.
Deal, T.E. & Kennedy, A.A.: Virksomhedskultur. Virksomhedens ceremonier og ritualer. København 1984.
Gillestrup, H.: Kultur, kulturanalyse og kulturetik – eller hvad der adskiller og forener os? København 1992.
Gundelach, P. & Sandager, H.: Organisationskultur i det offentlige. Tradition og forandring. København 1987.
Hofstede, G.: Ledelsesmetoderne og de nationale kulturforskelle. (I.: Enderud, H. & Roed-Thorsen, H. (red): Artikler til organisationsteori Bd. 1). København 1984.
Hofstede, G.: Kulturer og organisationer – overlevelse i en grænseoverskridende verden. København 1991.
Meister, K.: Takt og tone på toppen. København 1987.
Peters, T.J. & Waterman, R.H.: Hvad gør de bedste bedre? København 1982.
Schein, E.H.: Organisationskultur og ledelse – et dynamisk perspektiv. København 1986.
Wittgenstein, L.: Tractatus Logico-Philosophicus. København 1993.
Hertil kommer diverse avisartikler.

Summary

Corporate Culture

Over the past twenty years the concept of corporate or organizational culture has become a management tool as a supplement to the more traditional forms of management. It has been a process of increased awareness of the importance of the cultural corporate characteristics in influencing and managing a company. Corporate culture is not a new concept. However, the increased under-

standing of the spectrum of distinctive cultural characteristics in various companies has proved significant for handling management and developmental distinction within each company.

The cultural distinction of each company defines the scope and limits of implementing change for both management and staff. The reason being that corporate culture is a contributing factor to company policy and hence the patterns of approved conduct. In order to create a sense of security and recognition at our place of work we surround ourselves with a protective shell of written and unwritten rules and norms. This constitutes corporate culture.

In the same way the individual company – public as well as private – differ culturally. People structure their space differently. They dress differently. They handle things differently. What is considered good manners in one place is frowned upon in another. Each organization may have different expectations regarding our activities, our behaviour and our way for dressing.

With a corporate culture model as a point of departure, the article outlines a number of distinctive cultural characteristics in Danish firms by citing specific examples of corporate culture manifestations. The applied model views culture as a multiplicity of what one may call habits, i.e., rituals, myths and norms, while the basis for these manifestations form basic company values.

The model constitutes a frame of reference for the cultural distinctions of various companies and their significance for the life of each company.