

# Virksomhedskultur – hvad er det?

---

Af Henrik Nielsen\*) og Michael Møller Jensen\*\*)

## Resumé

Denne artikel beskriver forskellige opfattelser og definitioner af begrebet virksomhedskultur. Den benyttede litteratur er hovedsagelig af skandinavisk oprindelse, idet vi mener, at den amerikanske virksomhedskultur adskiller sig væsentligt fra den tilsvarende danske/skandinaviske. Følgende eksempel hentet fra bogen »Virksomhedskultur« af T.E. Deal og A.A. Kennedy illustrerer hvordan:

»NCR's John Patterson var enestående, når det drejede sig om tortur. Der var engang en af hans direktører, som kom tilbage fra frokost, og fandt sit skrivebord og sin stol sat ud på fortovet foran fabrikken. Han kom ud af en taxa og så sit møblement blive overhældt med benzin og derefter antændt. Han skyndte sig tilbage til taxaen og kørte afsted af frygt for, at han selv skulle blive straffet på samme måde. Det var en ikke særlig menneskelig måde at sige til en medarbejder, at han er fyret, men uanset hvad grunden var til, at denne direktør skulle fyres, så er der formentlig ingen andre, der gentager hans fejltagelser.« (Ref. 1 p. 73)

En sådan form for kultur vil næppe fungere under danske forhold.

## 1. Indledning

Når man taler om virksomhedskultur vil virksomheder som ØK, A.P. Møller og IBM ofte blive nævnt.

---

\*) Civilingeniør, HD.

\*\*\*) Cand. merc., HD. Artiklen modtaget juni 1985.

# Virksomhedskultur – hvad er det?

---

Af Henrik Nielsen\*) og Michael Møller Jensen\*\*)

## Resumé

Denne artikel beskriver forskellige opfattelser og definitioner af begrebet virksomhedskultur. Den benyttede litteratur er hovedsagelig af skandinavisk oprindelse, idet vi mener, at den amerikanske virksomhedskultur adskiller sig væsentligt fra den tilsvarende danske/skandinaviske. Følgende eksempel hentet fra bogen »Virksomhedskultur« af T.E. Deal og A.A. Kennedy illustrerer hvordan:

»NCR's John Patterson var enestående, når det drejede sig om tortur. Der var engang en af hans direktører, som kom tilbage fra frokost, og fandt sit skrivebord og sin stol sat ud på fortovet foran fabrikken. Han kom ud af en taxa og så sit møblement blive overhældt med benzin og derefter antændt. Han skyndte sig tilbage til taxaen og kørte afsted af frygt for, at han selv skulle blive straffet på samme måde. Det var en ikke særlig menneskelig måde at sige til en medarbejder, at han er fyret, men uanset hvad grunden var til, at denne direktør skulle fyres, så er der formentlig ingen andre, der gentager hans fejltagelser.« (Ref. 1 p. 73)

En sådan form for kultur vil næppe fungere under danske forhold.

## 1. Indledning

Når man taler om virksomhedskultur vil virksomheder som ØK, A.P. Møller og IBM ofte blive nævnt.

---

\*) Civilingeniør, HD.

\*\*\*) Cand. merc., HD. Artiklen modtaget juni 1985.

ØK, fordi de har praktiseret »Kompagniet«, korpsånd m.v. i adskillige år, længe før ordet service management så dagens lys. Ud fra tesen: »Folk skal uden at tænke over det, gøre det rigtige – uafhængigt af, om de er i Bangkok eller USA« har man bevidst benyttet kulturen til at få folk til at handle »på rygmarven«.

A.P. Møller har ligeledes markeret sig på virksomhedskulturfronten i kraft af en speciel kultur, specielle værdinormer, speciel påklædning m.v.

IBM har praktiseret begrebet korpsånd bl.a. i form af »en 100% IBM'er«, d.v.s. en person, der lever op til de mål, IBM har fastsat for hans arbejde i den pågældende periode.

Men hvad er virksomheds- eller organisationskultur? Hvad er kultur? Kultur defineres i Gyldendals 10-binds leksikon som følger (Ref. 2):

». . . alle menneskelige aktiviteter og resultatet af disse incl. materielle og ikke-materielle produkter, der føres videre til kommende generationer ved social arv i modsætning til genetisk forplantning.

For den filosofiske tænkning har kulturbegrebet traditionelt været knyttet til det enkelte individ og kultur ses her som menneskets målrettede arbejde med sig selv og omverdenen, dets selvopdragelse og stræben efter virkeliggørelse af (åndelige) livsværdier.

For samfundsvidenskaberne er mennesket en del af en helhed og kulturbegrebet må derfor ses i relation til samfundet; kultur opfattes således som den komplekse helhed omfattende kundskaber, trosforestillinger, kunst, moral, sædvaner og enhver anden evne eller vane mennesket har erhvervet sig i sin egenskab af samfundsmedlem (etnologen E.B. Tyler, 1832-1917). Inden for samfundsvidenskaberne skelner man i reglen mellem materiel og ikke-materiel kultur; endvidere har man søgt at kombinere begreberne kultur og samfund ud fra den betragtning, at alle menneskelige foreteelser er sociokulturelle, en social rolle vil således være delvis kulturelt bestemt;«

Beslægtet med det latinske ord »cultura« er det latinske ord »cultus«, der betyder »dyrkning: gudsdyrkelse, især de til tilbedelsen knyttede ceremonier, bønner m.m. Overført: ærbødig dyrkelse eller tilbedelse af ting eller personer«. (kilde: Gyldendals 10 binds leksikon, Ref. 2).

Disse to definitioner er væsentlige at erindre, når man taler om organi-

sations- eller virksomhedskultur. Det essentielle ved virksomhedskulturen i ovennævnte generelle definition af kulturbegrebet er dels: 1) at man viderefører de menneskelige aktiviteter samt resultaterne af disse via den *socialle arv*, 2) det filosofiske kulturbegreb, der defineres som menneskets målrettede arbejde med sig selv og omverdenen, dets *selvopdragelse* og stræben efter virkeliggørelse af åndelige livsværdier.

## 2. Virksomhedskultur – nogle definitioner

Geert Hofstede (Ref. 3) beskriver i artiklen »Skandinavisk management i og uden for Skandinavien«, hvorledes kulturforskelle landene imellem skaber muligheder og risici for skandinavisk ledelse. Det kulturbegreb, han anvender, relaterer sig til de kulturelle forhold i et givet land, et givet samfund eller et folkeslag, altså en beskrivelse af større sociale systemer. Det er således de kulturelle forskelligheder landene imellem, der analyseres. Hofstede benytter følgende eksempel, der på udmærket vis belyser indholdet af hans kulturbegreb:

»En dansk direktør skulle tiltræde en stilling i Singapore. Han gjorde sig til vane at møde på kontoret tidligt om morgenen og arbejde sent. Dette var medvirkende til opbyggelsen af hans autoritet i det kinesiske kulturmønster i Singapore, hvor direktøren opnår sin status ved at sætte et eksempel for sine medarbejdere. Danskerens næste stilling var i Venezuela, hvor han fortsatte sin gamle vane med at møde tidligt. Han bemærkede en vis forlegenhed omkring sig, men fandt ikke ud af, hvad der var galt før hans venezuelanske sekretær rejste, fordi hun ikke kunne respektere ham; i venezuelanske selskaber afspejler mødetiden rangordenen i firmaet, og chefen forventes at ankomme sidst. Da den omtalte leder vendte hjem til København og bad en sekretær om at kopiere nogle breve fik han svaret: »Fotokopieringsmaskinen står derhenne«.

Kulturen landene imellem er forskellig, hvilket også gør sig gældende for virksomhedskulturen: Det indledende amerikanske eksempel belyser dette.

Det kulturbegreb, vi vil beskæftige os med i dette afsnit, knytter sig i

højere grad til kulturen i den enkelte organisation i et givet samfund. Der er altså tale om en subkultur til Hofstede's mere holistiske kulturbegreb. Hofstede kommer i artiklen ind på dette noget snævrere kulturbegreb, idet han refererer den finske managementkonsulent Lena Sonkin, der mener, at der er større kulturforskelle i forskellige typer af organisationer indenfor et lands grænser, end mellem ensartede organisationer i to forskellige lande. F.eks. er organisationer, der arbejder med maskiner (fabrikker) ofte kulturelt forskellige fra organisationer, der arbejder med mennesker (tjenester).

Jan Molin og Søren Christensen anvender i deres bog »Organisationskulturer« (Ref. 4) organisationskulturen med tilhørende myter som en alternativ måde at tolke og forstå eksisterende organisatoriske fænomener – alternativ til den mere traditionelle analyse af organisationer, så som analyse af organisationsplaner, hierarki, formel og uformel organisation m.v. Kulturbeskrivelsen fungerer her som et mangetydigt, modsætningsfyldt billede og ikke som en model af virkeligheden.

Mere præcist defineres organisationskultur i bogen som følger:

»Kulturen er organisationens særlige traditionsbestemte mønster af normer, rutiner og myter som – overleveret fra »generation« til »generation« – får bestemte typer af forklaringer og handlinger til at fremstå som indlysende og naturlige.« (Ref. 4 p 57).

Traditioner: ritualer, ceremonier etc.

Rutiner : ureflekterede sagsgange.

Normer : indforståede regler.

Myter anvendes ifølge forfatterne til at understøtte organisationskulturen, idet de definerer myter som (Ref. 4 p 55):

»En fælles, ureflekteret hverdagsforklaring, der tjener som beslutningsnorm – og således legitimerer handlingsvalg, og reproducerer det dominerende kulturelle mønster.«

En hverdagsforklaring er en selvstændiggjort årsag/virkningssammenhæng, som postulerer en udlægning af årsagen til dagligdags fænomeners opståen/reproduktion eller undergang (opløsning). I og med at hverdagsforklaringen ofte har mytekarakter er det klart, at det ikke er indholdet af forklaringen, der er af interesse, men i højere grad den relation som den indgår i.

Ifølge Molin & Christensen er det ikke muligt at stoppe en myte, men man kan udsætte den for konkurrence. F.eks. kan man iværksætte nye realistiske myter, som angiver en positiv pejling af, hvordan virksomheden også kunne tænke. Herved bliver myten en form for ønsket norm, som organisationen kan styre efter i sin forvandling fra een kultur til en anden.

Molin & Christensen opfatter således virksomhedskulturen som uløseligt forbundet med myter. Der er dels tale om et analyseværktøj, dels et ledelsesværktøj, hvor ledelsen kan benytte myterne til at forandre organisationen. Denne opfattelse deler forfatterne med den norske professorstipendiat Torger Reve.

Torger Reve formulerer i artiklen »Organisasjonskultur og ledelse« sit syn på virksomhedskultur (Ref. 5 p. 288):

»Verdier, idealer og mål manifesteres gjennom et sett av ulike uttryksmåter og symboler. Vi kan tenke på språket som nyttes i organisasjonen, historiene som fortelles, ritualerne og seremoniene som holdes ved like. Til og med den bygningsmessige utformning kan uttrykke organisasjonens kultur, f.eks. bankernes monumentale hovedkontorer som symboliserer finansiell soliditet og tyngde. Enkelte organisasjoner har utviklet en egen saga gjerne knyttet til bedriftens grunnleggelse og vekst. Historiene som fortelles i organisasjonen, omhandler gjerne en karismatisk grunnlegger eller leder. Andre ganger dreier historiene seg om hva som skjedde da en underordnet ansatt utfordret en av topplederne eller om en nykommer som ville gjøre tingene på en annen måte. Til tider kan det hevdes at historiene begynner å ligne på myter og legender, hvor selve fortellingen blir viktigere enn den eksakte sannhetsgehalt. Hensikten er å formidle kulturelle verdier i organisasjonen, sosialisere nykommere og innsette forventninger, normer og handlemåter. Organisasjonskultur er det som får organisasjonen til å henge sammen og uttrykker »måten ting gjøres rundt her«.

Torger Reve benytter således kulturen og myterne som forklaringsværktøj til forklaring af, *hvorfor* organisationer udvikler sig (reproducerer sig selv), som de gør.

Bent Rieneck benytter i bogen »Ledelsesfilosofi og virksomhedskultur

– en tankegang og et værktøj« (Ref. 6) et kulturbegreb knyttet til det mere anvendelsesorienterede ved opbygning af en virksomhedskultur. Rieneck beskriver forbilledligt en fremgangsmåde til at bibringe medarbejderne nogle klare mål og hensigter. Metoden befinder sig på det taktiske eller operative niveau. Men at benytte Rieneck's metode kræver, at virksomheden gør sig helt klart, hvad det er, den vil tilbyde. Rieneck definerer virksomhedskultur som (Ref. 6 p. 13):

»den dynamiske og funktionelle sammenhæng, der, gennem klarlæggelse af filosofi og etik (antagelser om mennesker/medarbejdere) samt værdisætning af disse antagelser, kan etableres mellem virksomhedens samfundsskabte virkelighed og de i virksomheden etablerede og opretholdte normer.«

Væsentlige begreber i denne definition er følgende:

*filosofi*: antagelser om mennesker, menneskelige muligheder og menneskelige handletendenser.

*etik*: en stillingtagen til de filosofiske antagelser således at det fremgår, hvad man anser for godt, og hvad man anser for dårligt, herunder hvilke muligheder, man vil fremme, og hvilke man vil hæmme; altså værdisætning.

*Den samfundsskabte virkelighed*: Når et menneske foretager sig noget, sker det ud fra en opfattelse af virkeligheden som meget vel kan være mangelfuld, men som dog er sikker nok til, at mennesket tør handle. Dette udgangspunkt for handlinger kaldes den samfundsskabte virkelighed. Ved den samfundsskabte virkelighed forstår vi den opfattelse, som vi – alene eller sammen med andre – har af mennesker, ting og forhold i tilværelsen, og som vi anser for at give et så rigtigt billede af den eksisterende virkelighed, at vi kan leve og handle i den i tillid til at den *er* virkeligheden. Denne samfundsskabte virkelighed knytter sig til et individ.

*normer*: Etikken må sikres gennem etablering af normer, nøglesituationer eller klare vilkår.

Mange smukke intentioner er ikke blevet til noget i praksis, fordi man har undladt at skabe vilkår, der kan sikre, at der leves op til værdierne.

F.eks. har en aftale mellem to mennesker om, at de snart skal ses, sjældent større mulighed for at blive til noget i praksis. Hvis aftalen derimod belægges med konkrete vilkår – vi mødes det sted, den dato, det klokkeslet, så øges sandsynligheden betydeligt for at etikken udmøntes i praksis. Hvis en virksomhed i personalehåndbogen beskriver, at man anvender den åbne dørs politik, da hjælper det næppe, hvis medarbejderen, der ønsker at benytte den åbne dør, aldrig er blevet præsenteret for den person, hvis dør han ønsker at åbne – etikken er ikke udmøntet i praksis!

Vi står således overfor to forskellige opfattelser af organisationskultur: Molin & Christensen og Torger Reve's kulturbegreb, der er velegnet til *analyse* af eksisterende organisationer og Bent Rieneck's, der er velegnet til *syntese* eller opbygning af en organisationskultur.

Analyseværktøjet kan ikke betegnes som et *effektivt* ledelsesværktøj, men mere som et forståelsesværktøj fordi:

1) En myte kan ikke standses, men kan kun udkonkurreres af en ny myte. Dette betyder, at én gang etablerede myter kan være vanskelige at komme af med. Samtidig kan beslutningsnormer, baseret på myter, opstået flere årtier tilbage, være en direkte trussel mod virksomheden, idet beslutningsnormens indhold kan være forældet.

2) Myter kan opstå uden ledelsens kontrol. Der kan således opstå uønskede myter, som påvirker organisationen i uønsket retning.

At myter opstår, kan naturligvis være begrundet i ledelsens ønsker, men ofte opstår myter længere nede i hierarkiet. En medarbejder, der et par gange har fået samme reaktion på en forespørgsel eller et forslag, kan meget nemt igangsætte en myte om, at det og det ikke kan lade sig gøre. Dette behøver naturligvis ikke være korrekt, idet en anden medarbejder måske har større gennemslagskraft og dermed kan få det gennemført. Myter, der er igangsat af person A, kan dog nemt påvirke person B til ikke at forsøge sig.

Det i indledningen nævnte amerikanske eksempel, hvor en afskedigelse meddeles ved afbrænding af et skrivebord, skaber utvivlsomt utilsigtede myter, thi hvorfor blev direktøren fyret? Var det p.g.a. arbejdsindsatsen, eller en »forkert« beslutning. Eller var det p.g.a. et alkoholproblem? Eller var det fordi direktøren havde danset kinnadans med bestyrelsesformandens kone ved julefrokosten?

*Myter i en virksomhed vil ofte hænge sammen med dårligt udført ledelse. Hvis*



virksomhedens ledelse ikke reagerer konsekvent og måske bevidst holder et meget lavt informationsniveau, vil der være ideelle vækstbetingelser for myter. Myter beror i vore øjne oftest på inkonsekvent og dårlig ledelse, netop fordi ledelsen ikke har formået at kommunikere filosofi og etik til medarbejderne.

Bent Rieneck's bog er et godt eksempel på, hvorledes ledelsen kan angribe kulturproblemet. Benyttes denne metode vil sandsynligheden for at ukontrollerede myter opstår være forsvindende – alle har jo en klar filosofi, etik samt normer at handle efter. Rieneck's opfattelse af kulturen er således i høj grad baseret på kulturen som ledelses- eller styringsværktøj. Men styringsværktøjet skal anvendes konsekvent – det hjælper ikke at fastlægge etik, filosofi og normer, hvis den daglige ledelse udføres i direkte modstrid med filosofien.

Er der uoverensstemmelse mellem daglig ledelse og filosofi er der gode vækstbetingelser for myter. Hermed er vi ovre i Molin & Christensen's definition af kultur, som nævnt på side 234.

Myter hænger ofte sammen med medarbejdere, der har været længe i virksomheden. Disse vil kunne huske, hvordan tingene var år tilbage, og hvis ledelsen ikke er informerende, kan det være udmærket at holde sig til erfaringen. Man kan huske, hvorledes man i 1954 gjorde tingene, og da der ikke siden er udsendt nye retningslinier, er det nok samme procedure idag (1985).

»Sådan har vi altid gjort«, »Det plejer vi at gøre« og lignende udtalelser er gode eksempler på beslutningsnormer, der legitimerer handlingsvalg og reproducerer det kulturelle mønster. Man kan sige at beslutningsnormen fritager medarbejderen for at tænke selvstændigt. At man plejer at gøre sådan er et udtryk for, at man ikke ved hvordan det *skal* gøres, idet der ingen normer er, men man har tidligere gjort sådan uden at få vrøvl.

### 3. Formålet med at arbejde bevidst med virksomhedskulturen

Ovenfor har vi set forskellige forfatteres opfattelser og definitioner af virksomhedskultur, men hvad skal en sådan kultur bruges til, og hvor-

for hævdes det, at den er særlig relevant i tjensteproducerende virksomheder?

Bent Rieneck har på udmærket vis udtrykt, hvad en god organisationskultur kan bruges til (Ref. 6 p. 16):

»Generelt synes det at være karakteristisk for virksomheder, der fungerer og udvikler sig effektivt, at de er præget af en kultur, hvor idégrundlag og værdier gennemsyrrer hele virksomheden og inspirerer og styrer den enkelte medarbejder til en selvstændig aktiv og koordineret indsats. I praksis viser det sig ofte, at en ajourført klar kultur overflødiggør en lang række møder.«

Alle virksomheder har en organisationskultur, uanset om de er sig det bevidst eller ej. Måden den enkelte virksomhed fungerer på, reagerer overfor påvirkninger o.s.v. kan siges at udgøre kulturen. Men hvordan kan kulturen anvendes som ledelsesværktøj? Bøje Larsen påpeger i artiklen »Organisationskultur« (Ref. 7) at organisationskulturen har følgende fire funktioner:

1) Kulturen er en *styringsmekanisme*. Normer og værdier, fælles forståelse og myter er en effektiv mekanisme til at præge mennesker og sociale systemer.

Styringsmekanismen kan let udkonkurrere kommandoer og hierarkier, og er specielt anvendelig ved kvalitetskontrol af processer, hvor medarbejderen er vanskelig at kontrollere, f.eks. i interaktionen mellem kontaktpersonale og kunde.

2) Organisationskulturen kan give organisationsmedlemmerne en *identitet* og en oplevelse af et *formål* med arbejdet og måske med tilværelsen. Normann er inde på det samme, idet han påpeger vanskeligheden ved at lede f.eks. et rengøringsselskab, hvor medarbejderne ofte har behov for en identitet gennem arbejdet. Normann skriver:

»Genom att de anställda erbjuds en »städarhierarki« får de möjlighet att stiga i graderne i stället för att stå utan arbete eller att alltid stå lägst i hierarkin.« (Ref. 8 p. 52).

3) Organisationskulturen kan fungere som *ideologi*. Med ideologi forstås Bøje Larsen: »Ideer, der kan virke i retning af at styrke og under-

bygge et magtforhold.« (Ref. 7). Ideologien tjener således til at opretholde og reproducere organisationens kulturelle mønstre. (jvf. Molin & Christensens definition på en myte).

4. Organisationskulturen kan være *vejviser* og *forenkler* for det enkelte organisationsmedlem i forhold til daglige beslutninger. Bent Rie-neck anlægger i citatet side 239 samme synspunkt.

Til de fire ovenstående funktioner kan tilføjes:

- 5) Kulturen kan fungere som *idegrundlag* for virksomheden, idet virksomheden kan bygge på få fundamentale grundsætninger. SAS Service Partner anvender følgende syv:

- Tilfredse kunder går frem for alt
- Vi vil være bedst
- Information giver styrke
- Forandring skaber tryghed
- Vi kan lide handling
- Vi kan, hvis vi vil
- Gode chefer går foran med et godt eksempel

(Ref. 9 p. 66).

- 6) Endelig kan kulturen være den *lim*, der under en organisationsændringsproces holder sammen på organisationens medarbejdere, hvilket blandt andet er benyttet i SAS. Se f.eks. »Carlzons klister« (Ref. 10) »Virksomhedskultur og erfaringslæring« (Ref. 11) eller »Dynamiske virksomhedskulturer« (Ref. 12) for nærmere detaljer.

Virksomhedskultur bør anvendes målbevidst som et ledelsesværktøj, hvorved den enkelte medarbejder får kulturen siddende i rygmarven – herved kan man opnå at folk gør »det rigtige« uden at tænke over det. Dette påpeges som værende af afgørende betydning i tjenesteproducerende virksomheder, hvor det kan være svært at udføre kvalitetskontrol – idet kvaliteten af den præstation en medarbejder yder i situationen, hvor vedkommende står overfor kunden, er meget vanskelig at kontrollere.

For os at se er det ikke kun i tjenesteproducerende virksomheder, kulturen har en berettigelse, men derimod i alle virksomheder. Der er givet en fordel forbundet med at anvende kulturen bevidst som »kvalitetskontrol«, hvor kunde og kontaktpersonale står overfor hinanden, men alle virksomheder bør benytte kulturen bevidst som ledelsesværktøj. Har medarbejderen en kultur at støtte sig til, vil det meget ofte

være muligt for ham at ræsonnere sig frem til den rigtige beslutning i den givne situation og dermed, som nævnt af Rieneck, handle selvstændigt hvorved belastningen af organisationens informationssystem reduceres (Galbraith Ref. 13).

#### 4. Socialiseringsformer – hvor stærk en korpsånd er ønskelig?

Ved socialisering af en medarbejder eksisterer der to påvirkningsmuligheder:

- 1) den formelle socialisering
- 2) den uformelle socialisering.

Den formelle socialisering indpoder i høj grad de officielle og idealiserede værdinormer bl.a. gennem introduktionskurser, personalehåndbøger m.v. (Henrik Holt Larsen, Ref. 11). Den uformelle socialisering foregår mere skjult gennem menneskelige påvirkningsprocesser i den daglige arbejdssituation. Følgende eksempel hentet fra artiklen »Den skjulte disciplinering« (Ref. 14) illustrerer, hvor kraftig den uformelle socialisering kan være:

»Kontorchefen tronedede for enden af frokostbordet. Ved bordets modsatte ende sad kontorets yngste sagsbehandler. Mellem disse to punkter sad kontorets øvrige medarbejdere – net ordnet efter anciennitet. Jo tættere de sad kontorchefen, jo mere lignede de ham, men de vidste det ikke. Og kontorchefen videregav ministeriets besværgelser, mens de yngste – omend irriterede, lyttede, men lærte: at karrieren er livest dybeste mening og formål. At ministeriets magtinteresser er altings målestok. Og at menneskets højeste kvaliteter er lydighed, flid og systemtroskab.

Og de yngste blev ældre og rykkede op langs bordet. Og jo tættere de kom kontorchefen, jo mere lignede de ham, men heller ikke de vidste det.«

Der er næppe tvivl om, at den uformelle socialisering har meget stor betydning. Men hvor kraftig en påvirkning er ønskelig? Hvis man bevidst ansætter medarbejdere direkte fra eksamensbordet vil man have

gode muligheder for at påvirke dem, ikke mindst hvis man udnytter, at en stressfyldt arbejdsituation gør personen mere modtagelig for socialisering. En sådan socialisering vil bidrage til at skabe loyale, firmaorienterede og konforme medarbejdere, uden et nuanceret og kritisk syn på virksomheden (H.H. Larsen, Ref 11). Men er det ønskeligt? Ofte er det netop det kritiske syn på virksomheden, der kan bidrage til virksomhedens fortsatte udvikling og eksistens.

Har en virksomhed et korps af konforme ensartede sælgere, kræver det naturligvis, at markedet disse opererer på, ligeledes er homogent m.h.t. køberne. F.eks. stiller universitets- og forskningsmiljøer ofte andre krav til EDB-leverandørens sælgere end direktører, der skal anskaffe en EDB-løsning til administrative formål. Det kan således ofte være en fordel, at man råder over et antal sælgere, der netop ikke er konforme, men derimod forskellige, hvilket taler for en nænsom socialisering, der ikke rokker eller truer personens identitetsfølelse.

At man i en virksomhed har en følelse af fællesskab, en »korpsånd«, vil ofte medføre en forbedret kvalitetsoplevelse hos kunden, idet medarbejderne i højere grad vil hjælpe hinanden således at problemer løses intent i virksomheden og ikke på foranledning af en kundes klage. Ved en god organisationskultur vil man ikke afvise en kunde med kommentaren: »Det er ikke min afdeling«, men derimod sørge for, at problemet fjernes fra kunden og placeres i den rigtige afdeling. Kulturen kan altså binde personalet sammen, således at de samlet står til rådighed for kunderne.

Det er vores opfattelse at en stærk korpsånd, en stærk virksomhedskultur er at foretrække, men samtidig mener vi, at man ved socialiseringsprocessen skal bevare det enkelte individs identitetsfølelse og dermed individets nuancerede og kritiske syn på virksomheden.

## 5. Sammenfatning

Begrebet organisationskultur kan dels anvendes som et supplerende syn på organisationer, der gør det muligt at beskrive og forstå disses særpræg, dels som et designprincip, der kan benyttes ved opbygning af en virksomhedskultur.

Virksomhedskultur bør benyttes som et ledelsesværktøj til at give personalet et grundlag at ræsonnere sig frem til de rigtige beslutninger. I

den forbindelse finder vi Bent Rieneck's synteseværktøj bedst egnet, mens Molin & Christensen's analyseværktøj bedre kan benyttes til at analysere og forstå, hvorfor en given virksomhed fungerer som den gør.

I praksis har det vist sig vanskeligt at ændre radikalt på kulturen i en given virksomhed (Ref. 15) – kun mindre justeringer er mulige. Molin & Christensens kulturbegreb er derfor et velegnet værktøj ved ledelse af eksisterende organisationer, hvor myter spiller en central rolle i den daglige ledelse. Det er ikke et effektivt ledelsesværktøj, men ofte det eneste der fungerer.

For at få det fulde udbytte af Rieneck's model må man påregne større organisatoriske ændringer i virksomheden. Til gengæld får man et effektivt ledelsesværktøj, der bibringer medarbejderne nogle klare mål og dermed forhindrer myter i at opstå, hvilket sikrer, at det er ledelsen, og ikke en tilfældig »rygtesmed« der leder virksomheden. Samtidig må man dog være klar over at radikale ændringer i virksomhedskulturen kan betyde, at medarbejderne bevidstgøres og dermed stiller krav til virksomheden (Ref. 16).

Rieneck's kulturbegreb har iøvrigt allerede vist sig at være et effektivt ledelsesværktøj (se Ref. 6, 10 og 11), idet det er Bent Rieneck's og Bernard Bevort's model, der ligger til grund for udformningen af kulturen i SAS, hvor Bevort er personaledirektør.

Man kan sige, at der eksisterer 3 former for organisationskultur:

1. Den, man tror man har
2. Den, man faktisk har
3. Den, man gerne vil have.

Opgaven for ledelsen er at frembringe een og kun een kultur.

#### *Referencer:*

1. Deal, T.E. and A.A. Kennedy: »Virksomhedskultur«, Schultz forlag, København 1984.
2. Gyldendals 10-bindes Leksikon, Nordisk Forlag A/S, København 1977.
3. Hofstede, Geert: »Skandinavisk management i og uden for Skandinavien«, Harvard Børsen nr. 2 forår 1982.
4. Molin, J. & S. Christensen: »Organisationskulturer«, kap. 2, Akademisk Forlag, København 1983.
5. Reve, Torger: »Organisasjonskultur og ledelse«, *Bedriftsøkonomen*, august 1983, 45. årgang.
6. Rieneck, Bent: »Ledelsesfilosofi og virksomhedskultur – en tankegang og et værktøj«, *Militærpsykologisk Publikation* nr. 104, marts 1984.
7. Larsen, Bøje: »Organisationskultur« i bogen »Nye styremåder i den offentlige sektor«, DJØF's Forlag, København 1983.

den forbindelse finder vi Bent Rieneck's synteseværktøj bedst egnet, mens Molin & Christensen's analyseværktøj bedre kan benyttes til at analysere og forstå, hvorfor en given virksomhed fungerer som den gør.

I praksis har det vist sig vanskeligt at ændre radikalt på kulturen i en given virksomhed (Ref. 15) – kun mindre justeringer er mulige. Molin & Christensens kulturbegreb er derfor et velegnet værktøj ved ledelse af eksisterende organisationer, hvor myter spiller en central rolle i den daglige ledelse. Det er ikke et effektivt ledelsesværktøj, men ofte det eneste der fungerer.

For at få det fulde udbytte af Rieneck's model må man påregne større organisatoriske ændringer i virksomheden. Til gengæld får man et effektivt ledelsesværktøj, der bibringer medarbejderne nogle klare mål og dermed forhindrer myter i at opstå, hvilket sikrer, at det er ledelsen, og ikke en tilfældig »rygtesmed« der leder virksomheden. Samtidig må man dog være klar over at radikale ændringer i virksomhedskulturen kan betyde, at medarbejderne bevidstgøres og dermed stiller krav til virksomheden (Ref. 16).

Rieneck's kulturbegreb har iøvrigt allerede vist sig at være et effektivt ledelsesværktøj (se Ref. 6, 10 og 11), idet det er Bent Rieneck's og Bernard Bevort's model, der ligger til grund for udformningen af kulturen i SAS, hvor Bevort er personaledirektør.

Man kan sige, at der eksisterer 3 former for organisationskultur:

1. Den, man tror man har
2. Den, man faktisk har
3. Den, man gerne vil have.

Opgaven for ledelsen er at frembringe een og kun een kultur.

#### *Referencer:*

1. Deal, T.E. and A.A. Kennedy: »Virksomhedskultur«, Schultz forlag, København 1984.
2. Gyldendals 10-bindes Leksikon, Nordisk Forlag A/S, København 1977.
3. Hofstede, Geert: »Skandinavisk management i og uden for Skandinavien«, Harvard Børsen nr. 2 forår 1982.
4. Molin, J. & S. Christensen: »Organisationskulturer«, kap. 2, Akademisk Forlag, København 1983.
5. Reve, Torger: »Organisasjonskultur og ledelse«, *Bedriftsøkonomen*, august 1983, 45. årgang.
6. Rieneck, Bent: »Ledelsesfilosofi og virksomhedskultur – en tankegang og et værktøj«, *Militærpsykologisk Publikation* nr. 104, marts 1984.
7. Larsen, Bøje: »Organisationskultur« i bogen »Nye styremåder i den offentlige sektor«, DJØF's Forlag, København 1983.

8. Normann, Richard: »Service management«, Liber Forlag, 1983 (svensk udgave).
9. Poulsen, Per Thygesen: »Image skal passe til strategi«, Månedsbørsen nr. 6 1984.
10. Christensen, Søren, Per Jakobsen, Henrik Holt Larsen & Jan Molin: »Carlzons klister«, Forlaget Valmuen, København 1984.
11. Larsen, Henrik Holt: »Virksomhedskultur og erfaringslæring«, Forlaget Valmuen, København 1984.
12. Thygesen Poulsen, Per: »Dynamiske virksomhedskulturer«, Børsens Forlag 1984.
13. Galbraith, Jay: »Planlægning af organisationer«, Svensk Norsk Bogimport A/S, København.
14. »Den skjulte disciplinering«, anonym forfattergruppe, Stud. Samf. 1981.
15. »Virksomhedskultur – Teori og praksis. Referat fra forårskonference, maj 1984, vedr. virksomhedskultur. Dansk Institut for Personalerådgivning, IP, juli 1984.
16. Børsen 16/11-84. »SAS har gjort de ansatte bevidste – nu formulerer de deres krav«.