

Generelle træk i virksomhedens kultur

Af Jørgen Frode Bakka

Resumé

Virksomhedskulturen står som et centralt begreb i den nyere ledelseslitteratur. Både teoretikere og praktikere engagerer sig i debatten, som dækker et bredt spektrum fra nye smarte værktøjer til detaljerede analyser af symbolers betydning. Der er mange uklare begreber, ofte med metafysiske overtoner, og der er mange konsulenterfaringer, der giver opskrifter på den succesfulde virksomhed. I artiklen placeres kulturbegrebet i en bredere sammenhæng, hvor både eksterne og interne forhold inddrages i analysen, og hvor virksomhedens kulturmønstre fremstår som en syntese af samspillet mellem fire hovedgrupper af påvirkninger.

Virksomhedens kulturmønstre

En virksomheds kultur er en bestemt måde at se og tolke virkeligheden på. Den er en slags paradigme for, hvordan verden ser ud, når den anskues fra en given virksomheds perspektiv.

Dette perspektiv påvirkes af en række forhold, hvoraf nogle vedrører virksomhedens omgivelser og miljø, medens andre opstår og eksisterer indenfor rammerne af virksomhedens egenart. Samspillet mellem de in- og eksterne faktorer skaber udviklingen i virksomhedens kulturelle mønstre.

^{o)}Jørgen Frode Bakka er cand. merc. og lektor ved Handelshøjskolen i København, Institut for Erhvervsøkonomi og Ledelse.

Generelle træk i virksomhedens kultur

Af Jørgen Frode Bakka

Resumé

Virksomhedskulturen står som et centralt begreb i den nyere ledelseslitteratur. Både teoretikere og praktikere engagerer sig i debatten, som dækker et bredt spektrum fra nye smarte værktøjer til detaljerede analyser af symbolers betydning. Der er mange uklare begreber, ofte med metafysiske overtoner, og der er mange konsulenterfaringer, der giver opskrifter på den succesfulde virksomhed. I artiklen placeres kulturbegrebet i en bredere sammenhæng, hvor både eksterne og interne forhold inddrages i analysen, og hvor virksomhedens kulturmønstre fremstår som en syntese af samspillet mellem fire hovedgrupper af påvirkninger.

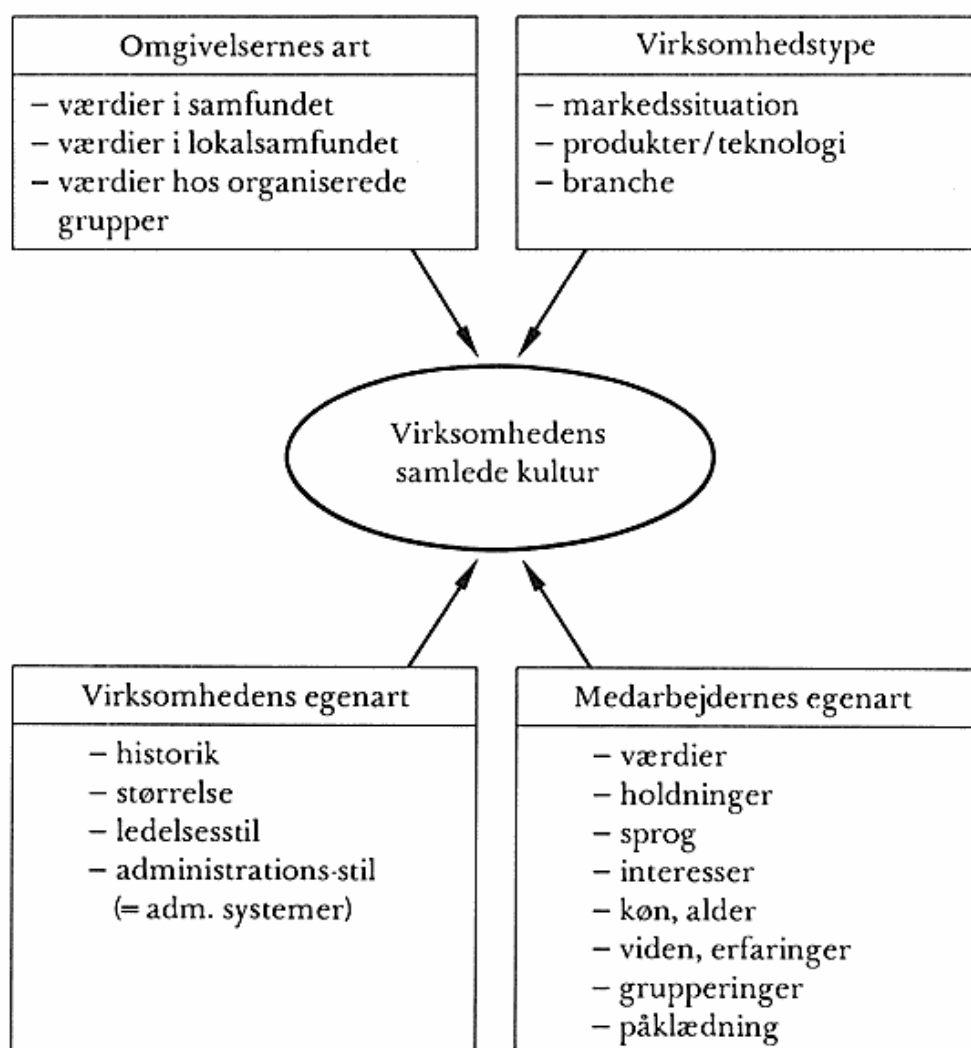
Virksomhedens kulturmønstre

En virksomheds kultur er en bestemt måde at se og tolke virkeligheden på. Den er en slags paradigme for, hvordan verden ser ud, når den anskues fra en given virksomheds perspektiv.

Dette perspektiv påvirkes af en række forhold, hvoraf nogle vedrører virksomhedens omgivelser og miljø, medens andre opstår og eksisterer indenfor rammerne af virksomhedens egenart. Samspillet mellem de in- og eksterne faktorer skaber udviklingen i virksomhedens kulturelle mønstre.

^{o)}Jørgen Frode Bakka er cand. merc. og lektor ved Handelshøjskolen i København, Institut for Erhvervsøkonomi og Ledelse.

De vigtigste træk, som danner baggrund for virksomhedens samlede kulturmønster er vist i nedenstående figur.^{*)}



^{*)} Figuren er en bearbejdning og videreudvikling af Johnson & Scholes' fremstilling af hovedkilder til påvirkning af individets værdimønster (Johnson & Scholes, 1984, kap. 5).

Det fremgår af figuren, at virksomhedens samlede kultur udvikles gennem samspillet mellem en række betingende faktorer.

Det nærmere indhold af de fire kategorier af påvirkningsfaktorer diskuteres i det følgende.

Omgivelser

Både individer og organisationer er en del af omgivelserne og er derfor udsat for ekstern indflydelse. Der sker løbende ændringer i de fremherskende værdier i samfundet, og disse ændringer øver en generel indflydelse på individ og organisation. Det kan f.eks. være holdningen til arbejde, til autoritet, demokrati etc. Ligeledes sker der en generel holdningspåvirkning på baggrund af den økonomiske og teknologiske udvikling. F.eks. var den kraftige vækstperiode i 60'erne og 70'erne en medvirkende årsag til »brug og smid væk«-mentaliteten, medens den efterfølgende periodes ressourceknaphed har skabt interesse for genbrug, sundere levevis, m.m. Udviklingen i retning af større fritid, udbygning af de elektroniske kommunikationsmidler er igen forhold, som kan skabe betydelige ændringer i samfundets fremherskende værdimønstre.

For virksomhedernes vedkommende sker der en række begrænsninger, som fastsættes af samfundets politiske ledelse i form af love om arbejdsforhold, forurening, skattevilkår etc.

Og den offentlige opinion påvirker virksomhederne, hvilket især har været tydeligt på miljøområdet. Det skal anskueliggøres med et aktuelt eksempel.

En af de virksomheder, der ofte har været skydeskive i forbindelse med miljøforurening er *SUPERFOS A/S*, som bl.a. på grund af den offentlige debat om virksomhedens ansvar for miljøskader, dels har igangsat en række interne projekter med henblik på at mindske eller standse forureningen, og dels har igangsat en større annonsekampagne under sloganet »Superfos rydder op«, for at ændre på sit negative image. Det sidste bl.a. af hensyn til de ansatte, som oplevede det problematisk at være i en virksomhed, som ustandseligt blev hængt ud og angrebet i pressen for dårlig moral i forhold til omgivelserne, naturen etc.

Virksomheden har bragt flere helsides annoncer i de store søndagsaviser, som viser et idyllisk billede af en lystfisker med Lillebæltsbroen som baggrund og en tekst, som bl.a. siger:

For 200 mio. kroner kan vi omdanne gips til gødning i stedet for at lede den ud i Lillebælt

Når man fremstiller fosforsyre, får man et besværligt affaldsstof: gips.

Gipsen har i en årrække været udledt i spildevandet fra Superfos' fabrik i Fredericia.

Det har vi indtil nu tilladelse til fra Vejle Amtskommune. Men gips indeholder tungmetaller. Derfor skal udledningen ophøre.

Undersøgelser – senest i Lillebælt-komiteens regi – har ikke vist nogen generel forhøjelse af tungmetaller i havbunden, hvilket er vigtigt for fisk og bunddyrs trivsel. Der er nærmere en tendens til en nedgang inden for de sidste 10 år. Men gipsen skal væk fra Lillebælt.

Og nu skal vi finde en måde at fjerne den på.

Placering på land duer ikke.

etc., etc.

Jørgen Trygved, den administrerende direktør for *SUPERFOS A/S* har udtrykt de ændrede signaler på denne måde:*)

»Mange virksomheder er sprunget over, hvor gærdet var lavest, både i debatten og m.h.t. at overholde de gældende regler. Det har skabt en berettiget mistro i befolkningen, som vi nu har svært ved at overvinde.«

og videre:

»Det er svært at skabe et nyt image, når man er så langt ude som os. Vi skal acceptere at bruge millionbeløb på en række miljøforbedrende foranstaltninger, også på områder, hvor der ikke er risiko for miljøforurening. Vi må virke-

*) citater gengivet fra *Civiløkonomen* nr. 6, 1985.

lig alvorligt prøve at vise god vilje til at rette op på de ting, vi tidligere har foretaget os, uanset om der var tale om små eller store overtrædelser.»

Forskellige typer af *organiserede grupper*, (f.eks. fagforeninger, professionelle sammenslutninger, politiske partier) har ofte en betydelig indflydelse på virksomhedskulturen.

De øver indflydelse på virksomhedens rammer (lønforhold, sikkerhedskrav, velfærdsforanstaltninger), og de kan have en direkte indflydelse på individernes værdiopfattelser.

Det sker på mange måder, f.eks. ved at man råder over pressionsmidler (strejker, blokader, arbejde efter reglerne etc.) og gennem det sprog, der anvendes. Arbejdstagere og arbejdsgivere betegnes f.eks. ofte i antagonistiske vendinger: »De er kun ude på at lure os«, »De er kun interesseret i højere løn«.

Eller som det sker inden for professionelle grupper (ingeniører, jurister, læger), at man taler et særligt fagsprog, som udenforstående lægfolk stort set ikke forstår, og at man desuden er tilkendt særlige autorisationer, som tildeles af organer uden for den enkelte virksomheds indflydelsessfære. F.eks. ingeniørers autorisation som statikere, lægers autorisation til at udøve særlige specialer.

De værdier, som de eksternt organiserede grupper står for, er ikke altid i overensstemmelse med de værdier, en bestemt virksomhed ønsker fremmet, og kan derfor give anledning til konflikter.

Virksomhedstype

Når markeds- og konkurrenceforholdene skifter vil holdningerne i virksomheden blive påvirket.

SAS er et godt eksempel herpå.

I sin gennemgang og analyse af omstillingen i SAS siger Henrik Holt Larsen, (1984):

»Omkring 1980 befandt SAS sig – lige som mange andre luftfartsselskaber – i en vanskelig forretningsmæssig situation, præget af skærpet konkurrence, stigende omkostninger og oliepriser, dalende efterspørgsel og rabatkrig på flytransportmarkedet.»

Da man havde fået udpeget en ny topledelse og denne fik formuleret en ny strategi for virksomhedens udvikling, var problemet at få medar-

bejderne med på de nye ideer og få skabt et fælles værdigrundlag i virksomheden og hos den enkelte medarbejder.

»Der måtte etableres et fælles, kendt og accepteret sæt af værdinormer (dvs. kulturgrundlag), som var afpasset efter SAS' aktuelle forretningsmæssige situation og omgivelsesbetingelser, og som sikrede en professionel service overfor passagererne. Virksomhedskulturen bliver dermed et styringssystem, og det får fundamental betydning, at den enkelte medarbejder bliver fortrolig med og indlemmes i det værdimæssige fællesskab.«
(Holt Larsen, 1984, pag. 39).

Ligesom markedet udøver indflydelse på virksomhedskulturen har også produktet og den anvendte teknologi en afgørende indflydelse på værdimønstret.

Da SAS ændrede strategi, blev også det centrale produkt, kærneydelsen ændret, fra »en sikker flyvetur« til »en tilfreds kunde«.

Den tidligere SAS-kultur var domineret af bureaukratiske holdninger – der var regler for næsten enhver handling, opsamlet i massive manualer – og de tekniske medarbejdere spillede en fremtrædende rolle. F.eks. havde store dele af den øverste ledelse i en lang årrække en ingeniørmæssig baggrund.

At ændre på disse værdiforestillinger krævede en massiv indsats. Denne er efterhånden beskrevet i mange artikler og værker, og skal ikke yderligere uddybes her. (Se f.eks. Christensen, et al., 1984).

Virksomhedens egenart

Virksomhedens *historiske* udvikling kan give en god baggrund for at forstå de dominerende værdier i organisationen. En ung og en ældre virksomhed inden for samme branche vil næppe have samme værdimønster. Det forhold, at holdninger og værdier er udviklet over en lang tidsperiode kan give en virksomhed en særlig styrke, såfremt de grundlæggende forudsætninger stadig er uforandrede. Modsat kan det være en massiv barriere for at gennemføre forandringer, når ændrede vilkår i omgivelserne kræver det.

ØK er et illustrativt eksempel på disse forhold.

I sin bog om »Dynamiske virksomhedskulturer« (1984) kommer forfat-

teren Per Thygesen Poulsen ind på de problemer, ØK var stillet overfor med virksomhedens krise i 1981 og 1982.

»ØK's problem var ikke, at virksomheden ikke havde nogen succesformel eller virksomhedskultur. Tværtimod. Igennem kompagniets 87 leveår er ejerskab, lederskab og karriereveje blevet sammensmeltet til et team med en enestående korpsånd.«

»Kernen i denne kultur er karrieren . . .«

»I mange år udvalgte årligt blandt flere hundrede ansøgere 50-60 unge mænd med traditionelle dyder, flid og gode, men ikke exceptionelt gode skole-resultater, og de førtes gennem en intern elevuddannelse, en intern skole og en intern, oversøisk karriere frem til toppen af kompagniets mange selskaber, for til slut i bestyrelsen for moderselskabet og holdingselskabet, som indbyrdes kontrollerer hinanden, også at udøve ejerkontrollen med kompagniets ledelse.«

»Denne kultur, som jeg andetsteds lidt ondskabsfuldt har sammenlignet med »en lukket, selvejende, selvstyrende og selvsupplerende klub for herrer«, har givet kompagniet en enorm stabilitet og en enorm succes, så længe de grundlæggende forhold var uændrede. Men netop denne stabilitet betyder, at det er vanskeligt at ændre hovedretningen for kompagniet, når faren truer. Og korpsånden har betydet, at der ikke vr nogen, som kunne undsige ledelsen og dens dispositioner, før krisen var så langt fremskreden, at den begyndte at true selve eksistensen.«

Også virksomhedens størrelse kan være en stærk træghedsfaktor, når omstillinger skal finde sted i det kulturelle mønster.

De to eksempler på store virksomheders omstilling, som vi hidtil har været inde på, SAS og ØK her netop været præget af store, eksistens-truende vanskeligheder, og hvor alvorlige kriser blev en nødvendig løftestang for at dreje en uheldig udvikling, og hvor et nyt værdigrundlag måtte presses igennem alle organisatoriske lag for at sikre virksomhedens overlevelse.

Lederstil

Den øverste ledelse spiller en afgørende rolle for den atmosfære, der er i den enkelte virksomhed, for de værdier der gennemsyrrer alle afdelinger, for den adfærd, man kan iagttage på forskellige niveauer i virksomheden.

Det er der mange grunde til. Ledelsen har magt, den råder over resourcerne og bestemmer deres fordeling, den har stor indflydelse på belønningssystemet, den enkeltes karrieremuligheder etc. En i denne sammenhæng væsentlig faktor er den rolle, som ledelsen har i koblingen mellem virksomhedens strategiske udvikling og den daglige drift. Ledelsen har en slags »oversætter-rolle«, den tolker udviklingsretningen og udsender signaler til resten af organisationen.

Disse signaler handler bl.a. om de værdier eller mål som prioriteres højt, den »filosofi« som skal være kernen i virksomheden og gøre den unik i forhold til konkurrenterne. Dette er ikke mindst tydeligt i serviceprægede virksomheder. Richard Normann fremhæver da også betydningen af ledelsens evne til at styre de sociale processer og nævner bl.a. som karakteristiske træk:

»Et sådant karakteristisk træk er den betydning, som må tillægges værdier, kultur og ånd. Når man kommer i kontakt med virkelig fremragende service-selskaber, får man næsten umiddelbart en følelse af, at der dér råder en helt speciel ånd, som gennemsyrrer hver eneste én af de ansatte, og som også smitter af på kunden.«

(R. Normann, 1984, pag. 35).

Den måde ledelsen udøver sin funktion på bliver derfor også en meget kritisk faktor. Det er ikke uden grund, når der i de senere år er opstået interesse for begrebet *synlig ledelse*, hvilket da også afspejler sig i ledelseslitteraturen. (Se f.eks. Johnsen 1984, Ry Nielsen 1983).

Ledelsen kommer til at udforme (bevidst eller ubevidst) de spilleregler, som præger organisationen, gennem sin personlige adfærd.

»Normer for, hvordan man bør optræde – herunder i mange detailspørgsmål – som er fastsat af lederen selv, fungerer gennem eksemplets magt som et stærkt påvirkningsmiddel.«

»Ledere kan vælge forskellige former for stil i deres kommunikation med de ansatte – en del er tilbagetrukne, mens andre vælger at være stærkt synlige, af og til ligefrem som lidt af en skuespiller.«

(R. Normann, 1984, pag. 205).

Når vi fokuserer på virksomhedens kultur bliver nogle af de helt væsentlige spørgsmål derfor: har ledelsen formuleret virksomhedens

»kærneværdier«, og på hvilken måde kommunikeres disse ud til de ansatte.

Et godt eksempel på en entydig formulering af de styrende værdier og en forbilledlig måde at formidle dem på, finder vi hos den tidligere Irma-direktør, Børge Olsen, som spillede en central rolle i den succesrige udvikling af denne dagligvare-kæde.

Herom siger Børge Olsen selv:⁹⁾

»Der var nogle få regler. Først og fremmest: kunden har altid ret. Pas dine kunder. Der skal være rent. Pinligt rent. Renlighed. Kundebetjening. Fyld butikken friskt op.«

Og den synlige ledelse var ikke til at tage fejl af.

»Der var ikke en dag, hvor jeg ikke var i en butik. Næsten ikke. Ellers har man ingen kontakt med sine kunder. Jeg snakkede altid med kunderne.«

Den synlige ledelse er med til at kommunikere budskabet ud til yderste led. Alle i en butik vil vide, at direktøren har været der i dag. Og bestyrerne vil snakke om det indbyrdes.

Et særligt problem for en virksomhed med markant profil og stil er at optage nye folk og sikre, at de forholdsvis hurtigt socialiseres til virksomhedens normer. Ikke mindst, når det drjer sig om nye ledere, bliver dette af kritisk betydning.

Jens Fisker (også medlem af Irma's direktion) beretter om sin første dag i virksomheden.

»Første dag jeg var der, så tog han mig med ind i dette her bestyrelseslokale. Et temmelig mørkt palisanderklædt kammer inde i Ravensborggade. Der var selvfølgelig tomt, og så sagde han: Kan De se, hvem der sidder der henne for enden af bordet? Så sagde jeg som sandt var, nej, det ku' jeg ikke. Det var tidligt på dagen, og jeg var aldeles ikke beruset. – Det gør Fru Jensen. Det er hende, De skal arbejde for. Ikke for mig. Irma arbejder for fru Jensen. Aktionærerne og alt det dér, de har stukket penge i for mange, mange år siden. Glem dem! Det er ikke dem, der ejer det. Det er fru Jensen, der ejer firmaet. Altså igen en sans for at dramatisere og skabe situationer, som vel også bevirkede, at man jo ikke glemte det, at det var egentlig for kunderne, man arbejdede.«
(Jens Fisker i Grant, 1984).

⁹⁾ Citaterne er gengivet fra interviews med Børge Olsen og Jens Fisker fra: Christian Gram: Virksomhedskultur. Diagnose og forandring, Kbh. 1985.

Når der i virksomheden optræder en konsekvent og synlig sammenhæng mellem de ideer og mål, som virksomheden står for, og denne sammenhæng kan gennemføres på en billedlig eller symbolsk letforståelig måde, vil det have stor effekt på den generelle adfærd i organisationen. Denne sammenhæng er det ledelsens »pædagogiske« opgave at frembringe. Her er Børge Olsens lederstil et meget illustrativt eksempel. De rette vilkår for lederens adfærd kunne støtte de centrale værdinormer i virksomheden. Og så kunne det yderligere forstærke effekten, hvis der var en vis dramatik forbundet med ændringerne. Børge Olsen nævner et eksempel, hvor man fjernede en butiksliders skrivebord og i stedet anbragte en skrivepult ude i butikken. Budskabet var ikke til at tage fejl af. Det handlede om bedre kundebetjening. Og betynderens job var at være tæt på kunderne – ikke at sidde muret inde på sit kontor.

Administrationsstil

Miles & Snow^{*)} har interesseret sig for sammenhængen mellem ledelsesværdier og organisationskultur i relation til virksomheders strategiske adfærd. De arbejder med tre forskellige organisationstyper.

1. De virksomheder som forsvarer en etableret position på markedet, og hvor stabilitet er en væsentlig værdi (defenders).
2. Udviklings- og muligheds-orienterede virksomheder (prospectors) som søger forandring og nye, risikobetonede opgaver.
3. Endelig er der de mere analytisk prægede virksomheder, som prøver at forene nye muligheder med virksomhedens eksisterende særpræg.

På denne baggrund mener de, at de forskellige organisationstyper er karakteriseret ved forskellig udviklingspolitik og en forskellig holdning til administrative systemer, eller som vi her har valgt at kalde det: administrationsstil.

^{*)} R.E. Miles and C.C. Snow: Organizational Strategy, Structure and Process. (McGraw-Hill, 1978).

Medarbejdernes egenart

Medarbejderne har deres egne, individuelle værdier og holdninger, som er dannet gennem opvækst, uddannelse og social baggrund.

Den »profil« som er opstået på denne måde påvirker individets valg af arbejdsfelt og virksomhed. I en stærk kultur vil der være en høj grad af sammenfald mellem virksomhedens og medarbejdernes værdiprofil.

Det er en af grundene til, at virksomheden må formulere sine værdier, ledelsesfilosofi og politikker så klart som muligt. Samtidig sker der en gensidig påvirkning af værdier og holdninger.

Ledelsen vil ofte spille en aktiv rolle i form af påvirkning af medarbejdernes værdimønster – især når strategiske overvejelser indebærer, at et eksisterende værdigrundlag må tilpasses eller ændres.

Heri kan ligge en fare for manipulation, som bedst modvirkes ved åbenhed, løbende inddragelse af medarbejderne og villighed til ændringer – også hos virksomhedens ledelse.

Medarbejderne vil desuden have en direkte indflydelse, som bærere af holdningsændringer, der bliver til i samfundet. Et eksempel herpå er de antiautoritære og mere demokratiske strømninger, som kom kraftigt til udtryk igennem 1960'erne og 70'erne.

Endelig udgør køn, alder, viden og erfaringer m.v., vigtige forudsætninger for organisationskulturen.

Sammenfatning

Virksomhedens kultur er sammensat af et meget varieret og stort antal elementer, som tilsammen tegner billedet af en konkret virksomheds kultur.

Nogle af elementerne er givet udefra og vil ofte indebære en tilpasning, medens andre i højere grad kan påvirkes af virksomheden selv. Det hører til en af ledelsens vigtigste opgaver at skabe syntesen af omgivelseskrav, medarbejderforventninger og virksomhedens strategiske udvikling.

Litteratur:

- Jørgen Frode Bakka: »Virksomhedskultur: Tidligere kaldte vi det korpsånd«. CIVILØKONOMEN, Nr. 1, 1986.
- Søren Christensen, Per Jakobsen, Henrik Holt Larsen, Jan Molin: »Carlzons Klister«. Kbh. 1984.
- Søren Christensen & Jan Molin: »Organisationskulturer«. København 1983.
- Christian Grant: »Virksomhedskultur. Diagnose og forandring«. København 1985. (Afhandling til cand.merc.).
- Erik Johnsen: »Introduktion til Ledelseslære«. København 1984.
- Gerry Johnson & Kevan Scholes: »Exploring Corporate Strategy«. Englewood Cliffs, 1984.
- Henrik Holt Larsen: »Virksomhedskultur og erfaringslæring«. København 1984.
- J.C. Ry Nielsen: »Tanker om Ledelse«. København 1983.
- Richard Normann: »Service Management«. København 1984.
- Per Thygesen Poulsen: »Dynamiske virksomhedskulturer«. København 1984.