

Et skridt frem og to tilbage – til der hvor vi har været før

Af Per Darmer

Resumé

Artiklen søger at vise, at indførelsen af kulturbegrebet i organisationsteorien er et frem-skridt, men at måden, det er sket på, er et tilbageskridt i den forstand, at det »nye« begreb har »blændet« i en sådan grad, at allerede eksisterende viden er blevet glemt. Artiklen søger at udrede årsagerne til, at denne viden er blevet fortrængt. Desuden vil der blive gjort rede for kulturbegrebets omfattende potenti-ale, så man kan forstå baggrunden for, at dets indførelse betragtes som et skridt i den rigtige retning.

Indledning

Overskridtens lettere omskrivning af omkvædet fra Sebastians kendte sang om malkekoen indfanger kulturbegrebets indførelse i organisationsteorien. Indførelsen betragtes som et skridt frem; mens måden, det generelt set er sket på, betragtes som to skridt tilbage. Indførelsen har virket som en slags »blændværk«, der har fået folk til at »glemme« tidligere lærdom fra organisationsteorien. artiklen vil genopfriske denne glemte lære og se lidt på grundene til, at den blev »glemt« samt konsekvenserne af dens rehabilitering.

Kulturbegrebet stammer fra antropologien, hvor det har haft en central placering, siden Edward B. Tylor i bogen »Primitive Culture« fra 1891 for første gang lancerede begrebet i antropologisk sammenhæng. Tylor var også den første til at definere begrebet, men bestemt ikke den sidste, idet der i dag inden for antropologien eksisterer et omfattende og nuanceret udbud af kulturdefinitioner. Kroeber & Kluckhohn listede i bogen »Cul-

ture – A critical review of concepts and definitions« fra 1963 (*ethundredefireogtres*) 164 forskellige kulturdefinitioner.

Den manglende ensartethed inden for antropologien i defineringen af kultur er gået i arv til organisationsteorien, idet der også her mangler entydighed i definitionerne af kultur. Dette har ført til, at forskellige forskere opfatter kulturbegrebet forskelligt alt afhængigt af deres baggrund, interesser og formålet med deres forskning.

Integrering

Der skal ikke her gås i dybden med de forskellige kulturopfattelser, da dette er gjort forholdsvis udførligt andre steder (jvf. bl.a. Smircich, 1983). I stedet vil der her ses på et generelt træk ved litteraturen om organisationskultur, nemlig det Vaill (p. 85-104 i Sergiojanni & Corbally (eds), 1986) kalder »purposing«. Hvilket defineres som: »Den strøm af handlinger fra en organisations formelle ledelse, der skaber klarhed og konsensus om samt tilslutning til organisationens grundlæggende mål«. (Vaill, 1986. p. 91) Vaill (1986) anvender begrebet »purposing«, fordi han mener, at der eksisterer en tendens til at opdele det, der oprindeligt skulle være en enhed. Vaill (1986) anvender således begrebet for at minde os om denne enhed.

Jeg mener, det stik modsatte gør sig gældende, når organisationskultur er i fokus, idet jeg finder, der er sket en klar »purposing«, som jeg her vil oversætte med det »danske« ord »integrering«. Denne opfattelse begrundes jeg med, at litteraturen om organisations-

Et skridt frem og to tilbage – til der hvor vi har været før

Af Per Darmer

Resumé

Artiklen søger at vise, at indførelsen af kulturbegrebet i organisationsteorien er et frem-skridt, men at måden, det er sket på, er et tilbageskridt i den forstand, at det »nye« begreb har »blændet« i en sådan grad, at allerede eksisterende viden er blevet glemt. Artiklen søger at udrede årsagerne til, at denne viden er blevet fortrængt. Desuden vil der blive gjort rede for kulturbegrebets omfattende potenti-ale, så man kan forstå baggrunden for, at dets indførelse betragtes som et skridt i den rigtige retning.

Indledning

Overskridtens lettere omskrivning af omkvædet fra Sebastians kendte sang om malkekoen indfanger kulturbegrebets indførelse i organisationsteorien. Indførelsen betragtes som et skridt frem; mens måden, det generelt set er sket på, betragtes som to skridt tilbage. Indførelsen har virket som en slags »blændværk«, der har fået folk til at »glemme« tidligere lærdom fra organisationsteorien. artiklen vil genopfriske denne glemte lære og se lidt på grundene til, at den blev »glemt« samt konsekvenserne af dens rehabilitering.

Kulturbegrebet stammer fra antropologien, hvor det har haft en central placering, siden Edward B. Tylor i bogen »Primitive Culture« fra 1891 for første gang lancerede begrebet i antropologisk sammenhæng. Tylor var også den første til at definere begrebet, men bestemt ikke den sidste, idet der i dag inden for antropologien eksisterer et omfattende og nuanceret udbud af kulturdefinitioner. Kroeber & Kluckhohn listede i bogen »Cul-

ture – A critical review of concepts and definitions« fra 1963 (*ethundredefireogtres*) 164 forskellige kulturdefinitioner.

Den manglende ensartethed inden for antropologien i defineringen af kultur er gået i arv til organisationsteorien, idet der også her mangler entydighed i definitionerne af kultur. Dette har ført til, at forskellige forskere opfatter kulturbegrebet forskelligt alt afhængigt af deres baggrund, interesser og formålet med deres forskning.

Integrering

Der skal ikke her gås i dybden med de forskellige kulturopfattelser, da dette er gjort forholdsvis udførligt andre steder (jvf. bl.a. Smircich, 1983). I stedet vil der her ses på et generelt træk ved litteraturen om organisationskultur, nemlig det Vaill (p. 85-104 i Sergiojanni & Corbally (eds), 1986) kalder »purposing«. Hvilket defineres som: »Den strøm af handlinger fra en organisations formelle ledelse, der skaber klarhed og konsensus om samt tilslutning til organisationens grundlæggende mål«. (Vaill, 1986. p. 91) Vaill (1986) anvender begrebet »purposing«, fordi han mener, at der eksisterer en tendens til at opdele det, der oprindeligt skulle være en enhed. Vaill (1986) anvender således begrebet for at minde os om denne enhed.

Jeg mener, det stik modsatte gør sig gældende, når organisationskultur er i fokus, idet jeg finder, der er sket en klar »purposing«, som jeg her vil oversætte med det »danske« ord »integrering«. Denne opfattelse begrundes jeg med, at litteraturen om organisations-

kultur generelt set kun ser på, hvad der samler organisationen. Broderparten af kulturdefinitionerne inden for organisationsteorien er også kendetegnet ved integrering, idet de fremhæver »Fælles meninger«, »fælles værdier« og »lugten i bageriet«. Kort sagt: Organisationskultur betragtes som organisations fællesgods.

Integration og differentiering

Organisationer betragtes således i store træk som monolitte, kulturelle enheder. Der eksisterer dog undtagelser fra denne generelle regel om integrering. Disse undtagelser ser organisationer som multikulturelle enheder, der består af et varierende antal subkulturer.

De to skridt tilbage skyldes, at man med opfattelsen af organisationer som enten monokulturelle eller multikulturelle, når frem til, at det er enten integrering eller differentiering. Denne opfattelse negligerer fuldstændig Lawrence & Lorsch's (1967) antagelser om, at organisationer må have både integrering og differentiering.

Lawrence & Lorsch (1967) gjorde opmærksom på, at integrering og differentiering vil modarbejde hinanden i enhver organisation, hvorfor organisationer befinder sig i et dilemma. Dette skyldes, at Lawrence & Lorsch (1967) betragter differentiering som uundgåeligt, når miljøet er dynamisk og heterogent, hvilket øger kravene til integrering og samarbejdsevne i organisationen, hvis den skal bevares. Fordi uden øget integrering vil den stigende differentiering splitte helheden, og subsystemerne forfølge egne interesser. De succesfulde organisationer må derfor sørge for, at der sker integrering og differentiering sideløbende.

Lawrence & Lorsch's (1967) undersøgelse drejede sig godt nok om struktur og miljø, men deres resultater kan generaliseres, idet ethvert system kræver en vis differentiering for at identificere dets subsystemer og en vis in-

tegrering for at sikre, at systemet ikke nedbrydes i separate elementer.

Nødvendigheden af både integrering og differentiering på kulturområdet er ikke noget nyt. Peters & Waterman (1984) omtalte den tvetydighed, som dette førte med sig, idet de byggede på Ernest Becker's antagelser om den menneskelige dualisme, hvor der tales om behovet for dels at være en del af noget (»det vindende team« hos Peters & Waterman) og dels et selvstændigt iøjnefaldende individ. Den menneskelige dualisme var indbygget i det 8. af de 8 karakteristika, som Peters & Waterman fandt var kendetegnende for deres succesrige virksomheder. Det 8. karakteristikum er: »Samtidig løse og stramme tøjler«. Hermed tales om, at der skal være en vis integrering i den enkelte organisation i form af stramme tøjler om de centrale, overordnede værdier, som medarbejderen må overholde. Til gengæld gives der så løse tøjler til individuel differentiering inden for disse overordnede rammer. De succesrige organisationer er altså »på den ene side strengt kontrollerende, men tillader alligevel på samme tid selvstændighed, iværksættelse og innovation fra den menige medarbejder«. (Peters & Waterman, 1984 p. 315).

På baggrund af litteraturens entydige fokusering på integrering i forbindelse med kulturbegrebets indmarch i organisationsteorien kan man hævde, at det var »belejligt« at glemme Lawrence & Lorsch's lære, så man kunne køre differentieringen ud på et sidespor og koncentrere sig om integrering i kulturbegrebets »hellige navn«. Da differentieringen blev »genopdaget«, skete det som et alternativ til integrering og ikke som det »tandempar«, Lawrence & Lorsch havde søgt at påvise, de måtte være.

Årsagerne til integrationsfikseringen

Fire årsager synes at ligge bag den første prioritet, integrering er blevet tildelt. De fire årsager er adskilt af overskuelighedshensyn, de

må dog betragtes som afhængige variable, der i mere eller mindre åbent samspil har tildelt integrering første prioritet.

De fire årsager er:

1. Integrering er i overensstemmelse med de fremherskende ledelsesprincipper.
2. Integrering underbygger harmoniopfattelsen.
3. Integrering understøtter opfattelsen af kultur som et ledelsesværkstøj.
4. Integrering medfører usikkerhedsreduktion.

En uddybning af hver af de 4 årsager betragtes som hensigtsmæssig.

Ad. 1. Fremherskende ledelsesprincipper.

Organisations- og ledelsesteoriene har en stærk tradition for, at det er lederne, der leder, og medarbejderne, der adlyder. Denne tradition understøttes af kulturbegrebets integrerende effekt, idet kulturen ofte betragtes som fællesværdierne, der skabes af ledelsen. Grundlæggeren af organisationen tildeles ofte en afgørende rolle i denne værdiskabelse. Ledelsen (nuværende og forhenværende) skaber altså værdierne, og medarbejderne »realiserer« dem, idet værdierne internaliseres hos medarbejderne, så de handler i overensstemmelse med disse.

Ledelsen bliver hermed organisationens værdicenter og medarbejderne periferien (Sergiovanni, p. 105-114 i Sergiovanni & Corbally (eds), 1986), der i kraft af deres medvirken i systemet er med til at opretholde dette. Center/periferi-tankegangen genkendes i teorierne om forholdet mellem i- og u-lande, hvor centret er i-landene, som opretholder deres rigdom og position i kraft af periferien (jvf. bl.a. Andre Gunder Frank's monopol-satellitmodel og Samir Amin's produktionssektor-

model). Hvis dette skal oversættes til Sergiovanni's (1986) termer, vil det sige, at ledelsen skal skabe et centralt center af værdier og overbevisninger, som integrerer organisationens medlemmer, for opstår der ikke et sådant centralt center, vil der opstå »vilde« centre i organisationen med divergerende værdigrundlag og opfattelser. Det centrale center skal således medvirke til, at der ikke oprettes »vilde« centre, der kan skabe andre værdiopfattelser end den officielle hos medarbejderne.

Et godt eksempel på dette er »kulturrevolutionen« i SAS, hvor Jan Carlzon med den interne og eksterne information skabte et værdicenter, som alle organisationsmedlemmer sluttede op om for at nå de fælles mål såvel økonomiske (vende underskuddet og skabe overskud), markedsmæssige (business-class) som prestigemæssige (god service og præcision).

SAS's succes på kort sigt kan ses som udtryk for »Hawthorne-effekten« (den højere produktivitet på Western Electric's Hawthorne fabrikker), som begrundes i dels den opmærksomhed de ansatte blev tildelt, dels øget autonomi og deltagelse i beslutningsprocesserne. Begge disse forhold førte til øget status og magt, og det stimulerede de ansattes arbejdsindsats. Det samme kan siges at være tilfældet for SAS's »frontliniepersonale«, idet de fra en nærmest anonym tilværelse blev trukket frem i rampelyset og tillige fik mulighed for at tage beslutninger i »sandhedens øjeblikke« (deres konfrontationer med kunderne). På kort sigt gav dette en opblussen af både enhed (fællesskab) og produktivitet, men på lidt længere sigt »sivede luften ud af ballonen«, og differentieringen inden for SAS kom til at træde frem, idet især det tekniske personale, som før kulturrevolutionen var i centrum, har ytret utilfredshed med forholdene (men også hos frontliniepersonalet er smilet stivnet), hvilket har givet anledning til mindre entusiasme blandt personalet omkring integrering og større fokusering på differentieringen.

SAS's fokusering alene på integrering har givet gode resultater på kort sigt, men har på længere sigt skabt intern differentiering, eller sagt med Jan Carlzon's egne ord: »Krigen er vundet – nu skal freden vindes«.

Ad 2. Harmonioptattelsen.

Vi befinder os i en relativt set konfliktsky kultur, hvor der ofte etableres samarbejde mellem forskellige parter med modstridende interesser. Samarbejdet mellem arbejdsmarkedets parter, hvor konfliktløsning og samarbejde er institutionaliseret er et eksempel. Folketinget er et andet, idet partierne, der er dannet med baggrund i differentierede interesser, søger at harmonisere deres opfattelser for at skabe »brede forlig« m.v.

Integrering er pænt i overensstemmelse med den udbredte harmonioptattelse, idet integreringen netop skal skabe »fælles fodslag« hos samtlige organisationsmedlemmer. Ligesom harmonioptattelsen prøver at »kvæle« differentieringen i integreringens navn.

Integreringen kan således opfattes som en »afledningsmanøvre«, der skal fjerne opmærksomheden fra differentieringen og eventuelle konflikter, denne må give anledning til, for at skabe en harmonioptattelse, der gør, at alle arbejder for et fælles mål. Det resulterer i bedste fald i det, Peter & Waterman (1984), p. 98, kalder »transformerende ledelse«: »Når en eller flere personer engagerer sig med andre på en sådan måde, at lederne og tilhængerne bringer hinanden op på et højere plan af motivation og moral. Deres mål smelter sammen til gensidig støtte for fælles mål«.

Ad 3. Kultur som ledelsesværktøj.

Den overvejende del af organisationskultur-litteraturen ser kulturen som et ledelsesværktøj, der på linie med f.eks. strategi, skal anvendes til at nå organisationens mål. Kulturen bliver således et instrument til at nå givne

mål for ledelsen. Denne opfattelse af, at organisationen har en kultur, der kan anvendes til at nå givne mål, kaldes også kritisk variabel perspektivet. Alternativet til denne opfattelse er social konstruktion perspektivet, hvor kultur ses som noget, organisationer er, og hvor hovedsigtet er at skabe større forståelse for organisationer og deres adfærd. Smircich (1983) er »ophavskvinde« til denne tvedeling af kulturoptattelsen (her anvendes dog termen »social konstruktion« fremfor Smircich's »rod metafor«).

Tvedelingen af kulturoptattelsen kan realteres til March's (p. 18-35 i Sergiovanni & Corbally (eds.), 1986) skelnen mellem ledere som henholdsvis helte eller tilfældige personer, idet helte kan henføres til kritisk variabel perspektivet, der ser lederen som den virtuoso, der er den afgørende faktor i spørgsmålet om succes eller fiasko. Det er lederens anvendelse af dennes arsenal af værktøjer (hvor kulturen altså betragtes som et af disse), der er baggrunden for, om organisationen vil få succes eller ej. Tilfældige personer er mere i overensstemmelse med social konstruktion perspektivet, idet organisationer er kultur, der videreføres nærmest »uafhængigt af« ledelsen. Dette perspektiv ser kulturen som en social konstruktion, der reproducerer sig selv. Den person, der sidder på ledelsesposten, er for så vidt ligegyldig, fordi denne altid repræsenterer den kultur, organisationen er udtryk for. Det skal lige fremhæves, at der inden for social konstruktion perspektivet findes differentierede tankegange, der tillægger ledelsen større eller mindre betydning. Inddelingen i forskellige tankegange samt den omtalte tvedeling er iøvrigt i sig selv udtryk for en integrering og negligering af differentieringen.

March (1986) står selv for social konstruktion perspektivet. Han siger, at ledelse nok ligger midt imellem de to yderpunkter. Da ledere øver indflydelse på, hvordan organisationer fungerer, men p.g.a. de selektionsmekanismer, der ligger bag valget af ledere samt den uddannelse og erfaring, de erhverver, vil for-

skellige ledere ikke skabe signifikante variationer blandt organisationer. »Ledere bliver således betydningsfulde som kategori, ikke som individer« (March, 1986, p. 29).

Sættes dette ind i et integrerings-/differentierings perspektiv, ses det, at lederen hverken er virtuosen, der udgør forskellen mellem organisationer eller en helt tilfældig person, da lederen vil øve en mere eller mindre udbredt indflydelse på organisationen.

SAS eksemplet kan trækkes frem igen, idet Carlzon stort set fik hele æren for kulturrevolutionen (skønt hans forgænger initierede den). Denne personfiksering skyldes fortrinsvis mediernes ønske om en god historie med en virkelig »superstar«. Men også Carlzon's helt bevidste brug af medierne bidrog, ligesom hans bogudgivelse heller ikke gjorde interessen for hans person mindre. Som det fremgår af den senere udvikling med differentieringen, kan ledelsen ikke »styre« det hele, for det er næppe Carlzon's ønske, at der foregår denne differentiering og dette tilbageslag i motivationen. Det understreges af hans udtalelse om at have vundet krigen, nu er det at vinde freden, det drejer sig om.

Ad 4. Usikkerhedsreduktion.

Integrering virker usikkerhedsbegrænsende, da det bliver lettere at forudsige organisationsmedlemmernes handlinger, hvis de alle ideelt set handler ens og er i overensstemmelse med organisationens mål uden smålig skelen til egne interesser. Ledelsesopgaven vil derved fremstå klart og entydigt som initiering af fælles handlinger mod fælles mål, hvorimod anvendelsen af både integrering og differentiering vil skabe tvetydighed i ledelsesopgaven, idet man både skal »pleje« de overordnede interesser og bevare subsystemernes integritet. Tvetydigheden vil medføre, at ledelsen må acceptere, at der altid vil eksistere et element af usikkerhed, fordi det er to modsat rettede kræfter, der skal ledes samtidigt. Dette vil bestemt ikke lette ledel-

sesopgaven, set i forhold til integrering alene, men tværtimod stille større og/eller anderledes krav til lederne. Ledelsesopgaven ved integrering kan ses som en slags »heppekors-funktion«, mens den ved differentiering kan ses som en »formidler-funktion«. Ved både integrering og differentiering må lederen derimod fremtræde som en »dialektikkens mester«.

Det kan således siges, at der er indlysende og sammenhængende grunde til, at man har anvendt kulturbegrebet som en undskyldning for at »ride på en integrerings-bølge«, idet ledelsens opgave bliver lettest og mest overskuelig, hvis man anvender et integrerings perspektiv. Dette understøttes både af de fremherskende ledelsesprincipper og den fremherskende harmoniopfattelse og gør opfattelsen af organisationskultur som et ledelsesværktøj til en »naturlig« udvikling.

Kulturbegrebets potentiale

Den manglende erkendelse af både integrering og differentiering ses som to skridt tilbage. Kulturbegrebets indførelse betragtes som et skridt frem. Dette begrundes med, at kulturbegrebet besidder potentialet for at øge vor forståelse af organisationer og deres adfærd.

Såfremt dette potentiale skal realiseres, må kritisk variabel perspektivet vige til fordel for social konstruktion perspektivet, idet de to perspektiver opfatter erhvervsøkonomisk teori og dennes anvendelsesmuligheder forskelligt. I kritisk variabel perspektivet anvendes erhvervsøkonomien til problemløsning. D.v.s. erhvervsøkonomien bliver et værktøj eller middel til at nå mål på samme måde, som kulturen bliver det i dette perspektiv. I social konstruktion perspektivet anvendes erhvervsøkonomi til vidensgenerering, idet der ikke stilles »eksplicite krav om anvendelighed udover – naturligvis – at enhver viden kan anvendes« (Mouritsen, 1987). Formålet med denne vidensgenerering er således ikke at an-

vende den til et specifikt formål. Vidensgenerering ses som et mål i sig selv, da viden giver mening, og dermed vil vidensgenerering føre til øget forståelse af organisationer og deres adfærd.

Formålet med teoridannelse og videnskabelig forskning må i første række ligge i at øge forståelsen for fænomener og de sammenhænge de indgår i. Hvordan denne øgede forståelse rent konkret skal anvendes, må komme i anden række, fordi skabelsen af øget forståelse netop er basis for anvendelse af den eksisterende viden. Social konstruktion perspektivet er på denne baggrund det mest frugtbare af de to perspektiver, da dette perspektiv netop søger at skabe mening i og forståelse for organisationer og deres adfærd. Umiddelbart kan dette synes mindre anvendeligt i lederens praktiske arbejde. Anlægges et bredere perspektiv, må det pointeres, at den bedste måde at forberede ledelse på, er ved at bibringe lederne øget forståelse for organisationer og disses handlinger.

En fordel ved social konstruktion perspektivet er, at dette perspektiv gør det muligt at »trække på« antropologien. De antropologiske erfaringer kan anvendes på organisationer, netop fordi man i dette perspektiv betragter organisationer som kultur. Det forhold udbygges af, at både antropologi og organisationsteori beskæftiger sig med social orden blot på forskellige niveauer (Smircich, 1983).

Kulturbegrebets indhold og afgrænsning afhænger af analyseniveauet. Dette giver visse problemer med at skelne mellem kultur og subkultur. Et eksempel kan illustrere denne problematik: Danmark kan betragtes som en kultur, der indeholder forskellige geografiske subkulturer, f.eks. den sønderjydske og den københavnske. Disse subkulturer indeholder igen subkulturer, f.eks. det tyske mindretal eller alsingerne i Sønderjylland og de forskellige brokvarterer i København. Sidstnævnte kan igen opdeles helt ned på gadeniveau

(f.eks. »Istedgade overgiver sig aldrig«). Danmark, som før var kulturen, kan ses som en subkultur af f.eks. Norden, EF, GATT, NATO og FN.

Kultur er således et begreb, der kan anvendes på forskellige niveauer, alt efter forskningsobjekt. Ovenstående eksempel viser dog, at de forskellige analyseniveauer ikke er frit svævende. Organisationen er en del af kulturer på højere analyseniveauer, og organisationen indeholder kulturer på lavere analyseniveauer. Det første kan eksemplificeres ved, at organisationer må overholde de love m.v., som er gældende i værtskulturen (det samfund organisationen er en del af). Det sidste fører til, at organisationer må betragtes som multikulturelle, idet organisationer består af et ikke nærmere defineret antal subkulturer. Selv om der arbejdes på det organisatoriske analyseniveau, kan der ikke ses bort fra de øvrige analyseniveauer, da det, der sker på disse niveauer, vil indvirke på det organisatoriske analyseniveau. Analyseniveauerne må altså betragtes som afhængige variable, der befinder sig i uundgåelig og kontinuerlig interaktion med hverandre.

Dette »kinesiske æske system« af kulturer på forskellige niveauer øger potentialet for at komme til bunds i, hvorfor organisationer opstår, og dermed bibringe større viden, der øger forståelsen af organisationer og deres adfærd.

Konklusion

Sammenfattende kan det siges, at hvis kulturbegrebet skal yde et varigt bidrag til organisationsteoriene, må kultur opfattes som noget, organisationer er, for kun ad den vej vil kultur bidrage til en øget forståelse af organisationer og deres adfærd. Dette betyder, at ledelsesopgaven ikke ses som udelukkende integrerende – hvilket er tilfældet i kritisk-variabel perspektivet – men som en dobbeltsidig opgave, der kræver samtidig opmærksomhed på både integrering-op og differentie-

ring. En erkendelse af dette kan give ledelsesopgaven en ny dimension, idet lederen fremfor at være en holdleder (der samler troppe om fælles mål) skal være en dialektikkens mester, der både holder sammen på organisationen og bevarer subsystemerne (subkulturerne) intakte. Dette er nødvendigt, fordi modsigelser er vidt udbredte i organisationer, og derfor må teorier, der skal indfange og reflektere adskilte segmenter af organisationslivet, være kendetegnet ved, at de er selvmodsigende og kun kan bringes til at stemme overens dialektisk.

Referencer

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. Organization and environment: Managing differentiation and integration. Homewood, Illinois, 1967.

March, James G. (se: Sergiovanni & Corbally).

Mouritsen, Jan Økonomistyring og organisationskultur. Erhvervsøkonomisk Tidsskrift, 51: 1, 1987, p. 27-36.

Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman Jr. Hvad gør de bedste bedre? Schultz, København, 1984.

Sergiovanni, Thomas J. & John E. Corbally (eds.) Leadership and organizational culture. Chicago, Illinois, 1986. Indeholdene: March, James G.: How we talk and how we act: Administrative theory and administrative life. p. 18-35. Sergiovanni, Thomas J.: Leadership as cultural expression p. 105-114. Vail, Peter B.: The purposing of high-performing systems p. 85-104.

Smircich, Linda: Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28: 3, 1984, p. 339-358.

Vail, Peter B. (se: Sergiovanni & Corbally).

ring. En erkendelse af dette kan give ledelsesopgaven en ny dimension, idet lederen fremfor at være en holdleder (der samler troppe om fælles mål) skal være en dialektikkens mester, der både holder sammen på organisationen og bevarer subsystemerne (subkulturerne) intakte. Dette er nødvendigt, fordi modsigelser er vidt udbredte i organisationer, og derfor må teorier, der skal indfange og reflektere adskilte segmenter af organisationslivet, være kendetegnet ved, at de er selvmodsigende og kun kan bringes til at stemme overens dialektisk.

Referencer

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Homewood, Illinois, 1967.

March, James G. (se: Sergiovanni & Corbally).

Mouritsen, Jan Økonomistyring og organisationskultur. *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift*, 51: 1, 1987, p. 27-36.

Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman Jr. *Hvad gør de bedste bedre?* Schultz, København, 1984.

Sergiovanni, Thomas J. & John E. Corbally (eds.) *Leadership and organizational culture*. Chicago, Illinois, 1986. Indeholdene: March, James G.: How we talk and how we act: Administrative theory and administrative life. p. 18-35. Sergiovanni, Thomas J.: Leadership as cultural expression p. 105-114. Vail, Peter B.: The purposing of high-performing systems p. 85-104.

Smircich, Linda: Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 3, 1984, p. 339-358.

Vail, Peter B. (se: Sergiovanni & Corbally).