

Anmeldelser

Søren Christensen og Jan Molin, *Organisationskulturer*, København: Akademisk Forlag, 1984, 184 s., 125,00 kr.

Organisationskultur er managementlitteraturens nyeste hurraord. Budskabet om denne nye løsning på organisatoriske problemer prædikes af amerikanerne Thomas J. Peters og Robert H. Winterman og biblen hedder *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row, 1982. Bogens idé breder sig som en løbeild på ledelseskurser og i tidsskrifter. Tanken er, at virksomheder, der klarer sig særlig godt, er båret af en fælles idé eller ideologi: Organisationens kultur. Denne sammenhæng er vist gennem en empirisk undersøgelse af særligt excellent amerikanske virksomheder. Organisationens kultur bliver det fællesskab, medlemmerne kan samle sig om, f.eks. McDonald's om at man overalt i verden kan få identiske brugere af høj kvalitet. Mest berømte eksempel på anvendelse af denne ledelsesteknik på vore breddegrader er naturligvis Carlzons forsøg på at skabe en særlig SAS-ideologi.

På denne baggrund er det velgørende at blive præsenteret for et fuldstændigt alternativ til den ovenstående organisationsforståelse. Det er, hvad Søren Christensen og Jan Molin fra Institut for Organisation og Arbejdssociologi fra Handelshøjskolen i København har evnet at gøre med stor overbevisning. Ikke alene anvender de organisationskulturbegrebet i en helt anden sammenhæng, de benytter også en helt anden organisationsteori. Faktisk er denne bog en klar tilbagevisning af, at det i det hele taget er meningsfuldt at søge efter særligt excellent virksomheder og generalisere om disses kultur.

Christensen og Molin forsøger at etablere en ny organisationsteori, der bryder med hovedparten af den management-teori, vi bliver præsenteret for. Bogen er udsprunget af et projekt om organisationsforandringer, som forfatterne har gennemført med støtte fra Statens samfundsvidenskabelige Forskningsråd. Formålet med projektet var at undersøge en bestemt metode til organisationsforandringer: deltagerstyring, men overvejelserne over denne metode har væsentlige teoretiske implikationer. I modsætning til at betragte organisationskultur som en profitmekanisme for organisationen, betragter Christensen og Molin den som de normer i organisationen, som så at sige lever deres eget liv. Det er de rammer, de typer af forklaringer og handlinger, der virker indlysende og naturlige i organisationen. Dermed bliver kulturen også begrænsende.

Et tilsvarende nøglebegreb er myter, der defineres som "en fælles, ureflekteret hverdagsforklaring, der tjener som beslutningsnorm, og således legitimerer hand-

Anmeldelser

Søren Christensen og Jan Molin, *Organisationskulturer*, København: Akademisk Forlag, 1984, 184 s., 125,00 kr.

Organisationskultur er managementlitteraturens nyeste hurraord. Budskabet om denne nye løsning på organisatoriske problemer prædikes af amerikanerne Thomas J. Peters og Robert H. Winterman og biblen hedder *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row, 1982. Bogens idé breder sig som en løbeild på ledelseskurser og i tidsskrifter. Tanken er, at virksomheder, der klarer sig særlig godt, er båret af en fælles idé eller ideologi: Organisationens kultur. Denne sammenhæng er vist gennem en empirisk undersøgelse af særligt excellent amerikanske virksomheder. Organisationens kultur bliver det fællesskab, medlemmerne kan samle sig om, f.eks. McDonald's om at man overalt i verden kan få identiske brugere af høj kvalitet. Mest berømte eksempel på anvendelse af denne ledelsesteknik på vore breddegrader er naturligvis Carlzons forsøg på at skabe en særlig SAS-ideologi.

På denne baggrund er det velgørende at blive præsenteret for et fuldstændigt alternativ til den ovenstående organisationsforståelse. Det er, hvad Søren Christensen og Jan Molin fra Institut for Organisation og Arbejdssociologi fra Handelshøjskolen i København har evnet at gøre med stor overbevisning. Ikke alene anvender de organisationskulturbegrebet i en helt anden sammenhæng, de benytter også en helt anden organisationsteori. Faktisk er denne bog en klar tilbagevisning af, at det i det hele taget er meningsfuldt at søge efter særligt excellent virksomheder og generalisere om disses kultur.

Christensen og Molin forsøger at etablere en ny organisationsteori, der bryder med hovedparten af den management-teori, vi bliver præsenteret for. Bogen er udsprunget af et projekt om organisationsforandringer, som forfatterne har gennemført med støtte fra Statens samfundsvidenskabelige Forskningsråd. Formålet med projektet var at undersøge en bestemt metode til organisationsforandringer: deltagerstyring, men overvejelserne over denne metode har væsentlige teoretiske implikationer. I modsætning til at betragte organisationskultur som en profitmekanisme for organisationen, betragter Christensen og Molin den som de normer i organisationen, som så at sige lever deres eget liv. Det er de rammer, de typer af forklaringer og handlinger, der virker indlysende og naturlige i organisationen. Dermed bliver kulturen også begrænsende.

Et tilsvarende nøglebegreb er myter, der defineres som "en fælles, ureflekteret hverdagsforklaring, der tjener som beslutningsnorm, og således legitimerer hand-

lingsvalg og reproducerer det dominerende kulturelle mønster" (p. 55 og p. 175). Normerne bliver et fængsel. Det er dem, der vanskeliggør forandringer i bevidst retning. I enhver organisation foregår nemlig hele tiden små ukoordinerede forandringer; men formålet med bogen er at vurdere, hvorledes man bevidst kan åbne organisationen, dvs. skabe bedre muligheder for forandringer. Det kan efter forfatternes mening ske ved, at man bevidst udfordrer myterne og organisationens kultur. Ved at foretage sådanne velovervejede overskridende handlinger kan man skabe forståelse for hvilke myter, der eksisterer, og ved sådanne handlinger opstår altså grundlaget for en alternativ organisationsforståelse. Derfor kan forandring og forståelse ikke ses som adskilte processer: de er to sider af samme sag.

En sådan organisationsforståelse bryder skarpt med den traditionelle opfattelse af organisationen som rationelt system. Den nye organisationsteori opfatter organisationen som et løst koblet system. Den rationelle organisationsforståelse bliver i denne tolkning en myte, en virkelighedsbeskrivelse, som har indflydelse på medlemmernes opfattelse af forholdene i organisationen. For at bryde med normerne er det således nødvendigt at indse, hvilke begrænsninger, der ligger i hverdagslivstolkningerne i organisationen. Der må dermed åbnes op for en dialog (et andet af bogens centrale begreber) i modsætning til den sædvanlige strategiske kommunikation, hvor alle handlinger (incl. ens egne) vurderes i forhold til interessevaretagelse.

Det er dette tema, der spilles igennem i mange varianter gennem bogen. Der gives mange eksempler især fra det empiriske materiale som forskningsprojektet bygger på: udlægningen af særforsorgen; men det centrale er, at man gennem analyserne kommer frem til en ny organisationsforståelse og en organisationsteori, der er langt mere nuanceret og spændende end det meste af den eksisterende.

Det er med andre ord en stor og vanskelig opgave, som de to forfattere har sat sig. Desværre er de ikke på alle punkter sluppet helt godt fra den. Forfatterne sætter sig måske mellem for mange stole. Det er ikke klart, hvilken status bogen har: er den en forskningsrapport om en særlig forandringsmetode, en lærebog i organisationsteori eller et indlæg i debatten om organisationsforskning? Her ville det være godt, hvis man mere klart havde kunnet gennemskue bogens fællesnævner. Dette understreges yderligere af, at bogen er fragmentarisk. De enkelte kapitler har ofte kun ringe sammenhæng, og det er vanskeligt at se progressionen i fremstillingen. Man får indtrykket af, at bogens kapitler er skrevet og udtænkt hver for sig, nærmest som en serie artikler. Denne oplevelse forstærkes af, at der er mange gentagelser.

Sprogligt og stilmæssigt gør bogen det også vanskeligere end nødvendigt for læseren. Som nævnt er det vanskeligt at se, hvad der er de centrale budskaber i bogen, og flere steder er der også en meget abrupt skrivestil, der gør overblik vanskeligt. Eksempelvis er der på en enkelt side (p. 53) ikke mindre end 13 afsnit. Manglende og uensartede henvisninger er nogle andre eksempler på, at bogen virker, som om den ikke er helt gennemarbejdet.

Det er ærgerligt, at disse praktiske ting gør bogen lidt irriterende at læse, for den rummer kimen til nogle meget interessante såvel metodologiske som teoretiske udviklingstræk for organisationslitteraturen. Ved at opgive ideen om, at organisationsteorien skal præsentere løsningen og i stedet lokalisere denne i med-

lemmernes hverdagslivsopfattelser er der skabt forudsætninger for en nyvurdering af organisationslitteraturen i en sådan grad, at det vil kunne kaldes et paradigmeskift. Bogen er derfor væsentlig for organisationsteori-interesserede, men også praktikere vil kunne få stort udbytte af den. Eksemplerne viser, hvorledes organisationsforandringer kan foregå, og bogen skærper læserens ønske om at finde ud af, hvilke myter der er i hans egen kultur. På den måde kan bogen måske også inspirere nogle til at foretage sig overskridende handlinger, der kan medvirke til at skabe en øget forståelse af, hvorledes deres egen organisation fungerer. Ikke mindst kan bogen medvirke til at punktere den opfattelse, at konsulenter i organisationsforandringer udefra kan præsentere organisationen for den bedste af alle løsninger. Forandringer må være baseret i medlemmernes overvejelser og aktiviteter.

Peter Gundelach

Jürgen Habermas, *Theorie des kommunikativen Handelns*, Band I+II, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 1981, 524 + 632 p., kr. 256,80.

Følgende artikel forsøger ved hjælp af en omtale af Habermas' hovedværk at skitsere hovedtrækkene i det filosofiske grundlag for hans politiske sociologi.

Eksempel I: Hvad producerer DSB ved overgangen fra cirkelursafgangstider til digitaltider? Digitaltiden legitimerer en prisstigning på 20 procent: Dit tog ankommer på sekundet og ikke blot "til tiden". Det er en videnskabelig perfekt tid, du ankommer på, den kan ikke diskuteres, du kan ikke klage over den. Det er ikke af hensyn til dine egne værdier og dine personlige behov, at du skal tro, at du skal ankomme præcist. Det er af hensyn til den livsform, du skal udfylde og danne dig selv og samfundet i. Troen flytter bjerge, og det er troen på det præcise, der er livsformen selv.

Eksempel II: Den ministerielle kontorchef siger til den nyansatte sekretær-fuldmægtig: "Ja, det er jo altså ikke noget universitet, det her!" Fuldmægtigen har måske sagt "du" til nogen i telefonen, til departementschefens kone eller til en anden fuldmægtig ansat i DA eller LO. Fuldmægtigen har måske sagt til departementschefen, at han er en flot fyr eller havde aftalt et frokostmøde på en upassende restaurant. Hvad producerer kontorchefen med sin mundvigsaffyring? Er det sagsbehandling eller produktionen af en bureaukratiseret livsform? Eller begge dele?

Eksempel III: Når regeringsøkonomerne taler om, at en lønnedsættelse gavner konkurrenceevnen, er det ikke fordi, det skulle afhjælpe arbejdsløsheden og måske ikke engang betalingsbalancen. Det, regeringsøkonomerne producerer, er noget ganske andet. De producerer en bestemt type forståelse gennem deres tale og via det sprog, de fører. Og den forståelse legitimerer nye og mere spartanske livsformer.