

Poul Blaabjerg Christensen

## Organisationskultur og omstilling

Artiklen påpeger behovet for at tage den konkrete sociale organisation i betragtning som en væsentlig forudsætning i forbindelse med omstilling. Som instrument til analyse af den sociale organisation anvendes organisationskulturbegrebet. Indledningsvis foretages en teoretisk diskussion af enkelte af de seneste års mange opfattelser af, hvad dette begreb indeholder. Derefter anvendes Scheins begrebsdannelse til analyse af en kommunes omstilling på ældreområdet. Her argumenteres for, hvordan en manglende bevidsthed om organisationskulturens indflydelse på serviceleveringen bidrager til at forklare en meget lidt vellykket omstillingsproces. Dette eksempel åbner for diskussionen om, hvorvidt kultur er en variabel faktor, der kan ændres i forbindelse med omstilling.

Artiklen omhandler de aspekter af omstilling, der konkret retter sig mod de ansatte i organisationen, og specielt mod de ansatte, der leverer serviceydelser til borgerne. Temaet er en analyse af de barrierer, der kan opstå ved en omstilling, der kræver omfattende ændringer hos det serviceleverende personale. Serviceydelser er her karakteriseret ved, at de er immaterielle, at produktionen og forbruget sker i en fælles proces, at de er en aktivitet, og at kunden medvirker ved produktionen. Hertil kommer, at servicevirksomheder er meget personaleintensive, og at servicen, der skabes gennem interaktion mellem personale og kunder, produceres på organisationsgrænsen og dermed gør styring af processen vanskelig.

Disse forhold er af væsentlig betydning ved hovedparten af de omstillingstiltag, der er sket og vil ske i den offentlige sektor. Ændret servicelevering vil som konsekvens heraf ofte stille krav om ændringer på det adfærds- og holdningsmæssige plan. I forbindelse med omstillingen er det derfor af væsentlig interesse at analysere, hvorvidt adfærds- og holdningsmæssige forhold vil influere på gennemslaget af ønsker om omstilling.

Det følgende er en teoretisk afklaring af det analyseinstrument til afdækning af organisationskulturerne, som jeg finder velegnet til at identificere og forklare ovennævnte barrierer, der kan hæmme omstilling. Herudover illustreres analyseinstrumentet ved en empirisk analyse af en kommunal omstillingsproces på ældreområdet, hvor der er fundet eksempler på to kulturer, hvoraf den ene har været stærkt hæmmende for omstillingsprocessen. Analysen indeholder også en fremstilling og en diskussion af den proces, omstillingen har gennemløbet. Diskussionen retter sig mod muligheder for at påvirke en hæmmende kultur og risikoen for mislykket omstilling, hvis de organisationskulturelle forhold ikke tilstrækkeligt forstås/analyseres på forhånd.

### Organisationskulturbegrebet som analyseinstrument

Brugen af organisationskultur som begreb og analyseinstrument afspejler en tro på, at kulturelle spørgsmål kan bibringe en større forståelse af, hvad der sker i organisationer. Denne større forståelse kan både skyldes, at organisationskultur

Poul Blaabjerg Christensen

## Organisationskultur og omstilling

Artiklen påpeger behovet for at tage den konkrete sociale organisation i betragtning som en væsentlig forudsætning i forbindelse med omstilling. Som instrument til analyse af den sociale organisation anvendes organisationskulturbegrebet. Indledningsvis foretages en teoretisk diskussion af enkelte af de seneste års mange opfattelser af, hvad dette begreb indeholder. Derefter anvendes Scheins begrebsdannelse til analyse af en kommunes omstilling på ældreområdet. Her argumenteres for, hvordan en manglende bevidsthed om organisationskulturens indflydelse på serviceleveringen bidrager til at forklare en meget lidt vellykket omstillingsproces. Dette eksempel åbner for diskussionen om, hvorvidt kultur er en variabel faktor, der kan ændres i forbindelse med omstilling.

Artiklen omhandler de aspekter af omstilling, der konkret retter sig mod de ansatte i organisationen, og specielt mod de ansatte, der leverer serviceydelser til borgerne. Temaet er en analyse af de barrierer, der kan opstå ved en omstilling, der kræver omfattende ændringer hos det serviceleverende personale. Serviceydelser er her karakteriseret ved, at de er immaterielle, at produktionen og forbruget sker i en fælles proces, at de er en aktivitet, og at kunden medvirker ved produktionen. Hertil kommer, at servicevirksomheder er meget personaleintensive, og at servicen, der skabes gennem interaktion mellem personale og kunder, produceres på organisationsgrænsen og dermed gør styring af processen vanskelig.

Disse forhold er af væsentlig betydning ved hovedparten af de omstillingstiltag, der er sket og vil ske i den offentlige sektor. Ændret servicelevering vil som konsekvens heraf ofte stille krav om ændringer på det adfærds- og holdningsmæssige plan. I forbindelse med omstillingen er det derfor af væsentlig interesse at analysere, hvorvidt adfærds- og holdningsmæssige forhold vil influere på gennemslaget af ønsker om omstilling.

Det følgende er en teoretisk afklaring af det analyseinstrument til afdækning af organisationskulturerne, som jeg finder velegnet til at identificere og forklare ovennævnte barrierer, der kan hæmme omstilling. Herudover illustreres analyseinstrumentet ved en empirisk analyse af en kommunal omstillingsproces på ældreområdet, hvor der er fundet eksempler på to kulturer, hvoraf den ene har været stærkt hæmmende for omstillingsprocessen. Analysen indeholder også en fremstilling og en diskussion af den proces, omstillingen har gennemløbet. Diskussionen retter sig mod muligheder for at påvirke en hæmmende kultur og risikoen for mislykket omstilling, hvis de organisationskulturelle forhold ikke tilstrækkeligt forstås/analyseres på forhånd.

### Organisationskulturbegrebet som analyseinstrument

Brugen af organisationskultur som begreb og analyseinstrument afspejler en tro på, at kulturelle spørgsmål kan bibringe en større forståelse af, hvad der sker i organisationer. Denne større forståelse kan både skyldes, at organisationskultur

begrebet åbner for et nyt aspekt ved organisationer, hvorved den samlede organisationsforståelse udvides i sit perspektiv, og at begrebets anvendelse åbner for andre synsvinkler i analyser af allerede kendte sider ved organisationer, hvorved der opnås en større forståelse af de kendte sider ved organisationer. Denne fremstilling af organisationskulturbegrebet vil henregnes til sidstnævnte tilgang, idet aspektet anvendes til at forklare det sericeleverende personales, markarbejdernes, adfærdsmæssige- og holdningsmæssige barrierer over for implementering af en ønsket omstilling.

Kulturbegrebet er langt fra et entydigt begreb på nuværende tidspunkt. De seneste år har primært budt på tilhængere af en synsvinkel, der anvender begrebet »corporate culture«, »virksomhedskultur«. Kendetegnende for denne tilgang er, at kulturen opfattes som en variabel, der formes via den sociale interaktion i forbindelse med den egentlige produktion. I en systemteoretisk approach, der er typisk for betragtningsmåden, er kultur en blandt andre variabler som struktur, organisationsstørrelse, ledelse etc. Kultur bliver betragtet som et redskab til effektivisering af organisationen, idet kultur er den lim, der får organisationen til at holde sammen og retter organisationens medlemmer mod det officielle mål. En stærk kultur er derfor vejen til succes. Inden for denne gren af kulturopfattelsen er der i de seneste år skrevet en række populære bøger, hvoraf blandt andet kan nævnes Deal & Kennedy (1982), Peters & Watermann (1982) og på det teoretiske plan, som inspirator for de nævnte forfattere, Weick (1979). Desuden skal her nævnes Normanns *Servicemanagement* (1984) og Salting (1984), hvor førstnævnte har spillet den største rolle for brugen af kulturbegrebet i Danmark.

I nærværende analyse finder jeg ingen af ovennævnte forfattere brugbare. Jeg finder det nødvendigt indledningsvist kort at fremtrække mine kritikpunkter mod denne kulturtilgang. Det skyldes, at tilgangen er den mest anvendte, i både private og offentlige organisationer, som »koncept« ved omstilling. Baggrunden herfor er antagelig den hos SAS så omtalte succes, som påstås at stamme fra omstilling med virksomhedskulturopfattelsen som model. Kritikken fremlægges også i håb om, at man med den som kontrast kan se nogle væsentlige usikkerhedspunkter ved anvendelse af virksomhedskulturtilgangen som ledelsesinstrument; der kan nemlig ikke dokumenteres nogen analytiske redskaber i denne tilgang som grundlag for dens anvendelse som ledelses- og omstillingsinstrument. Min hovedanke er, at tilgangen ser på organisationen, som havde den kun én kultur. Denne kultur er det organisationsbillede, man fra ledelsens side gerne ser skabt ved, at medarbejderne optager de værdier, som ledelsen ønsker, at alle skal agere efter. Resultatet succesrig ledelse viser Deal & Kennedy ved at gennemgå, hvad de opfatter som virksomhedskultur i succesrige virksomheder.

Den måde, hvorpå forfatterne udleder deres konklusion om en stærk virksomhedskultur, kan kun betragtes som en simpel beskrivelse af disse succesrige virksomheder. Skal denne beskrivelse have nogen interesse for brugere af kultur som ledelsesinstrument, bør der laves en analyse af mere grundlæggende forhold, således at man kan opstille en forståelsesramme vedrørende kulturdannelse og kausaliteten mellem kultur og ledelse, og mellem kultur og succes (Barney, 1986). Disse krav må opfyldes for at virksomhedskulturen kan benyttes i andre organisa-

tioner. Det skal være muligt for både praktikere og teoretikere at udlede konklusioner om analysens grad af generalisering for at kunne vurdere, i hvilken grad en kultur eventuelt kan kopieres af andre organisationer, eller hvordan ændring af kulturen skal gribes an. Der skal med andre ord, ud over det beskrivende, også være et forklarende element i analysen. Den antydning af forklaring, der ligger i tilgangen, er meget personfikseret, idet den er en lang opremsning af succesrige lederes handlinger, som giver dem heltestatus, og som anses for nødvendige for en stærk virksomhedskultur.

Jeg finder perspektivet naivt, fordi det ikke tager hensyn til problemer ved overførelse af en kultur fra en organisation til andre. Det er ikke til nogen umiddelbar hjælp, at få succesrige virksomheders succes beskrevet i overfladiske vendinger og på grundlag af en ukontrollabel selektion af hændelser, der påstås at have opbygget kulturen. Analysen har hverken en eksplicit metode eller teori.

Den manglende brugbarhed skyldes de antagelser, der ligger under tilgangen. I analysen af succesrige virksomheder finder man en stærk positiv sammenhæng mellem virksomhedens succes og kulturens styrke. Heraf følger implicit, at svag kultur og manglende succes hører sammen. Denne form for linearitet er udokumenteret. Mere graverende er imidlertid den følgende implicitte antagelse, at man kan overføre succes til andre organisationer ved at ændre visse forhold ved hjælp af nogle generelle værktøjer. Denne opfattelse mangler ligeledes dokumentation. Jeg mener hermed, at det er en grundlæggende forkert antagelse, at man kan overføre en succesfuld praksis fra én kontekst til en anden. Man forveksler hermed mål og midler, idet der måske kan opstilles nogle generelle redskaber til brug ved opnåelse af et bestemt mål. Her kan organisationskulturel intervention måske være midlet. Målopfyldelsen afhænger imidlertid af en analyse af kulturen i den konkrete organisation og tilpasning af midlet hertil, en analyse som virksomhedskulturtilhængerne mangler, og dermed mangler de også at analysere de redskaber, der kan skabe en sådan succes.

Jeg finder også perspektivet ufuldstændigt, idet det ikke tager højde for, at organisationer kan bestå af flere kulturer, hvoraf virksomhedskulturen kan være én. Ufuldstændigheden resulterer i en tro på, at medarbejderne ensidigt vil internalisere virksomhedens værdier. Denne harmonisynsvinkel kan måske på overfladen anses for korrekt, men jeg vil i det følgende argumentere for, at den ved nærmere analyse ikke holder.

Argumenterne vil jeg hente i Selznicks (1948; 1957) institutionelle teori, hvori forfatteren opstiller en referenceramme til en organisationsteori. Til forståelse af organisationsadfærd skal der foretages en analyse af andet og mere end den formelle organisationsstruktur, der sætter rammerne for de roller, den enkelte har i organisationen. Udover at være et redskab, har organisationen et selvstændigt liv. Den uformelle organisationsstruktur dannes som følge af, at deltagerne er »hele« mennesker og ikke kun er, hvad de formelle roller tilskriver dem. Organisationen får altså, ud over opfyldelse af nogle formelle roller, nogle deltagere, der er bærere af værdier, som vil påvirke organisationens adfærd. Via delegationen i organisationen bliver den enkelte eller grupper af personer pålagt opgaven at forfølge en del af organisationens mål. Dette mål er ikke nødvendigvis i overensstemmelse med

individets mål, eller inden for de rammer, som den enkelte eller gruppen selv mener at arbejde indenfor.

Delegationen er et aspekt af implementeringen af de midler, der skal medvirke til opfyldelse af målet. Samtidig giver delegationen mulighed for at markarbejderne kan ændre, modificere dette mål via processen. Den formelle organisationsopfattelse kan ikke rumme skellet mellem på den ene side de formelle roller og på den anden side de hele mennesker i organisationen, som er bærere af et værdisæt og har personlige behov. Organisationen må altså ses som kooperative systemer, adaptive sociale strukturer, bestående af individer, subgrupper og formelle og uformelle relationer, der står i et indbyrdes samspil. Den konkrete organisationsstruktur er en syntese mellem den formelle og den uformelle organisation.

Det formelle organisationsperspektiv er altså, at individerne vurderes som udfyldende tildelte roller, men individerne er som hele mennesker under indflydelse af andre faktorer end netop disse rollekrav. Der vil derfor antagelig komme modstand mod organisationens depersonalisering, en modstand som fra den formelle organisationssynsvinkel forekommer uforudsigelig og uheldig.

I den gruppedannelse, der sker via den sociale struktur, vil der være en tendens til, at gruppen udvikler faste forståelser af sig selv og den omgivende verden, hvilket ofte sker ubevidst, men alligevel er af stor betydning. I den sociale struktur i organisationen er der forhold, der skal vurderes via gruppeprocesser. Som eksempel kan nævnes udviklingen af en administrativ ideologi, der bevidst eller ubevidst angiver retningslinier for kommunikation og selvbeskyttelse, og ligeledes kan nævnes dannelse af indbyrdes stridende interessegrupper.

Analytisk beskriver Selznick processen med dannelse af uformel struktur som institutionalisering. Illustrerende kan processen beskrives ud fra et kontinuum, hvor den ene pol er »organisation« og den anden »institution«. I denne modelbeskrivelse er organisation et designet teknisk instrument, der er dannet som et middel til at dirigere de ansattes arbejde i retning af målet. Heroverfor står institution som et naturligt produkt af sociale behov og pres – en responsiv, adaptiv organisme. Ud fra disse to begreber analyseres graden af institutionalisering med henblik på bedre at kunne forstå organisationers adfærd og for ledelsens vedkommende for bedre at kunne træffe beslutninger.

Institutionalisering er en proces, som over tid foregår i organisationer, og som afspejler den enkelte organisations historiske udvikling – det vil sige de værdier og interesser, som individer og grupper har udviklet, og den tilpasning, organisationen har været igennem. Institutionaliseringsgraden er bestemt af det spillerum, der er for personlig interaktion og gruppeinteraktion; for eksempel vil en mere præcis målbeskrivelse eller en mere specialiseret og teknisk operation give mindre spillerum til de sociale kræfters udfoldelse.

Institutionalisering vil altså sige at indgyde værdier. Organisationen blive omdannet til institution i den proces, der giver den enkelte organisation en bestemt værdiorientering og en bestemt identitet. Man kan her undersøge, om der i denne proces, hvorved der dannes fælles opfattelsesmåder, vaner og andre tegn på tilknytning hos deltagere, foregår en social integration, der måske overgår den, der kan skabes via koordinering og regelstyring.

Institutionaliseringen viser netop, at virksomhedskultursynsvinkelen er for snæver til forståelse af barrierer for omstilling i organisationer. Institutionaliseringsresultaterne resulterer i konsekvenser, der afviger fra de planlagte policies. Umiddelbart kan man imidlertid ikke sige andet om det uformelle liv i organisationer. Selznick nævner derfor også, at situationen for ledelsen kan være både nyttig og frustrerende, idet de uformelle aspekter af organisationen kan understøtte de formelle, således organisationen samlet er rettet mod det overordnede mål; men modsat kan der også være tilfælde, hvor de uformelle aspekter er en stærk og konsekvent modificerende faktor i relation til det overordnede mål (Selznick, 1948: 28).

Selznicks fortjeneste i relation til ovennævnte virksomhedskulturforfattere er netop modstillingen mellem den sociale organisation og den formelle autoritative organisation. Der tages eksplicit udgangspunkt i den situation, at der kan være og ofte er konflikt mellem ledelsens mål og de mål, der forfølges i den sociale organisation. Med opstilling af kontinuet mellem organisation og institution åbnes der for et andet kulturbegreb end det, virksomhedskulturateoretikerne står for.

Selznick lægger med sin tilgang op til, at selvom synsvinklen er ledelsens, kan man ikke indsnævre sit syn til kun eksplicit at omhandle virksomhedskultur. Referencerammen skal udvides til at omhandle de omgivelser, hvori virksomhedens kultur skal vokse frem. Selznicks udgangspunkt er netop, at ledelsen ikke kan indgyde værdier i organisationen uden at kende den konkrete sociale organisation. Heri ligger, at lederen skal tage hensyn til de værdier, der hersker i den sociale organisation, og også kende de begrænsninger, der gives herved (Selznick, 1957).

Jeg vil med Selznicks argumentation udvide det fremherskende perspektiv hos de nævnte analytikere ved at anvende begrebet organisationskulturer; hermed menes, at der med institutionaliseringen af en organisation opstår kulturer i organisationen. Antallet af kulturer er ikke afgørende, men må i princippet være sammenfaldende med antallet af grupper i den sociale organisation.

### **Definition af organisationskultur**

Det er et kendetegn ved analyser af organisationskultur, at de har nogle vage, ofte implicitte definitioner af begrebet kultur. Det ligger i luften, at alle ved, hvad kultur er. Denne forestilling bygger måske på den måde, hvorpå begrebet kultur bliver brugt, nemlig til at beskrive noget, som alle er stødt på i organisationer, hvorfor alle derfor har en fornemmelse af, hvad andre og de selv mener med begrebet. Dette kan netop tages som et advarselstegn over for de hidtil anvendte definitioner. Der kan rejses tvivl om både reliabilitet og validitet af definitionerne i blandt andet Molin og Christensens (1983) samt Deal og Kennedys undersøgelser (1982), ligesom definitionerne i bedste fald kun opfanger overfladefænomener i forhold til, hvad jeg forstår som organisationskultur (se Christensen, 1987: 38ff.).

En anvedelig definition findes hos Schein:

»Et mønster af grundlæggende antagelser, der er opfundet, opdaget eller udviklet af en bestemt gruppe, samtidig med at den lærer at klare sine problemer i forbindelse med intern integration og ekstern tilpasning, og som fungerer godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor bør oplæres af nye medlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer« (Schein, 1986: 16)

Med denne definition bevæger Schein sig et lag dybere end de tidligere anvendte definitioner, idet han introducerer begrebet »grundlæggende antagelser«. Schein opererer med tre kulturniveauer, hvor grundlæggende antagelser er begrebet, der betegner kulturen, mens det er nødvendigt at afdække de to øvre kulturniveauer for at kunne fremfortolke de grundlæggende antagelser. De tre kulturniveauer er altså: kultursymptomer og -manifestationer, værdier samt grundlæggende antagelser.

»Kultur« omfatter således blandt andet de samme dele, som andre definitioner, nemlig kultur på det synlige plan bestående af de manifestationer på kultur, der kan analyseres ud fra det fysiske miljø i organisationen, medarbejdernes påklædning, kontorernes indretning og symboler og synlige adfærdsnormer. Disse forhold er det relativt let at opsamle data om. Imidlertid er det på dette overfladeniveau meget vanskeligt at kategorisere iagttagelserne, så man kan fastslå den kulturelle betydning heraf.

Værdier er et andet kulturniveau, der også er fremherskende i de tidligere nævnte forfatters definitioner. Imidlertid er værdier også et vanskeligt begreb at fortolke umiddelbart, idet de værdier, man iagttager, kan være både reelle værdier og skueværdier. Denne sondring udtrykker forskellen mellem det svar, man får fra en person på spørgsmålet om, hvordan vedkommende vil reagere i en konkret situation og den måde, hvorpå vedkommende faktisk reagerer, hvis den konkrete situation opstår (Argyris & Schön, 1978). Skueværdier er gode nok til at forudsige, hvad folk vil udtrykke i en konkret situation. Det springende punkt er her, om der faktisk sker en kognitiv transformering af de værdier, der er påført den ansatte, til en faktisk efterlevelse heraf. Hvis dette sker, dvs. at værdierne bliver reelle værdier, bliver værdien taget for givet af den ansatte, og vil ikke senere kunne diskuteres eller problematiseres (Schein, 1986: 22).

Med begrebet grundlæggende antagelser søger Schein at komme ud over tolkningsproblemerne ved de to nævnte kulturniveauer, idet grundlæggende antagelser, der er organisationskulturen, skal fremfortolkes ved hjælp af de to øverste kulturniveauer, som Schein ikke anser for at være indbegrebet af kultur, men kun er kulturens fremtrædelsesformer i dagligdagen. De grundlæggende antagelser er de implicitte antagelser, brugsteoriene, som i praksis styrer adfærden og som fortæller gruppemedlemmerne, hvordan de skal føle, opfatte og forholde sig til tingene. Grundlæggende antagelser har en sådan karakter, at gruppemedlemmerne ikke stiller spørgsmålstejn ved dem, men opfatter de beskrevne mekanismer som måden, de fungerer på. Det ligger heri, at de grundlæggende antagelser tages for givet på en sådan måde, at de faktisk – med meget små afvigelser – determinerer adfærden.

### **Organisationskulturer og kommunal omstilling**

I den undersøgte kommune har man på baggrund af en stort anlagt hørings- og debatrunde blandt kommunens ældre og de ansatte på ældreområdet nedlagt et plejehjem og erstattet det med nogle større og mere ældrevenlige boliger, der ligger i et kompleks, hvor der også er et service- og aktivitetscenter. Udover at give de ældre bedre fysiske rammer var hensigten med omstillingen også, at man ville

give de ældre en kvalitativ bedre service, hvor man gik væk fra de mere standardiserede plejehjemsydelser og over til ydelser, der afspejlede de ældres individuelle behov, og hvor man tog udgangspunkt i den enkelte ældres ressourcer. Når den tidligere ydelse skal erstattes af en anden, som grundlæggende er baseret på et ændret ældresyn, kræves der holdningsændringer hos det serviceleverende personale, så det ændrede syn faktisk resulterer i en ændret ydelse.

En analyse af de givne ydelser på det nye center knapt et år efter flytningen viser imidlertid, at der ikke er sket nogen væsentlig ændring i forhold til den tidligere praksis. Dette er der fuld enighed om blandt personale og ledelse. Det nye center har netop fået det institutionspræg, omstillingen skulle eliminere.

Jeg vil i det følgende søge at identificere de kulturer, der er fremherskende på centeret, samt søge at forklare nogle af årsagerne til, at ændringen ikke er sket i det ønskede omfang. Dette munder ud i en diskussion af kulturens rolle under omstilling og mulighederne for at ændre en »uhensigtsmæssig« kultur.

#### *Identificerede værdier*

På baggrund af de teoretiske udledninger vedrørende organisationskulturer og på grundlag af udsagn fra personale og ledelse kan der identificeres nogle værdier blandt personalet, der er medvirkende til den manglende adfærdsmæssige tilpasning. Disse værdier kan ikke forklares alene ud fra kendte teorier om rutinisering (Elmore, 1978), afværgemekanismer på grund af følelse af tidspres (Lipsky, 1980) etc., men må forklares ud fra kulturen i form af de grundlæggende antagelser, der kan fremfortolkes ved hjælp af en analyse af værdier blandt personalet.

Ved flere interviews identificeres nogle værdier, der er dannet gennem samarbejdet på plejehjemmet. Der var en udbredt modvilje mod en individualisering af ældreomsorgen, så ydelsen blev tilpasset den enkeltes behov, og de tilbageværende ressourcer fuldt udnyttet. Dette gav sig udslag i følgende vurderinger af centerets funktion: manglende system på centeret sammenlignet med plejehjemmet samt behov for, at ledelsen afstak nogle fastere rammer for ydelsernes indhold. Disse vurderinger kan ses som udtryk for et ønske om at overføre kendte arbejdsmetoder fra plejehjemmet, idet disse gav tryghed i arbejdssituationen.

Bagved disse udsagn fandt jeg imidlertid nogle udtryk, der afspejlede dybere liggende værdier hos det tidligere plejehjems personale, og som drejede sig om synet på de ældres behov. Der var skepsis over for de nye ønsker om ydelsernes indhold, idet ændringerne ikke kunne gennemføres, fordi de ældre var for plejekrævende, ligesom man mente, at de ældre ikke ønskede den nye ydelsesmåde, men hellere ville slippe for eksempelvis at lave mad og rydde op, og at »hotelvaner« var et udbredt fænomen blandt beboerne.

Det var vanskeligt at fortolke sådanne udsagn, idet den udtrykte følelse af usikkerhed om arbejdsindholdet etc. ikke nødvendigvis var udtryk for værdier, men faktisk kunne afspejle objektive kendsgerninger om såvel mangelfuld information fra ledelsens side, som en visitationspraksis, der resulterede i relativt mange stærkt plejekrævende beboere.

Tolkningsproblemerne blev dog afhjulpet, da disse udsagn kom fra medarbejdere, der tidligere havde været ansat på plejehjemmet. Disse medarbejdere udgør

hovedparten af de ansatte på det nye center, idet alle fra plejehjemmet fulgte med til centeret og ved indflytningen udgjorde hele personalet her. Der er siden indflytningen ansat fem hjemmehjælpere, der tidligere har været ansat i marken, dvs. er kommet som hjemmehjælpere i private hjem. Disse nyansattes udsagn viste, at hverken de ældres plejetungde eller det oplevede tidspres var entydige indikatorer for gældende forhold.

Eksempelvis var en af de nyansatte begyndt på forsøg med madlavning i lejlighederne. Dette forsøg fungerede i en periode godt. De øvrige ansatte fandt imidlertid ikke dette forsøg fortjenstfuldt. Der blev argumenteret for, at hvis der virkelig var tid til madlavning, måtte det skyldes, at den pågældende ansatte havde for lidt at lave eller forsømt nogle af de funktioner, som de ældre skulle have varetaget. Ligeledes blev der givet udtryk for, at beboerne af politikerne var blevet lovet samme service som på plejehjemmet. Et tredje element i argumentationen for at få vedkommende ind i den traditionelle ydelsesform var, at initiativet var ukollektialt. Dette blev begrundet i, at overflytningen af køkkenfunktionen fra det centrale køkken til lejlighederne ville medføre, at det centrale køkken mistede sin funktion på længere sigt, hvorved køkkenpersonalet enten ville miste deres arbejde eller ville blive ansat i hjemmeservicen, imod deres ønske.

Udsagnene fra de udefra kommende hjemmehjælpere støtter min fortolkning af udsagnene fra de tidligere plejhjemsansatte. Jeg betragter de samlede oplysninger mere som udtryk for værdier hos det tidligere plejhjems personale, værdier opsamlet gennem lang tids arbejde på plejehjemmet, end som et klart udtryk for nogle objektive forhold: plejetungde og tidspres. Heroverfor står de værdier, som udtrykkes af de tidligere hjemmehjælpere på baggrund af deres erfaringer i marken.

Hjemmehjælpernes arbejde er karakteriseret ved individuelt arbejde i private hjem, hvor arbejdet består i at støtte de ældres udførelse af nogle dagligdags funktioner, som de i forskelligt omfang ikke kan varetage selv. Hjemmehjælperne er derfor vant til at tilpasse ydelserne til det faktiske behov, idet suppleringen af den ældres egne ressourcer sker ved aftale med den pågældende, samtidig med at den tidsramme, der er til rådighed fastlægges stramt. Interviews med de tidligere hjemmehjælpere har netop vist denne behovsprioritering, hvor de også efter deres ansættelse på centeret lader de ældre selv udføre de funktioner, de er i stand til. Herved har disse ansatte fået frigivet nogle ressourcer, der har muliggjort varetagelse af blandt andet madlavning i hjemmet i samarbejde med beboerne.

#### *Fortolkning af værdier. De grundlæggende antagelser*

Jeg vil herefter søge at karakterisere de værdier, der er identificeret hos de to medarbejdertyper, der er ansat på plejecenteret. Det sker for at forklare, hvilke grundlæggende antagelser disse ansatte har og konsekvenserne heraf for de ydelser, der aktuelt gives på centeret.

Det tidligere plejehjem havde haft en stor stabilitet i medarbejderstaben. Ancienniteten var ved overflytningerne gennemsnitlig ca. ni år. Dette ser jeg som årsagen til, at de identificerede værdier er så stærke og indgroede. Det kan blandt andet skyldes den tætte interaktion, der er personalet imellem på et plejehjem, hvil-

ket medvirker til at homogenisere medarbejdergruppens værdier. Plejehjemmets relativt standardiserede ydelsesområde er en årsag til, at de pågældende værdier dannes. Korremann m.fl. (1982) konkluderer i en undersøgelse vedrørende arbejdsprincipperne på plejehjem, at selvom pårørende, offentligheden og politikerne alle indsnævrer personalets muligheder for selv at bestemme arbejdsprincipperne, er de gældende arbejdsprincipper på det enkelte plejehjem helt afgørende bestemt af personalets holdninger og interesser.

Dette støtter min teoretiske konklusion, hvor det fremhæves, at den eller de kulturer, der hersker i de enkelte organisationer er unikke, idet de er fremdyrket gennem interaktionen mellem de sociale grupper i organisationen og derfor i princippet kun eksisterer i netop denne organisation. Dette udelukker dog ikke, at der ved undersøgelse af andre organisationer af samme karakter vil kunne iagttages tilsvarende arbejdsprincipper eller endog samme kulturer. Samtidig støtter den nævnte undersøgelse også min empiriske undersøgelse, idet den viser, at de gældende arbejdsprincipper har væsentlig indflydelse på personalets vurdering af de ældres funktionsniveauer.

På baggrund heraf vil jeg derfor fastslå, at der i det nyoprettede center eksisterer en *plejekultur*, som bæres af hovedparten af de medarbejdere, der var ansat på det tidligere plejehjem. Plejekulturen, der er meget stærk og indgroet, er udviklet gennem lang tids arbejde på det nedlagte plejehjem. Den er karakteriseret ved at opfatte de ældre som patienter, der er stærkt plejekrævende og derfor afhængige af personalets varetagelse af de daglige funktioner. Personalet er professionaliseret i varetagelsen af omsorgen, og der hersker en relativt ensartet opfattelse af, hvad de ældre ønsker og har behov for. Ydelserne kommer derfor til at fremstå som plejeydelser med høj grad af standardisering.

Heroverfor står en gruppe af nytilkomne, der har erfaringer fra arbejde i private hjem. Karakteristisk for markarbejdernes arbejdsvilkår er, at de udfører jobfunktionen alene. Det resulterer i, at der er en meget begrænset social interaktion mellem hjemmehjælperne indbyrdes i forbindelse med arbejdet. I konsekvens heraf kan der ikke dannes det værdifællesskab, der i det teoretiske afsnit blev argumentet for ville dannes ved social interaktion. I relation til det teoretiske afsnit og definitionen af grundlæggende antagelser er det derfor ikke muligt, at hjemmehjælpere i marken er kulturbærere.

Min empiriske analyse har imidlertid vist noget andet: der er hos de udefra kommende hjemmehjælpere identificeret fælles værdier omkring arbejdsmåden over for de ældre. Disse værdier kan på grund af det tidligere arbejdes individuelle karakter ikke være dannet ud fra fælles erfaringer hjemmehjælperne imellem.

Jeg mener, at forklaringen på de fælles værdier omkring arbejdsmåden skal findes i de erfaringer og værdier, kvinderne traditionelt har opsamlet og bearbejdet i familien. Det arbejde, der udføres af markarbejdere i private hjem, på plejehjem mv., kan bredt kaldes omsorg. Dette arbejde har traditionelt været privat, dvs. foretaget i familien. Omsorgsarbejdet er imidlertid – med opbruddet i samfundsmønstret – i stadig højere grad blevet offentligt. Lønarbejdet med det offentliges varetagelse af omsorg er hovedsagelig blevet kvindernes domæne, på samme måde som det traditionelt har været kvindearbejde i familien. På grundlag af ana-

lysen af de tidligere plejehjemsansattes grundlæggende antagelser kan man formode, at der i institutioner med interaktion mellem de ansatte og med en udviklet professionalisme sker en påvirkning, så den måde, opgaverne varetages på i familien, skubbes i baggrunden til fordel for den jobvaretagelse, der dannes og skærpes gennem social interaktion, og til fordel for den kultur, der hersker på den pågældende institution (se Stjernø, 1982).

Situationen er en anden for de hjemmehjælpere, der har arbejdet i private hjem og dermed ikke har haft nogen nævneværdig interaktion med andre i samme job. De har ført de erfaringer og værdier vedrørende omsorg, som er tilvejebragt i familien, med over i det lønnede omsorgsarbejde, og de har ikke været gennem påvirkning fra arbejdet i institutionen (se også Korremann, 1987).

Jeg vil karakterisere de grundlæggende antagelser, som jeg finder blandt de ansatte, der kommer fra hjemmehjælperarbejde i marken, som *husmoderkultur*. Jeg vil ikke kalde den hjemmehjælperkultur, idet den er skabt i en traditionel familierolle og overført til arbejdet. Karakteristisk for arbejdsmetoden er, at den individualiserer de ældre og derfor i høj grad tager sit udgangspunkt i de ældres behov og ressourcer. De værdier, der er identificeret hos disse hjemmehjælpere, kan fortolkes som grundlæggende antagelser, idet de er lært igennem lang tid i familien, og rigtigheden og hensigtsmæssigheden af arbejdsmåden er ikke genstand for diskussion, men er af en sådan karakter, at adfærden, også i arbejdsfunktionen, i meget stort omfang styres ud fra de grundlæggende antagelser. Disse grundlæggende antagelser må, selvom de er lært af familien, være væsentlige for forståelsen af kulturer i organisationen.

Konklusionen er, at forvaltningsledelsens bestræbelser på at ændre ydelserne til de ældre ikke har båret frugt, men i høj grad har været hæmmet af nogle holdnings- og adfærdsmæssige barrierer fra personalets side. Disse barrierer stammer fra den herskende plejekultur, der eksisterer på centeret, men som er dannet på plejehjemmet. Der er kun en antydning af de ønskede nye ydelser hos de få nyansatte; men her tyder meget på, at deres ydelser er identisk med dem, der blev givet i marken.

Det følgende vil handle om karakteren af de tiltag, der er sat iværk fra ledelsens side for at få de ansatte til at ændre adfærd. Hertil rejses spørgsmålene, om kultur kan ændres ved omstilling, og hvilke rammer, kulturen sætter for omstilling.

### *Kultur og omstilling*

Et af organisationskulturtilgangens væsentligste formål er at give et værktøj til forståelse af, hvilke stærke sociale energier, der er i organisationens sociale grupper, – nogle energier, der kan støtte organisationens overordnede mål, men også kan gøre det modsatte. Det bliver derfor væsentligt for ledelsen at forstå den sociale organisation for at kunne påvirke kulturerne, så deres eventuelle negative påvirkning minimeres. De adfærdsmæssige barrierer er altså også knyttet til ledelsens adfærd og evne til at påvirke kulturerne i organisationen.

Blandt organisationsanalytikere er der imidlertid ikke enighed om, hvorvidt kultur kan ændres eller ej. I den ovenfor kritiserede virksomhedskulturopfattelse er man i samme grad, som man ønsker en »stærk kultur«, også sikre på, at kultur

kan styres og formes efter ledelsens formål, ikke kun i den daglige ledelse, men også ved omfattende ændringer. Denne optimisme bunder i forfatterens ufuldstændige opfattelse af kultur, idet de ser organisationer som bærere af kun én kultur, der netop afspejler de værdier, ledelsen ønsker at internalisere; ligeledes går kulturdefinitionen ikke så dybt som Scheins »grundlæggende antagelser«, hvorfor kulturen måske opfattes som lettere at ændre.

Gagliardi (1986) har analyseret omstillingsmuligheder i en forståelsesramme, der er sammenfaldende med Scheins og er meget pessimistisk i sine vurderinger. Pessimismen med hensyn til kulturændring ligger i opfattelsen af kulturens dybde. Kultur defineres som nogle dybtliggende værdier, der snævert fastsætter rammerne for adfærden inden for en kulturel enhed, som per definition ikke kan udfordres eller diskuteres. Netop fordi de grundlæggende antagelser ikke er åbne for udfordring og diskussion, skal der en meget stærk påvirkning til for at overbevise om, at de ikke længere er hensigtsmæssige for bærerne; kulturen har nemlig både virket problemløsende for medlemmerne af det kulturelle fællesskab og fungeret som et tryghedsskabende instrument. For at bryde de grundlæggende antagelser skal personalet altså overbevises om, at værdierne ikke længere er tilstrækkelige til løsning af de problemer, i forhold til hvilke de er dannet. Det er imidlertid en kausalitet, det er vanskeligt for lederen at demonstrere. Gagliardi (1986: 121) trækker situationen endnu stærkere op, idet han finder, at så rodfæstede værdier end ikke vil lade sig afryste, selvom den adfærd, der er inspireret af værdierne, ikke længere virker problemløsende. Dette skyldes, at værdier ikke opfattes som åbne for kritik og diskussion.

I Scheins og Gagliardis analyser kommer kulturel ændring kun på tale i situationer, hvor organisationens overlevelse er i fare. Situationen er således, at man uden held har prøvet alle potentielle løsninger inden for det hidtidige kulturelle paradigme. Ledelsen skal derfor lede organisationen ind i et nyt område, hvor organisationens kompetence kan restruktureres og identiteten redefineres (Gagliardi, 1986: 129). En konsekvens af denne opfattelse er, at en ny kultur kun kan indlæres og på længere sigt blive til grundlæggende antagelser, hvis der kan gives bærerne af den hidtidige, uhensigtsmæssige kultur positive erfaringer med, at ændret adfærd virker hensigtsmæssig.

Gagliardi opstiller to muligheder for kulturel ændring. »Den kulturelle revolution«, hvor de nye værdier står i direkte modsætning til de tidligere gældende værdier og derved kræver forkastelse af disse. I denne situation oplever kulturbæreren, at den distinkte kompetence, hvormed identiteten og kultur er opbygget, fornægtes. Et så drastisk indgreb giver forfatteren ikke store muligheder for at gennemføre i en organisation. Ændringen vil kræve nedbrydning af den gamle sociale organisation og opbygning af en ny.

Den mindre drastiske kulturændring betegnes »kulturel inkrementalisme«. Denne strategi accepterer de gamle værdier, idet de nye værdier ikke står i direkte modsætning til de gamle, men blot er forskellige herfra. Det kendetegnende ved ændringsforsøget er ikke nedbrydning af de grundlæggende antagelser, men i stedet udvidelse af perspektivet, som de grundlæggende antagelser determinerer, således at organisationens handlemuligheder fornys på det operative plan.

Chancen for succesfuld omstilling på det kulturelle område afhænger af graden af:

- modsætning mellem de værdier, der er nødvendige for at udføre de nye ydelser, som ledelsen ønsker indført, og de oprindelige grundlæggende antagelser,
- oplevet succes i udførelse af de nye ydelsers indhold,
- ledelsens evne til at promovere opfattelsen af succes, dvs. de daglige kulturpåvirkende tiltag fra ledelsens side.

#### *Ledelsestiltag i forbindelse med omstillingen*

De barrierer, som den stærke plejekultur opstiller for ændring af ydelsen, gør det naturligt at fokusere på ledelsestiltag i forbindelse med omstillingen, som ledelsen var bevidst om i høj grad afhang af holdningsændringer, ikke mindst hos medarbejderne. På grundlag af den ovenfor anførte kulturopfattelse bliver det et krav til ledelsen, at der tages udgangspunkt i den herskende kultur på stedet og derudfra sættes en proces igang, der udfordrer de kulturer, der virker hæmmende for omstillingen. Man skal derved søge at overbevise bærerne af kulturerne om, at den hidtidige kultur er uhensigtsmæssig i relation til opnåelse af organisationens overordnede mål. Denne kulturpåvirkning skal tage udgangspunkt i en indgående forståelse af organisationen og specielt af den sociale organisation.

Den foretagne analyse (Christensen, 1987: 84-92) viser imidlertid følgende. Trods ledelsens bevidsthed om nødvendigheden af holdningspåvirkning har den udvist en meget mangelfuld forståelse af organisationskulturerne og disses stærke indflydelse på de leverede ydelsers indhold. Før flytningen blev personalet sendt på et generelt uddannelseskursus, som både personale og ledelse efterfølgende kritiserede for at være for abstrakt, idet det var anlagt som en teoretisk introduktion til servicemanagement, hvor medarbejderne skulle erhverve sig viden om den teori, der ligger bag ændringerne. Personalet blev introduceret i begreberne servicekoncept, periferi- og kerneydelser, serviceleverancesystem etc. Alle begreber og illustrationer hentet fra Normanns *Service Management* (1984) og Saltings *Kommunal Servicemanagement* (1984). Dette skulle medvirke til, som man skriver i oplægget, at »pyramiden vendes på hovedet« og »omvendt tænkning« kunne praktiseres. Denne teoretiske gennemgang blev fulgt op af gruppearbejde, der skulle tjene til udfyldelse af den teoretiske ramme, med diskussion af, hvordan man i fremtiden skal udvikle kerne- og periferiydelser for de ældre.

Derpå dannedes arbejdsgrupper, der gennemarbejdede temaer fra uddannelseskurset. Man drøftede primært mulighederne for at udnytte de ældres ressourcer, deres deltagelse i familieliv mv. og deres selvværdsfølelse. Det er naturligvis godt og rigtigt, at de ansatte skal fokusere på kundernes velbefindende, og at de ældre skal være i centrum. Ved gruppearbejdet var der imidlertid nogle væsentlige problemer.

Ledelsen ønskede, at de ansatte skulle tage udgangspunkt i de ældres udsagn fra den tidligere afholdte debatrunde, hvorefter de med det teoretiske uddannelseskursus som ballast skulle vurdere, hvordan man kan udnytte de ældres ressourcer,

bevare selvværdsfølelsen etc. Dette skulle munde ud i, at de ansatte i ældreplejen stillede forslag om, hvordan kerne- og periferiydelser kunne udvikles i forhold til de ældre.

Ledelsen ønskede således, at personalet i ældreplejen ud fra et generelt servicekursus og udsagn fra kommunens borgere, fremsat under en tidligere høringsrunde, blandt andet skulle stille forslag til, hvordan de kunne ændre deres arbejdsform, der pegede frem mod et ændret indhold i kerne- og periferiydelser. Man søgte altså at få de ansatte til at rejse tvivl om egne værdier og grundlæggende antagelser i relation til arbejdsfunktionerne.

Dette kan ud fra den kulturelle referenceramme vise sig problematisk, idet kurset og gruppearbejdet blev iværksat for samtlige medarbejdere i kommunens ældresektor. Dette resulterede i, at både kursets og gruppearbejdets emner måtte få et meget generelt tilsnit. For medarbejderne på centret, ville der derved opstå problemer, idet de kom fra plejehjemmet med en meget indgroet plejekultur. Ønsket om at udvikle nye ydelser på centret er vanskeligt at indfri, fordi uddannelseskursets generelle tilsnit ikke er umiddelbart anvendeligt hertil.

Baggrunden herfor er, at udsagnene fra debatunden ikke er specificeret på grupper af ældre, men står som udsagn fra alle ældre i kommunen. Det indebærer, at ønskerne fra de mest plejetunge ældre, dvs. plejhjemsbeboerne, ikke fremstår tydeligt. Den virkelighed, de plejhjemsansatte kender fra det daglige arbejde på plejehjemmet, udfordres hverken af det generelle kursus, udsagnene fra debatunden, eller af diskussionen om udvikling af ydelser til ældre. De ansatte på centeret vil utvivlsomt finde det relevant at diskutere, hvordan man som ældre gerne vil leve; men den gruppe af relativt plejetunge beboere, de kender fra deres arbejde, vil de som konsekvens af deres oparbejdede grundlæggende antagelser ikke tage ind i deres generelle overvejelser ved gruppearbejdet.

Som beskrevet i det teoretiske afsnit, er de grundlæggende antagelser svære at ryste, fordi de er så rodfæstede, at de ikke er genstand for kritik eller diskussion. En ændring kræver et stærkt indgreb, der viser sig i stand til at udfordre de grundlæggende antagelser og demonstrere, at den fremherskende plejekultur virker hæmmende for de nye ydelser. Personalets usikkerhed med hensyn til, hvilke ydelser ledelsen ønsker på centeret, har, mener jeg, sit udspring i kursets generelle karakter og gruppearbejdets manglende fokusering på de specielle og nye ydelser, ledelsen ønsker på centeret. Ydermere var teorien, udover at være for generel, på et teoretisk niveau, der lå langt over deltagernes forudsætninger.

Jeg ser disse ud fra organisationskultursynsvinklen oplagte fejl begrundet i en opfattelse af, at det er muligt at lave et generelt kursus for alle i ældresektoren. Dette kan skyldes, at der ikke blev foretaget en indgående undersøgelse af den konkrete sociale organisation, man ønskede at påvirke. Man var derfor ikke klar over hvilken stærk kultur, man stod overfor, og hvilke problemer det ville give i forbindelse med en ændring af ydelserne. En konkret undersøgelse ville i højere grad have fået uddannelseskurset og det efterfølgende gruppearbejde til at fokusere på de problemer, plejekulturen kunne medføre. Kursets placering, mere end et år inden flytningen, var også uheldig, da en praktisk anvendelse af kursets teoretiske overvejelser herved blev yderligere vanskeliggjort.

Også efter flytningen til centeret er der forhold, som viser, at ledelsen ikke er klar over de grundlæggende antagelsers magt. Blandt andet er der nogle uheldige ledelsesforhold på centeret, idet den tidligere plejehjemsledelse står centralt her, men dog formelt er underordnet lederen af ældreservicen (Christensen, 1987: 89). Det medvirker til, at plejekulturen i højere grad understøttes af den gamle plejehjemsledelse end udfordres af den nye centerledelse.

Problemerne rejst ud fra kultursynsvinkelen, det fejlslagne kursus og de uheldige ledelsesforhold på centeret resulterer i, at initiativtagerne til omstillingen, forvaltningsledelsen, bliver påført en række problemer, som burde løses af centerledelsen og medarbejderne i fællesskab. Problemerne hænger blandet andet sammen med retningslinier for arbejdets udførelse på centeret, igangsætning af jobrotationsordning mv. Forvaltningsledelsens reaktion på disse problemer har ofte været præget af hierarkisk magt frem for kulturel påvirkning. Den empiriske illustration viser, at hvis ikke kulturerne tages i betragtning som en væsentlig forudsætning ved omstilling, er det tvivlsomt, om omstillingen bliver til andet end nye ord.

## Litteratur

- Argyris, Chris & Donald Schön (1978). *Organizational Learning*, Reading, Ma.: Addison Wesley.
- Barney, Jay B. (1986). »Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage?«, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 656-665.
- Christensen, Poul Blaabjerg (1987). *Organisationskultur*, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet: upubliceret specialeopgave.
- Christensen, Søren & Jan Molin (1983). *Organisationskulturer*, København: Akademisk Forlag.
- Deal, Terrence & Alan A. Kennedy (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading: Addison-Wesley.
- Deal, Terrence & Alan A. Kennedy (1982). »Culture: A New Look Through Old Lenses«, *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, Vol. 19, No. 4, pp. 498-505.
- Elmore, Richard F. (1978). »Organizational Models of Social Programs Implementation«, *Public Policy*, Vol. 26, No. 2, pp. 185-228.
- Gagliardi, Pasquale (1986). »The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework«, *Organizational Studies*, Vol. 7, No. 2, pp. 117-134.
- Korremann, Grete m.fl. (1982). *Bedre plejehjem - hvordan?*, København: AKFs Forlag.
- Korremann, Grete (1987). *Mænd, kvinder og omsorgsarbejde*, København: AKFs Forlag.
- Lipsky, Michael (1980). *Street Level Bureaucracy*, New York: Russel Foundation.
- Normann, Richard (1984). *Service Management: ledelse og strategi i servicevirksomheder*, København: Schultz.
- Salting, Ole (1984). *Kommunal servicemanagement*, København: Teknisk Forlag.
- Schein, Edgar H. (1986). *Organisationskultur og ledelse - et dynamisk perspektiv*, København: Valmuen.
- Selznick, Philip (1948). »An approach to a theory of bureaucracy«, *American Sociological Review*, Vol. 13, pp. 25-35.
- Selznick, Philip (1957). *Leadership in Administration*, New York: Harper and Row.
- Stjernø, Steinar (1982). *Omsorg som yrke. Arbeidsmåter og yrkesroller på socialkontoret*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Weick, Karl (1979). *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Ma.: Addison-Wesley.

Også efter flytningen til centeret er der forhold, som viser, at ledelsen ikke er klar over de grundlæggende antagelsers magt. Blandt andet er der nogle uheldige ledelsesforhold på centeret, idet den tidligere plejehjemsledelse står centralt her, men dog formelt er underordnet lederen af ældreservicen (Christensen, 1987: 89). Det medvirker til, at plejekulturen i højere grad understøttes af den gamle plejehjemsledelse end udfordres af den nye centerledelse.

Problemerne rejst ud fra kultursynsvinkelen, det fejlslagne kursus og de uheldige ledelsesforhold på centeret resulterer i, at initiativtagerne til omstillingen, forvaltningsledelsen, bliver påført en række problemer, som burde løses af centerledelsen og medarbejderne i fællesskab. Problemerne hænger blandet andet sammen med retningslinier for arbejdets udførelse på centeret, igangsætning af jobrotationsordning mv. Forvaltningsledelsens reaktion på disse problemer har ofte været præget af hierarkisk magt frem for kulturel påvirkning. Den empiriske illustration viser, at hvis ikke kulturerne tages i betragtning som en væsentlig forudsætning ved omstilling, er det tvivlsomt, om omstillingen bliver til andet end nye ord.

## Litteratur

- Argyris, Chris & Donald Schön (1978). *Organizational Learning*, Reading, Ma.: Addison Wesley.
- Barney, Jay B. (1986). »Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage?«, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 656-665.
- Christensen, Poul Blaabjerg (1987). *Organisationskultur*, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet: upubliceret specialeopgave.
- Christensen, Søren & Jan Molin (1983). *Organisationskulturer*, København: Akademisk Forlag.
- Deal, Terrence & Alan A. Kennedy (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading: Addison-Wesley.
- Deal, Terrence & Alan A. Kennedy (1982). »Culture: A New Look Through Old Lenses«, *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, Vol. 19, No. 4, pp. 498-505.
- Elmore, Richard F. (1978). »Organizational Models of Social Programs Implementation«, *Public Policy*, Vol. 26, No. 2, pp. 185-228.
- Gagliardi, Pasquale (1986). »The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework«, *Organizational Studies*, Vol. 7, No. 2, pp. 117-134.
- Korremann, Grete m.fl. (1982). *Bedre plejehjem - hvordan?*, København: AKFs Forlag.
- Korremann, Grete (1987). *Mænd, kvinder og omsorgsarbejde*, København: AKFs Forlag.
- Lipsky, Michael (1980). *Street Level Bureaucracy*, New York: Russel Foundation.
- Normann, Richard (1984). *Service Management: ledelse og strategi i servicevirksomheder*, København: Schultz.
- Salting, Ole (1984). *Kommunal servicemanagement*, København: Teknisk Forlag.
- Schein, Edgar H. (1986). *Organisationskultur og ledelse - et dynamisk perspektiv*, København: Valmuen.
- Selznick, Philip (1948). »An approach to a theory of bureaucracy«, *American Sociological Review*, Vol. 13, pp. 25-35.
- Selznick, Philip (1957). *Leadership in Administration*, New York: Harper and Row.
- Stjernø, Steinar (1982). *Omsorg som yrke. Arbeidsmåter og yrkesroller på socialkontoret*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Weick, Karl (1979). *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Ma.: Addison-Wesley.