

## Indhold

6. Organisationskultur.....	2
6.1 Mangfoldigheden i kulturbegrebet.....	2
6.2 Schein.....	3
6.3 Cameron og Quinn.....	7
6.4 Morgan.....	12



## 6. Organisationskultur

Kultur handler om vores dannelse, det dækker over menneskers åndelige udtryk og de udtryksformer, dette giver anledning til<sup>1</sup>. Forandring handler om at påvirke og ændre adfærd. En bevidst forandring af en virksomhed handler i høj grad om at påvirke kulturen og den adfærd de ansatte, såvel ledere som medarbejdere, udviser. Forankres ændringerne ikke, vil adfærd og kultur og dermed virksomhedens identitet forblive uændret. En organisation som Horsens Kommune med over 6.500 ansatte kan ikke bare defineres som værende én kultur, der må antages at være mange subkulturer. Kulturen, som den aktuelt folder sig ud, er en vigtig del af virksomhedens identitet.

Opfyldelse af kommunens vision beror meget på personalets adfærd og organisationskulturen. Forandringsarbejde kræver, at man positivt og negativt identificerer afvigelser fra den fælles strategi. Kommunen har som offentlig virksomhed ikke ensidigt fokus på økonomisk overskud, men indeholder mange aspekter, som har tæt sammenspil med effektivitet og graden af målopfyldelse. Kulturelle elementer influerer også på, hvordan virksomheden opfattes i omverdenen. Formålet med værdiimplementeringen i Horsens Kommune er at søge bestemte kulturelle mål fremmet – i dette tilfælde en ansvarlighetskultur.

Nye opgavetyper og effektivitetskrav er den udløsende faktor for forandringen. Dette opnås via fokus på kultur og processer omkring ændring i denne. Man har svært ved at lede og styre i den ønskede retning, hvis der ikke er kulturel harmoni i organisationen. I en mangfoldig kommune som så mange forskellige facetter, kan det at alle følger samme metode, gøre at der er flere der for store udfordringer.

### 6.1 Mangfoldigheden i kulturbegrebet

Der er stor interesse for kultur og en tydelig bevidsthed om, at det er vigtigt at arbejde med kulturen i organisationer. På trods af forskning indenfor området er det ikke lykkedes at skabe enighed om, hvordan kultur bedst tolkes og analyseres. Følgelig er der udviklet flere teorier og metoder til at beskrive, analysere, ændre og forstå kulturbegrebet. Flere af teorierne og metoderne har meget modsatrettede fokus og forståelser. Maiken Schultz fremhæver tre typologier med væsentligt forskellige opfattelser af kulturbegrebet i hendes bog "Kultur i organisationer".

Perspektiv	Organisationsforståelse	Organisationskultur
1. Rationalisme	Organisationen er et middel til effektiv målopfyldelse	Kultur er et redskab til opnåelse af mål
2. Funktionalisme	Organisationen er et kollektiv, der søger	Kultur er et mønster af fælles

<sup>1</sup> [www.da.wikipedia.org/wiki/kultur](http://www.da.wikipedia.org/wiki/kultur)

	overlevelse gennem varetagelse af nødvendige funktioner	værdier og basale antagelser, der varetager funktioner vedr. eksternt tilpasning og intern integration
3. Symbolisme	Organisationen er et menneskeligt system, der udtrykker komplekse mønstre af handlinger	Kultur er et mønster af socialt skabte symboler og meningsdannelser

**Table 6.1: Teoretiske perspektiver i kulturdebatten (Schultz, 1990)**

Cameron og Quinns teori, Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), må kunne kategoriseres til at passe ind under rationalismeperspektivet, idet teorien handler om at identificere effektive organisationer i forhold til de mål, som organisationen har. Hvis der ikke er overensstemmelse mellem organisationskulturen og virksomhedens mål, skal kulturen ændres, så den er tilpasset målene. Metoden bygger på en spørgeskemaundersøgelse med det formål at identificere organisationskulturen og dens effektivitet i forhold til virksomhedens mål (Cameron og Quinn, 1999).

Scheins teori falder ind under funktionalisme perspektivet. Her anskuer man kulturen i forhold til de opgaver, den løser i organisationen. Kulturens hovedfunktion er at sørge for organisationens overlevelse ved at varetage nødvendige funktioner gennem eksterne tilpasninger og intern integration. Dette perspektiv stiller væsentlige spørgsmål i kulturenanalysen: "Hvad gør kultur, og hvilken funktion har den?", "Hvordan opstår, udvikler og ændres den?". Ydermere tages der afsæt i, hvorledes grupper opstår, og hvilke processer der ligger til grund for udformningen af disse (Schultz, 1990).

Ved at vi vælger at beskrive kulturen ved hjælp af Morgans metaforer, kommer vi også til at arbejde med perspektivet symbolisme. Her opfattes organisationer som menneskelige systemer. Handlinger finder ikke sted ud fra et årsags-virkningsforhold, med skyldes i højere grad de sociale forestillinger man knytter til handlingens betydning. Dette perspektiv giver mulighed for at studere tvetydighed og forvirring, da samme handling kan kobles til flere forskellige handlinger (Schultz, 1990).

## 6.2 Schein

Vi har valgt at bruge Scheins teori omkring begrebet kultur samt følge mange af hans anvisninger for analyse. Den mere dybdegående kulturenanalyse vil foregå ved hjælp af Scheins model, med udgangspunkt i den operationalisering som er lavet af Sørensen og Strandgård i deres bog Organisationskultur i teori og praksis<sup>2</sup>. Kombinationen af Scheins teorier og den måde, han beskriver og analyserer organisations kulturer på, samt Sørensens og Strandgårds angivelser giver derfor mulighed for at kunne arbejde operationelt, eller som Schein udtrykker det:

<sup>2</sup> Organisationskultur i teori og praksis af Jesper Steen Sørensen og Jesper Strandgaard Pedersen 1994

*"at opnå en grundlæggende forståelse, hvad der foregår i organisationer, hvordan man styrer dem og hvordan man forbedrer dem."* (Schein, 1994, side 39)

Schein fremhæver kulturpåvirkningsfunktionen som centralt i ledelsesbegrebet (Schein, 1994, side 10). Ledelsen har den centrale rolle for skabelse, opretholdelse og ændringer i en organisations kultur. Kulturen beskrives her som noget, organisationen har, som en variabel, der kan formes og ændres til bestemte formål. Schein mener, at dannelsen af kulturen er parallel med den proces, der skaber grupper. Dette finder sted i forbindelse med, at organisationen søger ekstern tilpasning og intern integration.

Ekstern tilpasning er at overleve og tilpasse sig det eksterne miljø og at sikre en fælles forståelse af omverdenen og overlevelse heri. Intern integration er at integrere sine interne processer – sørge for at gruppen kan overleve som gruppe for at sikre systemets overlevelse, dens selvdannelse eller fortsatte identitetsdannelse.

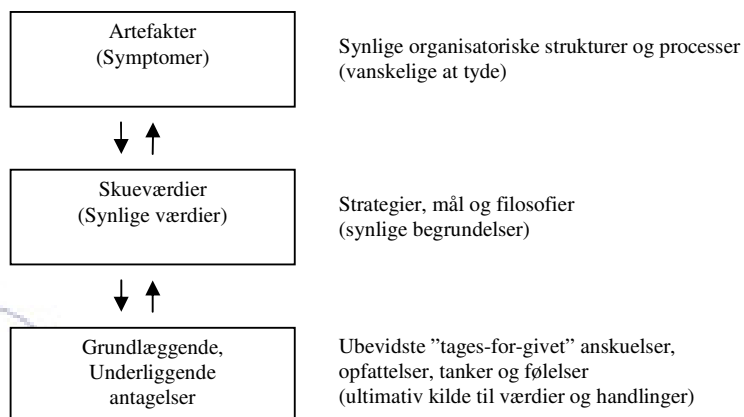
*"...en gruppes kultur kan herefter defineres som: et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, mens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige, og derfor må læres videre til nye gruppemedlemmer, som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer."* (Schein, 1994, side 20)

Dette medfører, at der ikke er grundlag for at tale om kultur, uden at dette bliver knyttet til grupper i organisationen, der deler de grundlæggende antagelser. Kulturdannelse er derfor tilknyttet læring, og læring er den proces, hvorpå man tilpasser den måde, man fungerer som organisation baseret på tidligere erfaringer fra arbejdssituationer, til nye erfaringer eller forandringer. Kulturen opretholdes kun så længe, den anses for at være i overensstemmelse med virkeligheden. De grundlæggende antagelser bliver hele tiden testet af i forhold til virkeligheden, og hvis de ikke passer på denne, vil de formentligt ændre sig. De nye medlemmer af grupper oplæres i den eksisterende kultur gennem eksempelvis tutorordninger. De nye medlemmer oplæres i gruppens meningsverden og lærer, hvordan ting skal opfattes og forstås, og hvordan der skelnes mellem rigtigt og forkert, samt hvilken adfærd der er passende for gruppen.

Schein angiver 3 niveauer i strukturen af kulturen.

### Niveau 1: Artefakter

Artefakter er de "overflade-fænomener", som vi kan se, høre og føle, når vi kommer i kontakt med en ny gruppe. Disse inkluderer en gruppes synlige univers og de fysiske omgivelser: arkitektur, gruppens sprog, teknologi og produkter. Det er også de ting, man kan observere i gruppens påklædning, sprog, værdier, myter og historie om organisationen. Her kan også placeres den adfærd, som er blevet til rutine. Det er nemt for os at se, høre og føle, hvad der foregår i gruppen, men hvilken betydning det har for gruppen selv, er vanskeligere at forstå.



Figur 6.2 Schein 1994, s.24

Det er vigtigt at forstå gruppekulturen og ikke misforholke på baggrund af de synlige artefakter. Symboler kan have flere betydninger, og fortolkning kan blive projektering af egne holdninger og følelser (Schein, 1994, side 25)

Meget af Scheins arbejde er baseret på kliniske og etnografiske observationer, "hvormod forfattere af *Organisationskultur i teori og praksis*, beskriver hvordan man kan gå ud over dette niveau og dermed berige både de teoretiske begreber og vor grundviden ved at forsøge på en mere formel måde at afprøve begreberne og deres anvendelighed på et større udvalg af virksomheder" (Schein, 1994)<sup>3</sup>

Ved operationaliseringen og udvælgelsen af, hvilke objekter der anbefales at fokusere på i forhold til kulturen, har vi været opmærksomme på, om de nævnte artefakter har været tilstede under vores observationer. Vi har ikke begrænset vores observationer eller beskrivelse af kulturen til disse opmærksomhedspunkter.

### Niveau 2: Skueværdier.

Indlæring i en gruppe kan spores tilbage til personlige værdier og opfattelsen af, hvordan tingene burde være i forhold til, hvordan de er. Når en ny opgave skal løses eller en ny gruppe dannes, vil problemløsningen afspejle enkeltpersoners opfattelse af, hvad der fungerer eller fungerer ikke. Disse

<sup>3</sup> Forord fra *Organisationskultur i teori og praksis* 1994, skrevet af Schein.

enkeltpersoner, hvis opfattelse er fremherskende, vil påvirke gruppen til at vælge en bestemt vej til at løse et problem. Disse enkeltpersoner kan identificeres som 'lederen' eller grundlæggeren.

Gruppen har endnu ikke nogen fælles viden, da den endnu ikke har haft en fælles handling i løsningen af deres problem/opgave. Før gruppen har løst opgaver sammen, og dermed oplevet resultatet af handlingen, vil den ikke kunne bestemme, hvad der er virkeligt og faktuel.

Hvis gruppen løser et problem sammen, og resultat af alle opleves som succes, vil en gradvis kognitiv opfattelses transformations proces være sat i gang. I første omgang bliver den transformeret til en fælles værdi eller tro, og hvis det forsætter med at være en succes, vil den kunne blive til en antagelse. Sådan skabes en virkelighed. Man er i starten usikker på, om løsningen er rigtig, man da det forsætter med at være en succes, bliver man så sikker på løsning, at man antager løsningen for at være rigtig. Kun løsninger og værdier, som fysisk eller socialt kan stadfæstes til løsning af gruppens problemer, vil blive til antagelser. Dette vil ende ud i et sæt af antagelser, som gruppen vil bruge til at løse problemer/usikkerheder internt og eksternt.

Skueværdier er ifølge Argyris og Schön (Schein, 1994) antagelser, der ikke er baseret på tidligere læring. Skueværdier forudsiger, "hvad folk vil sige i en given situation, som ikke passer sammen med, hvad de rent faktisk gør". Dette vil til tider kunne betyde, at man har svært ved at forstå kulturen, da man ikke kan få tingene til at passe sammen. I de tilfælde hvor skueværdierne passer sammen med de grundlæggende antagelser, vil dette være grundlag for udvikling af identitet, kernemission og handlingsfilosofi (Schein, 1994, side 26-28)

Begrebet værdier kan være et ret uklart udtryk. Lewin (1957) har formuleret det således "*Man prøver ikke at nå værdien retfærdighed, men retfærdighed påvirker sandsynligvis vor adfærd*". I denne undersøgelse vil værdier være den måde, hvorved disse påvirker vores handlinger, og hvorvidt disse bliver påvirket negativt eller positivt i en given handling.

Schein er ikke særlig præcis eller tydelig vedrørende, hvad værdier betyder i hans model. Han beskriver dog begrebet skueværdier, som det man siger, man vil eller bør gøre. Dette betyder også, at der er et sæt af værdier, som rent faktisk er de, som bliver anvendt og passer sammen med vores reelle adfærd. De er i overensstemmelse med vore grundlæggende antagelser. Forskning og litteratur om organisationer knytter ikke skueværdier og anvendte værdier sammen. Vi vil ikke prøve at udskille dette niveau i vores analyse. Dog vil vi fortsat sondre mellem skueværdi eller anvendte værdier (Organisationskultur i teori og praksis 1994 side 33).

### Niveau 3: De grundlæggende antagelser.

Når måden vi løser et problem på, bliver betragtet som en succes gang på gang, bliver denne tro eller overbevisning til en antagelse om, at dette er den eneste rigtige måde at agere på. Vi begynder at betragte verden ud fra vores egen antagelse.

En gruppe, som udvikler en lille grad af afvigelse fra den gængse måde at løse problemer på, kan begynde at opfatte andres måde at løse problemer på som mindre forståelig. Grundlæggende antagelser bliver sjældent debatteret og udfordret. I løsningen af problemer er det gavnligt at udfordre antagelserne, selv om det i mange tilfælde er vanskeligt. Løsninger er lettere, forudsat man ikke er låst af sine antagelser. Denne proces er af Argyris (Schein, 1994) og andre blevet kaldt double-loop læring eller ramme-nedbrydning (grænseoverskridende handlinger o.a.). Denne proces finder kun sted, hvis vi giver slip på vores grundlæggende antagelser og lever med usikkerhed, indtil vi danner nye.

Dette er ikke noget, mange ønsker, derfor vælger vi at leve videre med troen på, at vores antagelser holder stik. Dette betyder, at vi kan leve med en forkert opfattelse af virkeligheden omkring os. Det kan resultere i, at vi fornægter, projekterer og fordrejer i forhold til virkeligheden. Det er i forbindelse med denne psykologiske proces, at kulturen har sin indflydelse. Antagelserne bestemmer, hvordan vi reagerer og forholder os til problemer også på det emotionelle plan. Dette gør, at vi skaber vores egne 'kort' over, hvordan verden ser ud, og vi udvikler en tankegang, som passer i netop vores kultur. Hvilket i nogle tilfælde bevirker, at vi mistolker situationen og handlinger.

De grundlæggende antagelser i vores undersøgelse er analytisk konstruerede som et produkt af værdier og artefakter, idet Schein ikke anviser, hvilke der skal fokuseres på. Hvilket betyder at de er et produkt af vores observationsstudier og de antagelser vi lægger til grund for at tegne et billede af kulturen. Derfor er der mulighed for bias, hvis vi ikke er blevet præsenteret for et sandfærdigt billede i vores besøg, eller at vores holdninger/tolkninger ikke er neutrale, vores måde at opfatte på og de holdninger vi har, kan præge vores resultat.

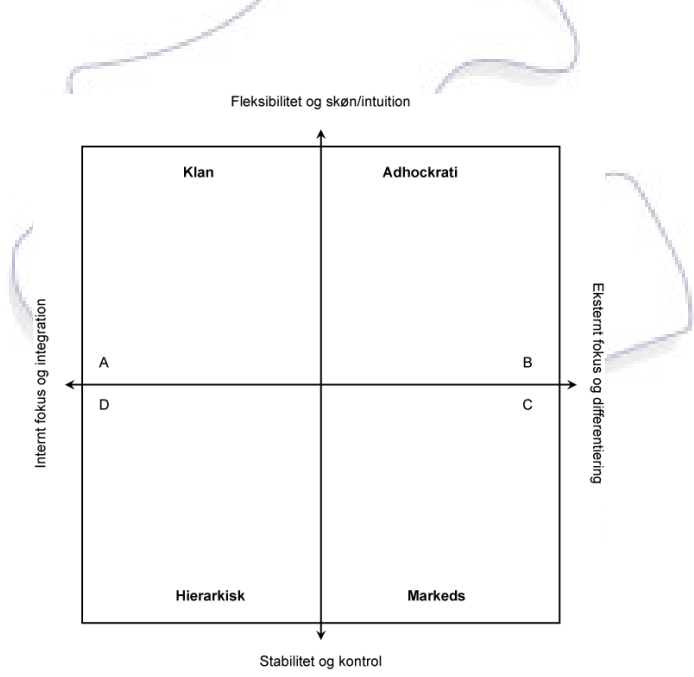
### 6.3 Cameron og Quinn

Cameron og Quinn har udviklet som et værktøj til at beskrive kulturen. Metoden er udviklet til dels at kunne beskrive kulturen, dels at kunne danne grundlag for at ændre kulturen. Som kilde er anvendt *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (1999). Metoden er bygget op omkring et spørgeskema, som de kalder for *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*.

Cameron og Quinn mener, at de gennem deres empiriske studier af private og offentlige organisationer kan dokumentere, at forandringstiltag kun vil have lidt gennemslagskraft, med mindre man kan koble disse til den organisatoriske kulturelle forståelse (Cameron og Quinn, 1999, side 20). Modellen er udarbejdet ud fra et

ønske om at kunne identificere en bestemt organisationskulturs effektivitet samt give mulighed for at ændre denne, hvis den ikke er effektiv i forhold til de ønskede organisatoriske mål. Hermed er angivet en model til at beskrive en organisations kultur, samt en metode til at generere kulturændringer, som bygger på et relativt omfattende arbejde og undersøgelser af organisationer. Modellen (OCAI) er et spørgeskema, som kan bruges til at skabe et generelt billede af en organisations kultur. Modellen kan bruges som et uafhængigt værktøj til at skabe et billede af kulturen.

Spørgeskemaet er bygget op omkring et koordinat system med fire kvadrater. Denne kalder de for *Competing Values Framework*. Den er udviklet på baggrund af deres forskning af effektive organisationer, og hvilke indikatorer der beskriver disse. Basis er teori omkring organisations kultur, ledelse og empiriske undersøgelser med over 1.000 offentlige og private virksomheder (Cameron og Quinn, 1999, side 30). Rammen har to dimensioner. Den ene dimension er *fleksibilitet*, skøn og dynamik over for *stabilitet*, orden og kontrol. Den anden dimension er *integration*, intern orientering og enhed over for *differentiering*, ekstern orientering, og konkurrence. Disse to dimensioner formede Cameron og Quinn i fire kvadranter, som de 'high-lightede' i modsatte værdier – og her kommer benævnelsen *Competing Values Framework*. Hver kvadrant giver de en etiket for at adskille de mest fremherskende karakteristika.



**Figur 6.4 - Cameron & Quinn Competing Values Framework**

De karakteriserer de fire rammekulturer som klankultur, hierarkisk kultur, adhokratisk kultur og markedskultur således (Cameron og Quinn, 1999, side 33).

### **Den hierarkiske kultur:**

De klassiske egenskaber ved bureaukratiet: regler, specialisering, meritokrati, hierarki, separat ejerskab, upersonlighed og ansvarlighed var helt op til 60'erne idealer i forbindelse med organisering. Kulturen, de værdier som værdsættes er: formaliseringer, regelbundethed, faste procedurer, autonomi, stabilitet, tryghed osv. Ledertypen organiserer, koordinerer og overvåger (Cameron og Quinn, 1999, side 33).

### **Markedskulturen:**

Strukturen er orienteret mod omverdenen, som betragtes som fjendtlig i den forstand, at der skal kæmpes for at positionere sig i markedet og over for organisationens interessenter eller kunder. Det vil sige, alle som har interesse i og indflydelse på organisationens ydelse – ligesom den er orienteret mod bundlinjeresultater, dvs. den økonomiske kode. De værdier som især værdsættes, er konkurrenceevne og produktivitet. Ledertypen er konkurrenceorienteret, resultatfikseret og presser organisationen til det yderste (Cameron og Quinn, 1999, side 35).

### **Klankulturen:**

Orienteret mod fælles værdier og mål, sammenhæng, deltagelse, individualitet, vi-følelse dvs. en opfattelse af organisationer mere som store familier end som økonomiske enheder. Omverdenen betragtes som venligsinde, og der skal samarbejdes med kunder og interessenter. Ledere skal empower de ansatte, dvs. tilstræbe en høj grad af uddelegering og selvstyring. Organisationen holdes sammen af loyalitet og tradition. Ledertypen er facilitator, mentor og "forælder" (Cameron og Quinn, 1999, side 36).

### **Ad-hokratikulturen:**

Organisationens medarbejdere strukturerer sig i tidsbegrænsede, specialiserede, dynamiske enheder, hvilket giver mulighed for hurtig tilpasning til omverdenen. Intet fast hierarki, autoritet flytter sig fra individ til individ og fra team til team, enhederne arbejder autonomt. Informations flow og kontrolsystemernes samordning er en stor udfordring. Kreativitet og fornyelse er grundværdierne. Ledertypen fungerer som innovator, entreprenør og er visionær (Cameron og Quinn, 1999, side 38).

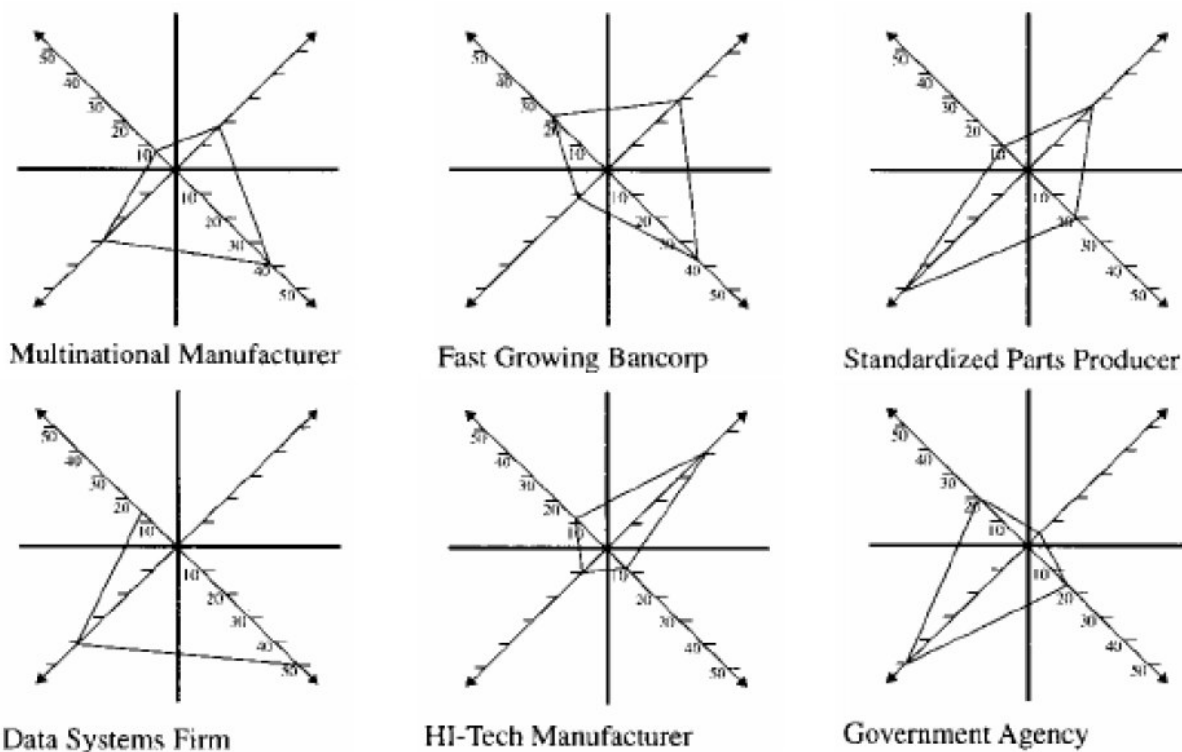
Denne model har vist, at 80% af de undersøgte falder inden for rammerne af deres beskrivelse af kulturen, og disse kan beskrives ved en eller flere af de 4 dimensioner (Cameron og Quinn, 1999, side 40). De som ikke har en dominerende kultur, er enten uklare omkring deres kultur, eller kulturen indeholder lige meget af alle elementer, og kan derfor ikke bestemmes som en overvejende type.

Modellen er bredt funderet teoretisk og empirisk. Empirien bygger på et meget omfattende materiale, og spørgsmålenes reliabilitet og validitet er blevet omfattende testet.

### **Sådan tolkes modellen**

I spørgeskemaet (bilag 7) skal organisationen rangeres inden for de forskellige emner. Hvert af de seks

områder har fire alternativer, der skal rangeres ved at uddele 100 point, alt efter hvilket af alternativerne der kommer tættest på organisationen, hvilke der delvist minder om organisationen, og hvilke der slet ikke minder om organisationen. Efter skemaet er udfyldt, tælles alle pointene givet til hhv. A B, C og D alternativerne sammen og divideres med 6, så der kommer en gennemsnitlig A-score osv. Tallene kan nu plottes ind i en graf, der indeholder de fire kulturtyper, således at der fremkommer en kulturprofil for organisationen, som vist i figurene herunder.



**Figur 6.5 Cameron & Quinn "Diagnosing an Changing Organizational Culture"**

I figuren plottes A-scoren langs linjen i øverste venstre kvadrant (Clan), B-scoren i øverste højre kvadrant (Adhocracy), C-scoren i nederste højre kvadrant (Market) og D-scoren i nederste venstre kvadrant (Hierarchy). På den måde fremkommer et billede, der beskriver organisationens sammensætning, og hvilken kulturtype der primært dominerer organisationen. De seks eksempler, der her er vist, er hverken stereotyper eller idealer. De er blot med for at illustrere, hvor forskellige kulturprofiler kan se ud. For eksempel er producenten af standardiserede enheder domineret af hierarchy kulturen, men med adhocracy kulturen som anden mest dominerende, og på den måde illustreres det, hvorledes organisationer består af elementer fra flere kulturtyper. Ud over at tegne en kulturprofil baseret på de gennemsnitlige point, giver det en række fordele også at tegne kulturprofiler baseret på scoren i de enkelte seks spørgsmål. Ved at gøre dette opnås viden om: Den overordnede kulturprofil, kulturens styrke og den kulturelle kongruens (Cameron og Quinn, 1999).

Den overordnede kulturprofil: i det kvadrat hvor scoren er højest (gennemsnitsdata), giver information om hvilken kulturtype, der bliver lagt mest vægt på i organisationen. Denne viden er generel vigtig, idet eventuelle misforhold mellem strategi, ønsket adfærd og konkurrenceforhold, og hvorledes organisationen faktisk agerer, kan identificeres. Men det er også vigtig viden i forandringsprojekter, idet det her er muligt at se på forskellene på den ønskede (efter et forandringsprojekt) og den tilstedeværende kultur.

Kulturens styrke kan måles ud fra antallet af point, den dominerende kulturtype har i forhold til de resterende kulturtyper. En højere score betyder, at kulturtypen er mere dominerende og dermed stærk. Hvis forskellen er meget lille på de 4 typer af anke typer, vil den dominerende kulturtype ikke være særlig stærk, idet der er tale om flere stort set lige dominerende kulturtyper. I eksemplerne fra *figur 2* er hierarki kulturtypen således stærkere for Government Agency end for Standardized Parts Producer.

Kulturel kongruens henviser til, i hvor høj grad de forskellige aspekter af organisationens kultur peger mod det samme billede. Dette kan ses ved, at sammenholde kulturprofilerne for de seks spørgsmål/dimensioner. I en kongruent kultur vil strategi, ledelsesstil, belønningssystem m.m. alle vise det samme billede af organisationens kultur. Ligeledes ved at sammenligne analyser af forskellige afdelinger og subgrupper er det muligt at finde frem til eventuelle forskelle og subkulturer inden for organisationen (Cameron og Quinn, 1999).

#### **Fordele ved denne fremgangsmåde:**

**Praktisk** – metoden identificerer nøgle punkter i dimensionerne af kultur, der har vist at gøre en forskel for succesen af disse.

**Tidsmæssig** – diagnosticere og udvikling af en strategi for forandring kan ske indenfor en rimelig kort tidsperiode

**Involvering** – de enkelte trin i processen kan involvere alle medlemmer af organisationen, og især de der har ansvaret for at skabe retning, nye værdier og fundamentale forandringer.

**Kvantitet og kvalitet** – processen bygger på kvantitative målinger af nøglepunkter i kulturen, og har samtidigt kvalitative metoder, der indeholder historier, hændelser og symboler der repræsenterer den højre hjernehalvdels genlyd indenfor organisationen. De kvalitative oplysninger bliver dog først en del af analysen når dette værktøj bruges til en dialog omkring hvilken kultur der er til stede og hvilken man ønsker sig i fremtiden.

**Håndterbar** – processen med at beskrive kulturen og ændre denne, kan håndteres af en medarbejdergruppe indenfor organisationen – normalt ledelse teamet. Udefra kommende konsulenter, kultur eksperter og forandrings agenter er ikke nødvendige for en succesfuld implementering.

**Valid** – arbejdsprocessen giver ikke kun mening for dem, som skal håndtere den, men er også bygget på omfattende empiriske litteratur studier og tydelig verificering af teorierne bag (Cameron og Quinn, 1999).

## 6.4 Morgan

Metaforer handler om at koble billeder til vores forklaringer. Denne metodik har Morgan koblet sammen med organisationer, så vi på den måde kan bruge disse metaforer til at forklare hændelser og adfærd. Morgan har med hans metaforer givet os nogle forskellige 'billeder' af organisationer, som vi kan bruge til nemmere at kunne forklare de organisatoriske kendetegn og sætte navn på disse.

Maskinmetaforen er karakteriseret ved hierarki, bureaukrati, specialisering og automatisering, hvor tankerne ledes imod militaristiske systemer. Man betegner disse organisationer som maskiner for at sammenligne dem med det, der gør maskiner effektive, og for at kunne inkorporere de samme principper, der får maskinerne til at køre velsmurt. Organisationer karakteriseret som værende maskinmetaforer er orienterede mod planlægning, standardisering, kontrol, bureaukrati, regler, procedurer og forudsigelighed. Måden, hvorpå man udfører ledelse i disse organisationer, er kendetegnet af top-down styring, struktur, kontrol og ordrer. Man ønsker at opnå effektivitet i alle processer – en effektivitet der opnås gennem processer, hastighed, ensartethed, mængde og målbarhed. Motivationsformerne er typisk pisk eller gulerod, hvor man vil øge produktiviteten via akkord, belønninger eller straf.

Organismemetaforen er karakteriseret ved human ressource, tilpasning, gensidig afhængighed, decentralisering og udvikling. Man betragter organisationen som levende, afhængig af andre og indgår i en større sammenhæng for, at denne kan overleve og trives. Organismemetaforen er præget af fokus på menneskets behov, relationer mellem mennesker, tillid, harmoni og balance. Udøvelse af ledelsen er kendetegnet ved delegering af ansvar, værdier, socialt, fleksibilitet og rammestyring. Målene er kollektiv – at opnå harmoni, lavt fravær og jobtilfredshed. Motivation foregår ved at skabe vilkår, udfordringer og jobindhold, delegering af ansvar, anerkendelse og udvikling.

Hjernemetaforen er karakteriseret ved læring, informationsbehandling og holografi. Her sammenlignes organisationen med en hjerne og den måde, hjernen fungerer på. Denne opfattelse er orienteret imod fleksibilitet, selvorganisering, rationalitet, fornuftighed, læring og kommunikation, vidensdeling og netværk mellem mennesker. Lederens rolle i denne er orienteret imod værdibaseret ledelse, refleksion, evaluering og feedback samt facilitator. Effektivitetsbegreberne er kendetegnet ved stadig læring, kvalificering, dybde og bredde i kompetencer, innovation samt redundans i forhold til fleksibilitet. Den enkelte motiveres af dialog, variation, fælles udviklingsopgaver der skaber læring, uddannelse, uddelegering af ansvar, selvstændighed og projektorienteret arbejdsform.

Politikmetaforen er karakteriseret ved lobbyisme, magt, interesser og autoritet. Her sammenlignes organisationens karakteristika med kendetegnene ved politik og det spil, der forgår mellem politikerne. Denne opfattelse er orienteret imod forhandlinger, skabelse af konsensus og alliancer, styring af interesser, dagsordener og manipulation. Effektivitet betegnes som værende konsensus omkring det bedste

kompromis/alternativ samt kontrol. Motivationsformen er dialogskabende konflikt, magtstyring, handling med indflydelse, belønning/straf samt forfremmelse.

Kulturmetaforen er karakteriseret ved værdier, delt virksomhedskultur (subkultur), ritualer og adfærdsnormer, altså har fællesskabet skabt kulturen. Denne opfattelse er orienteret imod fælles identitet (selvopfattelse), etik og moral, symboler og myter, socialisering (opdragende fællesskab) og gruppen. Ledelsesopgaverne i denne type af organisationer er kendetegnet ved dannelse af forbilleder, formidling af værdier, gå foran og bearbejde holdninger. Kulturmetaforens effektivitet er betegnet ved fællesskab, samarbejde, korpsånd, og at man optager de fælles værdier som ens egne. Motivationsbegreberne handler om, at den enkelte kan finde sine værdier i et fællesskab, hvilket skaber tryghed og mulighed for individuel status.

Psykisk fængsel er karakteriseret ved kollektiv vanetænkning, ubevidste impulser, patriarkalske familier, symboler, angst, forandringsmodstand og forvrænget selvbillede. Det psykiske fængsel skal opfattes som det, der holder organisation fanget i sit billede af, hvordan verden ser ud og fungerer, men at denne opfattelse er forældet eller slet ikke passer med den virkelighed, de befinder sig i. Det psykiske fængsel opstår ved selvundertrykkelse, vanetænkning, vanehandlinger og symboler. I disse organisationer er ledelsen orienteret imod at skabe skræmmebilleder af fremtidskonsekvenserne for de valg vi træffer, traditioner, præcedens, normer og kontrol. Effektivitet er betinget af et lavt sikkerhedsnet, rutiner og risikominimering. Motivationsformen er præget af belønning/straf, frygten for at afvige fra normen, tryghed ved det kendte og social kontrol. Psykiske fængsler kan undgås ved fokus på at bevare integritet og den fri vilje, gøre ting bevidste og skabe synlighed omkring disse, innovation og forandringer. Ledelsen skal være orienteret imod at skabe frirum, stille spørgsmål til det bestående, konstant dialog og fremhævelse af forskellige synspunkter. Målet er at skabe fri energi og fokus på profitmaksimering. Motivation er præget af frihed, rammestyring, udfordringer og kreativitet.

Organisationer som flydende transformationer er karakteriseret ved 'vi er omgivelserne', 'vi er en del af helheden', proaktivitet, være i flow, aktion og reaktion samt dialektive forandringer<sup>4</sup>. Denne metafor skal tænkes som om, man hele tiden er med i noget, og at man følger med, når dette bevæger sig og suger nye indtryk til sig undervejs. Disse organisationer er orienterede imod intuition, forudsige og gennemskue omgivelserne, 'spotte trends' samt logik i forandringer. Ledelsen er kendetegnet ved proaktiv styring, intuitivt overblik, accept af fejl og autopoiesis. Effektiviteten kendetegnes ved fleksible væremåder, forudsigelighed og innovation. Motivation er præget af at udfordre fremtiden, fremme inspiration, innovation, arbejdsglæde, kreativitet, positiv og negativ feedback.

Dominansmetaforen, er karakteriseret ved magt, udbytte og hierarki. Disse organisationer er karakteriseret ved, som navnet indikerer, at den store trykker den lille på baggrund af dennes position eller ressourcer.

---

<sup>4</sup> Hvor svinger pendulet nu hen? Dialektive forandringer er forandringer der, i modsætning til kybernetiske forandringer, opererer med kæder af negativ feedback. Negativ feedback understøtter stabilitet..

Dominansmetaforen er orienteret imod maksimum ud af minimum og polarisering. Ledelsen er kendetegnet ved autoritet, magt, sanktioner og kontrol. Effektivitet er kendetegnet som omkostningsreduktion, profit og akkord. Motivation forgår via belønning og straf.

