

## 6.2 Håndtering og påvirkning af organisationskultur

Af direktør Michael Jensen, Colea

### Indhold

Denne artikel har følgende indhold:

1. Introduktion
2. Hvad er kultur?
3. Kulturelle elementer
4. Kulturelle dimensioner
5. Kultur som organisatorisk fænomen
6. Analyse af organisationskultur
7. Håndtering og påvirkning af organisationskultur
8. Sprogets betydning for kulturudviklingen
9. Afrunding
10. Mere viden
11. Artiklens forfatter

### I. Introduktion

Gennem de sidste år er stadig flere organisationer begyndt at efterspørge bistand eller inspiration i forbindelse med håndtering af diverse kulturelle udfordringer. Det kan f.eks. være i forbindelse med fusioner og opkøb, hvor man nu står med forskellige kulturer som man ønsker at udvikle i en fælles retning. I andre tilfælde kan det være, at en organisations kultur har udviklet sig i en uheldig retning eller er stagneret over tid så den nu er ude af trit med det udviklingen kræver.

I andre tilfælde har udfordringerne handlet om at forstå andre kulturer end den danske, det kan være i et dansk datter- eller moderselskab eller i forbindelse med udenlandske handels- og samarbejdspartnere, hvor man oplever, at de kulturelle forskelligheder på den ene eller anden måde er en udfordring for samarbejdet.

De processer jeg har været involveret i, har med tiden gjort den overbevisning stærkere og stærkere, at mange af de udfordringer vi traditionelt ser som motivationelle, ledelsesmæssige eller vurderer ud fra andre vinkler *bedst håndteres ved at anskue dem som kulturelle udfordringer*.

Samtidig oplever jeg, at når organisationer vælger at arbejde med den interne kultur så fokuseres der i alt for mange tilfælde ensidigt på organisationens værdier og på at få dem til at "leve". Men kulturarbejde er, som det vil fremgå af artiklen, andet og meget mere end blot arbejdet med organisationens værdier.

De erfaringer jeg har gjort mig siden jeg skrev denne artikel første gang i 2015, hvor artiklen primært handlede om håndtering af intern virksomhedskultur, har gjort, at artiklen løbende er blevet revideret og i denne forbindelse med et afsnit der gerne skulle skærpe opmærksomheden på sammenhængen mellem sprog og kultur (afsnit 8).

Jeg vil, efter bedste evne, og med udgangspunkt i de praktiske tilfælde jeg har mødt, give mine bud på, hvordan vi bør håndtere kulturforskelle og øvrige kulturelle udfordringer på arbejdspladsen og i samarbejdet med organisationer i andre lande.

Jeg er mig meget bevidst om den sondring jeg lægger ind i den sidste sætning, både fordi kulturforskelle er noget andet end det vi traditionelt forstår herved og fordi kulturforskelle blot er en af mange kulturelle udfordringer en organisation kan møde.

I afsnit to vil jeg definere, hvad kultur er, både ordhistorisk og med en opremsning af forskellige kulturelle arketyper.

I afsnit tre kommer jeg ind på de elementer vi, oftest, henviser til, mere eller mindre bevidst, når vi bruger ordet "kultur". Desuden får vi her en indsigt i de forskellige lag der er at arbejde med, når vi ønsker at påvirke en kultur.

I afsnit fire gennemgås de dimensioner, der er vigtige at forstå og arbejde ud fra når vi f.eks. taler international kultur.

I afsnit fem kommer jeg herefter ind på kulturelle fænomener på arbejdspladsen, for at styrke evnen til også at genkende og kunne kategorisere disse elementer, når vi møder dem.

I afsnit seks ser vi på et værktøj til afdækning af organisationskultur, og hermed samtidig på, hvor vi kan sætte ind, når vi fra et strukturelt synspunkt ønsker at påvirke kulturen.

I afsnit syv kommer jeg herefter ind på, hvordan vi håndterer kulturforskelle og andre kulturelle udfordringer på arbejdspladsen, og kommer her med en række bud, der forhåbentligt kan anvendes i praksis.

Med denne opdatering af artiklen kommer, som tidligere anført, et afsnit otte som behandler vigtigheden af at arbejde med kulturen gennem arbejdet med sproget.

## **2. Hvad er kultur?**

Kultur er en underlig størrelse som kan være svær at definere.

Oprindeligt betyder 'kultus' noget i stil med "det dyrkede" i modsætning til "det naturlige".

Definitivt er kultur:

*Den ikke-genetiske videreførelse  
af adfærd til en ny generation*

Wikipedia

Oprindeligt er kultur altså et agrart begreb, der gradvist vinder indpas som et afledet dannelses- og samfundsbegreb, hvor kulturen er udtryk for en større eller mindre gruppes adfærdsmæssige særkender.

Det er væsentligt at tilføje, at de fleste kulturer – samfunds- såvel som organisationskulturer er kendetegnet ved at være et sammenkog af forskellige subkulturer – i organisationer følger disse nogle gange faggrænser, men også forskellige geografiske- eller kønsbetingede grænser kan spille ind.

Kultur er desuden et *kollektivt fænomen*, noget, der *opstår mellem mennesker*: Som Aristoteles siger, så er mennesket et *zoon politikon* – et politisk eller socialt dyr og det giver ingen mening at forestille sig et menneske udvikle sin helt egen kultur, eller sit helt eget sprog for dens sags skyld. Kultur er noget vi udvikler sammen med andre; et individ kan have nogle særegne vaner, men det giver ingen mening at sige, at Søren har sin egen kultur.

Omvendt kan vi sige, at Søren gennem sin dag og gennem sit liv kommer i berøring med og kommer under indflydelse af forskellige kulturer. Der er f.eks. familiekulturen (og hvis Søren er gift et møde mellem flere familiekulturer), kulturen i vennekredsen, kulturen i sportsklubben, kulturen på arbejdspladsen osv.

Vi bliver altså påvirket af og påvirker dem, vi omgås og sammen udvikler vi en kultur, der er til fælles bedste og som gør hverdagen og livet nemmere for os at navigere i.

Kultur er også et *historisk fænomen*, som udvikler sig over tid. Vi plejer at sige, at, hvor det tager et individ i gennemsnit 4 – 8 måneder at tillægge sig nye vaner (ikke fordi det tager så lang tid at lære nyt, men fordi det tager tid at aflære gamle vaner), så tager det 4 -8 år at ændre en organisations kultur markant.

Hvis vi ser på kulturen i Danmark, kan vi også, når vi ser på de forskellige kulturmarkører, som jeg behandler i næste afsnit, se, at kulturen er anderledes i dag end for 50 år siden – både moden, sproget, spisevaner og f.eks. omgangsformer har ændret sig betydeligt. Men vi lægger, for det meste, ikke mærke til udviklingen, mens vi er i den.

Kultur er altså et *trægt fænomen* og den tager, som nævnt, tid at forandre. Det hænger bl.a. sammen med, at kollektivet ubevidst altid vil søge at bevare det eksisterende og føler sig udfordret af det nye. Det er derfor ikke for ingen ting at forandringsledelse er så svær en disciplin.

Kultur er *svær at måle og klassificere*. Det er en mere eller mindre udefinerbar størrelse og vi kan ikke, som Johari's vindue tydeligt understreger, kende os selv til bunds, vi vil altid have blinde pletter i forhold til os selv, som vi har brug for andre til at hjælpe os med at udrede – desværre vil der også være ting, de ikke får med, så at tro, at vi skulle kunne beskrive en kultur 100 % er utopi.

	Kendt af mig	Ikke kendt af mig
Kendt af andre	Åbent	Blindt
Ikke kendt af andre	Skjult	Ukendt

Figur 1. Johari's Vindue

En af de interessante konklusioner om kultur, som vi kan drage af Johahis's vindue er, at der er ting som det er umuligt at afdække: Der er ting som hverken andre eller jeg selv ved, som det ukendte vindue viser. Dette vender vi tilbage til allerede i næste afsnit.

Dog har vi en række såkaldte kulturmarkører eller *artefakter*, som vi kan tage afsæt i, når vi ønsker at afdække og arbejde med en organisations kultur, så lad os kigge lidt på dem og hvilke andre kulturelle lag, vi kan fokusere på, i næste afsnit.

### 3. Kulturelle elementer

Kultur afspejles i en række såkaldte artefakter, hvoraf de mest markante er:

- Sproget
- Handlemønstre
- Ritualer
- Symboler
- Genstande
- Rutiner
- Teknologier

*Sproget* kan f.eks. handle om dialekter eller om, at bestemte ord har en speciel betydning i forskellige kulturer. Vi kender også nogle kulturer på specielle slangudtryk, tiltaleformer osv. F.eks. er et spil noget andet for en fisker fra Hirtshals end for en bybo, som plejer at begå sig på casino.

For nogle år siden overhørte jeg en samtale mellem min søn og en af hans venner, hvor min søn på et tidspunkt siger: "Tusind tak, du gjorde mig virkelig en bjørnetjeneste i går Nikolaj". Det vidner om et kulturelt betydningsskred i forhold til, hvad en bjørnetjeneste var da jeg var ung. Samtidig siger det noget om, at ungdomskultur kan lægge ny betydning ind i ældre kulturens ord, hvilket kan besværliggøre kommunikation mellem forskellige aldersgrupper.

*Handlemønstre* er et andet artefakt: Ofte kan man kendetegne kulturer på visse gentagne handlemønstre. På arbejdspladsen kan det f.eks. være sådan noget som måden man holder frokost på, om man går hjem straks ved arbejdstidens slutning osv.

*Ritualer* er en væsentlig kulturmarkør. Det kan være alt lige fra fredagsrundstykker (som i dag i vid udstrækning har udskiftet de tidligere lige så rituelle fredagsøl), gentagne fester som den årlige julefrokost, hvordan vi fejrer fødselsdage og andre mærkedage osv. Ritualer skal her ses som alle de gentagelser vi kan finde på at gøre for at bekræfter vores (fælles) identitet. Her kan være et vist overlap i forhold til handlemønstre.

*Symboler* kan være påklædning, men det kan også være andre ting vi pryder os selv og arbejdspladsen med – for nylig var jeg på rundvisning på en mindre produktionsvirksomhed og her vrimlede det med forskellige symboler og andre kulturelle markører. Lige fra direktørens kontor, hvor målsætning og strategi hang til skue med en masse symboler for mål, strategi, taktikker osv. og til produktionen, hvor fagforeningssymboler blandedes med billeder af nøgne kalenderpiger. Naturligvis er et firmalogo et væsentligt symbol.

*Genstande* kan på nogle områder overlappe symboler men der er nogle gange, hvor de også står alene, f.eks. er der en speciel kultur i transportkredse, hvor det altdominerende fokuspunkt er lastbilen og her ikke bare lastbilen som sådan, men det er afgørende for den kulturelle identitet om det er Scania, Mercedes, MAN osv. man kører – her bliver selve genstanden afgørende for den kulturelle identitet og jeg har oplevet mennesker skændes og blive uvenner over om Volvo eller Scania har den bedste bus.

*Rutiner* kan på nogle områder minde lidt om handlemønstre, men her er vi mere ovre i retning af noget der minder om vaner eller specielle måder at gøre tingene på. Det kan f.eks. være noget med at før vi går hjem så hilser vi lige på hinanden på en bestemt måde eller tilsvarende – igen en tillært adfærd som er med til at bekræfte den fælles identitet.

*Teknologier* og brug heraf – eller mangel herpå for den sags skyld – er den sidste kulturmarkør jeg vil komme ind på i denne forbindelse. Det siger næsten sig selv, at de teknologier vi omgiver os med og gør brug af er en væsentlig del af vores kultur. Prøv blot at se på ungdomskulturen fra før smartphones og Facebook, Twitter, Snapchat osv. kom til og så til i dag, hvor disse stort set er dét livet handler om.

A pro pos dette kommer jeg til at tænke på et møde jeg var til i en virksomhed, hvor jeg sidder i bestyrelsen. I forbindelse med mødet blev jeg tilbudt et rundstykke i kantinen, og her havde jeg en speciel oplevelse: Alle de "gamle" sad og talte sammen i en gruppe for sig, mens de "unge" sad i en gruppe for sig med hver deres smartphone i hånden og hovedet bøjet ned over den. Der blev i denne gruppe ikke sagt et ord under hele pausen.

Jeg kan ikke lade være med at grue for, hvad denne kulturelle udvikling kommer til at betyde for samarbejdet i vores organisationer fremover.

De kulturelle elementer, der er gennemgået oven for, afspejler imidlertid kun ét kulturelt lag. Som den schweiziske professor Edgar Schein (f. 1928) har påvist, kan vi tale om tre kulturelle lag:

1. Artefakter
2. Antagne værdier
3. Underliggende formodninger eller antagelser

*Artefakter* er grundigt gennemgået i afsnittet oven for, her skal blot tilføjes at det er alt det, der er umiddelbart tilgængeligt for øjne og ører.

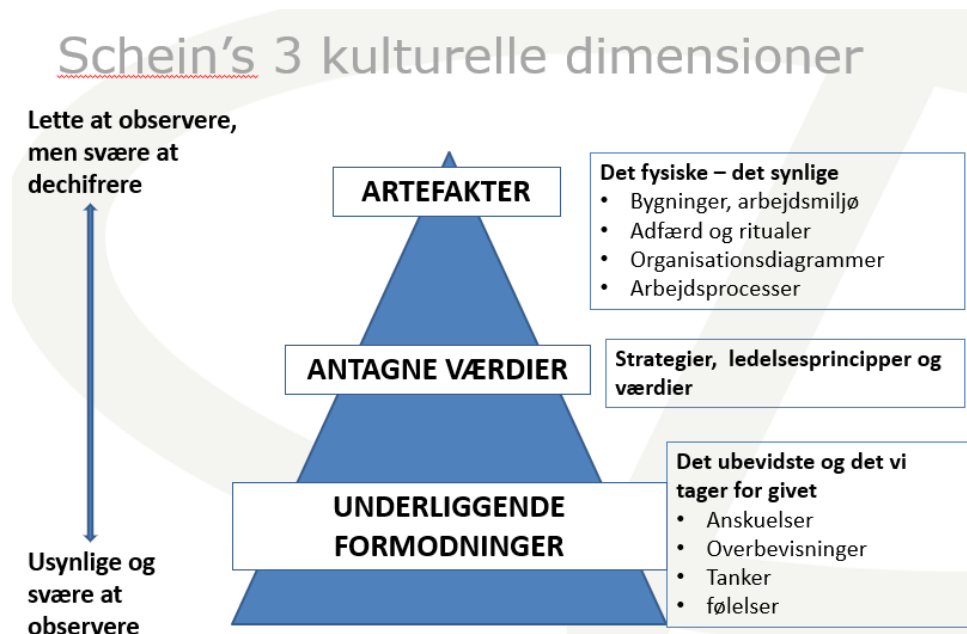
*Antagne værdier* handler, som ordet antyder, bl.a. om de værdier vi er mere bevidste om at vi lever efter – dem vi kan læse på organisationens hjemmeside og dem de ansatte, når de bliver spurgt umiddelbart, vil henvise til. Det kan også handle om vores mission, vision, strategi, ledelsesmæssige tilgang o.lign.

*Underliggende formodninger eller antagelser* handler ofte om noget vi ikke selv er helt klar over og som vi ikke lige kan remse op når vi bliver adspurgt. Der er en masse ting vi, ubevidst, er nødt til at tage for givet for at kunne interagere effektivt med andre mennesker i det daglige. Hvis vi gang på gang skulle diskutere om jorden er rund, tyngdekraften virker osv. ville vi aldrig nå noget. Dvs. på ene eller anden måde udtrykker dette lag vores samlede verdensbillede – sandt eller falskt!

Nogle af disse hviler imidlertid på myter. Myter er egentlig bare overleverede historier som vores kultur er grundfæstet i. det kan være den familieejede virksomheds tilblivelseshistorie, men det kan også være "fortællingen" om markedet, om vores kunder og konkurrenter, myter om andre kulturer osv.

Tit gemmer der sig også i de underliggende formodninger nogle tabuer. Noget som fylder utrolig meget i vores hverdag, men som vi, af den ene eller anden grund undgår at tale om.

Selvom det er svært, er det meget vigtigt, når vi ønsker at forstå, udvikle og påvirke vores organisationskultur, at vi afdækker i hvert fald hovedtræk i dette lag.



Figur 2. Schein's isbjerg

Som det fremgår af Schein's model er nogle kulturelle elementer nemme at se, mens andre, som har stor betydning, er usynlig eller meget sværere at observere. Samtidigt er det væsentligt, at jo sværere elementet er at dechiffrere, jo dybere er dets indflydelse på vores kulturelle ballast.

Artefakterne f.eks. vores påklædning er langt nemmere at ændre og påvirke, hvilket modebranchen f.eks. lever godt af, end vores grundlæggende antagelser om, hvordan verden hænger sammen. Dette er meget vigtigt at erindre når vi beslutter at arbejde med og påvirke kultur.

Schein's isbjerg eller løgmodel, skal altså vise os, at kultur består af flere lag, hvor de yderste er meget synlige, men deres rod ikke stikke så dybt og de er relativt nemmere at ændre end de mindre synlige, hvis rødder stikker meget dybere. Det vi hermed, er nødt til at forholde os til, er, at et arbejde med f.eks. organisationskultur foregår på tre forskellige plan, som vi skal have til at hænge sammen. Dette vil vi komme nærmere ind på i afsnit syv.

#### 4. Kulturelle dimensioner

I sidste afsnit beskæftigede vi os med Scheins løgmodel, som viser, at kultur manifesterer sig på flere lag. I dette afsnit vil vi beskæftige med en anden model, der undersøger de forskellige kulturelle dimensioner vi kan udpege når vi undersøger forskellige kulturer.

Den hollandske sociolog Geert Hofstede (1928 - 2020) der senere har grundlagt et helt institut, Hofstede's definerer kultur som

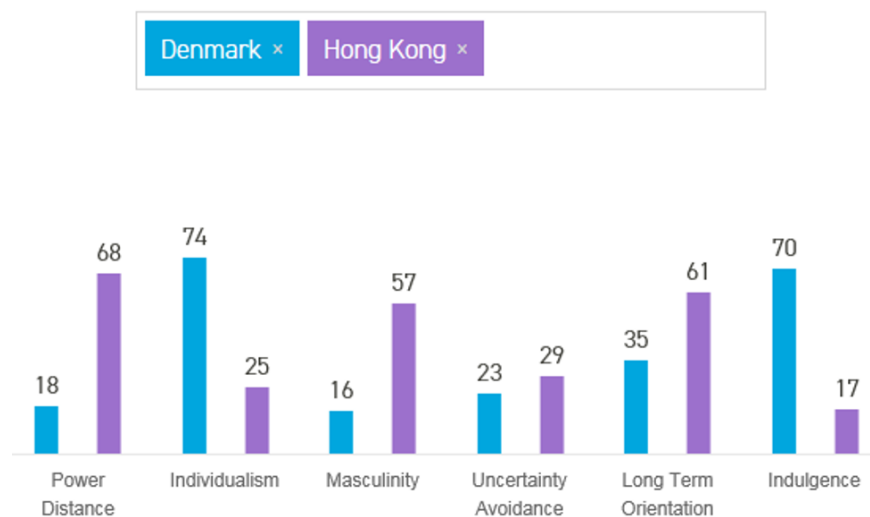
*Den kollektive mentale programmering af menneskets bevidsthed, der adskiller en gruppe af mennesker fra andre*

Hermed er det klart at der, i modsætning til hos Schein, er tale om en definering af forskellige kategorier eller dimensioner

De kulturelle dimensioner Hofstede udpeger er

1. Magtdistance
2. Individualisme
3. Maskulinitet
4. Håndtering af usikkerhed
5. Langtidsorientering
6. Eftergivenhed

I det følgende vil jeg kort beskrive hver dimension, og for at kunne konkretisere dimensionerne har jeg, via Hofstede's hjemmeside udvalgt to lande som vi kan sammenligne



Figur 3. Hofstede's kulturelle dimensioner (kilde: [www.hofstede-insights.com](http://www.hofstede-insights.com))

Til modellen blot den til føjelser, at der er tale om indekstal, og 100 er derfor maksimum.



## **Magtdistance**

Denne dimension beskriver, hvordan mennesker, der befinder sig på samfundets bund, opfatter deres egen mulighed for at komme til tops. Som det fremgår af modellen vil en dansker føle at magtskiftet er relativt lavt: I Danmark kan en lagerarbejder blive statsminister, som vi så med Anker Jørgensen.

I Hong Kong derimod er magtdistancen og dermed også autoritetstroen markant højere.

Denne dimension har stor betydning for en kulturs omgangsformer. Det er vigtigt at betone, at det gælder for denne, som for alle de kommende dimensioner, at vi kan adskille forskellige lag i dimensionen via Scheins løgmodel, hvilket er vigtigt når vi arbejder med og forstå en kultur, altså at der for hver dimensions udtryk i en givet kultur, kan udpeges artefakter, antagne værdier og underliggende formodninger, som eksponenter for den givne dimension. Går man i en kultur f.eks. meget op i uniformering og formel dresscode, kan dette være et fingerpeg om, hvordan kulturen forholder sig til autoriteter og magt (distance).

## **Individualisme**

Denne dimension beskriver, hvor individualiserede en konkret kultur er – groft sagt om vi tænker i 1. maj eller i først mig. Her er det tydeligt, at den danske kultur er væsentligt mere individualiseret, nogle vil sige egoistisk end kulturen i Hong Kong, hvor en større del af et menneskes personlighed er defineret af et gruppetilhørsforhold.

## **Maskulinitet**

Denne dimension beskriver i hvor høj grad maskuline værdier som konkurrence og det at være bedst dominerer i modsætning til feminine værdier som omsorg og at kunne lide det vi laver. Her fremgår det, at Danmark ligger relativt lavere (og det gør vi faktisk i relation til rigtig mange andre lande) end HongKong, der er betydeligt mere konkurrenceorienteret.

Der tales faktisk om, at Danmark har en overvejende feminin organisationskultur, hvor det er vigtigere, at vi har det godt og at alle er med end at vi er førende.

## **Håndtering af usikkerhed**

Denne dimension beskriver en kulturs evne til at håndtere usikkerheder. Når danskere scorer relativt lavt i denne dimension, betyder det, at vi ikke har det store behov for struktur og kan planlægge nærmest fra dag til dag. Her er vi nogenlunde lige med Hong Kong. Hvis en kultur scorer højt i denne dimension, betyder det at behovet for struktur og for at kende fremtiden et godt stykke frem er stort.

## **Langtidsorientering**

Denne dimension siger noget om dels behovet for at fastholde forbindelsen til sine rødder og dels behovet for at sikre en tryk fremtid. Her scorer Danmark relativt lavt, hvilket betyder, at vi er regel- og traditionsbundne, at vi har fokus på at skabe hurtige resultater og omvendt ikke planlægger langt frem. Det sidste giver sig bl.a. udslag i, at danske organisationer, generelt, arbejder med et kortere strategisk horisont end lande vi sammenligner os med. Dette giver en styrke i forhold til fleksibilitet, men en svaghed i forhold til konsekvens og konsistens.

Hong Kong ligger markant højere hvilket er udtryk for, at man er relativt mindre traditions- og regelbundne og arbejder med en markant længere tidshorisont.

## **Eftergivenhed**

Denne dimension beskriver, hvor tilbøjelige en kultur er til at kontrollere ønsker og impulser. Her scorer Danmark højt hvilket betyder, at danskere, generelt, er eftergivende; dvs. vi har en tendens til at give efter for vores egne ønsker og impulser i forhold til at nyde livet på vores egne præmisser. Danskere prioriterer fritidslivet og det at kunne disponere over vores egen formue.

Hong Kong scorer lavt i denne dimension, hvilket betyder, at man er tilbøjelige til at undertrykke egne ønsker og impulser til fordel for omgivelserne, man indretter sig og fokuserer mere på andres forventninger til en end på det at opfylde egne behov.

At sikre sig en forståelse for andre kulturer bliver stadig vigtigere i takt med, at verden bliver mindre og samhandelen også med fjernmarkederne i Asien stiger. Her kan en indsigt i en kulturs kulturelle dimensioner give vigtige finderpeg forud for f.eks. forhandlinger.

Det er to vigtige punkter at få med i afslutningen af dette afsnit:

For det første er det vigtigt at drage en samlet konklusion når vi vurderer alle dimensionerne, da de både siger noget hver for sig men også på den måde de forskellige dimensioner influerer på hinanden.

For det andet kan vi med fordel matrixe, hver af dimensionerne med Schein, således, at hver af dem har nogle udtryksformer (artefakter), peger i retning af nogle antagne værdier og normer og bygger på nogle grundlæggende antagelser som er vigtige for os at forstå.

## **5. Kultur som organisatorisk fænomen**

Hidtil har artiklen, for det meste, handlet om, hvad kultur er, men fra dette afsnit og resten af artiklen er hovedtemaet organisationskultur, og hvordan vi analyserer, håndterer og påvirker den.

Hvis vi skal se på kultur som et organisatorisk fænomen, så dukker der en række faktorer op, som det er interessant at kigge på, for at forstå, hvor det er, f.eks. en ledelse skal sætte ind, hvis den vil påvirke kulturen.

I flæng vil her blive nævnt forskellige kulturelle lag og dimensioner uden, at dette nødvendigvis kommenteres og det er her op til læseren selv at vurdere, hvor dybt elementet stikker.

*Tidsopfattelsen* er her et væsentligt fænomen.

Jeg har f.eks. arbejdet med buschauffører, hvor tid er et altoverskyggende fænomen, man hele tiden skal forholde sig til. Ikke komme for sent, for så når kunden ikke det han skal, men en anden kunde vil gerne lige have at jeg venter, fordi han er forsinket, samtidig skal min arbejdsgiver byde ind på offentlige udbud, hvor pris og dermed tid er afgørende parametre.

Omvendt er tid ikke et så væsentligt et fænomen i min egen branche, hvor det mere handler om indholdet i det jeg laver – jeg siger ikke, at min tid ikke betyder noget, blot at jeg har en anden opfattelse af den end buschaufføren.

Opfattelsen af *kunden* er et andet væsentligt fænomen.

Jeg oplever organisationer, hvor kunden er et og alt, og organisationer, hvor det nærmest virker som om kunden er til besvær. Der er ingen tvivl om, at den måde vi opfatter kunden på, afspejler sig i vores sprog, vores handlemønstre og vores rutiner og på denne måde bliver en integreret del af vores kultur.

Opfattelsen af hinanden mellem forskellige *organisatoriske lag*, er endnu et væsentligt element.

Det er tydeligt, at der er organisationer, hvor alle kommer hinanden ved og så organisationer, hvor der opleves en markant hierarkisk opdeling mellem "høj" og "lav" som har en indflydelse på, hvordan vi taler om og med hinanden i organisationen og som der med også har indflydelse på vores evne til at performe.

Tilsvarende er det af betydning om der er klare grænser *mellem de forskellige afdelinger* eller om de er mindre. I min praksis oplever jeg begge dele og kan se, hvilken betydning for samarbejds klimaet dette har. Jeg har således oplevet organisationer, hvor man brugte mere tid på at bekæmpe hinanden internt end på at bekæmpe sine konkurrenter, og kan også se, hvilken betydning dette kulturelle forhold har for organisationens konkurrenceevne og evne til at performe i det hele taget.

De to ovenfor nævnte kulturelle elementer, bygger, til dels på nogle fordomme, dvs. grundlæggende, og i vid udstrækning ubevidste, antagelser, der over tid er opbygget i organisationen, hvilket også peger i retning af, hvilket niveau vi skal arbejde på, hvis vi ønsker at gøre op med hierarkier eller siloer i vores organisation.

Synet på, hvad *professionalisme* er, er også et væsentligt udtryk for organisationskulturen. Skal tingene være 112 % i orden, som de siger hos Toyota, eller er det ok, at sende fejlbehæftede varer ud til kunden, eller er det i orden at møde uforberedt op til et vigtigt møde? Sådanne ting er det vigtigt at have for øje i kulturen, da meget naturligt står og falder med en fælles opfattelse af, hvad det vil sige at gøre sit arbejde ordentligt – i sidste ende, hvilke værdier vi arbejder ud fra.

Jeg er tilhænger af *Etienne Wenger* og *Jean Lave's* hypotese om at det er umuligt at adskille faglig læring fra den sociale integration på arbejdspladsen. Med deres begreb om *situeret læring*, som er baseret på faktiske observationer af optimale læringsmiljøer i en række brancher, peger de på at faglig og social læring er en integreret helhed som ikke kan skilles ad.

Derfor er det nødvendigt, at ledelsen har fokus på både den faglige funktionalitet og den sociale integration i organisationen,

Jeg oplever, at mange organisationer er præget af interne *fordomme*, hvor vi, mere eller mindre, bogstaveligt, bekæmper hinanden på tværs af faglige og organisatoriske skel.

Dette fænomen er også væsentligt at have fokus på og håndtere, hvis vi ønsker, om ikke en total konform kultur, så dog et vist fælles kulturelt element.

Jeg plejer, når jeg arbejder med en konkret organisations kultur at undersøge om den tilhørernes organisation er præget af en *mandagskultur* eller en *fredagskultur*. For mange år siden kørte jeg på en mellemstor dansk produktionsvirksomhed et lederudviklingsforløb, som bl.a. bestod af individuelle coachsamtaler med ledergruppen.

Jeg blev chokeret da jeg skulle have min første samtale med deres produktionschef, og på hans opslagstavle kunne se et papir hænge, på en dominerende plads med teksten

*Lige nu er der kortere tid  
til fredag end lige før*

Vi havde ikke mange samtaler, før den seddel var pillet ned!

Dette eksempel er et meget godt eksempel på det jeg kalder for fredagskulturen – et andet er de stadig mere omsiggribende fredagsrundstykker – som et eller andet sted er med til at skabe en holdning af at det handler om at komme gennem ugen, så vi kan holde weekend – weekenden er det endegyldige mål.

Hvad nu hvis vi i stedet for, når vi gik på weekend, sagde: "Bare det snart var mandag"?

Og hvad nu hvis vi erstattede fredagsrundstykkerne med mandagsrundstykker, hvor vi samtidig med, at vi spiste dem, satte fokus på vigtige mål, der skal nås i ugens løb?

Et andet kulturelt fænomen på arbejdspladsen er de kulturer, som mere eller mindre knytter sig til forskellige faggrupper. Jeg tænker på, at vi f.eks. kan finde en *funktionærkultur* på den ene side, og på den anden side en *lønarbejderkultur*. Selvom fænomenet ikke er så skarpt aftegnet som for tyve år siden, findes det stadig, og kan i vid udstrækning siges at være kendetegnet ved forskelle i de kulturmarkører eller artefakter, som jeg nævnte i sidste afsnit: Forskelligt sprog, påklædning, rutiner, handlemønstre osv.

Holdningsmæssigt er forskellen måske mest defineret ved den identitet man lægger i sit job. Dvs. om vi i høj grad identificerer os med vores arbejde eller om arbejdet har en sekundær betydning i denne henseende – til dette hører givet også den indstilling vi går til arbejdet med.

I dag kommer vi ikke uden om, at mange organisationer også har ansat personer, der stammer fra andre etniske kulturer, med alt hvad dertil hører af forskellige (mad)vaner, traditioner, værdier osv.

Bemærk i den forbindelse for øvrigt, at religion og kultur er to forskellige ting!

Den største udfordring jeg dog møder i praksis, er den som ungdomskulturen, bringer ind på arbejdspladsen: Her taler vi om, at arbejdet har en sekundær betydning, om at jeg går på arbejde for at realisere mig selv, og kan jeg ikke det på denne arbejdsplads, så finder jeg bare en ny – måske føler jeg mig ikke engang forpligtet til at fortælle min arbejdsgiver, at jeg ikke kommer mere.

Vi taler meget om curlingbørn, og det er denne generation som efter min mening er den største praktisk udfordring i mange organisationer.

Det flere års praksis har lært om integrering af denne gruppe i organisationer har vist er, at vi ikke kan forvente at curlingbørnene skal tilpasse sig vores organisationer, *vi er nødt til i vid udstrækning at tilpasse os dem, hvis vi vil beholde dem*. En sandhed jeg af erfaring ved er angstprovokerende for mange ledere, men som ikke desto mindre er sand.

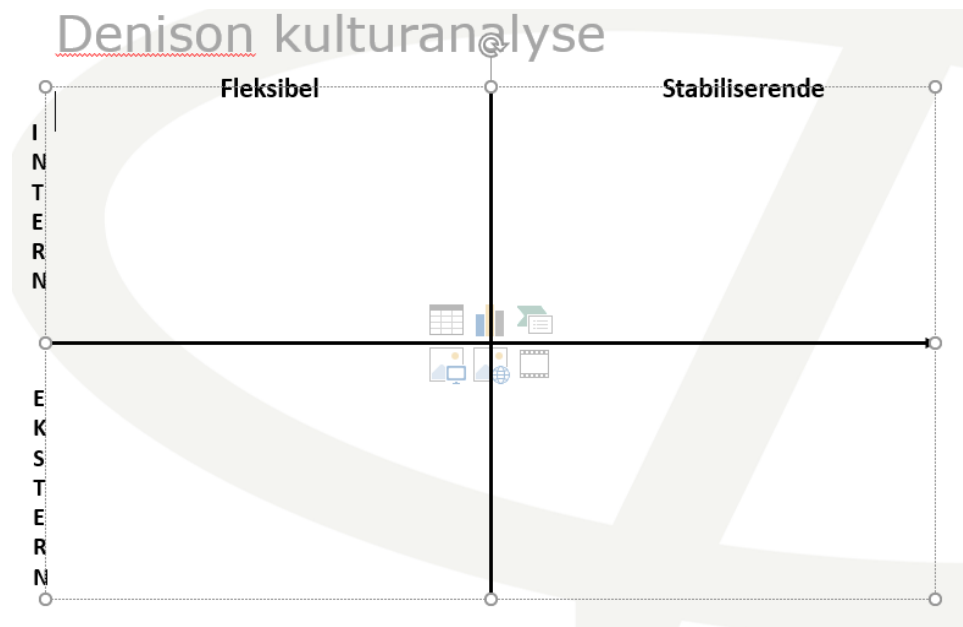
## 6. Analyse af organisationskultur

Forud for f.eks. et strategi- eller kulturarbejde (der kan argumenteres for, at de to ting altid bør hænge sammen) er det en god idé at analysere organisationens kultur.

Jeg bruger selv en Denison kulturanalyse, da jeg synes den giver et godt overblik over forskellige organisatoriske parametre, som efterfølgende gør det klart, hvor der med fordel kan sættes ind.

I det følgende vil jeg beskrive de parametre Denison undersøger.

Ifølge Denison består en kultur af nogle stabile og af nogle fleksible elementer. Samtidig er dens fokus dels internt dels eksternt, hvilket giver følgende matrix:



Figur 4. Denison matrix

### Intern/fleksibel

Her vurderes de *involverende* elementer dvs. for det første, hvor *handlekraftige* er medarbejderne; hvor gode er de til at træffe beslutninger på egen hånd og dermed også, hvor god er ledelsen til at delegeres ansvaret ud i organisationen, så *alle* kan yde deres bedste.

For det andet vurderes det i hvilken grad man er teamorienteret i organisationen. Dette handler ikke blot om de enkelte teams og afdelinger, men om man bredt i organisationen føler sig om én enhed, der arbejder mod fælles mål, eller om der er elementer af silotænkning. For det tredje undersøges om det er en del af kulturen løbende at udvikle medarbejderne.

### Intern/stabiliserende

Her analyseres det, hvor *konsistent*, dvs. vedholdende i forhold til retning, organisering, kommunikation osv. man er.

For det første analyseres det om organisationen er kendetegnet ved nogle kerneværdier og en stærk identitetsfølelse eller om værdierne, groft sagt, blot er til pynt og de principper der arbejdes efter, varierer fra afdeling til afdeling, fra leder til leder.

For det andet analyseres det i hvilken grad man evner at opnå konsensus, her i betydningen om man evner at nå til enighed om kritiske emner og om man evner at slå bro mellem forskellige meninger.

Endelig analyseres det, hvor god man i organisationen er til at koordinere og integrere beslutninger, dvs. hvor effektivt det tværgående samarbejde i organisationen er.

### **Ekstern/fleksibel**

Her vurderes organisations *tilpasningsevne*, dvs. dens evne til at tilpasse sig den verden den lever i.

For det første analyseres organisationens forandringsevne. Det gøres ved at analysere dels om organisationen over hovedet er i stand til at forandre sig og samtidig i hvilket tempo dette sker og om man også er i stand til at forudse ændringer i omgivelserne.

For det andet vurderes organisationens *kundefokus* og i hvor høj grad organisationen er drevet af fokus på kundetilfredshed.

Endelig vurderes det i hvor grad man i organisationen modtager, oversætter og fortolker *signaler* fra omgivelserne for at skabe mulighed for innovation, videndeling og kompetenceudvikling.

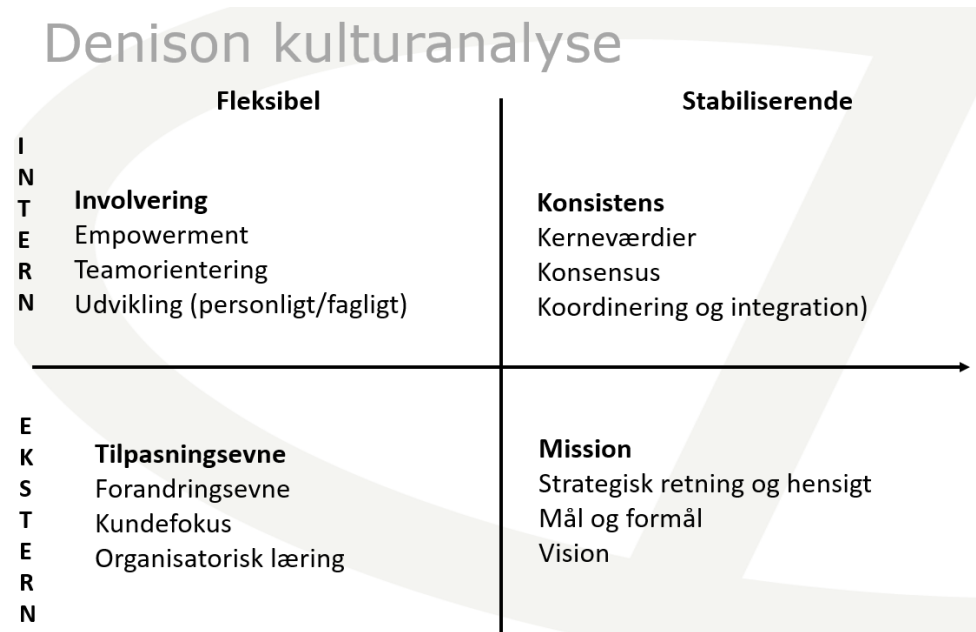
### **Ekstern/ stabiliserende**

Her vurderes det om organisationen har en klar *mission*, som er kendt af alle.

For det første analyseres det om organisationen har en klar strategisk retning og hensigt og i hvor høj grad denne også opleves ud i alle led af organisationen.

For det andet analyseres det om organisationen har et klart *mål og formål*, og dermed også om de ansatte har noget, der hjælper dem til at træffe valg på egen hånd i hverdagen.

Endelig analyseres det om organisationen har en klar *vision*, dvs. et overordnet billede af en fremtidig ønsketilstand – dette siger noget om evnen til at engagere de ansatte i en retning som også er handlevejledende.



Figur 5. Denison matrix med underområder

Inden for hvert kvadrat opstilles en række spørgsmål, gerne 3 – 5 for hvert underområde, dvs. 9 – 15 spørgsmål i hvert kvadrat. Besvarelsen af disse holdes efterfølgende op mod andre målinger som f.eks. interviews med in- og eksterne nøglepersoner, kunder, samarbejdspartnere osv. og kan herefter danne basis for det efterfølgende arbejde med organisationens kultur.

## 7. Håndtering og påvirkning af organisationskultur

Helt grundlæggende kan vi vælge at se på kulturforskelle på to måder: Som et problem, en svaghed eller som en styrke, et udviklingspotentiale.

Jeg mener, at det sidste synspunkt er det rette: *Forskellighed gør stærk.*

Hvis vi er enige i dette synspunkt, så må vi også være enige i at det, for ledelsen, handler om at udnytte forskellighederne så de supplerer hinanden og ikke bekæmper hinanden.

Skal dette opnås, må det handle om at skabe accept og forståelse, for hvorfor vores kulturelle baggrund er som den er, hvorfor den kommer til udtryk som den gør og hvilke elementer, der bidrager til, at vi når de organisatoriske mål – hermed også sagt, at udfordringen i høj grad er kommunikativ og handler om at skabe dialog.

Med Schein's isbjerg i baghovedet er det meget vigtigt, at vi erkender at kulturarbejdet foregår på tre forskellige niveauer, og ønsker vi for overskuelighedens skyld at benytte os af Hofstedes' kulturelle dimensioner, kan der med fordel opstilles en matrix, hvor vi for hvert element definerer, hvor vi står nu og hvor vi gerne vil bevæge os hen, og hvordan.



	Magt- distance	Indivi- dualisme	Masku- linitet	Hånte- ring af usikker- heder	Langtids- oriente- ring	Eftergiveness
Arte- fakter						
Antagne værdier						
Underlig- gende formod- ninger og grundan- tagelser						

Figur 6. Matrix mellem Schein og Hofstedes

Naturligvis kan Hofstedes' dimensionen udskiftes med et hvilket som helst andet kulturelt element i modellen efter eget ønske. F.eks. vil en Denison kulturanalyse ofte pege på vigtige elementer som så gøres til genstand for arbejdet.

Et andet godt og meget enkelt redskab til at få dialog, hvor vi kommer ned omkring antagne værdier og underliggende antagelser, er skemaet neden. F.eks. kan ansatte i de respektive afdelinger udfylde hver deres skema, som så gøres til genstand for diskussion internt i afdelingen til en begyndelse og herefter bredt mellem flere afdelinger, hvor niveauet for de beskrevne elementer også hele tiden udvides, og samtidig både selvforståelsen og forståelsen for hinanden.

- Værdier
- Holdninger
- Normer
- Fordomme

For på den måde at opnå forståelse for hinanden. Jeg oplever at dette udgangspunkt ofte gør at vi kommer ind på traditioner, måden at fejre højtider osv.

Værdier	Holdninger	Normer	Fordomme

Figur 7. Værktøj til arbejde med kulturel selvforståelse

Skemaet kan så videre danne baggrund for at forskellige afdelinger eller arbejdsgrupper fremlægger og diskuterer deres resultater indbyrdes.

Gradvist vil vi finde ud af, hvori forskellighederne består og deres årsager, men vi vil også finde ud af at på væsentlige områder har vi meget tilfælles, og ikke mindst vil den større forståelse for, hvorfor vi hver især reagerer som vi gør, styrke vores samarbejde i hverdagen.

På denne måde får ledelsen også et redskab, der gør den i stand til at bruge de kulturelle forskelligheder og særtræk, som et middel til at skabe øget momentum i organisationen: Øget forståelse skaber øget samhørighedsfølelse, som igen skaber øget lyst til og forståelse for, hvordan vi skaber gode resultater sammen, jeg oplever faktisk, at indsigt i hinandens forskelligheder kan være med til at skabe mere humor og glæde i hverdagen.

Igen er det værd at understrege, at den bedste måde at håndtere kulturforskelle på ikke er at forsøge at eliminere dem.

En anden måde at håndtere kulturforskelle på er, naturligvis, at arbejde med de forskellige kulturmarkører. Det kan f.eks. være at skabe nogle fælles rutiner eller ritualer, men det kan også være ved at skabe indsigt og forståelse for, hvorfor vi er forskellige på nogle områder.

Det er vigtigt at være opmærksom på om vi ønsker assimilation (tilpasning til én bestemt kultur) eller akkommodation (hvor vi udnytter forskellighederne til at skabe en fælles kultur).

Et andet område, der er vigtigt at fokusere på er defineret ved begreberne bonding og bridging.

Når vi "bonder", så dyrker vi social omgang med dem, der ligner os selv kulturelt. Når vi "bridger", så dyrker vi social omgang med, bygger vi bro, til nogen vi ikke umiddelbart ligner kulturelt.

Vi kan bl.a. se, hvordan de respektive arbejdsgrupper sidder sammen i frokostpausen osv.

Skal vi bruge disse begreber til håndtering af kulturelle forskelle på arbejdspladsen, så skal vi inspirere til, at der både foregår bonding og bridging.

De fleste organisationer har et værdisæt – underforstået et sæt af principper for at vi arbejder sammen. Det er naturligt oplagt at bruge dette til at håndtere kulturforskellene, blot skal vi sikre os, for det første, at vi har et værdisæt som er levende og give mening, og for det andet at vi ikke kommer til at bruge det til at skabe konformitet.

## 8. Sprogets betydning for kulturudviklingen

Mennesket er, som tidligere nævnt, et politisk eller socialt dyr.

En forudsætning for det sociale er kommunikation, det at have et sprog. Alle dyr kommunikerer ved hjælp af lyde, mimik og gestik – særligt for homo sapiens er, at vi også har skriftsproget, hvilket giver en række muligheder som andre dyr ikke har.

Den tyske filosof *Ludwig Wittgenstein* (1889 – 1951) påviser i sin bog *Filosofiske Undersøgelser*, hvorledes sproget er en social konstruktion – det er ganske enkelt umuligt, at et individ alene ville kunne konstruere et sprog. Som Wittgenstein udtrykker det

*"lad os sige, at jeg har en privat forestilling og, at jeg, hver gang jeg har den, skriver et E i min dagbog; først må det bemærkes, at det ikke lader sig gøre at give en definition af dette tegn, heller ikke overfor mig selv, for hvorledes skulle jeg kunne pege på forestillingen, og jeg har derfor ikke noget kriterium for rigtigheden af anvendelsen af tegnet; jeg har ingen regel for rigtig og forkert anvendelse heraf*  
*Undersøgelser*

Det Wittgenstein gør op med her er ikke ideen om jeget eller de indre forestillinger, men selve tanken om, at vi kan have en indre facitliste. For hvordan kan individet alene opdage at det tager fejl? Derfor kan vi ikke have et privat sprog og derfor er sproget noget vi har og skaber sammen.

Tilmed er det sådan at et givet sprog, ud over at være et formidlingsredskab også er en del af selve den kulturelle kontekst. Sproget og kulturen er noget vi får ind med modermælken og er for så vidt umulige at skille ad.

Til enhver kultur hører forskellige brug af termer som er kontekstafhængige og en del af den kulturelt-sproglige dannelse handler om at lære, hvordan forskellige begreber anvendes i konkrete sammenhænge – såkaldte *sprogspil*.

Tømreren kan f.eks. stå på stigen, række hånden ud og sige "*hammeren*" eller måske endda blot "*hammer!*" i en bydende tone, hvorefter lærlingen instinktivt rækker ham denne – én betydning og en brug i ét sprogspil.

Stod vi til gengæld på Bornholm og turguiden rakte armen ud og pegede samtidig med at vedkommende sagde "*Hammeren*", ville betydningen være en helt andet fordi der var tale om et andet sprogspil.

Gennem opvæksten vænner vi os til at indgå i sådanne forskellige kulturelt betingede sprogspil og vi navigerer med stor sikkerhed mellem begrebers skiftende betydning og reference alt efter hvilken kontekst vi befinder os i.

Når sproget og sprogbrugen på denne måde er indvævet i og afspejler kulturelle træk, er det naturligt, at vi gennem arbejdet med dette kan påvirke kulturen.

F.eks. kan vi gennem en grundig analyse af kernebegreber i organisationen afdække noget om de grundlæggende antagelser om verden, om kunden og om os selv. På samme måde kan vi gennem arbejdet med sproget og den måde vi taler om verden gradvist justere de grundlæggende antagelser, ligesom arbejdet med disse gerne også skulle afspejle sig i sproget.

Når vi kikker på det næste trin, de antagne værdier kan vi på samme måde både gennem den måde vores værdier, vision, strategi osv. er beskrevet på, afdække noget om vores kultur og gennem arbejdet med disse kan vi via sproglige ændringer afdække om, og hvordan tingene bundfælder sig.

På artefaktniveauet har vi dagligsproget som vi ligeledes kan arbejde med og dermed igen justere på kulturen.

Denne sidste del har en enorm betydning, og det viser sig også i praksis at accept af sprogets betydning for kulturen og vice versa løfter kulturudviklingen til nye højder, så det kan kun anbefales at inddrage denne del.

## 9. Afrunding

Jeg har i denne artikel givet en række bud på, både hvad kultur er og hvordan kulturforskelle kan håndteres.

Afslutningsvist, vil jeg påpege, at det helt grundlæggende handler om, at ledelsen i den pågældende organisation træffer en beslutning om, at lede kulturforskellene i kulturen, beslutter i hvilken retning kulturen skal ledes og derefter gør det konsekvent.

Samtidig er det vigtigt, at vi holder os for øje, at kultur er et trægt element, præget af dybtliggende og indgroede vaner og holdninger som det er, så tålmodighed om noget bør præge udviklingen.

Der vil givet være mange udfordringer i forbindelse med håndtering af kulturforskelle, men jeg er med tiden blevet stadig mere overbevist om, at mange af de udfordringer vi anskuer ud fra andre vinkler, i virkeligheden er kulturelle, så et fokus på dette område, vil have stor betydning for organisationens fremtidige udvikling og levedygtighed.

## 10. Mere viden

Wikipedia: <http://da.wikipedia.org/wiki/Kultur>

Om Joharis vindue læs: [http://en.wikipedia.org/wiki/Johari\\_window](http://en.wikipedia.org/wiki/Johari_window)

<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

John Kotter: *Ledelse af forandring*. Peter Aschenfeldt 1999

Jean Lave & Etienne Wenger: *Situeret læring*. Hans Reitzel 2003

John McAuley et. Al.: *Organization Theory – Challenges and Perspectives*. Prentice Hal, 2007

Charles Taylor: *Sources of the Self – the making of the modern identity*, Cambridge University Press 1989

Ludwig Wittgenstein: *Filosofiske Undersøgelser*. Gyldendal 1971

## 11. Artiklens forfatter

Michael Jensen, Colea Consult.

Se håndbogens forord for yderligere oplysninger om forfatteren.

