

ISBN 1-4129-3979-8



7 8 1 4 1 2 9 3 9 7 9 9



**IDENTITET  
& KULTUR  
I ORGANISATIONER**

# Identitet og kultur i organisationer

Eksamensopgave i organisationsanalyse 2007, 3. semester

ved Claus Bossen

Aarhus Universitet, Institut for Informations- og Medievidenskab

## **Opgaven er lavet af:**

Jakob Viskum Damgaard, 20062807

Sune Brehm Rasmussen, 20063463

## **Ansvarsområder:**

Jakob: s. 5-17, 30-35

Sune: s. 18-28, 36-41

Resten er fælles ansvar.

**Antal normalsider: 42,1 (101.154 tegn)**

## **Forord**

Siden slutningen af 1980'erne har der været en intensiveret opmærksomhed omkring identitets- og kulturbegrebet. Vi støder på begreberne alle vegne: I medierne, på rejser, i samtaler og indenfor videnskaben. Den voksende interesse for begreberne kan forklares med forandringer i historiske og kulturelle omstændigheder, men også med henvisninger til, at samfundsforskere og andre intellektuelle ikke længere har monopol på anvendelsen af begreberne. De har vundet indpas i en række nye sociale sfærer, hvor de ofte anvendes på en strategisk måde blandt andet i organisationer. Fælles kultur og social identitet antages i organisationer som en metode til at styre og iscenesætte arbejde og bliver dermed brugt som ledelseskontrol.

# Indhold

<b>Problemformulering.....</b>	<b>1</b>
<b>Metode .....</b>	<b>1</b>
<b>Indledning.....</b>	<b>2</b>
<b>Identitet.....</b>	<b>5</b>
Indledning.....	5
Identifikation .....	6
Kategorisering og den sociale verden .....	8
Organisation .....	10
Rekruttering.....	11
Identitetsskabelse i organisationer.....	15
Delkonklusion .....	16
<b>Organisationer og kultur .....</b>	<b>18</b>
Indledning.....	18
Organisationskulturs tvetydighed .....	19
Organisation som meningsgrænse .....	20
Rationalitet.....	22
Inklusion.....	22
Autoritet og ledelse .....	23
Modstand og tilpasning.....	24
Forskellenes dynamik.....	25
At lede flertydighed.....	27
Delkonklusion .....	28

<b>Analyse .....</b>	<b>29</b>
Indledning .....	29
Præsentation af case .....	29
<b>Identitetsskabelse .....</b>	<b>30</b>
Indledning .....	30
Ansættelse.....	30
Evaluering.....	31
Hierarkisk identifikation .....	32
Fællesskabsfølelse .....	32
Kontrol af identitet.....	33
Delkonklusion .....	35
<b>Dannelsen af organisationskulturen.....</b>	<b>36</b>
Indledning .....	36
Instrumentel rationalitet.....	36
Inklusion.....	37
Ledelsens autoritet og legitimering .....	39
Tilpasning .....	40
Delkonklusion .....	41
<b>Jenkins &amp; Batteau .....</b>	<b>42</b>
<b>Konklusion .....</b>	<b>44</b>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>46</b>
Bøger .....	46
Hjemmesider .....	46

## Problemformulering

I denne opgave vil vi gøre rede for begreberne identitet og kultur. Vi vil desuden anskueliggøre, hvorledes organisationer bruger disse fænomener i deres stræben efter at skabe en meningsramme, som kan fungere ordnende på de individer, vis relationer danner organisationer.

## Metode

Den følgende opgave vil tage udgangspunkt i et historisk rids af organisationsteori med henblik på at beskrive, hvorledes organisationsformen har ændret sig med tiden. Vi vil beskrive, hvordan organisationsteorien er gået fra en materiel til en mere imaginær indgangsvinkel, hvor begreber som kultur og identitet har vundet frem. Det historiske rids er valgt ud fra den betragtning, at fænomenerne kultur og identitets betydning for organisationer i dag, bedst lader sig forstå, hvis man har den historiske baggrund in mente.

I de to følgende afsnit vil vi teoretisk redegøre for begreberne identitet og kultur. Vi tager udgangspunkt i Richard Jenkins' definition af identitetsbegrebet og beskriver, hvilke betydninger identitet har for organisationer. Jenkins lægger et bredt perspektiv ned over identitetsbegrebet og beskriver det i en almen sociologisk, antropologisk forstand. Efter redegørelsen af fænomenet identitet vil vi beskrive, hvorledes Jenkins mener, at identitetsbegrebet kan bruges på en bestemt gruppeform – nemlig organisation.

I efterfølgende afsnit vil vi se nærmere på den ramme og de mønstre, som skabes, når organisering finder sted. Desuden redegøres for organisationskultur som begreb. Vi vil gøre rede for Allen Batteaus teori om organisationskulturens flertydighed for gennem denne, at beskrive de kræfter, der er på spil i skabelsen af en kultur.

Med denne fremgangsmåde foretager vi en indsnævring fra en bred, sociologisk, antropologisk antagelse om identiteter til en fokusering på kulturer i organisationer set fra et organisationsteoretisk perspektiv.

Efter den teoretiske redegørelse, vil vi applicere den udvalgte teori på en relevant case, hvor kultur og identitet i høj grad spiller en rolle for den pågældende organisations virke. Derigennem anskueliggøres teoriernes relevans for det undersøgte område. I analysen vil vi først undersøge identitet og identifikation i

organisationer, og hvordan denne aktivt kan forsøges kontrolleret. Derefter vil vi gøre rede for kulturformerne i virksomheden og anskueliggøre den flertydighed, som skabes ved, at disse kulturformer bygger deres samspil på udnyttelsen af hinandens ressourcer.

Afslutningsvis vil vi kort diskutere teoretikerne Richard Jenkins og Allen Batteaus teorier i forhold til hinanden med henblik på at anskueliggøre deres forskellige tilgangsvinkler til fænomenerne identitet og kultur.

## Indledning

I organisationsteori har det længe være foreslået, at en organisation skulle ses som en enhed, hvorfor metaforer som maskine, organisme og politisk system er blevet anvendt.<sup>1</sup> Disse metaforer har været produktive og bruges stadig i organisations-teori i dag, men den seneste udvikling indikerer dog et skift væk fra en sådan enhedsforståelse. Den nuværende interesse for kultur og identitet viser et skift fra et materielt til et imaginært område.

Dette skift har været gennemgående i historien, hvor normativ og rationel kontrol har vekselvirket med skiftende fokus på det materielle og det imaginære. Således har organisationsteorierne *industrial betterment* (1870-1900), *scientific management* (1900-1923), *human relations* (1923-1955), *systems rationalizations* (1955-1980) og *organizatiol culture* (1980 og frem) dannet bølger mellem den rationelle og den normative kontrol.<sup>2</sup>

Fra 1955-1980 opfattede organisationsteoretikere altså organisation som værende et rationelt system, som udelukkende dannede den fysiske ramme om arbejdet. Organisationer var bureaukratiske, hvilket betyder en arbejdsdeling mellem dem, som arbejder, og dem som planlægger, koordinerer og kontrollerer arbejdet.<sup>3</sup>

Desuden herskede det teknokratiske paradigme, som kan siges at have sit udspring i den moderne kapitalisme med sit indbyggede pres i retning af rationaliserede produktions- og arbejdsprocesser. Pointen var, at kapitalismen havde behov for effektive, operationelle og instrumentelle løsninger på problemer, som den selv producerede. Dette skabtes ved hjælp af stram planlægning og styring gennemført af ekspertgrupper, som havde den fornødne viden indenfor eksempelvis teknologi, økonomi og administration. Den stramme styring afstedkom et tydeligt ledelses-

---

<sup>1</sup> Morgan 2006

<sup>2</sup> Årstallen mellem disse teorier er ikke skarpt defineret, men giver en ide om, hvornår de cirka fandt sted. Teorierne uddybes i Morgan 2006

<sup>3</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s.150

hierarki, som virkede stærkt kontrollerende på den enkelte medarbejder og fratog denne en stor del autonomi.

Omkring 1980, hvor Vesten gennemlevede strukturelle kriser, indså ledere og organisationsteoretikere, blandt andet ved at se på Japans imponerende vækst, at tiderne havde ændret sig, og at der var behov for at se på organisationer på en ny måde.<sup>4</sup> Ikke mindst sociologer og antropologer pegede på, at organisationer ikke blot fungerede som rationelle systemer, men derimod var med til at give mening og identitet til de mennesker, som dannede organisationen.

”Organizations are mini-societies that have their own distinctive patterns of culture and subculture”<sup>5</sup>

Denne udvikling skal ses i lyset af den socioøkonomiske forandring, der er sket. Her tænkes blandt andet på ekspansion i servicesektoren, ekspansionen af videntungt arbejde og et skift mod forbrugerøkonomi.<sup>6</sup> Med disse forandringer skete der en ændring i samfundets grundlæggende struktur, som også influerede organisationerne. Dermed opstod et nyt paradigme, hvor nye organisationsformer opstod.

Specielt ledelsesformen har forandret sig. I den bureaukratiske, industrielle epoke var ledelsesaktiviteterne typisk fokuseret på at designe arbejdsprocesser, hvori et minimum af intellektualitet og færdighed var påkrævet. Taylorismen opsummere denne ideologi, hvor alt effektiviseres for at opnå et så stort udbytte som muligt.<sup>7</sup>

I takt med teknologiens udvikling og specielt computerens indtog i organisationer, skabtes videntunge sektorer med mange videnerhverv - organisationernes produkt er kort sagt blevet viden. Desuden skabtes netværksorganisationer, hvilket også er blevet en medvirkende faktor til en mere bevidst udvikling af organisationskulturer. Hvor det førhen havde været muligt at styre hele organisationen med mere eller mindre synlig autoritet, er det nu blevet umuliggjort ved, at en virksomhed eksempelvis har kontorer over hele kloden.

Derfor skabtes incitamentet for at øge autonomien hos den enkelte medarbejder, så denne ikke er afhængig af et stramt, topstyret ledelseshierarki, men derimod er i stand til at handle relativt selvstændigt. Eftersom det industrielle arbejde i organisationen langsomt bliver mindre og andre typer arbejde opstår, bliver der som nævnt brug for nye ledelsesformer. I de nye organisationsformer, hvor kreativitet, fleksibilitet og innovation kommer i højsædet, kan det være vanskeligt at organisere og kontrollere arbejdet – i visse tilfælde kan det ligefrem være mod-

---

<sup>4</sup> Morgan 2006, s. 116

<sup>5</sup> Morgan 2006, s. 125

<sup>6</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 150

<sup>7</sup> Morgan 2006, s. 23

virkende på produktiviteten.<sup>8</sup> Ledelsen prøver nu i stedet at styre arbejdet indirekte gennem normer og værdier:

“Normative control: the attempt to elicit and direct the required efforts of members by controlling and underlying experience, thoughts, and feelings that guide their actions.”<sup>9</sup>

Forskning viser, at nye ledelsesformer ikke direkte erstatter ældre, men opstår i stedet som en kontrolstruktur, der bygger videre på og supplerer eksisterende former. Den nylige interesse omkring identitet og specielt social identitet udspringer altså fra et ønske om kontrol. Identitet påstås at give et middel til integrering og iscenesættelse af arbejde, og derfor er organisationer interesseret i at bearbejde denne identitet.<sup>10</sup>

I det følgende vil vi beskrive begreberne identitet og kultur og belyse, hvordan disse fænomener kan bruges i organisationsanalyse.

---

<sup>8</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 151

<sup>9</sup> Kunda 1992, s. 11 ifølge Kärreman & Alvesson 2004, s. 151

<sup>10</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 151

# Identitet

## Indledning

I dette afsnit vil vi beskrive den sociale identitet, hvordan denne indgår i organisationer, og hvorledes ledelsen kan påvirke identiteten. Identitet er et begreb, der har beskæftiget sociologer gennem en årrække, men er et forholdsvis nyt fænomen i den brede befolknings bevidsthed og er blevet et af tidens modebegreber. Den polske sociolog Zygmunt Bauman skrev således om identitetsbegrebet i sin bog *Identity – Conversations with Benedetto Vecchi* fra 2004:

”For blot et par år siden var ’identitet’ slet ikke noget, der optog vores tanker, og det var udelukkende et objekt for filosofisk meditation. I dag er ’identitet’ derimod det hotteste samtaleemne, et brændende punkt på alles læber eller i deres bevidsthed.”<sup>11</sup>

Det er ikke længere kun iblandt sociologer, at begrebet ’identitet’ bliver diskuteret men også iblandt politikere, myndigheder, livsstilseksperter, reklamefolk, terapeuter, arbejdsgivere og andre ’almindelige’ mennesker. Identitetsbegrebet bliver brugt til at beskrive vores personlige identitet, identitetskriser, politisk identitet, national identitet, fælles identitet etc. Begrebet er dermed mangfoldigt, da det blandt andet bruges til at indfange oplevelser af selvet, andre personer, kultur, politik, historie og personlighed. Identitet er altså et begreb, der dækker over de indtryk, et menneske indsamler i løbet af livet om sig selv og sine omgivelser. I forordet til tidsskriftet *The Hedgehog Review* omhandlende identitet gives et bud på, hvorfor identitetsbegrebet netop nu er kommet på mode:

”Sociale forhold har gjort det stadig vanskeligere for os at fastslå, hvem vi er, både i vores egne øjne og i andres. Mere end nogensinde tidligere står vi ansigt til ansigt med den udfordring, der består i at lokalisere os selv midt mellem modstridende livssfærer, hvor mangfoldige og ofte uforenelige identiteter gør sig gældende.”<sup>12</sup>

Vi står altså overfor en tid, hvor det er sværere at forstå, hvem vi er, og hvad vi kan blive til. Vi får ikke længere puttet en identitet ned over hovedet fra fødslen, men skal i høj grad selv skabe og forme vores identitet. Som konsekvens heraf har

---

<sup>11</sup> Bauman 2004, s. 17 ifølge Jenkins 2006, s. 9

<sup>12</sup> The Hedgehog Review 1999 ifølge Jenkins 2006, s. 9

identitetsbegrebet vundet indpas i samfundsvidenskaben og i hverdagen. Forskellige grupper lægger vægt på forskellige aspekter af begrebet, og der er ikke bred enighed om dets betydning. Fra en sociologisk synsvinkel vil begrebet udtrykke vores oplevelse af 'hvem vi er' og 'hvem andre er'.

I det følgende vil vi fremlægge Richard Jenkins syn på identitetsbegrebet. Jenkins (født 1952) er uddannet socialantropolog, professor i sociologi ved University of Sheffield og er en anerkendt person i det antropologiske og sociologiske miljø. Desuden er han en kendt personlighed i det danske universitetsmiljø og har boet i Danmark i en årrække for at undersøge den danske identitet.<sup>13</sup> Jenkins' præsentation af identitetsbegrebet er primært inspireret fra den symbolske interaktionisme og socialantropologien, hvor hans primære inspirationskilder har været George Herbert Mead, Erving Goffman og Frederik Barth.<sup>14</sup>

## Identifikation

En af Jenkins hovedpointer er, at social identitet er en nødvendighed for den sociale verden. Hvis mennesker ikke var i stand til at identificere sig selv og andre ud fra en sammenligning af ligheder og forskelle, ville vi ikke kunne indgå i meningsfulde relationer. Ifølge Jenkins er det altså afgørende at vide, hvem man er, og hvem andre er, for at indgå i sociale relationer. På den anden side er identiteten også afhængig af relationerne og er derfor et socialt fænomen, da vores identitet er nært knyttet til den måde, hvorpå vi agerer med hinanden i hverdagslivet. Identitet er således i høj grad et spørgsmål om vekselvirkningen mellem individ og omgivelser.<sup>15</sup>

Ordet identitet stammer fra det latinske *identitas*, af *idem*, der betyder 'samme'. Ordets grundbetydning er:

- Genstandes ligheder.
- Ensartethed over tid, der udgør grundlaget for at fastslå og forstå afgrænsningen af og det karakteristiske ved noget.

Identitet er altså en vurdering ud fra lighed og forskellighed. Desuden hænger verbet 'at identificere' sammen med 'identitet', da der er noget aktivt ved identitet, der ikke kan ignoreres. Dermed dækker begrebet også over:

- At klassificere ting eller personer.
- At associere sig med eller knytte sig til nogen eller noget.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Jenkins 2006, s. 11

<sup>14</sup> Jenkins 2006, s. 13

<sup>15</sup> Jenkins 2006, s. 12-13

<sup>16</sup> Jenkins 2006, s. 28

Jenkins hævder, at al menneskelig viden er afhængig af klassifikation og dermed identifikation.

“Without categorization, the complexity of the human social world might not be manageable at all: Categorization is a fundamental and universal process precisely because it satisfies a basic human need for cognitive parsimony”<sup>17</sup>

Identifikation og klassifikation handler om at skelne mellem ‘hvad ting er’ og ‘hvad de ikke er’, hvilket sker på baggrund af en bedømmelse af ligheder og forskelle. Da mennesker erfarer verden ud fra deres egen krop og synsvinkel, identificeres andre individer ud fra en relation mellem os og dem – vi/jeg kan være forskellig eller ens med dem. Hvordan vi identificerer os selv, hvordan andre definerer os, og hvordan andre definerer sig selv, er alle sociale identifikationer, som sker på baggrund af sociale handlinger.

Ifølge Jenkins er der to typer af identifikation, hvor selv- og gruppeidentifikation er intern, og kategorisering af andre er ekstern. Intern identifikation er altså en identificering, hvor man selv indgår enten som identifikation af ‘jeg’ eller ‘vi’, hvorimod ekstern identifikation er en identificering af andre enten som ‘du’ eller ‘I’. Alle individer er subjekter for begge typer af identifikation: Individuelt identificerer vi os selv, men identificerer også andre og bliver identificeret af dem i intern-ekstern dialektik af selv- og gruppebillede.<sup>18</sup> Dette er en fast del af vores sociale handlinger og kan med andre ord kaldes for social identifikation, hvilket handler om at vide, hvem vi er, og hvem andre er. Med hensyn til identifikation så er, hvad mennesker tænker om os ikke mere vigtig, end hvad vi tænker om os selv. Social identifikation er ikke ensidet men skal ses fra forskellige vinkler. Individer har nogen kontrol over, hvordan de opfattes i en interaktion<sup>19</sup>, men hvordan de kategoriseres af andre, har de ringe indflydelse på. Ved at se nærmere på kollektiv identifikation, bliver det tydeligt, at interne og eksterne identifikationer er indbyrdes afhængige. Først og fremmest er kategorisering (ekstern definition) fundamental for intern identifikation. For at identificere ‘os’ er det nødvendigt at have ‘dem’ at sammenligne med, og denne sammenligning foregår ved at se på forskelle og ligheder. For det andet vil andres kategorisering af ‘os’ have en effekt på ‘vores’ interne identifikation, ikke mindst fordi det vil have en indflydelse på deres syn på ‘os’. Endeligt vil en intern identifikation virke som et boldværk mod andres kategorisering af ‘os’. Dette forsvar kan have en positiv indflydelse på den interne identifikation igennem modstand og

---

<sup>17</sup> Hogg and Abrams 1988, s. 72 ifølge Jenkins 2006, s. 8

<sup>18</sup> Jenkins 2006, s. 7-8

<sup>19</sup> Goffman 1982 ifølge Jenkins 2006, s. 8

reaktion.<sup>20</sup> I det ovenstående er der brugt kollektiver som eksempler, men som Jenkins skriver:

"[...] 'social identity' is one of the few working sociological concepts that can be applied equally meaningfully to both individuals and collectives."<sup>21</sup>

## Kategorisering og den sociale verden

Disse former for identifikation udspiller sig i den sociale verden, som består af individer. Den sociale verden kan betegnes ved et sæt relationer indenfor og i mellem tre niveauer af sociale fænomener:

- *Den individuelle orden* er den menneskelige verden, som udgøres af kropsliggjorte individer og det, der foregår i deres hoveder.
- *Samhandlingsordenen* er den menneskelige verden, der konstitueres i relationerne mellem individer og i det, der finder sted mellem mennesker.
- *Den institutionelle orden* er den menneskelige verden bestående af mønstre og organisering og af de etablerede måder at gøre ting på.

Selvom den sociale verden kan ses som bestående af individer, af interaktioner og af institutioner, kan den ikke ses som én af disse isoleret. De tre niveauer overlapper hinanden og er afhængige af hinanden.<sup>22</sup>

Som tidligere nævnt er social identitet en nødvendighed i den sociale verden, men Jenkins beskriver, at den individuelle identitet, indlejret i selvet, er lige så vigtig. Hvordan vi opfatter os selv er afhængig af den menneskelige verden og giver ikke mening isoleret.<sup>23</sup> Hvert individ er unikt, men er samtidig konstrueret igennem sociale handlinger, da det gennem hele livet konstant definerer og redefinerer sig selv og andre. Ud fra disse indre selvdefinitioner og ydre definitioner af os selv, som andre bibringer, skabes identiteterne såvel individuelle som kollektive.<sup>24</sup>

For at forstå, hvordan identitet skabes, er det som nævnt ikke nok blot at kigge på *selvbilledet* – det vi tænker om os selv. Det er mindst lige så vigtigt at se på, hvad andre tænker om os – *det offentlige billede*. Identiteten skal valideres (eller det modsatte) af dem, vi omgås med. Selvom individet har en vis kontrol over de signaler, vedkommende sender til omverdenen, kan man aldrig være sikker på, at de modtages og fortolkes efter hensigten. En antagelse, Jenkins fremfører, er, at individer altid vil forsøge at fremføre sig selv, så de antager en bestemt identitet.

---

<sup>20</sup> Jenkins 2006, s. 9

<sup>21</sup> Jenkins 2006, s. 10

<sup>22</sup> Jenkins 2000, s. 10

<sup>23</sup> Jenkins 2006, s. 43-44

<sup>24</sup> Jenkins 2000, s. 11

Samtidig med at vi identificerer os selv, identificerer vi også andre, og det er denne dialektik mellem den ydre og den indre definition, som er central for identitetsbegrebet. Interaktionen mellem selvdefinition og andres definition kan føre til en internaliseringsproces, hvor et individ overtager normer fra et kollektiv.<sup>25</sup> Personer, der bliver tvunget ind i kollektiver, tillægger sig ofte gruppens normer og værdier. Værnepligt er et tvunget kollektiv, hvor individerne meget ofte affinder sig med den kollektive identitet. Denne internalisering kan forekomme, hvis en person stemples inden for en institutionel ramme – en kollektiv identitet.

Karl Marx definerede to typer af kollektive gruppe, "en klasse i sig selv" og "en klasse for sig selv", som Jenkins har videreført og kalder for henholdsvis *gruppeidentifikation* og *kategorisering*. Hvis et individ er medlem af et kollektiv, hvor vedkommende er bevidst om sit medlemskab og dermed definerer sig selv som medlem, er det gruppeidentifikation. Medlemmerne af en kategori er derimod kun forenet i beskuerens øjne via tilskrivning af specifikke kollektive karakteristika. Det er dermed ikke sikkert, at individet ved, at vedkommende hører under en specifik kategori.<sup>26</sup>

Gruppeidentifikation og kategorisering kan have varierende indflydelse på individets selvbillede. Kategorisering fra eksempelvis statens side kan være genstand for stor forandring i blandt andet livskvalitet og eksistensvilkår. Eksempelvis kan en kategorisering som terrorist have en alafgørende indflydelse på vedkommendes liv. Det er specielt under *institutioner*, at identifikationen bliver betydningsfuld. Institutioner skal forstås som faste handlemønstre, 'måder man gør ting på' og 'måder tingene gøres på', som anerkendes af aktørerne.<sup>27</sup> Institutionaliserede identiteter er kendetegnet ved, at de i særlig grad kombinerer det individuelle og det kollektive. I institutioner arbejder man med begreber som *rolle* og *status*, og med disse forskellige roller og statusser, følger nogle pligter og rettigheder, som knyttes til individernes identitet. Der er igen tale om en dialektik mellem indre og ydre omstændigheder, hvor pligter er noget, som pålægges af andre, mens rettigheder er noget, man selv har over for andre. Om pligt og rettigheder skriver Jenkins:

"[...] de har ingen effekt – de eksisterer faktisk ikke – hvis de pågældende andre ikke anerkender dem. Jeg kan ikke bare *hævde* en eller anden

---

<sup>25</sup> Jenkins 2006, s. 44-46

<sup>26</sup> Jenkins 2006, s. 46-48

<sup>27</sup> Jenkins 2006, s. 165

'rettighed'; den skal specificeres i en legitim kollektiv diskurs om rettigheder og om bestemte identifikations ledsagende rettigheder."<sup>28</sup>

De rettigheder og pligter der udstedes af et kollektiv skal altså nødvendigvis anerkendes. Med andre ord er status og rolle altså en række tillagte og opnåede kriterier til individets identitet, som hele tiden ligger til grund for en validering af andre medlemmer af kollektivet.

Indtil videre har vi arbejdet bredt med begrebet institution, men under institutioner er det specielt den sociologiske betegnelse *organisation*, der er relevant.

## Organisation

Ifølge Jenkins er organisationer organiserede og opgaveorienterede kollektiver, som udgøres af netværk af forskellige medlemspositioner. Hver medlemsposition tildeler individerne en særlig identitet.<sup>29</sup>

Organisationer er altså en særlig form for institutioner, hvori:

- Der altid findes medlemmer.
- Medlemmerne arbejder sammen om at opnå et fælles mål, som tjener til formål at identificere organisationen.
- Der er kriterier for identificering og rekruttering af medlemmer.
- Der er en arbejdsdeling i specifikationen af de specialiserede opgaver og funktioner, som varetages af individuelle medlemmer.
- Der er et anerkendt mønster for beslutningsprocesser og opgavefordeling.

Ordet organisation kan indgå i flere forskellige sammenhænge, hvori det kan have forskellige betydninger. Det kan referere til en handling, hvor man organiserer noget, til en tilstand af at være organiseret eller til et organiseret system. Alle disse meninger lægger vægt på aktivitet, hvori der indgår et forløb eller en fremgangsmåde.<sup>30</sup>

En organisation er et netværk af mennesker, hvori der skelnes mellem medlemmer og ikke-medlemmer, og hvor disse medlemmer har nogle fælles aktiviteter. Aktiviteterne kan være beskrevet formelt og lagt eksplicit ud til medlemmerne i form af nedskrevne regler og procedurer, eller de kan være stiltiende godkendt, hvor aktiviteterne spreder sig igennem socialisering i organisationen. Organisationer er desuden et netværk af kollektiv eller individuel identifikation, som har stor indflydelse på, hvad medlemmer foretager sig inden for aktiviteterne i organisa-

---

<sup>28</sup> Jenkins 2006, s. 167

<sup>29</sup> Jenkins 2006, s. 46-48

<sup>30</sup> Jenkins 2004, s. 139

tionen. Disse identifikationer specificeres formelt eller uformelt af og i den organisationsmæssige viden. Det samme gælder for procedurerne for rekruttering og fordeling af individerne.<sup>31</sup>

En organisation består som nævnt af en mængde individer, der har aktiviteter til fælles, men inden for organisationens rammer eksisterer også mange forskellige individer med forskellige identifikationer. Ifølge Jenkins ville en organisation uden interne forskelligheder ikke give meget mening, da:

“[...] organization is the harnessing and orchestration, under a symbolic umbrella, of difference.”<sup>32</sup>

En organisation er ikke kun bekymret om sin interne struktur men er også orienteret udadtil. Hvert individ i organisationen indgår i relationer udenfor organisationen og har dermed et forhold til noget uden for denne. Individer er ofte medlemmer af flere organisationer og har forskellige identifikationer i disse. Desuden er organisationens mål sjældent kun baseret på de interne forhold, men har også et aspekt, der involverer verden omkring den. Dette kan finde sted i en sådan grad, at organisationens grænser kan være svære at få øje på.<sup>33</sup>

Et andet karakteristika er, at individerne er bundet sammen i et netværk af forskellige autoriteter uden hvem, organisationen ikke kunne eksistere. De forskellige former for autoritet giver også forskellige grader af og former for magt, og denne autoritet hænger tæt sammen med identifikationen af den enkelte i organisationen.<sup>34</sup>

I de følgende afsnit vil vi beskrive, hvordan individer bliver identificeret som medlemmer i en organisation og belyse, hvorledes organisationen er med til at skabe en identifikation for såvel medlemmer som ikke-medlemmer.

## **Rekruttering**

En organisation er ikke bundet af tiden. Optagelse af nye medlemmer er derfor en vital del i en organisation, da den selvsagt ville dø uden tilførsel af nye medlemmer. Ifølge Jenkins er der to måder, hvorpå et individ kan blive optaget i organisationen. Den første måde er, hvor individet er blevet givet nogle karakteristika, som giver mulighed for optagelse. Erhvervelsen af disse karakteristika har vedkommende ingen indflydelse på og kan derfor ikke gøre sig fortjent til disse. Det kan være medfødte egenskaber som eksempelvis køn og alder.

---

<sup>31</sup> Jenkins 2004, s. 139

<sup>32</sup> Jenkins 2004, s. 140

<sup>33</sup> Jenkins 2004, s. 140

<sup>34</sup> Jenkins 2004, s. 140

Den anden mulighed for optagelse, Jenkins beskriver, kan foregå på mange måder, men centralt for denne mulighed er, at den ikke bygger på prædefinerede karakteristika. I denne optagelsesform lægges der vægt på optagelsen af individet *som* et individ. Medlemskabet er derfor altid usikkert og konkurrencepræget.<sup>35</sup>

Den første optagelsesform lægger altså vægt på hvem man er, mens den anden lægger vægt på, hvad man er. Det kan beskrives som et 'tilskrevet' og et 'erhvervet' medlemskab af organisationen.

"Ascribed identification is constructed on the basis of contingencies of birth. Achieved [...] identifications are assumed during the subsequent life course, and are generally, although not necessarily, the outcome of a degree of self-direction."<sup>36</sup>

Grænsen mellem de to optagelsesformer er dog ikke skarp og hænger ofte sammen. Et individs erhvervede karakteristika, afspejler ofte hvem man er, da ens selv-identifikation udspringer fra de tilskrevne egenskaber. En tilskrevet identitet som køn har også væsentlig indflydelse på den selv-styring, der kan blive toneangivende i opnåelsen af identitet. Optagelse som medlem i en organisation sker ofte på baggrund af en vurdering ud fra begge kriterier, hvor der ikke laves et klart skel.<sup>37</sup>

Rekruttering, der lægger vægt på de opnåede identiteter, handler om rationalisering i form af retfærdiggørelse og begrundelse. Rekruttering til grupper, hvor der lægges vægt på de tilskrevne identiteter, skal ofte bekræftes i en form for officiel bekræftelse, registrering, indvielse etc. Der er altså en form for socialt ritual med til rekrutteringen, hvor individet får en emotionel og erkendelsesmæssig forstærket oplevelse, hvilket spiller en vigtig rolle i forhold til internaliseringen af identifikationen. Dette kan forstærkes med symboler på medlemskabet i form af blandt andet flag, sange, uniformer og logoer. Dette er med til at bringe en større vi-følelse og styrker identifikationen til organisationen. Det er dog ikke kun ved rekruttering af medlemmer, at disse ritualer ses. De bruges også til at genbekræfte den kollektive identitet, hvor organisationen enten laver et internt ritual, som bekræfter og styrker medlemmernes gruppeidentitet eller laver et offentligt ritual, hvor organisationen viser sin identitet udadtil.<sup>38</sup>

En organisation optager ofte medlemmer ud fra en betragtning af acceptabilitet og egnethed, hvor tilskrevne kriterier, hvem man er, danner bred baggrund for et individs optagelse i gruppen (acceptabilitet). Ud fra disse kriterier kan organi-

---

<sup>35</sup> Jenkins 2004, s. 141

<sup>36</sup> Jenkins 2004, s. 142

<sup>37</sup> Jenkins 2004, s. 142

<sup>38</sup> Jenkins 2006, s. 174-177

sationen finde den type individer, der passer. Egnethed går derimod på, hvad man er, hvilket typisk handler om kompetencer. Det, at være den bedst kvalificerede til en organisationsmæssig position, er ikke nogen ansættelsesgaranti, hvis eksempelvis profilen ikke passer i forhold til de kollegiale relationer.<sup>39</sup> Et eksempel kunne være på et fritidshjem, hvor der skal ansætte en ny pædagog. På grund af organisationens struktur er medlemmerne kommet frem til, at et nyt medlem skal være en ung mand. Jobansøgningerne sorteres efter acceptabilitet, så det kun er de unge mænd, der er tilbage. Første sortering sker altså på baggrund af, hvem personerne er, og selvom der skulle være en kvindelig ansøger iblandt, som er bedre kvalificeret til jobbet, bliver vedkommende sorteret fra. Efter grovsorteringen nærlæses jobansøgningerne for kompetencer, og nogle indkaldes til en samtale, inden den endelige vælges. Disse optagelseskriterier baseres på, hvad man er og er en rationel vurdering af individerne. På den måde inddrages optagelseskriterier fra både tilskrevne og opnåede egenskaber.

”Organisationer [...] kan nominelt set være åbne for alle, men faktisk set lukkede for mange kategorier af befolkningen, som ekskluderes på baggrund af tilskrivning.”<sup>40</sup>

Med dette mener Jenkins, at organisationer formelt tillader alle typer af mennesker i deres organisation, men det viser sig i praksis, at rekrutteringen af medlemmer også ligger til grund for en vurdering af de tilskrevne identiteter. De ansættende kan sandsynligvis have følgende med i en vurdering af en person – enten bevidst eller ubevidst: Klassebaggrund, race, køn, politisk observans, forretningsmæssig orientering, organisationsmæssig og faglig socialisering. Eksempelvis er racisme og kønsdiskriminering på trods af massive kampagner stadig magtfulde kræfter i forbindelse med rekruttering.<sup>41</sup>

Det er forskelligt fra organisation til organisation, hvor meget vægt der lægges på de to optagelsestyper, men uanset om der lægges vægt på de tilskrevne eller de opnåede egenskaber, vil optagelsen have en indvirkning på individet.<sup>42</sup> Mennesker bliver medlem, eller forsøger at blive medlem, af organisationer af mange grunde: For at validere deres eksisterende identitet, for at ændre den eller af andre grunde, som er mere idiosynkratiske. Medlemskaber af organisationer kan have større eller mindre indflydelse på selv-identifikationen, hvor nogle typer af medlemskab kan ændre identiteten drastisk, mens andre knap har nogen indflydelse. Hvis en person

---

<sup>39</sup> Jenkins 2004, s. 147

<sup>40</sup> Jenkins 2006, s. 180

<sup>41</sup> Collins 1990 ifølge Jenkins 2006, s. 180

<sup>42</sup> Jenkins 2004, s. 150

eksempelvis bliver medlem af jægerkorpset, har han været igennem en lang vurdering af både opnåede og tilegnede egenskaber. Dette medlemskab vil have en meget stor indflydelse på vedkommendes selv-identifikation og ændre mange ting i hans hverdag. I dette tilfælde vil medlemskabet af organisationen "jægerkorpset" formentlig spille en meget central rolle i personens selv-identifikation, og hans identitet vil være bygget op omkring denne specifikke organisation. Hvis en person derimod bliver medlem af Brugsen, har dette formentlig ikke den store indflydelse på personens selv-identifikation.

Der kan altså være stor forskel på, hvor meget individerne identificerer sig med den enkelte organisation, og i nogle tilfælde, eksempelvis i Japan, laver ansatte livslange forpligtigelser til deres organisation, som de ser som en udvidelse af deres familie.<sup>43</sup> Der er en lang række faktorer, der spiller en rolle i forhold til organisationens identifikationsstyrke. Antallet af medlemmer har en stor betydning, da det eksempelvis er mere attraktivt at blive medlem af en organisation med kun få, eksklusive medlemmer. Her kan igen drages paralleller til Jægerkorpset og Coop: Hvor det kun er en meget eksklusiv del af befolkningen, der er medlemmer af Jægerkorpset, er tusindvis af danskere medlem af Brugsen. En anden faktor, der har betydning, er optagelseskriterierne, som bestemmer, hvor nemt eller svært det er at blive medlem. Her er Jægerkorpset igen et godt eksempel på en organisation, hvor optagelseskriterierne er ekstremt høje. Brugsen kræver derimod ingenting. En lang række andre faktorer har også indflydelse på en organisations styrke til at skabe en identifikation, hvor blandt andet effektiviteten af optagelsesceremoni (specielt følelsesmæssigt), eksternt gruppepres og straf for at afslutte medlemskabet kan have en indflydelse.<sup>44</sup>

Måden, hvorpå optagelsen sker i forskellige organisationer, har også en betydning. Optagelsen kan blandt andet ske på baggrund af prøvelser, interview, valg, nominering eller lotteri, hvor hver optagelsesform trækker på nogle forskellige kriterier så som fysisk formåen, kompetencer, personens karakter, demokrati, autoritet, held etc. I den moderne verden er rekrutteringen dog oftest baseret på en for interview, hvor et antal interviewere udspørger interviewpersonen tilstrækkeligt til at kunne vurdere vedkommendes identitet.<sup>45</sup>

Hvert medlemskab af en organisation kan altså i større eller mindre grad være med til at påvirke individers selv-identifikation, hvorfor individers portofolie af medlemskaber igennem livet er med til at skabe vedkommendes identitet.

---

<sup>43</sup> Morgan 2006, s. 118

<sup>44</sup> Jenkins 2004, s. 150

<sup>45</sup> Jenkins 2004, s. 152

Organisationerne kan således give et betydeligt bidrag til identitetsdannelsen og er med til at skabe individets identifikation.<sup>46</sup>

## **Identitetsskabelse i organisationer**

Identitet er som tidligere nævnt blevet et centralt begreb inden for organisationsteori, da det bliver set som et fænomen, hvormed organisationer kan have indflydelse på motivation og flid. Social identitet i organisationer bruges som en ledelseskontrol til at fremme produktiviteten i organisationen.<sup>47</sup>

Da både social identitet og identifikation er sociale processer, er det muligt at have en indflydelse på og ændre. På den måde er de ikke forskellige fra en organisationsidentitet, som kan ses som et objekt ledelsen kan have direkte indflydelse på. Det ses som legitimt at influere på organisationens identitet, men social identitet er i mindre grad legitimt at udøve kontrol på, da det ikke er socialt accepteret. Den sociale identitet virker dog på en måde, så det er interessant for ledelsen at udnytte den.<sup>48</sup>

Derfor er identitet et fænomen, som har mange meninger og anvendelser i organisationsteori, hvor identitet kan referere til to lag bestående af organisationens identitet samt individers og grupper af individers identitet. De to lag kan hænge sammen, så det ene lag påvirker det andet.

Det er specielt den sociale identitet på individets plan vi vil fokusere på i analysen. Social identitet er individets viden om, at vedkommende hører til en bestemt social gruppe sammen med nogle følelser og værdier overfor denne gruppe. Desuden gør social identitet forventninger og interaktion mere håndterlige og mindre afhængige af forhandlinger. De giver instruktioner og anvisning og modvirker uvished og splittelse.<sup>49</sup>

*"In addition to being motivated by self-enhancement, social identity processes are also motivated by a need to reduce subjective uncertainty about one's perceptions, attitudes, feelings, and behaviors, and ultimately, one's self-concept and place within the social world."<sup>50</sup>*

Social identitet har altså en særlig relevans for de organisatoriske aktiviteter, da den giver en ide om handlinger, forståelse og adfærd. På den måde kan social identitet

---

<sup>46</sup> Jenkins 2004, s. 152

<sup>47</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 151

<sup>48</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 153

<sup>49</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 153-154

<sup>50</sup> Hogg & Terry 2000, s. 124 ifølge Kärreman & Alvesson 2004, s. 154

give retningslinjer til det organisatoriske arbejde og fungere som et apparat for udøvelsen af ledelseskontrol.<sup>51</sup>

Identifikation er altså en social proces, som kan forsøges kontrolleret i organisationer. Ifølge Pratt sker identifikation på baggrund af en konstant proces af opbyggelse og nedbrydelse af mening. Meningsnedbrydelse er en proces, som aktivt skaber et tomrum af mening for individet og er på den måde det diametralt modsatte af meningsopbygning, som forsøger at skabe identifikation. Opbygningen af mening er rodfæstet i identitetsskabelsen, hvorimod nedbrydningen giver et underskud eller tomrum i identiteten. Ved aktivt at skabe tomrum i individernes identitet, bliver der skabt et underskud af mening, som skal udfyldes.

I organisationsteori findes der eksempelvis en type meningsnedbrydelse, *dream building*, som involverer en eksplicitering af og forpligtigelse til opnåelse af personlige mål og salgsmål. Ved på den måde at sammenkæde identitet og mål skabes der et tomrum mellem vedkommendes nuværende og fremtidige identitet. Ifølge Pratt vil individer hele tiden være motiveret for at udfylde disse tomrum og opbygge sin identitet. På den måde kan organisationer skabe motivation for deres medlemmer igennem meningsnedbrydelse.<sup>52</sup>

## Delkonklusion

Identitet er et socialt fænomen, som er et allestedsnærværende aspekt af det menneskelige liv. Den sociale verden ville ikke give mening uden identiteter og identifikation. Identitetsbegrebet er derfor et centralt begreb i forståelse af sociale processer og handlinger. Identifikation dækker over en forståelse af 'hvem vi er' og 'hvem andre er', og denne proces baseres på forskelle og ligheder mellem os og dem. Identitet er altså i høj grad et spørgsmål om vekselvirkning mellem individ og omgivelser. Identiteten er tosidet, hvor den ene side, *selvbilledet*, er det vi tænker om os selv, og den anden side, *det offentlige billede*, er det, andre ser os som. Identiteten defineres og redefineres aktivt af individet, men det offentlige billede kan vedkommende aldrig få kontrol over, selvom vedkommende konstant forsøger at påvirke det. Ved kategorisering kan individers identifikation ændres. Organisation er en bestemt type gruppeidentifikation, som er et netværk af mennesker, der har et fælles mål, og hvor medlemskab kan opnås ud fra en betragtning af tilskrevne og erhvervede personlige egenskaber. Medlemskaber af organisationer kan have varierende indflydelse på individers selvidentifikation, hvor blandt andet

---

<sup>51</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 154

<sup>52</sup> Pratt 2000, s. 457 ifølge Kärreman & Alvesson 2004, s. 166-167

eksklusivitet, optagelseskriterier og optagelsesform kan have stor indvirkning på individets identificering med organisationen. Medlemskaber af organisationer kan altså påvirke individets selvidentifikation, hvorfor personers portofolie af medlemskaber igennem livet er en afgørende faktor i skabelsen af individers identitet.

Social identitet handler således om tilhørsforhold i sociale grupper og opnås ved sociale processer. På grund af den sociale natur er det muligt at influere og påvirke den sociale identitet. Social identitet har specielt betydning for organisationer, da den anskueliggør handling, forståelse og adfærd, som ledelsen kan påvirke.

# Organisationer og kultur

## Indledning

I foregående afsnit redegjorde vi for, hvorledes social identitet handler om tilhørsforhold, og vi anskueliggjorde identitetens betydning for grupper og deres organisering. I det følgende afsnit vil vi se nærmere på den ramme og de mønstre, som skabes, når organisering finder sted og redegøre for organisationskultur som begreb.

Ordet kultur stammer fra det latinske *colere* og er metaforisk udledt fra ideen om kultivering, altså dyrkning af land. I dag bruges begrebet ofte til beskrivelse af det mønster af udvikling, som er afspejlet i et samfunds system af viden, ideologi, værdier, love og daglige ritualer og gøremål.<sup>53</sup>

Poetisk sagt og sigende for den måde kulturbegrebet vil blive benyttet på i det følgende:

Kultur er at give,  
Ikke at give ting,  
Men at give følelser og handlingsevne<sup>54</sup>

Organisationskultur er et begreb, som opstod i starten af 1980'erne på baggrund af de erfaringer, organisationer og deres ledere havde gjort sig i den foregående epoke.

Organisationerne gik som tidligere beskrevet fra at være lokale til at blive globale. Denne globalitet var medvirkende til at øge diversifikationen i organisationen. I forvejen mødtes mennesker med vidt forskellig baggrund i organisationer, men nu kom de også med vidt forskellige nationaliteter og skulle lære at arbejde sammen. Derfor blev det nødvendigt for den enkelte organisation bevidst at forsøge at skabe sin egen selvstændige kultur.

Den enkelte medarbejder skulle integreres i organisationen socialt og føle et fællesskab, som i sidste ende skulle udmønte sig i moralsk autoritet og engagement. Herudover blev kvalitet et nøgleord, og denne skulle opnås ved hjælp af fleksible og innovative medarbejdere.

Der var altså sket en decentralisering rent autoritært, som afstedkom en relativ medarbejderautonomi. På den anden side var der sket en centralisering omkring

---

<sup>53</sup> Morgan 2006, s. 116

<sup>54</sup> <http://da.wikipedia.org/wiki/Kultur>

kerneverdier, så alle i organisationen havde fælles værdier og dermed blev dedikerede til at nå organisationens målsætninger.

## **Organisationskulturs tvetydighed**

Allen W. Batteau, professor ved Wayne State University og ph.d. i antropologi ved University of Chicago, er en amerikansk antropolog med stor erfaring fra både forsknings- og erhvervslivet.<sup>55</sup>

I gennem 10 år har han indsamlet data vedrørende organisatorisk ageren og meningsdannelse, og observeret autoritet, modstand, tilpasning, inklusion og fremmedgørelse i organisationer. På denne baggrund har han i 2001 udarbejdet *Negations and Ambiguities in the Cultures of Organization*, som ligger til grund for følgende teori afsnit.<sup>56</sup>

Allen Batteau beskriver, ligesom Jenkins, organisation som en social form, og den opstår enten som faktum eller intention, hvis organisering vurderes som en positiv aktivitet for medlemmerne. Batteau ser desuden organisationer som systemer af instrumentel rationalitet, hvilket betyder, at de anvender en mål-middel-skematik. Målet med at organisere sig er grundlæggende at skabe orden, og dette mål kan søges opnået med forskellige midler. Midlerne til at skabe orden, beskriver Batteau som forskellige kulturformer, der består af 'rationalitet', 'inklusion' og 'ledelse og autoritet'. Disse tre kulturformers samspil udløser en fjerde kulturform, nemlig 'tilpasning og modstand'.<sup>57</sup> De fire kulturer er altid til stede i enhver organisation, og deres dialektiske modsætningsforhold til hinanden skaber en organisationskultur, som er i konstant udvikling. Denne udvikling holdes i gang af organisationens forskellige og modstridende strategiske interesser, som hele tiden forhandler om den gældende kultur.

Herved bliver organisationskultur et flertydigt og ikke fast definerbart begreb:

"Apprehending an 'organizational culture' only begins with the collection of shreds and parches of shared meanings: at issue is how these are spun, woven, and stitched together in an evanescent bricolage to accommodate and advance the diverse interests that make up the organization"<sup>58</sup>

Denne metafor giver altså et klart billede af, at organisationer ikke må ses som værende en homogen størrelse af fælles interesser - der eksisterer således ikke én

---

<sup>55</sup> <http://www.iitc.wayne.edu/bios/index.asp?ID=1&itemID=3>

<sup>56</sup> Batteau 2000, s. 726

<sup>57</sup> Batteau 2000, s. 727

<sup>58</sup> Batteau 2000, s. 726

bestemt kultur i organisationen, men flere modstridende og konkurrerende kulturformer.

Organisationskultur bliver sommetider fejlagtigt set som 'måden vi gør tingene på her på stedet'. Ifølge Batteau bør den i stedet ses som en meningsramme, som ikke blot skaber forståelse, men også misforståelse, i organisationen.<sup>59</sup> Meningsrammen fungerer ikke blot som et system, der kan refereres til, men også som et system, der vækker følelser hos medlemmerne, og det dannes på baggrund af det, som er kultiveret i organisationen. Historier, myter, symboler, ritualer, stiliserede handlinger og fortolkninger bruges af gruppen til at skabe mening i forhold til, hvad de udretter, hvad de har udrettet, og hvad de skal udrette.<sup>60</sup> I 1930'erne florerede eksempelvis historier om elevatordrenge hos Ford, som ved hjælp af en håndfuld medarbejderaktier var blevet stenrige. Sådanne historier, kunne bruges af Ford-koncernen både overfor medarbejdere og investorer og fik således en symbolsk betydning for organisationen og dens fremadrettede virke. Myten havde inkorporeret *the american dream* i sig og fungerede i kraft af drømmen. At medarbejderaktierne så hovedsagligt var steget i kraft af aktieboblen negligeredes i myten.

Som eksemplet viser, er symboler multivalente og kræver dermed individuel stillingtagen. Eksempelvis kan det hyppigt brugte virksomhedslogan 'vi er en familie' både referere til positive bånd, hvor alle i organisationen kerer sig om hinanden, og referere til en autoritær, patriarkalsk styreform.

Dermed står det klart, at organisation er en proces og ikke en tilstand, hvorfor organisationskultur er en dynamisk størrelse, som kan forhandles og navigeres, men aldrig kontrolleres.

## **Organisation som meningsgrænse**

Organisation er en kamp for at skabe orden med et strategisk mål for øje. Dermed bliver den organisatoriske, rationelle orden et ideal. Dette ideal skaber en facade af projekteret orden, som organisationslivet dog sjældent lever op til, da de menneskelige relationer og anliggender, som tilsammen danner organisationen, altid er præget af uorganiseret orden, som, når de sidestilles med det organisatoriske ordensideal, fremstår som værende i uorden. Organisationen er dermed bedre til at formidle ideologien om rationel orden, end den er til at samle og distribuere de ressourcer, som er nødvendig for at skabe og vedligeholde orden.

---

<sup>59</sup> Batteau 2000, s. 726

<sup>60</sup> Batteau 2000, s. 727

Facaden virker altså set udefra, men set indefra hersker ofte forvirring, kaos og uorden i stor målestok og på alle niveauer af organisationshierarkiet, da forskellige aktører søger at opnå lige præcis deres strategiske mål.<sup>61</sup> Batteau argumenterer for, at diktonomien mellem orden og forvirring skaber en meningsramme, som definerer sociale relationer i organisationer.<sup>62</sup>

Organisationen danner som nævnt meningsgrænsen for sine inkluderede medlemmer og påtvinger herved en strategisk grænse for bestemte aktiviteter, som danner rammerne for autoritet inden for den pågældende grænse.<sup>63</sup> Batteau argumenterer for, at den fysiske grænse, organisationen danner for sine medlemmer, laves og opretholdes af overvejende strategiske årsager. Det er eksempelvis mindre besværligt at holde styr på hundrede medarbejdere under ét tag, end det er, hvis de befandt sig i hver deres bygning. Man kunne umiddelbart forestille sig, at der var tale om en teknologisk grænse i kraft af den teknologi, organisationen bruger til at nå sine mål – men det er ikke nødvendigvis tilfældet. Ser man på produktfremstillingens historie, var der eksempelvis intet til hinder for, at håndværkerne i industrialiseringens begyndelse kunne have arbejdet som selvstændige i deres eget hjem, i stedet for at arbejde som 'slaver' på mesters fabrik.<sup>64</sup> Og det samme gør sig gældende på en lang række fabrikker i dag. Organisering er altså ikke nødvendigvis en teknologisk, men i høj grad en strategisk funktion, der som nævnt har orden, som sit mål.

Organisationen fungerer ved at påtvinge menneskelige forhold og relationer sit ordensideal, men som nævnt ovenfor, har disse relationer deres egen normalorden, vis grænse justeres på baggrund af fælles misforståelser. Dette forhold betegner Batteau som funktionel differentiation i organisationen og er forudsætningen for en rationalitet, som ikke er at finde i relationen mellem organisationer eller uorganiserede grupper. Funktionel differentiation kan i kraft af sin differentiering være uorganiseret, men på samme tid være ordnet gennem forskellige hjælpemidler, som eksempelvis synliggørelse af roller og standarder. Batteau bruger i den forbindelse orkestret som metafor på denne differentiering.<sup>65</sup> Orkesteret er sammensat af individer, spillende på vidt forskellige instrumenter med forskellige klange og ud fra forskellige nøgler. De spiller desuden forskellige stemmer, og selv blandt medlemmer af samme stemme, er der differentiering i form af eksempelvis første violin.

---

<sup>61</sup> Batteau 2000, s. 728

<sup>62</sup> Batteau 2000, s. 731-732

<sup>63</sup> Van Maanen & Barley 1984 ifølge Batteau 2000, s. 728

<sup>64</sup> Batteau 2000, s. 728

<sup>65</sup> Batteau 2000, s. 734

Men når alle disse orkestermedlemmer organiseres af dirigenten, projekteres en facade af orden – og hvis orkesteret er godt, ligefrem en facade af harmoni!

Denne tvetydighed peger som nævnt i retning af, at organisationskultur ikke er ét sammenhængende meningssystem, men derimod forhandles af mange, konkurrerende stemmer. Batteau arbejder i den forbindelse med fire kulturelle subtyper: *Rationalitet, inklusion, ledelse og autoritet og tilpasning og modstand*, som på en gang indgår i et dynamisk og dialektisk forhold til hinanden.<sup>66</sup>

## **Rationalitet**

Rationalitetskulturen er det før omtalte organisatoriske ideal og er udtryk for den ide, at instrumentel rationalitet er den mest effektive måde at koordinere aktivitet på. Dermed bliver instrumentel rationalitet midlet, hvormed den organisatoriske orden søges etableret:

“Modern organizations are sustained by belief systems, that emphasize the importance of rationality, and their legitimacy in the public eye usually depends on their ability to demonstrate rationality and objectivity in action [...] rationality is the myth of modern society [...] like primitive myth, it provides us with a comprehensive frame of reference, or structure of belief through which we can negotiate day-to-day experience and help make it intelligible.”<sup>67</sup>

Dette rationalitetens jernbur<sup>68</sup>, som Max Weber udtrykte det, er også grunden til, at vi overhovedet kan skabe det billede, at organisationen udfører handlinger. En mere præcis beskrivelse ville være, at en magtfuld gruppe mennesker udfører handlinger gennem organisering. Det organisatoriske rationalitetsideal skaber altså den forestilling, at organisationen er en aktør i stedet for, hvad det i virkeligheden er, nemlig et instrument.<sup>69</sup>

## **Inklusion**

Den anden kulturtype er inklusionskulturen, som Batteau sidestiller med virksomhedskultur-begrebet, der voksede frem blandt konsulenter i 1980'erne. Denne kulturtype danner grænsen og skaber ideen om, hvem der tilhører organisationen, og hvem der ikke gør. Skabelsen af denne grænse gør, at organisationen udvikler, eller opdager, en kultur af inklusion, som forener organisationens medlemmer og

---

<sup>66</sup> Batteau 2000, s. 727-729

<sup>67</sup> Morgan 2006, s. 146

<sup>68</sup> Barker 1993, s. 408

<sup>69</sup> Batteau 2000, s. 728

skaber en følelse af ansvar og forpligtigelse. Inklusionen kan eksempelvis skabes ved hjælp af genopdagelsen af organisationsstifterens værdier eller en dramatisk begivenhed i organisationens historie, som dermed kan lægges til grund for organisationens fremadrettede virke. Eksempelvis har japanske Matsushita Electric Company bevidst udviklet deres egen virksomhedsfilosofi, som hver morgen reciteres af virksomhedens 87.000 ansatte over hele Japan.<sup>70</sup> Disse værdier, historier, symboler og myter kan plejes og omhyggeligt søges fremmet som netop eksemplificeret, eller de kan vokse frem mere eller mindre spontant. Men selv i tilfælde, hvor skabelsen af grænsen mellem organisation og omverden ikke søges bevidst udviklet, vil der altid være en fælles forståelse af, at grænsen eksisterer og er markeret ved forskellige symboler.<sup>71</sup>

Denne ideologi beskriver altså både relationer i organisationen og styrken af disse. Organisatoriske grænser kan variere kraftigt i både rigiditet, porøsitet og varighed. Eksempelvis oplever den værnepligtige militærets organisatoriske grænse som værende ekstrem rigid, og uporøs. Desuden er varigheden fast defineret for den enkelte. Heroverfor findes eksempelvis den organisatoriske grænse, som opstår ved frivilligt græsrodsarbejde, hvor grænserne for, hvem der er en del af det organiserede kollektiv, og hvor længe vedkommende er det, kan være meget flydende. Diverse skiftende sammenslutninger og netværk kan dog ikke siges at være organiserede, før de påtvinger deres affilierede en eller anden grad af forventning. Når denne gensidige forventning er skabt, kan inklusionskulturen siges at være en realitet.

## **Autoritet og ledelse**

Den tredje kulturelle subtype, Batteau nævner, er *ledelse og autoritet*. Enhver organisation besidder i større eller mindre grad struktureret autoritet, hvorigennem ledelsens magtanvendelse legitimeres. Hvad enten autoriteten består i kraft af et tydeligt hierarki eller en flad struktur, hvor ledelsen skifter mellem ligemænd, vil den altid være til stede i den konkrete situation. Autoriteten hviler på en fælles forståelse af, hvad der konstituerer magt; det være sig symboler af professionalisme, teknologisk ekspertise, suverænitæt opnået ved ejerskab eller direkte fysisk intimidering. Magtens legitimation skabes ligesom medlemskab gennem iscene-

---

<sup>70</sup> Morgan 2006, s. 119

<sup>71</sup> Batteau 2000, s. 729

sættelse og forhandling, hvad enten dette forgår lokalt, eller på nationalt plan, hvor eksempelvis lovgivning sætter grænsen for overordnede autoritet.<sup>72</sup>

Med til ledelseskulturen hører også en fælles forståelse af autoritetens mål og midler, dog ikke nødvendigvis en forståelse af dens legitimering.<sup>73</sup> Et tydeligt eksempel herpå er ledelsen i militæret, som anvender klart definerede autoritære midler til at nå sine mål. Det er ikke sikkert, den menige soldat synes, at sergentens afstraffelse i form af 10 km stropetur som straf for lydighedsnægtelse er legitim, men enhver menig soldat er fuldstændig klar over konsekvenserne, hvis de nægter at adlyde befalinger.

Der eksisterer et gensidigt forhold mellem autoritetskulturen og dens legitimering og den førnævnte inklusionskultur: Jo større grad af homogenitet og fælles mening, der hersker blandt organisationens medlemmer, jo mere diskrete er befalingsmekanismerne. Eksempelvis kan et løftet øjenbryn være tilstrækkeligt til at irrettesætte en afviger, hvis arbejdspladsen er stærkt homogen. Derimod bliver befalingsmekanismerne mere tvingende, jo større afstand, der er mellem leder og arbejdere.<sup>74</sup>

## **Modstand og tilpasning**

Batteau argumenterer for, at de tre ovennævnte kulturtyper tilsammen udløser en fjerde, nemlig *tilpasning og modstand*. Det er givet, at når organisationer indeholder ledelse og autoritet, må de også i større eller mindre grad indeholde en modstand mod denne autoritet. Denne modstand har mange ansigter, og viser sig i moderne virksomheder ofte gennem stiliserede handlinger, som f.eks. *work-to-rule* princippet, hvor medarbejdere ved at følge regler og arbejdsbeskrivelser til punkt og prikke nedsætter produktiviteten til et minimum. I ekstreme tilfælde skaber modstanden arbejdsnedlæggelser i form af strejker og blokader, men også mindre ekstreme metoder tages i brug, som f.eks. verbale eller skrevne protester.<sup>75</sup>

Modstanden kan grundlæggende udtrykkes i ord eller vises kropsligt. Eksempelvis vil en langsom udførelse af en ordre blive betragtet som en lydløs uvillighed overfor den overordnede. På den anden side vil bevidst, omhyggelig udførelse af ordren signalere grundighed og omhu overfor ledelsen.

Batteau mener, at der blandt ansatte uden ledelsesansvar eksisterer en klar forståelse af graden af autonomi og frihed, som disse er berettiget til. I forlængelse

---

<sup>72</sup> Batteau 2000, s. 729

<sup>73</sup> Batteau 2000, s. 729

<sup>74</sup> Batteau 2000, s. 729

<sup>75</sup> Batteau 2000, s. 729

heraf eksisterer en fælles forståelse af ledelsens autoritære begrænsninger, hvilke metoder der er anvendelige til at signalere disse begrænsninger, og hvilke foranstaltninger der skal træffes, hvis ledelsen overskrider disse begrænsninger. I tilfælde af stærk gensidighed mellem ansatte og ledelse, er der nærmere tale om en tilpasningskultur, end der er tale om modstand.<sup>76</sup>

“A culture of resistance is an assertion of dignity and autonomy within an environment that conspires to deny both”<sup>77</sup>

Modstandskulturens kerneværdier er blandt andet autonomi, individualitet, familieliv og religion og kan udtrykkes ved hjælp af så simple symboler som et personligt kaffekrus eller et fagforeningsklistermærke på madkassen. Disse bliver symboler på modstand, når de bringes ind i en kontekst, som er skabt til at gøre den ansatte til et påhæng ved teknologien.<sup>78</sup>

Et aktuelt eksempel på denne modstandskultur er sagen om, hvorvidt ansatte ved Dansk Supermarkeds kasselinier må bære tørklæde eller ej. Dansk Supermarkeds autoritets- og inklusionskulturs gensidighed og den deraf affødte modstandskultur viste sig tydeligt i form den konflikt, som skabtes. Den ansatte synliggjorde modstandskulturen ved at trække på religiøse aspekter og kulturelle forhold udenfor organisationen og desuden inddrage fagforeningen. Afstanden mellem ledelsen og den pågældende medarbejder var tydeligvis stor, hvorfor ledelsen så sig nødsaget til at afskedige den pågældende afviger. Dermed udøvede organisationen sin instrumentelle rationalitet og befalede, at hvis medlemmerne ønsker at forblive inkluderet i Dansk Supermarked, må de ikke bære hovedbeklædning, hvis de er ansat ved kasselinien.<sup>79</sup>

## **Forskellenes dynamik**

Som vist i ovenstående indgår de fire forskellige kulturelle subtyper i et dynamisk og dialektisk forhold til hinanden. De eksisterer og udvikler sig altså i kraft af hinanden ved at bruge hinandens ressourcer og virkemidler.

Modstandskulturen manøvrerer ved at trække på forhold uden for organisationen, som modsiger ledelsessymboler og rationalitet inde i organisationen. Når en ansat eksempelvis afviser at arbejde over tid, fordi vedkommende skal hjem og passe børn, trækker den ansatte på ideer om slægtskab og familieansvar, som de fleste

---

<sup>76</sup> Batteau 2000, s. 729

<sup>77</sup> Batteau 2000, s. 729

<sup>78</sup> Batteau 2000, s. 729

<sup>79</sup> [hk.dk/www/aktuelt/nyhedsarkiv/januar\\_2005/dansk\\_supermarked\\_vandt\\_toerklaedesag](http://hk.dk/www/aktuelt/nyhedsarkiv/januar_2005/dansk_supermarked_vandt_toerklaedesag)

ledere kan tilslutte sig. Om vedkommende virkelig skal hjem og passe børn er irrelevant i forhold til den strategiske hensigt.

Den anden side af dette samspil kommer til udtryk, når ledelsen går for langt i deres forsøg på at øge produktiviteten. Hvis ledelsen ledsaget af slet skjulte trusler gentagne gange kræver øget produktivitet på bekostning af kvalitet, vil de ansatte til sidst reagere ved at forringe kvaliteten. Dermed skabes en anti-kvalitetskultur, som kan få lov at vokse sig stærk, indtil en konsulentvirksomhed tilkaldes for at afhjælpe problemerne.<sup>80</sup>

Denne udvikling er ifølge Batteau forventelig af den simple grund, at mening og handling altid er relateret:

“If an organization preaches quality while its practice is otherwise, such hypocrisy will come to be seen as ‘the way things are done around here’ by workers and managers alike”<sup>81</sup>

De forskellige kulturer i organisationen er som nævnt i konstant samspil og indeholder hver især dele af hinanden, som når modstanden i organisationen appellerer til inklusionskulturen, eller ledelsens handlinger bliver evalueret og holdt op imod diverse rationalitetsstandarder.

Ledelses- og legitimeringskulturen og modstands- og tilpasningskulturen bruges begge af både ledelse og medarbejdere: Handlinger, der fra medarbejdernes synspunkt giver god mening, som f.eks. at gå hjem til tiden, kan synes som ren stædighed fra ledelsens synspunkt. Omvendt kan ledelsens krav om tidsdisciplin på bekostning af produktiviteten, som fra deres synspunkt giver god mening, blive opfattet som værende meningsløst af arbejderne, og dermed underminere ledelsens legitimering.<sup>82</sup>

Batteau mener på denne baggrund, at *rationalitet, inklusion, ledelse og legitimering* og *modstand og tilpasning* tilsammen danner en syntese, som gør, at det er yderst vanskeligt for ledelsen såvel som medarbejdere at ændre på nogen af disse kulturer. Et vidne om, hvor svært det er for ledelsen at ændre organisationskulturen, er, når ledelsen i en organisation prøver at løse, hvad, den mener, er holdningsmæssige problemer, som eksempelvis stort fravær eller mobning. Hvad ledelsen opfatter som et holdningsmæssigt problem blandt medarbejderne, er i virkeligheden medarbejdernes justering i forhold til ledelsens kultur og opførsel. Og det er disse justeringer, der sammen med handlinger, som trækker på de forskellige kulturer i

---

<sup>80</sup> Batteau 2000, s. 730

<sup>81</sup> Batteau 2000, s. 730

<sup>82</sup> Batteau 2000, s. 730

organisationen, danner en organisationskultur, som er flygtig, flertydig og vanskelig at ændre.<sup>83</sup>

## **At lede flertydighed**

På trods af organisationskulturens flertydighed og flygtige væsen, og på trods af, at denne kan være nærmest umulig at kontrollere, forsøger ledelsen selvsagt konstant at lede organisationen. Batteau beskriver i den forbindelse tre aspekter af organisationslivet, som, han mener, fungerer som ledelsens værktøjer til at lede flertydigheden. De tre områder er rekruttering, salg og bogføring, som eksisterer i stort set alle organisationer<sup>84</sup>

Rekrutteringsprocessen har som tidligere nævnt at gøre med, hvem der bliver medlem af organisationen, og hvem der ikke gør. Batteau beskriver denne proces som et overgangsritual, hvormed organisationen optager sine medlemmer.<sup>85</sup> Selvfølgelig kan rekrutteringsprocessen siges at indeholde de tre faser, som tilsammen udgør et overgangsritual: Initial-fasen, hvor individet udskilles fra sin tidligere tilstand og bliver identitetsløs i forberedelsen til den liminale fase. Herefter følger den liminale fase, hvori individet indvies i de myter, traditioner og værdier, som skal respekteres i den nye identitet. Med denne indvielse følger ofte et synligt symbol på optagelse i kollektivet – i erhvervsmæssig sammenhæng typisk en ansættelseskontrakt. Overgangsritualet fuldendes i final-fasen, hvori individet genindtræder i samfundet med sin nyvundne identitet.<sup>86</sup>

På denne vis er ledelsen altså i stand til at indvie nye medlemmer ved hjælp af stiliserede handlinger og symboler, som gør, at medlemmerne i sidste ende selv bliver omvarende symboler på organisationens værdier. Dette er en effektiv måde at udtrykke værdierne i organisationen på; for selvom organisationer som nævnt ikke eksisterer i tid, og medlemmernes symbolværdi således forsvinder på et tidspunkt, er den eneste måde hvorpå medlemmerne lære at begå sig i organisationen, ved at betragte andres ageren og fejltrin.<sup>87</sup>

Det næste aspekt, Batteau beskriver, til at lede flertydigheden i organisationen er salg, som er med til at skabe og opretholde bånd mellem organisationen og dens omgivelser. Salg forstås her, som det at sælge en idé blandt mange mulige, og samtidig få modtageren til at føle, at vedkommende har fået en personlig gave af

---

<sup>83</sup> Batteau 2000, s. 730

<sup>84</sup> Batteau 2000, s. 734

<sup>85</sup> Batteau 2000, s. 735

<sup>86</sup> <http://home10.inet.tele.dk/dovlev/pass.htm>

<sup>87</sup> Batteau 2000, s. 735

sælgeren. Denne gave bliver således et symbol på forholdet mellem giver og modtager, hvorved der skabes et bånd, som fungerer ordnende.<sup>88</sup>

Sidste eksempel er bogføring, som danner de primære grænsemekanismer i organisationen. Enhver organisation besidder bøger, regnskaber og arkiver, som indeholder data, der er unikt for lige præcis den pågældende organisation. Derved bliver disse bøger et unikt symbol på rationalitet, som er med til at konstituerer identitet i organisationen. Batteau mener ligefrem, de fungerer totemisk, hvilket gør dem til et yderst effektivt ledelsesværktøj til at skabe orden, da ethvert medlem af organisationen således ved, at der til enhver tid kan refereres til bøgerne.<sup>89</sup> Dermed får bogføringen en følelsesmæssig betydning for medlemmerne.

## **Delkonklusion**

Ifølge Batteau er organisation en social form og et system af instrumentel rationalitet, som søger at skabe orden. Denne orden søges skabt gennem dannelsen af en meningsramme for de inkluderede medlemmer, således at organisationens ledelse opnår legitimering af sin magtanvendelse.

Batteau indfører i den forbindelse fire kulturelle subtyper, *rationalitet, inklusion, ledelse og autoritet og modstand og tilpasning*, som tilsammen danner organisationens kultur. Denne kultur må ikke betragtes som én, homogen ramme af fælles mening, da forskellige, konkurrerende stemmer konstant forhandler om at få fremmet lige præcis deres strategiske interesser. Scenesættelserne og forhandlingerne foregår ved hjælp af stiliserede handlinger, ritualer og symboler, som vækker følelser hos medlemmerne. Organisationskultur begribes derfor bedst ved at anskue den som en sammenvævning af mange forskellige lapper og tråde af fælles mening. Batteau argumenterer desuden for, at forvirring og uorganiseret orden konstant er til stede, på trods af at organisationer altid søger at skabe et miljø, som modvirker dette. Dette forhold betegner Batteau som funktionel differentiation, og argumenterer for, at diktonomien mellem orden og forvirring skaber en meningsramme, som definerer sociale relationer i organisationer. Dermed skaber organisationer ikke blot orden, men producerer i lige så høj grad fragmentering gennem differentiering.

---

<sup>88</sup> Batteau 2000, s. 735

<sup>89</sup> Batteau 2000, s. 736

# Analyse

## Indledning

Vi har i ovenstående gjort rede for teorien bag begreberne identitet og kultur, som Jenkins og Batteau fremlægger dem. I følgende afsnit vil vi applicere teorien på en relevant case, hvor kultur og identitet i høj grad bliver brugt som kontrolmekanisme. I analysen vil vi først undersøge identitet og identifikation i virksomheden, og hvordan denne aktivt forsøges kontrolleret. Derefter vil vi gøre rede for kulturformerne i organisationen og anskueliggøre den flertydighed, som skabes ved, at disse kulturformer bygger deres samspil på udnyttelsen af hinandens ressourcer.

Frem for at undersøge flere cases har vi valgt at bygge analyseafsnittet op omkring én case. På den måde kan vi gå i dybden med casen og belyse den fra forskellige vinkler.

## Præsentation af case

*Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in Knowledge-Intensive Firm* af Dan Kärreman og Mats Alvesson er et studie af den amerikanske virksomhed Big Consulting. Studiet har en etnografisk indgangsvinkel med en mængde observationer og interviews af alle hierarkiske lag i virksomheden. Forskningens formål var at undersøge kultur og identitets påvirkning i en virksomhed.

Big Consulting er en multinational virksomhed, som finansielt set er en succeshistorie. Organisationen har vokset sig stor hurtigt og er yderst profitabel og opfattes som en særdeles attraktiv arbejdsgiver, der er i stand til at tiltrække begavede og ambitiøse medarbejdere.

Big Consulting er en konsulentvirksomhed med mange ansatte, som ofte arbejder med standard problemer, der har en standard løsning. Organisationens har en tydelig arbejdsdeling, et klart ledelseshierarki og standardisering af arbejdsmetoder – den er kort sagt bureaukratisk organiseret. Metaforen *Iron Cage* i casens titel henviser altså til det jerngreb, ledelsen har i dens ansatte.

Samtidig opererer medarbejderne ofte i teams med en mere organisk struktur, hvor improvisation er en vigtig del af arbejdet. Dette miks af forskellige organisationsformer stiller krav til medarbejdernes evne til selvkontrol, som må skabes gennem organisationens inklusionskultur. Medarbejderne i Big Consulting peger da også selv på 'den stærke og intense kultur', som værende en vigtig

ressource i organisationen, når det kommer til koordinering og samarbejde<sup>90</sup> - heraf metaforen *Mental Cage*, som henviser til den socio-ideologiske kontrol, organisationen påtvinger sine ansatte.<sup>91</sup>

## Identitetsskabelse

### Indledning

I gennem den socio-ideologisk kontrol, som handler om værdier, normer og ideer, forsøger ledelsen i Big Consulting at forme de ansattes identitet og styrke organisationens identifikationsstyrke. I det følgende vil vi undersøge, hvordan ledelsen forsøger at opnå dette ved blandt andet at opstille kriterier for ansættelse, løbende evaluering og hierarkisk inddeling. Desuden vil vi undersøge de ansattes meget stærke vi-følelse, som giver et stærkt tilhørsforhold og loyalitet over for virksomheden.

### Ansættelse

Når personer kommer til en ansættelsessamtale i Big Consulting er det med henblik på at blive medlem af virksomheden. I organisationen er der en række kriterier for rekruttering og dermed identificering, som er specificeret i den organisationsmæssige viden.

Ved ansættelse i Big Consulting lægges der vægt på, at man er ung, karrieremindet og ikke mindst nyuddannet med topkarakterer fra de mest prestigefyldte læreanstalter. Der lægges altså både vægt på de opnåede og de tilegnede karakteristika ved hver enkelt person, hvilket er meget normalt i en moderne virksomhed. Disse rekrutteringskriterier giver ansøgeren en følelse af, at Big Consulting er en elitevirksomhed, som kun inkluderer skarpe hoveder i organisationen. Dette er med til at sikre en stærk identifikation med organisationen.

Når den rigtige person er fundet til organisationen, er det ledelsens opgave at få den nyansatte til at identificere sig med Big Consulting. Dette sker i en internaliseringsproces, hvor personen påtager sig normer og værdier fra kollektivet. Medlemmerne bærer blandt andet en form for uniform, ens jakkesæt, som er med til at give dem en endnu stærkere identifikation. Efter ansættelsen betragtes personen

---

<sup>90</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 9

<sup>91</sup> Vil blive uddybet i det følgende

som et medlem af organisationen og er dermed blevet optaget i et kollektiv, som har nogle fælles aktiviteter.

At være ansat i Big Consulting ses som en stærk identitet for personer, der gerne vil fremstå som karrieremindede og succesrige. Derfor er det også meget attraktivt at blive ansat i virksomheden, da personerne gerne vil validere eller ændre deres identitet, så de fremstår som succesrige. De ansatte i Big Consulting bliver også lovet en høj løn, hvilket er medvirkende til at øge attraktiviteten for virksomheden.<sup>92</sup>

## **Evaluering**

Big Consulting evaluerer sine medarbejdere ofte, og i forbindelse med disse evalueringer kategoriseres medarbejderne en gang årligt indenfor Band 1, 2 eller 3, som er en skala over, hvor godt den enkelte medarbejder har gjort det i det forgangne år, og havner man i Band 3, er man ilde stedt, da det får direkte indflydelse på løn og karrieremuligheder.

Ved disse evalueringer bliver personerne ikke alene bedømt på deres indsats men også på, hvordan de er som mennesker. I den henseende kigges blandt andet på deres drive, ambitionsniveau, tillid og udvikling. Der gives altså feedback på, hvordan man skal gebærde sig, hvordan man skal være, og hvad man skal blive til inden for organisationen.<sup>93</sup>

Evalueringerne fungerer som en redefinition og validering af medlemmernes identitet og bidrager dermed til konstant at motivere de enkelte medlemmer, så de kan præge deres offentlige billede. Ved hjælp af evalueringen kan individerne få en fornemmelse af deres offentlige billede og dermed prøve at påvirke det, så de kommer til at fremstå på den måde, de ønsker.

Igennem evaluering genbekræftes medlemskabet af organisationen, og den ansatte bliver vurderet på værdien af vedkommendes medlemskab. Evalueringerne lægger vægt på en positiv og konstruktiv feedback, som er med til at sikre en motivation for medlemmerne. Desuden har hvert medlem en form for mentor, der fungerer som rollemodel, en allieret og en karrierevejleder. På den måde er der en motivationsfaktor både for mentoren og eleven. Mentoren prøver at fremstå så godt som muligt og være et godt forbillede, og eleven prøver at leve op til kravene fra mentoren og være en god elev. På den måde sikrer denne mentor-elev relation en øget motivation for begge parter.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 162

<sup>93</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 169

<sup>94</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 169

## Hierarkisk identifikation

Som tidligere beskrevet er organisationen et opgaveorienteret kollektiv, som udgøres af forskellige medlemspositioner, der tildeler individerne særlige identiteter. Desuden er der et anerkendt mønster for beslutningsprocesser og opgavefordeling. I casen omhandlende Big Consulting er identifikationsprocessen et centralt begreb i analysen, da denne selvsagt er vigtig for at skabe identitet. De ansatte identificerer sig både internt i gruppen og eksternt. Internt i organisationen har de et meget tydeligt hierarki, hvor medlemmer bliver identificeret ud fra deres arbejdsposition som analytiker, konsulent, manager og partner. Hierarkiet bliver yderligere delt op efter anciinitet, hvor eksempelvis C2 og C3 betyder konsulenter med to og tre års erfaring. Hvert medlem i organisationen har fået en helt bestemt rolle ud fra denne hierarkiske inddeling. Denne rolle eller identitet ekspliciteres i organisationen og medfører en række ansvar, pligter og forventninger til medlemmet. Forventninger til medlemmernes roller følger deres status i hierarkiet, og medlemmer forsøger dermed konstant at indfri disse forventninger for at få mulighed for at bevæge sig opad i hierarkiet.<sup>95</sup>

Big Consulting indarbejder således differentiering i organisationen gennem sin hierarkiske struktur og kategorisering af medarbejderne.

## Fællesskabsfølelse

De konsulenter i Big Consulting, der arbejder ude hos kunderne, kan sommetider føle deres arbejdsidentitet som ekstern og betvivlet. De har ikke et specielt tilhørsforhold til den pågældende arbejdsplads og har derfor ikke mulighed for at udtrykke deres sociale identitet til fulde. Big-identiteten kan ligefrem blive set som værende provokerende, når konsulenterne løser opgaver, som gør dem upopulære. Dette medvirker, at konsulenterne ikke reklamerer med deres identitet i sådanne sammenhænge. Internt i organisationen har de derimod en meget stærk vi-følelse, som giver dem bekvemmelighed og sikkerhed ved at tilhøre en elitevirksomhed med medlemmer, der ligner dem selv. I frokostpauserne hos klienterne spiser konsulenterne fra Big Consulting sammen og blander sig ikke med de andre, hvilket også viser en tydelig vi-følelse. På den måde skabes en vi-dem følelse, der fungerer som en medvirkende faktor til, at medlemmerne bliver i organisationen. Vi-følelsen er vigtig, da den er med til at forstærke og udvikle den sociale identitet blandt medlemmerne.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 156

<sup>96</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 161

Medlemmers interne identifikation er således stærk, men deres eksterne identifikation, kategoriseringen fra andre, kan til tider være negativ. En stærk intern identifikation vil dog virke som et boldværk mod negativ kategorisering og dermed have en selvforstærkende effekt, som i sidste ende vil øge vi-følelsen, hvilket er tilfældet i Big Consulting.<sup>97</sup>

Virksomheden bliver dog oftest kategoriseret positivt, da medlemmerne opfattes som succesrige gulddrenge med vindermentalitet. Dette billede er med til at gøre Big Consulting til en attraktiv organisation at blive medlem af.

Endvidere udvikler medlemmerne i organisationen ens udseende med mørke jakkesæt, slips og lædermapper, hvilket afspejler organisationsidentiteten, som lægger vægt på samarbejde, ensretning, fællesskab og rutiner frem for individualitet og kreativitet. Virksomhedens ansatte ser selv dette som en force, da de mener, at et vinderhold ikke skabes ud fra individualister men ud fra et stærkt kollektiv. På den måde træder det individuelle i baggrunden og fungerer således ikke som en ressource i sig selv. På den anden side er det individuelle meget synligt, da det er individerne, der bliver evalueret, belønnet og straffet.<sup>98</sup>

Identifikationen med organisationen skabes hurtigt og uden stor modstand. Nyansatte ændrer hurtigt deres identitet, så den passer til organisationsidentiteten, ved som nævnt at investere i tøj, der svarer til de andre medlemmers. De bliver med det samme loyale overfor og identificerer sig med organisationen, da de opfatter deres nyvundne medlemskab som værende yderst attraktivt. En del af attraktionen består som nævnt i den elite- og successtatus som hele tiden bliver projekteret og understreget i de fleste kontekster, hvori Big Consulting indgår.<sup>99</sup>

Den stærke vi-følelse i organisationen er med til at give instruktion og anvisninger til medlemmerne samtidig med, at den modvirker usikkerhed og splittelse.

I det følgende vil vi beskrive, hvorledes bureaukrati, specielt hierarki og karrieretrin, regulerer identitetsrollen i organisationen.

## **Kontrol af identitet**

Identificering foregår som nævnt ved sociale handlinger og kan dermed påvirkes. I casen om Big Consulting beskrives det, hvordan bureaukratisk kontrol medvirker til og letter identifikationen gennem meningsnedbrydelse. Som tidligere nævnt ansættes personer, der allerede er motiverede af og vant til succes. Ved ansættelse i Big Consulting placeres de nyansatte nederst i hierarkiet med lavest status, prestige

---

<sup>97</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 160-161

<sup>98</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 161

<sup>99</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 162

og anerkendelse og bliver dermed placeret langt fra den status og identitet, de stræber efter at opnå. Ved at rekruttere personer, der allerede er vant til succes og placere dem på det laveste niveau med hensyn til succes, prestige og status i organisationen, skabes et tomrum i deres identitet, som de vil forsøge at fylde. Yderligere fungerer karrieresystemet i Big Consulting således, at de ansatte får nogle øjeblikkelige belønninger for hårdt, rutinepræget og ensformigt arbejde. Et billede af at tilhøre eliten og relativ høj løn er nogle af de øjeblikkelige belønninger, medlemmerne får ved at tilhøre organisationen. De får dermed en forsmag på, hvad der venter forude, hvis de arbejder hårdt. Ledelsen holder dog effektivt de fleste belønninger tilbage med en lovning om, at medlemmerne i sidste ende vil få en stor kompensation for deres hårde arbejde. Kompensationen for det hårde slid udbetales ikke blot i form af materielle goder og høj løn, men også i form af mere kreativ frihed, autonomi og ansvar. Dette er endnu en meningsnedbrydelse, som skaber et tomrum for individerne og er dermed en stor motivationsfaktor.<sup>100</sup>

Det organisatoriske bureaukrati med stærk hierarkisk inddeling lægger vægt på titler og karrieretrin, og medlemmerne i organisationen identificerer og placerer hinanden i sociale positioner ud fra disse titler og trin. Organisationens sørger for, at hierarkiet er gennemsigtigt, så medlemmerne har en synlig fremtidsudsigt for deres karriere, hvilket har en klar indflydelse på deres identitet.

”people define themselves partly through their expected trajectories and forthcoming success”<sup>101</sup>

Endvidere er motivationen opretholdt ved at etablere fastsatte karriereveje, som giver mulighed for at evaluere på den ansattes udvikling. Evalueringerne er som nævnt med til at bestemme om individet er på rette spor i sin karriere, og om det er nødvendigt for den enkelte at foretage nogle ændringer.

Hvert trin op ad den hierarkiske stige er en midlertidig succes, som altid vil blive forvandlet til en ny stræben efter en mere succesrig identitet. På den måde skaber den hierarkiske inddeling konstant et tomrum i identiteterne, hvilket sikrer opretholdelsen af motivationen for de ansatte i Big Consulting. Ifølge Kärreman & Alvesson findes der en del frustration over mangel på fleksibilitet og kreativitet i Big Consulting, men effekten af hierarkiet og karrieremulighederne gør, at de ansatte affinder sig med deres frustration.<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 167-168

<sup>101</sup> Grey 1994 ifølge Kärreman & Alvesson 2004, s. 168

<sup>102</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 168

Igennem denne identitetskontrol er Big Consulting med til at give sine medlemmer nogle følelser og værdier overfor gruppen, som gør forventninger og interaktion mere håndterlig og mindre afhængig af forhandlinger. På den måde kan ledelsen indirekte styre sine ansattes handlinger og adfærd.

### **Delkonklusion**

Identifikationsstyrken i Big Consulting ligger specielt i evnen til at fremstille virksomheden som et sted, hvor personer med konkurrencementalitet kan få succes og har gode karrieremuligheder. Igennem skrappe ansættelseskriterier og en konstant evaluering giver virksomheden udtryk for, at det kun er elitepersoner, der tilhører dette fællesskab. Samtidig er den gennemsigtige hierarkiske struktur med til at vise de ansatte en tydelig karrierevej brolagt med succesoplevelser i form af forfremmelser inden for rækkevidde. De ansatte har desuden en meget stærk intern vi-følelse, som optages hurtigt af nye medlemmer. Vi-følelsen er med til at give medlemmer en forpligtigelse og loyalitet overfor virksomheden. Samtidig med at Big Consulting skaber konformitet og gruppefølelse blandt sine medlemmer, sker der også en differentiering imellem medlemmerne i form af identifikation på baggrund af status – medlemmerne er konstant motiverede for at opnå en mere prestigefyldt status.

Igennem denne identitetskontrol har Big Consultings ledelse nemmere ved at håndtere medlemmernes handlinger og adfærd.

# Dannelsen af organisationskulturen

## Indledning

I dette analyseafsnit vil vi gøre rede for, hvorledes Batteaus fire kulturtyper tager sig ud i praksis. Vi vil vise eksempler på hver enkelt kulturtype i Big Consulting og anskueliggøre, hvordan de spiller sammen ved at udnytte hinandens ressourcer.

Fra starten af 1980'erne og frem til for få år siden har der været en tendens til at anskue organisationer som værende enten bureaukratiske med et tydeligt ledeshierarki, eller ikke-bureaukratiske med en flad struktur udøvende socio-ideologisk kontrol i stedet. Men tiderne har ændret sig. Som Batteau's teori om organisationskulturs flertydighed og Dan Kärreman og Mats Alvesons case illustrerer, behøver disse to styreformer ikke at være uforenelige, tværtimod.

Titlen på casen *Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm* illustrerer netop, hvad Dan Kärreman og Mats Alvesson fandt frem til i deres analyse af Big Consulting, nemlig at rationel og normativ kontrol ikke nødvendigvis afløser hinanden ved implementering i organisationen. Batteau's opfattelse af organisationskultur som værende et sammenvævet tæppe af forskellige lapper og tråde af fælles mening og flertydighed går fint i spænd med denne pointe, hvilket vil blive anskueliggjort i følgende analyse.

## Instrumentel rationalitet

I Big Consulting kommer den instrumentelle rationalitet blandt andet til udtryk gennem det tydelige hierarki, der eksisterer i organisationen. Virksomhedens strukturelle opbygning er med til at skabe differentiering mellem organisationens medlemmer internt, da Big Consulting som nævnt er strukturelt bygget op af et tydeligt hierarki, som ikke blot udtrykker magt og status, men også kompetence og erfaring. Dette hænger sammen med hierarkiets fire karrieretrin, som tidligere er beskrevet. De forskellige niveauer handler hovedsagligt om ancinitet; hvis den enkelte medarbejder har, hvad der skal til for at blive den bedste, kan medarbejderen blive partner i Big Consulting i løbet af 15-20 år.<sup>103</sup>

Ancinitet udtrykkes som tidligere nævnt eksplicit i hierarkiet, og medarbejdernes præcise position i organisationen tages meget seriøst, eksempelvis til de

---

<sup>103</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 157

formaliserede evalueringer, som foregår ofte. Evalueringerne er ligeledes udtryk for organisationens instrumentelle rationalitet. Her holdes ancinitet for øje, og der praktiseres en slags *up-or-out* politik, som betyder, at virksomhedens ansatte forventes at avancere.

Et andet kontrolelement, og udtryk for den instrumentelle rationalitet, er, at arbejdsgangene er standardiserede i form af en metodologi, som i store træk skal følges i det daglige arbejde.<sup>104</sup>

Dermed bliver hierarkiet, de tilbagevendende evalueringer og den faste metodologi udtryk for organisationens udøvelse af sin instrumentelle rationalitet for derigennem at søge at påtvinge sit ordensideal. Big Consulting har stor succes med at projektere denne facade af fuldkommen orden, hvilket blandt andet foregår gennem den symbolske betydning, medarbejdernes jakkesæt har. Når organisationens ansatte bærer ens jakkesæt, skaber det et billede af konformitet. Og når de på virksomhedsbesøg ud af huset som nævnt tilmed færdes i grupper og holder sig for sig selv i frokostpauserne, projekterer dette også en facade af orden.

## **Inklusion**

Inklusionskulturen kan som nævnt sidestilles med det begreb, de fleste kender som virksomhedskultur, og handler om den socio-ideologiske kontrol, organisationen søger at påtvinge sine medlemmer for derigennem at skabe grænsen mellem dem, som er medlem af organisationen, og dem som ikke er. Inklusionskulturen i Big Consulting er stærk, hvorfor virksomheden som nævnt rekrutterer sine medlemmer blandt de bedste kandidater på de mest respekterede læreanstalter med løfter om karrieremuligheder og høj løn. Organisationen søger altså at skabe en inklusionskultur præget af konkurrencementalitet ved kun at rekruttere medlemmer, som stræber efter at vinde og opnå succes. Det faktum, at Big Consulting kun tager uprøvede, unge mennesker ind i organisationen, som endnu ikke har været udsat for andre organisationskulturer rent erhvervsmæssigt, betyder, at virksomheden har nemmere ved at påvirke medarbejderne med sin socio-ideologiske kontrol. Ansatte, som har været udsat for flere forskellige og måske endda modstridende socio-ideologiske kontroltyper, vil have nemmere ved at gennemskue disse mekanismer og have en større tendens til at yde modstand.

Et andet aspekt af rekrutteringen, som virker forenende på det enkelte medlem, er, at ansættelsesprocessen fungerer som et overgangsritual. På den måde siger den unge kandidat farvel til identiteten som student og hilser sin nyvundne identitet

---

<sup>104</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 158

som medlem af Big Consulting velkommen. Vedkommende føler således, at han er blevet optaget i Big Consulting med alt, hvad det indebærer.

De forskellige kulturtyper i organisationen benytter sig som tidligere nævnt af de samme ressourcer, hvorfor jakkesættene, hierarkiet og evalueringerne også er blandt de ressourcer, inklusionskulturen trækker på, når den søger at skabe grænsen for sine medlemmer.

Jakkesættene fungerer ikke kun ved at projektere et ordensideal, de fungerer i lige så høj grad ved at identificere, hvem der tilhører Big Consulting, og hvem der ikke gør – de skaber som tidligere nævnt en vi-følelse. Når Big Consultings ansatte færdes i grupper, som holder sig for sig selv, når de er fysisk uden for organisationen, skabes der et tydeligt skel imellem medlemmer og ikke-medlemmer. Dermed fungerer de ens jakkesæt som symbol på medlemskab, og er således en del af inklusionskulturen.

Den tydelige hierarkiske struktur i Big Consulting er sammen med evalueringerne med til at skabe konkurrencementaliteten i organisationen. Hierarkiet som formel struktur, skaber ikke et incitament for at øge arbejdsindsatsen hos den enkelte, hvilket eksempelvis ses i taylorismens sandeste form, hvor det er en principiel umulighed at arbejde sig opad i hierarkiet. Det er derimod evalueringerne og den benhårde *up-or-out* politik, Big Consulting praktiserer, som er med til at skabe konkurrencementaliteten. Desuden ligger Big Consulting i USA, vis erhvervsliv og marked er kendt for at fremelske lige præcis denne mentalitet.

Evalueringerne har den effekt, at de skaber forventninger til den enkelte ansatte, hvilket afstedkommer en ansvarsfølelse overfor Big Consulting, som i sidste ende udmønter sig i øget arbejdsindsats.<sup>105</sup> Grunden til, at den enkelte medarbejder er villig til at arbejde over i stort omfang, er, at alle organisationens medlemmer tilhører eliten, hvorfor det er yderst vanskeligt at skille sig ud kvalitativt. Medarbejdernes bedste mulighed for at skille sig ud er dermed ved at påtage sig en større arbejdsbyrde for derigennem at signalerer overfor ledelsen, at vedkommende vil være den bedste. Inklusionskulturen fungerer altså på den måde, at den ved hjælp af hierarkiets rigiditet og gennemsigtighed får den ansatte til at stræbe efter næste karrieretrin. Dette skyldes, at den ansatte tydeligt kan se, hvilke muligheder, der ligger og venter for den, som har viljen og evnerne til at blive den bedste. Karrieretrinene i Big Consulting gør det muligt at bevæge sig opad, og evalueringerne fungerer som delmål, den ansatte skal klare, for at få lov til at bevæge sig opad. Samtidig fungerer evalueringerne på den måde, at de sorterer dem fra, som ifølge

---

<sup>105</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 162

ledelseskulturen<sup>106</sup> ikke bør være en del af organisationen. Evalueringerne er altså med til enten at cementerer eller kompromittere medlemmernes medlemskab og i øvrigt øge differentieringen mellem medlemmerne, hvis de ansatte diskuterer resultaterne med hinanden.<sup>107</sup> Dette stemmer overens med Batteau's tese om, at organisationer indarbejder differentiering og producerer fragmentering.

## Ledelsens autoritet og legitimering

Ledelsen skaber sin legitimering gennem stiliserede handlinger og symboler, som søger at skabe rationalitet i organisationen.

Som nævnt i ovenstående fungerer rekrutteringen og de fastsatte evalueringer som ritualer, hvormed de ansatte bliver kategoriseret i grupper. Men evalueringerne er ikke blot en ressource, som inklusionskulturen trækker på, men fungerer i høj grad også som legitimering af ledelsens autoritet. Udover den statistiske værdi, som ligger i denne form for visualisering og bogføring af medarbejdernes kompetencer og arbejdsindsats, bruger ledelsen evalueringerne som ritualer, hvorigennem dens autoritet bliver legitimeret. Ledelsen kan ved sin magtudøvelse således henvise til kategoriseringen af medarbejderne i de tre Bands, og dermed bruge kategoriseringen som forklaringsmodel ved såkaldt opmuntrende samtaler, reprimander eller i yderste konsekvens fyringer. Dermed bliver bogføringen i Big Consulting et ritual, der tages yderst seriøst af medlemmerne, da de givetvis er nødsaget til at have evalueringerne i baghovedet i alt, hvad de foretager sig.

Et andet kontrolelement er, at arbejdsgangen er standardiseret i form af en metodologi, som i store træk skal følges i det daglige arbejde. Metodologien får således en totemisk status og bliver den eneste mulige måde at udføre arbejdet på. Dermed bliver metodologien et symbol på professionalisme, der sammen med jakkesættene skaber konformitet og ikke mindst rationalitet i Big Consulting.

Arbejdet i organisationen foregår ofte i teams, hvor arbejdsdelingen er tydelig, og ledelseshierarkiet afspejler sig direkte i dette teamwork – *junior konsulenter* er knyttet til en *senior konsulent*, som har mere ansvar på det pågældende projekt. I dette teamwork bliver seniorkonsulenten et symbol på Big Consultings værdier og fungerer således som en navigatør for junior konsulenten. Dette vertikalt integrerede arbejde fungerer kontrollerende, men samtidigt motiverende på de laveste i hierarkiet. Ved at kunne se langt opad i hierarkiet bliver de benovede og dermed adlydende, men samtidig får de en følelse af, at de kun er junior konsulenter for en

---

<sup>106</sup> Beskrives senere

<sup>107</sup> Jenkins, R. 2004, s. 148

periode. Dermed fungerer ekspliciteringen af ancinitet også som legitimering af autoritet.

Virksomhedens evalueringer, hierarkiske struktur og metodologi fungerer således som legitimering af ledelsens autoritet.

## Tilpasning

Som tidligere nævnt lægger Big Consulting vægt på teamwork og standardiserede arbejdsgange for på den måde at skabe homogenitet og ikke mindst konformitet i organisationen. Et tegn på at medarbejderne tager denne ideologi til sig, og at ledelsesstrategien dermed fungerer, er, at de ansatte som nævnt udvikler ens udseende. Den fælles identitet skaber homogenitet og er et klart udtryk for den tilpasningskultur, som eksisterer i Big Consulting. I kraft af at ledelsen blot betragter sine ansatte som en ressource, der kan flyttes rundt på efter behovet i organisationen, skabes en tradition af at opfatte individer som udskiftelige, hvilket også understreges af organisationens *up-or-out* politik.

Man kunne umiddelbart forestille sig, at en sådan behandling af medarbejderne ville afstedkomme en stærk modstandskultur, men inklusionskulturen og autoritets legitimering er så stærk, at selvom medarbejderne er bevidste om den kontrol og påvirkning, de udsættes for, er modstanden yderst diskret:

"Sometimes people refer to themselves ironically as 'mormons', referring to their dark suits and homogeneous appearance."<sup>108</sup>

Det selvironiske citat viser, at modstandskulturen eksistere, om end den er meget svag. Et andet aspekt af modstandskulturen viser sig ved utilfredsheden med det ufleksible karriereforløb, som bliver opfattet som overflødig og utidssvarende.<sup>109</sup> Men da kritikken bliver fremført af en manager med ledelsesansvar, kan den ikke opfattes som udtryk for en egentlig modstandskultur.<sup>110</sup>

En medvirkende faktor, som gør, at modstandskulturen i virkeligheden tager form som en tilpasningskultur, er det faktum, at Big Consulting kun rekrutterer unge, nyuddannede folk, der som nævnt er nemmere at tilpasse organisationens ideologi. Men som Kärreman og Alvesson beskriver, er rekrutteringskriterierne, det symbolske bombardement og dramaturgien om det magtfulde ikke nok til at skabe denne tilpasningskultur:

---

<sup>108</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 162

<sup>109</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 159

<sup>110</sup> Batteau 2000, s. 729

“Subordination is rather accomplished by the combination of being explicitly voluntary, and mentally perceived and interpreted as temporary. Since the belief system at work at Big is constructed to interpret career advancement as self-evident and natural, all the members are invited to take the partner’s point of view.”<sup>111</sup>

## **Delkonklusion**

I den foregående analyse af Big Consulting på baggrund af Batteaus fire kulturformer fandt vi ud af, at organisationen er bygget op af en tydelig rationalitetskultur, som kommer til udtryk gennem det klare hierarki, karrieretrinene, evalueringerne og ikke mindst de standardiserede metodologier, som medarbejderne tilskyndes at følge i det daglige arbejde. Organisationskulturen i Big Consulting skabes ved hjælp af stiliserede handlinger, ritualer og symboler, som udgør ressourcerne for de forskellige kulturformer i organisationen. De trækker således på hinandens ressourcer, og er derfor på en og samme tid flertydige og uadskillelige. Inklusionskulturen og autoritetens legitimering i Big Consulting skabes altså med mange af de samme midler, som rationalitetskulturen anvender. I Big Consulting eksisterer modstandskulturen stort set ikke, da den på grund af den stærke inklusionskultur i virkeligheden tager form som tilpasningskultur.

Dermed fungerer den instrumentelle rationalitet sammen med ledelsens legitimering af sin autoritet som det jernbur, Kärreman og Alvesson refererer til i deres titel, og inklusionskulturen og tilpasningskulturen fungerer som det mentale bur i kraft af deres socio-ideologiske kontrol.

---

<sup>111</sup> Kärreman & Alvesson 2004, s. 163

## Jenkins & Batteau

Richard Jenkins' værk, *Social Identity*, kan betragtes som et konkret resultat af hans overordnede teoretiske ambition om at formulere en analytisk begrebsramme, som integrerer interaktionistiske og institutionelle identitetsmodeller.<sup>112</sup> Jenkins' præsentation af identitetens virkemåde er inspireret af en bred teoretisk ramme med elementer fra sociologien, og gælder således for alle sociale relationer, både på det individuelle plan og mellem grupper. Jenkins' fokus er, hvordan identifikation fungerer og skabes i hverdagslivets samhandlinger, og han argumenterer for, at identitet er en social proces, der varer ved, og som involverer ikke blot andre mennesker, men også bredere sociale kollektiver. Han mener, at identitet skabes gennem en proces af iscenesættelse og forhandling – et synspunkt han deler med Allen Batteau, vis forskellige kulturformer netop er udtryk for den tanke, at de sociale relationer, organisationer er opbygget af, er sammenvævet i mønstre, vis samspil kræver et betydeligt identitetsarbejde af det enkelte individ.

Dette samspil foregår ved hjælp af stiliserede handlinger og symboler, hvilket begge teoretikere er enige om. Men hvor Jenkins som nævnt anskuer social identitet og dennes skabelse kollektivt, såvel som individuelt, fra et antropologisk, sociologisk perspektiv, betragter Batteau organisationskultur og dermed også identitets-skabelse fra en organisationsteoretisk synsvinkel blandt andet på baggrund af sine erfaringer fra det private erhvervsliv. På trods af kravet om teoretisk gyldighed for organisationskultur i bred antropologisk forstand, viser hans eksempler i *Negations and Ambiguities in the Cultures of Organization*, at hans perspektiv primært er lagt på korporate organisationer. Batteau mener, at antropologien, såvel som management teorierne, har undladt at betragte organisationskulturer som komplekse og flertydige mønstre, som ikke blot skaber orden gennem instrumentel rationalitet og fælles mening, men samtidig besidder kaos og forvirring, som i lige så høj grad præger livet i organisationer. Jenkins mener som nævnt også, at organisering er en samling af forskellighed under en fælles ramme, men Batteaus teori er mere radikal i forhold til hans pointe om, at organisationer indarbejder differentiering, som producerer fragmentering. Batteaus teori om organisationskulturs flertydighed, må dog nødvendigvis bygge på mange af de samme antagelser, som Jenkins fremfører i

---

<sup>112</sup> Social Identitet s. 11

sin teori om identitet, da Jenkins' teori er bredere og mere almen funderet end Batteaus.

Batteau retter desuden en kritik mod antropologien for manglende evne til at sætte sig ud over den instrumentelle rationalitet, og betragte organisationer ud fra en mere kritisk og kreativ synsvinkel. Flere og flere aspekter af samfundslivet bliver organiseret, og globaliteten fører kulturer sammen, som altid vil forholde sig til den vestlige rationalitet – enten ved at tillægge sig den, eller ved at vende sig imod den. Derfor mener Batteau, at antropologien bliver nødt til at vende blikket ind ad, og stille spørgsmålstejn ved vores egen, vestlige kultur af instrumentel rationalitet, hvis den fortsat skal kunne undersøge og forstå organisationskulturens udvikling i en globaliseret verden.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> Batteau 2000, s. 737

## Konklusion

I opgaven har vi beskrevet, at identitet er et socialt fænomen, som er en fast del af den sociale verden. Identitetsbegrebet er derfor et centralt begreb i forståelsen af sociale processer og handlinger, og dermed også centralt i forståelsen af begrebet kultur. Identitet er i høj grad et spørgsmål om vekselvirkningen mellem individ og omgivelser, hvorfor den er et tosidet fænomen, hvor den ene side, *selvbilledet*, er det, vi tænker om os selv, og den anden side, *det offentlige billede*, er det, andre ser os som. Identiteten handler således i høj grad om, hvilke kategorier og gruppeidentifikationer individet tilhører.

Organisation er en bestemt type gruppeidentifikation, en social form defineret ved instrumentel rationalitet, hvor medlemskab opnås ud fra en betragtning af tilskrevne og erhvervede personlige egenskaber. Medlemskaber af organisationer kan have varierende indflydelse på individers selvidentifikation, hvor blandt andet eksklusivitet, optagelseskriterier og optagelsesform har indvirkning på individets identificering med organisationen.

På grund af identitetens sociale natur er det muligt at influere og påvirke denne, hvilket specielt har betydning for organisationer, da identiteten kan anskueliggøre handling, forståelse og adfærd, som ledelsen kan forsøge påvirke. Denne fokus på værdier og normer i organisationer har ændret

ledelseskontrollen fra at fokusere på det materielle/rationelle, til i højere grad at fokusere på det imaginære/normative. På den måde forsøger ledelsen i mindre grad at kontrollere sine medlemmers handling og adfærd gennem rationalisering og effektivisering, men i højere grad gennem skabelsen af værdier og normer. Identitet såvel som kultur er begreber, som knytter sig til det imaginære område og beskriver dette fra to forskellige vinkler. Kultur og identitet er dog gensidigt afhængige, da kulturen skabes på baggrund af både de kollektive og individuelle identiteter, og samtidig ligger til grund for identitetsskabelse.

Virksomhedskultur er således blevet set som et ledelsesinstrument til at skabe identitet, men kultur i organisationer må dog ikke betragtes som en homogen meningsramme, hvormed ledelsen kan kontrollere organisationens medlemmer. Den skal derimod forstås som en række kulturformer bestående af rationalitet, inklusion, ledelse og legitimering og modstand og tilpasning, som alle indgår i et dialektisk forhold til hinanden. Organisationskulturen bliver dermed en sammenvævning af forskellige lapper og tråde af fælles mening, vis relation og samspil

udvikler sig på baggrund af modstridende, strategiske interesser. Dermed bliver organisationskultur en proces, vis gyldighed konstant iscenesættes og forhandles ved hjælp af stiliserede handlinger og multivalente symboler. Denne iscenesættelse og forhandling foregår ikke blot ved at trække på forhold internt, men i lige så høj grad ved at trække på forhold eksternt organisationen og skaber derved en kultur, som kan navigeres men aldrig kontrolleres.

Ved hjælp af casen har vi beskrevet, hvordan ledelsen prøver at skabe en identifikation med organisationen, og hvordan styrken af denne identifikation kan ligge i evnen til at fremstille medlemskab af den pågældende organisation som attraktivt. Dette kan blandt andet gøres ved at trække på symboler som succes og anerkendelse, og skabe identifikation med organisationen gennem ritualiserede rekrutteringsmønstre og evalueringer, som virker cementerende eller kompromiterende på det enkelte individs medlemskab.

Ved hjælp af et tydeligt, men samtidig gennemsigtigt ledelseshierarki og et fastlagt karriereforløb, som bygger på en up-or-out politik, vises de ansatte en karrierevej brolagt med succesoplevelser i form af forfremmelser, som virker stærkt motiverende.

Organisationen anvender således både rationel og normativ kontrol: Den kontrollerer ikke blot sine medlemmer gennem den bureaukratiske struktur, men influerer dem i lige så høj grad gennem værdibaseret ledelse, som bygger på socio-ideologisk kontrol. Dermed står det klart, at normativ kontrol ikke afløser rationel kontrol men i stedet fungerer som endnu en kontrolstruktur i organisationen.

I ovenstående har vi redegjort for begreberne identitet og kultur og undersøgt, hvordan organisationer bruger fænomenerne til at danne en flertydig meningsramme skabt ved hjælp af stiliserede handlinger og symboler, som virker ordnende på organisationens medlemmer.

# Litteraturliste

## Bøger

**Jenkins, Richard (2006):** *Social identitet*, oversat af Dorthe Kildedal Nielsen, Michael Hviid Jacobsen og Søren Kristiansen, original titel: *Social Identity, second edition 2003*, Academica

**Batteau, Allen W. (2000):** *Negations and Ambiguities in the Cultures of Organization*, American Anthropologist, Vol. 102

**Jenkins, Richard (2000):** *Categorization: Identity, Social Proces and Epistemology*, Current Sociology, Vol. 7; Vol. 48

**Jenkins, Richard (2004):** *Organising Identification*, Routledge

**Morgan, Gareth (2006):** *Images of Organization*, Sage Publications

**Kärreman, Dan & Alvesson, Mats (2004):** *Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in Knowledge-Intensive Firm*, SAGE Publications

**Smirch, L. & Morgan, Gareth (1982):** *Leadership: The Management of Meaning*, Journal of Applied Behavioral Sciences, Vol. 18 No. 3

**Barker, James R. (1993):** *Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams*, Administrative Science Quarterly, Vol. 38 No. 3, Johnson Graduate School of Management, Cornell University.

## Hjemmesider

Alle er dateret til d. 7. januar 2008

<http://www.iitc.wayne.edu/bios/index.asp?ID=1&itemID=3>

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

[http://hk.dk/www/aktuelt/nyhedsarkiv/januar\\_2005/dansk\\_supermarked\\_vandt\\_toerkl\\_aedesag](http://hk.dk/www/aktuelt/nyhedsarkiv/januar_2005/dansk_supermarked_vandt_toerkl_aedesag)

<http://home10.inet.tele.dk/dovlev/pass.htm>