

## Organisationskultur i daginstitutionen

Skrevet af Trond Kristoffersen

### Indledning

At arbejde mod en bedre daginstitution leder os før eller siden til kulturbegrebet: hvad slags kultur har vi i vores egen institution? Er vi løsningsorienteret eller problemfikserede? Hvordan forklarer vi årsagen til forskellige hændelser? Svarene på disse og mange andre spørgsmål kan give os et billede af vores organisationskultur. I institutionen synes det helt nødvendigt at arbejde med kulturen, fordi alle de ansatte deltager i de vigtigste processer. Særligt i samspil med børn og forældre bliver dette tydeligt. Den enkelte ansatte har ganske meget magt i forhold til, om hun vælger at arbejde mod vedtagne mål eller styre i den retning, hun synes passer. Teorien i denne artikel er hentet fra "Kulturelle perspektiver på organisering" af Bjørn W. Hennestad, "Kulturer og organisationer" af Geert Hofstede\* samt inspiration fra den norske hjemmeside [www.barnehageforum.no](http://www.barnehageforum.no). Artiklen omtaler kulturbegrebet generelt og angiver konkrete tips og metoder til at arbejde med udvikling af organisationskulturen.

### Nogle definitioner

Kulturbegrebet er vanskeligt at få styr på, men udtrykkene er klare. Det handler om at nedbryde en kultur til konkrete udtryk. Her følger nogle definitioner, som kan angive mangfoldigheden og vidden i perspektivet. Vælg dig den definition, som passer med dit billede.

"Kultur er åbenbart den integrerede helhed af redskaber og materielle genstande (konsumgoder) af konstituerende betydning for tanker og dygtighed, tro og vaner i forskellige sociale grupper."

- Malinowski, 1944

"...kultur er ikke bare en tilstand eller en betingelse men en proces."

- Myres, 1925

"Kultur er hele mønstret af traditionel adfærd, som er udviklet af menneskene, og som hver generation lidt efter lidt har tilegnet sig. En kultur er ikke klart afgrænset. Det kan betyde former for traditionel adfærd, som er typiske for et bestemt samfund, for en vis gruppe af samfund eller for en vis tidsperiode."

- Mead, 1937

"Kultur består af alle tanker, som angår mennesker, som er kommunikeret mellem mennesker, og som er bevidste."

- Bain, 1942

"Vi foreslår at definere kulturbegrebet mere afgrænset i flere sammenhænge end sædvanligt inden for den amerikansk antropologiske tradition for dermed at begrænse referencerne til overført og skabt indhold, værdimønstre, ideer

samt andre symbol- og meningssystemer, som er faktorer ved formning af menneskelig adfærd og artefakter. (...) På den anden side foreslår vi, at begrebet samfund – eller mere generelt socialt samfund – bruges til at betegne det specielle relationssystem af interaktion mellem individer og kollektiver.”  
- Kroeber og Parsons, 1958

### **At identificere en organisationskultur**

Enhver institution har en kultur på godt og ondt. Kulturen indeholder normer, værdier og grundlæggende antagelser. Kulturen kommer til syne gennem sprog og handlinger i personalegruppen. At fokusere på kulturudtrykkene giver os en rettesnor for, hvilke værdier vores kultur bygger på. Det følgende er hentet fra en undersøgelse foretaget i IBM. Man interviewede en række personer for at afdække, hvordan en kultur kommer til udtryk. Først delte de kulturbegrebet op i nogle underkategorier:

- Organisationens symboler  
Hvilke specielle ord og udtryk bruges her, som kun forstås af de indviede?
- Organisationens helte  
Hvilken type mennesker har størst chance for at blive forfremmet her?
- Organisationens ritualer  
Hvilke regelmæssige møder er du til? Hvordan opfører folk sig under disse møder? Hvilke begivenheder fejrer man i denne organisation?
- Organisationens værdier  
Hvilke ting foretrækker folk, at der skal ske på jobbet? Hvad er den største fejl, nogle kan gøre? Hvilke problemer på jobbet kan holde dig vågen om natten?

De kom så frem til seks dimensioner med modsætninger i hver ende. De forskellige dimensioner beskrives grundigt. Hvor på skalaen vil du placere din kultur i dag?

1. Procesorienteret kontra resultatorienteret
2. Medarbejderorienteret kontra opgaveorienteret
3. Fællesskabsforankring kontra arbejdsmæssig forankring
4. Åbent system kontra lukket system
5. Løs kontrol kontra stram kontrol
6. Normativ kontra pragmatisk

### **Procesorienteret kontra resultatorienteret**

Her sættes fokus på midler (proces) op mod fokus på mål (resultat). Svarene på tre nøglespørgsmål viser, at i procesorienterede kulturer opfatter folk sig selv som risikoudvigende, de synes, de gør en temmelig dårlig arbejdsindsats, og opfattelsen er, at den ene dag minder om den anden. I de resultatorienterede kulturer opfatter folk sig som trygge i nye uvante situationer, de synes, de gør en maksimal indsats, og opbygningen er, at hver

dag bringer nye udfordringer. Når det gælder denne dimension, er det vanskeligt ikke at stemple "god" på den resultatorienterede side og "dårlig" på den anden. Alligevel findes der virksomheder, hvor et entydigt fokus på processen er afgørende. Vores mest procesorienterede enhed var en af produktionsenhederne i et lægemiddelfirma. Produktion af lægemiddel er et eksempel på et risikoundvigende miljø med strenge rutiner, og det er tvivlsomt, om man sådan et sted skulle ønske, at kulturen var resultatorienteret. Tilsvarende forhold kan vi finde i mange andre organisationer også. Så det er ikke altid, at resultatorientering er det bedste, lige så lidt som det modsatte altid er negativt.

En af hovedpåstandene i Thomas Peters og Robert Watermans bog "Search of excellence" er, at "stærke" kulturer er mere effektive end "svage". Dette er en påstand, som er svær at bevise blandt andet fordi, man leder forgæves efter et anvendeligt mål for en kulturs styrke i den eksisterende litteratur om organisationskultur. Da dette spørgsmål virkede vigtigt, udarbejdede vi i IRIC-projektet (Institute for Research on Intercultural Cooperation), en egen måde til at måle en kulturs styrke. En "stærk" kultur blev tolket som en homogen kultur, det vil sige en kultur, hvor alle respondenterne gav omtrent det samme svar på nøglespørgsmålene uanset, hvad det drejede sig om. En "svag" kultur var en heterogen kultur, og sådan én havde vi, når svarene i samme enhed spredte sig meget.

Datamaterialet fra spørgeundersøgelsen viste, at for de deltagende enheder, var en kulturs styrke (homogenitet) signifikant korreleret med resultatorientering.

Når der i så høj grad er lighedstegn mellem at være resultatorienteret og effektiv, blev påstanden om Peters og Watermans "stærke" kulturer derfor bekræftet af vore data.

### **Medarbejderorienteret kontra opgaveorienteret**

Her sættes fokus på mennesker (medarbejderorienteret) op mod fokus på at få fuldført jobbet (opgaveorienteret). Svarene på de udvalgte nøglespørgsmål viser, at i medarbejderorienterede kulturer føler folk, at man bryder sig om deres personlige problemer, at organisationen tager ansvar for de ansattes velfærd, og at vigtige beslutninger som oftest bliver taget af grupper eller komitéer. I de opgaveorienterede kulturer oplever folk et stærkt pres i forhold til at få fuldført jobbet. Videre opfatter de det sådan, at organisationen kun er interesseret i arbejdet, som de ansatte gør, ikke i deres personlige eller familiens velfærd. Og endelig rapporterer de, at der er en tendens til, at vigtige beslutninger bliver taget af enkeltpersoner.

Den medarbejder-/opgaveorienterede dimension svarer til de to akser i en velkendt amerikansk ledelsesmodel nemlig Blake og Moutons såkaldte Ledelsesgitter. Blake og Mouton udarbejdede et omfattende lederoplæringssystem på grundlag af deres model. Hos dem behandles medarbejderorientering og opgaveorientering som to uafhængige dimensioner.

En person kan således ligge højt med hensyn til begge, med hensyn til den ene eller ingen af dem. Dette kan synes at være i konflikt med vores fund, idet vi placerer de to orienteringer som yderpunkter i hver ende af den enkelte dimension. Blake og Moutons Ledelsesgitter gælder imidlertid enkeltpersoner, mens IRIC-undersøgelsen sammenlignede organisationsenheder. Det, IRIC-projektet viser, er, at mens enkeltpersoner godt kan være både opgave- og medarbejderorienteret på én og samme tid, er der i organisationskulturen en tendens til at favorisere enten det ene eller det andet.

### **Fællesskabsforankring kontra arbejdsmæssig forankring**

Hvis ansatte henter en stor del af deres identitet fra organisationen, stilles enhederne (fællesskabsforankring) op mod andre enheder, hvor medarbejderne identificerer sig med deres arbejde (arbejdsmæssig forankring). Svarene på nøglespørgsmålene viser, at de, som tilhører fællesskabskulturer, føler, at organisationens normer dækker deres adfærd både hjemme og på arbejde. Endvidere giver de udtryk for, at organisationen tager lige så meget hensyn til folks sociale baggrund og familieforhold som til kompetencer i jobbet, når de ansætter nye medarbejdere. Og de ser ikke så langt fremad (formodentlig tager de det for givet, at organisationen gør det for dem). På den anden side har vi dem, som tilhører arbejdskulturer. De regner privatlivet for deres egen sag, de føler at organisationen ansætter udelukkende på grundlag af kompetence i forhold til jobbet, og de tænker langt frem. Indenfor sociologien har man allerede længe brugt betegnelsen "lokal" og "kosmopolitisk" til at markere denne kontrast mellem en indre og ydre referenceramme. Fællesskabskulturen forbindes ofte med japansk drift.

### **Åbent system kontra lukket system**

Her sættes åbne systemer op mod lukkede systemer. Svarene på nøglespørgsmålene viser, at i åbne systemer, synes man, at organisationen og de ansatte har en åben holdning til nyansatte og udenforstående. Næsten alle vil passe ind i organisationen, og nyansatte behøver kun nogle dage til at føle sig hjemme. I enheder med et lukket system opfattes organisationen og dens medarbejdere som lukkede og umeddelssomme, selv i forhold til sine egne. Kun helt særlige mennesker passer ind i organisationen, og nyansatte behøver mere end et år på at føle sig hjemme.

### **Løs kontrol kontra stram kontrol**

Her henvises til omfanget af intern strukturering i organisationen. Ifølge svarene på nøglespørgsmålene føler de ansatte i enheder med løs kontrol, at ingen tænker på omkostninger, arbejds- og mødetider overholdes kun sådan nogenlunde, og der svirrer mange vittigheder om driften og arbejdet. De ansatte i enheder med stram kontrol beskriver arbejdsmiljøet som omkostningsbevidst, arbejds- og mødetider overholdes, og der forekommer sjældent vittigheder om driften eller arbejdet. I vores materiale var der statistisk sammenhæng mellem et stramt, formelt kontrolsystem og strenge, uskrevne regler for påklædning og korrekt opførsel.

## **Normativ kontra pragmatisk**

Denne dimension drejer sig om det populære begreb "kundeorientering". Pragmatiske enheder er typisk markedsorienterede, mens normative enheder opfatter deres opgave overfor omverdenen som at passe på, at ukrænkelige regler ikke brydes. Svarene på nøglespørgsmålene viser, at i de normative enheder lægges der stor vægt på, at organisationens procedurer skal følges til punkt og prikke. Dette er vigtigere end resultatet. Når det gælder forretningsetik og ærlighed, opfattes enhedens standarder som meget høje. I de pragmatiske enheder lægges der stor vægt på at tilfredsstille kundens behov, resultater er vigtigere end korrekte procedurer, og når det gælder forretningsetik, har man en pragmatisk holdning.

## **At arbejde konkret med organisationskultur**

Teorien og materialet, som præsenteres, er vigtigt og nyttigt, når vi i institutionen skal arbejde med forfatterne Eholm og Hedins begreb "det sidder i væggene". Det er vigtigt at have nogle begreber og dimensioner at placere vores "kulturfund" i. For institutionens ledelse er det imidlertid meget nyttigt at have noget konkret at arbejde med. Hvordan skal vi arbejde med det? Dette kapitel beskriver nogle metodiske indfaldsvinkler på arbejdet med "kulturudvikling". Først følger en stikordsliste fra "Kulturer og organisationer" af Geert Hofstede, som kan være til hjælp.

Styring ved hjælp af organisationskultur:

En opgave som hører ind under topledelsen; kan ikke delegeres.

Kræver både magt og ekspertise

Bør begynde med et kulturkort over organisationen

Kræver en kulturdiagnose

Kræver strategiske valg

- er der overensstemmelse mellem kultur og strategi?
- hvis ikke, kan strategien lægges om?
- hvis ikke, hvilken omlægning af kulturen er nødvendig?
- lad denne omlægning gennemføre – har vi folk?
- hvad vil det koste, både i penge og tid for ledelsen?
- er de forventede fordele større end disse omkostninger?
- hvor lang tid er det realistisk at regne med, at omlægningen vil tage?
- hvis man er i tvivl, er det klogeste nok at lægge strategien om alligevel!
- forskellige delkulturer kan kræve forskellige løsninger

Skabe et internt netværk af talsmænd før omlægningen

- nogle få nøglepersoner på alle niveauer

- hvis nøglepersoner viser vej, vil andre følge efter
- kan modstandere omvendes/isoleres?

Lægge planer for nødvendig omstrukturering

- oprette eller nedlægge afdelinger
- sammen- eller nedlægge afdelinger
- sammenlægge eller opdele afdelinger eller arbejdsopgaver
- flytte grupper eller enkeltpersoner
- har vi det rette personale til de forskellige opgaver?

Lægge planer for nødvendige procesændringer

- fjerne eller oprette styringsenhed
- automatisering eller delautomatisering
- oprette eller fjerne kommunikationsled
- erstatte kontrol af det indgående med kontrol af det udgående

Revidere personalepolitikken

- revurdere ansættelseskriterier
- revurdere forfremmelseskriterier
- er personalelederen sin nye opgave voksen?
- indføre jobrotation
- være mistænksom når det gælder alle planer om at lære andre op, initiativet til oplæring skal helst komme fra den, det gælder. Motivation er vigtig

Fortsætte overvågning af organisationskulturens udvikling

- følge kontinuerligt op
- gentage kulturdiagnosen af og til

### **Nogle faktorer for kulturbevidst ledelse**

Institutionens kultur er ikke etableret én gang for alle. Den er dynamisk og genspejler erfaringer og oplevelser fra "tidernes morgen". Man bør derfor tage udgangspunkt i eksisterende kultur og ikke i ønsket kultur.

Organisationskulturen påvirkes af lederen, enten hun ønsker det eller ej.

Kulturbevidst ledelse handler derfor om at være bevidst om sin symbolske rolle. En leders handling får ofte symbolsk værdi og modstridende kommunikation som konsekvens. Med modstridende konsekvens menes, at udtalte budskaber i referater, møder og planer ikke stemmer overens med lederens handlinger. Et eksempel:

Det udtrykte budskab kan gå ud på, at de ansatte skal tage initiativ, at det er i orden at lave fejl, at man skal tænke ud over øjeblikket og på helheden. I det daglige vil man derimod erfare, at man ikke bør bryde regler, at man bliver straffet, hvis man laver fejl, at det er den nuværende adfærd, som bliver straffet/belønnet, og at man ikke bør gå ind på andres ansvarsområde.

Sådanne modstridende budskaber har omfattende og negative virkninger på organisationens måde at fungere på, specielt om de er mange og udgør et indøvet træk ved driftens handlingsrepertoire.

Husk at sprog skaber virkeligheder! Vær opmærksom på hvilke udsagn, der dukker op, hvem der siger dem, og hvordan de forholder sig til institutionens mål og værdigrundlag. Generelle udsagn om forældre, som ikke kan sætte grænser eller ikke har tid til deres unger, at det var meget bedre før og så videre, bør problematiseres.

Sådanne udsagn har stor påvirkning på børnehavnes syn på forældresamarbejdet, hvis de, der formidler dem, er stærke kulturbærere. Andre eksempler kan være problemformuleringer om umulige børn. Eller det kan være dårlige, skjulte budskaber om børnehaveklasselederens uduelighed. "Jeg fatter ikke, hvad vi skal med pædagoger! Vi gør jo arbejdet bedre." Konfrontér vedkommende med udsagnet.

Eksemplerne som her trækkes frem er negative, men det samme gælder selvfølgelig positive udsagn. Pointen er en bevidsthed i forhold til verbale udsagn.

Lav en kortlægning af institutionens kultur med udgangspunkt i de dimensioner, som præsenteres her. Brug personalemøder eller planlægningsdage til at arbejde med konkrete problemstillinger. Målet er i fællesskab at sætte ord på, hvilke elementer som tilsammen bygger vores kultur op. En åbenhed i forhold til institutionens kultur er måske nødvendig. Det må aldrig blive sådan, at lederen bliver manipulerende i sit arbejde med kulturen.

Vigtige spørgsmål at besvare i dette arbejde kan være:

- Hvad er egentlig en børnehave/vuggestue? Hvad er vores rolle?
- Hvad lægger vi i servicebegrebet?
- Hvem påvirker afgørelserne?
- Hvordan forklarer vi hændelser? Med faktorer udenfor eller indenfor vores råderum? Er vi aktører eller brikker?
- Opfatter vi, at vi har magt til at definere en situation som god eller dårlig, eller er det rammerne, som bestemmer? Jævnfør at være alene med 19 børn i to timer. Vil det udvikle sig negativt, eller kan jeg gennem min dygtighed gøre det godt?
- Hvorfor er jeg her i institutionen? Handler det kun om at tjene penge, eller er det et sted, jeg tilbringer store dele af mit liv, og som jeg identificerer mig med?

Dette er kun ment som eksempler i forhold til at komme i gang.

\*Hollænderen Geert Hofstede er kendt og elsket på tværs af faggrænser både her og i udlandet. Guruen er først og fremmest kendt indenfor organisationsteori med beskrivelser af nationale kulturforskelle. I foråret 2004 lukkede IRIC "The Institute for Research on Intercultural Cooperation", som Hofstede har ledet i en årrække. Officielt er Geert Hofstede, som er født i 1928, mere eller mindre gået på pension, men foreløbig findes han stadig i cyberspace.