

En Undersøgelse af Organisationers Forpligtelser og Ansvar for God Organisationskultur

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Synopsis	Artikel	Speciale X	Skriftlig opgave
-----------------------------	---------	----------	---------	---------------	------------------

Uddannelsens navn	Anvendt Filosofi (Kandidat)	
Semester	9.	
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	Kandidatspeciale	
Gruppenummer	Studienummer	
Navn Viktor H.B. Clasen	20176693	
Navn Freja Cortsen Brandt	20176664	
Afleveringsdato	28/12-2021	
Projekttitel/Synopsis titel/Speciale-titel/ opgave nummer	En Undersøgelse af Organisationers Forpligtelser og Ansvar for God Organisationskultur	
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	336.000	
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bi- lag medregnes ikke)	332.879	
Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	Jens Damgaard Thaysen	

Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlige for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): <http://www.plagiat.aau.dk/regler/>



Abstract

This master's thesis explores the subject of good organizational culture, and how to secure it in organizations. The common interest for exploring this subject is due to a presumption that people throughout their working life spend a large part of their waking hours at work. The workplace, as an organization, thus has a great influence on the quality of life of its members. This influence extends outward as well and may impact many parts of society depending on the reach of the organization. For these reasons, it is apparent that organizations ought to have some responsibility toward managing this influence in a morally sound way. The culture in an organization is a large factor in how the organization's influence is managed. Thus, a good organizational culture is essential to ensuring that the influence of organizations is for good rather than bad.

Therefore, the question explored in this master's thesis is: What obligations must members of an organization take in order to improve and secure a good organizational culture?

Throughout the thesis, we will initially explore the theoretical meaning of what an organization is, what culture is, what good organizational culture is, and how one creates good organizational culture. Major theorists for this include Schein & Schein, Liza Herzog, and Kristian Høyer Toft among others. The knowledge we gain from this theoretical exploration gives us a general idea about good organizational culture. However, the complex nature of organizations, being composed of a multitude of different individuals, necessitates an individualized analysis of each organization. Thus, the thesis goes on to a case analysis, first of Activision Blizzard, a corporation thought to have a bad organizational culture, and afterwards of Ben & Jerry's a corporation thought to have a good organizational culture. Both corporations were selected based on assessments from surface-level knowledge about them. Each analysis explores the corporation's organizational culture, identifying what part of it is good and bad. Afterwards, we discuss some key questions posed by our subject, namely whether an organization could even be held socially responsible to improve their culture, and what theoretical nuances we could not cover, owing to the limitations of the thesis.

Our findings were as follows: a culture is vastly complex due to the interactions between individuals, no less so in an organization. For such a culture to be 'good', it must support morally sound behaviour of its members while also counteracting morally unsound behaviour. But the actual obligations must be in a more concrete form than simply demanding these two norms



from people, but the obligations must adhere to the norms. This is why the case analysis is of much importance in order to identify concrete and individual issues for them to improve. Analysing the two cases revealed that both showed signs of bad organizational culture, although Activision Blizzard to a much worse degree than Ben & Jerry's. The analysis also revealed a stark difference between how both corporations presented themselves and what their actual organizational culture was. For this reason, in the discussion we used Philip Pettit to conclude that a major goal for each corporation would be to align their culture with the one they presented, which would not only improve the culture but also make them more trustworthy. Addressing the perspective of organizations as agents, and the relationship between ethics and profit, we found that organizations are not agents in themselves, but rather constituted of agents, the most influential of whom should bear the greatest responsibility for the culture. Being a fact that these cultures are affected by money profit, agents of influence should also be aware of the vices that money profit contributes to each organization, and make an active stand to counteract those vices.



Indholdsfortegnelse

Indledning	1	Opsummering.....	53
Problemformulering.....	2	Delkonklusion.....	55
Organisationskultur.....	3	Casepræsentation	57
Organisationer.....	3	Activision Blizzard	57
Kulturer	7	Ben & Jerry's.....	61
Kulturbegrebet	8	Analyse af specialets to cases	65
Identifikation med kulturen.....	10	Analyse af ActiBliz.....	66
Makrokultur	13	Virksomhedens overordnede kulturelle struktur	66
Analytiske Indikationer for kulturer ...	15	Identifikation og subkulturer i organisationen.....	69
Opsummering.....	19	Subkulturer / makrokulturer.....	70
Hvad er god organisationskultur	22	Overbevisninger, værdier og adfærdsnormer (det kulturelle DNA) og hvordan det skaber kulturen.....	73
Ledelse i organisationer	22	Kulturens fire indikationer.....	76
Moralsk ansvar inden for kulturer.....	25	Ledelsen	79
Organisationens påvirkning af individet og det medfølgende ansvar	27	Det moralske ansvar kulturen som menneskeskabt og -opretholdt system har, samt adaptive behaviour	80
Moralske normer	29	Kulturens placering mellem det intime og det offentlige rum.....	83
Opsummering.....	31	Ansattes brug af de fire instrumenter..	85
Værdier og processen i at identificere forpligtelser	33	Organisationssynet hos ActiBliz.....	88
Værdifuldt eller falsk værdifuldt	33	Kulturens opretholdelse af Herzogs moralske normer	89
Anerkendelse af Forskellige Værdier ..	34	Opsummering.....	92
Medarbejdernes stemme og De Fire Instrumenter	38	Analyse af Ben & Jerry's.....	94
Opsummering.....	41	Ben & Jerry's organisatoriske formål ..	94
Hvorfor, og Hvordan kan Organisationer Pålægges at være Ansvarlige?	44	Den historiske analyse og effekten på organisationens delte indlæringer	95
Virksomheders sociale ansvar.....	44		
Virksomhedernes tre roller	48		
Virksomheders normative sociale ansvar	51		



De fire indikationer for Ben & Jerry's kulturelle karakter102	Diskussion..... 117
Den interne organisation som en subkultur105	Ansvarsperspektivet for Organisationer117
At søge den etiske leder106	Hvordan passer vores organisationer i virksomheders tre roller118
Ansaret for et menneskeskabt system107	Organisationers ansvar for deres fremstillede narrativ119
Ben & Jerry's Organisationssyn109	Profit og værdi124
Ben & Jerry's som en god organisationskultur.....110	Opsummering.....127
Organisationens værdimæssige forpligtelser112	Konklusion..... 130
Opsummering.....115	Litteraturliste..... 133



En undersøgelse af organisationers forpligtelser og ansvar for god organisationskultur

Indledning

I dette speciale vil vi undersøge organisationers indflydelse på menneskers liv - mere specifikt, hvilken indflydelse de har på deres ansattes liv. Vi er bevidste om, at det menneske der indgår i arbejdsmarkedet generelt, benytter en stor del af sin hverdag på sin arbejdsplads, hvorfor vi vil undersøge det at indgå i en organisation. Vores tilgang til undersøgelsen er derfor, at vi mener, organisationer bør bære et ansvar for, at deres ansatte har det godt, når de er på arbejdspladsen, og kan handle godt i forbindelse med arbejdet. Vi vil derfor undersøge, om der findes et udgangspunkt for det gode, som kan tilskrives organisationernes ansvar. Vi finder denne undersøgelse relevant, fordi organisationers indflydelse strækker sig både dybt og bredt, da den påvirker de mennesker, der er en del af organisationen, og de områder den øver sin indflydelse mod. Hvis de mennesker, der har mest indflydelse i organisationerne, ikke formår at skabe en arbejdsplads der understøtter det gode, antager vi, at det kan få konsekvenser for de mennesker, som er ansat i organisationen. I dette speciale ønsker vi derfor at undersøge, hvordan vi mennesker bliver og er en del af en organisation, og hvordan det at indgå i en sådan social kontekst har indflydelse på det enkelte menneskes arbejdsliv, og om det kan berøre generelle aspekter af menneskets liv. Da vi har en forudantagelse om, at der i organisationer findes komplekse sociale regler og adfærdsmønstre, som veksler mellem opstillede arbejdsprocesser og individuelle sociale adfærdsmønstre, vælger vi at undersøge organisationer ud fra kulturbegrebet.

Vi vil undersøge, hvad organisationer og kulturer er, og hvad en god organisationskultur er - og hvordan man opnår den. Med afsæt i teoretikere som Peter Schein & Edgar Schein, Lisa Herzog og Kristian Høyer Toft, vil vi drage nogle værktøjer, med hvilke man kan undersøge en organisations kultur og sige noget om, hvad der er godt i den, og hvad der ikke er. Disse værktøjer ender med at sige noget generelt om organisationskulturer og det gode. Men teorien fra vores undersøgelse af kulturbegrebet afslører kompleksiteten af den individuelle organisation, resulterer det i, at vi finder det nødvendigt at analysere organisationer individuelt. Vi vil derfor anvende vores værktøjer på to virksomheder med henholdsvis en umiddelbart dårlig og god kultur: Spilfirmaet Activision Blizzard, der er kommet i stormvejr efter anklager om grov



diskrimination, og isproducenten Ben & Jerry's, der brøster sig af at kæmpe for stærke sociale værdier og retfærdighed i verden. Med analyserne dykker vi ned i virksomhedernes kulturer, og finder ud af, hvad der gør dem gode eller dårlige for dernæst at kunne fremstille forslag til, hvad de kan gøre for at forbedre sig. På den måde viser vi applikérbarheden af vores teoretisk funderede værktøjer. Efter analysen vil vi træde et skridt tilbage og diskutere nogle spørgsmål, der melder sig i dele af det større billede: kan man i det hele taget pålægge virksomheder et socialt ansvar, herunder ansvar for at forbedre deres kultur? Og er der ting som vores teoretiske baggrund, begrænset som den er af specialets længde, ikke kan belyse? Sidst vil vi sammenfatte alt hvad vi har fundet ud af, og konkludere på det.

Problemformulering

Det centrale emne for specialet er god organisationskultur. Den formelle problemformulering lyder derfor:

Hvilke forpligtelser har medlemmer af organisationer, i forhold til at forbedre og sikre god organisationskultur i organisationen?



Organisationskultur

Da projektets problemstilling lægger op til at afsøge organisationer og deres ansattes forpligtelser for at sikre god organisationskultur, vil vi i denne del af projektet undersøge, hvad vi i grunden forstår ved organisationer, kulturer og hvordan vi kan undersøge disse. I det første afsnit vil vi derfor undersøge begrebet organisation, og hvordan vi kan definere dem. Gennem undersøgelsen af begrebet organisation, bliver vi bevidste om at den interne kultur i organisationer bl.a. opstår i organisationernes arbejdsprocesser. Med afsæt heri undersøger vi efterfølgende begrebet kultur i organisationer. Ved denne videre undersøgelse bliver vi bevidste om kompleksiteten af at afsøge organisationers kulturer, og fremstiller nogle eksempler på, hvordan kulturer inddrager sine medlemmer, og hvordan den både opstår af, og tilpasser sig dens omkringliggende makrokultur¹. Da det viser sig, at kulturer på kompleks vis tilpasser sig internt og eksternt organisationen, redegør vi afslutningsvist for fire indikationer der peger på kulturens karakter. De fire indikationer vil i afsnittets opsummering, betegnes som det, der udgør vores analytiske bevidsthed, når vi undersøger projektets to cases.

Organisationer

I dette afsnit vil vi undersøge, hvad vi i grunden forstår ved en organisation. Da vi undervejs i undersøgelsen bliver bevidste om, at organisationer opererer i et langt større netværk, som strækker sig ud over den enkelte organisations interne processer, indeholder afsnittet derfor også en beskrivelse af problematikken i at identificere organisationers ansvar. Vi undersøger først, hvordan vi kan definere organisationer, for efterfølgende at undersøge deres interne og eksterne processer og spørgsmålet om ansvar herfor.

Som udgangspunkt definerer Mary Jo Hatch, i bogen *Organisationer: en meget kort introduktion* (2012) en organisation som: “en ordnet sammensætning af ting, personer, ideer og/eller handlinger” (Hatch, 2012, s. 30). Menneskelig organisation opstår i forlængelse heraf, når mennesker samarbejder i en koordineret indsats om et ønsket mål (Hatch, 2012, s. 10). For bedre at forstå begrebet organisation introducerer Hatch de 3 O’er: *organisation*, *organisationer* og *organisering* (Hatch, 2012, s. 27). Organisation er, som tidligere nævnt, defineret abstrakt som

¹ Begrebet uddybes på s. 13-15



en værende enhed, der består af en ordnet sammensætning af ting, personer, ideer og/eller handlinger. Organisationer er en konkret definition af specifikke værende enheder, som eksempelvis Mærsk eller en familie, der søger et fælles mål/resultat. Organisationer er altså enheder med de karakteristika som definerer organisation, men hvortil målene er individuelle, hvilket også vil afspejle sig i de processer organisationer udføres for at opnå målet/målene. Organisering er derimod ikke noget værende men snarere en tilblivningsproces. Det er derfor i organiseringsprocessen og organisation (som handling) i organisationer, der opstår processer og strukturer, hvilket er med til at skabe kulturer (Hatch, 2012, s. 30-31).

Ifølge Hatch er der to måder, hvorpå man kan forstå organisation. Den første er ved at holde sit fokus på resultatet af organisering. Dette kan man undersøge i helt konkrete organisationer, som for eksempel Mærsk, eller ved at undersøge karakteristika for organisering som for eksempel hierarkier eller arbejdsdeling i organisationer (Hatch, 2012, s. 31). Den anden måde er en mere dynamisk forståelse af organisation. Denne forståelse findes ved at fokusere på de processer som skaber de strukturer og kulturer, som opstår, ved at mennesker organiserer sig om en praksis (Hatch, 2012, s. 31). Med andre ord, kan man altså undersøge en organisation som noget der opstår, fordi der er et behov for at indfri et fælles mål, eller man kan undersøge organisation som komplekse processer.

Da vi her undersøger organisationers kulturer, er vi ikke enige i, at det kun giver mening at undersøge organisationer, på den ene eller den anden måde, sådan som Hatch beskriver det. Da Hatch' teori gør os opmærksomme på at målet for organisationer, er med til at forme de præcise arbejdsprocesser og strukturer, som er med til at skabe organisationers kulturer, mener vi, at en fuldbyrdet undersøgelse af både organisationens resultater og mål, samt deres måde at organisere sig på, er nødvendige for at finde frem til, hvordan kulturer opstår, og er i organisationer.

Vi vil derfor først undersøge, hvordan man kan vurdere organisationers mål. Jf. Hatch kan organisation have mange forskellige mål, men for mange organisationer, især virksomheder, er profit et primært mål (Hatch, 2012, s. 19, 24). Derfor var det tidligere syn på organisationers brede mål, i forbindelse med den forsyningskæde som startede, bl.a. ved deres behov for materiale til at gennemføre deres praksis. Det brede mål var derfor forsyningskæden, da den ville kickstarte flere nye organisationer grundet efterspørgsel på materialer, hvilket var med til at skabe velstand og velvære for flere mennesker - som i øvrigt opstartede flere andre organisationer grundet muligheden for øget forbrug. Bl.a. tænkere som Milton Friedman er tilhænger af et syn på organisationers mål, som udelukkende tildeler organisationer eller virksomheder et

ansvar for deres forsyningskæde og derfor at skabe profit (Friedman, 1970, s. 1, 5; Toft, 2020, s. 97). Alle led i forsyningskæden er afhængige af den store organisation, som holder dem i gang. Ejerne eller lederne af en sådan stor organisation, kaldes kapitalister, fordi de sidder på kapitalen ikke alene for den store organisation men for hele organisationens forsyningskæde. Det giver kapitalister uhyre meget magt, da alle led i forsyningskæden har deres egen interesse i den store organisations kapital. Senere er der kommet et andet syn på organisationers brede mål, som er præget af begrebet om *stakeholders*. Stakeholders er bl.a. leverandører eller distributører af råvarer eller materialer, men det nye syn på organisationers brede mål gjorde, at stakeholders nu også var fagforeninger, lokalsamfund, myndigheder, m.fl. Disse er stakeholders, fordi de i flere forskellige sammenhænge har interesse i den pågældende organisation (Hatch, 2012, s. 25). Det var R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 1984, der introducerede stakeholderbegrebet: "A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives" (Freeman, 1984, s. 46). Ved at inddrage begrebet om stakeholders bliver vores bevidsthed om organisationers mål bredere. Stakeholderbegrebet åbner nemlig op for en mere demokratiserende magtfaktor i organisationer i stedet for det tidligere ledelseshierarki bygget af organisationers kapitalledelse. Ved at anerkende flere forskellige interesser til organisationer, fremmes der, ifølge Hatch, en mere samarbejdende organisationsform, som værdsætter miljømæssig bæredygtighed og socialt ansvar, fordi man også anerkender at dette er nogle områder der påvirkes, når organisationer jagter sit behov for profit. Dette skift i organisationers brede mål har fremavlet det, der kaldes den *tredobbelte bundlinje*. Denne tredobbelte bundlinje er en anerkendelse af, at organisationer har ansvar for at varetage profit², men også social ansvarlighed overfor og miljømæssig påvirkning af deres processer. Denne tredobbelte bundlinje refereres også til som CSR (Corporate Social Responsibility) (Hatch, 2012, s. 26).

I et sådant perspektiv bliver det også tydeligere at virksomheder, ud fra denne opfattelse, bliver stillet nogle bredere sociale krav. En granskning af det sociale ansvar for virksomheders sociale aktiviteter kan beskrives via begrebet *social connection model* (Toft, 2020, s. 113). Kristian Høyer Toft beskriver *the social connection model* i værket *Corporate Responsibility and Poli-*

² Vi vil diskutere forholdet mellem profit og moral på s. 123-126



tical Philosophy: Exploring the Social Liberal Corporation, 2020, som en opfattelse af virksomheders eller organisationers brede netværk eksempelvis deres forsyningskæde eller deres interne sociale netværk i det konkrete arbejdsmiljø, og hvilket socialt ansvar man kan siges at have for de processer, som udspiller sig i netværket. Da virksomheders netværk både kan opfattes bredt og internt, opstår der to fortolkninger af virksomheders sociale ansvar jf. the social connection model. Den tolkning som stiller organisationer ansvarlige for det interne arbejdsmiljø mener, at det mest fordelagtige i spørgsmålet om virksomheders ansvar overfor deres processer er at fokusere på et system ad gangen, frem for at se på hele det globale kapitalistiske system. Ved at fokusere på et enkelt system ad gangen kan agenter blive identificeret i deres handlinger og i forlængelse heraf blive stillet til ansvar, hvis disse skulle være moralsk uforvarlige. Et sådant perspektiv bliver sommetider beskyldt for at forholde sig for individualistisk og *backward-looking* i forhold til forsyningskæden og ikke anerkende den strukturalistiske skade som konceptet for forsyningskæden kan skabe (Toft, 2020, s. 113). En bredere opfattelse fra the social connection model bliver fremlagt af Iris Marion Young, der supplerer med et politisk ansvarsperspektiv kaldet et *forward-looking* perspektiv, som kræver et kollektivt og en bidragende form for moralsk ansvarlighed overfor virksomhedens forsyningskæde (Young, 2011, s. 133). Det betyder også, at perspektivet er tilhænger af et politisk ansvar for forsyningskæden, således virksomheder tager del i det sociale ansvar over deres forsyningskæde. Dette brede moralske perspektiv har en række problemstillinger ifølge Toft. Først at det ikke skaber nogle konkrete rammer for virksomhedernes individuelle sociale ansvar, hvilket betyder at hver enkelte virksomhed blot har et ansvar for at forholde sig til andre virksomheder i forsyningskæden, og hvilke sociale ansvar de tager. I forlængelse heraf opstår endnu et problem, da det ikke altid er gennemskueligt, om det sociale ansvar opretholdes og i øvrigt hvilket, da det ikke stilles, men blot opfordres til. Toft forholder sig derfor kritisk til at anse virksomheder som netværk, som han mener the social connection model gør det. Anses virksomheder som netværk, gør det idéen om at stille konkrete ansvar overfor dem utroligt kompleks (Toft, 2020, s. 114). Da vores undersøgelse forholder sig mest til virksomheders interne system og dermed det interne sociale ansvar, er forsyningskæden ikke fokuset for vores undersøgelse, men vi anerkender problemet i at tildele organisationer metaforisk betegnelse som eksempelvis 'netværk', hvis det viser sig at skabe udfordringer i forbindelse med at placere sociale ansvar organisationers kultur.

Vi vil her stille et eksempel, som tager udgangspunkt i de tre O'er, organisationers mål og stakeholderperspektivet, som er beskrevet tidligere jf., Hatch, og inddrage the social connection



model, jf. Toft. Vi vil i begyndelsen af projektet vende tilbage dette fiktive eksempel flere gange. Vi forestiller os en tekstilvirksomhed, hvis overordnede mål er at sælge kvalitetstøj til unge kvinder for at skabe profit. Virksomheden kan også have andre mål, hvilket vi vil berøre yderligere, i senere eksempler. Tekstilvirksomheden er en konkret organisation, bestående af en samling mennesker, koordineret til at have hver deres funktion (vævere, skræddere og designere), de har fået tildelt målrettede maskiner og værktøjer (vævemaskiner, symaskiner og designprogrammer), med hvilke de indfrier deres fælles mål med deres handlinger (at væve stof, sy og designe klæder). Menneskerne i organisationen har forskellige idéer om, hvordan de bidrager til at nå organisationens overordnede mål. Disse personer, ting, handlinger og idéer er alle sammen ordnet, så de arbejder mod organisationens mål om kvalitet og profit. Denne organisation er et eksempel, som i daglig tale ville omtales ved navn, andre eksempler kunne være Lacoste, Røde Kors eller vilkårlige boligforening. Gennem tiden har den fiktive tekstilvirksomhed gennemgået en organiseringsproces af de individuelle arbejdsopgaver, eksempelvis ved udvidelse således medarbejderne har en fælles idé om, hvordan man arbejder mod målet. Dette resulterer i at der er opstået komplekse strukturer og kulturer i afdelingerne og mellem personerne. Virksomheden har udover dets ansatte flere stakeholders i form af bl.a. investorer, kunder, leverandørfirmaer, fagforeninger, m.fl. I lyset af the social connection model ville man i det brede perspektiv stille kollektive politiske udfordringer til de mange stakeholders, eksempelvis den del af forsyningskæden der strækker sig fra ulden til sweateren i butikken, her kan pålægges et moralsk ansvar for at fårene er sikret god dyrevelfærd, og at de ansatte behandles ordentligt. En tilhænger af det individuelle perspektiv til social connection modellen ville mene, at ansvaret var op til hver enkelt virksomhed i forsyningskæden, og derfor de processer der ligger indenfor tekstilvirksomheden. Dette vil definere ansvaret og identificere, hvor der kan reageres, hvis man ikke lever op til det individuelle formulerede ansvar.

Kulturer

Efter at have afsøgt begrebet organisationer, vil vi undersøge kulturbegrebet. Kultur lader på nuværende tidspunkt til at befinde sig i de strukturer som organisationen har udarbejdet i kraft af dets organiseringsprocesser. For at undersøge organisationskulturer, for senere at kunne vurdere hvorvidt den er god eller ej, vil vi undersøge disse organiseringsprocesser både internt og eksternt for kulturen, da det tyder på, at sådanne processer strækker sig ud over den enkelte organisations interne kapacitet. Derfor indeholder afsnittet både en undersøgelse af den interne



tilpasning til organisationskulturen mellem medlemmerne, samt en undersøgelse af organisationens tilpasning til dens makro kultur.

Kulturbegrebet

Til at undersøge kulturbegrebet benytter vi Edgar H. Schein og Peter A. Schein teori fra *The Structure of Culture - Organizational Culture and Leadership*, 2016. Ved at benytte os heraf, bliver vi indledningsvist bevidste om, at organisationers historie har stor analytisk værdi, for undersøgelsen af organisationers kultur, da man heri kan analysere medlemmernes delte indlæringer i kulturen. Sådant en analyse kan være ekstremt omfattende ved større makrokulture eksempelvis nationer, men for mindre kulturer som i organisationer kan den historiske analyse være mere overskuelig. I den historiske analyse søger man efter observerbare indikationer for kulturens karakter (Schein & Schein, 2016, s. 3-5). Disse indikationer vil vi komme nærmere ind på i slutningen af afsnittet.

De nævnte delte indlæringer deles mellem kulturens medlemmer, og nedstammer fra kulturens historie. Indlæringerne kan modificere sig grundet ydre og indre omstændigheder for at fremme tilpasning af kulturens medlemmer og til dens makrokultur. Den historiske analyse vil derfor ifølge Schein og Schein, frembringe et mønster eller et system af overbevisninger, værdier og adfærdsnormer der deles mellem kulturens medlemmer, for at de kan tilpasses. De delte indlæringer skal derfor forstås som komplekse systemer af indlæringer, som både deles mellem de enkelte medlemmer, men som også er indlært i gruppen, og derfor er en nogenlunde fælles opfattelse. Har indlæringerne haft tilstrækkelig positiv effekt for gruppen, vil det betragtes, at de kan tillæres nye medlemmer af gruppen. Med tiden kan denne samlede indlæring blive taget for givet, og ikke længere være noget gruppens medlemmer er opmærksomme på, fordi de er blevet til grundantagelser, som har fået lov til at påvirke medlemmernes måde at opfatte, tænke, føle og opføre sig i relation til problemer den kan opstå i i kulturen (Schein & Schein, 2016, s. 6). De delte indlæringer mellem organisationens medlemmer er ifølge Schein og Schein, hvad der til sidst skaber det produkt, vi kalder for kultur (Schein & Schein, 2016, s. 7).

Schein og Schein definerer en kulturs overbevisninger, værdier og adfærdsnormer som dens *kulturelle DNA* (Schein & Schein, 2016, s. 7). Vi vil fremover anvende denne definition, når omstændighederne tillader det. En vigtig bemærkning at knytte til begrebet er, at DNA'et i en organisation er en ekstremt inkorporeret del af organisationens grundstruktur. Med grundstruk-

tur skal der forstås, hvordan kulturen til dels er opstået af og tilpasses i kraft af, den omkringliggende makrokultur, samt hvordan de interne overbevisninger, værdier og adfærdsnormer tilpasser organisationskulturens medlemmer i kraft af deres delinger af kulturen historiske indlæringer. DNA er derfor utroligt svært at ændre, hvis ikke ændringen i en eller anden grad kan understøttes af organisationens grundlæggende værdier, eller hvis en 'ikke-ændring' modstrider tilpasning og derfor overlevelse af organisationens kultur. (Schein & Schein, 2016, s. 7).

Denne definition på kultur hentyder til, at den interne og eksterne tilpasning er en kulturs mål, men vi er tidligere blevet bevidste om at kulturer specielt i organisationer, kan have andre mål som ekspansion, profit eller ansvarlighed. Indtil videre indikeres heller ikke, hvad der er godt eller skidt for en kultur andet end dens tilpasning, hvilket vi tolker som Schein og Scheins bud på kulturens grundlæggende præmis for overlevelse. Vi tolker dette som, at organisationers DNA til en vis grad er op til fortolkning, hvis DNA'et går imod Schein og Scheins definition af kulturens formål, som er intern og ekstern tilpasning i og omkring organisationen. Vi har tidligere tolket dette formål om tilpasning, som grundlæggende overlevelse for overlevelsens skyld. Måske er det ikke i Schein og Scheins interesse at undersøge, hvad der er god eller dårlig kultur, men da det er i vores interesse i at undersøge, hvad god organisationskultur er, vil vi senere forsøge at danne os en forståelse herfor.

Vi bliver nysgerrige på at undersøge, hvordan de delte indlæringer overgår til grundantagelser for kulturens medlemmer, og hvilken effekt det kan have på individerne i kulturen. Når man indgår i en gruppe, som deler sine indlæringer med én, og man senere deler sine egne indlæringer fra gruppen med nye medlemmer af gruppen, så indgår man ifølge Schein og Schein i en proces, som er med til at forme identifikation i gruppen. Denne identifikation bliver det, man bruger til at definere gruppens mål og "grund til at være" (Schein og Schein, 2016, s. 6). Ifølge Hatch vil virksomheders mål typisk være at producere, så der kan skabes profit. I udførelsen af handlingen til at nå målet, indgår der nogle signifikante processer, der har betydning for de ansattes identifikation med organisationens mål, og derfor for den kultur der udspiller sig i organisationen (Hatch, 2012, s. 31). Eksempelvis vil den praksis, en gruppe arbejdere har i en fabrik, være med til at forme deres identifikation med deres organisation. De forskellige indlæringer som deles i organisationers organiseringsprocesser, er ifølge Schein og Schein med til at skabe det kulturelle DNA. DNA'et skaber mening for de ansattes daglige aktiviteter, og derfor også en vis identifikation med organisationens mål (Schein & Schein, 2016, s. 6-7). Jf.

Hatch' teori og vores forståelse af organisationer herved ved vi, at der i organisationers organiseringsprocesser og handlinger opstår komplekse strukturer, hvori vi kan finde kulturer. Hvis man ser på en organisations historie og de daglige processer der finder sted i den, kan man se hvor Schein og Scheins teori flyder sammen med Hatch' teori, ved at der i både historie og processer sker en formidling af de delte indlæringer. Dermed vil vi, ved at undersøge historien og de daglige processer i organisationer, kunne se hvordan en kultur er formet. Derfor undersøger vi i det følgende afsnit identifikationsprocessen, da det viser sig, at det at identificere sig med organisationers kulturelle DNA, kan have indgående betydning for det enkelte medlems egne grundværdier.

Identifikation med kulturen

Ser vi tilbage på Schein og Scheins definition på kultur, var en vigtig pointe at hente deraf, at en kulturs DNA med tiden kan blive taget for givet af gruppens medlemmer fra meningsgivende for deres daglige aktiviteter og arbejdsrutiner, til at blive fremstillet for nye medlemmer af gruppen som den måde man tænker, føler og opfører sig på i organisationen. Opstår dette indenfor organisationer, mener Schein og Schein, at man kan identificere organisationens følelse af identitet. Der er altså forskel på at identificere sig med organisationens kulturelle DNA, i henhold til at bringe mening til sine arbejdsprocesser, og at skabe en identitetsfølelse for det kulturelle DNA, fordi det bliver til en grundantagelse og påvirker, hvordan man tænker, føler og opfører sig på.

Schein og Schein er ikke de eneste der læner sig op ad teori, som hæfter sig ved vigtigheden af identifikation med organisationens kultur, bl.a. Longinos Marin og Salvador Ruiz hæfter sig i artiklen "I Need You Too!" Corporate Identity Attractiveness for Consumers and The Role of Social Responsibility, 2007, ved vigtigheden af identifikation for medlemmerne i organisationerne. Nye medlemmer søger at identificere sig med organisationen, således de passer ind i den sociale kontekst. I denne søgen, leder de efter dele i organisationens kultur, hvor de oplever markører for, hvordan de kan definere sig i den givne kontekst. Det kan eksempelvis være, hvordan man i organisationen portrætterer sit ambitionsniveau, og hvordan man derfor skal matche organisationens portrættering heraf, for at kunne identificere sig med kulturens markør herfor (Marin & Ruiz, 2007, s. 246). Det nye medlem der indtræder i den nye kultur, søger altså markører, der definerer en måde at være på for at passe ind. Disse markører kan være mere eller mindre selvdefinerede af det nye medlem, men markørerne er ifølge Marin og Ruiz



vigtige for den nye, fordi de indikerer, hvordan individer i en given kontekst skal gøre, tænke og endda føle. Dette er en pointe, vi tidligere er blevet gjort opmærksomme på fra Schein og Scheins teori. Markørerne bliver selvfølgelig også præsenteret af de allerede eksisterende medlemmer af organisationen, men der vil stadig foregå en selvdefinerende proces af de præsenterede markører hos det nye medlem af kulturen. Det nye medlem vil nemlig typisk associere sig med de markører, vedkommende kan identificere sig mest med, eksempelvis i kraft af at disse overlapper med allerede eksisterende værdier hos vedkommende. Markørerne kan være identificeret ud fra både de arbejdsprocesser, adfærdsnormer og værdier som det nye medlem bliver præsenteret for af organisationen (Marin & Ruiz, 2007, s. 247). Dette kan sammenlignes med Schein og Scheins forklaring på de indlæringer af overbevisninger og værdier, som deles mellem medlemmer i en organisations kultur. Forskellen mellem Schein og Scheins teori og Marin og Ruiz' er, at individets fornemmelse for de selvdefinerede markører skaber et meget stærkt billede af identifikation med organisationen. Billedet er så stærkt, at vedkommende kan ende med at identificere sig selv ud fra de selvdefinerede markører. Dette betyder, at det nye medlem med tiden kan tilegne sig betydeligt større identifikation med organisationens overbevisninger, værdier og adfærdsnormer, end med sine egne oprindelige (Marin & Ruiz, 2007, s. 247). Schein og Schein mener tilmed, at denne identifikationsfølelse kan have stor betydning for hvordan organisationen portrætterer sig både udadtil og inde i organisation, da styrken af identifikation kan have positiv effekt for de delte indlæringer mellem medlemmerne i kulturen og andre mennesker udenfor kulturen (Schein & Schein, 2016, s. 7). Vi tolker i denne forbindelse, at det må være på baggrund af den positive effekt det har, når man udtaler som om, noget man identificerer sig med, altså sin følelse af identifikation, frem for en mere overfladisk tilkendegivelse af organisationens overbevisninger, værdier og adfærdsnormer.

Så hvad betyder dette for medlemmet? Teoretikerne fremlagde jo at nye medlemmer har lettest ved at associere sig med de markører, de kan definere ud fra de værdier som overlapper allerede eksisterende værdier hos dem. Vi tolker videre herfra, at når først én markør er defineret, og bliver en del af måden personen identificerer sig på inden for kulturen, så overlapper denne markør lettere alle de andre markører, der bliver præsenteret i organisationen til dagligt i kraft af personens arbejdsprocesser, og de adfærdsnormer og værdier der knytter sig hertil. Sat på spidsen kan man i forlængelse heraf sige, at medlemmet med tiden selv bliver et kulturelt produkt, af de delte indlæringer indenfor kulturen.



Lad os som eksempel sige, at en ny person bliver ansat i vores fiktive tekstilvirksomheds designteam. Den nyansatte bliver præsenteret for virksomhedens værdisæt - det kan være, at de som princip vælger bæredygtige tekstiler, og altid har dybe lommer i bukser til kvinder. Designteamets arbejdsmetode præsenteres som, at man deler koncepter og idéer til team-møder, og samles i mindre hold for at arbejde videre med udvalgte koncepter. Disse værdier og arbejdsmetoder er ting, som den nyansatte selv definerer som markører for, hvordan man opfører sig i virksomheden. De er i øvrigt også eksempler på værdier og adfærdsnormer i den kultur, som den nyansatte er blevet medlem af. Men det kan være, at den nyansatte er vant til at arbejde selvstændigt, og derfor ikke identificerer sig med arbejdsmetoden, og derfor dukker op til team-møderne med et næsten færdigt produkt. Med tiden vil den nyansatte enten blive accepteret for sin måde at gøre tingene på, selvom den givne arbejdsmetode ikke nødvendigvis var en del af kulturen. Mere sandsynligt er det dog, at den nyansatte får behov for at ændre sin arbejdsmetode, så den stemmer overens med resten af designteamet, og vedkommendes 'gamle' identitet som selvstændigt arbejdende designer, bliver erstattet med det nye, som kan influere den måde personen nu vælger at arbejde udenfor arbejdspladsen - den nyansatte identificerer sig ud fra sin kultur.

Hvad vi her bliver bevidste om, er at en organisations kultur betyder, at den enkelte må finde markører, som den må leve op til for at være en del af organisationens kultur. Disse selvdefinerede markører skaber et stærkt billede for den enkeltes identifikation med organisationens kultur, i en sådan grad at de værdier, overbevisninger adfærdsnormer, som egentlig var organisationens, kan ende med at blive det enkelte medlems værdier, overbevisninger og adfærdsnormer. Dette rejser et spørgsmål om organisationers ansvar for, hvilke værdier, overbevisninger og adfærdsnormer den præsenterer den enkelte i organisationen for, og hvad personen skal identificere sig med og definere sig ud fra, for at indgå i organisationens kultur. Dette er et spørgsmål vi stiller, fordi det lader til at have betydning for, hvordan individet definerer og identificerer sig selv udenfor organisationen. Identifikationsprocessen bliver markant tydeligere i vores analyse af de to cases³, og spørgsmålet om ansvar for de værdier, overbevisninger og adfærdsnormer medlemmerne præsenteres for, vil derfor blive behandlet i de to afsnit.

³ Se eksempelvis s. 70, 97, 99 & 100



Makrokultur

Udover kulturen som man undersøger, beskriver Schein og Schein også de makrokulture som en given kultur befinder sig i. Det vil typisk være større enheder som eksempelvis den nation, en organisation er baseret i. Man kan også gå et niveau ned og tale om subkulturer, som især store organisationer kan have. Den umiddelbare grænse for, hvad der udgør en kultur, er ikke dybere beskrevet end at de har en grad af socialisering (Schein & Schein, 2016, s. 13). Med denne definition af kulturer, ser vi at der hurtigt bliver et komplekst netværk af sub- og makrokulturer, og makrokulturer for makrokulturer⁴. Vi antager at udtrykket for, hvad der er en kultur uden præfiks, handler om hvor man sætter sit udgangspunkt for en undersøgelse. Man kunne også inkludere mesokulturer til at beskrive kulturer med både makro- og subkulturer omkring sig, men det er ikke nødvendigt for opgavens vedkommende.

Som vi tidligere har beskrevet, har makrokulturen, organisationen indgår i betydning for, hvilke værdier, overbevisninger og adfærdsnormer, som findes i organisationskulturen. Vi ved dette, da organisationers kultur er nødt til at tilpasse sig makrokulturen for at overleve, og derfor opstår de interne adfærdsnormer i organisationer dels også i kraft af, hvilke adfærdsnormer der er acceptable i makrokulturen. Ligesom der er underbevidste antagelser i kulturen, har man altså også nogle med fra makrokulturen. Disse har sandsynligvis været grundlæggende for enhver organisations kultur i begyndelsen af dens 'levetid'. Derfor vil en makrokultur, hvor demokrati anses som værdifuldt sandsynligvis også påvirke de mindre kulturer som indgår i den, til at have demokrati som værdi. Det kan også gælde antagelser om etikette og generelt god opførsel, som sjældent bliver ekspliciteret. Et eksempel herpå kunne være, hvornår det er, og ikke er tilladt at afbryde en person, og hvem man kan tillade sig at afbryde, som så bliver en del af kulturens etikette og opførsel (Schein & Schein, 2016, s. 27). I værket *Corporate Responsibility and Political Philosophy: Exploring the Social Liberal Corporation*, 2020, argumenterer Kristian Høyer Toft for, at før at en organisation kan fungere som demokratisk, skal den også eksistere i en makrokultur som tillader dette, hvilket sandsynligvis kun inkluderer demokratiske makrokulturer. For at sætte det på en spids, vil en dybt udemokratisk kultur som eksempelvis Nordkorea, ikke kunne understøtte en demokratisk organisation. Dette fordi dens medlemmer, grundet deres kultur, ikke har en tilstrækkeligt demokratisk opdragelse til at agere

⁴ Se s. 74 for figur der visualiserer kompleksiteten.



demokratisk i organisationen, da medlemmerne, såfremt de også kommer fra den omgivende makrokultur, er tilbøjelige til også at have udemokratiske værdier. Selve organisationen vil heller ikke kunne fungere med sine demokratiske principper i et udemokratisk land, fordi den konstant vil møde barrierer for at kunne udleve disse principper (Toft, 2020, s. 119). I forlængelse heraf, forekommer det oplagt for os, at behovet for en makrokultur der understøtter en bestemt kultur også findes når man taler overbevisninger, værdier og adfærdsnormer der bidrager til god organisationskultur.

Som eksempel på ovenstående vil vi vende tilbage til vores fiktive tekstilvirksomhed, som eksempel på værdier, overbevisninger og adfærdsnormer fra makrokulturen, som kan påvirke den indre kultur i organisationer. Som udgangspunkt findes tekstilvirksomheden i et demokratisk land. Overbevisningen om at man arbejder i mindre teams for at videreudvikle koncepter, antager vi her kommer fra en idé om, at der i små teams er plads til alle stemmer, og at der derfor opstår langt større diversitet i koncepter. Dette er en fordel for virksomhedens produktion, da den sådan kan appellere til flere kunder med diverse trends. De små teams samles efter konceptudvikling i et stort teammøde, hvor man stemmer om at udvælge de 10 bedste koncepter af dem præsenteret af de små teams. Når man stemmer, skal man indtænke tekstilvirksomhedens værdier: kvalitet, bæredygtighed og dybe lommer og ydermere, hvad der antages at sælge bedst for at imødekomme virksomhedens mål om profit. Det vil sige, at selv de koncepter der ikke udvælges på det store teammøde, er blevet præsenteret og vurderet. Lad os nu antage, at tekstilvirksomheden åbner en ny afdeling i et mindre demokratisk land. Den demokratiske kultur som hidtil har fungeret uden problemer, grundet medlemmernes demokratiske grundantagelse, fungerer ikke længere optimalt for organisationens nye afdelingens medlemmer. I den nye afdeling synes medlemmerne, at der for ofte bliver udvalgt koncepter, på baggrund af medlemmernes personlige meninger om trends, uden at markedet bliver ordentligt undersøgt. For at løse problemstillingen foretager den nye afdelingen et kompromis med de nye medlemmer fra den nye makrokultur, og ændrer virksomhedens oprindelige konceptudviklingsproces. Kompromisset bliver, at konceptudviklingsteamene sender deres ideer til et mindre team, som består af de samme medlemmer med ekspertise i markedstrends. Disse eksperter udvælger så de bedste koncepter, og dette bliver efterfølgende oplyst på storskærm og over højtalere i kantine dagen efter. Dette skaber et langt større konkurrenceelement blandt de forskellige konceptudviklingsteams, hvilket faktisk viser sig at have gode indvirkninger på tekstilvirksomhedens mål om profit. Men ændringen i afdelingens arbejdsprocesser, ændre også på de selvdefinerede markører, de ansatte opfatter. For dem er det et mere stressende, fordi de gerne vil



anerkendes for deres arbejde. Derfor vælger nogle at arbejde 'frivilligt' flere timer om ugen. Dette skete ikke for de ansatte i den oprindelige afdeling i virksomheden, som tillod en mere afslappet tilgang til virksomhedens konceptudvælningsproces. Egentlig ændrer virksomheden ikke sit DNA, men blot sine processer, forskellen mellem de to afdelinger findes derfor i de selvdefinerede markører. Den ene kultur kan defineres ud fra en afslappet, demokratisk og samarbejdende kultur, hvor det at være købt eller solgt ikke spiller så stor en rolle i et helhedsperspektiv, fordi alle på det store fællesmøde får muligheden for at præsentere og få anerkendt sine bedste koncepter. Den anden kultur kan defineres ud fra et mere konkurrencepræget miljø, hvor kun de bedste teams får anerkendelse for sine koncepter af virksomheden. Konsekvensen af den strategiske omlægning af arbejdsprocesserne bliver, flere arbejdstimer, mere stress og konkurrence hos medarbejderne, der påvirker deres kultur.

Vi er dette afsnit blevet bevidste om makro-kulturens indvirkning på organisationers kulturelle DNA. Vi statuerer endvidere et eksempel på, hvordan det overordnede kulturelle DNA, kan fortolkes på to forskellige måder, i henhold til at tilpasse organisationens kultur til den omkringliggende makrokultur. Det samme eksempel påviser også, hvordan to forskellige afdelinger kan dele det samme grundlæggende kulturelle DNA, men tolke det på forskellig vis for at tilpasse sig makrokulturen. Disse tolkninger kan være helt uskyldige, men kigger vi på betydningen for organisationens processer og for de markører som findes i heri, kan dette være et eksempel på, at sådanne tilpasninger stor betydning for medlemmernes kultur og dermed deres arbejdsmiljø.

Analytiske Indikationer for kulturer

Vi har tidligere påpeget nogle specifikke indikationer på kulturens karakter, som vi i det følgende afsnit vil præsentere. Afsnittet er en redegørende fremlæggelse af fire indikationer for organisationskulturer, som vi kan benytte os af som værende vores analytiske bevidsthed, når vi senere skal undersøge organisationskulturen i de to valgte cases.

Ifølge Schein og Scheins teori kan man i en kultur identificere 4 indikationer, som fortæller os noget om kulturens karakter. Disse indikationer er både observerbare og analysérbare, da de alle fire er at finde i organisationens processer og handlinger. Indikationer er altså med til at give os et overblik over, hvordan den gældende organisation formår at holde sig "i live" så at sige. Altså kan vi ved at undersøge disse indikationer sige noget om den givne kulturs karakter. Vi vil derfor i dette afsnit undersøge de fire indikationer, som Schein og Schein præsenterer

som: *strukturel stabilitet, dybde, bredde og mønstre og integrering*. For at gøre det klart for læseren, så er en undersøgelse indikationerne altså ikke en undersøgelse af, hvordan de fire indikationer opstår, men hvordan man identificerer dem i organisationens processer, og hvad man analytisk kan vurdere herudfra.

I vores tidligere undersøgelse af kulturbegrebet bliver vi bevidste om, at kulturen i en gruppe er et produkt af de delte indlæringer, som finder sted mellem gruppens medlemmer. Så ifølge Schein og Schein er vi faktisk ikke i stand til at sige noget konkret om, hvad den givne kulturs DNA er, uden at undersøge de delte indlæringer, der sker mellem medlemmerne. Dette er også en pointe vi tidligere har understreget ved Hatch' teori, da hun mener, kulturer og strukturer i organisationer finder sted i organisationens organisationsprocesser. Hvad vi også tidligere har peget på er, at de indlæringer som deles mellem medlemmerne i gruppen, opstår ved overleveringer af gruppens værdier, overbevisninger og adfærdsnormer, som vi altså kender som kulturens DNA. Det er med udgangspunkt i kulturens DNA, og de delte indlæringer der opstår mellem gruppens nye og gamle medlemmer på baggrund af DNA'et, at Schein og Schein mener, at det indikerende element for en kulturs karakter er *strukturel stabilitet*. Strukturel stabilitet er det fænomen der indfinder sig, i og med at kulturens DNA gentagne gange deles mellem medlemmer. Effekten af dette er, at det kulturelle DNA bliver utroligt svært at ændre, og sådan opstår der altså en form for strukturel stabilitet. Vil man derfor undersøge styrken af det kulturelle DNA, kan man undersøge hvad der indenfor kulturen deles mellem medlemmerne, og hvordan (Schein & Schein, 2016, s. 10). Vi vil gerne her trække på et eksempel vi tidligere har præsenteret i form af identifikationsprocessen⁵, hvor vi mener, at de delte indlæringer mellem medlemmerne, er sammenlignelige med udtrykket selv-definerede markører, som vi undersøgte ved Marin og Ruiz. Schein og Schein mener, at stabilitet i en organisation er utrolig værdifuld, fordi det sikrer mening og forudsigelighed for dets medlemmer. Dette betyder, at selv hvis organisationen skulle møde hårde tider, eller hvis der er medlemmer, som forlader organisationen, vil organisationens kulturelle DNA som regel forblive det samme, i kraft af kulturens strukturelle stabilitet.

Dette leder os frem til det andet element, som man kan undersøge for at finde indikationer for en kulturs karakter: kulturens *dybde*. Forståelsen af kulturens dybde kommer i forlængelse af

⁵ Se s. 14

vores nuværende forståelse for strukturel stabilitet. Hvad strukturel stabilitet yderligere er med til at styrke i organisationer, er dens kulturelle DNA. Ved at analysere kulturens dybde, kan man finde frem til organisationers kulturelle ændringer gennem tiden, og hvordan den kan ændre sig med tiden. Schein og Schein former et eksempel, med udgangspunkt i en kultur, som er er nødt til at ændre sig, for at overleve. Som vi tidligere har præsenteret, er præmissen for overlevelse ifølge Schein og Schein tilpasning både internt og eksternt kulturen. Men hvad nu hvis kulturens grundlæggende DNA, altså dens værdier, overbevisninger og adfærdsnormer, ikke længere fremmer tilpasningen i det eksterne miljø? Da mener Schein og Schein at DNA'et kan fortolkes af dets medlemmer, for at fremme tilpasning og altså overlevelsesmuligheder. Så selvom strukturel stabilitet er indikator for, hvilke elementer der er en vigtig del af kulturens struktur, betyder stabilitet altså ikke stilstand, hvis konsekvensen er, at kulturen ikke kan tilpasse sig for at overleve. Stabilitet skal derfor forstås som en dynamisk og stabiliserende kraft, da man altså kan fortolke på kulturens DNA, hvis det fremmer kulturens overlevelsesmuligheder. Derfor kan man ved at undersøge en kulturs dybde, finde frem til de ændringer der er fundet sted i kulturens strukturelle stabilitet (Schein & Schein, 2016, s. 10).

Det tredje element som kan indikere den givne kulturs karakter, er kulturens *bredde*. Ved bredde skal der, ifølge Schein og Schein forstås, at DNA'et elementer er allestedsnærværende i kulturer, og derfor påvirker alle aspekter af, hvordan man i gruppen opererer for at nå sine mål. Schein og Schein understreger derfor, at når man undersøger kulturer, skal man være opmærksomme på, at kulturen indgår i alle aspekter af de processer, der finder sted i organisationens opsatte strategier, strukturer og operationelle processer for at nå dets mål. Man skal derfor gøre sig bevidste om, at en organisations kultur også kan undersøges uden for dets interne rammer og videre ud i dets eksterne miljø (Schein & Schein, 2016, s. 11). For at knytte en uddybende bemærkning hertil, da Schein og Schein ikke giver nogle konkrete eksempler på, hvad der indgår i kulturens bredde, og hvad man derfor med fordel kan undersøge, vil vi gerne vende tilbage til nogle eksempler fra tidligere, som Hatch' teori blandt andet har bidraget med. Her mener vi, at man ved at undersøge organisationens bredde, med fordel kan kigge på eksempelvis dens forsyningskæde og andre stakeholders til organisationen. Vi vil også påpege, at hvis Schein og Schein mener, at bredde er en del af alle de strategier, strukturer og operationelle processer, der finder sted ved organisationers organisationsprocesser, så kan man også kigge på kulturens bredde i form af individernes identifikation med organisationers DNA, fordi dette kan påvirke individets egne personlige værdier, og sådan kan man sige, at en organisations kultur kan sprede sig til individer og deres personlige liv udenfor organisationen. Dette

giver igen et billede af, hvor komplekse strukturer der finder sted, når man forsøger at afdække et begreb som kultur og hvor omfattende kulturer i grunden kan være.

Dette leder os videre til den fjerde og sidste indikator for en kulturs karakter Schein og Schein præsenterer. Schein og Schein kalder denne indikator for *mønster* og/eller *integrering* (Schein & Schein, 2016, s. 11). Schein og Schein mener, at man ved at undersøge de tre første indikatorer for organisationers kultur (strukturelle stabilitet, dybde og bredde) vil opdage et mønster for eller en integrering af, hvordan man bliver en del af organisationens større paradigme. Der findes altså i den integrerende proces i en kultur, et mønster af formelle ritualer, værdier og adfærd, som medlemmerne gennemgår, oplever eller i hvert fald bliver bevidste om. Disse formelle ritualer, værdier og adfærd er blandt andet opstået i kraft af menneskets behov for at skabe et miljø, hvori der eksisterer mening og orden. Det minder meget om deres definition på kulturelt DNA: et mønster af overbevisninger, værdier og adfærdsnormer der ligger som grundantagelser i gruppen. Men mønster/integrering er fokuseret på gruppens metode til at integrere andre i deres kultur, så eksempelvis deres anskuelser af, hvordan bestemte ting er kompatibel med de værdier, der gør sig gældende i deres kultur.

Schein og Schein påstår i forlængelse af mønster/integration, at mennesket har en grundlæggende angst for, hvad der er meningsløst og uden orden (Schein & Schein, 2016, s. 11). Derfor er og bliver kultur noget mennesket søger, bevidst eller ubevidst, som en grundlæggende stabilitet. Dette betyder dog ikke, at der ikke kan opstå uorden og meningsløshed inden for en kultur. Hvis en sådan uorden opstår, har mennesker ifølge Schein og Schein en tendens til at løse den, ved at danne subkulturer til den originale kultur. Subkulturer opstår af det samme DNA fra den originale kultur, altså de samme værdier, overbevisninger og adfærdsnormer, men de har en anden følelse af identifikation med DNA'et, altså en anden måde at tænke, føle og opføre sig på i relation til det originale kulturelle DNA. En subkultur kan blandt andet opstå gennem forskellige fortolkninger af de delte indlæringer mellem kulturens medlemmer, for eksempel i tilfælde hvor en organisation bliver så stor, at der opstår forskellige afdelinger med forskellige ansvarsopgaver. Netop i tilfældet med flere afdelinger inden for den samme organisation, som hver skal varetage deres specielle ansvarsopgave, vil nogle dele af kulturens originale DNA blive fremhævet og nogle måske helt udeladt, fordi det ikke fremme den stabilitet som er nødvendig for den enkelte afdelings proces. Derfor vil afdelingen identificere sig anderledes med det originale kulturelle DNA, og sådan skabe en subkultur, de bedre kan identificere sig med, på baggrund af de organisationsprocesser de skal varetage for at bidrage til



organisationens slutmål. Dette er endnu et eksempel på kompleksiteten af kultur og inden for organisationer (Schein & Schein, 2016, s. 11).

For at illustrere de fire elementer, vil vi bringe den fiktive tekstilvirksomhed frem igen. Undersøger man tekstilvirksomhedens organisationskultur, vil man finde at en af dens kerneværdier, bæredygtige tekstiler, er en del af det kulturelle DNA. Det kunne vise sig når virksomheden er ved at søge flere leverandører af uld. Selvom der kommer flere gode tilbud, har ledelsen et fast punkt i undersøgelser af leverandører, som lyder: er produktet bæredygtigt? Dette betyder, at selv hvis virksomheden skifter fra cashmere-uld til alpaka-uld, vil det ikke kunne ændre på at ulden er bæredygtigt produceret. Dette ville være et eksempel på strukturel stabilitet. I denne undersøgelse ville man også finde, at ledelsen har oplevet denne værdi om bæredygtighed igen og igen, så de nærmest ubevidst tænker over det når de søger nye leverandører. Dette ville være et eksempel på dybde. Hvis man i undersøgelsen kigger på virksomheden i sin helhed og spørger ind til mange forskellige arbejders metoder, kan det være at man ser, at de bruger miljøvenlige rengøringsmidler, køber grøn strøm og har fairtrade-kaffe i automaten. Bæredygtighedsværdien gennemsyrrer altså hele virksomheden. Dette ville være et eksempel på bredde. Når man så kigger på virksomhedens indslusningsprogram for nye ansatte, vil man måske se at de bliver gjort opmærksomme på mange forskellige måder hvorpå de kan være med til at reducere deres eget og virksomhedens klimaaftryk, og de bliver også instrueret i hvordan man gør visse ting, eksempelvis ved at sortere deres affald og melde sig til samkørselsordningen for at nedbringe deres udledning af drivhusgasser. De nyansatte bliver dermed integreret i kulturen med forskellige ritualer og værdier. Dette ville være et eksempel på mønster/integrering.

Opsummering

Begrebet organisation er noget, vi forstår som en ordnet sammensætning af ting, personer, idéer og/eller handlinger, koordineret til at opnå et eller flere mål, i bred forstand. Vi kan derfor forstå organisationer som ordnede enheder. Endvidere kan man forstå organisationer som konkrete enheder, eller organisering som en proces. Der vil i en organisation altid forekomme organiseringsprocesser, og i de processuelle strukturer i en organisation er det at vi finder organisationens kultur. Disse kan observeres både nært, ved at 'zoome ind', og i de omgivende makrokulturer, ved at 'zoome ud'. Hvis man 'zoomer ind' og kigger nærmere på organisationer, vil man kunne observere deres kultur, og hvis man omvendt 'zoomer ud', bliver den større

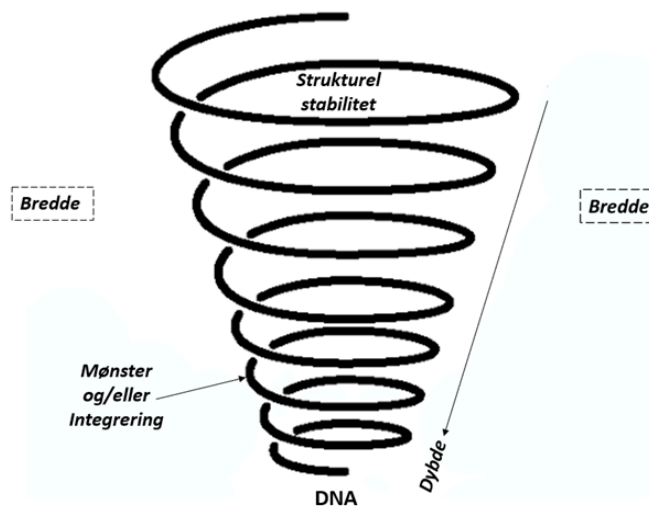


makrokultur som omgiver organisationen, synlig, samt den forsyningskæde som organisationen indgår i. Især i en undersøgelse af makrokulturer kan man tale om stakeholders. Stakeholders kan dække en bred vifte af folk, såsom ansatte, kunder, aktionærer og andre hvis liv påvirkes af organisationen. De skal ikke forveksles med shareholders, der blot er folk med aktier i en organisation. Man kan beskue organisationer med 'the social connection model'. Den kan udformes enten internt, hvor fokus er på ansvarlighed for selve organisationen og det, vi her undersøger, som er direkte knyttet til den, såsom ansatte i selve virksomheden og deres kultur. Organisationer kan også beskues bredt, hvor fokus er på at lægge et bredere ansvar over hele forsyningskæden. Vi er bevidste om begge disse perspektiver, men forholder os kritisk til selve metaforen med at beskrive virksomheden som et netværk, da vi er bekendt med at det kan give problemer med at placere et konkret ansvar.

Kultur er produktet af de delte indlæringer, som udfolder sig i en given gruppe - organisationskultur er, når denne gruppe er tilknyttet en afgrænset organisation, frem for eksempelvis et geografisk område eller en familie. Indenfor organisation, 'zoomet ind', kan kulturer med fordel analyseres ud fra deres historie. En sådan historisk analyse kan gøre os bevidste om delte indlæringer hos kulturens medlemmer, der ellers ikke ville være synlige. En kultur har brug for et defineret formål eller eksistensgrundlag, såsom profit eller ting der er at finde i organisationens værdier. De overbevisninger, værdier og adfærdsnormer som findes i en kultur, udgør dens DNA. DNA'et er med til at skabe mening for medarbejdernes daglige arbejdsgang. Når medlemmerne af kulturen tager del i at formidle de delte indlæringer, indgår de i en identifikationsproces med kulturen. Indgår man i denne identifikationsproces gentagende gange, kan det kulturelle DNA blive taget for givet som noget meningsdannende og udvikle sig til en identifikationsfølelse som ændrer eksempelvis en medarbejders mindset på arbejdet, til en gennemgående måde at tænke, føle og opføre sig på. Dette kan påvirke vedkommendes værdisæt, som de så tager med sig ud af organisationskulturen og i andre dele af deres liv. Identifikationsprocessen foregår ved at man identificerer nogle markører ved kulturen, som man selv definerer ud fra det, man oplever ved kulturen - derved selv-definerede markører. Hvis vi 'zoomer ud', finder vi at den makrokultur der omgiver en kultur, også har indvirkning på dens værdier. En organisation fungerer kun optimalt, hvis de værdier, der indgår i dens kulturelle DNA, er kompatible med makrokulturens værdier. Der behøves ikke være mere dybde i vores viden om makrokultur for nu, da vores fokus er det, der er 'zoomet ind'.

Vi bliver i ovenstående bevidste om kulturers kompleksitet, herunder også at det er muligt for subkulturer at opstå, hvis den oprindelige kultur bliver stor nok til at kunne underinddeles. Som hjælp til en analytisk bevidsthed, indgår der i kulturbegrebet nogle observerbare indikationer. Disse er strukturel stabilitet, dybde, bredde og mønster/integrering. I strukturel stabilitet indgår, at kulturens DNA er utrolig svært at ændre uden også at ændre på selve kulturen. I dybde indgår, at kulturens DNA stikker så dybt at det bliver nærmest underbevidst for kulturens medlemmer. I bredde indgår, at kulturens DNA berører alle dele af kulturen, og at DNA'et kan sprede sig ud af den interne organisationskultur. I mønster/integrering indgår de måder, hvorpå man indlemmer nye medlemmer i kulturen.

For et bedre overblik over de fire indikationer, og til at hjælpe os selv når disse benyttes som vores analytiske bevidsthed, har vi valgt at konstruere en nedadgående spiral som en metafor for, hvordan kulturer kan undersøges. Vi vil understrege at spiralen er konstrueret på vores eget initiativ, og at det derfor er vores tolkning og forståelse af teorien, som udtrykkes i den nedadgående spiral. Ikke desto mindre mener vi, at den er i overensstemmelse med vores teoretisk fundament, og bidrager til bedre forståelse heraf.



1: De fire Indikationer Illustreret i en Nedadgående Spiral



Hvad er god organisationskultur

Med vores forståelse af, hvad organisationer og kulturer er, kommer vi til det næste spørgsmål - hvad er 'god' organisationskultur? Når det kommer til spørgsmålet om det gode, er der en implicit forståelse om, at det skal være godt for mennesker generelt, i en normativ forstand. Dertil er moralsk funderede teorier særligt velegnede, da deres grundlag netop er det, der er 'godt' for mennesker. Her udelukker vi også forståelsen af det gode som 'det, organisationen har til formål', hvilket ofte er penge i virksomhedsverden. Dette er blandt andet fordi, organisationers formål ikke nødvendigvis er gode, så en organisationskultur skal kunne understøtte noget andet end bare organisationens formål. Vi vil afsøge spørgsmålet om god organisationskultur, først ved at undersøge lederens rolle som en person med stor indflydelse på kulturen, og senere ved at skærpe undersøgelsen ind på moralsk ansvar og moralske normer.

Ledelse i organisationer

I dette afsnit vil vi undersøge lederens rolle i forbindelse med etablering af en organisationskultur. Den teoretiske afdækning af dette emne tager udgangspunkt i et generelt perspektiv på, hvordan en kultur kan opstå i kraft af en leder, hvilke omstændigheder en leder skal overveje for at blive accepteret af en gruppe, og sidst hvordan et ledelseskifte kan finde sted i organisationer. Undersøgelsen af lederens rolle bevæger sig efterfølgende ind i et spørgsmål om, hvilke værdier en leder sætter for sin organisations kultur. Vi berører altså i denne del af projektet spørgsmålet om, hvorfor det gode, og derfor moral, bør være en vigtig faktor for en leder at beskæftige sig med.

Til den teoretiske afdækning af lederens rolle i forbindelse med organisationskultur, benytter vi Schein og Scheins teoretiske perspektiv. Schein og Scheins opbyggende forståelse for lederen, dannes af opdigtede eksempler fra jæger/samler tiden og ender afslutningsvis med en tese om, at man kort sagt kan sige det samme med lederen for organisationer (Schein & Schein, 2016, s. 18). Vi vil ikke erklære os helt enige i denne sammenligning, da det konkrete behov for overlevelse synes at skinne igennem de fleste af eksemplerne. Vi mener, at organisationer i dag, sagtens kan opstå udelukkende ud fra et ønske om at tilfredsstille forbrugerens behov for at forbruge. Derfor dykker vi som udgangspunkt kun ned i Schein og Scheins udlægning af

lederens påvirkning af organisationens kulturelle DNA. I det forrige afsnit ‘Analytiske Indikationer for Kulturer’⁶ lavede vi en teoretisk gennemgang af de indikatorer, man med fordel kan analysere for at undersøge en kulturs karakter. Hvad vi ikke berørte i afsnittet var, hvad disse indikationer opstår af. Derfor vil vi i dette afsnit undersøge, hvilken rolle lederen har for de strukturer, der findes i de fire indikationer for kulturers karakter.

Hvad der var en gentagende faktor for alle af de fire indikationer, var de overbevisninger, værdier og adfærdsnormer som udgør det kulturelle DNA. Schein og Schein mener, at de overbevisninger, værdier og adfærdsnormer som findes i kulturer, kan spores tilbage til organisationens ledelse. Ledelsen er den, der står med ansvaret for at videreformidle kulturens DNA, da det skaber stabilitet for kulturens medlemmer. Noget andet Schein og Schein også gør opmærksom på, er at den måde en leder deler sine indlæringer, kan skabe ændringer af den måde medlemmerne tænker, føler og opfører sig på i organisationen, altså for deres identitetsfølelse til kulturen. Når vi kigger på udvælgelsesprocessen af en leder, eller når folk tilslutter sig en leder, er det ifølge Schein og Schein vigtigt, man forholder sig til at en gruppe udgør en sum af individer. En gruppe eller organisationer består af individer med allerede eksisterende antagelser om, hvad der er rigtigt og forkert, hvad der vil fungere, og hvad der ikke vil. Derfor vil DNA’et i en kultur, ifølge Schein og Schein, opstå fra de individer i gruppen, der har den bedste evne til at påvirke medlemmerne med deres overbevisninger, værdier og adfærdsnormer. Disse vil blive refereret til som grundlæggere eller ledere i fremtiden, men Schein og Schein mener endvidere, at den ‘sande’ leder for gruppen først kan findes, når gruppen har set resultatet for det DNA, vedkommende har bidraget med. Resultatet skal have et positivt udfald for resten af gruppen, i form af overlevelse, før man kan sige, at lederen bliver accepteret af gruppen som den ‘sande’ leder. På baggrund heraf kan man slutte, at de overbevisninger, værdier og adfærdsnormer der havde et positivt udfald for gruppens medlemmer, fordi gruppen kunne bestå, stammer fra kulturens grundlæggere eller ledere (Schein & Schein, 2016, s. 19). Vi vil her nævne to eksempler på, hvordan det kulturelle DNA i en organisation alligevel kan ændre sig med hjælp fra ledelsen.

⁶ Se s. 16



Ændringer i det kulturelle DNA kan i det første eksempel ske på baggrund af ledernes måde at formidle dets delte indlæringer i kulturen. Måden hvorpå formidlingen fra en leder til medlemmer finder sted, kan skabe strukturelle ændringer hos de medlemmer, der er under den leder. Ændringerne stemmer stadig overens med organisationens grundlæggende DNA, men kommer til udtryk som en subkultur, fordi der er opstået en anden identitetsfølelse med organisationens kulturelle DNA, ved lederens måde at formidle de værdier, overbevisninger og adfærdsnormer der var organisationens grundlæggende kulturelle DNA. Dette kan eksempelvis ske mellem forskellige afdelingsledere inden for den samme organisation. Hvis eksempelvis en afdelingsleder har salg som mål, vil den del af organisationens fælles DNA der giver udtryk for målet om profit, præge den afdelings processer og strukturer mere, end i produktionsafdelingen som måske vil fremhæve produktets kvalitet og præge den afdeling anderledes. Et andet eksempel på at en subkultur kan opstå, er ved konkrete skift i ledelsen. Ligesom den proces der skulle til for, at medlemmerne i en organisation anså en leder som en 'sand' leder, kan et ledelsesskifte ikke blot ske ved, at en person 'bare' får tildelt en ledertitel. Vedkommende skal både anerkendes af den tidligere ledelse, da dette tilgodeser medlemmernes trang til stabilitet og orden, og den nye leder skal også evne at videreformidle kulturens DNA på en måde, der er genkendelig for medlemmerne, så de kan identificere sig med det, og sikre at resultaterne også bærer et positivt udbytte for medlemmerne (Schein & Schein, 2016, s. 20-21).

Herefter stiller vi spørgsmålet om, hvad en god leder i en organisation i grunden er. Spørgsmålet opstår da det DNA, lederen kan siges at etablere, har stor betydning for medlemmerne af organisationens kultur. Derfor vil vi i den følgende del undersøge betydningen af at tænke ledelse som en etisk ansvarsopgave.

Et bud på hvad der er den gode leder, kan findes i George Ofori og Shamas-ur-Rehman Toors studie om etisk ledelse: *Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture* (2009). Som vi senere vil se, spiller moralsk forsvarlighed en vigtig rolle i god organisationskultur, og den etiske leder er et bud, på en ledelsesstil som understøtter dette. Vi vil ikke beskæftige os med betydningen af moral overfor etik, og foruden selve begrebet etisk ledelse og etisk leder, vil vi for at undgå sproglig forvirring oversætte til moral i alle tilfælde, hvor ordet ikke knytter sig til et fagligt felt eller begreb.

Inden for ledelse fremhæver Ofori og Toor en moralsk matrix for ledere, hvor der på det ene koordinat skelnes mellem svag/stærk moralsk (personlig) karakter og på den anden mellem

svag/stærk moralsk ledelsesstil. Man finder den etiske leder, hvor personen både besidder en stærk moralsk karakter, og har en stærk moralsk ledelsesstil, hvilket indebærer at tage aktiv stilling til relevante moralske spørgsmål og handle herpå i sin ledelse af organisationen. Det indebærer også at holde andre ansatte ansvarlige for selv at handle moralsk forsvarligt, og eventuelt kalibrere belønningssystemer således det er fordelagtigt at handle moralsk forsvarligt i organisationen. Hvad der egentlig er moralsk forsvarligt, vil vi uddybe senere. Den etiske leder deler mange karaktertræk med andre positive ledertyper, såsom at være autentisk, have en positiv moralsk indflydelse i organisationen og at tage højde for de ansattes behov. Men den etiske leder adskiller sig fra andre måder at være en 'god leder', ved at netop den moralske dimension af lederens stil træder frem, og påvirker organisationen såvel som dens ansatte (Ofori & Toor, 2009, s. 535-537)

Moralsk ansvar inden for kulturer

Nu vi har en grundlæggende forståelse af, hvad en organisation og kultur er, samt ledelsens relation til disse, vil vi kigge nærmere på det ansvar, der ligger i organisationen. Med primært Liza Herzogs teori, i samspil med en række andre teoretikere, afsøger vi i dette afsnit det moralske ansvar, som er knyttet til organisationers kulturer, ved først at se overordnet på moralsk ansvar, og senere hvad kulturer gør ved de mennesker, som befinder sig i dem, herefter en udlægning af nogle grundlæggende moralske normer man kan arbejde ud fra, når man skal afsøge organisationers forpligtelser.

Lisa Herzog skriver i værket *Reclaiming the System*, 2018, at moralske teorier har fokuseret på deres principper, men derved også undspillet det, at de for det meste er enige, når det handler om at vurdere specifikke cases, og også ofte hvordan man overfører principper til praksis (Herzog, 2018, s. 46). Derfor vil vi ikke bekende os til en enkelt moralsk teori.

Alle intentionelle menneskehandlinger kan underlægges moralsk vurdering, således at de kan vurderes som moralsk forsvarlige eller ej (Herzog, 2018, s. 48; Scheffler, 1992, s. 25). Uintentionelle handlinger kan også vurderes, men det er næppe retfærdigt at pålægge folk moralsk ansvar for noget, de ikke har gjort med vilje - dette er noget hverken Herzog eller Scheffler skriver, men det er noget vi udleder, da teorierne kun omhandler intentionelle handlinger. Der kan være tilfælde, hvor omstændighederne gør, at en handling vil have for store omkostninger for andre moralske værdier, hvilket gør en umiddelbart moralsk uforsvarlig handling forsvarlig, men det betyder ikke, den er undtaget fra at blive gransket moralsk. Det kan også være tilfældet,



at moralske uforsvarlige handlinger sker, ikke fordi agenten har ondt i sinde, men fordi en række faktorer bidrager til, at det sker. Eksempelvis kan givne omstændigheder som socialt pres eller uvidenhed grundet manglende informationer til agenten betyde, handlingen sker. Da bliver situationen langt mere kompleks, og det bliver mindre åbenlyst, at agenten har et moralsk ansvar (Herzog, 2018, s. 48). Der er også mindre komplekse situationer, hvor agentens moralske ansvar åbenlyst er formindsket eller endda fjernet - eksempelvis ved at køre med passagerer i en firmabil som er dømt usikker at køre i, men hvor rapporten endnu ikke har nået de relevante folk, der skal markere bilen som usikker, grundet unødigt langsomt bureaukrati. Faktorer som den ovenstående har ifølge Herzog rod i det omgivende system, og så længe systemet er menneskeskabt, er det også gyldigt at vurdere moralsk. Med andre ord kan man holde dem, der har skabt et givet system eller opretholder systemet, moralsk ansvarlige for de handlinger begået som følge af systemet, hvis systemet er intentionelt skabt eller opretholdt (Herzog, 2018, s. 48-50). Herzogs brug af ordet 'system' dækker over de omgivende rum, en handling foretages i, og som kan påvirke handlingen. Forskellige sociale sfærer som familie, religion og arbejdsplads har eksempelvis forskellige spilleregler for, hvordan man bør handle, men de er ikke immune overfor moralsk vurdering, siden de alle er skabt og opretholdt af mennesker (Herzog, 2018, s. 50-51). Ordet sfærer dækker tilstrækkeligt over det samme som Schein og Scheins kulturbegreb, til vi mener, de kan sidestilles for opgavens vedkommende. Det betyder, at kulturer kan holdes til et moralsk ansvar, herunder også organisationskulturer.

Organisationskulturer påvirker som nævnt folks handlemønstre, og endda også deres tanke-mønstre. Herzog nævner, i tråd med Schein og Schein: "organizational cultures contain assumptions that they convey to individuals 'as the correct way to perceive, think, and feel'" (Herzog, 2018, s. 150). Når rammerne for en organisationskultur er sat, er det svært at bryde med dem, for disse rammer er udgangspunktet i enhver samtale inden for kulturen. Hvis man som del af organisationen vil forsøge at ændre på den (og dette gør sig gældende i endnu højere grad, jo længere nede man er på rangstigen), er man nødt til at holde sig inden for kulturens rammer, hvilket selvsagt gør det svært at bryde dem og stadig have den ønskede indflydelse på sine medarbejdere (Herzog, 2018, s. 151).

Den stærke indflydelse som kulturen har på folks verdenssyn betyder også, at hvis kulturen ikke tillader at man ser moralske spørgsmål som moralske spørgsmål, vil dens medlemmer højst sandsynligt ikke gøre det. Organisationskulturen kan med andre ord legitimere moralsk forkastelige handlinger, ikke ved at retfærdiggøre dem, men ved at gøre individet blindt overfor

det moralske spørgsmål i første omgang (Herzog, 2018, s. 152-153). Det er klart at problematiske kulturelle træk, for eksempel sexisme, ikke nødvendigvis opstår i selve organisationskulturen, men de træk kan bringes ind fra den omgivende makrokultur, og være det sted hvor de egentlige problematiske handlinger foregår, hvis kulturen tillader det. Derfor skal en organisationskultur kunne modvirke problematiske handlinger, selv hvis det afviger fra den omgivende makrokultur. Det er også nødvendigt at organisationskulturen tillader individer at se moralske spørgsmål som moralske spørgsmål, og lader det være en legitim ting at gøre inden for kulturen (Herzog, 2018, s. 154).

Organisationens påvirkning af individet og det medfølgende ansvar

Mennesker er sociale væsner, og har en tendens til at tilpasse sig den kultur, de lever i. Selv relativt stærke holdninger kan blive forandret, hvis den omgivende kultur kræver det, for at man bliver accepteret (Gigerenzer, 2010, s. 541). Denne tendens blandt mennesker kalder Herzog *adaptive behaviour*. Det betyder, at hvis organisationskulturen legitimerer moralsk uforvarlige holdninger eller problematiske praksisser, vil de fleste blive 'opslugt' af det og tilpasse sig, således at deres adfærd også bliver moralsk uforvarlig. Det vil kun være folk, hvis moralske kompas er stærkt nok til at 'overdøve' kulturen, der vil gå imod den. Organisationers kulturelle DNA skal, så at sige, tillade enhver i kulturen at handle moralsk forvarligt (Herzog, 2018, s. 146). Men kulturer har en grad af uhåndgribelighed over sig, blandt andet grundet dets sum af individer (Schein & Schein, 2016, s. 19). Organisationskulturen er i høj grad skabt af de komplekse sociale interaktioner, der finder sted på arbejdspladsen i hverdagen, og de er langt hen ad vejen uformalisérbare. Man kan som organisation ikke bare lave regler for, hvordan folk skal opføre sig udover generelle anvisninger - i et servicefag kan man eksempelvis kun meningsfuldt anviser ansatte til at være imødekomende overfor kunder, og ikke at de skal besvare spørgsmål med en præcis sætning i en bestemt intonering. Man må i stedet påvirke kulturen i den ønskede retning, så den kan understøtte moralske forvarlige handlinger (Herzog, 2018, s. 147-148). Selvom Herzogs udlægning af kulturer som uhåndgribelige lyder som en modsætning til Schein og Scheins teori om kultur, er det ikke tilfældet. Begreber som kulturelt DNA, strukturel stabilitet, dybde, bredde og mønstre og integrering, kan stadig applikeres på en kultur, men selv efter en komplet 'kortlægning' af kulturen, vil de individuelle interaktioner mellem medlemmer af kulturen, stadig ligge i mørket, fordi de er kontinuerlige hændelser, der sker løbende, og i nuet. Fordi interaktionerne i høj grad udgøres af menneskers opførsel,



kan man eksempelvis ikke formalisere, hvordan folk reagerer på hinanden følelsesmæssigt, og hvordan de viser deres følelser, eller hvordan de enkelte ansatte bruger deres kropssprog.

I forlængelse af sidstnævnte mener Herzog, at organisationskulturer befinder sig på et mellemstadie mellem de intime relationer i hjemmet, og den anonymitet man har, når man går på en offentlig gade, altså henholdsvis mellem det intime og det offentlige rum. Man kan være udestående for hændelser, men de er stadig observérbare, og ens egne handlinger kan bevirke reaktioner med direkte betydning for én. Herzog går ikke videre i dybden med, hvorfor dette er tilfældet, men vores bud er, at det er et følge af, at når hændelser foregår i organisationer, vil folk ofte være relativt stillestående og tæt på, modsat på gaden, hvor man er på vej videre. Samtidig vil man som medlem af organisationen have en større interesse for organisationens rum, end man vil for ting, der sker på gaden, med folk man ingen relation har til. Omvendt er organisationens rum ofte større end hjemmets, og der er flere mennesker, som man kender mindre intimt end sin husstand. Samtidig har man også andre ting at gøre, så man kan ikke dvæle ved hændelsen mens den sker, eller umiddelbart efter. Konsekvensen heraf er, at folks adfærd påvirker organisationens rum i højere grad, end det ville i det offentlige rum, fordi man sjældent er i stand til at give hændelsen den fornødne tid til at blive talt om og udforsket, som man ville i det intime rum. Det betyder, at folks intentioner og følelser sjældent bliver talt om, og hvis det sker, er det ofte kun med tredjeparter, eksempelvis ved smalltalk over kaffeautomaten eller til et møde hvor den pågældende person ikke er med. Hvis der var en tanke med en handling, bliver den sådan forstået anderledes, end det var intenderet. Måden ens adfærd bliver forstået på, er altså dybt kompleks og svær at forudsige, og de signaler man sender med sin adfærd, har effekter, man ikke selv kontrollerer. Organisationskulturer konstitueres derfor af interrelationen mellem adfærd og reaktioner, og denne kaskade af hændelser er afgørende for at forstå, hvad kultur er i en organisation (Herzog, 2018, s. 149-150).

Udover at organisationer befinder sig i et mellemstadie af det intime og det offentlige rum, lader Herzog også til at have et organisationssyn, der befinder sig mellem det moderne og det postmoderne organisationssyn. Ifølge Toft er det moderne organisationssyn karakteriseret ved, at man anser organisation for udemokratisk topstyret, af en rationel agent, og med et klart skel mellem, hvad der er indenfor og udenfor organisationen, og i øvrigt hvad dette betyder for, hvem man er som person indenfor og udenfor organisationen. Altså er der i dette tilfælde en tydelig topdown-styret model for organisationens struktur. Omvendt stiller det postmoderne syn sig kritisk overfor denne magtstruktur, og dominerende magt i det hele taget. Dette syn



beskriver også organisationer som værende under konstant forandring. Imellem disse to organisationssyn er der et, grænserne for, hvad der er organisationsregi, og hvad der ikke er, er mere sløret. Ved dette syn anerkender man stadig en form for magthierarki, men baseret på blødere magt end i det moderne syn, som kan være demokratisk funderet. For Toft er det endda vigtigt, at for at organisationer kan være moralske forsvarlige, også i deres kultur, eksisterer demokrati i organisationen (Toft, 2020, s. 120-121). Netop denne slørede grænse og mulighed for internt demokrati er nødvendig for, at Herzog kan anerkende, at de 'menige' medlemmer af en organisationskultur kan bevirke forandring ved deres interaktioner med hinanden og reaktioner på andre, herunder også ledelsen. Det moderne system ville være for rigtigt med det, Herzog senere skriver om lederens evne til at lytte til arbejderne, men hun anerkender stadig, at der kan være faste strukturer og en form for hierarki organisationer, hvilket et rent postmoderne syn ikke understøtter.

Moralske normer

Den gode kultur kan siges at være den, der er moralsk forsvarlig. Herzog giver ikke en liste over, hvilke moralske værdier der bør opretholdes, hvilket vi vil gå i dybden med senere. Til dette formål vil vi læne os op ad nogle moralske normer, som Herzog holder som de mest grundlæggende for en organisations kultur at opretholde, og som enhver organisation bør efterleve: 1) respekt overfor alle individer, da de har ret til at blive behandlet som moralsk ligeværdige; 2a) undgåelse af skade begået mod individet; 2b) undgåelse af skade begået mod mennesker kollektivt, herunder også bidrag til skade (Herzog, 2018, s. 50-51).

Den første moralske norm er udbredt i de nuværende vestlige samfund, og kan også ses i teorier om fordelingsretfærdighed, eksempelvis relationel egalitarisme, der foreskriver, at man behandler andre således, at det underbygger deres betingelser for at være frie (Anderson, 1999, s. 320). Respekt overfor alle er her med henblik på den attitude og adfærd, man har overfor andre mennesker, og indebærer at opføre sig således, at man behandler dem som ligeværdige. Det betyder ikke ens opførsel overfor alle. Eksempelvis vil respekt overfor en handicappet betyde, at man tilpasser sin adfærd, så den handicappede kan leve sit liv mest muligt ligesom mennesker uden handicap (Herzog, 2018, s. 51-52). Denne moralske norm har visse ligheder med personalisme, som udlagt af Doménec Melé i artiklen: Integrating Personalism into Virtue-Based Business Ethics. I begge tilfælde er der et fokus på det individuelle menneske som målestok for, hvad der er moralsk forsvarligt, og - i tråd med Kants kategoriske imperativ - at



mennesket er målet i sig selv. Begge indebærer også, at man behandler folk så godt, som deres moralske status foreskriver, givet netop at de er mennesker. Personalisme begrundes dog menneskers status med, at de har frihed, autonomi og et særligt indre liv, der også radikalt adskiller dem fra ikke-mennesker. Samtidig markerer personalisme sig ved at se mennesket som et socialt væsen, der er afhængig af relationer til andre mennesker (modsat individualisme), og samtidig også udstyret med en frihed og en unikhed, der gør det uudskefteligt som del af en gruppe (modsat kollektivism) (Melé, 2009, s. 229-230). Herzogs moralske norm forholder sig dog ikke til, hvorfor mennesket har moralsk ligeværd, eller hvad dets forhold er til sociale grupper. For det første lader til at være fordi, rigeligt af teoretikere før hende har fastslået det som en god ting, og for det andet er det ikke vigtigt for den moralske norm, men snarere for dens realisering.

Den anden moralske norm kan koges ned til et af de mest grundlæggende bud i moralsk teori: gør ikke skade. Med skade mener Herzog en 'common-sense'-opfattelse af ordet, der dækker over både fysisk og psykisk skade, eksempelvis ved udsættelse for vold eller gentagende nedgørelse. Normen er også et eksempel på en konkret forpligtelse, som god kultur kan fordre, og som man kan bruge som princip for andre mere specifikke normer. Den dækker dog ikke nødvendigvis over den mere komplekse skade, som man kan forvolde, nemlig den kollektive. Herzogs eget eksempel er klimaforandringer, hvis konsekvenser utvivlsomt rammer den enkelte, men på et håndgribeligt plan også rammer bredt over fællesskaber, og som også i højere grad end direkte individ-skade er noget man 'bidrager til'. Selvom individuelle organisationer kan udpeges for at bidrage stort til eksempelvis CO₂ udledning, er det en kollektiv konsekvens, og ikke noget hvor man kan sige "din organisation har ansvaret for den her oversvømmelse forårsaget af klimaforandringer". Derfor er den anden norm opdelt i 2a og 2b (Herzog, 2018, s. 52-54). Det gælder for begge moralske normer, at de også dækker over den udbredte 'gyldne regel', hvis gængse ordlyd nogenlunde er: vær overfor andre som du selv vil være mod, hvis du var i deres situation. Denne findes i mange varianter, og af et væld af idéer gennem tiden, men dens styrke består i at det tilsyneladende er et ideal, mennesker kan blive enige om på tværs af mange kulturer. Den indebærer et ligeværd af mennesker uanset køn, alder, oprindelse, mv. (Melé, 2009, s. 230-231), hvilket også er dækket af Herzogs moralske normer. Herzogs moralske normer er altså nogle grundlæggende værdier, som burde kunne anerkende på tværs af kulturer, og derfor anses for moralsk gode i de fleste organisationer med et mål om moralsk forsvarlighed.



Spørgsmålet om hvad der er en god kultur, kan indtil videre besvares med, at den efterlever nogle moralske normer. Vi har også nogle grundlæggende støttepiller, som man kan bygge sin gode kultur ud fra. Men man løber hurtigt ind i spørgsmålet om, hvilke moralske forpligtelser der er rimelige at stille. I forskellige makrokulturer har man eksempelvis forskellige moralske værdier, som lægges vægt på, for eksempel hvilken respekt man viser ældre mennesker afhængig af. Der er ydermere også ansvar, som bringer uhensigtsmæssigt store omkostninger at efterleve (Herzog, 2018, s. 52-54). Dette lægger sig op ad et spørgsmål om, hvordan man forvalter de forpligtelser man har, hvilket vi vil undersøge nærmere på et senere tidspunkt.

Opsummering

Kulturer kan vurderes som moralsk forsvarlige eller moralsk uforsvarlige, idet de er skabt og opretholdt af mennesker. Derfor er en god kultur en, der kan vurderes til at være moralsk forsvarlig, givetvis ved at understøtte moralsk forsvarlig adfærd og modvirke moralsk uforsvarlig adfærd. Medlemmer af kulturer kan påvirkes til at handle moralsk uforsvarligt, ikke af egen fri vilje, men grundet faktorer som stammer fra kulturen. I sådanne situationer bliver det moralske ansvar sværere at pålægge den individuelle agent, men det kan under alle omstændigheder tilskrives kulturen - omend dét at kulturen bærer et stort ansvar, ikke fritager den individuelle agent. Vi har identificeret begrebet adaptive behaviour, som beskriver det, at mennesker tilpasser sig den kultur, de er en del af, og de vil ændre deres værdier for at blive accepteret af. Derfor er det vigtigt, at en kultur understøtter moralsk forsvarlig adfærd, hvilket dog ikke er så simpelt, da kultur kommer til udtryk ved komplekse sociale interaktioner, der ikke kan formaliseres på en meningsfuld måde. Dermed ikke sagt at man ikke kan have overordnede regler for god opførsel, men detaljerede forhold som eksempelvis intoneringen i hvordan man taler, er praktisk talt uformalisérbare. Vi bliver derfor bevidste om, at lederne inden for en organisationskultur bærer et stort ansvar for den gode organisationskultur. Lederens ansvar kommer af, at ledere har forholdsvis stor indflydelse inden for kulturen. Dette er blandt andet grundet deres evne til at påvirke de øvrige medlemmers overbevisninger, værdier og adfærdsnormer, samt deres formelle magt i organisationen. Lederen er også en af de eneste der har indflydelse til at ændre det kulturelle DNA i organisationen. Det er derfor også vigtigt, at en leder er en god leder, eksempelvis ved at være en etisk leder, hvilket er karakteriseret ved en moralsk stærk personlig karakter og moralsk stærk ledelsesstil. Med andre ord: en leder der formår at handle moralsk ansvarligt, både for sig selv og for organisationen.



Et ekstra lag af kompleksitet på organisationskultur finder vi ved, at de foregår på et mellem-punkt mellem intime og anonyme relationer, ved at interaktioner på arbejdspladsen både har elementer, som kan findes i intime sammenhænge og offentlige sammenhænge. Dette betyder, at folks handlinger på arbejdspladsen udsender signaler, de ikke har kontrol over konsekvenserne af, men som stadig kan påvirke kulturen. Til sammenligning har man langt større kontrol over konsekvensen af sine signaler i det intime rum, fordi man har intimiteten og tiden til at gøre sig klart forstået af andre i rummet. Jo større indflydelse man har i organisationen, desto mere påvirkning har ens signaler på kulturen. Det organisationssyn som vi baserer dette på, er det organisationssyn som ligger mellem det moderne og det postmoderne. Det kendetegnes ved, at der er en formel ledelsesstruktur, med i hvert fald nogen grad af topdown-styring, men som også kan påvirkes af organisationens 'menige' medlemmer, og hvor grænsen mellem hvad der er organisationsregi, og hvad der ikke er, forekommer sløret.

Grundlæggende set bør organisationskulturer derfor understøtte moralsk forsvarlig adfærd, ud fra Herzogs to moralske normer: respekt overfor alle individer som moralsk ligeværdige og undgå at forårsage og bidrage til skade, begået såvel mod individuelle mennesker, som mod mennesker kollektivt. Disse to normer er de moralske grundsten, en god organisationskultur bør bygges på, da de er nogle, mennesker på tværs af kulturer relativt ukontroversielt kan blive enige om, er moralsk værdifulde. At de på den måde er 'tværkulturelle' gør dem til det bedste bud for moralske normer, der kan bruges overalt i verden og ikke kun i danske eller vestlige organisationer.



Værdier og processen i at identificere forpligtelser

Vi har nu et overordnet svar på, hvad god organisationskultur er - nemlig én, der understøtter moralsk forsvarlig adfærd, og modvirker moralsk uforsvarlig adfærd. Men det er en meget vag beskrivelse, og selv ved at pålægge organisationer Herzogs moralske normer er det uklart, hvad en organisation konkret kan, eller skal gøre. Vi vil i det følgende afsnit afsøge, hvordan organisationer kan spore sig ind på de specifikke forpligtelser, der skal til for en god organisationskultur. Det første skridt er at finde ud af, hvilke værdier man kan forsøge at understøtte i kulturen, hvilket i sig selv betyder en kort afsøgning af værdier. Vi vil også forsøge at finde ud af, hvilket abstraktionsniveau forpligtelserne skal ligge på - om de skal være så brede som de moralske normer eller mere specifikke. Efter alt dette vil vi beskrive nogle instrumenter, som kan bruges til at foretage en sådan undersøgelse. Der kommer altså ikke en udførlig liste af forpligtelser for organisationer ud af dette afsnit, da de er vidt forskellige, og bør have forskellige forpligtelser, som er nødvendige for en god kultur.

Værdifuldt eller falsk værdifuldt

Et eksempel på en forpligtelse en organisation kan have, kunne være at modvirke mobning på arbejdspladsen. Mobning er et kendt fænomen på arbejdspladser, som Irena Pilch and Elżbieta Turskas artikel *Relationships Between Machiavellianism, Organizational Culture, and Workplace Bullying*, forstår som gentagne handlinger, rettet imod en eller flere personer, der psykologisk skader folk, og påvirker deres præstation negativt, og derudover skaber dårlig stemning på arbejdspladsen (Pilch & Turska, 2015, s. 83). Men en forpligtelse med ordlyden 'organisationer skal bestræbe sig på at modvirke mobning' eller 'de ansatte skal undgå at mobbe hinanden' har en del problemer i, hvor specifik den er, da den angriber symptomerne på et problem, frem for årsagen til det. Det er nok de færreste arbejdspladser, der ser positivt på mobning, men det er ikke noget, der opstår ud af det blå. Ser man i stedet mobning som noget der oftest sker i bestemte sociale miljøer, hvor andre ting heller ikke er i orden, vil man sandsynligvis også opnå en arbejdsplads, der er mere behagelig ved at forpligte sig på disse mere generelle mål, end blot ved at frasige sig mobning.

Pilch og Turskas studie viser, at der blandt de forskellige årsager til mobning, findes flere faktorer, som kan bekæmpes med den rette organisationskultur, her er den nok mest oplagte "oppressive organizational practices" (Pilch & Turska, 2015, s. 84), hvilket selvsagt kan påvirkes



meget direkte ved strukturelle ændringer. Blandt disse strukturelle faktorer var uforudsigelighed i arbejdsmiljøet og rollekonflikter begge knyttet til mobning, mens en følelse af fællesskab og fleksibilitet begge lod til at modvirke mobning. Det kan også nævnes, at organisationer hvor rivalisering aktivt blev set som fremmende for organisationens formål, havde særlig meget mobning (Pilch & Turska, 2015, s. 84-85).

Udover at bringe de ovennævnte værdier ned på de ansattes sociale niveau, vil de ansattes kultur også kunne modvirke mobning ved, at man var opmærksom på personlighedstræk. Man kan ikke finde en decideret 'mobber'- eller 'offer'-personlighed, men visse personlighedstræk kan overvejende knyttes til en af de to. Særligt hos mobbere kan man se, at jo mere af den såkaldte 'dark triad of personality' folk besad, desto større sandsynlighed var der for, at de var sådan nogle, som mobber. Machiavellisme, psykopati og narcissisme - vel at mærke i grader, der ikke er kliniske - kan være eksempler på disse karaktertræk. Havde man en fælles kultur, som forhindrede sådanne karaktertræk i at få indflydelse, ville man også kunne modvirke mobning på den måde (Pilch & Turska, 2015, s. 84-85).

I ovenstående findes adskillige eksempler på mulige forpligtelser - eksempelvis forpligtelser på at skabe et fællesskab. At man kommer op på dette niveau, frem for bare at ville modvirke mobning, har også den effekt, at man sandsynligvis også kommer andre problemer til livs. Men mange af - hvis ikke alle - de problemer, som man kan finde i en organisation, og som man relativt ukontroversielt kan identificere som et problem, er i sidste ende noget, Herzog dækker med de moralske normer. Mobning er eksempelvis disrespektfuldt overfor andre mennesker, og kan medføre betydelig psykisk skade, hvilket går imod begge hendes moralske normer. Visse kulturer, eksempelvis de nævnte hvor rivalskab ses som positivt for organisationen, er med til at bryde de moralske normer ved at understøtte skadende adfærd. Men rivalskabet ses netop som positivt for organisationen evne til at skabe profit, derfor kan de folk som har magten til at ændre på kulturen, se denne ændring som værende skadelig for organisationens overlevelse.

Anerkendelse af Forskellige Værdier

I profitbaserede organisationer har penge ofte en stor betydning for, om organisationen overlever. Derfor så kan enhver ændring, der går på kompromis med organisationens profit, tolkes som en trussel for organisationens overlevelse. Det betyder, at visse kulturændringer kan ses som en høj pris at betale for at handle moralsk forsvarligt. Herzog anerkender selv, at der



kan være situationer, hvor en moralsk uforsvarlig handling er nødvendig for at sikre overlevelse, sådanne handlingen er undskyldt, og bør ikke medføre omfangsrige konsekvenser, eller hvor den moralsk forsvarlige handling ville have for høje værdimæssige omkostninger andre steder, og derfor retfærdiggjort (Herzog, 2018, s. 48, 53, 163). Der er derfor en specifik forhindring, man må overkomme, når man forsøger at skabe en kultur, der lever op til moralske normer i stil med Herzogs: værende andre værdier. Overlevelse er nok for mange ultimativt værdifuldt, siden man ved at dø (eller for virksomheder opløses) ikke kan få nytte af nogle andre værdier, bliver overlevelse en nødvendig betingelse for nærmest alle andre værdier. Men der er også værdier, som kan forekomme uacceptable for den enkelte, eller for organisationer, at gå på kompromis med for andre værdier.

I sit værk *The Morality of Freedom* beskriver Joseph Raz begrebet inkommensurabilitet, som kan defineres ved: to ting er inkommensurable når det hverken er sandt, at den ene er bedre end den anden, eller at de er lige gode (Raz, 1986, s. 322). Inkommensurabilitet forekommer at være en kompliceret måde at sige 'cirka lige godt' på, for hvis det ikke er tydeligt, den ene er bedre end den anden, må de vel være cirka lige gode - og så vil den præcise rangorden være tæt nok, til at man kan sige, at de er cirka lige gode. Men dette er ikke tilfældet. Fordi hvis de to ting er cirka lige gode, vil det ikke gøre en betydelig forskel, hvilken man vælger - og valget mellem to inkommensurable ting kan være et livsændrende valg (Raz, 1986, s. 330-333). Det bærende for inkommensurable ting eksempelvis visse værdier, er, at de måske er sammenlignelige på en måde, hvor man kan se, hvad de hver især indebærer, men de er ikke rangerbare på en meningsfuld måde. Som analogi, er det meningsløst at sige om en skakspiller og en håndboldspiller, at den ene er en bedre spiller end den anden, for de måles forskelligt. Værdier er oplagte til at være inkommensurable, for eksempel spørgsmålet mellem frihed og lighed. Man kan undersøge hvad frihed og lighed indebærer, men at holde dem op mod hinanden og finde ud af om den ene er bedre end den anden, giver ikke mening, derfor kan man ikke vælge den ene af de to som den 'vigtigste' uden store konsekvenser (Raz, 1986, s. 322). Det bringer Raz videre til værdipluralisme, hvis grundidé er: der er flere forskellige livsstile, som ikke kan udleves maksimalt samtidig af det samme menneske givet normale omstændigheder, men som alle indeholder gode, men inkompatible værdier. Værdierne som de forskellige livsstile eksemplificerer, er inkommensurable, fordi de ikke kan rangeres overfor hinanden, men også inkompatible fordi de ikke begge kan udleves samtidig. Raz' eget eksempel fremstiller værdierne eftertænsomhed og handlekraft. Man kan næppe leve et liv karakteriseret af begge dele, men samtidig kan man heller ikke meningsfuldt sige, at den ene værdi er bedre end den anden.



Begge livsstile udviser dog tydelige værdier, som hver især er værd at søge for deres egen skyld. Dette betyder, at hvis man accepterer værtdipluralisme, accepterer man også, at det enkelte menneske ikke er i stand til at leve et 'komplet' værdifuldt liv, hvor vedkommende kan udvise alle værdier. Men man accepterer også, at der er flere forskellige livsstile, som alle er legitime for at leve et maksimalt (for hvad der er muligt) værdifuldt liv. Vi antager her, at Raz også accepterer, at man kan leve et liv, som ikke maksimerer en værdi, men hvor man balancerer mellem flere inkompatible værdier. Moralsk pluralisme henviser til det samme men med moralske dyder. Et eksempel her kunne være, at de moralske dyder: retfærdighed og tolerance. Såfremt man accepterer dem som inkommensurable, forekommer det umuligt at have begge, i et liv der skal maksimere begge dele (Raz, 1986, s. 395-397). Raz' teori om værtdipluralisme er henvendt til et liv levet af enkelte mennesker, snarere end organisationer. Men eftersom organisationskulturer også er noget, man kan holdes moralsk ansvarlig for, giver det mening, at de kan 'handle' moralsk værdifuldt, mest oplagt ved at understøtte sine medlemmers muligheder for at leve op til moralske værdier. Da der er tale om flere mennesker, og dermed flere forskellige livsstile, kan man dog også argumentere for, at en organisation indeholder flere, ellers inkompatible livsstile at blive levet samtidig. Man kunne eksempelvis godt forestille sig en organisationskultur, der understøtter sine medlemmers mulighed for både at handle retfærdigt og tolererende. Men der er andre værdier, som stadigvæk forekommer umulige for organisationer at eksemplificere, for eksempel produktivitet og arbejdervelfærd. Maksimal produktivitet kan normalt ikke ske, uden det har omkostninger for arbejdernes velfærd og omvendt, da for eksempel arbejdernes mulighed for at tage pauser og arbejde i eget tempo påvirker deres velfærd. Hvorvidt produktivitet er en værdi i sig selv, og især om det er en moralsk værdi, kan diskuteres, men profitbaserede virksomheder, der udgør opgavens hovedfokus, eksisterer i et konkurrencemarked, og har brug for produktivitet til at være økonomisk stabile og dermed forbedre deres vilkår. Så selvom det måske ikke i andre sammenhænge er en værdi, forekommer produktivitet at være det for organisationer. Dertil kommer også, at for organisationer hvis formål er at hjælpe mennesker, eksempelvis i sundhedssektoren, er produktivitet knyttet til deres mulighed for at hjælpe mennesker, hvilket gør det instrumentelt værdifuldt.

Der er dog en anskuelse af moralske værdier som er, hvad Raz ville kalde kompetitiv pluralisme. Dette betyder at, i det omfang to værdier er inkompatible, og man ikke bekender sig til værtdipluralisme, vil to forskellige livsstile præget af to modstridende moralske værdier, skabe intolerance mellem de to personer. Hvis man eksempelvis lever et fuldt ud handlekraftigt liv,



vil netop de karaktertræk, som kræves af en sådan livsstil, være intolerante overfor de karaktertræk, som kræves af, at leve et fuldt ud eftertænksomt liv. De to moralske værdier og de to livsstile bringer altså en vis risiko for intolerance overfor hinanden⁷. Ofte bliver den opstående intolerance misforstået, og tilbageholdt overfor den anden. Men intolerancen kan også anses som et tegn på, at den anden overskrider ens grænser eller har dårlige vaner, og i sådanne tilfælde er intolerance retfærdig overfor disse, retfærdige at reagere på, da det påviser moralsk bevidsthed (Raz, 1986, s. 404).

Men spørger man Herzog, og muligvis også Raz, ville det ikke være alle værdier, som er værd at efterleve. Fra Pilch og Turska ser vi, at der er organisationer der ser intern konkurrence, som fremmende for deres produktivitet og understøtter det frem for samarbejde mellem de ansatte. Netop intern konkurrence er et af de træk, som Pilch og Turska identificerede som bidragende til mobning i organisationen. Omvendt gør samarbejde det sværere for mobning at indfinde sig. De forekommer ikke at være inkommensurable, da samarbejde virker oplagt bedre at stræbe efter end konkurrence. Dette viser, at der i hvert fald er nogle værdier, som er værd for organisationer at efterleve frem for andre, og at hvis man i organisationerne fortsat forsøger at efterleve det, man fejlagtigt anser for værdifuldt, vil man handle moralsk uforsvarligt. Der kan selvfølgelig vise sig at være goder ved konkurrence eller ulemper ved samarbejde, som ikke er umiddelbart synlige, og som ændrer på balancen. Det ændrer ikke på, at der er praksisser i organisationer, som er moralsk uforsvarlige, og som man kan vise som eksempler på, værdier som ikke skal inkluderes i en organisations kultur. Dette harmonerer også med Marin og Ruiz' pointe om identifikation med organisationskulturen, og at der kan være negative konsekvenser, hvis man identificerer sig med en kultur, der understøtter moralsk uforsvarlige værdier og overbevisninger. Det tidligere nævnte problem med, at en organisation skal risikere selve sit eksistensgrundlag ved at handle moralsk forsvarligt, virker til en vis grad som en fejlslutning fra organisationens side. Selvfølgelig er det uforsvarligt at risikere sit eksistensgrundlag, også for sine stakeholderes skyld, men der er eksempler på organisationer, som formår at handle moralsk forsvarligt, have en god kultur, og stadig skaber profit, for eksempel en bankvirksomhed som baserede sig på moralsk forsvarlige forretningsmetoder (Herzog, 2018, s. 199). Hvis det at handle moralsk forsvarligt viser sig alligevel at være en stor risiko at løbe, er der to mulige

⁷ Vi kalder senere dette fænomen for 'værdiernes skyggesider'.



årsager: enten er organisationens industri i sig selv er moralsk uforsvarlig, hvilket stiller spørgsmål til dens eksistensberettigelse, eller at der er noget galt i det større system som organisationen indgår i, og så må forandringen ske på det højere plan (Herzog, 2018, s. 53). Begge spørgsmål lader vi ligge for nu, da de hver især ville være en omfangsrig opgave i sig selv.

Medarbejdernes stemme og De Fire Instrumenter

Når vi spørger, hvilke forpligtelser der er relevante for at sikre god social kultur i organisationer, kan svaret bruges af mindre og nye organisationer til at starte med et godt grundlag. Men det er mindst lige så vigtigt, at det kan benyttes af etablerede organisationer til at forbedre deres egen kultur fremadrettet, ikke mindst hvis de til at begynde med, har brug for forbedringer til at understøtte en god kultur. Eftersom organisationer i høj grad udgøres af 'menige' ansatte, med relativt lille indflydelse i forhold til ledelsen, giver det mening at afsøge de ansattes stemme, og hvad det betyder for processen at identificere forpligtelser.

I Albert Hirschmans værk *Exit, Voice and Loyalty* beskriver han tre instrumenter, mennesker kan bruge til at reagere, når der er noget galt i en organisation. Det første af disse er *exit*. Som navnet antyder, sker exit ved at personen fravælger organisationen, eksempelvis ved at melde sig ud af den, stoppe med at købe deres produkter og generelt dissociere sig fra organisationen. Konsekvensen af exit bliver forhåbentlig, at organisationens ledelse vil reagere på det faldende salg/medlemskab og forsøge at rette op på de fejl, som førte til exit'en, i håb om at de frafaldne personer vil tilvælge organisationen igen - Hirschman benytter 'medlemskab' til at dække både ansatte og medlemmer i almindelig forstand (Hirschman, 1970, s. 3-4). Exit har nogle umiddelbare ulemper: det er ikke altid muligt at foretage en exit, eksempelvis fordi man er afhængig af lønnen, og der er ingen garanti for, at ens 'stemme' bliver hørt ved afgang. Jo større organisationen er, desto mindre vil en enkelt persons afgang eller boykot betyde, så der skal altså en masseflugt til, før eksempelvis Amazon vil reagere på exit. Det er heller ikke sikkert, at problemet ligger hos selve organisationen, men i stedet i det system organisationen indgår i, for eksempel dens makrokultur. Samtidig kommer exit også til at betyde, at de mennesker som er tilbage, vil være de som accepterer eller i hvert fald, kan leve med de forhold, som fik andre til at lave exit. Organisationens medlemsskare bliver på den måde overordnet set mere tilfredse, med den måde tingene er på (Herzog, 2018, s. 196-197).

Det andet instrument er *voice*. Voice er, når medlemmer af organisationen direkte udtrykker deres bekymring eller utilfredshed overfor ledelsen eller en anden autoritet, så det tydeligt tilkendegives at der er noget galt. Hensigten er selvfølgelig, at de rette kræfter lytter til en, og organisationen forandrer sig herefter (Hirschman, 1970, s. 4). Selvom man kan blive ignoreret ligesom ved exit, er voice at foretrække som redskab til at skabe forandringer i organisationer. Modsat exit kan voice gradbøjes. Hvor du enten går eller ej ved exit, kan voice komme til udtryk som alt fra brok til lederen når man mødes på gangen, til opråb eller en strejke. Samtidig vil brugen af voice også angive, at den utilfredse legitimerer organisationen som et sted, hvor det netop er muligt at debattere sine utilfredsheder, frem for et sted hvor man kan makke ret eller gå sin vej (Hirschman, 1970, s. 16; Herzog, 2018, s. 197-198). Men selvom voice forekommer som det oplagte instrument til at forandre organisationer, er det ikke altid det, der bliver brugt. Det kræver ofte flere kræfter at engagere sig og forsøge at skabe forandring, end blot at forlade organisationen, og konsekvenserne efter exit synes ikke at være ens eget problem - såfremt exit vel at mærke er muligt, ved at man kan klare løntabet eksempelvis. Det er her det tredje instrument kommer ind: *loyalty*.

Loyalty kan beskrives som den tilknytningsfølelse, man har til en organisation enten som medlem eller som forbruger. Den tjener to formål for voice: for det første er det mere sandsynligt at den loyale vil søge at ændre det, vedkommende er loyal overfor frem for at lave exit, sådan kan loyalty aktivere voice. For det andet vil den loyale som regel søge at øge sin indflydelse, især hvis der er tale om medlemskab af en organisation, sådan kan loyalty styrke voice. Loyalty tjener også et formål for organisationen ved, at de loyale vil arbejde hårdere og opføre sig bedre i organisationen. Dette kan gøre loyalty til et tveægget sværd, hvis den loyale er fuldt tilfreds med en moralsk uforsvarlig organisationskultur, og derfor ikke reagerer på den, men det kan lige så vel udmunde sig i velment brug af voice (Hirschman, 1970, s. 76-79, Herzog, 2018, s. 199-200).

Herzogs brug af Hirschmans tre instrumenter finder sted, ikke kun ved at de kan bruges til at påtale fejl ved organisationen, men også ved at de kan bruges som reaktion på moralsk uforsvarlig praksis, især ved brud med Herzogs moralske normer. Ser et medlem at ens organisation handler moralsk uforsvarligt, kan man markere, at man ikke kan stå ved denne praksis enten ved exit eller voice. Exit og voice fungerer for Herzog som hos Hirschman, men hun åbner en ny mulighed for loyalty: at man kan være loyal overfor moralske normer, fremfor organisationen, og det vil være denne loyalitet, der får én til at handle med voice. Det vil stadigvæk betyde



en form for loyalitet overfor organisationen, men det vil være en kritisk loyalitet, hvor man også har fokus på at organisationen handler moralsk forsvarligt, og ikke først tilkendegiver sin utilfredshed, når den moralske uforsvarlighed så at sige 'overdøver' ens loyalitet overfor organisationen (Herzog, 2018, s. 195, 199-200). Samtidig aktiverer det også voice, der giver mulighed for debat, så man kan forklare sine moralske overbevisninger, og hvorfor organisationen bør efterleve dem. Det kan også give mulighed for at anerkende, når organisationens praksis godt kan være moralsk forsvarlige, eller indse hvis man har gjort sig for 'ekstrem' i, hvad organisationen bør, og ikke bør tillade sig, eksempelvis hvis man har ladet personlige, specifikke, religiøst baserede moralske værdier påvirke sit syn på, hvad der overordnet er moralsk forsvarligt.

Voice er som nævnt det bedste instrument til at tilkendegive, når der er noget, som bør ændres i en organisation. Herzog udforsker også kort andre mulige instrumenter end de tre, men det lader til at de fleste andre meningsfulde handlinger på en eller anden måde, hører ind under exit, voice eller loyalty. Whistleblowing kan i praksis ses som voice, som bruges overfor en ekstern autoritet (Herzog, 2019, s. 199). Noget som ligger i den anden ende af de tre instrumenter, altså hos modtageren er dog evnen til at lytte. For at en forandring overhovedet kan foregå, er der brug for handling fra de mennesker, som har indflydelse på organisationen. Det mest oplagte eksempel er ledelsen i organisationen, da de har størstedelen af den formelle magt og indflydelse (Herzog, 2018, s. 161). Selv i organisationer med en relativt flad ledelsesstruktur er ledelsen som regel adskilt fra de 'menige' arbejdere, både hvad angår udøvelsen af organisationens virke, men især også hvad der sker i den interne organisationskultur, siden folk ofte vil opføre sig anderledes overfor lederen. Hverken Herzog eller Hirschman lader til at se det som andet end 'lederen der gør det rigtige'. På sin vis er det blot en navngivning af dette fænomen, men når det beskrives i dybden af Herzog, forekommer det oplagt at gøre til et egentligt begreb. Derfor vil vi introducere begrebet *listening*, der beskriver et instrument for indflydelsesrige medlemmer af organisationen, især ledere, til meningsfuldt at lytte til brugen af de andre instrumenter, drage viden derfra, og omsætte det til handling.

Listening er et todelt sæt handlinger: den ene starter med, at lederen sender signaler om, at voice kan blive brugt, og har en reel effekt. Det vil hjælpe til at aktivere voice. Den anden del af listening er, at man rent faktisk lytter - og viser at man gør det. Det er ikke blind eftergivenhed, men snarere et synligt, kritisk standpunkt overfor organisationen og dens kultur (Herzog, 2018, s. 161, 167-168). Listening er virksomt til at aktivere voice, men kan også bruges til at

gøre exit mere brugbar som instrument. Ved at 'lytte' til når folk forlader organisationen, kan man som indflydelseshaver gøre sig bevidst om, at der måske er noget galt og hurtigere identificere en eventuel fejl. Det er ikke bare et spørgsmål om 'intet nyt er godt nyt' - man kan også bruge listening i den anden retning, ved at høre ros og stigende popularitet for at identificere, hvad man gør godt. Brug af listening er i øvrigt også et oplagt karaktertræk at finde hos den etiske leder, da det forbedrer vedkommendes mulighed for at virkeliggøre sin moralske stærke ledelsesstil ude i organisationen (Ofori & Toor, 2009, s. 535-537). For at udnytte listening-instrumentets potentiale skal vedkommende også formå at identificere og frakende sig sine egne fordomme. Som eksempelvis Toft beskriver, kan der gå værdifuld information tabt, hvis mennesker ikke tilskrives den troværdighed, som de fortjener. Den mest oplagte årsag til dette er de synlige former for uretfærdighed, der kan ske ved eksempelvis diskrimination mod kvinder, ved at deres bidrag til samtaler og møder ikke bliver taget seriøst. For en person som observerer sådanne instanser af diskrimination, er det tydeligt diskriminationen foregår, og at noget går tabt i kommunikationen. Men der er også en anden mere subtil måde, hvorved et menneske tilskrives mindre troværdighed, end de fortjener: når årsagen ikke umiddelbart kan spores til vedkommendes person. Hvis eksempelvis en leder for en afdeling har en generaliseret faglighed, hvorimod en underordnet har en specialiseret faglighed, vil den specialiserede have mere ekspertise indenfor sit felt. Men hvis lederen ikke formår at anerkende den underordnede ekspertviden, uanset om det er grundet fordomme om personens køn, lederen ser sit ord som mere værd, fratages den underordnede ligeledes sin troværdighed på et uretfærdigt grundlag (Toft, 2020, s. 79-81). Dette er endnu en ting, som organisationskulturer skal håndtere på moralsk forsvarlig vis, ikke blot for at modvirke diskrimination og de personlige konsekvenser det har for den diskriminerende, men også fordi det aktiverer listening, og i det hele taget alle fire instrumenter. Både exit, voice og loyalty øger deres virkning ved, at man ikke ser deres brug og eksempelvis tænker 'hun er jo bare hysterisk, når hun påpeger det her'.

Opsummering

De konkrete forpligtelser for en kultur kan med fordel være mere specifikke end Herzogs to moralske normer - omvendt bør forpligtelserne ikke ramme symptomer, men årsager til problemer, som eksempelvis at forpligte sig på at understøtte samarbejde og fællesskab frem for, kun direkte at forpligte sig på at sige nej til mobning. Når man afsøger, hvilke forpligtelser organisationen skal påtage sig, kan man overveje hvilke værdier der afspejles i disse forpligtelser. Nogle værdier er svære eller umulige at tilgodese samtidig med andre, uden at være



mulige at rangordne indbyrdes - de er inkommensurable. Organisationskulturer kan med fordel være værdipluralistiske, således at de tillader deres medlemmer at vælge, hvilke værdier de vil leve efter, i tilfælde af inkommensurabilitet. Alternativt kan de også forholde sig til værdipluralismen i deres egne makrokulturer (typisk det land, de er bosat i) og finde ud af, hvilke værdier i den makrokultur de vil 'fokusere' på. En ting man bør være opmærksom på her, er at organisationer, især profitbaserede virksomheder, kan se visse praksisser som værdifulde og inkommensurable med andre. Dette også selvom de i virkeligheden er moralsk uforsvarlige, eksempelvis fordi de øger produktivitet til gengæld for et fald i trivsel. En mulig måde at omgå dette problem er, at man holder organisationens praksis op mod Herzogs moralske normer, og ser om den kan være kompatibel med respekt og ikke-skade. I alt dette kan der også være en grad af kompromis nødvendig, fordi profitbaserede virksomheder er nødt til at tjene penge for at holde sig i live. Hvis selve virksomhedens grundlag - dens 'grund til at være' - i sig selv er moralsk uforsvarligt, kan det dog være, at den må ændre i sit DNA. Selv hvis organisationskulturen internt er en højborg af moralsk forsvarlig adfærd, kan det stadig være nødvendigt, hvis organisationen har en moralsk uforsvarlig ekstern effekt, som kun kan forhindres ved ændring i dens DNA.

Som værktøj til at måle efter, om der er behov for ændring i organisationskulturen, benytter vi Hirschmans tre såkaldte instrumenter - exit, voice og loyalty - samt et fjerde som vi selv har indført, med grundlag i Herzogs teori - listening. Exit er, når stakeholders forlader organisationen som reaktion på, at der er noget galt, som regel gennem opsigelse eller boykot. Voice er, når de vælger at tale op om problemer, så der bliver gjort direkte opmærksom på hvad der er galt. Loyalty bruges til at øge chancen for, og forstærke voice, selvom den også er i stand til at forstærke exit, eksempelvis når ellers loyale medlemmer forlader organisationen. Forstærkning skal her forstås som, at det forstærker effekten af instrumenterne ved, at organisationer er mere tilbøjelige til at reagere, når de finder sted. Listening kan bruges især af de indflydelsesrige i organisationen, typisk ledere, til at effektuere de andre instrumenter og realisere deres brug i organisationen. Listening kan også bruges som instrument, når der ikke er behov for ændring i organisationen, ved at lytte til tegn på en god organisationskultur og identificere, hvad der er bevaringsværdigt for kulturen. Vi vil understrege, at Hirschman fremlægger sine tre instrumenter, kun som en måde hvorpå mennesker kan reagere, når der er noget galt i en given organisation, mens vi benytter dem, sammen med listening, som værktøjer til at analysere problematikker i organisationer med henblik på at finde elementer af organisationskulturen der bør ændres, eller bevares. Hvad der derfor bør ændres, eller bevares, er, hvad vi analytisk kan pege på, som



en begyndende bevidsthedsproces, der kan udmunde i fremstillingen af forpligtelser, som gavner den gode organisationskultur.



Hvorfor, og Hvordan kan Organisationer Pålægges at være Ansvarlige?

Med et svar på hvad en god organisationskultur er, og nogle værktøjer til at finde de fornødne forpligtelser til dette, vil vi imødekomme en mulig kritik af vores problemformulering: hvordan kan organisationer overhovedet stilles ansvarlige for at have en god organisationskultur? Her kan man særligt tænke på profitbaserede virksomheder, der ellers kunne tænkes bare at være ansvarlige for at tjene penge og skabe arbejdspladser. I det kommende afsnit vil vi derfor undersøge, hvordan vi kan stille virksomheder ansvarlige, hvis vi forholder os til dem ud fra politisk filosofi. I forlængelse heraf undersøger vi, nogle af de egenskaber som virksomheder har, der gør det muligt at pålægge dem et ansvar. Vi vil i højere grad end før bruge udtrykket 'virksomhed' frem for 'organisation'. Det er dels fordi den primære teori i afsnittet beskæftiger sig med virksomheder specifikt, snarere end organisationer, og dels fordi det netop er virksomheder, der ofte forestilles som synderen, når konsekvenserne af dårlig organisationskultur gør sig bemærket.

Virksomheders sociale ansvar

I det følgende afsnit vil vi inddrage Kristian Høyer Tofts værk: *Corporate Responsibility and political philosophy: exploring the social liberal corporation*, 2020. Formålet for at inddrage denne teori er at give en teori, vi kan trække på, for faktisk at kunne argumentere for at organisationer eller virksomheder bør forholde sig socialt ansvarlige i deres virke. Socialt ansvar indebærer ansvar for at handle moralsk forsvarligt, og ikke handle moralsk uforsvarligt, overfor stakeholders - både moralsk forsvarlighed og stakeholder skal her forstås i bred forstand, så det også dækker områder, der kun er indirekte knyttet til virksomhederne, eksempelvis ordentlig løn for både leverandører og egne ansatte, så de kan opretholde en vis levestandard. Ligesom vores projekt er opdelt i et afsnit der undersøger organisationers processer og kulturelle strukturer, og et afsnit der undersøger, moralske forpligtigelser man kan stille en organisation, mener Toft også, at teorier om organisationer ofte deler sig op således, at det ene teoretiske felt ikke konkret forholder sig til det andet. Denne måde at forholde sig til organisationer på, fører ofte til diskussion om, hvorvidt man kan anse organisationer som socialt ansvarlige for deres måde at operere på. Ved at trække på og undersøge forskellige politisk filosofiske teorier undersøger Toft, om man ved at placere virksomheder eller organisationer inden for en bestemt politisk

filosofisk retning, kan argumentere for, at virksomheder kan siges at have et socialt ansvar for deres virke.

Filosofiske teorier angående virksomheders sociale ansvar uden et politisk perspektiv herpå, læner sig i nogle tilfælde op ad udelukkende dydsetiske principper, som Toft blandt andet adresserer som værende for idealistiske og romantiske i deres syn på organisationer. Kritikken er ikke, at dydsetikken ikke har en plads i organisatorisk sammenhæng, men blot at et udelukkende dydsetisk perspektiv er for urealistisk, og ikke et perspektiv man kan trække ned over virkeligheden, så det passer som et regelsæt, man altid kan læne sig op ad og træffe beslutninger ud fra. Tværtimod vil man opleve, at hvis man trækker at sådant perspektiv ned over virkeligheden, så vil man kunne benytte dyderne som et værktøj til at navigere i retning af en idealverden, men man må acceptere at det er et retningsorienteret værktøj mod et idealistisk verdenssyn, som ikke nødvendigvis altid passer med puslespilsbrikkerne i den virkelige verden. Som et eksempel på en idealistisk virksomhedsetisk teori vil vi inddrage Doménec Melés artikel: Integrating Personalism into Virtue-Based Business Ethics: The Personalist and the Common Good Principles (2009), som vi også tidligere har benyttet os af til at bakke Herzogs moralske normer op. Det er et eksempel på, hvordan man kan tolke common good mellem mennesker. Dette gør vi fordi, Toft mener, at virksomheder der forlader sig udelukkende på eksempelvis dydsetiske principper, ikke kan siges at stille et konkret socialt ansvar, men blot skaber et 'billede' på, hvordan organisationer og virksomheder med fordel kan forholde sig moralske til deres virke.

Melés teori er et eksempel på et idealistisk 'billede', som Toft ikke mener, er nok for at virksomheder, kan siges at blive pålagt et socialt ansvar. Melé påstår nemlig, at man ud fra et dydsetisk perspektiv vil antage, at mennesket altid samles om det, der er det fælles gode - hvilket vi i denne sammenhæng forstår som noget, der bidrager til at mennesket i fællesskab og som sig selv, kan blomstre. I forbindelse med virksomhedsetik betyder dette, at virksomhedens sag skal være noget, man inden for virksomheden er enige om, er godt, men som også bidrager til noget godt for det samfund, som virksomheden er en del af. For at skelne mellem den gode sag og den dårlige, bør man her forholde sig til begreberne *being better* og *having more*. Having more refererer til at stile efter mere magt, penge og nydelse. Hvorimod being better, er, hvad Melé identificerer som det, menneskets fornuft fremlægger som værdige mål. Denne evne kaldes også den praktiske fornuft, hvorved Melé mener, at alle rationelle eller fornuftige væsner er i stand til at identificere, hvad der er godt for mennesket (Melé, 2009, s.

234). Her ser vi et eksempel på Melés idealisme. Den praktiske fornuft virker som noget, han tilskriver alle, eller i hvert fald størstedelen, af mennesker, men der er talrige eksempler på, at de samfund man lever i, og den kultur man er en del af, påvirker bedømmelsen af, hvad der er 'godt' til at være fejlbedømmelser, der i mange tilfælde har virket decideret skadelige. Blandt andet syn på 'afvigere' fra normen både seksuelt, religiøst, etnisk og så videre, har i vidt omfang været skadelige syn, som Melés praktiske fornuft ellers ikke burde vurdere på en skidt måde. Selv hvis en 'ren' praktisk fornuft, upåvirket af skadelige kulturelle værdier, rent faktisk virkede som Melé skriver, ville det være noget, alt for få mennesker besidder, til at det giver mening at tale om, som noget man kan indsætte i virksomheder.

Vores inddragelse af Melé er ikke et usympatisk forsøg på at fremstille et romantiseret perspektiv på virksomheder. Vi nærer faktisk sympati for perspektivet, men alt taget i betragtning, er perspektivet ikke sandt, når man kigger på menneskets historie af forskellige normaliserede syn på det fælles gode, som i sandhed ikke har været gode. Inddragelsen er for at understrege at et verdenssyn, som Melé eksempelvis fremlægger, er en teori om the common good principle, som kun kan fungere som 'et kompas' for sociale fællesskaber og ikke mindst for virksomheder (Melé, 2009, s. 238). Tofts kritik bliver i forlængelse heraf, at et kompas ikke er nok til faktisk at stille virksomheder overfor et normativt socialt ansvar. Derfor inddrager Toft det politisk filosofiske perspektiv, for at stille sig mere pragmatisk til spørgsmålet om Corporate Responsibility og virksomheders ansvar overfor public goods frem for igen at levere et billede på the common good.

Det er vigtigt for os, og for Toft selv, at pointere at denne teori om corporate responsibility ikke er en færdigarbejdet teori - at det stadig blot er en undersøgelse af den socialliberale virksomhed, som Toft argumenterer for, er det perspektiv vi med fordel kan se virksomheder ud fra, hvis vi vil anse dem som socialt ansvarlige agenter. Dog mener vi, at de to teoretiske fundamenter Toft bygger sin teori på, også kan bruges til vores formål, som er at danne en bro mellem de teoretiske felter om organisationer og moralske forpligtelse. De to teorier som Toft undersøger for at opbygge hans argument for den socialliberale virksomhed, er teorier om Corporate Citizenship og political corporate social responsibility (Toft, 2020, s. 96). Formålet for vores vedkommende med at inddrage disse teorier er at kunne afdække, hvilke moralske forpligtigelser vi kan stille organisationer. Toft fremstiller hvilke moralske forpligtigelser vi kan tildele virksomheder på baggrund af deres adfærd jf. corporate citizenship teorien, og hvilke moralske



forpligtelser virksomheder har for at sikre, deres ansatte opretholder en vis levestandard som udlagt af politisk CSR-teorien.

Grunden til at Toft trækker på corporate citizenship teorien, som det ene fundament i hans teori er, at teorier om corporate citizenship ikke tager afstand fra, at virksomheder ofte er involverede i forskellige politiske aktiviteter, som har deres interesse. Ydermere kan de forskellige politiske roller, som påtages af virksomheder, ifølge Toft, bedst forstås gennem et corporate citizenship perspektiv, da dette perspektiv fremmer et normativt syn på corporate responsibility (Toft, 2020, s. 96).

Citizenship-teorien er en udlægning af, hvad det vil betyde at være en del af en stat, altså at man som politisk borger har nogle rettigheder inden for staten, men hvor man lovgivningsmæssigt også er begrænset af staten, for at sikre retfærdighed borgere imellem (Toft, 2020, s. 97). Ved corporate citizenship-teorien inddrager man virksomheder som borger i staten, hvorved de anses som nogle, der har borger-agtige roller i staten, og hvor man ved at anse virksomheder som politiske borgere, altså kan pålægge dem et normativt socialt ansvar, som man også kan det med den almene borger (Toft, 2020, s. 96).

Alt afhængig af hvilken politisk filosofisk retning man trækker på, kan corporate citizenship teorien tolkes på forskellige måder. Toft præsenterer den liberale og den republikanske tolkning i sin teori. Den republikanske tolkning går på, at man som borger har pligt til at indgå i politiske processer, og at man for at være en god borger, skal handle ud fra sine borgerlige pligter, primært det at være politisk aktiv. Den liberale tolkning går på, at man som borger har rettigheder og berettigelser, som den enkelte borger kan nyde. Begge politiske perspektiver på citizenship teorien antager borgeren som en del af staten (Toft, 2020, s. 97). Hvad Toft her vil undersøge er, hvorvidt man kan sammentrække ideen om citizenship med virksomhedssfæren (Toft, 2008, s. 98). Toft trækker på teori fra Andrew Crane, Dirk Matten og Jeremy Moon, der har skrevet kapitlet *Citizenship identities and the corporation*, 2008, i værket *Corporations and Citizenship*, som i deres teori er tilhængere af den republikanske tradition. Derfor bliver påstanden, at virksomheder kan siges at have tilpasset sig nogle roller, som minder meget om roller de ordinære borgere i et samfund også har, og derfor argumenterer Crane et al. for, at der i sådan et virksomhedssyn kan tildeles virksomheder visse sociale ansvar overfor de borgere, som virksomhederne har indflydelse på. Vi vil kigge på disse roller efter følgende forklaring (Toft, 2020, s. 98). Hele det teoretiske grundlag for, at virksomheder har udviklet sig således, bygger på citizenship identification, hvorved Crane et al. mener at kunne argumentere for, hvordan

grupper, som vi her forstår som virksomheder eller organisationer, forstår sig og portrætterer sig, som politisk integreret i dets eksterne miljø. Når man er politisk integreret, kan man jf. Crane et al. gøre krav på og tage del i den brede citizenship-status og sådan drage fordele af eller dispensation fra forskellige berettigelser eller processer i samfundet. Deres påstand er, at virksomheders identifikationsprocesser har gjort dem politisk integreret i samfundet, og at de med deres citizenship status faktisk drager fordel heraf på flere måder (Crane et al, 2008, s. 126). Med identifikationsprocesser, trækker vi på Crane et al.'s definition som er "Identity is usually understood as some basis for associating with one group of other humans on the basis of some attribute which also differentiates this group from others, be they the majority or minority" (Crane et al., 2008, s. 127), hvilket minder om Marin og Ruiz' udlægning af identifikation, og hvordan man kan forstå identifikation som processer indenfor sociale kulturer, hvilket vi tidligere har specificeret. Toft argumenterer i forlængelse heraf for, at man ved faktisk at se virksomheder som politisk integreret, også kan stille dem et normativt socialt ansvar for deres processer (Toft, 2020, s. 103). Hvorvidt virksomheder rent faktisk er blevet politisk integreret, som Crane et al. påstår, kan diskuteres, men den vigtigere pointe er, at *hvis* virksomheder bliver politisk integreret i samfundet, kan de også stilles til ansvar overfor det.

Virksomhedernes tre roller

Vores formål med at inddrage citizenship-teorien og præsentere de tre roller som Toft med Crane et al. fremsætter er at argumentere for, at virksomheders adfærd kan siges at have ligheder med citizenship-teoriens udlægning af at være borgere i et politisk system. Endvidere følger der et normativt ansvar med det at have en rolle som borger, som vi uden at anse virksomheder som corporate citizens ikke kan stille virksomheder. De tre roller er eksempler, som understøtter dét at gøre virksomheder til disse corporate citizens.

De tre roller er de nøgleroller som Crane et al. mener, virksomheder har tilpasset sig, som man kan sige, også er roller, den ordinære borger har i forbindelse med deres citizenship status. Toft reflekterer ydermere om virksomhedernes politiske interesse i at drage fordel af disse roller som borger i et samfund, og stiller efterfølgende spørgsmålet, om man ved at antage virksomhederne som noget nær den politiske borger, kan forsvare at de også har et normativt socialt ansvar, ligesom man også forsvare, at den almene borger har det.

Den første rolle man kan sige, virksomheder har tilpasset sig er, at *de kan være som borgere*. Argumentet er, at virksomheder har ligheder med en ordinær borger, fordi de nyder rettigheden

til at have ejendom, frihed til at udtrykke sig, og er forpligtet til at betale skatter (Toft, 2008, s. 98). Argumentet for at virksomheder kan siges at have et socialt ansvar, er i forlængelse heraf, at fordi vi kan sige, virksomheder nyder nogle af de samme rettigheder eller goder som den almene borger også gør, så har de faktisk ikke noget valg, i forhold til også at blive pålagt nogle af de samme pligter, som den almene borger også bliver pålagt, af det samfund de er en del af. Set i lyset af at alle der har borgerlige rettigheder, også burde være ansvarlige, som var de borgere, burde man (grundet det faktum at den almene borger i samme tilfælde intet andet valgt har), kunne pålægge virksomheder et normativt socialt ansvar (Toft, 2020, s. 99). Dette er vel at mærke en kontroversiel pointe, Toft kommer med. Spørger man en højrelibertarianer, eksempelvis Robert Nozick, ville vedkommende sandsynligvis sige, at virksomheder, givet at de er opbygget af mennesker, burde have de samme rettigheder som mennesker, men også at pligter udover den negative pligt til ikke at bryde andres rettigheder, ikke er retfærdige. En højrelibertarianer ville nok vedkende at virksomheder kan være ligesom borgere, men, ligesom det er for borgere, ville beskatning være at sidestille med tvangsarbejde (Nozick, 1973, s. 63-65). Denne kontrovers er selvfølgelig at forvente når Toft bekender sig til socialliberalisme, der har store kontraster til libertarianisme.

Den anden rolle er, at virksomheder kan siges *at have funktioner som regeringer eller stater* (Toft, 2020, s. 98). Der er flere grunde til, at dette kan være en sand påstand. Først at virksomheder og organisationer kan siges at være politisk aktive, grundet deres interesser for lobbying og for at udvikle politikker i samarbejde med offentlige administrationer eller NGO'er, hvilket er en funktion der ligner det, regeringer kan have (Toft, 2020, s. 98). Man kan også sige at virksomheder eller organisationer i nogle tilfælde, kan operere som regeringer eller stater, da de kan være katalysatorer for eller udbydere af funktioner angående borgernes rettigheder (Toft, 2020, s. 99). Det kan blandt andet forekomme grundet globalisering, at stater kan være svækket på nogle områder, hvor de burde være med til at sikre borgernes rettigheder, men ikke formår det, og at organisationer derfor påtager sig denne rolle i stedet for staten. Selvom denne rolle ikke på den samme måde supplerer den første rolle, ved at organisationer kan være som borgere, menes der jf. dette argument, at virksomheder stadig kan siges at have et normativt socialt ansvar, da de i nogle tilfælde er med til at facilitere rettigheder, som den almene borger nyder (Toft, 2020, s. 100). Eksempelvis er organisationer som Amnesty International med til at tilgodese de juridiske rettigheder for folk i lande, hvor det ikke er sikkert at de får en fair rettergang ellers, og organisationer som Røde Kors eller Partners in Health understøtter folkesund-

hed i lande med en svag sundhedssektor. Disse funktioner betyder ifølge Toft, at organisationerne som minimum tager ansvar for, at de opgaver de varetager direkte, også udføres på moralsk forsvarlig vis.

Den tredje og sidste rolle virksomheder kan siges at skulle tilpasse sig, med hensyn til citizenship er, at virksomheder *kan være et fællesskab eller en arena for stakeholders* (Toft, 2020, s. 98). Dette kan udformes på flere måder, eksempelvis kan virksomheder tilbyde et offentligt fællesskab, hvor den almene borger kan udtrykke sig om og udfolde deres politiske rettigheder. Dette kan eksempelvis opleves i fora på sociale medier som Facebook, der så vil fungere som fællesskab. I samme tone kan man også sige, at virksomheder kan være med til at påvirke den almene borgers interesse, blandt andet når de brand'er sig på fairtrade, gode pensionsopsparinger eller grøn energi. Endvidere kan man også mere konkret argumentere for, at virksomheder skaber sociale arenaer eller fællesskaber i form af de arbejdspladser de etablerer. Problemet med denne sidste rolle er, ifølge Toft, at disse arenaer for citizenship, trækker på ideen om stakeholderteorien, hvilket ikke portrætterer organisationer som autonome enheder, men nærmere som metaforer over et langt større netværk, hvilket også var samme kritik Toft lavede af social connection teorien. Hvis man forholder sig kritisk til stakeholderteorien, der ifølge Toft præsenterer virksomheder, som et metaforisk netværk af metaforiske processer, så er det klart, at det er besværligt at stille virksomheder et konkret ansvar, da sådan en præsentation af virksomheder udelukker kontrol over sig (Toft, 2020, s. 101).

Ud over disse tre roller, hvorved man kan sige at virksomheder har ligheder med borgere, er der også andre måder, hvorpå man kan sige at virksomheder formes ud fra nogle af de samme kriterier, som citizenship-identifikationen også tager højde for. Dette er blandt andet identifikation med den omkringliggende makrokultur og identitets politikker (Toft, 2020, s. 101). Ser man derfor virksomheder eller organisationer i lyset af citizenship-teorien, bliver det tydeligere at virksomheder faktisk på mange måder opfører sig som almindelige borgere, ved eksempelvis at være politisk aktive, betale skat og interagere med den omkringliggende kultur når de udtaler sig om et givent emne. Corporate Citizenship teorien giver altså et indblik i virksomhedernes opførsel. Ved at analysere dette indblik i virksomhedernes opførsel, kan vi ud fra disse fremstillede tre roller tolke, at virksomheders opførsel på mange måder minder om den almene borgers opførsel i kraft af sin politiske status. Tildeles den samme status til virksomheder vil vi argumentere for, at en sådan status som borger vil medføre et politisk ansvar, som man derved kan pålægge virksomhederne. Dette indblik i virksomheders opførelse, og det ansvar

sådan en opførsel medfølger, er et blik, man kun får ved at se virksomheder ud fra et Corporate Citizenship perspektiv, om som vi blandt andet ikke får ved udelukkende at forholde til eksempelvis teorier om politisk CSR (Toft, 2020, s. 98). For at give læseren et klarere perspektiv på, hvordan vi altså i Tofts terminologi bør opfatte citizenship, peger Toft på at citizenship skal opfattes ud fra ideen om *citoyen*, som kan tolkes således at: man har en status i det politiske samfund, som ikke blot reflekteres af sine borgerlige rettigheder, men også ved sine pligter til at bidrage til "the public good". Perspektivet er altså som nævnt tidligere tilhænger af den republikanske tradition, og adskiller sig fra ideen om *bourgeois*, som i højere grad identificerer citizenship med en borger der handler for at tilgodese egne interesser (Toft, 2020, s. 102).

Virksomheders normative sociale ansvar

Citizenship-teorien er ud fra *citoyen*-opfattelsen altså relativt åben, hvorved det idealistiske perspektiv på citizenship-teorien ofte vil pege på en forståelse af konceptet "citizenship" som et billede på en måde, aktiviteter i virksomheder med fordel kan stræbe efter og måle sig ud fra. Men, som vi tidligere fremlagde, er et billede eller et kompas, som Melé beskriver det, ikke ambitiøst nok, ifølge Toft. Derfor mener Toft, at man ved at tildele virksomheder politisk status tilføjer et mere pragmatisk perspektiv til det idealistiske. Dette pragmatiske perspektiv angår, at man som virksomhed forholder sig til en række normative og politiske problemstillinger, som medfølger det at være politisk borger i et samfund, og derfor opfordrer virksomheder, såvel som borgere, til at handle socialt ansvarligt, hvis ikke man vil tildeles en straf - eksempelvis at betale skat for at bidrage til folkesundheden.

Toft går videre til at behandle Crane et al.'s konklusion, fordi den adskiller sig fra Tofts. På baggrund af deres undersøgelse af citizenship identification, kan virksomheder ikke siges kun at kunne identificeres ud fra deres produkt på markedet, men også ud fra deres politiske identitet. Dette grundet virksomhedernes identifikationsproces med det samfund de er en del af, og den måde de opfører sig som borgere på. Endvidere finder Crane et al. frem til to måder, hvorpå man kan sige at virksomhedernes interesse er, som værende i deres forretninger eller i politik:

The politics of identity cannot be entirely severed from the manifestations of identity in product and labour markets, however much corporations may claim their involvement is in business, not politics, and however much activists for identity groups claim their interests are in politics not business (Crane et al., 2008, s. 147).



Toft stiller sig undrende til Crane et al.'s konklusion, da han mener, at de argumenter som er adresseret, ved de tre roller virksomheder indtager ved at identificere sig som borgere af et samfund, fremmer et pragmatisk belæg der modsat det idealistiske syn på citizenship-teorien, åbenlyst også er et politisk belæg. Dette politiske belæg, mener Toft stiller virksomheder et normativt socialt ansvar som politiske agenter i samfundet (Toft, 2020, s. 102). Selvom Toft anerkender, at det er ambitiøst at anse organisationer og virksomheder som politiske aktører i samfundet, så mener han, at det normative aspekt retfærdiggør, at man kan tvinge virksomheder til at tage det moralske forsvarlige valg, når de står i situationer, hvor det er relevant (Toft, 2020, s. 103). Et eksempel på en sådan situation kan være virksomhedens ansatte-politik, som enten kan maksimere produktivitet og ikke tage hensyn til arbejdernes trivsel, eller nedprioritere produktivitet for at de ansatte også har en god arbejdsoplevelse. Det moralske forsvarlige valg burde være åbenlyst her. Et sådant perspektiv på virksomheders produktion skaber altså nogle forpligtelser, som virksomheden må forholde sig til overfor dens ansatte. I forbindelse med vores undersøgelse af hvad god kultur er i organisationer, kunne et sådant syn på organisationers forpligtelser hjælpe os til at forstå, hvilke moralske ansvar vi kan tildele organisationer.

Det normative aspekt som Toft nævner, henviser til de normative ansvar man kunne pålægge virksomheder, hvilket eksempelvis kunne være opretholdelse af Herzogs moralske normer. I Tofts perspektiv drejer det sig dog om ansvar i det 'større' perspektiv, som rammer bredere samfundsmæssigt - eksempelvis at understøtte demokrati og passe på miljøet. Det breder sig derfor umiddelbart ud over det, vi ønsker at undersøge, da det spænder langt bredere end selve organisationskulturen, og de forpligtelser der retter sig mod den. Men for Herzogs moralske normer er både det brede og det mere snævre spænd inkluderet i at behandle folk med respekt og at undgå skade. Samtidig kan det argumenteres, at normativt ansvar i det større perspektiv også hænger sammen med ansvar inden for organisationskulturen. Det er også relevant at koble organisationsteori og teorier om moralsk ansvar hos organisationer sammen. Herzog har et eksempel med en arbejder i finanssektoren som, da finanskrisen i 2008 ramte, granskede de praksisser, som fandtes i finanssektoren og som havde en stor del af ansvaret for krisen. Han så, at der var en kultur som handlede moralsk uforsvarligt ved at tage risikable valg og tilbyde finansielle ydelser, som på længere sigt kun gavnede selve virksomheden. Men han så også, at meget få af hans kolleger ændrede deres adfærd, og at de fleste fortsatte som før finanskrisen. Manden var flere gange nødt til at finde en ny arbejdsplads, fordi han ikke kunne ændre på kulturen, trods brug af voice. Det gik op for ham, at for at kunne identificere sig med kulturen hvor han

arbejdede, måtte han gå imod sine egne moralske overbevisninger - kulturen tillod ham ikke at handle moralsk forsvarligt. Og det tog mentalt hårdt på ham, hvorfor han måtte vælge at forlade de steder, indtil han selv grundlagde en moralsk forsvarlig virksomhed (Herzog, 2018, s. 189-190, 196). Som tidligere nævnt med Herzog, skal organisationskulturer understøtte deres medlemmers muligheder for at handle moralsk forsvarligt, men dette har altså også en reel effekt inden for kulturen, selv når det handler om moralske handlinger i det bredere perspektiv. Det giver dermed mening for en organisation at handle moralsk forsvarligt.

Toft nævner i forbindelse med politisk CSR, at flere teoretikere har afvist, at der bør være en filosofisk teori til at retfærdiggøre politisk CSR, siden teoriens grundlag betyder, at den bør være så neutral som muligt, og helst kun kræve at man dækker helt grundlæggende rettigheder, som er ukontroversielle. At retfærdiggøre politisk CSR med en filosofisk teori vil skabe for meget kontrovers til, at den kan forholde sig neutral. Toft afviser selv denne afvisning:

“why should a theory about the metaphysics of organizations and the theory of corporate moral agency [...] evoke serious political disagreement or threaten the public legitimacy and support for corporations?” (Toft, 2020, s. 118).

Tofts argument er, at teorier om moralsk ansvar hos virksomheder påstås at vække stærke følelser i folk, hvilket skaber konflikt, når disse stærke følelser har modsatrettede holdninger om emnet grundet kulturforskelle. Det ville derfor være bedre at søge neutralitet og undgå konflikten i et liberalt samfund, hvor man i stedet vil stræbe efter pluralisme og de mest grundlæggende menneskerettigheder. Toft selv, og også Herzog, mener derimod at man godt kan pålægge organisationer moralsk ansvar, og at der ikke er belæg for at folk har stærke, konflikt-skabende følelser om selve de moralske argumenter som eksempelvis dem, vi tidligere har afdækket med Herzog. Dette betyder, at man også legitimt kan argumentere for, at organisationer bør stræbe efter at handle moralsk forsvarligt, ikke bare ud fra en demokratisk enighed i organisationen eller ud fra dens omgivende makrokultur, men også ud fra grundlæggende, filosofisk-teoretiske argumenter, som dem vi beskæftiger os med (Toft, 2020, s. 117-118).

Opsummering

I dette afsnit har vi afsøgt spørgsmålet om, hvilket socialt ansvar man bør stille virksomheder. Vi har også afsøgt spørgsmålet om, hvorfor man bør stille et konkret socialt ansvar overfor virksomheder. Svaret på hvorfor der skal stilles konkrete sociale ansvar til virksomheder lader



til at blive, at hvis man ikke forholder sig til konkrete problemstillinger, men forlader sig på et idealistisk syn på virksomheder, giver det blot et 'kompass', som nok peger mod hvad der er den 'gode' virksomhed, men som ikke forpligter dem til rent faktisk at være gode. Der lader heller ikke til at være nogen hindring i at argumentere for at stille virksomheder et socialt ansvar, selv ud fra en politisk neutral position. Til spørgsmålet om, hvilket socialt ansvar man bør stille virksomheder, har vi undersøgt teorien om corporate citizenship. Her bliver vi bevidste om tre forskellige roller, hvorved vi kan sige, at virksomheder opfører sig som politiske borgere, have funktioner som politiske institutioner, og skaber fællesskaber eller arenaer for andre borgere. Ud fra det politiske perspektiv, værende det republikanske perspektiv, forstår vi borgerens ansvar som: så længe man har en politisk status i samfundet, har man ikke blot borgerlige rettigheder, men også pligt til at bidrage til det offentlige gode. Derfor kan virksomheder stilles sociale ansvar overfor offentligheden, og til at bidrage til denne. Heri indgår et normativt aspekt ved bidraget til det offentlige gode, som Toft ikke konkretiserer yderligere, men som vi sætter til at være Herzogs to moralske normer. Opretholdelsen af disse moralske normer kan også have den bredere fordel, at det modvirker samfundsmæssige katastrofer, som det for eksempel kunne have været med finanskrisen i 2008, hvis der dengang var handlet moralsk forsvarligt. At basere det sociale ansvar for virksomheder på Herzogs moralske normer, gør også ansvaret velegnet på tværs af kulturer.

På baggrund af vores udvalgte teorier, og med afsæt i vores problemformulering, mener vi, at der kan gøres mere i forhold til det ansvar der ligger i spørgsmålet om, hvorfor og hvordan organisationer kan pålægges et ansvar. Vi mener at det normative aspekt ved at respektere andre mennesker og ikke at gøre skade, ikke blot er et ansvar virksomheder har til det offentlige gode. Netop fordi vi kan sige at virksomheder opfører sig, har funktioner som, og er arenaer for andre borgere, så mener vi også, at ansvaret kan vendes ind i organisationen. Med afsæt i vores teori, mener vi, at der kan foretages individuelle analyser af organisationers kulturer, som kan bidrage til at løse helt konkrete og individuelle problemstillinger, som er unikke for den enkelte organisation, men som kan fremme den gode organisationskultur i *den* organisation.



Delkonklusion

Vi vil i dette afsnit fremlægge vores teoretiske perspektiv for, hvad god organisationskultur er, og hvordan vi videre kan undersøge organisationers kultur. Fremlæggelsen af vores teoretisk perspektiv, vil udmunde i et slags metodisk fundament til vores analytiske proces af de udvalgte cases.

For at finde ud af, hvilke forpligtelser en organisation skal have for at have god kultur, er det første skridt at finde ud af hvad en organisation er. En organisation er, helt generelt, en samling af ting, personer, idéer og/eller handlinger, som er koordineret til at opnå et eller flere mål. I opbyggelsen af en organisation indgår nogle organiseringsprocesser, som præges af organisationens mål, og det er i dem, man finder organisationskulturen. Det betyder, at det er i de metoder som organisationen bruger til at nå sine mål, at kulturen kommer til udtryk, eksempelvis gennem organisationens værdier og de hverdagsrutiner som skabes mellem medlemmerne, når de befinder sig i organisationen. Ligesom en organisation har brug for et formål, har en kultur det også - selvom der sjældent ligger samme grad af intention bag formålet hos kulturer. Derfor er en organisations kulturelle DNA med til at skabe mening for medlemmerne. DNA er kulturens overbevisninger, værdier og adfærdsnormer, og observerer man disse, vil DNA'et komme til udtryk som dens kulturelle karakter. Det kulturelle DNA er en indgroet ting, som gennemsyrrer kulturen og kan eksistere både bevidst og ubevidst for kulturens medlemmer, igen eksempelvis i henholdsvis værdier (ofte bevidste) og hverdagsrutiner (ofte ubevidste). DNA'et er ofte det udgangspunkt hvorfra medlemmerne udvikler deres moral, for nogle kun når de handler i organisationen, og for andre også i andre dele af deres liv. I denne sammenhæng er fokuset en analyse af organisationer for at finde deres kulturelle DNA, hvorfra man kan underlægge dem en moralsk vurdering for at tolke om organisationskulturen er god - og derfra, hvad der skal ændres eller bevares for dette.

Her melder sig de oplagte spørgsmål: hvad er god organisationskultur, og hvordan finder man ud af om en kultur er god? Vi besvarer det første spørgsmål ved: En god organisationskultur er en, der understøtter moralsk forsvarlig adfærd og modvirker moralsk uforsvarlig adfærd. Man finder ud af, om en kultur er god, ved at underlægge den en konkret analyse. Fordi kultur er noget som skabes, og opretholdes af mennesker, kan man holde en kultur moralsk ansvarlig, gennem de folk som har skabt den, og er med til at opretholde den. De individer vi mener, bærer det største ansvar i kulturen, er dem der har størst indflydelse på den, hvilket som regel



er ledelsen i organisationen. En historisk analyse af organisationskultur er vigtig at udføre for at finde en intentionel skabelse af kulturen, men man skal kigge i nutiden for at finde den nuværende opretholdelse. Når spørgsmålet henvender sig til det 'gode', er netop moral det oplagte at tænke ud fra. Kulturen skal kort sagt være moralsk forsvarlig for at være god. Det sker, ved at den understøtter sine medlemmers muligheder for at handle moralsk forsvarligt og afholde dem fra at handle moralsk uforsvarligt, og i et bredere perspektiv, gælder dette også gennem den forsyningskæde, som organisationen er den del af, omend det ikke er fokus for vores analyse. Der skal helst være tale om understøttelse, så folk har let ved, ved egen fri vilje, at handle moralsk forsvarligt. Den egentlige moral som skal følges, er Herzogs to moralske normer: 1) respekt overfor alle individer, da de har ret til at blive behandlet som moralsk ligeværdige; 2a) undgåelse af skade begået mod individet; 2b) undgåelse af skade begået mod mennesker kollektivt, herunder også bidrag til skade (Herzog, 2018, s. 50-51). Disse dækker meget bredt, hvorfor forpligtelser til mere specifikke værdier er nødvendige - og disse værdier skal vel at mærke kunne opfylde de to moralske normer, hvilket også kan sikre, organisationen ikke tager beslutninger som de tror er værdifulde, men som slet ikke er det. Dette er primært baseret på Herzog, omend hendes teori trækker på flere andre teoretikere, og også er accepteret af adskillige andre teoretikere. De moralske normer er tilmed noget, man i forskellige formuleringer har brugt i over tusind år. Dette perspektiv kan suppleres med en individuel analyse af en konkret organisationskultur, som kan bidrage til korrigerende af den nuværende organisationskultur til en fremtidig og forhåbentlig bedre kultur.

Ud fra de teoretiske perspektiver vi i dette projekt har dannet os, vil vi derfor analysere vores cases ud fra de forskellige organisationers kulturelle DNA og helt konkret ved at definere de fire specificerede indikationer for organisationers kulturer. Vi vil i denne sammenhæng vurdere organisationernes kultur ud fra vores perspektiv på, hvad der er har værdi inden for organisationens kultur og derfor understøtter god organisationskultur. Vil vi også bruge Hirschmans tre instrumenter og vores eget fjerde, til at undersøge organisationernes handlinger i forhold til at forbedre eller bevare deres kultur, hvilket kan indikere organisationens handlemønster, både bagud- og fremadrettet, i forhold til at have en god kultur.



Casepræsentation

I det følgende afsnit vil præsentere de to cases, vi har udvalgt at undersøge ud fra vores tese om at individuelle undersøgelser af organisationers kulturer kan fremme individuelle problemstillinger, som organisationerne med fordel kan forpligte sig på at løse, for at fremme god organisationskultur. De to cases er henholdsvis spilfirmaet Activision Blizzard og isfabrikanten Ben & Jerry's. Vi har valgt de to cases ud fra vores middelbare viden om organisationerne, og ud fra et ønske om at undersøge en antaget dårlig og god organisation. Vores forudgående viden om organisationer kommer fra alment opsamlet viden, og da Ben & Jerry's ofte forbindes med stærke socialpolitiske værdier antog vi, at organisationens profil ville passe et eksempel på en god organisation. Modsat har Activision Blizzard haft stormende modvind det sidste års tid, med anklager om sexisme og diskrimination, derfor har vi valgt at undersøge denne organisation, som eksempel på en dårlig organisation. Vi vil først fremlægge en præsentation af Activision Blizzard og efterfølgende af Ben & Jerry's.

Activision Blizzard

I sommeren 2021 blev spilfirmaet Activision Blizzard (ActiBliz) sagsøgt for anklager om sexisme og diskrimination. Firmaet består primært af to datterselskaber: Activision Publishing og Blizzard Entertainment, der står bag en række succesfulde spilserier som; Call of Duty, World of Warcraft, Diablo og Overwatch. Tilsammen udgør de en spillerbase på over 100 millioner mennesker. Anklagerne faldt primært på Blizzard-afdelingen. I anklageskriftet ligger en række anklager under californisk lov, hvor firmaet hører hjemme. Anklageren er Californiens Department of Fair Employment and Housing (DFEH), der har stået for mange af de undersøgelser af ActiBliz, som ligger bag anklagen (Wipper et al., 2021, s. 1-3).

Ifølge anklagen har ActiBliz historisk haft udelukkende hvide mænd i topledelsen, og generelt få kvinder i ledelsen overhovedet. Selvom næsten halvdelen af deres kundebase er kvindelige, har de kun cirka 20 % kvinder blandt deres 9.500 ansatte (Wipper et al., 2021, s. 2-3). De kvinder som er ansat, får uanset deres stilling lavere løn end sammenlignelige mandlige kolleger. De har også færre muligheder end deres mandlige kolleger i og med, at de skal arbejde længere og hårdere for mulighed for forfremmelse, og de bliver oftere opsagt end mænd (Wipper et al., 2021, s. 4). Eksempelvis blev en kvindelig ansat tildelt laverestående stilling og lavere løn end en tilsvarende mandlige kolleger fik. Efter noget tid søgte hun om forfremmelse,



fordi hun havde opnået mere, end hendes jobbeskrivelse krævede. Hun blev gentagne gange afvist med argumentet om, at det ikke var hendes tur til forfremmelse, og at andre fortjente det, før hende. Efter tre år fik hun en forfremmelse, men en tilsvarende mandlig kollega blev forfremmet indenfor et år, selvom han var blevet ansat adskillige måneder efter hende. Den mandlige ansatte fik også lederansvar efter sin forfremmelse, som øgede mulighederne for yderligere forfremmelse. Dette var et ansvar, den omtalte kvindelige ansatte ikke fik efter sin forfremmelse (Wipper et al., 2021, s. 11-12). I et lignende eksempel hvor en anden kvindelig ansat også gentagne gange fik afvist forfremmelse, lavere løn og lavere stilling end en sammenlignelig mandlig kollega. Dette var selvom, hun havde høj arbejdsvurdering, genererede betydeligt mere indkomst under marketingskampagner, og kørte næsten dobbelt så mange kampagner som den mandlige kollega. Den mandlige kollega fik også jævnligt personlige møder med vicelederen og en forfremmelse, hvilket var ikke en mulighed for kvinden (Wipper et al., 2021, s. 12). Disse er blot to eksempler blandt mange i anklageskriftet. Andre eksempler indebærer, at en nyligt forfremmet mandlig ansat overlod sit ansvar til kvindelige underordnede, mens hans spillede Call of Duty, også at kvindelige ansatte fik en afgående ansats ansvar, men ikke personens stilling eller løn, og sidst negative anmærkninger af kvindelige ansatte på barsel eller, i 'risiko' for at blive gravide (Wipper et al., 2021, s. 11-13).

Anklagen nævner også, at ActiBliz har "fostered a pervasive "frat boy" workplace culture" (Wipper et al., 2021, s. 4), hvilket vi oversætter som, at de har fremmet en drengerøvs kultur på arbejdspladsen. I kulturen indgår 'cube crawls', som en aktivitet, hvor mandlige ansatte drikker store mængder alkohol, mens de bevæger sig mellem de forskellige kontor-cubes som en pub-crawl, hvor de kommenterer på kvindelige ansattes barm, befamler dem (groping), giver dem uønsket fysisk opmærksomhed, praler om deres seksuelle bedrifter, og taler åbent om kvindelige kroppe og ytrer voldtægtsjokes. Dette har medført adskillige seksuelle krænkelse, hvor kvindelige ansatte må afværge gentagne seksuelle kommentarer og antastninger fra kolleger og overordnede, at blive befamlet under de nævnte cube crawls og andre firmaaktiviteter, og blive presset til at give seksuelle ydelser (Wipper et al., 2021, s. 14). Drengerøvs kulturen indebærer også at skilte stolt med at møde op med tømmermænd, at spille videospil unødvendigt længe i arbejdstiden, hvilket resulterer i, at kvindelige ansatte må overtage det forsømte arbejde (Wipper et al., 2021, s. 14). Flere ledere har foretaget åbenlyse seksuelle krænkelse uden konsekvens af dem, hvilket bl.a. har resulteret i, at en kvindelig ansat begik selvmord under en forretningsrejse med en mandlig kollega, som i øvrigt havde medbragt sexlegetøj på turen. Her nævner anklagen også, at arbejdskulturen var kendt af ledelsen (Wipper et al., 2021, s. 4-5).

Den kreative leder i Blizzard, Alex Afrasiabi, blev som et slående eksempel tilladt at krænke kvindelige ansatte seksuelt uden reelle konsekvenser. Hans adfærd inkluderede at flirte med underordnede, sige at han ville giftes med dem, kyssede og befamlede dem åbenlyst foran andre ansatte, som fysisk måtte trække ham væk fra de kvindelige ansatte. Afrasiabis adfærd var så velkendt at “his suite was nicknamed the “Crosby Suite” after alleged rapist Bill Crosby” (Wipper et al., 2021, s. 15). Dette var altså et øgenavn som folk kendte og forholdt sig tilbagelænet til, frem for at gribe ind overfor en tydeligt problematisk adfærd. Afrasiabis adfærd var også kendt af hans overordnede, hvis reaktion var at have tjenstlige samtaler med ham, men uden konsekvenser som forbud eller sanktioner, og Afrasiabis adfærd fortsatte (Wipper et al., 2021, s. 15).

Der er blevet klaget over forholdene, til både HR og Blizzard-afdelingens leder, men intet blev aktivt gjort, for at forhindre forholdene i fremtiden, klagerne blev i stedet overfladisk behandlet og efterfølgende afvist. Klagerne er efterfølgende blevet opbevaret usikkert, hvilket betød at de kvindelige ansatte blev straffet for klagerne. Straffen faldt kollektivt over alle de kvindelige ansatte, og indebar bl.a. at blive sat ned i tid, uvillige overførsler til andre afdelinger og være ‘forrest i køen’ under fyringsrunder (Wipper et al., 2021, s. 5).

Anklageskriftet nævner også, at ikke-hvide kvinder var særligt ramt af den diskriminerende adfærd i kulturen. En sort, kvindelig ansat nævnte eksempelvis, at hun måtte vente to år på at blive fastansat, mens mænd som var ansat efter hende, blev fastansatte før hun gjorde. Hun blev også kontrolleret af sin overordnede i en sådan grad, at det skete, den overordnede ringede hende op, hvis hun gik en tur, eller holdt pause, men selvsamme overordnede accepterede at hendes mandlige kolleger spillede videospil i arbejdstiden. En anden sort, kvindelig ansat anmodede om fridage, og blev pålagt at skrive et resumé på en side over, hvordan hun til hensigt at bruge sine fridage, hvilket ingen andre skulle. Hendes kropsholdning blev også kritiseret under møder, trods mandlige kolleger kunne sidde tilbagelænet (‘slouched’), og hun fik kritik for at bede om hjælp, som andre fik i lignende situationer (Wipper et al., 2021, s. 13).

Siden anklagen blev fremlagt i juni 2021, har ActiBliz afvist samtlige anklager. Derefter skrev de ansatte et åbent brev, som fordømmede ledelsen, og iværksatte flere walkouts. Senere hyrede ActiBliz et advokatfirma, kendt for at være en såkaldt ‘union-buster’, til at foretage en intern undersøgelse af firmaet. Efter nogle uger trådte topchefen i Blizzard-afdelingen af, og samme dag sagsøgte ActiBliz’ investorer dem for at tilbageholde informationer angående anklagerne om kulturen. Et par dage derefter aftrådte også Blizzards HR-chef. Senere, i august,

har DFEH udvidet deres anklage til også at inddrage diskrimination mod midlertidigt ansatte, samt at bruge advokatfirmaet til at hæmme efterforskningen og makulere relevante dokumenter for sagen (Alford, 2021). I september blev det annonceret, at ActiBliz havde hyret ny HR-chef, Julie Hodges, tidligere HR-chef i Disney. Samme dag blev ActiBliz anklaget af sine ansatte for at true, intimidere og bruge 'union-busting'-taktikker mod de ansatte for at afholde dem fra at organisere sig og forlange bedre arbejdsvilkår (Hood, 2021). I oktober meldte ActiBliz, at de fyrede 20 ansatte som følge af anklagerne om krænkende adfærd, og at yderligere 20 havde fået disciplinære straffe. Firmaet vil også fremadrettet udvide deres etiske team med 19 fuldtidsstillinger (Reuters, 2021).

Blizzard-afdelingen har også tidligere handlet kontroversielt. I 2019 udelukkede Blizzard en spiller ved navn Blitzchung fra en e-sportsturnering, og fratog ham sin sejrpris, fordi han under et interview, havde givet udtryk for at støtte Hong Kong under protesterne som fandt sted i perioden, og Blizzard afbrød også den stream, hvori Blitzchung blev interviewet, da han gav sin støtte. ActiBliz fyrede også de to kommentatorer, som var til stede under interviewet. Handlingen blev kritiseret for at sætte firmaets profit over vigtige demokratiske værdier grundet, at Kinas kommunistparti muligvis ville udelukke Blizzard eller alle ActiBliz' produkter fra deres marked, hvis ikke de straffede Blitzchung (Thier, 2019, Messner, 2019).

Undersøger man Blizzards hjemmeside, findes en 'about'-side, hvor otte slogans med tilhørende tekst, beskriver "What We Stand For" (Blizzard, 2021), dette er de værdier vi antager Blizzard vil stå for. Vi vil her fremhæve de værdier, som forekommer mest relevante i forhold til, hvad der tidligere er beskrevet i casepræsentationen. Alle værdier på nær én ('Gameplay First') kan angribes med eksempler fra casepræsentationen.

"Embrace Your Inner Geek [...] Whatever it is they're passionate about, it matters that each employee embraces it!" (Blizzard, 2021).

Her angiver Blizzard, at de værdsætter enhver personlig udfoldelse, når det relaterer sig til at være en nørd (geek).

"Every Voice Matters [...] Every employee is encouraged to speak up, listen, be respectful of other opinions, and embrace criticism as just another avenue for great ideas" (Blizzard, 2021).



Her angiver Blizzard, at de ønsker ansatte der fortæller, når noget er galt, og at der lyttes, hvis man henvender sig til en ansat. Dette punkt er den værdi, som sandsynligvis bliver brudt mest ud af de otte.

“Lead Responsibly [...] Our products and practices can affect not only our employees and players -- but the industry at large. [...] we’re committed to making ethical decisions, always keeping our players in mind, and setting a strong example of professionalism and excellence at all times” (Blizzard, 2021).

Her angives, at Blizzard vil handle ansvarligt som organisation, både rettet internt og eksternt. Vi antager sager som union-busting og Blitzchung-sagen, som eksempler på brud.

Der er sandsynligvis mere at hente fra ActiBliz og Blizzard, men anvender ovenstående til at analyse af organisationskulturen. Vi behandler i analysen derfor hændelser i sagen til og med oktober 2021, med en enkelt undtagelse om fald i aktier, men vi følger sagen fortsat hen mod det mundtlige forsvar.

Ben & Jerry’s

Virksomhedens grundlæggere Bennet Cohen og Jerry Greenfield har altid vægtet deres organisationskultur utroligt højt, og har siden virksomhedens oprindelse haft stærke sociale og miljømæssige værdier. De mener, at organisationskulturer opstår af organisationens værdier og, at organisationskultur skal forstås ud fra dens indre kontekst, men også at det omkringliggende miljø spiller en vigtig rolle, når organisationer skal identificere sine værdier. Det var derfor vigtigt for Cohen og Greenfield, at etablere tydelige værdier i virksomheden, som dels afspejlede og differentierede sig det ydrer miljø. Begge parter var enige fra virksomhedens begyndelsen om, at virksomheden ikke blot skulle drives ud fra et mål om at skabe profit, som ellers var normen for store virksomheder i 60’erne, men også ud fra en idé om, at virksomheden skulle bidrage til det større sociale fællesskab (Greenfield, 2018). Denne dobbelte bundlinje - mennesker og profit - blev og kendt under betegnelsen “the double dip” (Page & Katz, 2012). Jerry Greenfield beskriver deres tankeproces således, ”We knew it went beyond economics. We wanted to think about what a company’s role might be in the larger community, and specifically, how our business could serve the common good” (Greenfield, 2018). I begyndelsen var det sociale ansvar knyttet til deres lokale miljø i Vermont med fokus på at højne livskvaliteten der (Page & Katz, 2012). Det er derfor tydeligt for Cohen og Greenfield, at deres værdier



altid har været socialt progressive, hvilket konkret betyder at have sans for retfærdighed ved at give folk der normalvis ikke ville blive hørt en stemme. Tidlige eksempler på sådanne initiativer var at sikre arbejdspladser for personer, der, på baggrund af deres tidligere eller nuværende livssituation, havde svært ved at finde job, eksempelvis tidligere dømte eller hjemløse. Disse blev ansat under en politik, der foreskrev at ansætte hvem end, der kom til døren uden at stille spørgsmål. De droppede derfor ansættelsessamtalen for at bruge timerne og energien på at give personen op til seks måneders oplæring, således de blev godt bekendte med jobbet og at de blev vurdereret ud fra deres indsats heri, frem for deres livssituation (Employee Benefits, 2021, ¶ Helping the unemployed).

Kigger vi frem til 2000 blev Ben & Jerry's opkøbt af Unilever, verdens tredje største forbrugervare virksomhed, hovedsageligt grundet virksomhedens fokus på den finansielle bundlinje. I mange år efter salget har Ben & Jerry's været i juridisk magtkamp med Unilever, for at sikre at organisationens værdier og integritet på markedet. Unilever har dog stoppet mange af organisationens sociale projekter af økonomiske årsager. Magtkampen opstod i og med, at Cohen og Greenfield før salget, oprettede the Board of Directors i organisationen, bestående af håndplukkede medarbejdere og dem selv. Det vil sige at Unilever og andre shareholders i virksomheden fik utroligt svært ved, at implementerer eller nedstemme tiltag i organisationen, da de ikke havde en mere end 17% af den fælles stemme rettighed, hvorimod den sammensatte Board of Directors sad på 47%, hvortil de sidste procenter tilhørte The Ben & Jerry's Foundation, som også bestod af en række medlemmer udvalgt af Cohen og Greenfield, og hvor de hovedsageligt selv står for fondens aktiviteter (Benmelech, 2021).

I dag kan man læse Ben & Jerry's stærke grundværdier på virksomhedens hjemmeside, som her citeres:

"We love making ice cream—but using our business to make the world a better place gives our work its meaning. Guided by our Core Values, we seek in all we do, at every level of our business, to advance human rights and dignity, support social and economic justice for historically marginalized communities, and protect and restore the Earth's natural systems. In other words: we use ice cream to change the world" (<https://www.benjerry.com>).

Værdierne er altså stærke sociale værdier, som adresserer ikke blot menneskets rettigheder men også deres værdighed. Eksempelvis nægter Ben & Jerry's at indgå samarbejde med virksomheder, der ikke betaler deres ansatte en fair 'living wage', om hvilket organisationen har et

gennemgående motto, der lyder “One that covers a family’s basic needs and helps them break the cycle of poverty” (Employee Benefits, 2021, ¶ The living wage). Endvidere påbegyndte Ben & Jerry’s i 2017 deres Milk With Dignity Program. Dette omhandlede at omstille de gårde, der forsyner virksomheden med mælk til deres isproduktion, til arbejdspladser der tager et socialt ansvar for deres ansatte. Disse var ofte migranter, der på daværende tidspunkt var ansat til mindre end omtalte living wage (Scheiber, 2017, s. 3). Ben & Jerry’s forsøger også at støtte fællesskaber, som bekæmper historisk social og økonomisk uretfærdighed. I denne forbindelse har Ben & Jerry’s ydet finansiell støtte til blandt andet Occupy Wall-bevægelsen og Black Lives Matters-bevægelsen (Greenfield, 2018, ¶ Leading Progress). Ben & Jerry’s bruger også deres emballage som indflydelsesrig kilde til branding af deres holdninger og til at udtrykke og sprede deres budskaber. Eksempelvis fremstillede Ben & Jerry’s en chokoladeispind kaldet ‘Peace Pop’ under den kolde krig, og brugte sådan emballagen til at italesætte verdensfred (Greenfield, 2018, ¶ Integrity Comes With a Cost). Også i 2018 indgik Ben & Jerry’s et samarbejde med organisationerne: Honor the Earth, Women’s March, Color of Change og Neta, hvor produktet ‘PeCAN Resist’s finansielle overskud gik til organisationerne, som en direkte kritik af Trump-administrationens regressive og diskriminerende politikker (<https://www.ben-jerry.com>). Derudover har Ben & Jerry’ også stærke miljømæssige værdier angående at beskytte og genskabe jordens økosystemer. Specifikt har organisationen fået udarbejdet en klimastrategi, som er godkendt af Science Based Targets Initiative, hvori målsætninger for virksomheden og metoder for at imødekomme disse målsætninger, indgår (<https://www.ben-jerry.com>).

Greenfield mener, at de stærke værdier i organisationen skaber stærke teams på arbejdspladserne. Han indrømmer, at han selv og Cohen i begyndelsen stillede spørgsmålet om, hvorvidt man kunne ansatte nogle, der ikke delte samme stærke værdisæt, men dette erfarer de, hverken som nødvendigt eller muligt. Det vigtigste for dem er, at deres ansatte så længe de er på arbejde, tager ansvar for, at virksomhedens værdier tages alvorligt, og udlever dem, i det omfang det er muligt. Denne villighed er, ifølge Greenfield, lige så vigtig som deres lyst til at profitere, eller at bidrage til at virksomhedens produkter er i verdensklasse. Med tiden opdagede Cohen og Greenfield, at jo mere definerede organisationens værdier blev, jo mere attraktive blev den for personer, som delte deres værdier, hvilket de mener er årsagen til, at mange af organisationens ansatte i dag deler virksomhedens stærke grundværdier (Greenfield, 2018, ¶ Strong Values, Strong Teams).



Den ovenstående case-gennemgang belyser Ben & Jerry's værdier, hovedsageligt med afsæt i et interview med Greenfield. Men for en fuldendt analyse foreskriver vores teoretiske perspektiv også en undersøgelse af medarbejdernes hverdagsrutiner set fra de ansattes perspektiv af organisationens indre kultur. Sådanne oplysninger er ikke lette for os at anskaffe, uden at afholde interviews med ansatte i organisationen, hvilket vi af gode grunde ikke kan, derfor har vi forsøgt os af alternative veje at opsøge personlige erfaringer fra ansatte, ved at undersøge forskellige jobindberetninger fra ansatte hos Ben & Jerry's. Vi har derfor valgt at inddrage personlige beretninger fra ansatte og tidligere ansatte fra websiden Indeed (<https://www.indeed.com/cmp/Ben-&-Jerry's/reviews>) - en amerikansk hjemmeside der minder om den danske hjemmeside Job Index. Det er derfor også med afsæt i disse beretninger, vi i analysen vil stille os kritisk overfor de informationer, vi bl.a. får fra interviewet med Greenfield og Ben & Jerry's hjemmeside, da vi er bevidste om det mangelfulde perspektiv disse kilder giver.

Vi har valgt tre beretninger, som bliver udgangspunktet for de eksempler, vi hovedsageligt vil forholde os til analysen. Vi ved at tre beretninger ikke er nok, til at give et realistisk billede på hele organisationen, derfor vil vi gerne her nævne de mest generelle problematikker, som medarbejderne eksemplificerer inde på Indeeds hjemmeside. Ofte er de nævnte problematikker i forbindelse med; skemalægning og vagtplaner, dårlig løn og lange dage uden pause, her er flere eksempler på vagter der er mellem otte og 12 timer uden pause, flere nævner også drama, dårlig kommunikation og alt for lette forfremmelser og dårligt oplæring som problemer. Der er også gentagne positive bemærkninger, som lyder på at de teams de arbejder med, er sjove, at arbejdet er let, og hyppigst af alle, at der er rabat eller helt fri adgang til Ben & Jerry's produktur. Derfor har vi også inkluderet den overordnede bedømmelse af Ben & Jerry's, som er fire ud af fem mulige stjerner (se bilag 1).

De tre udvalgte beretninger er anonyme og valgt ud fra et princip om aktualitet, endvidere er spredningen af beretningerne fordelt over forskellige lokaliteter i USA, samt bedømmelser og stillingsbetegnelser. Beretningerne er fra henholdsvis: Ice Cream Scooper fra Burlington, VT, en tidligere Cake Decorator, oplyst United States og en tidligere Manager, oplyst United States. De tre beretninger er at finde i Bilag 1.



Analyse af specialets to cases

Vi vil i det følgende afsnit udarbejde to analyser af de to udvalgte organisationer, som udgør specialets undersøgelse. De to analyser vil for overblikkets skyld mere eller mindre følge den samme kronologi, som der er opstillet for de teorier, analysen udarbejdes ud fra. Det vil sige, at begge analyser først undersøger, hvordan vi kan forstå de to virksomheder som organisationer, og den kultur som fremstår. Efterfølgende vil spørgsmålet om moralske forsvarlighed og værdimæssige forpligtelser behandles i de to analyser. Vi vil også vurdere om de hver især har en god eller dårlig organisationskultur. Vi samler til sidst de overordnede pointer fra begge analyser til at behandle spørgsmålet om, hvorfor organisationer har et ansvar, dette spørgsmål løber over i spørgsmålet om, hvordan de kan tage et ansvar, hvilket udgør specialets diskuterende afsnit. Vi vil først behandle analysen af organisationen ActiBliz og efterfølgende organisationen Ben & Jerry's.



Analyse af ActiBliz

Følgende afsnit er en analyse af ActiBliz med afsæt i specialets præsentation af organisationen som case.

Virksomhedens overordnede kulturelle struktur

Til at starte med vil vi identificere ActiBliz og Blizzards formål og grund til at være, ud fra henholdsvis Hatch og Schein og Scheins teorier. Her bruger vi især et historisk perspektiv til at finde ud af noget om organisationen⁸. Vi ved om ActiBliz, at det er en sammenlægning af firmaerne Activision og Blizzard, men hvor de forskellige dele stadig fungerer for sig, og at ActiBliz agerer som holdingselskab - et firma hvis primære formål er at eje andre firmaer, frem for selv at producere værdi. Blizzard har altså en fortsat organisationsstruktur, der kan ses uafhængigt fra det større ActiBliz. Blizzard startede i 1991 som et mindre spilfirma, der siden voksede til det, de er i dag, med det primære formål at lave videospil, og som profitbaseret virksomhed i en eller anden grad at tjene penge. Vi kan dermed antage, at Blizzards organisationskultur har stærke rødder i gamingmiljøet. Som anklageskriftet antyder, har dette længe været et mandsdomineret miljø, med en majoritet af mænd indtil for nylig⁹, og stadige problemer med sexisme. Ikke fordi at en høj andel af mænd er lig med sexisme, men det kan have medført sexistiske kulturelle træk, at kulturen længe har været primært mandsdomineret. De kulturelle træk har sandsynligvis fulgt som en del af den makrokultur, Blizzards organisationskultur har været påvirket af.

Organisationsstrukturen

Vi kan herefter kigge på organisationens struktur som udlagt af Schein og Schein, ved at se den historisk an¹⁰. Anklageskriftet tegner et billede af, at Blizzard har skullet arbejde aktivt på, at organisationskulturen ikke var sexistisk, siden Blizzard har rødder i gaming (Wipper et al, 2021, s. 2). Dertil kommer, at da Blizzard blev en del af ActiBliz, fik de en ny øverste ledelse,

⁸ Se s. 8

⁹ Det er os usikkert om udligningen af kønnenes fordeling skyldes, man tæller mobilgaming med, eller om der faktisk er lige mange mænd og kvinder, der spiller computerspil, men uanset er der kommet flere kvinder til i gamingmiljøet.

¹⁰ Se. s. 8



der ikke nødvendigvis var en del af firmaets kerne, og ikke identificerede med kulturen, men kun ville skabe profit. Humanistiske værdier som ligestilling er altså ikke noget topledelsen prioriterer, hvilket kan afspejles i, at de problemer der har været med sexisme i Blizzard, enten forblev uændret, eller blev værre efter, de blev en del af ActiBliz.

Organisationens historiske indlæringer

Den indlæring som organisationskulturens medlemmer får, er noget vi med Schein og Scheins teori kan belyse, ved at kigge på kulturens oprindelse og hvordan den er nu¹¹. De aktiviteter som de mandlige ansatte har i den beskrevne drengerøvs kultur, minder om noget man kunne forvente i en gaming-kultur. I dagligtale forstås drengerøve ofte i sammenhæng med sport og vilde fester snarere end gaming, men den opførsel og attitude som medlemmer af subkulturen¹² udviser, knytter sig til mange drengerøvsstereotyper - et fænomen som nok især kommer af, at disse mænd er i en alder, hvor alkohol er mere almindeligt, og dét at være gamer ikke længere er en asocial niche, men mere mainstream. Selvom der ikke indgår sport, forstået som fysiske aktiviteter i subkulturen, er det altså stadig en drengerøvs kultur, præget af den samme opførsel og attitude, man forbinder drengerøvsstereotyper, men her bundet sammen af gaming. Især at spille videospil (med eller uden kvindelige kolleger) og at lave jokes med hinanden (upassende eller ej) bidrager til noget, man kunne kalde 'den gode stemning', der bedst kan beskrives som følelsen af, at humøret er højt, men ofte kun ud fra visse folks perspektiv. Man kan sammenligne det med, at hvis nogen laver en homofobisk joke til familiens julefrokost, griner nogle ved bordet med, fordi de finder den sjov. Men hvis nogen påtaler, at det er ubehageligt, er vedkommende en lyseslukker, der ødelægger den gode stemning.

Anklageskriftet har fokus på kvindernes perspektiv, men de er, og har nok altid været, et mindretal. For de ansatte der spiller videospil i arbejdstiden uden konsekvenser, lyder det som en god arbejdsplads at være del af - og hvis det at spille videospil i arbejdstiden har været en del af kulturen længe, kan det være et eksempel på en historisk indlæring, medlemmerne af den kultur har 'arvet' eller delt fra tidligere ansatte og set som en positiv ting, fordi de kan slappe af og have en god oplevelse på arbejdet. Men Schein og Schein beskriver delte indlæring, som

¹¹ Se. s. 8-10

¹² Drengerøvs kulturens subkultur beskrives bl.a. på s. 70



noget der deles, fordi de har en positiv indvirkning for kulturens overlevelse¹³, altså her *for organisationskulturens overlevelse*, hvorimod personlig udfoldelse med videospil mere minder om noget, man vil finde positivt *for sig selv*. Vi kan se to umiddelbare svar på dette (1) enten kan folk med indflydelse (ledelsen eller karismatiske ansatte) se denne praksis som positiv for organisationen, ved at glade ansatte er mere loyale og produktive når de arbejder, eller også (2) kan det bare være, at dét at spille videospil og lave jokes har resonneret godt med en stor del af organisationen, så de har støttet op om ledere, der har tilladt dem gøre disse ting. Det er også muligt at praksissen er opstået på den ene måde og opretholdt på den anden. På et tidspunkt, måske fra starten, er videospil så blevet noget, man kun har kunnet gøre som mandlig ansat, ligesom jokes'ne har bevæget sig ud i temaer som voldtægt. Det er muligvis begyndt på et tidspunkt, hvor det har været socialt acceptabelt og ikke blevet ændret efterhånden som det omgivende samfund begyndte at se den adfærd som problematisk, mens indflydelseshaverne i Blizzards kultur ikke har anerkendt problemet og ladet det fortsætte.

Organisationens tilpasning til sine omgivelser

I Schein og Scheins teori indgår også, at kulturer tilpasser sig den eksterne makrokultur¹⁴, derfor kan disse også belyse organisationers kulturer. Der er ikke nogen åbenlys grund til, at en drengerøvs kultur skulle være eksempel på kulturens tilpasning for at overleve, omend den er et eksempel på en grovere og mere udtalt sexismen, end der findes i det bredere samfund. Til gengæld kan vi finde eksempler i Blitzchung-sagen og ActiBliz' hyring af et union-busteradvokatfirma. Disse kan ses som, at ActiBliz har tilpasset sig således at opretholdelse af frihed og lighed, typisk anses for at være moralsk værdifulde, og bliver nedprioriteret til gengæld for profit. I Blitzchung-sagen viser det, at ActiBliz har interesse i det kinesiske marked, og hellere vil tjene på det marked end støtte op om Hong Kongs politiske bevægelse for frihed fra et land, hvis regering er kendt for sin strenge censur og stærkt begrænsede frihed for den almene borger. Det er, så at sige, en tilpasning til en helt anden makrokultur end den, som ActiBliz historisk er kommet fra - nemlig USA. Angående hyring af union-buster'ne hænger det sammen med ActiBliz' intimidering, af de ansatte som protesterer over de forhold, de ifølge anklageskriftet

¹³ Se. s. 9

¹⁴ Se s. 13



er udsat for, og mere generelt en aktiv modarbejdelse af anklagernes undersøgelse og en aggressiv modarbejdelse af folks mulighed for at samle sig. Her er selvfølgelig kun tale om ting, de er anklaget for at gøre, men såfremt anklagerne er sande, er der tale om at ActiBliz har valgt at modarbejde retfærdighed, samt folks frihed til at forsøge at forbedre deres liv - begge anses ofte for værdifulde. Deres respons til anklageskriftet inkluderer dog også en tilpasning, der umiddelbart ser ud til at være, tilpasning til at organisationskulturen skal styres i en mindre diskriminerende retning. Udvidelsen af deres etiske team og fyringen af en række ansatte er tegn på dette. Vi vil vende ledelsen yderligere i et senere analyseafsnit.

Identifikation og subkulturer i organisationen

Schein og Scheins teori om identifikation i kulturen¹⁵, samt Marin og Ruiz' teori¹⁶ om identifikationsmarkører, forekommer relevante for at sige noget om de individuelle ansattes deltagelse i organisationskulturen. Her bliver også Schein og Scheins teori om subkulturer¹⁷ og makrokulturer relevant. Hvis vi fortsat antager, at drengerøvs-kulturen udspringer fra, at de første ansatte i Blizzard var del af en gaming-kultur, giver det også mening, at de identificerede sig med gamere som del af et spilfirma. Det var altså oplagt for en ny organisation med gamere, også at fostre en gaming-kultur i organisationen, som nu har udviklet sig til den drengerøvs-kultur anklageskriftet nævner. Ser man efter de ansattes identifikation med selvdefinerede markører i gruppen, er det sandsynligt at de ansatte, der blev en del af drengerøvs-kulturen, har haft den kulturs adfærdsnormer som del af deres markører, da de trådte ind i organisationen. De kunne eksempelvis have hørt en voldtægtsjoke, og set en positiv reaktion på joken, hvor de efterfølgende har være mere tilbøjelige til at lave voldtægtsjokes selv. Det har sandsynligvis også været de folk, der har kunnet identificere sig mest med drengerøvs-kulturen, der er blevet en del af den, ved at de fandt drengerøvs-kulturens identifikationsmarkører til at være de stærkeste. Med tiden er de så blevet en del af drengerøvs-kulturen, som har ført den videre. Det er nok ikke sandsynligt, at alle 9.500 ansatte har været del af den kultur - det er endda en størrelse, der helt sikkert har haft flere subkulturer, men hvor drengerøvs-kulturen er en af de større og tydelige subkulturer.

¹⁵ Se s. 10-12

¹⁶ Se s. 11

¹⁷ Se s. 25



En anden gruppe i organisationen, der kan udgøre en subkultur, er de kvinder, som led under den. På sin vis repræsenterer de et andet sæt identifikationsmarkører som del af deres egen subkultur, ved at være del af den gruppe der er nødt til at håndtere at blive befamlet, få upassende kommentarer om deres kroppe og arbejde hårdere end deres kolleger for ringere løn. Eftersom de har forsøgt at samle sig, har der sandsynligvis været en eller anden form for gruppefølelse mellem de kvindelige ansatte. De behøver ikke have deres arbejdsforhold som samlingspunkt, men det lader til at være noget, de i det mindste har kunnet identificere sig med. Der er sikkert også ansatte i denne gruppe, der ikke direkte har været ramt af drengerøvs-kulturen (herunder også mandlige ansatte), men som har set den og erkendt den som problematisk, og derfor identificere sig med andre som vil stå imod drengerøvs-kulturen. I lyset af, at den markerer sig ved at ville gøre op med drengerøvs-kulturen, kalder vi fremover denne subkultur for modstandskulturen.

Subkulturer / makrokulturer

For begge subkulturers vedkommende, eksisterer de i et forhold til den overordnede organisationskultur i Blizzard, ActiBliz og den omgivende makrokultur i Californien. Drengerøvs-kulturen lader til at have mere til fælles med den overordnede organisationskultur, eller i hvert fald i dennes ledelse, da ledelsen i Blizzard og ActiBliz tilsyneladende har kendt til, undladt at stoppe, og endda deltaget i de aktiviteter som gør drengerøvs-kulturen problematisk - det mest slående eksempel herpå er nok Alex Afrasiabi, der havde en ledende rolle samtidig med en krænkende adfærd, som den øverste ledelse i Blizzard kendte uden at reagere meningsfuldt på. Men drengerøvs-kulturen er en særskilt subkultur i den overordnede organisationskultur. Til drengerøvs-kulturen hører aktiviteter som at tage på cube crawls, overlade arbejdet til kvinder mens man selv spiller, komme på arbejde fuld eller med tømmermænd, åbent diskutere kvindeskroppe og lave voldtægtsjokes (Wipper et al., 2021, s. 4), som alle kan være tegn på de selvdefinerede markører, som medlemmerne identificerer sig ud fra. Til den overordnede organisationskultur hører den øvrigt nævnte adfærd, som den der medfører lavere løn og ringere forfremmelsesmuligheder end mandlige kolleger, ikke at blive taget seriøst og at blive straffet for at klage, samt uforholdsmæssig stor kontrol af sorte, kvindelige ansatte. Den overordnede organisationskultur er altså kendetegnet ved adfærdsnormer, der kan beskrives som mere passive og 'voksne' i mangel af bedre ord, end drengerøvs-kulturen, der kendetegnes ved mere tydelige og 'barnlige' aktiviteter, der ofte kommer til udtryk som mere ekstreme eksempler på den sexismen, der findes i den overordnede organisationskultur. For at illustrere forskellen kan



to ansatte begge udvise sexistisk adfærd ved at forholde sig afslappet til diskrimination på arbejdspladsen og forfordele kvindelige underordnede, men den ene ansatte deltager samtidig også i cube-crawls og laver voldtægtsjokes, som den anden finder usmagelige for en arbejdsplads, men alligevel vælger ikke gør noget ved. Den ene tilhører drengerøvs-kulturen, mens den anden ikke gør. Drengerøvs-kulturen er sandsynligvis opstået som subkultur ved, at de aktiviteter som nu kendetegner den, først skete i det små, og fik lov at blive og 'vokse', til den blev til det, vi ser i anklageskriftet som en mere 'ekstrem' version af den overordnede organisationskultur.

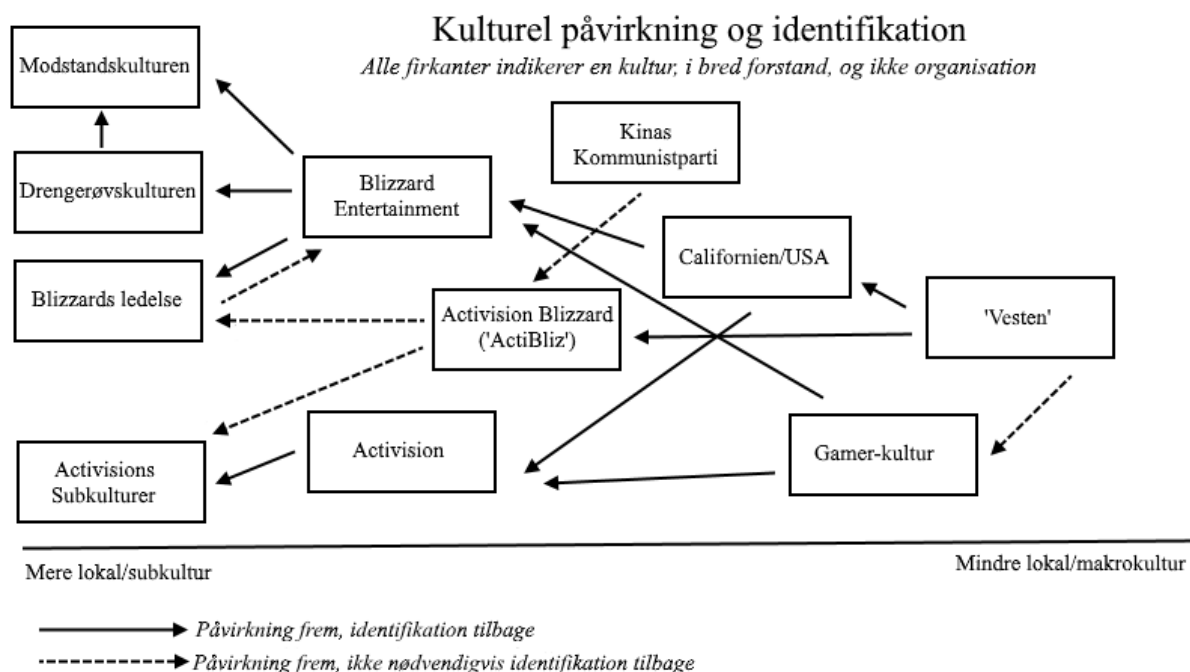
Modstandskulturen står som en subkultur der kendetegnes mest ved sin modsætning til den øvrige organisationskultur og i særdeleshed drengerøvs-kulturen. Medlemmer af modstandskulturen identificerer sig sandsynligvis mere tydeligt i forhold til organisationskulturen end medlemmer af drengerøvs-kulturen, da de netop har stærkere værdier ved aktivt at tage afstand fra den ovennævnte adfærd og aktiviteter. De ser med andre ord nogle identifikationsmarkører i form af eksempelvis ringere løn for kvinder og accept af voldtægtsjokes, og samtidig nogle markører i form af en afstandtagen fra dette - og de identificerer sig meget stærkere med sidstnævnte.

Blizzards ledelse eksisterer også som subkultur i sig selv. Ledelsen har stor indflydelse på resten af virksomheden, i kraft af den formelle magt de har. Vi kan derfor antage, at de fleste af de adfærdsnormer som findes i Blizzards overordnede organisationskultur er skabt, intentionelt eller ej, af ledelsen, og også accepteres af dem. Samtidig kan meget af den adfærd som kun en ledelse kan udføre, selvfølgelig tilskrives ledelsen. Det inkluderer især det, der bredt kan beskrives som at muliggøre diskrimination ved ikke at bruge deres formelle magt til at forhindre det, selvom de er bevidste om det, og i visse tilfælde aktivt modarbejder andres forsøg på at forhindre diskrimination. Individuelle medlemmer af én subkultur kan også være medlemmer af en anden¹⁸, hvilket Afrasiabi igen er eksempel på, som både del af ledelsen og drengerøvs-kulturen. Alle tre nævnte subkulturer - drengerøvs-kulturen, modstandskulturen og ledelsen - identificerer sig i forhold til den overordnede organisation, men ledelsen identificerer sig sandsynligvis også i forhold til den overordnede kultur i ActiBliz, men ActiBliz som holdingselskab er sandsynligvis ikke noget som den overordnede organisationskultur i Blizzard identificerer

¹⁸ Omend der selvfølgelig er subkulturer hvor et overlap af medlemmer er usandsynligt, eksempelvis ved modstands- og drengerøvs-kulturen.

sig med som makrokultur. ActiBliz er på den måde organisatorisk, men ikke kulturelt, overordnet Blizzard.

Den tidligere nævnte gamer-kultur, samt kulturen i Californien hvor firmaet er baseret, er bedre bud på makrokulturer som organisationskulturen identificerer sig i forhold til. Her ser vi et eksempel på den kompleksitet der opstår når man bruger teorier som Schein og Schein, Marin og Ruiz, og Toft, fordi der dannes et 'træ' af kulturer, der fungerer som hinandens sub- og makrokulturer. Vi har herunder lavet en figur, der viser vores bud på de interne relationer mellem kulturerne, og deres positioner i 'rækkefølgen' af kulturer. Hvorvidt figuren viser det sande billede kommer an på to ting: 1) det empiriske spørgsmål, som kun en empirisk undersøgelse kan afgøre, og 2) hvor grænsen mellem kulturer går. Vi har eksempelvis identificeret tre subkulturer i Blizzard, men ledelsen kunne også argumenteres for bare at være de mest indflydelsesrige medlemmer af den overordnede organisationskultur. Vi vælger at se dem som en distinkt subkultur på baggrund af den sociale forskel, der sandsynligvis er mellem ledelsen og de 'menige' ansatte, fordi de modtager væsentligt højere løn, har deres egne ledelsesmøder, og sandsynligvis omgås hinanden oftere end de omgås andre ansatte. Det betyder også, at ledelsen i alle andre organisationer end dem med en meget flad struktur, vil være en distinkt subkultur.



2 Kulturel Påvirkning og Identifikation mellem Blizzard, ActiBliz og tilknyttede kulturer

Figuren viser, hvordan makrokulturer påvirker de kulturer der findes i dem, og hvordan disse kulturer identificerer sig i forhold til dem - hvad end det er at identificere sig med dem eller bare i forhold til dem, som tilfældet er med modstandskulturens identifikation i forhold til Blizzard og drengerøvs-kulturen. Påvirkning behøver ikke være intentionel. Vi har inkluderet 'vesten' som en form for kultur i sin bredeste forstand, da den danner en ramme for meget af det, der til sidst ender i subkulturerne, for eksempel et bestemt ideal om ligestilling blandt kønnene, der vel at mærke er i modstrid med Blizzards ideal. Læg også mærke til, at kulturen i ActiBliz ikke direkte påvirker sine datterselskaber, men at den som holdingselskab kun indirekte påvirker dem via ledelsen i disse. Gamer-kulturens 'lokalhed' er svær at placere, siden den strækker sig over hele verden, men samtidig inkluderer færre mennesker¹⁹. Vi kan også se to eksempler på kompleksitet i påvirkning ved, at 1) drengerøvs-kulturen påvirker modstandskulturen der også identificerer sig i forhold til den ved sin modstand, og 2) at Blizzards ledelse både påvirker og bliver påvirket af deres overordnede organisationskultur, samt identificerer sig ud fra den, men at den overordnede organisationskultur ikke identificerer sig ud fra ledelsen. Dette er ikke et mønster der nødvendigvis findes i alle organisationer - mange ansatte identificerer sig ud fra deres chefer - men i hvert fald modstandskulturen identificerer sig ikke ud fra ledelsen.

Overbevisninger, værdier og adfærdsnormer (det kulturelle DNA) og hvordan det skaber kulturen

Vi vil her benytte Schein og Scheins teori om det kulturelle DNA til at se på de overbevisninger, værdier og adfærdsnormer²⁰, der eksisterer i Blizzards kultur. Som vi tidligere har antydnet, har den overordnede organisationskultur en del overbevisninger indlejret, som man kan antage også finder sted i gaming-kultur. En af de overbevisninger vi mener at kunne identificere, som de også fremhæver på deres hjemmeside med "Embrace Your Inner Geek" (Blizzard, 2021), er at man har lov at udfolde sig som man ønsker. Samtidig er der i Blizzards overordnede organisationskultur en accept af de ellers ret uprofessionelle aktiviteter som drengerøvs-kulturen har. Men i et mere positivt lys understøtter Blizzard også folks mulighed for at udtrykke sig, eksempelvis ved deres årlige konference BlizzCon hvor folk klæder sig ud som figurer fra deres spil, og ved at i hvert fald de mandlige ansatte har relativt stor frihed til at prioritere deres

¹⁹ Man kunne alternativt tale om vestlig gamer-kultur, men det spiller ingen rolle for opgavens vedkommende.

²⁰ Se s. 9



arbejdsdag som de ønsker. Alt dette peger på personlig frihed som en værdi hos Blizzard - også en oplagt værdi for en kultur baseret i USA, der er kendt for at være et land hvor man prioriterer personlig frihed højt, i hvert fald som en form for ideal. Men hvis Blizzard har denne værdi i deres kulturelle DNA, bliver de ansatte holdt til en dobbeltstandard, hvor kvindelige ansatte lader til at være underlagt strengere krav til deres opførsel, så de må arbejde mens deres kolleger har det sjovt. Sorte, kvindelige ansatte lader til at blive endnu mere kontrolleret. En mulig forklaring herpå er, at man har tillid til, at aktiviteter som typisk bliver forbundet med gaming-kultur, kan foregå samtidig med at de ansatte er produktive og varetager deres ansvar - men de aktiviteter forbindes ikke med de kvindelige ansatte, så når de vil lave noget andet end at arbejde, bliver det set ned på. Med andre ord er der en norm, som kunne lyde "mænd kan godt balancere sjov og arbejde, men det kan kvinder ikke". Hvorvidt hudfarve alene er en faktor, eller kun noget der forværrer situationen hvis man samtidig er kvinde, kan vi kun gætte på.

En værdi, som vi kan anse for at være en såkaldt falsk (eller i det mindste misforstået) værdi, er den tidligere nævnte 'gode stemning', i hvert fald fra de mandlige ansattes perspektiv. Det er sandsynligt, at hvis der har været ansatte som har påtalt at folk har drukket og spillet spil mens de overlod kvinder arbejdet, eller har sagt fra overfor jokes om kvindekroppe og voldtægt, er vedkommende blevet anset for at være en lyseslukker der ødelægger den gode stemning. Det giver mening at en sådan 'værdi', hvis den er en del af Blizzards kulturelle DNA, opfordrer kulturens medlemmer til ikke at sige fra overfor diskrimination, hvis de ikke vil miste popularitet i kulturen. Idéen om den gode stemning er sandsynligvis endnu stærkere i drenge-røvs-kulturen, der som subkultur kan siges at tage den gode stemning til ekstremer, måske som konsekvens af en misforstået tolkning af personlig frihed.

Modstandskulturen er et eksempel på, hvordan en subkultur definerer sig selv ud fra den overordnede kultur på en måde der får et markant anderledes udtryk end den overordnede kultur. Modstandskulturen kan også siges at have en værdi om personlig frihed, som hos Blizzard overordnet. Men modstandskulturen tolker værdien ud fra, at frihed også skal inkludere muligheden for at være fri fra ting som hæmmer ens frihed. Hvor den overordnede organisationskultur eksempelvis ville se videospil og sjofle jokes som en udøvelse af den værdsatte frihed, ville modstandskulturen se det som et brud på friheden hos de ansatte, der bliver overladt arbejdet og som ikke kan gå på arbejde uden at høre kommentarer om deres kroppe. De skal lave mere fysisk og emotionelt arbejde, endda uden at blive anerkendt for det. Mange nyansatte hos Bliz-



zard kommer sandsynligvis fra en gaming-makrokultur, og har værdier med derfra, som modstandskulturen deler uden markante forskelle i, hvordan de tolker dem. Men modstandskulturen har oplevet at værdien ikke bliver efterlevet overfor alle - hvilket er kernen af det, de gør modstand mod. Modstandskulturen kan også siges at have en overbevisning, bevidst eller ej, om at det kulturelle DNA som en organisation reklamerer med, og det DNA den rent faktisk besidder, bør være et og det samme. Når subkulturens medlemmer eksempelvis oplever et brud med overbevisningen “Every Voice Matters [...] Every employee is encouraged to speak up, listen, be respectful of other opinions, and embrace criticism” (Blizzard, 2021) ved at ansatte bliver straffet for at klage, er det ikke underligt at de gør modstand. På samme baggrund kan vi tolke modstandskulturen til at have retfærdighed som en værdi, som de enten ikke deler med den overordnede kultur, eller i hvert fald prioriterer højere.

Ledelsen er, som de fleste ledelses-subkulturer i profitbaserede virksomheder, en gruppe der indtænker profit i deres tolkninger af kulturens DNA. Eftersom anklageskriftet er blevet opdateret til også at anklage Blizzard for at holde information skjult for undersøgelsen og endda makulere dokumenter som kunne være relevante for sagen, kan vi tolke at ledelsen har set virksomhedens omdømme som mere værdifuld end retfærdighed. Det er oplagt at dette er fordi et godt omdømme gør folk mere villige til at bruge virksomhedens produkter, hvilket giver profit. Det ville også forklare hvis der har været intention bag ledelsens straf af ansatte der har talt op om diskrimination, og især deres senere forsøg på at ‘dæmpe’ anklagerne ved at hyre et union-buster-advokatfirma og makulere dokumenter som er relevante for undersøgelsen. Hvis dette er sandt, kan man også antage at der er nogle adfærdsnormer, enten hos ledelsen eller generelt i Blizzard, som er endnu værre end hvad der står i anklageskriftet, men som ikke kommer frem i lyset grundet makuleringen.

Vi har her en udlægning af det kulturelle DNA i Blizzards organisationskultur, samt de tre subkulturer som vi har identificeret. Dette er langt fra en udtømmende liste af de overbevisninger, værdier og adfærdsnormer som udgør det kulturelle DNA, samt subkulturer i organisationen, men det er de dele som er mest relevante for vores case, og som for nu står mest tydeligt som noget man kan analysere med målet om god organisationskultur.



Kulturens fire indikationer

Det kræver dog ingen analyse at se, at der er noget som bør ændres ved det kulturelle DNA vi har set, især hos drengerøvs-kulturen, eftersom det udmønter sig i cube crawls og voldtægtsjokes. For at få en bedre forståelse af det kulturelle DNA, vil vi her benytte Schein og Scheins teori om de fire indikationer for en kultur²¹. Disse vil vi kunne tydeliggøre ved at foretage en historisk analyse af Blizzard.

Strukturel stabilitet

Vi kan se, at der er en identifikation med de gaming-relaterede værdier og adfærdsnormer, såsom personlig frihed og at spille videospil (her forstået generelt og ikke nødvendigvis i arbejdstiden), der giver strukturel stabilitet og udgør en del af Blizzards DNA som vi kan kalde gaming-DNA'et, ved at der er løbende mulighed for at have det sjovt og udfolde sig med videospil i organisationen. En facet ved gaming-kultur er så den sexismen, der ifølge anklageskriftet er del af kulturen. Det er usandsynligt at Blizzards overordnede organisationskultur har sexismen som en eksplicit del af deres DNA. Der er nok snarere tale om, at det er en konsekvens af en tolkning af det kulturelle DNA. Gaming-kultur er ikke den eneste kultur hvor sexismen findes - der er talrige eksempler i det bredere samfund, og det er muligt at i hvert fald nogle af de eksempler på diskrimination vi ser, kommer derfra. Det betyder også, at diskrimination ikke er del af den strukturelle stabilitet. Ifølge Schein og Scheins teori kan man altså godt ændre på den del af Blizzards organisationskultur uden at det ændrer hele kulturen.

Dybde

Ser vi igen på personlig frihed, der er blandt de mest veldefinerede værdier fra det kulturelle DNA, kan vi også se at det er en del af dybden, ved at være en del af kulturens 'underbevidsthed' selv gennem forandringsperioder. Personlig frihed har vi indtil videre identificeret som noget Blizzard havde med fra gaming-kulturen da de blev stiftet, og hvis det er sandt, vil en historisk analyse af organisationen vise, at de altid har værdsat personlig frihed. Det kan være ved, at 'Embrace Your Inner Geek'-sloganet altid er blevet efterlevet, eller ved at man

²¹ Se s. 16-20

altid har anerkendt når folk spiller videospil, selv hvis det har været set som barnligt og uprofessionelt af det bredere samfund. Hvis den organisationskultur som anklageskriftet fremstiller, er kommet på baggrund af at man fortsat har sat personlig frihed højt, og det så er tolket til at inkludere ting som frihed til at drikke på arbejdspladsen og lave sjofle jokes, kan man stadig identificere den personlige frihed som værdi. Selv de tilfælde hvor ansatte er blevet straffet for at klage, kan ses i lyset af, at de forsøger at lægge en dæmper på folks frihed. Det er til gengæld muligt at den øgede kontrol af de sorte, kvindelige ansatte skyldes, at de som udfører den øgede kontrol, ikke ser dem som del af 'deres' kultur og derfor ikke under dem den frihed.

Bredde

Personlig frihed findes i hele organisationskulturen, og har indflydelse på alle dele af kulturen - dog med forskellige tolkninger, som vi også tidligere har berørt. Men én tolkning, som alle subkulturer også lader til at have accepteret, er friheden til at 'Embrace Your Inner Geek'. Til gengæld er der spørgsmålet om sexismen, som ikke er en del af DNA'et, fordi det ikke ville ændre på hele kulturen at fjerne sexismen. Men sexismen eksisterer stadigvæk bredt gennem organisationen og påvirker angiveligt hvordan ting foregår. En af anklageskriftets pointer er netop også, at det er gennemgående i organisationen at der finder sexismen sted (Wipper et al., 2021, s. 4-5). Vi ser her et tilfælde, hvor en adfærdsnorm lader til at eksistere bredt i organisationen uden være del af det kulturelle DNA. Det kan være fordi medlemmer af kulturen, der er sexist, viderefører det som en bred del af kulturen uden at identificere sig med det. Derved er det også muligt at fjerne sexismen uden et skift i det kulturelle DNA, siden folks identifikation med organisationskulturen ikke ændrer sig. Det kan dog være at andre dele af DNA'et bliver 'truet' af de tiltag som er nødvendige for at komme sexismen til livs, og eksempelvis drengerøvs-kulturens problematiske tolkninger af DNA'et må ændres.

Mønstre/integrering

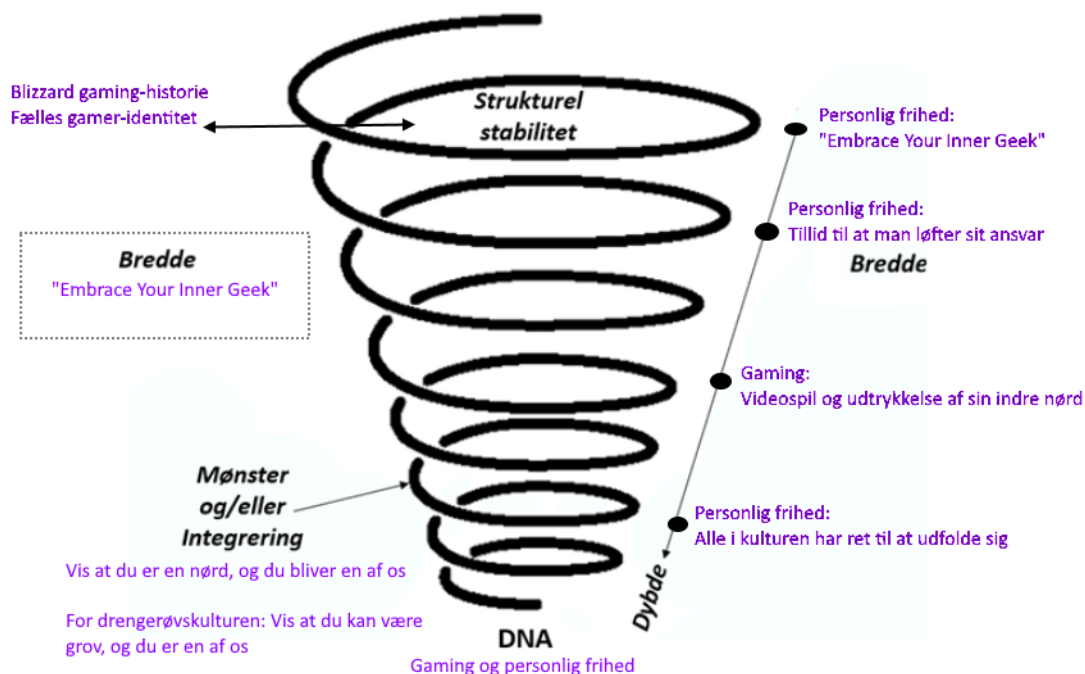
Fortsætter vi med drengerøvs-kulturen, er der en tydelig indikation af integrering ved deres aktiviteter, der kan ses som ritualer for at blive del af subkulturen. Cube crawls virker eksempelvis som en integreret del af subkulturen, som man skal deltage i for at være en 'rigtig drengerøv'. Sexisme virker til at være tilstrækkeligt indgroet i drengerøvs-kulturen og være en del af hele subkulturen til, at det kan ses som en del af DNA'et. Derfor er vores udgangspunkt at en subkultur godt kan have noget DNA som er separat fra den overordnede kultur, hvilket er en ændring fra Schein og Scheins oprindelige teori, om end den ikke ødelægger teorien. Her bliver



vi også opmærksomme på det tidligere berørte perspektiv, hvor vi beskrev drengerøvs-kulturen som en mere ekstrem tolkning af den overordnede organisationskulturs værdi om personlig frihed. Det er denne ekstreme tolkning, som vi mener har udviklet sig til at være nyt DNA, men det stiller et spørgsmål til hvornår en overbevisning, værdi eller adfærdsnorm er en variation af det oprindelige DNA, og hvornår det er anderledes nok til at være nyt DNA. Vores bud er, at hvis variationen er tilstrækkelig stor til at det ændrer på selve subkulturen at vende tilbage til den overordnede kulturs tolkning, er det nyt DNA, siden det er en essentiel del af kulturelt DNA ikke at kunne ændres uden at ændre på selve kulturen.

I den overordnede organisationskultur lader det til, at prioritering af personlig frihed og udfoldelse af at være nørd er henholdsvis et mønster- og et integreringsritual. Prioritering af personlig frihed er et mønster vi kan se i hele organisationen, inklusiv dens subkulturer. Der tegner sig et mønster af, at den enkelte skal have mulighed for at handle frit og gøre som de finder bedst, hvad end det er at spille videospil i arbejdstiden, tage den fritid som de finder nødvendig eller lave de jokes som de ønsker – i hvert fald hvis man er en hvid mand. Det hænger også sammen med den integrering vi har identificeret: udfoldelse af at være en nørd. For at blive integreret i Blizzards overordnede organisationskultur skal man have noget nørd-hed at udfolde. Det betyder, at subjektive forskelle i, hvad der er legitimt ‘nørdet’, gør at man kan blive accepteret som del af organisationen af nogle folk, men ikke af andre. Hvis der eksempelvis er en tilstrækkelig del af Blizzards organisationskultur der ikke ser kvinder eller ikke-hvide som ‘ægte’ gamere, bliver de ikke inkluderet i kulturen, og det bliver dermed lettere ikke at unde dem den frihed som man ellers værdsætter i kulturen. De forskellige subkulturer, særligt drengerøvs-kulturen og modstandskulturen, er grupper der har markant anderledes kriterier for, hvad der skal til for at blive en del af kulturen, og de grupper identificerer sig derfor stærkere med nogle ansatte hos Blizzard end med andre.

Der er uden tvivl flere dele af organisationskulturen som kan underlægges en analyse for at finde indikationer for det kulturelle DNA, men for caseanalysen er dette tilstrækkeligt til at analysere videre på. Vi kan tydeliggøre indikationerne for det kulturelle DNA ved at indsætte de identificerede dele i spiralmodellen, som vist nedenfor:



3 Kulturelle Indikationer for ActiBliz og Blizzard

Ledelsen

Vi vil benytte Schein og Scheins, samt Ofori og Toors teorier om ledelse²² til at undersøge Blizzards ledelse og ActiBliz i deres kapacitet som ledere af Blizzard. Til at starte med, kan vi se på ledelsens begyndelse i Blizzard. Da firmaet blev grundlagt i 1991, blev grundlæggerne sandsynligvis også lederne i organisationskulturen, da de var dem med den formelle magt - hvad der ellers gør sig gældende i de fleste virksomheder. Ledelsen har således været med til at grundlægge det kulturelle DNA som har resulteret i den diskriminerende kultur vi ser hos Blizzard nu, og videreført den til i dag. Hvis ledelsen er blevet udskiftet med tiden, er det den nye ledelse der har videreført denne kultur - og i den seneste tid også med viden om kulturens konsekvenser. Med undtagelse af Afrasiabi, ved vi ikke om Blizzards ledere er personligt moralsk stærke, men deres mangelfulde håndtering af diskriminationssager antyder, at de ikke er det, siden de derved accepterer moralsk uforståelig handling. Hvad angår etisk ledelse, er netop det at de har ladet den diskriminerende adfærd fortsætte, og endda straffet ansatte for at klage til HR, et tegn på at de udøver decideret uetisk ledelse. Der er ikke kun tale om at ledelsen var tøvende med en diskriminerende overordnet organisationskultur, men også at de lod den endnu

²² Se. s. 11

mere 'larmende' drengerøvs kultur stå til, og også tillod Afrasiabis tydelige krænkelse. Ac-tiBliz som overordnede ledere er heller ikke etiske ledere, grundet deres hyring af union-busters og handlinger i Blitzchung-sagen. Med Ofori og Toors teori kan vi dermed sige, at ledelsen ikke formår at løfte rollen som en etisk leder. I så fald at Blizzards ledelse har startet denne kultur da firmaet blev oprettet, kan vi med Schein og Scheins teori sige, at de sandsynligvis har været de indflydelsesrige medlemmer af kulturen der dengang introducerede de problematiske tolkninger af det kulturelle DNA som vi har uddybet i analysen²³. Det betyder, at ledelsen bærer en stor del af ansvaret for kulturen som den er i dag.

Det moralske ansvar kulturen som menneskeskabt og -opretholdt system har, samt adaptive behaviour

Vi vil nu analysere det moralske ansvar med Herzogs teori, her med fokus på kulturen som menneskeskabt og -opretholdt²⁴. Ifølge den foreløbige analyse er Blizzards organisationskultur skabt og videreført af deres ledelse. Den kulturelle accept af diskriminerende adfærd betyder, at man som mellemlider har været understøttet af kulturen til at prioritere mænd og hvide personer over kvinder og ikke-hvide. Ydermere har der sandsynligvis været en praksis hos Blizzard om at gøre sådan, og de mellemledere der har stået for eksempelvis at indstille ansatte til forfremmelse, har kunnet prioritere mænd og hvide højere. Her bliver spørgsmålet så, om fordelingen af de kvindelige og ikke-hvide ansatte kan pålægges de individuelle mellemledere. Hvis de ikke har været bevidste om, at de har været diskriminerende i deres adfærd, er det svært at sige, at de har haft intention bag deres handlinger. I det tilfælde har de nok snarere 'bare gjort som man plejer', hvilket placerer en stor del af ansvaret hos organisationskulturen og dermed de indflydelsesrige medlemmer af kulturen, der har været bevidste om det. Dette er et eksempel på adaptive behaviour, hvor mellemledernes praksis har været understøttet af en kultur som de så har tilpasset sig. Men mellemlederne har også i hvert fald noget ansvar for deres adfærd. I eksempelvis tilfældet med en kvindelig ansat der blev nægtet forfremmelse fordi hun kunne risikere at blive gravid og holde for meget af at være mor (Wipper et al., 2021, s. 12-13), er det svært at se, at den mellemlider der gav kommentaren ikke selv så det problematiske

²³ Især tolerance af sexisme og den ringe behandling af HR-klager.

²⁴ Se s. 27



i at nægte en ansat forfremmelse baseret på hendes køn. Siden vi kender eksemplet fra anklageskriftet, er det sandsynligvis også kendt af ledelsen, der for at være mere moralsk forsvarlige burde slå ned på den adfærd. Mellemlederen er altså ansvarlig for sin direkte handling, og kulturen (og derigennem ledelsen) er ansvarlig for at det har været acceptabelt i første omgang. Hos drengerøvs-kulturen foregik endnu grovere adfærd end i den overordnede kultur, hvilket det igen er svært at forestille sig, at 'drengerøvene' ikke på et tidspunkt har set det forkerte i. Men også her har subkulturen legitimeret adfærden, endda hjulpet af den overordnede organisationskultur og ledelsens accept.

Der tegner sig således et billede af, at der i de tilfælde hvor man rimeligvis burde kunne se det forkerte i sine egne handlinger, er der et moralsk ansvar hos den individuelle agent. Men disse handlinger, og generelt adfærd som bidrager til en større, diskriminerende praksis, er stadigvæk legitimeret af de indflydelsesrige medlemmer af Blizzards organisationskultur, især ledelsen og de mere karismatiske medlemmer af drengerøvs-kulturen, ved at det bliver understøttet gennem deres tolerance af adfærden.

Kulturens indvirken på menige medlemmer jf. adaptive behaviour

Her vil vi analysere kulturens indvirken på de almindelige medlemmer af Blizzards organisationskulturer med Herzog og Gigerenzers teori om adaptive behaviour²⁵, og hvordan det påvirker det moralske ansvar for de medlemmer. Disse tæller de menige ansatte i organisationen - ansatte der ikke har hverken formel eller uformel magt i kulturen, og som heller ikke har underordnede under sig. De tæller sandsynligvis en stor del af de ansatte i ActiBliz og dets datterselskaber, som et stilfærdigt flertal.

Fra menige ansatte, der er medlemmer af den overordnede organisationskultur, har vi set få egentlige diskriminerende handlinger. Det tætteste vi kommer på diskriminerende adfærd fra de menige ansatte er, at mange af dem har ladet stå til når andre har haft krænkende adfærd overfor kvindelige ansatte i organisationen. Men vi har også eksempler på at folk har taget handling ved at trække Afrasiabi fysisk væk når han har været særlig krænkende, og de har sandsynligvis også deltaget i walkouts uden selv at være del af modstandskulturen. De følger

²⁵ Se s. 28



med andre ord med strømmen, hvilket grundlæggende set er hvad adaptive behaviour beskriver. Det er også muligt at menige ansatte har udvist krænkende adfærd, måske for at vise sig overfor kollegaer, uden at være del af drengerøvs-kulturen. De menige medlemmer bliver altså adfærdsmæssigt påvirket af den kultur (og også de subkulturer) som findes i organisationen. Eftersom det lader til at være normalt at diskriminerende adfærd finder sted, både fra ligestillede (eksempelvis medlemmer af drengerøvs-kulturen) og overordnede i organisationen, er det også sandsynligt at mange er tankemæssigt påvirkede til at tolerere når der sker eksempelvis cube crawls og voldtægtsjokes som en del af hverdagen, uanset om de billiger det eller ej. Det betyder jævnfør adaptive behaviour, at selve deres tankemønstre bliver sådan, at de ignorerer diskrimination, og bare lever med det, ikke fordi de mener det er rigtigt, men fordi kulturen i organisationen har fået dem til at acceptere det.

Der findes også menige medlemmer af subkulturerne, og deres adfærd bliver påvirket efter mange af de samme principper som hvis de havde været det af den overordnede organisations-kultur. Medlemmer af drengerøvs-kulturen deltager i cube crawls og kommer fulde på arbejde fordi det er det, deres venner gør, og det er deres normal. De har også accepteret en grovere adfærd end for den overordnede kulturs vedkommende. På samme måde er medlemmer af modstandskulturen blevet vant til en anden normal, der involverer at erkende og reagere aktivt på diskrimination når de oplever den. Deres tankemønstre er så at sige blevet 'afvænnet' accepten af diskrimination i organisationen, og aktiv modstand er også blevet mere normalt - og måske endda noget man føler sig nødt til at gøre, for at være del af kulturen. Men hvor menige medlemmer af den overordnede organisationskultur har et begrænset ansvar (hvis de overhovedet har et), støder vi hos subkulturerne på noget som mudrer vandene for adaptive behaviours ansvars-begrænsning. Drengerøvs-kulturen involverer grovere, krænkende adfærd end i den overordnede kultur, hvilket som tidligere nævnt burde være til at se for eksempelvis personer der gramser på deres kollegers bryster. Selv hvis man er blevet endnu mere blind for diskrimination end hvis man havde tilhørt den overordnede kultur, har der stadig været et tidspunkt hvor man er indgået i drengerøvs-kulturen for første gang, deltaget i en cube crawl for første gang og så videre. Hvis man på det tidspunkt heller ikke har kunnet se det problematiske i sin adfærd, virker det, i hvert fald for os som udefrakommende, som noget man kunne kalde moralsk uagtsomhed, hvor man burde se det forkerte i sin handling, men ikke gør det, og altså stadig bærer noget moralsk ansvar - omend drengerøvs-kulturen også har ansvar ved at legitimere den adfærd i første omgang. Medlemmer af modstandskulturen har i endnu højere grad ansvar for deres handlinger, fordi en del af modstandskulturen kan siges at indebære netop at

tage ansvar. Det er med andre ord andre faktorer end blot dét at ens kultur påvirker én, der har noget at sige for ens moralske ansvar som følge af adaptive behaviour fra kulturen. Samtidig behøver den enkeltes ansvar ikke være proportionelt med kulturens ansvar for den enkeltes handlinger - hvis der eksempelvis i modstandskulturens DNA er en stærk tilskyndelse til at tage ansvar, kan kulturen godt bære et stort moralsk ansvar samtidig med at agenten også gør det. Vi har tilmed ikke berørt ansvaret fra andre kulturer som personer i casen også må siges at indgå i, eksempelvis folks hjem, opvækst, omgangskreds i deres fritid. At medtage dem i beregningen ville gøre det langt mere komplekst end en analyse af organisationen overordnet kan kapere, men det kan stadigvæk spille en rolle, i hvert fald i de mest grelle tilfælde.

Kulturens placering mellem det intime og det offentlige rum

Som arbejdsplads antager vi, at Blizzard har en kultur, som vi med Herzogs teori kan placere mellem det intime og det offentlige rum²⁶, med det formål at afklare, hvorfor de i anklageskriftet nævnte hændelser kan finde sted, som videre kan hjælpe os til at finde ud af, hvordan organisationskulturen kan håndtere hændelser som disse.

Man kan se Blizzards midt-imellem-hed mellem det offentlige og det intime blandt andet ved at der i anklageskriftet ikke står noget om, at kvindelige ansatte har sagt fra overfor andet end fysiske krænkelser, når de er hændt. I andre tilfælde, som voldtægtsjokes og at blive overladt de andres arbejde, har frasigelsen fundet sted ved klager til HR. I tilfælde, hvor nogen har gjort eller ytret noget som en anden ansat har fundet ubehageligt, har vedkommende ikke kunnet reagere tilstrækkeligt på det, eksempelvis ved at tale til joker'en om, at de ikke har det godt med den slags jokes og at det er sårende når de kommer med dem. Det er sandsynligt at det store (fysiske) rum som de ansatte befinder sig i, med mange mennesker som de kun kender professionelt, betyder at de ikke føler at de kan tilgå en joker, modsat i deres eget hjem - noget det deler med det offentlige rum. Det er simpelthen for grænseoverskridende. Omvendt kan de heller ikke komme væk fra situationen, fordi det jo er deres arbejdsplads. De er med andre ord fanget i at skulle være tæt nok på til at blive påvirket, men ikke tæt nok til at kunne sige ordentligt fra, da rummet ikke lægger op til at italesætte egne følelser, som vi kobler til det intime. Og for dem der eksempelvis laver voldtægtsjokes, er de sammen med folk som de identificerer

²⁶ Se s. 29



sig tilstrækkeligt med til at ville socialisere og få anseelse, modsat blandt fremmede i det offentlige, men stadig føle at de er et sted hvor de er langt nok væk fra andre, der stadig kan høre dem, til at kunne lave deres jokes, modsat det intime. De som laver voldtægtsjokes, udsender altså signaler, som de ikke har kontrol over, hvordan bliver modtaget, men de som modtager signaler har ofte heller ikke mulighed for at sende signaler tilbage og udtrykke deres følelser om det, alt sammen fordi det rum, de befinder sig i, tillader nok nærvær til at modtage signaler men ikke nok til at forholde sig fuldkomment til dem.

Det er en af årsagerne til, at ansatte som ikke har ondt i sinde med deres jokes, men bare ikke tænker over at de kan have konsekvenser, fortsætter med at lave dem. De får kun respons af den mest højlydte og umiddelbare form: latter. Dette rum mellem det offentlige og det intime udtrykkes også ved, at når eksempelvis en kvindelig ansat bliver nægtet forfremmelse og lønforhøjelse trods alle tegn på at hun fortjener det, har hun svært at give udtryk for sin utilfredshed, fordi hun er for langt fra sin overordnede rent socialt til at kunne føle sig tryk ved at udtrykke sine følelser - og den overordnede kan forlade sig udelukkende på sin professionelle relation til hende og være ligeglad med, hvad end de har af relation derudover. Her ser vi hvordan det formelle magtforhold bliver forstærket fordi den overordnede, ligesom i det intime rum, har en magt over den kvindelige ansatte, men modsat det intime rum hvor den gensidige relation også ville give hende magt, er der ikke de følelser involveret som muliggør dette, og det ender med situationer, hvor den kvindelige ansatte måske både har tid og den overordnedes opmærksomhed til at kunne forklare sin sag (hvis de for eksempel har en samtale på den overordnedes kontor), men ikke gør det, fordi det ingen effekt ville have. Det ville sandsynligvis blive set som uprofessionelt at vise følelser i den situation, også selvom de er berettiget - og på baggrund af den afstraffelse der har været af klager, ville det muligvis også gøre mere skade end gavn

Fra teorien ser vi her den kompleksitet bag interrelationen af adfærd og reaktioner, der danner baggrund for de konkrete handlinger der kendetegner Blizzards organisationskultur. Vi kan også se hvordan det kan ske både på de store kontorer med mange mennesker og i omgivelser som umiddelbart forekommer mere intime. Det viser også, hvordan der kan opstå, hvad man kunne kalde sociale blokader for de ansattes brug af voice, hvilket vi berører nærmere i afsnittet angående voice.



Ansattes brug af de fire instrumenter

Der er muligvis mere at hente eller fokusere på, hvilket kunne findes med en brug af de fire instrumenter fra henholdsvis Hirschmans teori og vores egen viderebygning²⁷. Vi vil her til sidst i analysen se på brugen af disse instrumenter som den har været hidtil, og hvordan de kan bruges til at skabe en bedre organisationskultur:

Exit

Trods de hårde forhold på arbejdspladsen, lader det ikke til at der har været en stor udvandring af ansatte, og der foreligger heller ingen information om, at gamere boykotter ActiBliz' spil. Selvom der utvivlsomt er både ansatte og gamere der har lavet en exit, er de sandsynligvis ikke talrige nok til at det har betydet noget for ActiBliz og Blizzard. Her ser vi et eksempel på, at exit ikke har haft en effekt, men også at der i så store firmaer som ActiBliz og dets datterselskaber skal meget til før det overhovedet mærkes. En leder der holder øje med exit som tegn på, at der kunne være noget galt, kunne altså være undskyldt for ikke at opdage et lille nok exit som andet end et normalt lille dyk i kurverne. Det ville også være svært at retfærdiggøre handling alene på baggrund af et så forholdsvis lille exit, på grund af den store forskel mellem størrelsen på exit'en og organisationen. Havde det alternativt været et markant større exit, eller en mindre virksomhed med måske 20 ansatte, ville det være lettere at få øje på og mere oplagt at reagere på. I en organisation med 20 medlemmer ville en enkelt persons exit betyde et fald på 5 %, hvorimod der skal næsten 500 opsigelser til for at se det samme forhold til ActiBliz' 9.500 ansatte. Til gengæld er der sket et fald på 6 % i ActiBliz' aktier (Subin, 2021) fordi investorer har trukket sig, hvilket netop har fået ActiBliz til at reagere. Ulempen er, at ActiBliz ikke nødvendigvis ser det som et problem der skal løses ved at håndtere diskriminationen i deres selskaber på en meningsfuld måde, men nok snarere som et problem der udadtil skal forekomme som værende løst hurtigst muligt - ellers havde de nok ikke hyret et advokatfirma til at afholde deres ansatte fra at lave walkouts.

Når der ikke er mange opsigelser, kan det skyldes noget loyalty, som vi vil uddybe i det tilhørende afsnit. Men de problemer som analysen har fremhævet, er nogen som har medført exit,

²⁷ Se s. 39



som det mindste i form af investorflugt. Dette ville ActiBliz med fordel kunne se som et wake-up call til at gøre ting for meningsfuldt at forbedre deres organisationskultur, og sørge for at den ikke fortsætter eller udvikler sig. Det ville indebære at forpligte sig på at løse de problemer der har medført investorflugten.

Voice

Der har været rig brug af voice i ActiBliz' diskriminationssag. Ansattes walkouts og protester, gamere og investorers kald på at firmaet skulle forbedre deres organisationskultur, og søgsmålet fra DFEH er alle eksempler på voice. Det, at man har klaget til DFEH, er også et eksempel på voice, som endda har haft en synlig effekt. De ansatte, ActiBliz' spillere og investorerne er alle stakeholders til ActiBliz. Til gengæld er DFEH ikke på samme måde påvirket af ActiBliz' aktiviteter, men deres søgsmål er stadig en brug af voice, ligesom en klage til DFEH som autoritet er brug af voice. Som forventet har voice haft en større effekt end exit, siden især søgsmålet med dets trussel om retslige konsekvenser har fået ActiBliz og Blizzard til at reagere. Desværre er reaktionen mest at man har forsøgt at dæmpe effekten af voice ved intimidering af de ansatte til ikke at samle sig, og ved makulering af relevante dokumenter for DFEH's efterforskning. Der er dog en lille positiv ved fyringen af, hvad man kan håbe, er de værste sexister i Blizzard, og udvidelsen af det etiske team kan også forbedre organisationskulturen fremadrettet. En fordel ved voice som kan bruges til at forbedre ledelse er, at den kommunikerer et problem langt mere effektivt, da den selvsagt er direkte kommunikation, hvorimod exit sjældent bliver uddybet. Der skal principielt set også kun én repræsentant til, som kan tale på manges vegne, hvilket ikke kan foretages med exit. En ledelse har også bedre mulighed for at stille uddybende spørgsmål til dem der bruger voice. Den større forståelse kan altså bruges af organisationen til at forbedre sig mere effektivt - eller, som det er tilfældet med ActiBliz, at finde måder at omgå brugen af voice med signalpolitik og målrettet undertrykkelse af voice.

Loyalty

Der lader til at være meget loyalty hos Blizzard (som har hovedparten af de relevante ansatte i forhold til ActiBliz), siden der er sket langt mere voice end exit. De to mest åbenlyse årsager hertil (som godt kan eksistere samtidig) er, at det er en stor ulempe at være arbejdsløs, og at der er et stærkt nørde-fællesskab, som vi har tidligere peget på, at Blizzard har skabt under "Embrace Your Inner Geek". Den loyalty de ansatte har, er sandsynligvis forbundet med deres kolleger (i hvert fald dem, der ikke er sexister og racister), frem for Blizzard som organisation



eller ledelse, selvom det selvfølgelig sker gennem en fælles interesse i noget skabt af Blizzard. Det ligner et 'passion-job', hvor en del af lønnen i arbejdet er, at det er så fedt at lave hvad de laver (Ho, Wong & Lee, 2011, s. 28). Muligheden for at spille videospil og lave aktiviteter der ellers er forbundet med fritid, i arbejdstiden, spiller sandsynligvis også en rolle her. Men ledelsen ved også at det er noget der tiltrækker mange jobsøgende, hvorfor de sandsynligvis udnytter det til at kunne have værre arbejdsforhold end mindre passionsdrevne arbejdspladser, uden konsekvenser. Det er så løbet løbsk og er blevet til de forhold, vi ser i anklageskriftet. Mange af de ansatte der ikke er blevet direkte ramt af diskrimination, men har set det, har sikkert også undladt at reagere på at der er et problem, grundet loyalty. Det er et eksempel på den 'tveægget sværd'-mekanisme der er ved loyalty, hvor en moralsk uforsvarlig kultur er blevet accepteret af de ansatte. Hvis Blizzards organisationskultur var bedre, men stadig havde problemer, i fortiden, og det ikke blev holdt skjult af loyalty, kunne det være at Blizzard og ActiBliz var blevet opmærksomme på problemerne inden de blev så store som de er i dag. Derved kunne de lettere have modvirket den moralsk uforsvarlige organisationskultur - eller blive tvunget til samme, hvis de så det, men ikke handlede. Her ser vi et eksempel på, at ledelsen i en organisation skal varetage loyalty på en forsvarlig måde og bruge den som instrument til effektivt at opdage og håndtere problemer i organisationen. Det kunne være ved at gøre det til en del af kulturen, at man udviser loyalitet overfor organisationen ved at handle moralsk forsvarligt, så loyalty netop betyder at alle deltager i at se og gøre opmærksom på problematikker ved organisationen. Det vil betyde øget demokratisering af organisationen og generel forstærkning af voice, hvilket ledelsen, hvis de som tidligere nævnt ser organisationer med det moderne perspektiv der ikke involverer en demokratisk organisation, selvsagt ikke ønsker at stile efter.

Listening

Vores egen kreation, det fjerde instrument listening, er helt fraværende hos Blizzard og ActiBliz. Den første del af listening - at lederen sender signaler om at de ansatte kan bruge deres voice med effekt - er endda blevet modsagt ved, at ansatte der har brugt deres voice ved at klage til HR, er blevet straffet, og ved at ActiBliz har forsøgt at forhindre de ansattes brug af voice ved at intimidere dem fra walkouts og protester. Det har sandsynligvis svækket voice betydeligt, og det er først ved det bredere samfunds opmærksomhed at voice ser ud til at have en reel effekt igen. På sin vis har DFEH udvist listening som en slags indflydelseshaver på organisationskulturer i hele Californien, hvorfor det sandsynligvis også har været dér hvor voice har været mest aktivt. Den anden del af listening - at man rent faktisk lytter og viser dette - er



ligeledes fraværende hos Blizzard og ActiBliz. Der er ikke noget der tyder på, at det er de ansattes brug af voice der har fået dem til at reagere, det er nok snarere anklagen mod dem og de økonomiske konsekvenser. Havde Blizzards ledelse udvist listening, ville de have handlet så snart HR modtog klagerne fra de ansatte, og eksempelvis også givet Afrasiabi en større konsekvens ved hans opførsel. I stedet har de skabt en kultur, hvor ansatte ikke føler at det giver mening at fortælle når der er noget galt, hvilket også betyder at diskriminationen kan fortsætte. En leder der brugte listening ville også være blevet alarmeret da en ansat begik selvmord, som et tegn på at noget var helt galt. Selv hvis det bare var et enkelt råddent æble der var skyld i at hun begik selvmord, ville det sende et vigtigt signal at den pågældende ansatte fik synlige konsekvenser for at have udsat hende for den mentale skade, der bidrog til hendes selvmord. Der er sandsynligvis flere eksempler at hente, men det er tydeligt at Blizzard og ActiBliz skal arbejde på deres listening, hvis de ønsker at der kommer en bedre organisationskultur på arbejdspladsen.

Organisationssynet hos ActiBliz

Ud fra hvad vi ved om Blizzards organisationsstruktur, kan vi placere hvordan organisationskulturen ser sig selv i forhold til de tre organisationssyn som vi med Tofts teori har udpenslet. Disse er det moderne syn, karakteriseret ved top-down hierarki og en tydelig opdeling mellem organisations og ikke-organisation; det postmoderne, karakteriseret ved demokratisk struktur og konstant forandring; og Tofts midtersyn, der anerkender magt, omend blødere end i det moderne, og også har en mere sløret linje mellem organisation og ikke-organisation. Det virker øjensynligt til, at ledelsen ser Blizzard i det moderne syn mere end noget andet. De forekommer at styre firmaet top-down, og har kun lyttet til de ansatte efter en statslig institution har sat en retssag i gang. Ligeledes har de sat et klart skel mellem, hvad der er inden for organisationen og hvad der er uden for, siden de har tilladt den groft diskriminerende kultur. I forbindelse med Blitzchung-sagen må man antage at de heller ikke mener, at censur og fyringer for at kalde på frihed og demokrati er noget der hører til det bredere samfund de kommer fra. Derfor mener vi at de sætter et skel mellem hvad der sker inden for organisationen og hvad der sker uden for.

Den overordnede organisationskultur og drengerøvs-kulturen forekommer ikke at se Blizzard stærkt i et bestemt syn, i hvert fald ikke generelt i kulturen eller subkulturen. Til gengæld lader modstandskulturen til at se Blizzard i et syn der bevæger sig tættere på det postmoderne. Medlemmer af modstandskulturen lader til at se organisationen som noget, der i hvert fald burde



have en grad af demokratisk styring, især i lyset af deres utilfredshed med ledelsen. De har heller ikke samme skel mellem organisation og ikke-organisation, som det moderne organisationssyn hævder. Det gør at vi kan tolke medlemmerne af modstandskulturens forventninger om, at der indfinder sig konsekvenser af den diskriminerende adfærd, som forventninger der går ud over organisationen, og ud i det bredere samfunds forventninger om, hvad man kan tillade sig overfor andre. Spørger man et medlem af modstandskulturen om deres mening i forhold til Blitzchung-sagen, er det også sandsynligt at vedkommende finder det problematisk og skadeligt for demokratiet som det ses i vesten.

Ser man skellet mellem de moderne og postmoderne organisationssyn som et spektrum hvori Tofts syn ligger i midten, så giver det mening at modstandskulturen befinder sig i den anden ende af spektret i forhold til især ledelsen, da de på mange måder er en modsætning til ledelsen og identificerer sig ved at have modsatrettet holdninger til ledelsens beslutninger. Modstandskulturens walkouts og protester gør også, at de virker aktivistiske, hvilket også gør det oplagt at de befinder sig langt fra deres modsætninger i deres syn på, hvordan en organisation burde fungere. Tofts midtersyn virker som et godt sted for et organisationssyn, for en virksomhed har brug for en ledelse til at tage valg (top-down), men det bliver kun bedre af at ledelsen forpligter sig på at udøve listening ved at lytte til de ansatte og handle derefter (demokrati). Samtidig er der handlinger, såsom hårde prioriteringer af arbejdere under en fyringsrunde, der ikke behøver have noget at gøre med det omgivende samfund, men som måske stadig siger noget om organisationens karakter (sløret grænse mellem organisation/ikke organisation).

Kulturens opretholdelse af Herzogs moralske normer

Vi kommer nu til det springende punkt for at sige, om Blizzard har en god organisationskultur - hvorvidt den formår at understøtte moralsk forsvarlig handlen og modvirke moralsk uforsvarlig handlen, med udgangspunkt i Herzogs moralske normer. Det bliver et rungende nej herfra.

Organisationskulturen er overordnet præget af, at man accepterer sexisme og racisme, både i mere subtile former og i form af tydeligt krænkende adfærd. Ledelsen, som står med den formelle magt der giver indflydelse på i hvert fald noget af Blizzards diskrimination, har som subkultur ikke blot undladt at modvirke moralsk uforsvarlig handlen ved ikke at lave konsekvenser for sexisme og racisme, men har ligefrem modvirket moralsk forsvarlig handlen ved at straffe de ansatte, der har forsøgt at forbedre organisationskulturen, både i forhold til klager til HR og intimidering af protestgrupper. Ved at modvirke dette, gør ledelsen det heller ikke

muligt at være moralsk agent i Blizzard, uden at skulle kæmpe for det. Herzogs første moralske norm bliver brudt ved, at accepten af diskrimination er en disrespekt overfor de kvindelige og ikke-hvide ansatte hos Blizzard. Herzogs anden moralske norm bliver brudt, for 2a ved at flere individuelle ansatte har været psykologisk ramt af diskriminationen, endda med selvmord til følge, og for 2b ved at gøre Blizzard til en arbejdsplads hvor det er legitimt at være racist og sexist. Drengerøvskulturen gør meget af det samme ved at understøtte cube crawls og voldtægtsjokes. Til gengæld forekommer modstandskulturen at overholde de to moralske normer ved at ville bekæmpe den diskrimination der bryder med normerne.

At lægge abstraktionsniveauet for forpligtelser / Identificere værdier og falske værdier, se hvad der skal ændres og bevares

Vi har nu en idé om Blizzard som organisation, og hvad der gør at organisationskulturen ikke er en god kultur. Med udgangspunkt i vores teori fra Herzog, Raz og Pilch og Turska, vil vi forsøge at lægge det rette abstraktionsniveau for de forpligtelser der skal til for at Blizzard får en god organisationskultur, og identificere hvad organisationen skal ændre og bevare til dette formål.

Hvis vi drager inspiration fra Pilch og Turskas case med mobning på en arbejdsplads, ser vi at hvis organisationskulturen giver dens medlemmer en følelse af, at det er legitimt at mobbe, sker mobning hyppigere. Hvis der derimod er en følelse af fællesskab og en fleksibel arbejdsstruktur, sker mobning sjældnere²⁸. Vi har fundet ud af, at sexisme og racisme kan ske i Blizzards organisationskultur fordi kulturen tillader det, så ét sted at slå ned er at indføre en klar værdi om, at enhver har ret til at blive ikke blot hørt, men også lyttet respektfuldt til - anerkendelse og respekt for ens perspektiv²⁹. Blizzard reklamerer allerede med disse værdier i deres “Every Voice Matters” (Blizzard, 2021), men det er som bekendt tilsyneladende kun noget de præsenterer, og ikke noget de efterlever. Værdierne er på et abstraktionsniveau, hvor de forholder sig direkte til konkrete hændelser, navnlig når nogen giver sin mening til kende, og de kan også oplagt efterleves ved at organisationen indfører, og håndhæver meningsfulde konsekvenser for at bryde med værdierne. Eksemplet med klager til HR der blev opbevaret usikkert og derefter brugt til at straffe dem der klagede, lægger også op til retten til anonymt at klage,

²⁸ Se s. 35

²⁹ En underbyggende baggrund for at respektere folks perspektiver kan hentes fra eksemplet s. 41-42

som noget værdifuldt organisationen kan understøtte “Every Voice Matters” ved at håndhæve. At støtte op om dette åbner også for, at ansatte i højere grad kan føle sig respekteret og anerkendt af organisationen, ved at de bliver taget alvorligt. Anerkendelse og respekt er to værdier som lige nu ikke er til at finde, i hvert fald på en måde der inkluderer kvindelige og ikke-hvide ansatte.

Ser vi på den eksisterende værdi, personlig frihed, lægger den sig også op af et præsenteret slogan: “Embrace Your Inner Geek” (Blizzard, 2021). Eftersom det er noget der hører til Blizzards kulturelle DNA, giver det mening at bevare personlig frihed som værdi, også fordi det er betydeligt nemmere for kulturen at skulle omfortolke en værdi end helt ændre på den. Som vi tidligere fandt ud af, fortolker flere dele af Blizzard personlig frihed på en måde der er problematisk, enten fordi den ikke tager hensyn til andres velbefindende eller fordi der er medlemmer af organisationen som de ikke inkluderer. En omfortolkning som man med fordel kunne følge, lyder: “du har frihed - men ikke til at handle, så du skader andre, hverken fysisk, mentalt eller socialt, og du skal bestræbe dig på at overholde dette”. Her er en grad af vurdering, især fordi ikke alle mennesker er lige hårdføre, men tilføjelsen af at man skal bestræbe sig på ikke at skade andre, gør at så længe man udviser en ‘good faith-effort’ for ikke at skade andre, overholder man det. Her ser vi til gengæld også, at der er en chance for at drengerøvs-kulturen, som har meget skadeligt som del af sit DNA, enten må omfortolke sit DNA til noget bæredygtigt eller ændre sig grundlæggende, måske med en opløsning af subkulturen til følge.

Modstandskulturen har utvivlsomt retfærdighed som en værdi, de prioriterer højt, i lyset af deres aktivisme overfor ActiBliz, og endda er defineret af det. Deres tolkning af retfærdighed er så, at de værdier som Blizzard præsenterer, er nogen de også efterlever - hvilket også forekommer som en prisværdig værdi. Skyggesiden af retfærdigheden er, hvis behovet for retfærdighed bliver så stærkt at modstandskulturens medlemmer bliver intolerante overfor mennesker der ikke har fortjent det, i stil med stereotypen om feminister der er det i en sådan grad at det bliver til misandri. Noget lignende er allerede sket med den inklusivitet, som ledelsen har udvist overfor diskrimination i organisationen. Selvom inklusivitet normalt ses som en dyd, har ledelsen udvist det på en uansvarlig og uretfærdig måde ved at acceptere handlinger der har vist sig diskriminerende, og tilmed ekskluderet folk der har forsøgt at gøre inklusiviteten retfærdig. Her er retfærdighed og inklusivitet altså ikke inkommensurable værdier fordi der udvises inklusivitet på en uværdig måde, fordi udformningen af inklusivitet gør retfærdighed til den op-



lagt bedre værdi. Så længe modstandskulturens værdi om retfærdighed ikke tolkes på en skadelig måde ved eksempelvis at blive ekskluderende overfor alle mænd, er der altså ingen tvivl om hvem der har ‘the moral high ground’.

Dette er blot et lille udpluk af mulige værdier og forpligtelser som Blizzard med fordel kan se nærmere på. Det eneste markante værdi som lader til at være positivt for organisationen at beholde, er geek-delen af “Embrace Your Inner Geek”, der skaber et fællesskab i folks udfoldelse af deres nørdethed.

Opsummering

ActiBliz og dets datterselskab Blizzard har en organisationskultur, som har rødder i en bredere gamingkultur, men også har store problemer med sexisme og racisme. Foruden den overordnede organisationskultur eksisterer der tre relevante subkulturer i Blizzard: ledelsen, der har størst indflydelse qua deres formelle magt, drengerøvs-kulturen, der udviser en grovere grad af den diskrimination man finder i den overordnede organisationskultur, og modstandskulturen, der aktivt forsøger at bekæmpe diskrimination i organisationen. I det kulturelle DNA eksisterer personlig frihed som en væsentlig værdi. Den bliver tolket af den overordnede organisationskultur og drengerøvs-kulturen til at betyde personlig frihed uden agt for, hvordan deres adfærd påvirker andre. I modstandskulturen tolkes personlig frihed til at inkludere frihed fra de laster, de kvindelige og de ikke-hvide ansatte skal døje med. Ledelsen prioriterer profit højere end personlig frihed, men anerkender også den overordnede organisationskulturs tolkning af værdien. For hele organisationen er der dog en facet af personlig frihed, som indebærer friheden til at udtrykke sig som ‘nørd’, som alle parter understøtter.

Actibliz og Blizzard eksisterer også inden for nogle større makrokulturer, særligt det bredere samfund i ‘vesten’, hvis reaktioner på den diskrimination som findes i organisationen, er årsagen til, at der er ved at ske ændringer indenfor organisationen, men måske også årsagen til at diskriminationen fandt vej ind i organisationen til at starte med. Grundet blandt andet diskrimination indenfor kulturen kan Actibliz og Blizzards organisationskultur i det store hele siges, ikke at være en forsvarlig organisationskultur og derfor ikke en god organisationskultur. Kulturen formår ikke at understøtte sine medlemmer i at handle moralsk forsvarligt eller modvirke moralsk uforsvarlig handlen. Det har betydet, at organisationen er blevet et sted, hvor man kan opføre sig sexistisk og racistisk uden konsekvenser. Som den gruppe der har størst indflydelse på organisationskulturen, bærer ledelsen det største ansvar for at have skabt og opretholdt



denne kultur. Da vi har benyttet de fire instrumenter, exit, voice loyalty og listening har vi identificeret relevante forpligtelser, organisationen kan påtage sig, i form af at lytte til de ansatte, handle meningsfuldt på hvad de har at sige, opretholde meningsfulde konsekvenser for skadelig adfærd i organisationen og i det hele taget efterleve de værdier som Blizzard præsenterer på deres hjemmeside.

Analyse af Ben & Jerry's

Ben & Jerry's organisatoriske formål

I casepræsentationen af Ben & Jerry's bliver vi bevidste om, at organisationens overordnede mål er at lave is i verdensklasse, og at målet ikke skulle være udelukkende at skabe profit, for profittens skyld, men at de via deres kapital fik mulighed for at give 'noget' tilbage til det sociale miljø for at 'tjene det fælles gode'. Som vi tidligere har beskrevet ved Hatch' teori, har Ben & Jerry's fra begyndelsen haft stærke sociale værdier, som gik ud over et ansvar for profitmaksimering, der ud fra et markedsliberalt perspektiv ville være godt, ved at bidrage til en forsyningskæde, som skaber højere forbrug, mere velstand og dermed større efterspørgsel, men Ben & Jerry's tilføjer ansvaret for at tjene det fælles gode (Greenfield, 2018). Dette var også hvad organisationen beskrev som deres dobbelte bundlinje eller 'the double dip'. Ben and Jerry's formål er, som Jerry Greenfield udtrykker at bruge is til at ændre verden - at udnytte deres produkt til at skabe profit, hvorved virksomheden kan støtte projekter der tager hånd om forskellige sociale problematikker, som organisationen finder mening i at støtte. Ud fra hvad vi ved om organisationen, kan det siges at deres overordnede formål - i hvert fald da de blev grundlagt - var atypisk for en sådan kapitalledelse, og at dømme ud fra deres stærke sociale værdier og initiativer, var forud for deres tid. Hvis vi i denne sammenhæng forholder os til teorien fra Crane et al. angående, at virksomheder identificerer sig ud fra deres makrokultur, og derfor forstår og portrætterer sig som politisk integreret i deres eksterne miljø, kan vi antage, Ben & Jerry's er et eksempel herpå, da de blandt andet benytter produkternes indpakning til at sprede deres politiske budskaber. Vi kan videre pege på, at Ben & Jerry's adfærd adskiller sig fra majoriteten af virksomheder drevet af kapitalledelser, hvor vi for 60'erne generelt kan tolke deres formål som værende profitmaksimering³⁰. Ben & Jerry's har altså skabt deres identitet på markedet ved at adskille sig kraftigt fra de fleste virksomheder, og identificerede sig ydermere ved deres stærke sociale værdier, som bidrog til at deres adfærd adskilte sig fra den daværende majoritet af virksomheder.

³⁰ Se s. 5



Den todelte organisationsstruktur

Ben & Jerry's overordnede ledelse består af the Board of Directors, som blev sammensat før salget af organisationen, hvoraf mere end halvdelen af stemmeberettigelsen er under Cohen og Greenfields indflydelse. Formålet med dette er at sikre organisationens originale værdier og integritet på markedet. Som analytikere er vi opmærksomme på, at en sådan stemmefordeling i en organisation, der er finansielt støttet af forskellige shareholders, ikke kan siges at understøtte en demokratisk valgt ledelse.

Ser vi derimod på det vi vil kalde den interne organisationsstruktur i hver enkelt afdeling af organisationen for eksempel med udgangspunkt i anden og tredje beretning, fra ansatte i organisationen, tyder det på, at organisationsstrukturen er drevet af en franchising-struktur, hvoraf den daglige drift af eksempelvis en Scoop Shop drives af internt management, og at ledelsen er hierarkisk opdelt efter shiftleaders, managers og almindelige medarbejdere. Vi bliver derved også bevidste om organisationens størrelse, og hvordan den på mange måder, er opdelt i forskellige afdelinger, som hver har deres egne mål. Vi ved, at organisationers mål præger deres arbejdsprocesser³¹, derfor er vi opmærksomme på, at der kan indfinde sig individuelle subkulturer til den overordnede organisationskultur.

Den historiske analyse og effekten på organisationens delte indlæringer

I forbindelse med at identificere organisationers kultur, bliver vi på baggrund af Schein og Scheins teori bekendt med vigtigheden af at iværksætte en historisk analyse af organisationens indlæringer. Disse indlæringer er, hvad medlemmerne nedarver, og deler mellem hinanden, og som viser sig, at have positive udfald for medlemmerne selv og derfor for kulturen³². At dømme ud fra Ben & Jerry's værdier og initiativer på det sociale område ud fra vores casepræsentation er det svært at se, hvilke værdier vi i vores historiske analyse af organisationen kan pege på som værende dårlige for dets medlemmer. Værdier afspejler sig eksempelvis som: retfærdighed, ikke at dømme folk ud fra deres tidligere eller nuværende livssituation, at give folk en stemme, at tilse mennesker med værdighed, at tildele en fair løn der dækker basale behov, og hjælper med at bryde ud af fattigdom. Med afsæt i disse eksempler på, hvordan organisationen

³¹ Se s. 4

³² Se s. 8-9



historisk set har portrætteret sig selv ud fra deres sociale værdier, tolker vi, at medlemmerne af organisationen forholdsvis hurtigt har betragtet deres ansættelse som værende positiv. Derfor antager vi, at nogle specifikke ansættelser har haft positiv og livsændrende værdi for medlemmerne, eksempelvis de tidligere dømte, som er blevet ansat, uden organisationen har stillet sig kritisk overfor deres fortid. Sådanne medlemmers personlige fortællinger om Ben & Jerry's mener vi, kan have været med til at generere positive delte indlæringer mellem medlemmerne imellem.

I den historiske analyse af organisation kan vi også forholdsvis let udpege Cohen og Greenfield som grundlæggere. Vi kan sandsynligvis også identificere dem som anerkendte 'sande ledere', da de har vist engagement og effektiviseret deres værdier, ved aktivt at tage hånd om sociale problematikker i det lokale miljø. De har for eksempel tildelt ansatte en retfærdig løn.

Identifikation i gruppen

Vores påstand er altså, at Ben & Jerry's kan have, hvad vi kan kalde et stærkt kulturelt DNA, da organisationen historisk set har været tro mod deres værdier og overbevisninger. I casepræsentationen pointerer vi også at Greenfield og Cohen, fandt det utrolig vigtigt, at så længe de ansatte var på arbejde, skulle de ansatte påtage sig ansvaret for, at organisationens værdier blev taget alvorligt, og efterleve dem i det omfang det er muligt. Dette udsagn må vi antage afspejler den interne organisationsstruktur, da Greenfield beskriver, at jo mere definerede og stærke værdierne i organisationen blev, desto mere attraktiv blev organisationen for personer som delte værdierne. Vi tolker herfra, at der er mulighed for at de eksisterende værdier, og nok i høj grad resultaterne af disse, kan have været katalysator for, at nogle af organisations medlemmer har ansøgt om arbejde hos Ben & Jerry's. Vi tillader os at kalde dette fænomen for *allerede-identifikation*, da identifikationen med organisationens værdier gik forud for deres ansættelse. Ud fra Schein og Scheins teori³³, kan vi tolke dette som et resultat af de ansattes positive delte indlæringer, og den måde organisationen portrætterer sig på. For nye medlemmer som allerede deler organisationens værdier, er der altså ikke et lige så stort behov for en granskning af organisationens værdier for at identificere de selv-definerede markører, vi i kraft af Marin og

³³ Se s. 10–11

Ruiz'³⁴ teori kan sige, har stor betydning for den enkelte persons selvidentifikation med organisationen.

Hvis dette er sandt, mener vi, at nogle af de ansattes personlige værdier, allerede overlapper organisationens værdier, og at dette altså også kan være grundlaget for, at de har søgt job hos Ben & Jerry's. I sådanne tilfælde ville de ansatte allerede have dannet sig en identitetsfølelse overfor organisationens værdier, inden de overhovedet er en del af organisationens daglige rutiner, og Ben & Jerry's' kulturelle DNA vil fra begyndelsen ikke blot være meningsgivende for de nye ansattes daglige rutiner og arbejdsopgaver, men de er allerede 'taget-for-givet', og eksisterer som en identitetsfølelse og *er* deres værdier. Det er muligt, vi kan tolke den første beretning, som et eksempel herpå.

Tre eksempler fra den interne organisationsstruktur på identifikation med Ben & Jerry's værdier

Den **første beretning** er skrevet af en Ice Cream Scooper, og er et eksempel på en ansat, der har dømt arbejdspladsen lavest inde på Indeeds hjemmeside. Vi ser det som en mulighed at tolke beretningen, som et eksempel på allerede-identifikation, grundet tegn på at personen nærer sympati i forhold til Ben & Jerry's sociale initiativer. Vi tolker dette tegn ud fra følgende: "This isn't bashing their social programs" (Bilag 1). Selvom personen gør os opmærksomme på sin holdning til deres sociale programmer, tolker vi ud fra personens opfølgende kommentar, at der er en uoverensstemmelse mellem de 'social programs' og virkeligheden på vedkommandes arbejdsplads. Denne tolkning gør vi på baggrund af følgende: "There is a culture of anger, seething rage (...) I didn't have a single shift where someone was[n't] rude, ornery, prickly, and or downright mean to everyone else"³⁵ (Bilag 1). Hvis det er sandt, at personen er sympatisk overfor Ben & Jerry's' sociale projekter og visioner, hvilket vi tolker som de sociale initiativer Ben & Jerry's gør ud fra deres kulturelle DNA, kan det betyde, at den ansatte kan have etableret en allerede-identifikation med organisationens arbejdsprocesser, og opfatter disse som følelser, tankemønstre og adfærdsnormer, hvilket er en påstand vi trækker fra Schein og Schiens, samt Marin og Ruiz' teori. Sat lidt på spidsen betyder det, at de organiseringsprocesser den ansatte præsenteres for, ikke blot er arbejdsrutiner, men forstås som adfærdsnormer og tankemønstre,

³⁴ Se s. 11

³⁵ Vi er opmærksomme på, at der i den originale beretning står 'was', og at der i vores citering står 'wasn't', men i forhold til konteksten i resten af beretningen, tolker vi 'was' som en slåfejl.

man følelsesmæssigt forbinder til arbejdspladsen. Styrken ved identifikationsmarkørerne og processen i at identificere disse har stor indflydelse på den enkelte person, og kan påvirke personens personlige værdier³⁶. Oplevelserne fra første beretning er direkte knyttet til den specifikke arbejdspladskultur på personens arbejdsplads, og vi er derfor opmærksomme på, at det selvfølgelig ikke giver os et realistisk perspektiv på alle dele af Ben & Jerry's' organisation. Alligevel undrer vi os over modsætningen mellem personens hverdag hos Ben & Jerry's, og de stærke sociale værdier, som ellers er kendetegn ved Ben & Jerry's. Vi tolker, at forklaringen kan være, at personen kan være et eksempel på en, der accepterede arbejdsforholdene, fordi vedkommende kan have været påvirket af sin allerede-identifikation med organisationens præsenterede værdier og overbevisninger. Arbejdsforholdene blev altså opfattet, som en oplevelse af følelser, tankemønstre og adfærdsnormer og ikke blot arbejdsrutiner, som vedkommende kunne stille sig kritisk overfor. Det er også muligt, at personens beretning er et eksempel på, at vedkommendes egen oplevelse af arbejdspladsen og den fremstående modsætning til Ben & Jerry's sociale værdier, har påvirket personens fornemmelse for uretfærdighed. Hvis dette er sandt, kan det også bakke op om vores tolkning om, at personen som udgangspunkt var sympatisk overfor Ben & Jerry's sociale værdier og identificerede sig med dem, inden personen startede på arbejdspladsen. Da personen ikke har haft den forventede oplevelse af Ben & Jerry's, har vedkommende reageret med vrede mod organisationen. Dette kan være et eksempel på de følelser, som vi ud fra Raz teori kan sige med rette aktiveres, når et menneske fornemmer at de er blevet dårligt behandlet eller har fået overskredet sine grænser³⁷. Fordi vi ved, at personen ikke længere arbejder hos Ben & Jerry's, tolker vi ud fra Hirschmans dette som en exit, der kan være aktiveret på baggrund af personens oplevelser med organisationen³⁸. Disse oplevelser har i øvrigt været så stærke, at vedkommende ikke vil anbefale andre, søger job der, dette er en antagelse vi går fra følgende: "I would not recommend working there" (Bilag 1). Grundet organisationens størrelse tolker vi dog ikke, at personens exit har haft stor betydning for organisationen. Vi kan ikke være sikre på, om disse oplevelser personen har haft, er nogle de har gjort ledelsen opmærksom på. Hvis ikke personen har det, kan dette være et udtryk for loyalty, hvorved vedkommende stiltiende har accepteret forholdene på arbejdspladsen. Men vi kan også tolke personens beretning på Indeed som et udtryk for voice, der er opstået grundet

³⁶ Se s. 11

³⁷ Se s. 38

³⁸ Se s. 39

loyalty. Hvis dette er sandt, kan det også forklare personens reaktion grundet dennes retfærdighedssans, som kan være aktiveret med henblik på, at personen har interesse i, at noget ændres til det bedre.

I den **anden beretning** er personen bag et eksempel på en ansat, der har dømt arbejdspladsen højest på Indeeds hjemmeside (Bilag 1). I denne beretning udtaler en tidligere Cake Decorator sig om den træning personen fik, før vedkommende skulle varetage sin stilling. Der er noget i personens udtalelse, som vi stiller os undrende overfor. Vedkommende skriver: "I was a cake decorator and although I wasn't trained well at all, I was left to do most of the job myself and had to learn from my mistakes" (Bilag 1). Deler vi udtalelsen op i to dele, tolker vi, at den første del er en kommentar til personens oplæringsperiode, og den sidste del knyttet til personens arbejdsrutiner under og efter oplæringsforløbet. Personen har været alene om at gøre sig bekendt med, hvordan jobbet udføres, og er mest blevet korrigeret når resultatet har vist sig at være fejlagtigt. Dette finder vi bemærkelsesværdigt, da vi i vores casepræsentation blev bekendt med, at Ben & Jerry's startede med at prioritere at deres nye ansatte fik op til seks måneders oplæring, når de blev en del af organisationen. Her bliver vi opmærksomme på, hvordan der konkret er forskel på den måde organisationen præsenterer sig, og hvordan den er. Hvorfor personen ikke har gjort ledelsen opmærksom på den manglende træning, kan muligvis være grundet, at personen har opfanget en markør i forbindelsen med sin arbejdsproces, som har indikeret, at det at håndtere opgaverne selv og lære af sig selv er en positiv værdi på arbejdspladsen. Hvis dette er sandt, tolker vi at den selvdefinerede markør, personen har identificeret, er 'selvstændighed'. Med afsæt i Marin og Ruiz's teori, vil selvstændighed altså være en værdi, personen var bekendt med fra sit eget liv, og som derfor bedst overlappede de værdier, personen identificerede i de arbejdsrutiner- og opgaver, personen blev præsenteret for³⁹. Vi tolker at dette kan være årsagen til, at vedkommende ikke har gjort ledelsen opmærksom på den manglende oplæring, og at de to overlappende værdier kan tolkes som tegn på en tiltagende taget-for-givethed til organisationens arbejdsrutiner. Hvis dette er sandt, kommer denne taget-for-givethed i forlængelse af personens udvikling af en identitetsfølelse overfor organisationens værdier, hvorfra vi ved, at man med tiden lettere vil identificere sig med flere af organisationens

³⁹ Se s. 11



værdier. Derved kan anden beretning være endnu et eksempel på, at identitetsfølelsen har betydning for, at en person accepterer nogle forhold i organisationen, som kunne være anderledes, hvis vedkommende gik til ledelsen.

I forlængelse heraf kan vores tolkning også være et eksempel på loyalty, som udmunder i en form for stiltiende accept af organisationens struktur⁴⁰. Vi ved, at personen fra anden beretning stadig arbejder hos Ben & Jerrys, og at personen er glad for det, så måske finder personen ikke sin oplæringsperiode så kritisabel, at noget skal ændres. Alligevel er beretningen et udtryk for brugen af voice. Da personen stadig arbejder hos Ben & Jerry's, og er glad for det, tolkes dennes brug af voice, som en effekt af loyalty. Hvis dette er sandt, betyder det at personen har et ønske om at ændre noget i organisationen til det bedre, ved at udtrykke sig. Den samme observation gør sig gældende her, som ved første beretning, og det er, at en beretning inde på Indeed ikke med sikkerhed høres hos Ben & Jerry's.

Den **tredje beretning** er skrevet af en tidligere manager, som har givet sin arbejdsplads tre stjerner på Indeeds hjemmeside. Vi har valgt denne beretning fordi, vi får oplysninger om den interne organisationsstruktur. Vi bliver blandt andet oplyst, at branchen er hierarkisk opdelt, i og med at hver enkelt afdeling er ejet af en franchiser, og at den daglige drift af eksempelvis en Scoop Shop er styret af en manager. Vi tolker dette, da personen fra tredje beretning er en sådan manager, og at vedkommende skriver: "The staff and team i created was the best part about the job" (Bilag 1). Vi bliver også oplyst, at manageren ikke har oplevet meget støtte fra sin franchiser: "Support from franchise owners was pretty minimal" og at vedkommende ikke var tilfreds med kvaliteten af sine medmanagers: "co managers were decent at best" (Bilag 1). Sammenligner vi denne managers oplevelse på sin arbejdsplads med Greenfields bemærkning angående 'Stærke værdier, Stærke Teams' fra vores casepræsentation, burde managerens oplevelse være, at virksomhedens stærke værdier afspejlede sig i virksomhedens teams. Vores påstand er, at værdierne altså burde afspejle managerens franchiser og medmanagers adfærd, men det er ikke det indtryk vi får, når vi læser beretningen. Dog kan det tyde på, at manageren fra tredje beretning selv havde stærke sociale værdier, som personen formåede at anvende i sit virke til at skabe sit eget team, og sådan opbygge en arbejdsplads, personen holdt af. Vi tolker

⁴⁰ Se s. 40

dette ud fra “The staff and team i created was the best part about the job and if it wasn't for them i wouldn't have cared or stayed as long as i did” (Bilag 1).

De sociale værdier vi tolker fra udtalelsen, er værdier som ‘caring’ og ansvarsbevidsthed, da personen blev, trods sin oplevelse med franchiseren og medmanagerne. Ydermere at vedkommendes største glæde var teamet, som personen skabte. Set i lyset af Schein og Scheins teori om lederens indflydelse på grupper⁴¹, kan denne persons team være præget af personens egne værdier, overbevisninger og adfærd. Vi kan oversætte ‘caring’ på flere måder, men vi mener, det indebærer en form for social omsorg, ved at tage ansvar for andre menneskers velbefindende. Hvis dette er sandt, tolker vi, at det team personen skabte, i mere eller mindre grad, må have oplevet og efterlevet de værdier, overbevisninger og adfærdsnormer, personen i beretningen har bidraget til på arbejdspladsen. Personen i denne beretning påtaler også de hårde formelle arbejdskrav på arbejdspladsen, som “10 hour shifts alone with no break”, “poor pay” og “rude customers” (Bilag 1). Disse er i øvrigt i direkte konflikt med vores indblik i organisationens værdier fra casepræsentationen, som beskriver, at ansatte skal betales en fair løn. Vi kan altså pege på en slags modkultur til den generelle interne organisationskultur, også selvom den faktisk stemmer bedre overens, med værdierne fra den overordnede organisationskultur.

Ud fra vores teoretiske grundlag peger vi på, at personen fra tredje beretningen formår at gøre omsorg og ansvar til en del af arbejdspladsen til trods for de formelle arbejdskrav. Er dette sandt, kan personen have gjort stor brug af instrumentet loyalty. Dog tolker vi, at effekten heraf har været en stiltiende accept af organisationens forhold⁴². Måske personen faktisk har gjort sin franchiser opmærksom på de nævnte problematikker via voice, og at der er ikke sket ændringer, hvilket kan være årsagen til, at vedkommende ikke fornemmer at opleve støtte fra sin franchiser. Hvis dette er sandt, så kan det betyde, at der i organisationen ikke gøres stor brug af instrumentet listening, hvilket også ville forklare udfaldene fra første og anden beretning. Så selvom personens tidligere nævnte stærke sociale værdier ikke er nogle vi antager, personen har opfanget som selvdefinerede markører⁴³ oplevet fra sin ledelse. Alligevel stemmer værdierne, bedre overens, med de stærke sociale værdier Ben & Jerry's portrætterer sig ud fra.

⁴¹ Se s. 24

⁴² Se s. 40

⁴³ Se s. 11

Spørgsmålet er blot, om personen her skabte sin arbejdsplads med afsæt i egne stærke sociale værdier eller i Ben & Jerry's'.

Som vi tidligere har set i første beretning, er det muligt at personen er kommet til organisationen, fordi vedkommende er blevet tiltrukket af Ben & Jerry's portrætterede stærke sociale værdier, fordi de kan overlappe med personens egne. Der er dog ingen informationer fra tredje beretning, som antyder, at dette er sandheden, derfor kan vi blot gisne herom. Men skulle det samme alligevel være tilfældet i tredje beretning, som i tidligere eksempler, kunne dette også forklare årsagen til, at personen accepterede de formelle og ledelsesmæssige forhold, selvom personen giver udtryk for at være utilfreds med disse. Vi ved, at personen ikke længere arbejder hos Ben & Jerry's, og vi mener ikke det er urealistisk, at personen har benyttet sig af instrumentet exit, fordi vedkommende ikke har haft gode oplevelser med instrumentet voice i organisationen. Personen udtrykte faktisk, at hvis ikke det var fordi, at vedkommende havde mulighed for at skabe sit eget team, og derfor til en vis grad egne rammer, så ville vedkommende have stoppet hos Ben & Jerry's før. Ikke desto mindre er beretningen inde på Indeed et udtryk for voice, som vi igen ikke kan være sikre på, er noget Ben & Jerry's forholder sig til.

De fire indikationer for Ben & Jerry's kulturelle karakter

Vi har for nu et indblik i Ben & Jerry's interne og overordnede organisationsstruktur. Vi er bevidste om, at begge strukturer er påvirket af Ben & Jerry's' portrættering af dets værdier og overbevisninger, men at meget få dele af organiseringsprocesserne fra analysen af den interne organisationsstruktur, er i overensstemmelse med disse værdier. For at gøre observationerne tydelige, vil vi sætte dem ind i vores konstruerede nedadgående spiral, som tager udgangspunkt i en analyse af de fire indikationer og kulturens karakter.

Dybde

Vi tolker her dybde ud fra en lineær opfattelse af organisationens historiske analyse. Vi ved, at Bennet Cohen og Jerry Greenfield startede en lille lokal isforretning i Vermont i 60'erne. Værdierne og holdningerne var stærke, og de skulle støtte deres lokale samfund med virksomhedens profit. Derudover ville de benytte råvarer fra lokale gårde, mejerier og bagere. I takt med at virksomheden voksede, med flere produktionsafdelinger, butikker og restauranter, voksede muligheden for at sprede deres budskaber om social retfærdighed, til hvilket de blandt andet benyttede indpakning på deres produkter. Jo bredere deres forretning blev, desto bredere og

mindre lokale blev deres politiske budskaber. I slut-90'erne oplevede Ben & Jerry's en stor økonomisk krise, og starten af 2000 blev de opkøbt af Unilever for ikke at gå fallit. Forinden opkøbet etablerede Ben & Jerry's the Board of Directors, hvis opgave var at bevare deres værdier og integritet på markedet.

Strukturel stabilitet

Den historiske analyse fra organisationens dybde er en vigtig del af de delte indlæringer, dels fordi Ben & Jerry's historie portrætterer organisation som positiv for det lokale miljø, og dels fordi mange af de tidligere medlemmer af kulturen kan fremstå som 'historiske' eksempler på, hvordan organisationen har haft positiv indvirkning på deres liv. Eksempelvis blev en tidligere indsat ansat uden yderligere undersøgelse af deres baggrund, og de lokale mejerier, bagere og gårde fik øget deres omsætning. Sådanne fortællinger generer positive delte indlæringer mellem medlemmer, som bidrager til organisationens portrættering. Organisationens strukturelle stabilitet viser sig som værende stærk, i og med at Ben & Jerry's udadtil formår at bestå som genkendelig, også efter salget til Unilever. Dog har vi fra de aktuelle beretninger fået et andet billede af organisationens interne organisationsstruktur, som ikke umiddelbart deler den samme positive fortælling om organisationen. Vi kan dog spore årsagen til at personerne bliver ved organisationen tilbage til loyalty i alle tre tilfælde, hvilket også tyder på stærkt kulturelt DNA.

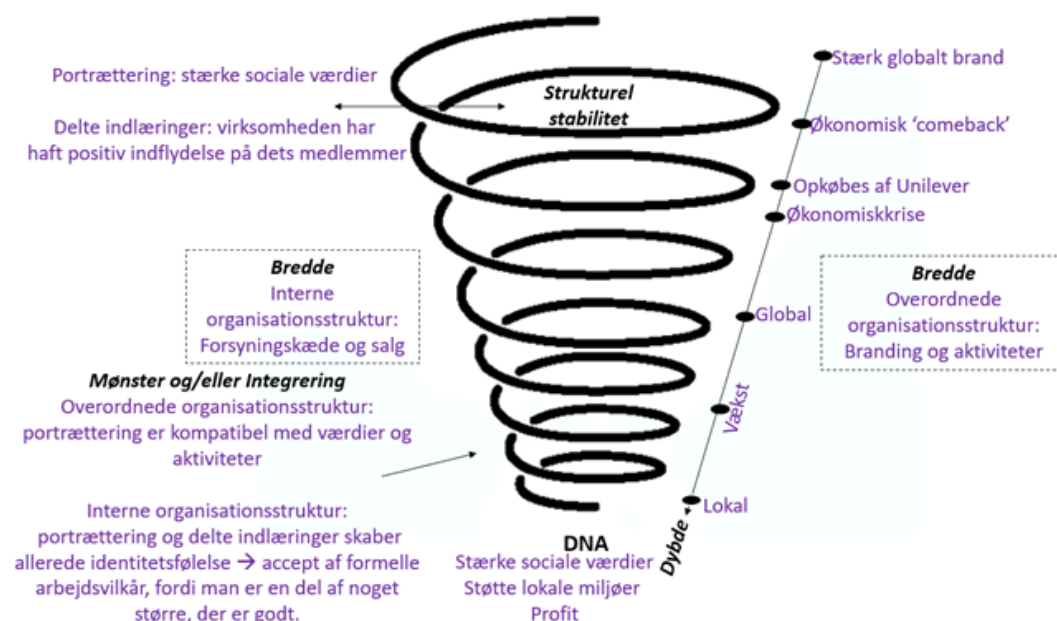
Bredde

Indikationerne for organisationens bredde er i forlængelse af analysen for dybden og for den strukturelle stabilitet i Ben & Jerry's, en indikation for to perspektiver. Først er der i bredden en struktur for organisationens interne organisationsprocesser, blandt andet i forhold til at der er en franchise-styrende ledelse med hierarkisk inddelte managers under sig, som bestyrer salg og produktion af is, og derfor en længere forsyningskæde af stakeholders. Der er derfor en stor sandsynlighed for, at der i hver franchiseafdeling kan opstå subkulturer til den overordnede kultur, da de alle har deres egen leder og deres egne individuelle mål for hver afdeling. Dette bliver især opmærksomme på, i kraft af analyserne af de tre beretninger. Næst er der det perspektiv, der knytter sig til den overordnede organisationsstruktur, som står for, hvordan Ben & Jerry's portrætteres ud af til, og derfor hvilke sociale initiativer de indgår i. I den samme struktur indgår de 'historiske' personlige fortællinger, som også er med til at danne en portrættering organisationen og styrke den strukturelle stabilitet.

Mønstre/integrering

Ben & Jerry's' portrættering er det første tegn på mønstre/integrering, da den tyder på at have en allerede-identificerende effekt på personerne fra alle tre beretninger i analysen. Resultatet heraf bliver, at organisationen formår at portrætterer sin historie som værende en sympatisk og appellerende organisation, der har afsæt i stærke sociale værdier. Dertil kommer, at tidligere medlemmers fortællinger har genereret positive opfattelser af at være en del af organisationen. Vi kan altså pege på et mønster, som springer af organisationens overordnede portrættering og de individuelle positive fortællinger fra medlemmerne, som en nærmest selvkørende integration af nye medlemmer. Dette kan også være årsagen til, at medlemmerne accepterer de formelle forhold, deres ansættelse er præget af. Så selvom analyserne af de tre beretninger peger på, at der er modsætninger mellem organisationens portrættering og den interne organisationsstruktur, er der stadig overensstemmelse mellem den overordnede organisationsstruktur, organisationens historiske fortælling og de initiativer, som den overordnede organisationsstruktur bidrager til i den brede sociale sammenhæng. Derfor formår Ben & Jerry's stadig at bidrage orden og mening i den interne organisationsstruktur, simpelthen fordi de er en del af en større orden, som medlemmerne allerede identificerer som værende god og meningsfuld.

Konstruktionen af den nedadgående spiral, der fortolker Ben & Jerry's kulturelle karakter, bliver derfor som følgende:



Den interne organisation som en subkultur

Såfremt vores nuværende analyse af Ben & Jerry's er sand, fremstår der en tydelig forskel mellem den overordnede organisationsstruktur og den interne organisationsstruktur. Vi har tolket, at handlingerne i den overordnede organisationsstruktur er kompatible med den del af organisationens DNA, som har sammenhæng med de sociale og lokale værdier, og at samme dele af DNA'et ikke nødvendigvis er fremstående inden for den interne organisationsstruktur. På baggrund af analysen af de tre beretninger, samt det overordnede indtryk vi får gennem læsning af andre personers beretninger fra Indeed, tolker vi alligevel, at medlemmerne i den interne organisationsstruktur accepterer de formelle og til dels uformelle arbejdsvilkår. Vores analyse peger på, at grunden hertil kan være, at da ansatte anser dele af organisationens mål som meningsfulde, også selvom disse ikke er kompatible med vilkårene for deres arbejdsprocesser. Hvis dette er en sand tolkning, betyder det, at alle dele af organisationens DNA har en subtil indflydelse på medlemmerne i den interne organisationsstruktur, omend de ikke selv oplever alle dele af DNA'et i deres arbejdsprocesser.

Den del af DNA'et vi tolker, at medlemmerne i den interne organisationsstruktur faktisk oplever i deres arbejdsprocesser, er præget af en værdsættelse af profit. Tidligere pegede vi på, at profit ud fra Greenfields fortælling om organisationens begyndelse, ikke måtte spille en stor rolle i organisationen, fordi profittens formål var at bidrage til de udvalgte sociale indsatser i det lokale miljø. Men vores undersøgelse af organisationens bredde tyder på, at de sociale indsatser i det *lokale* miljø er blevet til sociale indsatser i det *globale* miljø. Støtten til de store globale sociale indsatser kommer fra salget af Ben & Jerry's-produkter, og heri finder vi hverdagen for de ansatte, hvis beretninger vi tidligere har analyseret. Både Ice Cream Scooper'en, Cake Decorator'en og Manageren havde i deres hverdag at gøre med salg af Ben & Jerry's-produkter i en eller anden grad. Både vores tidligere analyse af de tre beretninger og vores overordnede indtryk fra beretningerne på Indeeds hjemmeside peger på, at det fremtrædende element af Ben & Jerry's' kulturelle DNA i de ansattes arbejdsprocesser bærer præg af den del af DNA'et som omhandler profit. Hvis dette er sandt, kan det forklare forskellen mellem den overordnede organisationsstruktur og den interne organisationsstruktur. Vi tolker derfor forholdet mellem de to organisationsstrukturer ud fra deres individuelle perspektiver til organisationens mål. Hvis dette er sandt, kan vi se de to positioner ud fra følgende perspektiver: 1)

oplevelserne med Ben & Jerry's værdier for medlemmerne i den interne organisationsstruktur er præget af profit, med hvilket medlemmerne antager at bidrage til organisationens andre mål, som de finder meningsfulde. 2) den overordnede organisationsstruktur, hvis medlemmers hverdag i højere grad er præget af værdierne fra de sociale initiativer, tilvejebringes af profit fra den interne organisationsstruktur. Hvis dette er sandt, kan vi pege på, at der er opstået en subkultur i den interne organisationskultur, hvori værdien om profit spiller en større rolle i de ansattes hverdag, end værdierne på de sociale og lokale områder. Accepteres denne tolkning, kan det argumenteres, at grunden til at der i den interne organisations kultur er en accept af de vilkår, der præger deres arbejdsprocesser, at deres perspektiv på organisationens DNA i højere grad er præget af værdien angående profit. På baggrund af Ben & Jerry's' portrættering og initiativer, bidrager medlemmerne til de sociale værdier, hvorved de finder en større mening i at være en del af den interne organisationskultur.

At søge den etiske leder

Vi har tidligere i analysen argumenteret for, at medlemmerne i Ben & Jerry's anerkender Cohen og Greenfield som værende organisationens sande ledere, til trods for at de to faktisk ikke længere ejer virksomheden. Vores påstand var, at dette kunne vi teoretisk tolke på baggrund af de resultater, medlemmerne var vidne til skete, med afsæt i Ben & Jerry's stærke sociale værdier. Organisationens værdier var altså ikke blot gode ideer, flere af dem blev også bragt videre og implementeret⁴⁴. Ser vi på vores nuværende tolkning af organisationens strukturer, skelner vi mellem den overordnede og den interne organisationsstruktur, med afsæt i vores påstand om, at den interne organisationsstrukturs arbejdsprocesser fremmer et perspektiv på organisationens sag, som i højere grad tilgodeser organisationens værdi om profit. Derfor mener vi at kunne kalde den interne organisationskultur for en subkultur til den overordnede organisationsstruktur. Hvis denne tolkning er sand, vil lederne i den interne organisationskultur (franchisere og managere) i højere grad være drevet af organisationens værdi omhandlende profit. Vi har tidligere også argumenteret for, at dette kan være årsagen til, at vi ikke får indtrykket af, at de stærke sociale værdier fylder, i de ansattes arbejdsprocesser. Dette skulle være de overskyggende formelle arbejdsvilkår, som eksempelvis mere end otte timers lange arbejdsdage, hvor vilkårene er at arbejde alene, til en dårlig løn, uden pauser, samt at medarbejderne skal håndtere

⁴⁴ Se s. 96

alle opgaver og kunder selv. Nogle af de ansatte pointerer den dårlige arbejdskultur i form af ringe kommunikation og intern vrede. Alle eksempler står i modsætning til Ben & Jerry's' portrættering af organisationen, blandt andet med fair løn og stærke teams grundet de stærke værdier. Der er altså ikke umiddelbart struktureret et belønningssystem⁴⁵, som opfordrer ledere eller ansatte til at opføre sig moralske ansvarlig. Det lader til at være op til den enkelte leder for hver afdeling, at tage stilling til, om vedkommende kan forholde sig til den slags i sin ledelsesstil. Men eksemplet fra tredje beretning pegede på, at man som udgangspunkt skulle besidde en stærk moralsk karakter⁴⁶, for at dette skulle lykkes, da dennes leder ikke umiddelbart havde skabt et system, den adfærd afspejlede sig i.

Da vi i teorien præsenterer den etiske leder som et eksempel på en god leder, står vi til at vurdere, hvorvidt vi ser sådan en leder i Ben & Jerry's organisationskultur. Med afsæt i vores viden om Ben & Jerry's' kultur må vi, tolke, at et system der belønner moralsk forsvarlig adfærd, ikke er at observere. Kun de medlemmer som selv bærer en stærk moralsk karakter i den interne organisationsstruktur, kan siges at være nogle, vi kan pege på som etiske ledere, men systemet lægger ikke op til, at ledere bør påtage sig en sådan rolle, altså er den overordnede ledelse ikke umiddelbart en etisk ledelse.

Ansaret for et menneskeskabt system

For videre at undersøge hvem vi kan tildele ansvaret for problematikkerne i den interne organisationskultur, vælger vi at tolke det meget direkte, når Herzogs teori nævner at kulturer er skabt og opretholdt af mennesker⁴⁷. Da vi undersøger organisationskulturer, ved vi, med afsæt i Schein og Scheins teori, at grundlæggerne af kulturen har stor indflydelse på de værdier, overbevisninger og adfærd der udspiller sig i kulturen⁴⁸. Det vil derfor være oplagt at pege på Cohen og Greenfield, som de to hovedkarakterer, vi kan tildele det moralske ansvar for organisationens kultur. Selvom disse to personer ikke længere er ejere af virksomheden, har de størst indflydelse i The Board of Directors, og de er grundlæggere/skabere af det system eller den kultur, vi undersøger. Vi har tidligere tolket, at ledelsen i den interne organisationsstruktur

⁴⁵ Se s. 25

⁴⁶ Se s. 25

⁴⁷ Se s. 26

⁴⁸ Se s. 23-24

(franchiser og manager) ikke tildeles særligt ansvar for at opretholde et moralsk forsvarligt system⁴⁹. Vi har tolket, at dette kan være grundet deres perspektiv til organisationens mål, som påvirker deres arbejdsprocesser. Ser vi på den overordnede organisationsstruktur, og deres bidrag på organisationen mål, i form af de initiativer de tager og gerninger de udfører med afsæt deri, kan vi ud fra et moralsk perspektiv tolke, at disse opstår ud fra et ønske om at varetage et socialt ansvar. Vi undrer os derfor over, hvorfor ikke dette sociale ansvar er tydeligt i eksemplerne fra den interne organisationsstruktur. Ikke desto mindre er det svært for os at argumentere for, at ansvaret for at opretholde et moralsk forsvarligt system kun tilfalder den interne organisationsstrukturs ledelse, nu vi har påstået at deres bidrag til organisationens mål hovedsageligt er profitorienteret.

Kulturens indvirkning på mening medlemmer

Vi har et enkelt eksempel på en manager, som vi mener har haft en stærk moralsk karakter, hvortil vi kan sige at personen har formået at 'overdøve' kulturen, og skabe et system indenfor kulturen, hvor vi har tolket, at der har været visse værdier, som omsorg og ansvarsbevidsthed, som derfor muligvis har været værdier de ansatte har tilsluttet sig. Hvis dette er sandt, kan årsagen til de ansattes tilslutning hertil være adaptive behaviour⁵⁰. Da det ikke lader til at være det generelle blik vi har på organisationen, kan den adfærd som lægger sig til det at arbejde i et profitorienteret miljø, muligvis også tilknyttes adaptive behaviour. Selvom vi er bevidste om, at kulturer er fyldt med komplekse sociale interaktioner, hvilke ikke er formaliserbare, finder vi ikke tegn på helt generel adfærd, som understøtter eller opretholder en moralsk forsvarlig kultur andre steder. Der er eksempelvis ikke nævnt nogle generelle anvisninger, som også kunne komme fra den topdown-styrede ledelse og ind i den interne organisationsstruktur, som overskrides⁵¹. Det er måske på et vagt grundlag at påstå, at der derfor ikke umiddelbart er tegn på, at der er generelle adfærd, som formaliseres med henblik på at fremme en moralsk forsvarlig eller forpligtende kultur. Men det ville forklare de to reaktioner vi ser fra beretningerne. Den første reaktion som kommer til udtryk, er ved analysen af første og anden beretning, som en form for stiltiende accept af den adfærd der finder sted i kulturen. Denne overbærenhed tolker vi i og med, at medarbejderne har valgt at blive i deres stilling i en rum tid, hvilket

⁴⁹ Se s. 107

⁵⁰ Se s. 27-28

⁵¹ Se s. 27-28



muligvis kan begrundes af deres identitetsfølelse overfor organisationens stærke sociale værdier⁵². Den anden reaktion er managerens fra tredje beretning, som har indført en form for modkultur⁵³. Begge reaktioner afviger fra at konfrontere ledelsen med problematikkerne.

Tidligere tolkede vi i analysen af de tre beretninger, at den undvigende adfærd kunne være en stiltiende form for loyalty. Denne stiltiende adfærd kan begrundes med Herzog, som mener at arbejdspladser befinder sig i et mellemstadium til de intime og det offentlige rum⁵⁴. Dette kan betyde, at menige ansatte ikke fornemmer, at ledelsen benytter listening, med det formål at ændre kulturen til det bedre⁵⁵. Dette vil også forklare personerne fra de tre beretningers hensigt med at benytte sig af voice på indeeds hjemmeside, hvis de da ikke har fornemmet, at voice har effekt indenfor organisationen. Grunden til at vi vurderer beretningerne fra Indeed som et udtryk for voice er, at vi antager at Ben & Jerry's er interesseret i at blive bedømt forholdsvist højt på hjemmesiden. Anden beretningen fra personen som stadig er ansat, men ikke har brugt voice inden for organisationen, kan begrundet af, at dennes loyalitet ikke blot kommer af, frygten for at være arbejdsløs - det er kun årsag til, man ikke benytter exit. Hvis man vil beholde sit arbejde, giver det netop mening at gøre noget for at forbedre sine arbejdsforhold. Men dette er nok ikke sket, fordi voice ikke netop ikke bruges inden for organisationen, der finder vi blot den omskrevne stiltiende loyalty.

Ben & Jerry's Organisationssyn

Såfremt vores hidtige analyse er sand, kan det tyde på at kulturen hos Ben & Jerry's ikke understøtter et system, der aktiverer voice, bl.a. ved fraværet af listening. Det er muligt at vi kan forklare dette ved at pointere, hvilket organisationssyn⁵⁶ (det postmoderne, moderne, eller Toft'ske midterperspektiv) Ben & Jerry's placerer sig indenfor. Grundet organisationens hierarkisk opbyggede top-down styrende ledelse, kan vi pege på, at Ben & Jerry's organisationsyn placerer sig indenfor det moderne organisationssyn. Videre kan vi også pege på, at der er et skel mellem hvad der ligger inden for, og hvad der ligger uden for organisationen. Dette skel hos Ben & Jerry's kommer til udtryk, ved at der er lagt et stort fokus på deres sociale værdier

⁵² Se s. 99 og 101

⁵³ Se s. 101

⁵⁴ Se s. 28-29

⁵⁵ Se s. 41-42

⁵⁶ Se s. 29

udadtil, som adskiller sig fra den indre del af organisationen. Effekten af dette kan muligvis begrundes med organisationens mål om at give tilbage til ‘the common good’⁵⁷. Udover dette kan vi også tildele stemmefordelingen i the Board of Directors det moderne organisationssyn, da vi ikke mener dette er præget af et demokratisk syn. Det er derfor muligt at den ramme, som sættes i the Board of Directors, kan være en attitude der påvirker det system, vi tidligere har påpeget the Board of Directors er med til at opretholde⁵⁸. Hvis dette er sandt, kan det forklare grunden til at voice ikke bliver brugt af de ansatte i organisationen - fordi de ikke finder dette instrument værdifuldt, siden ledelsen alligevel ikke benytter instrumentet listening. Denne ramme kan være svær for medlemmerne at bryde med, fordi tendensen viser sig helt fra øverste led i organisationen, og da denne struktur viser sig at være tæt knyttet til de konstituerende interrelationer i kulturen, kan de for den almene medarbejder længst nede i rangstigen, være svære at italesætte. Denne tendens kan faktisk påvirke alle dele af organisationens interne og overordnede organisationsstruktur. Derfor peger vi på en grundlæggende markør for generel opførsel, som de ansatte definerer, som noget i retning af “den bedste måde at være en loyal medarbejder på, er stiltiende at acceptere mine arbejdsvilkår” eller “der er ingen der lytter til mig, så selvom jeg kan se, at der eksisterer problematikker, som er uretfærdige, fordi de ikke stemmer overens med Ben & Jerry’s sociale værdier, som jeg ellers støtter, så nytter det ikke noget at påpege det”. Overordnet set betyder det, at dem der befinder sig, under et hvilket som helst ledende ‘led’ i organisationen, definerer loyalitet som noget, der bedst udtrykkes ved stiltiende accept, og ikke ved at aktivere voice.

Ben & Jerry’s som en god organisationskultur

At vurdere Ben & Jerry’s ud fra de to moralske normer kan være en anelse komplekst. I vores analyse er vi gentagne gange blevet opmærksomme på forskellen mellem de sociale gerninger, som Ben & Jerry’s gør sig globalt, og hvordan mødet med de sociale værdier og den interne organisationsstruktur på en måde kolliderer med disse - måske dette kan gøre sig tydeligere nu, da vi står overfor spørgsmålet om, hvordan vi kan sige at organisationen efterlever de to moralske normer. Først må vi sige, at hensigten med de stærke sociale værdier, og de aktiviteter

⁵⁷ Se s. 94-95

⁵⁸ Se s. 108



og gerninger, organisationen gør sig udenfor organisationen, understøtter de to moralske normer. De ønsker at gøre mennesker opmærksomme på at være respektfulde overfor hinanden ved deres budskaber på produkternes indpakning, og de bidrager finansielt til andre organisationer, som kæmper for at ligestille mennesker uanset køn, etnicitet, religion, alder, mv. I forhold til den anden moralske norm kan det siges, at deres bidrag til sociale initiativer kan være et sympatisk forsøg på at gøre op med den generelle kapitalistiske organisation, da de helt fra begyndelsen har haft et ønske om at give tilbage til det samfund, de indgår i. Man kan tolke dette som en ekstra indsats for det sociale og lokale miljø, som ikke kun handler om at betale arbejderens løn, men også at undgå at begå skade på den enkelte arbejder og på det kollektive lokale samfund ved at bidrage til 'the common good'. Så faktisk mener vi, at ideen, hensigten og gerningerne i forbindelse med deres aktiviteter udenfor organisationen, er gode. Men som sagt er der med afsæt i vores hidtil analyse en usammenhæng, når vi ser på organisationens strukturelle processer.

Ser vi på den overordnede organisationsstruktur i kontekst til de to moralske normer, kan det umiddelbart være svært for os at vurdere, hvordan de, så at sige, placerer sig inden for disse.

Da de to normer handler om, hvordan man behandler mennesker, mangler vi betydelig information til at vurdere deres arbejdsprocesser, derfor kan vi ikke umiddelbart vurdere, om de mennesker som er impliceret i den overordnede organisationskultur, formår at leve op til de to moralske normer. Dog finder vi ledelsesstilen i den overordnede organisationsstruktur problematisk fra et demokratisk perspektiv. Den ramme som the Board of Directors skaber, følger ikke en anerkendelse af instrumentet listening som et værdifuldt instrument, hvilket kan være problematisk i forbindelse med den første moralske norm angående respekt og moralsk ligeværd. Det kan også være bekymrende, da Board of Directors muligvis ikke vil benytte listening til at identificere kulturelle problematikker, som de kunne blive opmærksomme på, hvis de med listening havde handlet meningsfuldt, og vist at de gjorde det, ved at anerkende medarbejdernes brug af voice. Da vi ikke kan tilgå organisationen for at hente de nødvendige observationer, er vi bevidste om at denne antagelse kun er teoretisk funderet. Ikke desto mindre mener vi, at den kan have stor betydning og indflydelse på den videre analyse, da vi tidligere har argumenteret⁵⁹ for, at den generelle opførsel i organisationen, herunder i den interne organisationsstruktur, kan

⁵⁹ Se s. 101



være en direkte effekt af den attitude, som udspiller sig i den overordnede organisationsstruktur. Så selvom vores antagelse om den overordnede organisationsstruktur som udgangspunkt blot var teoretisk begrundet, udspiller der sig igennem analysen et perspektiv fra den interne organisationsstruktur, der kunne tyde på, at effekten af den overordnede organisationsstrukturs ledelsesstil kan have resulteret i en konflikt med de to moralske normer. Ydermere kan det tyde på, at det er en tiltagende effekt, jo længere ned i hierarkiet vi kigger. Hvis det er sandt, bliver effekten, at man som medarbejder ikke anses som én med en stemme, ledelsen har et ansvar for at lytte til og handle på, i respekt for individet og med henblik på ikke at forvolde skade. Med afsæt i analysen af de tre beretninger og vores generelle indblik i organisationen fra andre beretninger fra Indeeds hjemmeside, mener vi, at noget godt kan tyde på, at Ben & Jerry's tilgang til organisationen har ændret sig over tid således, at selvom de stadig vil tjene det fælles gode, sker det nu på bekostning af deres ansattes velvære. Er vores tolkning sand, ville dette være i konflikt med de to moralske normer.

Organisationens værdimæssige forpligtelser

Vi vil gerne forholde os barmhjertige overfor vores antagelse om, at Ben & Jerry's behandler deres ansatte på en måde, der er i modstrid med deres præsenterede sociale værdier. Med afsæt i organisationens DNA, identificerer vi værdierne: ligeværd ud fra stærke sociale værdier, og altruisme ud fra støtte til lokale miljøer, og profit, der nok er misforstået som værdifuldt, omend nødvendig for organisationens overlevelse og for at realisere de to andre værdier. Vi undrer os selvfølgelig i denne forbindelse over, hvor meget indflydelse The board of Directors egentlig har, på den daglige drift af den interne organisationsstruktur, da noget kunne tyde på, at deres hovedopgave er at søge samarbejdspartnere og NGO'er hvis sag de kan støtte. I denne forbindelse er vores vurdering simpel i dens ordlyd:

Ben & Jerry's kunne højne den gode organisationskultur for deres medarbejdere, ved at fokusere værdierne fra deres DNA, ind mod organisationens interne organisationskultur, frem for kun at have dem vendt ud af organisationen.

Men der er nok en årsag til, at denne vurdering blot er simpel i dens ordlyd, og ikke nødvendigvis i dens udførelse. Ser vi på værdierne ligeværd og altruisme i lyset af Raz' teori om

inkommensurable værdier⁶⁰, må vi vurdere de to værdier som værende inkommensurable: ingen af dem kan, hverken siges at være bedre end de andre eller lige gode. Ifølge Raz' teori vil den maksimale udlevelse af hver værdi afspejle sig i menneskers livsstil, derfor kan mennesker under normale omstændigheder ikke siges at maksimere flere forskellige værdier, hvis disse er inkompatible. Ligeværd og altruisme lyder dog ikke som inkompatible værdier, derfor kan vi ud fra et værdipluralistisk perspektiv antage, at begge værdier kan udledes i det samme liv. Det er derfor fordelagtigt for Ben & Jerry's at forholde sig værdipluralistisk, da deres virksomhed, selvsagt skal rumme flere forskellige mennesker og derfor flere forskellige livstile. Så hvorfor ser vi ikke de to værdier tydeligt afspejlet i den interne organisationsstruktur?

Vi har i analysen flere gange påpeget, at Ben & Jerry's' værdier kan have haft stor betydning for de ansattes identitetsfølelse overfor organisationen⁶¹. Hvis de ansatte identificerer sig ud fra de to værdier, som vi her fremstiller, må vi derfor også forholde os til værdiernes skyggesider⁶². En person som eksempelvis kan identificere sig med værdien for altruisme, vil muligvis også være tilbageholdende med sine egne meninger, og sætte andre før sig selv i en sådan grad, at de tillader eller er overbærende overfor uhensigtsmæssig adfærd eller i dette tilfælde deres arbejdsvilkår (dette vil forklare den nævnte stiltiende loyalty). Noget lignende kan i øvrigt ses i mindst én anden organisation, der går op i velgørenhed - Amnesty⁶³. I forhold til værdien om ligeværd, så kan man ikke nødvendigvis sige, at selvom alle behandles på ligeværdige måder, sikrer at de behandles retfærdigt. Vores antagelse er her, at mennesker der udlever værdien for ligeværd, også vil reagere kraftigt på, at mennesker behandles uretfærdigt, som i dette tilfælde ses i medlemmernes kritik af de uretfærdige formelle arbejdsvilkår, som vi ser eksempler på i beretningerne fra Ben & Jerry's. Stoler vi på beretningernes udlægning af den interne organisationsstruktur, og deres reaktioner på arbejdsforholdene og værdierne, er altså ikke noget galt med at værdierne ligeværd og altruisme findes i organisationen, men der er noget galt med den måde, værdierne forvaltes på.

⁶⁰ Se s. 36

⁶¹ Se s. 96, 97, 98 og 99

⁶² Se s. 38

⁶³ Se McVeigh, 2019



Vi mener at kunne trække på vores analyse af den interne organisationskultur⁶⁴, som årsagen til, at disse skyggesider fremstår i den interne organisationsstruktur, fordi miljøet er stærkt præget af organisationens mål om profit. Symptomerne i kulturen (dårlig løn, lange arbejdsdage uden pause, 'angry culture', egen træning, minimal støtte fra franchisere og ringe medmanageres) kan muligvis opstå og tillades, fordi målet om profit, fremprovokerer værdiernes skyggesider. Især altruisme kan opfordre og få folk til at arbejde under ringe vilkår, fordi det fremmer organisationens meningsfulde formål, som de andre bidrager til. 'Angry culture' kan komme af frustration over netop det, at organisationens symptomer tyder mere på lige uretfærdighed, frem for ligeværd. Det selvfølgelig er svært at sige med sikkerhed, da der er tale om indre følelser, men disse skal dog ikke negligeres, da de i følge Raz, ofte er tegn på klar moralsk bevidsthed⁶⁵. Skal disse symptomer behandles, kræver det at værdiernes skyggesider anerkendes af organisationen, sådan at værdierne forvaltes på en sådan måde, at de i stedet kan bidrage til god organisationskultur. Men før man kan begynde at 'behandle' organisations kultur, er man nødt til at identificere, hvordan symptomer har indflydelse på de ansattes velfærd, og derfor er voice et instrument, de ansatte er nødt til at finde meningsfuldt at bruge, hvilket kræver at den overordnede organisationsstruktur udøver listening meningsfuldt.

I den historiske analyse blev vi også bekendte med, at Bennet Cohens og Jerry Greenfields ambitioner og intentioner var, at give dem der normalvis ikke blev hørt en stemme. Listening lader altså ikke til at være et fremmed instrument for dem, blot et der måske er gået tabt i Ben & Jerry's udvidelse. Indførte man en form for system, som varetog netop at synliggøre og italesætte værdierne om ligeværd og altruisme i organisationen med afsæt i instrumenterne voice og listening, ville det i øvrigt heller ikke være at gå på kompromis med organisationens profit. Ved at organisationen vender deres gode værdier ind mod deres system, og ikke fokuserer dem ud af systemet, vil pengene også vende tilbage til virksomheden. Det vil altså være en investering, som kan gøre systemet rigt på de gode værdier. Da disse værdier kan sige at være intrinsisk gode, vil det muligvis også komme Ben & Jerry's til gode, grundet sandfærdig god omtale. Ansvar for at varetage det system som skal synliggøre og italesætte værdierne i den interne organisationsstruktur, peger vi på, tilfalder medlemmerne i den overordnede orga-

⁶⁴ Se s. 105-106

⁶⁵ Se s. 38



nisationsstruktur. Hvis ikke systemet afspejler de værdier, den overordnede organisationsstruktur er med til at skabe og opretholde, vil det modarbejde meningsfuld handling til værdierne, og de vil få svært ved at blive forvaltet på en meningsfuld måde i den interne organisationsstruktur. Hvordan et sådant system skal indfinde sig i kulturen helt konkret, må tilhøre en videre og mere indgående analyse af de systemiske processer, som finder sted hos Ben & Jerry's, og dette er meget specifikke informationer, vi ikke har mulighed for at afdække grundet vores casebegrænsninger. Ikke desto mindre mener vi, at vi i dette tilfælde har at gøre med en virksomhed, som bør gøre sig bevidst om, de sociale omkostninger deres profitmaksimering har for deres ansatte.

Opsummering

Ved analyse af Ben & Jerry's' organisatoriske struktur bliver vi bevidste om to hovedgrupper: den overordnede organisationsstruktur, hvor vi finder Board of Directors, og den interne organisationsstruktur, der inkluderer produktion og salg af Ben & Jerry's-produkter. Ved gennemgang af Ben & Jerry's' bliver vi bevidste om, at der i det kulturelle DNA findes værdier i form af sociale initiativer, støtte til de lokale miljøer og profit, så de to førstnævnte lader sig gøre. Det mønster som udspiller sig i løbet af analysen er, at de to første værdier varetages af den overordnede organisationsstruktur, mens profit varetages af den interne. Effekten bliver, at der opstår en subkultur til den overordnede organisationskultur, som er præget af et pres for profitmaksimering, der som konsekvens bliver moralsk uforsvarlig. Eksempler herpå kan findes i lange solovagter uden pause, ringe løn og en hverdag præget af vrede og dårligt humør. Årsagen hertil er sandsynligvis, at ledelsen i den overordnede organisationsstruktur ikke er demokratisk anlagt, hvorfor de ikke lytter til den del af Board of Directors som varetager den interne organisationsstruktur. Det lader til at Board of Directors bruger energi på at projicere deres gode værdier udad og glemmer deres egen organisation. Siden Board of Directors har størst indflydelse på hele organisationen, er det også deres ansvar, at den interne organisationsstruktur er præget af dårlig kultur, omend det er uvist, hvor bevidste de er om det.

Ved at benytte exit, voice, loyalty og listening, har vi identificeret at hverken Board of Directors eller lederne i de forskellige franchiseafdelinger har udøvet listening, hvilket har svækket brugen af voice i organisationen. Siden vi kan se denne tendens i både den overordnede og den interne organisationsstruktur, bliver der som konsekvens heller ikke brugt voice. En anden årsag til at de ansatte ikke benytter voice, er at Ben & Jerry's er utroligt dygtige til at præsentere



deres gode værdier udadtil, hvilket betyder at medlemmerne identificerer sig stærkt med organisationens præsenterede værdier, som fremmer en stiltiende loyalty. Tavshed hos den almene arbejder er altså også et tegn på, hvordan loyalty kan være et tveægget sværd og gøre det svære at opretholde en god organisationskultur. Konsekvensen bliver, at det system der findes hos Ben & Jerry's interne organisationsstruktur, ikke er præget af de stærke sociale værdier, men faktisk af værdiernes skyggesider.

Diskussion

Ansvarsperspektivet for Organisationer

Vi vil benytte Tofts teori om ansvarsperspektiv til at sætte vores tidligere brugte teori i et perspektiv. I vores teori afsnit fandt vi frem til, at virksomheder kan pålægges at være socialt ansvarlige, og ydermere at konkrete ansvar kunne stilles individuelle organisationer⁶⁶. I forlængelse heraf har vi undersøgt Actibliz og Ben & Jerry's for at kunne belyse organisationernes unikke problemstillinger, og sådan formodentligt fremstille nogle forpligtelser, disse kan påtage sig, for at fremme god organisationskultur.

Hvis vi skal placere de to cases inden for perspektiverne præsenteret i the social connection model, er noget af det første iøjnefaldende, vi ser fra analysen af vores cases, at Ben & Jerry's lader til at se sig selv i et bredt politisk ansvarsperspektiv, mens ActiBliz ser sig i et individperspektiv. For begge organisationer kan det knyttes at være en ulempe, hvis disse betragter sig ud fra social connection modellen. Ben & Jerry's - i hvert fald deres Board of Directors - har tilsyneladende haft så meget øje på det netværk, de indgår i, at de har overset sig selv, med den organisationskultur som vi fandt i analysen til følge. På den anden side har ActiBliz været så fokuserede på at se deres organisation som et system adskilt fra resten af verden, at modellen nærmest ikke dækker ActiBliz, når den beskriver individperspektivet. For ActiBliz strækker perspektivet sig nemlig til et mere ekstremt, som man kunne kalde et isoleret perspektiv, hvor ledelsen ikke har set ansvar overfor andet end selve organisationen, og selv her strækker det sig ikke længere end ansvaret for profit. Selv hvis man ser værdi i udelukkende at stræbe efter profit, er det stadig et problem, hvilket vi mener at kunne tolke i kraft af, at ActiBliz' investorer også siger fra (Subin, 2021). Vi har tidligere trukket et sådant markedsliberalt syn ved Friedman⁶⁷. Det muligt at investorerne trækker sig, fordi de antager at de kan tabe penge grundet den modvind ActiBliz befinder sig i, men noget tyder også på, at flere og flere investorer investerer i virksomheder, der tager et socialt ansvar for mennesker og for miljøet⁶⁸. Hvis sidstnævnte er tilfældet, kan det være et signal investorerne sender til ActiBliz, men resultatet taler

⁶⁶ Se s. 52-55

⁶⁷ Se s. 5

⁶⁸ Se Nordea (2021)

for sig selv, i og med at organisationen, mister sine investorer og har altså både forsømt sit ansvar overfor dem, og overfor sine ansatte. Det lader altså til, at begge organisationer har ulempe ved at se deres ansvar i et ydergående perspektiv, hvorfor det ville være oplagt ikke at se modellen som en dikotomi, hvor ansvar skal ses enten anbefalende bredt over organisationens forsyningskæder, eller konkret hos den enkelte organisation, men i stedet som et spektrum. Der er tydeligvis brug for, at en organisation tager ansvar for sig selv, og som vi tidligere har argumenteret, er det bedst at der er konkrete henvisninger. Men der forekommer også at være en merit i at se ud over organisationen, og også tage et vist ansvar for stakeholders. Ser man det i forhold til Herzogs teori, ville det også betyde at den interorganisationelle makrokultur der eksempelvis er mellem en gård, Ben & Jerry's, og en isbutik, bliver forbedret, hvis organisationerne understøtter hinandens moralske forsvarlighed og modvirker moralsk uforsvarlighed. Det kunne være ved at udmelde, at man kun køber mælk fra gårde, der opfylder en række sociale krav og at stille en række sociale krav til den enkelte franchiser, hvis de vil sælge Ben & Jerry's-is. Selvom det udmunder sig i konkrete krav (der ikke behøver at være de samme for alle), kan disse krav godt være bygget på mere generelle anbefalinger. Eksempelvis kunne man sige, at kravene bør være indrettet således, at de lever op til Herzogs to moralske normer. På den måde finder vi altså det bedste perspektiv at lægge organisationers sociale ansvar ud fra, et sted mellem det brede perspektiv fra forsyningskæden og det individuelle perspektiv i organisationen. Et videre spørgsmål ville så lyde, hvor den gyldne grænse går: hvor langt bør netværket højest strække sig, og hvor idealiserede kan kravene være, før de bliver for ukonkrete? Et umiddelbart svar kunne lyde, at netværket bør strække sig til ens direkte leverandører (der så har deres eget ansvar længere ned i kæden), og at kravene ligner de forpligtelser vi har udformet i dette speciale - en leven op til de moralske normer på en meningsfuld måde for den enkelte organisation, som eksempelvis understøtter: lige løn, lige respekt, lige ret til at have det godt. Man kunne også med fordel opsætte belønningssystemer der understøtter moralsk forsvarlig adfærd, og forebygger moralsk uforsvarlig adfærd. I sidste ende er det dog stadigvæk individuelt for virksomhederne hvordan ordlyden skal være for dem, så de kan prioritere bedst muligt.

Hvordan passer vores organisationer i virksomheders tre roller

Vi vil i dette afsnit undersøge, hvordan organisationerne fra vores cases passer ind i Tofts teori om corporate citizenship, derfor vil vi her afdække, hvordan de tilpasser sig de tre roller, som Toft mener, virksomheder drager fordele af, ved at identificere sig med roller den ordinære

borger også har - at nyde rettigheder som en borger, at fungere som regering/stat, og at skabe arenaer/fællesskaber for stakeholders⁶⁹.

Som forventet kan begge virksomheder fra vores cases siges at nyde nogle af de rettigheder, den ordinære borger også har: de har ejendomsret, ytringsfrihed og mulighed for at tjene penge - som de betaler en vis skat af. Der er ikke noget der tyder på, at virksomhederne fungerer som regeringer/stater, omend det også som regel er en rolle som dækkes af virksomheder med ansvar som regeringer/stater, samt NGO'er i nødstedte områder af verden. Sidst skaber vores organisationer også arenaer/fællesskaber for deres stakeholders. Ben & Jerry's ved at påvirke borgeres interesse og støtte op om værdifællesskaber, og ActiBliz endnu tydeligere ved at deres datterselskaber udvikler onlinespil. Samtidig skaber begge organisationer et fællesskab for deres ansatte på deres arbejdspladser. Vi ser altså at de kan udfylde i hvert fald to af de tre roller, som organisationer kan udfylde jf. citizen-teorien. Det giver dermed også mening, at de har et normativt socialt ansvar. Det er slående at vi hos begge organisationer har set at de anerkender et ansvar - ActiBliz på deres hjemmeside og Ben & Jerry's som et gennemgående tema i den måde de fremstiller sig selv på - og at begge fejler i at opfylde det i deres egen organisation. Begge organisationer kan altså siges at være eksempler på organisationer, som har fremstillet idealer for, hvordan man bør opføre sig, men begge kan også med fordel stille sig selv konkrete forpligtelser for at leve op til disse sociale ansvar.

Organisationers ansvar for deres fremstillede narrativ

Netop dét at organisationerne præsenterer deres værdier, indikerer også at de identificerer sig i forhold til deres makrokultur, hvilket understøtter, at de har gjort sig nogle politiske overvejelser, og dermed har et socialt ansvar. Dette er ikke blot en pointe vi kan trække fra Toft⁷⁰, også den irske filosof Philip Pettit understreger i artikelen: *The conversable, Responsible Corporation* (2017), at organisationer er systemer, vi kan anerkende som ansvarlige. Ansvaret følger det, at organisationer ifølge Pettit (system eller ej), er nogle, som kan defineres ud fra deres evner til (1) at opretholde visse formål, (2) at skabe sig et pålideligt billede af sine omgivelser, og (3) pålideligt at handle imod at opfylde sit formål, ud fra disse omgivelser. Hvis altså ikke agenten kan respondere på den omverden, agenten har dannet et indtryk af, så kan man ikke

⁶⁹ Se s. 50-51

⁷⁰ Se s. 53

kaldes en agent (Pettit, 2017, s. 17). Pettit mener, at organisationer er agenter, som ikke blot er i stand til at respondere og handle i overensstemmelse med sine omgivelser, men og så er i stand til at kommunikere intentioner og mål, gennem en talsmand, eller, som er i tilfældet i vores cases, et narrativ skabt om organisationerne af organisationerne bl.a. via deres hjemmesider, dette gør organisationer til agenter, vi kan kalde *Conversable Agents* (Pettit, 2017, s. 19).

Perspektivet her minder om Tofts argument for virksomhedens tredje rolle. Tofts tredje rolle præsenterer organisationer som fællesskaber for kommunikation, altså steder hvor man kan kommunikere, det er dermed også en anerkendelse af, at der i organisationer findes komplekse interne systemer i form af forskellige kulturer. Anderledes fra Tofts teori mener Pettit, at organisationer er kommunikative agenter, fordi de er i stand til at kommunikere både tidligere og fremtidige handlinger, samt intentionerne bag disse. Organisationer er ifølge Pettit steder, der kan kommunikere som en enhed (Pettit, 2017, s. 20). Foruden dette er organisationer også i stand til at erklære en attitude i forhold til specifikke emner, som man, ligesom mennesker i mellem, har store forventninger til, at man kan stole på (Pettit, 2017, s. 21). Fordi organisationer er kommunikative agenter, kan de altså holdes ansvarlige for deres erklærede attitude, intentioner og handlinger (Pettit, 2017, s. 27). Autoriteten bag organisationens ord kommer faktisk i kraft af de mennesker, og de forskellige former for fællesskaber, som støtter organisationens ord ved at være en juridisk del af dem (Pettit, 2017, s. 22). I begge vores cases har vi eksempler på erklæret attitude, intentioner og handlinger, i form af, hvordan man er en del af organisationerne, grundet eksempelvis deres narrativ på deres hjemmesider. Så selv om dette ikke konkret siger noget om, hvad man kan forvente, som ansat i det gældende miljø, siger det faktisk implicit noget om, hvad man burde kunne forvente som ansat i miljøet. Pettit skriver, at agenter helt grundlæggende også forpligter sig på at tage ansvar overfor de fælles overbevisninger og derfor fælles standarder, som agenter deler mellem hinanden (Pettit, 2017, s. 28):

“as a matter of common belief between us, you recognize the expectation on my part that you will conform to common standards, do nothing to cancel that expectation, and then fail—or, as it may be, manage—to meet it. That this is a matter of common belief means that we each believe it, we each believe that we each believe it, and so on in the usual hierarchy” (Pettit, 2017, s. 28).

Vores påstand er her, at de fælles overbevisninger og derfor de fælles standarder medarbejdere kan tro, at de kan forvente, virksomheden lever op til, sagtens kan afspejle det narrativ medar-



bejderne eller andre medlemmer, forbinder med organisationen, da det er sådan de kommunikerer om og til deres fællesskaber/miljøer (eksempelvis på deres hjemmesider). Hvis vores tolkning af Pettits teori er sand, er der altså ikke noget i vejen for, at en medarbejder tror, at de ved at indgå i organisationen kan forvente, at organisationen tager helt generelle ansvar for at overholde de overbevisninger den repræsenterer. Hvis organisationen fejler i forbindelse med dette, mener vi, at de kan miste autoriteten bag deres ord, da denne findes grundet de medlemmer, som på den ene eller anden måde knytter sig juridisk til organisation. Hvis ikke vi indrager perspektivet for det ansvar, man kan pålægge organisationer, grundet de attituder og intentioner de repræsenterer, har vi svært ved konkret at stille dem til ansvar over for andet end at forholde sig til og forvalte de to moralske normer, vi har fra Herzog teori⁷¹. Som vi tidligere har påpeget, er de to moralske normer gode udgangspunkter for helt grundlæggende ansvar, virksomheder kan påtage sig både i forhold til deres indflydelse på menneskerne i og udenfor organisationen, men hvad vi også gjorde opmærksom på var, at vi mente, at en undersøgelse af konkrete organisationer, ville bringe lys over de unikke problemstillinger, som der kunne finde sted i organisationerne. Hvad vi ydermere har fundet frem til gennem vores analyse er, at begge vores cases faktisk har et godt udgangspunkt for, hvilke forpligtelser de ydermere kan påtage sig, for at sikre god organisationskultur, grundet deres præsenterede narrativ. Actibliz fremstå som en upålidelig agent, fordi der ikke er konsistens mellem deres præsenterede narrativ, og det man implicit kan støbe sammen af attituder og intentioner, som de er med til at skabe en fælles forståelse af, at man kan forvente af dem. Ben & Jerry's er et eksempel på en organisation, der har skabt et narrativ om sig selv, som mange medlemmer er bevidste om og påvirket af. Hvis ikke vi havde undersøgt den interne organisationsstruktur i begge cases, ville vi ikke vide, at der var denne uoverensstemmelse mellem præsenterede og fremviste værdier, og heller ikke hvor virksomhederne oplagt kunne søge deres individuelle forpligtelser, da vores læsning af Pettit, ville lægge op til, at disse skulle have afsæt i den måde organisationerne præsenterer sig på, fordi de har et ansvar for at leve op til det narrativ, de har skabt om dem. Grundet den nuværende uoverensstemmelse mellem præsenterede og fremviste værdier og handlinger,

⁷¹ Se s. 30

kommer begge organisationer til at fremstå som utroværdige, hvilket som konsekvens vil udmunde i en reprimande eller en form for kontrol eller dom over handlingerne (Pettit, 2017, s. 27). Begge konsekvenser kan ses som eksempler i vores cases⁷².

Pettits syn på agenter adskiller sig fra de teoretikere, vi har brugt i analysen, ved at han ser organisationer som agenter, der handler gennem talsmænd, mens vores teoretikere ser individer som agenter, der kan handle i en organisation. Eksempelvis har Schein og Schein fokus på de indflydelsesrige individer i en organisation til at tage vigtige handlinger⁷³, og Herzog udpeger ledelsen, som dem der skal understøtte god kultur⁷⁴. Ligesom hos Pettit kan vores teoretikere godt se agens som at handle i en organisations navn, men modsat Pettit gør det ikke selve organisationen til en agent - det er altid i sidste ende individer der handler, og er agenter. Vi har valgt dette teoretiske syn på agens, fordi det stemmer bedre overens med vores opfattelse af virkeligheden. Når DFEH sagsøger ActiBliz, er det en organisation-organisation-handling, men handlingen er foretaget af indflydelseshaverne i DFEH, i DFEH's navn, og sagsmålet søger også at rette retfærdigheden mod indflydelseshaverne i ActiBliz. Ulempen ved Pettits syn på agens er, at hvis en hel organisation skal være agent, ville det indebære at alle dele af organisationen burde berøres af den straf, som ActiBliz idømmes, hvis de bliver fundet skyldige, fordi alle dele af organisationen har ansvar for, hvad organisationen gør som agent. Straffen rammer derfor ikke kun den egentlige ansvarshaver, men også alle de medlemmer af organisationen, der ikke har noget ansvar for, at der sker diskrimination, berøres af straffen. Der er mange medlemmer, som det virker uretfærdigt at pålægge den straf, eksempelvis modstandskulturen i Blizzard, der også er omfattet af søgsmålet. Hvis man går den anden vej, og kun straffer organisationen og ingen individer (for eksempel ved en bøde på 'fælleskassen' eller et krav til deres praksis), betyder det, at indflydelsesrige mennesker i magtfulde organisationer ikke bliver pålagt noget ansvar, hvilket ligeledes er forkert, siden de har været dem med magten til at iværksætte, hvad end man kun gør selve organisationen ansvarlig for. Det er også tænkeligt, at lederne i en virksomhed beholder en høj løn, og dermed ikke får en særlig konsekvens, mens det er de menige ansatte, rammes af fyringer og restriktioner. Vi står dermed ved, at ansvar, når det pålægges organisationer, bør falde på dem der har indflydelsen, og dermed

⁷² Retsudskriftet fra ActiBliz' anklageskrift og de tre beretninger fra ansatte hos Ben & Jerry's

⁷³ Se s. 24

⁷⁴ Se. s. 27

magten over organisationen. Reelt vil menige medlemmer af en organisation sandsynligvis stadig blive ramt, hvis eksempelvis man er nødt til at fyre folk efter en økonomisk straf, men det er en uheldig konsekvens, og ikke fordi de bærer ansvar. I tilfælde hvor en dårlig kultur eller hændelse finder sted, og det ikke er nogens skyld⁷⁵, bør der, når det opdages, ligge et ansvar for, at det ikke fortsætter - og dette ansvar skal typisk ligge hos indflydelseshaverne.

Selvom vi kritiserer Pettits teori om organisationer som agenter, er den anden pointe som vi har trukket fra ham, stadigvæk brugbar: de værdier som præsenteres knyttet til en organisation, bør efterleves i organisationskulturen, ellers mister organisationen troværdighed. Den eneste forskel er, at i stedet for at det er selve organisationen der præsenterer en værdi, er det en gruppe individer i organisationen, der er blevet enige om præsentationen, hvilket vi eksempelvis har indtrykket af er tilfældet hos Ben & Jerry's, og for deres Board of Directors⁷⁶. Det falder ligeledes på dem at efterleve værdierne, og det er dem der mister troværdighed, hvis de ikke formår dette. I den sammenhæng er der selvfølgelig stadigvæk et syn på selve organisationen som (u)troværdig, men det kan påvirkes af et lederskifte. Her falder vi også tilbage på Schein og Scheins teori om sande ledere⁷⁷, for hvis der kommer en ny leder, der ikke kan vise et positivt resultat for organisationens overbevisninger og værdier, er det ikke en sand leder, og vedkommende kan ikke reetablere organisationens troværdighed. Det samme er tilfældet, hvis der i organisationen er en opfattelse⁷⁸ af, at lederen ikke er en sand leder, men kun en der tager mod ordrer fra andre, for så fremstår vedkommende ikke som en ansvarsfuld indflydelseshaver. Hvis den ordre som lederen modtager, er moralsk uforvarselig, ville man som leder også have pligt til ikke at udføre handlingen, eller til at indberette ordren til eksempelvis HR, for i så fald at handle moralsk forsvarligt. Handlingen er nødt til at være synlig for den menige ansatte, hvis lederen også ønsker at tilegne sig anerkendelse som en sand leder. Hvis man i Blizzard eksempelvis mener, at enhver leder kun er en 'håndlanger' for ActiBliz, vil ansvaret for troværdighed falde på 'chefen for det hele', Bobby Kotick. Her kan vi se, at opmærksomhed ude fra organisationen også er relevant, i hvert fald når det drejer sig om organisationer, hvis popularitet er knyttet til deres succes. Hvorved der sandsynligvis kan trækkes en tråd tilbage til ansvaret alle

⁷⁵ Det kunne være følge af en udvikling man uheldigvis, men undskyldt, har overset.

⁷⁶ Se s. 98 og 109

⁷⁷ Se s. 24

⁷⁸ Opfattelsen behøver ikke være sand, så længe en stor del af organisationen ser vedkommende som 'ikke andet end en håndlanger for højere magter'.

sine stakeholder, ikke blot investorer men også ansatte, fordi investorer har voksende interesse i at investere i bæredygtige og socialt ansvarlige virksomheder.

Profit og værdi

Vi har undret os over, hvad der i grunden kan være årsagen til, at kulturer som vi ser i organisationer, navnlig profitbaserede organisationer, kan være sådan nogle, vi kan tilskrive moralsk uforsvarlig adfærd. Derfor vælger vi at adressere en teoretisk blind vinkel.

For langt de fleste profitbaserede virksomheder spiller penge en langt større rolle, end det har gjort for vores undersøgelse grundet vores teoretiske perspektiv. Vores primære fokus kan endda siges at have været moralsk forsvarlighed *trods* profittens rolle i virksomheder, der er gået ud over blot at være en eksistensbetingelse. Som vi har set med Ben & Jerry's⁷⁹ og ActivBliz⁸⁰, forekommer moralsk forsvarlighed i flere tilfælde inkompatibel med også at tjene penge, og man skal heller ikke søge længe, for at finde eksempler på virksomheder der har iværksat moralsk forkastelige strategier i profittens navn, som eksempelvis Amazon og Nemlig.com⁸¹. I et kapitalistisk økonomisk system er prioritering af profit noget, vi må acceptere findes, og ofte overkomme for at 'finde plads' til en god organisationskultur. Men der er ikke noget ved at søge at tjene penge, der i sig selv er inkompatibelt med moralsk forsvarlighed. Det bliver bare alt for ofte gjort på en moralsk uforsvarlig måde (MacIntyre, 2016, s. 7). Med Alasdair MacIntyres artikel *The Irrelevance of Ethics*, 2016, vil vi belyse pengenes rolle; en vinkel vi ellers ikke har fokuseret på, og som vi mener, vores teoretikere med fordel kunne have inddrage yderligere.

For at få succes må forretningsfolk udvise træk, som er inkompatible med, hvad MacIntyre identificerer som moralsk ansvarlige⁸² træk. Vi uddyber trækkene længere nede, men for nu kan vi sige, at de kan fungere som mulige forpligtelser, der er mere konkrete end, men også forenelige med, Herzogs normer. Disse træk tillæres allerede i uddannelsen, og selvom der mange steder er indført kurser i etik for økonomer grundet Finanskrisen, har det ikke haft en

⁷⁹ Se s. 115-118

⁸⁰ I højere grad Blitzchung-sagen end den diskriminationssag, der fylder hovedparten af analysen

⁸¹ Se Kelly, J. (2021) og Pedersen, M. (2021)

⁸² Vi ser en lille nok forskel på moralsk forsvarlighed og ansvarlighed til at de betyder det samme for opgavens vedkommende. Alt der refererer til MacIntyres teori henvises som ansvarlig



reel effekt (MacIntyre, 2016, s. 8-9). Vi kan drage herfra, at der er noget systemisk, som må ændres for, at man kan sikre moralsk forsvarlig organisationskultur, som en integreret del af dét at drive en virksomhed. Vi vil kun åbne for den del, der berører uddannelser her. Lige nu er god organisationskultur, især hvad angår moralsk forsvarlighed udadtil, oftere en effekt af et eksplicit fokus, hvad end det er, fordi virksomheden har haft en sag som konsekvens af dårlig organisationskultur, eller af egen vilje målrettet vil have god organisationskultur. Vi kan finde svaret, og en mulig løsning, igen hos MacIntyre: økonomiske tænkere har sjældent etik som del af deres teorier, og etikere overvejer sjældent økonomers vilkår. Man tænker som regel ikke økonomi ind i eticklære, og man tænker ikke etik ind i økonomilære (MacIntyre, 2016, s. 12-13). Forstår vi MacIntyre ret, er etikkurserne plastret på de økonomifaglige uddannelser i stedet for at være integreret i uddannelsernes kurser, og det betyder at de forretningsfolk, der kommer ind på arbejdsmarkedet, ikke har etik i deres faglige bagage, og derfor tillærer sig moralsk uansvarlige træk, trods hvad end viden de har om om etiske betænkeligheder. Det samme gør sig også gældende omvendt: Herzog, Toft og de andre teoretikere vi har benyttet, har en blind vinkel ved spørgsmålet om, det økonomiske system som de virksomheder, der skal skabe en god organisationskultur, indgår i. Det er også muligt, den blinde vinkel i teorierne er et bevidst fravalg, fordi de to felter anses som uforenelige. Vi har måttet acceptere denne teoretiske blinde vinkel og arbejde i tillid til, at en virksomhed godt kan være profitabel og samtidig have en gennemgående god organisationskultur, snarere end på trods af det. Men hvad vi mener er, at for at det rent faktisk kan lade sig gøre, er der behov for at man i virksomhederne og på uddannelsesinstitutionerne er opmærksomme på, at den måde man prioriterer penge på, kan være med til at skabe dårlig organisationskultur, og man må påtage sig nogle positive forpligtelser til at modvirke dette. Som uddybet, mener vi, at organisationers kulturer skal forpligte sig således at organisationskulturerne understøtter moralsk forsvarlig adfærd, jf. minimum Herzogs moralske normer. Uddannelsesinstitutionerne skal tillige formå at reintegrere etik i deres økonomikurser og ikke blot som et separat kursus. Håbet er, at moralsk forsvarlig adfærd bliver en prioritet for fremtidige forretningsfolk, og der vil komme mere akademisk litteratur, som forener økonomi og moralsk forsvarlighed, hvilket igangsætter en god spiral med flere moralsk forsvarlige forretningsfolk, mere litteratur etc. og ligeledes også akademisk litteratur på eksempelvis filosofiuddannelserne, der også anerkender målet om at tjene penge, som noget der kan gøres på moralsk forsvarlig vis, i stedet for hovedsageligt bare at udpege, hvor det går galt når forretningsfolk handler moralsk uforsvarligt. Vores bud på, hvad man kan gøre, er også understøttet af Peter Seele (Seele, 2016, s. 76-77), der gør sig de samme tanker.



Det kræver selvfølgelig stadigvæk, at man i virksomhederne er opmærksom på det, der skal til for moralsk forsvarlig organisationskultur. Det lader også til, at det 'næste træk' bør være hos virksomhederne, da det er hos dem manglen er, eller hos politikerne, der har den formelle magt til at stille krav. Penge *er* kommet til at spille en for stor rolle, som målestok for værdien af både goder, mennesker og også andre penge (MacIntyre, 2016, s. 13-14), og finanssektoren *har* mere magt end etikerne. Så vores teori bliver ikke ubrugelig deraf, for om ikke andet tjener den som et opråb til virksomhederne om at handle, så der eksempelvis ikke foregår ukontrolleret diskrimination hos dem, og så de ikke skaber endnu en global økonomisk krise.

De specifikke træk som MacIntyre fremhæver som den moralsk ansvarliges træk, er kort fortalt 1) selvbevidsthed om egne evner, 2) mod til at vurdere risici for en selv og andre, 3) balance mellem egoisme og altruisme, og 4) dømmekraft til ikke at fokusere på fremtiden i sådan grad at det skader nutiden, og heller ikke på nutiden i sådan grad at det skader fremtiden. Det fjerde træk involverer også at erkende et værdigt nederlag frem for uærlig succes. Disse fire træk er rettet mod forretningsfolk⁸³, men kan også let dække eksempelvis ledere i virksomheder. Det viser os andre mulige inspirationer til forpligtelser, omend de ikke er særlig konkrete. Men de kan, ligesom Herzogs normer, tjene som abstrakte idealer, som konkrete forpligtelser skal leve op til, når man søger at understøtte moralsk forsvarlig adfærd. De fire laster, der er træk som medfører moralsk uansvarlig handlen, og som fungerer som modsætninger til de moralsk ansvarlige træk, er 1) over-selvtillid på bekostning af selvbevidsthed, 2) fejlvurdering af risici for sig selv og andre, 3) en egoistisk tanke om, hvem der acceptabelt kan blive ramt af konsekvenser ved løbende risici, og 4) et fokus næsten kun på nutiden og den kortsigtede fremtid (MacIntyre 2016, s. 10-11) Disse laster er nogle, MacIntyre mener, man skal besidde for overhovedet at få succes i forretningsverden. Det indikerer, at der er en makrokultur i forretningsverden, hvis problematiske træk som de fire laster siver ned gennem, og påvirker de fleste kulturer. Det er derfor ikke underligt, at vi kan se tegn på dårlig organisationskultur selv hos Ben & Jerry's, der på overfladen ellers fremstår som et mønstereksempel på god organisationskultur. Vi kan også se disse laster hos ActiBliz, ved at ledelsen er modsat 1) ved at have for stor selvtillid til at erkende deres fejl, og modsat 3) ved at handle overmåde egoistisk og afskrive deres kvindelige og ikke-hvide ansatte som nogen, de kunne være ligeglade med. Det er muligt, at de laster

⁸³ MacIntyres fokus er finanssektoren, men der er ingen grund til at det ikke som minimum kan inkludere enhver der håndterer store mængder penge, eksempelvis økonomiske strateger og ledere i virksomheder.

som fylder hos ActiBliz, er grundet det store fokus på økonomi i organisationen, ikke desto mindre er de så indgroet i kulturen, at man hos ActiBliz valgte at afvise anklagerne⁸⁴, selvom der var tale om et stort søgsmål. Selv hvis grunden til afvisningen af slagsmålet var grundet den økonomiske byrde, mener vi, at afvisningen stadig kan være et resultat af, at kulturen er præget af de nævnte laster, og økonomi virker desuden som en dårlig undskyldning uanset, siden diskriminationen ikke virkede som et resultat af profitmaksimering. Her var altså tale om individer, hvis personlige træk fik dem til at handle moralsk uforsvarligt og fostre en dårlig organisationskultur i et af verdens største spilfirmaer. Fra vores analyse af Ben & Jerry's kan vi se en modsathed mod 3) i den anden retning - de var for altruistiske og ledelsen glemte deres ansatte. Det tyder på, at Ben & Jerry's netop har forsøgt at kæmpe mod det, de anså for at være en over-profitorientering i forretningsverden, og i deres iver efter at være moralsk forsvarlige, glemte de balancen - et eksempel på MacIntyres ovennævnte pointe om at etik og økonomi skal 'genforenes'. Det at vi har fundet disse modsatrettede måder, hvorpå de to virksomheder handlede uforsvarligt, viser også vigtigheden af at foretage individuelle analyser, der finder frem til hvad den enkelte virksomhed kan gøre for at sikre god organisationskultur.

Opsummering

Når vi placerer de to caseeksempler i social connection-modellens perspektiver, bliver vi opmærksomme på, at modellen fungerer bedre som et spektrum end som en dikotomi, når den skal applikeres på virkeligheden. På det grundlag giver det mening, at de to organisationer søger tæt på midten af spektret, så ansvaret inkluderer både et individuelt perspektiv og et begrænset ansvar til forsyningskæden. De krav som man meningsfuldt kan forpligte sig på, hvis man vil ind mod midten af spektret, er konkrete krav der tilsigter god organisationskultur, og lever op til Herzogs moralske normer. I henhold til virksomheders roller i samfundet, udfylder vores organisationerne fra vores cases disse roller tilstrækkeligt til at kunne pålægges et normativt socialt ansvar, grundet den måde de opfører sig på og deres politiske status. Vi bliver også bevidste om, at de to virksomheder har opstillet idealer for, hvordan man som medlem indgår i organisationen⁸⁵, men som de ikke lever op til.

⁸⁴ Se s. 62

⁸⁵ Vi mener, at alle former for medlemskaber her dækkes af stakeholderbegrebet.



Vi har ved inddragelse af Pettit i diskussionen erfaret, at virksomhederne kan stilles til ansvar for de attituder og holdninger, de præsenterer, fordi det danner et narrativ om organisationen, som udgør en fælles forståelse af miljøet, medlemmer implicit forventer af organisationen. Brud herpå skader organisationens troværdighed. Dette minder om Tofts argument for virksomhedens tredje rolle at skabe arenaer og fællesskaber for stakeholders, som man har et ansvar for at varetage. I vores analyser blev vi bevidste om, hvad virksomhederne hver især præsenterer for deres medlemmer, og hvordan de bryder med det. Grundet uoverensstemmelsen mellem de præsenterede værdier og de faktiske handlinger, fremstår begge virksomheder som utroværdige - ActiBliz dog i langt værre grad end Ben & Jerry's. Når vi inddrager Pettit i vores diskussion, er vi bevidste om, at hans syn på organisationer som agenter, adskiller sig fra resten af vores teoretiske baggrund. I resten af specialet har vi set organisationer som komplekse grupper af individer, der er agenter, snarere end selve organisationen. Man kan dermed ikke holde en organisation i sig selv ansvarlig - i stedet skal ansvaret tilfalde indflydelseshaverne i organisationen. Det er også indflydelseshaverne, der har de stærkeste forpligtelser i forhold til at sikre god organisationskultur, siden de har det største ansvar^{86 87}.

Med Macintyre har vi afsøgt en mulig, blind teoretisk vinkel: vi har konsekvent arbejdet med at undersøge organisationers kultur, og hvordan det forholder sig til det gode. Vi har med det negligeret, den relevante faktor der er i, at profitbaserede virksomheder er afhængige netop af profit for at overleve. Derfor har vi med MacIntyre gjort os bevidste om, nogle af de moralsk uforsvarlige laster man som person får af at indgå i virksomheder med fokus på handel og profitmaksimering - et perspektiv vi ikke tidligere har inddraget. Den måde, man forvalter penge på i virksomheder, er ofte uden bevidsthed om moralsk forsvarlighed. Årsagen hertil er indgroet i systemet: etik er ikke integreret i de økonomifaglige uddannelser, og præsenteres adskilt fra, og uforeneligt med, resten af uddannelsen. Det betyder, at academia om økonomi, ikke inddrager etikken som relevant, og etikere sjældent balancerer økonomi og etik på meningsfuld måde.

⁸⁶ Se Herzog s. 49 og Schein og Schein s. 23-25

⁸⁷ Ledelsen er den mest oplagte gruppe af indflydelseshavere, og også den mest oplagte gruppe at pålægge formelle ansvar - hvad man typisk allerede gør.



Når vi har inddraget MacIntyre, bliver vi bevidste om de fire moralsk uansvarlige laster, man personligt kan have, der medvirker til dårlig organisationskultur, når de udvises af indflydelseshavere. Begge cases har vist tilstedeværelsen af et eller flere af disse laster, men indtil MacIntyre, har det været svært at sige noget om disse. Tilstedeværelsen af disse fire moralsk uansvarlige laster hos indflydelseshaverne i vores cases kan være en del af årsagen til, at virksomhedernes narrativer er blevet brudt, og også at dårlig organisationskultur har indfundet sig. Når man undersøger en organisation med god organisationskultur som mål, er det derfor nødvendigt også at undersøge disse og lignende, relevante træk hos indflydelseshaverne i organisationen. Ellers vil der være dele af organisationens processuelle strukturer, som man ikke kan give en teoretisk funderet årsag til.

Konklusion

For at besvare den overordnede problemstilling, har vi undersøgt hvad organisationer er. Vi konkluderer, at disse er konkrete enheder, som består af en sammensætning af ting, personer og ideer og handlinger, der er koordineret til nå deres mål. Vi ved at organisationernes mål påvirker de organiseringsprocesser, som skal til for at nå målet, og at der i disse processer opstår komplekse systemer mellem organisationens medlemmer, derfor skal disse processer undersøges, før vi kan gøre os bevidste om, den kultur der findes i de enkelte organisationer. I undersøgelsen spiller organisationens mål og processer altså en stor rolle, fordi teorien peger på at kulturen er under stor påvirkning heraf.

Vi konkluderer derfor, at når man undersøger organisationers processer og mål, kan man for at afsøge kulturen med fordel undersøge denne med udgangspunkt i en historiske analyse af organisationen og ved at inddrage de fire indikationer for kulturens karakter: *strukturel stabilitet, dybde, bredde og mønstre og integrering*. Ved at undersøge de fire indikationer bliver man opmærksomme på det kulturelle DNA og de delte indlæringer mellem kulturens medlemmer, som er med til at skabe identifikation med kulturen. Identifikationen er meningsgivende for medlemmernes daglige arbejdsrutiner, men kan udvikle sig til den måde man tænker, føler og opfører sig på. Overgår et medlem til sidstnævnte taler vi ikke blot om identifikation, men om at de har skabt en identifikationsfølelse til kulturen, det vil sige, at organisationens værdier, overbevisning og adfærdsmønstre præger medlemmet i en sådan grad, at disse påvirker medlemmets egne personlige værdier. I forlængelse heraf ved vi, at identifikationsprocessen for medlemmer både påvirkes bevidst og ubevidst af organisationens andre medlemmer, fordi det er deres delte indlæringer og arbejdsrutiner som bl.a. præger de identifikationsmarkører nye medlemmer opfanger.

Vi konkluderer derfor, at når man indgår i en kultur, bliver også ens adfærdsmønstre påvirket af den, blandt andet ved at man tilpasser sig til de normer der er i kulturen for at passe ind. Normerne i organisationernes kultur har indvirkning på, hvordan man gør ting i organisationerne. Udover at have et kulturelt DNA, er kulturer også defineret ved at være en kompleks interrelation af forskellige menneskers handlinger og reaktioner, hvilket besværliggør formelle regler for, hvordan man opfører sig. Det er altså selve kulturen, der har en del at sige for, hvordan man opfører sig, og de mennesker der har mest indflydelse på kulturen - typisk ledelsen - har de bedste muligheder, og dermed det største ansvar for, at kulturen er god. En kultur er god,



når den understøtter sine medlemmer i at handle moralsk forsvarligt og modvirker at de handler moralsk uforsvarligt. Målestokken herfor kan, som minimum, tages fra Herzogs to moralske normer: 1) respekt overfor alle individer, da de har ret til at blive behandlet som moralsk lige-værdige; 2a) undgåelse af skade begået mod individet; 2b) undgåelse af skade begået mod mennesker kollektivt, herunder også bidrag til skade (Herzog, 2018, s. 51). De reelle forpligtelser bør dog være langt mere konkrete end blot at følge normerne. Da alle vores teorier peger på, at kulturer påvirkes af organisationernes mål og processer foreslår vi, at man foretager individuelle analyser af organisationer, for at undersøge hvad der rør sig den kultur. Gør man det, kan man også undersøge kulturens værdier og vurdere om de værdier, kulturen har, er understøttende for god organisationskultur. Ledere kan også drage fordel af de fire instrumenter exit, voice, loyalty og listening til at holde øje med, om der opstår problemer i organisationen og hurtigt sætte ind. Og vigtigst af alt, kan indflydelseshavere i organisationen erkende, at de har et ansvar for god organisationskultur, siden de har mest magt i organisationerne.

Vi vælger at afprøve vores egen tese ved netop at foretage individuelle analyser af to organisationer - ActiBliz og Ben & Jerry's. Igennem analyserne bliver vi klar over organisationernes kulturer, og hvordan disse er. Vi bliver også bevidste om, at der er uoverensstemmelse mellem de værdier som organisationerne præsenterer, og hvad de rent faktisk udviser. Det viser sig, at der er nogle skyggesider af de værdier, som organisationerne fremhæver, der bl.a. betyder, at de får dårlig organisationskultur. Ben & Jerry's har som konsekvens af kun at vende deres værdier udad, forsømt at varetage kulturen i deres egen organisation. ActiBliz har, som et langt mere ekstremt eksempel, stort set forkastet deres værdier på nær en problematisk tolkning af frihed, som fremhæver dens skyggeside, således at det reelt kun er mandlige, hvide ansatte der nyder frihed. I et større perspektiv konkluderer vi derfor, at det ansvar organisationer skal påtage sig, er grundet deres roller i samfundet, fordi de har lignende rolle, som den ordinære borger har, lægger det op til, at de også skal have lignende normative ansvar.

Efter vores analyse af de to organisationer, bliver vi betragteligt mere nysgerrige på forskellen mellem organisationernes præsenterede værdier, og de handlinger som vi kan sige præger kulturen i analyserne af de to cases. Vi konkluderer, at de præsenterede værdier er det, vi kan kalde idealer for organisationernes kulturer, og at handlingerne vi bliver opmærksomme på, kan siges at afspejle konsekvenserne af, at der ikke tages konkret stilling, og stilles konkrete krav til medlemmernes adfærd i de to organisationer. Ydermere konkluderes, at årsagen til skyggesiderne er så fremtrædende i de to kulturer, grundet de begge er præget af deres behov for profit,



hvortil vi konkluderer, at mennesker der arbejder i miljøer under kraftig påvirkning af profit, har tendens til at udvikle laster, der er i direkte konflikt med det at handle moralsk forsvarligt. Dette er en vinkel på organisationernes kultur, vi tidligere ikke har beskæftiget os med i projektet. Hvad vi kan konkludere ud fra denne betragtning er, at man for at sikre god organisationskultur i organisationer drevet af profit, er nødt til at forholde sig kritisk, til de værdier man fremstiller, fordi det ofte er deres skyggesiderne der præger handlingerne i kulturen, når den er afhængig af profit for at overleve. Dette er et ansvar vi ligeledes stiller lederne at gøre sig bevidste om.



Litteraturliste

Alford, A. (2021). *Full Timeline of the Activision Blizzard Gender Discrimination Lawsuit*. InvenGlobal. <https://www.invenglobal.com/articles/14659/full-timeline-of-the-activision-blizzard-gender-discrimination-lawsuit#a16> (sidst set d. 18/10-2021)

Anderson, E. S. (1999). What Is the Point of Equality? *Ethics*, 109(2) (s. 287–337). University of Chicago Press

Benmelech, E. (2021). *Ben & Jerry's Social Responsibility: ESG Without The G*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/effibenmelech/2021/08/01/ben--jerrys-social-responsibility-esg-without-the-g/?sh=13fe2b730842> (sidst set d. 19/10-2021)

Crane, A., Matten, D. & Moon, J. (2008). Citizenship identities and the corporation. I: *Corporations and Citizenship* (s. 125-148). Cambridge University Press.

Employee Benefits (2021). *Companies that give more and take less- Ben & Jerry's*. Employee Benefits. <https://employeebenefits.co.uk/companies-that-give-more-and-take-less-ben-jerrys/> (sidst set d. 19/10-2021)

Freeman, R. E (1984). A stakeholders approach to strategic management. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (s. 43-50). New York: Cambridge University Press.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. New York: New York Times Magazine

Gigerenzer, G. (2010). Moral Satisficing: Rethinking Moral Behavior as Bounded Rationality. *Topics in Cognitive Science*, 2(3) (s. 528–554). Cognitive Science Society, Inc.

Greenfield, J. (4. januar, 2018). *The Culture Book Excerpt: Jerry Greenfield of Ben & Jerry's*. Culturati Magazine. <https://medium.com/culturati/the-culture-book-excerpt-jerry-greenfield-of-ben-jerrys-95a7f22d20f4> (sidst set d. 19/10-2021)

Hatch, M. J. (2012). Hvad er Organisationer?. *Organisationer: en meget kort introduktion* (s. 19-44). København: Samfundslitteratur.



Herzog, L. (2018). *Reclaiming the System: Moral Responsibility, Divided Labour, and the role of Organizations in Society*. Oxford University Press

Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Harvard University Press

Ho, V. T., Wong, S.-S., & Lee, C. H. (2011). A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26–47. Blackwell Publishing.

Hood, V. (2021). *Activision Blizzard lawsuit: a timeline of key events and everything you need to know*. TechRadar. <https://www.techradar.com/news/activision-blizzard-lawsuit-a-timeline-of-key-events-and-everything-you-need-to-know> (sidst set d. 20/10-2021)

Kelly, J. (2021). *Amazon Prime Day Offers Great Sales—Here's What Workers Suffer Through To Make This Happen*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/06/17/amazon-prime-day-offers-great-sales-heres-what-workers-suffer-through-to-make-this-happen/> (set d. 15/12-2021)

MacIntyre, A. (2016). The Irrelevance of ethics. *Virtue and Economy: Essays on Morality and Markets* (s. 7–21). Routledge London

Marin, L. & Ruiz S. (2007). “I Need You Too!” Corporate Identity Attractiveness for Consumers and The Role of Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 71(3) (s. 245-260). Springer

McVeigh, K. (2019). *Amnesty International has toxic working culture, report finds*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/world/2019/feb/06/amnesty-international-has-toxic-working-culture-report-finds> (set d. 14/12-2021)

Melé, D. (2009). Integrating Personalism into Virtue-Based Business Ethics: The Personalist and the Common Good Principles. *Journal of Business Ethics* (s. 227-244). Springer

Messner, S. (2019). *Taiwanese Hearthstone caster fired after Hong Kong controversy says he still doesn't know why*. PCGamer. <https://www.pcgamer.com/taiwanese-hearthstone-caster-fired-after-hong-kong-controversy-says-he-still-doesnt-know-why/> (sidst set d. 26/12-2021)



Nordea Bank (februar, 2021). *In-ve-ste-rin-ger i bæ-re-dyg-tig-hed eks-plo-de-rer, og ten-den-sen fort-sæt-ter*. Nordeainvestmagasin. <https://nordeainvestmagasinet.dk/artikler/investeringer-i-baeredygtighed-eksploderer> (sidst set d. 25/12-2021)

Nozick, R. (1973). Distributive Justice. *Philosophy & Public Affairs*, 3(1), s. 45-126. Wiley

Page, A. & Katz, R. (2012). *The Truth About Ben and Jerry's: Contrary to myth, the sale of Ben & Jerry's to corporate giant Unilever wasn't legally required*. Stanford: Stanford center on Philanthropy and Civil Society, at Stanford University. https://ssir.org/articles/entry/the_truth_about_ben_and_jerrys# (sidst set d. 27/10-2021)

Pedersen, M. (2021) *Nemlig.com får hård kritik for dårlige arbejdsforhold*. FødevareWatch. <https://fodevarewatch.dk/Detail/article12847630.ece> (sidst set d. 15/12-2021)

Pilch, I. & Turska, E. (2015). Relationships Between Machiavellianism, Organizational Culture, and Workplace Bullying: Emotional Abuse from the Target's and the Perpetrator's Perspective. *Journal of Business Ethics*, 128(1) (s. 83–93). Springer

Pettit, P. (2017). The conversable, Responsible Corporation. I: Orts, E. W & Smith, N. C. (Red.), *The Moral Responsibility of Firms* (s. 15-35). Oxford Scholarship online: University Press Scholarship Online.

Raz, J. (1986). *The Morality of Freedom*. Oxford University Press.

Reuters. (2021). *Activision Blizzard fired 20 employees following harassment claims*. Reuters. <https://www.reuters.com/business/activision-blizzard-fires-20-employees-over-harassment-claims-ft-2021-10-19/> (sidst set d. 20/10-2021)

Scheffler, S. (1992). *Human Morality* (s. 25). Oxford University Press.

Scheiber, N. (2017). *Ben & Jerry's Strikes Deal to Improve Migrant Dairy Workers' Conditions*. New York: The New York Times

Schein, P. A. & Schein, E. H. (2016). How to Define Culture in General. *Organizational Culture and Leadership* (s. 3-16). New Jersey: John Wiley & Sons

Schein, P. A. & Schein, E. H. (2016). The Structure of Culture. *Organizational Culture and Leadership* (s. 17-30). New Jersey: John Wiley & Sons



Seele, P. (2016). Business Ethics Without Philosophers? Evidence for and Implications of the Shift from Applied Philosophers to Business Scholars in the Editorial Boards of Business Ethics Journal. *Metaphilosophy*, 47(1) (s. 75-91). Metaphilosophy LLC and John Wiley & Sons Ltd

Subin, S. (2021). *Activision Blizzard shares drop after report CEO allegedly knew about sexual misconduct*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2021/11/16/activision-blizzard-shares-drop-after-reports-allege-sexual-misconduct.html> (sidst set d. 26/12-2021)

Thier, D. (2019). *Blizzard Statement On Hong Kong Controversy: We Will Continue To Punish Political Speech*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/davidthier/2019/10/12/blizzard-statement-on-hong-kong-controversy-we-will-continue-to-punish-political-speech/>

Toft, K. H. (2020). *Corporate Responsibility and Political Philosophy: Exploring the Social Liberal Corporation*. New York: Routledge.

Toor, S.-R., & Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4) (s. 533–547). Springer

Wipper, J. L., Noh, S. J, & Vuong, R. (2021). *Department of Fair Employment and Housing, an agency of the State of California, vs. Activision Blizzard, Inc., Blizzard Entertainment, Inc., and Activision Publishing, Inc., and Does One through Ten, inclusive*. Superior Court of California County of Los Angeles: <https://aboutblaw.com/YJw> (sidst set d. 19/10-2021)

Young, I. M. (2011). *Responsibility for Justice* (s. 133). Oxford: Oxford University Press