

Performancekultur – En paradoksal sammensætning

En organisationskultur i forandring

Performance Culture – A paradoxical Combination

Changing an Organizational Culture



Copenhagen Business School
Cand.merc.(kom.) 2015
Kandidatafhandling

Sofie Hansen
Den 1. september 2015

Vejleder: Søren Obed Madsen

Antal satsenheder: 181.431 /Antal normalsider: 80

Abstract

This thesis investigates how we can come to understand the performance culture in SEB Pension, and how it changes the current organizational culture. This led me to the following research question: What kind of change does the construction of the performance culture create in SEB Pension?

To answer this question it is relevant to understand how the management tries to create the performance culture and hence change the current culture. Thereafter I needed to look into how the employees experienced the performance culture, and how these understandings further developed and constructed the performance culture. Lastly, I was interested in understanding the complexity, ambiguity and contradictions of the performance culture.

In order to investigate how the performance culture is constructed and changes, I collected 11 intranet articles, 11 leader columns, and two PowerPoint presentations representing the management's point of view. I then interviewed nine employees of varying ages, departments, and job titles and with different opinions about the performance culture to get a wide spectrum of - and perspectives on the performance culture. In my research process I analyzed both the management's and employees' sensemaking and sensegiving processes, and how the employees created meaning from different symbols. Throughout my analysis I used a contradiction and paradox perspective to make sense out of the complexity that appeared.

My findings showed that the performance culture and its development could be understood through paradoxes. I found five paradoxes: (1) between soft and hard values, (2) between individual and organizational performance, (3) between control and autonomy, (4) between passive and active participation, and (5) between the performance culture as existing and a future goal. By seeing these paradoxes as social constructions and how they are framed, it becomes apparent, how the performance culture are enabling and constraining the employees, and how they are dealing with them. This creates a behavior where the employees are participating in the performance culture and its journey in a passive way. The boundaries of the performance culture are so wide and ambiguous that it is easy for the employees to legitimize their actions. Thus they do not need to change their everyday life at work very much in order to participate in the performance culture. So while they feel the changes in visible perfor-

mance activities such as smiley posters, pause gymnastics, workshops, etc., they do not feel much changes in their daily work life and practices. They feel the need to perform better at an organizational level, but the performance culture seems more irrelevant at an individual and vocational level.

Theoretically the findings are interesting because they put contradictions and paradoxes in a new light. They should not just be seen as problems that should be eliminated but as having potential, since they can transcend contradictions that arise from changing the organizational culture. Furthermore it is not only interesting to investigate resistance through differences in artifacts, values and deeper assumptions, but to look into the contradictions and paradoxes inherent in either the system or organizational communication.

Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING	3
1.1 CASE OG BAGGRUND	4
1.2 SPECIALETS STRUKTUR	6
2. TEORI	8
2.1 SPÆNDINGS- OG PARADOKSPERSPEKTIV	9
2.2 PERFORMANCETEORI OG FORANDRINGSLEDELSE	11
2.2.1 ET KRITISK BLIK PÅ TEORIERNE	13
2.3 KULTURPERSPEKTIVET	14
3. METODE	18
3.1 VIDENSKABSTEORI	18
3.2 EMPIRI	21
3.2.1 INTERVIEWS	21
3.2.2 OBSERVATIONER	23
3.2.3 DOKUMENTER	25
3.3 ANALYSESTRATEGI	25
3.4 METODISKE REFLEKSIONER	28
3.5 ANALYSESTRUKTUR	30
4. PERFORMANCEKULTUREN SOM EN FORANDRING OG EN HYPERKULTUR	33
4.1 FORMÅL OG KONTEKST	33
4.2 LEDELSE OG STYRING	35
4.3 IMPLEMENTERING	36
4.4 OPSAMLING	38
5. PERFORMANCEKULTUREN SOM DEN OPLEVEDE ORGANISATIONSKULTUR	41
5.1 PERFORMANCEKULTURENS FORMÅL	41
5.2 PERFORMANCEKULTURENS FOKUSOMRÅDER	42
5.2.1 INDIVIDUEL GEVINST OG PERFORMANCE	42
5.2.2 FÆLLESSKAB	44
5.3 IMPLEMENTERING	45
5.3.1 FRIVILLIGHED	45
5.3.2 TVANG	46
5.4 PERFORMANCEREJSEN	47
5.5 DELTAGELSE I PERFORMANCEKULTUREN	49

5.6 FORANDRING AF ORGANISATIONSKULTUREN	50
5.6.1 MOTIVATION	52
5.7 OPSUMMERING	53
6. UKLARHEDER OG TVETYDIGHEDER	55
6.1 UKLARHED OMKRING PERFORMANCEREJSEN OG MODSTAND	55
6.2 UKLARHED OMKRING DELTAGELSE OG RELEVANS	56
6.3 UKLARHED OMKRING FORANDRING	57
6.4 OPSAMLING	58
7. PERFORMANCEKULTUREN SOM DEN ANTROPOLOGISKE KULTUR	59
7.1 BLØD IMPLEMENTERING MOD ET HÅRDT MÅL	59
7.2 FOKUSÉR PÅ DIG SELV FOR AT ØGE ORGANISATIONENS PERFORMANCE	60
7.3 FRIHED UNDER TVANG	62
7.4 DELTAG AKTIVT GENNEM PASSIV DELTAGELSE	63
7.5 PERFORMANCEKULTUREN SOM ORGANISATIONSKULTUR OG FREMTIDIGT MÅL	66
7.6 OPSAMLING	68
8. PERFORMANCEKULTUREN SOM FORANDRING I ET NYT PERSPEKTIV	69
8.1 DISKUSSION AF TEORETISK BIDRAG	72
9. KONKLUSION	74
10. PERSPEKTIVERING	76
11. LITTERATURLISTE	78

1. Indledning

”Formålet er helt klart at skabe stærkere medarbejdere, der kan holde til mere og som kan generere et solidt bundlinjeresultat. Det er performancerejsen” (Hans).

Som studentermedhjælper i SEB Pension er jeg ligesom de fleste medarbejdere positivt indstillet over for performancekulturen. Jeg har dog ofte tænkt over, hvad det egentlig vil sige at have en performancekultur. Umiddelbart virker citatet logisk: Stærke medarbejdere kan arbejde hårdere og mere effektivt og skaber på denne måde måske et bedre resultat. Usikkerheden opstår, når man spørger mere kritisk ind til logikken: Hvad vil det sige at være en stærk medarbejder? Hvordan skaber man disse stærke medarbejdere? Og hvad sker der, hvis det viser sig, at det skader det økonomiske resultat at skabe stærke medarbejdere? Pludselig virker performancekulturen diffus, og der opstår tvivl omkring, hvordan man skal agere for at være en god medarbejder i performancekulturen. Det er derfor interessant at tage et nærmere blik på performancekulturen, lære at forstå hvad den betyder for SEB Pensions medlemmer og hvordan den skabes og udvikles over tid.

SEB Pension står i en situation, hvor de er nødt til at forandre sig for at følge med branchens udvikling. I foråret 2012 tog SEB Pension derfor initiativ til en kulturforandring i organisationen. Formålet er at skabe en performancekultur, hvor medarbejderne er i stand til at modstå det hårde pres fra omverdenen og klare sig godt mod konkurrenterne ved at yde en ekstra indsats, arbejde mere effektivt og dermed performe bedre (Præsentation 1). Forandringen skal altså øge organisationens performance og skabe en organisationskultur, der skal kunne bære forskelligrettede krav og forventninger. Det er hermed interessant at undersøge, hvilken tilgang til performance SEB Pension har valgt og hvilken forandring det skaber. Siden de begyndte deres kulturrejse, har Søren Lockwood, SEB Pensions direktør, opnået anerkendelse for sit store fokus på bløde værdier i form af arbejdsglæde og robusthed. Performancekulturen har især opnået opmærksomhed, da det er en utraditionel tilgang til performance inden for den finansielle branche. Dette involverer flere emner, som jeg vil beskæftige mig med i specialet.

Først, er der tale om en forandring i organisationen. Det er interessant at undersøge, hvordan vi kan forstå denne forandring gennem spørgsmål som, hvad skal forandres og hvad indeholder forandringen? For det andet indebærer forandringen et fokus på performance, hvorved det er relevant at undersøge, hvilken betydning performancebegrebet har i performancekulturen. For det tredje handler

forandringen om at ændre organisationskulturen, og jeg vil derfor inddrage et fokus på kulturen i SEB Pension. Her opstår der spørgsmål omkring, hvordan kulturen udvikler sig. Til sidst udsættes organisationer ofte for kompleksitet og flertydighed i forandringsprocesser. Dette kan skabe spændinger, og det er derfor interessant at undersøge disse modsatrettede kravs udfoldelse i organisationskulturen.

Dette leder mig frem til følgende problemformulering:

Hvilken forandring skabes i konstruktionen af performancekulturen i SEB Pension?

Analysespørgsmål:

1. Hvordan konstruerer ledelsen performancekulturen som forandring?
2. Hvilke symboler og meninger tillægger medarbejderne performancekulturen og dens forandring?
3. Hvordan håndterer medarbejderne de uklarheder og spændinger, som opstår i medarbejdernes konstruktion af performancekulturen?

Mit speciale omfatter således flere aspekter af performancekulturen. Jeg er interesseret i, hvordan den påvirker og former organisationskulturen, og hvilke muligheder og begrænsninger den sætter for medarbejdernes ageren og mulighedsrum. Derudover vil jeg undersøge den modsatte proces og analysere, hvordan performancekulturen skabes og videreudvikles gennem medarbejdernes sociale konstruktion. Det er både relevant, hvordan performancekulturen hvordan den konstrueres og konstruerer noget.

1.1 Case og baggrund

SEB Pension er en oplagt case til mit speciale, da de er et anerkendt eksempel i den finansielle branche på en organisation, som har valgt en alternativ vej imod højere performance. Casen kan af denne grund defineres som *”En undersøgende eller afslørende case (som) foreligger, når forskeren har mulighed for at observere og analysere et fænomen (eller et felt), der ikke tidligere har været muligt at undersøge (Yin, 1994;38 ff)”* (Boolsen, 2004; 37). SEB Pension er derfor interessant at undersøge, idet den giver mig mulighed for at få et dybdegående indblik i performancekulturen og dens udvikling.

Konkurrencen på pensionsmarkedet i Danmark skærpes ved at kunderne stiller større krav til deres pensionsselskab samtidig med at de presser priserne. De fleste mennesker har en pensionsopsparing gennem deres firma, og virksomhederne har derfor en stor forhandlingskraft. Derudover holder regeringen tæt øje med de finansielle institutioner og laver love, som kræver mere arbejde og gennemsigtighed fra den finansielle branche. Disse eksterne omstændigheder skaber store udfordringer for SEB Pension, idet de som en lille spiller på markedet kunne mærke presset. SEB Pension er kendt for at have markedets bedste online løsninger og innovative produkter, men den hurtige udvikling på markedet har fjernet en del af den konkurrencemæssige fordel. Topledelsen besluttede derfor i 2012, at der skulle gøres noget ved det.

Disse vilkår danner rammen for at skabe en performancekultur i organisationen, som skal få medarbejderne til at ”gå den ekstra mil” og gøre en ekstra indsats i travle tider. De skal kort sagt performe bedre for færre midler og ressourcer. Den tidligere direktør, som startede initiativet, brugte pisker og varslede massefyringer. Men da Søren Lockwood kom til posten i august 2013 ændrede han kurs, og hans filosofi var at bruge guleroden som motivation til at få medarbejderne til at performe bedre. Han satte fokus på arbejdsglæde, robusthed, feedback, sundhed, motion og medarbejderinvolvering i performancekulturen.

Siden da er det gået stærkt med at skabe performancekulturen. Der er nu tre performancegrupper med ca. 10 medlemmer i hver, som sørger for at lave tiltag, events og værktøjer til at udbrede performancekulturen. Dette er mundet ud i bl.a. pausegymnastik, sund mad og snacks, motionshold- og tiltag, feedback redskaber og øvelser, workshops, fælles frokoster og fredagsbar (Præsentation 1).

Denne form for performancekultur har opnået stor anerkendelse og vakt omverdenens interesse. Søren Lockwood vandt i efteråret 2014 årets HR pris, som den første direktør nogensinde og er siden blevet interviewet til forskellige ledelses- og HR magasiner samt Berlingske (Berlingske, 2015). Også internt i firmaet har performancekulturen indpasset sig. Mange medarbejdere er positivt indstillet over for tiltagene og er stolte af at arbejde hos SEB Pension.

Alvesson & Svenningsson (2008) argumenterer for, at case studier giver et rigt og detaljeret billede, som tager hensyn til den lokale kontekst og de involverede menneskers meningsdannelser. De er nødvendige for at forstå fænomenet, og man kan lære noget af dem, som kan inspirere en mere refleksiv og realistisk forandringsproces. Min afhandling bygger derved på en single, illustrativt og deskriptivt case studie (Yin, 2003), da jeg er interesseret i at forstå performancekulturen og dens

udvikling i SEB Pension, og hvorvidt der sker en forandring i kulturen. På denne måde fokuserer jeg på, hvordan performancekulturen som forandring påvirker kulturen og medarbejdernes mulighedsrum, hvilket skaber stof til eftertanke og refleksion. Gennem en illustrativ case har jeg altså mulighed for at forstå performancekulturen i dens helhed og komme med dybdeborende eksempler af kulturen.

SEB Pensions performancekultur er interessant fordi den (1) ikke fokuserer på målinger i modsætning til traditionelle forandringer der omhandler performance, (2) de fokuserer på bløde værdier og aktiviteter, som man ikke finder i andre finansielle virksomheder og (3) casen er en oplagt mulighed for at undersøge, hvordan sådan en nyere tilgang til performance ændrer kulturen gennem medarbejdernes meningsdannelse.

1.2 Specialets struktur

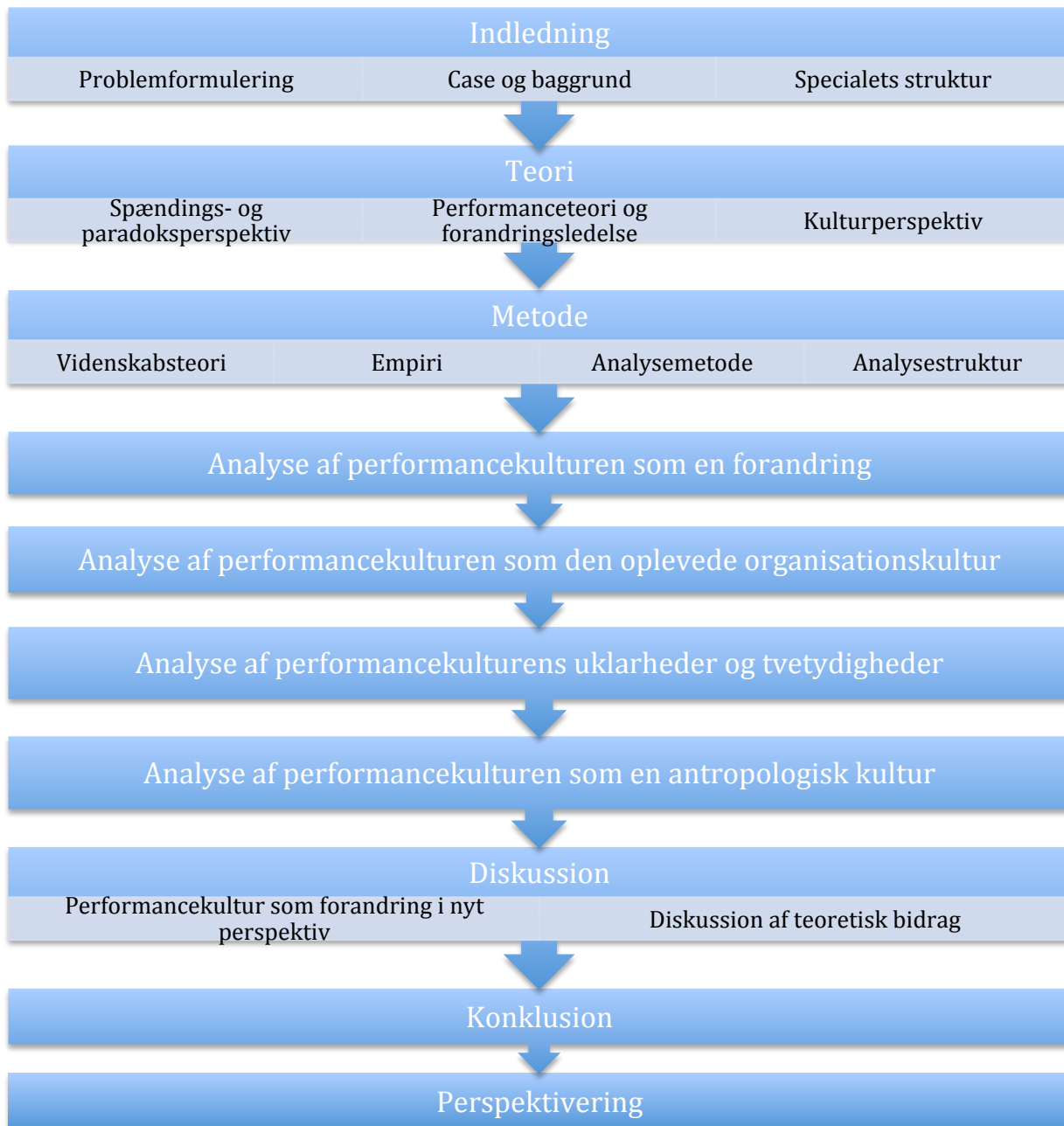
Denne læsevejledning er en kort introduktion til opgavens struktur og kapitler. Sammen med figur 1 giver den et overblik over de dele, som er nødvendige for at besvare min problemformulering fyldestgørende.

Det første kapitel udgøres af indledningen og indeholder problemformuleringen samt casevalg- og præsentation. Her introduceres mit problemfelt og SEB Pension, hvori det udledes hvorfor netop disse er interessante og relevante både i praksis og teoretisk. Hernæst følger teorikapitlet, som gennemgår relevante perspektiver og teorier til at udforske mit problemfelt. Dette skal gøre mit analytiske blik skarpere og hjælpe mig med at strukturere min undersøgelse. Derefter beskriver jeg min metode, som indeholder mine videnskabsteoretiske refleksioner, min empiriindsamling, min analysemetode og til sidst min analysestruktur. Kapitlet gennemgår hvordan jeg vil undersøge og besvare min problemformulering, samt hvorfor jeg gør som jeg gør. Dette leder mig videre til analysen, hvor jeg undersøger performancekulturen.

Analysen er delt op i fire kapitler, som på hver deres måde belyser problemfeltet ved hjælp af forskellige teoretiske indgangsvinkler til performancekulturen. Min diskussion følger op på de fire delanalyser ved at diskutere, hvordan vi kan forstå performancekulturens sociale konstruktion og forandring. Dette følges op af en teoretisk diskussion omkring undersøgelsen af forandringer og kultur. Bagefter opsummerer jeg opgaven i min konklusion, hvori jeg også besvarer min problem-

formulering. Afslutningsvis belyser jeg andre relevante emner i min perspektivering, som kunne have åbnet op for andre sociale konstruktioner af performancekulturen.

Figur 1: Specialets struktur



2. Teori

I det følgende kapitel vil jeg gøre rede for de teorier og perspektiver, der er relevante for at besvare problemformuleringen. Kapitlet skal således bruges i specialet til to ting: Det skal hjælpe mig med at forstå performancekulturen og dens udvikling gennem forskellige teoretiske perspektiver og paradigmer. Dernæst skal det hjælpe mig med at strukturere mit analysestruktur, og jeg bruger dem således som indgangsvinkler til at undersøge performancekulturen som socialt fænomen.

Mit udgangspunkt for specialet har været at undersøge performancekulturen i SEB Pension. Jeg startede derfor med at grave dybere ned i det performanceteoretiske og kulturteoretiske felt. Det viste sig, at disse to paradigmer ikke altid er lette at sammenholde (Lüscher, 2012; Alvesson, 2002). Performanceteori har en grundlæggende antagelse om, at der findes en bedst og mest effektiv måde at skabe højest mulig performance. Kulturteori har en relationel tilgang, hvor fænomenet er kontekstafhængigt og komplekst, og det er derfor umuligt at lave simple præsriptive teorier og forklaringer.

Lüscher (2012) beskæftiger sig med paradoksledelse, og hvordan ledere skal håndtere forskellige og modsatrettede krav i deres arbejde. Hun mener at de forskelligrettede krav opstår af forskellene mellem det moderne og postmoderne paradigme. I det moderne paradigme har vi realismen og funktionalismen, hvor det handler om at finde universelle sandheder. Lederen i dette paradigme er en dirigent, der styrer og kontrollerer, og det handler om at anvende best practice. I det postmoderne paradigme har vi relativismen og socialkonstruktivismen, hvor sandheden skabes gennem menneskernes sociale konstruktion. Her er lederen en konsulent, der coacher, engagerer, anerkender og er på lige fod med sine medarbejdere. Lüscher (2012) mener, at man som organisation ikke kommer udenom, at begge paradigmer og perspektiver findes i organisationen, og der må tages højde for begge. På den ene side kommer organisationen ikke udenom at fokusere på performance og kausale forklaringer, og på den anden side har konteksten en betydning for, hvordan tingene udvikler sig, og hvad der vil fungere bedst i organisationen. Det skaber kompleksitet, hvilket er med til at skabe spændinger og modsætninger i organisationen. *"(...) Thus, the very value of efficiency may be challenged by other values, such as cultural diversity, creativity and innovation, learning, effectiveness, quality of worklife, organizational survival, and community citizenship"* (McKenzie, 2001; 81). Jeg ser derfor ikke mine teorier som modsætninger, men som teorier der komplementerer hinanden og som sammen kan hjælpe mig med at svare fyldestgørende på min problemformulering.

2.1 Spændings- og paradoksperspektiv

I min empiri fandt jeg modsatrettede meninger, tvetydigheder og uklarheder, men de blev ikke fremstillet som negative. Det er derfor relevant at inddrage spændingsteori, da dette perspektiv indfanger vigtigheden af at tænke holistisk og i ”både-og” i stedet for ”enten-eller”. Her handler det ikke om at vælge en bestemt tilgang eller synspunkt, men at acceptere at begge modpoler er gældende. I stedet for at undersøge hvilken modpol, der er bedst, handler det om at finde ud af, hvordan man kan lære at leve med begge modpoler (Lüscher, 2012; Quinn & Cameron, 1988; Lewis, 2000 Smith & Lewis, 2014). Gennem et spændingsblik vil jeg være i stand til at udfolde performancekulturens mange kompleksiteter, og hvordan de er med til at forme kulturen i SEB. Med denne optik er jeg derfor interesseret i at undersøge, hvilke modsatrettede krav det stiller til organisationens medlemmer, og hvordan de håndterer dem.

Forskningen gennem et spændingsperspektiv har dog mest haft fokus på det ledelsesmæssige på et organisatorisk plan (Lüscher 2012, Quinn & Cameron 1988, Van de Ven & Poole, 1988). Det handler om hvordan virksomheden skal håndtere forskellige krav og tendenser i omverdenen, hvordan virksomheden skal ledes eller hvordan mellemlederne skal lede sine medarbejdere. Jeg vil anvende et spændingsperspektiv gennem et kulturelt fokus, hvor jeg graver dybere ned i kulturen for at undersøge, hvordan disse spændinger skaber kulturen og medarbejdernes mulighedsrum. Spændinger er derved en oplagt indgangsvinkel til at analysere organisationskulturens udvikling og forandring.

Hvor teorier inden for det funktionelle perspektiv ser spændinger som problemer, der skal fjernes, overkommes og rettes ind, er hovedpræmissen inden for paradoksperspektivet derimod, at man skal se potentialet i spændinger. De skal ikke nødvendigvis ses som negative, men man skal se dem i et holistisk perspektiv, hvor organisationen skal lære at leve med begge modpoler på samme tid (Lewis & Smith, 2014, Quinn & Cameron, Poole 1988, Lüscher 2012, Eisenhardt 2000). Jeg ser hermed ikke spændingerne i SEB Pension, som nogen der skal elimineres, men jeg vil undersøge, hvordan de er med til at skabe kulturen og medarbejdernes muligheder og begrænsninger.

Der findes mange typer spændinger, såsom modsætninger, dilemma, ironi, inkonsistens, dialektik, ambivalens og paradoks (Quinn & Cameron, 1988). De nedenstående spændingsbegreber viste sig i min empiri. Begrebet spænding er det bredeste og refererer til sammenstødet mellem ideer, principper eller handlinger. Modsætninger findes i situationer, hvor en ide, handling eller et princip er i

direkte modstrid med en anden (Stohl & Cheney, 2001). Endelig kan et paradoks defineres som *"to elementer – tanker, udsagn, følelser og handlinger – som hver for sig er sande og gensidigt udelukkende, samtidig viser sig at være indbyrdes forbundne, når de ses i sammenhæng"* (Lüscher, 2012; 22).

Lewis (2000) og Lüscher (2012) har identificeret fire overordnede typer af paradokser i organisationer. (1) Paradokset om læring findes mellem modpolerne det gamle og det nye. Dette paradoks opstår, da organisationens medlemmer naturligt søger mod det trygge og kendte og opfatter det nye og ukendte som skræmmende. De vil derfor ofte udøve modstand mod det nye, hvilket vil skabe spændinger. Denne spænding fandt Morsing (1995) i sit studie om Oticon, hvor flytningen fra det kendte til det ukendte skabte frustrationer og usikkerhed blandt organisationens medlemmer. (2) Organisationsparadokset opstår mellem modpolerne kontrol og fleksibilitet, da organisering kræver en vedvarende proces, hvor organisationen både skal skabe engagement, tillid og kreativitet mens den vedligeholder effektivitet, disciplin og orden. (3) Tilhørsparadokset findes mellem individet og gruppen: *"Tensions arise as actors struggle to realize the benefits of group membership, while expressing their personal, and possibly deviant, views"* (Lüscher & Lewis, 2008; 496). Samme spænding findes hos Stohl & Cheney (2001) som kalder det et identitetsparadoks, der vedrører problemstillinger omkring medlemskab, inklusion og grænser. (4) Performanceparadoks skabes når der kommunikeres forskelligrettede krav om, hvad der giver succes (Lüscher & Lewis, 2008). Dette sætter medarbejderne i en situation, hvor der er tvivl om, hvad der bliver set som at performe godt. Ligeledes benævner Stohl & Cheney (2001) samme spænding for agentparadokset, som *"Concerning the individual's [sense of] efficacy within the system"* (Stohl & Cheney, 2001; 360).

I et spændingsperspektiv er det relevant at undersøge, hvordan paradokserne håndteres af medarbejderne. Den simpleste håndtering er at vælge en modpol over den anden og lade den være dominerende (Baxter, 1990). Organisations medlemmer kan også acceptere paradokset og lære at leve med det (Van de Ven & Poole, 1988) ved eksempelvis at neutralisere intensiteten gennem hverdagssnak (Baxter, 1990). De kan løse paradokset ved at skelne og separere mellem forskellige niveauer såsom del/helhed, mikro/makro og individ/gruppe (Van de Ven & Poole, 1988; Baxter, 1990). Van de Ven & Poole (1988) og Beer & Nohria (2000) foreslår at man kan lade tid spille en faktor ved at lade den ene modpol være dominerende på et bestemt tidspunkt eller situation og skifte til den anden modpol, når situationen ændres. Teoretikerne mener dog, at den optimale håndtering er en transcendensstrategi, hvor man benytter nye koncepter, termer eller logikker, der inkorpo-

rerer begge paradoksets modpoler (Van de Ven & Poole, 1988), hvilket opnås gennem reframing af spændingen (Baxter, 1990).

Tracy (2007) har en kommunikativ tilgang til paradokser og argumenterer for, at de hverken per se er produktive eller uproduktive, gode eller dårlige og frigørende eller paralyserende. Medarbejderne reagerer på paradokser på mange forskellige måder, og deres framing og italesættelse af spændingerne kan føre til mange forskellige personlige og organisatoriske konsekvenser. Spændinger kan fremprovokere problematiske emotionelle reaktioner som eksempelvis skyldfølelse, dårlig samvittighed, frustrationer, tilbagetrækning og angst. De kan dog også skabe ny energi, fleksibilitet, dialog og refleksion. Fra denne optik kan en modsætning således både være muliggørende og begrænsende for medarbejderne, hvilket gør det interessant at undersøge, hvordan den opleves.

Spændingsperspektivet har givet mig indblik i, hvordan organisering og forandring skaber spændinger og paradokser, som organisationens medlemmer skal indordne sig under. Spændinger kan tage mange former, udvikle sig på mange måder og påvirke medarbejdernes handlinger og meningsdannelser.

2.2 Performanceteori og forandringsledelse

Efter at have gennemgået spændingsperspektivet finder jeg det relevant at spørge ind til, hvordan jeg kan komme til at forstå performancekulturen ud fra performancelitteraturen. I min afhandling skal performance forstås, som McKenzies (2001) definition af performance management: *"the challenge of "working better and costing less", of maximizing outputs and minimizing inputs, the challenge of efficiency"* (side 56). Mange modeller og teorier diskuterer, hvordan dette skal opnås, og de beskæftiger sig med at forklare, hvordan organisationer skal generere og evaluere på specifikke performances. Det handler om at forbedre og finetune organisationens performance for at skabe excellence, højere tilfredsstillelse og "high performance". Performance management inkluderer bl.a. modeller og strategier så som restrukturering, reengineering, reintervention, total quality management (TQM), performance measurement og downsizing (McKenzie, 2001).

I mit speciale benyttes forandringsledelse som performanceteori, da dette paradigme netop indeholder foki på både performance, mennesket og organisationen som et system, der skal kunne forandre og udvikle sig i takt med omverdenen. *"OD [Organizational Development] seeks to create "high performance" organizations that not only respond to change, but generate personal and organi-*

zational changes in order to continuously renew themselves as organizations” (McKenzie, 2001; 77).

For at indfange kompleksiteten i forandringen af organisationskulturen er det relevant at gennemgå de teorier, som anerkender en spændingstilgang til forandringsledelse. Selvom det teoretiske felt har mange forskelligrettede teorier og argumenter, stempler de udvalgte teorier ikke forskellighederne som rigtige eller forkerte og enten/eller. De ser teorifeltets spændinger og modsætninger som lige vigtige for organisationens performance og videre udvikling.

Mintzberg er en kendt strategiforsker, som undersøger forandringens udvikling og styring. Han argumenterer for at strategi-implementering både skal være bevidst og velovervejet samtidig med, at den er emergerende og kan være pludseligt opstået. Dette er en nødvendighed, da en organisation balancerer kravet om stabilitet og forandring (Nasim & Sushil, 2011; Mintzberg & Walter, 1985). Samme holdning findes hos March (1991) i hans kendte tekst om ” *Exploration and exploitation in organizational learning*”. Han argumenterer for, at organisationer skal balancere forholdet mellem udforskning af nye muligheder og udnyttelse af eksisterende viden. Der er således en spænding mellem at udforske, eksperimentere, innovere og være risikovillig og fleksibel samtidig med at organisationen skal udnytte, forbedre, producere og fokusere på effektivitet, implementering og udførelse (March, 1991). Ligeledes mener Brown & Eisenhardt (2001) og Shaw (1997), at organisationer skal balancere kaos og orden, som kaldes chaordic teori. Organisationer skal placere sig på ”the edge of chaos” mellem struktur og fleksibilitet. Huy & Mintzberg (2003) foreslår at organisationer kombinerer tre former for forandringer, da de alle er vigtige for organisationens udvikling; dramatiske, systematiske og organiske forandringer. Den første opstår ofte på baggrund af en krise eller pludselige forandringer i omverdenen, den anden er styret og planlagt fra ledelsen og den sidste opstår ofte fra bunden af hierarkiet og er uformel og svær at styre.

Hvor ovenstående teorier fokuserer på forandringens form, type og udvikling, forholder Beer & Nohria (2000) sig til fokusområderne og indholdet af forandringen. Beer & Nohria (2000) mener, at der findes to overordnede retninger inden for forandringsledelse. Den ene retning kalder de Teori E, som har det formål at skabe økonomisk værdi. Denne teori fokuserer på formelle strukturer og systemer, og forandringen styres top-down med hjælp fra konsulenter og ydre motivationsfaktorer. Forandringen er planlagt og tilrettelagt nøje. Teori E’s modsætning er teori O, hvis formål er at udvikle organisationens menneskelige evner og kompetencer for at implementere strategien. Det

handler om læring og feedback, og fokus er at udvikle en high-commitment kultur. Forandringen skabes gennem medarbejderinvolvering-, deltagelse og indre motivationsfaktorer uden meget brug af konsulenter. Den er altså emergerende og mindre planlagt og tilrettelagt. De to teorier indeholder elementer som alle organisationer bør imødekomme men er samtidig i spænding med hinanden. For at opnå en højere performance mener Beer & Nohria (2000) at organisationer skal lære at integrere de to teorier i deres strategier på en måde som fjerner og løser spændingen mellem dem. Man kan enten bruge dem i en rækkefølge, hvor man først benytter teori E og dernæst teori O. Men den anbefalede håndtering er at bruge dem begge på en gang, hvilket er meget lig tankegangen inden for spændingsteori, hvor man ikke kan undslippe spændingen men må finde en måde at leve med den.

2.2.1 Et kritisk blik på teorierne

Alvesson & Svenningsson (2008) kalder disse funktionalistiske og systemteoretiske perspektiver på kulturforandringer ”a grand technocratic project” (side 44). Inden for dette område er der et utal af teorier med n-step modeller, det vil sige, hvor organisationen skal igennem en række forskellige trin eller processer for at opnå forandringen og dermed en højere performance. Forfatterne mener, at der mangler flere studier omkring den faktiske ændring på arbejdet, hvilket vil sige et dybdegående og mikro-perspektiv på forandringer i hverdagen.”*Compared with the frequently rather lofty and managerially idealistic ambitions of effort to transform a whole organization, everyday reframing has a potential ”realism” and a better connectedness to the level of meaning*” (Alvesson & Svenningsson, 2008; 47).

Alvesson & Svenningsson (2008) mener at der er fem problematikker i forandringsledelsesteorien: (1) Der er et stort fokus på managerne og deres perspektiv på forandring, (2) forandring og kultur er komplekse og rodede fænomener, men forandringsledelse putter dem i nogle brede kategorier og bokse, (3) forandringsledelse vil ofte have hurtige løsninger og glemmer det langsigtede perspektiv, (4) ofte glemmer ”the grand technocratic” projekt at sætte fokus på det sociale og symbolske i kulturændringen og (5) der lægges stort fokus på planlægning og eksekvering af forandringen. De foreslår derfor, at store og omvæltende forandringer skal kombineres med fokus på den lokale kultur i organisationen. Forandringen forstås mest fyldestgørende ved at analysere den både gennem et forandringsledelsesperspektiv og på et organisationsniveau og gennem et kulturperspektiv på et mikroniveau. Topledelsens forandringsinitiativ kan inspirere, legitimere og støtte lokale initiativer og forandringsarbejdet. Samtidig vil en dybere forståelse for den meningsskabende proces og medar-

bejdernes fortolkning og brug af forandringssymboleerne gøre hele forandringsprocessen lettere. Ligeledes skriver Cheney & Stohl (2001): ”*the webs we weave will come to constrain us, often in unforeseen ways*” (side 353). Selvom ledelsen har gode intentioner med performancekulturen, kan den altså have uforudsete konsekvenser for organisationskulturen.

Forandringsledelse er relevant for min case og mit spændingsperspektiv, idet den anerkender spændinger og modsætninger som komplementerende i stedet for som problemer. Det overordnede mål med performancekulturen i SEB Pension er også at skabe en højere performance, men dette giver ikke et indblik i, hvordan kulturen er. Kulturen kan være på mange måder for at skabe en højere performance. Derfor er det relevant at inddrage kulturteori for nærmere at undersøge, hvordan performancekulturen som forandring er med til at forme organisationskulturen i SEB Pension. Herved får jeg et dybere indblik i, hvordan kulturændringen udvikler sig gennem medarbejdernes forståelse og sociale konstruktion af den og hvilke symbolske meninger de tillægger dem. Dette gør mig i stand til at analysere, hvordan den skabes, formes og udvikles, og hvilke muligheder og begrænsninger det sætter for medarbejderne.

2.3 Kulturperspektivet

Kulturteorien kan groft deles op i to paradigmer, som har hvert deres syn på kultur (Mumby 2013; Alvesson 2002). Det ene er en pragmatisk tilgang, hvor kultur bliver behandlet som en variabel og noget en organisation har. Den anden er en purist tilgang, hvor kultur er noget organisationen er og fokuserer på meningsskabelser og symboler.

I det pragmatiske paradigme undersøges det, hvordan kulturen kan manipuleres og ændres for at skabe en højere performance. Organisationskulturen er af stor betydning og begrebet ”strong culture” beskrives som ”*a commonly-held set of beliefs, values, and styles to guide performances. The top performers (i.e. excellent organizations) create a broad, uplifting, shared culture, a coherent framework with which charged-up people search for appropriate adaptations*” (McKenzie, 2001; 79). Den øger den organisatoriske stabilitet ved at skabe en ensartet og integreret kultur, der giver organisationens medlemmer mening og retning (Mumby, 2013).

Schultz (1990) har en lignende opdeling af kulturparadigmer og fremhæver især Schein (1994) som en stor repræsentant inden for det funktionalistiske perspektiv med hans teorier om organisationskulturen. Han ser kultur som en integrations- og konsensuskabende mekanisme, der skal sikre or-

ganisationens overlevelse. Ifølge Schein kan kulturen opdeles i tre niveauer, som er artefakter, værdier og grundlæggende antagelser, hvor artefakter er de synlige elementer i kulturen, værdier er medarbejdernes opfattelse af kulturen og de grundlæggende antagelser er de implicitte taget-for-givet antagelser, der udgør kulturens kerne (Schein, 1994). Her ses inkonsistens, konflikter og spændinger som problemer, der skal fjernes fordi de er dysfunktionelle i forhold til organisationens overlevelse.

Det funktionalistiske og pragmatiske paradigme bruges ofte i sammenhæng med forandringsledelses-perspektivet (Alvesson & Berg, 1992; 98). Organisationskulturen ses som noget organisationen har og kan måle på. Her kan kulturen styres og kontrolleres mod et bestemt mål. Ved at se kultur som en variabel og funktion kan lederne forme medarbejdernes ideer, meninger, værdier og normer efter virksomhedens strategi og målsætninger (Alvesson, 2002; Pacanowsky & Donnell-Trujillo, 1982). Alvesson (2002) kritiserer det funktionalistiske perspektiv for at forsøge at skabe et link mellem performance og kultur. Han argumenterer for at det ikke er muligt at indfange kulturens kompleksitet, hvis der fokuseres på måling, frekvens og styrken af kulturen. Her tages der ikke højde for forskellige meninger, og de mange mulige udfald og resultater af performance-kultur linket og sub-kulturerne ignoreres.

Modsat pragmatik har vi en purist tilgang, som bruger en rod og spindelvæv som metafor for kulturen. Fra denne optik er kultur ikke noget en organisation *har*, men noget en organisation *er*. Det er ikke interessant at undersøge, hvordan organisationen kan bruge kulturen til at opnå bestemte mål, men mere interessant at undersøge hvilke meninger og symboler, der eksisterer i kulturen. Kulturelle purister argumenterer for, at kultur er emergerende og ikke noget ledere kan styre og kontrollere. Kulturen er kompliceret, så det er umuligt at lave kausale forklaringer mellem kultur og performance. (Mumby, 2013, Alvesson 2002, Hatch 1997).

Schultz (1990) kalder denne tilgang det symbolske perspektiv. Her er fænomener ikke fakta, men sociale fænomener, hvor mennesket handler ud fra sin egen definition af fænomenet.

”De er resultater af en kollektiv meningsdannelse, hvor de samme handlinger kan tillægges forskellig betydning. Fordi mennesket antages at være en aktiv skaber af sin egen virkelighed, er det afgørende at forstå de meningsskabende processer, der er knyttet til individets handlinger” (Schultz, 1990).

I et symbolsk perspektiv er kulturforandringer derimod ændringer i den mening, som organisationsmedlemmerne tillægger fænomener i organisationen. Det er underordnet, om organisationsmedlemmernes fortolkningsskift er funktionelle for organisationens overlevelse eller ej. Det afgørende er, at der skabes en ny fortolkningsramme for organisationens medlemmer, som bryder med den etablerede forståelse af ”verden ifølge vores organisation” (Schultz, 1990; 128; Pacanowsky & Trujillo, 1982; Gioia & Chittipeddi, 1991). I det symbolske perspektiv er der altså mere fokus på alle organisationens medlemmers meningsdannelse, end det ofte findes inden for forandringsledelse.

”Existing culture is here defined as the meanings, beliefs and values played out in various everyday situations, guiding organizational members in a variety of situations” (Alvesson & Svanenborg, 2008; 145) og ”(...) culture is best understood as an interconnected and complex set of meanings, values and orientations of which organizational members are not fully aware” (Ibid; 161).

Meningsdannelsen eller den symbolske konstruktion kommer til udtryk gennem symboler. Et symbol er noget, der repræsenterer en bevidst eller ubevidst association til et andet eller bredere koncept eller mening (Hatch, 1997; 219). Fænomener bliver til symboler, når det repræsenterer noget andet end sig selv, og det er derfor først når organisationens medlemmer bruger symbolet, at det får en betydning for det fænomen man undersøger. Eksempelvis ville Scheins kulturanalyse pege på at et artefakt i form af en smiley-plakat er et tegn på, at organisationen fokuserer på arbejdsglæde som en del af performancekulturen, men ud fra et symbolsk perspektiv har plakaten først en betydning, når medlemmerne tillægger den en mening om, at den repræsenterer arbejdsglæde. Det er altså ikke plakaten i sig selv, men dens symbolske mening der er interessant i en symbolsk kulturanalyse. Kulturens kompleksitet øges yderligere, idet mennesker tillægger symboler forskellige meninger, og samtidig kan et symbol tillægges forskellige meninger alt efter hvilken kontekst det sættes i.

Schultz (1990) deler symboler op i tre kategorier: (1) Fysiske symboler som inkluderer artefakter, arkitektur, påklædning og offentlige dokumenter, (2) handlingssymboler så som ritualer og ceremonier og (3) verbale symboler som eksempelvis ordforråd, myter, historier, metaforer og talemåder. Eksempelvis fortalte en af mine informanter en historie om, hvordan de afholdte en overraskende ceremoni, hvor alle lederne, med Søren forrest, gik skt. Lucia i december. Det så hun som et symbol for, at der var plads til uformelle og sjove indslag, som gav alle arbejdsglæde i hverdagen. Herved er det ikke et symbol i performancekulturen, før organisationens medlemmer tillægger det en mening.

Gioia & Chittipeddi (1991) har beskæftiget sig med en strategisk forandringsproces på et universitet. Her anvendte de begreberne sensemaking og sensegiving til at forstå, hvordan den sociale konstruktion af et fænomen opstår gennem en forhandlingsproces. Sensemaking referer til medlemmernes meningskonstruktion- og rekonstruktion, som opstår, når de involverede parter forsøger at skabe meningsfulde rammer og symboler for at forstå forandringen (Ibid). Begrebet kommer oprindeligt fra Weick (1979), som beskæftiger sig med, hvordan mennesket skaber orden, rationaliserer, forklarer og retfærdiggør deres handlinger i sensemaking processen. Med citatet *"How can I know what I think until I see what I say?"* forklarer Weick at sensemaking processen altid foregår i retrospektiv, idet man benytter tidligere forståelser og oplevelser til at få nye ting til at give mening (Weick, 1979; 165). *"When people are called upon to enact some change in their existing patterns of thinking and acting, the proposed change must make sense in a way that relates to previous understanding and experience"* (Gioia et. al., 1994). Gioia & Chittipeddi (1991) bidrager med begrebet sensegiving, som foregår i processen, hvori man forsøger at influere og påvirke andres sensemaking og meningskonstruktion. Hvor Weick hovedsageligt beskæftiger sig med aktørernes sensemaking, og hvordan denne proces skaber aktørernes egen omverden, inddrager derimod Gioia & Chittipeddi en sensegiving proces, hvori aktørerne bevidst forsøger at påvirke andres sensemaking. Denne proces er ligeledes relevant at undersøge i en strategisk forandringsproces. De mener, at undersøgelsen af fortolkning og meningssystemer samt processerne, som de skabes gennem, er fundamentalt for at forstå strategiske forandringer. Processen mellem sensemaking og sensegiving, hvor medlemmerne er med til at skabe performancekulturen kan ses i relation til Berger & Luckmanns (1996) internalisering og eksternaliseringsprocesser, som bliver gennemgået nedenfor.

Min problemformulering handler om, hvordan performancekulturen bliver socialt konstrueret. Ud fra min litteraturgennemgang tydeliggøres det, at den konstrueres gennem alle organisationens medlemmer. Det er altså relevant både at inddrage forandringsledelse for at undersøge, hvordan ledelsen konstruerer og tillægger performancekulturen mening, men ud fra den symbolske kulturtilgang er det lige så vigtigt at forstå medarbejdernes meningsskabelse af performancekulturen. Jeg er derfor interesseret i at undersøge, hvordan både ledelsens og medarbejdernes meningsskabelse konstruerer spændinger, som er med til at forme og udvikle organisationskulturen samt dens betydning for medarbejdere.

3. Metode

I dette kapitel vil jeg redegøre for min metodiske tilgang til specialet. Det starter med et afsnit om mit videnskabsteoretiske ståsted, da det er et vigtigt udgangspunkt for mit undersøgelsesdesign og analysetilgang. Herefter følger en beskrivelse af min empiriindsamling, og hvilken betydning empirien har for min undersøgelse. Dette følges op af min analysetilgang- og strategi samt metodiske refleksioner. Kapitlet slutter af med en beskrivelse af hvordan min teori og metode tilsammen udgør min analysestruktur.

3.1 Videnskabsteori

Inden for socialkonstruktivismen er virkeligheden et socialt konstrueret fænomen. Her er man interesseret i at undersøge den sociale verden, som skabes af relationer og består af mening. Andersen et. al. (2005) beskriver det således: *”Socialkonstruktivismen betragter ikke virkelighed som et spørgsmål om objektets eller subjektets eksistens i sig selv, men som et spørgsmål om den mening, objekter og subjekter opnår gennem deres relationer.”* Det interessante for min afhandling er de meninger, som medarbejderne tillægger performancekulturen, og hvordan det skaber muligheder og begrænsninger for dem.

Mit socialkonstruktivistiske blik tager udgangspunkt i Berger & Luckmanns (1996) videnssociologi, da de fokuserer på, hvordan sociale fænomener og institutioner skabes og former sig. De beskæftiger sig med den sociale konstruktion af virkeligheden og fokuserer især på hverdagslivet og det, der er ”taget-for-givet” (Berger & Luckmann 1996; Rasborg 2007; Larsen 2005; Wenneberg 2000). Ved at analysere de sociale processer kan man således belyse, hvordan vores viden skabes og reproduceres. Teorien er baseret på en forståelse af *”hvordan mening objektiveres, så der opstår en meningsmæssig, objektiv, samfundsmæssig virkelighed, og hvordan denne virkelighed atter subjektiveres, dvs. hvordan individerne forsøger at tilegne sig den ved at opbygge en meningsfuld subjektiv virkelighed (...)*” (Petersen, 2005; 75). Den sociale virkelighed består af samfundsskabte fortolkninger og fortolkningsmønstre, som udvikles, overføres og vedligeholdes i sociale institutioner, hvor mennesket interagerer (Meyer & Järvinen, 2005). Jeg finder denne teori nyttig for min analyse, da den åbner op for, hvordan jeg kan analysere performancekulturens skabelse, udformning og udvikling samt dens indflydelse på den nuværende kultur og medarbejdernes muligheder og begrænsninger. Som beskrevet i teoriafsnittet beskæftiger kultur- og forandringsanalyser sig med, hvordan

en forandring inkorporeres i organisationen og bliver en del af kulturen. Det er derfor relevant at undersøge, hvordan performancekulturen skabes gennem medarbejdernes meningsdannelse og fortolkninger samt deres virkelighedskonstruerende processer.

Ifølge Berger & Luckmann (1996) konstrueres den samfundsmæssige virkelighed gennem en dialektisk proces bestående af eksternalisering, objektivisering og internalisering. De skriver således: *"Samfundet er et menneskeligt produkt. Samfundet er en objektiv virkelighed. Mennesket er et socialt produkt"* (side 99). De samfundsmæssige strukturer og institutioner skabes og reproduceres gennem vores daglige interaktioner i hverdagslivet, som inkluderer vaner, rutiner og fortolkninger, hvilket kaldes eksternalisering. Vanedannelse frigør individet fra byrden af alle de mange beslutninger, hvilket aflaster mennesket, reducerer usikkerhed og skaber stabilitet. I denne sociale interaktion skabes der typificering, som opstår når man tillægger den anden person nogle typiske motiver for dens handlen. Dette skaber roller, som er sociale bokse og kategorier, man kan agere inden for. Tilsammen danner disse interaktioner, typificeringer, roller, interaktionsmønstre og fordeling af sociale handlinger, hvilket er med til at opbygge den sociale institution. Over tid bliver disse institutionelle dannelser objektiviseret og tager en mere fast form. Dette sætter gang i en legitimering, hvor den sociale institution retfærdiggøres ved at forklare den sociale orden, så den forekommer meningsfuld. Nogle af disse institutioner bliver taget for givet, hvilket betyder, at de over tid indtager en ontologisk status, hvor de opfattes som uforanderlige, og mennesket glemmer, at det selv har skabt dem. Berger & Luckmann navngiver denne proces for en reifikation og tingsliggørelse. Det sociale fænomen bliver således til en virkelighed, som opfattes som eksisterende uafhængigt af vores egen vilje. Internalisering finder sted, når institutionerne indtages af mennesket og bliver en naturlig del af dets hverdagsliv og taget for givet.

Hvordan kan vi nu forstå denne proces i forhold til performancekulturen i SEB Pension? Jeg er interesseret i at undersøge, hvordan performancekulturen som mit sociale fænomen eksternaliseres gennem medarbejdernes meningsdannelse og fortolkning af den. Dette kan forstås som sociale konventioner, som kan defineres som *"interaktion mellem subjekter eller mellem subjekter og objekter"* og *"beskriver det meningsindhold, der knytter sig til et bestemt sæt af relationer"* (Andersen et al, 2005). Kulturen er en social konvention i og med den både begrænser og muliggør medarbejdernes interaktion og handlinger. Dette er med til at udvikle og forme kulturen og kan medføre en objektivisering. Performancekulturen bliver langsomt lig med organisationskulturen og indtager dermed en ontologisk tilstand, hvor den er så indlejret i organisationens medlemmer, at den tages for givet

og fremstår naturligt og objektivt. Derfor er det også relevant at undersøge, hvordan performancekulturen internaliseres i medarbejderne, og hvordan den sætter muligheder og begrænsninger for dem.

Berger & Luckmann (1996) opløser herved den klassiske struktur/aktør problematik, hvor strukturen på den ene side er determinerende for aktørerne og på den anden side udgøres af aktørernes samlede handlinger. Samme tankegang findes hos Giddens, som ved hjælp af sin strukturationsteori overkommer samme problematik. Han benytter nøglebegrebet strukturdualiteten til at forklare, hvordan ”struktur er både midlet til og resultatet af den praksis, som konstituerer sociale systemer (1981;27)” (Giddens i Kaspersen, 2004; 422). Struktur skal derfor ikke ses som deterministisk, men som både mulighedsskabende og handlingsbegrænsende for aktørerne. I forhold til SEB Pension udgør performancekulturen således både en struktur for medarbejderne samtidig med, at de er med til at skabe og forme den selvsamme struktur gennem deres handlinger.

Berger & Luckmanns teori har et anti-essentialistisk element, eftersom individ og samfund er produkter af sociale processer og derfor ikke har nogen naturgiven essens, der er bestemmende for individ og samfund. Den omfatter anti-realismen, idet vores viden og erkendelse er en fortolkning, som lægger et bestemt blik på virkeligheden og derfor ikke er en direkte afspejling af den. Sociale fænomener har en historisk og kulturel specifik karakter, hvilket gør konteksten vigtig at inddrage. Sproget har en primær rolle og skal ses som en social handling, hvor det at sige noget er ensbetydende med at gøre noget. Eftersom sociale processer konstitueres gennem interaktion og social praksis, bør man i analysen fokusere på dynamiske sociale processer frem for det statiske (Rasborg, 2007).

Collin (2003) har inddelt konstruktivismen i fire felter ud fra to dimensioner. Først skelner han mellem en epistemologisk og ontologisk variation. I den epistemologiske variation er viden om virkeligheden en konstruktion, da forskningsprocessen er betinget af sociale faktorer, som vi ikke kan benægte og komme udenom. Den ontologiske variant mener, at virkeligheden selv er en konstruktion og ”virkeligheden er ikke uafhængig, men er konstitueret af den erkendelse der har den som genstand” (Rasborg, 2007; 352). Dernæst skelner Collin (2003) mellem dem, der beskæftiger sig med naturvidenskaben (den fysiske virkelighed) og dem, der beskæftiger sig med samfunds- og humanvidenskaberne og deres genstand. Min undersøgelse tager udgangspunkt i den ontologiske socialkonstruktivisme med fokus på den samfundsmæssige og menneskelige virkelighed, idet jeg under-

søger SEB Pensions medarbejders sociale konstruktion af performancekulturen og dens udvikling. Jeg ser ikke performancekulturen som havende en ontologisk essens i sig selv, men som skabt gennem de sociale interaktioner i SEB Pension. Derudover laver jeg som forsker en konstruktion ud af deres konstruktion (Morsing, 1995), eftersom jeg analyserer og konstruerer ud fra SEB Pensions medlemmers fortolkning og konstruktion. Dette giver mig et anden ordens blik da: ”[v]idenssociologien kan karakteriseres som en iagttagelse af anden orden, et forsøg på at skabe en viden om viden, og som sådan indgår den principielt i sit eget genstandsfelt” (Petersen, 2005; 63).

Socialkonstruktivismen bygger på relativismen, hvor alt er kontekstafhængigt og kunne have været anderledes. Den kritiseres derfor ofte af realismen for at være ligegyldig, for hvorfor undersøge et fænomen, hvis det også kunne være analyseret og fortolket på en anden måde? Morsing (1995) argumenterer dog for, at den virkelighed, som genstandsfeltet konstruerer og den valgte teori sætter begrænsninger for forskerens konstruktioner. I socialkonstruktivistiske analyser anvendes teori ikke i en logisk-empirisk forstand, hvor teorier skal bevises og testes, men som ”*etableringen af et bestemt blik eller perspektiv på et udsnit af den sociale virkelighed ved at udfolde en række analysebærende begreber*” (Andersen et al, 2005; 9). Disse begreber danner muliggørende og begrænsende strukturer for min undersøgelse og gør altså en forskel i konstruktionen af mit sociale fænomen. Det er med andre ord vigtigt at være opmærksom og reflektiv omkring, hvordan det former min sociale konstruktion, og hvordan det også medfører blinde pletter og fravælgelser. En analysestrategi inden for socialkonstruktivismen handler derved om ”*at gøre rede for, hvordan den sociale virkelighed konstrueres gennem anvendelsen af bestemte iagttagelsesledende begreber*” (Andersen et al, 2005; 11). Jeg vil folgelig beskrive min empiriindsamling, analyseproces samt metodiske refleksioner.

3.2 Empiri

3.2.1 Interviews

Som min primære empiri har jeg valgt at lave kvalitative forskningsinterviews. Kvale (1997) definerer denne form for interviews som ”*et interview, der har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener*” (Ibid; 19). Min indsamling af interviews giver mig således mulighed for at få indblik i performancekulturens betydning for mine informaners livsverden og forstå, hvordan og hvilken mening den tillægges. Tracy (2013) tilføjer ligeledes at ”*Qualitative interviews provide opportunities for mutual dis-*

covery, understanding, reflection, and explanation via a path that is organic, adaptive, and often-times energizing” (Ibid; 132). Dette lægger også vægt på, hvordan forståelsen, af hvordan informanten oplever performancekulturen, sker i fællesskab mellem forsker og informant gennem en proces af gensidig dialog og refleksion. Det skal påpeges, at jeg ikke ser informanternes fortolkninger og livsverden som den eneste sandhed, men jeg undersøger, hvordan den gennem denne meningsproduktion skaber den sociale verden (Järvinen & Meyer, 2005). Disse interviews anvendes til at undersøge, hvordan performancekulturen giver mening for dem og dernæst, hvordan disse meninger og fortolkninger er med til at skabe og udvikle performancekulturen. Herved dannes der en dynamisk proces, hvori performancekulturen konstant eksternaliseres og internaliseres.

Jeg indsamlede i alt ni interviews med medarbejdere i SEB Pension, som varede mellem 35-60 minutter. For at indfange forskellige oplevelser af organisationskulturen har jeg valgt en række medarbejdere med forskellige udgangspunkter. Mine kriterier er at der skulle være spredning i stilling, afdeling, køn, alder, holdning og engagement i performancekulturen. De er fra forskellige afdelinger og har forskellige jobfunktioner, hvilket jeg fandt vigtigt, da jeg antager, at deres afdeling som kontekst har stor betydning for deres mening og fortolkning af performancekulturen. Der er både mænd og kvinder i forskellige aldre, som har vist sig at være et vigtigt kriterium, da alder har meget at gøre med deltagelsen i performanceaktiviteterne. Ved at spørge mig frem gennem en snowballing strategi fandt jeg frem til medarbejdere med forskellige holdninger til performancekulturen, således at jeg både har interviews med nogle som skulle være positive, neutrale og negative indstillet over for performancekulturen. Som det sidste kriterium har jeg interviews med forskellige niveauer i SEB Pension, så jeg både har mellemlederes og medarbejderes perspektiver på performancekulturen. Jeg har derfor anvendt en indsamlingsstrategi, som Tracy (2013; 135) definerer som maksimal variation. Her indsamler jeg en sample, som dækker et bredt udvalg af data og deltagere, som repræsenterer en bred variation af det sociale fænomen. Jeg er interesseret i at undersøge de mange forskellige meningsdannelser og fortolkninger, der findes blandt medarbejderne for at fremhæve kulturens kompleksitet. Samtidig ser jeg dog alle disse forskellige meninger som værende en del af kulturen og som er med til at konstruere den. Det vil sige, at jeg undersøger fragmentationens konstruktion af performancekulturen.

Mine interviews har været semistrukturerede (Tracy, 2013; 143; Justesen & Meyer, 2010), idet jeg havde en interviewguide, som jeg gik ud fra, med nogle brede og åbne spørgsmål og emner. Jeg lod dog ofte informanterne snakke og fulgte deres samtaleemne, hvis det afveg fra mine emner, da det

åbnede mine øjne for emner, jeg måske ikke selv så eller havde overvejet. Eksempelvis lagde mange informanter vægt på, at mange unge medarbejdere er aktive i performancekulturen, og at de ældre ikke orker at engagere sig. Dette havde jeg ikke selv tænkt over, før det blev nævnt, og det viste sig at blive et relevant og interessant emne i min videre analyse. Interviewtypen var etnografisk og informerende (Tracy, 2013), idet jeg var interesseret i deres oplevelse og forståelse af performancekulturen, og hvad det betød for deres hverdag og arbejde. Mit interview standpunkt (Ibid.) var naivt, hvilket vil sige at jeg fra starten lagde vægt på, at jeg måske ville komme med dumme og selvsagte spørgsmål, men det var for at få uddybende forklaringer. I og med jeg er en del af kulturen, tog mange informanter for givet, at jeg kendte til de forskellige tiltag, personer og aktiviteter. Jeg var derfor ofte nødt til at spørge naivt og bede dem om at uddybe deres udtalelser for at forstå, hvordan de forstår performancekulturen. Eksempelvis nævner mange informanter pausegymnastik og walk and talk-gåture som eksempler på performancekulturen. Her var jeg nødt til at spørge mere ind til, hvad de lavede og hvordan det foregik for at finde frem til, hvilke meninger de tillægger aktiviteterne og hvilken betydning de har i performancekulturen. Jeg sluttede mine interviews af med at udfordre informanterne og spurgte dem, om de havde reflekteret over nogle spændinger eller udfordringer i performancekulturen efter at have været igennem interviewet. Dette er et ledende spørgsmål, hvor jeg vil undersøge, om de oplever kompleksiteten og flertydigheden i kulturen. I et socialkonstruktivistisk perspektiv er dette dog ikke et problem, eftersom kriteriet henfører til hvorvidt spørgeteknikken leder til et svar, som kaster et interessant lys over problemstillingen (Justesen & Meyer, 2010).

Alle mine informanter blev lovet anonymitet og fik tilbudt at læse transskriptionen igennem, men ingen tog dog imod dette tilbud. Derudover har jeg fortalt dem om emnet for min opgave, og at der ikke var noget rigtigt og forkert svar. Jeg ser derfor min undersøgelse som etisk produceret med respekt for mine informanters ønsker for at opfylde gennemsigtighedskriteriet (Tracy, 2013; Justesen & Mik-Meyer, 2010).

3.2.2 Observationer

Ud over mine interviews har jeg suppleret med deltagende observationer. Dette definerer Tracy (2013; 65) som feltarbejde, hvor forskeren genererer forståelse og viden om det sociale fænomen ved at observere, interagere, stille spørgsmål, indsamle dokumenter, lave video eller lydfiler og reflektere over det bagefter. Jeg har blandt andet benyttet mig af etnografiske interviews, som er

uformelle samtaler, der er emergerende og spontane (Ibid.; 140). Siden jeg begyndte at tænke på, hvordan jeg skulle gribe mit speciale om performancekulturen an, har jeg haft mange samtaler med forskellige kolleger, som har haft noget at gøre med skabelsen af performancekulturen. Disse samtaler er ikke nødvendigvis en direkte del af min anvendte empiri men har alligevel haft en indvirkning, idet de er en del af min forforståelse om performancekulturen. Jeg er altså en fuldstændig deltager, da jeg undersøger en kontekst, som jeg i forvejen er komplet medlem af. Tracy (2013) skriver ligeledes, at deltagende observation ikke kun handler om at studere mennesker, men også lære fra/og med dem gennem analyse af tre fundamentale aspekter af den menneskelige oplevelse. Det er interessant at undersøge (a) den kulturelle adfærd (hvad medarbejderne gør), (b) den kulturelle viden (hvad medarbejderne ved) og (c) de kulturelle artefakter (hvilke ting medarbejderne skaber og anvender). Gennem mit analytiske blik om spændinger og modsætninger er jeg interesseret i, hvordan disse tre aspekter modsiger hinanden.

Observationerne har fungeret som forforståelse og er derfor med til at forme den sociale konstruktion af performancekulturen. Etnografi har derfor indflydelse på min undersøgelse og analyse, men det gør mig samtidig i stand til at forstå mine informanter og deres udtalelser. Spradley (1979) skriver:

"In every society people make constant use of these complex meaning systems to organize their behavior, to understand themselves and others, and to make sense out of the world in which they live. These systems of meaning constitute their culture; ethnography always implies a theory of culture." (Ibid.; 5).

Det er altså vigtigt at forstå medarbejdernes meningssystemer, da de er med til at påvirke deres handlinger, og hvordan de forstår performancekulturen. Det er essensen af kulturen, og disse meningssystemer konstituerer selve kulturen. Selvom informanter nævner pausegymnastik som et symbol på performancekulturen, skal den ikke ses som et enkeltstående symbol, men snarere hvordan den er en del af et større symbolsk netværk med mange aktiviteter og tiltag.

Observationerne har spillet en rolle på tre måder. Først har den dannet grobund for mit emne ved at skabe undren og inspiration gennem de to år jeg har arbejdet der som studentermedhjælper. Jeg har længe syntes at performancekulturen var et interessant emne og har derfor lagt ekstra mærke til interaktioner, kommunikation, hændelser og events, der havde noget at gøre med performancekulturen. Ydermere har jeg haft mulighed for at diskutere mine observationer og tilgange til performan-

ce-kulturen med mine kolleger gennem de uformelle etnografiske samtaler. Dette har både sat nye tanker og ideer i gang samt bekræftet eller afkræftet mine indledende hypoteser. Til sidst har mine observationer fungeret som understøttelse til min analyse. I min analyseproces har jeg ofte forsøgt at træde et skridt tilbage fra forskerrollen og spørge mig selv, om det er noget jeg genkender fra hverdagen. Jeg ser derfor mine observationer som en form for kvalitetssikring, der ikke nødvendigvis ville kunne laves af en udenforstående.

3.2.3 Dokumenter

Til min første delanalyse har jeg indsamlet 11 interne artikler om performancekulturen, 11 lederklummer om performancekulturen fra topledelsen samt to præsentationer om performancekulturen. Disse dokumenter giver mig tilsammen et overblik over topledelsens hensigt med performancekulturen, hvad de vil opnå og tankerne bag. Det skal hjælpe mig i min første analyse af performancekulturen som en hyperkultur og målkultur gennem et forandrings- og spændingsperspektiv. Jeg ser ikke dokumenterne som en neutral og passiv afspejling af virkeligheden, men i stedet som noget, der har et handlingspotentiale. Det vil sige at ”de gør noget” ved bl.a. at kategorisere, legitimere, problematisere (Meyer & Järvinen, 2005) samt eksternalisere og objektivisere for at bruge Berger & Luckmanns begreber.

3.3 Analysestrategi

Kvalitativ forskning er en god metode til at undersøge usagte, taget-for-givet og intuitive forståelser af kulturen (Tracy, 2013). Ved at være en del af SEB Pension og kulturen er jeg i stand til at skabe en thick description, hvilket vil sige at jeg kommer til at forstå det sociale fænomen, jeg undersøger, som er performancekulturen, i dens naturlige kontekst. Samtidig forstår jeg og deler de symbolske meninger, som mine informanter henviser til i mine interviews. Jo mere jeg som forsker bliver en del af kulturen, jo bedre bliver jeg i stand til at skabe andenordens fortolkninger (Ibid.), hvorved jeg kan konstruere forklaringer på informanternes forklaringer. Dette hjælper mig i min sidste delanalyse, hvor jeg vil gå mere i dybden med performancekulturens betydning for medarbejderne.

Jeg har anvendt en iterativ metode, som Tracy (2013) beskriver som en mellemvej mellem en induktiv og deduktiv tilgang

”in which the researcher alternates between considering existing theories and research interests on the one hand, emergent qualitative data on the other. In this scenario the researcher may first determinate a general idea, then come up with several potential sites, and then gradually become more specific about the phenomenon to be studied” (Ibid; 8).

Jeg startede med at tage udgangspunkt i mine observationer, som åbnede op for nogle interessante problemstillinger og en undren. Dernæst ledte jeg teorien igennem efter begreber og redskaber til at hjælpe mig med at beskrive mine tanker. Dette gav mig et analytisk blik, som indsnævrede mit emne. Herefter lavede jeg mine interviews og indsamlede mine dokumenter, som igen udfordrede min teoretiske viden. På denne måde har jeg konstant bevæget mig frem og tilbage mellem teori og empiri.

Efter at have indsamlet min empiri transskriberede jeg alle mine ni interviews. Herefter lagde jeg de 115 siders transskribering ind i Nvivo, som er et kodningsprogram, der hjælper med at organisere materialet. Jeg har på denne måde været grundigt igennem min empiri tre gange – først til selve interviewet, anden gang da jeg lyttede og nedskrev alle interviews og tredje gang læste jeg det hele igennem igen under min kodning. Derudover er jeg ofte gået tilbage til min empiri under min analyseproces og skrivning. Dette er medvirkende til, at jeg kender mit materiale godt og har reflekteret over det af flere omgange.

Til at strukturere, få overblik over og analysere mine data har jeg fulgt Tracys (2013) kodningsproces. Den starter med en primær cyklus kodning, som referer til de første kodningsaktiviteter, hvor man ved hjælp af åben kodning åbner sine data op for mening. Her vil man finde first level koder, som er deskriptive og viser de umiddelbare aktiviteter og processer i mit datamateriale. Koderne er dannet ud fra et fokus på symboler, mening og deres indbyrdes relationer. Spradley (1979) skriver:

”Cultural knowledge is more than a collection of symbols, whether folk terms or other kinds of symbols. It is, rather, an intricately patterned system of symbols” (Ibid.; 97).

Som forsker af kultur er opgaven at afkode kulturelle symboler og identificere de underliggende kodningsregler og systemer. Dette løses ved at finde frem til forholdet mellem de forskellige kulturelle symboler.

Herefter lavede jeg en anden cyklus kodning, som Tracy (2013) beskriver som processen, hvor *"the researcher critically examines the codes already identified in primary cycles and begins to organize, synthesize, and categorize them into interpretive concepts"* (Ibid.: 194). Her dannes second level koder, som transformerer de deskriptive koder til analytiske og fortolkende koder. I denne fase gælder det om at fortolke og identificere mønstre. Det er også her hvor man kan lege med sine data og være kreativ. Dette kalder Tracy (2013) for prospective conjecture *"in which the researcher consider novel theoretical juxtapositions and borrow from other fields, models, and assumptions"* (Ibid.: 194). I sin anden cyklus kodning identificeres mønstre i koderne, og det er muligt at linke dem både aksialt og hierarkisk sammen, hvor man bevæger sig fra emergerende og deskriptiv kodning til mere fokuserende og analytisk kodning. I denne kodningsproces har jeg anvendt en dialektisk tilgang, som *"fokuserer på modsigelserne i et udsagn og deres forhold til modsigelserne i den sociale og materielle verden. Der lægges større vægt på det nye end på status quo og det indre forhold mellem viden og handling"* (Kvale, 1997; 49). Samme metode foreslås af Lewis (2000) som argumenterer for, at man kan teoretisere ud fra modsigende kommunikation. Gennem mine observationer og i mine interviews fandt jeg et mønster af modsigelser. I denne del af analysen fandt jeg mange udtalelser og handlinger, som var modstridende enten ved, at de meninger, performancekulturen blev tillagt, var i spænding med hinanden, eller hvor det, mine interviewpersoner siger om performancekulturen, og det de rent faktisk gør for at være en del af performancekulturen, var modstridende. Hermed laver jeg en andenordensanalyse, som foregår på et mere teoretisk niveau, hvor jeg leder efter dybere mønstre og dimensioner af medlemmernes forståelser og konstruktion. Disse mønstre er ikke nødvendigvis kendte af medlemmerne, men er essentielle for at konceptualisere det sociale fænomen (Gioia & Chittipeddi, 1991).

I min analytiske tilgang til min empiri har jeg anvendt, det Kvale (1997) definerer som ad hoc metoden. Her anvender jeg forskellige metoder og teknikker til at skabe mening ud af min empiri. Dette passer godt med min iterative proces, hvor jeg er gået frem og tilbage mellem empiri og teori. Jeg har lagt mærke til mønstre og temaer, inddelt mine transskriptioner i kategorier, inddelt dem i underkategorier, kigget efter relationer mellem kategorierne og opstillet dem som kontraster eller sammenligninger. Dette er alle taktikker, som Kvale (1997) skriver, at man kan bruge til at skabe mening ud af sin empiri.

3.4 Metodiske refleksioner

Inden for det socialkonstruktivistiske paradigme, hvor der ofte anvendes kvalitative metoder, er kvalitetskriterierne anderledes end de traditionelle kriterier vi finder inden for de rationelle paradigmer. I traditionel forstand kvalitetssikres en undersøgelse gennem reliabilitet, som indebærer at undersøgelsen skal give konsistente resultater over tid og i andre sammenhænge, og validitet, som vurderer hvor gode dine dataindsamlinger og målinger er til at komme frem til det ønskede formål (Kvale, 1997). Disse kriterier er dog ikke relevante i min undersøgelse, da den for det første er meget kontekstafhængig. For det andet arbejder jeg inden for det symbolske, meningsskabende og socialkonstruktivistiske område, hvorved resultaterne er min fortolkning af performancekulturen. Hvis det var en anden forsker, er det ikke sikkert at resultaterne var præcis de samme. Herved har kvalitetskriterierne også en anden betydning inden for de kvalitative metoder.

Et af kvalitetskriterierne er at emnet skal være relevant, og værdigt til at give et betydningsfuldt bidrag (Tracy, 2013; Justesen & Mik-meyer, 2010). Performancekulturen i SEB Pension er et værdigt emne, da det er en speciel case om et populært emne. Dette fremkommer af branchens store interesse i performancekulturen, hvorved Søren Lockwood ofte har været ude og holde oplæg om forandringsprocessen og tilgangen til performance (Arbejdsglæde.nu, 2015). Det kan skabe relevant viden og refleksioner, som andre organisationer også kan gøre brug af. Teoretisk set skriver mange teoretikere om paradokser ud fra et management perspektiv (Lüscher 2012, Quinn & Cameron, 1988; Beer & Nohria, 2000), hvorved jeg finder det relevant at inddrage kulturteorien som et betydningsfuldt bidrag. Dette giver indblik i, hvordan meningsdannelserne forandrer og videreudvikler performancekulturen.

Reliabilitet og konsistens henviser til om forskeren har anvendt tilpas relevant og kompleks empiri, tid og kontekst i undersøgelsen (Tracy, 2013; Justesen & Mik-Meyer, 2010). Jeg kunne have valgt at lave flere interviews for at få flere vinkler på performancekulturen. Ni interviews er ikke så mange, når jeg vil kunne lave en repræsentation af performancekulturen, som er generel for hele SEB Pension. Jeg valgte dog ikke at indsamle flere interviews, da jeg hurtig oplevede, at mine informanter lagde vægt på de samme elementer i performancekulturen. Efter mine ni interviews følte jeg derfor, at jeg havde nået et mæthedspunkt, hvor jeg havde fået en god fornemmelse af medarbejdernes meningsdannelse. Derudover kunne jeg have lavet mere systematiske observationer, hvor jeg kunne have lagt mærke til specifikke ting eller observeret relevante situationer og nedskrevet mine

tanker og oplevelser lige efter. Som fuldstændig observerende deltager mener jeg dog at have en viden og oplevelse af performancekulturen, som er anvendelig i min triangulering af data med interviews og dokumentindsamlingen.

Inden for den kvalitative tilgang henviser validitet til undersøgelsens kohærens og meningsfulde sammenhæng (Tracy, 2013; Justesen & Mik-Meyer, 2010). Dette punkt handler om, hvorvidt undersøgelsesdesignet passer til problemfeltet og kan skabe et validt resultat.

Jeg har ikke anvendt andre personer til at kvalitetssikre mine resultater. Mine resultater kunne gøres mere valide ved at få mine informanter til at gennemgå de citater jeg bruger fra dem eller ligefrem diskutere resultaterne med dem. Jeg kunne yderligere have kvalitetssikret min undersøgelse ved at have en specialepartner som ekstern forsker. Denne metode anvendte Gioia et. al. (1994) for at kunne sammenligne hinandens fortolkninger og oplevelser. Dette kunne måske have åbnet op for mine blinde vinkler og synspunkter, som jeg tager for givet, og som belyser de underliggende antagelser, jeg ikke har været reflektiv omkring.

Jeg ser altså mig selv som havende tre roller i den sociale konstruktion af performancekulturen. Jeg er medarbejder i SEB Pension og er dermed selv en del af kulturen og er med til at skabe den gennem mine sociale interaktioner med mine kolleger. Derudover er jeg også en del af den sociale konstruktion af performancekulturen i interviewsituationen, hvor min interviewguide og spørgsmål spiller en rolle i meningsproduktionen. Til sidst er jeg som forsker også med til at konstruere analysen og udlægningen af performancekulturen. Som tidligere beskrevet konstruerer jeg performancekulturen ud af organisationens medlemmers konstruktion.

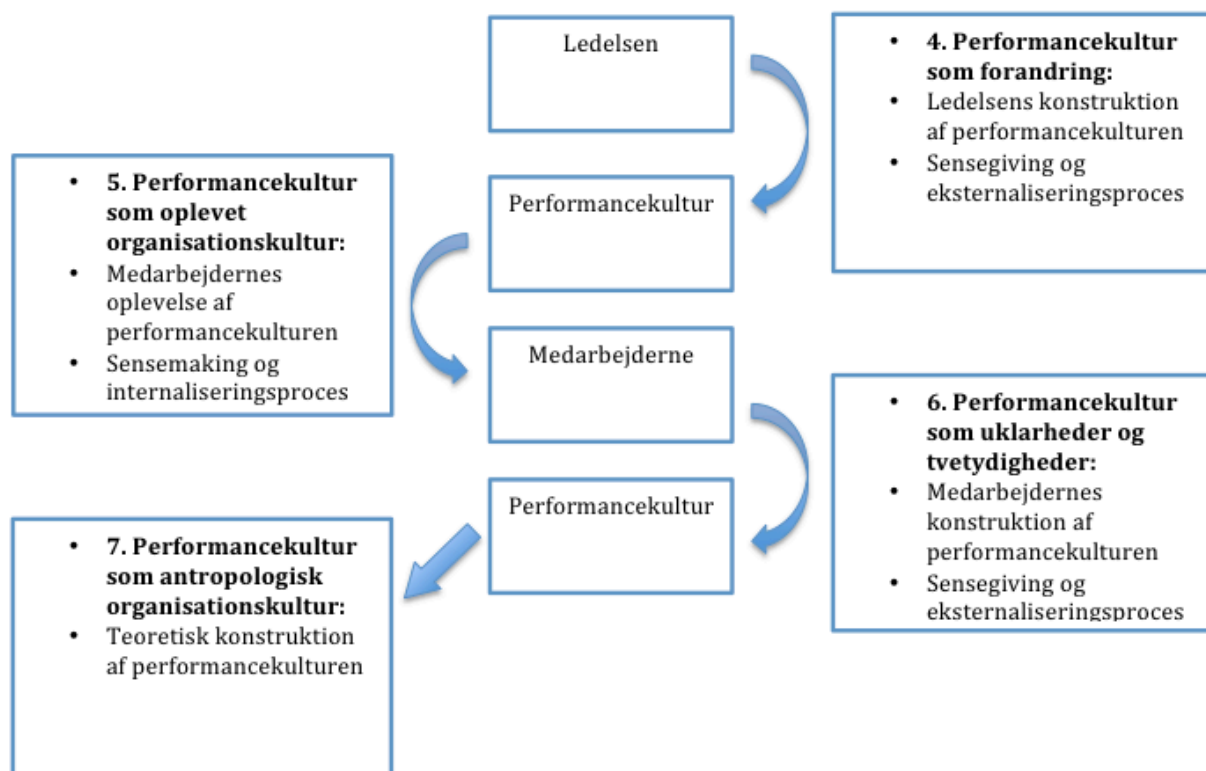
Min rolle i undersøgelsen er både opgavens styrke og svaghed. Svagheden ligger i mine blinde vinkler som fuldstændig observatør, idet jeg ikke ved, om jeg har taget relevante konstruktioner for givet. Dette har også medvirket til, at jeg har mine antagelser ud fra mine egne oplevelser med performancekulturen. Eksempelvis havde jeg regnet med at der ville være flere kritiske kommentarer om performancekulturen og ønsker om måling og delmål for performancekulturen i mine interviews. Dette var dog ikke tilfældet, hvilket har tvunget mig til at reflektere over de forskellige meningers betydning. Denne konstante refleksion gennem processen og skiftende rolle som forsker og medlem af organisationen er dog samtidig undersøgelsens styrke. Jeg har sammenholdt mine resultater med mine oplevelser i performancekulturen for at sikre mig, at de kunne genkendes i hverda-

gen. Det er dermed kun en udlægning af, hvad performancekulturen er, men det er en pålidelig konstruktion.

3.5 Analysestruktur

Efter at have gennemgået de tre teoretiske perspektiver og mit analytiske blik, som kan anvendes til at forstå performancekulturen, er jeg nu i stand til at konstruere en analysestruktur for opgaven. For at besvare min problemformulering fyldestgørende har jeg valgt at kombinere de ovenstående teorier og perspektiver. Min analysestruktur er en kombination af Alvesson & Svenningsons (2008) tre kulturkoncepter og Gioia & Chittipeddi (1991) sensemaking og sensegiving proces. Figur 2 viser analysestrukturens opbygning.

Figur 2: Analysestruktur



Jeg har delt min analyse op i fire dele baseret på tre kulturkoncepter. Det ene kulturkoncept kaldes hyperkulturen eller målkulturen, og defineres som en idealistisk repræsentation af organisationskulturen. Den er ofte formuleret i et letforståeligt sprog med positive værdier og populære management fraser, der gør det umuligt for organisationens medlemmer at være modstander af den. Forskellen mellem begrebet hyperkultur og målkulturen ligger i skellet mellem nutid og fremtid. I målkulturen er der et klart skel mellem hvordan kulturen er nu og hvad der er målet, hvorimod dette skel er mere uklart i hyperkulturen. I min analyse er hyperkulturen et mere relevant begreb, da det giver plads til kompleksiteten og flertydigheden i kulturen. Det andet kulturkoncept er den oplevede organisationskultur, som undersøger hvordan medarbejderne fortolker og forstår kulturen. Det sidste kulturkoncept navngives den antropologiske organisationskultur, hvor forskeren udarbejder en mere teoretisk analyse af den oplevede organisationskultur. Denne analyse går ud over medlemmernes umiddelbare ide om kulturen og analyserer de dybereliggende aspekter, som medlemmerne er ubevidste omkring (Alvesson & Svenningsson, 2008).

I analysen af hyperkulturen vil jeg analysere performancekulturen gennem et forandringsledelsesperspektiv. I analysen undersøger jeg hvilken form for forandring, der er tale om i skabelsen af performancekulturen. Det skal derfor besvare mit første underspørgsmål om, hvordan performancekulturen kan forstås som en forandring. Denne analyse hjælper mig med at svare på, hvordan forandringen implementeres og ledes for at opnå et ønsket mål. Her analyseres sensegivingprocessen fra ledelsens perspektiv, og hvordan de forsøger at tilskrive performancekulturen mening. Som beskrevet i teoriafsnittet er denne tilgang ledelsesorienteret, og jeg bruger derfor min sekundære empiri i form af dokumenter, præsentationer, lederklummer og interne artikler i denne analyse. I og med de er skrevet af eller godkendt af ledelsen, mener jeg at kilderne er repræsentative for ledelsens symbolske meningsskabelse. Disse dokumenter har medarbejderne til rådighed til at skabe mening ud af og er derved relevante at benytte i analysen. Jeg har i alt indsamlet 22 dokumenter, men benytter kun otte i analysen. Dette valg er taget, idet dokumenterne indeholder mange af de samme budskaber og fokusområder. Jeg har udvalgt dem, der samler de centrale og gennemgående temaer.

Herefter vil jeg analysere den oplevede organisationskultur og undersøge, hvordan medarbejderne fortolker og forstår performancekulturen. Den symbolske kulturteori inddrages, idet jeg vil analysere hvilke meninger medarbejderne tillægger performancekulturen og dens symboler. Mine interviews danner baggrund for denne analyse, da jeg benytter medarbejdernes meninger og fortolkninger til at få indblik i, hvordan de socialt konstruerer performancekulturen. Denne delanalyse handler

om sensemaking og internaliseringsprocessen, hvor jeg undersøger hvilke symboler medarbejderne trækker på i deres meningsdannelse. Derefter analyserer jeg deres sensegiving og eksternaliseringsproces for at belyse den sociale konstruktion af performancekulturen. Her undersøger jeg, hvordan deres meningsdannelse og oplevelse af performancekulturen samtidig er med til at konstruere og udvikle den.

I den tredje delanalyse vil jeg lave en antropologisk kulturanalyse, hvor jeg laver en mere teoretisk analyse af mine resultater. Her undersøger jeg, hvilke paradokser der opstår i skabelsen af performancekulturen gennem et spændingsperspektiv. Dette giver mig indblik i hvilke muligheder og begrænsninger der sættes for medarbejderne, samt hvordan de håndterer forandringen og dens kompleksitet.

Performancekulturen kan altså defineres som de meninger og symboler, som SEB Pensions medlemmer tillægger den. For at få indblik i hvordan den er socialt konstrueret, er det relevant at undersøge de meningsdannende og meningsskabende processer. Sagt med andre ord undersøger jeg både ledelsens og medarbejdernes sensemaking og sensegiving processer og herunder performancekulturens eksternalisering og internalisering i organisationskulturen.

4. Performancekulturen som en forandring og en hyperkultur

Min første analyse af performancekulturen som en forandring og en hyperkultur tager udgangspunkt i dokumenter, som jeg har indsamlet i løbet af min tid i SEB Pension. Jeg har samlet lederklummer og artikler, der omhandler performancekulturen på intranettet.

Denne analyse er det øverste led i min analyse, som Alvesson & Svenningsson (2008) kalder hyperkulturen. Jeg vil her analysere performancekulturen ud fra et forandringsledelsesperspektiv for at forstå, hvad topledelsen vil med performancekulturen. Det er interessant at undersøge fordi performancekulturen som forandring indeholder spændinger og modsætninger, der kan have indvirkning på medarbejdernes meningsdannelse af kulturen og dermed dens udvikling. Jeg analyserer herved ledelsens sensegiving og påvirkning, hvilket vil sige, hvordan de forsøger at frame performancekulturen. Jeg ser derfor ikke mit empiri som den objektive sandhed, men som ledelsens forsøg på at skabe symboler, som medarbejderne skal internalisere i organisationskulturen. Dette jeg vil senere bruge i min diskussion af forandringen af organisationskulturen.

4.1 Formål og kontekst

I starten af performancerejsen forsøgte ledelsen at skabe en brændende platform ved at kommunikere til medarbejderne, at fremtiden ville blive hård. Presset fra omverdenen øges, og der er sorte skyer i horisonten. Søren skriver i en lederklumme:

”Priserne er presset i bund, kunderne flytter selskab som aldrig før og udadtil har branchen et lidt blakket ry. Læg dertil, at tilliden til, at politikerne vil holde fingrene i ro, er dalende – alt det svækker troen på, at det faktisk er attraktivt at spare op til pensionen. Strategisk set er vi i SEB Pension dér, hvor vi ikke i kraft af vores størrelse kan hente stordriftsfordele i forhold til vores største konkurrenter. Vi skal arbejde smartere, vi skal arbejde hårdere, og vi skal gøre det en lille smule bedre end vores konkurrenter, hvis vi vil blive ved med at være her” (Intranetartikel, 24.09.2013).

Derudover var konkurrenterne ved at hale ind på SEB Pensions fordelagtige konkurrenceposition og en mægler fra mæglerselskabet, Willis, sagde således i 2012:

”For nogle år siden lå SEB Pension i førerposition som det innovative selskab i markedet. Den position har SEB lidt forladt – i SEB hviler I på laurbærrene. Konkurrenterne har halet ind på jer og i

nogle tilfælde overhalet SEB.” (præsentation 1). Der skulle altså til at ske noget, hvis SEB Pension skulle blive ved med at overleve.

Denne kommunikation skabte dog flere modstandere end tilhængere, og ledelsen indså hurtigt, at den ikke motiverede medarbejderne til at performe mere (Præsentation 1). Den skiftede derfor retning og begyndte at fokusere på de blødere værdier, så performancekulturen som en forandring både kom firmaet og medarbejderne til gode. Søren beskriver formålet med performancerejsen i en artikel til intranettet:

”Jeg har et fyrtårn, som jeg gerne vil have, at vi alle sigter efter. Fyrtårnet symboliserer en virksomhed, hvor alle har ret til og mulighed for at præstere en rigtig god indsats, som bidrager til vores fælles strategi og mål. Den gode indsats skal anerkendes, og vi skal have et godt arbejdsmiljø, hvor feedback, arbejdsglæde og gode kollegaer er en naturlig del af hverdagen. I alt hvad vi gør, skal slutmålet være glade kunder” (Intranet artikel, 20.02.2015).

Derudover pointerer ledelsen i en anden artikel (Intranetartikel, 02.12.2013), at der ikke er nogen tvang, da det er forskelligt, hvad der giver overskud og robusthed. Performanceaktiviteterne skal ses som et tilbud, hjælp og inspiration til at øge den fysiske og indre styrke. Dog forventes det, at alle tager imod tiltagene med et åbent sind og afprøver nogle af de forskellige muligheder.

Det resulterede i skabelsen af en performancekultur, der består af tre ben. Det ene er performance, som handler om at medarbejderne skal kunne magte mere for mindre. Det andet er arbejdsglæde, som kommer af muligheden for at præstere, anerkendelse og meningsfyldte sociale relationer. Det tredje ben er robusthed, som fokuserer på kost, motion og velvære (Præsentation 1). Ledelsen vil sørge for at medarbejderne kan modstå presset og bliver stående, når stormen rammer. I præsentationen står der således:

”Vi ville bygge en stærkere kultur i balance mellem økonomi og mennesker” (præsentation 1).

Motivationen til at deltage i performancekulturen er kun bygget på de indre motivationsfaktorer. Som tidligere nævnt skulle performancekulturen gerne være en win-win situation, hvor det både gavner medarbejdere og organisationen. Søren Lockwood nævner ofte, at han vil bruge guleroden frem for pisker til at skabe performancekulturen (Intranet artikel, 19.06.2014). Medarbejderne skul-

le gerne blive mere robuste, sunde, glade og udvikle sig som mennesker og udvide deres kompetencer. Dette skulle gerne føre til en højere performance og økonomisk værdi.

”Hvis man brænder for det man laver og synes, at det er rigtig sjovt - så bliver det at gå den ekstra mil ikke den store byrde - men nærmest noget der kommer af sig selv. Passion kan ikke læres eller købes – men det gode er, at det smitter af på omgivelserne” (Præsentation 1).

Citatet viser sammenhængen mellem den indre motivation og en bedre performance. Hvis SEB Pension formår at skabe en performancekultur, skulle medarbejderne gerne være villige og i stand til at gå den ekstra mil, hvilket medfører en højere performance.

Ledelsen har altså indset, at der er nødt til at være en balance mellem teori E og teori O (Beer & Nohria, 2000), altså at indarbejde både målet om at skabe økonomisk værdi og fokusere på menneskelige kompetencer. Paradokset kan derfor også defineres som et organisationsparadoks, hvor performancekulturen fokuserer både på relationer, idet performancekulturen består af glade, robuste, engagerede og motiverede medarbejdere, samtidig med at der skal skabes resultater, effektivitet og en højere performance. Som det er anbefalet af Beer & Nohria (2000) har SEB Pension fundet en måde at integrere de to modpoler. De ser dem ikke som modpoler men derimod som komplementære elementer, der nødvendigvis begge må være til stede for at opnå en højere performance. I en præsentation skriver de således:

”Tro på, at glade medarbejdere giver bedre resultater og glade kunder. Tro på, at medarbejdere, der arbejder sammen giver bedre løsninger. Tro på, at medarbejdere der er robuste fysisk og psykisk præsterer bedre” (præsentation 2).

4.2 Ledelse og styring

Skabelsen af performancekulturen kommer mange forskellige steder fra. Den startede fra ledelsen, som satte retningen og rammerne for performancekulturen. De startede tre performancegrupper, der fik hver deres fokusområde at arbejde med, som er performance, arbejdsglæde og robusthed. Grupperne har rimelig frie hænder til at finde på performancetiltag og aktiviteter. De skal dog altid godkendes af ledelsen alt efter, hvor store ideerne er. På denne måde er der en vis top-down styring, idet ledelsen i den sidste ende bestemmer, hvad der kommer til at ske og hvad der skal fokuseres på. Derudover har ledelsen også store krav til mellemlederne og deres rolle i performancekulturen. De

skal agere som rollemodeller over for medarbejderne og skal rapportere til topledelsen om, hvordan de arbejder med performance i deres afdeling (Intranet artikel, 27.02.2015).

På den anden side er performancekulturen også medarbejderdrevet. De tre performancegrupper består af frivillige medarbejdere, kaldet ildsjælene, som brænder for at skabe en performancekultur. Derudover har medarbejderne været med til at forme performancekulturen fra starten af og de var med til at lave de 11 performancemål (se bilag 1.35), som performancerejsen skal sigte mod.

I en præsentation skriver ledelsen: *”Vi var fælles om at definere, beslutte og gennemføre forandringerne.”* Performancekulturens udformning er udarbejdet gennem medarbejderinvolvering og – deltagelse. (præsentation 1). Den bruger herved medarbejderinvolvering og giver medarbejderne medejerskab af performancekulturen. Det er ikke kun et ledelsesprojekt, men i lige så grad et medarbejderprojekt.

Også på styringsområdet har ledelsen valgt en integration mellem top-down og medarbejderinvolvering, hvor alle parter er med til at skabe performancekulturen. Skabelsen og udviklingen af performancekulturen er alles ansvar. Ledelsen skal vise retningen og at de støtter op om performancekulturen, mellemlederne skal være rollemodeller og sørge for at der bliver arbejdet med performance i afdelingerne, performancegrupperne skal udarbejde og arrangere performanceaktiviteterne og initiativerne og alle andre medarbejdere skal deltage og tage imod tilbuddene på en eller anden måde for at performancekulturen bliver udbredt og inkorporeret i selve organisationskulturen.

Denne form for ledelse skaber et ledelsesparadoks (Cheney & Stohl, 2001), hvor lederen, Søren, på den ene side skal være karismatisk, gå forrest, walk the talk, vise retning og støtte og samtidig lade medarbejderne køre performancekulturen selv gennem medejerskab og medarbejderinvolvering. På denne måde indarbejder og accepterer ledelsen paradoksets modpoler. De sætter de overordnede rammer, kontrollerer og styrer på denne måde performancekulturen og skaber samtidig plads til selvledelse og frihed til, at medarbejderne både kan være med til at lave aktiviteterne og initiativerne og selv vælge, hvor meget og hvad de vil være med til.

4.3 Implementering

I ledelsen har man valgt en implementeringsproces der både er planlagt og emergerende. Performancegrupperne arbejder projektorienteret, og deres tilgang til performancekulturen ses også som

små projekter. Grupperne står for at lave performancetiltag og aktiviteter. Hvert år laver de en projektplan, som beskriver hvilke tiltag, fokusområder og aktiviteter, der skal gennemføres i løbet af året og hvornår. På denne måde er performancekulturen forholdsvis programlagt og tilrettelagt.

Men hvis man ser performancekulturens udvikling som dynamisk og over en længere periode, kommer der en mere emergerende udvikling til syne. Som tidligere nævnt er forandringen en performancerejse, og det bliver derfor set som et langt og sejt træk, der er langsigtet. *”Vi begynder med en ”lille snebold”, der rulles i gang – forhåbentlig bliver den stor og robust på sigt”* (præsentation 2). Ledelsen lokaliserede ildsjælene i organisationen og oprettede de tre performancegrupper samt afholdt Kick off events, som er workshops, hvor der bl.a. har været fokus på performancekulturen. De igangsatte på denne måde performancekulturen, men har derefter overladt meget af ansvaret til performancegrupperne. Med tiden er der kommet flere ildsjæle med og performancegrupperne er vokset, både på ideer og mennesker. De startede altså som tre grupper med hver deres fokus på hhv. arbejdsglæde, robusthed og performance. I dag findes der flere grupper og undergrupper, som er feedback- og coachgruppen.

Gennem rejsemetaforen kan performancekulturen ses som en dynamisk forandring:

”Vi når ikke frem til fyrtårnet på en dagsrejse; det ved jeg godt. Vi skal også regne med, at sorte skyer kan forstyrre os på rejsen, og at fyrtårnet flytter sig, fordi verden ændrer sig og stiller nye krav til os. Vi skal hele tiden være klar til at justere kursen, så vi ikke mister fyrtårnet af syne” (Intranet artikel, 20.02.2015).

Forandringen skal ikke forstås som trin og en fastfrysning, idet målet kan ændre sig undervejs og omverdenen også spiller en rolle, som ikke altid kan forudses.

Brown & Eisenhardt (2001) argumenterer for at ledelsen skal kombinere begrænsede strukturer såsom prioriteringer og ansvarsområder med interaktion, autonomi og frivillighed. Kombinationen medvirker til, at forandringen ikke er for kontrolleret, og at den ikke bliver så kaotisk og uoverskuelig at det mislykkes. Dette kan ses i performancekulturen, hvor ledelsen sætter overordnede foki og retninger, men under disse retningslinjer kan medarbejderne selv vælge de aktiviteter og værktøjer, der styrker deres robusthed og arbejdsglæde og dermed fører til en højere performance. Derudover foreslår Brown & Eisenhardt (2001) at organisationen udforsker fremtiden ved at eksperimentere med en bred palette af billige tiltag, så de hverken lægger en fuldstændig plan for fremtiden eller

agerer komplet reaktivt. Dette gøres i praksis hos SEB, hvor performancekulturen skabes gennem enkelte store events og mange små initiativer og aktiviteter. Ydermere foregår det hele på frivillig basis, hvilket gør performancekulturen forholdsvis billig og nogle ting er omkostningsfrie. Dette medvirker til at der er plads til at prøve sig frem og se hvilke aktiviteter og værktøjer der virker bedst, da der ikke er så meget at tabe på det. Eksempelvis holdte SEB Pension "random lunch" en gang om måneden, hvor tre borde i kantinen var reserveret til at man kunne sætte sig og lære andre kolleger at kende. Der blev blandt andet lagt kort med taleemner ud på bordene, så folk havde et sted at starte deres samtaler. Der var dog ikke særlig mange som satte sig ved disse borde, og konceptet blev langsomt udfaset. Selvom det ikke var en succes, var det heller ikke en katastrofe, siden det var omkostningsfrit og ikke krævede meget arbejdskræft at sætte op. Derimod kunne det bruges til at reflektere over, hvilke tiltag der styrker og ikke styrker fællesskabet.

Ledelsen har dermed både en planlægnings- og emergerende tilgang til performancekulturens udvikling. Det er ikke kun ledelsen, der bestemmer hvad performancekulturen skal bestå af, som det kendes fra planlægningsperspektivet i forandringsledelsesteorien. Medarbejderne har gennem de tre arbejdsgrupper været med til at forme og udvikle performancekulturen og dens indhold. Der bliver lavet årsplaner og ideerne bliver delt op i projekter blandt gruppernes medlemmer, men samtidig er der altid plads til flere mennesker og ideer. Feedbackgruppen er eksempelvis en afhopper af performancegruppen fordi emnet blev så stort i sig selv, at de kunne danne en selvstændig gruppe. Derudover er der altid plads til nye ideer, og hvis den er godkendt og kan udføres med det samme, så bliver den det. Det hele foregår på frivillig basis, og siden det bliver udført af medarbejderne, er der ikke nogen store omkostninger. Derfor er der også plads til at eksperimentere og prøve ideerne af.

4.4 Opsamling

Af analysen fremgår det, at ledelsen har indarbejdet mange af de ellers modsatrettede tendenser i performancekulturen. Forandringen er både planlagt og emergerende, idet performancekulturen på den ene side er et initiativ fra topledelsen som en svar på omverdenens udvikling og hårde pres, og på den anden side lader sig forme og udvikle gennem medarbejdernes ideer og initiativer. Det er kun fordi der er så mange medarbejdere som vil være med i performancegrupperne, at det er muligt at danne flere grupper og lave flere aktiviteter, som er med til at forme og udbrede performancekulturen. Vi ser herved hvordan performancekulturen er en blanding af Huy & Mintzbergs (2003) tre

forandringstyper. Den er dramatisk, da SEB Pension følte sig presset fra omverdenen og lærte at de måtte gøre noget nu, hvis de skulle overleve på længere sigt. Den er systematisk, idet ledelsen startede dens udformning og også er med i dens fokusområder i og med de godkender performancegruppernes strategi- og årsplaner. Til sidst er den organisk, da grupperne har forholdsvis frie hænder til at agere på deres ideer, og forandringen skabes herved organisk fra forskellige steder i organisationen og hierarkiet.

I performancekulturens forandringsproces har ledelsen fundet en måde at holde sig på "the edge of chaos" i paradokset styring og fleksibilitet. Den sætter rammerne og nogle brede retningslinjer for performancekulturen, men inden for dem har medarbejderne frihed til at vælge og fravælge, hvad der passer bedst til dem. Analysen viser herved at performancekulturen både indeholder udforskning og udnyttelse (March, 1991), idet medarbejderne har frihed til at eksperimentere og finde ud af hvad der virker bedst for deres robusthed, velvære og arbejdsglæde, men det skal resultere i en øget performance. Performancekulturen kan både ses som en stor forandring og små kontinuerlige forandringer, som Nasim & Sushil (2011) fremsætter. Den er en stor forandring som blev søsat i 2012, men selve dens udvikling og udformning skabes gennem en kontinuerlig proces.

Ser vi de tre temaer i sammenhæng, belyses det hvordan performancekulturen på den ene side fokuserer på de hårde og økonomiske værdier, den er igangsat og styret fra ledelsen, og den er forholdsvis planlagt som mange delprojekter med hver deres strategi og årsplan. Samtidig fokuserer den også på de bløde værdier som robusthed, arbejdsglæde og velvære, den er præget af medarbejderinvolvering og medejerskab, den fokuserer på at forandre kulturen gennem indre motivation, og der foregår mange små og nogle gange spontane aktiviteter og initiativer som skaber gradvise ændringer.

Gennem denne analyse kan jeg nu forstå performancekulturen som en forandring, der kombinerer mange af de forandringsteoretiske perspektiver. Ledelsen har formået at integrere og indarbejde mange spændinger i performancekulturen, så der både er plads til at fokusere på teori E og teori O, hårde og bløde værdier. I forlængelse af spændingsteorien har den ligeledes ikke fjernet spændingen, da den stadig findes. Begge modpoler skal fortsat eksistere i kulturen. Men den har fundet en måde at leve med spændingen og vende den til noget positivt. SEB Pensions forandringsstrategi kan ses som transcendensstrategi, hvor begrebet performancekultur, går ind og overskrider spændingens grænser. Selvom modpolerne stadig er modsigende, er de samtidig gensidigt afhængige. Du kan

ikke skabe højere performance uden at fokusere på kulturen, og du kan ikke have en god kultur uden at fokusere på en højere performance.

I dette kapitel har jeg analyseret performancekulturen som forandring ud fra ledelsens perspektiv. Dette har givet mig ledelsens perspektiv på performancekulturen, og hvad de håber, det vil medføre af resultater. Derudover kan jeg nu bedre forstå performancekulturen som forandring, og hvordan den ud fra ledelsen vinkel vil påvirke organisationskulturen.

5. Performancekulturen som den oplevede organisationskultur

I denne analyse af performancekulturen som den oplevede organisationskultur vil jeg analysere performancekulturen ud fra medarbejdernes perspektiv. Her tager jeg udgangspunkt i mine interviews, som giver mig indsigt i, hvordan de ansatte oplever og forstår performancekulturen og dens indvirkning på deres nuværende kultur. Det er interessant at undersøge, hvilken symbolsk mening de tillægger performancekulturen, og hvorvidt den stemmer overens med topledelsens opfattelse af den. Denne analyse tager udgangspunkt i internaliseringsprocessen og medarbejdernes sensemaking.

I ovenstående analyse bliver performanceaktiviteterne og events set som interventioner, der afholdes for at opnå et bestemt mål, netop at skabe en højere performance. Men i denne analysedel vil jeg analysere dem ud fra et symbolsk kulturperspektiv, hvor performancekulturen og dens elementer analyseres som symboler. Denne analyse fokuserer på, hvilke meninger symbolerne tillægges gennem mine informanternes fortolkninger og forståelser af performancekulturen. Her har jeg anvendt mine kategorier som symboler medarbejderne har trukket på for at beskrive, hvordan de har forstået og fortolket performancekulturen. Dermed undersøger jeg hvilke meninger performancekulturen bliver tillagt, og hvilke aktiviteter og tiltag medarbejderne bruger som symboler på performancekulturen. Dette behøver ikke nødvendigvis at være de samme som ledelsen prøver at give symbolsk betydning. Analysen er inddelt i fem store temaer, der kom frem af min empiri, hvorefter jeg vil analysere, hvordan det skaber uklarheder og tvetydigheder omkring performancekulturen.

5.1 Performancekulturens formål

Nogle af mine informanter udtrykker det mere tydeligt end andre, men de er alle enige om at formålet med at skabe en performancekultur er et fokus på resultater og bundlinjen.

”Jamen [formålet med performancekulturen] er at øge effektiviteten herinde – helt ned til benet. Så er jeg med så langt hen af vejen, at jeg forstår at man, Søren, har lavet sin version af den sammen med andre herinde. Forstået sådan, at hvis du ikke har noget robusthed, og hvis du er glad for at arbejde, så kommer det andet nemmere. Og det tror jeg at han har ret i.” (Pia)

Begrebet performance får her en symbolsk betydning, der handler om effektivisering. Derudover er det interessant at informanten erkender, at Søren Lockwood har anvendt en alternativ metode til at opnå en højere performance. Han bliver altså brugt som symbol på et blødere fokus på performancekulturen. Ligeledes er performancekulturen et middel til at opnå et mål. Det handler først og fremmest om at levere et resultat, og selve indholdet og udformningen af performancekulturen er en nødvendighed for at skabe en god bundlinje:

”Formålet er helt klart at skabe stærkere medarbejdere, der kan holde til mere og som kan generere et solidt bundlinjeresultat. Det er performancerejsen. Jeg tror ikke et øjeblik på, at man gør det bare for rejsens skyld, og det giver jo heller ingen mening. Der er selvfølgelig et mål med det, og det er at sikre en stabil, god bundlinje.” (Hans)

Begge citater fokuserer på, at vejen til performance skabes gennem mere robuste og stærkere medarbejdere. Informanterne benytter herved ledelsens kommunikation om, at de skal være robuste nok til at modstå presset, når stormen rammer, som symbol. Herudover trækkes performancerejsen ind som symbol for at påpege, at det er et langsigtet forandring. Medarbejderne bliver ikke robuste med det samme, da det tager tid at opbygge en performancekultur.

Disse argumenter og meninger som tillægges performancekulturens mål kan ses i sammenhæng med det funktionelle kulturperspektiv og forandringsledelse/performance-teori. Her ses performancekulturen som noget en organisation har, og som kan bruges til at opnå et godt resultat. Her opfattes performance som en økonomisk gevinst, hvor spørgsmålet er hvordan man kan opnå det bedste resultat ved hjælp af færrest ressourcer.

5.2 Performancekulturens fokusområder

Et andet tema som kom til syne i min analyse og kategorisering er performancekulturens indhold og fokusområder. Det kan deles op i to brede kategorier, det handler om hhv. fokus på den individuelle performance og den kollektive performance.

5.2.1 Individuel gevinst og performance

Selvom formålet med performancekulturen er økonomiske resultater, ser informanterne også performancekulturen som værende positiv og gavnlig for dem selv.

”Jeg synes performancekultur har helt klart nogle undertoner af effektiviseringen. Det lyder sådan lidt negativt. I hvert fald fra medarbejdernes synsvinkel. Men hvis man sådan skal tage sådan lidt positive briller på, handler det om, at vi skal få øjnene op for vores potentialer. Fordi stort set alle steder er der plads til forbedring, og det er der også herinde.” (Aske)

Af citatet ses det, at performancekulturen også er positiv for medarbejderne fordi de får udnyttet deres potentialer. Samme synspunkt ses hos mange informanter der bruger udtryk som *”sigte efter en hvis standard”*, *”yde sit bedste”* og *”være dedikeret og målrettet”*. Medarbejderne ser altså performancekulturen som en mulighed for at udvikle sig på et personligt og fagligt plan, som både gavner dem personligt og virksomheden. Igen tydeliggøres det, hvordan informanterne trækker på ledelsens kommunikation i deres sensemaking og internaliseringsproces. Ledelsen fortæller ofte, at det handler om at få medarbejderne til at *”gå en ekstra mil”* ved hjælp af indre motivationsfaktorer. Informanterne oplever ikke dette som noget negativt, hvor de skal knokle hårdere uden nogen gevinst. De får nemlig lov og har mulighed for at udvikle sig selv og deres kompetencer.

Robusthed og sundhed er andre symboler, som ofte bruges i sammenhæng med den individuelle performance. Ud over ledelsens kommunikation anvender informanterne også mange af performanceaktiviteterne som symbol på robusthed og individuel performance. Inden for robusthedstemaet er der mange små tiltag, som tilsammen skal gøre medarbejderne stærkere og sundere på lang sigt. Pausegymnastikken bliver brugt af alle informanterne og er den aktivitet, der indtil videre har været mest udbredt, idet alle mine informanter deltager en gang i mellem. Hver dag kl. 11 mødes medarbejderne i et thekøkken og strækker ud i fem minutter. Derudover er walk and talk symbol på uformelle og sunde møder. Her kan medarbejderne gå en tur og få noget frisk luft i stedet for at holde møde inde i et mødelokale. Ydermere anvender informanterne de mange plakater der hænger rundt omkring i huset, så som *”Går du den sunde vej eller går du den runde vej”* eller *”Giv feedback og en smiley til en kollega”* som symbol på de mange reminders, medarbejderne får i løbet af en dag. I og med de er sjove og uformelle, medvirker det til, at medarbejderne ikke tolker dem som anmassende eller belastende. De ser dem som ting, de kan vælge eller fravælge alt efter, hvad der øger deres performance. En informant beskriver tiltagene som afstressende og siger:

”Jeg tænker ikke, at det gør os til bedre medarbejdere, for det skal ikke forstås på den måde, at vi er bedre fagligt, men være bedre til at modstå det pres vi bliver udsat for udefra og indefra og alle mulige steder fra. Det er det jeg tænker er målet i sidste ende med det hele.” (Tanja)

Dette er modsat af det individuelle performancefokus ovenfor, hvor performancekulturen gerne skulle udvikle den enkelte medarbejders kompetencer og blive bedre til at udnytte potentialer. Der opstår hermed to meningsdannelser om fokuset på den individuelle performance. På den ene side handler det om potentialer og kompetencer, og på den anden side handler det om robusthed og sundhed. De bruger fysiske symboler som eksempelvis plakater og smiley-klistermærker, der ligger fremme på bordene i thekøkkenerne, handlingssymboler i form af performanceaktiviteter så som pausegymnastik og walk-and-talk ture og ledelsens kommunikation som verbale.

5.2.2 Fællesskab

Mange informanter ser fællesskab som et overordnet tema og hovedpunkt for performancekulturen:

”Jeg ser det som at vi får et fælles mål og en fælles måde, som vi kan arbejde hen mod det her fælles mål på.” (Louise)

Der lægges vægt på samarbejde mellem afdelingerne på tværs af hele SEB Pension, så alle trækker i samme retning. En blødere tilgang til fællesskab er, at det handler om at lære hinanden bedre at kende. Hvis medarbejderne kender hinanden bedre på privat basis, vil det også fremme deres samarbejde i en arbejdsmæssig sammenhæng. Det er både mere behageligt at hjælpe og spørge efter hjælp rent fagligt, hvis de har en god relation (Tanja). Informanterne trækker både på ledelsens kommunikation om at skabe en fælles kultur og samarbejde på tværs af afdelinger. Disse budskaber bruges som verbale symboler på at medarbejderne skal have en mere holistisk forståelse af, hvad der gavner virksomheden bedst i et større perspektiv. Derudover tolker medarbejderne det som, at de skal skabe tættere relationer med deres kolleger, både i teams, afdeling og hele SEB Pension. Det gode samarbejde og tættere relationer er også en stor del af arbejdsglæde-temaet hos informanterne. Der er en stor tiltro til at glade medarbejdere performer bedre. Hvis du har det godt med dine kolleger, vil du også få en rarere arbejdsdag og dermed øge din arbejdsglæde. Arbejdsglæde skabes og skaber både bedre relationer, samarbejde og fællesskab samtidig med at følelsen af arbejdsglæde vil øge din individuelle performance.

Det er også inden for emnet samarbejde, at informanterne bruger feedbacken som et eksempel på, hvordan man skaber et bedre fagligt samarbejde i organisationen. Medarbejderne bruger herved feedback som symbol på fællesskab og samarbejde.

De fleste vil faktisk også gerne have både positiv og negativ kritik fordi tit ved man ikke, hvor man selv skal forbedre sig henne, og hvordan bliver mine handlinger opfattet af andre? (...) Vi løfter os alle sammen.” (Henriette)

Det er blevet legitimt at give hinanden feedback, hvilket gør det lettere og mere behageligt for medarbejderne. Hvis man har en tæt relation til sine kolleger, bliver det lettere at give/modtage feedback, og omvendt skaber feedback en tættere relation mellem kolleger. Feedbacken har spillet en stor rolle i performancekulturen og er også en af grundene til, at der er fokuseret meget på fællesskabet. Inden for dette emne har jeg mødt sætninger som ”vi skal føle os som ét SEB”, ”vi skal inspirere hinanden” og ”vi skal løfte i flok”. Performancekulturen skal altså skabes sammen af alle medarbejdere ved at hjælpe hinanden og spille hinanden bedre gennem feedback. Dette lægger også op til at medarbejderne skal gøre det, der er bedst for fællesskabet og den fælles performance. Du får et tættere forhold til dine kolleger og udvikler dine egne kompetencer ved at modtage feedback. Feedback og arbejdsglæde får en symbolsk betydning både i forhold til den individuelle performance men fungerer også som symbol på en fælles og god performancekultur. I informanternes meningsdannelse bliver fællesskabssymbolerne således også tolket som en fordel for den enkelte medarbejder. De oplever at de også får noget ud af performancekulturen gennem både robusthed, arbejdsglæde og personlig udvikling.

5.3 Implementering

5.3.1 Frivillighed

I implementeringen af performancekulturen ligger man vægt på, at det foregår på frivillig basis:

”Det er frivilligt og du bestemmer egentlig selv, hvad der giver dig noget velvære, robusthed eller hvad det måtte være. Du skal ikke ud og være med i en løbeklub eller noget som helst. (...) Så det tror jeg helt klart er vigtigt. At der er en frivillighed og dermed også en medbestemmelse i, hvad har jeg lyst til.” (Tanja)

Det er altså essentielt, at folk ikke føler sig tvunget til det. De skal selv have lov til at bestemme, hvad de vil være med til, og hvad de ikke vil være med til. Vi ser ligesom tidligere, at medarbejderne selv har ansvaret for at gøre, hvad der gavner dem og deres performance bedst.

Ligeledes bruger en anden informant hesten som metafor på frivilligheden: *"Du kan tvinge en hest hen til truget, men du kan ikke tvinge til den til at drikke af det"* (Hans). Tvang vil avle modpres, så hvis folk ikke føler for og er enig med ledelsens måde at skabe en performancekultur på, vil det ikke lykkes. Man kan altså godt tvinge folk noget af vejen, men det vil aldrig blive en del af kulturen, hvis folk inderst inde ikke har lyst. Frivilligheden sørger derved for at holde medarbejderne positive. Hvis de synes at nogle af aktiviteterne er dårlige, kan de bare lade være med at deltage fordi det netop er frivilligt. Ifølge informanterne er frivilligheden den måde man sikrer at komme hen til målet på.

5.3.2 Tvang

Modsat er der en forventning om, at alle skal deltage på en eller anden måde. Medarbejderne er godt klar over, at de skal melde sig ind på nogle af aktiviteterne for at være en del af performancekulturen.

"[Søren Lockwood] har jo meget tydeligt sagt: Hvis ikke du melder dig ind i gymnastik er det fint nok. Så bare find noget andet at melde dig ind i." Du kan ikke melde dig ud af alle tiltagene. Du skal være synlig på nogle af dem." (Pia)

Medarbejderne er altså bevidste om, at frivilligheden også har sine begrænsninger.

"Så jeg tror på, at frivillighed selvfølgelig er det bedste, men omvendt skal man også lidt have et prik på skulderen og have at vide, at det er forventningen. Så det er svært - men selvfølgelig kan man ikke bare sige at "dem der har lyst kan gøre det, og dem der ikke har lyst kan lade være". Sådan hænger verden ikke sammen. Alle skal med på en eller anden vis. Så kan man diskutere hvor meget og hvor lidt." (Henriette)

Dette citat er interessant, da informanten kommer til at reflektere over problemstillingen mens hun svarer. For hende, ligesom alle de andre informanter, er det en selvfølgelighed at frivillighed er vejen frem og er en af grundene til, at performancekulturen er blevet en succes. Samtidig anerkender hun, at man skal deltage i nogle af tingene, for ellers kommer man ingen vegne. Informanterne trækker på Søren Lockwoods kommunikation som symbol på, at alle er nødt til at deltage på en eller anden måde for at der skabes en performancekultur.

5.4 Performancerejsen

Når informanterne skal vurdere performancekulturens udvikling, trækker de på performancerejsen som metafor og symbol. Performancekulturen er sejlet afsted, men der er mange aspekter i den, så det bliver en lang rejse (Tanja). Informanterne er bevidste om at kulturændring i et firma er langstrakt, og det er ikke noget som kan klares på en dag.

Mange informanter peger på, at mange aktiviteter og tiltag i performancekulturen har været nye og grænseoverskridende. Performancekulturen er således stadig i udvikling og er ikke blevet en fuldstændig del af kulturen endnu. Det kræver vedholdenhed, reminders og øvelse at holde performancekulturen i live.

”Man selv har lidt svært ved at komme ud af sin egen komfortzone. (...) Man skal nok bare lige ud over sin egen grænse. I starten synes jeg, at pausegymnastik var helt tosset, men nu går jeg til det regelmæssigt.” (Louise)

En anden informant trækker på feedbacken, når hun skal beskrive performancerejsen. Det halter med at huske at bruge det fordi det kan føles kunstigt at praktisere i hverdagen (Tanja). Igen benytter informanterne performanceaktiviteterne som handlingssymboler på performancekulturen. Det er dog forskelligt, hvilke dele af performancekulturen medarbejderne finder nye eller grænseoverskridende. Mens ovenstående informant kæmper med feedback, er der andre som ser det som en naturlig del af hverdagen og arbejdet. Ligeledes synes nogen, det er svært at ændre sine sundhedsvaner og aktivitetsniveau på arbejdet, mens andre altid har taget trappen.

Ud over at informanterne beskriver deres oplevelse af performancerejsen gennem de aspekter, som de stadig ikke føler helt naturlige, beskriver de også performancerejsens udvikling gennem deltagelsesgraden og synligheden:

”Jeg oplever ikke, at [performancekulturen] er noget der ligger nede i en skuffe og gemmer sig. Jeg oplever absolut, at det er noget, som er lige foran mange menneskers ansigt - det er lige foran en, hvis man åbner øjnene lidt. Det jeg mener, er at mange taler om det og deltager i det på mange måder. Jeg synes f.eks. det er rigtig godt, at der er de her tavler ude i tekøkkenerne, hvor folk kan sende et lille mærkat, når folk har haft et walk and talk møde. (...) Det samme gælder for pausegymnastikken. Ofte er der jo 30-40 mennesker på en gang, der deltager i de sessioner, hvilket jeg

synes er ret flot. Specielt når folk skal rende i mellem etagerne for at være med. Så jo, [performancekulturen] er til at se.” (Aske)

Citatet illustrerer at informanten synes, at performancekulturen er synlig gennem symboler som walk-and-talk møderne og pausegymnastikken. Især pausegymnastikken, som er et handlingssymbol i form af et ritual, benyttes ofte til at beskrive performancekulturen. Informanterne tillægger pausegymnastikken stor succes, da handlingsritualet viser, hvor engagerede medarbejderne er i performancekulturen. Det er en let og synlig måde at vise sin støtte til performancekulturen, og samtidig viser man, at man tager sin robusthed seriøst. Derudover giver det indblik i organisationens uformelle arbejdsklima, idet deltagerne tør at stille sig op i det åbne kontor og strække sig, bøje sig og svinge med armene.

Synligheden er vigtig for informanterne, for det er den måde, hvorpå de kan se, at performancekulturen er til stede, og at den er udbredt i SEB Pension. Synligheden er den måde de oplever performancekulturen på, og i og med de oplever den hver dag ved hjælp af symbolerne, føler de at de er et godt stykke på performancerejsen.

Men selvom det går godt på visse punkter, er der stadig en følelse af, at rejsedestinationen er langt væk endnu. En informant fortæller at det tog lang tid at få folk med fra starten af, og der er fortsat mange, som ikke vil kaste sig ud i det: *”Jeg tror at der kan gå meget lang tid, inden man kan få de sidste med. Jeg tror ikke man nogensinde får dem 100 % med (Tanja).* Performancerejsen bliver på denne måde et symbol på, at vi ikke har alle med endnu. Det kommer til at tage lang tid, før alle bliver en del af performancekulturen, og samtidig er der en tro på, at det egentlig aldrig kommer til at ske. Dette medvirker til at modstand og modstandere også bliver et symbol på performancerejsen.

Modstanderne deltager ikke aktivt i hverdagen. De går altså ikke rundt og taler performancekulturen ned eller prøver at stoppe den direkte, men modstanden består af deres passivitet og manglende engagement (Tanja). Ifølge denne forståelse er modstand en manglende støtte til performancekulturen og forståelse for, at retningen er sat og alle skal følge med i et eller andet omfang.

”Man er modstander på en eller anden måde, hvis man konsekvent bare aldrig dukker op til nogen som helst af de der ting. F.eks. hvis man aldrig laver gymnastik eller aldrig giver feedback eller aldrig går en tur, hvis nogen foreslår det” (Pia)

Det er dog interessant, at ingen informanter faktisk kan komme i tanke om nogen konkrete modstandere. De har ikke mødt nogen der har været negative omkring performancekulturen eller snakket dårligt om den: *"Jeg har ikke mødt én der er negativ (...) Har aldrig hørt nogen snakke dårligt om det."* (Hans). For informanterne mener også, at modstanderne ikke siger det højt, og det burde de heller ikke, men hvordan kan man så reelt vide, om de er modstandere eller ej? Herved er begrebet 'modstand' også sat på spidsen fordi det ikke er noget de som sådan oplever. For dem er modstand mere passivitet i form af ingen synlig deltagelse.

5.5 Deltagelse i performancekulturen

Siden det var svært for informanterne at definere performancerejsen og modstand, er det oplagt at undersøge nærmere, hvad det vil sige at deltage og være en del af performancekulturen. Når performancekulturen italesættes på denne måde og handler om deltagelse, og ikke kun performancekultur- og rejse, ændrer fokus sig også.

"Det, at alle er med, skaber en anden dynamik og en anden stemning. Men på den anden side er der andre mindre synlige ting, som også er en del af performancekulturen. Det er f.eks. lige så vigtigt, at man altid kan komme hen til en person for hjælp. Så kan det så godt være at personen aldrig stiller op til pausegymnastik. Men det, at man altid stiller op, altid kan svare og altid giver sig tid, er også en del af performancekulturen. Eller en person der altid leverer høj standard til tiden, det er også en del af performance. Så jeg synes performancekulturen har mange facetter. Men det er klart, at det, der skaber den store dynamik, det store samarbejde og den store SEB-ånd, er at man også er synlig, så man ligesom mødes i større rum." (Henriette)

Det handler ikke kun om de synlige ting og symboler, som vi fandt, når vi snakker om performancerejse. At være en del af performancekulturen handler i lige så høj grad om de små ting i hverdagen, der er med til at øge performance. De synlige ting er med til at skabe en god stemning og signalere et fællesskab, men det at være en god kollega eller performe godt er også vigtigt. For mange informanter handler det om at have den rette indstilling til performancekulturen:

"Det er indstillingsmæssigt, og om man er mentalt indstillet på, at vi kan godt gøre nogle ting anderledes, og vi kan godt forbedre os på nogle punkter. Så [man deltager] bare ved at være lidt åben overfor sådan nogle ting." (Louise)

Performancekulturen er derved også en personlig sag, idet man bedst selv ved, hvad der hjælper en selv til at performe bedre. Det er som tidligere nævnt frivilligt, hvad man vil deltage i, og man deltager i det, der er relevant for en selv.

”Altså, jeg ved hvordan jeg selv opfatter det [at være en del af performancekulturen]. Det er om man leverer varen, og om man er robust. (...) Og i mine øjne behøver det bestemt ikke at være sådan, at man skal deltage i pausegymnastik eller have walk-and-talk, osv. Alle de her ganske udmærkede tiltag, men det er spørgsmålet, om man kan løfte mere.” (Hans)

De fleste informanter mener også, at man kun selv ved, om man er en del af performancekulturen eller ej. Det handler om holdninger og mentalitet, hvilket andre ikke kan vurdere på. Herved vil det også være forskelligt fra person til person, hvor meget man skal deltage for at performe bedre. En informant mener at der kan være folk som går meget op i performancekulturen men negligerer deres egne opgaver, og folk som performer rigtig godt, men aldrig har interesseret sig for performancekulturen (Allan). Informanterne mener heller ikke, at de har tid til at deltage mere i performancekulturen end de gør nu: *Jeg tror ikke jeg skal deltage i mere end jeg gør, fordi så går det ud over min arbejdstid.”* (Poul). Performancekulturen bliver altså ofte adskilt fra ens egentlige opgaver, og for meget deltagelse i performanceaktiviteterne vil tage tid fra ens faglige arbejde.

Det er interessant, at når vi flytter emnet fra performancerejsen til deltagelse i performancekulturen, skifter italesættelsen fra at fokusere på synlige tiltag og fælles deltagelse til individuel performance og mentalitet. I stedet for at bruge de direkte synlige aktiviteter som symbol på det, at være en del af performancekulturen, trækker informanterne her på robusthedsretorikken som verbale symboler. Det er svært for informanterne at bruge de fysiske- og handlingsorienterede symboler fordi oplevelsen af at være med på performancerejsen mere er en følelse, som kun den enkelte medarbejder kan vurdere. Måske kan de nærmeste kolleger mærke, hvis man har fået mere arbejdsglæde eller mere energi, men det er svært at tildele performancekulturen æren for det og derfor svært at beskrive.

5.6 Forandring af organisationskulturen

Til sidst er det interessant at undersøge, hvordan informanterne oplever performancekulturen som forandring, og hvad der har ændret sig i kulturen.

”Der er nogle ting som på overfladen har ændret sig lidt. Jeg er ikke sikker på, at det har slået rod endnu, og om det rent faktisk betyder noget for den måde, vi laver vores arbejde på” (Allan).

Dette citat indfanger mine informanternes meninger omkring forandring. Som tidligere analyseret oplever informanterne en forandring, idet de kan se synlige forandringer gennem fysiske- og handlingsorienterede symboler som eksempelvis smileys, plakater, pausegymnastik og større fællesarrangementer. En informant oplever forandringen i at de nu kan tale mere om bløde emner i hans afdeling. *”Jeg kan mærke, at det har forandret sig, at vi tager selve robusthedsbenet meget mere seriøst, end vi nogensinde har gjort før” (Brian).* I den afdeling forsøger de at blive mere opmærksomme på kost, robusthed og motion. Andre mærker forandringen i form af åbenhed og feedback, hvor det nu er mere legitimt at snakke ærligt om hinandens arbejdsindsats. De fleste informanter oplever især at performancekulturen handler om at skabe en god stemning i huset, hvilket er med til at skabe et godt fællesskab:

”For mig handler det mere om stemningen i huset. Det er som om, at det har skabt et godt drive herinde. Som jeg føler det, uden at kunne sige, at det har ændret min hverdag. Jeg kan i hvert fald mærke, at der er kommet en rigtig god stemning i huset efter Søren er kommet.” (Signe)

Oplevelsen af forandring handler derfor meget om en følelse, stemning og udefinerbare emner. Informanterne trækker på ledelsens kommunikative budskaber og emner, når de skal beskrive forandringen.

De har dog sværere ved at beskrive forandringen, når man spørger ind til deres dagligdag og faglige opgaver. I denne sammenhæng kan mange informanter ikke finde store forandringer. Informanterne siger at det ikke har ændret deres hverdag (Signe), deres arbejde med at løse sager (Tanja) og deres måde at lave opgaverne på (Pia). Derudover føler de heller ikke, at forholdet til deres nærmeste kolleger har ændret sig, da alle informanter i forvejen har det godt med deres kolleger. Ingen informanter mener, at forholdet til kollegerne har ændret sig særlig meget, selvom de føler at der er skabt et bedre fællesskab, som vi ser i citatet ovenfor. Forholdet til kollegerne har altid været godt, så selvom det har været et stort fokusområde i performancekulturen, oplever de ikke, at det har flyttet noget på dette område:

Men man kan sige jeg er også rigtig glad for at gå på arbejde, og det tror jeg, at der er mange, der er herinde. Jeg synes det er super dejligt at komme på arbejde (...) Den side har jeg måske ikke haft

så stort behov for at få boostet og gjort noget ved, så den lægger jeg ikke så meget mærke til.”
(Tanja)

I denne sammenhæng oplever informanterne altså, at organisationskulturen på mange punkter allerede er god og indeholder mange af de elementer, som performancekulturen skulle skabe. En informant mener at performancekulturen får sat ord på mange af tingene, og det at kunne sætte ting i rammer og kontekster fremmer også performancekulturen (Allan). Ligeledes fortæller en anden informant: *”Ja jeg tror bare vi kan krydre det med nogle andre ord måske. Fordi vi havde jo klaret det alligevel.”* (Tanja).

5.6.1 Motivation

I forbindelse med spørgsmål om forandring taler jeg med mine informanter om deres motivation. Ledelsen taler meget om den indre motivation, som skal få medarbejderne til at yde mere, og jeg finder det derfor relevant at vide, om deres motivation og indsats har ændret sig.

”Jeg føler mig egentlig hele tiden motiveret til at gøre det så godt, jeg overhovedet kan. (...) Mit arbejde har grundlæggende ikke forandret sig pga. det her projekt [performancekulturen]. Så dermed har min motivation heller ikke det. (...) Jeg kan ikke gøre det hurtigere, end jeg gør i dag. (...) Så kan man godt sige, at sådan kan alle jo selvfølgelig sidde og sige. Og sådan er der også mange, der sidder og siger. Så må man bare konstatere, at det kan der altså.” (Pia)

Samme indstilling findes hos andre informanter, hvor de føler at de altid har gjort det så godt som muligt, og det er derfor ikke muligt at gøre deres arbejde bedre, selv hvis motivationen var øget. Hvis det ikke er relevant for ens eget arbejde, men man godt kan se relevansen for hele firmaet, må det altså være relevant for andre medarbejdere og andre afdelinger. En af informanterne forklarer, at hun ikke selv bruger så mange af performanceværktøjerne og aktiviteterne, da hun ikke finder det relevant for hende og hendes afdeling/team. Hun kan dog godt se relevansen for andre afdelinger og grupper i firmaet. Ligeledes ser flere informanter derfor ikke sig selv som den slags medarbejder, som denne del af performancekulturen henvender sig til. De deltager i nogle aktiviteter og tiltag, men de føler ikke en nødvendighed for at ændre deres arbejdsgang.

”Jeg synes altid, vi har gjort det bedste, vi kunne. Hvis man har følt, at man måske bare har kørt med på den stille og roligt, og man ikke synes man har ydet 100 % [har det nok gjort en forskel].

Men jeg synes jeg har arbejdet alt det, jeg kunne og ydet alt det jeg skulle. Så er det også svært at føle, at man skulle gøre endnu mere.” (Louise)

Når man føler at man performer så godt som man kan i forvejen, virker performancekulturens aktiviteter ikke så relevante for ens arbejde.

5.7 Opsummering

Formålet med performancekulturen er effektivisering, hvilket vil sige at skabe bedre resultater og en god bundlinje for samme eller færre ressourcer. I meningsdannelsen omkring formålet trækker informanterne på ledelsens kommunikation om en kompleks omverden, hvor presset øges og konkurrencen bliver hårdere. Performancekulturens fokusområder og indhold kan deles op i et fokus på hhv. individuel gevinst og performance samt fællesskab og samarbejde. Når informanterne taler om, hvad de får ud af performancekulturen trækker de på verbale symboler som eksempelvis robusthed, udvikling og kompetencer, og når de taler om fokus på fællesskab trækker de på en blanding af symboler som bl.a. samarbejde på tværs og bazar dagen (workshop for alle medarbejdere omkring performancekulturen). Gennem informanternes meningsdannelse bliver feedback og arbejdsglæde anvendt som symboler på sådan en måde, at de både gavner fællesskab, samarbejde og personlig udvikling.

Implementeringen har stor betydning for, hvordan informanterne opfatter performancekulturen. De er positivt indstillet, idet de ser performanceaktiviteterne og tiltagene som frivillige, og disse opleves som værende en palette fyldt med forskellige tilbud, som medarbejderne kan vælge imellem. Samtidig erkender de også, at der er en forventning om og tvang til, at de skal deltage på en eller anden måde. Informanterne benytter ofte performancerejsen som metafor på performancekulturen for at forklare, at de lige er startet og de er ikke færdige endnu. De oplever ikke modstand i hverdagen og ser derfor modstand som passivitet i stedet for direkte negativitet. Selvom der et godt stykke vej på rejsen endnu, oplever de dog performancekulturen som synlig ved hjælp af de fysiske- og handlingsorienterede symboler så som plakater, smileys, pausegymnastik, fællesarrangementer og walk-and-talk gåture. Deltagelse og det at være en del af performancekulturen får derfor to betydninger. Det handler både om at deltage i synlige aktiviteter og vise sin støtte for at øge fællesskabet, og det handler om at gøre sig selv stærkere, mere robust, glad og dermed øge sin performance. Dette hænger tæt sammen oplevelsen af forandring i organisationskulturen. Informanterne føler nemlig

en forandring i form af de synlige aktiviteter og en følelse af, at der sker forbedringer. Dog har de svært at relatere det til deres daglige arbejde og hverdagen, hvor de ikke føler den store forandring. De føler derfor ikke det store pres fra performancekulturen og den opfattes mere relevant for andre end dem selv. Derudover har deres motivation ikke ændret sig på grund af performancekulturen, idet de altid har følt sig motiveret til at gøre deres bedste.

6. Uklarheder og tvetydigheder

I analysen af performancekulturen som hyperkultur og forandring, analyserede jeg, hvordan ledelsen forsøger at forandre kulturen og via denne proces skaber en række symboler, som medarbejderne kan bruge i deres meningsdannelse af performancekulturen. I ovenstående analyse undersøgte jeg, hvordan medarbejderne forstår performancekulturen. Her var jeg interesseret i at vide, hvilke symboler de trækker på i deres meningsdannelse og hvilke meninger de tillægger performancekulturen. Det er nu interessant at undersøge, hvordan medarbejderne eksternaliserer performancekulturen og dermed også er med til at forme den. Gennem deres eksternalisering og sensegiving af deres meningsdannelse er medarbejderne på denne måde med til at skabe performancekulturen og dens videre udvikling. Jeg vil derfor analysere, hvordan ovenstående analyse af medarbejdernes meningsdannelse om performancekulturen skaber en række uklarheder og tvetydigheder i performancekulturen.

6.1 Uklarhed omkring performancerejsen og modstand

Ud fra informanternes oplevelser med performancerejsen opstår der tvetydighed omkring, hvad det vil sige, at være på en performancerejse. Informanterne trækker på ledelsens metafor om performancekulturen som en rejse, men når de skal fortælle hvor langt de er på rejsen, og hvornår de har nået destinationen, bliver det svært for dem at beskrive.

Informanterne mener, at de stadig er ved at vænne sig til mange af performanceaktiviteterne og dens indhold. Derudover mangler der fortsat mange medarbejdere på performancerejsen, og det er ikke udbredt alle steder i organisationen endnu. Selvom de oplever at mange medarbejdere ikke er med på performancerejsen endnu, kan de dog heller ikke direkte se modstanden. Modstanden kommer derfor til udtryk gennem passivitet og manglende engagement. På den anden side kan deltagelse i performancekulturen betyde mange forskellige ting. Det behøver ikke nødvendigvis at være synlige handlinger, da det også handler om mentalitet, holdning og ens indre følelse af robusthed og glæde.

Det er interessant, at man skal vise sin deltagelse for fællesskabets skyld, men at det også bliver italesat som værende for ens egen skyld. Det skulle gerne være i ens bedste interesse at holde sig glad og sund. Så selvom du føler dig glad og sund, skal du stadig deltage for at vise, at du støtter op

om performancekulturen. Hvis du ikke gør det, kan du altså risikere at blive stemplet som modstander. Dette modstrider også meningen om, at man er en del af performancekulturen, hvis man har den rette indstilling og mentalitet samt ens egen følelse af, hvor glad, robust og effektiv man er. Som medarbejder kan du være nok så positivt indstillet, men hvis du ikke viser det synligt i organisationen og i stedet forholder dig passivt, bliver du ikke opfattet som værende en del af performancekulturen. Men samtidig er opfattelsen også, at du er med i performancekulturen så snart du føler dig robust, glad og performer bedre.

Når der er uklarhed om, hvad det vil sige at være en del af performancekulturen, skaber det en tvetydighed omkring selve performancerejsen. Hvis medarbejderne ikke ved, hvad det vil sige at være med på rejsen, hvordan skal de så vurdere, hvor langt de er på rejsen, og hvor mange der er med på rejsen? Emnet om performancerejsen rejser således modsigende kommunikation. Det er en rejse, hvilket indebærer, at de ikke er nået i mål og har opnået en performancekultur endnu, idet de mangler at få mange medarbejdere med på rejsen endnu. De møder dog ikke nogle modstandere af performancekulturen, så alle er med i et eller andet omfang. De kan kun se medarbejdernes deltagelse via synlige aktiviteter. Men performancekulturen er samtidig en personlig ting, og man kan kun selv vurdere, hvorvidt man er en del af det eller ej.

6.2 Uklarhed omkring deltagelse og relevans

Ud fra ovenstående uklarhed omkring performancerejsen og modstand, opstår der en uklarhed omkring deltagelse. Som analyseret kan deltagelse i performancekulturen betyde mange ting, og det er ikke klart, hvad der afgør, om man er en del af performancekulturen- og rejsen eller ej. Der er to modsatrettede meninger om deltagelse i performancekulturen som skaber tvetydighed.

Informanterne er enige med ledelsen om, at performanceaktiviteterne og de tilbud der findes, kan være med til at gøre dem mere robuste og glade og derved medføre en højere performance. Hvis medarbejderne skal performe bedre, skal de altså være både fysisk og psykisk i stand til at modstå presset. Performanceaktiviteterne såsom pausegymnastik, gåture og feedback burde gøre medarbejderne mere effektive, så det er tiden værd at tage de små pauser og afbræk fra arbejdet.

Men på den anden side oplever informanterne ikke nødvendigvis et link mellem deltagelse i performanceaktiviteterne og performance. Flere informanter nævner, at der er nogle medarbejdere, som er dygtigere fagligt og leverer bedre resultater end mange andre, men ikke deltager i nogen

performanceaktiviteter. Så er der andre medarbejdere, som deltager rigtig meget i performanceaktiviteterne og er engageret i performancekulturen, men ikke performer godt eller leverer specielt gode resultater. Derudover mener informanterne, at de ikke har tid til at deltage i flere aktiviteter end de i forvejen gør. Det vil nemlig tage for meget tid fra deres reelle arbejdsopgaver og dermed reducere deres performance. De skal herved balancere mellem performancekulturen og fagligt arbejde.

Der er altså tvetydighed omkring linket mellem deltagelse og resultatet af performancekulturen. På den ene side gør deltagelse en forskel for den enkelte medarbejders performance, og på den anden side hænger deltagelsesniveauet ikke nødvendigvis sammen med en højere performance. Det tyder dermed på, at medarbejderne oplever performancekulturen som pusterum og sjov i hverdagen, men ikke som noget der øger deres faglighed og styrker deres performance og effektivitet.

Uklarheden omkring deltagelsesniveau og performance skaber en uklarhed omkring relevansen af performancekulturen. Informanterne kan se formålet i at SEB Pension som helhed skal performe bedre, og at performancekulturen er den rette måde at gøre det på. Modsat føler de samtidig, at de gør det så godt, de kan. Informanterne er enige med ledelsen i, at alle skal yde en ekstra indsats, men de kan ikke selv se, hvordan de skal yde mere. Performancekulturen skulle være medvirkende til at øge motivationen, men informanterne føler sig i forvejen meget motiveret til at gøre deres ypperste. En informant mener eksempelvis, at han performer så godt han kan fordi han virkelig nyder sit arbejde. Han er i forvejen meget engageret i sit arbejde og præsterer så godt han kan. Derfor mener han ikke, at performancerejsen er henvendt ham (Hans). Der er altså en holdning til at *vi* som firma skal performe bedre, men *jeg* performer i forvejen så godt som det er muligt. Sammenholdt med ovenstående tvetydighed, oplever informanterne linket mellem deltagelsesniveau og resultat af deltagelse og relevans på et holistisk og overordnet niveau. Men de har svært ved at relatere det til deres individuelle situation og hverdagsliv. Der opstilles ikke mål for performancekulturen og den enkelte medarbejders indsats, da det for informanterne er næsten umuligt at måle på. Men dette fører til, at medarbejderne ikke er klar over, hvor og hvordan de skal forbedre sig.

6.3 Uklarhed omkring forandring

Til sidst opstår der en uklarhed omkring forandringen i organisationskulturen. Som analyseret tidligere oplever informanterne en stor forandring. De oplever performancekulturen som grænseoverskridende, da den både medbringer fysiske og psykiske ændringer i deres dagligdag. De ser især

forandringen ved hjælp af de synlige symboler og oplever også at der kan snakkes om andre emner end før så som feedback og robusthed.

På den anden side oplever informanterne også, at deres hverdag og tilgang til arbejdet ikke har ændret sig. De laver ikke deres opgaver på andre måder og har igen svært ved at relatere forandringerne til deres dagligdag. Eksempelvis skal performancekulturen styrke fællesskabet og samarbejdet på tværs af organisationen, men informanterne oplever i forvejen et godt forhold til deres kollegaer. Alle mine informanter har gode relationer til kollegerne både på et personligt og fagligt plan. Ydermere nævner et par informanter, at performancekulturen måske ikke har ændret så meget, men at den sætter ord på tingene og fokuserer på det gode ved organisationskulturen.

De har altså svært ved at skelne mellem den nuværende kultur, og hvad formålet er med performancekulturen. For dem føles det som om, meget af det som performancekulturen skal opnå, allerede eller i forvejen er en del af kulturen. På den ene side synes de, at performancekulturen er en forandring, og på den anden side har den ikke ændret kulturen. Det er altså interessant, at medarbejderne på den ene side føler forandringen og føler, at performancekulturen udfordrer dem og flytter den nuværende kultur et andet sted hen. Samtidig kan de ikke mærke nogen forandring i deres hverdag og kan ikke komme med eksempler på, hvordan deres reelle arbejde har ændret sig.

6.4 Opsamling

Diskussionen af den oplevede organisationskultur viser hvordan medarbejdernes meningsdannelse skaber en række uklarheder og tvetydigheder i performancekulturen. Informanterne oplever nemlig performancekulturens relevans på et overordnet organisationsniveau, mens de har sværere ved at indarbejde det i deres hverdag og faglige opgaver. Der er altså en generel følelse af at nogle ting har ændret sig og virker grænseoverskridende, mens andre ting ikke har ændret sig fordi de virker irrelevante eller fordi de opleves som allerede eksisterende i kulturen. Dette gør det svært at beskrive performancerejsen, som på nogle punkter opleves som lige startet, og på andre punkter opleves som værende i mål.

7. Performancekulturen som den antropologiske kultur

Ovenstående analyser viser, hvordan performancekulturen opleves af medarbejderne samt hvilke uklarheder og tvetydigheder den skaber. Jeg vil nu benytte ovenstående resultater til at analysere performancekulturen som en antropologisk kultur, som er en mere teoretisk kulturanalyse. Dette kan give et mere teoretisk indblik i, hvordan vi kan forstå de ovenstående uklarheder og tvetydigheder i performancekulturen. I denne analyse benytter jeg mig af spændingsteorien, idet den indfanger organisationskulturen og dens symboler. Dette muliggør en teoretisk forståelse af performancekulturens kompleksitet, modsætninger og flertydighed. Herefter vil jeg analysere performancekulturens muligheder og begrænsninger og undersøge, hvordan medarbejderne håndterer performancekulturens spændinger. Dette leder videre til en diskussion af performancekulturen som forandring og hyperkultur. Her diskuteres det, hvilke forandringer der skabes og dermed performancekulturens udvikling.

7.1 Blød implementering mod et hårdt mål

Overordnet opstår der et paradoks mellem de hårde og bløde værdier i performancekulturen. På den ene side fokuseres der på effektivitet, performance og resultater, og på den anden side fokuseres der på robusthed, arbejdsglæde og fællesskab. De hårde værdier opstår, når informanterne fortæller om formålet med performancekulturen, og hvad den gerne skulle ende med. De bløde værdier kommer til udtryk i implementeringen og fokusområderne. Det er et organisationsparadoks, hvor performancekulturen både skal være fleksibel og kontrolleret. Den skal skabe engagement og motivation blandt medarbejderne, hvor det er op til dem selv, hvordan de vil yde bedst og øge deres performance. På den anden side skal den også skabe resultater og effektivisere ved at medarbejderne skal yde mere og på smartere og mere effektive måder. Det er en system-modsætning (Putnam, 1986), hvor paradokset mellem de hårde og bløde værdier er indlejret i performancekulturen, og som medarbejderne derfor ikke kan undslippe. Ligeledes findes paradokset i Beer & Nohrias teori E og teori O, hvor den første fokuserer på økonomi og den anden fokuserer på mennesker.

Det er nu interessant at forstå, hvordan performancekulturen er muliggørende og begrænsende for medarbejderne. Ifølge Tracy (2007) handler det om, hvordan spændingen frames og italesættes. Gennem italesættelsen tydeliggøres medarbejdernes håndtering af spændingen.

I dette paradoks mener jeg, at medarbejderne håndterer paradokset i performancekulturen gennem en transcendens og reframing strategi (Van de Ven & Poole, 1988). Paradokset italesættes på en positiv måde ved at se paradoksets muligheder frem for begrænsninger. I denne optik behøver medarbejderen ikke vælge den ene modpol frem for den anden, idet de kan imødekommes på samme tid. Den bløde implementering er en måde at skabe de hårde formål på. Arbejdsglæde behøver således ikke at udelukke en højere performance. Herved kan medarbejderen tage en pause fra arbejdet for at snakke med en kollega over en kop kaffe fordi det kan øge effektiviteten bagefter. Ligeledes kan pausegymnastik være det, medarbejderen har brug for, for at arbejde hårdere eller længere bagefter.

Performancekulturen som begreb har skabt en kultur, der indarbejder både de hårde og bløde værdier. De kombinerer de to modpoler ved at sige, at performancekulturens bløde foki på robusthed, arbejdsglæde og velvære er et middel til at opnå en højere performance på lang sigt. Hvis medarbejderne er sunde og robuste vil de kunne holde til mere, og hvis de er glade vil de performe bedre. På denne måde vælger de ikke den ene modpol frem for den anden eller adskiller dem til forskellige situationer, tidspunkter eller grupper. Når man som medarbejder deltager i pausegymnastik, benytter sig af de sunde madtilbud eller sportsrelaterede aktiviteter indarbejdes begge modpoler fordi de netop anvender bløde tiltag, men har troen på, at det gør dem mere effektive og robuste. Quinn (1988) kalder denne form for transcendens for adfærds kompleksitet: *"having an expansive repertoire of actions to draw upon when responding to conflicting and fluctuating demands"* (i Lewis, 2000; 769). På denne måde har deres handlinger i forhold til performancekulturen et præg af begge modpoler på samme tid. Paradokset er altså ikke fjernet eller opløst, men håndteringen af paradokset gør det muligt for medarbejderne at agere under begge modpoler samtidigt.

7.2 Fokusér på dig selv for at øge organisationens performance

Performancekulturens indhold og fokusområder skaber et paradoks, idet medarbejderne på den ene side skal fokusere på deres individuelle performance, robusthed og arbejdsglæde, men på den anden side skal de tænke på fællesskabet gennem samarbejde og feedback. Det handler om at skabe en fælles retning, løfte i flok og samarbejde mere og bedre. Men samtidig er det også en individuel rejse, hvor man skal bruge det af performancekulturen, som giver mening for en selv. Der opstår således et paradoks mellem individuel og fælles performance.

Spændingen består i, at medarbejderne både skal gøre det, der gavner fællesskabet og dem selv. Dette stemmer overens med tilhørsparadokset (Lüscher, 2012), hvor der er en spænding mellem individet og det kollektive. Der er altså tale om modsatrettede beskeder, som er inkonsistens mellem udtalelser eller mellem verbal og ikke verbal kommunikation (Lewis, 2000; 763). Medarbejderne tolker altså ledelsens kommunikation sådan, at de skal tænke holistisk og fokusere mere på, hvad der overordnet skaber bedre performance ved at samarbejde mere og give hinanden feedback på tværs af afdelingerne. Samtidig skal de kigge indad og fokusere på, hvad der kan øge deres egen robusthed og arbejdsglæde mest og dermed skabe en højere performance. De skal altså både gøre det der skaber højest individuel performance og organisatorisk performance.

Derudover skaber informanternes meningsdannelse også et performanceparadoks (Lüscher & Lewis, 2008), idet de forskelligrettede beskeder skaber tvetydighed omkring, hvad det vil sige at performe godt. Skaber det mest anerkendelse at samarbejde, hjælpe sine kolleger og deltage i performanceaktiviteter for at vise sin støtte og engagement eller opnår man mest anerkendelse ved at øge sin egen performance, produktivitet og effektivitet?

Ud fra den oplevede organisationskultur føler informanterne sig ikke begrænset i deres hverdag og daglige opgaver. Jeg vil derfor argumentere for, at medarbejderne håndterer paradokset ved hjælp af en transcendens strategi ligesom ovenstående paradoks. Her italesættes paradokset som en mulighed, hvor medarbejdernes handlinger både skaber individuel og organisatorisk performance. I denne optik kan det godt være, at medarbejderen dyrker motion i sin fritid og ikke i arbejdstiden, men det giver ham/hende overskud til at hjælpe kolleger og dermed øge fællesskabet og den organisatoriske performance. På samme måde er det legitimt at fokusere på sine egne opgaver, da der kan være en deadline, som gavner den organisatoriske performance eller som er nødvendig for, at andre kan komme videre med deres arbejde. Paradokset eksisterer således stadig, men medarbejderne har mulighed for at imødekomme begge modpoler gennem deres handlinger.

I denne håndtering anvender medarbejderne feedback og arbejdsglæde som mediatorer mellem den individuelle og organisatoriske performance. Informanterne oplever feedback som givende for både modtager og giver. Den der modtager kan udvikle sine kompetencer og sin arbejdsgang og samtidig styrker det samarbejdet og relationen mellem de to kolleger. Ligeledes gavner det giveren af feedbacken, da et styrket samarbejde og relation kan føre til mere optimal og effektiv udførsel af opgaver for begge parter. Fokusset på arbejdsglæde gavner både den individuelle medarbejder og fælles-

skabet, eftersom den enkelte medarbejder kan øge sin glæde gennem tættere relationer med kolleger og mere samarbejde. Omvendt øges fællesskabsfølelsen, når medarbejderne samarbejder og knytter tættere bånd med hinanden. Ud fra informanternes meningsdannelse giver performancekulturens modsatrettede kommunikation og fokusområder altså medarbejderne mulighed for at agere under begge paradoksets modpoler. De bliver herved komplementære i stedet for modsætninger.

7.3 Frihed under tvang

I mine interviews var det tydeligt, at frivilligheden har en stor betydning for informanternes positivitet omkring performancekulturen. De ser det som værende et vigtigt komponent af kulturen, da de synes det er flot at performancekulturen har udbredt sig på frivillig basis. Medarbejderne skal ikke føle tvang for så underminerer det hele arbejdsglædekonceptet. Samtidig er informanterne også klar over, at de skal deltage på en eller anden måde for at sætte forandringen i gang. Dette skaber et paradoks mellem frivillig og ufrivillig deltagelse. Medarbejderne *skal* altså deltage frivilligt. Ligesom ovenstående paradoks, kan dette paradoks defineres som et organisationsparadoks mellem kontrol og fleksibilitet. Ledelsen er nødt til at bevare frivilligheden, idet den spiller en stor rolle i performancekulturen og medarbejdernes opfattelse af den. Samtidig er de nødt til at tvinge medarbejderne til at deltage i nogle af performanceaktiviteterne for at skabe fremdrift og igangsætte forandringen. Systemmodsatningen opstår, eftersom paradokset er en del af performancekulturens udformning, og medarbejderne kan derfor ikke undgå hverken frivilligheden eller tvangen.

Paradokset mellem frivillighed og tvang kan ligeledes defineres som et agentparadoks vedrørende den individuelle medarbejders fornemmelse og følelse af autonomi (Cheney & Stohl, 2001; 360). Medarbejderne i SEB har altså selvbestemmelse i, hvad de vil deltage i og hvordan de vil deltage. På den anden side skal de altså også deltage i nogle af aktiviteterne for at støtte og udbrede performancekulturen. Cheney & Stohl (2001) kalder denne spænding ”the master paradox of organizational involvement” (side 377), idet medarbejderen bliver nødt til at opgive noget af sin autonomi for performancekulturen i et holistisk perspektiv. Denne modsætning findes ofte i demokratiske organisationer, hvor ledelsen forsøger at inkludere medarbejderne og lade dem have medbestemmelse, men samtidig vil have dem til at agere på en bestemt måde (Cheney & Stohl, 2001; Harter & Krone, 2001)

Medarbejderne accepterer dette paradoks, som håndteringsstrategi (Van de Ven & Poole, 1988). De er både klar over, at der er en forventning om at de skal deltage på en eller anden måde, men de føler sig samtidig frie til at gøre det på deres helt egen måde. De har således ikke transcenderet paradokset ligesom paradokset ovenfor, hvor medarbejdernes handlinger indarbejder begge modpoler. Men rammerne er så brede, at paradokset bliver uproblematisk, sådan at medarbejderne ikke føler sig begrænset. Paradokset eksisterer fortsat, men skaber ingen negativitet eller irritation. Paradokset frames som en mulighed, hvor performancekulturen italesættes som værende en palette af tilbud. Medarbejderne skal godt nok deltage, men eftersom deltagelse er et tvetydigt begreb med mange forskellige betydninger, føler de sig ikke begrænset af performancekulturen. Netop på grund af et fokus på både bløde og hårde værdier samt meget frie rammer, kan medarbejderens ageren forsvares og legitimeres. Det er både legitimt at deltage og ikke deltage i performanceaktiviteterne, så længe man kan sige, at man er robust og er glad for sit arbejde. Som vi så i den oplevede organisationskultur føler informanterne også et ansvar for at skabe sin egen robusthed og arbejdsglæde. Paradokset skaber frihed under ansvar, hvor medarbejderne har frie rammer til at øge deres performance.

7.4 Deltag aktivt gennem passiv deltagelse

I forlængelse af ovenstående paradoks opstår der et paradoks mellem modpolerne synlig og aktiv deltagelse modsat usynlig og passiv deltagelse. Som vi ser i de tidligere paradokser, er der mulighed for at deltage på synlige og aktive måder, som gavner positiviteten omkring performancekulturen og fællesskabet. Samtidig er det dog også legitimt at deltage på usynlige og passive måder, idet performancekulturen også handler om mentalitet, indre følelse af robusthed og arbejdsglæde samt individuel performance og udvikling. Man kan derfor være en del af og fortaler for performancekulturen, selvom man ikke deltager i performanceaktiviteterne. Dette er også et performanceparadoks (Lüscher & Lewis, 2008), hvor medarbejderne modtager forskelligrettede beskeder om, hvad det vil sige at performe bedst.

Det passer overens med ovenstående paradoks, hvor det er frivilligt, hvad du vil deltage i, men du skal dog deltage i et eller andet. Paradokset er herved en form for agentparadoks, som Cheney & Stohl (2001) definerer som ansvarsparadokset. Her kommunikerer ledelsen, at det medarbejdernes eget ansvar at vælge de aktiviteter og værktøjer, som er mest brugbare, men samtidig skal de helst

vis synlig deltagelse og støtte til performancekulturen. Det er altså ikke nok at medarbejderne performer godt, idet de helst skal gøre det på den rigtige måde.

Hvorimod ovenstående paradoks handlede om oplevelsen af frivilligheden, handler dette paradoks mere om den konkrete deltagelse og medarbejdernes handlinger i performancekulturen. Begrænsningerne og mulighederne er derfor lignende, idet medarbejderne kan føle sig begrænset og tvunget til at deltage i synlige aktiviteter eller de kan føle sig autonome, da der er mange muligheder for at deltage. Det der adskiller de to paradokser er håndteringen af paradokset. Ovenfor var rammerne så brede at informanterne ikke oplever paradokset og derfor anvender en accepteringsstrategi. I paradokset mellem aktiv og passiv deltagelse skaber deres handlinger i forhold til performancekulturen dog andre håndteringsstrategier.

De to håndteringsstrategier, som opstår af dette paradoks, kan defineres som adskillelse, hvor medarbejderne skelner mellem forskellige niveauer i organisationen (Van de Ven & Poole, 1988). Gennem meningsdannelsen fra ovenstående analyse skaber informanterne en adskillelse mellem performancekulturen og deres faglige arbejde. De kan forholde sig til performancekulturen og se, hvordan den skal øge fællesskabet, robustheden og arbejdsglæden. Men de har svært ved at relatere den til deres daglige og faglige opgaver.

Den anden adskillelse skaber et tilhørsparadoks, idet informanterne skelner mellem dem, som performancekulturen er relevant for, og dem den ikke er relevant for. Mange af informanterne føler sig robuste og glade og mener, at de performer godt og er meget motiverede. De finder det derfor svært at se, hvordan performancekulturen er relevant for deres arbejde og konkluderer derfor, at det må være relevant for nogle andre. På denne måde skaber de en gruppeopdeling, hvor den ene gruppe har brug for performancekulturen og den anden kan klare sig uden. Det er altså interessant, hvordan paradokserne er indbyrdes relaterede, og at et paradoks kan være med til at skabe et nyt paradoks, som ikke fandtes tidligere. Derudover er gruppeopdelingen interessant, idet det kun er en opdeling, der findes i informanternes hoveder. Det er ikke en tydelig opdeling såsom en bestemt afdeling eller profession, som er kendt af alle. Det er derfor ikke muligt at anvende Lewis (2000) håndteringer, som består af at bibeholde et opgavefokus, værdsætte forskelligheder eller reducere magt uligheder. Hvordan kan man udføre disse strategier, hvis det ikke er defineret og klart, hvem der hører til hvilken en gruppe? Jeg vil derfor argumentere for, at det er relevant at undersøge, hvordan paradokserne konstrueres og ikke kun, hvordan de skal løses, når de er opdaget. Vi ser igen, at proces-

sen er relevant, hvilket vil sige, både hvordan paradokserne internaliseres og hvordan de eksternaliseres.

Disse to former for adskillelser skaber passiv deltagelse. Informanterne støtter performancekulturen og mener, at det er et godt projekt, men de ser ikke sig selv som særlig aktive, og de er ikke dem, som går forrest og prøver at få andre med på performancerejsen. De støtter performancekulturen ved at have arbejdsglæde og føle sig robust, men de er passive, da de ikke selv tager initiativ og kun deltager i de større og obligatoriske aktiviteter. Informanterne deltager i performancekulturen ved at holde sig glade og robuste, selvom de måske ikke gør det på nogen synlige og direkte aktive måder. På denne måde legitimerer de deres handlinger ved at anvende andre dele af performancekulturen. Harter & Krone (2001) fandt samme håndtering, hvor legitimering bruges til at forsvare en handling, der ikke stemmer overens med ens værdier ved at sige, at det er i organisationens interesse. En af mine informanter mener ikke selv, at han er særlig aktiv i performancekulturen og dens aktiviteter, men han er stadig en del af performancerejsen. Han støtter op om det, går op i at svare hurtigt på mails, er altid åben og hjælpsom over for sine kolleger og føler sig glad og robust. Selvom disse handlinger ikke er direkte synlige, er de stadig en del af performancekulturen, som netop også indeholder mantraet ”vi løfter i flok”. Mange af mine informanter fortæller samme historie. De er ikke aktive i performancekulturen og har ikke tid til at være en del af performancegrupperne, men de føler sig stadig som værende med på performancerejsen. Mange af de hverdagsting- og handlinger, de altid har gjort eller følt, hører inde under performancekulturen. De har derfor ikke været nødt til at ændre meget ved deres hverdag for at være en del af performancekulturen, idet de fleste vil kunne genkende et af punkterne i performancekulturen fra deres hverdag. Disse meningsdannelser danner altså en passiv deltagelse, hvor informanterne ikke laver store ændringer i forhold til performancekulturen, men alligevel ser sig selv som en del af den.

Ud fra dette er det tvivlsomt, om medarbejderne vil holde performancekulturen i live, hvis de får virkelig travlt eller bliver meget pressede. Det ses som noget, der tager tid væk fra deres faglige opgaver, som de er ansat til at lave, og man kunne derfor forestille sig, at det hurtigt ville falde i baggrunden frem for vigtigere ting. Selvom performancekulturen er præget af medarbejderinvolvering og medejerskab, hvor alle har ansvaret for at performancekulturen skabes og udbredes, føler informanterne ikke dette ansvar i særlig høj grad. Dette ses i afkoblingen mellem performanceaktiviteterne og det faglige arbejde samt den passive deltagelse. Medarbejderne er tilfredse med de til-

bud og initiativer, der findes i performancekulturen, men de føler ikke behov for selv at melde sig ind i performancegrupperne, som ellers er åbne for alle.

7.5 Performancekulturen som organisationskultur og fremtidigt mål

Uklarheden omkring performancerejsen og forandringen i organisationskulturen tyder på, at der eksisterer et læringsparadoks. Der er et paradoks mellem modpolerne om det fremtidige ideal og fortidens praksisser (Lewis, 2000). For at skabe noget nyt, lære og udvikle sig, er man nødt til at bevæge sig væk fra tidligere forståelser og praksisser. Informanterne mener at der i forvejen eksisterer mange positive ting i organisationskulturen som eksempelvis gode relationer til kolleger. Derudover føler de alle, at de performer så godt som de kan, og deres motivation er høj. Samtidig ser de også performancekulturen som et fremtidigt ideal, som ikke er opnået endnu. Informanterne ser skabelsen af performancekulturen som en lang proces, der kræver hårdt arbejde og vedvarende initiativer. Cheney & Stohl (2001) finder lignende tilpasningsparadoks, hvor organisationen på den ene side vil ændre sig for at tilpasse sig omverdenen, men på den anden side vil forblive tro mod kerneværdier og processer.

Paradokset opstår gennem modsatrettet kommunikation omkring performancekulturen. Performancekulturen fokuserer på at skabe en positiv stemning gennem ugentlige succes historier på intranettet og fejring i thekøkkenerne på alle etager, når der sker noget ekstra godt så som en ny stor kunde eller hvis SEB Pension vinder en præmie. Samtidig bliver de 11 performancemål ofte kommunikeret, og medarbejderne får af vide, at de skal blive bedre til at samarbejde på tværs, give feedback, yde en ekstra indsats og arbejde mere effektivt. Men siden informanterne føler, at mange af de ting er på plads og eksisterer allerede, har de svært ved at skabe mening omkring, hvad de skal bevæge sig væk fra. Informanterne føler forandring på nogle punkter og ingen ændringer på andre punkter. Der opstår altså tvetydighed omkring, hvor langt på performancerejsen de er, hvad der mangler at ændre sig, og hvad der skal til for at skabe de ændringer.

Informanternes håndtering af paradokset om performancerejsen og forandring kan igen defineres som en transcendens-strategi. Ligesom i paradokset mellem individuel og organisatorisk performance benyttes feedback som en mediator mellem de to modpoler. Feedback bruges til at vise sine kolleger anerkendelse og give dem ros. Informanterne nævner især smiley klistermærkerne som symbol på feedback fokuset. På denne måde anerkender man det gode ved den nuværende organi-

sationskultur, som gerne må fortsætte som en del af performancekulturen. Samtidig benyttes feedback som beskrevet tidligere til at give konstruktiv feedback, hvor modtageren har mulighed for at lære og udvikle sine kompetencer. I denne italesættelse eksisterer der mange gode ting i organisationskulturen, men de kan altid forbedres. Konstruktiv feedback kan ses som udfordring og refleksion frem for negativ kritik.

Ydermere bruges feedback også som symbol på større projekter og samarbejde mellem afdelinger, hvor der enten er fokus på at skabe mere effektive og bedre arbejdsprocesser eller til at tale om fornyelse og innovation. En af informanterne fortalte mig at de havde nedsat en arbejdsgruppe i hendes afdeling samt et par stykker fra andre afdelinger, som skal optimere og gøre deres arbejdsprocesser mere agile. Dette ser hun som en måde at effektivisere deres arbejde på, så der er mere plads til nytænkning og udvikling (Henriette). Samme håndtering finder Harter & Krone (2010) i deres studie. Her fandt de ud af at parterne brugte innovation, læring og netværk som en måde at reducere fremtidens usikkerhed. Forandring og fornyelse bliver således en måde at formindske det skræmmende ved netop forandring og fornyelsen.

Lewis (2000) har ligeledes identificeret lignende strategier, som kan anvendes til at håndtere paradokset. Hun foreslår blandt andet, at man kan chokere medarbejderne, ved at skabe en oplevelse, som står i kontrast til deres nuværende forståelser og praksisser. Derudover kan man forbedre kommunikationen ved at skabe åbne forums, og man kan eksperimentere, hvilket skaber refleksion. I SEB Pension fandt informanterne nogle af tingene grænseoverskridende så som pausegymnastik og har derved skubbet til egne grænser. Feedbacken fungerer som beskrevet ovenfor som åben kommunikation, hvor det legitimeres at komme med både positiv og konstruktiv feedback til hinanden. Samtidig anvendes feedbacken som symbol på nyskabelse, hvor man kan eksperimentere både i afdelingen eller på tværs af hele organisationen. Ydermere bruges eksperimentering som en håndteringsstrategi, hvor performancegrupperne har frie hænder til at udarbejde forskellige aktiviteter og tiltag, og se hvad der fungerer og hvad der ikke fungerer. På samme måde har den enkelte medarbejder også mulighed for at eksperimentere med, hvilke ting der øger hans/hendes performance mest muligt.

7.6 Opsamling

I denne analyse har jeg fundet frem til fem paradokser ud fra performancekulturens uklarheder og tvetydigheder. Der er et paradoks (1) mellem økonomiske formål og implementering med fokus på mennesker, (2) mellem individuel og organisatorisk performance, (3) mellem frivillighed og tvang, (4) mellem aktiv og passiv deltagelse og (5) mellem performancekultur som eksisterende og ideal. Det fremgår at performancekulturens muligheder og begrænsninger handler om italesættelsen og synet på paradokset. Man kan vælge at se det som en begrænsning, hvor man altid vil handle forkert, idet der findes en modpol. Derimod kan man vælge at se det som en mulighed, hvor medarbejderen har en række handlingsmuligheder, der imødekommer begge modpoler. Informanterne benytter sig af forskellige håndteringsstrategier. De anvender en transcendens strategi, hvor begge modpoler kan eksistere på samme tid ved hjælp af eksempelvis feedback og arbejdsglæde. De accepterer et paradoks, da paradokset er så åbent at det næsten ikke bemærkes. Til sidst skelnes der mellem performancekultur og fagligt arbejde og mellem dem der har brug for performancekulturen og dem det ikke er relevant for. Diskussionen af performancekulturen som paradokser belyser dens kompleksitet og flertydighed. Medarbejderne kan både føle sig begrænset eller se muligheder, som er med til at skabe deres mulighedsrum og ageren i performancekulturen. Det igangsætter en række handlinger og håndteringsstrategier, som er med til at forme og udvikle performancekulturen. Paradokser er derfor ikke statiske men i konstant udvikling. De er både produktet af en internaliseringsproces og udgangspunkt for eksternaliseringsprocessen. Sagt med andre ord er de resultatet af sensemaking og symboler i sensegiving processer.

8. Performancekulturen som forandring i et nyt perspektiv

Efter at have udarbejdet fire analyser af performancekulturen, der belyser forskellige aspekter af den, vil jeg nu sammenholde de fire analyser for bedre at kunne forstå performancekulturens sociale konstruktion. Til dette vil jeg anvende begrebet hyperkultur til at skabe sammenhængen mellem de forskellige perspektiver.

Alvesson & Svenningsson (2008) bruger begrebet hyperkultur, som *"a caved-out set of positive-sounding statements about values, often decoupled from everyday-life thinking and practices"* (side 119). Begrebet er inspireret af postmodernismens begreb hyperrealitet, hvor den kommunikerede repræsentation af virkeligheden bliver mere ægte end det fænomen den egentlig skulle afdække. Det betyder ikke, at hyperkulturen ikke er ægte, men gennem overbevisende og letforståelig kommunikation om en stærk og homogen kultur adskiller den sig fra den "ægte" kultur i organisationen, som ofte er fragmenteret, kompleks og flertydig. Hyperkulturen er ofte sammensat af en række positive værdier, som findes i offentlige dokumenter, omverdenen, konsulenterne ordforråd eller i organisationernes mission og vision.

Som analyseret i performancekulturen som forandring består performancekulturen som hyperkulturen eller idealkulturen af en ide om, at SEB Pension kan øge sin performance ved at skabe robusthed og arbejdsglæde gennem fællesskab, feedback og samarbejde. Ifølge forandringsledelsesteoriene gør ledelsen det rigtige, idet performancekulturen som forandring både indeholder kontrol og fleksibilitet, udforskning og udnyttelse, ledelse og medarbejderinvolvering, planlagte og emergende ændringer og store og små kontinuerlige forandringer. De ligger på "the edge of chaos", hvor det er muligt at indarbejde og imødekomme flere modsatrettede krav og modpoler. Vi ser også i analysen af den oplevede organisationskultur, at informanterne trækker på de symboler, som ledelsen stiller til rådighed i deres meningsdannelse af performancekulturen. Informanterne føler ingen negativitet over for performancekulturen, da dens formål og forandring giver mening for dem, og de behøver ikke at lave særlig meget om på deres hverdagspraksis.

Der er altså en fin balance mellem tvang og frihed, kontrol og fleksibilitet. Ligeledes er der balance mellem de hårde og bløde værdier, da medarbejderne er villige til at skulle performe bedre og øge effektiviteten, så længe de også får noget ud af det. De får lov til at gøre det gennem arbejdsglæde, feedback som også øger personlige kompetencer, robusthed og samarbejde, hvilket er fokusområder

medarbejderne også føler, at de får glæde af. Lige nu befinder performancekulturen sig derfor på et punkt, hvor medarbejderne føler sig tilfredse. Set gennem forandringsledelsesperspektivet er performancekulturen derfor en succes.

Fordelen ved at bruge hyperkulturen som analytisk begreb er at den ses som en repræsentation af kulturen og derfor kan indfange det komplekse forhold mellem performancekulturen og organisationskulturen. Målkulturen har et klart skel mellem den eksisterende kultur og den ønskede fremtidige kultur og er mere relevant i et forandringsledelsesperspektiv, hvor det skal vurderes, hvor godt forandringen har virket, og hvor tæt man er på målkulturen. Ved at se performancekulturen som en hyperkultur er jeg i stand til at forstå, hvordan performancekulturen kompliceres ved at se den som en forandring, en symbolsk og meningsskabende organisationskultur og som paradokser.

Ved at undersøge hvordan medarbejderne er med til at konstruere og eksternalisere performancekulturen, ser vi at både-og-tilgangen skaber uklarheder og tvetydigheder. Fra et teoretisk perspektiv skaber dette en række paradokser, som både muliggør og begrænser medarbejdernes ageren. Siden medarbejderne forholder sig positivt til performancekulturen, oplever de dog flere muligheder end begrænsninger. Deres meningsdannelse og sensemaking af performancekulturen skaber en passiv positivitet og deltagelse. Informanterne har ikke behov for at melde sig ind i performancegrupperne, som udarbejder alle aktiviteterne, events, værktøjer, fokusområder og initiativer. Så selvom der er lagt op til medarbejderinvolvering, er det langt de færreste medarbejdere som tager imod det. De er tilfredse med tiltagene og har derfor ikke behov for at gøre mere selv. Derudover skabes der en passiv deltagelse, idet der opstår uklarhed omkring, hvad der eksisterer i organisationskulturen nu, og hvad der er et ideal. Informanterne oplever noget af performancekulturen som værende til stede allerede og føler derfor ikke, at de behøver at ændre særlig meget i deres hverdag for at være en del af performancerejsen og vise sin støtte.

Udfordringen for en hyperkultur er at den ofte er distanceret fra den egentlige organisationskultur og derfor eksisterer på et symbolsk og distanceret niveau. Her eksisterer den sammen med andre og ofte højere prioriterede organisatoriske aktiviteter. Dette medvirker til, at medarbejderne ikke tænker performancekulturen ind i deres hverdagsoplevelser, og hvordan de fungerer i relation til hyperkulturen (Alvesson & Svenningsson, 2008; 166). Dette kan forklare paradokserne, hvor medarbejderne har let ved at koble performancekulturen til organisationsniveauet og de overordnede målsætninger, men hvor performancekulturen bliver mere fragmenteret og uklart på det individuelle ni-

veau. Herved bliver performancekulturen en hyperkultur, hvis retoriske appel forfører medarbejderne i visse situationer, når den er i fokus, hvilket er et aspekt af en hyperkultur (Alvesson & Svenningsson; 2008;124). De anerkender performancekulturens fordele, når de deltager i performanceaktiviteterne og snakker om den, men herudover er det ikke noget de tildeler meget opmærksomhed. De oplever at performancekulturen skaber en forandring, men mest gennem performanceaktiviteterne og ikke i deres daglige arbejde. Her føler de ikke den store forandring i og med hverken deres arbejde har ændret sig, de belønnes ikke anderledes og de har i forvejen et godt forhold til kollegerne.

Dette betyder ikke, at performancekulturen er falsk eller uægte, idet den eksisterer i form af dokumenter, videoer, bestemt ordforråd og bestemte aktiviteter. Men den har et overfladisk præg og har svært ved at indfange kulturens kompleksiteter og flertydigheder. Målkulturen, som beskrevet i kapitlet om performancekultur som forandring, beskriver idealet og formålet med performancekulturen som et fremtidigt mål gennem en rejsemetafor. På denne måde overlapper hyperkulturen med målkulturen. Men hvorimod det er tydeligt, at målkulturen signalere idealer, har hyperkulturen en usikker relation mellem idealet og den oplevede kultur. Fantasien om hvad kulturen skal være (hyperkulturen) blev nogle gange blandet sammen med den eksisterende virkelighed og kultur, som om at det fremtidige ideal allerede var realiseret i organisationen. Medarbejderne fandt det svært at adskille, hvad der var ideal, og hvad der rent faktisk eksisterede i deres nuværende kultur. Dette forklarer, hvorfor informanterne let kan beskrive performancekulturen og dens aktiviteter, men har sværere ved at fortælle hvilken forandring den bibringer til deres hverdag og daglige arbejde. Performancekulturen bliver på denne måde både et ideal som medarbejderne skal stræbe efter og som er en del af deres nuværende kultur.

Performancekulturen kompliceres altså, når man sammenholder ledelsens, medarbejdernes og et teoretisk perspektiv. Vi kan ikke stemple den som en fuldstændig succes, for jeg antager, at ledelsen ikke havde tiltænkt en passiv deltagelse og en række tvetydigheder og paradokser. Samtidig er det ikke en fiasko fordi der sker forandringer og medarbejderne er positivt indstillet over for projektet. Eksempelvis oplever medarbejderne en forandring på et overordnet og organisatorisk niveau, men har sværere ved at se forandringen og relevansen i udførelsen af deres egne arbejdsopgaver. Performancekulturen udvikler sig og konstrueres gennem SEB Pensions medlemmers sociale interaktioner og symbolske meningsdannelser. Det er dog ikke muligt at planlægge og styre forandringen fuldstændig og analysen viser, at det er umuligt at forudse performancekulturens præcise udvikling.

Med tiden kommer der flere tiltag, som skaber nye eller andre symboler, medarbejderne kan trække på i deres sensemaking og sensegiving. Dette kan skabe nye meningsdannelser, som måske skaber en mere aktiv deltagelse eller det kan have den modsatte effekt og skabe modstand, hvis medarbejderne føler den er uretfærdig.

8.1 Diskussion af teoretisk bidrag

Forandringsledelsesteorien anvender kulturen som et instrument eller funktion til at opnå et givet mål. Dette formål ses også i den funktionelle kulturteori, hvor det handler om at skabe konsensus og opbygge en stærk kultur. Den symbolske kulturteori fokuserer derimod på, hvordan vi kan lære at forstå kulturer gennem symboler og meningsdannelser og er derfor ofte metodiske og deskriptive teorier. Flere forskere anvender både det symbolske perspektiv med forandringsteorien, hvor også paradoksteorien inddrages. Schultz (1990) mener at paradokser kan anvendes i optøningsfasen i en forandringsproces til at synliggøre problemerne. Morsing (1995) fandt frem til paradokser som negative konsekvenser af forandringen i Oticon. Modsat viser min analyse, at paradokser ikke nødvendigvis er et onde, som skal fjernes. De skaber ligeså vel muligheder som begrænsninger.

Funktionalistiske kulturanalyser såsom Scheins (1994) ville konkludere at disse spændinger opstår på baggrund af uoverensstemmelse mellem kulturlagene. I denne optik er ledelsens version af performancekulturen ikke internaliseret endnu og har ikke rodfæstet sig i medarbejdernes dybereliggende antagelser. Jeg vil dog argumentere for, at det ikke nødvendigvis er sandt. Uoverensstemmelsen behøver ikke nødvendigvis at være på grund af diskrepans mellem kulturlagene, men på grund af paradokserne, som performancekulturen skaber. Eksempelvis vil jeg konkludere ud fra min analyse, at medarbejderne er fuldstændig enige i, at presset fra omverdenen øges. Dette giver mening for dem i deres meningsdannelse, og de ved at de er nødt til at gøre det bedre (performe) for at følge med branchens udvikling. Samtidig har de også en antagelse om, at de i forvejen gør deres bedste, hvorved de ikke kan se, hvordan de skal yde mere eller arbejde hårdere. Dette skaber således den passive deltagelse, som gør at deres hverdagsarbejde ikke ændrer sig i særlig høj grad. Hermed er det altså ikke fordi de to ideer/værdier ikke har rodfæstet og internaliseret sig i medarbejderen, men fordi de to antagelser er i spænding med hinanden.

Det handler altså ikke altid om, at der er blevet miskommunikeret, kommunikeret for lidt, at medarbejderne har forstået budskaberne forkert eller at der er spændinger mellem artefakter, værdier eller antagelser, men fordi organisationen i sig selv skaber spændinger og paradokser, der skaber ændringer/ikke ændringer, som organisationen ikke vil kunne forudse og kontrollere. Ud fra min analyse mener jeg, at spændingsteorien udbygger kulturanalysen.

9. Konklusion

Min overordnede problemformulering handler om, hvilken forandring der skabes i konstruktionen af SEB Pensions medlemmer. Herunder opstod der spørgsmål omkring, hvordan den forandrede den nuværende organisationskultur, hvad performancekulturen betyder for medarbejderne og deres handlerum, samt hvordan de håndterer performancekulturen. Mit speciale omfatter dermed flere aspekter af performancekulturen, idet jeg undersøgte, hvordan de forskellige organisationsmedlemmers meningsdannelser influerede hinanden samt, hvordan disse meningsskabende processer forandrer organisationskulturen.

Jeg har fundet frem til at performancekulturen har en række modsætninger indlejret i sig samt sender modsatrettede budskaber til medarbejderne. Medarbejderne benytter mange af disse budskaber som symboler i deres meningsdannelse om performancekulturen. På denne måde er ledelsen med til at skabe og påvirke performancekulturen og dens forandring af den nuværende organisationskultur. I min videre analyse ser vi, hvordan disse modsætninger forgrener sig ned i medarbejdernes meningsdannelsesproces. Dette skaber en række tvetydigheder og uklarheder, som kan defineres som paradokser. I medarbejdernes meningsdannelse skabes der flere muligheder end begrænsninger, hvilket åbner op for flere håndteringsstrategier at vælge i mellem. De føler ikke paradokserne, da performancekulturens grænser er udviskede og uklare. Paradokserne og medarbejdernes håndtering af dem er med til at konstruere performancekulturen og dens udvikling. Vi kan altså forstå den som (1) havende både bløde og hårde værdier, (2) fokuserende på både individuel performance og fællesskab, (3) bestående af frivillighed og tvang, (4) bestående af passiv og aktiv deltagelse og (5) eksisterende og et fremtidigt mål.

Medarbejdernes handlerum i performancekulturen skaber passiv deltagelse og engagement fra medarbejderne. De kan altid legitimere deres handlinger i performancekulturen, da paradokserne ses som mulighedsskabende. På denne måde behøver de ikke at ændre deres hverdag og arbejde særlig meget for at være med på performancerejsen. Ydermere har mange informanter svært ved at se relevansen for dem og deres arbejde, i og med de føler sig som værende en del af performancekulturen. De kan nemlig se relevansen på det organisatoriske niveau, men den bliver mere utydeligt på det individuelle niveau.

Dette er medvirkende til, at forandringen af den nuværende organisationskultur er kompliceret at definere. Med begrebet hyperkultur nuanceres forandringen i forhold til forandringsledelsesperspektivet. Her er der ofte et klart skel mellem det nuværende og målet, og forandringsprocessen opdeles i faser og bliver målt på. Dette bliver dog kompliceret, når der ikke er et klart skel mellem den nuværende organisationskultur og performancekulturen. På nogle punkter er performancekulturen en del af- og indarbejdet i organisationskulturen, og på andre punkter er performancekulturen fortsat et fremtidigt mål, som ikke er opnået endnu. Ledelsens version af performancekulturen er tiltalende for medarbejderne, og den er svær at være uenig i. Men modsat er de tilfredse med deres egen arbejdsindsats og har i forvejen en høj motivation, hvilket gør relevansen uklar.

I mit speciale har jeg undersøgt, hvordan performancekulturen socialt konstrueres gennem ledelsens kommunikation og medarbejdernes meningsdannelse. Dette kan bruges som refleksioner omkring, hvilke symboler der trækkes på, og hvordan de tillægges mening. På denne måde er det en øjenåbner for performancekulturens udvikling og hvilken forandring den reelt skaber.

10. Perspektivering

Der er mange indgangsvinkler til at undersøge en organisationskultur. Jeg har udvalgt en række personer fra forskellige steder i organisationen, som kunne give mig forskellige perspektiver på performancekulturen. Jeg kunne dog også have valgt at fokusere på en afdeling for at undersøge, hvordan de arbejder med performancekulturen. Det fremstod i mine interviews at fokusområdet ofte hang sammen med afdelingen. Eksempelvis var min informant fra Salgsafdelingen fokuseret på robusthed og velvære, idet mange i deres afdeling oplever stres. En informant fra Salgstøtte fokuserede på samarbejde, eftersom der var mange nye kolleger i den afdeling. Flere informanter som sidder i små afdelinger nævnte samarbejde på tværs og fællesskab, så de kan udvide deres viden og netværk i SEB Pension.

Derudover kunne jeg også undersøge SEB Pensions performancekultur i relation til hele SEB huset som også består af bl.a. SEB Kort, Wealth Management og Merchant Banking. Her kunne jeg undersøge, hvordan performancekulturen som subkultur adskiller sig og/eller er integreret i resten af SEB Danmark. Ydermere kunne den ses i relation til hele SEB koncernen, som har hovedsæde i Sverige. I denne relation kunne jeg undersøge, hvordan interkulturelle forskelle har en indvirkning på medarbejdernes meningsdannelse og oplevelse af organisationskulturen. Eksempelvis er Skandinavien kendt for at være meget fokuseret på balancen mellem arbejde og fritid, og Sverige er især kendt for deres konsensusorienterede tilgang til arbejdet. I denne sammenhæng kunne jeg ligeledes inddrage spændingsperspektivet ved at se, hvilke spændinger der er fremtrædende på nationalt og internationalt plan. Er det de samme eller er der andre spændinger, og hvordan håndteres spændingerne?

En anden tilgang til performancekulturen kunne være målinger og vurderinger af dens successer og fejltagelser. Ud fra et forandringsledelsesperspektiv kunne jeg måle, om performancekulturen frembringer den forandring, som ledelsen ønsker. Et par stykker af mine informanter sagde i interviewene, at de ønskede at se flere målinger af performancekulturen aktiviteter og initiativer. Det ville motivere dem mere til at deltage, hvis de kunne se effekten af det. Ingen af mine informanter har dog ideer til, hvordan man konkret kan måle performancekulturens succes. Derudover er det også interessant, at performancekulturens successer og grænser varierede i mine interviews. Eksempelvis nævner en af informanternes en historie om, hvordan sælgernes feedback til hinanden er en stor succes i performancekulturen, som kan måles direkte på deres salg. Men da jeg interviewede en

sælger, nævnte han ikke historien. For ham var feedback en naturlig del af hverdagen og ikke specielt performancerelateret.

Performancekulturen i SEB Pension åbner således op for mange interessante problemstillinger, som er relevante at tage fat i. Undersøgelsen kan udvides på mange måder, for eksempel ved at inddrage flere dele af SEB koncernen eller flere teoretiske perspektiver.

11. Litteraturliste

- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications
- Alvesson, M. & Berg, P. O. (1992). *Corporate Culture and Organizational symbolism: An overview*. Berlin, New York: Walter De Gruyter & Co
- Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2008). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. New York, Routledge
- Andersen, H. & Kaspersen, L.B. (2004). *Klassisk og moderne samfundsteori*. København: Hans Reitzels forlag, 2. udgave, 5. oplag
- Arbejdsglæde.nu (2015). Videooplæg fra Arbejdsglæde konferencen 2015, <http://arbejdsglaedenu.dk/events/konference-om-arbejdsglaede-2015/materialer/>, 04.06.2015, set 29.08.2015
- Baxter, L. A. (1990). *Dialectical contradictions in relationship development*. Journal of Social and Personal Relationships, 7, 69–88
- Beer, M. and Nohria, N. (2000). *Cracking the Code of Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Berger, P. L.; Luckmann, T. (2003). *Den sociale konstruktion af virkeligheden, en videnssociologisk afhandling*. København: Akademisk Forlag ; 2003 [1966], oversat fra amerikansk efter ”*The Social Construction of Reality*” af Morten Visby
- Berlingske Business (2015). *Gymnastik på kontoret*. <http://www.business.dk/ledelse/gymnastik-paa-kontoret>, 04.02.2015, set 29.08.2015
- Boolsen, M. W. (2004). *Kvalitative analyser i praksis*. København, Forlaget Politiske Studier
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (2001). *The art of continuous change*. in M.P.E. Cunha & K. Kamoche (Ed) *Organizational Improvisation*. Taylor & Francis, UK. p225-256.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1988). *Organizational paradox and transformation*. In R. E. Quinn & K. S. Cameron (Ed.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management* (pp. 1-18). Cambridge, MA: Ballinger.
- Collin, F. (2003). *Konstruktivisme*. Frederiksberg, Roskilde Universitetsforlag, 1. udgave
- Eisenhardt, K. M. (2000). *Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism*. Academy of Management Review, 25, 703-705.
- Esmark, A.; Bagge, C. B. & Åkerstrøm N. A. (2005). *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*. Frederiksberg ; Roskilde Universitetsforlag

- Gioia, D. A. and K. Chittipeddi (1991). *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*. Strategic Management Journal, 12, 433-448
- Gioia, D. A.; Thomas, J. B.; Clark, S. M. & Chittipeddi, K. (1994). *Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence*. Organization Science Vol. 5, Nr. 3, august 1994
- Harter, L. & Krone, K. (2001). *The boundary-spanning role of a cooperative support organization: Managing the paradox of stability and change in nontraditional organizations*. Journal of Applied Communication Research, 29:3, 248-277
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York, Oxford University Press
- Huy, Q.N. & Mintzberg, H. (2003). *The Rhythm of Change*. MIT Sloan Management Review, 44(4): 79-84
- Järvinen, M. & Mik-Meyer, N. (2005): *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. København, Hans Reitzels Forlag 2005, 1. Udgave 1. Oplag
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København, Hans Reitzels Forlag, 1. udgave
- Kvale, Steiner (1997). *Interviews: En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København, Hans Reitzels Forlag
- Larsen, S. H. (2005). *Socialkonstruktivisme som forskningsmetode*. I Nygaard, Claus (2005). *Samfundsvidenskabelige analysemetoder*. Frederiksberg, Forlaget Samfundslitteratur, 1. udgave
- Lewis, M. W. (2000). *Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide*. Academy of Management Review, 25, 760-776
- Lüscher, L. S. (2012). *Ledelse gennem paradokset - om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet*. København: Dansk Psykologisk forlag A/S
- Lüscher, L. S. & Lewis, M. W. (2008). *Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox*. The Academy of Management Journal, Vol. 51, No. 2 (Apr., 2008), pp. 221-240
- March, J.G. (1991). *Exploration and exploitation in organizational learning*, Organization Science, 2, pp. 71-87
- McKenzie, J. (2001). *Perform or Else: From Discipline to Performance*. London: Routledge Ltd.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent*. Strategic Management Journal, 6: 257-272.

- Morsing, M. (1995). *Omstigning til paradis: Oticon i processen fra hierarki til spaghetti*. København, Handelshøjskolens Forlag, 1995
- Mumby, D. K. (2013). *Organizational Communication: A Critical Approach*. Californien, SAGE Publications Inc.
- Pacanowsky, M. E. & O'Donnell-Trujillo, N. (1982). *Communication and Organizational Cultures*. The Western Journal of Speech Communication 46 (spring 1982), 115-130
- Petersen, L. A. (2005). *Videnssociologi*. I: Esmark, A.; Laustsen, C. B. & Åkerstrøm, N. A. (2005). *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*. Frederiksberg ; Roskilde Universitetsforlag
- Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. (1989). *Using Paradox to Build Management and Organization Theories*. The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4 (Oct., 1989), pp. 562-578
- Putnam, L. L. (1986). *Contradictions and Paradoxes in Organizations*. in L. Thayer (ed.) *Organization-Communication: Emerging Perspectives*, pp. 151–67. Norwood, NJ: Ablex
- Rasborg, K. (2007). *Socialkonstruktivisme i klassisk og moderne sociologi*. I Fuglsang, L.; Olsen, P. B. (2007). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer*. Frederiksberg, Roskilde Universitetsforlag, 2. udgave 2004, 3. oplag
- Saboo, N. & Sushil (2011): *Revisiting Organizational Change: Exploring the Paradox of Managing Continuity and Change*. Journal of Change Management Vol. 11, No. 2, 185–206, June 2011
- Schein E. H. (1994): *Organisationskultur og ledelse*. København: Forlaget Valmuen, 2. udgave.
- Schultz, M. (1990). *Kultur i organisationer: Funktion eller symbol*. København: Handelshøjskolens Forlag, 1. udgave, 11. oplag
- Shaw, P. (1997). *Intervening in the shadow systems of organizations: Consulting from a complexity perspective*. Journal of Organizational Change Management, Vol. 10, Issue 3, pp. 235-250
- Smith, W.K., & Lewis, M.W. (2014). *Paradox as a meta-theoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope*. The Journal of Applied Behavioral Science, 50, 127-149
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. Fort Worth; Harcourt Brace Jovanovich College Publishers
- Stohl, C. & Cheney, G. (2011). *Participatory processes / paradoxical practice*, Management Communication Quarterly, Vol. 14, No. 3, February 2001 349-407
- Tracy, S. J. (2004). *Dialectic, contradiction, or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension*. Journal of Applied Communication Research, 32:2, 119-146
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. UK: Wiley-Blackwell, 2013, 1. udgave

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1988). *Paradoxical requirements for a theory of organizational change*. In R. E. Quinn & K. S. Cameron (Eds.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management* (pp. 19-63). Cambridge, MA: Ballinger.

Weick, Karl E. (1979). *The social psychology of organizing*. New York ; McGraw-Hill, 2. udgave

Wenneberg, S. B. (2000). *Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver*. Frederiksberg, Samfundslitteratur, 1. udgave

Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research*, Californien, Sage publication, 2. Udgave