

Yngve Haugstveit

Organisasjonskulturens teorimodeller

Teori og modellutvikling

Høgskolen i Hedmark

Notat nr. 7 – 2007

Trykk: Fulltekst

Utgivelsessted: Elverum

Det må ikke kopieres fra rapporten i strid med åndsverkloven og fotografiloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Forfatteren er selv ansvarlig for sine konklusjoner. Innholdet gir derfor ikke nødvendigvis uttrykk for Høgskolens syn.

I notatserien fra Høgskolen i Hedmark publiseres f.eks. milepel dokumentasjon av et forsknings- og/eller utviklingsprosjekt, eller andre dokumentasjoner på at et arbeid er i gang eller er utført.

Notatet kan bestilles ved henvendelse til Høgskolen i Hedmark.
(<http://www.hihm.no/>)

Notat nr. 7 - 2007

© Forfatteren/Høgskolen i Hedmark

ISBN: 978-82-7671-602-3

ISSN: 1501-8555



Høgskolen i Hedmark

Tittel: Organisasjonskulturens teorimodeller			
Forfatter: Yngve Haugstveit			
Nummer: 7	Utgivelsesår: 2007	Sider: 140	ISBN: 978-82-7671-602-3 ISSN: 1501-8555
Oppdragsgiver:			
Emneord:			
<p>Sammendrag: I denne rapporten ønsker jeg å utvikle teoretiske modeller som kan bidra til å fortolke og forklare <i>hvorfor og hvordan</i> en sterk organisasjonskultur bidrar til å skape resultater i og for en bedrift eller en virksomhet. Dette er forsøkt gjort ved å analysere problemstillingen langs tre tilnæringer. Organisasjonskultur forstått som (1) <i>rotmetafor</i>, som (2) <i>internvariabel</i> og som (3) <i>situasjonsvariabel</i>. Disse begrepsmodellene referer til tre paradigmer eller dominerende forskningstradisjoner innen organisasjonskultur.</p> <p><i>Sosialiseringsmodell:</i> Med basis i en rotmetafor forståelse hvor <i>organisasjonen er kulturen</i>, går man bort fra en tradisjonell instrumentell forståelse, og ser på organisasjoner som sosiale fenomener og uttrykk for en manifestering av menneskelig bevissthet. Innen Ouchi-tradisjonen finner man forskning og teoridannelser som bygger på sosialiseringsteori. Med grunnlag i Berger og Luckmanns (1967) tre grunnleggende begreper: objektivisering, internalisering og eksterialisering, utvikler jeg en modell som viser hvordan samfunn og organisasjoner blir legitimert og kan framstå som symbolsk universer. Mennesker med kunnskaper om og identifikasjon med en kultur skaper en ny objektiv virkelighet og en fornyet organisasjonskultur som sosialiseres og internaliseres på nytt. Gjennom å arbeide i organisasjonen deltar man i dens dialektikk, og som ledere og medarbeidere bidrar vi til at organisasjonens kultur framstår som et symbolsk univers og en objektiv virkelighet. Kulturen viderefremmes og gjenskapes gjennom internalisering og sosialisering. Ouchi-tradisjonen som innen organisasjonskulturell forskning vektlegger enhetlig og langsom sosialisering og har en ledelsestradisjon med intern rekruttering og opplæring, vil fanges opp av denne modellen.</p>			

Managementmodell: Forutsetningen for denne modellen er en forståelse av organisasjonskultur som en av flere systemvariabler. Tidligere vektla man de mer strukturelle og formelle sidene ved organisasjonen. I nyere forskning har det kulturelle og symbolske blitt framhevet som en systemvariabel som bidrar til balanse og effektivitet i virksomheter. Det blir hevdet at organisasjonskultur er en fellesnevner ved vellykkede bedrifter og virksomheter, og ledelse gjennom kulturen skaper resultater for bedriften. Med grunnlag i aktuell forskning og faglitteratur har jeg utviklet en begrepsmodell hvor kultur er en intern variabel forankret i ledelsen. Lederen formulerer bedriftens idégrunnlag og mål og omformulerer det til kjerneverdier og preger foretningstiljøet og forsterker kulturen gjennom helter, ritualer og seremonier. Slik skaper og forsterker man en organisasjonskultur som skaper *resultater* menneskelig og sosialt *i bedriften*, og økonomisk og markedsmessig *for bedriften*.

Situasjonsmodell: I denne modellen ses situasjonsbestemte faktorer som styrende og utløsende variabler for hvordan en virksomhet bør struktureres og styres, men hvor kultur og kulturledelse er avgjørende for om man oppnår resultater. Med utgangspunkt i Allaire og Firsirots (1984) sitt viktige forskningsbidrag som framhever at både det sosiostrukturelle og det kulturelle system må ta utgangspunkt i bedriftens situasjonsbetingede faktorer. Forhold i samfunnet, bedriftens historie, dens økonomiske situasjon, marked og de særpregede produksjons- og bransjeforhold som virksomheten er underlagt - vil være avgjørende for hvordan man organiserer og driver virksomheten. Det blir også viktig å etablere kjerneverdier og kultur som legitimerer og støtter produksjonen. Det blir viktig å skape en organisasjon hvor det kulturelle støtter og legitimerer det sosiostrukturelle og omvendt. Grad av gjensidig tilpassing mellom disse to undersystemene - gjerne forsterket av ledelsen - bidrar til å forklare om virksomheten vil oppnå resultater eller ikke. Styrken i denne modellen ligger i at både relevante ytre og indre forhold for bedriften vil bringes inn ved valg av strategi, organisering og utvikling av kulturelt særpreg.

Avslutningsvis foretar jeg en vurdering av modellen og de underliggende paradigmers styrker og svakheter.



Høgskolen i Hedmark

Title: Theory model of the organizational culture			
Author: Yngve Haugstveit			
Number: 7	Year: 2007	Pages: 140	ISBN: 978-82-7671-602-3 ISSN: 1501-8555
Financed by:			
Keyword:			
<p>Summary: In this report I wish to develop theoretical models which can contribute to interpret and explain <i>why and how</i> a strong organizational culture contributes in creating within and for a business. This is done by analyzing the problem along three approaches. Organizational culture explained as (1) a root metaphor, (2) an internal variable, and as an (3) contingency variable. These conceptual models refers to three paradigms or dominating research traditions within organizational culture.</p> <p><i>Socialization model:</i> Funded in a root metaphorical of the organization as the culture. We leave the instrumental understanding of organizations and look upon them as social phenomenon and as a manifestation of human consciousness. Within the Ouchi tradition we find research and theoretical models built upon socialization theory. Funded upon Berger and Luckmann's (1967) significant concepts: objectivation, internalization and externalization - I have developed a model which explain how society and organizations become legitimate and can appear as a symbolic universe. Human beings with knowledge about and identification with a culture creates a new objective reality and a renewed organizational culture which will be socialized and internalized upon new generations of organizational members. By working in an organization we take part in its dialectic and we contribute to create a symbolic universe and an objective reality. The culture passes on and will be recreated to internalization and socialization. The Ouchi research tradition with focus on an total and slow socialization, internal recruitment and leadership training will be captured by this model.</p> <p><i>Management model:</i> This model is based upon an understanding of organizational culture as one of several system variables. Earlier formal and structural aspects</p>			

of organizational behaviour where looked upon as important in research. In newer research culture and other symbolic variables are looked upon as important contribution in creating balance and efficiency in business. Organizational cul-ture is the common feature in the successful business and symbolic leadership through culture and core values creates extraordinary results for the business. Based upon significant research and specialist literature I have developed a model where culture is one of several internal variables and where the organization is lead to results through symbolic management. Leaders formulate business ideas, set goals and transform the strategy into core values. These values dominate the business and reinforce the culture through heroes, rituals and ceremonies. In this way the organizational culture is created and reinforced – an the culture itself create human and social results within the business and develop production, market and economy for the business.

Contingency model: In this model the contingency factors are looked upon as the conditional variables as for how the business should be structured, operated and lead. They are also important for developing core values and create a cultural system which can legitimate and support the sociostructural system. Based upon Alliare and Firsirotu (1984) significant contribution to organizational research which emphasize that both sociostructural and cultural systems must build upon relevant contingency factors for the business. Circumstances in society, history, the economic situation, market and special condition in production and line of business should be considered. It will be important to create an organization where the culture support and legitimate the sociostructure and vice versa. Mutual support and legitimacy between the two systems – reinforced by management – settle whether the business gets results or not. The strength behind this model is that significant exterior and interior factors for business will be brought into consideration choice of strategy, organizational structure and core values.

In the end there will be a discussion of the three models and the paradigms strength and weaknesses.

FORORD

Jeg ønsker å gjøre drøftinger og konklusjoner fra et tidligere vitenskapelig arbeid;

Haugstveit, Y. (1986). *Bedriftskultur og resultater : teoretisk analyse og modellutvikling* (Skriftserien / Hedmark distriktshøgskole ; 6/1986). Rena: HDH.

bedre tilgjengelig og presentert i en mer komprimert og fokusert form. Det har jeg gjort ved å presentere avhandlingens hovedtemaer i 2 separate forskningsnotater:

Haugstveit, Y. (2007). *Organisasjonskultur og resultater : organisasjonskulturens effekt på oppnåelse av resultater i bedrifter og organisasjoner : en forskningsgjennomgang* (Notat / Høgskolen i Hedmark ; nr 4-2007). Elverum: Høgskolen i Hedmark.

Haugstveit, Y. (2007). *Organisasjonskulturens teorimodeller : teori og modellutvikling*. (Notat / Høgskolen i Hedmark ; nr 7-2007). Elverum: Høgskolen i Hedmark.

Presentasjonene i disse 2 forskningsnotatene er i sin helhet fundert på det tidligere arbeidet - og den faglitteratur og forskning som da var tilgjengelig. På detaljplanet har jeg foretatt mindre justeringer i begrepsbruken - som for eksempel å bruke benevnelsen organisasjonskultur i stedet for bedriftskultur som den gang var rådende terminologi. Jeg benytter meg også av datateknologiens framskritt, og har tillatt meg å oppgradere og forbedre presentasjonen av de figurer og modeller

jeg selv har utformet. Figurer og modeller som er gjengitt fra andres forskningsarbeider har selvsagt den opphavlige form.

Hamar 2007

INNHOOLD

FORORD	7
1.0 Innledning	13
2.0 Problemstilling og metode	15
2.1 Begrepsforståelse	16
2.2 Tilnærming og metode	17
3.0 Organisasjonskultur – forskningsgjennomgang og tematisk oversikt	19
3.1 Organisasjonskultur – tematisk oversikt	19
3.2 Kultur som en variabel ved organisasjoner – organisasjoner har kultur	21
3.3 Kultur som en rotmetafor – organisasjon er kultur	23
3.4 Sammenfatning og vurdering	29
3.5 Organisasjonskultur – om begreper og tilnærmingsformer	30
3.6 Konklusjoner og vurderinger	38
3.7 Organisasjonskultur – begrepsanalyse	40
3.8 Organisasjonskultur – begrepsmodell	43
4.0 Organisasjonskulturens begrepsmodeller	49
4.1 Problemstillinger og avgrensninger	49
5.0 Organisasjonskultur som rotmetafor – sosialiseringmodell	53
5.1 Begrepsforståelse	53
5.2 Sosialisering – systemmodell og samhandling	56

5.3 Rotmetafor organisasjoner i næringsliv og forvaltning	61
5.4 Ledelse av en sosialisert organisasjonskultur	64
5.5 Hvilke verdier og resultater vektlegges i sosialiserte kulturer?	66
5.6 Sterke og svake sider ved den sosialiserte organisasjonskulturen	67
6.0 Organisasjonskultur som intern variabel – Management tradisjonen	69
6.1 Begrepsforståelse	71
6.2 Systemmodell og samhandling – organisasjons- kulturens funksjoner	73
6.3 Bedriftens oppgaver – kulturens karakter	75
6.4 Ledelse av kulturen	78
6.5 Systemmodell – kultur forankret i ledelsen	85
6.6 Sterke og svake sider ved en lederskapt og ledelsesstyrt organisasjonskultur – kultur som internvariabel	87
7.0 Organisasjonskultur som situasjonsvariabel – selvregulering og tilpasset ledelse	89
7.1 Begrepsmodell	89
7.2 Drøfting av begrepsmodellen	91
7.3 Situasjonsbetinget paradigme og ledelse av organisasjonskulturen	93
7.4 Eksempel på en situasjonsbetinget tilnærming til å forstå og lede organisasjonskulturer	98
7.5 Systemmodell - sammenfatning	101
8.0 Organisasjonskultur og resultater – tre paradigmer og tre teorimodeller – en oppsummerende drøfting	107
8.1 Innledning	107
8.2 Organisasjon og kultur – ny tendens innen organisasjonsforskning	109
8.3 Organisasjonskultur – begreper og tilnærminger	110
8.4 Bedriftskultur og resultater	113
8.5 Bedriftskulturens begrepsmodeller	118
8.6 Organisasjonskultur som rotmetafor – sosialiserings- modell	119

8.7 Organisasjonskultur som intern variabel – ledelsesmodell	122
8.8 Organisasjonskultur som en konsekvens av virksomhetens situasjon	125
Litteraturliste	131
Figurliste	139

1.0 INNLEDNING

I kapittel 3.0 ”Organisasjonskultur og resultater. Begrunnelse av faglig tilnærming” (Haugstveit 2007 s. 21-30) gjør jeg en gjennomgang av de nye trender innen organisasjonsforskningen på 80-tallet. Jeg viser til denne drøftingen og gjengir her noen hovedtrekk ved den faglige utviklingen innen

- organisasjonsteori
- organisasjonssosiologi
- sosialpsykologi

Dette viser at organisasjonskultur er en begrepsmutasjon med mange forbilder og opphav.

Innen organisasjonsteorien har forskningsfronten beveget seg bort *fra* det strukturelle og over *mot* mer relasjonelle og prosessuelle sider. Organisasjoner ses mer og mer som åpne systemer i mangeartetet samspill innad og utad mot omgivelsene.

Innen sosiologien har forskningen beveget seg fra en strukturell, formell og rasjonell tilnærming med vekt på de ytre, objektive og synlige sider ved organisasjonen og mot en tilnærmet avvisning av tradisjonelle forestillinger om rasjonalitet, og heller vektlagt de subjektive, uformelle og implisitte tilnærminger ved organisasjoner. En kan illustrere det hele ved å si at man har slutta å studere utstillingsvinduer og i stedet begynt å interessere seg for organisasjonens ”søppelbøtter”.

Innen sosialpsykologien finner en trekk som peker i samme retning, og sporene fram mot nyere begreper som organisasjonskultur kan registreres tematisk innen organisasjonsklima og sosial og organisatorisk persepsjon. Videre ser en at de subjektive forestillinger får objektivitetens kraft og blir tatt for gitt.

Metodisk har en innen alle disse fagfeltene beveget seg fra filosofiske, kvalitative tilnærminger, og over mot empiri, statistikk og analyser – for så fra 80-tallet til igjen å vektlegge kvalitative analyser og supplere disse med empirisk belegg.

I denne gjennomgangen vil jeg forsøke å vise hvorfor begrepet organisasjonskultur er blitt et nytt paradigme innen organisasjonsforskningen, og har utløst en hel liten vårflom av ideer og problemstillinger på et bredt spekter innen organisasjonsfagene. Fra dette ståstedet vil jeg i det etterfølgende nærme meg fagområdet ved en gjennomgang av forskingsbidrag som belyser ulike paradigmer innen organisasjonskulturen.

2.0 PROBLEMSTILLING OG METODE

Med bakgrunn i de innledende vurderinger, har mine forsknings-spørsmål vært to:

Er det sammenheng mellom:

- 1) sterk/svak bedriftskultur og oppnåelse av resultater mht økonomi, organisasjonsstyrke, motivasjon og personalutvikling, produkt og servicekvalitet, kommunikasjon og markedsføring?
- 2) er det ledere som skaper organisasjonskulturen eller er det kulturen som velger ut, sosialiserer og former lederne?

Denne problemstillingen er belyst og utdypet i Haugstveit (2007):
Organisasjonskultur og resultater

- Organisasjonskulturens effekt på oppnåelse av resultater i bedrifter og organisasjoner
- En forskningsgjennomgang

I denne rapporten ønsker jeg å trenge dypere inn i følgende problemstilling:

Hvordan kan man mest relevant og best beskrive og forstå den prosessuelle sammenhengen mellom organisasjonskultur og oppnåelse av resultater gjennom bruk av faglige termer fra organisasjonsteorien?

Dette er forsøkt gjort ved tre hovedtilnærminger:

- 1) organisasjonskultur som rotmetafor - sosialiseringmodell

- 2) organisasjonskultur som internvariabel - management modell
- 3) organisasjonskultur i et situasjonsperspektiv - situasjonsmodell

Modellene bygger på forskning og teoriutvikling med basis i ulike forskningstradisjoner. Med forankring i grunnleggende begrepsmodeller innen tre forskningstradisjoner, vil jeg forsøke å utvikle begrepsmodeller som sammenfatter sentrale elementer ved tre paradigmer innen organisasjonskulturell forskning. Således er dette et forsøk på å bidra til å utvikle begreper og modeller innen fagområdet organisasjonskultur.

2.1 Begrepsforståelse

I mitt arbeid med ”Organisasjonskultur og resultater” kom der fram noen gjennomløpende forskjeller i oppfatning og forståelse av organisasjon og organisasjonskultur.

Innen McKinsey-tradisjonen, Service Management og i nyere skandinavisk litteratur om organisasjonskultur, finner man en implisitt oppfatning om at *kultur er en variabel i organisasjonen*; og sterke kulturer i en organisasjon vil produsere resultater. Disse resultatene kan så forsterkes gjennom bevisst bruk av symbolsk eller transformerende ledelse.

Innen Ouchi-tradisjonen, som bygger på en sosialiseringstradisjon, framheves det at *organisasjoner er kultur* og oppfatningen om at kultur kan forstås som *en rotmetafor* introduseres. Innen denne tradisjonen tar man de gode resultater for gitt. Der er forventninger om gode resultater bygd inn i organisasjonen – og organisasjonen *er* kulturen. Når kulturen sosialiserer og former ledelsen, vil forventninger om gode resultater personifiseres, opprettholdes og videreføres.

Jones (1983) framholder at de kulturformer som trer fram i en organisasjon er *betinget* av transaksjonsmønstre, eiendoms- og rettighetsfordeling blant organisasjonens aktører. I dette ligger at ulike kulturer

kan oppstå under ulike betingelser, og at ledelsesformer vil ligge innenfor disse rammene. En kan således anta at der vil finnes både

- produktive og resultatfremmende og
- ikke produktive og ikke resultatskapende kulturer

Og først ved å endre på de grunnleggende vilkår vil man kunne påvirke kulturen i positiv retning.

Det er disse synspunktene som danner utgangspunkt for den utvikling og drøfting av begrepsmodeller og fortolkninger av fenomenet organisasjonskultur som gjøres i denne rapporten.

2.2 Tilnærming og metode

For å belyse disse problemstillingene og andre underliggende antakelser, hypoteser og forventninger, vil jeg i denne rapporten gjennomføre en *teoretisk analyse* med basis i tilgjengelig og relevant faglitteratur på området. Dette vil bli knytta til eksisterende kunnskap og teoridannelse.

En slik form for forskning hvor *egne problemstillinger* blir belyst gjennom resultater fra andres teoretiske og empiriske arbeider, kan bidra til å skape oversikt og se sammenhenger fra et nytt ståsted. Det skjer ved at *faglige sammenhenger summeres sammen på en kvalitativ ny måte*, og at dette brukes som grunnlag for å utvikle nye begrepsmodeller.

Det sentrale poenget ved en slik tilnærming er at man som forsker *klargjør og utvikler egne problemstillinger* - og har disse klart for øyet hele tiden. Metoden vil da kunne variere etter problemets art, men hovedhensikten er å trekke ut ny og relevant kunnskap ved å bruke "all there is to use" av informasjon i materialet. Og med støtte i Beyer (1967:28) er det ett krav som gjelder, og som det ikke gis pruttingsmann for og det er "kravet om vitenskapelig holdning". Det vil med enkle ord si at man stiller seg åpent, fordomsfritt og prøvende til stoffet, og at en behandler det på redelig vis.

For øvrig må det understrekes at det viktigste metodekravet er *tankeklarhet*: ”that uncommon thing called common sense”, elementær logikk, grundighet, kritisk og selvkritisk sans”. Disse kloke og krevende holdninger og krav fra en av de store seniorene innen litteraturforskningen vil jeg forsøke å leve opp til - selv om det er en krevende målsetting.

3.0 ORGANISASJONSKULTUR – FORSKNINGSGJENNOMGANG OG TEMATISK OVERSIKT

3.1 Organisasjonskultur – tematisk oversikt

Innledning:

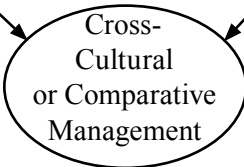
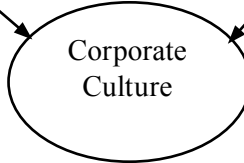

I dette avsnittet vil jeg presentere noen hovedtemaer innen forskning rettet mot fenomenet organisasjonskultur. Jeg vil prøve å få fram både fellestrekk og særegenheter ved forskningstemaene. Videre vil jeg med støtte i faglitteraturen klargjøre hvordan fenomenet organisasjonskultur oppfattes, og belyse sider ved den eksplisitte og implisitte begrepsbruken. I avsnitt 3.2 vil jeg gå grundigere inn i begrepet organisasjonskultur/bedriftskultur og med støtte fra faglitteraturen finne fram til begrepsmodeller som er hensiktsmessige når en skal belyse sammenhengen mellom bedriftskultur og resultater.

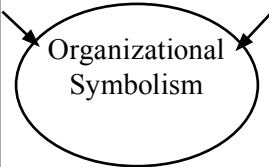
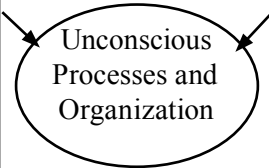
Tematisk oversikt

Linda Smircich (1983) har i en oversiktsartikkel om organisasjonskultur gruppert forskningen på dette området i fem hovedtemaer:

- tverrkulturelle studier av organisasjoner og ledelse
- bedriftskultur
- organisasjonskultur
- organisasjonssymbolisme
- organisasjon og ubevisste prosesser

Denne inndelingen er utvidet med at det for hvert forskningstema også klargjøres hva slags kulturbegrep det henvises til – og hvilke organisasjonsteoretiske tilnærminger og begreper som er de mest aktuelle. Dette illustreres i figur 3.1 som er hentet fra Smircich (1983). Smircich inndeling skiller mellom to hoveddimensjoner. Kultur oppfattet som en variabel ved organisasjoner (A og B) og kultur oppfattet som rotmetafor (organisasjonen er kultur) (C.D.E).

<p>Concepts of "culture" from anthropology</p>	<p>Themes in organization and management research</p>	<p>Concepts of "organization" from organization theory</p>
<p>Culture is an instrument serving human biological and psychological needs. e.g. Malinowski's functionalism</p>		<p>Organizations are social instruments for task accomplishment. e.g. classical management theory</p>
<p>Culture functions as an adaptive-regulatory mechanism. It unites individuals into social structures. e.g. Radcliff-Brown's structural-functionalism</p>		<p>Organizations are adaptive organisms existing by process of exchange with the environment. e.g. contingency theory</p>
<p>Culture is a system of shared cognitions. The human mind generates culture by means of a finite number of rules. e.g. Goodenough's ethnoscience</p>		<p>Organizations are systems of knowledge. "Organization" rests in the network of subjective meanings that organization members share to varying degrees, and appear</p>

		to function in a rule-like manner. e.g. cognitive organization theory
Culture is a system of shared symbols and meanings. Symbolic action needs to be interpreted, read or deciphered in order to be understood. e.g. Geertz's symbolic anthropology		Organizations are patterns of symbolic discourse. "Organization" is maintained through symbolic modes such as language that facilitate shared meanings and shared realities. e.g. symbolic organization theory
Culture is a projection of mind's universal unconscious infrastructure. e.g. Levi-Strauss' structuralism		Organizational forms and practices are the manifestations of unconscious processes. e.g. transformational organization theory

Figur 3.1 (Smircich, 1983 s 342)

Med utgangspunkt i denne inndelingen og de bakenforliggende begrepsforståelser, vil jeg her gi en presentasjon av hovedtemaer innen forskningsområdet organisasjonskultur.

3.2 Kultur som en variabel ved organisasjoner – organisasjoner har kultur

Komparative studier av organisasjon og ledelse

Dette er et stort og mangfoldig tema som fokuserer atferd og holdninger hos ledere, ansatte og særegenheter ved organisasjoner på

tvers av kulturer og samfunn. Grovt sett vil det kunne deles inn i to hovedtilnærminger:

- (1) Makroperspektiv - som fokuserer forholdet mellom samfunnet omkring og organisasjonens struktur og kultur.
- (2) Mikroperspektiv - med vekt på likheter og forskjeller mellom f.eks. bedriftsledere på tvers av kulturer.

Ved denne tilnærmingen ser en på kultur som en uavhengig variabel som blir ført inn i organisasjonen og påvirker ledere og organisasjonens indre strukturelle forhold (Smircich, 1983 s 343). Forskningen på dette området er omfattende og jeg vil kort nevne noen sentrale bidrag. Ouchi (1982) har foretatt en sammenligning av japanske og amerikanske forretningsorganisasjoner, og han fant fram til syv kriterier hvor de var ulike (Teori J og A). Men han fant også en rekke amerikanske bedrifter med en sterk bedriftskultur som hadde klare likheter med japanske organisasjoner og ledelsesformer (Teori Z). Det som har gjort disse organisasjonsformene interessante er at de synes å oppnå gode resultater i et langsiktig perspektiv.

I en interessant norsk artikkelsamling av Joint og Warner (1985) presenteres temaet ledelse og organisasjon i ulike kulturer ut fra flere innfallsvinkler. Man tar opp den kulturelle pluralismen innen vestlig ledelsestradisjon, og ledelse i Øst-Europa, Japan og den tredje verden. Videre drøftes forskjeller når det gjelder verdier, kultur og utdanningsbakgrunn hos ledere i ulike vestlige land.

I en annen studie av Gunz og Whitley (1985) drøfter en hvordan et "spesialiserende" kontra "generaliserende" karrieremønster og tilhørende ledelseskultur, virker inn på atferdsstandarder som settes og på strategier som velges. Kverneland (1985) viser hvordan Japans spesielle industristruktur og -kultur bevirker at det bygges opp barrierer mot utenlandske konkurrenter som vil forsøke å etablere seg i Japan. Dette er arbeider som illustrerer bredden og relevansen i denne forskningstilnærmingen.

Bedriftskulturer

Denne tilnærmingen vektlegger bedriftskultur som *indre variabel* i organisasjonen, og styrke og svakheter ved bedriftskulturen vil påvirke produktivitet, økonomi, service mm. Videre framheves at organisasjonene er *kulturproduserende* enheter ved at de i tillegg til å produsere varer og tjenester også frambringer kulturelle ytringer og gjenstander som f.eks. ritualer, seremonier, historier, normer, verdier etc. I disse studiene vektlegges først og fremst de indre *sosiokulturelle kvaliteter* ved organisasjonen, selv om ytre forhold og omgivelser er momenter som blir notert og har indre relevans. Tidligere vektla forskning på dette området systemteoretiske tilnærminger med analyse av strukturer, størrelse, teknologi og ledelse som de viktige moment. I 60-årene har mer subjektive variabler som kultur og symbolske prosesser blitt sett på som viktige (Smircich, 1983 s 344-347). Et sentralt tema innen denne forskningstradisjonen er hvorvidt ”sterke” bedriftskulturer gir gode resultater, og på hvilke områder får man resultater (Peters og Waterman, 1984, Deal og Kennedy, 1984). Dette vil bli et hovedtema i mott arbeid. Videre framheves at kulturen er et sosialt og normativt festemateriale som holder en organisasjon sammen, og gir retning og enhet til virksomheten (Christensen m.fl., 1984).

Denne forskningstradisjonen synes også å ha en viss relevans med tanke på organisasjonsutvikling og ledelse, da det er et sentralt poeng innen dette tilnæringsområdet at en gjennom bevisst oppbygging av bedriftskultur og symbolsk ledelse, kan forsterke og utvikle en kultur som gir resultater over tid. Dette blir en hovedproblemstilling i denne rapporten, og vil bli utdypet senere.

3.3 Kultur som en rotmetafor – organisasjon er kultur

Her vil vi gå nærmere inn på kultur oppfattet og fortolket som ”a root metaphor for conceptualizing organization” (Smircich, 1983 s 347). I det ligger en oppfatning om at organisasjoner er kultur – ikke at de *har* kultur som under forrige avsnitt. Kultur oppfattet som en

”rotmetafor” er svært ulik andre oppfatninger hvor man trekker analogier mellom organisasjoner og organismer, maskiner og andre organisasjonsbilder.

Innen denne forskningen forlater man det *instrumentelle* synet på organisasjoner, og ser på de som *sosiale fenomener*. Denne oppfatningen gir større rom for tvetydighet på grunn av kulturens ikke-konkrete status. En ser på organisasjoner som ekspressive former, en manifestering av menneskelig bevissthet. Og de blir forstått og analysert ikke bare økonomisk og materielt, men først og fremst ut fra deres ekspressive, ideasjonelle og symbolske karakter.

Ut fra et slikt perspektiv vil man studere fenomenet organisasjon gjennom subjektive erfaringer, og en vil være opptatt av å finne ut hvilke mønstre som gjør organiserte handlinger mulige. Disse tre retningene som oppfatter kultur som et ideasjonelt fenomen, har forskjellige oppfatninger av kulturens karakter:

- kognitivistene - kultur er delt/felles kunnskap.
- symbolistene - kultur er meningsfellesskap.
- strukturalistene - kultur er manifesteringer og uttrykk for sinnets ubevisste handlinger.

Organisasjonskultur i et kognitivt perspektiv

Innen denne tradisjonen ser en på kultur som:

”a unique system for perceiving and organizing material phenomenon, things events, behaviour and emotion.”

(Goodenough, 1971)

Det sentrale blir å finne fram til hvordan organisasjonsaktørene oppfatter verden og virkeligheten, og hva slags regler kommunikasjonen følger.

Harris og Cronen (1979) analyserte en organisasjon ut fra slik ”regel-teori”, og mente at organisasjonskulturen var representert gjennom ”a master contract” som inkluderte organisasjonens selvbylde, dens

grunnleggende regler og atferdsregulerende normer. Denne ”masterkontrakten” ble sett på som noe som hadde utviklet seg gjennom menneskelig samhandling og det formidlet en kontekst for samhandling.

I det hele synes det som om det kognitive perspektivet vinner fram når det gjelder studier av organisasjoner. Kjente navn som Weick (1979) og Argyris og Schön (1978) er eksempler på hvordan organisasjoner kan sees på som nettverk av subjektive meningsfellesskap eller felles referanserammer som fungerer som ”grammatikk” for menneskelig samhandling.

Gioia og Pool (1984) har lansert begrepet ”script” som en ramme for å forstå den kognitive dynamikk som ligger under organisasjonsmessig atferd og handling. De oppfatter et ”script” som en skjematisk kunnskapsstruktur som er bevart i minnet og som spesifiserer hensiktsmessig atferd eller handlingssekvenser som er tilpasset situasjonen.

”Script processing” is the performance of behaviour or events contained in the knowledge structure. Many facets of organizational behaviour can be effectively described, analyzed and understood by using the script concept and processing notion.”

(Ibid s 449)

I et paper av Haugedal (1985) vises hvordan en kan bruke Kellys Repertory Grid til å måle foretakskulturen. En forutsetning for å kunne gjøre det er at en har en helhetlig teori på foretakskultur. En *kognitiv infrastruktur* er en slik helhetlig tilnærming.

Innen den kognitive forskningstradisjonen er man opptatt av å finne fram til nye veier for å kunne forstå *organisert aktivitet* som fenomen. Forskningsspørsmålene går i denne retningen:

- hva slags kunnskapskultur opererer her?
- hva slags ”regler” eller ”script” veileder handlingene?

En forsøker: forstå, diagnostisere og endre måten organisasjonen fungerer.

Organisasjonskultur i et symbolsk perspektiv

Innen denne tradisjonen er man opptatt av å studere kultur gjennom det system av symboler og meningsfellesskap som dannes som følge av kulturen. Man forsøker å fortolke og forstå og dechiffre virkeligheten gjennom de kulturelle symboler og opplevelser som er meningsfulle for aktørene innenfor en gitt setting. Man er også opptatt av måtene eller mønstrene disse symboler og gjenstander er knyttet sammen på – for at de skal bli meningsfulle, og ikke minst de tilbakevendende temaer.

Innen organisasjonsforskning er man særlig opptatt med praktiske problemstillinger som hvordan man skaper og opprettholder en organisasjonsfølelse og hvordan man kan få medarbeidere til å opptre koordinert og målrettet. Videre vil en vektlegge det å skape et meningsfellesskap som en sentral lederfunksjon (Smircich og Morgan, 1982). Dette temaet er i betydelig grad blitt tatt opp til forskning innen ledelse og organisasjon. Dels fordi det foreligger en serie symboler og seremonier som kan underkastes forskning, og dels fordi det som forskningsfelt er lett tilgjengelig og lett gjennomførbart.

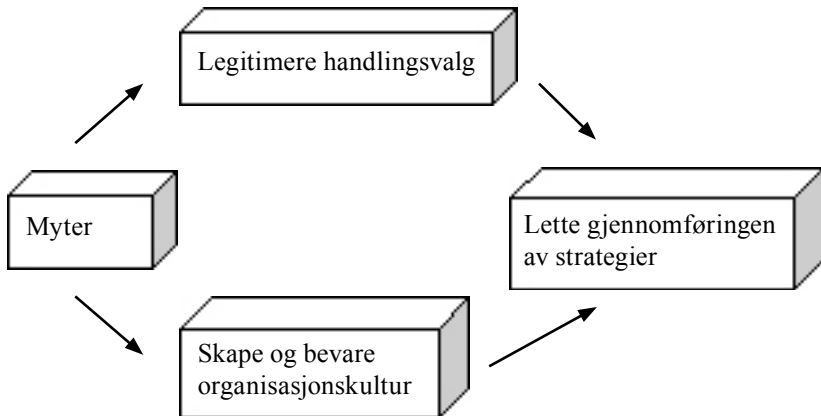
Trice (1985) har nylig presentert en omfattende og svært interessant gjennomgang av forskningen på dette området. Han foretar bl.a. en drøfting av hvordan ulike slags seremonier – hvor både de mer ekspressive som ritualer, symboler, legender og folkløse og de mer diskrete og forsiktige som myter, historier og karakteristikk inngår i en *konsolideringsprosess* av det meningsgjørende ved organisasjonskulturen, og bidrar til å forsterke, støtte og utvikle organisasjonskulturen. Han viser at det i moderne bedrifter finnes en rekke klassiske stammeriter (rites de passage, karriereriter, degraderingsriter, konfliktreduseringsriter, fornyelsesriter eller integreringsriter). Hver av disse vil framtre gjennom seremonier og ha en latent ekspressiv funksjon. De kan enten være *funksjonelle* eller *dysfunksjonelle* for organisasjonen. Videre viser han at seremonier ikke bare har en konservativ bevarende karakter, men også vil kunne forsterke og konsolidere beslutninger og endringsprosesser (Trice, 1985).

I en artikkelserie i tidsskriftet ”Ledelse” (1986) foretas en gjennomgang av hvordan bedriftshistorier kan bidra til positiv eller negativ utvikling – alt etter historiens karakter – og at de er virkningsfulle med hensyn på:

”å delaktiggøre i værdinormer, fordi de eksemplifiserer og setter abstrakte verdier ind i en konkret sammenheng. De giver ledere en brugbar måde til at forstå og måske påvirke de kort, der opstår i medarbejdernes hoveder.”

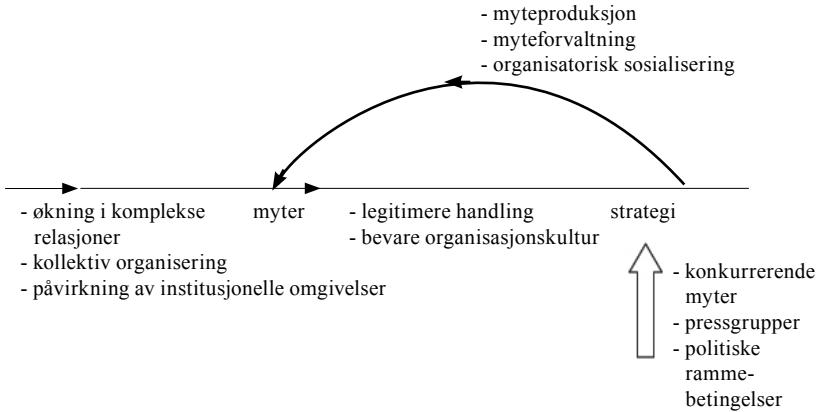
(Artikkel 3 s 31) (Ledelse: Virksomhetskultur: En verden av mystiske sagaer, Artikkel 1, 2 og 3)

I et norsk arbeid har Karlsen (1985) på en interessant måte belyst hvordan oljemyster kan brukes til organisatorisk og politisk legitimering utad og til identitetsskaping innad. Videre at mytene kan bidra til integrasjon og mønsterbesvarelse ved at mytene bidrar til en sosialisering i verdensomspennende konsern. I en figur har han illustrert organisasjonsmytenes hovedfunksjon:



Figur 3.2 Organisasjonsmytenes hovedfunksjon (Karlsen, 1985 s 49)

Og i figur 3.3 hvordan de inngår i en større strategisk-historisk sammenheng for en virksomhet.



Figur 3.3 Historisk-funksjonell modell (Karlsen, 1985 s 50)

Som en har sett har også denne tilnærmingen til organisasjonskultur interessante og aktuelle perspektiver, og vil kunne belyse organisasjonskulturens karakter og muligheter i en bredere management sammenheng.

Organisasjonskultur i et strukturelt og psykodynamisk perspektiv

Innen den psykoanalytisk påvirkede tradisjon sees kultur som et uttrykk for ubevisste psykologiske prosesser. Og organisasjon sees på som en projeksjon av ubevisste prosesser. Organisasjonen er analysert med hensyn på det dynamiske samspillet mellom ubevisste prosesser og deres bevisste manifesteringer, og man er opptatt av å avdekke de gjemte, universelle strukturer ved mennesket.

”The task of structural analysis is to discover an order of relation that turns a set of bits, which have limited significance of their own, into a intelligible whole. This order may be termed “the structure”.”

(Turner, 1977 s 101)

Slike strukturer løser problemer når det gjelder menneskelig samhandling, og hvordan en skal forholde seg i kulturen. Denne tilnærmingen er lite benyttet innen organisasjonsvitenskapen, men det finnes noen

eksempler på slike dybdepsykologiske tilnærminger hvor bl.a. Jungs arketyper blir brukt som analyseenhet og Levi Strauss strukturalisme (Smircich, 1983 s 352).

3.4 Sammenfatning og vurdering

Med støtte i Smircich (1983) har vi gruppert hovedtemaene innen forskning på bedrifts- og organisasjonskultur slik:

- A) Komparative studier av organisasjonskultur.
- B) Studier av bedriftskulturer.
- C) Organisasjonskultur analysert med vekt på menneskers erkjennelse av virkeligheten.
- D) Organisasjonskultur analysert med vekt på kulturens symboler og prosesser.
- E) Organisasjonskultur analysert ut fra et strukturelt, psykodynamisk perspektiv.

I denne oversikten har jeg, med støtte i faglitteraturen, klargjort at det foreligger to grunnleggende oppfatninger av organisasjonskultur:

- (1) som variabel "organisasjonen har kultur"
- (2) som rotmetafor "organisasjonen er kultur"

Videre har de kommet fram til at de komparative og bedriftskulturelle tilnærminger skiller seg fra hverandre ved at "de komparative" er opptatt av den kultur som føres inn i organisasjonen gjennom nye ledere eller generell påvirkning fra omgivelsene (*ytre variabel*). Mens "corporate culture" tradisjonen vektlegger kultur som en *indre variabel* som ut fra sin styrke eller svakhet vil frambringe gode eller variable/dårlige resultater for organisasjonen.

Også om man forlater dette *instrumentelle* synet på kultur og erstatter det med en *sosial/fenomenologisk kulturforståelse*, finner man bidrag både til forståelse av begrepet organisasjonskultur, og bidrag som har nytteverdi innen praktisk ledelse.

Det kognitive perspektivet ser på kultur som vår felles og delte kunnskap, og er opptatt av å klargjøre de *kunnskapsstrukturer og regler* for kommunikasjon og samhandling som aktørene følger. Man forsøker å forstå, diagnostisere og endre måter organisasjoner er og fungerer på.

Innen den symbolske tradisjonen er man opptatt av karakteren ved de symboler og meningsfellesskap som kulturen danner. Man forsøker å fortolke virkeligheten og kulturen gjennom å analysere og fortolke symboler og prosesser, og vise hva slags funksjon disse kan ha i en bredere ledelsessammenheng. Dette er gjort med brillians og relevans både av Trice (1985) og Karlsen (1985).

I det etterfølgende avsnitt vil jeg gå noe grundigere inn i kulturbegrepet, og dra nytte av de perspektiver som er framkommet.

3.5 Organisasjonskultur – om begreper og tilnæringsformer

Kritikk av begrepsbruken i organisasjonslitteraturen

I en analyse av teorier og begreper om organisasjonskultur refererer Allaire og Firsirtou (1984) til en omfattende opplisting av organisasjonsteoretiske arbeider og finner både biomorfe, automorfe og sosiomorfe forståelsesrammer lagt inn i begrepsbruken. Innenfor den sosiomorfe tradisjon hvor organisasjoner sees på som små samfunn med egne sosialiseringprosesser, sosiale normer og strukturer, finner en begrepet organisasjonskultur. Og er organisasjoner miniatyrsamfunn, så bør de ha distinkte kulturelle trekk.

”While uniqueness of individuals is expressed in their personality, the individuality of organizations may be expressed in terms of their differing cultures.”

(Eldridge og Crombie, 1974 s 88)

Dette synspunktet støttes, men Allaire og Firsirtou (1984) framholder som en helt nødvendig forutsetning at da må også begrepet avklares

og dets relevans og innhold tydeliggjøres. Og de framholder videre at i organisasjonsvitenskapene er kulturbegrepet behandlet som en:

”undefined immanent characteristic of any society, as yet another contingency factor with a varying and little understood incidence on the functioning of organizations.”

(Ibid s 194)

Det henvises til en omfattende litteraturliste over sentral forskning og faglitteratur hvor begrepet eller forestillingen om at organisasjoner har kultur blir framsatt. Dette gjelder både organisasjonskultur og begrepet bedriftskultur (corporate culture) som framtrer gjennom meningsdannelser, verdier, trosforestillinger, legender og myter, historier, riter, ritualer og seremonier. De beskylder organisasjonsforskere for å bruke disse begrepene helt tilfeldig og overfladisk.

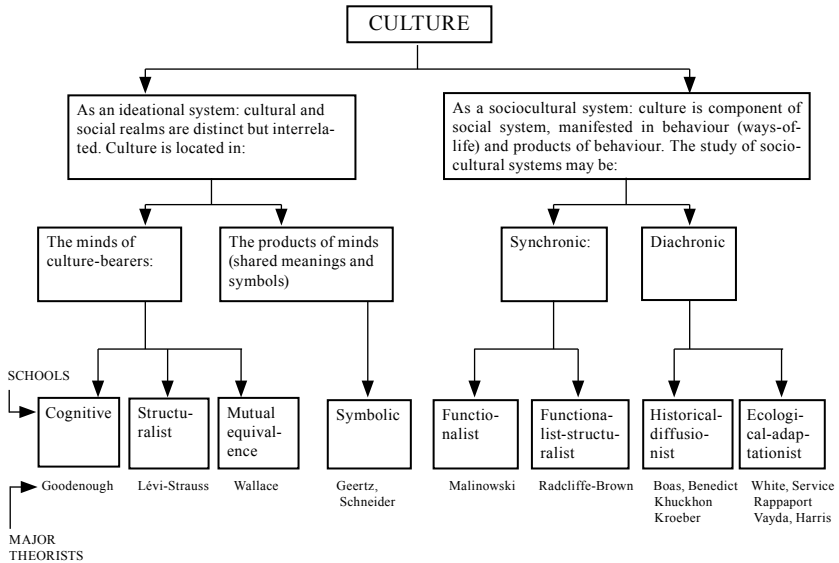
“Indeed, with a few notable exceptions, invocations of culture are not followed by any elaboration. It is presumed that the word “culture” is a stenographic cue for “values, norms, beliefs, customs” or any other such string of convenient identifiers chosen among the vast assortment of definitions available in a random pick of text from cultural anthropology.”

(Ibid s 195)

Jeg synes denne kritikken mot den toneangivende faglitteratur for å bedrive ubevisst begrepsekletisme har mye i seg. Dette vil jeg komme tilbake til i senere oppsummeringer og vurderinger. Som et bidrag til klarere begrepsbruk og teoretisk forståelse vil jeg her presentere den teoretiske ramme som Allaire og Firsirotu (1984) setter begrepet organisasjonskultur inn i.

Kulturbegreper

Ut fra en typologi over skoleretninger innen sosialantropologien som på ulike måter presiserer kulturbegrepet (jfr. figur 3.4), foretar Allaire og Firsirotu (1984) en systematisk gjennomgang av disse skoleretningene, og relaterer dem til begreper om kultur som de finner – eksplisitt eller implisitt – i ledelse og organisasjonslitteraturen.



Figur 3.4 A typology of its concepts of culture (Allaire og Firsirotu, 1984 s 196)

Hovedskillet går altså mellom en oppfatning av kultur som enten er bygd inn i det sosiale system og manifestert i menneskers atferd, eller som et ideasjonelt system hvor selve kulturelementet framtrer gjennom ideer, forestillinger hos mennesker eller kulturbærere.

Kultur som:

- et element i det sosiale system og manifestert i menneskers atferd
- et system av ideer hos kulturbærere eller i fellesskapet delte symboler

framtrer som et hovedskille i begrepsforståelsen. Dette synspunktet nyanseres ytterligere og Allaire og Firsirotu (1984) foretar en gjennomgang av ledelses- og organisasjonsfagenes forståelse ut fra alle underliggende kategorier. De gjør en imponerende opplisting og begrepsanalyse i en vedlagt oversiktstabell hvor ledelses- og organisasjonsvitenskapens begrepsbruk innpasses i sosialantropologiens kategorier. Her vil jeg peke på noen hovedskiller i begrepsbruken:

Organisasjonskultur som del av et sosiokulturelt system

I hovedsak har organisasjonslitteraturen *ikke* skilt mellom de sosiale, strukturelle og de ideasjonelle/symbolske dimensjonene ved organisasjoner. Synspunkter som går tilbake til tidligere antropologisk litteratur går igjen. Ideasjonelle komponenter (som f.eks. felles meninger og verdier, kunnskapssystemer, trosforestillinger etc.) blir uten motforestillinger blandet med sosiale-strukturelle komponenter i et helhetsbegrep. Siden symbolske og formelle aspekter ved organisasjoner er antatt å være i harmoni og gjensidig støttende, blir det rettet for lite oppmerksomhet mot mulige dissonanser eller manglende sammenfall mellom kulturelle og sosiokulturelle aspekter. Det samme gjelder det sosiokulturelle i motsats til det klart atskilte ideasjonelle området. (Ibid s 199)

Funksjonalisttradisjonen representert ved Malinowski bygger på at sosiale institusjoner og kulturelle manifestasjoner enten tjener interesser og behov hos individet i samfunnet eller vil forsvinne. Mange myter, institusjoner og kulturelle produkter vil kunne forklare sin uopp- holdelige eksistens ved at de tjener slike grunnleggende behov. Dette synspunktet finner Allaire og Firsirotu (1984) igjen i behovsfunderte teorier om kultur. Bl.a. hvordan menneskelige behov får innflytelse på orgnaisasjoner. Human relation teoriene og Maslows behovshierarki er eksempler på dette, og det stilles spørsmål ved i hvilken grad en forretningspolitikk avspeiler grunnleggende behov hos gründer eller innflytelsesrike grupper.

Struktur-funksjonstradisjonen representert ved Radcliffe-Brown framhever at organisasjoner er systemer med mål, hensikt og behov som er i funksjonell samhandling med omgivelsene. Derfor vil ikke organisasjoner få en kultur som atskiller seg fra dets sosiale system. Og organisasjonenes kultur vil heller ikke atskille seg for sterkt fra det omkring-liggende samfunn. Her henvises til Parson (1960 s 20) som framhever at en organisasjons verdisystem alltid vil være en subverdi av et høyere-orden-system. Selznick (1957) og Rehnman (1973), som begge deler dette grunnsynet, framhever at en grunnleggende akseptering av dette synet ikke utelukker at forskjellige verdisystem,

ideologier og karakteristika kan oppstå i forskjellige organisasjoner som opererer under like betingelser.

Økonomi-ogtilpasningstradisjonen representert ved bl.a. Whyte (1957) framhever at kultur er et system av sosialt overførte atferdsmønstre som relaterer menneskers samfunn til økologiske betingelser. Dette er en type tenkning som finnes igjen i populasjonsøkologi og i teorier om organisasjoners kamp for å overleve og ikke bli nedslitt. Organisasjoner er sosiokulturelle systemer som framtrer i ulike former ettersom de tilpasser seg til omgivelsene og omgivelsene tilpasser seg til organisasjonene (Lawrence og Lorsch, 1967).

I dette perspektivet er et samfunns kultur en ”contingency” faktor som vil kunne påvirke strukturer og prosesser i organisasjonen. Dette perspektivet er det dominerende ved de mange tverrkulturelle studier av organisasjoner (Joint og Warner, 1985).

Gjennom dette dialektiske samspillet med omgivelsene vil organisasjoner i varierende grad avspeile verdier og kulturer i samfunnet. Om påvirkningen fra andre sterke påvirkningsfaktorer er stor, vil en organisasjons verdier, tros- og meningssystem kunne avvike vesentlig fra det som er framtreddende i samfunnet (Child, 1981). Dette synspunktet avviker fra den framherskende oppfatning innen denne teoritradisjonen.

Den historiske-diffusjonist tradisjonen representert ved bl.a. Benedict legger derimot stor vekt på å forklare kulturelle omdannelser. Denne tradisjonen fokuserer studiene av dynamiske og kulturelle omforminger, og hvordan man kan kartlegge og beskrive akulturasjons- og diffusjonsfaktorer. Allaire og Firsirotu (1984) finner ingen klare paralleller innen organisasjonsforskningen. Men gjennom studier av organisasjoners historie er det mulig å se på organisasjoner som historisk betingede sosiokulturelle systemer. Innen bedriftskulturen vektlegges hvordan kulturen er skapt, formet og delvis omformet gjennom historien. Og Stinchcombe (1965) har sterkt poengtert at tid, sted og omstendigheter omkring en organisasjonsfødsel, vil

kunne frambringe sterke verdier og ideologier som vil bli reflektert i organisasjonens strukturer eller prosesser langt utover hva som er funksjonelt nødvendig. En vil også kunne utlede av dette at en organisasjon som sosiokulturelt system vil generere verdier som er forskjellige fra samfunnet pga sine røtter og særpreg. Dette er et moment som er særlig relevant for begrepet bedriftskultur.

Organisasjonskultur som et ideasjonelt system

Innen denne teoritradisjonen framheves at kultur holdes oppe av kulturbæreres ”oppfatninger av verden” og ”symbolske produkter”.

Kultur blir sett på som:

- en dynamisk, symbolladet kontekst (Geertz)
- et sett av funksjonelle erkjennelser (Wallace, Goodenough)
- eller som dype, ubevisste tankestrukturer (Levi Strauss)

Det henvises til Geertz (1973 s 40) som understreker at det er lite hensiktsmessig å analysere kultur gjennom atferdsmønster, skikker, tradisjoner og vanemønster. Men heller konsentrere seg om mønstre, planer, oppskrifter, regler, instruksjoner mm som det atferdsstyrende. En supplerende problemstilling vil være å fokusere *manglende tilpasning* mellom en organisasjonskultur og dens strukturer, prosesser eller ytre/indre press. En slik *dissynkronisering* mellom organisasjonens kultur og dens strukturelle elementer kan være et varsel om forfall eller revolusjon.

Den kognitive tradisjonen framhever at kultur er et sett av funksjonelle erkjennelser organisert i et kunnskapssystem og det inneholder hva en bør vite eller tro for å kunne handle og fungere på en akseptert måte i samfunnet og er et produkt av menneskelig læring. Goodenough (1971 s 28) definerer kultur som

”the ways in which people have organized their experience of the real world as to give it structure as a phenomenal world of forms, that is, their precepts and concepts.”

Denne tilnærmingen ligger nært opp mot teori- og begrepsbruk innen områdene organisasjonsklima (Taqiuri og Litwin, 1968) og organisa-

sjonslæring (Argyris og Schön, 1978). Ved klimaforskningen framheves den varige og delte oppfatningen av organisasjonens egenskaper, og ved organisasjonslæringen framheves at organisasjonen er et forum for individers ulike måter å representere organisasjonen på, og at organisasjonen har minne, kognitive systemer, mentale kart, syn på verden, myter mm.

Den strukturelle tradisjon representert ved Levi-Strauss sikter mot å avdekke kulturelle universer med iboende, ubevisste strukturer. Disse kulturelle universene mener en å finne i hjernens prosesser og strukturer, i kulturelle levninger og gjenstander og i menneskets ubevisste sjelleliv. I tverrkulturelle studier av organisasjoner finner en trekk av denne tradisjonen, og i mye av ledelsesteoriene finner en implisitte forestillinger om universelt anvendelige prinsipper. Også hos March og Simon (1958) finner en trekk av dette når de hevder at

”the basic features of the organization structure and function derive from the characteristics of human problem-solving process and rational human choice.”

(Ibid s 169)

Gjensidig-ekvivalens tradisjonen (mutual equivalence) framhever at kultur er et system av instrumentelle erkjennelser og gjensidig produktiv atferd som gjør det mulig for mennesker med ulik motivasjon og orientering å kunne organisere felles handlinger og delta i det sosiale liv i et samfunn. I dette avvises at organisasjoner har felles mål eller hensikter, delte persepsjoner, meninger og trosforestillinger. Bare et begrenset sett av erkjennelser som tjener som holdepunkter or predikterer hverandres atferd er nødvendig for at en organisasjon eller et fellesskap skal fungere som en kulturell enhet. Weick (1979) er sterkt påvirket av dette synspunktet og ser på ”kollektive strukturer” som resultat av ”a repetitive cycle of interrelated or interlocked behaviour”. Organisasjoner og kulturer blir arena og møteplass for en *synkronisering* av individers nyttefunksjoner, et sted hvor aktørenes/mikromotiver går opp i organisasjoners makroatferd, og hvor individer forsøker å nå sine mål.

For å kunne forstå en organisasjons kulturelle særpreg, må en kartlegge det komplekse og skjøre nettverk av individuelle erkjennelser og motiver for involvering, de følsomme grenser for bevaring av organisasjonen, og de kodifiserte rammer for gjensidig atferdspredikasjon. Et slikt kulturbegrep representerer det motsatte av de vanlige definisjoner av kultur som framhever delte verdier, trosforestillinger og normer. En rekke organisasjonsteoretikere bygger på mutual-equivalence teorien. De er opptatt av grad av personlig investering, kalkulerte forpliktelser, og det å kunne skille mellom organisasjoner som ”rasjonelle enheter” og som ”institusjonaliserte enheter” med sterk identifikasjon fra medlemmene.

Den symbolske tradisjonen representert ved Clifford Geertz framhever kulturbegrepet som et felles system av meninger skapt i menneskers sinn. Geertz bygger på forestillinger om en utskilt, symbolladet kulturell sektor i samfunnet, og at det knyttes *meninger* til handlinger og samhandling av sosiale aktører.

Innenfor ledelses- og organisasjonslitteraturen finner man mange antydninger om et slikt kulturbegrep. Pettigrew (1979 s 74) framholder at en organisasjons grunnlegger og dens tidlige historie spiller en viktig rolle når det gjelder å skape og forme en organisasjons kultur. Dette gjelder ikke bare de rasjonelle og konkrete sider som f.eks. struktur eller teknologi, men det gjelder også det å kunne skape verdimønstre, symboler, ideologer, språk, ritualer, myter og andre ekspressive sider ved organisasjonens liv. Slik bygger en opp en *institusjon*.

Innen organisasjonsteorier som vektlegger *handling* og fortolker disse, vil en vurdere tidligere hendelser og lederens bidrag til bedriftskulturen mer nyansert. Således vil en i organisasjoner finne en *gradering* når det gjelder deling av verdier, normer, roller, forventninger osv. En ser på disse *strukturer av mening* som en vev med unike mønstre skapt gjennom:

- organisasjonens historie
- dominerende aktørers oppfatning av situasjonen

- og medlemmers kumulative fortolkning av pågående hendelser og samhandlinger

(Silverman, 1979)

I dette bildet vil ”institusjons”-teoretikerne vektlegge den første komponenten, ”handlings”-teoretikerne den andre og fenomenologer den tredje komponenten.

Gjennom dette perspektivet som vi nå har drøftet, ser en på organisasjoner som ikke-materielle, og som sosiale konstruksjoner av en virkelighet (Berger og Luckman, 1967 og Burrell og Morgan, 1979).

Som vi har sett, gir denne kulturforståelsen rom for et bredt utvalg av syn på organisasjoner som *alle* vektlegger det symbolske, menings- skapende og følelsesladde ved organisasjonen. Men disse symbolske dimensjoner ved organisasjonenes liv er *ikke nødvendigvis* koordinert og samordnet med organisasjonens formelle strukturer, mål eller ledelsesprosesser (Allaire og Firsirotu, 1984). Dette siste kan bli en interessant analysevariabel når en skal vurdere sammenhengen mellom bedriftskultur og resultater.

3.6 Konklusjoner og vurderinger

På bakgrunn av denne gjennomgangen vil en kunne se at det er flere slags variabler som hevdes å være de krefter som former kulturen og sosiale prosesser i en organisasjon. Allaire og Firsirotu (1984) framhever tre årsaksvariabler som mulige:

- de omkringliggende samfunnsverdier og karakteristika* (struktur-funksjonalister; tverrkulturelle studier av organisasjoner og ledelse)
- organisasjonens historie og tidligere lederskap* (historisk-diffusjonister: institusjonalister)
- ”contingency”-faktorer* som f.eks. teknologi, industrielle- eller forretningskarakteristika (økologi-adapsjonister; contingency-teoretikere)

I praksis vil disse tre hovedvariablene kombinere og utfylle hverandre når det gjelder å skape og forme en organisasjonskultur. Men de forskjellige retningene framhever ulike momenter når det gjelder hva som former de indre komponentene i det sosiale system, som f.eks. kultur, struktur og samhandling mellom aktører med mere.

Aksjonalister og institusjonalister ser på kultur som et konstrukt som er dømt til å manifestere seg gjennom en forvirrende blanding av verdier, tro, meningsstrukturer, symboler, myter, ideologier og gjennom kulturytringer som riter, ritualer, spesialisert språk, diktning, skikker etc.

Både *funksjonalister* og *aksjonalister* studerer kultur gjennom menneskers handlinger. De første vektlegger at kultur kommer til uttrykk hos dominante aktører som påfører andre sine verdier, behov og preferanser, mens de siste vektlegger den meningsskapende effekt samhandling har for oss. Innen *fenomenologien* vektlegger en aktørens egen konstruksjon av mening og virkelighet.

Kognitivist vil vektlegge de felles kognitive konstrukter som organisasjonsmedlemmer gir uttrykk for, og hvordan aktører opptrer og handler i organisasjonen. De vektlegger organisasjonens minne, læreevne osv, og studerer medlemmenes langsiktige persepsjon av organisasjonsklimaet.

Strukturalister vektlegger hvordan universelle og grunnleggende trekk ved ledelse og organisasjon påvirker organisasjonens medlemmer og tilfører dem de samme latente strukturelle og kulturelle trekk.

Det som *avklares lite* i organisasjonsvitenskapen er det problematiske forhold mellom *kulturelle og strukturelle aspekter ved en organisasjon*. Videre er organisasjonslitteratur taus når det gjelder *måter å integrere aktører og kultur i en organisasjonssetting* (Allaire og Firsirotu, 1984). Flere av disse begrepene innebærer motsatte og til dels gjensidig utelukkende oppfatninger om hva kultur i en organisasjon varsler og gir signal om.

I de to neste avsnittene vil jeg gå inn på mer avgrensede – og for vår problemstilling mer hensiktsmessige begrepsmodeller.

3.7 Organisasjonskultur - begrepsanalyse

For å kunne velge et hensiktsmessig begrep for å studere og belyse organisasjonskulturer hevder Allaire og Firsirotu (1984) at tre grunnleggende spørsmål må avklares:

1. Har organisasjoner kultur som er ulik kulturen i det omkringliggende samfunn?
2. Er organisasjoner (a) totale sosiokulturelle system eller er de (b) satt sammen av ett sosialt system og ett atskilt, ideasjonelt kulturelt system; og hvor den enkle isomorfe måten er en av flere måter å integrere det sosiale og det kulturelle?
3. Vil kultur som ideasjonelt system bli oppfattet (a) som lokalisert i menneskers sinn og med mennesker som kulturbærere eller (b) er kultur et sinnsprodukt som deles av mennesker, og som framkommer gjennom samhandling og i samhandlingens resultater?

Spørsmål (1) representerer en antakelse som både ut fra erfaringer og empiri tas for gitt. Selv om et samfunn etter dets karakter av enhet kontra pluralisme kan legge mer åpne eller mer lukkede rammer for organisasjonsdannelse og -utvikling, (jfr. f.eks. Bronfenbrenner (1973) drøfting av utdannings- og oppdragelsesinstitusjoner i ”to verdener” – USA og USSR) så vil en likevel kunne utvikle organisasjonskulturer som er meget ulike og med ulik grad av resultatoppgivelse. En kan derfor *forutsette* at (1) organisasjoners kultur vil kunne bli både lik og ulik kulturen i det omkringliggende samfunn.

Spørsmål 2 er en problemstilling som i liten grad er *eksplisitt* belyst i organisasjons- og ledelseslitteratur. Men det er en utfordrende problemstilling som vil bli nærmere belyst under analysen av sosialiserings- og managementmodellene. Det er også synlig i contingency tradisjonen ved at Allaire og Firsirotu (1984) skiller mellom et kulturelt og et sosiostrukturelt system.

Allaire og Firsirotu (1984) sier at:

”It stands to reason that the organizations formal, structural dimensions and its symbolic, cultural ones, subjected to different degrees of external pressure and characterized by different adaption and integration mechanisms, may well be a state of tension, disharmony or dissonance; dissynchronized, Chalmer Johsen would say”.

(Ibid s 210-211)

Det henvises til organisasjonsforskning som viser at når marked, konkurrenter eller teknologi endrer seg, vil et firma relativt raskt tilpasse seg gjennom de *formelle* målsettinger, strategier og strukturer, mens organisasjonens *kulturelle system* vil ha større vansker med å tilpasse seg. Dette vil kunne frambringe alvorlige dysfunksjoner som følge av konflikter mellom det kulturelle og det sosiokulturelle system (Johnsen, 1966).

Rhenman (1973) ser på *reduisert intern effektivitet* som noe som har sin årsak i dissonans mellom organisasjonens verdisystem og andre undersystemer. Pfeffer (1981 s 6) hevder at organisasjoner består av symbolske og instrumentelle komponenter som har svært ulike avhengige variabler, prosesser og er seg i mellom bare ”imperfectly linked”.

Ansoff (1977) har skissert en teori om at kulturaspektet og de aspekter som skal tjene organisasjonens omgivelser ikke vil være tilpasset til hverandre – spesielt under turbulente situasjoner.

Med dette som belegg, *forutsetter* jeg at organisasjoner har et atskilt *sosioteknisk* og et *kulturelt, ideasjonelt system*. *Organisasjonens effektivitet* vil i betydelig grad være betinget av grad av synkronisering mellom organisasjonens *verdimeessige og symboliske aspekter og de formelle strukturer, mål og ledelsesprosesser*.

Spørsmål 3 fokuserer problemstillingen om hvorvidt kultur formidles i og gjennom menneskets kognitive funksjoner eller om kultur er

felles kognitive forestillinger og produkter som framkommer gjennom individers samhandling. Tre-teoritradisjoner (kognitive, strukturalister og gjensidig balanse) ser på kultur som plassert i menneskers kognitive funksjoner, mens den symbolske tradisjon ser kultur lokalisert i de *prosesser og produkter* som er resultat av delte oppfatninger hos mennesker og samfunn. Disse produkter eller forestillinger kan være av både materiell og immateriell art.

Om en ser på språket, blir det uttrykt og manifestert gjennom en felles meningsramme og allment tilgjengelige ytringer, men det læres individuelt og det tillater betydelige variasjoner med hensyn til de kognitive strukturer som legges inn i det, og det kompetansenivå det anvendes på. Disse synspunktene peker i retning av støtte til den symbolske teoritradisjonen.

Ut fra et slikt kultursyn vil grad av integrering mellom individet og det kulturelle system være et empirisk spørsmål. En kan tenke seg *tre mulige nivåer*:

- (a) *Fullstendig og total replikasjon* (Eks. Macobys "company man" hvis identitet er basert på å være en absolutt del av selskapets totalitet).
- (b) *Delvis replikasjon* (Organisasjonens verdier og symboler trer bare *modifisert* fram gjennom aktørens personlighet og erfaring i og utenfor organisasjonen. Likevel forutsettes det at det finnes et meningsfellesskap i bedriften.)
- (c) *Metalkulturell form for replikasjon* (Individene forstår organisasjonens symboler og bruker det til å foregripe og predikere andre organisasjonsmedlemmers atferd. Men forholdet er bare av *teknisk og kognitiv* karakter. Der foreligger ingen involvering eller effektiv engasjement i forhold til organisasjonen. Eksempler er konsulenter, forskere mm. som kan ha betydelig kompetanse og kunnskap om en organisasjon, men som ikke involverer seg i dem. Denne kompetansen kan også være av generell art og gjøre det mulig å være kompetent overfor mange organisasjonskulturer.

Alle disse tre nivåene kan prinsipielt være representert hos forskjellige aktører i samme organisasjon på samme tid. Allaire og Firsirotu (1984) refererer til dette som ”kulturell kompetanse” og det er uttrykk for ulike måter og nivåer i tilpassing mellom aktører og kulturer.

Sammenfatning

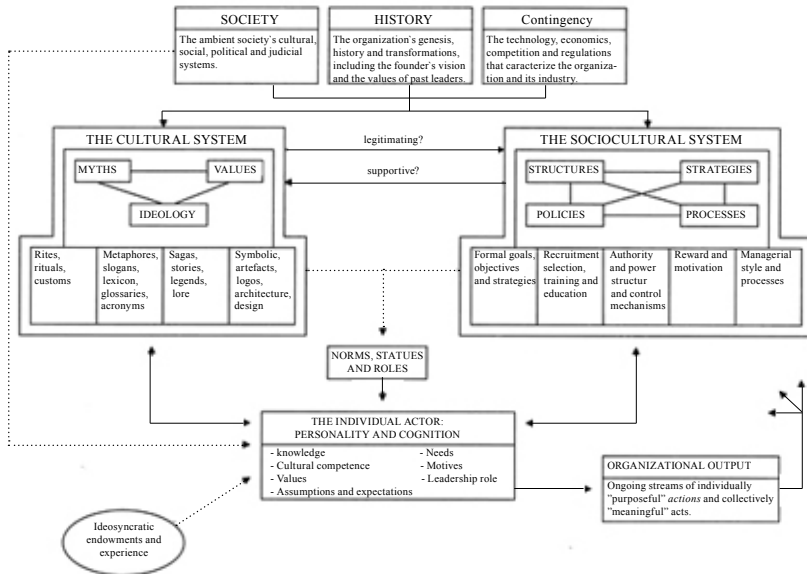
Med bakgrunn i denne begrepsdrøftelse, støtter jeg det syn at organisasjons- eller bedriftskultur må sees på som *en* atskilt del av organisasjonens mange funksjoner. Med andre ord at man må skille mellom organisasjonens *sosiotekniske* og de *kulturelle ideasjonelle* systemer.

Videre kan man kunne forestille seg fullstendig harmoni og integrasjon mellom disse undersystemene, eller total disharmoni og disintegrasjon. Som en hypotese vil jeg framholde at organisasjonens resultater vil være positive og gode når det foreligger harmoni og integrasjon, og negative under motsatte vilkår.

Videre vil jeg framheve at organisasjonskulturen er *prosesser og produkter av samhandling* mellom aktører i organisasjonen, men det er enkeltmennesker i samhandling som er bærere av denne kulturen – og kvaliteten og kompetansen ved disse kulturprodukter og – ytringer vil variere med kvaliteten på individene og kvaliteten på samhandlingsprosessen. Når det gjelder *grad av forbindelse* mellom *organisasjon* og den enkelte *aktør* kan en forestille seg ulike grader som varierer fra en *total replikasjon* med verdiensretting og total kognitivt engasjement til et *metakulturelt forhold* uten verdimesig involvering, men hvor forholdet kan være utmerket på det tekniske og kognitive området.

3.8 Organisasjonskultur – begrepsmodell

På bakgrunn av en symbolsk oppfatning av begrepet organisasjonskultur, har Allaire og Firsirotu (1984) utformet en begrepsmodell over fenomenet organisasjons- eller bedriftskultur. Denne modellen er gjengitt i figur 3.5.



Figur 3.5 A conceptual Framework for organizational culture (Allaire og Firsirotu, 1984)

Denne begrepsmodellen er bygd opp omkring tre komponenter som er gjensidig knyttet til hverandre.

- Sosioteknisk system

- består av samhandlingen mellom formelle strukturer, strategier, politiske retningslinjer og ledelsesprosesser; og av alle underordnede sider ved en organisasjons formelle og tekniske systemer (formelle mål, autoritetsforhold, maktstrukturer, kontrollmekanismer, belønning, motivasjon, rekrutteringsprosesser, opplæring, ledelse etc.).

- Kulturelt system

- består av organisasjonens meningsskapende og delte symboler slik de manifesterer seg symbolsk gjennom:

- myter (affektive forbindelser mellom glorifiserte forhold og nåtidens realiteter. Har ofte som funksjon å legitimere dagens organisasjon og ledelse.)

- ideologi (et forenende og symbolsk trossystem som har en påtvingende, mytisk forklaring på virkeligheten. Det vil kunne legitimere sosial orden eller fremme radikalt forskjellige mål gjennom kollektive handlinger.)
- verdier (som er symbolske fortolkninger av virkeligheten. De gir *mening* til sosiale handlinger og er en standardnorm for sosial atferd. Verdiene er elementene som former en ideologi og kan arrangeres i et trossystem.)

Videre består kultursystemet av en rekke kulturelle ytringer og gjenstander. Eksempler på dette er:

- riter, ritualer og skikker
- språklige særegenheter og uttrykksformer
- slagord
- sagaer, historier, legender og annen bedriftsfolklore
- logoer, design mm
- arkitektur

Ikke alle organisasjoner vil frambringe myter og ideologier, men *alle* vil få fram karakteristiske verdier og være et avledet system av symbolske ytringer og artifakter.

- **Individuelle aktører**

Består av mennesker med deres særegne begavelser, erfaringer og personligheter. De er ikke bare passive mottakere av en objektiv gitt virkelighet, men vil bearbeide og omforme den og slik bidra til å gi virkeligheten innhold og mening. Videre vil de forsøke å skape et enhetlig bilde av virkeligheten og gi organisasjonen et orienteringspunkt. Den enkelte aktørs grad av integrering i det kulturelle system *kulturell kompetanse og grad av meningsfelleskap* med andre aktører – kan variere sterkt, men det skapes av det samme (Allaire og Firsirotu, 1984).

Samspill og samhandling mellom systemene

Det *kulturelle* og det *sosiostrukturelle systemet* fungerer i et komplekst samspill. Begge er skapt gjennom samvirkende forhold i:

- *det omkringliggende samfunns* kulturelle, sosiale og juridiske system
- *organisasjonens historie* med vekt på utviklingshistorie, omdannelser, gründers verdier og ideer, tidligere ledes historie mm
- "*contingency*"-faktorer med vekt på teknologi, økonomi, kompetanse og særegenhet ved denne type virksomhet

Begge systemene er under *normale betingelser gjensidig støttende*, men det foreligger potensiale for *konflikter, spenning og stress mellom systemene* når organisasjonen utsettes for et ytre press. Dette presset kan skyldes raske endringer i omgivelsene eller gradvise, kumulative endringer som ikke oppdages raskt nok av organisasjonen.

Alt etter styrke og særegenheter ved symbol og meningsystemene, og resultater av stress og konflikter mellom de to systemene, vil *effekten på output* kunne variere fra midlertidig effektivitetstap til kronisk stagnasjon eller fra kulturrevolusjonen til forfall og organisasjonsdød. En kan få følsomme indikatorer på grad av integrasjon mellom de to systemene ved å studere normer, roller, status, formelle og uformelle signaler i selve organisasjonen.

Sammenfatning og vurdering

Det er her presentert en begrepsmodell over fenomenet organisasjonskultur

- hvilke elementer inngår
- hvilke systemer det samhandler med
- og hvordan organisasjonskulturbegrepet inngår i en mer total organisasjonsteoretisk ramme

Videre har vi fått en drøfting av mulige teoretiske paradigmer hvor man med hjelp fra sosialantropologiens kulturforståelse – har valgt et kulturbegrep som både inkluderer og skiller mellom et sosiokulturelt delsystem og et ideasjoneltkulturelt delsystem, og hvor den individuelle aktør i samhandling med andre skaper målrettede handlinger og et kollektivt meningsfellesskap.

I min sammenheng gir denne begrepsmodellen en nyansert analyse av (1) de elementer som inngår i organisasjonskulturbegrepet og (2) hvilke faktorer som skaper og former organisasjonskulturen. Videre har en fått klargjort (3) hvilke delsystemer det ideasjonelle og kulturelle samhandler med og (4) analysert karakteren og kvaliteten i den samhandlingen som beveger seg fra å kunne være gjensidig støttende og legitimerende og til å være i spenning, stress eller konflikt med (5) effektivitet av varierende grad og organisasjonssammenbrudd som et mulig resultat.

4.0 ORGANISASJONSKULTURENS BEGREPSMODELLER

4.1 Problemstillinger og avgrensninger

Tidligere har jeg understreket at det innen den fag- og forskningstradisjon som belyser fenomenet organisasjonskultur, finnes flere og til dels motsetningsfulle oppfatninger av både begrepet og fenomenet organisasjonskultur. I tillegg har bøker og faglitteratur uklare og til dels ufullstendige teoretiske oppfatninger av hva kultur er og hvordan organisasjonskulturen kan samhandle med andre deler av organisasjonssystemet. Se også Haugstveit (2007) notat 4/07.

Med grunnlag i dette, ønsker jeg å bidra til en bedre teoretisk forståelse av organisasjonskulturens innhold og funksjon – og vise hvordan den bidrar til å sikre resultater for virksomheten. Jeg gjør det ved å utvikle *tre begrepsmodeller* som hver har sin basis i forskjellige *paradigmer*. Modellutviklingen innen dette området av organisasjonsteorien synes å være mangelfullt. Disse tre begrepsmodellene vil bygge på eksisterende fag- og forskningslitteratur, men jeg vil i betydelig grad måtte utvikle og presisere modellenes forutsetninger og premisser, og på selvstendig grunnlag innføre variabler, systemer og samhandlingsprosesser der disse mangler.

I dette arbeidet tar jeg utgangspunkt i tre paradigmer – organisasjonskulturen som

- en rotmetafor

- en intern variabel
- en situasjonsbetinget variabel

og utvikler *tre modeller* som innen hver sin forskningstradisjon forklarer hvordan resultater oppstår.

Disse modellene bygger på tre ledelsesfilosofier

- sosialisering og prosessledelse
- resultatrettet og symbolsk ledelse
- og situasjonstilpasset ledelse

Hver av disse begrepsmodellene vil i hovedsak bli belyst og analysert etter tilnærmet de samme problemstillingene som er:

- (A) Hva er organisasjonskultur? Hva styrker og hva svekker organisasjonskulturen?
- (B) Hvordan inngår organisasjonskultur som element i en mer total systemmodell? Samhandling mellom undersystemer/variabler som bidrar til å styrke eller svekke en resultatrettet organisasjonskultur.
- (C) Hvordan skapes, opprettholdes og ledes en sterk, resultatproduserende organisasjonskultur?
- (D) Hva slags verdier og resultater vektlegges i og gjennom organisasjonskulturen?

I det etterfølgende vil jeg begrense meg til og konsentrere meg om:

- Organisasjonskulturer som i utgangspunktet har en *resultatorientert og instrumentell funksjon*. Kulturer som ikke er instrumentelle vil innenfor min problemstilling være meningsløs, selv om de har en viss teoretisk interesse.
- Organisasjonskultur kan oppfattes som *en eller flere variabler* i et organisasjonssystem begrepsmessig, eller som rotmetafor ("bedriftskulturen er organisasjonen") i resultatrettede organisasjoner.
- Organisasjonskulturer som det er mulig å *påvirke og lede mot optimale ytelser og resultater* på områder som f.eks. økonomi, service, salg/omsetning, produktutvikling etc.

I de etterfølgende kapitler vil organisasjonskultur bli belyst som tre paradigmer:

- Organisasjonskultur som rotmetafor – sosialisering og prosessledelse
- Organisasjonskultur som intern variabel – symbolsk ledelse
- Organisasjonskultur som situasjonsvariabel – selvregulering og tilpasset ledelse

Til slutt vil jeg drøfte hvilken av disse modeller som er mest hensiktsmessig ved kulturanalyser og ved rådgivning i offentlig og privat virksomhet.

5.0 ORGANISASJONSKULTUR SOM ROTMETAFOR – SOSIALISERINGSMODELL

5.1 Begrepsforståelse

Forutsetningen for dette paradigmet er en forståelse av fenomenet organisasjonskultur som en *rotmetafor* (Smircich, 1983). I dette ligger en grunnleggende oppfatning om at organisasjonen er kulturen, og at organisasjonskulturen *er* en viktig prosess i organisasjonen. Det representerer et skifte fra å se på en organisasjon som et konkret fenomen, til å fortolke den med et sosialt fenomen og legge inn større rom for det tvetydige og relative som følge av kulturens ikke konkrete status. Man går *utover* det instrumentelle perspektivet som ligger i maskinpregede metaforer og modeller, og *utover* det tilpasningsperspektivet som ligger i organisasjonsmetaforer.

”Culture as a root metaphor promotes a view of organizations as *expressive forms, manifestations of a human consciousness*. Organizations are understood and analyzed not mainly in economic or material terms, but in their expressive, ideational and symbolic aspects.”

(Smircich, 1983 s 347) (Min utheving)

Kultur sees på som et *ideasjonelt system* som både er klart atskilt, men samtidig innbyrdes forbundet med den sosiale verden. Kultur kan oppfattes som felles kunnskapsdannelse (kognitivt syn) eller som et system bygget på felles meningsdannelse (symbolsk syn) (Smircich,

1983 s 348 og Allaire og Firsirotu, 1984 s 198). Skal man belyse hva som styrker eller svekker denne rotmetaforbaserte kulturen, må en se på forholdet mellom de individuelle aktører og organisasjonen. Dette trer fram gjennom ulike nivåer av organisasjonsmessig kompetanse og identifikasjon, og det antyder hvor forskjellig den kulturelle kompetansen og grad av involvering kan være fra aktør til aktør:

(1) Fullstendig og total replikasjon

- menneskers identitet er basert på å være en *absolutt* del av virksomhetens totalitet. Organisasjonens verdier og symboler trer direkte og utvetydig fram gjennom aktørens personlighet og atferd.

(2) Delvis replikasjon

- organisasjonens verdier og symboler trer modifisert fram gjennom aktørens personlighet og atferd i og utenfor organisasjonen. Det foreligger likevel et klart meningsfellesskap og en viss grad av involvering.

(3) Metakulturell replikasjon

- aktøren *forstår* organisasjonens verdier og symboler, og bruker det til å fortolke holdninger og atferd. Forholdet er av teknisk/kognitiv art. Det foreligger ingen involvering eller affektivt engasjement. Eks. organisasjonskonsulenter, eksterne eksperter brakt inn for kortvarig oppdrag. (Allaire og Firsirotu, 1984 s 212)

I bedrifter vil man finne ulike styrkegrader av disse kompetanse- og identifikasjonsnivåene hos den enkelte medarbeider og i arbeidsstokken samlet.

Jeg vil derfor forutsette – uten at dette kommer eksplisitt fram i Ouchi-tradisjonens faglitteratur som har en slik rotmetafortilnærming – at skal man foreta en måling av organisasjonskulturens *styrke* gjennom disse variablene; vil en arbeidsstokk som (1) representerer *fullstendig replikasjon* av bedriftskulturen være *en sterk og enhetlig organisasjonskultur* og en arbeidsstokk som (2) representerer en *metakulturell replikasjon* være *en svakere og mindre engasjert organisasjonskultur*. Videre vil det kunne antas at grad av replikasjon hos

ledelse, nøkkelpersonell, ”frontlinjepersonale” og hos lederskikkelser på mellomnivå og i fagforeninger være av *særlig* betydning når man skal justere og forsterke organisasjonskulturen. Derimot vil holdningene til det mindre viktige personalet være av mindre betydning. Jeg forutsetter også at i tillegg til involvering/identifikasjon vil et element av faglig/teknisk *kompetanse og kunnskap* i forhold til oppgavene som skal løses også være av betydning for vurdering av organisasjonskulturens styrkegrad.

Sammenfatning og begrepspresisering

Innen *rotmetaforparadigmets rammer* oppfatter jeg *organisasjonskultur* som manifesteringer av menneskelig bevissthet. De økonomiske, teknologiske og servicemessige sidene mm ved virksomheten blir tatt for gitt. Det er oppgaver som *blir* løst. Organisasjoner blir sett på som ekspressive former hvor aktørenes grunnleggende behov og interesser kan manifesteres. Det fungerer både som meningsfelleskap og som interessefelleskap. Og som ideasjonelt system vil det bli oppfattet både som atskilt og forbundet med omgivelsene.

”Organisasjonen er kulturen og kulturen er organisasjonen.” En enhetlig og total organisasjonskultur som forutsetter tilnærmet total replikasjon og oppslutning fra medlemmenes side. I *en sterk bedriftskultur* innen dette paradigmet inngår grad og nivå av:

1. Involvering, identifikasjon
 - som bør være generelt høyt, men gjerne kan variere noe i de forskjellige grupper av ansatte. Ledere, formidlere og frontlinjepersonalets grad av replikasjon er av særlig betydning.
2. Kompetanse, kunnskap
 - som bør være over et minimumsnivå og strekke seg mot det optimale i forhold til oppgaver som skal løses. Overkvalifisering kan antas å svekke involvering og identifikasjon og dermed svekke bedriftskulturen. Kunnskap og kompetanse under minimumsnivå vil umuliggjøre likestilt deltakelse i produksjon og beslutninger – og slik svekke kulturen.

5.2 Sosialisering – systemmodell og samhandling

Begrepsforståelsen som er presentert foran er i grove trekk sammenfallende med Ouchis (1982) forståelse og oppfatning av bedriftskulturen i såkalte teori Z-organisasjoner hvor en klan defineres som:

”Et intimt samband av mennesker som er engasjert i økonomisk virksomhet, men bundet sammen gjennom mange ulike bånd.”

(Ibid s 80)

Selv om individer oppmuntres til å handle individuelt, er sosialiseringen av alle mot et felles mål så totalt, og systemets evne til å registrere nyanserte innsatser og grader av engasjement så nøyaktige at medarbeiderne i det lange løp søker å handle til fellesskapets felles beste. Teori Z-organisasjoner eksemplifiserer denne *integrasjonen* av kultur og organisasjon hvor bedriften til slutt er arbeidets mål og mening. Man forventer total replikasjon og oppslutning fra de ansatte om bedriftskulturens verdier og normer.

Ouchi og andre forfattere innen denne tradisjonen beskriver totale og enhetlige sosialiserte organisasjoner. De forklarer den indre samhandlingens i organisasjonen og hvordan de ledes. Men de gir *ikke* noen forklaring om *hvordan slike organisasjoner skapes og utvikles*, og bidrar heller ikke med en fullstendig systemforståelse. Dette vil jeg forsøke å gjøre i det etterfølgende.

Som utgangspunkt for dette har jeg valgt Berger og Luckmanns (1967) teori om *den sosialt skapte virkelighet*. Dette er en totalmodell som gir en fenomenologisk forståelse av forholdet mellom mennesker, organisasjon/samfunn og sosialisering. Teorien har dialektisk karakter, og klargjør samhandlingens grunnprinsipper. Nøkkelbegreper er ”*virkelighet*” som er definert som egenskaper vi tillegger et fenomen som har en eksistens uavhengig av vår vilje, og ”*kunnskap*” som er en visshet om at fenomener er virkelige og har spesifikke egenskaper. (Ibid s 13)

I vår sammenheng er det aktuelt å forstå den ”kunnskap” som styrer menneskers handlinger i en organisasjon, og hvordan denne ”kunnskapen” overføres til individer, og slik blir opprettholdt eller forandret gjennom organisasjonens aktører. Slike sosialt skapte virkeligheter kan variere fra samfunn til samfunn og fra organisasjon til organisasjon. Derfor er det et sentralt moment å forstå hvorfor ideer, begreper, verdier mm blir tatt for gitt i en organisasjonskultur og ikke i en annen. Og gjerne også hvorfor kulturen opprettholdes i en organisasjon, men endres i en annen.

Utgangspunktet og hovedinnholdet i teorien er formulert i tre utsagn;

1. Samfunnet er et menneskelig produkt.
2. Samfunnet er en objektiv realitet.
3. Mennesket er et samfunnsprodukt.

(Ibid s 79)

Med disse utsagnene framhever Berger og Luckmann det dialektiske forholdet mellom menneske, organisasjon og samfunn.

”... it is important to emphasize that the relationship between man, the producer, and the social world as product, is and remains a dialectical one. That is, man (not of course in isolation, but in his collectivities) and his social world interact with each other. The product acts back upon the producer.”

(Ibid s 78)

Gjennom prosessene *eksternalisering*, *objektivisering* og *internalisering* former individer i samhandling organisasjonen, og denne virker tilbake og former sine aktører. Bl.a. vil en total og enhetlig organisasjonskultur sosialisere og velge ut lederemner som i neste omgang opprettholder og forsterker den eksisterende organisasjonskulturen. Bare ytre og for organisasjonen ”livstruende” forhold vil kunne forventes å bidra til endring eller tilpassing.

Gjennom *eksternalisering* skaper mennesker materielle og immaterielle produkter som gir ramme og retning for ny handling. Samfunn,

organisasjoner og kulturer oppstår. Disse former menneskene som skapte dem. Den menneskelige eksistens blir i sin grunnleggende karakter en vedvarende eksternaliseringsprosess som bygger på menneskets natur (Ibid s 10-11). Slik sett er samfunn og organisasjoner ikke endelige, objektive og naturgitte, men skapes og omskapes gjennom menneskelig eksternalisering. Det som mennesket skaper – materielt og immaterielt – framstår som virkelig ved at det er objektivt tilgjengelig for individer og for kollektivet. Og dette gjensidige og fellesskapelige i fortolkningen av omverdenen er en sentral faktor i *objektiviseringsprosessen*.

Formene for objektivisering er mange. *Språket* med sin innebygde gjensidighet og evne til å tilpasse seg til den sosialt gitte virkelighet, og ved sin evne til å samle og bevare erfaring og kunnskap er grunnleggende. *Vanedannelse og institusjonalisering* er også viktig, bl.a. gjennom innebygd primærkontroll og historisitet som gir mennesket den stabile bakgrunn det må ha for at det skal kunne frigjøre energi, og kunne ta initiativ og gjennomføre krevende oppgaver i samhandling med andre. Dette gir også en felles retning på menneskers handling og det muliggjør spesialisering innen virksomhetens mangfold. Vanedannelse og institusjonalisering regulerer vitale områder av samfunnet, og organiserer det på en slik måte at samspillet mellom mennesker blir *funksjonelt og effektivt*, og ikke hemmet av pågående konflikter, motsetninger og misforståelser. *Rollene* oppfattes som organisasjonens dynamiske aspekt, og den sosiale regulering og tilpasning som skjer innad og mellom institusjoner vil i praksis bli utført av allmenne og mer spesialiserte rollefunksjoner. *Lederroller* er spesielle ved at de gir rom for videre og mer varierte og integrerende funksjoner, og de har stor strategisk betydning (Ibid s 92-94). Totalt sett representerer institusjonalisering en form for sosial fordeling av kunnskap. Rollefordeling kan oppfattes som en konsekvens av arbeidsdeling og behov for spesialisering.

Når *den objektiviserte virkelighet* skal formidles til en ny generasjon eller til omgivelsene, oppstår det er behov for *legitimering*. Dette har som funksjon å forklare, rettferdiggjøre og gi kognitiv validitet til

institusjoner, vanemønster og handlingsmåter i et samfunn eller i en organisasjon. Det mest avanserte legitimeringsnivået blir benevnt som ”*symbolsk univers*”, og det er i stand til å sammenfatte og integrere ulike kunnskapsområder i en symbolsk totalitet som gir oversikt og innsikt i organisasjonen og individenes funksjon i denne. Innen kirken som organisasjon vil bibelen vil være et eksempel på et slikt ”*symbolsk univers*”. Den gir en menneskeskapt organisasjon en teoretisk og trosprege overbygning som har sin basis i organisasjonen og dens legitimeringsbehov.

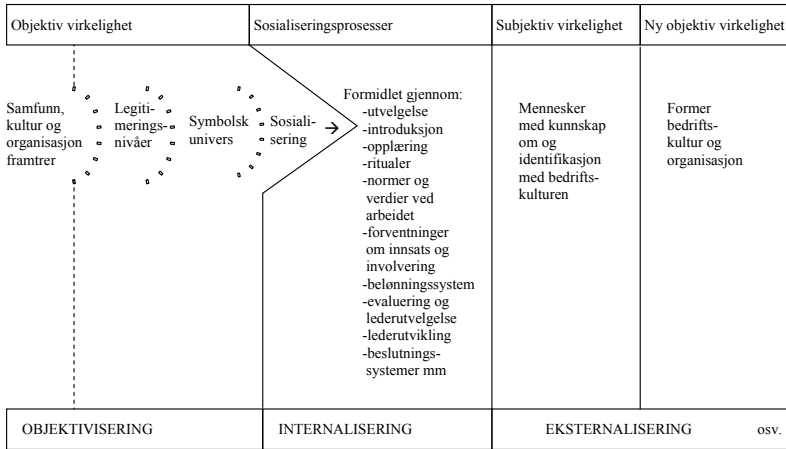
Parallelt med framveksten av den ytre og objektive virkelighet pågår *internalisering*. Dette er en prosess hvor individet overtar den verden som det selv og andre lever i. Straks den er internalisert og gjort til en indre, subjektiv virkelighet vil den kunne modifiseres eller omskapes. Slik sett er internalisering en tilbakeføring av den objektiviserte virkelighet til individet, og det danner basis for ny eksternalisering (Ibid s 149-150). Betingelsene for at internalisering finner sted er at organisasjonens aktører/medlemmer:

”...share time in a more than ephemeral way and a comprehensive perspective, which *links sequences of situations together intersubjectively*. We now not only understand each other’s definitions of the shared situations, we *define them reciprocally*. A *nexus of motivation* is established between us and *extends into future*. Most importantly, there is now an ongoing *mutual identification* between us. We not only live in the same world, we *participate in each other’s being*.”

(Ibid s 150) (Mine uthevinger)

Dette er betingelser som sterke, enhetlige og totalintegrerte som organisasjonskulturer vektlegger og praktiserer ofte helt ubevisst, og som bidrar til en total, primær og affektiv sosialisering. Organisasjoner vil også ha planlagte *sosialiseringspraksiser* som i følge Berger og Luckmann er ”sammentrenge og konsekvente introduksjoner av individet inn i den objektive verden eller i en sektor av den” (Ibid s 150). Gjennom sosialisering føres individet fram til å kunne delta i organisasjonens

dialektiske samhandling innad og utad. En sosialiseres til å overta ulike roller og funksjoner innen organisasjonen. Denne prosessen som er beskrevet her, er forsøkt sammenfattet og illustrert i figur 5.1.



Figur 5.1 Bedriftskultur og resultater – sosialiseringmodellen

Det som søkes vist gjennom denne modellen, er hvordan mennesket, gjennom *eksternalisering* skaper det samfunn og de organisasjoner som det eksternaliserer seg selv inni. De menneskeskapte samfunn og organisasjoner får karakter av å være objekter, og framstår gjennom aktørenes språk, kunnskapsfordeling, og andre former for institusjonalisering og gjennom legitimering som en særegen objektiv virkelighet (*objektivisering*). Gjennom *internalisering* og sosialisering blir denne objektive virkeligheten tilbakeført til aktørenes bevissthet. I samspill mellom disse prosesser blir aktørenes identitet og kulturforståelse utkrystallisert, opprettholdt og modifisert. I visse tilfeller også omformet. Ideelt bør det være rimelig symmetri mellom den ytre objektive virkeligheten, og den indre subjektive virkeligheten. Menneskets identitet og selvfølelse hviler på dette. Total mangel på symmetri kan føre til manglende realitetsorientering (sinnsforvirring). Mellom disse ytterpunkt vil menneskers identitet befinne seg. (Ibid s

194-200)

Ellers er tidsaspektet og rekkefølgen mellom de tre hovedprosesser – *eksternalisering*, *objektivering* og *internalisering* – av mindre betydning. Det vesentlige er det vedvarende samvirket mellom prosessene.

”Å leve i et samfunn betyr å delta i dets dialektikk”

hevder Berger og Luckmann (1967, s 149-150).

5.3 Rotmetafor organisasjoner i næringsliv og forvaltning

Om en tar utgangspunkt i den foregående framstilling av Berger og Luckmanns (1967) beskrivelse av den sosialt skapte virkelighet, og momenter sammenfattet i figur 5.1, er det mulig å se at der er sammenhenger mellom denne rotmetafororganisasjonen, og de organisasjonstyper som man finner i næringslivet og i offentlig forvaltning.

Gjennom ansettelse, opptak eller innrullering i en organisasjon/bedrift, blir man møtt ”i døren” av organisasjonen slik den framtrer gjennom sin samfunnsmessige plassering, sine bygningsmessige- og fysiske forhold, bedriftens institusjonelle praksis, lederskap, kommunikasjonsstrukturer – og ikke minst gjennom bedriftskulturen som på en total og enhetlig måte gjennomsyrrer hele organisasjonen og preger virksomheten gjennom grunnleggende og overordnede verdier, ritualer og tradisjoner, bedriftens spesielle språkbruk, vanepregede og rituelle måter å løse oppgaver og ta beslutninger på osv osv.

Når denne objektive virkelighet skal formidles til en ny generasjon ansatte, lederemner mm, vil den eksisterende virkelighet ha behov for å *legitimere*, forklare, begrunne og rettferdiggjøre sin eksistens. Slik legitimering vil i hovedsak være verdipreget og blir forsterket gjennom følelser. Parallelt med legitimeringen som tiltar i styrke gjennom grader av verdilading, finner det sted en generell *internalisering* av erfaringer og verdier og dessuten en mer planmessig *sosialisering*.

Denne legitimerings- og sosialiseringsevneheten i bedrifter og organisasjoner vil mer prinsipielt kunne graderes slik:

- (0) Ingen introduksjon eller opplæring.
- (1) Kunnskaps- og ferdighetspreget informasjon om eget arbeid.
- (2) Kunnskaps- og ferdighetspreget introduksjon i eget arbeidsfelt og i hele bedriften.
- (3) Verdipreget introduksjon av alle ansatte i bedriften. Eksempel på dette er kurs hvor ledere og bedriftskulturens helter/nøkkelpersoner bringer de nyansatte inn i kulturen etter utprøvede og ofte selvp levd konsepter.
- (4) Introduksjon og opplæring hvor man formidler nøkkelverdier og tilhørende kunnskaper, og avslutter dette med   holde prøver, eksamener, gjennomføre ritualer eller seremonier. Kirkens konfirmasjonsrituale, speiderbevegelsens grader og frimurerordenens gradssystem illustrerer dette. Lignende ordninger finnes i næringsliv og forvaltning.
- (5) ”Symbolsk univers” er en sammenfattende og integrert presentasjon av kunnskaps- og verdigrunnet som virksomheten bygger på. Eksempler på dette er: kirkens teologiutdanning, Steinerpedagogikkens lærerutdanning, bestemte lederutdanning som blir et ”must” for visse bedrifter. Det finnes verdiforankrede universiteter eller høgskoleutdanning som lederkandidater bør ha tatt. Alt dette er eksempler på symbolske universer som representerer et overordnet legitimeringsniv  som opprettholder, tilpasser og viderefører bestemte kulturtradisjoner eller ideologier.

I disse nivåene ser vi at det er forskjeller i kulturformidlingens omfang og dybde med hensyn til:

- omfanget av introduksjon og opplæring
- bredden i kunnskaps- og ferdighetsperspektivet
- grad av verdivektlegging
- befesting av verdier og kunnskaper gjennom prøver, seremonier, ritualer mm

Dette er forsterkende elementer i en pågående legitimerings- og sosialiseringssprosess. Generelt skjer dette lite bevisst og ofte med et visst element av gjentakelse i seg. Men det kan også være planlagte og bevisste sosialiseringer med både kognitive og affektive begrunnelser.

Denne sosialiseringssprossen er ofte avgrenset til en introduksjons- og opplæringsperiode, men kan også følges opp og forsterkes ved at den gjennomsyrer bedriftens totale virksomhet og ledelse. Slik vil det skje en *langsom, men kontinuerlig tilegnelse av og fordypning i bedriftskulturen*. Denne langsomme og progressive sosialiseringssprossen sikrer en dypere og mer moden kultur- og verditilegnelse enn de korte og mer overflatiske kursmodeller. Den vil bidra til at *kulturen og organisasjonen består over tid*. Kulturbærernes evne til kontinuerlig tilpasning til marked, samfunn og tidsånd er viktig, men det må skje *uten å miste kulturens grunnverdier*. Dette siste er et viktig element ved de sterke og modne bedriftskulturene.

I forhold til den enkelte kulturbærer, har internaliserings- eller sosialiseringssprossen den funksjon at den binder sammen situasjoner og opplevelser for flere individer – slik at de kan forstå hverandres noe forskjellige oppfatninger og innbyrdes kunne definere opplevelser resiprokt. Man etablerer en felles referanse og et felles ståsted som etter hvert samordner aktørenes individuelle handlinger, og bygger en *målrettet, kollektiv og bevisst virksomhet* (Jfr Enerstvedt, 1979). Videre vil en gjennom disse internaliseringsprosessene etablere *motivasjonsforbindelser* som strekker seg inn i *framtiden* og har røtter i *fortiden*. Det gir individets handlinger og opptreden en *historisk dimensjon*.

Men viktigst er likevel, i følge Berger og Luckmann (1967 s 150), at der er en stadig pågående og gjensidig identifikasjonsprosess mellom mennesker og mellom individ og organisasjon. Gjennom dette er vi ikke bare del av og har jobb i samme bedrift, men vi deltar i hverandres liv og har forståelse og medfølelse for hverandre. Vi forsvarer og gir hverandre støtte – ”we participate in each other’s being” som det

meget presist formuleres. Dette *kunnskaps-, motivasjons- og identifikasjonsfelleskapet* danner for det enkelte individ *en subjektiv virkelighet* – en kollektivt forsterket og ikke bare privat opplevelse av virkeligheten. Med dette som fundament vil individer gjennom enkelthandlinger som inngår i en målrettet virksomhet, kunne realisere seg selv gjennom en *eksternaliseringsprosess* – hvor *de selv* former kulturen, organisasjonen og samfunnet gjennom objektivisering og internalisering. De former på nytt de mennesker og det samfunn som har skapt dem.

Går vi tilbake til Berger og Luckmanns tre grunnantakelser, vil de litt omskrevet og tilpasset fenomenet organisasjon og organisasjonskultur kunne formuleres slik:

1. Organisasjoner er et menneskelig produkt
2. Organisasjoner er en objektiv realitet
3. Mennesket eller aktøren er et produkt av organisasjonen

Sammenfattet er det min vurdering at Berger og Luckmann's (1968) kunnskapssosiologiske modell har relevans for å kunne forstå og analysere fenomenet organisasjonskultur. Gjennom sine begreper og prosesser gir den et grundigere og teoretisk interessant bidrag til å forstå hva organisasjonskultur er, og hvordan man særlig gjennom et rotmetafor perspektiv kan ta kulturen i bruk og slik bidra til å skape resultater i og for organisasjonen/bedriften. I det etterfølgende vil vi gå nærmere inn på ledelse av organisasjonskultur i dette perspektivet.

5.4 Ledelse av en sosialisert organisasjonskultur

Jeg har i Haugstveit (2007) vist at en innenfor studier av bedriftskultur både finner støtte for synspunktet om at ledere former og forsterker kulturen og legger grunnlaget for resultatene gjennom direkte ledelse av kulturen, og for synspunktet om at kulturen *er* organisasjonen og det er den som gjennom prosesser og ritualer sosialiserer og til slutt velger ut den ledelse som skal forme bedriften framover. Siden det

er den siste tilnærmingen som er mest framtreddende innen rotmetaforparadigmet, vil jeg konsentrere meg om det her.

Med bakgrunn i den grunnleggende forståelsen av at organisasjonskulturen er organisasjonen og organisasjonen *er* kulturen, og at denne organisasjonskulturen er en manifestering og uttrykk for menneskenes og bedriftens bevissthet, og for skapelses- og uttrykksevner som ligger i en enhetlig og total organisasjonskultur, er den utvelgelsesprosess som bl.a. Ouchi (1982) – beskriver den naturlige og riktige.

Evaluering og utvelgelse av ledere skjer innad som en langsom og forsiktig utvelgelses- og sosialiseringssprosess. Det vektlegges at lederemner kan dokumentere *langsiktig dyktighet, samarbeidsevne over tid* og i mange og sammensatte situasjoner, og har *erfaringsbakgrunn* preget av *bredde og allsidighet* framfor spesialisering. Gjennom den langsomme prosessen kombinert med organisasjoners systematiske registreringer av positive og negativ atferd, vil man rolig og smertefritt skille ut de beste lederne. Samtidig bidrar man til en langsom, kontinuitetspreget og dyptgående sosialisering som ligger nært opp mot kriterier for et symbolsk univers.

At teori Z-organisasjoner også sørger for *raske* forfremmelser og lønnsopprykk for alle potensielle lederemner sammenlignet med konkurrenter, dokumenterer også evnen til en operativ tilpasning i et stramt arbeidsmarked som slike organisasjoner også har. Internt vil evaluerings- og utvelgelsesprosessen likevel være langsom.

Ledelsesformene innen denne formen for bedriftskultur har sterke *egalitære* trekk. Kontrollfunksjoner og autoritetsutøvelse ligger mer i selve kulturen og i organisasjonen enn hos lederen. Og ledelse må bygges på tillit, respekt og jevnbyrdighet både horisontalt og vertikalt. Individuer og organisasjon har sammenfallende mål og interesser. En annen sentral lederoppgave er å *bevare og opprettholde kulturen* gjennom skiftende markeder og tider. Dette krever dyptgående innsikt i de grunnleggende verdier og institusjoner knyttet til bedriften, og forståelse for hvordan bedriften i sitt indre og ytre kan tilpasse seg

skiftninger i markeder og samfunn uten at organisasjonskulturens særpreg og grunntrekk blir forstyrret. En slik oppgave stiller store krav til symbolsk og prosessuell ledelse, og ledere må vektlegge bred deltakelse og helst full oppslutning om viktige operative og strategiske beslutninger.

Selve *arbeidsledelsen* skjer *indirekte* ved at hver enkelt medarbeider blir delegert ansvar og individuelle målsettinger som hele kulturen forventer blir nådd. Og det er kulturen som kontrollerer gjennom etablerte forventningssystemer. Den enkelte medarbeider opplever en reell følelse av ansvar, og sterk følelse av individualitet og uavhengighet. Dette bidrar også til betydelig evne til rask operativ tilpasning til endringer. Videre får organisasjonen en flattere struktur. Organisasjonen bygges opp omkring individer som løser sine oppgaver på en for fellesskapets beste måte. Lederens funksjon er først og fremst å delegere ansvar, presisere og sette konkrete mål, og ellers opprettholde de institusjoner som sikrer og belønner resultatene.

Holdninger og atferd hos lederne innen denne type organisasjonskultur bør bygge på et *helhetlig menneskesyn*. Siden det forventes total oppslutning om bedriftens mål og verdier, har lederne et naturlig og utvidet ansvar for det hele mennesket. Uten denne gjensidigheten vil ikke slike enhetlige og totale kulturer kunne overleve på sikt.

5.5 Hvilke verdier og resultater vektlegges i sosialiserte kulturer?

I totale, enhetlige og sterkt sosialiserte organisasjonskulturer bygd på rotmetaforparadigmet, blir det primært lagt vekt på *kulturens grunnleggende verdier og hvordan disse manifesterer seg* i det daglige arbeidet og ved seremonier og ritualer.

Andre typer resultatmål (som f.eks. resultatorientering, produktkvalitet, serviceholdninger) vil enten være indirekte vektlagt ved at de er inkomponert i bedriftskulturen og ivaretas av denne, eller så vil de bli trukket fram når svake resultater er truende for selve organisasjonens

eller kulturens eksistens. Slik sett er økonomisk overskudd, et godt servicesystem, god markedsføring mm sekundære mål for bedriftskulturens medlemmer. Gode resultater på dette området tas for gitt, og oppleves og forklares som konsekvenser av en godt fungerende organisasjonskultur og en sterk, kollektiv innsats av organisasjonens medlemmer. Kulturen vil likevel registrere mindre og større svakheter hos den enkelte, og søke å rette opp dette på forskjellige måter. Om det ikke kan løses på andre måter, vil omplassering innad i organisasjonen være en siste løsning. Oppsigelser eller andre former for utstøting er mindre vanlig.

5.6 Sterke og svake sider ved den sosialiserte organisasjonskulturen

Den totalintegrerte og enhetlige bedriftskultur som jeg har beskrevet, har noen sterke og svake sider som det kan være naturlig å framheve. Disse er:

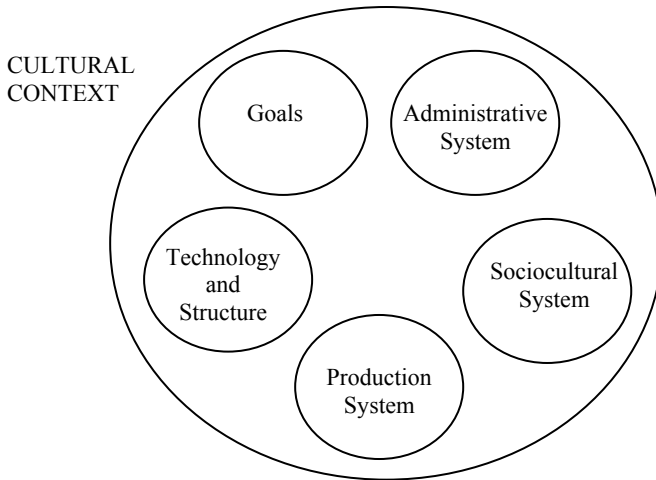
- (1) Betydelige evner til operativ tilpasning gjennom ansvarsdelegering og en omfattende uformell kontroll av ytelser og kvalitet hos medarbeiderne.
- (2) Gode evner til langsiktig tilpasning til endringer i marked og samfunn, samtidig som en ivaretar og utvikler bedriftskulturens grunnleggende verdier og funksjoner.
- (3) Organisasjonen kan bli en industriell dinosaur når det oppstår bråe endringer i marked eller samfunn som krever raske strategiske tilpasninger eller ”revolusjoner” i organisasjonen.
- (4) Den har en enorm styrke når den inkorporerer forretningsideer, økonomiske målsettinger, salgs- eller markeds målsettinger inn i kulturen.
- (5) Organisasjonskulturen kan være både hemmende og fremmende når det gjelder å frambringe resultater. Spesielt fagområder som krever kreativitet og totale tankeomstillinger vil lide under en dominerende og enhetlig kultur.

- (6) Kulturbærernes evne til kontinuerlig tilpassing og fornyelse i marked og samfunn er viktig, men det må skje uten å miste kulturens grunnverdier.
- (7) Den langsomme og progressive sosialiseringen sikrer at det etableres en dypere og mer moden organisasjonskultur – som vil bidra til at både kulturen og organisasjonen består over tid.
- (8) Noen få organisasjoner etablerer over tid en anerkjennelse og kvalitet som gjør at de etter hvert blir institusjoner innen sin bransje.

6.0 ORGANISASJONSKULTUR SOM INTERN VARIABEL – MANAGEMENT TRADISJONEN

Forutsetningen for denne tilnærmingen ligger i en forståelse av organisasjonskultur som en av flere indre variabler i en systemteoretisk ramme. En er således opptatt av det gjensidig avhengige forholdet mellom variabler som struktur, størrelse, teknologi, administrative system, ledelsesmønster etc. I de senere år har mer subjektive og prosessuelle variabler som kultur blitt introdusert inn i denne systemmodellen som en av flere variabler som bidrar til å forstå og forklare organisasjonsatferd. Og man har fått sterkere faglig anerkjennelse for at symbolske prosesser er virksomme i organisasjoner (Meyer, 1981). Ut fra systemteoretiske rammer oppfatter man organisasjonen som eksisterende i samhandling med omgivelsene, og omgivelsenes signaler er imperativer som lederen må forholde seg til (Pfeffer, 1981). Dette illustreres i figuren på neste side.

Poenget er at de kulturelle og symbolske elementer bidrar til en allmenn god balanse i systemet og det effektiviserer organisasjonen (Smircich, 1983 s 344).



Figur 6.1 Culture and the systems theory framework (Smircich, 1983 s 345)

Innenfor denne forskningstradisjonen blir kultur vanligvis oppfattet som et sosialt eller normativt lim som holder en organisasjon sammen (Siehl og Martin, 1981, Smircich, 1983, Christensen m.fl., 1984). Det uttrykker verdier, idealer og trosforestillinger som organisasjonens medlemmer deler, og kulturen manifester seg i ytringer og prosesser. En sentral implikasjon i denne forståelsen er at sterke kulturer har en *instrumentell funksjon* ved at kulturen bidrar til resultater og vellykkethet i organisasjonen. Dette er en problemstilling som er særlig fram-tredende innenfor McKinsey-tradisjonen representert ved Peter og Waterman (1984) og Deal og Kennedy (1984). Innenfor denne forskningstradisjonen og hos en rekke andre bidragsytere har man vært opptatt av å vise *at* en sterk bedriftskultur bidrar til økonomisk, sosial og menneskelig vellykkethet i bedriften, og en har også fått fram at der er en slik sammenheng. På grunn av uklare begreper og modeller, så har man i liten grad klargjort hvordan bedriftskulturen bidrar til å frambringe resultater. Med bakgrunn i den forskningsgjennomgang som er gjort i kapittel 3.2, vil jeg forsøke å forklare *hvordan* orga-

nisasjonskulturen er en del av en organisasjonsteoretisk modell med systemteoretisk forankring.

6.1 Begrepsforståelse

Smircich (1983 s. 344-345) viser til en del studier som framhever *adaptive mekanismer* innen selve organisasjonen som uttrykk for at den er endringsorientert. F.eks. at man tillater og kanskje bygger inn spørsmålsstillinger omkring verdier og normer som uttrykk for en slik endringsorientering. Gjennom å eksponere normative og symbolske sider ved en organisasjon, vil det bli lettere for organisasjonens medlemmer å *fortolke* og dernest *tilpasse* sin atferd til de krav situasjonen og oppgaven stiller. Videre vil eksponering av kulturelle ytringer og gjenstander (artifakter) være effektfulle symbolske hjelpemiddel i en kommunikasjonsprosess. Det forutsettes at en gjennom kulturelle ytringer og gjenstander kan bygge opp organisasjonshengivenhet og engasjement, utforme en ledelsesfilosofi, effektivisere og samtidig legitimere aktiviteten i organisasjonen, motivere personalet og lette sosialiseringen. Og etter at man har fått flere studier som belyser organisasjonskulturen, begynner man nå å kunne registrere en del tilbakevendende trekk ved kulturen som nøkkel-variabel:

- (1) – Kulturen sammenfatter organisasjonsmedlemmenes følelse av *identitet*.
 - (2) – Gjennom kultur er det lettere å *engasjere* seg i og for en sak – utenom seg selv.
 - (3) – Kulturen øker *stabiliteten* i det sosiale systemet.
 - (4) – Kulturen fungerer *retningsgivende*, veileder og former atferd.
- (Ibid s 345-346)

Ut fra denne begrunnelsen framholder Smircich (1983) at *kultur kan være en nøkkelvariabel hvorigjennom den strategiske ledelsen kan påvirke og lede organisasjonen*. Dette synspunktet er framtredd både innen den vitenskapelige og den mer populariserte faglitteraturen. Forskning og faglitteratur rettet mot å vise at kultursymboler kan brukes til å mobilisere og kanalisere energien hos organisasjonens

aktører, har vært særlig populær. Det er omfattende dokumentert at historier, legender, riter og ritualer mm kan brukes til å kommunisere kulturen til organisasjonens medlemmer (Ibid s 346). Jfr også kapittel 7. Innen denne *ledelsesorienterte* tradisjonen har man hatt som hovedperspektiv at der finnes bare *en* dominerende og enhetlig organisasjonskultur. Og man har enten sett bort fra eller lagt for liten vekt på subkulturer eller motkulturer som også finnes i organisasjoner. I denne forskningstradisjonen som vektlegger organisasjonskultur som en indre og instrumentell variabel ved organisasjonen – og som er eksponert sterkt av McKinsey-miljøet (Deal og Kennedy, 1984 og Peters og Waterman, 1984) – framheves organisasjonskultur som *et sterkt, dominerende og enhetlig verdisystem* i samklang med bedriftsledelsens målsettinger og som er tilpasset bedriftens *strategiske planer*. De overser eller avviser subkulturer eller motkulturer som ikke passer inn i ledelsesmønsteret. Kulturen er i prinsippet *skapt* og vil kunne *endres* gjennom *bevisst, målrettet, symbolsk lederskap*. En bruker organisasjonskulturen som instrument når en implementerer strategiske beslutninger. Denne holdningen synliggjør Deal og Kennedys i sin definisjon av bedriftskultur som:

”en forening av verdier, myter, helter og symboler som er kommet til å bety en hel del for de mennesker som arbeider der.”

(Ibid s 12)

Og enda sterkere ved å definere de uformelle kulturelle elementene i en bedrift som ”slik vi gjør det her hos oss”.

Sammenfatning og problemstilling

Sammenfattet kan man si at innen dette paradigmet oppfattes *organisasjonskultur* som *en* av flere *indre variabler* i en systemteoretisk ramme. De symbolske prosesser likestilles med materielle, økonomiske og strukturelle variabler i organisasjonen. Kulturelementene har som funksjon å skape balanse i systemet, og effektivisere organisasjonen. Ofte beskrives kulturen som et *sosialt og normativt lim* som holder en organisasjon sammen. Videre framholdes det *retningsgivende og målsettende* ved kulturen. Og at den gir *identitet, engasjement og er meningsskapende* for aktørene. Innen denne ledelsestradisjonen

framhever man at organisasjonskultur bør ha *et sterkt, dominerende og enhetlig verdisystem* som opererer i samklang med langsiktige, strategiske planer og bedriftsledelsens målsettinger. Kulturen vil i prinsippet kunne *skapes, endres eller tilpasses* gjennom *bevisst, målrettet symbolsk ledelse*. Subkulturer eller motkulturer som også finnes i organisasjoner, er enten oversett eller underkommunisert. Hvordan dette skjer, er ikke klargjort på noen oversiktlig måte. Bare kulturens delelementer og kulturledelse er tilfredsstillende beskrevet.

Innenfor det paradigmet som jeg har kalt ”*ledelse gjennom internvariabel*”, vil jeg i det etterfølgende forsøke å belyse:

- Hva slags funksjoner organisasjonskulturen har.
- Forholdet mellom bedriftens oppgaver og kulturens karakter.
- Hvordan kulturen ledes.

og til slutt prøve å sammenfatte dette i en *systemmodell*.

6.2 Systemmodell og samhandling – organisasjonskulturens funksjoner

Organisasjonskulturens funksjoner

Innen ledelse- og managementtradisjonen har kulturen funksjoner på de fleste nivåer i virksomheten. *Forretningsideen* – i form av visjoner, idealer, grunnsyn eller den idé som bærer virksomheten fram – er svært ofte nært knyttet til organisasjonskulturen. Spesielt når organisasjonskulturen på en kvalitativ måte forsterker og framhever forretningsideen, har dette en sterk effekt både resultatmessig og sosialt. Eksempel på dette finner man i begrepet ”Tandem” som sier noe om produktet og samarbeidet.

”Alt samarbeider her. Mennesker med mennesker, produkt med produkt, til og med datamaskiner med datamaskiner innen produktet. Alt samarbeider for å bevare oss der vi er.”

(Deal og Kennedy, 1984 s 16)

Likeens vil selskapets kultur være avgjørende ved *strategisk planlegging*, bl.a. når man skal vurdere og velge markeder, kundegrupper

eller produkter det skal satses på. En strategi som bryter for sterkt med organisasjonskulturens grunnleggende holdninger og verdier vil sjelden være tilrådelig (Peters og Waterman, 1984 s 313-320). Overordnede målsettinger uttrykkes kvalitativt som felles verdier. Det gir organisasjonen en grunnleggende verdi- og karakterforankring som skiller den fra alle andre. Verdiene blir en sosial og motivasjonsmessig realitet. Eksempel på slike kjerneverdier som uttrykker det innerste vesen i organisasjonens filosofi kan være:

”Caterpillar” - Reservedelsservice 24 timer i døgnet hvor som helst i verden.

”Continental Bank” - Vi skal finne en måte!

Det å forme og forsterke kjerneverdiene kan bli det viktigste arbeidet en leder utfører. Og det er dokumentert at vellykkede organisasjoner legger stor vekt på verdier (Deal og Kennedy, 1984 s 26-40). *Atmosfære/omgangstone* gir mening og mål til utførelsen av arbeidet. *Identitet/tilhørighet* sikrer lojalitet, samhold og trer fram gjennom historier, legender og andre trospregede formuleringer. Det samme gjelder *kontrollfunksjonen* som både kan være indre menneskelig selvkontroll og kontroll/evaluering som ligger i selve organisasjonskulturen. Dette er faktorer som alle framheves av flere. Peters og Watermans (1984) poengterer åtte egenskaper ved vellykkede bedrifter, og Deal og Kennedy (1984) trekker fram det de kaller kulturelementer (Ibid s. 20-25). Også hos Carlzon (1985) og Christensen m.fl. (1984) blir dette framhevet som sentrale elementer ved en resultatorientert kultur. Også *resultatfaktorer* på det *individuelle plan* i form av økt motivasjon, innsats, kreativitet og vilje til samarbeid, blir framhevet som et produkt av organisasjonskulturen. Disse får konsekvenser for *bedriften* i form av høy produktivitet, økt kvalitet, evne til å tilpasse produktet til kunder og marked og totalt sett høy konkurransevne over lang tid. Deal og Kennedy (1984), Peters og Waterman (1984), Normann (1983), Carlzon (1985) og Christensen m.fl. (1984) framhever alt dette som en funksjon av bedriftskulturen.

Summert opp så har vi sett at en organisasjonskultur som i innhold og karakter kvalitativt forsterker bedriftens forretningsidé, mål og planer,

også vil påvirke og prege sosiale og organisasjonsmessige forhold som arbeidsmiljø, identitet, tilhørighet og bidra med en uformell og positiv selvkontroll. Videre har organisasjonskulturen direkte virkning på individers holdning og atferd og dette produserer i sin tur resultater for bedriften.

6.3 Bedriftens oppgaver – kulturens karakter

Innen en ledelsestradisjon som vektlegger *en dominerende og enhetlig bedriftskultur*, er man vanligvis også oppmerksom på de problemer og risikoer som knyttes til det å bli foreldet. Det bygges opp for sterk motstand mot forandring, eller at omgivelsene og markedet forandrer seg uten at dette registreres i organisasjonen (Deal og Kennedy, 1984 s 38-40 og s 128-131). Overfor slike problemer vil man innenfor den tradisjonen oftest forholde seg på to måter:

1. Man kan analysere forretningsmiljøet etter grad av risiko som er inne i bildet, og grad av rask eller sen tilbakemelding. Med grunnlag i dette finner man fram til en hensiktsmessig kultur for den aktuelle virksomhet og satser på å utvikle denne.
2. Man kan satse på å gjenskape en ny og hensiktsmessig bedriftskultur gjennom organisasjonsutvikling og bevisst ledelse av nødvendige omstillinger.

Forretningsmiljøet er grunnleggende for enhver virksomhet og betinget av produkter, konkurrenter, kunder, teknologi mm. For å lykkes i markedet må bedriftene utføre *noe* meget godt. Det kan hos noen ligge på salgssiden, hos andre i produktutviklingen, – eller det kan ligge i økonomistyring eller på service- og oppfølgingssiden. *Miljøet* og idégrunnlaget som forretningen opererer innenfor, bestemmer hva de må gjøre for å lykkes. Forretningsmiljøet blir den ytre variabel som er avgjørende for hva som skal prege organisasjonskulturen. Ut i fra en todimensjonal analyse bygd på variablene:

- grad av risiko, og
- rask/sen feedback i forretningslivet

mener Deal og Kennedy (1984) at hovedkarakteristika ved forretningsmiljøene kan falle i 4 kategorier, og at den enkelte bedrifts forretningsmiljø kan beskrives ut fra disse prototyper.

	Rask tilbakemelding	Sen tilbakemelding
Høg risiko	<p>DEN HENSYNSLØSE KULTUREN Eks. på miljøer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - finans- og akseomsetning - kirurgimiljøer - bygg- og anlegg - mote- og mediaindustri <p>Nøkkelprosess: - Raske og intuitive beslutninger</p> <p>Helter: - Vinnere</p>	<p>HASARD-KULTUREN Eks. på miljøer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - internasjonal råvarehandel - datamaskinprodusent - gruve- og smelteverkindustri <p>Ritual: - Beslutningsmøtet – overveid og analyserende</p> <p>Nøkkelprosess: - Forutsi framtidens behov og marked</p> <p>Helter: - Faderlige rådgivere med erfaring og utholdenhet</p>
Lav risiko	<p>”JOBBER OG FEIRER”-KULTUREN Eks. på miljøer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - salgsorganisasjoner - kontorutstyrprodusenter - produksjonsbedrifter - servicebedrifter 	<p>BYRÅKRATIKULTUREN Eks. på miljøer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - bank - forsikring - offentlige etater - regelstyrte virksomheter

Lav risiko (forts.)	Verdier: - Sentrert om kunders behov – ”finn et behov og fyll det”	Verdier: - Viktigere <i>hvordan</i> ting gjøres enn <i>hva</i> – teknisk, detaljert prosessmessig fullkommenhet
	Nøkkelprosess: - Nærhet til kunden	Nøkkelprosess: - Formelt riktige behandlingsprosedyrer
	Helter: - Superselgere og frontfigurer	Helter: - ”Funksjoner” – stillingen lager heltene

Figur 6.2 Forretningsmiljø (basert på Deal og Kennedy, 1984)

Denne framstillingen er noe forenklet. Ofte vil en innenfor samme bransje finne avdelinger/enheter som alt etter hvilke funksjoner de har, er dominert av ulike forretningsmiljøer. Dette er spesielt framtreddende i *sterke kulturer* hvor kvaliteten ofte ligger i at selskapet har en bedriftskultur som er *egenartet* og har elementer fra alle disse forretningsmiljøene. Det gjør selskapet *fleksibelt og omstillelig* når omgivelsene krever eller forventer det. Ellers har hver av disse delkulturene sine karakteristika og særpreg som i betydelig grad vil være betinget av de oppgaver som skal løses og omgivelsenes krav, forventninger og press – eller mangel på sådan. Bedrifter i en hard konkurransesituasjon vil oppleve press og forventninger sterkt og daglig, mens deler av byråkratiet kan være belastet ved at ingen stiller forventninger til deres arbeid verken kvalitativt eller kvantitativt. Noen miljøer er forsiktige, kalkulerende og langsiktige i sine vurderinger, andre er hyperaktive, serviceorienterte og vektlegger kortsiktige resultater. I noen kulturer er det de få og viktige avgjørelser som teller. I andre er det de mange og enkeltvis viktige. Hver av kulturene vil ha ulike verdier, forskjellige slags helter eller vinnere. Alle har ritualer, men de er forskjellige fra kultur til kultur. De har ulike slags ”stammevaner”

når det gjelder påkledningen, boliger, sport, språkbruk, hilsnings- og velkomstritualer, og ikke minst i samarbeidsritualer.

I en tendensbeskrivelse sammenfatter Deal og Kennedy (1984) det slik: I de *hensynsløse kulturene* kler en seg etter moter, bor på in-steder, dyrker individualistiske sportsgrener (tennis, squash), har uvanlige begreper, skårer poeng på hverandre i samarbeidssituasjoner, overser folk, eller lar dem vente når de oppsøker firmaet. I *de lekende kulturer* har man mer alminnelige og hverdagslige klær, bor i rekkehus og lar være å flytte. Liker lagsport, snakker i forkortelser og sjangerspråk, gjerne også med sportsmetaforer, er åpen og imøtekommende, veileder hverandre og hygger seg sammen etter arbeidstid. I *satsemiljøet*, eller hasarkulturen, kler man seg konservativt og tilpasset til sin rang. Bor gjerne litt pompøst i forhold til sitt statusnivå, jogger og svømmer, er formell og fortidsorientert i sin språkbruk, har innskrivningsritualer når bedriften oppsøkes. I *prosesskulturene* eller i byråkratiet, kler man seg etter sin posisjon, bor i forsteder nær byen, bruker kollektive transportmidler og har svært detaljert, forklarende språk. De har formelle avtalesystem, drøfter og diskuterer sine notater og memoranda. Det kan synes som om mangelen på feedback tvinger de ansatte til å konsentrere seg om *hvordan* de gjør det – ikke *hva* de gjør.

Alt dette er tendensbeskrivelser som framhever sider ved de ulike forretningsmiljøer, og som man neppe vil finne rendyrket i noe forretningsmiljø. (Deal og Kennedy, 1984 s 16-25 og s 121) Men de illustrerer ulike *kulturprototyper* og sammensetninger som ledere vil kunne velge å ta i bruk og forsterke fram gjennom bevisst bruk av ledelse og systemfaktorer.

6.4 Ledelse av kulturen

Jeg vil ta utgangspunkt i en sammenfatning av begrepet management utviklet av Stoner (1979 s 7).

”Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organizational members and the

use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goals.”

Her framheves målrettet bruk av både organisasjonens medlemmer, så vel som organisasjonens ressurser og virkemidler, for å nå de mål som er formulert for virksomheten. Og funksjoner som planlegging, organisering, ledelse og kontroll bygges inn i en total ramme. De samme instrumentelle, tekniske og målorienterte aspekter som vi finner innen den kulturtradisjonen som ble gjennomgått i forrige avsnitt, er også tilstede i denne definisjonen. De framheves i drøfting av definisjon at en leders oppgave ikke bare er å få ting gjort. Man skal både ”gjøre ting riktig” (*effektivitet*) og få de riktige tingene gjort (*effekt*). For en leder er det siste aspektet det viktigste, spesielt i forhold til det vi kan kalle for kulturledelse (Ibid s 13). Innen en systematisk forståelse av organisasjonen, vil ledelsen ha som en hovedfunksjon å harmonisere samspillet mellom teknologi i administrative og sosiale delsystemer, og få ulike avdelinger til avstemt å arbeide mot felles mål og oppnå en totaloptimalisering av resultatene (Boye og Solberg, 1983 s 13-17).

Gjennom en ledelsesstyrt tilnærming, søker man å *harmonisere selve organisasjonskulturen*, og gjennom virkningen av det å kunne totaloptimalisere resultater på et bredt spekter. Altså: *kulturledelse rettes inn mot et snevrere, verdiladet og symbolsk del av organisasjonens system*. Men det omfatter alle fire prosessfunksjonene *planlegging, organisering, ledelse og kontroll*.

Dette vil jeg illustrere ved å gjengi hvordan sentrale forfattere innen dette paradigmet beskriver ledelse og styring av bedriftskulturen.

Peters og Waterman (1984) karakteriserer vellykkede virksomheter som *levende organisasjoner og menneskeorienterte institusjoner*. *Ledelsesstilen er transformerende* og vektlegger evnen til å formidle, inspirere og utvikle mennesker slik deres ytelser blir overskridende, og slik gjøre resultatene til et gode både for bedriften, for de ansatte kollektivt og for ”vinnerne” individuelt. *Organisasjonsteoretisk* bygger tilnærmingen på Scotts (1981) todimensjonale teorianalyse,

hvor organisasjoner sees på som åpne systemer med sosiale aktører som formes av og former sine omgivelser. Innen denne teorirammen framheves arbeiderne til James March (1976) og Karl Weick (1979). Med basis i Weick (1979) aksepterer man det komplekse, motsetningsfulle og flytende ved organisasjonens indre og ytre miljø. Mennesket blir ikke sett på som et ensidig rasjonelt vesen, men mer som en kompleks aktør med sterke og svake sider, med både rasjonell og irrasjonell atferd. Altså et åpent og sammensatt menneskesyn – betinget av de dialektiske forhold mellom menneske og miljø. Forholdet mellom mennesker, organisasjoner og omgivelser beskrives på samme måte, og det framheves at det kan være svært begrenset samsvarende og interessefelleskap mellom referanser, valg og atferd hos aktører på disse tre nivåene (March og Olsen, 1976). Videre avvises den rasjonelle og delvis militære metaforbruken, og foreslås erstattet av mer åpne, lekende begreper og forestillinger.

For å gi mening, mål, retning og autoritet til ledere og organisasjoner, så innføres *verdi og kultur* som overordnede begreper. Dette er begreper som forener organisasjonens sosiale og økonomiske dimensjoner. Med basis i rasjonalitetens begrensning, framheves også at selskaper må være *tilpasningsdyktige* og ikke rigide eller regelbundne. Som grunnbegrep lanseres *styrt evolusjon* hvor virksomheten drives med grunnlag i noen få gjennomløpende verdier, et organisasjons- og ledelsesspråk som bygger på ideer fra åpne modeller, og evne til *tilpasning* og justering gjennom stadig små inngrep slik at kreftene i den naturlige organisasjonsprosess forsterkes og ikke hemmes. Med grunnlag i sine studier av vellykkede foretak, hevder Peters og Waterman (1984) at det nettopp er:

- verdibasert virksomhet
- styrt evolusjon
- og tilpasning til omgivelsene

som er kjerneegenskapene ved de beste selskapene, og det som gjør ”de beste bedre”. Disse kjerneegenskapene fører til at vellykkede bedrifter oftest er lærende organisasjoner, har et uformelt, blomstrende og informasjonsspredende miljø, tillater eksperimentering og utprøving av nye ting, er opptatt av å få fram mutasjoner og nye løsninger som

fungerer, utnytter internmarkedsmodeller, har intens kundekontakt og følsom overvåkning av omgivelsene. I disse kjerneegenskapene integreres kravet til (1) økonomisk helse i form av krav både til verdiskapning og avkastning, (2) service til kundene og (3) meningsfylt og utfordrende arbeid for de ansatte.

Blant de egenskaper som karakteriserer vellykkede selskaper er at de er handlingsorientert, har nærhet til kundene, preges av autonomi og pionerånd, har produktivitet gjennom mennesker, utvider fra kjente områder og har både løst - fast systemer i ledelse og organisasjon. Og her finner man også *verdibasert styring og ledelse*.

De framhever som en kjerneegenskap at: (1) Mål uttrykkes i overordnede verdier og ikke i finansielle målsettinger som bare motiverer toppen i organisasjonen. (2) Atferden styres gjennom verdiforpliktelser og understøttes av modellatferd, legender og myter. (3) Innholdet i trossystemet og bedriftsverdiene er preget av (a) å være best, (b) alt arbeid er like viktig, (c) mennesker er individer, (d) tror på kvalitet og service, (e) er kommunikasjonsintensive miljøer, (f) vi er alle innovatører, (g) økonomisk vekst og lønnsomhet er viktig

Deal og Kennedy (1984) fokuserer enda sterkere enn de foregående forfattere på selve organisasjonskulturen og ledelse av denne. De bygger på en forutsetning om at enhver organisasjon har en kultur som enten er synlig eller usynlig, sterk eller svak, positiv eller negativ – men som uansett vil ha en betydelig innflytelse på hele organisasjonen.

”Den påvirker praktisk talt alt – fra hvem som blir forfremmet og hvilke beslutninger som blir tatt, til hvordan de ansatte kler seg og hva slags sport de deltar i. På grunn av denne påvirkningen mener vi at kulturen også har en stor betydning for om bedriften skal lykkes.”

(Ibid s 12)

De framhever trospostulater som at sterk kultur fører til suksess, binder folk sammen, gir arbeidet mening, former holdninger til produktivitet og arbeidsinnsats, medfører tro på de ansatte og fører til trygghet i jobben.

I sitt forskningsmateriale fant Deal og Kennedy (1984) støtte for at de som i det lange løp lyktes, var bedrifter med kvalitativt formulerte og verdipregede målsettinger. De registrerte at disse lyktes både økonomisk og som institusjoner.

Med verdibetinget ledelse vektla de at bedriftens overordnede målsetting måtte bygge ”organisasjonens grunnleggende oppfatninger og trosretninger” (Ibid s 20), og dette skulle formuleres på en ambisiøs, konsentrert og assosiasjonsvekkende måte.

Ledelsens oppgave i forhold til dette er å bringe fram og forsterke denne type bedriftsfilosofier, samt å finavstemme verdiene slik de er tilpasset det økonomiske og forretningsmessige miljø, og får en form og et innhold som oppleves kjent, og som de ansatte kan identifisere seg med (Ibid s 41-69). Dette verdipreget vil også avspeile seg i virksomhetens formelle ledelse og organisasjon. Når kjerneverdiene flyttes fra grunntjenesten (f.eks. en sikker flytur) til mer perifere service-tjenester, så vil dette også avspeile seg i hva slags ledelse man søker og hva slags organisasjon som bygges opp (Jfr Normann, 1980, Carlzon, 1985 og Christensen m.fl., 1984). I markedsrelatert virksomhet vil signaler fra markedet eller egne markedsføringsopplegg være verdiformende. I virksomheter som er avhengige av ansattes kvalitet og kreativitet vil forhold omkring arbeidsforhold og utviklingsmuligheter være formende. De betydningsfulle grupper for virksomheten er de som former verdiene positivt eller negativt, og ledelsen forsterker de hovedtendenser som kommer fram. Grunnleggende verdier sammenfattet som en enhetlig bedriftsfilosofi – får oppslutning blant de ansatte og kan forsterkes ytterligere gjennom bevisst kulturledelse. Virkemidlene er bevisst og gjennomtenkt bruk av:

- *Helter eller vinnere* som personifiserer kulturen og blir rollemodeller for de ansatte. De gjør suksess menneskelig, de symboliserer selskapet innad og utad. Videre setter de mål og motiverer de ansatte. Hvem dette er, er betinget av kulturen, men det som er felles for dem er at det er folk med visjoner, som er intuitive overfor kulturen, har tid, er lekelystne og seremoniorienterte. De legger vekt på å avstemme og utvikle arbeidsmiljøene.

Noen helter er resultat av bedriftens vellykkethet, andre er situasjonsbestemte og atter andre eksentriske, men dyktige. De har ofte nisjer i organisasjonen og er ”hellige kuer” (Ibid s 41. 599). Fokusering og forsterkning av organisasjonens helter er et effektivt virkemiddel som avgjør hva slags kultur og holdninger som skal prege bedriften.

- *Lek, ritualer og seremonier* som symbolske handlinger som regulerer hverdag og fest i en verdistyrte organisasjon. I sterke bedriftskulturer har de en synlig og gjennomtrengende innflytelse på all virksomhet. Retning eller normer for handling synliggjøres, markeres og kommuniseres til ansatte eller kunder. *Lekene* løser opp spenningen, oppmuntrer til kreativitet, binder folk sammen og utløser nye visjoner. Ritualene veileder atferden i arbeid og ledelse. Beslutningssituasjoner er en dramatisering av de grunnleggende kulturverdier. Denne forbindelsen mellom verdigrunnlag og handling er vesentlig. Det gir orden, retning og mening i de ansattes hverdag og liv, og er ”grunnregler” for menneskelig handling og et felles ståsted for kommunikasjon og samkvem. Det gir frihet til å utøve kreativitet og oppfinnsomhet. Gjennom eksperimentering, ritualer og symbolske handlinger har *ledelsen og representantene for bedriftskulturen redskaper til å forsterke, justere eller endre normer for tidsbruk og handlinger*. Det kan stilles opp normer for ha slags språkføring som aksepteres, normer for hvordan folk omtales og vurderes, og ikke minst kvalitets- og effektivitetsnormer. Ledelsen kan man velge om det vil bli forsterket og utviklet en enhetlig, total eller en mer pluralistisk bedriftskultur. Det er vesentlig at ritualer og symbolske handlinger er forankret i kjerneverdier ved bedriftskulturen og forretningsmiljøet. De vil ikke uten videre kunne overføres til andre virksomheter uten tilpasning. Ledelsen har en avgjørende funksjon ved en slik tilpasning (Ibid s 60-83).
- *Organisasjonens kulturelle nettverk* som et uformelt hierarki og kommunikasjonssystem som ”den virkelige virksomheten foregår i” (Ibid s 85). Dette nettverket består av ”prester” som vokter de kulturelle verdier og holder ”hjorden” samlet. Av ”hviskere” som

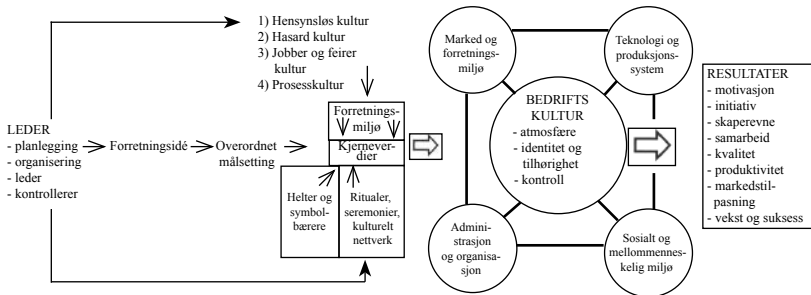
opererer bak maktfolkene og ”pratmakerne” som er kulturens herolde og trubadurer som formidler hendelser og informasjon. Det kan også være ”spioner” som refererer for ledelsen eller ”klikker” som slutter seg sammen for å fremme særinteressen. Gjennom positiv omtale vil en gi hverandre støtte og anseelse. Dette nettverket er et mektig middel til kommunikasjon og til styring og innflytelse. I sterke kulturer vil nettverket fungere som en forsterkning av organisasjonens kjerneverdier og mål. Nettverket legger grunnlaget for forandring/ ikke forandring, og det er en maktbase som kan utnyttes av de som kjenner det. For lederen er det av betydning å erkjenne eksistensen av dette nettverket og pleie kontakter og bruke tid til å lytte og etablere et personlig forhold til kulturbærerne (Ibid s 84-102).

Grunnelementene i en organisasjonskultur er i følge Deal og Kennedy (1984): (1) forretningsmiljøet, (2) mål og kjerneverdier, (3) helter, ritualer og seremonier og (4) det kulturelle nettverket.

Forretningslivet er etter deres syn betinget av eksterne forhold omkring eller i selve arbeidssituasjonen. Det framstår som et produkt av rask eller sen tilbakemelding og høy eller lav risiko. Ledere har som oppgave å frambringe og forsterke et effektivt og funksjonelt forretningsmiljø. Det gjøres gjennom formulering av overordnede mål og kjerneverdier som er forståelig, retningsgivende og motiverende for de ansatte. Ved bevisst utnyttelse av bedriftskulturens symbolbærere, ritualer og seremonier og de påvirkningsmuligheter som ligger i det kulturelle nettverk, har ledelsen gode virkemidler til å utøve operativ ledelse av bedriften gjennom kultur. Deal og Kennedy (1984) mener at *bedriftskulturen er et ledelsesverktøy som kan brukes ved:* (1) etablering og forsterkning av hensiktsmessige forretningsmiljø, (2) ved gjennomføring av overordnede målsettinger, og (3) som operative virkemiddel i daglig ledelse av organisasjonen gjennom kulturen. De mener også at folk på alle steder i en karriere har behov for å forstå kulturen og hvordan den arbeider. Dette fordi den former deres liv på en subtil og effektiv måte og gjør dem til raske eller sene medarbeidere, serviceyttere eller ikke, harde eller vennlige sjef, samarbeidende eller

konfliktsøkende medarbeidere. Deal og Kennedy (1984) forutsetter at organisasjonskulturer kan diagnostiseres og beskrives, utvikles og forbedres og styres gjennom bevisst og effektiv ledelse (Ibid s 103-180).

6.5 Systemmodell – kultur forankret i ledelsen



Figur 6.3 Bedriftskultur og resultater - managementmodellen

I figur 6.3 har jeg gjort et forsøk på å sammenfatte hvordan en systemmodell bygd på kulturledelse vil kunne fungere. *Ledelsesfunksjon* er sentral og avgjørende ved at lederen både formulerer forretningside og målsetting, og omformulerer dette til *kjerneverdier*. Ledelsen vurderer dernest hva som karakteriserer det forretningsmiljø virksomheten opererer i, og velger ut og forsterker et hensiktsmessig forretningsmiljø. I en stor virksomhet vil det kunne være naturlig å bygge opp flere subkulturer. En tredje side ved kulturledelse er å fungere som forsterker og støttespiller for det forretningsmiljø og de kjerneverdier som er valgt. Det gjør man ved å forsterke og framheve kulturen gjennom symbolbærere, ritualer og seremonier. Disse *forsterkede kjerneverdier* er grunnelementer i den bedriftskultur som harmoniserer, stabiliserer og bygger sammen bedriftens mange virksomheter i markedet, i produksjonssalene, i administrasjonen og ikke minst i det sosiale og mellommenneskelige fellesskap en bedrift danner. Totalt sett gir det *resultater* på to nivåer: *menneskelig* og *sosialt* gjennom

økt motivasjon, initiativ, skaperevne og samarbeid og *for bedriften* i form av kvalitet, produktivitet, markedstilpasning og generell vekst og økonomisk vellykkethet.

Et sentralt poeng ved dette paradigmet er den betydning som tillegges ledelsesfunksjonen. Ledelsen fungerer både som analytiker, initiativtaker og kulturbygger. Videre legger man merke til at ledelse rettes inn mot selve kulturen og dens kjerneverdier, mens de andre sidene ved organisasjonens virksomhet nærmest forutsettes å fungere av seg selv. Gjennom bevisst styring av organisasjonskulturen etter ledervalgte kjerneverdier, så frambringes gode eller dårlige resultater. Når det gjelder resultatenes karakter så legger man merke til at både de menneskelige og økonomiske faktorene vektlegges, men at det er bedriftens *økonomiske resultater* som tross alt er det overordnede. Det er disse resultatene som er ledelsens egentlige mål når de planlegger, organiserer, kontrollerer og leder virksomheten gjennom kulturen. Andre resultater og effekter er hyggelige biprodukt.

Skal man trekke fram svakheter ved denne modellen, vil dens *lederavhengighet* måtte nevnes først. Videre vil den enhetlig, nesten *monolittiske organisasjonskulturen* kunne bli en akilleshæl i fall der skulle oppstå sterke interne subkulturer med andre verdier og mål. Så lenge det er tilnærmet total oppslutning vil den fungere. Innad i konkurrerende subkulturer, vil det kunne oppstå konflikter og avskalling blir en nødvendig konsekvens. Et tredje moment er at den er sterkt fokusert mot organisasjonens eget indre liv, og *overser samfunnet omkring* og forhold som ligger skjult i potensielle *situasjonsfaktorer*. Videre bygger oppslutningen om bedriftskulturen på sosial forsterkning, og på en oppslutning om ledelsens tros- og verdigrunnlag. Dette gjør at denne ledesseskapte organisasjonskulturen *mangler det varige, stabile og det modne* vi fant i den sosialiserte kulturen. Det er grunn til å anta at lederskapt organisasjonskultur er ballonger som både er lett å blåse opp og lett å sprekke.

6.6 Sterke og svake sider ved en lederskap og ledelsesstyrt organisasjonskultur – kultur som internvariabel

Den ledelsesstyrte organisasjonskulturen som vi har analysert har både sterke og svake sider sett opp mot det å bygge og utvikle organisasjoner som skaper resultater og bygger kvalitet.

- 1) Gjennom bevisst styrende og dyktig symbolsk ledelse etableres sterke og dominante organisasjonskulturer som preger alle sider ved virksomheten.
- 2) Det skapes et sterkt og enhetlig verdisystem som opererer i samklang med virksomhetens strategi og innrettes mot å nå økonomiske og operative mål.
- 3) Kulturen fungerer som et sosialt og normativt lim som holder organisasjonen sammen, og er retningsgivende og målsettende. I tillegg fungerer kulturen som en verdiforankret resultats- og kvalitetskontrollør – usynlig tilstede i virksomheten.
- 4) Ledelsens oppgave er å bringe fram og forsterke de aktuelle bedriftsfilosofier og finavstemme verdiene mot det økonomiske og forretningsmessige miljø. Kulturen bør oppleves som gjenkjennelig og være slik at de ansatte kan identifisere seg med den.
- 5) Lederavhengigheten er en svakhet ved systemet.
- 6) En monolittisk organisasjonskultur vil også kunne bli en akilleshæl ved store omstillinger i markedet. Den kan også bryte sammen når det oppstår sterke og internt konkurrerende subkulturer i organisasjonen.
- 7) Kulturen er sterkt fokusert mot organisasjonens indre liv og overser omkringliggende situasjonsfaktorer. Det kan gjøre den blind overfor nødvendige endringer.
- 8) Oppslutningen om kulturen bygger på sosial forsterkning og på oppslutning om tros- og verdigrunnlaget. Den mangler det varige stabile og modne som oppstår i de sterke og sosialiserte organisasjonskulturer.

7.0 ORGANISASJONSKULTUR SOM SITUASJONSVARIABEL – SELVREGULERING OG TILPASSET LEDELSE

Med bakgrunn i en symbolsk forståelse av begrepet organisasjonskultur – presentert og drøftet ut fra Allaire og Firsirotu (1984) viktige forskningsbidrag, vil jeg her forsøke å utvikle en begrepsmodell for bedriftskultur hvor situasjonsbestemte faktorer sees på som styrende og utløsende variabler – men hvor kulturer og kulturledelse likevel er avgjørende for resultater som oppnås. Denne modell vil inkludere både *eksterne og interne* variabler ved analysen av hvordan bedriftskultur bidrar til å frambringe resultater.

En slik tilnærming framhever de påvirkninger som ligger i ulike situasjonsbetingede faktorer. Ikke at alle virker sammen til enhver tid. Faktorenes relative styrke og framturen vil variere fra tilfelle til tilfelle, og situasjonens karakter må fortolkes helhetlig der og da.

7.1 Begrepsmodell

Uttrykket ”contingency management” er utviklet av Luthans og Kreitner (1974 og 1975) og framhever forsterkningsbetingelsene ved atferd som en nøkkel for ledelse og atferdsendring. Stoner (1979) framhever at mens et situasjonelt perspektiv på ledelse identifiserte

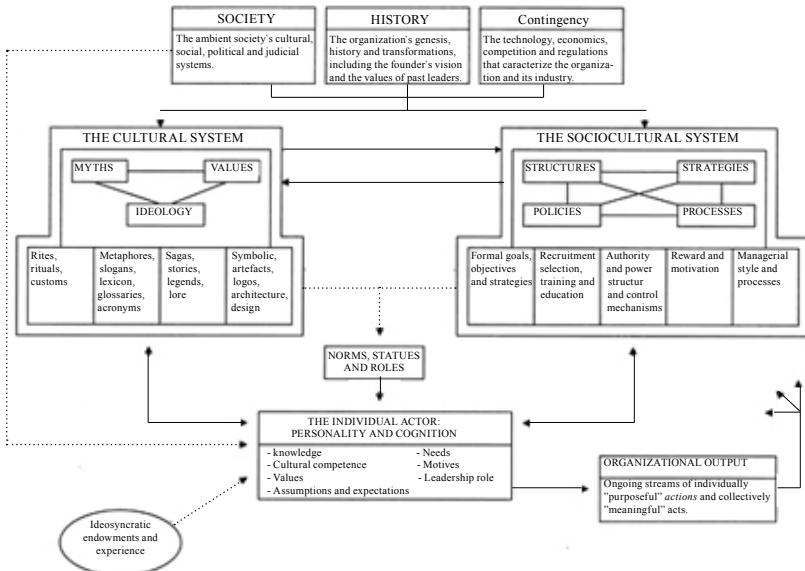
ulike faktorer som påvirker ledelsesatferd, så vil en contingency-tilnærming forsøke (1) å identifisere hvilke av disse faktorer er viktigst under gitte omstendigheter og (2) forsøke å predikere hva slags ledelse som er mest hensiktsmessig og effektiv under de gitte betingelser.

”In other words, the situational perspective suggest how managers *will* behave, and the contingency approaches suggest how managers should behave in order to lead most effectively.”

(Ibid s 451)

Denne tilnærmingen vil bli forsøkt tilpasset begrepskulturproblematikken.

Ansatser til en slik contingency tilnærming finnes i Allaire og Firsirotu modell over begrepsrammer for organisasjonskultur i figur 7.1.



Figur 7.1 A Conceptual Framework for Organizational Culture (Allaire og Firsirotu, 1984)

Her framheves tre overordnede situasjonsbetingede faktorer:

- *Det omkringliggende samfunns* kulturelle, sosiale, politiske og rettslige system.
- *Organisasjonens historie*, hvor dens tilblivelse, historie og om-dannelser framkommer, og hvor man inkluderer gründeres og lederes verdier og visjoner.
- *Situasjonsbetingede faktorer* som teknologi, økonomi, konkur-ranse og marked som er karakteristisk både for bedriften og for den industri den inngår i.

En kan også tenke seg *andre betingede faktorer* som f.eks. om det er service eller industrivirksomhet, kunnskapsnivået blant ansatte, grad av medeierskap i virksomheten, grad av opplevd eller reelt medansvar for resultatene osv. Alle disse faktorene er ytre eller indre variabler som *kan påvirke*, forsterke eller forme det *kulturelle system* i en bedrift. Hvilke faktorer som er virksomme og viktigst, må avgjøres under de rådende omstendigheter og vil variere fra tilfelle til tilfelle. Disse betingede faktorer vil enkeltvis og i samhandling betinge og forme (1) *det kulturelle system* med verdier, normer, personifisering av kulturen, ritualer og seremonier og det kulturelle nettverk mm. Og de betinger og former (2) *det sosiostrukturelle system* som omfatter formelle mål og strategier, maktstruktur og kontrollmekanismer, rekruttering, ut-velgelse og opplæring, belønningssystemet og ledelsesform i organi-sasjonen. Grad av gjensidig tilpasning, legitimering og støtte, og gjen-sidig forsterkning mellom disse undersystemene, vil betinge hva slags atferdsnormer, rollemønstre og statussystem som framkommer. Dette former medarbeidernes kunnskap, deres kulturelle kompetanse, deres verdier og holdninger, motivasjon, lederrolle mm, og er avgjørende for hvordan de i samhandling medvirker til at bedriften oppnår hen-siktsmessige og planlagte resultater.

7.2 Drøfting av begrepsmodellen

Ut fra en slik tilnærming ser man på organisasjonskulturen som for-met av et sett av mange *mulige* ytre eller indre situasjonsbetingede

faktorer. Organisasjonen *har* en kultur som kan være mer og mindre ulik samfunnets kultur og kulturen i andre tilsvarende organisasjoner.

”The multiple particularities of it’s birth and history, of it’s past and present leadership, of it’s modes of adaption to specific technologies, industry characteristics and sociocultural ambience, may endow an organization with it’s very own “culture” and “cultural manifestations.”

(Allaire og Firsirotu, 1984 s 210)

På samme måte som samfunnet i vår del av verden har fellesverdier, men er *pluralistisk* – framheves både de felles grunnverdier som eksisterer i og mellom organisasjoner, og de særegenheter og spesielle forhold som skaper variasjon og mangfold i organisasjonskulturen. Det markeres et skille mellom et kulturelt, ideasjonelt system på den ene siden og et sammensatt sosiostrukturelt system på den andre siden.

”The notion of organizational culture as an *ideational system* forces consideration of this issue. It provides a versatile conceptual tool that has proven it’s usefulness for the study of social system dynamics in cultural anthropology; it may add considerably to our evolving knowledge about the process of organizational stagnation, decline, adaption and rejuvenation.”

(Ibid s 211)

Det kulturelle system består derfor av de ekspressive og affective dimensjoner av fellesskapets symbolikk. Denne kulturen er formet av samfunn, organisasjonens historie og/eller andre kontingentfaktorer. Ikke alle organisasjoner frambringer myter og ideologier, men alle frambringer et sett av karakteristiske *verdier og avledede kultursymboler*. (Ibid s 214-215)

Det sosiostrukturelle system med formelle strukturer, strategier, bedriftspolitik og ledelsesprosesser samhandler kontinuerlig og komplekst, og påvirkes av organisasjonens formelle eller uformelle, men høyst reelle virkelighet i organisasjonens basis. Grad av gjensidig tilpasning, legitimering og støtte mellom det kulturelle og det sosio-

strukturelle system er avgjørende for motivasjon, arbeidsinnsats, kreativitet og effektivitet hos medarbeiderne, og for om bedriften gjennom de ansattes virksomhet skal oppnå resultater.

”The cultural and sociocultural systems of organizations are in a complex relationship, mutually supportive in ”normal” circumstances but fraught with great potential for tension and stress whenever the organization is subjected to sudden pressures for change.”

God *synkronisering* mellom kultur og sosiostrukturelle forhold fører til at organisasjonskulturen gir retning til, forsterker og effektiviserer organisasjonens virksomhet. *Dissynkronisering* medfører stress i systemet og leder til svikt som kan være mer og mindre alvorlig. Fra midlertidig effektivitetstap, til kronisk stagnasjon og forfall, og i verste fall at organisasjonen opphører.

7.3 Situasjonsbetinget paradigme og ledelse av organisasjonskulturen

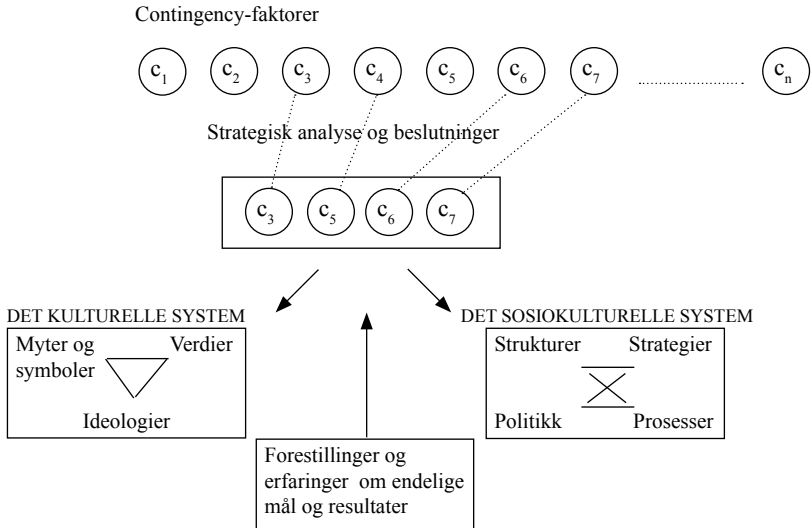
Jeg vil her forsøke å klargjøre noen hensiktsmessige tilnærminger til ledelse og til det utvidede begrepet management. Jeg vil i begrenset omfang vise til prinsipper fra situasjonsbetinget ledelse. Innen dette paradigmat vil det være naturlig å markere et skille mellom ledelse på:

- et strategisk, målformulerende nivå
- og
- et organiserende, operativt nivå

hvor oppgavene og funksjonsutøvelsen er noe forskjellige, men med en klar indre sammenheng og med felles resultat som mål.

Strategisk ledelse

I forhold til det strategisk, målsettende nivå, kan funksjonene illustreres slik:



Figur 7.2 Strategisk ledelse

Innen en slik ramme blir den sentrale ledelsesfunksjonen å bidra til at det blir analysert og vurdert på hvilke av de mulige C-faktorer som det skal bygges på. Disse poengteres, klargjøres, analyseres og sider ved dem forsterkes og framheves som grunnlag for en ny satsing for bedriften. Dette kan være så ulike, men likevel relaterte forhold som:

- en sterk bedriftsånd og lojalitet i personalet
- et høyt, men stagnert kunnskapsnivå med opplæringspotensiale.
- nye trender og livsstiler i et marked
- bedre utnyttelse av en spesiell teknologi
- satsing på 2-3 nisjer i et voksende marked

Valget gjøres gjennom analyser og verdimeslige balanseringer av 4 *samspillende forhold*:

- hvilke C-faktorer er mest hensiktsmessige å forsterke
- visjoner og forestillinger om et endelig produkt/resultat
- bedriftskulturens karakter
- hva slags sosiostrukturelt system må bygges opp

Ledelse på det strategiske nivå er å analysere interne og eksterne forhold utforme visjoner og sette mål for virksomheten. Vurdere og velge C-faktorer som det skal spilles på og utnyttes for å bygge opp en organisasjonskultur som er relevant og som vil forsterke og legitimere de mål, strategier og prosesser som er bygd inn i det sosiostrukturelle systemet.

Operativ ledelse

I forhold til ledelse på det operative nivået, blir lederfunksjonene andre, men likevel innpasset til det foregående. Overfor det kulturelle system blir det en hovedoppgave å forsterke og utvikle de *verdier* som er strategisk viktige for bedriften. Dels gjennom *opplæring* og *kompetansebygging*, men særlig viktig blir den *verdiforsterkende ledelse* hvor personifisering av verdier, bruk av ritualer, seremonier og kulturelle nettverk inngår som kulturbyggende elementer, opp mot det sosiostrukturelle system.

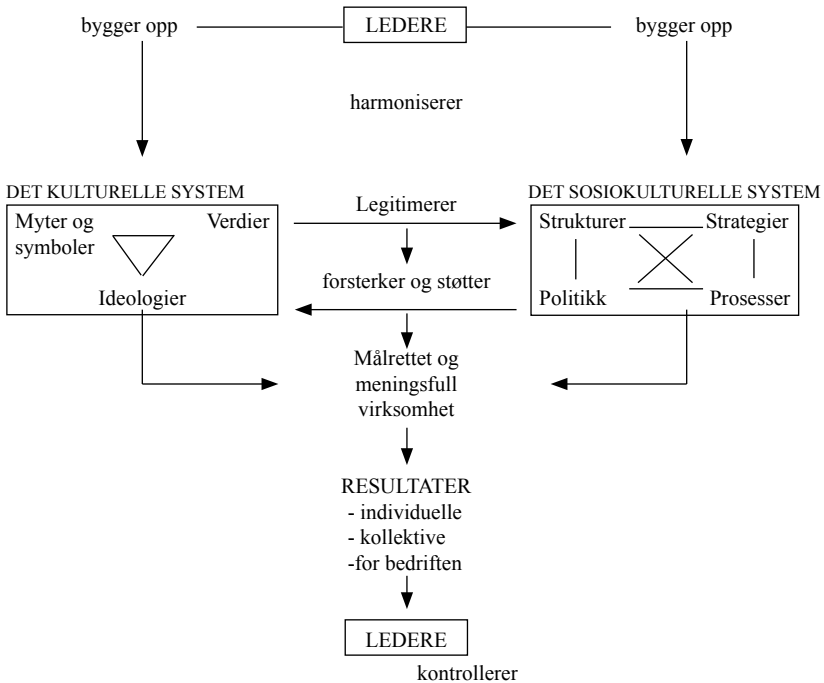
Overfor det sosiostrukturelle system vil ledelsesfunksjonene konsentrere seg om mer analytiske og tekniske oppgaver som:

- å utforme bedriftens formelle mål, delmål og strategier.
- å rekruttere, introdusere og lære opp personalet i forhold til bedriftens tekniske og servicemessige funksjoner den enkelte avdelingen og bedriften totalt sett skal løse.
- å delegere oppgaver og ansvar med tillit og respekt, men med forventning og krav om at de skal løses. Bygge inn i kulturen og det sosiostrukturelle system noen kontrollfunksjoner som sikrer basisresultater og muliggjør optimale ytelser.
- å utvikle et materielt og immaterielt belønningssystem som både er resultat- og verdiforsterkende.

I tillegg til dette må en bygge opp *lederstil* og *arbeidsprosesser* som er hensiktsmessige både i forhold til organisasjonskulturen og til de sosiotekniske oppgaver som skal løses. Ledelsen skal bidra til å *harmonisere* og *gjensidig forsterke ytelser og nivå* ved at organisasjonskulturen *legitimerer* oppgavesystemet, og løsninger i oppgavesystemet gir *støtte* og *stimulans* tilbake til det kulturelle og ideasjonelle.

Gjennom denne vekselvirkningen *optimaliserer* man individuelle ytelser, og individenes handlinger samordnes i *en målrettet og kollektiv meningsfull virksomhet* som sikrer bedriften gode resultater og gir de ansatte utbytte og et meningsfullt og utfordrende arbeid.

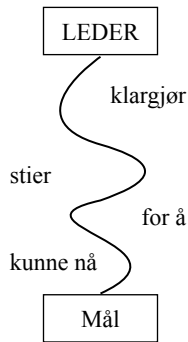
Jeg vil forsøke å illustrere den operative ledelse som her er beskrevet i en modell:



Figur 7.3 Operativ ledelse

I disse varierte og komplekse lederoppgaver ligger utfordringene for *det situasjonsbestemte lederskapet*. Den første oppgaven er å identifisere hvilke situasjonsfaktorer som er mest framherskende i de ulike situasjoner, og dernest kunne avgjøre hva slags lederstil som er mest effektiv under de gitte betingelser (Stoner, 1978 s 452-461).

En modell er ”sti-mål modellen” hvor



Figur 7.4 Stimodell (Stoner, 1978 s 455-457)

En annen og mer interessant modell er den såkalte livssyklusteorien utviklet av Hersey og Blanchard (1970), hvor de vektlegger at organisasjoner varierer etter grad av modenhet definert gjennom:

- ønsker om å prestere
- vilje til å akseptere ansvar
- og oppgaverelaterte kunnskaper og erfaringer

Som en konsekvens av dette, velger man forskjellige lederstiler under forskjellige betingelser. Det er også viktig å være oppmerksom på den modning og utvikling som løpende foregår i organisasjonen, og forsterke denne ved bevisst og gradvis omlegging av lederstilen.

Det er ulike syn på hvorvidt lederskap er fleksibelt eller ikke. Jeg vil støtte meg til den tradisjonen som hevder at de fleste ledere har et stort potensiale for fleksibilitet, og både bør og kan tilpasse seg til endringer som blir nødvendig når organisasjonen lærer og blir mer moden. Ledere vil også kunne være behjelpelig med sti- og vegvalgsprosesser underveis, og se på dette som viktige oppgaver for en leder.

7.4 Eksempel på en situasjonsbetinget tilnærming til å forstå og lede organisasjonskulturer

Jones (1983) har gitt et forskningsmessig bidrag til situasjonsbetinget ledelse gjennom å bringe *transaksjonsbegrepet* inn som analysevariabel. Han hevder at kulturen framtrer ut fra eiendomsforhold på tre måter:

- 1) Innholdet i og fordelingen av *eiendomsrettigheter* medfører en transaksjonsramme som styrer de forventningene man har til samhandlinger og klargjør rettigheter og plikter partene har.
- 2) Innholdet i eiendomsrettigheten vil avgjøre *verdien* av det som blir byttet.
- 3) Metoder brukt til å påvirke *eiendomsrettigheter* vil påvirke kulturen gjennom karakteren av bytteforholdet, og de forventninger gruppe medlemmer har om deres rettigheter og plikter.

Ulike eiendomsstrukturer kan være tilpasset til ulike produksjonsmiljø forankret i sosiostrukturelle modeller. Ut fra dette oppstår der ulike kulturer som gjensidig legitimerer og forsterker hverandre.

Det kan etableres en *produksjonskultur* som domineres av rutinepregede produksjonsprosesser, kapitalintensiv teknologi og standardisering av arbeidsprosessen – hvor arbeidstakerne er ufaglært og lite spesialisert. Den er lett å overvåke og kontraktsforhandlinger og håndhevelse av disse er billige. Produksjonsprosessen er basert på at kapital erstatter arbeid, og at arbeidernes rettigheter til bestemte jobber minimaliseres da dette hemmer nødvendige forflytninger ut fra produksjonsbehov. Forfremmelsessystemet bygger på ytelse – ikke ansiennitet, og det er ikke hensiktsmessig med belønninger eller produksjonsbonus. Motkrefter kan oppstå i organisasjoner som gjør at kontrollfunksjoner blir dyrere (skulking, feil, produksjonssvikt, sabotasje, fravær, høy turnover osv). Firmaet blir som følge av produksjonssvikt nødt til å forhandle om lønn, rettigheter, ytelser og miljøforhold. Disse motkrefter framstår gjerne som fagforeninger med

rettigheter – som igjen bidrar til å redusere transaksjonskostnadene, og balansere forholdet mellom partene.

Byråkratikulturen oppstår når ikke-rutinepregede oppgaver øker, og arbeidsprosessen blir uoversiktlig. Overvåkings- og transaksjonskostnader stiger og produksjonsfunksjonene blir arbeidsintensiv og avhengige av ferdigheter og evner hos spesialpersonell. Ved å spesifisere rettigheter og plikter til rolletakerne, og ved å etablere formelle autoritets- og ansvarsstrukturer, rekrutterings- og utvelgelsessystemer med mer, oppstår det finmaskede koder som sementerer sosiale relasjoner, skaper lav fleksibilitet og skaper byråkratiske persontyper. Selv om eiendomsrettigheter i et byråkrati kan ha utviklet seg ut fra ønsket om å redusere transaksjonskostnadene, så vil det ofte bli et ledelsesproblem å trenge gjennom disse forholdene. Oppfatningen om at offentlige byråkratier er mindre effektive enn deres private motparter, kan spores tilbake til eiendomsstrukturens natur ved at en offentlig ansatt selv vil ha et sterkere eierforhold til sin jobb enn en byråkrat i en privateid bedrift. De transaksjonsmønstre som framtrer i en byråkratisk kultur vil variere med de eiendomsstrukturer som danner det (De Alessi, 1980 og 1982).

Profesjonelle kulturer oppstår som følge av at arbeidsoppgavene ikke er rutinepregede. De har høy vanskelighetsgrad og produksjonen er betinget av spesialisert arbeidskraft. Kontrollkostnader ved et sterkt regulert arbeidsforhold er høye, og arbeidsytelsene lar seg ofte ikke måle på en synlig måte (jfr. leger, advokater eller forskningspersonells arbeid) annet enn på over lang sikt. Videre vil forholdet til organisasjonen svekkes gjennom et for sterkt regulert arbeidsforhold, og den profesjonelle vil kunne gå over i en annen virksomhet. For å kunne organisere profesjonelle innen en transaksjonsramme som reduserer kostnadene, vil partnerskap være en sannsynlig organisasjonsform.

”Consequently, each team-member will function as the residual claimant and profit-sharing systems will develop to distribute residual earnings.”

(Alchian og Demset, 1972)

Dette gjensidige økonomiske forholdet medfører gjensidighet i *kontroll* av arbeidsytelser innenfor organisasjonen. Om partnerskap er umulig å organisere, vil en sannsynligvis bedre bytteforholdet for de ansatte ved å øke listen av rettigheter de har. Dette medfører i neste omgang at *intern og gjensidig kontroll* oppstår og vil kunne erstatte et dyrt hierarkisk system.

Profesjonelle normer og verdier erstatter byråkratiske strukturer og regler. Bruk av sofistikerte sosialiseringsprogram i opplæringen av de profesjonelle arbeidstakerne kan også være en måte å redusere transaksjonskostnadene. F.eks. vil internalisering av språk, normer og verdier gi de ansatte en felles basis når de står overfor krevende oppgaver. Normalt vil slike kostnader bli båret av den ansatte som betaler sin utdanning, men når ferdighetene er organisasjonsspesifikk, vil det sannsynligvis være organisasjonen som bærer kostnadene (Jones, 1983).

”The development of a professional culture may thus be viewed as a response to the problems inherent in the nature of production, but for several reasons, it may be expected that attempts to create professional cultures, with strong partnerships, in other settings will result in increasing transaction costs. One reason, implicit in the dissension of the other cultural types, is that strong property rights may reduce flexibility in conditions of low and medium task nonroutineness. However, one important factor that will limit the utility of professional cultures as means of economizing on transaction costs is team size.”

(Jones, 1983 s 464)

Øker en arbeidsstyrken øker insentivene til å skulke. Kontrollkostnadene avtar når en eller få er fordringshavere eller eiere. Videre vil økningen i arbeidsstyrkene medføre økt arbeidsdeling og oppgavespesialisering og dette reduserer verdien av normer, verdier og gjensidig kontroll. På basis av dette fremmer Jones (1983) en hypotese om at med tiltakende størrelse i en organisasjon, vil byråkratiske systemer oppstå for å mestre bytteforholdet mellom profesjonelle arbeidstakere, og mønsteret med uformelle eiendomsrettigheter vil svekkes. Slik sett

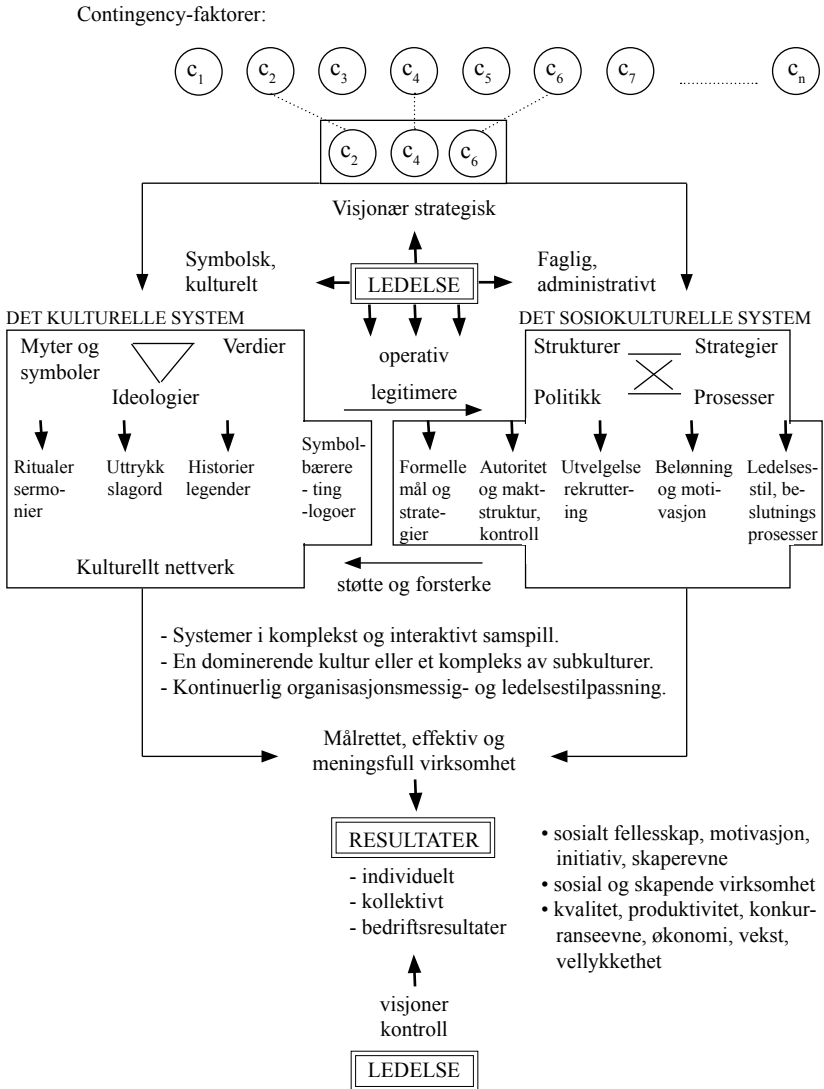
vil en profesjonell kultur bli omdannet til en byråkratisk kultur, og transaksjonskostnadenes natur vil endre karakter ved at gjensidige bytteforhold vil bli erstattet av hierarkisk kontroll (Jones 1983).

På grunnlag av denne analysen kan en trekke noen konklusjoner:

1. Den kulturform som oppstår i en organisasjon kan sees på som en konsekvens av måten bedriften forsøker å økonomisere transaksjonskostnadene gjennom valg av organisasjonsmønster.
2. Kulturen manifester seg gjennom det transaksjonsmønster som oppstår mellom bedriftens ansatte og gjennom de normer og verdier som brukes når en orienterer seg i forhold til medarbeidere og til organisasjonen.
3. Dette bytteforholdet komplementerer og utvider tilnærmingene til kulturbegrepet fra et symbolinteraksjonist perspektiv og fra informasjonsprosesstilnærmingen, fordi det stiller spørsmål om hvorfor ulike kulturer framtrer med ulike slags normer og verdier, i stedet for å ta disse som data og så stille spørsmål om hvordan de determinerer atferden i organisasjonen.
4. Det framsetter en hypotese om at organiseringen av transaksjonsforholdene i en bedrift betinger hva slags bedriftskultur som framtrer gjennom historier, myter, språkbruk, helter mm.
5. Det ytre miljø og omgivelsenes kultur vil også påvirke bedriftens eierstruktur og transaksjonsmønster, f.eks. gjennom lovgivning, avtaleforhold og samfunnets sosiale og politiske miljø.
6. Ved en slik tilnærming får begrepet kultur en ontologisk status på linje med struktur og ledelse.

7.5 Systemmodell - sammenfatning

Med grunnlag i de foregående drøftinger har jeg forsøkt å sammenfatte den situasjonsbetingede tilnærmingen som er beskrevet i en oversiktlig begrepsmodell. Den inkluderer de samfunnsfaktorer, organisasjonsforhold og ledelsesfunksjoner som vil kunne samspille innen en resultatrettet organisasjonskultur.



Figur 7.5 Organisasjonskultur som situasjonsvariabel

Situasjonsbetingede faktorer er av flere typer. Man har *eksterne* som de samfunnsmessige, kulturelle, teknologiske, økonomiske, markeds-

messige forhold som kan være av betydning for bedriften. Videre har man *interne* som f.eks. historie, tradisjon, bransjekunnskap, bedriftslojalitet, kunnskapsnivå osv.

Gjennom *strategiske* vurderinger og valg, velger bedriftsledelsen de C-faktorene man ønsker å spille på og dra nytte av for å bygge opp en *organisasjonskultur* som er tilpasset og vil forsterke og legitimere de mål, strategier, strukturer og prosesser som er bygget inn i *det sosiostrukturelle system*.

De C-faktorer som velges og den indre balansering og profilering av disse er avgjørende for både kultursystemet og det sosiostrukturelle systemets karakter og funksjon. Nøkkelvariabel på ledersiden er den *visjon og strategiske tenkning* som ligger bak. Med bakgrunn i strategiske valg og vurderinger vil ledelsen og nøkkelpersoner blant de ansatte måtte rette sin oppmerksomhet mot to forhold:

- Gjennom *faglig, administrativ ledelse* bygge opp et hensiktsmessig og fungerende *sosioteknisk system* hvor bedriftens mål, politikk og strategier er bygget inn i et hensiktsmessig strukturelt og prosessuelt system.
- Gjennom *symbolsk ledelse* bygge opp et gjennomtenkt *kulturelt system* omkring kjerneverdier som forsterkes av kulturbærere, ritualer, seremonier og andre forhold i det kulturelle nettverk. Eventuelt kan man også satse på ytterligere forsterkning og sosialisering – og gjennom det bygge opp en hel ideologi for bedriften.

I forlengelsen av dette kommer *ledelsens operative, balanserende og harmoniserende rolle* inn som en ny og sentral oppgave i forbindelse med at det kulturelle og det sosiotekniske system skal settes sammen til *et produktivt og komplekst samspill*. Kulturen bør fungere legitimerende og meningsdannende overfor det sosiostrukturelle system. Prosesser og produkter som oppnås her, vil under gode betingelser kunne fungere støttende og forsterkende overfor det kulturelle- og ideasjonelle system. Slik sett vil en kunne oppnå gjensidig positiv forsterkning når systemet fungerer godt. Og tilsvarende

gjensidig negativ forsterkning når det hele fungerer dårlig. Innen arbeidspsykologi og -sosiologi finnes en rekke begreper og analysevariabler som beskriver slike prosesser.

Ut fra denne begrepsmodellen vil ytre og indre C-faktorer avgjøre om det er hensiktsmessig å bygge opp en enhetlig og mer total bedriftskultur eller om en bør satse på et mer komplisert, pluralistisk system. Selve den situasjonsbetingede tilnærmingen tenderer i retning av at det siste vil bli det normale. Ut fra disse betingelser vil toppledelsen ha som funksjon å forsterke delkulturer med tilhørende sosiotekniske strukturer, samtidig som de må spre forståelse for hverandres styrke i organisasjonen samlet, og harmonisere og avstemme kulturene mot hverandre.

Denne *tre-leddede ledelsesfunksjon* er krevende, men gjennomførbar. Generelt er det viktig at ledere opptrer *fleksibelt* og velger ledelsesstil etter de oppgaver som skal løses og grad av modenhet i organisasjonen. Det vises her til situasjonsbestemt ledelse som vektlegger dette sterkt, og har utviklet flere hensiktsmessige teknikker.

Eksempler på dette er når man gjennom transaksjonsanalyser foretar en vurdering av hva slags organisering og produksjonssystem som er mest hensiktsmessig ut fra ulike C-faktorer. Man velger en *produksjonskultur* når rutinepreget produksjon, kapitalintensiv teknologi og standardiserte arbeidsoppgaver er framtreddende. Når arbeidsprosessen blir mer uoversiktlige, ikke-rutinepregede oppgaver øker, og man blir avhengig av ferdigheter og evner hos spesialister og samtidig kontroll og styring – så trer *byråkratiske modeller og kultur* fram som en løsning. Når arbeidsoppgavene har høy vanskegrad, er komplekse og produksjonen preges av spesialister med arbeidsytelser som er vanskelig å måle, og hvor det er lett å gå over annen konkurrerende virksomhet – vil *partnerskap* og andre måter å organisere profesjonell virksomhet være et naturlig valg. Gjennom slik organisering vil profesjonelle kulturer bli det som bør prege organisasjonens kulturelle system.

Samlet gir denne formen for management mulighet til å skape en målrettet, effektiv og meningsfull virksomhet både sett fra samfunnets, kundenes, medarbeidernes og bedriftens interesser, og det gir resultater som er kontrollerbare på tre plan – faglig utvikling og sosialt fellesskap for *individet*, sosial og skapende virksomhet i *organisasjonen*, og kvalitet, produktivitet og økonomisk utbytte for *bedriften*.

Styrken ved denne begrepsmodellen, sammenlignet med de to andre modellene som tidligere er presentert, er:

- 1) Alle relevante ytre og indre faktorer av betydning for bedriften vil kunne bringes inn i strategi og planlegging. Dette gjelder spesielt samfunnsmessige og utviklingsmessige variabler som de andre modeller tar mindre hensyn til.
- 2) Modellens viktigste prosess ligger i den gjensidige samhandling mellom det kulturelle og det sosiostrukturelle system. Det kulturelle systemet har som funksjon å *legitimere, tydeliggjøre og forsterke* de strategier, politikker, strukturer og arbeidsprosesser som ligger i det sosiostrukturelle systemet. På den måten bidrar kulturen til å forbedre og utvikle ulike resultatområder som er relevante for virksomheten. Dette bidrar i neste omgang til at de sosiostrukturelle systemene *støtter og forsterker* de verdier, ideologier og myter som er framherskende i det kulturelle system. Poenget er å bygge opp systemer som er *gjensidig forsterkende* – gitt at kjernekultur og verdier oppleves som relevant og nyttig for virksomheten.
- 3) Den har et mer sammensatt og komplekst syn på ledelse. Lederens oppgaver ligger i å handle strategisk og utnytte situasjonsfaktorene på en positiv måte, og ikke minst forsterke samhandlingen mellom kulturen og kjernevirksomheten. Prosessen er likevel ikke totalt lederavhengig. Det meste fungerer av seg selv, men gjennom tilpasset ledelse vil en forsterke, effektivisere og legitimere systemsamhandlingen.
- 4) Modellen har et *åpent* og mer *funksjonelt* syn på organisasjonskulturens hensikt og oppgaver. De sterke tros- og sosialiseringspregede forestillinger om kulturens opphøydhet mangler her.

Dette gjør modellen til et mer pragmatisk redskap for pragmatiske ledere.

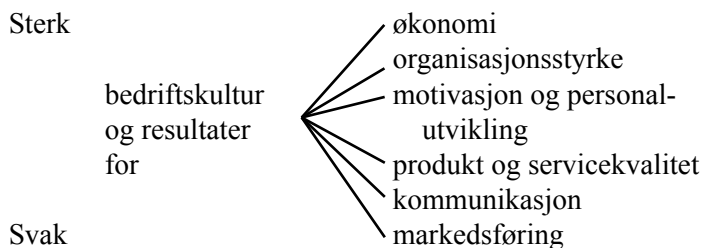
- 5) Oppmerksomheten rettes både mot det kulturelle og det sosiostrukturelle system. Det skaper god og hensiktsmessig balanse mellom det ideasjonelle, det sosiale og det tekniske i en virksomhet.
- 6) Modellen fanger lett opp endringer i marked og samfunn og kan også forholde seg til omfattende og brå endringer som krever raske strategiske tilpasninger eller ”revolusjoner” i organisasjonen.

Gjennom dette ser en at flere av de punkter som er kritisert under de to andre modellene, er bygd inn på en funksjonell måte her. Jeg ser på dette som en svært lovende tilnærming og modell teoretisk og praktisk.

8.0 ORGANISASJONSKULTUR OG RESULTATER – TRE PARADIGMER OG TRE TEORIMODELLER – EN OPPSUMMERENDE DRØFTING

8.1 Innledning

I rapporten Organisasjonskultur og resultater (Haugstveit, 2007) belyste jeg sammenhengen mellom



Figur 8.1 Organisasjonskultur og resultater

og om man gjennom hensiktsmessig og god *ledelse* vil kunne bidra til ytterligere styrking av resultatene.

Etter en gjennomgang av vitenskapelige arbeider og relevant faglitteratur, konkluderer jeg med at sterke og produktive virksomheter ofte skaper:

- en sterk og enhetlig organisasjonskultur
- former motiverte og engasjerte medarbeidere
- leverer tjenester og produkter av høy kvalitet
- bidrar til at kommunikasjonen når inn til de ansatte og ut til markedet og tilbake til bedriften. Innholdsmessig gir dette en positiv image. Indirekte kan vi anta at dette kan gi seg positive utslag for økonomien, men som hypotese er der bare svake sammenhenger. Noe som også skyldes lite forskning.

Lederkvalitet kan enten hemme eller fremme de resultater på variablene som er diskutert over. Og vi har observert to typer lederskap – ledelse etter tradisjonell managementmodell og et sosialisert lederskap som både representerer og forsterker kulturen. Begge type lederskap bidrar på hver sin måte til å skape en sterk kultur (Haugstveit, 2007 s 3).

Gjennom det som framkom i den analysen ble det tydelig at begrepsforståelse og eksisterende forklaringsmodeller både var mangelfulle og innholdsmessig ulike. I denne rapporten har jeg, med utgangspunkt i foreliggende forskning, forsøkt å tydeliggjøre hvordan prosesser og samvariasjonen mellom bedriftskultur og kjernevirksomheten kan fortolkes og beskrives ut fra alternative modeller og begreper. Og om denne samvariasjonen kan utdypes og beskrives bedre gjennom å utvikle nye og bedrebegrepsmodeller.

Disse og andre problemstillinger er belyst i denne analysen. Først vil jeg presentere noen konklusjoner og vurderinger som er gjort. Deretter gi mine vurderinger og konklusjoner om hvordan vi kan fortolke denne sammenhengen gjennom tre modeller bygd på ulike paradigmer.

8.2 Organisasjon og kultur – ny tendens innen organisasjonsforskning

Ved å gå gjennom faglitteratur innen organisasjonsteori, sosiologi og innen sosialpsykologien, og med støtte i bl.a. Schein (1982), registreres det en klar bevegelse innen forskningen bort fra de mer strukturelle aspekter og over mot relasjonelle og prosessuelle aspekter. Pfeffer (1982) har registrert det samme, men er mer tilbakeholden i sine vurderinger, og mener at forskningsfronten har beveget seg for langt bort fra organisasjonens grunnleggende egenskaper.

Tidligere har jeg gjort en analyse av utviklingstendensene innen organisasjonssosiologien som i stor grad bygger på Ouchi og Wilkins (1985). De mener at begrepet organisasjonskultur best kan forstås som den aller siste vendingen i kampen mellom et eksplisitt og rasjonelt syn på den ene siden, og et implisitt og ikke-rasjonelt syn på den andre. I analysen av forskningsutviklingen innen organisasjonssosiologien tydeliggjøres en tendens bort fra en strukturell, formell og rasjonell tilnærming med vekt på de ytre, objektive og synlige sider ved organisasjonen. Det pekes på tilnærmet avvisning av forestillinger om organisasjonsmessig rasjonalitet, og man ønsker å erstatte det med en vektlegging av det subjektive, uformelle og implisitte. Cohen, March og Olsen (1972), Weick (1976), Mayer og Rowan (1977) representerer de nye tendensene som synes å bli dominerende innen organisasjonssosiologien.

Innen *sosialpsykologien* finnes det også en rekke småstudier som viser at det rasjonelle perspektivet har mange problematiske sider. Planlegging og handling er ikke logisk og forekommer ikke i riktig rekkefølge. Det henvises også til studier av *organisasjonsklima* som en forløper til begrepet organisasjonskultur. Som historiske ”bølger” har jeg registrert en utvikling bort fra en filosofisk, kvalitativ tilnærming. Dernest en sterk vektlegging av empiri, statistikk og strukturer – for nå igjen å vektlegge kvalitative, ikke-rasjonelle og prosessorienterte tilnærminger. Dette har ledet til at begreper som organisasjonskultur og bedriftskultur har kommet inn på arenaen. Og det har utløst en

hel liten vårflom av ideer og tilnærminger på et bredt område. Det gjenstår å se om det senere vil komme en ny vending tilbake til det grunnleggende strukturelle ved en organisasjon. Både Pfeffers (1982 s 252) og Ouchi og Wilkins (1985) vurderinger peker i den retning.

8.3 Organisasjonskultur – begreper og tilnærminger

Med støtte i en gjennomgang av faglitteratur har jeg i kapittel 3 klargjort og vist at det foreligger to grunnleggende oppfatninger av organisasjonskultur:

- A) som variabel ”organisasjonen *har* kultur”
- B) som rotmetafor ”organisasjonen *er* kultur”

Videre har det kommet fram at de *komparative, tverrkulturelle tilnærminger* er opptatt av den kultur som føres inn i organisasjonen gjennom nye ledere eller generell samfunnsmessig påvirkning (*ytre variabel*). ”Corporate culture”-tradisjonen vektlegger kultur som en *indre variabel* ved organisasjonen, og som et fenomen som ut fra styrke eller svakhet vil frambringe gode, variable eller svake resultater. Disse analysene vektlegger alle et instrumentelt syn på organisasjons- og bedriftskultur. Begge tradisjonene vektlegger at organisasjonen *har* en kultur.

Om en forlater dette og beveger seg over i *sosiale og fenomenologiske tilnærminger*, finner en også bidrag til forståelse av begrepet organisasjonskultur som kan ha praktisk nytte innen ledelsesfeltet. En ser på organisasjoner som sosiale fenomener av *ideasjonell karakter*, og i følge kognitivist forstår kultur som en *felles kunnskap*. Symbolister vektlegger *meningsfelleskapet*, mens strukturalister vektlegger kultur som en manifestering av *ubevisste handlinger*. Innen den *kognitive tradisjonen* vektlegger man hvordan organisasjonens aktører oppfatter virkeligheten og hva slags regler kommunikasjonen følger. Ut fra en slik tilnærming har Harris og Cronen (1979) lansert begrepet ”*master contract*” som inkluderer organisasjonens selvbilde, grunnleggende regler og atferdsregulerende normer. Dette er et begrep som brukes

til å ”gripe” kjernen i bedriftskulturen. Argyris og Schön (1978) og Weick (1979) vektlegger det nettverk av felles referanser som fungerer som ”grammatikk” for menneskelig samhandling. Gioia og Pool (1984) har lansert begrepet ”script” definert som en skjematisk kunnskapsstruktur bevart i minnet. Disse og andre begreper gir forskningsspørsmål i retning av

- Hva slags kunnskapsstruktur og forståelsesramme preger organisasjonen?
- Hva slags ”regler” eller ”script” styrer og veileder handlinger?

Gjennom disse begrepene forsøker man å forstå, endre og diagnostisere organisasjoner.

Innen *det symbolske perspektiv* studerer man kultur som et system av symboler og meningsfellesskap. En forsøker å forstå og dechiffere virkeligheten gjennom kulturelle symboler og opplevelser som er meningsfulle for aktører innen en gitt setting. En er opptatt av praktiske problemstillinger som hvordan man skaper og opprettholder meningsfellesskap, organisasjonsfølelse og hvordan aktører skal opptre koordinert og målrettet (Smircich og Morgan, 1982). Trice (1985) har gitt en interessant dokumentasjon av hvordan det i moderne bedrifter finnes en rekke klassiske stammeriter (rites de passage, karriereriter, degraderingsriter, konfliktreduceringsriter, fornyelses- og integreringsriter) og at disse gjennom seremonier og ritualer har en latent ekspressiv funksjon. Slike seremonier vil forsterke og konsolidere beslutnings- og endringsprosesser. På samme måte fungerer historier og myter legitimerende og forsterkende i forhold til handlingsvalg og ved valg av strategier. Det fungerer også identitetsskapende innad (Karlsen, 1985). Fra et *strukturelt eller psykodynamisk perspektiv* vektlegges kultur som uttrykk for de ubevisste prosesser og deres bevisste manifesteringer. Tilnærmingen er lite benyttet innen organisasjonsvitenskapen.

Allaire og Firsirotu (1984) har i et grundig arbeid vist at det innen organisasjonsteorien finnes biomorfe, antromorfe og sosiomorfe forståelsesrammer. De vektlegger den tilnærmingen hvor organisasjoner sees på som små samfunn med egne sosialiseringprosesser, sosiale

normer og strukturer, og hvor en også finner begrepet organisasjonskultur forstått som det individuelle og det særpregede ved organisasjonen. De stiller tre grunnleggende spørsmål – og svarer med å forutsette de at organisasjonskulturen vil kunne være både lik og ulik kulturen i det omkringliggende samfunn. Med støtte i Rhenman (1973), Pfeffer (1981) og Ansoff (1977), bygges det opp forutsetninger om at det i organisasjoner er et *atskilt sosioteknisk og ideasjonelt system*. Organisasjonens effektivitet vil i betydelig grad være betinget av om det er synkronisering mellom systemene. Den tredje problemstillingen fokuserer spørsmålet om kultur eksisterer i menneskers kognitive funksjoner, eller om den framkommer som forestillinger eller produkter av menneskelig samhandling. Allaire og Firsirotu (1984) heller klart i retning av en *symbolsk forståelse* av kulturen. Det henvises til språket som blir uttrykt og manifestert gjennom en felles meningsramme og allment tilgjengelige ytringer, men som også lærer individuelt og tillater betydelige variasjoner mht de kognitive strukturer som kan legges inn i det, og det kompetansenivå det bygger på.

Kulturen kan overføres på tre mulige nivåer:

- total replikasjon
- delvis replikasjon
- og metakulturell replikasjon

Med grunnlag i dette bygger de opp en begrepsmodell hvor *organisasjonskulturen* er skilt fra organisasjonens *sosiotekniske systemer*, og sees på som prosesser og produkter av menneskers samhandling. Det er enkeltindivider som er bærere av denne kulturen. Kvaliteten og kompetansen er avhengig av individenes kvalitet og kvaliteten på samhandlingsprosessen. Videre kan en forestille seg harmoni og integrasjon som ett ytterpunkt og konflikt og disharmoni som det andre på en samhandlingsdimensjon mellom de to hovedsystemer. Systemene kan legitimere og støtte hverandre eller fungere gjensidig negativt forsterkende. Individuelle aktører som tenker og handler enhetlig, vil som gruppe kunne bidra til å styrke bedriften. Om disse kollektive handlinger i tillegg oppleves som målrettede, meningsfulle

og individuelt utviklende, så vil den positive effekten forsterkes ytterligere.

8.4 Bedriftskultur og resultater

Å avdekke i hvilken grad og hvordan organisasjonskultur gir resultater for organisasjoner og for enkeltmennesker, er en sentral og viktig problemstilling i dette arbeidet. I en tidligere rapport har jeg stilt spørsmålet:

- 1) om det er sammenheng mellom organisasjonskultur og resultater mer generelt
- 2) om karakteren av denne sammenhengen.

”Å klargjøre hvordan strukturer former, utvikler eller endrer prosessene, og motsatt hvordan prosesser på det mellommenneskelige plan påvirker og endrer strukturelle forhold i organisasjonen – får betydning for bedriftens *økonomiske, teknologiske og servicebetonte resultater*, og det er ikke mindre betydningsfullt for menneskelige, sosiale og organisasjonsmessige resultater.”

Disse problemstillingene er analysert i Haugstveit, 2007, og jeg vil her gi en kort sammenfatning av noen vurderinger og konklusjoner.

Organisasjonsskultur gir økonomiske resultater hevder Deal og Kennedy (1984) og Peters og Waterman (1984) med et visst resultatmessig belegg fra sine undersøkelser. De er entydige i sine påstander, men er mindre overbevisende i sin argumentasjon. Ouchi (1982) hevder at organisasjonskultur fremmer intern gruppefølelse og målrettet handling, og at dette *indirekte* kan bidra til god økonomi. Wilkins og Ouchi (1983) hevder en mer betinget sammenheng. Under organisasjons- og samfunnsforhold preget av høy kompleksitet og tvetydighet i signalene, er en sterk organisasjonskultur (f.eks. en klan-organisasjon) mer effektiv. Under andre markeds- og samfunnsforhold er den det ikke.

Christensen m.fl. (1984) hevder på grunnlag av studier av omdanningsprosessen i SAS at kulturen ikke forklarer de gode økonomiske resultater, men fungerer som et ”Carlzons klister” (lim) som binder tiltakene sammen og setter dem inn i en meningsfull sammenheng for ansatte og andre. Med støtte i Reves (1983) vurderinger av McKinsey-gruppen og Ouchis studier (1982 og 1985), vil jeg hevde at en *her* ikke får noen klar og entydig test av hypotesen om sammenheng mellom sterk bedriftskultur og varige økonomiske resultater. Enda mindre tydelig blir sammenhengen mellom svak bedriftskultur og dårlige økonomiske resultater. Jeg vurderer resultatene slik at *en bør være åpen for flere mulige sammenhenger. Bedre planlagte studier og ikke minst klarere og mer tydelig begrepsbruk* vil kunne gi et mer avklarende svar på forskningsspørsmålene.

Organisasjonskulturens virkninger på selve organisasjonen er også belyst. Og her finner jeg et visst belegg for at organisasjonskulturer fremmer målrettethet, orden og stabilitet i organisasjonen. De motvirker forsøk på manipulasjon og reduserer behovet for ekstern eller intern kontroll (Wilkins og Ouchi, 1983, Van Maanen og Barley, 1984, Martin og Siehl, 1983). Ouchi og Wilkins (1985) peker på en svakhet ved disse studiene ved at de *ikke* forsøker å forklare sammenhengen mellom organisasjonens indre kultur og det større kulturelle eller sosioøkonomiske miljø som de fungerer i. Det er også påpekt sammenheng mellom sterk kultur og sterk identifikasjon med bedriften (Ouchi, 1982), og det finnes også psykodynamiske tilnærminger som utdyper slike sammenhenger (Mitroff, 1977), Walter, 1983). Innen det sosialpsykologiske feltet finner man litteratur som både bekrefter og avkrefter sammenhengen, men den forskningsmessige tilnærmingen er svært varierende og lite sammenlignbar. Martin m.fl. (1983) sin studie av påståtte ”sanne” organisasjonshistorier som viser seg å være bygget på identiske formelement er interessant. Samlet sett finner jeg likevel grunn til å forvente at det vil være en sammenheng mellom sterk organisasjonskultur og sterk organisasjon, og svak organisasjonskultur og svak organisasjon.

Organisasjonskulturens virkning på motivasjon og personalutvikling synes å falle i to teoretiske grupper. McKensey-gruppen vektlegger

ledelsens evne til å ta utgangspunkt i menneskers grunnleggende behov og *omdanne* disse til målrettede og motiverte handlinger som er sammenfallende både med selskapets målsetting og individenes behov for oppmerksomhet og anerkjennelse (Deal og Kennedy, 1984, Peters og Waterman, 1984). Her utnyttes forsterkningsteori og virkemidler knyttet til *transformerende ledelse*. Carlzon (1985) ligger nært opp til denne tilnærmingen, men har et åpnere og mer tillitsfullt syn på menneskers natur og vilje. Martin og Power (1983) vektlegger at engasjementskultur kan *læres* gjennom arbeidsformer med vekt på prestasjonsledelse, gruppeledelse, problemløsning i sirkler mm. Ouchi (1982) og Broms og Gahmberg (1983) bygger på en *sosialiseringstilnærming*, hvor man vektlegger å få oppslutning om bedriftens eksisterende normer og verdier. Sammenfallende handlinger og motivasjon med forsterkning og belønning er like viktig. I følge Lotman (1973 og 1977) skjer denne prosessen mindre gjennom forsterkning og belønning, og mer gjennom problemløsning og søken etter det meningsfulle ved arbeidet. Spesielt det siste har en organisasjonsteoretisk tilnærming som bygger på religioner og filosofers argumentasjon for: søken etter – og rituell belønning av – oppslutning om organisasjonen og kulturen. De vektlegger sterkt organisasjonens beståen som en verdi i seg selv. Og sammenlignet med McKinsey-gruppen framhever de mindre hensynet til enkeltindividets motivasjon og utvikling. Men begge hovedretningene synes likevel – hver på sin måte – å oppnå sammenfallende og målrettede handlingsmønstre hos organisasjonens medlemmer, og begge tradisjoner vektlegger *hvordan* de sosialiserte verdier og normer kan ivaretas og forsterkes gjennom symboler, ritualer og institusjoner som synliggjør kulturen.

Organisasjonskulturens virkninger på produkt- og servicekvalitet beskrives og vurderes forskjellig. Ouchi-gruppen, med utgangspunkt i teori Z-tilnærmingen, mener det ikke foreligger noen spesiell sammenheng. Eventuelle tekniske eller servicemessige fordeler er tilstede for organisasjonskulturen kan være bygget opp. Høg kvalitet på produkter og service tas for gitt (Ouchi, 1982, Ouchi og Wilkins, 1985). Christiansen m.fl. (1984) mener at kulturen har en etterrasjonaliserende, meningsfortolkende funksjon, og bidrar til å

holde en organisasjon samlet under omstilling. Normann (1983) skiller mellom bedriftens generelle kultur og den mer bevisst skapte og interne *bedriftsfilosofi* som er av betydning for den endelige bedriftskultur, men som også fungerer som redskap og styringsmiddel i utformingen av serviceleveransen og er avgjørende for dens kvalitet. Han framhever at kultur og normativ filosofi er en forutsetning for suksess, og at det i *servicebedrifters kultur* bør ligge elementer som resultat og kvalitetsorientering, kundeorientering, investering i mennesker og høy sosialteknologi, rigid kontroll mot vesentlige kundelementer, men ellers stor frihet. Sterk oppgavefokusering og samtidig omgivelsesovervåking (Norman, 1977 og 1980). Innen McKinsey-gruppen framheves det at bedrifter med sterk kultur også har service- og kvalitetsbesettelse, og søker i markedet etter nisjer hvor produktet kan tilpasses kunden. Altså at det er en klar og entydig sammenheng mellom kultur og god kvalitet og service på produkter og tjenester. Begrunnelsene varierer, men dette synes å ha sammenheng med variasjoner i begrepsoppfatning og tilnærming til fenomenet organisasjonskultur.

Betydningen *organisasjonskultur har for kommunikasjon og markedsføring* utdypes på forskjellige måter i faglitteraturen. En gruppe forskere framholder med visse nyanseforskjeller et hovedsyn hvor poenget er at en sterk bedriftskultur medfører god intern kommunikasjon ved at man oppfatter, tolker og samhandler ut fra en felles referanseramme (Johsen, 1984, Van Maanen og Barley, 1984, Ouchi og Wilkins, 1985). Broms og Gahmberg (1983), med støtte i Lotman (1973 og 1977), framhever at to kvalitativt forskjellige kommunikasjonssystemer er i virksomhet og hver frambringer en spesiell side ved bedriftskulturen – et selvkommuniserende system og et tradisjonelt enveis eller toveis kommunikasjonssystem. Det første har betydning for den interne siden av bedriftskulturen og det andre for eksternt kommunikasjon og markedsføring. Deal og Kennedy (1984) vektlegger at *bedriftskulturens uformelle nettverk* som et viktig hjelpemiddel i en intern kommunikasjonsprosess ved at den *overfører* og fortolker informasjon til medarbeidere på ulike nivåer. I en sterk kultur dominerer de offisielle mål dette nettverket. I en svak

kultur dominerer de uformelle og negative mål dette nettverket. Peters og Waterman (1984) vektlegger ekstern kommunikasjon slik den framtrer gjennom nærhet til kundene. I sterke kulturer har en et toveis kommunikasjonssystem som når ut til markedet og tilbake med informasjon og avdekking av nye behov. Svake kulturer mangler et slikt nettverk. De er for selvopptatt. Norman (1980) framhever et liknende syn. Totalt sett vektlegger alle tilnærminger at bedriftens kultur har betydning for bedriftens kommunikasjon innad og utad til markedet. Det synes å foreligge forestillinger om et dialektisk og gjensidig forhold uten at dette markeres hos andre enn Lotman (1977). Det ligger inne teoretiske forestillinger om et internt og eksternt kommunikasjonssystem som er mer og mindre godt utbygget, og er dominert av positive eller negative sider ved bedriftens ”image” og kultur. Om den markedsførte bedriftskultur er sterk, enhetlig, målrettet og fungerer i et godt utbygget toveis kommunikasjonssystem, vil dette sikre resultater i form av effektivitet, positivt og selvforsterkende arbeidsmiljø og andre resultater.

Sammenfattet kan en si at organisasjonskulturer synes å ha betydning for bedriftens resultater på et bredt spekter. Som en har sett ovenfor, varierer samvariasjonen mellom den uavhengige variabelen sterk bedriftskultur og den avhengige resultatvariabelen en del, men analysene peker i retning av at en sterk organisasjonskultur vil direkte eller indirekte frambringe resultater i form av:

- en sterk og enhetlig organisasjon
- motivert og engasjert personale som identifiserer seg med virksomheten
- produkter og serviceleveranser av høy kvalitet
- kommunikasjon som når inn til de ansatte og ut til markedet, og tilbake til bedriften og som innholdsmessig er dominert av en positiv ”image”

En vil ut fra dette – og med støtte i noen påståtte sammenhenger hos McKinsey-gruppen – anta at slike kvaliteter kan forventes gi utslag i form av varige *økonomiske resultater*. På grunn av lite enhetlige og dårlig utviklede begrepsmodeller framkommer det store variasjoner i begrunnelser og konklusjoner fra de ulike forskergrupper.

Når det gjelder *organisasjonskultur og ledelse* fant jeg faglig støtte for at man gjennom ledelse kan forsterke, utvikle og styre organisasjon skulturen, og for synspunktet om at bedriftskulturen er i bedriften og at det er den som velger ut, sosialiserer og former ledelsen. Bak disse oppfatninger, som dels er preget av McKinsey-gruppens tilnærminger og dels av Ouchi-gruppens tilnærminer, ligger forskjellige oppfatninger av bedriftskulturens karakter – i det ene tilfellet som en variabel i organisasjonen og i det andre tilfellet som en rotmetafor. Begge tilnærminger åpner for at ledelse er et viktig og formende aspekt ved bedriftskulturen, men karakteren av ledelse vil variere. McKinsey-gruppen, Norman (1983), Carlzon (1985) og andre vil finne støtte for at en leder kan forme, utvikle eller skape en bedriftskultur som er resultatrettet og produktiv gjennom f.eks. symbolsk eller transformerende ledelse. Ouchi-gruppen vil ut fra et *sosialiseringssynspunkt* vektlegger at ledelsens funksjon er å bevare og opprettholde en sterk produktiv og resultatrettet organisasjon, og sikre at medarbeidere og framtidig ledelse vil gjøre det samme. Med andre ord: både instrumentell og aktiv ledelse og mer prosessoreintert og passiv ledelse kan knyttes til sterke og resultatorienterte bedriftskulturer. Jfr Haugstveit, 2007 s. 77-90.

8.5 Bedriftskulturens begrepsmodeller

Som den andre hovedproblemstilling stilte jeg innledningsvis spørsmål om det er mulig å utvikle bedre og mer enhetlige begrepsmodeller for å kunne forstå bedriftskulturens *kvalitative samhandlingskarakter* i et totalt organisasjonsperspektiv.

Ved å ta utgangspunkt i tre grunnleggende paradigmer – kultur oppfattet som:

- rotmetafor
- intern variabel
- situasjonsvariabel

og vektlegging av henholdsvis

- sosialiseringsprosesser og kulturforankret ledelse
- ledelse rettet inn mot kulturen

- og kulturelle og sosiokulturelle system i kompleks samhandling og understøttet av situasjonstilpasset ledelse
- har jeg utviklet hver for seg og innen ulike forskningstradisjoner – tre enhetlige begrepsmodeller:
- A. Sosialiseringsmodell
 - B. Ledelsesmodell
 - C. Situasjonsmodell

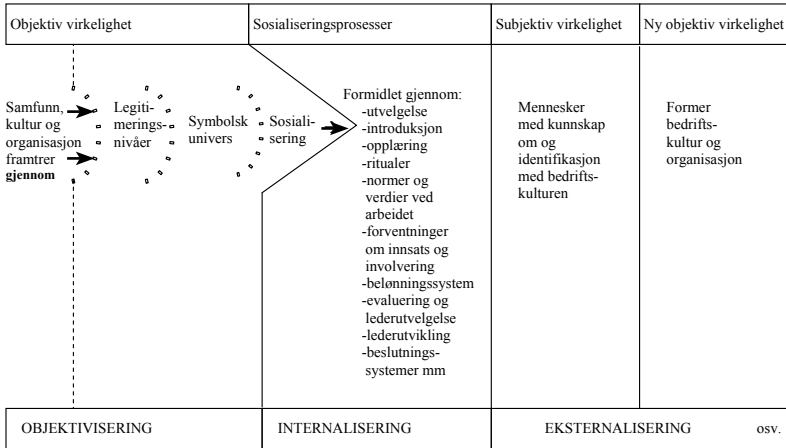
Hver av disse begrepsmodellene synliggjør alternative forklaringer og teorier om hvordan organisasjonskultur som fenomen best kan fortolkes og forstås. Og de gir dermed grunnleggende forskjellige forklaringer og råd om hvordan man som leder og medarbeider kan bidra til å utvikle bedriften/virksomheten, og skape varige resultater. Mine tre begrepsmodeller er forankret i andre forskere sin teoridannelse. Men sammenstillingene og utdypingen av begrepsmodellene i lys av ulike organisasjonskulturelle perspektiv er min egen.

8.6 Organisasjonskultur som rotmetafor – sosialiseringsmodell

Dette er en begrepsmodell jeg har utviklet med grunnlag i Berger og Luckmans kunnskapssosiologiske tenkning (1967). Dette er en begrepsmodell som bidrar til å forstå organisasjonskultur som sosialt fenomen, og hvordan man som leder og medarbeider kan ta kulturen i bruk, og bidra til å skape resultater og bygge en sterk, varig og omstillingsdyktig organisasjon.

Modellen er forankret i en kunnskapssosiologisk tenkning som bygger på Berger og Luckmanns (1967) teori om *The Social Construction of Reality*. I en omtale av dette anerkjente forskningsarbeidet heter det at

This book is concerned the sociology of "everything that passes for knowledge in a society", and particularly that "common-sense knowledge" that constitutes the reality of everyday life for the ordinary member of society.



Figur 8.2 Organisasjonskultur og resultater – sosialiseringsmodellen

Kunnskaper og begreper knyttet til fenomenet organisasjonskultur er utviklet med utgangspunkt i det vi kan kalle “hverdagskunnskap”. Og gjennom en analyse av organisasjonskulturen i lys av Berger og Luckmanns grunnleggende begreper, vil man kunne bidra til å utvikle det teoretiske grunnlaget for å forstå organisasjonskultur som begrep og som fenomen innen ledelse. Gjennom *eksternalisering* framstår organisasjonen og dens kultur som en objektiv virkelighet og som symbolsk univers for organisasjonens ledere og medlemmer. Gjennom *sosialiseringprosesser* som utvelgelse, introduksjon, opplæring, deltakelse i riter, belønningssystemer og oppslutning om normer og verdier etc, videreføres kulturen til nye medlemmer. Det skjer ved at kulturen internaliseres på nytt av organisasjonen og dens medlemmer. Mennesker med kunnskap om og identifikasjon med organisasjonskulturen skaper en ny objektiv virkelighet og en fornyet organisasjonskultur, og denne sosialiseres og internaliseres på nytt. ”Å leve i et samfunn betyr å delta i dets dialektikk” hevder Berger og Luckmann (1967 s 149-150). Og tilsvarende vil en kunne si: ”å arbeide i en organisasjon betyr å delta i den dialektikk”. Som ledere og medarbeidere bidrar vi til at organisasjonens kultur framstår som

en objektiv virkelighet og et symbolsk univers. Dette viderefremmes og gjenskapes gjennom sosialisering og internalisering. Ouchi-tradisjonen, med vekt på enhetlig og langsom sosialisering og en ledelsestradisjon med vekt på intern rekruttering, vil fanges opp av denne teoretiske modellen.

Gjennom ansettelse eller innrulling i en bedrift eller organisasjon, blir man møtt i porten av organisasjonen slik den framtrer gjennom sin samfunnsmessige plassering og bygningsmessige stil. Gjennom bevisste og institusjonelt pregede introduksjonsrutiner, opplæring og prøvinger, føres man gradvis inn i arbeidsoppgavene og blir kjent med organisasjonens nivåer og strukturer samtidig med at man møter kulturbærere og institusjonelle verdier. Det vil skje en langsom, men kontinuerlig tilegnelse og fordypning i organisasjonskulturen. Denne langsomme og progressive sosialiseringprosessen sikrer en dypere og mer moden kultur og verditilegnelse.

For den enkelte medarbeider vil slike prosesser binde sammen hendelser og opplevelser for flere individer og gjennom det etableres felles referanser som etter hvert samordner aktørenes individuelle handlinger og bygger en kollektiv, målrettet og samhandlende virksomhet. Gjennom *internaliseringsprosessen* etableres motivasjonsforbindelser som strekker seg inn i framtiden og har røtter i fortiden. Individet blir en del av organisasjonens historie og framtid. Vi er ikke bare en vanlig bedrift, men deltar i hverandres liv, forsvarer og gir hverandre støtte. ”We participate in each other’s being”. Det skapes et kunnskaps-, motivasjons- og identifikasjonsfellesskap som blir en subjektiv virkelighet både for individer og for kollektivet.

Det særpregede ved disse virksomheter er deres *institusjonelle preg*. Overfor den enkelte medarbeider skjer det en gradvis, men etter hvert total replikasjon av kultur og verdier.

Evaluering og utvelgelse av ledere skjer innad i virksomheten gjennom en langsom og forsiktig sosialiseringssprosess. Det å dokumentere langsiktig dyktighet, samarbeidsevne over tid og i mange situasjoner

– og ha erfaringsbakgrunn preget av bredde og allsidighet blir viktig. Lederstilen har sterke egalitære trekk og den preges av tillit, respekt og jevnbyrdighet horisontalt og vertikalt. Den er forankret i et helhetlig menneskesyn.

Det å bevare og opprettholde kulturen og verdiene gjennom skiftende markeder og tider blir en nøkkeloppgave. Det krever en dyptgående innsikt i de grunnleggende verdier og de kulturelle institusjoner som er etablert i virksomheten, og en trygghet til å fortolke disse. Man må ha forståelse av hvordan virksomheten i sitt indre og ytre kan tilpasse seg skiftninger i marked og samfunn uten at organisasjonens særpreg og grunntrekk blir forstyrret.

I disse totale og sterkt sosialiserte organisasjonskulturer bygd på rot-metaforparadigmet vektlegger man *kulturens grunnleggende verdier* og hvordan disse manifesterer seg i daglig arbeid på alle nivåer, og synliggjort gjennom seremonier og ritualer. Andre typer resultatmål knyttet til produksjon, kvalitet, service, effektivitet etc, vil normalt være inkorporert i kulturen, og bare bli trukket fram når svake økonomiske resultater er truende for virksomheten eller kulturens eksistens.

De kulturer som her er beskrevet har mange sterke og resultatskapende kvaliteter, men har klart også svakheter. I hovedsak knyttes dette til manglende blick for nytten av nødvendige motkulturer/motforestillinger. For liten vektlegging av eksterne forhold og trusler i omgivelsen. Videre så kan kreativitet og fornyelse som går på tvers av kulturen bli svekket.

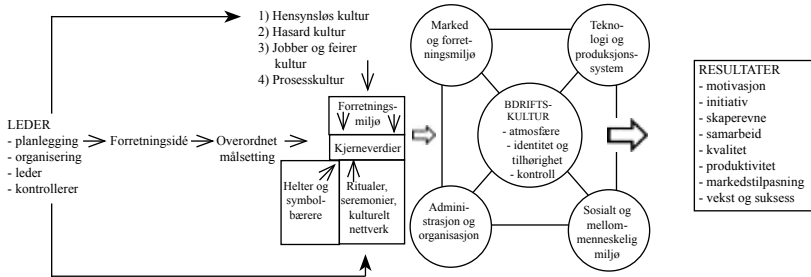
8.7 Organisasjonskultur som intern variabel – ledelsesmodell

Dette er en modell som er bygget på McKinsey-gruppen og delvis Normans (1980) til tilnærming til bedriftskulturfenomenet. Her blir ledelse rettet inn mot bedriftskulturens *kjerneverdier*, forretningsmiljø og det kulturelle nettverk. Forretningsideer, mål og strategier

omformuleres til kjerneverdier som personifiseres og forsterkes gjennom organisasjonens ritualer, seremonier og etablering av kulturelle nettverk.

Modellen har sin bakgrunn i en systemteoretisk ramme hvor organisasjonskultur er en av flere variabler. Målene skal være tydelige, produksjonssystemene og teknologien velfungerende, de administrative ordninger og støttefunksjoner er vel tilrettelagt, bedriftens struktur og oppbygging er hensiktsmessig i forhold til virksomhetens art. Men siden man har en teori om at det er organisasjonskulturen som skaper resultater og bygger institusjoner – fører dette til at man setter et ledelsesfokus på kulturen. Denne forståelsen av at sterke kulturer har en instrumentell funksjon og bidrar til resultater og vellykkethet, er særlig framtreddende innenfor McKinsey tradisjonen særlig representert ved Peter og Waterman (1984) og Deal og Kennedy (1984). De har som grunntenkning at organisasjonskulturen er et sterkt, dominerende og enhetlig verdisystem som opererer i samklang med bedriftens kjernevirksomhet. De overser og avviser eventuelle subkulturer eller motkulturer som ikke passer inn i systemet. Den underliggende holdning innenfor denne ledelsestradisjonen er at kulturen er skapt og vil kunne endres gjennom bevisst, målrettet og symbolsk lederskap. Men mye av disse synspunktene framføres som påstander uten at man går inn og forklarer hvordan dette skjer.

Med utgangspunkt i Schmicich`s (1983) begrep om organisasjonskultur som intern variabel har jeg utviklet en systemmodell som tydeliggjør hva slags funksjoner en organisasjonskultur har, forholdet mellom bedriftens kjerne oppgaver og kulturens karakter og hvordan man leder kulturen. Dette er synliggjort i modellen under.



Figur 8.3 Organisasjonskultur og resultater – ledelsesmodellen

I denne modellen og i de underliggende teoridannelse er *lederens funksjon, rolle og bidrag* helt avgjørende. Med bakgrunn i kunnskaper og erfaringer knyttet til særegenheter ved ulike typer forretningsmiljøer og kjennskap til kulturers verdier og uttrykksformer – utformer eller forsterker ledelsen forretningsideer, mål og strategier for virksomheten og har fokus på bedriftens produksjon og aktiviteter. Dette representerer viktige og vanlige ledelsesoppgaver. Det særegne ved *kulturledelse* er at forretningsideer og mål *reformuleres som kjerneverdier* for alle ansatte og all virksomhet i organisasjonen. Gjennom helter og symbolbærere personifiseres kulturen og gjennom velvalgte ritualer og seremonier forsterkes produktiv og resultatfremmende atferd og holdninger. Selve kulturen styrer atferden og har indirekte kontroll over organisasjonen og dens medlemmer, og gjennom bevisste grep styrer og forsterker ledelsen kulturen. Over tid kan det etableres og bygges opp *forretningsmiljøer*. Dette er kulturer og atferdsformer som også er hensiktsmessige i forhold til hvordan bedriften vil framtre innad og utad. Alle disse forsterkede *kjerneverdier* er grunnelementene i den *organisasjonskulturen* som harmoniserer, stabiliserer og bygger sammen virksomhetenes mange aktiviteter i produksjonssaler, i administrasjonen, i markeder og aller mest i det sosiale fellesskapet en bedrift danner.

Et sentralt poeng ved denne begrepsmodellen er den betydning ledelsen har. *Lederen* analyserer, tar initiativ, etablerer, bygger og styrer organisasjonen gjennom å bygge en sterk og tydelig organisasjonskultur.

Denne sterke og dominante kulturen vil gjennom alle sine artifakter, handlingsmønstre, markeringer og seremonier styre og regulere menneskers atferd inn mot å skape resultater og styrke organisasjonen økonomisk og institusjonelt. Ledelse skjer indirekte gjennom kjerneverdiene i kulturen.

Svakhetene ved denne modellen er først og fremst dens lederavhengighet. Man er avhengig av ledere som skaper tilslutning til organisasjonen og begeistring for kulturen. Men slike monolittiske kulturer kan også bli en akilleshæl om alternative verdier og mål skulle oppstå internt i organisasjonen eller konkurrenter trer inn i organisasjonen. Da bryter det meste sammen. En tredje svakhet er det sterke fokus på organisasjonens indre liv og manglende blikk for endringer i samfunn og omgivelser. Det fører også til at en lett overser konkurrenter og deres framganger. Oppslutningen om kulturen er i betydelig grad bygget på sosial forsterkning og oppslutning om ledelsens tros- og verdigrunnlag. Det varige, stabile og modne som vi fant ved den sosialiserte kulturen mangler – og sammenbrudd kan bli en mulig utgang for denne type organisasjoner, om enten lederen blir borte eller nye ledere som ikke har et forhold til kulturen rykker inn.

8.8 Organisasjonskultur som en konsekvens av virksomhetens situasjon

Denne modellen har sitt utspring i Allaire og Firsirotus (1984) begrepsmodell og representerer en videreføring av denne tenkning mot en resultatorientert virksomhet. Den bygger videre på ”contingency” eller situasjonstilpasset ledelse – som i innhold, form og stil vil variere etter hva slags oppgave ledelsen har

- visjonær, strategisk
- symbolsk, kulturell
- faglig, administrativ
- operativ og kontrollerende

Totalt sett vurderer jeg dette som en interessant begrepsmodell i lys av problemstillingen bedriftskultur og resultater. Dette fordi modellen hensyntar både bedriftens eksterne og interne variabler, og den gir rom for målrettet og tilpasset ledelse.

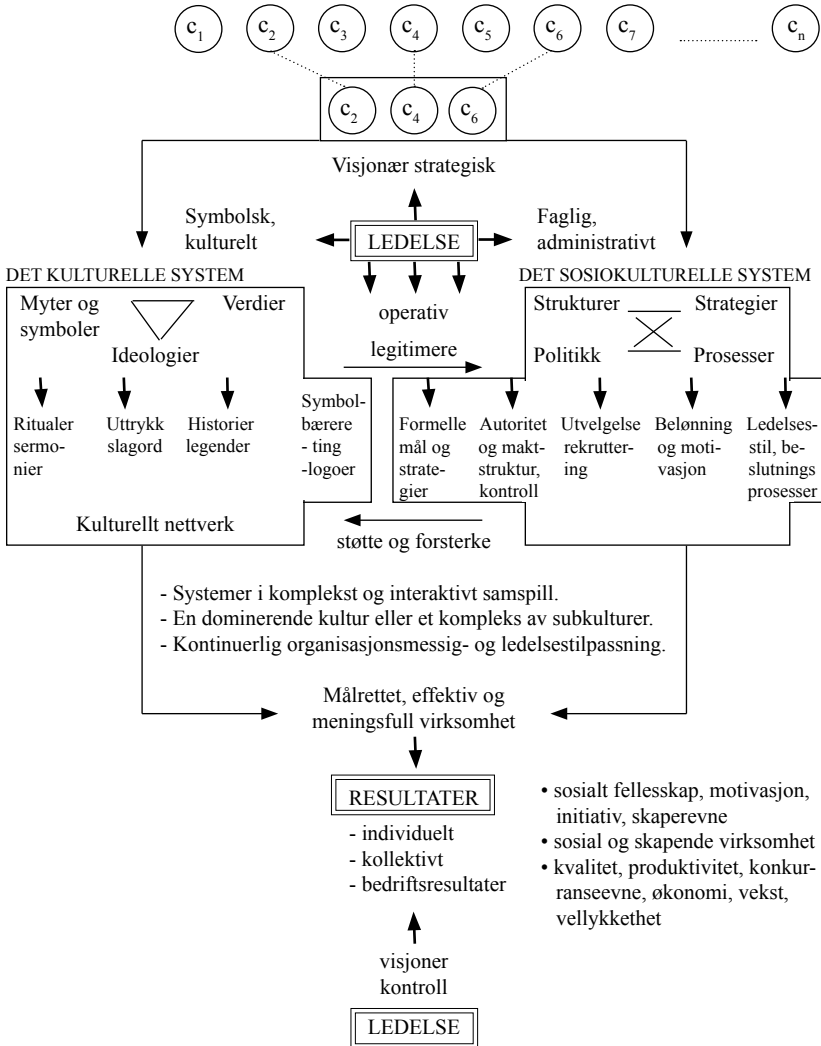
Uttrykket ”contingency management” er utviklet av Luthans og Kreitner (1974 og 1975) og framhever rammesvilkår ved atferd som en nøkkel for ledelse og atferdsendring. Gjennom en ”contingency” tilnærming vil man legge vekt på (1) å identifisere hvilke ”contingency” faktorer er de viktigste og mest framtrekkende under gitte omstendigheter og (2) og så predikere hva slags ledelse som er mest hensiktsmessig for å møte de aktuelle utfordringer. Ansatser til en slik tilnærming fant vi jeg i Allaire og Firsirotu’s konseptuelle rammeverk for å beskrive organisasjonskulturen. Her framheves noen overordnede situasjonsbetingende faktorer:

- Samfunnets kulturelle, sosiale, politiske og rettslige system.
- Organisasjonens historie med vekt på dens tilblivelse, gründere og viktige ledes verdier, visjoner og opptredener, truende hendelser og viktige endringer for organisasjonen.
- Situasjonsbetingende faktorer som teknologi, økonomi, konkurranse og marked som er karakteristisk for virksomheten og den bransje/industri den inngår i.
- Særpreg og styrke ved virksomheten. Service eller produksjon, kunnskapsnivå blant de ansatte, medeierskap eller ikke, medansvar, læringskultur etc.

Slike *betingende faktorer* vil enkeltvis og i samhandling bidra til og forme (1) *det kulturelle systemet* gjennom verdier, normer, personifisering av kulturen, ritualer og seremonier – og kulturelle nettverk etableres. Og de former (2) *det sosiostrukturelle system* som omfatter den mer formelle virksomheten med vekt på mål, strategier, maktstrukturer og kontroll, rekruttering, utvelgelse og opplæring, belønningssystemer etc. Som i de liberale og demokratiske samfunn vil det også i organisasjonsverdenen finnes felles grunnverdier som er gjennkjennelig og synlige i alle virksomheter av samme type, men innen de enkelte virksomheter vil det være særegenheter og spesielle forhold som skaper variasjon i organisasjonen og mellom organisasjoner.

Med bakgrunn i denne forskningen og i Allaire og Firsirotus (1984) konseptuelle rammeverk har jeg utformet denne modellen:

Contingency-faktorer:



Figur 8.4 Organisasjonskultur og resultater – contingencymodellen

Modellen har sitt utspring i Allaire og Firsirotus (1984) begrepsmodell og representerer en videreføring av denne tenkningen mot resultat-orienterte virksomheter og kulturer.

Sentralt ved forståelse og bruk av en slik begrepsmodell er at man som leder må ha *oppmerksomhet mot ytre og indre "contingency"-faktorer*, og kunne analysere de komplekse situasjoner virksomheten står over for, og velge løsninger og handlingsmønster som er adekvat for de utfordringer man står over for. Lederatferd og organisasjonskultur vil også variere ut fra rammevilkår og utfordringer organisasjonen og lederen står overfor i de ulike situasjoner. Altså en form for situasjonstilpasset ledelse.

Et annet moment ved forståelse og bruk av denne modellen er viktigheten av dynamikken og samhandlingen mellom:

- *Det kulturelle systemet* – her definert og forstått som et *ideasjonelt system*. Dette har vært et nyttig begrep brukt til å forklare dynamikken mellom de sosiale systemer i kulturantropologien. Systemet består av de ekspressive og affektive dimensjoner i fellesskapets symbolikk, og selv om ikke alle organisasjoner frambringer myter og ideologier – så vil alle ha noen karakteristiske verdier og avledede kultursymboler
- *Det sosiostrukturelle system* – her forstått som organisasjonens formelle strukturer og aktiviteter med tilhørende strategier, organisasjonspolitikk og virksomhetens formelle ledelse som samhandler intenst og omfattende innen denne delen av organisasjonen

Grad av gjensidig *tilpassing, legitimering og forsterkning* mellom disse to hovedsystemene, vil betinge hva slags atferdsnormer, rollemønster og statussystemer som trer fram. Samlet former dette medarbeidernes kunnskap, deres kulturelle kompetanse, verdier og holdninger, deres motivasjon og hvordan de opptrer som ledere.

Ved god *synkronisering* mellom det kulturelle og det sosiostrukturelle system vil organisasjonskulturen bidra til å gi retning, forsterke og

effektivisere organisasjonens produksjon og virksomhet. *Dissynkronisering* medfører stress i systemet og leder til svikt som kan være mer eller mindre alvorlig – begrenset effektivitetstap, kronisk stagnasjon, og tilbakegang eller i verste fall at organisasjonen opphører.

Har man *overordnet lederansvar* blir strategiske vurderinger i lys av virksomhetens contingency-faktorer svært viktige. Det må gjøres analyser og foretas balanseringer mellom mål og resultater, hvilke C-faktorer som skal forsterkes og bringes inn i virksomheten og dens marked. Det blir viktig å vurdere hvilke justeringer eller endringer som må foretas innen det kulturelle eller det sosiostrukturelle system for på en optimal måte å skape legitimitet og gi forsterkning til samhandlingen mellom systemene.

Har man ansvar for ledelse på et mer *operativt nivå*, blir oppgavene andre – men relaterte. I forhold til det kulturelle systemet blir verdiforsterkende ledelse viktig. Her vil det å ta verdier i aktiv bruk, bygge verdifelleskap mellom ulike enheter og etablere en kultur som er samlende for hele virksomheten. Slike kulturnettverk kan forsterkes og personifiseres gjennom seremonier og ritualer knyttet til arbeid og større markeringer gjennom arbeidsåret. Det blir også viktig at man i kulturen avspeiler særegenheter ved arbeidsformer og strategier i det sosiostrukturelle systemet. Innen det sosiostrukturelle system vil man måtte konsentrere seg om mål og kvalitet for produksjonen og holde virksomheten i gang. Rekruttere, lære opp og introdusere personalet. Delegere oppgaver og ansvar med tillit og respekt og bygge gode kulturer inn i virksomheten, og etablere et lønns- og belønningssystem som er resultat og verdiforsterkende. Også her må man gjøre disse oppgavene med et blikk for hvordan kulturen kan bidra og forsterke det sosiostrukturelle systemet, og hvordan dette harmoniseres opp mot en velfungerende kultur. Ledelsen skal også harmonisere mellom systemene og gjensidig forsterke ytelser og kvaliteter. Det gjøres ved at man bygger og forsterker en organisasjonskultur som legitimerer oppgavesystemet, og tilsvarende skaper et sosiostrukturelt system hvor løsninger og aktiviteter forsterker og støtter de beste sidene ved det kulturelle og det ideasjonelle.

Indre og ytre C-faktorer vil avgjøre om det er en enhetlig og total organisasjonskultur som bør bygges opp - eller om et mer pluralistisk og sammensatt system av forskjelligartede kulturer i god intern balanse er mer hensiktsmessig. Det situasjonsbetingede ved modellen antyder at det er det siste som vil bli den mest normale. Da vil toppledelsen i virksomheten ha en viktig funksjon ved både å forsterke de ulike delkulturer med tilhørende sosiotekniske strukturer, og samtidig spre forståelse for de ulike kulturers styrker og kvaliteter inn mot den samlede organisasjon.

Styrken ved denne modellen sammenlignet med de foregående er at:

- Relevante ytre og indre forhold for bedriften vil kunne bringes inn i strategi og planlegging
- Det mer komplekse og sammensatte ved denne måten å organisere og lede virksomheten kan gi en bedre og mer balansert utvikling både for de ulike avdelinger/virksomheter med sitt særpreg, og for organisasjonen som et hele
- Modellen er mindre lederavhengig. Det meste fungerer av seg selv, men gjennom tilpasset ledelse vil en kunne effektivisere og forbedre resultatene – særlig når man optimaliserer dynamikken mellom de to hovedsystemene
- Modellen har et åpent og pragmatisk syn på kulturens hensikt og oppgaver. Den sterke trosforankringen som vi har sett i de foregående modeller, finnes ikke her
- Oppmerksomheten rettes både mot det kulturelle og sosiostrukturelle system, og balansen disse i mellom.

LITTERATURLISTE

- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of *Organizational Culture*. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- Ansoff, H. I. (1972). *Strategisk planlægning*. København: Bedriftsøkonomens forlag.
- Ansoff, H. I. (1978). Strategy Formulation as a Learning Process: An Applied Managerial Theory of Strategic Behaviour. *International Studies of Management & Organization*, 7, 58-77.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. London: Penguin.
- Beyer, E. (1967). *Om å skrive hovedoppgave: Nordisk litteratur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Boye, K., & Solberg, S. L. (1983). *Ledelse og økonomisk styring*. Oslo: Tanum-Norli.

- Broms, H., & Gahmberg, H. (1983). Communication to Self in Organizations and Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 482-495.
- Bronfenbrenner, U. (1973). *Barn i to verdener: USA og Sovjet*. Oslo: Gyldendal.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. London: Heineman.
- Carlzon, J., & Lagerström, T. (1985). *Riv pyramidene!: En bok om det nye mennesket, sjefen og lederen*. Oslo: Gyldendal.
- Child, J. (1981). Culture contingency and capitalism in cross-cultural study of organizations. In *Research in Organizational Behaviour: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* (s. 303–356). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Christensen, S., Jacobsen, P., Holt-Larsen, H., & Molin, J. (1984). *Carlzons klister: Kultur og forandring i SAS*. København: Valmuen.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- De Alessi, L. (1980). The Economics of Property Rights: A Review of the Evidence. *Research in Law and Economics*, 2, 1-47.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1984). *Bedriftskultur*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Eldridge, J. E. T., & Crombie, A. D. (1974). *A sociology of organisations*. London: George Allen & Unwin.
- Enerstvedt, R. T. (1979). Sentrale begreper i en marxistisk forståelse av barns utvikling. *Marxistisk pedagogikk og psykologi*, 1, 3-42.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. New York: Basic Books.

- Gioia, D. A., & Poole, P. P. (1984). Scripts in Organizational Behavior. *The Academy of Management Review*, 9(3), 449-459.
- Goodenough, W. H. (1971). *Culture, language and society*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Gunz, H., & Whitley, R. (1985). Managerial Cultures and Industrial Strategies in British Firms. *Organization Studies*, 6(3), 247.
- Harris, L., & Cronen, V. E. (1979). A rules-based model for the analysis and evaluation of organizational communication. *Communication Quarterly*, 27(1), 12-28.
- Haugedal. (1985). *Konferansepaper*. Paper presentert på Fibekonferansen.
- Haugstveit, Y. (2007). *Organisasjonskultur og resultater organisasjonskulturens effekt på oppnåelse av resultater i bedrifter og organisasjoner: En forskningsgjennomgang* (Notat / Høgskolen i Hedmark nr 4-2007). Elverum: Høgskolen i Hedmark.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1970). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. New York: McGraw Hill.
- Johnsen, P. (1984). Intern kommunikasjon i bedrifter. I *Organisasjon og ledelse. (FOB: Årbok)*. Oslo: Tanum.
- Johnson, C. A. (1966). *Revolutionary change*. Boston: Little Brown.
- Jones, G. R. (1983). Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective. *The Academy of Management Review*, 8(3), 464-474.
- Joynt, P., & Warner, M. (1985). *Managing in different cultures*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Karlsen, J. E. (1985). *Oljemyter - integrasjon og strategisk handlingsutvidelse*. Stavanger: Rogalandforskning.

- Kverneland, Å. (1985). *Japan's industry structure - barriers to global competition*. Paper presentert på Stockholm School of Economics.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston, Mass.: Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Ledelse. (1985). Historierkan være negative. *Ledelse: Virksomhetskultur - en verden av mystiske sagaer*(8).
- Ledelse. (1985). Politiker er ikke nok. *Ledelse: Virksomhetskultur - en verden av mystiske sagaer*(7).
- Ledelse. (1986). Lederstilen påvirker historiene. *Ledelse: Virksomhetskultur - en verden av mystiske sagaer*(1), 28-31.
- Lotman, J. (1973). *Über Zwei Kommunikationsmodelle: Kultursystem*.
- Lotman, J. (1977). Two models of communication. I D. P. Lucid (red.), *Soviet semiotics: An anthology*. Baltimore, Md.: Johns Hopkins University Press.
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1975). The management of behavioural contingency. *Personell*, 51, 7-16.
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1975). *Organizational behavior modification*. Glenview, Ill.: Scott.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S. B. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 438-453.

- Martin, J., & Power, M. (1983). Truth of Corporate Proaganda. The Value of a Good War Story. I.L. R. Pondy (red.), *Organizational symbolism*. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counter culture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Meyer, A. D. (1982). How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments. *Journal of Management Studies*, 19(1), 46-61.
- Mitroff, II. (1983). Archetypal Social Systems Analysis: On the Deeper Structure of Human Systems. *The Academy of Management Review*, 8(3), 387-397.
- Normann, R. (1983). *Service management: Ledelse og strategi i produksjon av tjenester*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Normann, R. (1986). *Skapande företagsledning*. Stockholm: Bonnier.
- Ouchi, W. G. (1982). *Teori Z hvordan vi kan møte den japanske utfordring*. Oslo: Hjemmet-Fagpresseforlaget.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe, Ill.: The Free Press.
- Peters, T., & Waterman jr, R. H. (1984). *Derfor er de beste bedre*. Oslo: Hjemmet-Fagpresseforlaget.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pfeffer, J. (1981). Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. *Research in organizational behavior*, 3, 1-52.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Boston: Pitman.

- Reve, T. (1983). Organisasjonskultur og ledelse. *Bedriftsøkonomen*, 45(6), 288-291.
- Rhenman, E. (1973). *Organization theory for long-range planning*. London: J. Wiley.
- Schein, E. H. (1982). *Organisasjonspsykologi* (3. utg.). Oslo: Tanum-Norli.
- Scott, W. R. (1981). *Organizations rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Evanston, Ill.: Row.
- Siehl, C., & Martin, J. (1982). *Learning Organizational Culture. Working paper*: Stanford University, Graduate School of Business.
- Silverman, D. (1970). *The theory of organisations: A sociological framework*. London: Heinemann.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioural Science*, 18(3), 257-273.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structures and Organizations. I J. G. March (red.), *Handbook of organizations* (s. 142-193). Chicago: Rand McNally.
- Stoner, J. A. F. (1978). *Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Tagiuri, R., & Litwin, G. H. (red.). (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Trice, H. M. (1985). Rites and ceremonials in organizational cultures. *Research in the Sociology of Organizations*, 4, 221-270.

- Turner, B. A. (1977). Complex Organizations as Savage Tribes. *Journal for the theory of Social Behavior*, 7, 99–125.
- Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 6, 287-365.
- Walter, G. (1983). Psyche and symbol. I L. R. Pondy (red.), *Organizational symbolism* (s. 257-272). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2. utg.). Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Whyte, W. F. (1955). *Street corner society: The social structure of an Italian slum* (2. utg.). Chicago: University of Chicago Press.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481.

FIGURLISTE

Figur 3.1 (Smircich, 1983 s 342)	21
Figur 3.2 Organisasjonsmytenes hovedfunksjon (Karlsen, 1985 s 49)	27
Figur 3.3 Historisk-funksjonell modell (Karlsen, 1985 s 50)	28
Figur 3.4 A typology of its concepts of culture (Allaire og Firsirotu, 1984 s 196)	32
Figur 3.5 A conceptual Framework for organizational culture (Allaire og Firsirotu, 1984)	44
Figur 5.1 Bedriftskultur og resultater – sosialisering- modellen	60
Figur 6.1 Culture and the systems theory framework (Smircich, 1983 s 345)	70
Figur 6.2 Forretningsmiljø (basert på Deal og Kennedy, 1984)	77
Figur 6.3 Bedriftskultur og resultater - management- modellen	85
Figur 7.1 A Conceptual Framework for Organizational Culture (Allaire og Firsirotu, 1984)	90
Figur 7.2 Strategisk ledelse	94

Figur 7.3 Operativ ledelse	96
Figur 7.4 Stimodell (Stoner, 1978 s 455-457)	97
Figur 7.5 Organisasjonskultur som situasjonsvariabel	102
Figur 8.1 Organisasjonskultur og resultater	107
Figur 8.2 Organisasjonskultur og resultater – sosialisering- modellen	120
Figur 8.3 Organisasjonskultur og resultater – ledelses- modellen	124
Figur 8.4 Organisasjonskultur og resultater – contingency- modellen	127