

Yngve Haugstveit

# Organisasjonskultur og resultater

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

Høgskolen i Hedmark

Notat nr. 4 – 2007

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. 4 - 2007

© Forfatterene/Høgskolen i Hedmark

ISBN: 978-82-76-71584-2

ISSN: 1501-8555



# Høgskolen i Hedmark

<b>Tittel:</b> Organisasjonskultur og resultater. Organisasjonskulturens effekt på oppnåelse av resultater i bedrifter og organisasjoner. En forskningsgjennomgang.			
<b>Forfattere:</b> Yngve Haugstveit			
<b>Nummer:</b> 4	<b>Utgivelsesår:</b> 2007	<b>Sider:</b> 104	<b>ISBN:</b> 978-82-76-71584-2 <b>ISSN:</b> 1501-8555
<b>Oppdragsgiver:</b>			
<b>Emneord:</b>			
<p><b>Sammendrag:</b> I denne rapporten diskuteres hvilken effekt en sterk organisasjonskultur kan ha på ulike sider av bedrifter og organisasjoners resultater. Forskningsspørsmålet er:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- er det sammenheng mellom organisasjonsstyrke og oppnåelse av resultater mht til økonomi, organisasjonsstyrke, motivasjon og personalutvikling, produkt- og servicekvalitet, kommunikasjon og markedsføring?</li><li>- er det ledere som skaper organisasjonskulturen eller er det kulturen som sosialisere og former lederne?</li></ul> <p>Etter en gjennomgang av vitenskapelige arbeider og relevant faglitteratur konkluderer jeg med at en sterk og produktiv kultur ofte skaper:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- en sterk og enhetlig kultur</li><li>- former motiverte og engasjerte medarbeidere</li><li>- leverer tjenester og produkter av høy kvalitet</li><li>- 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 det bare svake sammenhenger. Noe som også skyldes lite forskning.</li></ul> <p>Lederkvalitet kan enten hemme eller fremme de resultater diskutert på variablene over. Og vi har observert to typer av lederskap - tradisjonell management og et sosialisert lederskap som både representerer og forsterker kulturen. Begge type lederskap bidrar til å skape en sterk kultur.</p>			





# Høgskolen i Hedmark

<b>Title:</b> Organizational Culture - Outcome and Results. A discussion of the effect of culture on the results achieved in companies and organization.			
<b>Authors:</b> Yngve Haugstveit			
<b>Number:</b> 4	<b>Year:</b> 2007	<b>Pages:</b> 104	<b>ISBN:</b> 978-82-76-71584-2 <b>ISSN:</b> 1501-8555
<b>Financed by:</b>			
<b>Keyword:</b>			
<p><b>Summary:</b> In this report there is a discussion of the potential effect a strong organizational culture can have on different aspects of results and outcomes in companies and organizations. The research question which is analyzed is:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Is there a connection between weak/strong organizational culture and achieving results as for: economy, company strength, motivation and personal development, service and product quality and communication and marketing?</li> <li>- Does the leaders create the organizational culture or is it the culture who selects and socialize the leaders?</li> </ul> <p>A discussion based on scientific reports and scientific based literature concludes that strong organizational culture often create</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a strong and an consistent organization</li> <li>- motivated and engaged co-workers</li> <li>- deliver services and products of good quality</li> <li>- internal and external communication who reach in to the employ-ed and out to the market and back to the company We can conclude that these qualities indirectly might create good economic results, but as a hypothesis there are only weak indications mostly as a consequence of little research.</li> </ul> <p>The quality of leadership might either promote or hinder the results achieved on the variables discussed above. And there is observed two types of leadership - traditional management and a socialized leadership who represent and promote the culture. Both types of leadership create a strong organizational culture.</p>			



# INNHold

<b>Forord</b> .....	<b>9</b>
<b>1.0 Tilnærming og bakgrunn</b> .....	<b>11</b>
<b>2.0 Problemstilling og metode</b> .....	<b>17</b>
2.1 Tilnærming og metode .....	18
<b>3.0 Organisasjonskultur og resultater. Begrunnelse av faglig tilnærming</b> .....	<b>21</b>
3.1 Organisasjon og kultur – hvorfor er dette blitt et aktuelt forskningstema? .....	22
3.2 Organisasjonsteoriens utvikling .....	23
3.3 Organisasjonssosiologi og organisasjonskultur .....	24
3.4 Sosialpsykologi og organisasjonskultur .....	28
3.5 Sammenfatning og vurdering .....	29
<b>4.0 Organisasjonskultur og resultater - Forsknings og litteraturgjennomgang</b> .....	<b>31</b>
4.1 Organisasjonskultur og oppnåelse av økonomiske resultater .....	34
4.1.1 Litteraturgjennomgang .....	34
4.1.2 Sammenfatning og vurdering .....	38
4.2 Organisasjonskultur – styrking eller svekking av organisasjonen .....	40
4.2.1 Problemstilling .....	40
4.2.2 Litteraturgjennomgang .....	40
4.2.3 Sammenfatning og vurdering .....	44
4.3 Organisasjonskultur – motivasjon og personalutvikling .....	45
4.3.1 Litteraturgjennomgang .....	45

---

4.3.2 Sammenfatning og vurdering .....	52
4.4 Organisasjonskultur – produkt og serviceforbedring .....	54
4.4.1 Problemstilling .....	54
4.4.2 Litteraturgjennomgang .....	55
4.4.3 Sammenfatning og vurdering .....	62
4.5 Organisasjonskultur – kommunikasjon og markedsføring .....	64
4.5.1 Problemstilling og begrepsklargjøring .....	64
4.5.2 Litteraturgjennomgang .....	65
4.5.2.1 Bedriftskultur og kommunikasjon .....	65
4.5.2.2 Bedriftskultur og markedsføring .....	72
4.5.3 Sammenfatning og vurdering .....	74
4.6 Organisasjonskultur og ledelse .....	77
4.6.1 Problemstillinger .....	77
4.6.2 Ledelse og organisasjonskultur – litteratur- gjennomgang .....	78
4.6.3 Sammenfatning og vurdering .....	87
<b>5.0 Organisasjonskultur og resultater - drøfting og konklusjoner .....</b>	<b>91</b>
5.1 Innledning og begrepspresisering .....	91
5.2 Drøfting og konklusjoner .....	92
5.2.1 Kultur og økonomi .....	92
5.2.2 Kultur og organisasjon .....	93
5.2.3 Kultur og personlig utvikling .....	93
5.2.4 Kultur og servicenivå .....	94
5.2.5 Kultur og kommunikasjon .....	94
5.2.6 Organisasjonskultur og resultater – konklusjoner .....	95
5.2.7 Forsterker god ledelse virksomhetens resultater? .....	95
5.2.8 Begrepsforståelse .....	96
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>99</b>



## FORORD

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

Haugstveit, Yngve:

BEDRIFTSKULTUR OG RESULTATER

- Teoretisk analyse og modellutvikling

HDH skriftserien. 1986:6 - 279 s

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

ORGANISASJONSKULTUR OG RESULTATER

- Organisasjonskulturens effekt på oppnåelse av resultater i bedrifter og organisasjoner.

En forskningsgjennomgang.

ORGANISASJONSKULTURENS TEORIMODELLER

- Sosialiseringsmodell. Management modell. Situasjonsmodell.

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.

Utgitt 1986 - revidert Hamar 2007

# 1.0 TILNÆRMING OG BAKGRUNN

I denne analysen ønsker jeg å belyse sammenhengen mellom sterke kulturer og det å lykkes å få resultater for organisasjonen.

I historien, samfunnet og organisasjonslivet har man en rekke eksempler og sammenhenger som illustrerer hvordan sterke kulturer har framgang og utbredelse som makt og kulturfaktorer i oppgangstider, og hvordan disse gjennom sosialisering og institusjonalisering opprettholdes og utbredes. Man ser også at kulturelt sammenbrudd og forfall synes å komme parallelt med at de samme statsdannelser, religioner eller organisasjoner går i oppløsning, uten at forklaringene for dette er entydige. Noen historikere vil se årsakene i ”sedenes forfall” verdi og norm oppløsning i organisasjonens indre liv - mens andre vil vektlegge ytre materielle og maktrelaterte årsaker til sammenbruddet, og at dette også får konsekvenser for organisasjonens kultur, som igjen bidrar til å forsterke oppløsningstendensene. Altså at kulturen *forsterker* både opp- og nedbygging av organisasjonen.

Eksempelene i historien er utallige. De store statsdannelsers vekst og fall (den greske kultur, det romerske imperium, kolonimaktens imperier, det tredje riket, indianerkulturer i Mellom-Amerika osv) eller oppløsning av verdensreligioner som følge av indre forfall, dannelser av sekter eller konkurrerende livsanskuelser (reformasjonen innen kristendommen med utskillelse av protestantiske grupper). Også livsanskuelser, filosofier, menneskelige grunnverdier eller ideologier vinner fram og får tilbakeslag (humanisme, kapitalisme, nazisme, marxisme, kommunisme).

Det som karakteriserer slike kulturer er at de har grunnleggende verdier som er kjedet sammen til sterke enhetlige ideologier eller trossystemer, de har normer og etiske forskrifter som gir kulturens aktører mål og retning for atferden. Videre har de kulturbærere, symbolfigurer eller helter som personifiserer kulturen. I de mer avanserte og totale kulturer vil kulturens kjerneverdier bli bevart og videreutviklet gjennom institusjonsdannelse og makthierarki. I alle kulturer

vil det finnes symbolske handlinger, ritualer, seremonier og kulturelle nettverk som binder menneskers handlinger sammen til en enhetlig, målretta og verdilada virksomhet.

Også innenfor nærings- og arbeidsliv vil det etableres formelle og uformelle kulturer som synliggjøres i organisasjonens institusjonalisering, og som indirekte styrer menneskers handlinger og arbeidsutførelse. Deal og Kennedy (1984: 11-12) framhever at forretninger ikke er elegante bygninger, regnskapsresultater, strategiske analyser eller femårsplaner, men derimot er *menneskelige institusjoner og levende organisasjoner*.

”Selskapets virkelige eksistens lå i de ansattes hjerter og sinn. NCR var og er fremdels en bedriftskultur, en forening av verdier, myter, helter og symboler som er kommet til å bety en hel del for de mennesker som arbeider der.”

(Ibid: 12)

Og med utgangspunkt i forutsetningene om at enhver organisasjon har en kultur - som kan være synlig eller usynlig, sterk eller svak, ha liten eller stor påvirkningskraft - så vil likevel kulturen samlet ha stor innflytelse på 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 stor betydning for om bedriften skal lykkes”.

(Ibid: 12)

Det henvises til det japanske eksempel hvor ikke bare de enkelte bedrifter hadde sterke kulturer, men hvor båndene mellom forretningsliv, bankvesen og offentlige myndigheter er kulturelle i sin karakter - og svært mektige. På bakgrunn av dette lanseres det hypoteser om at:

- vellykkede bedrifter bygger på opprinnelige ideer
- kultur binder menneskene sammen og gir arbeidet innhold og

mening

- de ansattes liv og produktivitet formes av hvor de arbeider
- sterk kultur fører til suksess

Sammenhengen mellom kvalitativ, trosprege målsettinger og vellykethet i det lange løp blir lansert. Mennesker sees på som sammensatte vesen med både rasjonelle og irrasjonelle sider. De søker anerkjennelse og oppmerksomhet. Ønsker handlinger og aktivitet. Vil kontrollere og beherske sitt liv - og ikke minst søker det mening i tilværelsen. Gjennom transformerende ledelse, understøtta av ledelsens evne til å formidle å formidle, inspirere og utvikle mennesker - legges det grunnlag for organisatoriske ytelser som i sin karakter blir overskridende. Idégrunnet for et slikt *resultatretta* og *instrumentelt syn på organisasjonskultur* bygger på forestillinger om at:

- mennesker har behov for mening
- mennesker har behov for en viss kontroll
- mennesker har behov for positive forsterkninger og å kunne oppfatte seg selv som vinnere
- handlinger og atferd former holdninger og verdier - ikke omvendt
- spesielt de fremragende selskaper er særegne kulturer
- fremragende selskaper skapes gjennom en målretta, men likevel uforutsigbar evolusjon

Peters og Watermann (1984:122)

Dette er en tradisjon som ser på organisasjoner som *åpne systemer*, og menneskene som *sosiale aktører* - med Karl Weick og James March som sentrale grunnleggere. Scott (1981:22 og 102-120).

En sentral problemstilling både hos Deal og Kennedy (1984) og spesielt fokusert hos Peters og Watermann (1984), er at det synes å foreligge en nær sammenheng mellom *sterke bedriftskulturer* og *resultatoppnåelse* på det sosialpsykologiske, organisasjonsmessige og økonomiske

plan. Og hva karakteriserer så disse vellykka organisasjoner? Peters og Watermann har konkretisert disse variablene som 8 grunnleggende egenskaper ved vellykka bedrifter:

- handlingsorientering (planlegging, utprøving og iverksettelse samtidig)
- nærhet til kunden (kvalitet, service og pålitelighet i alle ledd)
- autonomi og pionerånd (Nyskapende ledere og medarbeidere støttes. Forsøk og tabber tillates. Bikuber fylt av ”vinnere”.)
- produktivitet gjennom mennesker (Ansatte som den viktigste produktivkraft. Kilde til ideer og løsninger. Bedriftens kvalitets-sirkel.)
- verdidrevet ledelse (organisasjonens grunnleggende filosofi mer avgjørende enn teknologiske, økonomiske og strukturelle variabler)
- skomaker bli ved din lest (holde seg til virksomheter selskapet kjenner)
- enkel form og liten stab (små og enkle organisasjoner uansett virksomhetens totalstørrelse)
- både selvstendighet og stram styring (Sentralistisk og absolutt i forhold til kjerneverdier. Delegering av ansvar og oppgaver ved arbeidsutførelse på alle nivåer.)

Videre vektlegges 3 mål for *verdiskaping*:

- vekst i aktiva
- vekst i egenkapital
- god avkastning i prosent av egenkapital
- godt snittforhold mellom markedsverdi og bokføringsverdi

og 3 mål for *avkastning*:

- god avkastning på totalkapital
- god avkastning på egenkapital
- god avkastning i prosent av omsetning

og visse kriterier eller mål for *nyskaping* og *innovasjon* over en 20 års periode (nyskapende produkter/tjenester og omstillingsevne).

Men selv om man i disse 2 arbeidene og i annen organisasjonsfaglig litteratur hevder, og i noen grad også eksemplifiserer, at der foreligger en sammenheng mellom *sterke organisasjonskulturer* og *gode resultater menneskelig og foretningmessig* - i såkalte vellykka bedrifter, så kommer det *ikke fram entydige empiriske belegg for dette*. Bl.a fordi årsak-virkningsforholdet ikke belyses systematisk.

Videre synes *begrepsmodellene* som det bygges på hos Deal og Kennedy (1984), Peters og Watermann (1984) og Ouchi (1982) å være mangelfullt presisert og utvikla. Heller ikke det *kvalitative forhold mellom de ulike organisasjonsvariablene* er forsøkt analysert og beskrevet tilfredsstillende. *Modellbeskrivelser* av organisasjonskulturens kvalitative karakter mangler eller er ufullstendig presentert i denne og annen faglitteratur.





## 2.0 PROBLEMSTILLING OG METODE

Med bakgrunn i drøftingen foran har jeg fokusert 2 hovedproblemstillinger:

A. 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?

B. Hvordan kan man kvalitativt beskrive den prosessuelle sammenhengen mellom organisasjonskultur og oppnåelse av resultater gjennom bruk av faglige termer fra organisasjonsteorien? Dette er forsøkt gjort ved 3 hovedtilnærminger:

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

Modellen bygger på forskning og teoriutvikling fra 3 tilnærminger. Med forankring i grunnleggende begrepsmodeller innen de 3 forsk-

ningstilt nærmingene, har jeg forsøkt å utvikle modeller som sammenfatter sentrale elementer ved 3 paradigmer innen organisasjonskulturell forskning. Således er dette et forsøk på å bidra til å utvikle mer omfattende og sammenfattende modeller på det organisasjonskulturelle området.

Problemstilling A vil bli belyst i dette forskningsnotatet. Problemstilling B vil bli belyst og sammenfatta i et eget forskningsnotat.

## 2.1 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 sammenheng fra et annet ståsted. Det skjer ved at *faglige sammenhenger summeres sammen på en kvalitativ ny måte*, og ved at dette brukes som grunnlag for å *utvikle nye begrepsmodeller*. I dette arbeidet fokuserer jeg på den første metoden, mens den andre metoden benyttes i forskningsnotatet som belyser problemstilling B.

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 seniorerne innen litteraturforskningen vil jeg forsøke å leve opp til - selv om det er en krevende målsetting.



### 3.0 ORGANISASJONSKULTUR OG RESULTATER. BEGRUNNELSE AV FAGLIG TILNÆRMING

Organisasjonskultur ble på 80-tallet et sentralt tema både i organisasjonsforskning og praktisk ledelse. Innen samfunns- og bedriftsøkonomi har interessen for å utvikle produktive, effektive, tilpassningsdyktige, og over tid økonomisk vellykka enheter, blitt fokusert. Organisasjonskultur blir i organisasjonsteori og i strategifaget sett på som en nøkkelfaktor for såkalte ”suksessbedrifter”.

Også innen organisasjon, endring og serviceledelse blir kultur og filosofi fokusert som avgjørende faktorer for oppnåelse av resultater. Behovet for å bedre arbeidsmiljøet og utvikle gode samarbeidsformer står sentralt i arbeidslivets lovgivning og avtaleverk. Bedrifts- og organisasjonskulturen vil kunne bidra til å forene ønsker og interesser fra begge parter i et arbeidsforhold. Riktig brukt vil organisasjonskulturen kunne bli en nøkkelfaktor innen personalledelse og -forvaltning.

Disse og andre forhold antyder behovet for å få en mer nyansert forståelse av ikke-strukturelle og ikke-funksjonelle sider ved en organisasjon, og for *kvalitative prosesser* som ligger i uformelle miljøer, hos virksomhetens forgrunnsfigurer og ”helter”, i normer og verdier, og i ritualer og symboler, samt i virksomhetens interne og eksterne kommunikasjon. Sagt på en annen måte, er det behov for å avklare forholdet mellom *struktur og funksjonsnivå* på den ene siden og *prosess og kulturnivået* på den andre siden - og vurdere i hvilken

grad optimal samhandling mellom systemene får betydning for virksomhetens resultater i et bredt perspektiv (økonomisk, teknisk-/produksjonsmessig, service, mellommenneskelige og sosiale relasjoner) som her vil bli belyst.

Det er problemstillingen

- om det er sammenheng
- og karakteren av sammenheng

mellom bedriftskultur og oppnåelse av resultater i et bredt faglig perspektiv – som vil bli gjenstand for drøfting i dette forskningsnotatet. Konkret vil jeg gjøre det ved å belyse sammenhengen mellom *organisasjonskultur og oppnåelse av resultater etter en bred faglig tilnærming* som vil bli gjenstand for drøfting i dette notatet. Dette vil bli gjort ved å belyse sammenhenger mellom *organisasjonskultur* og de resultater og virkninger som kan registreres med hensyn til:

- økonomi
- organisasjon
- motivasjon, personalutvikling
- produktkvalitet og service
- kommunikasjon og markedsføring

- og vurdere om man gjennom *ledelse* kan skape og styre en produktiv organisasjonskultur som sikrer resultater. Med bakgrunn i om en produktiv og sterk organisasjonskultur gir resultater på et bredt spekter for virksomheten, vil jeg dernest drøfte om dette rettfærdiggjør en enda sterkere fokusering på *kultur* i ledelse og organisasjonsbygging.

### 3.1 Organisasjon og kultur – hvorfor er dette blitt et aktuelt forskningstema?

I løpet av 1980-årene skjedde det en hel liten eksplosjon – på et heller snevert område innen organisasjonsforskningen. Begrepene organisasjonskultur og bedriftskultur er i den grad blitt satt i fokus. Jeg vil her forsøke å forklare *hvorfor* disse begrepene har fått relevans både for fornyelsen av organisasjonsforskningen, og *hvorfor* de har

kommet i fokus som analysebegreper innen organisasjonsutvikling og anvendt ledelsesutvikling i bedrifter og virksomheter. Ut fra foreliggende faglitteratur kan det være grunnlag for å trekke fram 3 forklaringsvariabler:

- organisasjonsfaget teoretiske utvikling
- organisasjonskultur synes å gi resultater
- organisasjonskultur fungerer som styringsredskap for komplekse organisasjoner i turbulente omgivelser

### 3.2 Organisasjonsteoriens utvikling

Innen organisasjonsforskningen kan en registrere en utvikling hvor man ikke bare vektlegger de strukturelle og funksjonelle sidene ved organisasjonen, men også de mer *kvalitative prosesser* som finnes i virksomhetenes miljøer, hos ledere og forgrunnsfigurer, i normer og verdier, i ritualer og symboler og i kommunikasjonen innad og utad. Dette indikerer en tendens innen organisasjonsfaget mot å få belyst sammenhengen mellom struktur- og funksjonsnivået og kultur- og prosess nivået. Derfor blir det å forklare hvordan strukturer former og endrer kulturer og prosesser, og motsatt hvordan prosesser og kulturer påvirker det strukturelle og funksjonelle – interessante og utfordrende problemstillinger for organisasjonsforskningen.

Dette ser jeg på som en videreføring av bevegelsen bort fra mer begrensede paradigmer (scientific management, byråkratiteori, human relations etc) og over mot en tilnærming hvor man ser på organisasjoner som åpne og komplekse systemer av mer dynamisk og prosessuell karakter eller over mot en tilnærming hvor perspektivene kombineres i mer komplekse modeller. Flaa m.fl (1981), Schein, (1982 s 221-302), Scott, (1981 s 133-336) Morgan, 198.

I et avsnitt omdefinerer Schein organisasjonsbegrepet til ”åpne systemer i mangeartede samspill mellom organisasjonen og dens ulike miljøer”. Organisasjonen består av undersystemer som griper dyna-

misk inn i hverandre og er mer og mindre gjensidig avhengige. I lys av det mener Schein at:

”De mange bindeleddene mellom organisasjonen og dens miljøer, gjør det vanskelig å gi noen klar beskrivelse av yttergrensen for hvilken som helst organisasjon. Når alt kommer til alt er det kanskje bedre å forestille seg organisasjonsbegrepet på bakgrunn av *stabile prosessene* - inntak, omdannelse og utføring - i stedet for slike *strukturelle* særtrekk som størrelse, form, funksjon eller oppbygning”.

Schein, (1982 s 273-274)

Jeg registrerer i disse organisasjonsfaglige standardframstillingen en klar utvikling bort fra å vektlegge de strukturelle sidene ved organisasjoner, og over mot de prosessuelle, relasjonelle og nå også kulturelle aspekter. Denne tendensen registreres også i analyser og vurderinger hos Pfeffer (1982 s 226-274). Likevel bør det framheves at de fysiske strukturer er *en* av flere viktige sider ved organisasjonsforskningen. Pfeffer konkluderer slik i en av sine vurderinger:

”And the literature has mooved too far from the basic properties of organizations. Organizations are material entities with physical characteristics, characterized by social relationship and demographic processes.”

Pfeffer (1982 s 259)

### 3.3 Organisasjonssosiologi og organisasjonskultur

I en analyse av organisasjonskulturens framvekst gjør Ouchi og Wilkins (1985) en gjennomgang av hvordan *sosiologien* har påvirket organisasjonskulturell forskning. Og siden denne påvirkningen er omfattende og mangeartet, velger de å presentere det som en faghistorisk tilnærming og ikke som atskilte skoleretninger.

”this historical approach leads us to conclude that the contemporary *study of organizational culture is perhaps best under-*



*stood as only the latest turn in the struggle between explicit and rational views of organization on the one hand and implicit, nonrational views on the other*".

Ouchi og Wilkins (1985 s 462)

De skriver videre at denne spenningen lenge har vært et sentralt trekk ved organisasjons-sosiologien, og at vi kan vente at den tilnærming vi har til organisasjonskulturen i dag vil tilta i betydning, for så å få redusert betydning og igjen framstå i en fornyet, men modifisert form. Man er altså inne i en fruktbar utviklingsprosess med relevans for framtiden.

### Eksplisitte kontra implisitte trekk ved organisasjonen

Den sosiale struktur, det ytre og eksplisitte ved organisasjoner - har tradisjonelt vært den sentrale analysevariabelen innen organisasjonsforskningen. Et vesentlig brudd med denne tenkningen finnes hos Durkheim (1961) som hevder at konkrete symboler som f.eks myter er nødvendige for solidariteten og samholdet i organisasjonen. Dette fordi:

"the clan is too complex a reality to be represented clearly in all its complex unity".

Durkheim (1961 s 220)

Ouchi og Wilkins (1985) hevder at denne forestillingen om en *enkel symbolsk representasjon av den komplekse sosiale realitet* er grunnleggende for kollektivt liv og har sentral betydning for studiet av organisasjonskultur. Gjennom studiet av myter og ritualer i overflaten av det sosiale liv, får man holdepunkter til å forstå symbolske strukturer og dypere liggende krefter og strukturer i organisasjonen.

Videre framhever de skillet mellom de eksplisitte og implisitte trekk ved det sosiale liv som Durkheim (1961), Weber (1968) og Toennies (1957) har påpekt som sentralt. Av senere organisasjonssoiologi nevnes Berger og Luckman's "Social Construction of Reality" (1967) som gir en kunnskapssoiologisk legitimering av skillet mellom og

sammenhengen mellom det subjektive og det objektive ved forståelsen av virkeligheten. Deler av denne sosiologien har hatt et antiinstitusjonelt og samfunnskritisk perspektiv.

### Rasjonelle kontra ikke-rasjonelle trekk ved organisasjoner

I 30-årenes organisasjonsforskning ble temaene:

- organisasjonen rasjonalitet
- formell struktur
- ledelse under uklarhet
- formelle kontra uformelle organisasjonsmål

utviklet hver for seg. Det sentrale spørsmålet i tidens forskning var om store, komplekse organisasjoner kunne gjøres til velregulerte og lederstyrte enheter, og bli rasjonelle i forhold til eiernes målsetting.

Simon (1945) legitimerte en forestilling om *organisasjonsmessig rasjonalitet* på basis av empiriske observasjoner av organisasjonell ikke-rasjonalitet. Han hevdet at menneskelig atferd som er i strid med organisasjonens målsetting, kan sees på som rasjonell i lys av menneskets ufullstendige og begrensede informasjon. Den enkelte vil ikke forstå de mer vidtrekkende organisasjonsmessige konsekvenser av sine egne handlinger. Slik lanserte han begrepet ”bounded rationality”.

Itjueårsperioden fra 1945-1965, konsentrerte organisasjonsforskningen seg om:

- et objektive kontra det subjektive
- det formelle kontra det uformelle
- det eksplisitte kontra det implisitte

ved organisasjoners virke og funksjoner. Metodene var hovedsakelig casestudier, og konklusjonene tenderte i retning av å forklare hvorfor åpenbar irrasjonell atferd kunne tolkes som *rasjonell* og i samsvar med eiers mål – omstendighetene tatt i betraktning. Således synes det rasjonelle perspektivet å være det som er forskningsideologisk dominerende. Ouchi og Wilkins (1985) vurderer disse studiene som:

”among the most informative, penetrating, and lively of all organizational literature”

(Ibid s 465)

- og nevner spesielt Homans (1950) fortolkning av Hawthorne studiene, men også Selznick (1949), Blau (1955), Lipset, Throw and Coleman (1956) og Crozier (1964). Mange av disse arbeidene er studier omkring byråkratimodellen.

Fra slutten av 60-årene og framover ble organisasjonsforskningen dominert av sammenlignende multivariate analyser, og organisasjoner ble sett på som informasjonssystemer mer enn statussystemer. Kvalitative studier av Max Webers byråkratiske modell ble framtreddende, og forestillinger om muligheten for ”sann” empirisk forskning ble framtreddende. Spesielt kjent var the Aston Group i England. Pugh m.fl (1969), Hage og Aiken (1967). Bruddet med denne tradisjonen føres tilbake til Lammers (1974). Og det som tidligere ble sett på som en hovedstrøm innen organisasjonssosiologien, har etter hvert blitt sett på som et epifenomen - mer fremskyndet av den nye datateknologien - enn av den underliggende begrepskraft.

Forskningstradisjoner som brøt med den byråkratiske fortolkningsmodellen gjorde at studier av formelle organisasjonsstrukturer ble sterkt redusert. Cohen, March og Olsen (1972) fant at heller ikke begrepet ”bounded rationality” fikk klart fram den manglende rasjonalitet man kan registrere ved organisasjoner. De lanserte i stedet begrepet ”organiserte anarkier” som en måte å betegne organisasjoners karakter på. Weich (1976) beskrev det som ”loosely coupled systems” og Meyer og Rowan (1977) så på de formelle sidene ved en organisasjon som ”myter og strukturer” - atskilt fra de ”virkelige aktiviteter” i organisasjonen. En annen anomali innen forskningen ble registrert når en ”størrelse-kompleksitet-administrasjons forholdsmodell” ble brukt for å analysere japanske forretningsorganisasjoner. Noen resultater var stabile, mens andre viste seg å være ikke-stabile. Lincoln m.fl (1978) fant det vanskelig å gripe statistisk det en opplevde som en hovedforskjell.

”We cannot describe adequately how different is the atmosphere in an organization where 50-80% of the personell have Japanese origin, where Japanees is widely spoken and certain Japanese interpersonal customs are observed, from employing few or no japanes or Japanes-Americans.”

(Ibid 1978 s 834)

Gjennom disse to avvikende tilnærminger innen organisasjonssosiologi, synes det som om grunnen er lagt for en ny tilnærming til faget. Paradigmer basert på formelle organisasjons-strukturer ble funnet uegnet ved studier av f.eks skoler, hospitaler og ikke minst når man skal forstå det særpregede ved japanske industribedrifter. Dette har i følge Ouchi og Wilkins (1985) skapt frustrasjon og desperasjon i fagmiljøer.

”If organizations are anarchies, if their social structure is a myth that is entirely disconnected from everyday behavior, then there is little that the mainline social scientist can bring to the study of them”.

Løsninger på denne utfordringen kom bl.a gjennom studier av karriereveger og yrke. Van Maanen og Schein (1978) beskrev prosesser innen yrkesmessig sosialisering som også virket innen organisasjoner. Van Maanen (1973) studerte en politiavdeling innenfra og tok i bruk etnografiske metoder. Pfeffer (1981) utviklet en forestilling om et *organisasjonspardigme* og framhevet muligheten for å se på management som symbolske handlinger.

### 3.4 Sosialpsykologi og organisasjonskultur

Også innen dette fagområdet finnes det forskning som leder fram til dagens organisasjons-kulturelle begreper. Innen persepsjonsforskningen finner en arbeider som påpeker det manglende samsvar mellom intensjoner og faktisk og observert atferd. Dette gjelder fenomener som kognitiv dissonans, attribusjon og persuasjon – hvor ikke-rationelle trekk poengteres. Festinger (1957) og Kelly (1977). Innen

kognitiv psykologi har en registrert systematiske tvetydigheter i oppfatninger av årsakssammenhenger og i måten beslutninger gjøres på. Kahneman og Tversky, (1979). Og man har funnet at folk ofte bruker historier eller enkelttilfeller framfor mangesidig informasjon – når de gjør vurderinger. (Borgiba og Nisbeth, 1977)

Mennesker har også en tendens til å rasjonalisere fortiden og tillegge suksess til egen dyktighet, og nederlag til ytre forhold utenfor egen kontroll. Weiner m.fl (1971). På samme måte vil organisasjoner forklare suksess gjennom egen administrativ styrke, og tillegge dårlig økonomi eller svake resultater til ytre forhold. Staw m.fl (1982) Dette illustrerer at vurderinger og beslutninger i en organisasjon ikke alltid er rasjonelle eller blir foretatt i logiske rekkefølger.

Mål blir ofte ikke oppdaget eller poengtert før etter at organisasjonsaktiviteten den skal ledes fram mot er lagt. Weick, (1979). Gode historier har større innflytelse på avgjørelser og valg enn regler og statistikk. (Martin og Powers, 1983)

Videre har studier innen området *organisasjonsklima* hatt betydning for den senere tenkning innen organisasjonskultur. Forehand og Gilmer (1964), Tagiuri (1968). Det er eksempler på studier innen denne tradisjonen som ligger svært nært opp til dagens begreper innen organisasjonskultur, men metodisk skiller de seg ut ved at det er brukt surveymetoder. Disse er senere blitt kritisert.

### 3.5 Sammenfatning og vurdering

Denne gjennomgangen av noen hovedtrekk ved den faglige utviklingen innen

- organisasjonsteori
- organisasjonssosiologi
- sosialpsykologi

- 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 subjektive, uformelle og implisitte tilnærminger. 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 dagens begreper om 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 fra filosofiske, kvalitative tilnærminger, og over mot empiri, statistikk og analyser - for nå igjen å vektlegge kvalitative analyser og supplere disse med empirisk belegg.

I denne gjennomgangen har jeg forsøkt 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. Fra dette ståstedet vil jeg i det etterfølgende nærme meg fagområdet ved en gjennomgang av forskningsbidrag som belyser sammenhengen mellom organisasjonskultur og resultater.

## 4.0 ORGANISASJONSKULTUR OG RESULTATER

### - FORSKNINGS OG LITTERATURGJENNOMGANG

#### Innledning

Smircich (1983) har gruppert hovedtemaene innen forskning på organisasjonskultur slik:

- komparative studier av organisasjonskultur
- studier av bedriftskulturer
- organisasjonskultur analysert med vekt på menneskers erkjennelse av virkeligheten
- organisasjonskultur analysert med vekt på kulturens symboler og prosesser
- organisasjonskultur analysert ut fra et strukturelt, psykodynamisk perspektiv

Med bakgrunn i denne inndelingen har jeg valgt å konsentrere meg om feltet og fagtradisjonen *bedriftskultur* eller *corporate culture* som er den anglo-amerikanske fagtermen på dette området. Bakgrunnen for å ta dette emnet opp til drøfting og analyse er mange og sammensatte, og jeg vil her antyde noen beveggrunner.

Innen *bedrifts- og samfunnsøkonomi* har interessen for å utvikle produktive, effektive og tilpasningsdyktige virksomheter som over tid blir økonomisk vellykka, tiltatt og i de senere år blitt sterkt fokusert. Disse kravene vil gjelde for så vel forretningsvirksomhet som industri, offentlig og privat tjenesteyting, og forvaltning. Spesielt i lys av endringer og turbulens i samfunn og marked har kravene til effektivitet, omstillingsevne og økonomiske resultater på individ- og organisasjonsnivå tiltatt. Organisasjonskulturens bidrag til å hemme eller fremme oppnåelse av økonomiske resultater vil være interessant å få belyst.

Fagområdet *tjenesteyting* og det å kunne utvikle serviceleveranse-systemer omkring produkter og tjenester – enten disse konkurrerer i et marked eller er ytelser som tilbys gjennom offentlig tjenesteproduksjon – er et annet område hvor bedriftens filosofi og kultur har vist seg å være av betydning for å oppnå resultater.

Virksomhetens *styrke gjennom produktivitet og effektivitet* på kjerneområder er et annet resultatområde som ofte blir fokusert. Sentralt innen dette resultatområdet blir målingsenheter som produksjonsvolum, kvalitet i produksjonen og etterspørsel i markedet. Resultatorienterte ledelsesformer er også et viktig bidrag til organisasjonsstyrke. I tillegg registrerer man at ansatte ønsker å være i virksomheter som er effektive, framgangsrike og etterspurte. Problemstillingen blir da om og hvordan en sterk organisasjonskultur vil kunne bidra til produktivitet og effektivitet, og i hvilken grad dyktige medarbeidere søker til slike virksomheter.

I forhold til personalet blir *oppnåelse av resultater mht motivasjon og personalutvikling* vesentlig. Den enkelte medarbeider ønsker å bli verdsatt av virksomheten, få muligheter til personlig og faglig utvikling, og slik sett bli engasjert og motivert i arbeidsutførelsen. Problemstillingen blir da hvorvidt en sterk organisasjonskultur bidrar til motivasjon og utvikling hos medarbeiderne.

Et annet fokusert resultatområde, er bedrifter og virksomheters dyktighet mht å *kommunisere med marked og samfunn omkring seg*.



Problemstillingen blir; om de virksomhetene som er sterke organisasjonskulturer også er dyktigere til kommunisere med omgivelsene og lykkes bedre med sin markedsføring.

Summert opp, er dette de sentrale problemstillinger:

- 1) Er det sammenhenger mellom bedriftskultur og resultater?
- 2) Hvordan kan disse sammenhenger fortolkes og forstås?

I lys av dette, og med grunnlag i en gjennomgang av faglitteratur og forskning på dette området, vil jeg drøfte og vurdere:

- Om organisasjonskulturen gir resultater som det er verdt å satse på for en virksomhet. Og hvordan vi praktisk og teoretisk kan forstå og bruke denne kunnskapen ved ledelse og utvikling av bedrifter og virksomheter.

## Problemstilling

Med bakgrunn i foregående beskrivelser og vurdering, vil min tilnærming og problemstilling for den etterfølgende analyse være:

Er det sammenheng mellom:

- Sterk organisasjonskultur
  - o og oppnåelse av økonomiske resultater
  - o og resultater mht produkt- og servicekvalitet
  - o og organisasjonsstyrke
  - o og dyktighet i kommunikasjon og markedsføring
  - o og dyktighet i motivasjon og personalutvikling
- Svak organisasjonskultur
  - o og kan denne sammenhengen styrkes og utvikles gjennom bedre ledelse?

Slike mulige sammenhenger vil bli belyst ved en gjennomgang av relevant faglitteratur – fundert på problemstillingen ovenfor. Jeg vil videre benytte dette som grunnlag for en utfyllende drøfting om hvordan

kvaliteter ved organisasjonskulturen kan påvirke resultatfaktorene på de ulike områdene. Jeg velger altså her en bred tilnærming til og forståelse av begrepet ”resultater” – fra økonomi som er det tradisjonelle målet i bedrifter, via produkt- og servicekvalitet som er et naturlig mål i tjenesteproduksjon og ved de personalrelaterte tilnærminger som ligger i motivasjon og personalutvikling og i noen grad også i begrepet organisasjonsstyrke. Også kommunikasjon med omgivelsene og markedsføring kan være en måte å oppnå resultater for visse typer virksomheter.

## 4.1 Organisasjonskultur og oppnåelse av økonomiske resultater

I en rekke arbeider innen faglitteraturen som belyser bedriftskultur, framheves det på ulike måter at *det er sammenheng mellom sterke bedrifts- eller organisasjonskulturer – og gode og varige økonomiske resultater for virksomheten*. Jeg vil i det etterfølgende presentere og vurdere grunnlaget for en slik påstand.

### 4.1.1 Litteraturgjennomgang

En slik problemstilling er framtrødende i studier gjennomf3rt hos McKinsey & Co, og er presentert b3de hos Peters og Waterman (1984) og hos Deal og Kennedy (1984).

I Peters og Watermans studie av fellestrekk ved framgangsrike bedrifter ble det stilt krav om at de utvalgte selskaper skulle ha oppn3dd gode finansielle resultater m3lt med *3 m3l for verdiskaping* og *3 m3l for avkastning*. Disse var:

#### Verdiskaping

- vekst i aktiva
- vekst i egenkapital
- godt forhold mellom markedsverdi og bokf3rt verdi

#### Avkastning

- god avkastning p3 totalkapital
- god avkastning p3 egenkapital
- god avkastning i prosent av omsetning

I tillegg til slike finansielle kriterier ble det stilt krav om evner til fornyelse og noen andre kvalitetsmål for at bedrifter kunne inkluderes i det ”*excellence*” nivået som ble gjort til gjenstand for undersøkelse. De finansielle kriterier ble registrert over en 20-års periode fra 1961-1980. På den måten ble *varigheten* under vekslende betingelser, konjunkturer, teknologier og samfunnsforhold vurdert. Det som i følge Peters og Waterman gjorde disse gode bedriftene ”bedre” – også økonomisk – var nettopp deres markante forankring i en sterk og varig bedriftskultur.

Deal og Kennedy (1984) benyttet en annen utvelgelsesmetode. De valgte selskaper med *klart uttalte trossetninger* som var kjent av de ansatte, som påvirket deres daglige arbeid og som ble kommunisert og forsterket gjennom formelle og personretta prosesser og gjennom anerkjennelse og belønning. Disse selskapene som var forankret i *kvalitative trosformuleringer og verdier*, var også de bedriftene som tilfredsstilte kravene om *gode og varige verdier*.

”Av de atten selskaper med kvalitative trossetninger gjorde alle det, uten unntak, bra. I de andre selskapene (med økonomiske målsettinger) kunne vi ikke finne noen korrelasjon av betydning – noen gjorde det bra, andre gjorde det elendig, de fleste hadde svingninger. Vi karakteriserte de som hele tiden gjorde det bra som selskaper med en sterk kultur”.

(Deal og Kennedy, 1984 s 14-15)

I disse undersøkelsene registreres det en tydelig sammenheng mellom kvalitativt sterke bedriftskulturer, og varige og gode økonomiske resultater. Det knytter seg likevel en del usikkerhet til vitenskapeligheten ved metodebruken. Dette vil bli drøftet senere.

Ouchi (1981) referer til en konkret utviklingsprosess som ble gjennomført på General Motors montasjeavdeling. Avdelingen var den dårligste i selskapet – men som gjennom en kvalitativ utviklingsprosess over 2 år – beveget den seg mot en type Z-organisasjon med vekt på tillit mellom mennesker, engasjement, kommunikasjon og høyere forventninger til alle i avdelingen. Raskt ble avdelingen den beste av

alle montasjeavdelinger i GM, og de økonomiske mål som ble stilt ble nådd langt over forventningene.

”Her er noen av resultatene fra virksomheten i første halvår av 1978:

- førsteklasses kvalitet med divisjonens laveste kostnader per kvalitetsenhet
- pålitelighet i leveranser på 99 % uten ekstraordinære transportkostnader
- konsernets beste ulykkesstatistikk
- overtidsbruk for mindre enn 2 % for samtlige ansatte
- fravær på 2,8 %
- vesentlige innsparinger i driftskostnader sammenligna med budsjettet
- 1,8 milliarder i fullførte prosjekter med kostnadsforbedringer
- 96 % og høyere arbeidseffektivitet siden januar”

Ouchi (1982 s 172)

Mer generelt hevder forfatteren at ledelsen utformer en bedriftsfilosofi og skaper en organisasjonskultur som fremmer intern gruppefølelse og målrettet handling. Dette skaper produktivitet og sikrer en god økonomi.

I en studie av endringsprosessene i SAS fra 1979/80 hvor underskuddet var helt nede i 150 millioner og fram til 1982/83 hvor resultatet var forbedret til et overskudd på 618 millioner, ble dette satt i sammenheng med en ”kulturrevolusjon” som fungerte som en konsoliderende prosess *etter* at en del avgjørende økonomiske, markedsmessige og strukturelle endringer var gjennomført. Altså at selve kulturen ikke kan forklare de gode økonomiske resultater, men at den fungerer som et lim som binder tiltakene sammen og gir dem et enhetlig preg. Dette illustreres ved artikkelens tittel som er ”Carlzons klister” – eller på norsk; lim. (Christensen m.fl., 1984 s 17-20)

Wilkins og Ouchi, (1984) analyserte forholdet mellom kultur og organisasjonens ytelser nærmere. De stilte seg skeptisk til synspunktene fra Deal og Kennedy (1982) om at en *sterk kultur* per se positivt kunne knyttes til høy ytelse i organisasjonen. Med utgangspunkt i et transaksjonskostnads perspektiv og under forhold preget av moderat usikkerhet og kompleksitet – ville en tydelig organisasjonskultur *mindre effektivt styre transaksjonen* – enn alternative organisasjonsformer som byråkratier eller markedsmodeller. Men når forholdene for organisasjonen er preget av høy kompleksitet, tvetydighet og gjensidig avhengighet mellom transaksjonspartnerne, så vil en klanorganisasjon (med den sterke kultur) være den mest effektive.

Altså en typisk *sterk kultur* er effektiv under gitte samfunnsmessige og konkurransemessige forhold, men kan være mindre effektiv under mer oversiktlige og kjente betingelser. Videre fant de grunnlag for å hevde om dette transaksjonsparadigmet ikke ble delt av tilstrekkelig mange i organisasjonen, eller at personalet var mangelfullt orientert om nye momenter ved en situasjon, så ville heller ikke en kulturpreget organisasjon fungere under komplekse og tvetydige forhold. Videre måtte kostnadene ved å utvikle og opprettholde en klan-organisasjon vurderes.

”The importance of having some general theory linking organizational performance and clan, or cultural, control becomes obvious in this illustrative list of implications. Current popular claims for the importance (whether positive or negative) of culture in organizations are so general as to be unhelpful and ultimately lead to dissatisfaction with what could easily come to be seen as yet one more social science fad. Some organizational culture will presumably be irrelevant to performance; some forms of culture will promote and some will inhibit efficient operations, depending on the theoretical linkages we describe and seek to explore. The development of such limiting insights and theory in the application of culture for organizational function is critical if we are to make use of the concept of culture to understand organizational performance.”

(Ibid s 478)

Reve (1983) vurderer de forventede sammenhenger mellom organisasjonskultur og produktivitet og peker på en del problemer som gjør det vanskelig å si noe entydig om dette forholdet. Det er tale om:

- et måleproblem
- hvor lang tid som går før resultater kan registreres
- problemer med å gi en holdbar forklaring på hvorfor det bør være en sammenheng

Og når han vurderte dataene fra McKinsey-studiene (Peter og Waterman, 1984 og Deal og Kennedy, 1984), så vurderer han dette ikke som noen egentlig test – siden utvalgets 62 amerikanske bedrifter bestod av høytytende firmaer.

”Sterk organisasjonskultur er imidlertid et helt sentralt kjennetegn ved disse bedriftene. Det finnes imidlertid ikke noe utvalg av lavtytende bedrifter som kan sammenlignes med, og systematiske regnskapsdata mangler. Det er likevel mye praktisk case-lærdom en kan trekke ut.”

(Reve, 1983 s 290)

Han mener det *teoretisk* er mulig å argumentere for at organisasjonskultur påvirker forhold som motivasjon, gruppesamhold, samarbeid, jobbtilfredshet og lojalitet. Slike atferdsmessige variabler vil påvirke organisasjonens produktivitet og redusere kostnadene ved mindre behov og administrativ kontroll og styring. Reve framholder også at interne konflikter kan sees på som produktive og fremme organisasjonens samlede interesser ved at f.eks. konkurrerende produktutviklingsgrupper er i arbeid innen samme bedrift. Det har sammenheng med troen på det en arbeider med, utfoldelse av talent, og gleden og gløden i innsatsen som legges bak.

#### 4.1.2 Sammenfatning og vurdering

Vi har her fått presentert flere ulike syn på sammenhengen mellom sterk bedriftskultur og gode økonomiske resultater. Kinsey-gruppens studier hevder en entydig sammenheng, men er relativt lite overbevisende i sin argumentasjon.

Ouchi (1982) hevder organisasjonskulturen fremmer intern gruppefølelse og målrettet handling, og at dette er produktivitetsfremmende og sikrer en god økonomi.

Wilkins og Ouchi (1983) hevder en mer betinget sammenheng. Under samfunns- og organisasjonsbetingelser preget av høy kompleksitet og tvetydighet i forholdene vil en sterk organisasjonskultur (klanorganisasjonen) være effektiv. Under andre forhold ville den ikke være det.

”Some organizational culture will presumably be irrelevant to performance; some forms of organizations will promote and some will inhibit efficient operations.”

(Ibid s 478)

Christensen m.fl. (1984) hevdet på grunnlag av studier av omdanningsprosessen i SAS at kulturen *ikke* forklarer de gode resultater, men fungerer som et lim som binder tiltakene sammen og setter dem inn i en meningsfull sammenheng for de ansatte og andre.

Og med støtte i Reves (1983) vurderinger av McKinsey-gruppen og Ouchi's studier, vil jeg hevde at en har ikke noen klar og entydig test av hypotesen om sammenheng mellom en sterk bedriftskultur og gode og varige økonomiske resultater. Enda mindre tydelig blir sammenhengen mellom svak bedriftskultur og svake økonomiske resultater. I utgangspunktet vil jeg trekke den konklusjon at en bør være åpen for flere sammenhenger. Mer raffinerte studier kvalitativt og empirisk vil kunne avdekke dette bedre.

Ellers er det tydelig at begrepet bedriftskultur oppfattes noe forskjellig av de ulike forfatterne, og denne mangelen på enhet i begrepsbruken vil bli tatt opp i en egen drøfting.

## 4.2 Organisasjonskultur – styrking eller svekking av organisasjonen

### 4.2.1 Problemstilling

I dette avsnittet vil jeg forsøke å vurdere de virkninger eller resultater en sterk eller svak organisasjonskultur har på selve organisasjonen. Om den styrkes, svekkes eller forblir uberørt av endringer i bedriftskulturen.

Dette temaet er direkte eller indirekte belyst i en rekke rapporter, men problemstillingen er ikke delt opp som eget forskningstema, og resultatene gir ikke noe entydig svar. De vil likevel kunne bidra til å utvikle klarere og mer relevante problemstillinger om mulige sammenhenger.

### 4.2.2 Litteraturgjennomgang

I de fleste teoretiske studier framheves sammenhengen mellom en bedriftskultur – synliggjort gjennom trosforestillinger, språkføring eller symboler – og hvordan dette, når kulturen er positiv – fungerer som en basis for å opprettholde orden og stabilitet og bidrar til å motvirke forsøk på manipulasjon. (Ouchi og Wilkins, 1985 s 442).

Wilkins og Ouchi (1983) framhever at en homogen bedriftskultur erstatter organisasjonens kontrollfunksjoner, men at dette bare vil utvikle seg under bestemte forhold som:

- lange og stabile medlemskap i kulturen
- når det forekommer interaksjon på tvers av funksjonelle og hierarkiske grenser
- når institusjonsalternativer mangler eller er utilgjengelig

Jones (1983) hevder at de kulturformer som framtrer (produksjonskulturer, byråratikulturer og profesjonskulturer) og innholdet i disse synes å være betinget av eiendoms- og rettferdighetsfordeling og transaksjonsmønstre i en organisasjon. Denne analysen tar opp årsaks-



sammenhenger innen organisasjonskulturforskningen og leder ut i interessante hypoteser som vil bli tatt opp senere.

Van Maanen og Barley (1984) har gjennomgått studier av yrker/profesjoner og hevder at det er mer sannsynlig å kunne finne delte verdier og gjensidig forståelse mellom medlemmer av samme yrkesgruppe enn mellom andre funksjonelt og romlig atskilte medlemmer av en organisasjon.

Også problemet med subkulturer og mangelen på en delt fellesskaplig organisasjonskultur tas opp, og innenfor disse studiene beskrives også formål og funksjon med felles trosforestillinger, språk og symboler i en organisasjon. Som et hovedinntrykk framheves at disse kulturytringene sees på som nødvendige for å skape orden og stabilitet og er en motkraft mot manipulasjoner og andre forstyrrelser rettet mot organisasjonens målrettede virksomhet. (Martin og Siehl, 1983).

En svakhet ved disse studiene av organisasjoner på et makronivå er at de som Ouchi og Wilkins (1985 s 472) uttrykker det:

”Rarely, however, do they attempt to explain the relationship between an organization’s internal culture and its larger cultural or socioeconomic environment.”

Innen psykologien har man anlagt et mikroperspektiv på forholdet mellom organisasjonens aktører og dens kultur. Forskningen er dels vinklet gjennom et sosialpsykologisk og dels et dybdepsykologisk perspektiv.

Pfeffer (1981) gir eksempler på den manglende kobling mellom holdning og atferd. Han mener at organisasjonssymboler ikke er oppstått av virkelige resultater, men framkommer som konsekvens av miljøforhold og ressursbetingede forhold.

Schein (1983) framhever derimot at kulturen kan oppfattes som en *sum* av hva individer har lært og erfart i deres bedriftsverden. Kulturens bilde – positivt eller negativt – avgjøres av hva som har blitt ob-

serverte konsekvenser av tidligere handlinger og om forsøkene på å unngå angstskapende situasjoner har lyktes eller mislykkes. Slik læring fører til at det etableres noen få og fellesskaplig delte trosforestillinger i organisasjonen. Disse kan ha en positiv eller negativ overtone avhengig av erfaringene.

Martin m.fl. (1983) anlegger et lignende perspektiv, og presenterer en typologi over organisasjonshistorier som har som funksjon å markere eller løse psykologiske spenninger, men påstanden om at disse er unike eller spesielle for en enkelt bedrift avvises.

”We show that these seven stories occur, in virtually identical form in a wide variety of organizations.”

(Ibid s 438)

Og som årsak til at disse historiene har utviklet seg og blitt uttrykk for en felles organisasjonskultur i bedriften fremheves:

- tvetydigheter og spenninger i organisasjonen mellom på den ene siden bedriftens krav og på den andre siden de ansattes og stor-samfunnets verdier.
- At historiene tjener som selv-støttende rasjonalisering av fortidens handlinger.
- At historiene skaper identifikasjon med eller avstand til organisasjonen/gruppen etter behov. (Ibid s 447-452)

Fra et mer dybdepsykologisk perspektiv fremhever Mitroff (1983) og Mitroff m.fl. (1983) at en med basis i Jungs arkitypebegrep kan finne uttrykk for de meningsstrukturer som kan brukes til å karakterisere de dypere lag av meninger i organisasjonens liv. Også fra et psykoanalytisk perspektiv er det gjort forsøk på å analysere nevrotiske aspekter ved organisasjonens kultur. (Walter, 1983).

Fra et lingvistisk perspektiv ser Pondy (1978) på ledelse som et språkspill som en bare kan forstå ved å gå inn i den underliggende ”grammatikk” eller det regelverk og de standarder som frambringer tilpasset atferd.

Et hovedpoeng som samler disse siste teoretiske tilnærmingene, er at de framhever sammenhengen mellom et psykologisk perspektiv på individers kognisjon, og et sosiologisk perspektiv mot organisasjonens omgivelser, som også gir grunnlag for psykologiens kognitive felt. Slik sett bidrar denne tilnærmingen til å redusere avstanden mellom organisasjonssosiologi og -psykologi, og det gir grunnlag for å analysere sammenhenger mellom et makro- og et mikronivå innen organisasjonsforskningen.

Ellers er det gjort en del kvantitative studier omkring organisasjonskultur. Den mest kjente er Ouchi og Johnsons (1978) og Ouchi (1982) som benyttet spørreskjemaer for å avdekke forskjeller mellom A- og Z-kulturer i utvalgte firmaer. Forskjellene mellom A- og Z-kulturer antydes i denne listen over karakteristika:

<u>A-kultur</u>	<u>Z-kultur</u>
Korttidsansettelse	Livslang ansettelse
Rask evaluering og fremmelse	Langsom evaluering og fremmelse
Ikke spesialiserte karrieremønstre	Spesialiserte karrieremønstre
Direkte kontrollmekanismer	Indirekte kontrollmekanismer
Individuell avgjørelsesprosess	Kollektiv avgjørelsesprosess
Individuelt ansvar	Kollektivt ansvar
Oppstykket innstilling	Helhetlig innstilling

(Ouchi, 1982 s 58)

Ouchi (1982) registrerte en type organisasjoner som hadde utviklet seg i USA, og som hadde mange av de egenskaper som kjennetegner japanske firmaer, og betegnet disse som Z-organisasjoner.

”Slik jeg ser det, tilhører vestlige organisasjoner primært typene A og Z (type J er betegnelsen som er reservert for den formen som finnes i Japan). Akkurat som de fleste ledere ikke helt og holdent kan beskrives ved teoriene X og Y, er organisa-

sjoner sjelden en ren form A eller Z. Likevel kan en forståelse av typene A og Z gjøre det lettere å beskrive de underliggende organisasjonstendenser.”

(Ibid s 69)

Han registrerte med andre ord 2 ulike organisasjonskulturer, og begynte derpå å undersøke hvorfor eksisterende Z-organisasjoner var så vellykkede.

I en annen studie utført av O'Reilly (1983) ble det delt ut spørreskjemaer i 7 høyteknologiske firmaer i Silicon Valley for å teste sammenhengen mellom nærværet av en ”sterk kultur” og de ansattes identifikasjon med firmaet. Han fant en generell støtte for hypotesen. Friedman (1985) brukte innholdsanalyse på prosjektive målinger for å avdekke subkulturer innen et bestemt firma, noe som ble funnet. En måtte likevel bruke kvalitative metoder og observasjoner for å kunne fortolke resultatene.

#### 4.2.3 Sammenfatning og vurdering

Det synes å foreligge både teoretiske og empiriske studier som klart dokumenterer at det i organisasjoner kan framtre bedriftskulturer av ulik karakter og styrke. De sentrale problemstillinger innen dette forskningsfeltet er hvorvidt de ulike organisasjonskulturer er produktive økonomisk, noe jeg har belyst i forrige avsnitt, og videre om de er vellykkede virksomheter menneskelig og organisasjonsmessig. Det synes å være belegg for å anta at visse bedriftskulturer fremmer målrettethet, orden og stabilitet i organisasjonen. De motvirker forsøk på manipulasjon, og reduserer behovet for ekstern eller hierarkisk kontroll.

Videre synes det å være sammenheng mellom sterk kultur og sterk identifikasjon med bedriften, noe som skaper stabilitet i personalsituasjonen også i motgang. Slik sett vil man kunne si at sterke kulturer bidrar til å styrke organisasjonen både i medgang og motgang. Prototyper på dette er Ouchi's (1982) teori – Z-organisasjoner.

En interessant hypotese om sammenhengen mellom på den ene siden de ansattes eierrelasjoner til organisasjonen og de rettigheter deres arbeidsavtaler gir, og hva slags bedriftskulturer som vokser fram av dette forholdet, er presentert hos Jones (1983). Jeg vil ta opp denne problemstillingen i en senere drøfting. Her vil jeg bare nevne årsaksrekken: (1) transaksjons- og rettighetsforhold – (2) organisasjonsstruktur – (3) organisasjonsprosesser eller -kulturer.

Når det gjelder sammenhenger på de sosialpsykologiske områdene, er resultatene mer motsetningsfulle – liksom de forskningsmessige tilnærminger til det. Sammenhengen mellom holdninger, organisasjonens dypere meningsstrukturer og målrettet organisasjonsatferd både bekreftes og avkreftes. Men studier av Martin m.fl. (1983) hvor påståtte sanne organisasjonshistorier viser seg å være bygget på identiske formler som er felles for alle historiene, gir grunnlag for å nyansere hypotesene.

## 4.3 Organisasjonskultur – motivasjon og personalutvikling

I dette avsnittet vil jeg se nærmere på de sammenhenger som det er påberopt mellom ulike slags organisasjonskulturer og hvordan disse virker inn på enkeltindividers motivasjon, atferd og følt egenutvikling. Altså hvordan egenskaper på organisasjonsnivå virker inn på deres aktører. Jeg vil gjennom litteraturstudiene prøve å vise ulike oppfatninger om hvordan en organisasjonskultur tilfører sine ansatte motivasjon, engasjement og følelse av personlig, faglig utvikling.

### 4.3.1 Litteraturgjennomgang

*Peters og Waterman* (1984) framhever følgende motsetninger ved menneskenaturen. Vi er både:

- dyktige og udyktige
- rasjonelle, deduktive og symbolske, induktive
- fantastiske og ufullkomne problemløserne

- styres av eksterne forsterkninger og har sterke, selvmotiverende, indre drivkrefter
- vektlegger ord, symboler og ytre handlingsønsker
- søker mening og knytter oss til institusjoner, men har også uavhengighet og selvkontroll

og belegger dette gjennom henvisninger til ulike slags forskningsarbeider. Det avgjørende ved de sterke kulturer er at de har en ledelsesform som er ”transformerende” – dvs bevisst bygger på menneskers grunnleggende behov, og evner å omdanne disse til *målrettede og motiverende handlinger* som både ivaretar selskapets formål og enkeltmenneskets søken etter anerkjennelse, oppmerksomhet, resultater, selvfølelse, mening og uavhengighet.

Gjennom transformende lederskap som ifølge Burns (1982)

”inntreffer når en eller flere personer samhandler med andre på en slik måte at ledere og tilhengere løfter hverandre til høyere nivåer av motivasjon og moral. Deres mål, som til å begynne med kan ha vært ulike – om enn beslektet, blir sammenfallende.”

(Ibid s 102)

I dette ligger en bevisstgjøringsprosess hvor lederskapets dyktighet viser seg gjennom å forstå andre menneskers følelser og vekke og bevisstgjøre disse.

Det vises også til Selznick (1957) som fremhevet at

”innbyggingen av mål og retning er en utfordring til kreativiteten fordi det innebærer å transformere mennesker og grupper fra nøytrale, tekniske enheter til deltakere med en spesiell egenskap, følsomhet og innsatsvilje. Dette er til syvende og sist en opplæringsprosess.”

(Ibid s 104)

*Deal og Kennedy* (1984) framhever at en sterk kultur er et system av uformelle regler som gir klare regler for oppførsel ved at de ansatte

vet nøyaktig hva som ventes av dem. De kaster dermed ikke bort tiden på å bestemme seg hvordan de skal handle i en gitt situasjon. En sterk kultur gjør folk i stand til å like bedre det de gjør, og de vil føle mening ved å knytte seg til bedriften og arbeide hardere for den. Den sterke kulturen fjerner usikkerhet, og gir strukturer og verdier å forholde seg til. (Ibid s 22)

Uten at motivasjon direkte blir nevnt, framheves sammenhengen mellom en sterk kultur og mennesker som handler målrettet og opplever mening ved det de gjør. Videre at mennesker opplever en selvutvikling gjennom å være del av bedriftskulturen, og at det i denne ligger et sterkt forventningspress som virker styrende på de ansattes atferd.

Denne indre psykologiske sammenhengen blir ikke forklart eller utdypet, men påstått og tatt for gitt på grunnlag av observasjoner og inntrykk av menneskers atferd i bedrifter med sterke kulturer.

Ouchi (1982) beskriver en klan som:

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

(Ibid s 80)

Han framhever at en klan ofte lykkes når samarbeidsstrukturen og forandringer gjør det vanskelig å foreta en vurdering av individuell innsats. Da er *langsiktige forpliktelser og enighet om mål og midler* nødvendig for å oppnå en rettferdig balanse. Enkeltmenneskers innsats og belønning kan bare verdsettes korrekt over en periode på flere år. Forbindelser mellom mennesker må derfor være langsiktig og tilliten må være utbredt.

I en klan blir individene oppmuntret til å gjøre det de ønsker. Men sosialiseringen av alle for et felles mål er så fullstendig, og systemets evne til å måle fellesskapets innsatser i det lange løp så nøyaktige, at

enkelpersoner naturlig søker å handle til felles beste. Det paradoksale i dette kommer fram ved at:

”Munken, marinesoldaten eller den japanske bilarbeideren, som alle synes å ha kastet egoisme over bord, arbeider således mot *egennyttige mål*. Disse styremekanismer realiserer *menneskelig frihet* fordi de ikke lenger legger tvang på menneskers atferd.”

(Ibid s 81) (Mine uthevinger)

Under sosiale og organisasjonsmessige forhold som støtter opp om livslang ansettelse, vil organisasjoner av typen Z lykkes både økonomisk og sosialt.

Poenget ved denne tilnærmingen er at en gjennom organisasjonens sosialiseringsstyrke – kombinert med manglende alternativer i omgivelsene – lykkes både i å omdanne menneskers grunnleggende behov for selvrealisering og frihetssøken til å bli sammenfallende med organisasjonens målsettinger. Videre at systemet har evne til å måle og belønne nyanserte innsatser over tid så nøyaktig at enkelpersoner naturlig søker å handle til fellesskapets beste.

”Denne følelsen av autonomi og frihet gjør at ansatte i japanske firmaer arbeider med så mye mer entusiasme enn deres kollegaer i mange firmaer i vest.”

(Ibid s 82)

Carlzon (1985) gir en del eksempler på hvor mye energi og motivasjon som blir frigjort når mennesker møtes med *tillit, respekt og krav*. Poenget er at en leder som angir *mål, fordeles ansvar og viser folk tillit*, vil gjennom det utløse virksomhet som gir resultater langt over de mål som først ble satt. Dette illustreres ved en del eksempler. Og Carlzon konkluderer slik:

”Og dette er ikke bedriftsøkonomi, det er allmenngyldig psykologi! Mennesker vil ikke leve uten at det blir stilt krav til dem, eller blir passet på. Vi ønsker å ta ansvar for vårt arbeid, vår rolle og vårt liv.”

(Ibid s 65)



Det sentrale i denne tilnærmingen er at det reduserer antall nivåer i organisasjonspyramidene ved å etablere et *øvre sjikt* med ansvar for strategisk planlegging, et *midtre sjikt* med ansvar for planlegging, rekruttering og tilpassing av ressurser, og *et bredt tredje nivå* som gruppevis har et totalansvar for å utføre virksomheter av ulike slag. Hvert av disse nivåene løser sine oppgaver selvstendig ut fra angitt mål eller krav, og ved den indre respekt, tillit og anerkjennelse som ligger i en forventning om at dette løser du/dere best. Med andre ord vil både *mål* og *krav* og *tillit* og *respekt* utløse motivasjon og atferd som oppleves som utviklende.

Miller (1986) viser i en artikkel om ”engasjementskultur” til den radikale endring som har funnet sted med arbeidet og arbeiderne. Medarbeiderne er blitt klare over deres rettigheter, arbeidet har endret karakter i og med overgangen fra industri- til informasjonssamfunnet, og konkurransen har økt.

Med dette poengterer han at *medarbeidernes lyst til å yte i jobben*, er blitt en kritisk faktor. Den voksende avstanden mellom det som medarbeiderne kan yte og det de faktisk yter – eller ”*engasjementshullet*” – er blitt et nøkkelproblem for næringslivet. Han refererer til undersøkelser i USA hvor dette føres tilbake til at:

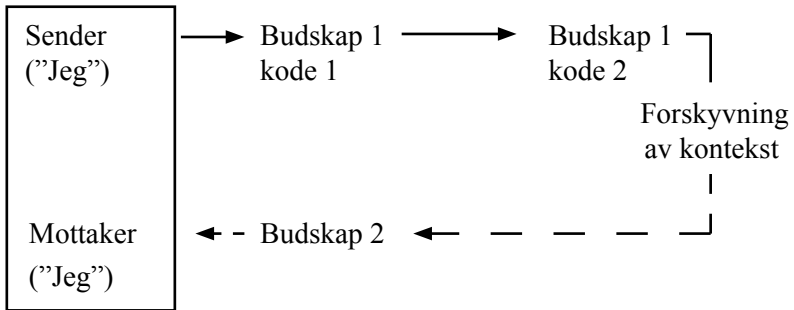
- ledelsen ikke vet hvordan de skal motivere arbeiderne
- lønnsforhøyelse er lik uansett arbeidsinnsats
- jobben gir ikke nok utfordringer
- man ser ikke resultatet av slikt arbeid
- fagforeninger medvirker ikke til å motivere for hardt arbeid

For å lukke dette ”engasjementshullet” anvises en *ny virksomhetskultur* hvor det på en meget *fri arbeidsplass* skapes *engasjement og motivasjon* gjennom ledelse som tilbyr et nytt sett av meninger og verdinormer. Disse er karakterisert ved at de representerer en:

1. enighetskultur (i kontrast til ordre eller kampkultur)
2. eierkultur (følelse av medeierskap)



## II. Autokommunikasjonsmodellen:



(Lotman, 1973 og 1977)

Den første modellen er en tradisjonell sender – mottaker modell, hvor informasjon blir overført mellom 2 parter etter en forestilling om at informasjon i mer og mindre rendyrket form sprøytes inn hos mottaker.

Autokommunikasjonsmodellen, som er den interessante i et bedriftskulturperspektiv, er ikke primært rettet mot andre, men heller en kommunikasjon som en person sender til seg selv gjennom en utvidet kode:

”The phenomenon of communicating to oneself is a mechanism and a procedure that produces “mythic” information, i.e. those very symbols and shared images that form the nucleus of any culture.”

(Broms og Gahmberg, 1983 s 484)

Det finnes en rekke situasjoner og sammenhenger hvor en vender seg til seg selv for å finne fred, klargjøre sinnet, og løse sammensatte og innbyrdes konfliktskapende problemstillinger. Slik autokommunikasjon er typiske trekk i kunstneriske eller religiøse miljøer, men et hvert miljø kan fungere selvkommuniserende. Hensikten med teksten eller budskapet som benyttes er ikke å tilføre kunnskap i kvantitativ forstand, men å utvide personens ”jeg”. Når tekster leses som selv-

kommunikasjon, så fungerer de som mantra og utvider virkeligheten.

Eksempler på selvkommunikasjon finner en også innen organisasjonskulturen. Strategiske planer vil i mange tilfeller fungere som mantra og Broms og Gahmberg (1983) ser ikke på ikke-iverksatte strategiske planer som bare mislykket. En mytisk selvkommuniserende planlegging har også en hensikt. Den fokuserer tenkning, fremmer målsøkende atferd og genererer entusiasme.

I tillegg til det nevnte eksempelet hos Broms og Gahmberg, vil jeg framheve en rekke ledelsesfilosofier og noen modeller for organisasjonsutvikling som eksempel på selvkommuniserende arbeidsformer – som på mytisk grunnlag bidrar til å styrke lederes evne til å motivere og utvikle seg selv og sitt personale. Gjennom det styrker man organisasjonens produktivitet, utvider dens selvbylde og gir de ansatte noe positivt å identifisere seg med. Det sentrale i denne teorien er at de framhever den overbevisnings- og sosialiseringskraft som ligger i budskap som fungerer selvkommuniserende. Mange bedrifters filosofi eller kultur blir ofte formidlet gjennom tilnærmet religiøse eller ideologiske former for selvkommunikasjon ut til de ansatte. Det rasjonelle eller det rent informative blir av underordnet betydning, og ofte blir kulturelementenes overføring sett på som det sentrale i f.eks. et introduksjonsprogram. Ved at nytilsatte aksepterer og overtar vesentlige elementer i bedriftskulturen, skapes motivasjon og oppslutning om bedriftens målsetting. De ansatte føler at gode resultater for virksomheten blir en del av deres egen personlige utvikling.

#### 4.3.2 Sammenfatning og vurdering

Jeg vil her – på grunnlag av de tilnærminger som er referert – prøve å belyse hva det er ved en sterk bedriftskultur som utløser motivasjon og får enkeltpersoner i gruppen til å oppleve tilfredsstillelse og personlig utvikling. De gjennomgåtte teorier synes å falle i 2 hovedgrupper.

De 2 refererte undersøkelser med utspring fra McKinsey-gruppen vektlegger *ledelsens evne til å ta utgangspunkt i menneskers grunnleggende behov og omdanne disse til målrettede og motiverende handlinger som er sammenfallende både med selskapets målsetting og individets behov for oppmerksomhet og anerkjennelse for oppnådde resultater*. Denne metoden utnytter både forsterkningsteori, omdannelse og inkulturasjon av menneskers sosiale behov som underliggende psykologiske forklaringsmodeller. Det synes å vektlegge en forestilling om at mennesket har en motsetningsfull natur, men at denne kan styres mot det positive gjennom transformerende ledelse.

Carlson (1985) ligger nært opp til denne tilnærmingen, men har et åpnere og mer tillitsfullt syn på menneskets natur. Mennesker handler riktig når ledelsen angir mål, fordeler ansvar og viser folk tillit, men det er de selv som løser oppgavene og utfører arbeidet..

Miller (1986) vektlegger at en utpreget engasjementskultur, hvor medarbeidere på alle nivåer yter optimalt, *kan skapes*. Gjennom arbeidsformer preget av presentasjonsledelse, gruppeledelse, problemløsning i sirkler og selvstyrende grupper, og krav som stilles til leder og medarbeidere – skaper man en *engasjementskultur* preget av motivasjon og optimale ytelser. De psykologiske teorier bak dette kommer ikke klart fram i artikkelsen, men det kan synes som om Miller (1986) trekker veksler både på sosialisering- og forsterkningsteori.

Ouchi (1982) og Browns og Gahmberg's (1983) har en teoretisk tilnærming som vektlegger kulturens evne til – *gjennom sosialisering og resosialisering* – å skape oppslutning om virksomhetens verdier og normer. Slik oppnår man sammenfallende atferd, motivasjon og engasjement hos de ansatte. Det skaper en følelse av mening ved at man slutter opp om organisasjonens kultur og verdigrunnlag.

Med støtte i Lotman (1973, 1977) legger Broms og Gahmberg liten vekt på forsterkning og belønning. De vektlegger erkjennelse, problemløsning og søken mot det meningsfulle ved arbeidet som det atferdsstyrende element.

Ouchi (1982) derimot, vektlegger forsterkning og belønning, men da i form av langsiktig belønning av arbeid utført over flere år. Og det kan se ut som at immaterielle anerkjennelser synes å spille vel så stor rolle som lønn og posisjoner.

Spesielt Broms og Gahmberg (1983), men i noen grad Ouchi (1982), har en organisasjonsteoretisk tilnærming som bygger på religioner og filosofiers argumentasjon for og deres søken etter rituell belønning av oppslutning. Og de synes videre å legge stor vekt på organisasjonens beståen og funksjon. Sammenlignet med McKinsey-folkene framhever de mindre hensynet til individers motivasjon og utvikling.

Begge forståelsesformer synes likevel å oppnå sammenfallende og målrettede handlingsmønster hos medarbeiderne. Og medarbeiderne opplever det de gjør som motiverende, utviklende og meningsfullt.

Og begge forståelsesformer vektlegger *hvordan* sosialiserte verdier og normer i organisasjonen og hos medarbeiderne kan ivaretas og forsterkes ved å etablere symboler, ritualer og institusjoner som synliggjør og viderefører verdiene.

## 4.4 Organisasjonskultur – produkt og serviceforbedring

### 4.4.1 Problemstilling

I dette avsnittet vil jeg belyse sammenhengen mellom høgt service-nivå, produktkvalitet og bedriftskultur, slik den kommer til uttrykk i foreliggende faglitteratur. Klare empirisk bekreftede eller avkreftede undersøkelser foreligger ikke i den faglitteraturen jeg har arbeidet med. Men grovt bearbejdede resultater og systematiske erfaringer basert på konsulentarbeid mm gir likevel grunnlag for å trekke foreløpige konklusjoner og utvikle visse hypoteser på området.

Videre gir litteraturen innenfor utviklingsutvikling, ledelse og administrasjon noen interessante innfallsvinkler om den betydning

bedriftskulturen kan ha for produkt- og servicekvalitet. Denne forskningen er mer avansert analytisk og teoretisk.

#### 4.4.2 Litteraturgjennomgang

Deal og Kennedy (1984) framhever generelt sammenhengen mellom en sterk bedriftskultur og det å lykkes på lang sikt. I dette ligger det klare føringer mot produkt- eller servicekvalitet – alt etter om det er produktet, servicen eller salget som er firmaets kjernevirksomhet. Ofte blir verdier, symboler og helter knyttet til denne kjernevirksomheten som f.eks. i et Silicon Valley firma som het Tandem, hvor bedriftslederen og firmahelten deler rampelyset med Tandem Continous 10”computer”, selskapets viktigste produkt.

Peters og Waterman (1984) framhever at selskaper med sterk bedriftskultur yter uovertruffen kvalitet, service og pålitelighet gjennom produkter og tjenester som virker og varer.

”Som Frits-Lay (potetgull), Maytag (vaskemaskiner) og Tupperware lykkes de i å gjøre de mest standardlignende produkter spesielle. God service som *unntak* er det ikke i de fremdragende selskaper. Der er alle med på å yte god service. Mange av de innovative selskapene får de beste produktideer fra kundene.”

(Ibid s 32)

På samme måte blir det framhevet som en sentral egenskap ved vellykkede og verdiledende bedrifter at de holder seg til produkter eller tjenester de kjenner, og dermed kan yte maksimalt inn mot disse.

I analysen av vellykkede firmaers nærhet til kundene forventet Peters og Waterman at de fremragende firmaer ville legge vekt på kostnader, teknologi, markeder eller nisjer, og at disse faktorene ville fordele seg tilfeldig på de ulike firmaer. Men det viste seg at:

”De fremragende selskaper har en tendens til å være drevet av egenskaper som mer henger sammen med nærhet til kunden enn av enten teknologi eller kostnader.”

(Ibid s 207)

Det gis en utfyllende og grundig casedokumentasjon av hvordan de fremragende firmaer med sterk bedriftskultur nærmest har ”servicebesettelse”, ”kvalitetsbesettelse” eller gjennom nisjementalitet finner fram til tjenester eller produkter som skreddersys kunden, og hvor man er bedre enn konkurrentene. Kostnader og teknologinivå er noe disse firmaer vektlegger relativt lite, men de lytter til brukerne og lar dette være utgangspunktet for produkt og tjenesteutvikling. (Peters og Waterman, 1984 s 177-220).

Innenfor litteratur som belyser klan- eller Z-organisasjoner (Ouchi, 1982, Wilkins og Ouchi, 1983) finner en derimot ingen klar framheving av produkt- eller servicekvalitet som en nøkkelvariabel i beskrivelsen av disse organisasjoners bedriftskultur. Wilkin og Ouhci (1983 s. 474) framhever i en drøfting av hvorfor sterke klanorganisasjoner utvikler seg, at ”a significant technical advantage” er en av 3 faktorer som er tilstede *før* organisasjonskulturen vokser fram. Det dannes et bilde av at produkt- og servicekvalitet tas for gitt og ikke vektlegges spesielt.

Innenfor ”Service Management Group” blir både produktkvalitet, og særlig *kvaliteten på servicesystemer* vektlagt og understreket, og *knyttet til selskapets kultur og filosofi*.

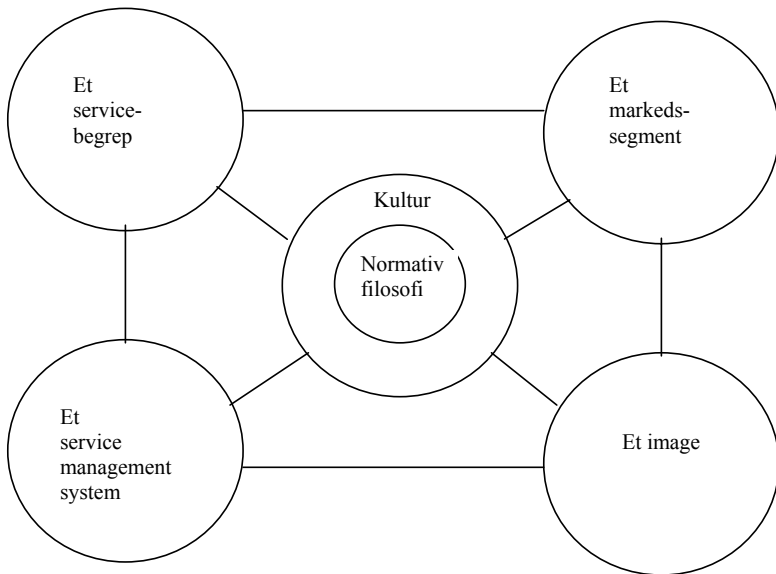
Normann (1983) framhever at de effektive servicesystemer kan være ganske komplekse i sin utforming, men vil likevel kunne analyseres til minste detalj og dermed kunne reproduseres og utvikles i stor skala. Kan en ikke det, vil de forbli et lokalt fenomen, men fortsatt lykkes der. Videre bør man etter Normanns mening vektlegge et helhetlig syn på servicesystemer.

”Om man ønsker å kunne produsere et system og gjøre det mulig å opprettholde det bevisst, systematisk og på lang sikt, er det nødvendig å fastslå hva som er *de viktigste faktorene bak et serviceselskaps framgang* og la disse nøkkelfaktorene avspeiles i selskapets ledelse og kultur.”

(Ibid s 42) (Min utheving.)



Normann (1983) sammenfatter grunnstammen i systemet i 5 hovedkomponenter som er vist i nedenstående figur:



**Fig. 4.1 Filosofi som del av serviceledelsessystemet**  
(Normann, 1983 s 196)

De 5 hovedkomponentene består av:

1. Markedssegmentet Den spesielle kundetyper systemet er utformet for.
2. Servicebegrepet Fordeler som tilbys kunden av fysisk, psykologisk eller følelsesmessig art. Grunntjenester og sekundærtjenester.
3. Serviceleveransesystemet Produksjons- og leveransesystemet som består av samspillet og nivået hos:
  - \* personalet (serviceorganisasjoner er personlighetsintensive)
  - \* kundene (mottar og forbruker, men

- er også ledd i produksjon og leveranse)
- \* teknologi og fysisk støtte (serviceorganisasjoner er kapital- og utstyrsintensive)
4. Image Informasjonshjelpemiddel for ledelsen til å påvirke personalet, kundene og andre ressursbæreres oppfatning av selskapet og tjenestene. Av betydning for markedsposisjon og lønnsomhet.
5. Kultur og filosofi Er en nøkkelfaktor i systemet og påvirker de 4 andre elementene. Det består av de *allmenne prinsipper* hvorigjennom den sosiale prosessen som fører fram til serviceleveransen og fordelene for kundene styres, opprettholdes og utvikles.

Når et utmerket serviceleveransesystem og et hensiktsmessig servicebegrep først er skapt, er det ingen annen komponent som er så avgjørende for et serviceselskaps effektivitet på lang sikt som nettopp den kultur og filosofi som former og fornyer de verdier og den lagånd som driver selskapet videre framover.

Normann understreker at kultur er nokså *stabil*. Trosretninger og verdier utvikler seg over tid og er forankret i språk, institusjoner, skikker og sosiale forhold. Likevel mener Normann at den *kan forandres*, og at dette kan få store konsekvenser om forholdene er gunstige.

Videre framholdes det at bedriftskulturen har 2 kilder:

- Organisasjonens generelle miljø Samfunn, tradisjoner i bransjen, teknologi, yrkesverdier mm.
- Lederskap Har virkning om ledelsen er effektiv, har nye og valide verdier, og kan kommuniseres og institusjonaliseres med dyktighet.

Dette gir grunnlag for å skille mellom

- (a) bedriftens generelle kultur (*omgivelsenes påvirkede verdier*)  
og
- (b) bedriftsfilosofi (*bevisste vurderinger og normer som kommer inn-  
enfra*)

”Bedriftens filosofi er da en del av dens kultur, men den er også er *redskap* for å påvirke organisasjonens generelle kultur – i konkurranse med andre påvirkninger. Filosofien påvirker kampen om ideer i bedriften.”

(Normann, 1983 s 195)

Slik sett oppfatter Normann kultur og filosofi som viktige styringsmidler i en serviceorganisasjon:

”Serviceleveransens karakter av sosial prosess, den meget spredde virksomheten i mange serviceorganisasjoner, den høye personlighetsintensiviteten og tjenestens ikke-konkrete natur – alt dette bidrar til et sterkt behov for regler og normer som skal styre den daglige operative atferden, effektivt forankret hos enkeltmenneskene i organisasjonen. Bare på denne måten kan en presis, konsekvent og kostnadseffektiv atferd og dermed god serviceleveranse sikres.”

(Ibid s 195)

Videre framholder Normann at kultur og filosofi også strukturerer utviklingen av selskapets *forretningsstrategi* på lengre sikt, og er avgjørende for *rekruttering og personalutvikling*. Basert på sine erfaringer fra forsknings- og konsulentvirksomhet mener han å ha funnet *et felles mønster i kultur og filosofi* hos et bredt spekter av framgangsrike og serviceinnstilte bedrifter. Dette er ikke vitenskapelig belagt, men han mener det er grunnlag for å fremme følgende hypotese:

”For serviceselskaper og selskaper innen kunnskapsintensiv virksomhet er *kultur og normativ filosofi* ikke bare en allment viktig forutsetning for suksess, det finnes dessuten også *en rekke spesifikke, nødvendige bestanddeler i slike selskapers kultur*.”

(Ibid s 197)

Disse er:

1. Resultat og kvalitetsorientering
2. Kundeorientering
3. Investering i mennesker og orientering mot høy sosial teknologi
4. ”Small is beautiful on a large scale”. (Rigid kontroll av avgjørende faktorer, men samtidig en desentralisert og fri organisasjon.)
5. Sterk fokusering, men bredere perspektiver. (Mobiliserer mor grunn- og sekundærtjenester, men overvåker samtidig omgivelsene og samfunnsutviklingen.)

På tross av at Normann understreker at det ikke foreligger klart vitenskapelig belegg for disse 5 faktorer – tilsier analysens kvalitet, dypsindighet og det erfarings- og casebelegg som ligger til grunn for at hans konklusjoner og vurderinger bør kunne tillegges stor sannhetsverdi.

På internasjonalt plan har utviklingen i SAS i 80-årene blitt et symbol på sammenhengen mellom serviceutvikling, organisasjonsutvikling og organisasjonskultur.

2 sentrale elementer i denne omstillingsprosessen ble kommunisert ut i tegneserieform gjennom Janne Carlsons ”lille røde”.

- Markedssegmentering – eller klare fordeler til grupper som betaler mer
- Forbedring av kundeservice overalt i organisasjonen.

Tidligere hadde kundene fått lov til å betale forskjellige priser for så godt som den samme vare og den samme service. Nå heves standarden for alle tjenester, mens de som reiser på forretningsklasse sikres en del *tilleggsytelser* som er tidsbesparende og tilrettelegger for å kunne utføre arbeid på flyplass og i fly, i tillegg til at komforten økes noe.

I og med denne markedssegmenteringen, oppstod det et behov for økt produkt differensiering, og med basis i ”service management” filosofien fikk man en forskyvning fra grunntjenesten – en sikker flytur – som er lik for alle reisende, til en fokusering på og markedsføring av de tilleggssytelser i form av service og tilrettelegging en kunde kan få mot tilleggsbetaling. Eksempler på dette er:

- presisjon, spesielle innsjekkingskranker, ventehaller med ekstrautstyr, varm mat, frie drinker, bilservice, hotellservice etc.

Denne forskyvning i konsentrasjon fra primær- til sekundærtjenester må også sees i sammenheng med den teknologiske utvikling som godt utnyttet:

- Tilrettela en solid grunntjeneste
- Og muliggjorde en teknologisk differensiering av servicetilbudet

Konkurransemessig gir dette muligheter for flyselskaper med høyere omkostningsnivåer. Denne produkt- og serviceforbedring ble belønnet med at SAS i 1983 ble kåret til ”Airline of the year”.

Hvordan kan en så knytte begrepet organisasjons- eller bedriftskultur til denne omstillingen? I en analyse og evaluering av denne prosessen har Christiansen m.fl. (1984) trukket disse konklusjonene:

- SAS har lyktes innen det tekniske, servicemessige, organisasjon og ledelse og når det gjelder å skape en bedriftskultur.
- Den strukturelle endring har utnyttet aktuelle markedsmessige og makroøkonomiske vilkår.
- Styrkingen av bedriftskulturen har fungert som en *etterrasjonaliserende og meningstolkende støttestruktur* som gjennom kommunikasjon og kurser har holdt konsernet sammen under omstillingsprosessen.

Derfor omtaler de bedriftskulturen som ”Carlzons klister” ved at den har kittet sammen organisasjonen.

Slik sett analyserer de seg fram til at kulturen kan fungere som:

- *analyseverktøy ved at den gir en felles forståelsesramme* for organisasjonens daglige problemer.
- *styringsverktøy* gjennom myter, legender og ikke minst helter som symboliserer hvordan vi gjør det hos oss. Janne Carlzon er en slik helt.
- *forandringsverktøy* gjennom at den fungerer som verdifelleskap. Dette vurderes av Christensen m.fl. som en høgst usikker funksjon.
- *meningsskapelse* gjennom at det bygges opp en sammenhengende forståelsesramme som gir mening til virksomheten og som gir grunnlag for *avveininger av motstridende krav og interesser*; og dessuten fungerer *selvbekreftende* for den enkelte.

(Christensen m.fl., 1984)

Men hovedkonklusjonen deres går likevel i retning av at bedriftskulturen først og fremst har denne *eterrasjonaliserende, meningsfortolkende, identitetsstyrkende og organisasjonssammenbindende* funksjon som illustreres i tittelen ”Carlzons klister”. Denne har klare hentydninger til det ikke ukjente lim med samme navn, hvor en legger lim på 2 flater, lar det tørke, og så limer de sammen med nærmest sveiseeffekt uansett hva slags materiale det dreier seg om.

#### 4.4.3 Sammenfatning og vurdering

Sammenhengen mellom variablene høgt servicenivå, produktkvalitet og bedriftskultur beskrives og vurderes forskjellig. Klanorganisasjonstilnærming representert med Ouchi (1982) og Wilkins og Ouchi (1983) og McKinsey-gruppen representerer ytterpunkt langs en dimensjon som går fra ingen spesiell sammenheng til en påstått sammenheng mellom sterk bedriftskultur og høy produkt- og tjenestekvalitet.

Mer nyansert kan vi beskrive de ulike forskergruppers konklusjoner slik:

- Ingen spesiell sammenheng. Teknisk fordel er evt. tilstede *før* organisasjons-kulturen kan være bygget opp. (Ouchi, 1982 og Ouchi og Wilkins, 1983)
- Bedriftskulturen har primært en etterrasjonaliserende, meningsfortolkende funksjon og bidrar til å holde sammen en organisasjon under en omstilling. (Christensen m.fl.)
- Normann (1983) skiller mellom bedriftens *generelle kultur* (skapt av dens samspill med omgivelsene) og den mer bevisste og internt skapte bedriftsfilosofi som er av betydning for den endelige bedriftskultur, men også som fungerer som redskap og styringsmiddel i utformingen av serviceleveransen og er avgjørende for dens kvalitet.

Videre framholder han at kultur og filosofi på lengre sikt påvirker forretningsstrategi, rekruttering og personalutvikling.

For serviceselskaper og selskaper innen kunnskapsintensiv virksomhet er kultur og normativ filosofi en *forutsetning* for suksess, og i disse bedrifters kultur ligger elementer som resultat- og kvalitetsorientering, kundeorientering, investering i mennesker og høy sosial teknologi, rigid kontroll av vesentlige kultur-elementer, men ellers stor frihet, sterk oppgavefokusering, men samtidig omgivelsesovervåkning. (Normann, 1977 og 1983)

- Innen McKenlsey-gruppen fremheves det at bedrifter med sterk bedriftskultur også har service og kvalitetsbesettelse, eller søker i markedet etter nisjer hvor produktspekter kan skreddersys for mottaker. Altså er det en nær og klar sammenheng mellom variablene *sterk kultur og kvalitet på varer og tjenester*. Karakteren av denne sammenheng blir ikke forklart, det blir bare påstått og påvist at den er tilstede. (Deal og Kennedy, 1984 og Peters og Waterman, 1984)

Empirisk er ikke noen av tilnærmingene bedre belagt enn andre, men analytisk og teoretisk skiller Normann (1983) og Christensen m.fl. seg ut med de mest nyanserte og sofistikerte analysene. De andre har mer karakter av casebelagte sammenhenger på et grovmasket variabelnivå.

## 4.5 Organisasjonskultur – kommunikasjon og markedsføring

### 4.5.1 Problemstilling og begrepsklargjøring

I dette avsnittet vil jeg belyse hva slags funksjon en sterk eller svak bedriftskultur vil ha overfor *intern eller ekstern kommunikasjon i bedrifter*, og i forhold til bedriftens markedsføring. Igjen vil spørsmålstillingen fokusere de *resultater* som vil kunne framkomme som en følge av bedriftskulturen, og jeg vil prøve å få fram de kommunikasjonskanaler som er tilstede i selve kulturen. Innledningsvis vil jeg definere begrepene markedsføring og bedriftskommunikasjon.

Markedsføring er i utgangspunktet en omfattende prosess som innebærer

- identifikasjon og vurdering av et marked
- forskning for å avdekke pris, kvalitet og service som ønskes
- pakke, selge og fordele produkter/tjeneste
- tjenester overfor kunder etter salget

(Stiegler og Thomas, 1976 s 239)

I denne sammenhengen hvor bedriftskultur er temaet vil synliggjøring av produktet, salg, distribusjon og ettertjenester være det som blir fokusert.

Paul Johnsen (1984) poengterer at mens det å informere er en enveistrafikk, er *kommunikasjon* selv i sin enkleste form, en toveisprosess.

”Kommunikasjon i sin enkleste form er toveis. I sin mer kompliserte form er kommunikasjon en prosess i bedriften over tid, med stor deltakelse, hvor impulser sendes og mottas, endres og videresendes etter et komplisert, men kjent system. Kommunikasjon forutsetter mer aktivitet enn informasjon. I en kommunikasjonsprosess blir avsenders impulser reagert på, endret og påvirket av mottaker. Mottaker blir dermed av-



sender. I en kommunikasjonsprosess er alle impliserte også avsendere, dvs aktive deltakere i en utveksling av stoff.”

(Johnsen, 1984 s 82)

Han framhever videre at mens informasjonsvirksomheten i journalistisk forstand rapporterer og reflekterer, så vil spesielt intern bedriftskommunikasjon fungere kreerende og være del av en kreativ utfoldelsesprosess. Det trengs en sentral utviklingskoordinerings- og aktiviseringsfunksjon i en bedrift med rolle som regissør og pedagog overfor de ansatte.

## 4.5.2 Litteraturgjennomgang

### 4.5.2.1 *Bedriftskultur og kommunikasjon*

Deal og Kennedy (1984) framholder at det de kaller ”det kulturelle nettverk” i virkeligheten er det viktigste middel for kommunikasjon i en bedrift. Det binder sammen alle nivåer og avdelinger, og det både *overfører* og *fortolker* informasjonen.

”Vi mener at nitti prosent av det som foregår i en organisasjon ikke har noe å gjøre med formelle begivenheter. Den virkelige virksomheten foregår i det kulturelle nettverk. Den virkelige beslutningsprosessen, å samle argumenter og utvikle meninger, skjer før møtet – eller etter.

(Deal og Kennedy, 1984 s 84-85)

I det kulturelle nettverk vil det finnes skikkelser som

- Historiefortellerne som fortolker hendelser
- Prester som tar seg av religionen og holder hjorden samlet
- Hviskere som er makten bak tronen
- Pratmakere som er kulturens trubadurer
- Sekretærkilder fungerer som prestinner
- Spioner som informerer til ledelse

- Klikken som hemmelig slutter seg sammen for å nå felles mål

I følge Deal og Kennedy er dette kulturelle nettverket et mektig middel til kommunikasjon innen organisasjonen, og det er en sentral lederfunksjon å kunne lede dette nettverket på en hensiktsmessig og balansert måte. I *de svake kulturene* blir dette nettverket benyttet av spioner og hyklere som kappes om å beseire noen og overta selv. Men i *de sterke kulturene* bærer nettverket de trosretninger og verdier som holder kulturen i live og gjør den felles tvers gjennom nivåer, avdelinger og ute blant de ansatte.

For at ledere skal kunne dra nytte av den effektivitet som ligger i nettverket er det viktig å arbeide med det kulturelle nettverk gjennom

”...for det første, å vite hva folk i organisasjonen deres *virkelig* mener, og for det andre, å påvirke deres daglige atferd.”

(Ibid s 98)

Som en ser av dette vektlegger Deal og Kennedy (1984) at det eksisterer et *uformelt kulturelt nettverk* i en organisasjon, og at dette nettverket benyttes til å formidle *intern kommunikasjon* og til å enten å *forsterke* og opprettholde bedriftskulturen, eller *svekke* den gjennom at ”spioner og hyklere får dominere den interne kommunikasjon som er grunnleggende for bedriftskulturen”. *Grad av effektivitet i kommunikasjon* er i følge forfatterne avhengig av om ledelsen kan spille med og utnytte dette nettverket, eller må arbeide mot den uformelle informasjon.

Peters og Waterman (1984) foretar ingen spesiell vurdering av interne kommunikasjons-kanaler og -former, men *berører ekstern kommunikasjon* indirekte gjennom den nærhet til kunden som uttrykkes ved det de kaller service- og kvalitetsbesettelsen. Disse selskapene med sterke bedriftskulturer lærer av de menneskene de betjener, og

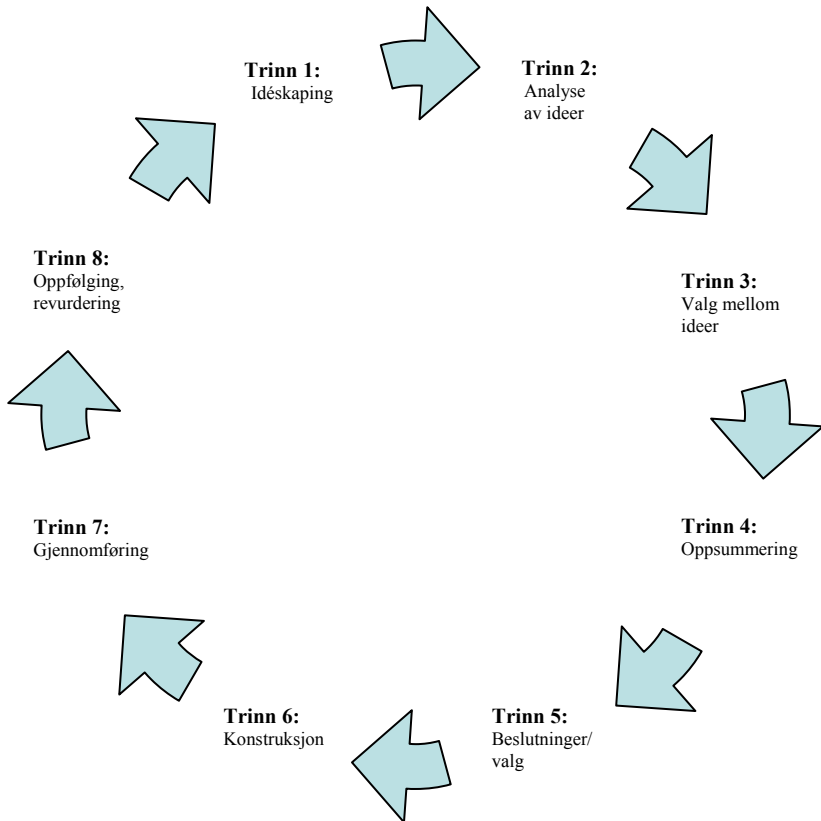
får sine beste produktideer fra kundene. Dette er noe som kommer fram ved å lytte, målbevisst og regelmessig og finne fram til hva som er kundenes egentlige behov. Slik sett kommer to-sidigheten i selskapenes eksterne kommunikasjon klart fram. Peters og Waterman (1984) refererer til Vaills studie av systemer som har oppnådd gode resultater (bedrifter, orkestre og fotballag). Slike systemer opptrer som profetier som oppfyller seg selv. Og årsakene er synlige.

”Et privat språk og sett av symboler kommer alltid fram. Folk føler seg ”høyt oppe” fordi noe har virket, og hvis de får lov vil de begynne å handle på en *ny* måte. I det de opptrer på en ny måte, vil flere gode ting inntreffe. Toppresultater fører til at medlemmene blir entusiastiske, de kommuniserer og bobler over av glede og opphisselse. Mennesker spiser, sover og puster denne aktiviteten. En følelse av berømmelse dukker opp. Medlemmene tilegner seg en estetisk motivasjon. Og sluttelig fører en følelse av at man er uslåelig til denne samme virkeligheten.”

(Ibid s 286)

Paul Johsen (1984) drøfter bedriftskulturbegrepet og framhever at det står for et sosialt felles-skap utviklet på grunnlag av en felles målsetting, felles kunnskaper og relasjoner, båret opp av særegne og innarbeidede arbeidsformer. På basis av dette oppstår bedriftsånden som bl.a. står for at medarbeiderne forstår hva andre sier, noe som bidrar til at de føler seg hjemme. Og medarbeidernes atferd er tilpasset andres. Det hjelper i det daglige samvær. Og det viktigste ved bedriftskulturbegrepet er muligens at medarbeiderne vet hva som kan skje og når.

Alle medarbeiderne vet når planer legges, når beslutninger tas og når gjennomføringen settes i gang. Et mer avansert kulturtegn er at det i bedriften er innarbeidet felles oppfattede rutiner for saks- og arbeidsgang uttrykket ved denne sirkel:



**Fig. 4.2 Den produktive handlingsprosedyre**  
(Johnsen, 1984 s 83)

Medarbeiderne vil kunne kjenne til og handle etter hvor en befinner seg i handlingsprosedyren. Et slikt arbeidsforhold, hvor prosedyrer og arbeidsoppgaver er kjent og innarbeidet og medarbeiderne kan delta på en trygg og effektiv måte, vitner om høyt utviklet intern kommunikasjon, som kan anvendes eksternt også.

”Som nevnt står kommunikasjon for en prosess i bedriften. Jo mer kjent og oversiktlig denne prosess er, jo mer engasjement kan man regne med fra medarbeiderne. Dertil, jo bedre forutsetning hver enkelt har for å delta på riktig måte i prosessen,

jo mer tilbøyelig vil de være til å engasjere seg. Så vel en god bedriftskultur som en velutviklet kommunikasjon kan kjennetegnes ved at det oppstår få misforståelser og det snakkes lite om menneskelig svikt. Den enkelte medarbeider og fellesskapets interesser blir tilgodesett, begge to.

(Ibid s 84)

I lys av dette mener Johnsen (1984) at god intern kommunikasjon har noe med bedriftens konkurransekraft, så vel som med bedriftens kultur å gjøre, uten at forholdets karakter tydeliggjøres.

I en sammenfatning av forskning som gjelder yrkesgrupper som kulturell form, går Van Maanen og Barley (1984) igjennom yrkesrettet forskning og fant at det var mer sannsynlig å kunne finne delte forståelsesrammer og verdier hos medlemmer av samme yrkesgruppe enn hos yrkesgrupper som faglig er like, men som funksjonelt og romlig er atskilt i utøvelsen av yrkesfunksjonen.

I en sammenfatning og vurdering av forskning vedrørende makro-analytisk forskning på bedriftskultur hevder Ouchi og Wilkins (1985) at:

”By and large, these studies attempt to describe purpose and function of patterns of belief, language and symbol in organization. They tend to present these elements of organizational culture as necessary to order and stability, and to regard them as resistant to explicit attempts at manipulation owing to their natural or evolutionary character. Rarely, however, do they attempt to explain the relationship between an organization’s internal culture and its larger cultural or socio-economic environment.”

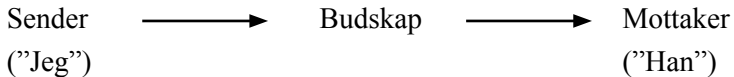
(Ibid s 472)

En kan ut fra dette trekke den konklusjon at bedriftskulturen representerer kommunikasjonskanaler hvor felles verdier, holdninger og atferd kan kommuniseres.

I en interessant analyse av ”communication to self in organizations and culture” presenterer Broms og Gahmberg (1983), med bakgrunn i Lotman (1972), 2 kommunikasjonssystem med ulik funksjon i forhold til bl.a. bedriftskulturen. Modellen markerer skillet mellom det rasjonelle og det mytiske som en finner igjen i flere filosofiske og psykologiske retninger, og det markerer betydningen av myter som billedframstillinger av en kulturs kjerneverdier og grunnleggende oppfatninger.

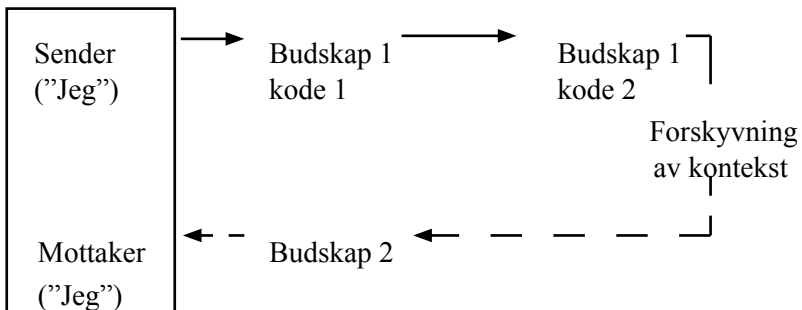
Lotman (1977) identifiserte 2 kommunikasjonsmodeller som i varierende grad skiller mellom bedriftskulturene. Den første formen er den tradisjonelle ”sender-budskap-mottaker” modellen, hvor informasjon i rasjonell og tradisjonell betydning formidles fra sender til mottaker, og hvor korrekt rasjonell og kvantitativ viktig informasjon overført fra ”jeg” til ”han”/”hun”.

Modell I: sender – mottaker:



Dette kommunikasjonssystemet (”Jeg”-”han”) formidler kvantitativ, rasjonell og logisk informasjon som tilfører systemet eller personen ny kunnskap i kvantitativ forstand.

Modell II: selvkommunikasjon:



(Lotman 1977)

Selvkommunikasjonssystemet er en mekanisme og en prosedyre som produserer mytisk informasjon, dvs de karakteristiske symboler og bilder som danner kulturens kjerne. Dette skjer i situasjoner hvor en først og fremst vender seg mot sitt eget jeg (jeg-til-jeg situasjoner).

Poenget er ofte å klargjøre, uttrykke og formulere sine egne tanker og ideer. Dagbøker, monologer, selvbiografier, meditasjonsformulærer, religiøse ritualer, studier av litterære tekster, dikt mm har denne selvkommunikasjonsfunksjonen. Lotman (1977) tillegger all informasjon i en kultur til det ene eller det andre av disse kommunikasjonssystemene, og disse tankene har en besnærende relasjon til hjerneforskernes skille mellom høyre og venstre del av hjernen, og psykologers skille mellom det bevisste og det ubevisste, det rasjonelle og det irrasjonelle, impulsstyrte. Broms og Gahmberg (1983 s 484-485) viser til en del språkpsykologiske forskningsresultater som støtter opp om en slik teori, og hvor det er et poeng at f.eks. først når et dikt er internalisert og fortolket på personlig grunnlag av en leser, så kan han si at "dette er mitt dikt". Leseren har da tilpasset budskap 1 til sitt utgangspunkt og gjort det til budskap 2.

Når sendingen av informasjon fra "jeg" til "jeg" er spesielt omfattende, skjer det ofte en rekonstruering av selve identiteten eller personligheten. I bedriftskultursammenheng vil f.eks. "jeg'et" kunne fremstå som en bearbeiding av en leders normer, verdier og forventninger, og slik være et atferdsstyrende element. Gjennom selvkommunikasjon vil en også kunne forsterke selskapets forsøk på å forbedre selvbildet av organisasjonen. Videre vil kvalitativ informasjon være tilstede i beslutningssituasjoner og sammen med kvantitativ og rasjonell informasjon vil det virke inn på de beslutninger som tas.

Lotman framhever at "jeg – han" modellen representerer en typisk vestlig kultur og holdning. Vi karakteriserer f.eks. kunnskap som god og den tilfører noe til vår eksisterende kunnskap – dvs at vårt "ego" utvides i kvantitativ forstand.

"But in autocommunication, the ego-enhancing information is not additive and cannot be measured in quantities. The

novel “Anna Karenina” does not really add to our knowledge anything substantial about Russian railways, regardless how many times we read it; but there is another kind of information inner twined in the text, between the lines, a sort of qualitative information.”

(Broms og Gahmberg, 1984 s 486)

Med basis i dette skiller Lotman mellom to slags kulturer:

- 1) den som konsentrerer seg om selvkommunikasjon og som vektlegger kvalitativ utvidelse av ego, og:
- 2) den som konsentrerer seg om tradisjonell formidlende og rasjonell kommunikasjon av data, kunnskaper, fakta og rent kvantitativt utvider vårt ego.

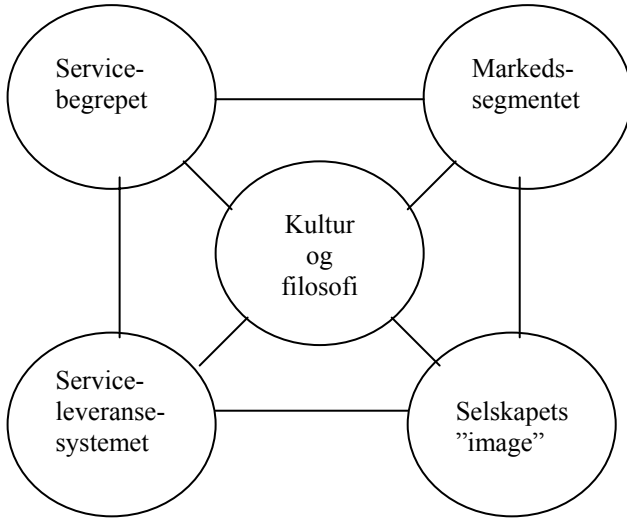
Broms og Gahmberg (1983) finner fram til bedriftskultureksemples som illustrerer dette gjennom at strategisk planlegging i mange tilfeller fungerer som mantra i en selvkommunikasjonsprosess i bedriften.

#### *4.5.2.2 Bedriftskultur og markedsføring*

Innenfor Service Management Group har en interessert seg spesielt for forholdet mellom bedriftskultur og markedsføring/kommunikasjon. I serviceledelsessystemet er et selskaps image knyttet til kultur og filosofi og de 3 andre grunnstammene gjennom et gjensidig avhengig forhold, men hvor selskapets kultur og filosofi sørger for å opprettholde og utvikle det servicebegrep som er skapt.

”Image” defineres som menneskers indre forestilling om virkeligheten, og uttrykker vår oppfatning og forståelse av et fenomen eller en situasjon. Uansett om dette er riktig eller galt, så uttrykker det i alle fall en sosial virkelighet som er atferdsstyrende. I lys av dette er image et viktig element i kommunikasjon og markedsføring av en bedrifts produkter eller tjenester. Den er således et kommunikasjonshjelpemiddel til bruk for ledelsen for å påvirke personale, kunder og andre ressursbærere hvis forhold til og oppfatning av selskapet vil være av stor betydning for markedsposisjon og lønnsomhet.





**Fig. 4.3 Serviceledelsessystemet**  
(Normann, 1983 s 43)

Videre vil en forestilling om virkeligheten ha en tendens til å *forsterke seg selv* og bli *selvoppfyllende* når den først har slått rot. Og ”image” som skaper sterke, synlige og vellykkede handlinger har en viktig snøballeffekt. Derfor har selskapet behov for å kommunisere med og øve innflytelse på kunden gjennom mer avanserte måter enn bare å vise ham produktet, og i den sammenheng er det å skape en god ”image” og markedsføre dette til kunden og bruke kunden til å markedsføre det til andre, et sentralt virkemiddel.

”Image” bestemmes først og sist av *virkeligheten* og hvor:

- kultur, organisasjon, mennesker
- produkter, tjenester
- markedssegment
- særskilte aktiviteter for å påvirke image

er de viktigste elementer som konstituerer denne virkeligheten.

Ledelsen kan gjøre denne ”image” sterkere, tydeligere og dermed påvirke atferd, men å skape en falsk ”image” kan være uheldig både utad til kunder og innad i bedriften.

”Image’n” i et selskap bør ha en sentral og strategisk plassering og bør ha kunder (markedet), andre ressursholdere, personalet og evt. rekrutteringsgrupper som målgrupper for kommunikasjon og markedsføring enten dette er rettet ut mot marked eller går mot interne forhold.

I den interne markedsføringen snakker en spesielt om de ansatte som målgruppe for kampanjen, og en konsentrerer seg da om å selge selskapets filosofi, overordnede serviceidé og produkter til de ansatte, og sikre at disse bringer det ut til kundene med den positive ”image” i behold. Gjennom en god intern markedsføring opprettholder og forsterker en selskapets ”image” og sikrer normer som:

- Høg kvalitet ved serviceleveranse
- Høg produktivitet
- Motivert og profesjonelt personale
- God rekrutteringssituasjon

Svikt i en eller flere av disse faktorene kan på sikt bety svekket ”image” innad og utad. Formålet med slike interne markedsføringskampanjer kan være å løfte selskapet ut av en apatisk tilstand, en generell oppstramming av kvalitetsnormer og atferdsmønster, forbedre selskapets strategiske posisjon eller innføre nye tjenester.

Videre vil kampanjen føre til at selskapets kultur og filosofi – eller de allmenne prinsipper hvorigjennom den sosiale prosessen som fører fram til serviceleveransen og fordelene for kunden – styrkes, opprettholdes og utvikles. (Normann, 1984 s 116-128)

#### 4.5.3 Sammenfatning og vurdering

Når det gjelder relasjonene mellom organisasjonskultur og kommunikasjon/markedsføring så har det i denne forsknings- og litteraturgjennomgangen framkommet flere synspunkt.

Johnsen (1984), Van Maanen og Barley (1984) og Ouchi og Wilkins (1985) framholder ulike nyanser innen et hovedsyn hvor poenget er at en sterk organisasjonskultur medfører god intern kommunikasjon i en organisasjon. En oppfatter situasjoner og problemer nokså likt, samhandler ut fra overordnede handlingsmønstre nedfelt i kulturen. Det er få misforståelser og lite av samarbeidsproblemer eller konflikter. Dette er særlig framtreddende blant medlemmer av en profesjon på samme arbeidsplass, men gjelder generelt hvor en har en sterk og profilert kultur. Synspunktene er delvis belagt empirisk.

Broms og Gahmberg (1983), med bakgrunn i Lotmans analyse fra 1977, påpeker at det er to kvalitativt forskjellige kommunikasjonssystemer som er i virksomhet og som frambringer en spesiell side ved organisasjonskulturen. Selvkommunikasjonssystemet vektlegger det mytiske, intuitive og de erkjennelsespregede *kvalitative* utvidelser av ego. Det tradisjonelle enveis kommunikasjonssystemet formidler rasjonelle og kvantitative kunnskaper, fakta og data, og vil også rent kvantitativt bidra til utvidelse av ego. De belegger disse sidene ved organisasjonsskulturen med eksempler. Med støtte i hjernepsykologisk forskning vil en slik tilnærming ha mulighet for utdypende forskning i seg.

Deal og Kennedy (1984) framholder at bedriftskulturens uformelle nettverk gjennom aktører som f.eks. det de kaller historiefortellere, prester, hviskere, pratmakere osv er viktige hjelpemidler i den interne kommunikasjonsprosess i en bedrift. Disse *overfører* og *fortolker* informasjon til bedriftens medarbeidere på ulike nivåer.

Det uformelle nettverket som er tilstede i en bedrift, vil i en *svak kultur* bli tatt i bruk av såkalte spioner eller hyklere som rapporterer tilbake til ledelsen det den ønsker å få vite, og kappes om å overta styringen. I en *sterk kultur* vil de målsettinger og verdier som holder virksomheten i live og gjør den felles tvers gjennom nivåer, avdelinger – være den framtreddende prosess i kommunikasjonssystemet.

Peters og Waterman (1984) vektlegger ekstern kommunikasjon slik den framtrer gjennom nærhet til kunden. I de sterke kulturene vil

en finne kommunikasjonskanaler med et nett som er utviklet for å kunne lytte, oppfatte behov og pleie kontakt med og påvirke kunden. I de svake kulturer vil en måtte anta at enten når ikke det uformelle nettverk ut og vil slik ikke få respons tilbake, eller så vil prosesser av denne karakter være lite vektlagt. Slik sett vil de *sterke kulturer*, gjennom sitt nettverk, operere med et toveis kommunikasjonssystem som når ut til marked og tilbake.

Normann (1983) framhever en bedriftskultur og filosofi som det sentrale elementet i en grunnstamme på 5 faktorer som former service-systemet, og det er denne komponenten som på sikt vil kunne opprettholde og utvikle det servicebegrep som er skapt.

Dette skjer imidlertid i et samspill med ”image”-komponenten (forestillinger som er dannet om virksomheten), og denne blir betraktet som et informasjonshjelpemiddel til bruk for ledelsen for å påvirke personalet, kundene og andre ressursbærere hvis funksjon og oppfatning av selskapet og dets framtidsutsikter er av stor betydning for selskapets markedsposisjon og lønnsomhet. Denne påvirkningen skjer delvis gjennom intern og dels eksternt kommunikasjon/ markedsføring.

Det samlede i synspunktene er at *alle vektlegger at bedriftskulturen har betydning for bedriftens kommunikasjon innad og utad i markedet, og karakteren av denne kommunikasjonen virker tilbake og bidrar til å bygge opp enten en sterk eller en svak kultur*. Det synes å foreligge forestillinger om et dialektisk og gjensidig forhold uten at dette markeres i teoriene. Lotman (1977) er unntaket.

Det foreligger teoretiske forestillinger om et internt og et eksternt kommunikasjonssystem som er mer og mindre godt utbygget, og i dette systemet vil positive eller negative sider ved bedriftskulturen og bedriftens ”image” kunne dominere.

Om den markedsførte organisasjonskulturen er sterk og preget av felles sett av målsettinger og verdier som resulterer i enhetlig og samordnet handling, og dessuten har et godt utbygget toveis kommu-

nikasjonssystem for både intern og ekstern kommunikasjon – så vil dette sikre resultater i form av *effektivitet, høy servicegrad, positivt arbeidsmiljø* og gode *økonomiske* resultater. Oppnår man en slik *positiv "image"*, vil denne ha snøballeffekt og forsterke seg selv. Eller at ledelsen bevisst kan forsterke og tydeliggjøre denne image, og slik påvirke atferd gjennom intern eller ekstern kommunikasjon/markedsføring. Får man som resultat en *negativ "image"*, vil situasjonene bli vanskeligere å rette opp. Da må en tilbake til basisfaktorene og finne fram til hvor det sviktet og bearbeide disse først.

## 4.6 Organisasjonskultur og ledelse

### 4.6.1 Problemstillinger

Den overordnede problemstilling i forskningsgjennomgangen som her skal gjøres, er om det er:

- ledelsen som former kulturen og legger grunnlag for bedriftens resultater gjennom sine egne eller medarbeidernes handlinger eller
- om kulturen er i bedriften og er den som gjennom ritualer og prosesser velger ut og sosialiserer ledelsen og slik oppnår resultater.

Videre vil det være av betydning å avdekke oppfatninger om organisasjonskulturen er et instrument for ledelsen eller om det er andre aktører som former, forsterker og vokter over organisasjonskulturen. Evt. karakteren av dette samspillet.

Til slutt vil jeg stille spørsmål ved om det gjennom den foreliggende forskningslitteratur er mulig å si noe om man ved bevisst kulturledelse kan skape en sterk og produktiv organisasjonskultur som sikrer og opprettholder gode resultater for virksomheten over tid.

Hovedsynspunktet innen McKensy-gruppen og Ouhci-tradisjonen blir belyst sammen med en del andre teoretikere som eksplisitt eller implisitt har synspunkter på ledelse og organisasjonskultur.

#### 4.6.2 Ledelse og organisasjonskultur – litteraturgjennomgang

Deal og Kennedy (1984) framhever ”helter” som viktige aktører i en sterk bedriftskultur. Disse er ikke nødvendigvis ledere, men er heller personer som personifiserer verdier og er rollemodeller og normsettere for de ansatt. Disse brukes som symboler for hva du kan gjøre for å lykkes i en bedrift, og er mer personifiserte målsettinger og verdier enn tradisjonelle ledere. Lederne kan ofte stå bak og ta aktivt del i utvelgelsen av disse heltene, og gjennom denne prosessen styre hva slags verdier, normer og mål som blir dominerende i organisasjonskulturen. Ja, i mange tilfeller kan en gjennom valg av helter kjøre fram hvilke deler av virksomheten som skal utvikles og kjøres i front, og bruke dette i en strategisk planlagt omstilling av virksomheten. (Carlzon, 1985)

Det understrekes at alle ansatte på alle nivåer, og for så vidt også kunder/marked, kan bli de helter som personifiserer og synliggjør organisasjonskulturen. Deal og Kennedy (1984) framholder at i det de kaller ”sterke kulturer” går sjefene i spissen for å støtte, forme, bearbeide og utvikle kulturen gjennom kommunikasjon, verdier og normer, ritualer og ikke minst gjennom å velge ut og bearbeide ”heltene” – eller kulturens personifisering.

Disse *prosesslederne* skiller seg ut på en rekke områder som at:

- de er følsomme for kulturen og dens krav om å lykkes i det lange løp
- de har stor tillit til medarbeidere i kulturen
- de ser på seg selv som aktører i et daglig drama

De skiller mellom små og store ting og hendelser. De vektlegger det betydningsfulle og overser de andre hendelsene, og går aldri glipp av en anledning til å forsterke, dramatisere eller engasjere kulturens sentrale verdier eller trosretninger. De styrer gjennom mennesker ved å utvikle og bruke medarbeidernes menneskelige ressurser. Disse forsterkes dels gjennom formelle systemer (kariereplanlegging, presta-

sjonsberegningssystemer etc.) og dels gjennom uformelle, hverdagslige oppfølginger av den enkelte som får lov til å utvikle ideer og initiativ. Styringen skjer konkret gjennom:

- ansettelse/avskjedigelser
- strategiske beslutninger
- kostnadsstyring

De lever intenst, konkret og nærværende i kulturen, og skreddersyr de prosesser som skal løse problemet slik det passer med kulturen. Virkemidlene kan være forskjellige, som f.eks. at en støtter stjernene i en tøff salgskultur, styrer gjennom prosessen i en prosess- eller byråkratisk kultur eller forsterker og stimulerer virksomheten i en kreativ og hardt arbeidende kultur. Videre vil en symbolsk leder sørge for å få kulturens oppmerksomhet når kulturtruende begivenheter oppstår, og krever løsninger som er uvante. Poenget blir da å få organisasjonen og menneskene til å være oppmerksomme og tilpasse seg midlertidig eller langsiktig til det nye. Et eksempel er direktør Skårs uttalelse som svar på oppslag om ”knusende kritikk” fra Norsk Datas storkunder:

”F.eks. det at vi har hatt de ND-ansatte i fokus i langt større grad enn kunden. Det går ikke i dag. Det skal bli tøffere å jobbe i Norsk Data. Forhåpentlig morsommere også – for de som klarer omstillingen.”

(Økonomisk rapport, nr 17, 1986)

Videre vil det å arbeide med grupper med mennesker – under kulturer og klikker – og oppmuntre disse til:

- å berike og utvikle sitt eget kulturelle liv
- å forstå andre subkulturers behov
- å påpeke hvordan bedriften og det totale fellesskapet blir sterkere gjennom styrke i de enkelte grupper

Dessuten må en symbolsk leder ha mot til å forandre og gjenskape en kultur når dette er nødvendig av forskjellig indre eller ytre forhold i økonomi, teknologi, organisasjon eller samfunn. Denne forandring

styres gjennom mennesker og den symbolske leder må forholde seg bevisst og tilretteleggende i en slik forvandlingsprosess. (Deal og Kennedy, s 103-163)

Peters og Waterman (1984) tar som et teoretisk utgangspunkt *rasjonalitetens begrensninger*, og framhever ”den komplekse sosiale aktør”:

”et menneske med innebygde styrker og svakheter, begrensninger, motsetninger og irrasjonell atferd.”

(Ibid s 120)

som et alternativt grunnleggende syn på mennesket i organisasjoner.

Bedrifter som i tidligere organisasjonsforskning ble sett på som isolert fra den omkringliggende verden, blir i den nye organisasjonsteori basert på bl.a. Karl Weick og James March;

”påvirket av en hurtig, stadig forandrende strøm av eksterne krefter. Slik dagens ledende teoretikere ser det, flyter alt – mål, midler og stormene med ytre forandring.”

(Ibid s 120)

Det dominerende paradigma blir å skape en ledelse og organisasjonskultur som vektlegger evolusjon, det uformelle og den individuelle pionerånd. Videre at militære begreper og metaforer erstattes av f.eks. bilder fra styring og ledelse i en seilbåt, fra levesituasjoner, fra søppelbøtter eller romstasjoner.

”Slike metaforer gir uttrykk for egenskaper ved organisasjoner som ellers kan forbli ubemerket.”

(Weick, 1977)

Med dette nye organisasjons- og menneskesynet som sitt utgangspunkt, framhever Peters og Waterman (1984) 4 sider ved de grunnleggende menneskelige behov i organisasjoner:

- 1) behov for mening
- 2) behov for en viss sosial kontroll over sin virksomhet



- 3) behov for positiv forsterkning og oppleve seg selv som en som lykkes
- 4) at handlinger og atferd former holdninger og verdier – og ikke omvendt

Det veves sammen med:

”(1) tanken om at selskaper, og da spesielt de fremdragende, er særegne kulturer, og

(2) tilsynekomsten av det fremdragende selskap gjennom målrettet, men likevel uforutsigbar evolusjon”

(Ibid s 122)

og danner det syn på bedriftskulturen og ledelse som gjennomsyrrer dette arbeidet.

De ser på det å kunne forme og bygge opp en *enhetlig bedriftskultur* med felles verdier som viktig for å kunne forene en organisasjons sosiale dimensjoner. Videre ser de på *styrt evolusjon* som viktig redskap til å gjøre selskapet tilpasningsdyktig. Gjennom noen få gjennomløpende verdier, et nytt bedriftsspråk, metaforer og modeller så kan en oppnå den *evolusjon* som stadig er virksom på markedet og *få bedriften tilpasset* til dette. Det henvises til Peter Druckers synspunkt om at;

”forretningsfolk må lære å bygge innovative organisasjoner”

(Drucker, 1981)

-og til Igor Ansoff’s studier av forretningsstrategi hvor;

”organisasjonene ikke lenger vil bli definert ut fra struktur som den viktigste komponent. Struktur vil bli noe som tillater både forandring og bevaring, noe som vil gi den endelige modell på organisert kaos.”

(Ansoff, 1972)

Dette elementet med strukturert kaos, summende og blomstrende miljøer, kreativitet og utfoldelse, ukonvensjonell tankegang, at lite er

effektivt mm, blir sett på som framtreddende elementer ved vellykkede organisasjoner og ledelse. Man *ofrer orden og oppnår effektivitet*, og ved å gjøre enhetene mindre, reduserer man transaksjonskostnadene og øker også slik effektiviteten. Videre vektlegges forholdet mellom organisasjoner og omgivelser. *Intens kundekontakt og nærhet til markedet* blir sentrale funksjoner som må ivaretas.

Med støtte i Karl Weick (1977) framheves ”organisasjonell verdsetting” og et *verdidrevet ledelsesengasjement* basert på grunnleggende, overordnede og forpliktende verdier, formidlet og synliggjort gjennom ”management by walking around” og ved at lederen opptrer som rollemodell og helt, og vier de viktige hendelser oppmerksomhet. (Peters og Waterman, 1984 s 109-138, s 177-220 og s 300-313)

I en analyse av ”kultur og forandring i SAS” framhever Christensen m.fl. (1984) Janne Carlzons lederstil som et svært viktig element i den snuoperasjon SAS-virksomheten har vært gjennom. De sidene ved ledelse som trekkes fram er:

- 1) At det foreligger en klar strategi og målsetting formulert i konsernets ledelse. (The Business Man’s Airline)
- 2) At dette initiativ følges opp av intern kommunikasjon som poengterer *service* – og de *mennesker* som yter denne servicen er betydningsfull for det nye SAS. Denne informasjonen gis direkte til linjepersonalet og det legges slik et press på mellom-ledere både fra overordnede og fra underordnede.
- 3) At konsernledelsen selv, gjennom holdning og opptreden, synliggjør og understreker de nye elementer (løser floker, informerer på sparket, bærer koffertene, sørger for rask ekspedering etc.).
- 4) At det i nøkkelstillinger på kritiske poster utnevnes folk som kan inspirere, er handlingsorienterte og støtter opp om den nye strategi og kultur.

I disse momentene er det en *indre konsistens* som virker selvforskende, og sikrer at den nye strategi og den nye holdning gjennomsyrrer alle nivå i virksomheten. Dels omgår en og dels legger en press på de motkrefter som måtte eksistere mot det nye i en mellomledergruppe som ble ansatt under andre vilkår.

Ledelsen og frontlinjepersonalet var de viktigste elementene i endringsprosessen.

”Dermed har J.C. fungert som katalysator i forandringsprosessen. Han har, via karisma og indre konsistens i de ting han har gjort, frigjort krefter i organisasjonen. Krefter som har ligget latent i virksomheten i form av de ansattes kriseberedskap og lojalitet overfor SAS.”

(Christensen m.fl., 1984 s 23)

Den transformerende ledelsesform understrekes av Carlzon selv (1985) i hans bok ”Riv pyramidene”. Han framhever som allmenngyldig psykologi at;

”Mennesker vil ikke leve uten at det blir stillet krav til dem, eller blir passet på. Vi ønsker å ta ansvar for vårt arbeid, vår rolle og vårt liv.”

(Carlzon, 1985 s 65)

Han fasineres av den energi som frigjøres når mennesker møter både tillit, respekt, forventninger og krav, og i sitt hovedbudskap om å rive pyramidene, reduseres byråkratiorganisasjonen og erstattes med 3 nivåer hvor:

- strategisk ledelsesmål fastlegges på toppnivå
- planlegging av ressurser og resultater skjer i staber og grupper
- og hvor beslutninger og utøvelse av ”business operations” og service gjennomføres hos frontlinjepersonalet.

Dette karakteriserer han som den horisontale modell. (Ibid s 173-183)

Når det gjelder ledelse av servicevirksomhet framholder Normann (1983) at en viktig del av ledelsens oppgaver er (1) å identifisere de fundamentale faktorene som får servicesystemet til å fungere – og (2) utforme metoder til å styre og bevare disse faktorene.

For å få dette til å fungere framheves kulturen eller lagåndens betydning. I et serviceselskap sikter en mot å overføre den spesielle lagånd som bør prege ledere og frontlinjepersonalet nær kunder og marked. Derfor vil en i servicebedrifter finne spesielle forbindelser mellom ”sentrum” og ”periferien”. Makt- og kommunikasjonsforhold er annerledes enn i produksjonsbedrifter. Ofte vil frontlinjen være eiere og den egentlige bestyrer av virksomheten. ”Føderaktive” strukturer kan også være alminnelige. Uansett bør de ansatte på alle nivåer ha direkte adgang til ledelsen, og selv være ansvarlig for å løse alle problemer som oppstår i deres sone.

Normann (1983) peker på følgende handlingsmønstre ved en leder som særlig viktige i servicebedrifter:

- kan sette normer
- kan evaluere mennesker
- kan utvikle og personifisere rollemodeller
- kan skape spilleregler gjennom personlig atferd
- kan definere hva som er den barrikade som må forseres for å oppnå suksess

Måten kommunikasjonen skjer på, og den enkeltes ”stil” i utøvelsen av lederrollen varierer sterkt, men systemet legger et visst press på ledelsen – og ofte finner man at det tas i bruk spesielle kommunikasjonsformer for å nå ut til den enkelte i organisasjonen. F.eks. Carlzons ”Lille røde” i SAS. En annen og utbredt form er ledelse gjennom bedriftskulturen. (Normann, 1983 s 40 og s 194-208)

Ouchi (1982) foretok en sammenligning av japanske og amerikanske firmaer som han kalte type A- og type J-organisasjoner, dvs framtreddende trekk ved amerikanske og japanske bedrifter. De skilte

seg fra hverandre på en rekke variabler som f.eks. lengden på ansettelsesforholdet og tilhørigheten til bedriften, måte og tidspunkter for forfremmelse, spesialiserte og ikke-spesialiserte karrieremønstre, avgjørelsesprosesser, kollektive kontra individuelle verdier, helhetlig kontra fragmentert syn på mennesker mm, og selvsagt var de forskjellige mht den samfunnsmessige og kulturelle setting bedriftene hadde i de 2 landene.

Men under studiene av typiske amerikanske bedrifter, fant man at en rekke av disse typisk vestlige bedrifter hadde egenskaper som kjennetegnet japanske bedrifter. Ouchi kalte dette type *Z-organisasjoner*. De karakteriseres med lange og varige ansettelsesforhold, langsom evaluering og forfremmelse, brede karrieremuligheter, indirekte kontroll, kollektivt pregede avgjørelsesprosesser, kollektivt ansvar og helhetlig menneskesyn. Det er mennesker som er intimt bundet sammen i en sterk bedriftskultur og vil kunne karakteriseres som en klan. Det er nære sammenhenger mellom arbeids- og privatsfæren. (Ouchi, 1982 s 58-84)

Om en studerer *ledelsesproblematikken* spesielt, har denne type bedriftskulturer i følge Ouchi en rekke særegenheter som skiller dem fra normale, spesialiserte, hierarkiske eller markedsorienterte organisasjoner. Siden det her er tale om en sterk og spesiell organisasjonsform og bedriftskultur som på ulike måter øver innflytelse, påvirker og former de ansattes atferd og holdninger; vil dette også skje med ledelsen. En kan på mange måter si at i ett teori Z-selskap vil ledelse være en prosess som vokser ut av selskapets kultur og de verdier og mål som er nedfelt i den. Om Ouchis observasjoner og vurderinger er korrekte, vil en slik karakteristikk være korrekt. Jeg vil forsøke å belegge dette med momenter fra denne teoritradisjonen, og stille 3 spørsmål som utgangspunkt.

### Hvem utvelges til ledere?

Ouchi (1985) hevder at ledelseskorpset i teori Z-selskaper er meget karakteristisk. Det er en svært *homogent sammensatt ledelsesgruppe* – så ensartet i sin framturen at han beskyldte den for å være

kjønnsdiskriminerende og rasistisk. I dette ligger at de er hvite menn fra middelklassen – mens kvinner og personer med annen etnisk-kulturell bakgrunn blir valgt bort når disse i utgangspunktet er likt – og ikke bedre kvalifisert. Dette er trekk som gjenfinnes enda sterkere i japanske bedrifter og organisasjoner. Videre legges det mindre vekt på profesjonalitet og mer på *samarbeid og tilpasningsevne* til organisasjonen. Vel er folk blant de dyktigste, men de vektlegger mindre å vise dette utad (f.eks. på seminarer, gjennom fagartikler osv), og mer på å bruke sin dyktighet innad i bedriften.

”Sosiale organisasjoner er uforenelig med formalitet, avstand og kontraktmessig opptreden. Bare med intimitet, finesse og tillit kan de funksjonere rolig og smertefritt. Men slike forhold kan bare utvikles over en lang periode med kulturell ensartethet, der mennesker blir vant med hverandre og tilegner seg et fellesskap av verdinormer.” (Ibid s 89)

I dette ligger en klar oppfatning av et teori Z-selskap som en enhetlig sosialisert og ledet organisasjon. (Ibid s 84-89)

### Hvordan skjer evaluering og utvelgning av ledere?

I stedet for å møte problemet med gjennomtrekk med raske evalueringer og forfremmelser på grunnlag av spesialisert kunnskap/erfaring, vil teori Z-selskapene nok sikre at de beholder sine ansatte ved å forfremme *alle* raskt sammenlignet med konkurrenter, men sammenlignet med sine likemenn i bedriften er evalueringsprosessen og forfremmelsen langsom. Gjennom dette forsterkes *langsiktig dyktighet, samarbeidsvillighet* og holdninger. Over tid vil *de beste* skille seg klarere ut. For å kunne beholde personalet gjennom denne prosessen, vektlegges at en får arbeide i ulike deler av organisasjonen, og at det blir gitt løpende veiledning og incentiver av ikke-momentær karakter. (Ibid s 59-64 og s 112-114)

### Ledelsesformer og ledelsesstil

Måten ledelsen utøves på i teori Z-selskaper avspegler de foregående punkter.

Siden ledelsen fungerer innenfor en enhetlig sosialisert organisasjon med stor grad av tillit i systemet og sammenfall mellom enkeltpersoners og fellesskapets målsettinger, vil ledelsen ha *egalitære* trekk, og kontrollfunksjonene vil være minimalisert. På tross av det sterke *kollektive* preget i selve organisasjonen, utvikles det *individuelle mål* for den enkelte arbeidstaker og leder. Disse har et *individuell ansvar* for gjennomføringen av oppgavene. Slik opplever den enkelte *psykologisk vekst* og sterk følelse av *uavhengighet og individualitet*. Det bidrar til at teori Z-organisasjoner har en enestående evne til operativ tilpassing, men nok kan risikere å bli en ”industriell dinosaur” i forhold til langsiktige endringer i de ytre vilkår. Videre er ledelsesstilen preget av *likhet* i rettigheter og plikter mellom mennesker på alle nivå.

Beslutningsprosessen i type Z-organisasjoner er i utstrakt grad basert på *bred deltakelse og enighet*. Lederne styrer denne, men er ikke de som opptre mest aktivt under beslutningsfasen. Selve prosessen har en betydelig *symbolsk rolle* ved at den illustrerer den vekt som legges på konsensus og samarbeid på alle nivåer. Ellers vektlegger man at lederne markerer et *helhetlig menneskesyn* og ledelsesstil. Bl.a. er det viktig og obligatorisk for ledelsen å delta i sosiale samlinger hvor ansatte møtes og blir personlig kjent med hverandre. (Ibid s 70-89)

Aspektet med kulturell ledelse framheves ikke direkte hos Ouchi (1982). Det er mer framtreddende – uten at heller dette blir poengtert – at ledelsen i bedriften er et produkt av den organisasjonskultur som er frambragt gjennom en total og omfattende sosialiseringsprosess over lang tid. (Ibid s 93-120)

Det er ledere som er skapt av organisasjonen og som selv former organisasjonen. Denne prosessen har en karakter som ligger nært opp til den dialektiske prosess som beskrives av Berger og Luckman (1966) – ”The social Coustruction and Reality”.

#### 4.6.3 Sammenfatning og vurdering

I denne forskningsgjennomgangen ble spørsmålet reist hvorvidt det er ledelsen som former bedriftskulturen og leger grunnlaget for

bedriftens resultater, *eller* om den sterke bedriftskulturen er eksisterende i bedriften og det er den som velger ut, sosialiserer og former ledelsen. I denne forskningsgjennomgangen er det funnet støtte for begge tilnærminger. Det ene synspunktet er framtreddende innen forskning og faglitteratur i McKinsey-gruppen, både hos Deal og Kennedy (1984), Peters og Waterman (1984). Det samme syn legges til grunn av Norman (1983), av Christensen m.fl. (1984) og av Carlzon (1985) i framstillingen av bedriftskulturen i SAS.

Alle disse framhever at *en leder kan forme, utvikle og skape en bedriftskultur som er resultatrettet og produktiv.*

Peters og Waterman (1984) tar utgangspunkt i at verken mennesker eller organisasjoner er rasjonelle eller målrettede, men er komplekse sosiale aktører i et åpent system som påvirkes av krefter i omgivelsene. Ledelsens oppgave blir å skape en enhetlig og hensiktsmessig bedriftskultur med felles grunnleggende verdier, språk, metaforer og symboler. Denne bedriftskulturen vil tilfredsstille de ansattes behov for mening, ønske om kontroll over arbeid og livssituasjon. Den gir vinnerfølelse, forsterker målrettet arbeid og former holdninger og verdier hos de ansatte. Dessuten vil en slik bedriftskultur sikre ekstra innsats og høy produktivitet, og under kriser og problem vil den være tilpasningsdyktig, omstillelig og innovativ.

Deal og Kennedy (1984) har de samme underliggende forestillinger om mennesker, organisasjon og resultater, og utdyper i tillegg begrepet og fenomenet *symbolsk ledelse*. Dette er et system hvor ledere tar i bruk bedriftskulturen som ledelsesinstrument gjennom kommunikasjon, forsterkning av verdier og normer og ved å velge ut og kjøre fram ”helter” som fungerer som en personifisering av den atferd og de holdninger som er ønsket av ledelsen. Gjennom en bevisst bruk av slike ledelsesvirkemidler, vil en kunne bygge opp, utvikle og forsterke en ønsket bedriftskultur. Subkulturer innen bedriften oppmuntres til å berike og utvikle seg selv, forstå andre subkulturers behov, og bli oppmerksom på hvordan en både styrker seg selv og tjener det store fellesskapet i bedriften.



Christensen m.fl. (1984) og Carlzon (1985) vektlegger det samme grunnsyn, men bringer inn en vesentlig nyansering. For at bedriftskulturen skal kunne tilpasses og utvikles i riktig retning, må det foreligge en klar strategi og målsetting formulert av den øverste ledelse.

En sterk bedriftskultur vil per se ikke gi resultater. Det må være en bedriftskultur og en organisasjonsform som er tilpasset de oppgaver og mål organisasjonen er satt til å løse eller ivareta. Dette momentet forsterkes ytterligere av Normann (1983) som i forbindelse med ”servicemanagement” framhever at ledelsen først må *identifisere* de fundamentale faktorer som får servicesystemet til å fungere. Dernest utforme metoder til å styre og bevare disse grunnleggende faktorene. Kommunikasjon og ledelse gjennom bedriftskultur er den grunnleggende måte å lede og utvikle servicebedrifter.

Et annet hovedsynspunkt – *at bedriftskultur velger ut, former og sosialisere lederne, som igjen former bedriften* – framheves av Ouchi (1982). Gjennom en utvelgelsesprosess som vektlegger samarbeid og tilpasningsevne framfor f.eks. profesjonalitet, velger organisasjonen en homogen ledergruppe.

Disse opplever en langsom evaluering og forfremmelsesprosess, hvor krav og holdninger til samarbeid, hensyntaken, erfaringsbredde og det å kunne få dokumentere dyktighet over tid – sosialiseres inn gjennom veiledning og forsterkninger av ikke-monetær karakter.

Som ledere vil disse selv forsterke og opprettholde en slik bedriftskultur gjennom egalitær ledelse basert på tillit, likhet og et helhetlig menneskesyn. Kontrollfunksjonen ligger i kulturen og ikke hos lederne. Kulturen har form og innhold som sikrer sammenfall mellom de ansattes individuelle mål og bedriftens eller avdelingens produksjons- eller servicemål. Ledelsen sikrer og ivaretar dette. Videre vektlegges beslutningsprosessens symbolske rolle ved å sikre konsensus og samarbeid på alle nivåer. Slik vil ledelsen opprettholde og forsterke en enhetlig og sterkt sosialiserende bedriftskultur.

Vi har fått presentert to hovedsynspunkt: (1) at bedriftskulturen dels er et mål og dels et virkemiddel for bedriftsledelsens styring av bedriften gjennom bevisst bruk av forsterkning og symbolsk ledelse. Og (2) at det er bedriftskulturen som frambringer lederne som så forsterker, utvikler eller opprettholder bedriftskulturen. En prosess hvor Berger og Luckmans (1967) begreper objektivisering, internalisering og eksternalisering kan kjennes igjen i en mer og mindre dialektisk prosess.

Med bakgrunn i det foreliggende, vil en kunne si at det *er mulig* gjennom bevisst ledelse å skape en sterk og produktiv bedriftskultur som sikrer og opprettholder gode resultater over tid. En forutsetning for å få dette til, er at det foreligger en klar *strategi og målsetting* (Christensen m.fl.), og at ledelsen er i stand til å *identifisere grunnstammene* eller de fundamentale faktorer ved service- eller produksjonssystemet (Normann, 1983), og la bedriftskulturens verdier, språk, symboler og helter være retningsgivende for de ansattes holdninger og atferd. Det er altså viktig at bedriftskulturen har en form og en karakter som er tilpasset de oppgaver som skal løses. En produktutviklings- eller forskningsavdeling bør ha en annen type bedriftskultur enn f.eks. en salgsavdeling, selv om de overordnede ideer og verdier kan være sammenfallende.

## 5.0 ORGANISASJONSKULTUR OG RESULTATER - DRØFTING OG KONKLUSJONER

### 5.1 Innledning og begrepspresisering

Jeg vil innledningsvis gi en foreløpig presisering av det *kulturbegrepet* som ligger til grunn for denne problemstillingen og den tilhørende metodiske tilnærmingen.

Siden jeg er opptatt av å avdekke virkninger og resultater som framkommer som *følge av bedrifts- eller organisasjonskulturen*, vil jeg ikke vektlegge kulturbegrepet forstått som en rotmetafor, men som en variabel og spesielt en *indre variabel* som påvirker den produksjon, økonomi, service mm som foregår i en organisasjon. (Smicich, 1983)

Faktorer i organisasjonens omgivelser sees på som viktige for organisasjonskulturen ved at den indre organisasjonskultur er tilpasset den gitte ytre virkelighet. Det er *de indre sosiokulturelle kvaliteter og løsninger* som er avgjørende for den effekt, kvalitet og kvantitet man oppnår for organisasjonens produkter og tjenester. Slik sett fungerer kulturen dels som en *regulerende og tilpassende mekanisme* som forener individer i en sosial struktur og gir mål, retning og enhet i deres opptreden. Og dels fungerer den som en *symbolsk prosess* som synliggjør og personifiserer kulturen gjennom normer, symboler, ritualer, helter mm. I samvirke mellom dette *framkommer kulturens resultater*.

I denne forskningsgjennomgangen har jeg hatt som hovedproblemstilling å avdekke (1) *om* det er sammenheng mellom bedriftskultur og resultater, og (2) karakteren av denne sammenhengen. Jeg har innen de forskjellige delområder påvist slike sammenhenger og drøftet deres karakter. I dette sammenfattede avsluttende kapittel, vil jeg belyse problemstillingen gjennom en samlet og enhetlig drøfting av de viktigste forhold.

## 5.2 Drøfting og konklusjoner

### 5.2.1 Kultur og økonomi

Fra den gjennomgåtte faglitteraturen framheves det på ulike måter at det synes å være en sammenheng mellom *en sterk organisasjonskultur*:

- og gode, varige økonomiske resultater
- og vellykkede virksomheter menneskelig og organisasjonsmessig.

Når det gjaldt forholdet *organisasjonskultur og økonomiske resultater* har jeg *ikke* kunnet påvise noen entydig og klar sammenheng ut fra litteraturgjennomgangen i avsnitt 4.1.

McKinsey-gruppen påstår at det foreligger en entydig sammenheng, men gir ikke et klart empirisk eller analytisk belegg for synspunktet.

Ouchi-tradisjonen framhever en betinget sammenheng og at spesielt under samfunns- og organisasjonsforhold preget av turbulens, tvetydighet og kompleksitet vil en sterk kultur (representert ved klan-organisasjonen) være effektiv og sikre gode økonomiske resultater.

Christensen m.fl. (1984) analyserer seg fram til at kulturen ikke forklarer de gode økonomiske resultater, men først og fremst fungerer som lim som binder organisasjonen sammen og sikrer enhetlig opp-treden.

En kontrahypotese om mulig sammenheng mellom svak bedriftskultur og svake økonomiske resultater er knapt nok drøftet. Det er foreløpig

grunnlag for å slutte at det synes ikke å foreligge noen entydig sammenheng mellom kultur og økonomi.

### 5.2.2 Kultur og organisasjon

Ser en derimot på *den effekt kulturen har overfor selve organisasjonen*, finner en både teoretisk og empirisk belegg på at sterke og produktive bedriftskulturer fremmer målrettethet, orden og stabilitet i organisasjonen, og motvirker manipulasjon og reduserer behov for ekstern kontroll. Det er påvist sammenhenger mellom sterk bedriftskultur og aktørers identifikasjon med bedriften.

En kan generelt si at sterke kulturer styrker organisasjonen både i medgangs- og motgangstider. På det *sosialpsykologiske området* finner en derimot ikke belegg for en slik sammenheng.

### 5.2.3 Kultur og personlig utvikling

Når det gjelder forholdet mellom *organisasjonskultur, motivasjon og personlig utvikling*, er studiene entydige i sin påvisning av at det foreligger en sammenheng. Men når de skal forklare *hvordan* en sterk bedriftskultur utløser motivasjon og opplevelse av personlig og faglig utvikling grupperer bidragsyterne seg i 2 hovedgrupper.

McKinsey-tradisjonen og en del andre bidragsytere vektlegger ledelsens evne til å ta utgangspunkt i menneskers grunnleggende behov og omdanne dette til målrettede og motiverte handlinger som fremmer både selskapets mål og individenes behov for oppmerksomhet og anerkjennelse. Dette kalles for *transformerende ledelse*.

Ouchi-tradisjonen og andre bidragsytere bygger på en kulturs evne til, gjennom sosialisering og resosialisering, *å få oppslutning om eksisterende verdier og normer i bedriften*, og gjennom dette oppnå sammenfallende atferd hos de ansatte, motivasjon, engasjement og følelse av at det gir mening å slutte opp om en organisasjons kultur og verdigrunnlag. Dette synspunktet bygger tilsynelatende på en oppfatning av kultur som en *rotmetafor*. Virkemidlene for å oppnå en slik oppslutning forklares noe ulikt. Det kan være meningsfylt i seg

selv, eller det forklares med immaterielle forsterkninger eller bruk av økonomiske belønninger. Altså en form for sosial betinging.

#### 5.2.4 Kultur og servicenivå

Sammenhengene mellom variablene *bedriftskultur*, *høgt servicenivå* og *god produktkvalitet* og *bedriftskultur* vurderes forskjellig. Ouchi-tradisjonen mener det ikke foreligger noen sammenheng. Teknisk eller servicekvalitet kan være tilstede før bedriftskulturen oppstår, og er uavhengig av bedriftskulturen.

Christensen m.fl. (1984) framhever at kulturen har en etterrasjonaliserende og meningsfortolkende funksjon.

Normann (1983) og servicemanagementtradisjonen skiller mellom en *generell kultur* og en bevisst og internt formulerte *bedriftsfilosofi*. Den fungerer som redskap og styringsmiddel i utformingen av serviceleveransen og er avgjørende for dens kvalitet. Det framholdes at det i kultur og normativ filosofi ligger elementer som resultat- og kvalitetsorientering, og at dette gir grunnlag for å lykkes med serviceleveransen.

McKinsey-tradisjonen argumenterer for – og gir eksempler på – at bedrifter med *sterk bedriftskultur* også har *service- og kvalitetsbesettelse*, men de forklarer ikke *hvorfor det er slik*. Empirisk underbygges synspunktene med eksempler fra bedrifter og med observasjoner og inntrykk.

#### 5.2.5 Kultur og kommunikasjon

Når det gjelder forholdet mellom variablene *organisasjonskultur* og *kommunikasjon/ markedsføring* framholdes det i alle gjennomgåtte arbeider at bedriftskulturens karakter *har* betydning for kommunikasjon innad og utad i markedet.

Flere av bidragsyterne understreker forestillinger om at det i organisasjoner finnes et internt og et eksternt kommunikasjonssystem som

er mer og mindre godt utbygget. I dette systemet vil positive eller negative sider ved organisasjonskulturen og bedriftens ”image” kunne være mer eller mindre framtreddende. En sterk organisasjonskultur vil ha en åpen og effektiv toveis kommunikasjonskanal både innad og utad til markedet. Dette sikrer gode resultater på forretningssiden da den domineres av målsettinger, trossetninger og verdier som er sentrale for bedriften.

### 5.2.6 Organisasjonskultur og resultater – konklusjoner

Når vi sammenfatter resultatene så langt, peker de fleste vurderinger og analyser i retning av at en sterk organisasjonskultur direkte eller indirekte medfører resultater i form av:

- en sterk 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 vil ha et positivt ”image” som dominerende komponent

**Indirekte** vil en da også måtte anta at disse kvaliteter vil kunne gi seg utslag i form av gode og varige økonomiske resultater. Slik sett får man en *indirekte støtte* for McKinsey-gruppens påstand om en entydig sammenheng mellom *sterk bedriftskultur og god/varig økonomi*. Men den motsatte hypotese om at svak bedriftskultur gir svake økonomiske resultater får ingen klar støtte, noe som bl.a. skyldes at problemstillingen er lite belyst i forskningslitteraturen.

### 5.2.7 Forsterker god ledelse virksomhetens resultater?

Når det gjelder *organisasjonskultur og ledelse* fant en faglig støtte både for synspunktet om at man gjennom ledelse kan forsterke, utvikle og styre bedriftskulturen – og for synspunktet om at bedriftskulturen er i bedriften og at det er kulturen som velger ut, sosialiserer og former ledelsen.

Bak disse oppfatningene ligger det forskjellige oppfatninger av organisasjonskulturens karakter – i det ene tilfellet er organisasjonskulturen en variabel i organisasjonen, og i det andre tilfellet er organisasjonskulturen selve organisasjonen.

Med utgangspunkt i den forsterkningsorienterte fagtradisjonen (McKinsey-gruppene, Normann, 1983, Carlzon, 1985 m.fl.) vil en finne støtte for at en leder kan forme, utvikle eller skape en bedriftskultur som er resultatrettet og produktiv gjennom bl.a. symbolsk eller transformerende ledelse. Ut fra dette vil man også kunne forutsette at *kvaliteten på ledelse vil fremme eller hemme resultater på de andre gjennomgatte fagområdene.*

Bygger en på Ouchi-gruppens sosialiseringssynspunkt, vil *ledelsen* ha en funksjon i retning av *å bevare og opprettholde- og personifisere – en sterk, produktiv og resultatrettet organisasjonskultur.* Den vil sikre at medarbeidere og framtidig ledelse vil gjøre det samme. Med andre ord er det organisasjonskulturen som frambringer lederne som så forsterker, opprettholder eller tilpasser organisasjonskulturen.

Vi har her fått poengtert at både instrumentell og aktiv ledelse og mer prosessorientert og passiv ledelse kan knyttes an til sterke og resultatorienterte bedriftskulturer.

### 5.2.8 Begrepsforståelse

Til slutt vil jeg nevne noen gjennomløpende forskjeller i oppfatningen av organisasjon, organisasjonskultur og resultater som har kommet fram i drøftingen.

Innen McKinsey-tradisjonen, Service Management og i nyere skandinaviske 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 en oppfatning om at kultur kan oppfattes 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 som følge av 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.

Disse synspunktene danner utgangspunkt for utvikling og drøfting av begrepsmodeller og fortolkninger av fenomenet organisasjonskultur. Dette vil bli gjort i rapporten

Organisasjonskulturens teorimodeller

- Sosialisierungsmodell
- Management modell
- Situasjonsmodell

Høgskolen i Hedmark (1986/2007).



## LITTERATURLISTE

- Ansoff, J. (1972). *Strategisk planlegging*. København.
- Berger, P. & Luckman, T. (1967). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York.
- Beyer, E. (1967). Om å skrive hovedoppgaver. *Nordisk litteratur*. Oslo.
- Blau, P. (1955). *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago. Ref. Ouchi & Wilkins (1985).
- Borgiba, E og Nisbett, R.E. (1977). The Differential Impact of Abstract vs Concrete Information in Decision. *Journal of Applied Social Psychology* 7, s 258-275.
- Broms, H og Gahmberg, H. (1983). Communication to Self in Organizations and Cultures. *Administrative Scientific Quarterly* 28 nr 3, s 483-495.
- Burns, Mc Gregor J. (1982). *Leadership*. Ref. Peters & Waterman: Derfor er de beste bedre. s 102.
- Carlzon, J. (1985). Riv pyramidene - En bok om det nye mennesket, sjefen og lederen. *Gyldendal*.
- Christensen, S, Jacobsen, P., Holt Larsen, H. & Molin, J. (1984). Carlzons klister - Kultur og forandring i SAS. *Forlaget Valmuen*, København.

- Cohen, M. March, J. & Olsen, J. A (1972) Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Scientific Quarterly* 17, s 1-25.
- Crozier, M. (1985). *The Bureaucratic Phenomenon*. London, 1964. Ref. Ouchi & Wilkins, (1985).
- Deal, T.E & Kennedy, A. (1984). *Bedriftskultur. Bedriftsøkonomens forlag*.
- Durkheim, E. (1961). *The Elementary Forms of Religions life*. New York.
- Drucker, P.F. (1981). *Ledelse i urolige tider. Hjemmet*, Oslo.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford.
- Flaa, Hofoss, Holmer, Hoven & Rønning (1981). *Innføring i organisasjonsteori. Universitetsforlaget*.
- Forehand, G. & Gilmer, B. (1964). Environmental Behaviour in Studies of Organizational Behaviour. *Psychological Bulletin* 22, s 361-382.
- Friedman, S. (1985). *Culture within cultures? – An empirical assessment of an organization's subcultures using projective measures*. Ref. Ouchi & Wilkins. *Organizational Culture*. (1985).
- Hage, J. & Aitken, M. (1967). Relationship of Centralization to Other Structure Properties. *Administrative Scientific Quarterly* 12, s 72-92.
- Homan, G.C. (1959). *The Human Group*. New York. Ref. Ouchi & Wilkins (1985).
- Johnsen, P. (1984). *Intern kommunikasjon i bedrifter. Organisasjon og ledelse. Årbok. Tanum-Nordli*.
- Kelly, H. (1977). Attribution in Social Interaction. *Attribution*, Jones, E. (red). Morristown, NJ.
- Lammers, L. (1974). The State of Organizational Sociology in the United States - Travel Impressions by a Dutch Cousin. *Administrative Scientific Quarterly* 19(3), s 422-430.











