

## **Organisasjonskultur: En begrepsavklaring**

Henning Bang

## **Organisasjonskultur: En begrepsavklaring**

Begrepet organisasjonskultur har siden begynnelsen av 1980-tallet gått inn i hverdagsvokabularet vårt. Samtidig er begrepet uklart. Forfatteren gir en innføring i fenomenet organisasjonskultur basert på den konsensus som har etablert seg innenfor organisasjonskulturforskningen de siste 30 årene.

ILLUSTRASJON: JILL MOURSUND



Begrepene bedriftskultur og organisasjonskultur har siden begynnelsen av 1980-tallet gått inn i hverdagsvokabularet vårt. Knappt en bedrift eller offentlig etat i Norge mangler et eget

verdigrunnlag som helst skal gjennomsyre kulturen deres, og man skal ikke ha jobbet lenge som organisasjonspsykolog før man blir spurt om «hjelp til å utvikle organisasjonskulturen vår». Det kan dreie seg om hjelp til å utforme et verdigrunnlag og bidra til at verdigrunnlaget blir en del av organisasjonens praktiserte kultur, hjelp til å justere kulturen fordi bedriften er på vei inn i et nytt marked eller har endret strategisk retning, hjelp til å utvikle en felles kultur når to organisasjoner eller avdelinger slås sammen, eller hjelp til å få bukt med uheldige holdninger og normer som har etablert seg i organisasjonen. Men hva menes egentlig med «organisasjonskultur»? Begrepet er populært, ja. Men det er ikke ensbetydende med at det er klart for organisasjonspsykologer og våre kunder hva det innebærer.

Er kultur noe man kan vedta eller formulere i form av et verdigrunnlag? Dreier det seg om måten vi gjør ting på eller måten vi tenker på? Består en organisasjon av én kultur eller av flere småkulturer? Hvor i organisasjonen kommer kulturen til uttrykk? Fins det modeller eller kart som kan hjelpe oss til å finne særlig kulturbærende elementer i en organisasjon? Dette er spørsmål som enhver som anlegger et kulturelt perspektiv på organisasjoner, vil støte på. Flere engelskspråklige fagbøker, og et lite knippe norske (Andersen, 2001; Bang, 1998, 2011; Fløistad, 1991; Hennestad, 1987; Aadland, 1994a, 1994b), gir svar på disse spørsmålene. Det fins imidlertid ingen kortfattede, norske fagartikler som kan fungere som en «kickstart» og begrepsavklaring for en psykolog som er sulten på en nærmere forståelse av organisasjoners kultur.

Denne artikkelen er et forsøk på å avhjelpe dette behovet. Jeg vil besvare de problemstillingene som er nevnt over med basis i den forskning som er gjort på området i de siste 30 årene, og således gi en grunnleggende innføring i hva organisasjonskultur dreier seg om. I tillegg kan artikkelen fungere som et referanseverk over oppdatert faglitteratur på feltet. Den bærer preg av at jeg både har forsket på, skrevet om og jobbet praktisk med organisasjonskulturelle problemstillinger siden 1983 (Bang, 1998, 2011). Jeg serverer derfor leseren en blanding av teoretiske perspektiver, empirisk forskning og anekdoter fra egen praksis når jeg skal formidle min forståelse av kultur i organisasjoner.

Begrepene organisasjonskultur og bedriftskultur eksisterte knapt i organisasjonslitteraturen før begynnelsen av 1980-tallet (Xenikou & Furnham, 2013). Det var to bøker fra 1982 som for alvor gjorde begrepet kjent for ledere og organisasjonskonsulenter, ved at de etablerte organisasjonskultur som «det store svaret» på hvorfor noen organisasjoner lyktes, mens andre mislyktes. I bestselgeren *In search of excellence* (Peters & Waterman, 1982) presenterte forfatterne et knippe amerikanske bedrifter som hadde skapt eksepsjonelt gode resultater over tid. Forfatternes påstand var at det som

først og fremst skilte disse bedriftene fra mindre suksessrike bedrifter, lå i hva slags bedriftskultur som preget dem. Det samme budskapet hadde boken *Corporate cultures* (Deal & Kennedy, 1982) som kom ut omtrent samtidig. Begge bøkene var skrevet av konsulenter fra det amerikanske konsultentselskapet McKinsey & Company, og de ble enormt populære med sitt enkle budskap: Suksessformelen ligger i å skape en riktig bedriftskultur, som rett og slett ble definert som «the way we do things around here» (Deal & Kennedy, 1982, s. 4). Disse to bøkene var i liten grad forskningsbaserte, og inneholdt primært en rekke anekdoter om hva som kjennetegnet fremgangsrike amerikanske bedrifter. Like fullt sparket de i gang en omfattende forskningstradisjon på kultur i organisasjoner.

Det kan se ut som at det konseptuelle grunnlaget for begrepet organisasjonskultur, slik det benyttes i dag, ble lagt i 1980-årene og frem til midten av 90-tallet. Mange av bøkene om organisasjonskultur som ble publisert i denne tidsepoken regnes fremdeles som klassikere (for eksempel Alvesson, 1993; Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin, 1985; Hofstede, 1980; Martin, 1992; Schein, 1985; Schneider, 1990; Trice & Beyer, 1993), og teoriene som ble utviklet i disse bøkene, danner grunnlaget for dagens forskning på organisasjonskultur. Det har vært lite ny teoriutvikling på feltet siden midten av 1990-tallet. Det er kanskje symptomatisk at de nyeste engelskspråklige fagbøkene som oppsummerer forskningsfeltet organisasjonskultur, er fra rundt tusenårsskiftet (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000; Cooper, Cartwright & Earley, 2001; Martin, 2002), og at en artikkelsamling fra 2011 som tar mål av seg å presentere de viktigste forskningsartiklene på feltet, kun har én artikkel publisert etter 2000, mens flesteparten av artiklene er publisert på 1980-tallet (Ybema, Yanow & Sabelis, 2011).

### **Hvordan defineres organisasjonskultur?**

Som for så mange andre begreper i samfunnsvitenskapen er det vanskelig å enes om én enkelt definisjon av kulturbegrepet. Antropologene Kroeber og Kluckhohn (1952) oppsummerte i sin bok 164 definisjoner av kultur. Man antar at kultur første gang ble definert i antropologisk forstand av Edward B. Tylor i 1871. Tylor hevdet at «kultur er den komplekse helhet som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, juss og skikker, foruten alle de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn» (referert i Eriksen, 1993, s. 15). Deal og Kennedy (1982) definerer i sin populære bok *Corporate cultures* bedriftskultur som «måten vi gjør tingene på hos

oss» (s. 4, *min oversettelse*), mens Geert Hofstede, som står bak den internasjonale bestselgeren *Cultures and organizations: Software of the mind* (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010), definerer kultur som «den kollektive programmering av hjernen som skiller medlemmene av en gruppe eller kategori av mennesker fra en annen» (s. 6, *min oversettelse*). Professor Edgar H. Schein ved MIT, som av mange regnes som en av de store autoritetene innenfor forskningen på organisasjonskultur, definerer organisasjonskultur som «et mønster av felles grunnleggende antakelser som læres av gruppen idet den takler sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene» (Schein, 2010, s. 18, *min oversettelse*). Trice og Beyer (1993) beskriver i klassikeren *The cultures of work organizations* kultur gjennom to begreper: «ideologier? som er relativt implisitte sett av virkelighetsoppfatninger, verdier og normer? [og] kulturelle former som er konkrete manifestasjoner av kulturen» (s. 2 og 77, *min oversettelse*).

Om definisjonene av organisasjonskultur har ulik språkdrakt, synes det som at de fleste organisasjonsforskere er enige i meningsinnholdet i kulturbegrepet: Det er et sett av kognisjoner som utvikles i samspillet mellom medlemmene av en organisasjon, og som kommer til uttrykk i måten organisasjonens medlemmer oppfører seg på. Jeg tillater meg å oppsummere definisjonene i én enkelt definisjon:

Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.

Denne definisjonen inkorporerer de tre mest brukte kjerneelementene i litteraturen om organisasjonskultur. Kulturen består av verdier som uttrykker hva som oppfattes som viktig, verdifullt og som man etterstrever i organisasjonen. Den inneholder *normer* som foreskriver hvordan man bør oppføre seg, og hva som er akseptable og uakseptable handlinger og holdninger. I tillegg består den av *virkelighetsoppfatninger* som hjelper medlemmene til å forstå hva som er sant og usant, hvordan ting fungerer, og hvordan de skal fortolke det som skjer rundt dem (Trice & Beyer, 1993). Definisjonen vektlegger at kultur er noe som er *felles* delt mellom organisasjonens medlemmer

(i motsetning til noe som særpreger enkeltmedlemmer av organisasjonen), og at det kan eksistere *flere ulike sett* av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger innenfor en og samme organisasjon. Definisjonen gjør det klart at kulturen vokser frem gjennom *interaksjon* mellom medlemmene og omgivelsene. Den er ikke noe man kan vedta; kultur er nemlig et (bi)produkt av samhandling. Til slutt indikerer definisjonen at kultur ikke bare dreier seg om hva man tenker eller ønsker i en organisasjon? den kommer til uttrykk i hvordan medlemmene *faktisk oppfører seg* og hvilke holdninger de har.

Det er vanskelig å forestille seg en gruppe eller organisasjon som har eksistert over en viss tid og som ikke utvikler en eller annen form for kultur. Så lenge medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene, vil det uunngåelig utvikle seg mer eller mindre felles delte oppfatninger om hvordan man bør oppføre seg, hva som er viktig og uviktig, riktig og galt, og hva som er sant og usant, og som vil synes i måten medlemmene handler på (Trice & Beyer, 1993). Men det går an å spørre om i hvilken grad medlemmene i en stor organisasjon utvikler de samme normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene. Er det ikke rimelig å tenke seg at ulike avdelinger utvikler litt forskjellige kulturer, avhengig av hva de driver med og hvem som arbeider der? Og at bedriftens øverste ledelse har litt andre oppfatninger av hva som er viktig og uviktig og hvordan man bør oppføre seg, enn de som jobber på gulvet i bedriften?

### **Én stor eller mange små kulturer?**

I de tidlige publikasjonene om organisasjonskultur (for eksempel Deal & Kennedy, 1982; Ouchi, 1980, 1982; Pascale & Athos, 1981; Peters & Waterman, 1982) ble kultur betraktet som noe som karakteriserte hele organisasjonen eller bedriften. Martin (1992) refererer til dette som *integrasjonsperspektivet* i kulturforskningen. Kulturanalyser gjort innenfor dette perspektivet deler vanligvis tre karakteristika: a) kulturen beskrives som *konsistent* – kulturens uttrykksformer og manifestasjoner er i overensstemmelse med medlemmenes verdier og antakelser, b) det er konsensus om kulturens innhold – alle medlemmene har de samme verdier og antakelser om organisasjonen, og c) kulturanalysen er *lederfokuseret* – det er organisasjonens ledere som først og fremst former kulturen.

*Som for så mange andre begreper i samfunnsvitenskapen er det vanskelig å enes om én enkelt definisjon av kulturbegrepet*

I motsetning til dette synet står *differensieringsperspektivet* (Martin, 1992). Her legger man i kulturbeskrivelsen først og fremst vekt på hvilke inkonsistenser som eksisterer i kulturen (kulturens manifestasjoner og verdier/antakelser spriker i ulike retninger), mangelen på konsensus mellom organisasjonens medlemmer når det gjelder oppfatningen om hva slags kultur organisasjonen preges av, og at det eksisterer mange andre kilder enn ledelsen til kulturens innhold.

Mens integrasjonsperspektivet fokuserer på organisasjonen som én enkelt kultur, retter differensieringsperspektivet oppmerksomheten mot alle *subkulturene* som eksisterer i organisasjonen, og forholdet mellom dem. En subkultur er noe som utvikles i «en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg selv som en distinkt gruppe i organisasjonen, som deler et sett av utfordringer som de fleste i gruppen er enige om er problematiske, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens unike kollektive virkelighetsoppfatning» (Van Maanen & Barley, 1985, s. 38, *min oversettelse*).

Schein (1984) hevder at kultur kan utvikles i enhver gruppe, forutsatt at følgende betingelser er til stede: a) Gruppen må ha vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer, b) den må ha hatt muligheter til å løse disse problemene og observere effekten av løsningene, og c) gruppen må ha tatt inn nye medlemmer, slik at man har overført måtene å løse gruppens problemer på til andre. Med dette utgangspunktet ser vi at kultur kan utvikles i mange sosiale systemer og grupperinger innenfor en og samme organisasjon (Trice & Beyer, 1993): i mindre uformelle grupper (husbandet eller bedriftsfotballaget), i avdelinger (økonomiavdelingens kultur er gjerne litt forskjellig fra salgavdelingens), i horisontale sjikt (for eksempel blant «gutta på gulvet», blant mellomlederne eller blant topplederne) eller i yrkesgrupper og profesjoner i organisasjonene (for eksempel blant økonomene, juristene, sykepleierne, lærerne eller sosiologene).

Særlig tre betingelser gir næring til dannelsen av subkulturer i organisasjoner: hyppig og nær kontakt mellom medlemmene, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika (Trice & Beyer, 1993). *Hyppig og nær kontakt* mellom en gruppe mennesker er grunnleggende for dannelsen av en subkultur, fordi mennesker har en tendens til å utvikle felles holdninger og forståelsesmåter når de er mye sammen. Derfor vil rett og slett måten arbeidet organiseres på, rapporteringsveier og den fysiske plasseringen av ansatte på en arbeidsplass være viktige determinanter for hvilke subkulturer som kommer til å utvikles i organisasjonen. En subkultur dannes ikke over natten. Mennesker må samhandle med hverandre over en relativt lang periode, gjøre seg *felles erfaringer*, dele ulike typer av utfordringer og for- skjellige måter å takle utfordringene på og dele følelsesmessige reaksjoner som



følge av disse hendelsene, for at en subkultur skal oppstå (Schein, 2010). Utviklingen av et felles sett med normer, verdier og virkelighetsoppfatninger i en gruppe stimuleres også i den grad medlemmene deler visse *felles personlige karakteristika*, som for eksempel alder, kjønn, utdannelse, sosial klasse og personlig verdisystem. Dette skjer fordi medlemmene da ikke trenger å endre sine gamle verdier og virkelighetsoppfatninger for å kjenne fellesskap med de andre gruppe medlemmene.

Disse tre betingelsene er med på å fremme følelsen av fellesskap og samhold (det som ofte kalles kohesjon) i gruppen, og gjør at medlemmene føler seg som en distinkt gruppe i organisasjonen (Mullen & Copper, 1994). Som vi skjønner, vil det i alle sosiale systemer av en viss størrelse danne seg subkulturer, fordi det alltid vil være noen mennesker som samhandler hyppigere med hverandre, som kommer til å gjøre seg en del felles erfaringer, og som ligner hverandre mer enn andre i systemet.

Betyr dette at enhver organisasjon av en viss størrelse heller må betraktes som en samling av subkulturer enn som en helhetlig organisasjonskultur? Nei, for en kan *både* betrakte organisasjonen som én stor organisasjonskultur og som flere ulike subkulturer (Martin, 2002). Vi må bare huske å definere hva vi sikter til når vi snakker om en organisasjons kultur. Mener vi det som er felles delt i hele organisasjonen (integrasjonsperspektivet), eller summen av alle subkulturene i organisasjonen og hva slags forhold de står i til hverandre (differensieringsperspektivet)?

Et eksempel kan gjøre disse distinksjonene tydeligere. Jeg arbeidet i en periode på et familierådgivningskontor i Oslo. Skulle jeg beskrive denne organisasjonen som en kultur, kunne jeg velge å analysere hva som særpreget dette familiekontoret, og som skilte det fra andre familiekontorer (integrasjonsperspektivet). Jeg kunne fortelle om hvor opptatt vi var av å aldri ha ventelister (slik vi hørte andre familiekontorer gjerne hadde), hvor gode vi selv syntes vi var sammenlignet med andre familiekontorer, og hvor viktig det var å være villig til å ha i gjennomsnitt fire familieterapier om dagen for at du skulle regnes som en god medarbeider. Jeg kunne imidlertid anlegge et helt annet perspektiv, og identifisere hvilke subkulturer vårt lille familierådgivningskontor huset (differensieringsperspektivet). Man skulle ikke ha jobbet der lenge for å se at administrasjonen og behandlerne hadde en del ulike verdier og virkelighetsoppfatninger. Når vi for eksempel skulle ansette en ny familieterapeut, var behandlerne mest opptatt av hvor dyktig og anerkjent vedkommende var som terapeut, mens administrasjonen gjerne spurte om vedkommende var ryddig og strukturert. Behandlerne, som besto av psykologer, psykiatere, sosionomer og en prest, var heller ingen ensartet subkultur. De var delt inn i to behandlingsteam etter hvilke behandlingssideologier hver av terapeutene hadde. Dette innebar at klientene fikk ulik type terapi, avhengig av hvilket behandlingsteam de

ble fordelt til. Og selv innenfor hvert behandlingsteam kunne man oppdage subkulturer fordi tilhørigheten til de ulike profesjonene var sterk ? særlig hvis en av profesjonsgruppene følte seg devaluert. Hvis for eksempel en familie hadde kontaktet oss og eksplisitt bedt om en psykolog og IKKE en sosionom, ble det ofte en ansent tone på inntaksmøtet hvor familiene ble fordelt blant terapeutene. Psykologene syntes uten unntak at det var både legitimt og forståelig at noen ønsket å gå til en psykolog i stedet for til en sosionom, mens sosionomene ikke kunne forstå at det var noen forskjell på kvaliteten i behandlingen de ga som skulle rettferdiggjøre et slikt valg. Skulle man forstå familierådgivningskontorets kultur, ville det være viktig å anlegge *både* integrasjons- og differensieringsperspektivet.

Som eksemplet over viser, var det en tett forbindelse mellom de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som preget familiekontoret, og måten de ansatte oppførte seg på, hvordan de valgte å organisere seg, hva de ble opprørt over, og hvordan de forholdt til klientene sine. Det har i litteraturen om organisasjonskultur vært vanlig å gjøre nettopp et slikt skille mellom det som ofte kalles kulturens *innhold*, og det som kalles kulturens *uttrykk* (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010; Schein, 2010; Trice & Beyer, 1993). Kulturinnholdet er det nettverket av betydninger, meninger og modeller av og for handling som definerer innholdet i kulturen, og som kan sies å være felles kognisjoner blant gruppens medlemmer. Organisasjonens normer, verdier og virkelighetsoppfatninger vil alle være begreper som er med på å beskrive kulturinnholdet. Kulturuttrykkene er synlige manifestasjoner av kulturinnholdet, og blir dermed de handlingsmønstre, objekter, strukturer, ritualer, seremonier, symboler og den praksis som kulturinnholdet kommer til uttrykk i – og som igjen er med på å påvirke kulturinnholdet. Skal vi forstå og beskrive kulturelle sider av en organisasjon, er det vesentlig at vi forholder oss til begge disse nivåene, og har en grunnleggende forståelse av både hva de består av, og hvordan de henger sammen.

### **Hva definerer kulturens innhold?**

De begrepene som oftest benyttes av organisasjonskulturforskere når kulturens innhold skal beskrives, er normer, verdier og virkelighetsoppfatninger (se for eksempel Barley, 1983; Bion, 1961; Carlsson, 1984; Deal & Kennedy, Denison & Mishra, 1995; 1982; Hofstede, 1993; Kilmann, 1985; Louis, 1985; Sathe, 1985; Schein, 2010; Siehl, 1984; Stackman, Pinder & Connor, 2000; Aadland, 1994a). Jeg skal her gi en relativt detaljert beskrivelse av disse måtene å beskrive kulturens innhold på, da

kartlegging, forståelse, analyse og endring av disse kulturelle elementene vil være helt sentralt i arbeidet med organisasjoners kultur. Verdier. En verdi kan defineres som «en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand» (Rokeach, 1976, s. 345, min oversettelse). Det virker som at kulturforskere som benytter verdibegrepet, kan slutte seg til denne definisjonen. Aadland (1991) definerer for eksempel verdier som «stabile mål, ideal og prioriteringar som kjem til uttrykk gjennom reflekterte verbale fråsegner og/ eller gjennom handlingsmønster» (s. 47). Geert Hofstede (1993) definerer verdier som «generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre» (s. 22, *min oversettelse*). En gruppes verdier sier altså noe om hva gruppen definerer som ondt versus godt, bra versus dårlig, farlig versus trygt, moralsk versus umoralsk, pent versus stygt, naturlig versus unaturlig, rasjonelt versus irrasjonelt og skittent versus rent (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Når man snakker om verdier, er det nyttig å skille mellom *forfektete verdier* (espoused values) og *bruksverdier* (values-in-use) (Argyris & Schön, 1996). Forfektete verdier er de verdiene som bedriftens ledere og medarbeidere hevder at de tror på og etterlever. Ledelsens forfektete verdier kommer gjerne til uttrykk i bedriftens verdigrunnlag, hvis de har formulert et slikt. Statoil har for eksempel Modig, Åpen, Tett på og Omtenksom som sine nøkkelverdier<sup>1</sup>, mens Telenors kjerneverdier er Gjør det enkelt, Hold det du lover, Vær inspirerende og Vis respekt<sup>2</sup>. Det er vanskelig å være uenig i at dette er gode og viktige idealer for en organisasjon. Men i hvilken grad er det disse verdiene som faktisk styrer atferden til de ansatte i det daglige, når de står overfor dilemmaer og lurer på hvordan de skal handle, eller når de befinner seg i situasjoner hvor egeninteresser og personlige verdier står i motsetning til bedriftens verdigrunnlag? Med andre ord ? i hvilken grad kan verdigrunnlaget sies å være organisasjonens bruksverdier, og ikke bare forfektete verdier?

*Kulturen består av verdier som uttrykker hva som oppfattes som verdifullt og som man etterstrever*

Bruksverdiene er de verdiene som *faktisk* ligger bak våre handlinger, og som man kan slutte seg frem til gjennom å studere hvordan vi handler, og hvordan vi privat resonnerer rundt våre handlinger (Argyris & Schön, 1996). De kan sies å være våre levde verdier, og de er ofte ikke like bevisste for den enkelte. Disse levde verdiene kan typisk komme til uttrykk gjennom hva

---

<sup>1</sup><http://www.statoil.com/no/About/EthicsValues/Pages/default.aspx>

<sup>2</sup><http://www.telenor.com/no/om-oss/visjon-ogverdier/>

organisasjonen faktisk belønner (både formelt og uformelt), hva som gir status i gruppen, eller rett og slett gjennom organisasjonsmedlemmenes kollektive atferd, seremonier og ritualer i organisasjonen (Schein, 2010).

De forfektete verdiene trenger ikke å være konsistente med de levde verdiene, uten at organisasjonens medlemmer nødvendigvis vil innrømme det. Dette gjør det problematisk å kartlegge verdier i en organisasjon gjennom intervjuer og spørreskjemaer, fordi man risikerer å kun få tak i organisasjonens forfektete verdier når man snakker med eller spør medlemmene om hva de verdsetter og vektlegger (Schein, 2010).

La meg illustrere en klassisk inkonsistens mellom forfektet og levd verdi. Flere av de organisasjonene jeg har jobbet med, har hatt *helhetsorientering* som en sentral verdi i sitt verdigrunnlag. Jeg har hørt mange ledere snakke til sine medarbeidere om hvor viktig det er å «tenke helhet, slutte med silotenkningen, huske at vi alle tilhører samme organisasjon og i bunn og grunn jobber for det samme målet». Helhetsorientering er altså en forfektet verdi i disse organisasjonene. Men ser man på hva belønningssystemene forsterker og hva lederne faktisk måles på (å skape gode resultater i egen enhet), hvordan de oppfører seg og hva de argumenterer for når neste års budsjetter skal fordeles i organisasjonen eller når man må gjøre innsparinger («vår avdeling trenger pengene, det er dere som må gjøre innsparinger nå»), og hvor mye de konkurrerer med hverandre i stedet for med konkurrentene, blir det tydelig at det er en helt annen verdi enn helhetsorientering som virkelig ligger bak den faktiske atferden deres. Det foreligger med andre ord en inkonsistens mellom forfektete verdier og bruksverdier.

*Normer.* Når folk er sammen over et visst tidsrom, vil de bringe med seg og sammen skape visse forventninger til hva som er akseptable og uakseptable måter å oppføre seg på (Hackman, 2002). Det er dette som kalles normer. Normer omfatter all atferd som forventes, aksepteres eller støttes av gruppen, enten normen er uttalt eller ikke. Folk belønnes og oppmuntres til å følge normene, og kan bli utsatt for sanksjoner hvis de ikke følger dem (Homans, 1950).

Normer er i mange tilfeller knyttet til verdier i den forstand at de foreskriver hvordan en konkret skal handle i bestemte situasjoner for å virkeliggjøre en eller flere verdier (Aadland, 1991). En kan tenke seg en bedrift hvor *høflighet* er en viktig verdi, og hvor det eksisterer en mengde uttalte og uuttalte normer for hvordan medlemmene skal oppføre seg for å bli opplevd som høflige. Normene kan for eksempel foreskrive at man skal være på etternavn med sine kolleger i møter med folk utenfor organisasjonen, men på fornavn med dem når man er alene eller sammen med andre kolleger fra

organisasjonen, og at en skal være forsiktig med å motsi sjefen hvis en har kort fartstid i bedriften, for det vil kunne oppfattes som brautende og lite høflig.

Normer vokser frem gjennom den pågående aktiviteten i gruppen, og blir etter hvert til regler for atferden i gruppen. Særlig vil måten gruppen, og ikke minst gruppens ledere, håndterer kritiske hendelser på, være viktig for hva slags normer som dannes (Schein, 1990). Jo oftere og tettere folk i en gruppe samhandler med hverandre, desto likere vil sannsynligvis deres oppfatning av normene være. Normene som aksepteres av den enkelte i gruppen, kan imidlertid variere noe fra person til person. Dette gjør at det ofte kan være vanskelig å finne normer som er fullt og helt felles delt innenfor en gruppe. De aller fleste grupper og organisasjoner har avvikere som ikke følger normen, eller som har en annen tolkning av normene enn den offisielle. Det er viktig at kulturbegrepet ikke snevres inn til bare å omfatte normer som er fullt ut felles delt i organisasjonen. En viktig del av en organisasjonskultur vil nettopp være variasjonen i gruppens normer. Det er for eksempel ofte slående at én norm kan gjelde for én gruppe mennesker, men ikke for en annen innenfor samme bedrift. Tenk for eksempel på hvordan normer ofte foreskriver ulik atferd rundt et møtebord, avhengig av om du er leder av møtet eller møtedeltaker, om du er nyansatt eller har lang fartstid, om du er ung og uerfaren, eller om du er en gammel ringrev i gamet.

*Kulturen inneholder normer for hvordan man bør oppføre seg, og for hva som er akseptable handlinger og holdninger*

*Virkelighetsoppfatninger* (*shared beliefs* eller *assumptions* på engelsk) er oppfatninger om virkeligheten som medlemmene utvikler sammen og etter hvert tar for gitt (Hatch, 1993; Schein, 2010). Organisasjonens kollektive virkelighetsoppfatninger fungerer som et slags fortolkningskart eller filter som medlemmene ser virkeligheten gjennom, og som hjelper dem til å skape mening i handlinger, relasjoner, objekter eller utsagn. Når det for eksempel henger tidsskriftholdere fylt av en rekke fagtidsskrifter på samtlige av bedriftens toaletter, kan dette fortolkes på i hvert fall to måter: «Her har vi god tid, og du må gjerne sitte og lese og kose deg når du er på do» eller det stikk motsatte: «Her er vi opptatt av å ikke sløse med tiden, så når du sitter på do, må du benytte tiden til å oppdatere deg faglig.

De kollektive virkelighetsoppfatningene utvikler seg gjennom samhandling mellom gruppens medlemmer. Etter hvert som medlemmene jobber sammen med andre med lignende oppfatninger som dem selv, ser hvordan kolleger oppfører seg og hvilke konsekvenser ulike handlinger og hendelser får, utvikler de felles erfaringer som gir grunnlag for fremveksten av et sett av kollektive oppfatninger om

virkeligheten (Van den Steen, 2010). Dette er oppfatninger om hva som er sant og usant, om hvordan ulike ting henger sammen, vurderinger av hendelser, personer og grupper, antakelser om hva som kommer til å skje fremover, årsaksforklaringer om hvorfor noe skjedde – med andre ord alt som kan kategoriseres som oppfatninger av virkeligheten. Eksempler på virkelighetsoppfatninger kan være:

- «Vi er A-laget i denne bedriften og er usedvanlig dyktige i alt vi foretar oss.»
- «Alle hos oss vet at grunnen til at vi gjør det så dårlig, er at topplederen vår er så elendig.»
- «Hos oss har det alltid vært, og vil det alltid være, et motsetningsforhold mellom hovedkontoret og regionkontorene.»
- «Det kommer sjelden eller aldri gode ideer fra gulvplanet hos oss – derfor er det heller ikke noen vits i å ta dem med på idédugnader.»

Om virkelighetsoppfatningene er sanne, er ikke noe kriterium for deres levedyktighet. Det sentrale er at medlemmene av gruppen forholder seg til dem som om de er sanne, og derfor i liten grad stiller spørsmål ved deres gyldighet.

Jeg vil hevde at de tre kjerneelementene verdier, normer og virkelighetsoppfatninger representerer det Hofstede (1993) kaller organisasjonens kollektive mentale programmering, og som Geertz (1973) kaller modeller av og for handling. I stedet for å betrakte dem som konkurrerende måter å konseptualisere kulturens innhold på, kan de heller sees på som ulike aspekter ved organisasjonens kultur.

### **Hvordan kommer kulturen til uttrykk i organisasjonen?**

Verdier, normer og virkelighetsoppfatninger er ikke direkte synlige. De kommer til uttrykk gjennom ulike symbolske prosesser, objekter, strukturer og handlinger i organisasjonen. Disse symbolske elementene blir gjerne kalt *kulturuttrykk* eller *artefakter* (Gagliardi, 1990; Schein, 1990; Trice & Beyer, 1993). Organisasjonens kulturuttrykk er synlige, observerbare produkter av kulturen, og kan tolkes som bærere av kulturinnholdet. De kan ikke direkte avleses som organisasjonens kultur, men må først fortolkes for å finne hvilken betydning de har i den spesifikke organisasjonen. Det kan derfor oppstå vanskeligheter når vi som utenforstående skal avkode budskapet fra kulturuttrykkene. Vi kjenner i utgangspunktet ikke til de ulike symbolenes betydninger, men har med oss et sett av

fortolkningsrammer utviklet i de organisasjonene *vi* selv har vært medlem av. Dermed står vi i fare for å trekke slutninger som kanskje kunne hatt gyldighet i *vår* organisasjonskultur, men som ikke gjelder i den kulturen vi studerer (Schein, 1990). Hvordan skal vi for eksempel tolke en organisasjon som ikke har noen lukkede kontorer, bare åpent kontorlandskap? Er det et uttrykk for åpenhet, uformell omgangstone, stort kontrollbehov, plassmangel eller hva? Med andre ord – hva slags kulturinnhold uttrykker åpent kontorlandskap i akkurat den organisasjonen vi studerer?

Forholdet mellom kulturuttrykk og kulturinnhold er gjensidig; kulturinnholdet reflekteres i kulturuttrykkene, samtidig som kulturuttrykkene er med på å skape, opprettholde og endre kulturens innhold. Berger og Luckmann (1979) beskriver denne prosessen når de sier: «?. forholdet mellom menneske, produsent, og den sosiale verden, produkt, er og blir et dialektisk forhold. Det vil si at mennesket (naturligvis ikke det isolerte, men det som lever i en eller annen form for kollektiv) og dets sosiale verden interagerer med hverandre. Produktet virker tilbake på produsenten» (s. 79, *min oversettelse*). Når kvinnetoalettene gjerne er utstyrt med stellebord for spedbarn, mens herretoalettene svært sjelden er det, vil det være et uttrykk for en virkelighetsoppfatning om at «Det er kvinner som skifter belier på barna», samtidig som dette kulturuttrykket også er med på å opprettholde og forsterke denne virkelighetsoppfatningen.

Det er altså et gjensidig påvirkningsforhold mellom kulturuttrykk og kulturinnhold: Kulturens innhold manifesterer seg i kulturens uttrykk, samtidig som kulturens uttrykk er med på å forme kulturens innhold (Hatch, 1993; Schein, 2010).

I det følgende skal vi se nærmere på hvilke kulturuttrykk i organisasjonen som er typiske bærere av kulturinnhold. Listen er basert på hvilke typer kulturuttrykk organisasjonsforskere særlig har studert siden begynnelsen av 1980-tallet. Eksempelene som illustrerer kulturuttrykkene, er dels hentet fra kulturellitteraturen og dels fra egne erfaringer med organisasjoner. Jeg finner det nyttig å dele kulturuttrykkene inn i fire kategorier: atferdsuttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk.

Figur 1. Forholdet mellom kulturuttrykk og kulturinnhold.



*Atferdsuttrykk* består av to underkategorier: handlinger og atferd, samt uttrykte følelser (Boland & Hoffman, 1983; Schein, 2010; Trice & Beyer, 1993). *Handlinger og atferd* er et kulturuttrykk som inneholder alt fra relativt omfattende handlinger som for eksempel sammenslåing av to avdelinger og avskjedigelse av et visst antall personer fra en avdeling, til ulike gruppers måte å snakke om hverandre på, ledernes måte å være på overfor sine medarbeidere, eller måten man oppfører seg på i ulike situasjoner som i møter, i uformelle fora på jobben, på firmafester og overfor kunder, brukere eller pasienter. De handlingene som utøves i en organisasjon, indikerer hva organisasjonen verdsetter (verdier) og hva som betraktes som riktig måte å oppføre seg på (normer).

*Uttrykte følelser* dreier seg om hvilke følelser ansatte viser i ulike situasjoner. Eksempler kan være kollektive gledesutbrudd, konfrontasjoner, oppgitthet og skuffelse, raseri og sorgreaksjoner som kommer til uttrykk blant organisasjonsmedlemmene. Gjennom de følelsene som uttrykkes i organisasjonen, får vi et bilde av hvor mye og hvilke følelser som tillates uttrykt, samt hvilke hendelser som utløser hvilke følelser. Dette kan indikere hva organisasjonen betrakter som særlig verdifullt, hva som er tabu å mene eller si, hvor grensene går for hva man tillate seg å gjøre, og hva man dypest sett tror på og blir provosert av hvis noen stiller spørsmål ved.

*Verbale uttrykk* består av tre underkategorier: historier, myter og legender; språk, sjargong og humor; uttrykte normer, verdier og oppfatninger. Viktige verdier, normer og virkelighetsoppfatninger kommuniseres gjennom de *historier, myter og legender* som fortelles i organisasjonen (Karlsen, 1985; Martin, 1982; Martin et al., 1983; Neuheuser, 1993; Smith & Simmons, 1983; Wilkins, 1983). Historienes sannhetsgehalt kan ofte være varierende, uten at dette nødvendigvis reduserer dem som kulturformidlere. Poenget er hvilket budskap eller hvilken moral historien bringer med seg.



En organisasjon utvikler gjerne et særegent *språk*, en egen *sjargong* og en spesiell form for *humor* (Clark, 1998; Evered, 1983; Hirsch & Andrews, 1983). Etter å ha vært i kulturen en stund lærer medlemmene hva slags vitser som fortelles, hva man ler av, og hva ulike slanguttrykk og forkortelser står for. Grupper som har utviklet et språk eller en sjargong som kan oppleves som uforståelig for utenforstående, opplever gjerne at medlemsskapsfølelsen hos gruppens medlemmer forsterkes, fordi en lett kan identifisere hvem som er medlem (og behersker språket) og hvem som ikke er medlem i kulturen.

Blant organisasjonens medlemmer vil det i samtaler ofte gis uttrykk for ulike syn og oppfatninger om hvordan organisasjonen fungerer, og det vil innimellom snakkes om hva en kan tillate seg og ikke, hva en ser som verdifullt, og hva en betrakter som mindre verdifullt. Disse *uttalte verdiene, normene og oppfatningene* er hva Argyris og Schön (1996) refererer til som forfektete teorier. De er interessante som kulturuttrykk fordi de som andre kulturuttrykk er manifestasjoner av kulturens innhold, samtidig som de er med på å påvirke nettopp kjerneelementene.

*Materielle uttrykk* består av to underkategorier: objekter og ting, samt fysisk struktur og arkitektur (se for eksempel Gagliardi, 1990; Pfeffer, 1981; Schein, 2010).

*Fysiske objekter, klesdrakt og ting* som er kjent for organisasjonsmedlemmene, fungerer som kulturuttrykk ved at de kommuniserer et budskap eller en standard til omgivelsene og til organisasjonens medlemmer. Det finnes et vell av eksempler på dette rundt om i organisasjoner: for eksempel der hvor topplederen alltid sitter med kontordøren oppe («kom bare inn hvis du har noe på hjertet»), kostbare møbler og skreddersydde dresser på mannlige og lekre drakter på kvinnelige ansatte («vi er svært kvalitetsbevisste og profesjonelle i alt vi foretar oss»), eller den enkle standarden på kan- tinematen som kan kjøpes til lunsj («enkelhet og nøysomhet fremfor råflott ekstravaganse»).

*Kulturen består av virkelighetsoppfatninger som hjelper medlemmene til å fortolke det som skjer rundt dem*

*Organisasjonens fysiske utforming*, enten det er bygningens arkitektur eller kontorlandskapet form, kan også gjenspeile og være med på å opprettholde kulturen. Det er sannsynligvis ikke tilfeldig at de største advokatfirmaene i Oslo lokaliserer seg i lekre kontorbygg i den dyreste delen av byen («vi er opptatt av høy kvalitet på alt vi gjør, og har en meget solid økonomi»). Hvordan pausearealer, fellesarealer og kontorlandskapet er utformet og utsmykket (flipperspill versus ingen spill, italienske espressomaskiner versus slitne kaffeautomater, bokhyller med fagtidsskrifter versus ukeblader,

lukketes cellekontorer versus åpne kontorlandskap med kontorplasser som ikke tilhører noen), kan si mye om hva slags omgangsform man tilstreber og hva som verdsettes i kulturen.

*Strukturelle uttrykk* består av to underkategorier: ritualer, prosedyrer og seremonier (Deal & Kennedy, 1982; Trice & Beyer, 1984, 1993), samt rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemer (Dyer, 1982; Martin & Meyerson, 1985; Schein, 2010; Siehl, 1984).

*Ritualer, prosedyrer og seremonier* bærer i seg og opprettholder kulturen ved at de gjentas på samme måte år etter år og kommuniserer det samme budskapet hele tiden. Disse handlingsmønstrene kan være etablert skriftlig og formelt, eller de kan ha oppstått uformelt som en slags kutyme etter at man har utført samme arbeidsoperasjon eller atferd likt over et lengre tidsrom.

Trice og Beyer (1984) hevder at riter og seremonier kan betraktes som sosiale dramaer, med veldefinerte roller som folk skal spille. Organisasjoner har for eksempel gjerne en eller annen form for overgangsriter som har som funksjon å hjelpe individet til å gjenopprette sosiale relasjoner som er gått tapt ved overgangen til en ny sosial rolle. Særlig tydelig blir dette i en del amerikansk-baserte bedrifter i Norge (for eksempel IBM, KPMG og Accenture), som har den unorske praksis å sende nyansatte på flere uker sosialiseringkurs i løpet av det første året. Her blir det etablert et rikt kontaktnett med andre ledere og andre ansatte, samtidig som man lærer hvordan man skal gå frem som «god ansatt» og hvilke verdier og normer bedriften ønsker å fremme. Sosialiseringkurset blir holdt på omtrent samme måte, år etter år, og virker derfor som en kraftfull kulturformidler i organisasjonene.

Hva organisasjonen verdsetter og ønsker av sine medlemmer, kommer til uttrykk i *rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemene*: hvem som slipper igjennom nåløyet når man rekrutterer folk, hva slags handlinger og holdninger som belønnes, og hvem som gjør karriere i organisasjonen. Organisasjoner har en tendens til å rekruttere medlemmer som passer inn i den eksisterende kulturen, og bidrar dermed til å opprettholde seg selv. Gjennom belønningssystemer viser organisasjonen hva den anerkjenner og hva den ikke godtar. Disse systemene kan være formelle, for eksempel lønssystemet hos Hewlett-Packard eller konsultantselskapene Accenture og McKinsey & Company, der ansatte får regulert deler av lønnen etter hvordan de blir evaluert av sine overordnede. De kan også være uformelle, som når lederen spontant roser ansatte som har gjort en spesielt god jobb. Organisasjonens karrieresystem viser hvilke verdier og egenskaper kulturen ønsker skal overleve og dominere. Hvilke ansatte avanserer raskt, og hvilken utdanning har de, eller hva har de gjort for å avansere så raskt? Et karrieresystem som fungerer godt, vil på samme måte som

rekrutteringssystemet sørge for at medlemmer som passer inn i kulturen, avanserer. På den måten blir karrieresystemet også en mekanisme for opprettholdelse av kulturen.

### **Kulturelle temaer**

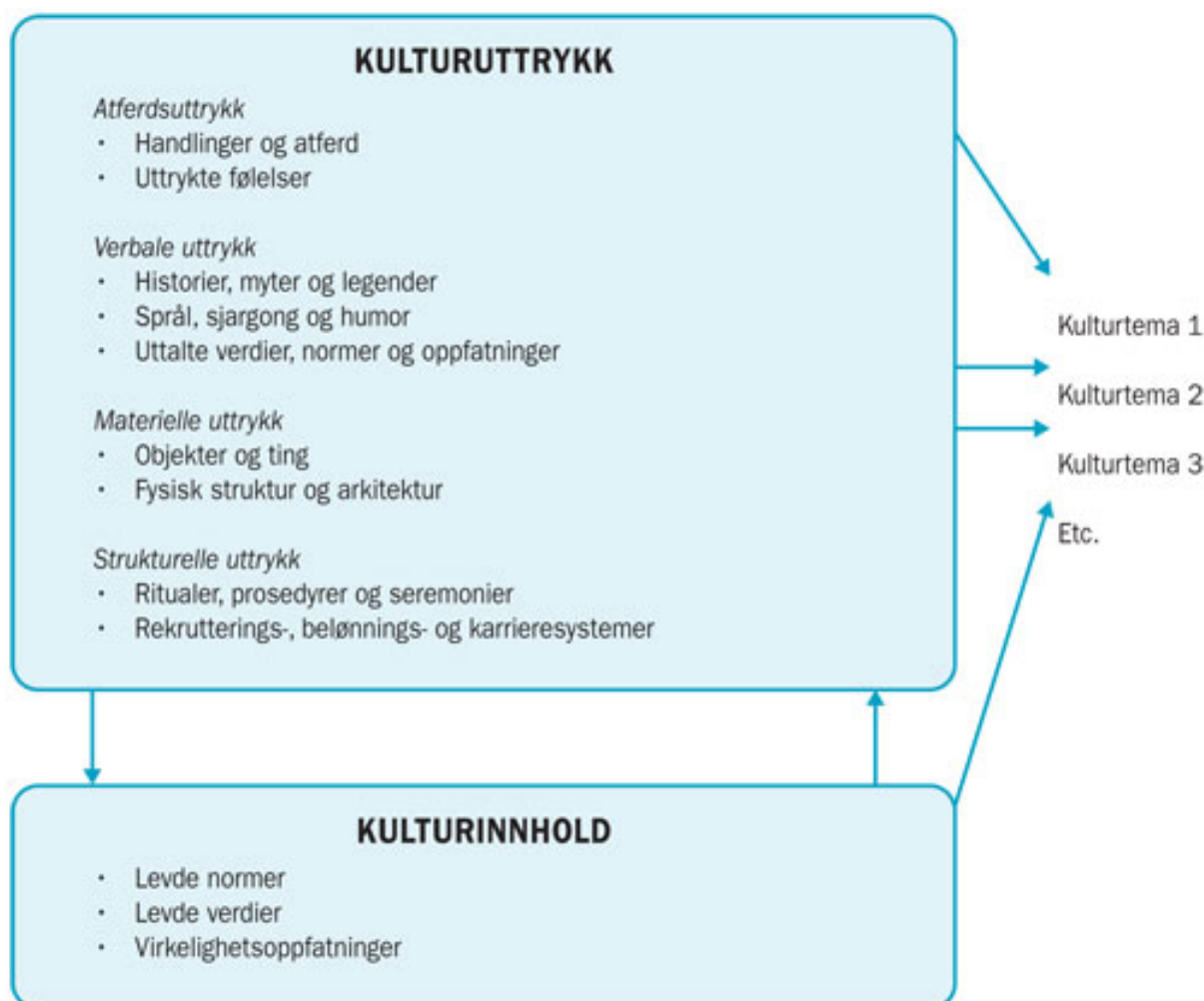
Når vi studerer kultur i en organisasjon, ser vi at det ofte vil avtegne seg mønstre eller klynger av kjerneelementer og kulturuttrykk -det vi kan kalle *kulturelle temaer* (Martin, 1992). Et kulturelt tema er en gruppering av bestemte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som kommer til uttrykk i ulike handlinger, symboler og strukturer i organisasjonen (se figuren på neste side). En kan for eksempel tenke seg at historiene som fortelles, handlingene som utføres, de uformelle belønningssystemene, klesdrakten og sjargongen i en bestemt organisasjon fortolkes av medlemmene som tegn på at man er meget uformell og uhøytidelig i omgangstonen med hverandre. En kan dermed si at den uformelle omgangstonen utgjør et kulturelt tema i organisasjonen.

Når vi skal beskrive kulturen i en organisasjon, kan det være nyttig å strukturere beskrivelsen i form av et sett med kulturelle temaer. Disse temaene kan så illustreres med observasjoner av ulike kulturuttrykk og de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som ligger til grunn for kulturuttrykkene. En kan også diskutere i hvilken grad de kulturelle temaene gjennomsyrrer hele organisasjonen, eller om de er spesifikke for bestemte subkulturer (se Tronsmo et al., 1986 for et eksempel på hvordan en kan beskrive og analysere kulturen i form av kulturelle temaer).

La meg til slutt gi et eksempel som kan illustrere hvordan man kan beskrive sammenhengen mellom kulturuttrykk, kulturinnhold og kulturtema. På et bestemt familierådgivningskontor var det en klar levd verdi å sørge for at alle ekteparene som henvendte seg til kontoret, fikk hjelp innen rimelig tid, og at ingen av dem ble henvist til ventelisteordninger. Det å drive terapi ble regnet som den mest meningsfulle type aktivitet av de fleste terapeutene ved kontoret, mens forebyggende arbeid ble tillagt liten verdi. Dette kom til uttrykk på flere forskjellige måter når en studerte kontorets kultur, og kunne derfor representere et mulig kulturelt tema for familierådgivningskontoret. På ukens inntaksmøte, hvor de familiene som hadde ringt inn i løpet av uken, skulle fordeles, ville en legge merke til at alle sakene ble tatt unna, selv om det en uke var så mange saker til behandling at terapeutene strengt tatt ikke hadde plass i timebøkene sine. I disse tilfellene sørget en for å avslutte noen familier en kanskje hadde hatt gående lenge, eller en ryddet plass til dem i en lunsj. Når en undersøkte hva familierådgivningskontorets terapeuter brukte tiden til, la en merke til at den klart største delen av

arbeidstiden gikk med til direkte klientbehandling. De få møtene kontoret hadde, var lagt til lunsjen, slik at møtene ikke skulle «stjele» verdifull klientbehandlingstid. En la også merke til at lite tid gikk med til informasjonsarbeid eller samarbeidsmøter med andre instanser som kontoret samarbeidet med, og at det heller ikke ble brukt særlig tid på aktivt forebyggende arbeid, selv om det fremgikk av kontorets statutter at dette var et viktig mål for kontoret. Når nyansatte begynte ved kontoret, ble de sjelden fortalt direkte om dette kulturtemaet. De oppdaget det imidlertid snart ved å se hvordan de andre terapeutene oppførte seg på inntaksmøter, ved å legge merke til hva det var vanlig å bruke tiden på, og ved å se hvor lite tid som ble brukt på møter. De nyansatte lærte altså om kjerneelementene i kulturen, og tilegnet seg derigjennom kulturens modeller for handling ved selv bli eksponert for de ulike kulturuttrykkene.

Figur 2: Sammenhengen mellom kulturuttrykk, kulturinnhold og kulturtema.



## Konklusjon

Jeg håper jeg i denne artikkelen har greid å gi leseren en dypere forståelse av hva organisasjonskultur er, og vist hvordan et kulturelt perspektiv kan bidra til økt forståelse av både *hva* som foregår i organisasjoner, *hvordan* det skjer, og *hvorfor* det skjer. Etter min mening har den enorme mengden internasjonale publikasjoner, studier og populærvitenskapelig litteratur om organisasjonskultur som er kommet siden begynnelsen av 1980-tallet, vist at begrepet er levedyktig og nyttig – både for forskere, konsulenter, ledere og ansatte. Begrepet gir oss et perspektiv på organisasjoners fungering som ikke dekkes på samme måte av andre klassiske makrobegreper i organisasjonsteorien, for eksempel arbeidsmiljø, organisasjonslæring og organisasjonsklima. Å få tak i hvilke mer eller mindre usynlige, men sterkt innflytelsesrike normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som dominerer i hele eller deler av en organisasjon, skaper en dypere innsikt i hvorfor organisasjonens medlemmer handler som de gjør, hvilken logikk som legitimerer disse handlingene, og hvorfor det er så vanskelig å endre disse handlingsmønstrene.

## Referanser

- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Andersen, F. S. (2001). *Den meningskappede organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II. Theory, method, and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. & Peterson, M. F. (red.) (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bang, H. (1998). *Organisasjonskultur i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Barley, S. R. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28, 393–413.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1979). *Den samfunnsskapede virkelighet* (1. utg. i 1966). København: Lindhardt & Ringhof.
- Bion, W. A. (1961). *Experiences in groups*. London: Tavistock Publications.

- Boland, R. J. & Hoffman, R. (1983). Humor in a machine shop: An interpretation of symbolic action. I L. R. Pondy et al. (red.), *Organizational symbolism* (s. 187–198). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Carlsson, Y. (1984). *Du skal ikke stå på krava*. Arbeidsnotat nr. 226, Institutt for sosiologi, Universitetet i Oslo.
- Clark, B. R. (1972). The organizational saga in higher education. *Administrative Science Quarterly*, 17, 178–184.
- Cooper, C. L., Cartwright, S. & Earley, P. C. (red.) (2001). *Organizational culture and climate*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204–223.
- Dyer, W. G. (1982). *Culture in organizations: A case study and analysis*. Working Paper 1279–82, MIT, Sloan School of Management.
- Eriksen, T. H. (1993). *Små steder ? store spørsmål. Innføring i sosialantropologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Evered, R. (1983). The language of organizations: The case of the Navy. I L.R. Pondy et al. (red.), *Organizational symbolism* (s. 125–143). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Fløistad, G. (1992). *Kunsten å omgås hverandre: En bok om ledelse, bedriftskultur og etikk*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (red.) (1985). *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Gagliardi, P. (red.) (1990). *Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape*. Berlin: de Gruyter.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. London: Hutchinson.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657–693.
- Hennestad, B. W. (1987). *Kulturelle perspektiver på organisering*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

- Hirsch, P. M. & Andrews, J. A. Y. (1983). Ambushes, shootouts and knights of the round-table: The language of corporate takeovers. I L. R. Pondy et al. (red.), *Organizational symbolism*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences* (ny utgave i 2001). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Homans, G. C. (1950). *The human group*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Karlsen, J. E. (1985). *Oljemyter – integrasjon som strategisk handlingsutvidelse*. Arbeidsnotat SPS-A-1/85, Rogalandforskning.
- Kilmann, R. H. (1985). Corporate culture. Managing the intangible style of corporate life may be the key to avoiding stagnation. *Psychology Today*, April, 62–68.
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. New York: Vintage Books.
- Louis, M. R. (1985). An investigator's guide to workplace culture. I P. J. Frost et al. (red.), *Organizational culture* (s. 73–93). Beverly Hills: Sage Publications.
- Martin, J. (1982). Stories and scripts in organizational settings. I A. H. Hastorf & A. M. Isen (red.), *Cognitive social psychology*. New York: Elsevier North Holland.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations. Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J. & Sitkin, S. B. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28, 438–353.
- Martin, J. & Meyerson, D. (1985). *Organizational cultures and the denial, masking, and amplification of ambiguity*. Research Reporting No. 807, Graduate School of Business, Stanford University.
- Mullen, B. & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 2210–2227.
- Neuheuser, P. C. (1993). *Corporate legends and lore*. New York: McGraw-Hill. Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129–141.
- Ouchi, W. G. (1982). *Teori Z* (første utgave i 1981). Oslo: Hjemmet-Fagpresseforlaget.

- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Simon & Schuster.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. I L.L. Cummings & B.M. Staw (red.), *Research in organizational behavior* (Vol. 3). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Rokeach, M. (1976). The nature of human values and value systems. I E.P. Hollander & R.G. Hunt (red.), *Current perspectives in social psychology*. New York: Oxford University Press.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, Summer: 13–28.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Winter, 3–16.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. utg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. utg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (red.) (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Siehl, C. (1984). *Cultural sleight-of-hand: The illusion of consistency*. Upublisert Ph.D., Graduate School of Business, Stanford University.
- Smith, K. & Simmons, V. M. (1983). A rumpelstiltskin organization: Metaphors on metaphors in field research. *Administrative Science Quarterly*, 28, 377–392.
- Stackman, R. W., Pinder, C. C. & Connor, P. E. (2000). Values lost: Redirecting research on values in the workplace. I N.M. Ashkanasy, C. Wilderom & M.F. Peterson (red.), *Handbook of organizational culture and climate* (s. 37–54). Thousands Oaks: Sage Publications.
- Trice, H. M. (1993). *Occupational subcultures in the workplace*. New York: ILR Press.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9, 653–669.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.



- Tronsmo, P., Bang, H., Haukedal, W. & Reve, T. (1986). *Omstilling og organisasjonskultur i norske rederier*. SAF-rapport nr. 3, Bergen: NHH.
- Van den Steen, E. (2010). On the origin of shared beliefs (and corporate culture). *The RAND Journal of Economics*, 41(4), 617–648.
- Van Maanen, J. & Barley, S. R. (1985). Cultural organization. Fragments of a theory. I P.J. Frost et al. (red.), *Organizational culture* (s. 31–53). Beverly Hills: Sage Publications.
- Wilkins, A. L. (1983). Organizational stories as symbols which control the organization. I L.R. Pondy et al. (red.), *Organizational symbolism* (s. 81–92). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Wilkins, A. L. & Dyer, W. G. (1988). Toward culturally sensitive theories of culture change. *Academy of Management Review*, 13, 522–533.
- Xenikou, A. & Furnham, A. (2013). *Group dynamics and organizational culture*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Ybema, S., Yanow, D. & Sabelis, I. (red.) (2011). *Organizational culture, Volume I and II*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Aadland, E. (1991). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Aadland, E. (1994a). *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsorganisasjonar*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Aadland, E. (1994b). *Organisasjonskultur i teori og praksis. Ein studie av opne og løynde verdiar ved eit kyrkjeleg og eit offentleg familievernkontor*. Oslo: Det Norske Samlaget.