

# Organisasjonskultur

*Henning Bang*

Etter å ha lest denne artikkelen skal du

- kunne definere hva organisasjonskultur er
- kunne gjøre rede for hvorfor begrepet er blitt så populært
- kunne forklare hvordan kulturens innhold defineres gjennom normer, verdier og virkelighetsoppfatninger
- kunne forklare det gjensidige samspillet mellom normer, verdier og virkelighetsoppfatninger og kulturelle uttrykk
- kunne gjøre rede for hva subkulturer er, og hvordan de oppstår
- kunne gjøre rede for sammenhengen mellom organisasjoners kultur og deres prestasjoner
- kunne beskrive hvilke muligheter og virkemidler som eksisterer for bevisst å påvirke organisasjoners kultur

Du merker det idet du tar i de tunge, massive eikedørene, ja, allerede idet du får øye på den lekke, arkitekttegnede bygningen lokalisert i byens dyreste strøk. Her lukter det ambisiøsitet, høye honorarer, testosteron, diskresjon og «stil er viktig». Vi snakker om et meget anerkjent selskap, regnet som et av de aller beste i bransjen, og som stadig er å se i Dagens Næringsliv og Finansavisen. En gjeng 45+, kortklippede, veltrente, stort sett mannlige, partnere styrer butikken, og en rekke unge, pene, hardtarbeidende og skoleflinke juniorer er villige til å strekke seg svært langt for å klatre fortrest mulig opp den interne rangstigen. «Up or out», kaller de det. Selvsagt forventes det kveldsjobbing, helgejobbing og at du avbryter ferien når kunden kaller. Du snakker bare ikke om at du kjenner deg sliten eller utbrent, at du må hente i barnehagen før kl. 16, at det hadde vært fint om du kunne ta hele romjula fri, eller at noen av partnerne pålegger deg for mange oppgaver med urealistisk korte tidsfrister. Som nyansatt trodde du at den splitter nye dressen fra Dressmann skulle utløse anerkjennende nikk, men opplevde i stedet hånflir og knising. Du har etter hvert skjønt hva som virkelig gjelder her, hva som skal til for å bli helten i Selskapet, hva som vil gjøre deg «untouchable», fordi det trumfer alle andre verdier. Det hele dreier seg om å dra inn mest kunder, oppdrag og dermed ha størst inntjening. De har til og med et eget uttrykk for det – å bli en av Selskapets «rainmakere». Du blir fortalt at Selskapet har en ekstrem prestasjonskultur, men at du vil bli klekkelig belønnet om du leverer – helst over forventningene. Samtidig får du høre at det ikke er noen menneskerett å jobbe der. Du overhørte nettopp en av partnerne gi en av de unge som åpenbart ikke hadde levert godt nok, en skikkelig skyllebøtte: «Hvis bedriftskulturen vår ikke passer deg, er det ingen her som vil hindre deg i skifte beite. Det er helt sikkert en rekke andre firmaer som med glede vil ha deg på laget.»

Begrepene bedriftskultur og organisasjonskultur<sup>1</sup> har siden begynnelsen av 1980-årene gått inn i hverdagsvokabularet vårt. Enhver større bedrift eller offentlig etat i Norge har et eget definert verdigrunnlag som de ønsker skal gjennomsyre kulturen deres, og man skal ikke ha jobbet lenge som organisasjonskonsulent før man blir spurt om å hjelpe til med kulturutvikling. Dette kan dreie seg om 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»? 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? Hvordan kan man påvirke og utvikle kulturen i en organisasjon?

I dette kapitlet skal disse problemstillingene belyses med basis i forskning som er gjort på området siden begynnelsen av 1980-årene. Kapitlet tar for seg *organisasjonskultur* og ikke *organisasjonsklima*, som er et begrep beslektet med kulturbegrepet, men som likevel regnes som et litt annet fenomen innenfor organisasjonspsykologien. Interesserte henvises til Schneider, Ehrhart og Macey (2011, 2013), som diskuterer likheter og forskjeller mellom disse to begrepene.

Begrepet organisasjonskultur eksisterte knapt i organisasjonslitteraturen før begynnelsen av 1980-årene<sup>i</sup>. Det ble for alvor introdusert til det akademiske organisasjonsfeltet av Andrew M. Pettigrew i artikkelen *On studying organizational cultures*<sup>ii</sup> i 1979, der han viste hvordan begreper som virkelighetsoppfatninger, ideologi, språk, ritualer og myter kan benyttes for å forstå livet i organisasjoner. Det var imidlertid først etter tre år at interessen for begrepet nærmest eksploderte, gjennom utgivelsen av to populærvitenskapelige bøker som etablerte organisasjonskultur som «svaret» på hvorfor noen organisasjoner lyktes, mens andre mislyktes. I bestselgeren *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies* presenterte Peters og Waterman (1982) et knippe amerikanske bedrifter som hadde skapt eksepsjonelt gode resultater over tid. Forfatterens 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. The rites and rituals of corporate life* (Deal & Kennedy, 1982). 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 ble definert som «the way we do things around here»<sup>iii</sup>.

Den grunnleggende forståelsen av hva organisasjonskultur er og ikke er, synes å ha blitt lagt i 1980-årene og frem til midten av 1990-årene. Mange av bøkene om organisasjonskultur som ble publisert i denne tidsepoken, regnes fortsatt som klassikere<sup>iv</sup>, og teoriene som ble utviklet i disse bøkene, danner grunnlaget for dagens forskning på organisasjonskultur. Det har vært lite ny

---

<sup>1</sup> Forståelsen av organisasjonskulturfenomenet slik det presenteres i dette kapitlet, baserer seg i stor grad på teoriene som fremkommer i boka «Organisasjonskultur» (2011) og artikkelen «Organisasjonskultur: En begrepsavklaring» (2013), begge skrevet av Henning Bang

teoriutvikling på feltet siden midten av 1990-årene – noe som bekreftes i de ferskeste fagbøkene og artiklene som gjør opp status for forskningsfeltet organisasjonskultur<sup>v</sup>. Interessen for å forske på kultur har imidlertid ikke stagnert. Særlig har sammenhengen mellom organisasjonskultur og bedrifters prestasjoner vært gjenstand for en rekke studier de siste årene (Sackman, 2011; Wilderom, Glunk, & Maslowski, 2000).

## Hvordan defineres organisasjonskultur?

Som for så mange andre begreper i samfunnsvitenskapen er det vanskelig å enes om én enkelt definisjon av kultur. La oss nærme oss fenomenet kultur ved å kikke på et knippe ulike definisjoner. 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»<sup>vi</sup>. Deal og Kennedy (1982) definerer bedriftskultur som «måten vi gjør tingene på hos oss» (s. 4), mens Geert Hofstede definerer kultur som «den kollektive programmering av hjernen som skiller medlemmene av en gruppe eller kategori av mennesker fra en annen» (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, s. 6). Professor Edgar H. Schein ved MIT, som av mange regnes som en av de største 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). 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).

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 mer eller mindre felles delte tankemønstre (kognisjoner) som utvikles i samspillet mellom medlemmene av en organisasjon, og som kommer til uttrykk i måten organisasjonen og dens medlemmer gjør ting på.

Her vil vi definere **organisasjonskultur** som:

De sett av felles verdier, normer 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.

La oss illustrere kulturdefinisjonen med utgangspunkt i Selskapet som ble beskrevet i starten av kapitlet. Kultur består av *verdier* som uttrykker hva som oppfattes som viktig og verdifullt, og som man etterstreber i organisasjonen. I Selskapet var tre av kjerneverdiene høy inntjening, eksepsjonelle prestasjoner og hardt arbeid. Kulturen inneholder *normer* som foreskriver hvordan man bør oppføre seg, hva som er akseptable og uakseptable handlinger og holdninger, og hva man bør gjøre og ikke

gjøre for å handle i tråd med verdiene. I Selskapet var det normer som tilsa at man ikke burde klage over arbeidsbyrden, ikke si at man kjente seg sliten, eller at man ville prioritere familien fremfor Selskapet. Det var fintstemte koder som ikke bare kommuniserte viktigheten av å gå kledd i dress, men at dressen burde være av et eksklusivt merke. I tillegg består kulturen av *virkelighetsoppfatninger* som definerer hva som skal regnes som sant og usant, hvordan ting henger sammen, og hvordan medlemmene skal fortolke det som skjer rundt dem. I Selskapet tar de det for gitt at de med best karakterer fra studiet blir de dyktigste medarbeiderne, at kvinner sjelden er villig til å ofre så mye for Selskapet som menn, og at du er en taper hvis du bestemmer deg for å jobbe livet ut i Selskapet uten å ha ambisjoner om å bli partner.

Kulturdefinisjonen vektlegger at kultur er noe som er *felles delt* mellom organisasjonens medlemmer, samtidig som det kan eksistere *flere ulike sett* av felles delte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger – såkalte subkulturer – innenfor en og samme organisasjon. I Selskapet er det unison enighet om viktigheten av verdiene profesjonalitet og inntjening. De har imidlertid tatt inn en del unge, dyktige og ambisiøse kvinner som har begynt å stille spørsmål ved om veien til suksess må innebære så lange arbeidsdager, og om man må være villig til å ofre familielivet for å lykkes (noe også enkelte av de ungene mennene har begynt å mumle om). Disse snakker mye seg imellom om dette dilemmaet, men er forsiktige med å si det når partnerne er til stede. Kulturen vokser frem gjennom *interaksjon* mellom medlemmene og omgivelsene. Den er ikke noe man kan vedta; kultur er et (bi)produkt av samhandling og av den strukturen og konteksten den befinner seg. I Selskapet er honorarene blant de høyeste i bransjen, noe som fører til at kundene forventer at Selskapets medarbeidere leverer eksepsjonell kvalitet og til det tidspunktet kunden ønsker det. Den tøffe prestasjonskulturen stimuleres altså ikke bare av partnerne, men også av kundene. 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, hvilke holdninger de har, og hvordan de ser på seg selv og sine omgivelser *når de er på jobben*. I Selskapet er det flere av medarbeiderne som har helt andre interesser og verdier i privatlivet sitt, men som har bestemt seg for å innordne seg Selskapets ekstreme prestasjonskultur en periode for å lære og få en knallstart på karrieren. Etter fire–fem år har de imidlertid planer om å søke seg til arbeidsplasser med et helt annet arbeidspress, der de i større grad kan kombinere sine private verdier og interesser med firmaets.

Det er vanskelig å forestille seg en gruppe eller en 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 komme til uttrykk i måten medlemmene handler på<sup>vii</sup>.

## Én stor eller mange små kulturer?

I de tidlige publikasjonene om organisasjonskultur ble kultur gjerne 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 deler stort sett de samme bedriftskulturelle verdiene og antakelsene, og c) kulturanalysen er *lederfokuset* – det er organisasjonens ledere som først og fremst former kulturen.

I motsetning til dette synet står *differensieringsperspektivet*. Her legger man i kulturforståelsen først og fremst vekt på hvilke inkonsistenser som eksisterer i kulturen (kulturens manifestasjoner og verdier/normer/virkelighetsoppfatninger 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 kan betraktes som 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 felles utfordringer, og som handler på grunnlag av gruppens kollektive verdier, normer og virkelighetsoppfatninger<sup>viii</sup>.

Schein (1984) hevder at kultur – og dermed subkultur – 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: i mindre uformelle grupper (husbandet eller bedriftsfotballaget), i avdelinger (økonomiavdelingens kultur er gjerne litt forskjellig fra salgsvdelingens), i horisontale sjikt (for eksempel blant «folk på gulvet», blant mellomlederne eller blant topplederne) eller i yrkesgrupper og profesjoner i organisasjonene (for eksempel blant økonomene, juristene, sykepleierne, lærerne eller sosiologene).

Det er særlig tre betingelser som stimulerer til subkulturdannelse i organisasjoner: hyppig og nær kontakt mellom medlemmene, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika<sup>ix</sup>. For det første er *hyppig og nær kontakt* mellom en gruppe mennesker 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, hvem man rapporterer til, og den fysiske plasseringen av ansatte på en arbeidsplass i stor grad påvirke hvilke subkulturer som kommer til å utvikles i organisasjonen. For det andre dannes ikke en subkultur over natten. Mennesker må samhandle med hverandre over en relativt lang periode, gjøre seg *felles erfaringer*, dele ulike typer utfordringer og forskjellige måter å takle utfordringene på og dele følelsesmessige reaksjoner som følge av disse hendelsene for at en subkultur skal oppstå. For det tredje vil utviklingen av et felles sett med normer, verdier og virkelighetsoppfatninger i en gruppe stimuleres i den grad medlemmene deler

visse *felles personlige karakteristika*. Det kan være felles alder, kjønn, utdanning, sosial klasse og personlig verdisystem, som alle kan bidra til at det skapes en felles identitetsfølelse.

Disse tre betingelsene er med på å fremme følelsen av fellesskap og samhold i gruppen og gjør at medlemmene føler seg som en distinkt gruppe i organisasjonen. Som vi skjønner, danner det seg subkulturer i alle sosiale systemer av en viss størrelse, fordi det alltid er 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.

## Hva definerer kulturens innhold?

Kulturinnholdet definerer hva kulturen handler om, eller hva slags ideologier den står for. De begrepene som oftest benyttes av organisasjonskulturforskere når kulturens innhold skal beskrives, er verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Trice og Beyer (1993) hevder for eksempel at kulturens innhold kan beskrives som «delte, relativt samstemte sett av emosjonelt ladete virkelighetsoppfatninger, verdier og normer, som binder grupper av folk sammen, og som hjelper dem til å skape mening av sine virkeligheter» (s. 33). Verdier, normer og virkelighetsoppfatninger representerer det Hofstede (1993) kaller organisasjonens kollektive mentale programmering, og som Geertz (1973) kaller modeller av og for handling.

*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). En gruppes verdier sier 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<sup>x</sup>.

Når man snakker om verdier, er det nyttig å skille mellom *forfektete verdier* (espoused values) og *bruksverdier* (values-in-use)<sup>xi</sup>. Forfektete verdier er de verdiene som bedriften (ofte representert ved ledelsen) hevder at de tror på, og forsøker å etterleve. Ledelsens forfektete verdier kommer gjerne til uttrykk i bedriftens skriftlige verdigrunnlag, hvis de har formulert et slikt.

### Eksempler på verdier i norske selskaper

Banken DNB har hjelpsom, profesjonell og initiativrik som sine nøkkelverdier<sup>2</sup>, oljeselskapet Statoil trekker frem modig, åpen, tett på og omtenkstom som sine kjerneverdier<sup>3</sup>, mens de nasjonale verdiene for helsetjenesten (og dermed for alle helseforetakene i Norge) i skrivende stund er kvalitet, trygghet og respekt<sup>4</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

2 <https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/visjoner-og-verdier.html>

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

4 [http://www.helsemidt.no/upload/Topplederprogrammet/Plattform/Rapport\\_Nasjonaltplattformforledelse\\_web.pdf](http://www.helsemidt.no/upload/Topplederprogrammet/Plattform/Rapport_Nasjonaltplattformforledelse_web.pdf)

dilemmaer og lurer på hvordan de skal handle, eller når de befinner seg i situasjoner der 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?

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 oppfører oss, og hvordan vi privat resonnerer rundt våre handlinger. De kan sies å være våre *levde* verdier, og de er ofte ikke like bevisste for den enkelte. Bruksverdiene kan typisk komme til uttrykk gjennom hva 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<sup>xii</sup>.

Akademiske institusjoner som universiteter og høyskoler kan for eksempel gjerne hevde at de verdsetter forskning og undervisning like høyt (forfektet verdi). Når man imidlertid ser hvem som innstilles først til akademiske stillinger, hvem som har høyest status blant kollegaene, og hva som feires og skrives om på institusjonenes nettsider, vil man ofte legge merke til at det er forskningskompetanse og antall internasjonale publiseringer (bruksverdier) som trumfer pedagogiske evner og undervisningskompetanse.

*Normer.* Gruppenormer er medlemmenes felles delte forventninger til hva som er akseptable og uakseptable måter å oppføre seg på i gruppen<sup>xiii</sup>. Normene er oftest implisitte og ikke uttalt, selv om de også må være eksplisitte. De vokser gjerne frem som et resultat av de personlige normene medlemmene har med seg inn i gruppen, samt gjennom samhandlingen mellom gruppens medlemmer, hvilke typer atferd som blir forsterket, og hvilke som blir sanksjonert eller «straffet». I tillegg kan de påvirkes ved at gruppens medlemmer diskuterer og blir enige om et sett med spilleregler som skal gjelde i gruppen<sup>xiv</sup>. Disse spillereglene utvikler seg imidlertid ikke til normer, med mindre brudd på dem sanksjoneres. Det er for eksempel ikke alltid nok å bli enige om at «fra nå av skal alle møte presis til møtestart», hvis man ikke også er villig til å gjøre det ubehagelig for dem som bryter spillereglene og fortsetter å komme for sent.

Normer er i mange tilfeller knyttet til verdier i den forstand at de foreskriver hvordan man konkret skal handle i bestemte situasjoner for å virkeliggjøre en eller flere verdier<sup>xv</sup>. Man kan tenke seg en bedrift der *høflighet* er en viktig verdi, og der det eksisterer både 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 kollegaer i møter med folk utenfor organisasjonen, men på fornavn med dem når man er alene eller sammen med andre kollegaer fra organisasjonen, og at man skal være forsiktig med å motsi sjefen hvis man 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 uskrevne regler for atferd. Særlig er måten gruppen, og ikke minst gruppens ledere, håndterer kritiske hendelser på, viktig for hva slags normer som dannes<sup>xvi</sup>. 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 er nettopp 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. Normene i et møte tilsier gjerne at møtelederen kan snakke mer, avbryte oftere, stoppe diskusjonen og fordele ordet i en helt annen grad enn møtedeltakerne kan tillate seg.

*Virkelighetsoppfatninger* (*beliefs* eller *assumptions* på engelsk) er gruppe medlemmenes felles delte antakelser om hva som er sant og usant, og hvordan ulike fenomener henger sammen. De vil over tid utvikle en tatt-for-gitt-kvalitet som gjør at medlemmene lett kan oppleve oppfatningene som mer eller mindre udiskutable sannheter<sup>xvii</sup>. Organisasjonens kollektive virkelighetsoppfatninger fungerer som et slags fortolkningskart som medlemmene ser virkeligheten gjennom, og som hjelper dem til å skape mening i det de opplever. Det kan være oppfatninger medlemmene har av seg selv som gruppe («Vi er A-laget i denne bedriften og er usedvanlig dyktige i alt vi foretar oss»), om hvordan ulike fenomener henger sammen («Det er en klar sammenheng mellom kvaliteten på skolens ledelse og elevenes karakterer»), vurderinger av hendelser, personer og grupper («Det er de eldste arbeidstakerne våre som er de minst omstillingsdyktige»), antakelser om hva som kommer til å skje fremover («Hvis vi ikke blir større ved å slå oss sammen med et eller flere andre sykehus, vil vi aldri bli spisskompetente på noen operasjoner»), årsaksforklaringer om hvorfor noe skjedde («Det er ledelsen som er skyld i det dårlige arbeidsmiljøet hos oss») – med andre ord alt som kan kategoriseres som oppfatninger av virkeligheten. Om virkelighetsoppfatningene faktisk er sanne, er knapt 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.

## Hvordan kommer kulturen til uttrykk i organisasjonen?

Organisasjonens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturinnholdet) er ikke direkte synlig. De kommer til uttrykk gjennom symbolske prosesser, objekter, strukturer og handlinger i organisasjonen. Disse symbolske elementene blir gjerne kalt *kulturuttrykk* eller *artefakter*<sup>xviii</sup>. Organisasjonens kulturuttrykk er synlige, observerbare produkter av kulturen og kan tolkes som bærere av kulturinnholdet. Som illustrert i eksempelet som innledet dette kapittelet, kom Selskapets sterke vekt på profesjonalitet, ambisiøsitet og eksepsjonelle prestasjoner til uttrykk i hvordan bygningen de holdt til i, så ut, og hvor i byen den var plassert, hvordan folk gikk kledd, hva de snakket om og ikke snakket om, og hva belønnings-, rekrutterings- og karrieresystemene viste at de særlig verdsatte hos sine ansatte.



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 ... og dets sosiale verden interagerer med hverandre. Produktet virker tilbake på produsenten» (s. 79). Når kvinnetolettene tradisjonelt har vært utstyrt med stallebord for spedbarn, mens herretolettene svært sjelden har vært det, er det et uttrykk for en virkelighetsoppfatning om at «Det er kvinner som skifter bleier på barna», samtidig som dette kulturuttrykket også er med på å opprettholde og forsterke denne virkelighetsoppfatningen.



Figur 14.1 Det gjensidige forholdet mellom kulturuttrykk og kulturinnhold

I det følgende skal vi se nærmere på hvilke kulturuttrykk i organisasjonen som er typiske bærere av kulturinnhold<sup>xix</sup>. Kulturuttrykkene er delt inn i fire kategorier: atferdsuttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk.

*Atferdsuttrykk* består av to underkategorier: handlinger og atferd, samt uttrykte følelser<sup>xx</sup>. Handlinger og atferd er det kulturuttrykket som ligger tette opp til Deal og Kennedys (1982) definisjon av kultur som «måten vi gjør tingene på». Hvordan oppfører man seg overfor kunder, brukere og klienter? Hvordan behandler overordnede underordnede, og vice versa? Hvordan oppfører man seg på møter, i uformelle fora og på firmafester? Hvordan håndteres dilemmaer, vanskelige situasjoner og kriser? De handlingene som gjennomgående utøves i en organisasjon, indikerer hva organisasjonen verdsetter (verdier), hva som betraktes som riktig måte å oppføre seg på (normer), og hva man betrakter som sant og usant (virkelighetsoppfatninger).

Uttrykte følelser dreier seg om hvilke følelser ansatte viser i ulike situasjoner. Det kan dreie seg om kollektive gledesutbrudd, oppgitthet og skuffelse, raseri og sorgreaksjoner som kommer til uttrykk blant organisasjonsmedlemmene. Gjennom de følelsene som uttrykkes i organisasjonen, får vi et bilde av 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 to underkategorier: historier, myter og legender, samt språk, sjargong og humor<sup>xxi</sup>. Viktige verdier, normer og virkelighetsoppfatninger kommuniseres gjennom de historiene, mytene og legendene som fortelles i organisasjonen. 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. 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 medlemskapsfølelsen hos gruppens medlemmer forsterkes, fordi man lett kan identifisere hvem som er medlem (og behersker språket), og hvem som ikke er medlem i kulturen.

*Materielle uttrykk* består av to underkategorier: objekter og ting, samt fysisk struktur og arkitektur<sup>xxii</sup>. 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 lederen 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 kantinematen som kan kjøpes til lunsj («enkelhet og nøysomhet fremfor råflott ekstravaganse»).

Organisasjonens fysiske utforming, enten det er bygningens arkitektur eller kontorlandskapets form, kan også gjenspeile og være med på å opprettholde kulturen. Det er sannsynligvis ikke tilfeldig at de største forretningsadvokatfirmaene i Oslo lokaliserer seg i stilfulle, arkitekttegnede kontorbygg på Tjuvholmen og Aker Brygge («vi er opptatt av høy kvalitet på alt vi gjør, og har en meget solid økonomi»). Hvordan fellesarealer og kontorlandskapet er utformet og utsmykket (flipperspill versus ingen spill, italienske espressomaskiner versus slitne kaffeautomater, bokhyller med fagtidsskrifter versus lettleste ukeblader, lukkede 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<sup>xxiii</sup>, samt rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemer<sup>xxiv</sup>. 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. Seremonier og feiringer gir gjerne signaler om hva man særlig verdsetter og etterstreber i kulturen.

Hva organisasjonen verdsetter og ønsker av sine medlemmer, kommer også til uttrykk i rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemene: hvem som slipper gjennom 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, der ledere og/eller 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?

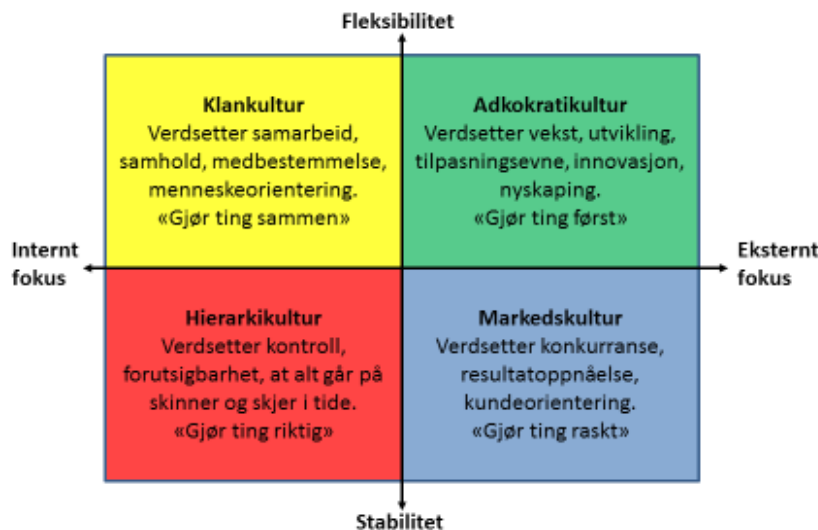


Figur 14.2 Ulike typer kulturuttrykk og kulturinnhold

## Er det en sammenheng mellom kultur og prestasjoner?

En av grunnene til at begrepet organisasjonskultur raskt ble så populært i næringslivet, var påstanden om at veien til suksess for en bedrift lå i hva slags kultur den klarte å skape – en påstand som særlig i en del amerikanske bøker i 1980-årene ble «bevist» gjennom en rekke anekdoter om suksessrike bedrifters kultur. Det har imidlertid siden begynnelsen av 1990-årene kommet vitenskapelig godt funderte empiriske studier som indikerer at det faktisk er en positiv sammenheng mellom organisasjonens kultur og ulike mål på hvordan organisasjonen lykkes<sup>xxv</sup>. Schneider, Ehrhart og Macey (2013) har i sin oversiktsartikkel over organisasjonskulturfeltet gjennomgått studier som tar for seg sammenhengene mellom organisasjonskultur og ulike typer prestasjoner, som bedriftens økonomiske resultater, måloppnåelse, kundetilfredshet og medarbeidertilfredshet. De konkluderer med at denne sammenhengene er kompleks, men at et økende antall empiriske studier indikerer at den er positiv og signifikant.

Hartnell, Ou og Kinicki (2011) gjennomførte en omfattende metaanalyse av 84 empiriske studier som ser på sammenhengen mellom organisasjoners kultur og deres prestasjoner. De valgte ut studier som tok utgangspunkt i «competing values framework» (CVF) – en av de mest anvendte modellene for kategorisering av organisasjonskulturelle verdier<sup>xxvi</sup>. CVF baserer seg på at organisasjonskultur kan beskrives gjennom to sett av konkurrerende kjerneverdier: fleksibilitet versus stabilitet og internt versus eksternt fokus. Ved å sette disse fire verdiene inn i en firefeltstabel får man fire prototypiske kulturer (se figur 14.3): *klankultur* (internt fokus og fleksibilitet, med vekt på samarbeid og menneskeorientering), *adhokratikultur* (eksternt fokus og fleksibilitet, med vekt på vekst og nyskaping), *markedskultur* (eksternt fokus og stabilitet, med vekt på konkurranse og måloppnåelse), og *hierarkikultur* (internt fokus og stabilitet, med vekt på forutsigbarhet og kontroll). I denne metaanalysen så de på sammenhengen mellom de tre første kulturtypene (klan, adhokrati og marked) og organisasjonens resultater, da de ikke hadde nok data på hierarkikulturer.



Figur 14.2 Competing values framework

Hartnell og kollegaer brukte tre indikatorer på organisasjonens resultater: medarbeiderholdninger (grad av forpliktelse til organisasjonen og medarbeidertilfredshet), operasjonell effektivitet (kvalitet på innovasjon og produkter/tjenester), samt finansiell effektivitet (markedsvekst og fortjeneste). Som forventet fant forskerne at klankulturer i snitt hadde de mest tilfredse og forpliktete medarbeiderne, mens markedsorienterte kulturer i snitt hadde best operasjonell og finansiell effektivitet. Det mest overraskende forskerne fant, var imidlertid at det var en klar positiv sammenheng mellom organisasjonenes skårer på *alle tre* kulturtypene og de tre resultatkriteriene. I tillegg viste det seg at de tre kulturtypene, som i teorien skulle være uavhengige, hadde en klar sammenheng med hverandre; skårer du høyt på en type kultur, øker sjansen for at du skårer høyt på en annen type kultur også. Skal vi tro denne metaanalysen, kan det altså se ut som at organisasjoner som har en kultur preget av både samarbeidsorientering (klankultur), vekstorientering (adhokratikultur) og konkurranseorientering (markedskultur), har størst sjanse for å skape gode resultater.

## Et kritisk blikk på sammenhengen mellom kultur og prestasjoner

Flere forskere er skeptiske til å betrakte kultur som en faktor som påvirker organisasjonens resultater<sup>xxvii</sup>. Kritikken kan oppsummeres i følgende punkter:

*Tvilsomme kulturkartleggingsmetoder.* Så å si alle de empiriske studiene av sammenhengen mellom organisasjonskultur og organisasjonens prestasjoner har målt organisasjonskulturen ved hjelp av spørreskjemaer. En slik målemetode får først og fremst tak i organisasjonsmedlemmenes *forfektete teorier* – det vil si hva medlemmene er seg bevisst, og som de er villige til å uttrykke høyt at de mener. Det er god grunn til å tro at det i mange tilfeller er store sprik mellom hva medlemmene hevder er deres kultur, og den kulturen som kommer til uttrykk gjennom handlingene deres<sup>xxviii</sup>. De spørreskjemabaserte studiene har derfor i beste fall bare kartlagt en liten del av organisasjonskulturen, i verste fall fått et direkte galt bilde av den.

*Tvilsomme prestasjonskartleggingsmetoder.* Selv om en del av spørreskjemastudiene har brukt såkalte objektive mål på organisasjonens resultater (for eksempel regnskapsdata som viser fortjenestemargin og salgsvekst), har mange av studiene benyttet seg av subjektive opplevelsesmål for å kartlegge organisasjonens prestasjoner. Man har for eksempel stilt organisasjonens medlemmer spørsmål av typen: «Hvis du sammenligner prestasjonene til din bedrift med andre bedrifter i samme bransje, hvordan vil du på en fempunktsskala vurdere din bedrifts prestasjoner på følgende områder: salgsvekst, profitabilitet, kvalitet på produkter og tjenester, medarbeidertilfredshet, kvaliteten på organisasjonens prestasjoner?»<sup>xxix</sup>. Slike subjektive mål er atskillig mindre robuste og pålitelige enn regnskapsdata. I tillegg har sammenhengene mellom organisasjonens kultur og dens subjektivt vurderte prestasjoner en tendens til å bli for sterke og for positive, fordi det er de samme medlemmene som både vurderer kulturen og prestasjonene, og vurderingen gjøres med samme måleverktøy<sup>xxx</sup>.

*Uklare årsak–virkningssammenhenger.* Spørreskjemastudiene er basert på såkalte korrelasjonsdesign, der man undersøker samvariasjon eller grad av sammenheng mellom kulturelle særtrekk og ulike resultatvariabler. Problemet med korrelasjonsdesign er imidlertid at man ikke får vite noe om årsak–virkningssammenhenger. Er det slik at visse kulturelle trekk fører til gode resultater, eller er det slik at gode resultater fører til visse kulturelle trekk? Schein (2010) hevder at kulturelle normer, verdier og oppfatninger nettopp dannes og fester seg som følge av at organisasjonens medlemmer opplever at bestemte måter å tenke eller gjøre ting på fungerer spesielt godt. Når man for eksempel har etablert rutiner og arbeidsmetoder som viser seg å gi gode økonomiske resultater, salgsvekst, mer fornøyde kunder, flere helbredede pasienter eller færre sykefraværsdager, er det rimelig å tro at det fester seg en sterk og felles delt kulturell tro på at dette er en riktig måte å gjøre tingene på. Dermed kan man si at gode organisasjonsprestasjoner stimulerer frem en bestemt kultur, og at årsak–virkning like gjerne går fra prestasjoner til kultur som fra kultur til prestasjoner.

*Unyansert bilde av organisasjonens kultur.* Empiriske studier av sammenhengen mellom organisasjonskultur og effektivitet har oftest hatt et *monolittisk perspektiv* på kultur<sup>xxxvi</sup> og beskrevet organisasjonskultur som visse fellestrekk som kjennetegner hele organisasjonen. Som påpekt ovenfor er ikke organisasjoner bare kjennetegnet av én monolittisk kultur, men gjerne av flere subkulturer. Det betyr at det innenfor en og samme organisasjon befinner seg flere ulike sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som ikke nødvendigvis trekker i samme retning. Dette er det sjelden tatt hensyn til i studiene av sammenhengen mellom kultur og prestasjoner. Kulturen måles ved å slå sammen svarene til dem som har besvart spørreskjemaet, for deretter å beregne en gjennomsnittsskår på de dimensjonene man måler i verktøyet. Man får dermed ikke kartlagt eventuelle subkulturelle variasjoner i svarene.

## Kvantitative eller kvalitative metoder ved kulturkartlegging?

En av de store kontroversene i debatten om kulturelle kartleggingsmetoder er hvorvidt det er riktigst å benytte kvantitative eller kvalitative metoder<sup>xxxvii</sup>. Kan man få tak i bedriftens kultur gjennom bruk av et enkelt spørreskjema som besvares av bedriftens medlemmer, eller bør man benytte observasjon, intervjuer og feltstudier, der man tilbringer lengre tid sammen med bedriftens ansatte? Frem til begynnelsen av 1990-årene syntes kvalitative metoder og særlig case-studier av én eller relativt få organisasjoner å dominere<sup>xxxviii</sup>. Dette kan kanskje forklares ved at antropologiske og etnografiske metoder overveiende er kvalitative, og at man i organisasjonskulturbegrepets «barndom» både teoretisk og metodologisk bygget videre på den antropologiske tradisjonen med deltakende observasjon og studier av enkeltcaser. I tillegg vil en del kulturforskere hevde at kulturfenomenet i sin natur er så mangefasettert, komplekst og lite bevisst for medlemmene at det ikke kan fanges opp ved et spørreskjema<sup>xxxix</sup>.

På den andre siden er det både fra forskere og praktikere uttrykt behov for metoder som gjør det mulig å beskrive på en lettfattelig måte hva med kulturen som gjør at man kan sammenligne ulike organisasjonskulturer med hverandre, og som gjør det mulig å undersøke om det er noen systematisk sammenheng mellom organisasjoners kultur og deres prestasjoner.

### De mest brukte spørreskjemaene for kartlegging av organisasjonskultur<sup>xxxv</sup>

Denisons Organizational Culture Survey<sup>xxxvi</sup>

Organizational Culture Assessment Instrument<sup>xxxvii</sup>

Organizational Culture Profile<sup>xxxviii</sup>

Organizational Culture Inventory<sup>xxxix</sup>.

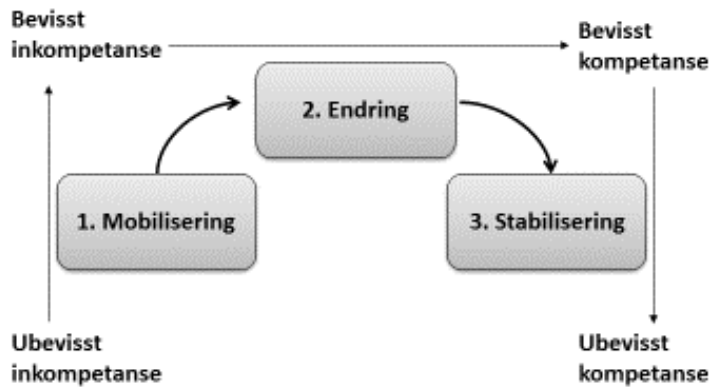
Enkelte kulturforskere er ikke villige til å velge enten kvalitative eller kvantitative kartleggingsmetoder, men kombinerer både kvalitative og kvantitative metoder i kartleggingsdesignen – såkalt metodetriangulering<sup>xl</sup>.

## Utvikling og endring av organisasjoners kultur

Hvilke muligheter har man for å endre den kulturen som har etablert seg i en organisasjon? Er organisasjonskultur et fenomen som kan styres og kontrolleres, i den forstand at man kan bestemme seg for hvilke normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som skal prege en organisasjon? Hvilke virkemidler kan man benytte hvis man ønsker å utvikle organisasjonens normer, verdier eller virkelighetsoppfatninger? Mye av populærlitteraturen om organisasjonskultur forutsetter at kultur kan styres, og det finnes en rekke «kokebøker» med oppskrifter på hvordan kultur kan endres<sup>xlii</sup>. Samtidig er det kulturforskere som hevder at kultur i liten grad kan styres, men at den er noe som vokser frem i organisasjonen som et resultat av en rekke faktorer som hverken medlemmene av kulturen eller utenforstående kan kontrollere<sup>xliii</sup>. Det er nok mellom de to ytterpunktene «kultur som et styringsverktøy i ledelsens hender» og «kultur som uhåndterbar organisasjonsskapt virkelighet» vi finner de fleste av dagens kulturforskere.

I neste kapittel, som handler om endring, skriver Stensaker og Sverdrup at planlagte og systematiske organisasjonsendringsprosesser kan beskrives som en trefaset utviklingsprosess, fra mobilisering (*unfreeze*), gjennom endring (*change*) til stabilisering (*refreeze*)<sup>xliiii</sup>. I det følgende skal denne modellen benyttes som rammeverk for hvordan man kan skape endring og utvikling i organisasjoners kultur.

Mobilisering dreier seg om å «tine opp» kulturen, slik at de kreftene som opprettholder status quo i kulturen, reduseres, og at behovet for endring av kulturen mobiliseres. Det kan skje ved å gjøre kulturens medlemmer bevisst på kontrasten mellom hvordan man ønsker å fungere eller tror man fungerer, og hvordan systemet faktisk fungerer<sup>xliiv</sup>. Man kan derfor si at opptiningsfasen dreier seg om å hjelpe systemet til å gå fra *ubevisst inkompetanse* til *bevisst inkompetanse*<sup>xliv</sup>. I endringsfasen settes det i verk tiltak som bidrar til at medlemmene endrer praksis, og etter hvert også normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Disse tiltakene kan bringe organisasjonen fra å være bevisst på hva den trenger å utvikle, til faktisk å begynne å handle og tenke på nye måter. Medlemmene kan i denne fasen utvikle *bevisst kompetanse*, i den forstand at de forstår hva de skal gjøre annerledes, og de greier det også, så lenge de tenker seg om og konsentrerer seg om det. De nye måtene å gjøre tingene på er imidlertid ennå ikke automatisert. Det skjer først i stabiliseringsfasen, da nye handlings- og tankemønstre institusjonaliseres i organisasjonskulturen og utvikler seg til nye kollektive vaner. Man kan si at de nye handlings- og tankemønstrene er blitt en del av organisasjonens *ubevisste kompetanse*.



## 1 Mobiliseringsfasen

Kjernen i mobiliseringsfasen er å få organisasjonens medlemmer til å erkjenne hvor viktig det er å gjøre kulturelle endringer, eller som Kotter (2008) sier: «It all starts with a sense of urgency» (s. 1). Grovt sett kan man skille mellom to hovedveier til mobilisering av endringsbehov. Den ene baserer seg på prinsippet om at mennesker kan motiveres til å gjøre endringer ved å bli *smertelig klar* over hva som ikke fungerer ved dagens måte å gjøre tingene på<sup>xlvi</sup>. Schein (1985) trekker frem tre prosesser som må til for at et system skal motiveres til endring: a) nok forstyrrende informasjon til at det skapes alvorlig ubehag og ustabilitet i systemet, b) at den forstyrrende informasjonen blir koblet til mål eller idealer som er viktige for medlemmene, slik at de opplever angst og/eller skyld, og c) at det eksisterer nok psykologisk trygghet til at medlemmene ser en mulighet til å løse problemet, og til at de orker å ta inn over seg den forstyrrende informasjonen.

Den andre hovedveien til opptining bygger på prinsipper fra løsningsfokuserte endringstilnærminger<sup>xlvii</sup>. Disse hevder at endringsmotivasjon kan skapes ved at organisasjonens medlemmer blir *gledelig klar over* hva de kan vinne på å gjøre mer av det som allerede fungerer bra i dag, eller ved at de tar inn over seg hva de vinner på å gjøre ting på andre måter enn de gjør i dag.

### Spørsmål man kan stille for å mobilisere til kulturell endring

Hva kan gjøres for å bidra til at organisasjonens medlemmer blir smertelig klar over problemene med dagens kultur, og erkjenner at de er nødt til å utvikle nye normer, verdier og virkelighetsoppfatninger?

Hvor i organisasjonen er det allerede utviklet kulturelle mønstre som er i tråd med ønsket kultur, og som kan utvides og bygges videre på?

Hvordan kan medlemmene hjelpes til å se for seg en ønsket kultur som er annerledes enn dagens kultur, og til å ta inn over seg hva de kan få til, og hvordan de kan ha det hvis de får den ønskede kulturen til å bli til «levd» kultur?

## 2 Endringsfasen

Denne fasen dreier seg om hvordan man kan få organisasjonens medlemmer til å gå fra å være bevisst på hva som bør endres (bevisst inkompetanse), til faktisk å gjøre tingene slik man ønsker det (bevisst



kompetanse). Etter å ha gjennomgått ulike kulturelle endringstiltak som er beskrevet i litteraturen om organisasjonskultur, skal vi nå kategorisere endringstiltakene under fire ulike endringsprinsipper: målprinsippet, vanepriinsippet, konsekvensprinsippet og rollemodellprinsippet. Disse prinsippene bygger på psykologiske mekanismer for atferdsendring som har vist seg å gjelde både i hverdagslivet og på arbeidsplassen.

*A. Målprinsippet.* Dette prinsippet baserer seg på målteori, som sier at sjansen for at mennesker endrer atferd, øker hvis det formuleres klare, ambisiøse mål for atferdsendringen, og hvis man i tillegg måler i hvilken grad målene nås, og gir folk tilbakemelding om hvor de ligger an i forhold til målene som er satt<sup>xlviii</sup>. Oversatt til vår kontekst betyr det at man bør formulere et sett av konkrete mål for de kulturendringene man ønsker å gjennomføre, og å måle i hvilken grad målene nås og organisasjonens medlemmer gjennomfører det man har blitt enige om. Kulturforskerne Cameron og Quinn (2011) anbefaler at man setter en tidsfrist for når de kulturelle endringene skal ha funnet sted, og at man følger opp og sørger for jevnlig rapportering om hvordan fremdriften mot målet går. Aksiomet er «that which is measured, gets done»<sup>xlix</sup>.

*B. Vanepriinsippet.* Vanepriinsippet baserer seg på at det vi gjør ofte nok, gjerne omdannes til en vane<sup>1</sup>. Cameron og Quinn (2011) fremhever at «en endring i kulturen i siste instans er avhengig av at enkeltpersoner i organisasjonen begynner å utøve atferd som forsterker de nye kulturelle verdiene og er konsistente med dem» (s. 117). Vanepriinsippet tilsier at man bør prøve å få organisasjonens medlemmer til å gjøre nye ting eller ting på nye måter lenge og ofte nok til at de blir til «måten vi gjør tingene på hos oss», og dermed til nye kollektive vaner. Litt forenklet kan vi si at organisasjonskultur er organisasjonens kollektive vaner. For at endringen skal kunne kalles kulturell, må den imidlertid også ha påvirket måten medlemmene tenker og føler om de nye måtene å gjøre tingene på<sup>li</sup>. Det må med andre ord ha skjedd endringer i medlemmenes normer, verdier og/eller virkelighetsoppfatninger.

*C. Konsekvensprinsippet.* Konsekvensprinsippet er basert på læringspsykologi og operant betinging<sup>lii</sup> og sier at sannsynligheten for at vi gjentar en handling, påvirkes av hvilke konsekvenser handlingen etterfølges av<sup>liii</sup>. Det dreier seg med andre ord om vi straffes eller belønnes for det vi gjør. Konsekvensene kan være nedfelt i organisasjonens formelle belønningssystemer eller de kan administreres uformelt av ledere, kollegaer eller medarbeidere i organisasjonen. Man legger merke til hvem som stiger raskere enn andre i lønn eller i gradene, hvem som får anerkjennelse, hvem som får kritikk for arbeidet sitt, og hva slags typer atferd og holdninger som blir belønnet eller sanksjonert. Konsekvensprinsippet er potent for å skape atferdsendringer, hvis man systematisk vier oppmerksomhet til og belønner atferd som er i tråd med ønsket kultur, i tillegg til at man like systematisk sanksjonerer atferd som går på tvers av ønsket kultur.

*D. Rollemodellprinsippet.* Rollemodellprinsippet baserer seg på identifikasjonsteori, som sier at vi har en tendens til å imitere atferden, holdningene, målene og normene til mennesker vi beundrer eller identifiserer oss med<sup>liv</sup>. I tillegg viser sosial læringsteori at vi har en tendens til aktivt å lete etter rollemodeller når vi ønsker å lære oss nye ferdigheter, oppgaver og normer<sup>lv</sup>. Rollemodeller fins på

alle nivåer i en organisasjon. Det kan være formelle som uformelle statuspersoner, eller det kan være kollegaer som gjør bestemte handlinger, har en personlig stil, kompetanse eller spesielle egenskaper som vi ønsker å assosiere oss med<sup>lvi</sup>.

Ledere er per definisjon rollemodeller rett og slett fordi de har makt i organisasjonen. Jo høyere opp i hierarkiet de sitter, desto sterkere rollemodeller vil de gjerne være<sup>lvii</sup>. Makten kommer dels fra den formelle posisjon de har som ledere, dels fra det faktum at de ofte tillegges spesiell ekspertise og har tilgang til viktig informasjon, og at de har mulighet for å belønne og straffe medarbeiderne. I tillegg vil mange ledere inneha det som kalles referansemakt eller uformell status, ved at andre liker måten deres å være på og har lyst til å identifisere seg med dem<sup>lviii</sup>. I posisjonen som leder vil derfor ens handlinger og «ikke-handlinger» ha en særlig sterk symbolverdi for de underordnede.

Anvendelse av rollemodellprinsippet i kulturendring tilsier at organisasjonens ledere er villige til å se seg i speilet og vurdere i hvilken grad deres egen atferd er i tråd med ønsket kultur. Dette kan være utfordrende å få til, dels fordi ledere (og folk flest) ofte ikke er bevisste på hvilke signaler de sender ut gjennom sin atferd<sup>lix</sup>, dels fordi organisasjoner gjerne har utviklet defensive rutiner som gjør at man ikke sier ifra til hverandre selv om man opplever inkonsistens mellom hva kollegaer sier, og hva de faktisk gjør<sup>lx</sup>.

### 3 Stabiliseringsfasen

Stabiliseringsfasen dreier seg om å «fryse fast» de endringene man har fått til i løpet av endringsfasen, ved at medlemmene av kulturen internaliserer de nye måtene å tenke om og gjøre tingene på<sup>lxi</sup>. De beveger seg med andre ord fra bevisst kompetanse til ubevisst kompetanse, i den forstand at den nye kulturen blir automatisert og en del av medlemmenes «ryggmargsrefleks». Tre konsoliderende mekanismer er særlig trukket frem i litteraturen:

*A. Systematisk påvirkning over lang tid.* Det tar tid å vende seg til å gjøre ting på nye måter, og særlig når måten vi gjør ting på i dag, er blitt en etablert vane hos oss. Derfor vil gjerne kulturendringer ta flere år, selv om kulturer i krise eller organisasjoner som befinner seg i raskt skiftende omgivelser, sannsynligvis vil endre seg raskere<sup>lxii</sup>.

Det må altså tenkes langsiktig og systematisk. Oppmerksomheten som rettes mot de nye verdiene, konsekvensene av å etterleve dem eller ikke, og rollemodelleringen, må ikke avsluttes når «kulturdugnaden» er over. Organisasjonen må fortsette å legge vekt på de kulturtrekkene man ønsker å endre, helt til endringen er blitt en del av organisasjonens kollektive vaner.

*B. Selektiv rekruttering, omplassering og utskifting av sentrale kulturbærere.* De personene som utgjør kulturen – og særlig folk i lederposisjoner – vil prege kulturen med sine personligheter, personlige verdier, normer og virkelighetsoppfatninger<sup>lxiii</sup>. Det er gjort en rekke studier som dokumenterer betydningen av god tilpasning mellom ansattes personlige verdier og organisasjonens kultur<sup>lxiv</sup>. Spørsmålet man da må stille seg, er i hvilken grad sentrale kulturbærere i organisasjonen selv står for de verdiene, normene og virkelighetsoppfatningene som man ønsker at skal prege organisasjonen.

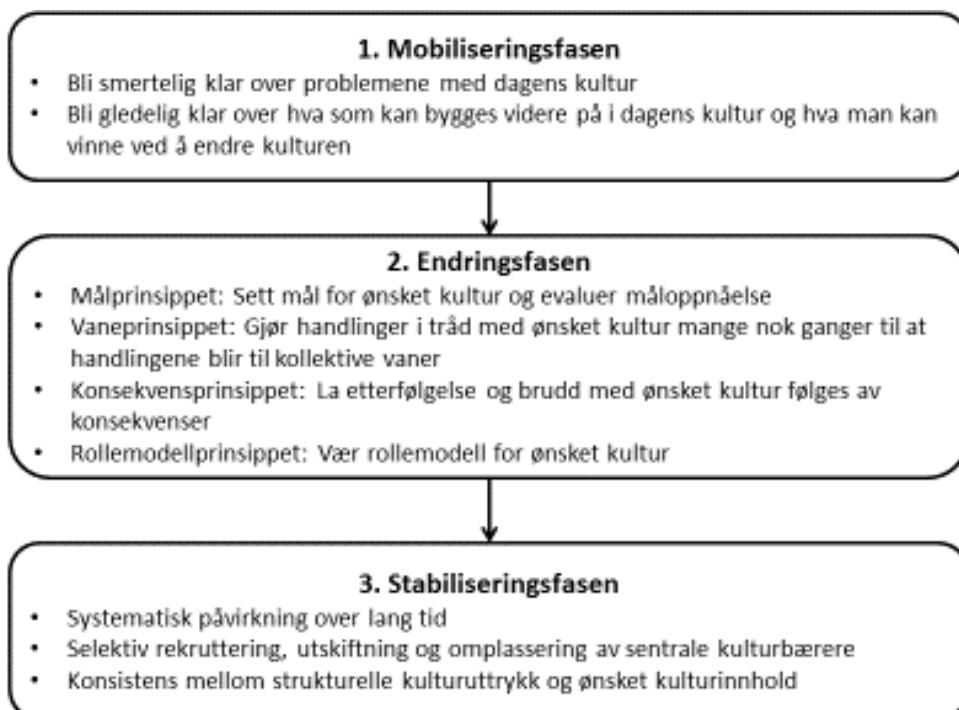
Et kraftfullt virkemiddel for å skape kulturelle endringer er å «importere» ønsket kultur gjennom selektiv rekruttering, kombinert med omplassering eller utskifting av sentrale kulturbærere som ikke står for ønsket kultur. Kotter og Heskett (1992) fant at

«den faktoren som klart skiller store, vellykkede kulturforandringer fra dem som mislykkes, er kompetent lederskap på toppen. I alle de ti casene vi studerte, begynte de store forandringene først når en person som allerede hadde en historie som dyktig leder, ble tilsatt som leder for bedriften» (s. 84, forfatterens oversettelse).

I tillegg fant de at topledere ofte skiftet ut eller omplasserte store deler av ledernivået under seg med ledere som hadde verdier som var mer i overensstemmelse med den ønskede kulturen, og at de forandret kriteriene for hvem som skulle rekrutteres, og hvem som skulle forfremmes internt.

*C. Konsistens mellom strukturelle kulturuttrykk og ønsket kulturinnhold.* Organisasjonens strukturer, systemer, rutiner, seremonier og materielle forhold er både uttrykk for hva organisasjonen vektlegger og verdsetter, samtidig som de vil være med på å forme og opprettholde den kulturen som eksisterer<sup>lxv</sup>. Typiske eksempler på strukturelle kulturuttrykk er ulike typer arbeids- og rapporteringsrutiner som har nedfelt seg i organisasjonen, ritualer og seremonier som viser hva som markeres og feires, måten organisasjonen er strukturert på, ulike typer systemer, og bygningenes utseende, måten interiøret er utformet på, og hvordan folk går kledd.

Schein (2010) hevder at man i kulturendringsprosesser bør gjennomføre en kritisk gjennomgang av organisasjonens ulike rutiner, systemer og strukturer for å undersøke i hvilken grad disse er i samsvar med eller står i motsetning til den ønskede kulturen. Systemer som står i klar motsetning til den ønskede kulturen, må forandres hvis man skal ha noe håp om at de ønskede verdiene skal begynne å leve i organisasjonen.



Vi startet dette avsnittet med å spørre om hvilke muligheter man har til å endre kulturen i en organisasjon. En måte å besvare dette spørsmålet på er å si at man ikke bare har mulighet til å endre kulturen. Organisasjonens medlemmer, og i særlig grad lederne, påvirker kulturen hele tiden – blant annet gjennom sine væremåter, hva de snakker om, og hva de vier oppmerksomhet, belønner og sanksjonerer. En kultur er altså i kontinuerlig endring. Man kan imidlertid påvirke retning og fart på denne naturlige endringsprosessen ved systematisk å anvende en eller flere av de virkemidlene og prinsippene som er beskrevet over.

### Sammendrag

- 1 Organisasjonskultur og bedriftskultur er relativt nye begreper i organisasjonspsykologien. Det var først i begynnelsen av 1980-årene at interessen for å forstå organisasjoner som kulturelle systemer skjøt fart.
- 2 Organisasjonskultur kan defineres som 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.
- 3 En organisasjon kan både betraktes som én kultur (integrasjonsperspektivet) og som en samling av subkulturer (differensieringsperspektivet). En subkultur kan defineres som 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 medlemmene i gruppen er enige om, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens unike kollektive virkelighetsoppfatning.
- 4 Organisasjonskultur kan beskrives gjennom to nivåer: kulturinnhold og kulturuttrykk. *Kulturinnholdet* er det nettverket av betydninger, meninger og modeller av og for handling som definerer innholdet i kulturen. Verdier, normer og virkelighetsoppfatninger brukes gjerne for å beskrive kulturens innhold. *Kulturuttrykkene* er synlige og ofte symbolske manifestasjoner av kulturinnholdet og blir dermed de faktiske handlingsmønstrene, objektene, strukturene, ritualene, seremoniene og symbolene som kulturinnholdet kommer til uttrykk i – og som igjen er med på å påvirke kulturinnholdet.
- 5 Kulturuttrykk kan deles inn i fire ulike typer: atferdsuttrykk (handling og uttrykte følelser), verbale uttrykk (historier og myter, samt språk og sjargong), materielle uttrykk (objekter og ting, samt fysisk struktur og arkitektur) og strukturelle uttrykk (belønnings-, karriere- og rekrutteringssystemer, samt ritualer, prosedyrer og seremonier).
- 6 Selv om sammenhengen mellom organisasjonskultur og organisasjonens prestasjoner kan være kompleks, er det et økende antall studier som indikerer at det faktisk er en slik sammenheng. Særlig har studier som tar utgangspunkt i competing values framework for å analysere organisasjonskultur, funnet sammenhenger mellom ulike kulturtyper og finansielle resultater, vekst og medarbeidertilfredshet.

- 7 Organisasjoners kultur er i kontinuerlig endring og påvirkes av medlemmene som utgjør kulturen, og de erfaringene de gjør seg sammen, arbeidsoppgavene de har, og bransjen de tilhører, samt ytre faktorer som nasjonal og lokal kultur, lover og reguleringer og kritiske hendelser i omgivelsene. Personer med høy formell eller uformell status i en organisasjon har særlige muligheter for å påvirke kulturen.
- 8 Organisasjonskulturelle endringer kan også skje mer planlagt og systematisk, ved å mobilisere organisasjonen for kulturendring, sette i verk ulike typer endringstiltak og å sørge for at disse endringene institusjonaliseres i organisasjonskulturen.

### Refleksjons- og diskusjonsspørsmål

- 1 Hvorfor er det så vanskelig å enes om en definisjon av organisasjonskultur?
- 2 Hva skiller ulike definisjoner av organisasjonskultur fra hverandre?
- 3 Hva er integrasjonsperspektivet og differensieringsperspektivet på kultur?
- 4 Hva kan stimulere til subkulturdannelse i en organisasjon?
- 5 Hva menes med kulturinnhold og kulturuttrykk?
- 6 Hva innebærer det at kulturinnhold og kulturuttrykk påvirker hverandre gjensidig?
- 7 Hva slags relasjon er det mellom bedrifters kultur og deres prestasjoner? Hvordan kan organisasjonskulturen hindre gode prestasjoner i en organisasjon? Og hvordan kan den bidra til gode prestasjoner?
- 8 Hvordan kan man gå frem for å kartlegge organisasjoners kultur?
- 9 Hvilke virkemidler eksisterer for å påvirke organisasjoners kultur?

### Erfaringsspørsmål

- 1 Hvilke subkulturer er du medlem av i din organisasjon? Hva kjennetegner disse subkulturene?
- 2 Er det noen av subkulturene i din organisasjon som har et konfliktfylt forhold til hverandre? I så fall – hvilke normer, verdier eller virkelighetsoppfatninger er det som støter mot hverandre?
- 3 Ta utgangspunkt i en organisasjon du kjenner godt. Gi eksempler på noen normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som eksisterer der, og beskriv hvordan disse kommer til uttrykk i ulike typer kulturuttrykk.
- 4 Har du noen eksempler på at normer, verdier eller virkelighetsoppfatninger fra en organisasjon du kjenner, har *hindret* organisasjonen i å prestere godt? Og motsatt – har du opplevd eksempler på normer, verdier eller virkelighetsoppfatninger som har *bidratt* til at organisasjonen presterte godt?
- 5 Har du arbeidet i en organisasjon der kulturen har endret seg over tid? Hva er det i så fall som har bevirket disse endringene? Er det noen virkemidler som har vært viktigere enn andre for å stimulere til disse endringene?
- 6 Hvordan tror du at *du* påvirker den eller de subkulturene du er medlem av i din organisasjon?

---

**Fotnotereferanser i teksten \* Gjøres om til sluttnoter? (Må renskrives og settes opp på samme måte som de andre referansene?) \***

- i Xenikou & Furnham, 2013
- ii Pettigrew, 1979
- iii Deal & Kennedy, 1982, s. 4
- iv Særlig bøkene til Schein, 1985; Hofstede, 1980; Martin, 1992 og Trice & Beyer, 1993
- v Se artikkelsamlingene til Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2000; Schneider et al., 2013; Ybema, Yanow, & Sabelis, 2011
- vi Referert i Eriksen, 1993, s. 15
- vii Trice & Beyer, 1993
- viii Definisjonen er inspirert av Van Maanen & Barley, 1985
- ix Trice & Beyer, 1993
- x Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010
- xi Argyris & Schön, 1996
- xii Schein, 2010
- xiii Cialdini & Trost, 1998; Hackman, 2002
- xiv Hackman, 2002
- xv Aadland, 1991
- xvi Schein, 2010
- xvii Hatch, 1993; Trice & Beyer, 1993
- xviii Gagliardi, 1990; Schein, 1990; Trice & Beyer, 1993
- xix Se Bang, 2011, for en utdypende diskusjon av disse kategoriene
- xx Schein, 1985; Trice & Beyer, 1993
- xxi Trice & Beyer, 1993
- xxii Gagliardi, 1990; Schein, 1985; Trice & Beyer, 1993
- xxiii Deal & Kennedy, 1982; Trice & Beyer, 1993
- xxiv Schein, 1985
- xxv Se Wilderom, Glunk & Maslowski (2000), samt Sackman (2011) for oversikter over studier av sammenhengen mellom organisasjonskultur og bedriftens prestasjoner.
- xxvi Cameron & Quinn, 2011; Quinn & Rohrbaugh, 1983
- xxvii Alvesson, 2002; Siehl & Martin, 1990
- xxviii Argyris & Schön, 1996; Schein, 2010
- xxix Se for eksempel Denison, Haaland, & Goelzer, 2003
- xxx Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003
- xxxi Martin, 1992
- xxxii Schneider, Ehrhart & Macey, 2011
- xxxiii Se Martin (2002), for en omfattende oversikt over empiriske kulturstudier som er publisert frem til år 2000.
- xxxiv For eksempel Schein, 2010
- xxxv Se Taras, 2008, for en oversikt over ulike instrumenter for kartlegging av organisasjonskultur
- xxxvi Denison, Janovics, Young, & Cho, 2006; Denison & Neale, 2000
- xxxvii Cameron & Quinn, 2011
- xxxviii O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991
- xxxix Cooke & Rousseau, 1988; Cooke & Szumal, 2000
- xl Rousseau, 1990; Tronsmo, Bang, Haukedal, & Reve, 1986

- 
- xli Se for eksempel Cameron & Quinn, 2011; Kilmann, Saxton, & Serpa, 1985; Schabracq, 2007; Schein, 2009
- xlii For eksempel Alvesson, 2002
- xliii Lewin, 1951; Schein, 1985, 1996
- xliv Sathe & Davidson, 2000
- xlv Howell, 1982
- xlvi Kotter, 1995
- xlvii de Shazer, 1985; Langslet, 1999
- xlviii Cameron & Quinn, 2011; Latham, 2003; Locke & Latham, 1990
- xlix Latham, 2003, s. 316
- l Se Duhigg (2012) sin bok «The power of habits» for en god innføring i hvordan vaner dannes, opprettholdes og kan endres
- li Schein, 2010
- lii Skinner, 1969
- liii Kazdin, 2013
- liv Ashforth, Harrison, & Corley, 2008; Gibson, 2004; Kelman, 1961; Trice & Beyer, 1993
- lv Bandura, 1977; Kagan, 1958
- lvi Jakobsen, 2003
- lvii Trice & Beyer, 1993
- lviii French & Raven, 1959
- lix Latham, 2003
- lx Argyris, 1990
- lxi Schein, 1985
- lxii Trice & Beyer, 1993
- lxiii Giberson, Resick, Dickson, Mitchelson, Randall & Clark, 2009; Kets de Vries & Miller, 1986; O'Reilly, Caldwell, Chatman, & Doerr, 2014
- lxiv Elfenbein & O'Reilly, 2007; Kristof, 1996
- lxv Berger & Luckmann, 1979; Hatch, 2000