

ORGANISATIONS- KULTUR

Af Majken Schultz

Organisationskultur er et af de begreber i organisationsteorien, som siden begyndelsen har optaget både teoretikere og praktikere. Det er gået som en rød tråd igennem kulturbegrebets historie, at det både har skabt teoretiske diskussioner og vundet stor anvendelse i praksis. Kulturbegrebet startede på mange måder som en modebølge i begyndelsen af 1980'erne, hvor der kom en sand eksplosion i interessen for organisationskultur. Begrebet gjorde det legitimt at interessere sig for en række forhold i organisationer, som de fleste mennesker havde oplevet, men som der ikke tidligere var sat ord på inden for organisations- og managementområdet. Fra de allerførste diskussioner af "vores måde at gøre tingene på" og "måden, vi gør tingene på, her hos os" fascinerede kultur igennem en afdækning af de ofte uudtalte meningsstrukturer, symboler og grundlæggende antagelser, som gennemsyrrer mange handlinger i organisationer, men som tidligere hverken var konceptualiseret eller studeret.

I den populære ledelseslitteratur startede en søgen efter stærke kulturer og en analyse af kulturledelse som konkurrencekraft, som fx i Peters og Watermans meget udbredte *In Search of Excellence* fra 1982, hvor mange af datidens største og mest indflydelsesrige amerikanske virksomheder blev set igennem en kulturel linse. I den mere forskningsorienterede litteratur var der en interesse i at forstå, hvordan kultur opstår og udvikles i samspillet mellem ledelse og medarbejdere, og hvad der skaber kulturelle forskelle i organisationer. Men i enhver henseende var kulturstudierne utrolig frigørende inden for organisationsteorien og skabte et væld af ny energi og lyst til at eksperimentere med nye forståelsesformer fra fx psykologi, antropologi, og litteraturvidenskab. Organisationer blev set som stammer forenet af værdisystemer, fælles ritualer og genkendelige symboler, og kulturbegrebet blev brugt til at vise både forsiden og bagsiden af livet i organisationer (fx Frost m.fl. 1985). Et af de gode eksempler var Peters & Waterman, som i *In Search of Excel-*

lence tegnede et glamourøst billede af den stærke kultur i Disneyland, hvorimod forskeren John Van Maanen nogle år senere gav en meget anderledes – og meget morsom – beskrivelse af hverdagen i *The Smile Factory* i Californien blandt ”boat-riders, peanut-pushers og soda-jerks” (Van Maanen 1991).

Kultur var centrum for organisationsteorien langt ind i 90’erne og er i dag cementeret som et af organisationsteoriens grundbegreber, der har en fremtrædende placering i de fleste lærebøger (nogle gode eksempler: Bakka & Fivelsdal 2010; Hatch 2006; Morgan 2006). Kulturbegrebet har siden fået stor indflydelse, også inden for andre erhvervsøkonomiske discipliner, som strategi og markedsføring og som et udgangspunkt for debatten om organisatorisk identitet. Samtidig har den voksende globalisering og udviklingen af nye former for organisering ændret forestillingerne om, hvor og hvordan en kultur udvikler sig. Hvor mange af de tidligere diskussioner studerede kultur inden for relativt stabile formelle organisationer, der kunne beskrives som lukkede systemet, så er rammerne for, hvor og hvordan kulturer kan udvikle sig, langt mere dynamiske og komplekse i åbne og mere temporære systemer (for en videre diskussion af lukkede og åbne systemer, se Scott 2003).

Siden starten af kulturstudierne i begyndelsen af 1980’erne har der været forskellige opfattelser af, hvordan kultur kan forstås, conceptualiseres og påvirkes. Det har resulteret i udviklingen af en række forskellige perspektiver på, hvordan man studerer kultur, som fx i Joanne Martins tre paradigmer (1992, 2002) og Schultz to perspektiver (1990, 1995). Derudover var den teoretiske del af kulturdebatten præget af oplevede uenigheder imellem en række toneangivende amerikanske og europæiske forskere, som bl.a. udspandt sig på konferencerne i *The Standing Group of Organizational Symbolism* (SCOS). Groft sagt, så opfattede europæerne amerikanerne som forsimplede i deres klare og systematiske kulturanalyser, men (for) indflydelsesrige; hvorimod amerikanerne så europæerne som komplekse og interessante, men (for) ideologiske og kritiske. SCOS var i løbet af 1990’erne dedikeret til kulturdiskussionen og fungerede specielt i Europa som et intellektuelt kraftcenter for debatten. Mange af de daværende danske organisationskulturforskere var faste deltagere, hvilket afspejlede sig en række lokale publikationer (fx Christensen & Molin 1983; Schultz 1990; Strandgaard Pedersen & Sørensen 1989).

De mange perspektivdiskussioner har beriget kulturfeltet, men også medvirket til, at det har været vanskeligt at holde fokus på, hvad der har været hovedbidraget fra kulturbegrebet til organisationsteorien. Nogle centrale bidrag har fokuseret mere på de interne forskelle mellem kulturtænkerne end på, hvad der er kulturbegrebets særlige indsigt (se fx Martin og Frosts opsamlingsartikel *The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance* (1996)). Kapitlet her vil fokusere på en række hovedbidrag til organisationsteorien vel vidende, at der

på flere områder har været yderligere perspektiver og kritik. Kulturbegrebets placering inden for organisationsteorien har også udviklet sig over tid, og kultur har på mange måder fået en renaissance både i relation til andre fænomener inden for organisationsteorien (se fx Weber & Dacins introduktion til særnummer af *Organization Science* 2011) og gennem sin indflydelse på ledelsespraksis.

Inspirationskilder og kontekst

Der er flere samtidige forklaringer på, hvorfor kulturbegrebet netop vandt frem inden for organisationsteorien i starten af 1980'erne. Det er på ingen måde et nyt begreb og har en lang historie inden for andre discipliner. En forklaring, som fremhæves i Hatch' analyse af kulturteoriene fra Stanford (2010) er, at interessen for kultur udspringer af amerikanernes søgen efter at forstå, hvorfor den japanske økonomi var blevet så uhyre succesrig, specielt inden for bilindustrien, der blev opfattet som rygraden i den amerikanske industri. Det er specielt afspejlet i to tidlige og meget indflydelsesrige bøger, som begge udkom i 1981, nemlig: W. Ouchis *Theory Z*, som var et bud på et japansk "Z" (ledelse igennem værdier og symboler) som en tredje vej i stedet for "Theory X" (ledelse igennem hierarki og frygt) eller "Theory Y" (ledelse igennem respekt og motivation) formuleret af McGregor i 1960; og Pascale og Athos' *The Art of Japanese Management* (1982). Japanernes succes åbnede specielt i USA for en massiv selvrefleksion, fordi det blev tydeligt, at virksomheder kunne have international konkurrenceevne og samtidig have en helt anden måde at lede og organisere sig på end den amerikanske. Koblingen imellem nationale kulturer og organisationskulturer er siden ført videre med stor indflydelse af fx G. Hofstede (først 1980, 1991). Vi ser nogle af de samme reaktioner i dag, hvor blandingen af angst for og fascination af Kina får mange vestlige virksomheder til at blive langt mere bevidst om alle de værdier om ledelse og organisering, som de tager for givet.

En anden forklaring er, at den stadig stærkere internationalisering af virksomheder skabte behov for en langt større kompleksitet i tilpasningen til lokale medarbejdere og markedsforhold. Det var ikke længere muligt at opretholde en række af de ledelsesformer, som baserede sig på meget regelrette, centraliserede og standardiserede processer og systemer. Der voksede i stedet en interesse frem for ledelses- og organiseringsformer, som var baseret på fælles værdier og symboler, og som langt mere fleksibelt kunne udvikles og tilpasses til lokale forhold. På hver deres meget forskellige måde er både de mere populistiske bidrag, som Peters & Waterman (1982) og Deal og Kennedy (1982), og Scheins langt mere akademiske *Organisationskultur og ledelse* (2000) udtryk for den samme ambition, nemlig at udvikle en analyseramme for, hvordan kultur influerer organisationers

måde at fungere på, og hvordan ledere påvirker kultur – hvad enten de er bevidste om det eller ej! Den fremvoksende internationalisering rejste også spørgsmålet om forskellige nationalkulturers indflydelse på organisationskulturen. Her fik G. Hofstede (1980, 1991) stor indflydelse igennem udviklingen af fire dimensioner til analyse af, hvad han kaldte den kollektive mentale programmering for forskellige grupper af mennesker, der i praksis blev (og stadig bliver) anvendt til sammenligning af forskellige nationale kulturer: magtdistance imellem høj og lav, graden af individualitet/kollektivitet, maskulinitet-femininitet og tolerance over for usikkerhed. Senere udviklede han en femte dimension i relation til opfattelse af tid.

En tredje forklaring udspringer af, at kulturbegrebet voksede ud af et væld af nye diskussioner inden for organisationsteorien, som alle anerkendte den betydning, som meningsgæbelse har for menneskers lyst til at arbejde, lære og (lade sig) lede. Fremvæksten af et mere fortolkningsorienteret, socialkonstruktivistisk perspektiv gennemsyrede mange områder inden for organisationsteorien, fordi der blev udviklet en erkendelse af, at menneskelig adfærd ikke kun drives af formelle eller uformelle systemer og strukturer, som hidtil havde domineret organisationsteorien (se fx Hatch 2006; Morgan 2006; Weick 2001). Det socialkonstruktivistiske perspektiv fremhæver, at mennesker både motiveres af og handler ud fra meningsdannelse – samtidig med, at de hele tiden skaber mening for sig selv og sammen med andre. I en stærkt forsimplet parallel kan man sige, at mange organisationer – forstærket af skiftet fra produktions- til service- og videnvirksomheder – kollektivt bevægede sig op i Maslows behovspyramide, hvor der var mere fokus på meningsgæbelse og selvrealisering igennem arbejdslivet. Kultur var her en af flere nye måder at se organisationer på, som udsprang af en mere langsigtet paradigmatisk udvikling inden for organisationsteorien, som også eksempelvis læringsteori (se kapitel 12) og institutionel teori (se kapitel 11) var et udtryk for. Kulturbegrebets særlige fokus var den kollektive og unikke meningsgæbelse, som manifesterer sig igennem organisationens måde at handle på, og som blev udviklet og mere eller mindre fælles inden for den enkelte organisation.

Interessen for andre kulturer, værdier og meningsdannelse førte til, at organisationsteorien – som ofte før i historien – lod sig inspirere af begreber fra andre discipliner. Jeg vil her fremhæve tre hovedinspirationer, nemlig etnografien, psykologien og semiotikken. Kulturdebatten har for det første fundet inspiration i etnografiens mere klassiske bidrag, som eksempelvis Levi-Strauss (1968) strukturorienterede antropologi, Kluckholm og Strodtbecks (1961) og Kroeber og Kluckholms (1963) bidrag om værdier i kulturer og Radcliff-Brown (1952) analyse af kulturens funktioner. Blandt de nyere tænkere inden for antropologien vil jeg specielt fremhæve inspirationen fra C. Geertz, som med sin *The Interpretation of Cultures* fra 1973 påvirkede selve forståelsen af kultur defineret som:

At mennesket er et dyr udspændt i det væv af betydninger, det selv har spundet. Jeg mener, at kulturen er selve dette væv, og at analysen af den derfor ikke skal udføres af en eksperimental videnskab, der søger efter en lov, men af en fortolkende videnskab på jagt efter mening (Geertz 1973: 5, oversat af Tom Havemann).

Geertz fik stor indflydelse på, hvordan kultur kunne studeres empirisk igennem sin insisteren på, at kulturs mening(er) og mange betydningslag bedst forstås igennem kvalitative og meget righoldige beskrivelser sammenfattet i begrebet ”thick description”. Det kan bedst oversættes som ”fortættet beskrivelse” og udspringer af etnografiens evne til at se detaljerne i hverdagslivet og udrede de mange forskellige betydninger, som udvikles og udtrykkes igennem eksempelvis ritualer, symboler og myter.

For det andet har kulturbegrebet fundet stor inspiration i både socialpsykologien og psykoanalysen (se kapitel 9). En af de store bidragydere på feltet er E. Schein fra MIT, som trækker meget eksplicit på den tidlige organisationsudvikling og interessen for, hvordan mennesker danner og udvikler sig i grupper (Bennis & Shepard 1956). Derudover har hans begrebsdannelse fundet stor inspiration i Argyris og Schons tanker om, hvordan individer lærer igennem både eksplicite og implicitte antagelser defineret som udtalte værdier, der tages for givet (Argyris & Schon 1978). Samtidig er Schein i sin grundlæggende forståelse af, hvorfor kulturer udvikler sig, stærkt inspireret af psykologien, i og med han fremhæver, at kulturen grundlæggende reducerer angsten for det ukendte og skaber en mental orden for den enkelte. I den forstand er kultur organisationens ”social order” (Schein 2010: 3), der nok er dynamisk, men udvikler sig langsomt, netop fordi kulturen udspringer af de udtalte grundlæggende antagelser om, hvordan verden hænger sammen – og dermed reducerer behov for refleksion og kritiske spørgsmål.

Endelig har en række centrale kulturbidrag fundet stor inspiration i semiotikken og symbolteorier, som udforsker, hvordan tegn får betydning, og dermed, hvordan forskellige fænomener i organisationer tillægges mening (se eksempelvis Cassirer 1953; Saussure 1966; Turner 1967). Nogle af de første anvendelser af semiotikken kom i en specialudgave i 1983 i et af tidens ledende akademiske tidsskrifter, *Administrative Science Quarterly*, hvor S. Barley lavede en detaljeret semiotisk analyse af, hvordan bedemænd skaber et meningsfuldt tegnsystem, imens finske H. Broms og H. Gahmberg anvendte semiotik til at vise, hvordan kulturer først og fremmest kommunikerer med sig selv, når de taler til andre. Sammen med en antologi om *Organizational Symbolism* redigeret af Frost, Morgan og Dandridge (1985) blev der åbnet for et nyt univers af begreber til studiet af organisationer. Sidenhen er semiotikken blevet suppleret af narrative og sym-

bolsk-orienterede forståelsesrammer, som fik stor indflydelse på de mange publikationer, der kom ud fra SCOS-konferencerne, som fx P. Gagliardis antologi om *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape* (1990). Her var den centrale diskussion, hvordan nogle ting i organisationer tillægges særlig mening, fx som statussymboler og de mange symboler på organisationers identitet, som logo, farver og æstetisk stil.

Inspirationen fra semiotikken og symbolismen var også tidligt med til at pege på et af de iboende paradokser inden for kulturfeltet, det såkaldte ”unikheds-paradoks” (se Martin m.fl. 1983). Kulturbegreber fokuserer på de unikke meningsstrukturer i den enkelte organisation, men det viser sig – ikke overraskende – at de samme meningsstrukturer genfindes i andre organisationer, så som historier om chefen, den heltmodige medarbejder og de statussymboler, som viser magt. Det har fået mange til at diskutere, hvori kulturens potentielle unikhed består. Er det den oplevede meningsstruktur? Hvor organisationsmedlemmer kan tillægge de samme historier en mening, som er anderledes end i andre organisationer – eller oplever at de gør det. Er det den kommunikerede meningsstruktur? Hvor mange organisationer bruger stor energi på at skabe netop deres twist på tidens værdier – selv om de udefra ofte ligner institutionaliserede imitationer. De fleste kulturforskere vil koncentrere sig om den oplevede meningsstruktur, fordi kulturen skal forstås på sine egne og ikke omverdenens præmisser. Men det er et paradoks, som forstærkes, når kultur bruges som udgangspunkt for virksomheden som brand eller kobles til virksomhedens identitet, fordi det her er en forventning om, at kulturen udtrykker det unikke historisk forankrede særpræg i organisationen – samtidig med, at mange organisationer på overfladen kommunikerer meget ens om sig selv. Det ses tydeligt, hvis man sammenligner de store banker med de store bryggerier. Der er store forskelle på kulturen imellem brancherne, men der er meget store ligheder inden for.

Bidrag og centrale begreber

De mange forskellige bidrag til kulturbegrebet har været udfoldet i et utal af artikler, antologier og konferencebidrag. Specielt i de tidlige år blev der udgivet et væld af mere populære bøger om organisationskultur og dens betydning for ledelse og virksomhedens performance (se fx udover de allerede nævnte Kotter & Heskett 1992; og Hampden-Turner 1992). Derimod er der kommet færre bidrag, som på et mere gennearbejdet empirisk fundament har udviklet en analyseramme for, hvordan kultur kan studeres. Jeg vil nedenfor nævne et begrænset antal bidrag, som ud fra forskellige perspektiver har givet et mere sammenhængende bidrag til en konceptualisering af kulturens centrale begreber.

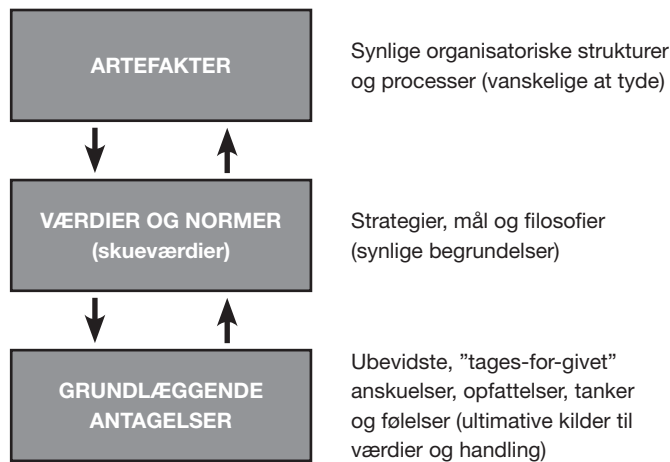
På trods af forskellene er det alligevel muligt at udpege en række fællestræk ved kulturbegrebets bidrag til organisationsteorien. Fællestrækkene kan sammenfattes i følgende spørgsmål:

- Hvordan påvirker organisationsmedlemmers værdier, meninger, oplevede betydninger og antagelser deres fortolkninger af sig selv og deres omverden?
- Hvordan udvikler organisationer over tid særlige, mere eller mindre fælles opfattelser af, hvordan verden hænger sammen, og hvordan man bør handle i den?
- Hvordan skabes, udvikles og spredes mening i organisationer, fx igennem symboler, historier, ritualer og historier?
- Hvordan kommer kulturens værdier, mening og antagelser til udtryk igennem materielle og immaterielle manifestationer?
- Hvordan udvikles kulturen og kulturelle dynamikker i takt med, at organisationen vokser?

Fællestrækkene understreger, at kultur på ingen måde kun vedrører organisationens værdier, men netop søger at forstå relationerne imellem mening/antagelser og kollektive handlemønstre og analysere, hvordan mening og handling spiller sammen med den organisatoriske materialitet. Det er der grund til at understrege, fordi organisationskultur i mange senere og populære versioner er blevet ensbetydende med de ledelsesdefinerede værdier.

Inden for de mere generelle overvejelser har der været forskellige måder at analysere kulturbegrebet på. Jeg tager udgangspunkt i bidraget fra E. Schein, fordi han har haft stor indflydelse på kulturforståelsen i både USA og Europa, men også, fordi de øvrige bidrag på mange områder kan ses som en videreudbygning og/eller kritik af Scheins analyseramme (Schein 1985/2010; Schultz 1990). Scheins udgangspunkt er, at alle organisationer udvikler en kultur – hvad enten det er en bevidst proces eller ej – og at lederes vigtigste opgave er at påvirke kultur – uanset om de er sig det bevidst eller ej. Schein har en forestilling om, at kulturen eksisterer i flere forskellige lag i organisationen, og at man er nød til at analysere alle lag for at forstå, hvordan kulturen fungerer i organisationen. Kultur defineres som:

Et mønster af grundlæggende antagelser, der er opfundet, opdaget eller udviklet af en bestemt gruppe, samtidig med at den lærer at klare sine problemer i forbindelse med eksternt tilpasning og intern integration, og som fungerer godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor bør læres til nye medlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer (Schein 2000: 16).



Figur 10.1. Scheins 3 lags-analysemodel

Hans insisteren på det dybe lag i kulturen – de grundlæggende antagelser – skal ses i forhold til, at kultur på det tidspunkt ofte kun blev forbundet med de værdier i organisation, som ledelsen havde defineret og kommunikeret. Schein understreger i stedet kulturens kollektive karakter, men tillægger samtidig kulturen en uhyre stor indflydelse på den enkeltes adfærd og emotionelle reaktioner. Samtidig manifesteres de grundlæggende antagelser som oftest igennem de forskellige øvrige lag i kulturen, nemlig de udtrykte værdier og organisationens artefakter. Hans analysemodel er sammenfattet i figur 10.1.

Schein's pointe er, at det er kulturens synlige øvre lag – artefakterne – som er det første, man møder i kulturen, hvad enten man er ny medarbejder eller kunde. De skaber et umiddelbart indtryk af kulturen, men udfordringen er at forstå, hvad artefakterne betyder for organisationen selv. I den senere udvikling af kulturbegrebet er artefakternes betydning for eksterne stakeholdere også fremhævet. Schein's definition af artefakter er blevet videreudviklet af bl.a. Schultz (1990), Martin (2002) og Jones (1996) og sammenfattet af Hatch som (2006: 189, egen oversættelse). Artefaktniveauet omfatter bl.a.:

1. Objekter:

- Kunst, design, logoer
- arkitektur udsmykning/indretning
- beklædning, stil, uniformer
- produkter, udstyr, værktøjer
- udstillinger af foto, plakater, tegneserier, personlige ting

2. Verbale udtryk:

jargon, navne, øge/kælenavne
forklaringer og hverdagsteorier
historier, myter, legender
humor og vittigheder
metaforer, slogans
taler, retorik

3. Aktiviteter:

ceremonier, ritualer, overgangsritualer
møder, seminarer, fester
kommunikationsmønstre og kanaler
traditioner, vaner, sociale rutiner
leg, spil, socialt samvær
belønning og straf

Både skabelsen, brugen og betydningen af artefakter vil skifte over tid, ligesom den samfundsmæssige kontekst påvirker, hvilke artefakter der særligt tillægges betydning. Her er eksplosionen i de sociale medier en udfordring for kulturstudierne, fordi de mange måder er langt mere usynlige i organisationen end tidligere tiders kommunikationskanaler, så som plakater, interne nyhedsbreve, ritualiseret ledelseskommunikation og snakken over kaffemaskinen. Schein opfatter artefakterne som kulturens øverste lag, som ofte er et resultat af værdier og grundlæggende antagelser, hvorimod Schultz (1990) i sin videreudvikling af analyserammen understreger, at kulturens materielle og ekspressive udtryk kan have en langt mere selvstændig indflydelse både på kulturens konstituering og udvikling (se også Alvesson & Berg 1992; Gagliardi 1990).

Det næste lag i kulturen er de udtrykte værdier, der har en normativ og reflekteret karakter. Schein fremhæver, at værdier giver svar på spørgsmål om ”hvorfor” i organisationer. De udspringer af en søge-læreproces, hvor organisationen eksperimenterer og afprøver forskellige alternative handlemuligheder. Værdierne er ifølge Schein på ingen måde opstået ud fra tilfældige modebølger, men er formuleret igennem organisationens (læs ledelsens) erfaringer med, hvad der fungerer for organisationens langsigtede overlevelse – hvad enten den er privat aktør på et kommercielt marked eller offentlig aktør i et politisk system. Schein præciserer her diskussionen af overlevelse både i forhold til intern integration og ekstern tilpasning. Det er den antagelse om, at kulturen udvikles som et responsivt system i forhold til organisationens overlevelse, som gør, at Schein karakteriseres som funktionalist (Schultz 1990). Funktionalismen kommer også til udtryk i opfattelsen af kulturens dybeste lag – kernen af de grundlæggende antagelser

– som er en cementering af de værdier, som har vist sig at virke over tid og derfor ofte tages for givet af medlemmerne i organisationen. Schein sammenfatter relationerne imellem de grundlæggende antagelser som kulturens paradigme: det er det helt essentielle udtryk for kulturen, som genfindes i det mere populære udtryk om ”kulturens DNA”.

Den funktionalistiske kulturforståelse indebærer derfor, at kulturen alt andet lige er udtryk for værdier og antagelser, der har fungeret i fortiden. De vil hele tiden udvikle sig i takt med, at organisationens kontekst ændrer sig – om end det ifølge Schein er en langsom læreproces, fordi den kræver nye erfaringer. Scheins analyse af kulturens udvikling over tid er tæt koblet til forestillingen om vækst og udvikling. Han påpeger en række af de forudsigelige kriser, der kan opstå i kulturen i takt med, at den gennemlever forskellige vækstfaser fra entreprenørskab til gradvis professionalisering og modenhed. Men han diskuterer også risikoen for, at kulturen bliver overlevelsestruet, når der sker hastige ændringer i markedsvilkår, teknologier, organiseringsformer, fordi kulturen alt andet lige reagerer på fortidens præmisser. Her er ledelsens rolle helt afgørende. Schein peger på en række primære og sekundære ”indlejringsmekanismer”, som en ledelse kan anvende til at påvirke kulturen.

Andre har nuanceret begreberne om, hvordan kulturen udvikles, som fx Hatchs konceptualisering af den kulturelle dynamik, som udvikles i processerne imellem artefakter, symboler, værdier og grundlæggende antagelser defineret

Indlejringsmekanismer

Primære indlejringsmekanismer

- Hvad ledere retter opmærksomheden imod, måler og kontrollerer regelmæssigt
- Hvordan ledere reagerer på kritiske hændelser og organisatoriske kriser
- Hvordan ledere fordeler ressourcer
- Bevidste rollemodeller, undervisning og coaching
- Hvordan ledere fordeler belønninger og status
- Hvordan ledere rekrutterer, udvælger, forfremmer og afskediger

Sekundære indlejringsmekanismer

- Organisatorisk design og struktur
- Organisatoriske systemer og procedurer
- Ritualer i organisationer
- Design af fysiske rum, facader og bygninger
- Historier om vigtige begivenheder og personer
- Formelle statements om organisationens filosofi, værdier og spilleregler (Schein 2010: 236, egen oversættelse).

som manifestering, fortolkning, realisering og symbolisering (Hatch 1993). Her kombinerer Hatch Scheins forståelse af, hvordan de enkelte lag i kulturen spiller sammen med et fortolkningsorienteret perspektiv, hvor artefakter først bliver symboler, når de tillægges mening i kulturen. Gagliardi (1986) har ud fra et mere ledelsesmæssigt perspektiv diskuteret, hvordan kulturen løbende forandrer sig ud fra en antagelse om, at organisationer hele tiden skal ændre sig for at forblive de samme. Han viser her, hvordan forandring ofte initieres af artefakter for dernæst at påvirke og provokere værdier og antagelser. Endelig har både Schultz (1990) og Strandgaard Pedersen og Sørensen (1989) vist, at der i praksis kan være store uoverensstemmelser imellem værdier og grundlæggende antagelser. Det kan skabe troværdighedsproblemer for kulturen, men er også udtryk for, at værdier tilpasser sig hurtigere til en ny virkelighed end de grundlæggende antagelser.

I de senere udgaver af sin kulturbog åbner Schein for en stadig dybere diskussion af subkulturer, som i hans optik er forskellige kulturer, der udvikles eksempelvis inden for forskellige grupper af medarbejdere (fx ingeniører), i forskellige funktioner (fx imellem finansområdet, marketing og human resources) eller i generationer af medarbejdere. I den seneste udgave (2010) går han et skridt videre og fremhæver, at globaliseringen og den organisatoriske kompleksitet har gjort det langt vanskeligere at udvikle fælles kulturer for hele organisationen, fordi forudsætningerne for fælles og gradvis læring kun i begrænset omfang er til stede. I stedet bliver det ledelsens opgave at etablere ”kulturelle øer”, hvor man arbejder bevidst på at udvikle en kulturel fælles forståelse på trods af forskelligheder i deltagernes kulturelle udgangspunkt (som forskellig nationalitet, uddannelse og arbejds erfaring).

Schein nærmer sig her nogle af de problemstillinger, som han tidligere er blevet skarpt kritiseret for at udelade, fordi han først og fremmest har konceptualiseret kultur som et *fælles sæt* af grundlæggende antagelser. En af hans kritikere

Perspektiv	Integration	Differentiering	Framentering
Orientering imod konsensus	Konsensus i hele organisationen	Konsensus inden for subkulturer	Flerhed af opfattelser. Ingen konsensus
Relation imellem kulturelle Manifestationer	Konsistens	Inkonsistens	Kompleksitet – hverken konsistens eller inkonsistens
Orientering imod tvetydighed	Ekskluderet	Kanaliseres uden for subkulturer	Fokus
Metaforer	Monolit, hologram, klarhed i junglen	Øer af klarhed imellem uklarhed	Netværk, jungle

Tabel 10.1. Tre perspektiver på kultur (kilde: Martin 1992)

har været Joanne Martin, som har påpeget, at han er integrationstænker. Hun har i stedet udviklet følgende tre perspektiver på kultur, der alle har relevans for analysen af kulturen og kulturudvikling (1992, 2002):

Selve analyserammen har fundet begrænset anvendelse, men opdelingen i de tre perspektiver har influeret kulturdebatten meget, fordi de har været med til at vise begrænsningerne ved kun at fokusere på den fælles, integrerede kultur. Der er mange andre bidrag, som også har fremhævet betydningen af subkulturer sammenfattet i differentieringsperspektivet (som for eksempel Gregory 1983; Van Maanen 1991), men Martin har sammen med D. Meyerson (1987) specielt betonet kulturens iboende tvetydighed, hvor kulturen opfattes langt mere individuelt og fragmenteret. Ud fra den kulturelle analyseramme skelner de imellem handlings-tvetydighed, hvor der er afstand eller uklarhed imellem organisationens værdier og handlinger; symbolsk tvetydighed, hvor organisationens værdier, ikke afspejles i de kulturelle former; og ideologisk tvetydighed, hvor organisationens forskellige værdimæssige temaer ikke hænger sammen. Mange kritikere af den manglende konsekvens i værdibaseret ledelse og corporate branding vil kunne genkende en række af de tvetydigheder eller Gaps, hvor der ikke er sammenhæng imellem ord og handling – eller imellem de enkelte ord (se Hatch & Schultz 2008). Schein har repliceret, at der er masser af tvetydighed i organisationer, men at det ikke er det centrale i kulturbegrebet. Interessen for kulturens fragmentering og en forståelse af de ”tavse” sider i kulturen blev videreført i mange af de postmoderne bidrag til kulturfeltet, hvor kulturens dominerende sider blev dekonstrueret (fx Martin 1990; Rosen 1985; Molin & Schultz 1989). Senere har critical managementstudies videreført mange af kritikpunkterne og fremhævet de manipulerende og kontrollerende sider af kulturen i forhold til medarbejdere (se kapitel 16).

De tre perspektiver tematiserer først og fremmest, i hvilket omfang kulturen er delt imellem de forskellige medarbejdergrupper og imellem ledelse og medarbejdere. De gør op med forestillingen om kultur som et stabilt og konsistent mønster af artefakter, værdier og antagelser (Schein 2010) eller værdier, praksisser og kulturelle former (Martin 1992). Martins fragmenteringsperspektiv åbner op for en diskussion af kulturens tvetydighed forstået på den måde, at meningsdannelsen kan være både kompleks og mangfoldig blandt organisationens medlemmer. Den kulturelle kompleksitet er også blevet konceptualiseret ud fra et ledelsesperspektiv af Cameron og Quinn (2011) i, hvad de har kaldt ”de konkurrerende værdiers analyseramme”. Her tager de udgangspunkt i, at organisationskulturen ofte rummer meget modsatrettede værdier og at den konkrete kultur ofte er en afbalancering af forskellige paradoksale værdier, som fx både centralisering og decentralisering, både moderne og traditionel (ibid.). Hampden-Turner (1992) har også påpeget, at kultur meget ofte udvikles ud fra de dilemmaer, som

organisationer står over for. Ideen om konkurrerende værdier har siden dannet grobund for studier, som kvantificerer sammenhængen imellem afbalanceringen af forskellige værdier og organisationens præstationsevne (se fx Hartnell m.fl. 2011). Søgen efter en balance imellem kulturens dilemmaer ses fx hos Carlsberg Gruppen, som i sin formulering af en "GloCal" kultur understreger, at kulturen både er global og lokal.

En alternativ opfattelse af organisationskultur findes i et mere fortolkningsorienteret og symbolsk perspektiv. Set ud fra det perspektiv, deler de forskellige bidrag, der er diskuteret ovenfor, antagelsen om, at kulturen kan kortlægges som et mønster eller ikke-mønster, og at det enkelte kulturelle fænomen i sig selv har en entydig mening. De antagelser deles ikke af den fortolkningsorienterede, socialkonstruktivistiske og symbolske forståelse af kultur, som i stedet for tager udgangspunkt i, at det enkelte kulturelle fænomen kan tillægges en mangfoldighed af forskellige betydninger. Hvad der er statussymbol for den ene, kan være udtryk for arrogance og grådighed for den anden, ligesom de kan skifte over tid. Eksempelvis er der stor forskel på, hvad der var accepterede statussymboler før og efter finanskrisen i 2008. Før 2008 var store biler, nålestribe jakkesæt og fine kontorer velansete statussymboler i bankerne, mens de efter 2008 blev forvandlet symboler på den finansielle sektors grådighed og manglende respekt for kunderne.

Det er et væsentligt udgangspunkt for definitionen af symboler, at det samme symbol kan tillægges mange forskellige betydninger og derfor i sig selv udtrykker en kulturel mangetydighed (for en nærmere diskussion af symboler se Cohen 1985; Pondy m.fl. 1983, Schultz 1990). Kultur opfattes ikke som et statisk mønster af fænomener, der kan kortlægges, men som en løbende konstruktion af meningsdannelser, der hele tiden er under udvikling. Det er ikke muligt på forhånd at antage, at værdier altid er dybere og mere afgørende for kulturen end forskellige former for artefakter, fordi det er langt mere specifikt for den enkelte organisation, hvilke aspekter af kulturen der har betydning for de daglige handlinger. Som fremhævet af Schultz (1990) i hendes udvikling af et symbolsk perspektiv, så kan der udvikles betydningsbærende relationer imellem artefakter som fx ritualer og historier, der har langt større indflydelse på organisationsmedlemmernes daglige handlinger end værdier, der er proklameret af ledelsen.

Et fortolkningsorienteret perspektiv deler således antagelsen om, at meningsdannelsen påvirker den måde, organisationer handler på, men tager udgangspunkt i, at meningsdannelsen er mere omskiftelig og flertydig. Derudover har inspirationen fra hermeneutikken inspireret til studier af, hvordan kulturens forskellige betydninger ændres, udvikles eller oplagres over tid. Derfor har et fortolkningsorienteret perspektiv heller ikke en fast forestilling om, hvordan organisationskulturer udvikler sig over tid, men anerkender selvfølgelig vigtigheden af

ændringer i organisationens kontekst. Her er fokus, hvordan organisationsmedlemmer fortolker deres omverden, og hvordan deres reaktioner på omverdenens omskiftelighed influerer på kulturen. I modsætning til Schein, så er der ikke på forhånd definerede karaktertræk ved de eksterne omgivelser, som er afgørende for organisationens overlevelse, men snarere en erkendelse af, at organisationers overlevelse også udspringer af, i hvilket omfang organisationer er i stand til at opfatte og reagere på ændrede betingelser i omverdenen. Her er meget inspiration fra Karl Weick og hans konceptualisering af ”de fortolkede omgivelser” (se kapitel 13).

Organisationsforståelse og analyse

Den måde, hvorpå kultur studeres afhænger selvfølgelig både af det teoretiske perspektiv, der anlægges og den analyseramme, som anvendes. Den tidlige distinktion om, hvorvidt organisationer ”har” kultur, eller om organisationer ”er” kultur, har påvirket diskussionerne om kultur og organisationsforståelsen og skabt i en lang periode en næsten ideologisk opdeling af feltet (se fx Smircich 1983; Smircich & Calas 1989). Med tiden er fronterne blevet mere opblødt, og indflydelsen fra andre områder, som postmodernismen, kritiske studier og senere institutionel teori, organisatorisk identitet og corporate branding, har været med til at udvikle en bredere forståelse af, hvilken organisationsforståelse der kan kædes sammen med kultur.

Inden for traditionen om at organisationer ”har” kultur, har der været adskillige forsøg på at kvantificere kultur og estimere sammenhænge imellem kultur og organisatorisk performance, som fx udviklet af Cameron & Quinn (2011) Kotter og Heskett. (1992). Enkelte har som Denison & Mishra (1995) analyseret sammenhænge imellem kultur og effektivitet ud fra meget store data-samples. Der har ikke udkrystalliseret sig en dominerende forståelse af, *hvilken* kultur der bidrager til effektivitet, fordi det afhænger af for mange forskellige eksterne og interne forhold. Men der er megen dokumentation for, at kulturen har stor indflydelse på organisationens performance, og at ledelsen har en vigtig rolle at spille.

Hovedparten af kulturstudierne har taget udgangspunkt i varianter af, at organisationer ”er” kultur og anvendt kvalitative metoder til at opnå den ”fortættede beskrivelse”, som specielt er fremhævet i etnografisk inspirerede kulturanalyser. Derudover har langt størstedelen af de bidrag, som bragte kultur ind i organisationsteorien, taget udgangspunkt i kvalitative casestudier, hvad enten det var Peters & Waterman, som anvendte mange forskellige cases; Schein, som sammenlignede kulturerne i daværende DEC og Ciba-Geiga, eller Martin, som anvendte synonymcasen OXCO til at illustrere brugen af sine tre perspektiver.

Det samme gælder Schultz, som anvender den samme offentlige organisation til at illustrere forskellene imellem et funktionalistisk og et symbolsk-fortolkningsorienteret perspektiv. I alle tilfældene er ambitionen at vise, at kulturen i den samme organisation kan studeres ud fra forskellige perspektiver. I enkelte tilfælde har flere forskere studeret kulturen i den samme organisation, som Kunda (1992), der i bogen *Engineering Culture* udarbejdede en langt mere etnografisk inspireret kulturanalyse af DEC end den, som fremgår af Scheins analyse. Her var fokus på kulturen, som den voksede frem og udspillede sig imellem medarbejderne, imens Scheins kulturanalyse havde fokus på, hvordan kulturen udvikles og opleves ud fra ledelsens synspunkt. De forskellige teoretiske perspektiver, der kan anlægges på organisationer, påvirker derfor også kulturanalysen, ligesom fokuseringen på ledelse, mellemledere, medarbejdere – eller hele organisationen og alle dens forskellige *stakeholdere* – nødvendigvis også påvirker indholdet i kulturanalysen.

Grunden til, at kulturbegrebet for alvor har fornyet organisationsteorien, er, at kulturbegrebet har trukket nye fænomener frem i lyset og sat dem ind i en konceptuel sammenhæng. Fra at være mere enkeltstående iagttagelser inden for arkitektur, retorik, strategi og uformel organisering, så pegede kulturbegrebet på relevansen af at inddrage den mening, som de forskellige fænomener blev tillagt af organisationens ledelse og medarbejdere; og betydningen af alle de forhold, som efter et stykke tid tages for givet i organisationer. Det udvidede grænserne for organisationsforståelsen ved at inkludere langt flere fænomener i konstitueringen af, hvad der skaber en organisation.

Interessen for artefakter og symboler åbnede for nye former for dataindsamling i organisationsanalyser, fordi observationer af adfærd blev kombineret med en langt større æstetisk opmærksomhed, hvor forskere begyndte at anvende foto, grundlæggende metaforer og symbolske universer for at beskrive, hvad Gagliardi i sin antologi kaldte ”udsigten over virksomhedens landskab” (1990, egen oversættelse), se også Alvesson & Berg 1992; Strati 1999). Andre gennemførte detaljerede beskrivelser af forskellige ritualer i organisationer (fx Trice & Beyer, 1984, 1993) og påpegede dramatiseringen, som udvikles igennem ritualer (Rosen 1985), så som velkomst- og afskedsritualer, møderitualer og måden, man fejrer sig selv på i organisationer. Schultz så ritualer som en måde, hvorpå kulturen skabte overgange imellem de forskellige symbolske arenaer i organisationen (Schultz 1991). Endelig skabte interessen for kulturens sproglige udtryk en stor sensitivitet over for organisationsmedlemmerne særlige sprogformer, hvor alt fra historier, myter og hverdagsforklaringer blev taget alvorligt som en del af organisationsforståelsen. I forlængelse af de forskellige perspektiver på kultur er der forskel på, hvilken rolle artefakter og symboler tillægges. Hvor Schein opfatter dem som udtryk for kulturens overflade, der må forklares igennem en forståelse af de dybere lag i kulturen, så er betydningen inden et symbolsk perspektiv langt

mere åben, og der er en større interesse for den eller de meningsstrukturer, som udvikles i relationerne imellem symbolerne (se Schultz 1990; Pondy m.fl. 1983).

Uanset kulturperspektiv så opfattes kulturen som værende rodfæstet i organisationsmedlemmernes handlinger og koblingerne imellem den oplevede betydning og organisationens handlinger. Det ideelle kulturstudie blev ofte konceptualiseret som ”feltarbejde” – stærkt inspireret af etnografien – hvor forskeren kun iført tandbørste og kuffert lever med de indfødte i måneder eller år for derigennem at kunne forstå deres kultur og deres koder (se fx Geertz 1973, 1983; Clifford & Marcus 1986). I praksis blev kulturstudierne ofte forskellige mere kortvarige studier, hvor forskerne efter bedste evne – og mulighed – kombinerede observation af handlinger med interview af organisationsmedlemmerne. Derudover lagde både Schein og Martins analyserammer op til, at organisationens handlinger også sættes i relation til formulering af værdier og virksomhedens ledelsesdrevne kommunikation. Interessen for subkulturer, multikulturelle team og senest kulturelle ”øer” har også påvirket kulturstudierne, fordi de har skærpet opmærksomheden for den organisatoriske placering af informanter mv.

Inspirationen fra etnografien påvirkede ikke alene studiet af kultur, men åbnede også for en nytænkning af, hvordan kvalitative studier bearbejdes og fortælles – ”the writing of culture”. Specielt Van Maanens bog *Tales of the Field* (1988/2011) åbnede for, at kulturstudier ikke alene kan udtrykkes igennem den klassiske videnskabelige realistiske genre inden for samfundsvidenskaberne, men måske bedre kommer til udtryk andre fortælleformer. Han fremhævede den ”bekendende genre” som særligt anvendt inden for etnografiske studier, hvor det er forskerens bekendelser fra at have været til stede i kulturen, der skaber fortællingens subjektivt forankrede troværdighed. Som et tredje alternativ introducerede Van Maanen den ”impressionistiske genre”, der med brug af narrative dramatisering fortæller om, hvad der sker i kulturen – imens det sker. Udviklingen af forskellige genrer inden for kulturstudierne var led i en større debat om relevansen i sondringen imellem ”fact” og ”fiction”, som igen skabte mange diskussioner om forskerens rolle i kulturstudierne, netop fordi forskeren ideelt set skulle leve i kulturen – men i praksis ofte blev den distancerede forsker.

Videreudvikling og betydning

Kulturbegrebet havde en meget fremtrædende rolle i organisationsteorien indtil omkring midten af 1990’erne, hvor andre begreber blev mere dominerende i forskningsmiljøerne. Kulturbegrebet vandt indpas som et klassisk og uhyre centralt begreb inden for organisationsteorien på samme niveau som ”organisationsstruktur” og ”organisatorisk proces”, som for eksempel formuleret i lærebogen

af Bakka & Fivelsdal (2010); og det blev en officiel del af ledelsessproget i danske virksomheder. Men selv om kultur som selvstændigt begreb ikke længere er i centrum for nyudviklingen i organisationsteorien betyder på ingen måde, at kultur ikke er relevant og ikke er blevet videreudviklet. Men det er typisk sket i relation til andre begreber inden for organisationsteorien og i samspil med andre discipliner. Jeg vil her specielt fremhæve tre områder, hvor kultur er blevet videreudviklet inden for organisationsteorien.

Det ene er i relationen til organisatorisk identitet, som er et andet og senere begreb inden for organisationsteorien (se kapitel 29). Forskelle og ligheder imellem kultur og identitet er i sig selv en diskussion, men kultur er først og fremmest blevet udviklet som kontekstualisering af identitet, fordi kulturen danner udgangspunktet for den langt mere selvrefleksive identitet om, hvem vi er i modsætning til kulturens fokus på ”vores måde at gøre tingene på” (se fx Gioia 2012; Hatch & Schultz 2002, 2010; Pratt 2012). Organisatorisk identitet blev for alvor introduceret i organisationsteorien af Albert og Whetten i 1985 gennem interessen for organisationens selvforståelse, men har i lighed med kulturbegrebet en lang teoretisk historie uden for organisationsteorien (se fx introduktion i Kenny m.fl. 2011). Identitet blev her defineret som, hvad der opleves som de centrale, distinkte og vedvarende træk ved ”hvem vi er” og ”hvad vi står for” som organisation. Identitet har stærkere fokus på de reflekterede og bevidste forestillinger om, hvem organisationen er, og ligger i den forstand tættere på kulturens værdier end de grundlæggende antagelser. Men de processer, der skaber og udvikler identitet, er mere komplekse, fordi identitet grundlæggende er et relationelt begreb, der udvikles i samspillet imellem, hvordan organisationen ser sig selv, og hvordan den ser sig selv igennem andres øjne, dvs. forskellige *stakeholdere* (se fx Hatch & Schultz 2008). Nogle studier af organisatorisk identitet har bevæget sig i en strategisk retning med interesse for, hvordan organisationer udtrykker, genfortolker eller redefinerer deres identitet over tid, som fx Ravasi og Schultz’ (2006) studier af Bang & Olufsens gentagne nyfortolkninger af deres identitet. Et andet empirisk studie af LEGO Gruppen viser, hvordan virksomheden trækker identitetskonstruktioner fra historien ind i nutiden med henblik på at redefinere identiteten for fremtiden (Schultz & Hernes 2013).

Nogle forskere har kritiseret, at det nyere felt om organisatorisk identitet på mange måder har ignoreret kultur og i et vist omfang har genopfundet fænomener, som allerede har været studeret som kultur (se fx Ravasi & Schultz 2006). Omvendt har identitetsbegrebet medvirket til at åbne kulturstudierne for relationerne til omverdenen. Hvor kulturstudierne oprindeligt var inspireret af billedet af den etnografiske tropeø og relationerne imellem høvdingen og stammens medlemmer (læs: ledelse og medarbejdere), så udspringer identitet af relationerne imellem organisation og omverden. Det har åbnet for en videre

forståelse af kulturens indflydelse på, hvordan identitet formuleres og udvikles i relationerne til de fortolkede omverden, men også, hvordan reaktionerne fra omverdenen indoptages og fortolkes i kulturen. Relationerne imellem kultur og identitet i forholdet til omverdenen er blevet videreudviklet inden for feltet om virksomheden som *brand* eller *corporate branding*, hvor begrebet om image(s), som stammer fra markedsføring, bruges til at sammenfatte de opfattelser, som forskellige *stakeholdere* i omverdenen har af organisationen (Balmer & Greyser 2003; Hatch & Schultz 2002, 2010). Tilsammen har det dannet grundlag for udviklingen af en analyseramme for virksomheden som brand forankret i organisationens kultur. Andre har specielt taget udgangspunkt i betydningen af kulturens værdier for branding og studeret de kulturelle koder, som udvikles i relation til *brands* blandt både forbrugere og medarbejdere (fx Schroeder & Salzer-Mörling 2006).

Et andet område er opbruddet i organisationers grænser, hvor kultur får en forstærket relevans i udviklingen af nye organisationsformer. De optræder i mange forskellige skikkelser, men det er et fællestræk, at kulturens rolle både som værdibærende sammenhængskraft og kilde til værdikonflikter bliver mere fremtrædende. Kultur har eksempelvis været meget diskuteret i forhold til nye strukturelle konstruktioner, som fusioner (se fx Zaheer m.fl. 2003; Vaara & Søderberg 2003), hvor organisationer med mere eller mindre forskellige kulturer indgår i en ny fælles struktur. En af pointerne har her været, at kulturforskellene ofte uddybes igennem fusionsprocessen og mødet med "de andre". Et andet område er udviklingen af nye organiseringsformer som følge af øget globalisering (Søderberg & Zølner 2012; Vaara m.fl. 2012). Her uddybes samspillet imellem organisationskultur og national kultur, fordi stadig flere fusioner finder sted over landegrænserne. Studier af relationerne imellem forskellige former for kultur, hvad enten den er forankret i nationer, brancher eller enkelte organisationer, er vokset i takt med globaliseringen, og der har udviklet sig et nyt fagområde omkring interkulturel ledelse (se fx Schneider & Barsoux 2003; Trompenaas & Hampden-Turner 1998), hvor mange af de principielle diskussioner om organisationskultur videreudvikles med den øgede kompleksitet, som globaliseringen indebærer. På et helt andet område har kultur også fået øget relevans, nemlig i udviklingen af de stadig mere aktive forbrugerfællesskaber eller *brand communities* (Muniz & O'Guinn 2001), hvor der udvikles en kultur imellem forbrugere i relation til et brand eller en ide. Her er vokset en fornyet interesse frem for de ritualer og den diskurs, som udvikles i dialogen imellem forbrugerne, og som igen påvirker samspillet med virksomheden og dens kultur.

Et tredje område, hvor organisationskulturbegrebet er blevet videreudviklet, er i relation til meningsstrukturer på andre analyseniveauer. Det er inden for organisationsteorien konceptualiseret af institutionel teori. På mange måder har kulturbegrebet og begrebet om institutioner meget forskelligt fokus. Mens

kulturbegrebet fokuserer på udviklingen af unikke meningsstrukturer i organisationer, så retter institutionsbegrebet opmærksomheden imod, hvordan meningsstrukturer og symbolske udtryk spredes og imiteres imellem organisationer (se kapitel 11). Ikke desto mindre har der igennem de senere år været en voksende diskussion af de mere systematiske relationer imellem kultur og institutioner (fx Strandgaard Pedersen & Dobbin 2006), som senest er kommet til udtryk i et særnummer af *Journal of Management Inquiry* (Aten m.fl. 2012), hvor en række forskellige forskere med baggrund i både institutionel teori og kulturstudier peger på behovet for at videreudvikle relationerne imellem kultur og institutionel teori. Med et voksende fokus på, hvordan nye institutioner opstår igennem institutionelt entreprenørskab, får kulturen en stadig større rolle, fordi kulturen i enkelte organisationer danner grobund for nye institutioner. Kulturen og deres ledere i virksomheder som Apple, Skype og Google har været med til at forme samfundsmæssige institutioner langt mere end nationale institutioner. Samtidig fungerer kulturen på mange måder som filter i oversættelsen af institutionelle pres for konformitet i forhold til den enkelte institution (se fx Schultz 2012). Endelig er der en stor diskussion om materiel kultur, brand kultur og samfundskultur, som også stiller nye spørgsmål til organisationskulturbegrebet, og hvor kulturbegrebets forståelse for symboler, myter og meningsstrukturer kan bidrage (se fx Holt 2010; McCracken 2005).

Hvis man går videre til andre discipliner som strategi, markedsføring, virksomhedshistorie og sociologi, så åbner der sig et væld af flere områder, hvor organisationskulturbegrebet kan videreudvikles. Det hænger selvfølgelig sammen med begrebets oprindelige udgangspunkt: Kulturbegrebet interesserer sig for nogle af de fundamentale relationer og sociale konstruktioner, som opstår imellem mennesker, der under en eller anden form interagerer regelmæssigt. Det behøver ikke at betyde, at der udvikler sig faste regler for den måde, man interagerer på, men det betyder, at der er mulighed for at mennesker udvikler relationer, som er meningsfulde i deres øjne, og som påvirker deres daglige handlinger. Udviklingen i kulturbegrebet har vist, at organisationers grænser har flyttet sig, ligesom organisationer i dag har langt mere dialog med deres omverden. Tilsammen har de skabt en langt mere temporær og kompleks organisationsforståelse, hvor mange organisationer som en modvægt også begynder at interessere sig mere for deres oprindelige kultur.

Kulturbegrebet gik sin sejrsgang i organisationsteorien, fordi det blev opfattet som en ny måde at lede på. For nogle blev kulturledelse udviklet til en selvstændig disciplin som fx værdibaseret ledelse og skabelse af performance kultur. Andre insisterede på, at kultur er et perspektiv, der kan anlægges på alle former for ledelse, og at al ledelse derfor *også* er kulturledelse. Den distinktion er fortsat relevant, fordi kulturledelse fortsat opfattes og anvendes meget forskelligt i orga-

nisationer. Nogen organisationer indtænker konsekvent kulturen i den måde, der ledes på, og er reflektiv over for, hvordan ledelse påvirker og påvirkes af kulturen/kulturerne. I andre organisationer får kulturen sit eget liv og kan bruges til enten at legitimere ledelse eller at forklare spændinger og konflikter, der ellers synes svære at forstå (se fx kapitel 28). Den nyeste udvikling i kulturteorien har konsekvenser for kulturledelse og betyder, at feltet for kulturledelse fortsat udvikles både tid og rum.

Litteratur

- Alvesson, M. & P.O. Berg (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Argyris, C. & D. Schön (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Aten, K., J. Howard-Grenville & M. Ventresca (2012). Organizational Culture and Institutional Theory: A Conversation at the Border. *Journal of Management Inquiry*, 21(1): 94-97.
- Bakka, J.F. & E. Fivelsdal (2010). *Organisationsteori: Struktur, Kultur, Processer*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Balmer, J. & S. Greyser (red.) (2003). *Revealing the Corporation*. London: Routledge.
- Bennis, W.G. & H.A. Shepard (1956). A Theory of Group Development. *Human Relations*, 9(4): 415-437.
- Cameron, K. & R. Quinn (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. New York: John Wiley.
- Cassirer, E. (1953). *The Philosophy of Symbolic Forms*. New Haven: Yale University Press.
- Christensen, S. & J. Molin (1983). *Organisationskulturer*. København: Akademisk Forlag.
- Clifford, J. & G. Marcus (1986). *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography*. Berkeley: The University of California Press.
- Cohen, A. (1985). *The Symbolic Construction of Community*. London: Tavistock Publications.
- Deal, T.E. & A. Kennedy (1982). *Corporate Cultures*. Reading: Addison Wesley.
- Denison, D.R. & A. Mishra (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2): 204-223.
- Frost, P.J., L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin (red.) (1985). *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.
- Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*, 7(2): 117-134.
- Gagliardi, P. (red.) (1990). *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.

- Geertz, C. (1983). *Local Knowledge: Further Essays in Interpretive Anthropology*. New York: Basic Books.
- Gioia, D.A. (2012). Identity as Process and Flow. I: Schultz, M., S. McGuire, A. Langley & H. Tsoukas (red.) *Constructing Identity in and around Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Gregory, K.L. (1983). Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 359-376.
- Hampden-Turner, C. (1992). *Creating Corporate Culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Hartnell, C.A, A.Y. Ou & A. Kinicki (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4): 677-694.
- Hatch, M.J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18(4): 657-693.
- Hatch, M.J. (2010). Culture Stanford's Way. *Research in the Sociology of Organizations*, 28: 71-96.
- Hatch, M.J. & A. Cunliffe (2006). *Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M.J. & M. Schultz (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8): 989-1018.
- Hatch, M.J. & M. Schultz (2008). *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity through Corporate Branding*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, D.G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Holt, D.B. (2010). *Cultural Strategy: Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands*. Oxford: Oxford University Press.
- Jones, M.O. (1996). *Studying Organizational Symbolism*. Thousand Oaks: Sage.
- Kenny, K., A. Whittle & H. Willmott (2011). *Understanding Identity & Organizations*. London: Sage.
- Kluckholm, C. & F.L. Strodtbeck (1961). *Variations in Value Orientation*. New York: Harper & Row.
- Kotter, J. & J. Heskett (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kroeber, A.L. & C. Kluckholm (1963). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Vintage.
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Culture and Control in a High-tech Organization*. Philadelphia: Temple University Press.
- Levi-Strauss, C. (1968). *Structural Anthropology*. London: The Penguin Press.
- van Maanen, J. (1991). The Smile Factory: Work at Disneyland. I: Frost, P., L. Moore, M. Louis, C. Lundberg & J. Martin (red.) *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park: Sage.

- van Maanen, J. (2011[1988]). *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Martin, J. (1990). Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations. *Organization Science*, 1(4): 1–22.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain (Foundations for Organizational Science)*. Thousand Oaks: Sage.
- Martin, J. & P. Frost (1996). The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance. I: Stewart, R., C.H. Clegg & W.R. Nord (red.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Martin, J., M. Feldman, M. Hatch & S. Sitkin (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 438–453.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McCracken, G. (2005). *Culture and Consumption*. Bloomington: Indiana University Press.
- Meyerson, D. & J. Martin (1987). Cultural Change: An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, 24(6): 623–647.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Molin, J. & M. Schultz (red.) (1989). *Kalejdoskopiske fortællinger fra en videnskabelig verden*. København: Akademisk Forlag.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Muniz, Jr., A.M. & T.C. O’Guinn (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4): 412–432.
- Pascale, R., A. Tanner & G. Anthony (1982). *The Art of Japanese Management*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Peters, T.J. & R.H. Waterman (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies*. Cambridge: Harper & Row.
- Pedersen, J.S. & F. Dobbin (2006). In Search of Identity and Legitimation. *American Behavioral Scientist*, 49(7): 897–907.
- Pondy, L., P. Forst, G. Morgan & T. Dandridge (red.) (1983). *Organizational Symbolism*. Greenwich: JAI Press.
- Pratt, M.G. (2012). Rethinking Identity Construction Processes in Organizations: Three Questions to Consider. I: Schultz, M., S. McGuire, A. Langley & H. Tsoukas (red.) *Constructing Identity in and around Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Radcliff-Brown, A.R. (1952). *Structures and Function in Primitive Society*. Glencoe: Free press.
- Ravasi, D. & M. Schultz (2006). Responding to Organizational Identity Threats, Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3): 433–458.

- Rosen, M. (1985). Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and Dominance. *Journal of Management*, 11(2): 31-48.
- Saussure, F. (1966). *Course in General Linguistics*. New York: McGraw Hill.
- Schein, E. (2000). *Organisationskultur og ledelse*. København: Forlaget Valmuen.
- Schneider, S. & J.L. Barsoux (2003). *Managing Across Cultures*. London: Prentice Hall.
- Schroeder, J. & M. Salzer-Mörling (red.) (2006). *Brand Culture*. London: Routledge.
- Schultz, M. (1990). *Kultur i organisationer*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Schultz, M. (2012). Relationships between Culture and Institutions: New Interdependencies in a Global World? *Journal of Management Inquiry*, 21(1): 78-83.
- Schultz, M. & T. Hernes (2013). A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organization Science*, 24(1): 1-21.
- Scott, W.R. (2003). *Organizations, Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 339-358.
- Smircich, L. & M. Calas (1989). *Organizational Culture a Critical Assessment*. I: Pedersen, J.S. & J.S. Sørensen (red.) *Organizational Cultures in Theory and Practice*. Aldershot: Avebury.
- Strati, A. (1999). *Organization and Aesthetics*. London: Sage.
- Søderberg, A.M. & M. Zølner (red.) (2012). *Global Collaboration: Intercultural Experiences and Learning*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Trice, H. & J. Beyer (1984). Studying Organizational Culture through Rites and Ceremonies. *The Academy of Management Review*, 9(4): 653-669.
- Trice, H. & J. Beyer (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood-Cliffs: Prentice Hall.
- Trompenaars, F. & C. Hampden-Turner (1998). *Ledelse over landegrænser*. København: Børsens Forlag.
- Turner, V.W. (1967). *The Forest of Symbols: Aspects of Ndembu Ritual*. Ithaca: Cornell University Press.
- Vaara, E. & A.M. Søderberg (2003). *Merging across Borders, People, Cultures and Politics*. København: Copenhagen Business School.
- Vaara, E., R. Sarala, G. Stahl & I. Björkman (2012). The Impact of Organizational and National Cultural Differences on Social Conflict and Knowledge Transfer in International Acquisitions. *Journal of Management Studies*, 49(1): 1-27.
- Weber, K. & T. Dacin (2011). The Cultural Construction of Organizational Life: Introduction to the Special Issue. *Organization Science*, 22(2): 287-298.
- Weick, K.E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Zaheer, S., M.S. Schomaker & M.E. Genc (2003). Identity Versus Culture in Mergers of Equals. *European Management Journal*, 21(2): 185-191.