



RUNE GLOMSETH er førsteamanuensis i organisasjon og ledelse ved Politihøgskolen, og arbeider med lederutdanning. Glomseth har blant annet hatt ansvar for lederutviklingsprogrammer ved Politiets sikkerhetstjeneste, Kripos og flere politidistrikter. Han er fagansvarlig for nordisk master i politiledelse, i samarbeid med Copenhagen Business School og Linnéuniversitetet og sitter i det rådgivende styret for utvikling av en mastergrad i International Security and Police Management i regi av Rotterdam Business School.

Hva er organisasjonskultur, og hvorfor bry seg med den?

ORGANISASJONSKULTUR ER et viktig tema for praktisk organisasjonsforståelse og utøvelse av lederskap. Det er også et viktig tema innenfor forskning og utdanning i organisasjons- og ledelsesteori. Kultur har betydning for alle ansatte i organisasjoner, og alle typer organisasjoner uansett sektor. Samtidig er organisasjonskultur et komplekst og krevende begrep, ikke bare fordi det blir hyppig brukt uten at det gis et definert innhold, men også fordi det finnes så mange ulike definisjoner og perspektiver på det blant organisasjonsforskerne. Det er stor enighet om at organisasjonskultur er sentralt for atferd og resultater i enhver organisasjon. Likevel er det liten enighet om hvordan begrepet skal forstås. Det samme gjelder om og hvordan ledere kan påvirke kultur.

Dette er problematisk – for uten en fornuftig definisjon og forståelse av kultur er det krevende å forstå forbindelsen mellom kultur og andre sentrale elementer i organisasjoner slik som ledelse, struktur, mål og strategier og prosesser som kommunikasjon, beslutninger, læring og endring, samhandling og ulike praksiser. Det er også problematisk å få til en effektiv og nødvendig analyse av kulturen, identifisere styrker og problemer, hva man vil ta med og bygge videre på, og hva man må endre på, og også hvordan man kan påvirke og utvikle kultur eller kulturer.

I juni i 2018 spurte jeg mine venner på Facebook og Twitter om definisjonen av organisasjonskultur. Jeg ba om deres hverdagsdefinisjon av begrepet kultur så kort som mulig med noen utfyllende kommentarer. Det kom inn 46 svar fra personer i politiet, pensjonerte politifolk og personer med variert bakgrunn i samfun-

net for øvrig. I september gjentok jeg dette. Samlet kom det inn svar fra 61 personer. Det er forskjell i alder, kjønn, utdanning, bosted og yrkestilhørighet. De totalt 61 svarene med utfyllende kommentarer ga ulike definisjoner, perspektiver og synspunkter på organisasjonskultur.

Under vil jeg bruke noen av de ulike definisjonene og perspektivene de representerer. Jeg forsøker å komme med noen synteser av innspillene jeg bruker, og kommentarer til disse.

HVA ER ORGANISASJONSKULTUR – NOEN UTVALGTE HVERDAGSDEFINISJONER

Organisasjonskultur kan defineres deskriptivt og normativt, det er viktig å skille mellom disse. En deskriptiv definisjon; den måten de ansatte arbeider på, de holdninger og verdier som preger fellesskapet og som blir tydelig når kulturen er under press eller skal/må endres. En normativ definisjon er; de holdninger, normer, verdier og systemer som bør prege et arbeidsfellesskap.

Inga Bostad

Dette er et godt utgangspunkt for diskusjonen om begrepet organisasjonskultur. Et skille mellom en deskriptiv og en normativ definisjon styrker presisjonen og dermed forståelsen av hva vi snakker om. Det første perspektivet peker på hvordan kulturen faktisk er, mens det andre peker på hvordan den burde være. Den siste definisjonen har preg av mål, håp og påbud, en slags rettesnor som i større eller mindre grad blir

etterlevd i organisasjonen. Den normative definisjonen finner vi gjerne igjen i verdidokumenter. Den deskriptive tilnærmingen retter seg mot slik kulturen faktisk er. Den deskriptive tilnærmingen inneholder et atferds-, et holdnings- og et verdielement. Vi ser da at kultur representerer et følelsesmessig rammeverk for samhandling i organisasjoner og for håndtering av oppgaver og problemer samt for interaksjon med organisasjonens omverden. Den peker også på når kultur og kulturforskjeller blir tydelig, nemlig når organisasjonen settes under press og/eller skal endres. Slik sett kan det deskriptive perspektivet her på samme måte som i definisjonen under forstås som organisasjonens hukommelse for oppgave- og problemløsning, og dermed er kulturen også et reservoar av erfaringer og minner som har utviklet seg over tid. Erfaringene brytes så ned i mindre bolker, og det knyttes mening og forståelse til disse. Slik skjer meningsskaping i organisasjoner. Kulturen blir dermed tydelige mentale kart som viser hvordan man skal navigere i det sosiale farvannet som den aktuelle organisasjonen er.

Organisasjonskultur er de uskrevne reglene og verdiene som formidles direkte og indirekte til alle nye i en organisasjon.

Jørgen Matthiasen

Kultur kan her forstås som et sosialt kontrollsystem. Kultur er i denne sammenheng en faktor som påvirker og forsterker akseptert måte å tenke og handle på i organisasjonen, der det også er sanksjoner knyttet til avvik fra de uskrevne reglene og verdiene. I denne kan vi også se at makt er en faktor som berører organisasjonskultur. Det ligger påbud og sanksjoner knyttet til denne forståelsen av organisasjonskultur. De som ikke holder seg innenfor de kulturelle rammene, vil merke ulike former for sanksjoner, både formelle og uformelle. Kanskje kan man si at kulturen som sosialt kontrollsystem inneholder et ekko av hierarkiet og den makt som knyttes til dette. Denne definisjonen viser også at kulturen formidles og læres av nye medarbeidere eller medlemmer som kommer inn i den aktuelle organisasjonen. Det kan slik koples til sosialiseringen som nye medlemmer i en organisasjon gjennomgår. De lærer og tilpasser seg de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som gjelder i denne organisasjonen. Denne definisjonen peker også mot hvordan kulturen er med på å skape og utvikle orga-

nisasjonen samtidig som den bidrar til å opprettholde det bestående.

«Slik gjør vi det her!» ... «Og det er så selvsagt at det slett ikke er sikkert vi klarer å argumentere særlig klart for hvorfor det må være sånn.» ... «Praksis, men også utvidet til tanker, synsmåter, prioriteringer m.m.»

Bent Sofus Tranøy

Kultur er i henhold til denne definisjonen et konsistent og observerbart mønster av atferd i organisasjoner. Den blir også utvidet til å omfatte tankemønstre, synsmåter og mønstre av prioriteringer. Denne forståelsen betoner at repetert atferd og vaner er kjernen i kultur. Den omfatter både en kognitiv komponent og atferdskomponent. Den viser også at kulturen kan være ubevisst, siden vi tar den for gitt og ikke nødvendigvis klarer å omtale og begrunne de ulike utslagene av den.

Organisasjonskulturen viser seg gjennom praksis i hverdagen, sånn gjør vi det her. Kulturen ligger mer eller mindre fast og er fundamentet for alt som skjer. I en ung organisasjon kan kulturen fremdeles være i spill og endre seg med omgivelsene, mens i eldre organisasjoner er den gjerne mer stabil og tilstivnet, med lite rom for kulturell endring.

Øyvind Kvalnes

Denne definisjonen samsvarer med den over, men her betones også at kultur både er fast og til en viss grad fleksibel, og at den tilpasser seg den konteksten den virker i. Denne definisjonen skiller også mellom unge og eldre organisasjoner og kulturene som virker i disse. Den påpeker også hvor grunnleggende kultur er i organisasjoner. Kulturen kan være mer eller mindre i spill. Det vil si at organisasjoner tilpasser seg sine omgivelser og de krav, forventninger og det press dette representerer, lett eller motvillig, raskt eller sakte. Kultur har slik et internt, men også et tydelig eksternt, aspekt. Den utvikles og befestes når organisasjonsmedlemmer samhandler om arbeidsoppgaver og problemløsning. Den er samtidig en funksjon av tilpasning til ulike eksterne rammebetingelser og samhandling med ulike eksterne aktører. Slik sett bør kultur ikke oppfattes som et endelig stoppested, men heller som en pågående reise eller prosess der læring og utvikling er sentralt.



Kultur blir et slags intellektuelt verktøy for å tenke og snakke om organisasjoner. Det er ikke noe objektivt bilde av organisasjonen, men mer et hjelpemiddel for å snakke om, tenke og tolke organisasjoner.

Kultur er limet i en familie, gruppe eller organisasjon som beskriver hvem vi er, hvilke holdninger vi representerer, hvilket verdigrunnlag vi har, hva vi gjør, hvordan vi gjør det, hvorfor vi gjør det, og ikke minst hvordan vi ønsker å gjøre det.

Siw Thokle

Kultur er bærer av mening. Kultur handler om den fortellingen som organisasjonens medlemmer er en del av og deler. Det er de verdier, meninger og ritualer som preger organisasjonen og understøtter fortellingen om hvem «vi» er, hva som holder «oss» sammen, hvordan dette skjer, og hvorfor vi er til. Her ligger både den felles delte meningen med og forståelsen av hvorfor «vi» i denne organisasjonen finnes. Her kan vi også finne kjernen til valg av virkemidler og prioriteringer. Kultur som lim har også en integrerende funksjon. Det holder organisasjonen og menneskene i den sammen. Noen bruker også begrepet sosialt kitt for å illustrere det samme.

Organisasjonskultur er oss.

Ola Lystad

Her er kultur en såkalt rotmetafor for organisasjon. Poenget er at organisasjonen er sosialt konstruerte og åpne systemer som tilpasser seg sine omgivelser. Menneskene møter problemer, nye kontekster og lærer å løse og beherske disse gjennom intern samhandling. Denne erfaringen blir til kultur. Kultur blir et slags intellektuelt verktøy for å tenke og snakke om organisasjoner. Det er ikke noe objektivt bilde av orga-

nisasjonen, men mer et hjelpemiddel for å snakke om, tenke og tolke organisasjoner. Her kommer også det prinsipielle skillet når det gjelder forståelsen av kultur, til uttrykk. Man snakker om at organisasjonen «er» kultur, eller at organisasjonen «har» kultur. I den siste forståelsen av kultur er den oppfattet som en variabel på samme måte som struktur, prosesser og strategi i organisasjoner. «Har»-perspektivet betrakter kultur som en av flere puslespillbiter, mens i «er»-perspektivet betraktes kulturen som selve puslespillet.

Kultur er organisasjonens rekreasjonshjem, reparasjonsarena eller immunsystem.

Rune Glomseth

Kultur er en form for beskyttelse som har utviklet seg over år gjennom håndtering av problemer og oppgaver organisasjonen har stått overfor. Det kommer nye tider, ny teknologi, nye eller endrede lover og regler, press fra forventninger, krav, kritikk og nye synspunkter, perspektiver og tanker. Organisasjonskulturen virker som beskyttelse mot bakterier og virus fra å få innpass og ødelegge kroppen på samme måte som et immunsystem. I tillegg fungerer den som et slags rekreasjonshjem der medlemmene i organisasjonen kan dele sine erfaringer og sykdomshistorier, knytte dem til tidligere erfaringer og synspunkter, og slik finne fram til en felles forståelse av årsaker til disse og ikke minst medisin mot nye sykdomsangrep, eller hvordan de skal tolke utfordringer og nye rammebetingelser. Her kan de også få reparert angrep fra utsiden og få aksept for at måten de oppfatter verden på, og måten de tenker om og løser sine oppgaver og

problemer på, er den rette. Her kan de også luften ut frustrasjoner. Dette perspektivet på kultur motvirker uriktig eller ikke akseptert tenkning. Det motvirker også at «feil» mennesker kommer inn i organisasjonen. Problemet med dette er at det representerer motstand mot endring både i tanke og atferd. Det hindrer læring og befester det bestående. Det har også effekt på hvordan nye medlemmer i organisasjonen blir tatt imot og integrert i organisasjonen.

Organisasjonskultur har mange kilder. Kulturen er i stor grad preget av kulturen som kjennetegner det samfunn vi lever i. Kulturen er heller ikke ensartet, selv om noen hovedtrekk ved den er felles i en organisasjon.

Trond Myklebust

Organisasjonskultur er skapt av og overlapper med andre kulturer. Den nasjonale kulturen har spesielt stor betydning. For norske organisasjoner vil det si at norske normer, verdier og virkelighetsoppfatninger i stor grad preger organisasjoner som finnes i Norge. Mennesker som kommer inn i organisasjoner, har åpenbart selv utviklet sine personlige holdninger, normer og verdier i familien, i skole, utdanning, gjennom den profesjonen de er en del av, i venneflokken og som medlemmer i andre organisasjoner. Dette er kultur de har med seg inn i for eksempel politiet, helsevesenet, skolen eller i enhver privat virksomhet.

Organisasjonskultur er med andre ord ikke ensartet. Den består av ulike subkulturer som kan knyttes til ulike oppgaver, avdelinger, seksjoner, kjønn, alder, utdanning og andre faktorer. Disse har åpenbart mye felles som kan forstås som en slags overordnet organisasjonskultur, men de har også elementer som åpenbart er ulike og skiller de ulike underkulturene. Dette viser et viktig praktisk og teoretisk poeng. Organisasjoner består alltid av flere kulturer. Dette er et poeng for ledere å ta med seg når de skal forstå og arbeide med kultur i sine organisasjoner.

Organisasjonskultur: Den allestedsnærværende faktoren som gjør at medarbeidere føler sterk tilhørighet og lojalitet til bedriften/organisasjonen.

Ola Dæhli

«Hvem er jeg» og «hvem er vi» er sentrale spørsmål for de fleste mennesker. Det å kunne identifisere seg

“

Organisasjoner består alltid av flere kulturer. Dette er et poeng for ledere å ta med seg når de skal forstå og arbeide med kultur i sine organisasjoner

med og føle tilhørighet til en gruppe, en profesjon, en avdeling og en organisasjon er grunnleggende. Den enkelte ansattes grad av identifikasjon med organisasjonen omfatter også spørsmål om deres sosiale identitet. Vi ser her at det er en sammenheng og en prosess mellom egne verdier, normer og antakelser og de som preger en gruppe, profesjon, avdeling og/eller organisasjon. Her skjer det i større eller mindre grad en form for harmonisering mellom individ og organisasjon. Organisasjoner har også en form for identitet. Organisasjonsidentitet betyr også at den aktuelle organisasjonen står for noe særskilt, at den har en klar rolle, et tydelig samfunnsoppdrag, og at den slik skiller seg ut fra andre organisasjoner. Organisasjonsidentitet har kopling til organisasjonskultur. Begge begreper berører spørsmål om helhet, tilhørighet og felles forestillinger, meninger, antakelser og verdier. Både kultur og identitet er kollektive fenomener. Begge fenomenene handler også om felles forståelse og samvirke mot organisasjonens mål. Begge fenomener har også en harmoniserende og konfliktdependende effekt.

Denne gjennomgangen basert på et knippe hverdagsdefinisjoner av begrepet organisasjonskultur viser flere, men ikke alle, perspektiver. Den viser at kultur er et mangetydig og komplekst begrep. Videre viser perspektivene som er presentert og kommentert her, at det er behov for å ha et helhetlig og nyansert syn på hva organisasjonskultur er. Skal ledere forstå organisasjoner og kunne endre og utvikle dem, er det behov for inngående innsikt i begrepet organisasjonskultur. Uten en klar definisjon av hva begrepet inneholder, vil det lett bli hult og intetsigende. Hvis det betyr alt, ender det med å bety ingenting. **M**