

## Aktuelt



Rune Glomseth

Politioverbetjent og høgskolelektor (MPA) ved Politihøgskolen. Han arbeider med lederutdanning ved Politihøgskolen og i politietaten. Glomseth har blant annet hatt ansvar for lederutviklingsprogrammer ved Politiets Sikkerhetstjeneste, Kripos og flere politidistrikter.

Forrige - Innhold - Topp - Neste

## Fortellinger, småprat og kunnskapsdeling i politiet

Politiet er en kunnskapsorganisasjon. Kunnskap er en viktig innsatsfaktor for å analysere kriminalitet, vurdere aktuelle tiltak og evaluere sammenhenger mellom oppgaver og tiltak samt resultater og effekter av tiltak politiet iverksetter. Koordinering, samhandling, utvikling og deling av kunnskap blir derfor sentralt i politiet. Det finnes ulike typer kunnskap, og læring skjer på ulike måter. Erfaringslæring er en læringsform som er viktig i politiet. Småpraten i politiets kollegafellesskap bestående av historier og fortellinger skaper både yrkesnormer, identitet og læring. Disse uformelle samtalene fungerer også som filtre for tolkning av tekster, prioriteringer og beslutninger i organisasjonen.

### Kunnskapssamfunnet – «Knowledge Management»

Betegnelsen kunnskapssamfunnet beskriver dagens samfunn. Kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling er blitt stadig viktigere i de fleste virksomheter. Forskere har vært opptatt av kunnskap, kunnskapsdeling og styring av kunnskap fordi de har innsett at dette er en kritisk ressurs for alle organisasjoner når det gjelder å oppnå resultater og lykkes med endringer. Ledere har av de samme grunnene blitt stadig mer opptatt av dette temaet. Store grupper av ansatte er i økende grad bevisste sin kompetanse, bruk og utviklingen av den. «Knowledge Management» har utviklet seg som en viktig del av organisasjonsvitenskapen. Begrepet ga for øvrig 832 millioner treff på Google midt i mai 2009. Det viser omfanget.

### Betydningen av kunnskap og kompetanse i politiet

I politiet har begrepene kompetanse og kunnskap også fått sterkt innpass. Rapporten Politiet mot 2020 handler om politiets rolle i kunnskapssamfunnet. Der beskrives kunnskapsbasert politiarbeid som arbeidsfilosofi. Et helt kapittel i rapporten omhandler kompetanse i etaten. Politirølemeldingen omtaler også kunnskapsstyrt politiarbeid. I kapittel 7 påpekes det at «[e]tatens kompetanse er dens største aktivum og avgjørende for god resultatoppnåelse». I samme kapittel gis utnyttelse av kompetanse mye plass. Videre påpekes betydningen av lederkompetanse som avgjørende. Det skrives utførlig om strategisk ledelse, endringsledelse og kunnskapsledelse. Politiet kan på mange måter kalles en kompetanseintensiv virksomhet (Alvesson, 2004 i Gotvassli, 2007).

### Småprat og politifortellinger – erfaringslæring,

## sosialisering og identitetsskaping

Historiene og fortellingene har alltid vært til stede i politiet. Etter noen år i politiet kjenner de fleste til en rekke historier og fortellinger om hendelser, situasjoner, utfordringer og ikke minst løsninger. I tillegg vil ofte steder og personer være viktige faktorer i disse politifortellingene. Humor er også ofte en del av dem. Historiene og fortellingene går igjen i de fleste politimiljøer. De handler om hverdagspraksis i politiarbeid og blir fortalt av og diskutert blant kolleger. Problemer og utfordringer blir beskrevet samt hvordan disse er løst i praksis, og hvilke effekter løsningene fikk.

I fortellingene finnes mye taus kunnskap (Nordhaug, 2002 og Polanyi, 1967). Kjennetegn ved denne typen kunnskap er at den er lite synlig og vanskelig å sette ord på. Det motsatte er eksplisitt kunnskap som er mer uttalt og kanskje lettere tilgjengelig. Denne finner vi blant annet i fag- og lærebøker. Gjennom fortellinger blir imidlertid den tause kunnskapen politifolk besitter, satt ord på. På den måten blir den delvis eksplisitt, lettere tilgjengelig og reflektert over i kollegafellesskapet. Slik deles kunnskap og mentale modeller. Ved at den er knyttet til politimiljøet og formidlet av kolleger vi har tillit til, oppleves den som relevant og nyttig. Deretter benyttes kunnskapen og erfaringene av flere og kan slik skape ny praksis, nye rutiner eller ny ledelsespraksis. Vi ser at det blir en utvikling fra individuell læring til organisasjonslæring. Dette er blant annet beskrevet i den såkalte SEKI-modellen (Nonaka og Takeuchi, 1995).

Vi vet at politiet og politiets oppgaveløsning styres av en lang rekke lover, regler, planer og manualer. Den tidligere, svenske politimannen Gunnar Ekman (1999) viser dette i sin forskning. Han viser at på tross av det store antallet lover, planer og rutinebeskrivelser er det småpraten mellom politifolk på oppholdsrommet og i politibilene som virkelig betyr noe for politifolks oppfatning av hva som er viktig og riktig politiarbeid, og hvilke prioriteringer som bør gjøres knyttet til arbeidet. Småpraten fungerer som en måte å spre informasjon, erfaringer og kunnskap på. En viktig sideeffekt er at det oppstår normer som styrer de politiansattes atferd. Dette peker også Finstad-utvalget på i NOU 2009:12 Et ansvarlig politi. Tolkninger og vurderinger av utfordringer, situasjoner, oppgaver og tiltak blir ofte samlet kalt politiskjønn (se for eksempel NOU 2009:12 side 32).

På tross av det nødvendige formelle og kunnskapsmessige grunnlaget man opparbeider seg gjennom utdanninger og sertifiseringer for å gjøre en god og effektiv jobb, skal man ikke undervurdere den læringen og kunnskapsoverføringen som skjer ved hjelp av historiene fortalt av kolleger man kjenner og har tillit til. Gjennom disse skjer erfaringslæring i en uformell kontekst. Effekten er tydelig og forskningsmessig anerkjent. Vi kan her blant annet vise til Argyris og Schön (1974, 1978 og 1996) som var opptatt av å forstå profesjonell læring, læringsprosesser i organisasjoner og utviklingen av en selvkritisk og reflekterende holdning til praksis.

## Kompetanse og kunnskapsdeling i kollegafellesskapet

Begrepet kompetanse er definert på flere måter. I prosjektet Kompetanseberetningen for Norge 2003 forstås kompetanse som evne til å møte komplekse krav, situasjoner og utfordringer. Denne forståelsen av begrepet kan passe i politiet. Det sentrale er hva individene og virksomhetene får til, og dermed er det tett binding mellom kompetanse og handling eller praksis (Gotvassli, 2007).

Undersøkelser har vist (Orr, 1990 i Nyeng og Wennes, 2006) at kolleger danner fellesskap og utvikler praksis for kunnskapsutvikling og -spredning. I den direkte relasjonen og samhandlingen mellom folk som jobber i samme praksis, deles ideer og ulike oppgaveløsninger. I tillegg formes hva forfatterne kaller egenfølelse og identitet. Dette kjenner vi igjen fra politiet.

Brown og Duid (1991) og Wenger (1998 i Nyeng og Wennes, 2006) har forsket på praksisfellesskap. De fant også at historier bidro til kunnskapsutvikling, kunnskapsspredning og identitetsutvikling i arbeidsfellesskap. De omtaler historiefortellingene som en kjerneaktivitet for læring og kunnskapsdeling.

I en studie av organisasjonskulturen i Beredskapstroppen (Glomseth, 2002) var det flere interessante funn. Et av disse var at ansatte ved denne avdelingen konsekvent brukte historier om faglige utfordringer og løsninger både innenlands og utenlands for å reflektere og lære. Slik kan erfaringslæring skje. På denne måten fungerte dette både som en faktor for evaluering, refleksjon og som kunnskapsutvikling og kunnskapsspredning. I tillegg fikk det en effekt av identitetsskaping ved at de diskuterte hvordan de som ansatte ved denne spesialavdelingen kunne ha tenkt seg å løse de utfordringer som de ulike historiene rommet.

## En lekse for ledere?

Finstad-utvalget (NOU 2009:12 side 34) påpeker at kollegafellesskapet framstår som den viktigste arenaen for utvikling og befestelse av operative yrkesnormer. Det ligger etter min mening også et meget godt potensial for læring og kunnskapsdeling knyttet til småprat og fortellinger. Ekman (2004) viser at ledere kan utøve lederskap gjennom småprat eller i de uformelle samtalene. Han påpeker at ledere bør identifisere de uformelle arenaene i organisasjonen og videre danne seg en oppfatning av hvilke uformelle samtaler som pågår der. Endelig bør ledere forsøke å forstå hva disse samtalene betyr. Ekman viser at det kan ledes gjennom småpraten. Ledere bør etter hans mening delta i denne småpraten og derigjennom vinne tillit som leder. Dette innebærer en balansegang mellom å framstå som leder eller kompis. Kunsten blir å delta på de uformelle arenaene og vinne tillit som leder også der. Videre påpeker han at ledere må lede småpraten. Dette setter han i sammenheng med læring gjennom faglige samtaler mellom enkeltpersoner og ulike organisasjonsheter. Ledere bør skape slike arenaer eller faglige nettverk og slik lede læringssmåpraten. Det vil bidra til å skape og dele kunnskaper. Dette viser også Nesheim, Olsen og Velvin i en nylig publisert undersøkelse om lærerike faglige nettverk gjort i StatoilHydro (Ukeavisen Ledelse, nr. 23: 2009). Dessuten understreker Ekman at ledere kan formidle organisasjonens tekster, det vil si planer, strategier og beslutninger og annet, ved å ta dette opp og bidra til å tolke og forstå disse i de uformelle samtalene. Slik vil medarbeiderne lettere forstå hva som ligger bak tekster og beslutninger. Dette kan bety god forankring av planer og beslutninger. Dessuten gir dette lederne mulighet til å innhente ansattes reaksjoner på ulike tekster. Slik kan læring skje begge veier, og muligens vil avstanden mellom ledere og ansatte bli mindre.

Endelig viser Ekman at ledere kan lede kulturen ved å delta i og påvirke de uformelle samtalene eller småpraten. Her kan lederne formidle normer og verdier og diskutere handlinger og holdninger og slik påvirke organisasjonens kultur.

Dette er kunnskap som de fleste ledere kunne ha nytte av å kjenne og ta stilling til. Politiledere bør følgelig også forstå, delta i og derved påvirke

småpraten i sine respektive enheter. Et interessant spørsmål er hvordan dette kan systematiseres og utnyttes enda bedre i driftsenheter og politidistrikter. Et annet er hvordan politiledere kan bli mer bevisste på dette i sin ledergjerning. Her ligger trolig et potent virkemiddel for ledere.

## Litteratur

Abrahamsson, Bengt (1989). *Organisasjonsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Ahrne, Gøran og Peter Hedstrøm (1999). *Organisationer och samhälle, analytiska perspektiv*.

Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag.

Alvesson, Mats og Ivar Bjørkman (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande,*

*en studie av ett industriföretag*. Lund: Studentlitteratur.

Argyris, Chris og Schön, Donald (1974, 1978, 1996)

<http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>

Bang, Henning (1990). *Organisasjonskultur*, 2.utgave. Oslo: Tano forlag.

Bang, Henning (1998). *Organisasjonskultur i praksis, verktøy for kartlegging, utvikling og*

*endring av organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug forlag.

Bailey, William G., Victor G. Strecher, Larry T. Hoover, og Jerry L. Dowling (1995). *Occupational*

*culture, The Encyclopedia of Police Science* Second Edition. New York & London: Garland Publishing, Inc.

Bolman, Lee G. og Terrence E. Deal (1994). Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler. Oslo: Ad Notam forlag.

Brehm, John and Scott Gates (1993). Donut Shops and Speed Traps: Evaluating Models

of Supervision on Police Behavior, *American Journal of Political Science*, Vol. 37, No.

2, May 1993, p. 555{DoubleDash}581.

Brinkmann, Johannes og Thomas Hylland Eriksen, (1996). Verden som møteplass, Essays

om tverrkulturell kommunikasjon. Bergen: Fagbokforlaget.

Enehaug, Heidi og Thune, Taran (2007). Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser. AFI-rapport 1/2007.

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad (2000). Det gode arbeidsmiljø, krav og utfordringer,

Fagbokforlaget, Bergen.

Brandi, Søren og Hildebrandt, Steen (2007): Ledelse, København: Børsen forlag.

Bratton, William J. og Malinowski, Sean W. (2008). Police Performance Management in Practice: Taking COMPSTAT to the Next Level. *Policing* 2008 2(3):259-265.

Byrkjeflot, Haldor 1997: Fra styring til ledelse. Bergen: Fagbokforlaget.

Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness, Paul G. og Røvik, Kjell Arne (2004). Organisasjonsteori for offentlig sektor. Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, Wendy og John P. Crank, Bois State University (2001). *Police work and culture*

*in a nonurban setting: An ethnographic analysis, Police Quarterly* Vol. 4 No. 1, March 2001 p. 69-98, Sage Publication.

Crank, John P. (1998). Understanding Police Culture. Cincinnati. Anderson Publishing Co.

Das, Dilip K. og Jiao, Allan Y. (2005). Public order. A global perspective. New Jersey: Pearson. Prentice Hall.

Ekman, Gunnar (1999). *Från text till batong om poliser, busar och svenner*, dr.gradsavhandling, EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Ekman, Gunnar (2004). Fra prat til resultat, om lederskap i hverdagen, Abstrakt

Eriksen, Thomas Hylland (red.) (2001). *Flerkulturell forståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Eriksen, Thomas Hylland (1998). *Små steder store spørsmål, innføring i sosialantropologi*.

Oslo: Universitetsforlaget.

Fielding, Nigel (1984). Police socialization and police competence. *The British Journal of*

*Sociology*, 4/1984, London.

Filstad, Cathrine, Dean, Geoff, Fahsing, Ivar A. og Gottschalk, Petter (2007). *Newcomers' Use of Colleagues as Role Models: Research Propositions for Investigative Thinking Styles of law Enforcement Detectives*. Knowledge and Process Management, Vol. 14 No 2 pp 71-80.

Finstad, Liv (2000). *Politiblikket*. Oslo: Pax Forlag.

Fornyings- og administrasjonsdepartementet: (2008). Plattform for ledelse i staten.

Frønes, Ivar og Ragnhild Brusdal (2000). *Påsporet av den nye tid, kulturelle varsler for en*

*nær fremtid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Furnham, Adrian og Barrie Gunter (1993). Corporate Culture: Definition,

## Diagnosis

and Change, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*.

Giddens, Anthony (1997). *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur.

Glomseth, Rune og Gottschalk, Petter (2006) Organisasjonskulturen i politiets beredskapstropp

Magma. Årgang 9 Nr. 01/2006 101.

Glomseth, Rune og Gottschalk, Petter (2007). Occupational culture as determinant of criminal investigation performance: an empirical study of Norwegian police as value shop. *Int. J. Management Practice*, Vol. 2, No. 4.

Glomseth, Rune, Gottschalk, Petter og Solli-Sæther, Hans (2007) Occupational cultures as determinant of knowledge sharing and performance in police investigations. *ScienceDirect, Int. J. of the Sociology of Law*, vol. 35, pp. 96-107.

Glomseth, Rune og Gottschalk, Petter (2009). Police personell cultures: a comparative study of counter terrorist and criminal investigation units. *Criminal Justice Studies*, 22: 1, 3-15.

Gotvassli, Kjell Åge (2007). Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner. Rasjonalitet eller intuisjon og følelser? Trondheim: Tapir Akademiske forlag.

Glomseth, Rune (2002). *Organisasjonskultur, en studie av organisasjonskulturen ved Beredskapstroppen*, Oslo politidistrikt, masteroppgave ved Karlstad universitet.

Granèr, Rolf og Maria Knutsson (2000). *Etik i polisarbeid*. Lund: Studentlitteratur.

Granèr, Rolf og Maria Knutsson (2001). *Perspektiv på polisetikk*. Lund: Studentlitteratur.

Granèr, Rolf (2004). *Patruljerende polisers yrkeskultur, Lund Dissertations in Social Work*

18, Lund.

Haberfeld, M. R. (2006). *Police Leadership*. New Jersey. Pearson Prentice Hall.

Haugli, Willy (1995). *Tøffe år*. Oslo: Aschehoug.

Hellevik, Ottar (1996). *Nordmenn og det gode liv, Norsk monitor 1985-1995*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hennestad, Bjørn (2003). *Organisasjonskultur død eller levende? Tjue år med organisasjonskultur*,

*i Nordiske Organisasjonsstudier*, nr. 3 2003, Fagbokforlaget.

Hetle, Aslaug og Asbjørn Grimsmo (1990). Politiarbeid i utvikling, *Rapport 6/1990*. Oslo:

Arbeidsforskningsinstituttet.

- Hofstede, Geert (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denis Daval Ohayv og Geert Sanders (1990). *Measuring Organizational Cultures. A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly*, 35(1990) 286-316, New York.
- Hunter, Ronald D., Jacksonville State University (1999). Officer Opinions on Police Misconduct, *Journal of Contemporary Criminal Justice*, Vol. 15 No. 2, May 1999 p. 155-170, Sage Publications.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer, innføring i organisasjon og ledelse*, 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jamil, Ishtiac (2000). *Kulturteori kan kultur velges? i Baldersheim og Rose: Det kommunale laboratorium, teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jensen, Sisse S., Mønstad, Mette og Olsen, Sanne F. (2004). *Viden, ledelse og kommunikation*. Fredriksberg: Samfunnslitteratur.
- Johnsen, Erik (2006). *Ledelseslicens*. København. CAMS-Copenhagen/CBS.
- Kaufmann, Geir og Astrid (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. Bergen: Fagbokforlaget.
- Keily, Julia A. og Graham S. Peek (2002). The culture of the British police: Views of police officers, *The Service Industries Journal*, London, p. 167-183, Jan 2002.
- Krogh, Georg von, Kazuo Ichijo og Ikujiro Nonaka (2001). *Slik skapes kunnskap, hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS-forlaget.
- Larsen, Sjur (2009). *Koordineringsutfordringer i distribuerte grupper og organisasjonskontekstens rolle*. Nordiske organisasjonsstudier nr. 2-2009.
- Leo, Richard A. (1996). Criminal Law, Inside The Interrogation Room, *The Journal of Criminal Law & Criminology*, Vol. 86, No. 2, p. 266-303.
- Loyens, Kim (2009). *Occupational Culture in Policing Reviewed: A*

Comparison of Values in the Public and private Police. *Int. Journal of Public Administration*, 32: 461 {DoubleDash/} 490.

Løwendahl, Bente R. og Wenstøp, Fred (2008). *Skriv gode oppgaver*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Magma, tidsskrift for økonomi og ledelse, Fagbokforlaget,

(Bergen) og Norske Siviløkonomers Forening:

- Andersen, Svein S. og Sæther, Øyvind: Kompetansemobilisering for prestasjonsutvikling. Hvordan oppnå fremragende resultater med vanlige medarbeidere ? Nr: 1:2008

- Filstad, Cathrine: Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner, nr. 1:2008

- Grundt, Jan: Kunnskaps-organisasjoner {DoubleDash/} hva er ledelses- og styringsutfordringene?, nr 2:2006

- Hennestad: *Kan bedriftskultur ledes?* nr. 3:2004

- Hillestad: *Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere*, nr. 4:1999

- Mintzberg: *Lederens jobb: Folklore eller fakta*, nr. 2:2000

- Leavitt og March: *Organisatorisk læring*, nr. 5:1998

- Smirich og Morgan: *Lederskap: Å forvalte mening*, nr. 6:1998

Manen, John Van: *The Asshole* i Peter K. Manning og John Van Manen: *Policing: A view*

*from the street*. Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company, Inc.

Martin, Joanne (1992). *Cultures in Organizations, Three perspectives*. New York: Oxford

University Press.

Morgan, Gareth (1989). *Organisasjonsbilder, innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nesheim, Torstein, Olsen, Karen og Velvin, Marit (2009): Læreri- kke fagnettverk. Er interne fagnettverk og nettverksmøter til nytte eller er den slags bare bortkastet tid? *Ukeavisen ledelse*, nr. 29:2009.

Nordhaug, Odd (2002). *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget.

NOU (Norges offentlige utredninger) 2009:12. Et ansvarlig politi, Åpenhet, kontroll og læring.

Nyeng, Frode og Wennes, Grete (red.) (2006). *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo: Cappelen Akademiske forlag.

Polany, Michael (1967). <http://www.infed.org/thinkers/polanyi.htm>

Politidirektoratet (2008): *Overordnet personalpolitikk for politi- og lensmannsetaten 2008* {DoubleDash/} 2013.



- Politidirektoratet (2008): Politiet mot 2020, Bemanningsutvalgets rapport.
- Ott, Steven J. (1989). *The Organizational Cultural Perspective*. California: Brooks/Cole  
Publishing Company Pacific Grove.
- Rasmussen, Bente (2008). Kunnskapsorganisasjoner {DoubleDash/} postbyråkrati eller markedsstyrt? Nordiske organisasjonsstudier nr. 3 {DoubleDash/} 2008.
- Schein, Edgar H. (1994). Organisasjonskultur og ledelse, er kulturendring mulig? Oslo: Libro Forlag.
- Schein, Edgar H. (1990). *Organizational Culture, American Psychologist*.
- Schieflo, Per Morten (1998). Kultur og forandring, artikkel i *Statoil Forum* 6/1998.
- Schieflo, Per Morten (2003). Mennesker og samfunn, innføring i sosiologisk forståelse.  
Oslo: Fagbokforlaget.
- Schultz, Majken (1990). *Kultur i organisasjoner, funksjon eller symbol*. København: Handelshøyskolens  
forlag.
- Stortingsmelding nr. 22: Politireform 2000, Et tryggere samfunn.
- Stortingsmelding nr. 42 (2004-2005): Politiets rolle og oppgaver.
- Strand, Torodd (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur, 2*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørensen, Bjørg Aase og Aslaug Hetle (1985). *Oppgavemestring og arbeidsorganisasjon i politi- og lensmannsetaten*, Arbeidsforskningsinstituttet, AI-dok 15/1985, Oslo.
- Sørhaug, Tian (1996). *Om ledelse, Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thibault, Edward A., Lynch, Lawrence M. og McBride, R. Bruce (2007). *Proactive Police Management, 7*. New jersey: pearson Prentice Hall.
- Thorsvik, Jan (2001). Verdimgangfold og organisering. Refleksjon rundt formell organisasjonsstruktur  
og realisering av ulike verdier, i *Nordiske Organisasjonsstudier*, nr. 1:2001.
- Trollestad, Claes (2000). *Etikk og organisasjonskulturer, att skapa en gemensam värdegrunnlag*.  
Svenska Førlaget.
- Waldstrøm, Christian med Engelbrecht, Bent (2007). *Ledelse af netværk. Virksomhetens skulte ressource*. København: Børsens Forlag.

