



Universitetet
i Stavanger

*Hva sier forskningslitteraturen om sammenhengen mellom
organisasjonskultur og organisasjoners ytelse?*

-En litteraturstudie

MENMAS

Julie N. Schønborg

8427

Mastergradsoppgave i endringsledelse

Institutt for media- og samfunnsfag

Universitetet i Stavanger

Høst 2020

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

KANDIDATNUMMER: 8427

SEMESTER: Høst 2020

FORFATTER: Julie N. Schönborg

VEILEDER: Jan Erik Karlsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Hva sier forskningslitteraturen om sammenhengen mellom organisasjonskultur og organisasjoners ytelse? – En litteraturstudie

EMNEORD/STIKKORD:

Organisasjonskultur, organisasjonsytelse, forbindelser, sammenhenger, litteraturstudie

SIDETALL: 64

STAVANGER



05-01-2021

.....
DATO/ÅR

Sammendrag

Denne litteraturstudien undersøker sammenhengen mellom organisasjonskultur og organisasjonsytelse. Det er i faglitteraturen gitt flere fremstillinger av denne sammenhengen, men på mange ulike måter og temaene -og sammenhengene er tolket svært ulikt.

Fremstillingene av overnevnte sammenhenger er mange og varierende, og faglitteraturen fremstår som svært fragmentert på området. Denne studien har blant annet hatt som formål å se på generelle trekk ved de ulike måtene sammenhengen mellom organisasjonskultur og organisasjonsytelse har blitt behandlet innenfor den utvalgte faglitteraturen, og i neste omgang hvorvidt dette kan danne et grunnlag for en akademisk oversikt.

Det mest sentrale funnet i denne studien er at det fremstår to hovedsakelige grupperinger innen forskningen på organisasjonskultur og -ytelse, en kunnskapsmotivert og en nyttemotivert. Det er i denne studien funnet at de to grupperingene forsker på to forskjellige grunnleggende fenomen og kan derfor vanskelig sammenlignes.

Et annet viktig funn er at de to grupperingene ser ut til å finne ulike resultater, dette grunnet anvendelsen av ulike metoder, henholdsvis kvalitative versus kvantitative metoder.

Et tredje funn er at det tilsynelatende viser seg å være flere problemer med metodene som er anvendt i forskningsfeltet, og at tidligere forskning har begrenset ekstern validitet og gyldighet. Det er derfor vanskelig å kunne utlede en generell sammenheng mellom de to temaene.

Videre forskning innenfor dette feltet kan ha nytte av å komme til enighet om en felles definisjon av det grunnleggende fenomenet organisasjonskultur, og tolkningen av denne definisjonen. Det kan også være nyttig for videre forskning å standardisere metoder for måling av organisasjonsytelse.

Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært krevende, men samtidig svært nyttig og engasjerende.

Det er mange som fortjener en takk: Først og fremst går en utrolig stor takk til min far, Ernst Schønberg, for mange gode innspill, filosofiske tanker og uendelig korrekturlesing. Videre en stor takk til min bror, Simon K. Nilsen, for videre innspill og tips.

En spesiell takk til min partner, Brandon Hargreaves-Wall som har måttet vente på meg på andre siden av kloden i 4 måneder mens dette arbeidet ble utført, thank you!

Til slutt, en stor takk til familien for uvurderlig støtte og tålmodighet.

Julie N. Schønberg

Innholdsfortegnelse

1.	INNLEDNING.....	1
1.1	VALG AV TEMA, PROBLEMSTILLING OG OPPGAVENS AVGRENSNING.....	1
1.2	VALG AV PERSPEKTIV OG TEORI	3
1.2.1	<i>Litteraturstudie som metode.....</i>	3
1.2.2	<i>Utvalgskriterier</i>	4
1.2.3	<i>Utførelse og utfordringer</i>	6
1.2.4	<i>Oppgavens relevans</i>	7
1.2.5	<i>Oppgavens oppbygging.....</i>	7
2	TEORIDEL - ORGANISASJONSYTELSE	13
2.2	SKILLER I FORSKNINGEN	15
3	TEORIDEL - ORGANISASJONSKULTUR.....	18
3.1	HVA ER ORGANISASJONSKULTUR?	18
3.2	ORGANISASJONSKULTURENS INNHOLD	21
3.3	UTTRYKKSFORMER	24
3.4	UTFORDRINGER	24
3.4.1	<i>Er organisasjonskultur enhetlig eller fragmentert?</i>	24
3.4.2	<i>Kultur som metafor eller variabel?.....</i>	28
3.5	METODE	34
3.6	KONSEPTUALISERING AV ORGANISASJONSKULTUR.....	36
3.7	RELEVANTE LITTERATURGJENNOMGANGER	42
4	DRØFTING	46
4.1	KUNNSKAPSMOTIVERT FORSKNING.....	47
4.1.1	<i>Overføringsverdi.....</i>	49
4.1.2	<i>Behandling av begrepet organisasjonsytelse.....</i>	50
4.1.3	<i>Tidsaspektet</i>	50
4.2	NYTTEBEGREP	51
4.2.1	<i>God kultur?.....</i>	52
4.2.2	<i>Kulturstyrke.....</i>	54
4.2.3	<i>Overføringsverdi.....</i>	56
4.2.4	<i>Multidimensjonelle begrep</i>	56
4.2.5	<i>Tidsaspektet</i>	57
4.2.6	<i>Informanter</i>	58
5	AVSLUTNING.....	58
	REFERANSER	61

1. Innledning

Innledningsvis vil jeg presentere valg av tema for oppgaven, problemstilling og avgrensning (1.1). Videre vil jeg beskrive mine valg av perspektiv (1.2), min metodiske tilnærming (1.2.1) og avslutningsvis vil jeg vise til teori og beskrive oppgavens oppbygning (1.2.2). Her vil jeg også presentere utvalgt litteratur.

1.1 Valg av tema, problemstilling og oppgavens avgrensning

Tema for oppgaven er å undersøke status på forskningslitteraturen om organisasjonskultur og hvilke forbindelser den kan vise til mellom organisasjonskultur og organisasjoners ytelse. Organisasjonsytelse er en oversettelse av det engelske begrepet «Organizational performance», mye brukt i engelskspråklig organisasjonsteori. Mange forskere har også brukt begrepet effektivitet, men jeg mener ytelse blir et mer dekkende begrep, og for enkelthetskyld vil oppgaven gjennomgående bruke begrepet organisasjonsytelse.

Personlig har jeg en generell interesse for arbeidsmiljø, kultur i organisasjoner og hva som kan endre en organisasjons ytelse og hvordan man kan påvirke denne. Jeg har gjennom noen år i arbeidslivet opplevd en del ulike organisasjonskulturer og deltatt i både mer og mindre vellykkede organisasjoner. Underveis har jeg gjort en del refleksjoner rundt hva som i organisasjonskulturen kunne påvirke organisasjonens ytelse og hvordan man kunne planmessig endret den aktuelle kulturen for å oppnå bedre ytelse. Kunnskap om temaet har jeg fått gjennom mine studier i masterprogrammet «Endringsledelse», fra yrkessammenheng og ulike sosiale sammenhenger. Jeg har begrenset erfaring med intensjonelle endringer i organisasjoner som har hatt organisasjonskultur som fokus. I yrkeslivet har jeg opplevd at mange aktører er opptatt av denne koblingen, men svært få ledere eller ansatte ser ut til å ha et klart svar på hvilke elementer i deres organisasjonskultur som kunne ha en positiv effekt på ytelsen.

Organisasjonsytelse er ofte målinger som det henvises til når man diskuterer organisasjonsvekst, økonomiske prestasjoner, ansattes engasjementscore, Net Promoter Scores, kundetilfredshet osv. For å forbedre organisasjonens ytelse, vil en organisasjon gjerne

prøve å implementere en rekke forskjellige tiltak som for eksempel HR-initiativer for å øke de ansattes engasjement, være mer kostnadseffektiv eller rulle ut ulike initiativer for å øke kundetilfredsheten.

I denne studien er et hovedsiktemål å fremskaffe en oversikt over hva forskningslitteraturen kan vise til av forskjellige forbindelser organisasjonskulturer kan ha til organisasjoners ytelse.

I forskningslitteraturen gjennom de siste førti årene er organisasjonskultur fremhevet som et viktig element i sammenheng med organisasjonsytelse. Forskere (Eksempelvis Cameron & Quinn, 2013) fremhever at organisasjonskultur spiller en sentral rolle i endringsledelse. De støtter dette ved å vise til at forskning indikerer at 75% av alle endringsprosesser mislykkes, og at årsaken hevdes å primært å ligge i at organisasjonskulturen ikke vektlegges nok i omstillingsarbeidet.

Chatman og O'Reilly (2016) viser til en undersøkelse gjort i USA som viste at 78% av topplederne i Fortune 1000's mente at organisasjonskulturen var en av tre faktorene som ble vurdert som å ha mest påvirkning på organisasjonens ytelse. Dette viser klart at organisasjonskultur idag blir ansett som svært viktig for en bedrifts suksess.

Begrepet organisasjonskultur er preget av å være lite håndterlig og behøver fremdeles avklaring. Det samme gjelder organisasjonsytelse. I denne studien har jeg forsøkt å kartlegge og sammenfatte et utvalg anerkjente forskeres fremstillinger av ulike forbindelser mellom organisasjonskultur og -ytelse. Dette gjøres dels ved å vise til ulike måter begrepet organisasjonskultur blir brukt i forskningen og dels å identifisere koblinger som forskere mener å ha påvist mellom organisasjonens kultur og deres ytelse.

På bakgrunn av dette har jeg valgt følgende problemstilling:

Hva sier forskningslitteraturen om sammenhengen mellom organisasjonskultur og organisasjoners ytelse?

- *En litteraturstudie*

Det er skrevet mye generelt i forskningslitteraturen om organisasjonskultur og organisasjonsytelse, hver for seg. I denne studien er jeg opptatt av hvordan litteraturen beskriver koblingen mellom disse to begrepene; hvilken kritikk som framkommer, og argumentene for og/eller mot eksistensen av en eller flere forbindelser mellom organisasjonskultur og organisasjonsytelse.

1.2 Valg av perspektiv og teori

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for mitt valg av metodisk tilnærming. Først vil jeg begrunne metodevalget (1.2.1), litteraturgjennomgang. Dette begrunnes med å vise hvordan denne metoden kan bidra til å belyse problemstillingen min og gi en oversikt over dets styrker, svakheter og utfordringer. Videre vil jeg begrunne utvalgskriteriene for studien (1.2.2) og forklare vurderingen av datakvalitet og kildekritikk. Jeg vil også beskrive hvordan innsamlingen ble utført og utfordringer som ble møtt (1.2.3). Her ser jeg også på avhandlingens validitet og reliabilitet og hvilke hensyn til dette som er tatt. Til slutt vil jeg se på oppgavens teoretiske relevans (1.2.4).

1.2.1 Litteraturstudie som metode

Litteraturstudie anses oftest som en kvalitativ forskningsmetode. Det er vanlig å skille mellom kvalitative metoder og kvantitative metoder i forskningen. Kvantitative metoder tar utgangspunkt i å omdanne innsamlet informasjon til data og statistikk, mens kvalitativ metode brukes for å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg omdanne til tall eller måles (Dalland, 2012).

Litteraturstudie er studie av bøker, artikler og journaler m.m. Litteraturstudie skiller seg fra kvantitative metoder blant annet ved at materialet som blir studert er blitt innhentet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til (Thagaard, 2013). Litteraturstudie benytter eksisterende forskning og legger opp til å skaffe seg oversikt, gjennom analyse og gjennomgang, av tidligere forskningsbidrag, til å skape ny forskning. Slik blir også denne metoden både induktiv og deduktiv. Allerede etablert teori er grunnlaget for forskningen, samtidig som man identifiserer mønstre og sammenhenger som kan skape nye teoretiske perspektiver (Thagaard, 2002).

(Hart, 1998) definerer litteraturstudie som:

”The selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfil certain aims or express certain views on the nature of the topic and how it is to be investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the research proposed.”

Denne typen metode tillater forskeren å kunne analysere et bredere felt og skaffe seg oversikt over et mer generelt tema. Ringdal (2018) påpeker at kvalitativ forskning tillater å gå dypt inn i et bestemt tema ved å bruke få enheter og mange variabler. Videre kan forskeren innhente informasjon over hvordan forskningen innen det valgte temaet har utviklet seg over tid og således gi en økt forståelse.

Studie av organisasjonskultur og den eventuelle forbindelsen med organisasjonsytelse er et omfattende tema som krever bred oversikt slik et litteraturstudie vil kunne gi. Jeg antar at det kan finnes enkelte isolerte funn som kan ha potensiell stor overføringsverdi i et ellers stort og uoversiktlig felt. Jeg vil også anta at forskningen innen organisasjonskultur og organisasjonsytelse har utviklet og endret seg over tid. Hart (1998) framholder at litteraturstudier kan brukes til å identifisere nøkkeltemaer i feltet, samt “hull” i dagens forskning. Man kan også anvende denne metoden for å besvare forhåndsformulerte forsknings spørsmål slik det blir gjort i denne oppgaven. Da er denne metoden svært egnet til å kunne studere store mengder litteratur og se sammenhenger på tvers av denne litteraturen (Hart, 1998).

1.2.2 Utvalgs kriterier

For å unngå at utvalget av litteratur gir en for lite dekkende beskrivelse av litteraturen anbefaler Hart (1998) at man stiller følgende kvalitetskrav: «*Quality means appropriate breadth and depth, rigor and consistency, clarity and brevity, and effective analysis and synthesis...*».

For å oppfylle disse kravene om god kvalitet må litteraturgjennomgangen altså gi en tilstrekkelig bredde og dybde. Jeg har valgt å undersøke et relativt stort utvalg av både norskspråklige og engelskspråklige artikler, slik at gjennomgangen kan representere ulike teoretiske perspektiver samt ulike tradisjoner i arbeidslivet og dermed også ulike kulturelle tradisjoner.

Jeg har tidligere nevnt Hart (1998) og Rienecker et al. (2013) sine kvalitetskriterier for litteraturgjennomgang. Jeg vil her gjennomgå de som har vært mest sentrale for min oppgave. Organisasjonskultur er blitt studert i stort omfang og bredde og er fortsatt det man kan kalle et noe «løst» begrep. For å konkretisere dette begrepet ble det viktig å fange opp en stor bredde i litteraturen, samtidig som denne litteraturen også måtte representere ulike perspektiver for å sikre dybden. ’

Det viktigste inklusjonskriteriet for artiklene som er tatt med i studien er at de er fagfellevurderte og har høy anerkjennelse i forskningsmiljøet. Det vil i praksis si at de har blitt referert til/henvist til i andre etablerte forskeres arbeid og blir generelt fremhevet som viktige.

Ved utvalg av data og vurdering av kildekritikk er det viktig å se på kildens troverdighet, objektivitet, egenhet og nøyaktighet (Rienecker et al., 2013). I gjennomgangen av litteraturen forsøkte jeg forsøkt å være bevisst på om litteraturen er skrevet for en viss gruppe og eventuelt hvilke grupper dette kan være, eksempelvis lærere, elever, ledere, visse næringsgrener eller hvilket spesifikt forskermiljø som litteraturen kan være tiltenkt.

For å sikre oppgavens relevans og aktualitet, og luke ut utdatert kunnskap, har jeg begrenset utvalget av faglitteratur til de siste 20 årene. I anvendelsen av dette kriteriet har jeg også gjort en løpende vurdering om informasjonen er oppdatert eller av eldre dato og om den er omtalt av andre i forskningslitteraturen. Jeg har brukt søkemotorer som Google Scholar, Bibsys, Oria, Researchgate, Sage Journals og ProQuest.

Litteratur som har blitt inkludert oppfyller følgende kriterier:

- Litteratur skrevet på engelsk eller norsk
- Litteratur som kan omhandle både offentlig og/eller privat sektor

- Litteratur som beskriver kulturen på virksomhetsnivå/organisasjonsnivå
- Litteratur som omhandler sammenheng mellom organisasjonskultur og -ytelse
- Litteratur som omhandler organisasjonskultur eller organisasjonsytelse
- Artikler som er fagfellevurdert eller publisert i fagjournaler.
- Publisert etter år 2000

Søkeord:

Jeg har kombinert ordene organisasjon, bedrift og kultur i ulike varianter og på forskjellige måter for å finne artikler som omhandlet organisasjonskultur. Tilsvarende har jeg benyttet engelske søkeord som: organization, corporation, business, company og culture.

For å komme frem til artikler som omhandlet organisasjonsytelse har jeg brukt ulike kombinasjoner av ordene: organisasjon, bedrift, produktivitet, effektivitet, resultater og ytelse. Tilsvarende brukte jeg engelske søkeord som: organization, corporation, business, company og productivity, effectiveness, results og performance.

1.2.3 Utførelse og utfordringer

Man vil aldri kunne møte et tema helt forutsetningsløst og det er derfor viktig å være bevisst på sin egen førforsåelse (Dalland, 2012) i en litteraturgjennomgang. Hermeneutikk betyr fortolkningslære og Dalland (2012) beskriver det som nært forbundet med tolkning av tekster og dokumenter. Man skal forsøke å forklare noe som i utgangspunktet er uklart. Dette har derfor vært med på å forme min oppgave. Denne innfallsvinkelen tar med seg et element av subjektiv forståelse, der egne erfaringer, fordommer, førforståelse og bakgrunn spiller inn på fortolkningen (Thagaard, 2013).

Min fortolking av litteraturen vil med andre ord aldri kunne bli helt objektiv, og det er noe jeg har blitt fokusert på under arbeidet med litteraturen. Jeg har vært opptatt av å være kritisk til meg selv, til stoffet og faget. Jeg har sett på anerkjennelsen til forfatteren, kildene som er brukt og hvor stoffet er publisert. Jeg har tatt en vurdering av systematikken jeg har brukt og utvalget av empiri i oppgaven, og hvordan jeg har bearbeidet dette.

Utfordringer jeg traff på i mitt arbeid med denne studien var blant annet en sterk begrensning både av tiden jeg hadde og ressursene jeg hadde tilgang til. Jeg har måtte utelate flere artikler

og litteratur på grunn av dette. Utvalget er derfor selektivt og derfor neppe et helt representativt utvalg, men det er mitt håp at det likevel kan være med å gi et innblikk i nyere forskningslitteratur innenfor emnet.

Ett av hovedkriteriene jeg brukte for valg av litteratur var at det ble referert til i andre tekster og at forfatterne ble oppfattet som anerkjente innen feltet. En ulempe med dette er at det kan forekomme følgefeil som blir vanskelig å plukke opp fordi det bygger på andres tolkninger av tidligere arbeid.

1.2.4 Oppgavens relevans

Kultur i organisasjoner er et fenomen i forskningslitteraturen som er preget av flere «sorte hull», samtidig som det i både arbeidslivet og i forskningen blir trukket fram som noe svært viktig. Det kan tenkes at dette byr på utfordringer når man som leder vil gjøre planmessige endringer for å forbedre organisasjonsytelsen. Man mangler oftest konkrete faktorer og forbindelser mellom det man prøver å oppnå og det middelet man vil bruke, og tiltakene kan virke nokså løse og tilfeldige.

Ved å gjøre en gjennomgang av eksisterende forskningslitteratur prøver denne studien å forklare, fortolke og forstå den interne kulturens betydning for organisasjonens ytelse, og samtidig se på hvilke koblinger av disse størrelsene som finnes blant forskerne. På denne måten kan studien muligens bidra til en teoretisk begrunnelse for hvorfor organisasjonskultur bør - eventuelt ikke bør bruke benyttes som et virkemiddel for å oppnå økte ytelser.

1.2.5 Oppgavens oppbygging

Jeg har valgt å skrive en teoretisk oppgave hvor jeg ønsker å presentere de ulike gjeldende perspektivene i forskningsfeltet som angår organisasjonskultur og organisasjonsytelse og den omdiskuterte forbindelsen mellom de to. Funnene mine indikerer at forskningsfeltet er preget av mange ulike perspektiver og mye uenighet. Jeg har ikke klart å avdekke noe i litteraturen som gir et entydig svar på hva den omtalte forbindelsen kan være og teoriene er mangfoldige.

Et av hovedsiktemålene for oppgaven er å skape en forenklet oversikt over et ellers fragmentert forskningsfelt. Dette gjøres gjennom å oppsummere de perspektivene som fremstår som mest gjentakende gjennom forskningslitteraturen.

Kapittel 2 i oppgaven gjennomgår relevant teori om organisasjonsytelse der jeg har valgt å ta utgangspunkt i tre artikler som fremgikk som relevante innenfor forskningsfeltet: Hult et al. (2008) som gjorde en gjennomgang av 96 artikler som brukte organisasjonsytelse som en avhengig variabel og Richard et al. (2009) som gjennom sin artikkel viser at begrepet organisasjonsytelse er høyst multidimensjonelt.

Jeg vil i delkapittel 2.1 referere til en diskusjon som har gått igjen i alle de nevnte artiklene, nemlig om man kan måle organisasjonsytelse gjennom subjektive data. Jeg henviser der til den siste artikkelen brukt i dette kapitlet, Singh et al. (2016), som tar opp nettopp denne problematikken.

Delkapittel 3.1 til 3.3 tar utgangspunkt i Henning Bangs (2013) artikkel «*Organisasjonskultur - En begrepsavklaring*» som gir en god og oversiktlig innføring i begrepet organisasjonskultur samt Schein's bok (2010) «*Organizational Culture and Leadership*» som blir behandlet av mange forskere som en grunnstein i forskningsfeltet og blir referert til av samtlige. I delkapittel 3.1 gjennomgås flere definisjoner samt organisasjonskulturens historie, i delkapittel 3.2 gjennomgås kulturens innhold og i delkapittel 3.3 gjennomgås kulturens uttrykk.

I delkapittel 3.4 ser jeg på ulike utfordringer innen organisasjonskulturen. 3.4.1 tar en gjennomgang av ulike perspektiver på om organisasjonskultur er helhetlig eller fragmentert. I 3.4.1 bruker jeg hovedsaklig Martin og Frost (2011) sitt verk, «*The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance*» som gir en god gjennomgang av de ulike perspektivene som har blitt brukt gjennom årene og fokuserer spesielt på integreringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet. Videre ser jeg på begrepet kulturstyrke som hovedsaklig har blitt etablert gjennom Sørensen's (2002) artikkel «*The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance*» der han undersøker kulturstyrkens påvirkning på organisasjonsytelse, og Chatman og O'Reilly's (2016) artikkel «*Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture*» som kommer med kritikk til Sørensens artikkel. Til slutt viser jeg til Henning Bang (2020) sin bok

«Organisasjonskultur» som gjennomgår begrepet kulturstyrke og forklarer videre hva ledere kan gjøre for å styrke sin egen organisasjons kultur.

I 3.4.2 tar jeg for meg spørsmålet om organisasjonskultur er noe en organisasjonskultur ER eller HAR. Her har jeg valgt å bruke boken «*Organisasjonskultur og Ledelse*» av Alvesson (2002). Alvesson har vist seg som en av de mest anerkjente kritikerne til det instrumentelle tekniske perspektivet, og tar for seg om kultur kan bli sett på som en variabel eller en metafor.

I delkapittel 3.5 har jeg gått nærmere inn på diskusjonen mellom hvilken metode man best kan bruke for å studere organisasjonskultur, kvalitative eller kvantitative metoder. Bang (2020) gir en god oversikt over de to metodetypene, og er den nyeste litteraturen jeg fant som også er fra en anerkjent forfatter. Jung et al (2009) gir i sin artikkel “*Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature*” en enda mer detaljert innføring i alle instrumentene som så langt finnes og litteraturen som støtter dem.

I delkapittel 3.6 tar jeg for meg de ulike måtene å konseptualisere kultur og de forskjellige måtene å måle organisasjonskultur gjennom ulike kvantitative metoder. Her viser jeg til Boon-Seng Tan (2019) sin artikkel «*In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective*» der han gjennomgår validiteten til de ulike orienteringene innen kvantitativ metode. I forskningslitteraturen kommer det frem at det er to instrumenter som er spesielt populære, nemlig OCAI av Cameron og Quinn og DOCS av Denison. Jeg har valgt å se nærmere på hvordan disse forbinder organisasjonskultur og organisasjonsytelse, og har brukt nyere litteratur fra både Cameron og Quinn (2013) og Denison (2012) for å vise den mest aksepterte måten å forske på organisasjonskultur i dag.

I delkapittel 3.7 har jeg valgt å gå igjennom to svært anerkjente artikler av Sackman (2011) og Wilderom et al. (2000) som gjør egne litteraturgjennomganger av forskjellige kvantitative studier som har forsøkt å vise forbindelser mellom organisasjonskultur og -ytelse. Disse rapportene er blitt stående nærmest som forskningsmessige hjørnesteiner, og mange andre forskere viser til og bygger videre på deres funn.

Kapittel 4 er drøftingsdelen av studien og jeg vil der sammenfatte de forbindelsene mellom organisasjonskultur og organisasjonsytelse som er funnet i denne litteraturgjennomgangen. Det vil finnes drøftinger også andre steder i studien, der det har vært nødvendig for å unngå gjentakelser. I kapittel 4 drøftes de trendene som har blitt plukket opp i litteraturen og vil også gjennomgå noen kritiske merknader.

I kapittel 5 vil studien vise til hovedfunn og gi en oppsummering av disse, samt antyde forskningsspørsmål til videre forskning.

Nedenfor vises en oversikt over den valgte litteraturen.

Der forfatteren har referert til andre kilder, har denne studien brukt primærkildene.

Referanse	Hensikt/problemstilling
Alvesson, M. (2002). <i>Organisasjonskultur og ledelse</i> . Abstrakt forlag as.	Boken gir en innføring i organisasjonskultur, de store forskningsspørsmålene rundt organisasjonskultur og lederes rolle, samtidig som den er gjennomgående kritisk til nyttemotivert forskning.
Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. <i>Tidsskrift for Norsk Psykologforening</i> , 50(4), 326–336.	Forfatteren gir en kort innføring i fenomenet organisasjonskultur, samt subkultur, basert på den konsensus som har etablert seg innenfor organisasjonskulturforskningen de siste 30 årene.
Bang, H. (2020). <i>Organisasjonskultur</i> (5. utgave.). Universitetsforlaget.	Gir en generell innføring i organisasjonskultur for de som er interessert i å forstå, kartlegge og utvikle egen organisasjonskultur.
Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2013). <i>Identifisering og endring av organisasjonskultur: De konkurrerende verdier</i> . Cappelen Damm AS.	Gir en innføring i de konkurrerende verdiers rammeverk, hvordan man kan bruke og styre kulturendring i organisasjoner og dermed øke organisasjoners ytelse på ulike områder.

<p>Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. <i>Research in Organizational Behavior</i>, 36, 199–224. https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004</p>	<p>Artikkelen gir en litteraturgjennomgang av kulturforskning og fokuserer på den manglende enigheten i forskningsfeltet, både rundt metoder å forske på fenomenet, men også hvordan å definere og måle det.</p>
<p>Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i>, 23(1), 145–161.</p>	<p>Artikkel som refererer til casestudier og spørreundersøkelser for å utforske sammenhengen mellom organisasjonskultur og effektivitet. Organisasjonskultur hevdes å være målbar og å være relatert til viktige organisatoriske utfall.</p>
<p>Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Griffith, D. A., Chabowski, B. R., Hamman, M. K., Dykes, B. J., Pollitte, W. A., & Cavusgil, S. T. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. <i>Journal of International Business Studies</i>, 39(6), 1064–1080.</p>	<p>Først vurderer artikkelen målingen av ytelse i internasjonal organisasjonsforskning relativt til tre dimensjoner; type datakilder, type måleenheter og nivået analysen befinner seg på. Basert på funnene gir de retning for videre forskning med intensjon om å assistere forskningsfeltet i å maksimere potensialet for å bygge ny kunnskap om hvorfor noen organisasjoners ytelse er bedre enn andres.</p>
<p>Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. <i>Public Administration Review</i>, 69(6), 1087–1096. JSTOR.</p>	<p>Artikkelen gir en gjennomgang av 70 eksisterende kvalitative og kvantitative metoder for kartlegging av organisasjonskultur.</p>
<p>Martin, J., & Frost, P. (2011). The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance. I M. Godwyn & J. H. Gittell, <i>Sociology of Organizations: Structures and</i></p>	<p>Artikkelen presenterer de ulike skillene i forskningslitteraturen gjennom årene og det de kaller for «organizational culture war games» som har funnet sted i forskningen om organisasjonskultur.</p>

<i>Relationships</i> (s. 315–336). SAGE Publications.	
Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. <i>Journal of Management</i> , 35(3), 718–804. https://doi.org/10.1177/0149206308330560	Artikkelen utfører en litteraturgjennomgang av tidligere studier om organisasjonsytelse så vel som operasjonaliteten av begrepet organisasjonsytelse.
Sackmann, S. A. (2011). <i>Culture and performance</i> . In N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (red.), <i>The handbook of organizational culture and climate</i> (2nd ed., pp. 188-224). Thousand Oaks, CA: Sage.	Artikkelen gir en oversikt over den nåværende kunnskapen om kulturens anvendelse i organisasjonsmiljøer og dens forhold til organisasjonsytelse. Den rapporterer og diskuterer kunnskap om organisasjonskultur og dens forhold til organisasjoners ytelse på grunnlag av en gjennomgang av 55 empiriske studier som hovedsakelig er publisert etter år 2000.
Schein, E. H. (2010). <i>Organizational Culture and Leadership</i> . John Wiley & Sons.	Boken gir en innføring i organisasjonskultur og fokuserer på dagens organisasjonsrealiteter og lederes avgjørende rolle i arbeid med organisasjonskultur.
Singh, S., Darwish, T. K., & Potočnik, K. (2016). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. <i>British Journal of Management</i> , 27(1), 214–224.	Artikkelen utfører en litteraturgjennomgang I forskningsfeltet om måling av organisasjonsytelse, der de fremhever begrensninger for både objektive og subjektive målinger av ytelse.
Sørensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 47(1), 70–91. JSTOR. https://doi.org/10.2307/3094891	Artikkelen utforsker implikasjoner av påstanden om at sterke organisasjonskulturer forbedrer organisasjoners ytelse ved å tilrettelegge for konsistent intern atferd, gjennom å analysere effekten av sterke kulturer på skiftende organisasjonsytelse.

<p>Tan, B.-S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. <i>Leadership & Organization Development Journal</i>, 40(3), 356–368. https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238</p>	<p>Artikkelen bruker konklusjonsvaliditet som rammeverk for å undersøke gyldigheten av forbindelsen mellom organisasjonskultur og organisasjonsytelse.</p>
<p>Wilderom, C. P. M., Glunk, U., & Maslowski, R. (2000). Organizational Culture as a Predictor of organizational Performance. I N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson, <i>In: N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M.F. Peterson (Eds.), Handbook of Organizational Culture and Climate</i> (s. 193–209). SAGE.</p>	<p>Artikkelen gjennomgår 10 empiriske studier som utforsker organisasjonskultur som en prediktor for organisasjonsytelse</p>

2 Teoridel - Organisasjonsytelse

Hovedtema for denne studien er forholdet mellom organisasjonskultur og det som i engelskspråklige forskningsartikler omtales som «organizational performance». I mangel på et helt dekkende begrep på norsk oversettes dette til «organisasjonsytelse» og vil bli referert som dette videre i oppgaven.

Richard et al. (2009) forklarer i sin litteraturgjennomgang at organisasjonsytelse er sett på som den ultimate avhengige variabelen for forskere som er interesserte i omtrent ethvert ledelsesområde. Markedskonkurransen med sikte på økning av kunder, investering og kapital gjør organisasjonsytelse viktig for den moderne virksomhetens overlevelse og suksess. Som konsekvens har dette fått en sentral rolle som målet for moderne industriell aktivitet, og alle funksjoner i organisasjonen blir tilslutt målt opp mot sitt bidrag til organisasjonens ytelse.

Richard et al. (2009) viser blant annet til March og Sutton (1997) sin litteraturgjennomgang som fant at av 439 artikler i *Strategic Management Journal*, *Academy of Management*

Journal, og Administrative Science Quarterly over en 3-års periode, så inkluderte hele 23% av studiene et forsøk på å måle organisasjonsytelse som en avhengig variabel. Ti år senere gjorde Richard et al. (2009) en gjennomgang av de seneste 3 årgangene av de nevnte tidsskriftene i tillegg til å undersøke Journal of International Business Studies og Journal of Management og identifiserte da 213 artikler- 29% av den totale publiseringen i disse tidsskriftene - som inkluderte organisasjonsytelse som en avhengig, uavhengig eller kontrollvariabel.

Denne studien har tatt utgangspunkt i Singh et al., (2016, s. 215) sin definisjon av organisasjonsytelse (organizational performance):

“Operationally, for applied research purposes, OP may be defined in terms of financial ratios (e.g. return on assets (ROA) and return on equity (ROE)), market outcomes (Tobin’s q, market share, stock price and growth), HR-related outcomes (job satisfaction, commitment and others) or organizational outcomes (productivity, service quality, new product development and others).”

Noen forskere har skilt mellom organisasjonsytelse og organisasjonseffektivitet (Richard et al., 2009). Det hevdes at mens organisasjonsytelse refererer til økonomisk ytelse, produktmarkedsyttelse og avkastning, refererer organisasjonseffektivitet til et bredere konsept som ved siden av økonomisk ytelse inkluderer flere indikatorer, inkludert driftseffektivitet, kundetilfredshet, samfunnsansvar og andre utfall som når lenger enn økonomisk kvantifisering (Richard et al., 2009).

Det ser derimot ut til at det er enighet om at organisasjonsytelse er et multidimensjonelt konsept (Kaplan & Norton, 1992). Singh et al. (2016) summerer opp dimensjonene i fire grupper: 1) økonomiske ytelsesindikatorer, 2) kunde-relaterte resultater, 3) innovasjon og 4) interne organisasjonsprosesser. Helt tilbake på 90-tallet konkluderte Kaplan og Norton (1992) i Harvard Business Review at økonomiske resultater som avkastning ikke lenger er nok til å måle organisasjoners ytelse.

2.2 Skiller i forskningen

Sing et al., (2016) fokuserer på et annet skille innen forskningen på organisasjonsytelse, nemlig objektive og subjektive kilder i målingene. Forfatterne forklarer at det skilles mellom på den ene siden objektive data der man fokuserer på regnskap (finansielle) eller data fra aksjemarkedet, og på den annen side subjektive data der man bruker informanter i organisasjonen for å få tak i deres oppfatning av organisasjonens ytelse, ofte gjennom spørreundersøkelser.

Dette har vært en populær metode innen ledelsesforskningen. Mange har for eksempel undersøkt effekten av HR's funksjon på organisasjonens ytelse gjennom denne metoden. Andre har sett på toppledelsens opplevelse av organisasjonens ytelse på aksjemarkedet, organisasjonens avkastning og hvordan organisasjonen er posisjonert i markedet.

En gjennomgående problemstilling i forskningslitteraturen har vært at ledere antas potensielt å være motvillige til å gjøre oppmerksom på mangler i organisasjonen og i stedet kan forsøke å skjønne ytelsen (Hult et al., 2008; Richard et al., 2009; Singh et al., 2016). Til tross for dette har subjektive kilder vært anvendt i stort monn. Grunnene for dette kan være mange, men Singh et al. (2016) påpeker at det som kanskje forklarer dette best er det faktum at svært få organisasjoner er nødt til å offentliggjøre de finansielle resultatene sine. Man får rett og slett ikke tak i denne type informasjon uten videre, og mye av forskningen på organisasjonsytelse hadde ikke vært mulig uten å basere empirien på subjektive kilder gjennom bruk av interne informanter.

Singh et al., (2016) har identifisert en rekke studier som har forsket på validiteten til subjektive kilder sammenholdt med objektive kilder som faktiske regnskap og funnet at subjektiv empiri viser seg å ha en sterk korrelasjon til objektiv empiri. Singh et al. (2016) konkluderte på dette grunnlaget at informantene faktisk ikke overvurderte ytelsen til sin organisasjon i like sterk grad som forskere har antatt.

Hult et al. (2008) gjennomgikk 96 artikler i forskjellige akademiske journaler og så på hvilke variabler forskerne hadde tatt i bruk. Det ble deretter kategorisert i tre forskjellige grupper, 1) finansiell ytelse, 2) operasjonell ytelse og 3) generell ytelse.

Finansiell ytelse baserer seg på objektive resultater rundt profitt, som avkastning av egenkapital og salg osv. Operasjonell ytelse baserer seg på variabler som er oppfattet som å ha et utslag på finansiell ytelse som markedsandel, nye produkter, innovasjon og produkt/service kvalitet samt produksjonseffektivitet og arbeidstakeres tilfredshet. Generell ytelse reflekterer en videre konseptualisering av organisasjonsytelse og inkorporerer variabler som rykte, overlevelse, informanters oppfattelse av ytelsen, oppnåelse av mål og hvordan informantene oppfatter organisasjonens ytelse sett i kontrast til andre organisasjoner (Hult et al., 2008). De så også på om dataene tatt i bruk var fra objektive kilder eller subjektive kilder.

Det kommer frem at Hult et al. (2008) argumenterer for bruken av både subjektive og objektive kilder. I sin gjennomgang finner de at bare 2 av 96 studier som ble gjennomgått brukte både subjektive og objektive kilder. 55 brukte subjektive kilder og 39 brukte objektive kilder. Det kommer også frem at de fleste studiene brukte svært forskjellige variabler som proxy for organisasjoners ytelse.

En metode som baserer seg på subjektive kilder støttet opp av objektive kilder ser ut til å bli favorisert av de fleste forfatterne ifølge litteraturgjennomgangen til Hult et al. (2008). De argumenterer for at 1) i private firmaer har man ofte ikke tilgang til objektive data 2) de er ikke alltid pålitelige og 3) man får ikke tak i de individuelle målene til organisasjonen. På den andre siden anføres at 1) subjektive kilder kan være preget av partiskhet fra ledernes side og 2) regnskapsmetoder varierer mellom nasjonaliteter og fra organisasjon til organisasjon. Til sammen vanskeliggjør disse begrensningene effektive positive vitenskapelige sammenligninger mellom tidligere forskning på organisasjoners ytelse og gjør normative anbefalinger tilsvarende vanskelig å rettferdiggjøre som å ha validitet (Richard et al., 2009). Man kan med andre ord ikke få et fullstendig bilde av organisasjoners ytelse uten å kombinere de to kildene. Der dette ikke er mulig ser det ut til at forfatterne favoriserer subjektive kilder foran objektive.

I tillegg viste det seg at disse studiene ofte brukte variabler fra kun én kategori, som regel finansiell ytelse. De brukte for eksempel variablene avkastning på salg og avkastning på egenkapital, men så ikke samtidig på operasjonell ytelse eller generell ytelse. Dette innebærer at man måler kun én side av organisasjoners ytelse, og vil ifølge Hult et al. (2008) dermed ikke få en multidimensjonal og helt dekkende forståelse av organisasjonens ytelse. Richard et

al. (2009) påpeker også at begrepet organisasjonsytelse er multidimensjonelt, men at forskere har ofte fokusert på kun den finansielle dimensjonen av begrepet.

Richard et al. (2009) lister 5 implikasjoner for å måle organisasjonsytelse:

1. Å måle organisasjonsytelse krever at forskeren veier opp hva som er viktig for stakeholderne til organisasjonen.
2. Å måle organisasjonsytelse krever at forskeren tar hensyn til heterogenitet mellom organisasjonene relatert til omgivelser, strategier og ledelsespraksiser.
3. Å måle organisasjonsytelse krever at forskeren forstår tidsaspektet ved forskning på organisasjonsaktivitet relatert til organisasjonsytelse.
4. Ytelsesindikatorne bør ikke bli valgt med hensyn til forskningsspørsmålet, men heller være robust nok til å dekke alle dimensjonene innenfor organisasjonsytelse.
5. Å måle organisasjonsytelse krever at forskeren forstår forbindelsene mellom de ulike ytelsesindikatorne som tas i bruk.

Videre må man også, for å etablere en uavhengig variabls påvirkning på en avhengig variabel, studere dens effekt over tid gjennom såkalt longitudinelle metoder for å luke ut eventuelle andre tilfeldigheter eller variabler (Hult et al., 2008). Bevis på at endringer i den uavhengige variabelen er konsekvente med endringer i den avhengige variabelen gir en større sannsynlighet for årsakssammenheng. Mens denne typen årsakssammenheng på ingen måte er det samme som teoretisk kausalitet, gir det likevel et sterkere grunnlag for å utlede teoretisk kausalitet (Hult et al., 2008).

Hult et al. (2008) konkluderer med at forskere må, der det er mulig, bruke både subjektive og objektive kilder når de forsker på organisasjoners ytelse. Dette for å kunne skape noen som helst type vitenskap rundt konseptet organisasjonsytelse. Man må kunne komme frem til en metode som gir overføringsverdi og validitet i form av muligheten til å kunne sammenligne saker.

Som forfatterne påpeker, er det ofte vanskelig å få tak i objektive kilder. For å da kunne komme til en konsistent måte å forske på organisasjoners ytelse, er det kanskje mest reelt å konkludere at subjektive kilder er den eneste måten å forske på årsakssammenhenger mellom en uavhengig variabel og organisasjonsytelse som også kan gi overføringsverdi.

Richard et al. (2009) konkluderer sin studie med at alle som hevder å forske på organisasjonsytelse må inkludere en sterk teoretisk bakgrunn for 1) dimensjonaliteten til begrepet som etablerer hvilke måleenheter som anses som passende for konteksten til studien, og 2) begrunnelse for seleksjonen og kombinasjonen av måleenhetene som er valgt og spesielt metoden som er anvendt for å kombinere måleenhetene.

3 Teoridel - Organisasjonskultur

For å kunne belyse sammenhengen mellom organisasjonsytelse og organisasjonskultur behøves en nærmere redegjørelse av hvordan det sistnevnte begrepet er behandlet i forskningsmiljøene. Interessen for begrepet organisasjonskultur har nærmest eksplodert de siste to tiårene. Forskere har tilnærmet seg emnet med et bredt spekter av teoretiske interesser, metodologiske verktøy og til dels svært ulike definisjoner av selve konseptet.

Organisasjonskultur ble ekstremt populært i ledelsesmiljøet over veldig kort tid, noe som har resultert i en del problemer. Blant annet var ikke akademikerne sikre på hva organisasjonskultur var eller hva det representerte før det ble tatt i bruk av ledere og konsulenter. Man hadde heller ikke konkludert hvorvidt det var passende å prøve å knytte organisasjoners kultur til deres suksess før det ble tatt i bruk (Schneider et al., 2013).

3.1 Hva er organisasjonskultur?

Introduksjonen av konseptet kultur fra antropologien til organisasjons- og ledelsesforskningen oppsto fra en tro på at en intern kultur kunne ha en innflytelse på organisasjoners ytelse (performance). Selv om antropologene var hovedsakelig interessert i å forstå samfunnskulturer var det noen ledelsesteoretikere som ville ta steget videre, fra å forstå organisasjoner som kulturer, til å kunne bruke organisasjonskultur instrumentelt for å styre organisasjoner (Sackman, 2011). Schein (2010) har blant annet utviklet en teori om at lederne er hovedarkitektene bak organisasjonskulturen og lanserer to mekanismer som ledere kan være med å influere som kan ha påvirkning på kulturen; de såkalte primær- og sekundærmekanismene.

Primære mekanismer:

- Hva ledere tar hensyn til, måler, og kontrollerer jevnlig
- Hvordan ledere reagerer på kritiske hendelser i organisasjonen
- Hvordan ledere fordeler ressurser
- Bevisst rollemodellering, undervisning og coaching
- Hvordan ledere tildeler belønning og status
- Hvordan ledere rekrutterer, velger, promoterer og utstøter ansatte

Sekundære mekanismer:

- Organisasjonsdesign og struktur
- Organisasjonssystemer og prosedyrer
- Organisasjonens ritualer og ritualer
- Design av fysisk rom, fasader og bygninger
- Historier som blir fortalt i organisasjonen om viktige hendelser og mennesker
- Formelle uttalelser om organisasjonsfilosofi, trosbekjennelser og chartere

Schein (2010) hevder at disse kulturelle mekanismene har innvirkning på kultur i den grad de blir funnet av organisasjonen å være nyttige til å takle den omverdenen den eksisterer i. Med andre ord, det som bestemmer om en bestemt atferd som promoterer av ledelsen til slutt blir til grunnleggende antagelser i organisasjonen er om denne atferden og disse verdiene fører til suksess.

Begrepet organisasjonskultur fikk fokus i tidlig 1980-årene da forskere forsøkte å forstå hvilke egenskaper som kjennetegnet vellykkede bedrifter i USA og Japan. Dette ledet hen til troen på at en bestemt organisasjonskultur var nøkkelen til deres suksess, og dermed til en teori om organisasjonskulturens betydning for å oppnå suksess mer generelt.

Organisasjonskultur har senere blitt definert på mange ulike måter i forskningslitteraturen, mye avhengig av hvilket perspektiv eller hvilket forskningsmiljø man kommer fra. Kulturbegrepet ble som nevnt opprinnelig hentet fra sosialantropologien som en referanseramme for å forstå "primitive" samfunn (Kotter & Heskett, 1992), og begrepet kultur ble senere ansett som velegnet til analyse og forskning i forbindelse med forskjellige typer av organisasjoner. Studien vil her presentere ulike definisjoner av organisasjonskultur, slik de forekommer i den mest anerkjente forskningslitteraturen.

Debatten om grunnleggende spørsmål innen teori og epistemologi er intens (Martin, 1992). Mens noen ser på forsøk på å måle kultur i organisasjoner og dens innvirkning på organisasjoner som svært problematiske (Alvesson, 2002; Jung et al., 2009; Martin, 1992; Martin & Frost, 2011), har annen forskning adoptert antagelsen om at kultur er en målbar del av organisasjoner (Bang, 2020; Cameron & Quinn, 2013; Chatman & O'Reilly, 2016; Cooke & Lafferty, 1989; Denison et al., 2012; Peters & Waterman, 1982; Wilkins & Ouchi, 1983).

Kanskje den mest kjente definisjonen av organisasjonskultur er Deal og Kennedy's definisjon: «The way we do things around here» (1982, s. 4). Edgar Schein, en svært anerkjent forsker innen organisasjonskultur, definerte organisasjonskultur som:

«... a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.» (Schein, 2010, s. 18).

Det fremgår av Schein's definisjon at kultur er noe som oppstår over tid, mellom medlemmer av en gruppe. Schein fokuserer sin definisjon rundt hvordan medlemmene lærer å håndtere ekstern tilpasning, eksempelvis hvordan de forholder seg til et marked preget av konkurranse og endring, nye kunder m.m, samt intern integrasjon, altså hvordan medlemmene samarbeider og omgås hverandre.

Forskningslitteraturen nevner mange kriterier for at organisasjonskultur skal oppstå. De fleste er enig i at organisasjonskultur ikke oppstår før organisasjonen har eksistert over noe tid med de samme medlemmene. Schein (2010) forklarer at kultur kan oppstå i hvilken som helst gruppe der tre betingelser er oppfylt: 1) gruppen må ha vært sammen lenge nok til at de har delt og opplevd betydningsfulle problemer, 2) gruppen må ha hatt muligheten til å løse problemene samt se effekten av løsningene og 3) det må ha kommet nye medlemmer inn i gruppen slik at man kan overføre disse måtene å løse problemer til de nye medlemmene. Tidskriteriet viser seg her å være svært viktig. En gruppe som har hatt enten en betydelig utskifting av medlemmer og ledere eller en historie som mangler utfordrende hendelser mangler kanskje helt felles grunnleggende antakelser.

Disse to definisjonene representerer kanskje de to ytterpunktene, den ene detaljert, og den andre mer åpen og gir stort rom for tolkning. Definisjonene varierer for det meste språklig og nyere forskning er mer eller mindre enig om kulturens innhold og definisjon.

O'Reilly og Chatman (1996, s. 166) kom med en egen definisjon der de fokuserte på å fremstille organisasjonskultur mer funksjonalistisk, og dermed som noe mer målbart; *“A set of norms and values that are widely shared and strongly held throughout the organization»*. De antyder her at organisasjonskultur kan oppfattes som et slags sosialt kontrollsystem som styrer atferden i organisasjonen. Chatman og O'Reilly fremhever normer og verdier, og legger ikke vekt på grunnleggende antakelser eller virkelighetsoppfatninger.

Henning Bang (2013, s.4) har laget en oppsummerende definisjon ut fra de mest sentrale definisjonene:

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

Bang fremhever verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som de tre kjerneelementene som går igjen i litteraturen. Mange bruker også uttrykket grunnleggende antakelser (Bang, 2013; Hennestad, 2015; Schein, 2010). Disse kjerneelementene er ifølge Bang de mest brukte for å beskrive kulturens innhold, og kanskje enda mer interessant ser det ut til at Bang (2013) tolker normer som et rent uttrykk for kulturen og ikke et element som er i samspill og som også kan være med å påvirke kulturen.

3.2 Organisasjonskulturens innhold

Organisasjonskulturen kan i følge Schein (2010) bli sett på som å omfatte 3 ulike nivåer. Schein (2010) forklarer at artefakter representerer det ytterste nivået. Dette blir forklart av Bang (2013) som kulturuttrykk (forklares nærmere i kapittel 3.3 om uttrykksformer). Artefaktene er det mest tilgjengelige nivået for utenforstående, men også det mest tvetydige i forhold til den underliggende betydningen de kan representere. Dermed, selv om mange

artefakter kan se ut som de samme på tvers av organisasjoner, kan betydningen(e) som tilskrives dem være ganske forskjellige.

Schein's neste nivå av kultur er det Argyris og Schön (1996) kaller for forfektete verdier, eller de verdier som rapporteres av ledelsen som organisasjonens kjerneverdier, men som ikke nødvendigvis gjenspeiler virkeligheten blant medlemmene i organisasjonen.

Schein's tredje nivå handler om hva han (og etter hvert mange andre) betegner som de grunnleggende antakelsene i organisasjonens liv. Disse indikerer årsakene til at organisasjonsmedlemmer viser en bestemt atferd - hvorfor de gjør som de gjør - og de er ofte så inngrodd at de ikke nødvendigvis er lett artikulert. Det vil derfor ifølge Argyris og Schön (1996) være nødvendig å utføre dyptgående intervjuer med organisasjonsmedlemmene for å tydeliggjøre og forstå de grunnleggende antakelsene.

Grunnleggende antakelser

Grunnleggende antakelser («basic assumptions») er en gruppes mønster av lærte responser eller løsninger på dets overlevelsesproblemer både i forhold til sine eksterne omgivelser og interne integrasjonsproblemer (Bang, 2013; Schein, 2010). Ifølge Schein er de grunnleggende antakelsene selve kjernen til organisasjonskulturen, og vil være enda mindre synlig enn virkelighetsoppfatningene. De vil være enda dypere forankret og vil ofte være ubevisste for organisasjonsmedlemmene. De grunnleggende antakelsene tas ofte for gitt og påvirker hvordan medlemmene oppfatter og vektlegger ting i organisasjonen. Hennestad (2015) forklarer dette som at kulturen tenker for oss når vi selv ikke tenker oss om.

Virkelighetsoppfatninger

Virkelighetsoppfatninger er de oppfatningene av virkeligheten eller verden som medlemmer av en gruppe danner sammen og som etter hvert tas for gitt (Bang, 2013; Schein, 2010). Som mennesker tolker vi verden rundt oss hele tiden og danner oppfatninger om hendelser og omgivelser rundt oss. Gruppens felles oppfatninger oppstår gjennom samhandling, samarbeid og læring. Man ser konsekvenser av handlinger på jobb og i privatlivet og vil ut ifra dette danne oss meninger om hvilke handlinger som er akseptert eller ikke og hvilke konsekvenser de får. Det er medlemmene av kulturens felles erfaringer som danner et grunnlag for utviklingen av virkelighetsoppfatninger. Bang forklarer at virkelighetsoppfatningene

overlever og videreutvikles når medlemmene anser dem som sanne og i liten grad stiller spørsmål ved om de er gyldige eller ikke (Bang, 2013).

Verdier

Verdier er de handlingsmåtene eller slutt-tilstandene personlig eller sosialt som er foretrukket i motsetning til andre mulige handlingsmåter. Verdier bygger på de grunnleggende antakelsene (Schein, 2010), og sier noe om hva en gruppe definerer som bra eller dårlig, godt versus ondt, naturlig eller unaturlig osv (Hofstede et al., 2010).

Argyris og Schön (1996) har definert forfektede verdier som «de verdiene som er satt av ledelsen og som de jobber for at andre ansatte i organisasjonen tror på». Forfektede verdier bygger på bedriftsverdiene som er satt av ledelsen og skal brukes som retningslinjer når man som ansatt vurderer hvordan man skal oppføre seg og hvilke holdninger man skal uttrykke på arbeidsplassen. Dette forklares mer om i delkapittel 3.3 om kulturens uttrykk.

Bruksverdier er de faktiske verdiene på arbeidsplassen og i organisasjonen som de ansatte viser i praksis gjennom sine holdninger og faktiske handlinger. Studerer man kulturens uttrykk vil man kunne identifisere disse.

Disse to ulike verdibegrepene strides ikke alltid og man kan finne samsvar mellom forfektede verdier og bruksverdier om de forfektede verdiene for eksempel omhandler ting som tverrfaglighet.

Normer

Normer er knyttet til verdier, men er mindre abstrakte enn verdier. De blir beskrevet av Jacobsen & Thorsvik (2013) som uskrevne regler som beskriver hva som er passende eller ikke å gjøre i sosiale sammenhenger. Normer fungerer på en måte som retningslinjer for hvordan man skal handle (Bang, 2013). Normer bestemmer handlinger eller uttrykk som for eksempel om man er på fornavn eller etternavn med andre ansatte i bedriften, om man kan være åpent uenig med lederen sin og om man kan gå direkte inn på kontoret til andre ansatte eller om man bør avtale et tidspunkt. Med andre ord hva som er gal eller riktig atferd i den bestemte konteksten.

3.3 Uttrykksformer

Kulturens innhold er ikke direkte synlig og Bang (2013) forklarer at forskjellige kulturuttrykk derfor kan tolkes som bærere av kulturinnholdet og at det er kun gjennom kulturuttrykk at den egentlige organisasjonskulturen kommer til syne. Kulturuttrykkene eller artefakter forefinnes gjennom handlinger, strukturer, symbolske prosesser og objekter (Schein, 2010). Uttrykkene vil ikke bare bli påvirket av kulturinnholdet, uttrykkene vil også påvirke kulturinnholdet (Schein, 2010).

Verbale uttrykk er de spesielle måter gruppens medlemmer kommuniserer på, gjennom historie- og mytefortelling, språket de bruker og hvilken humor som gjelder i fellesskapet. *Materielle uttrykk* er objekter og fysisk struktur som kleskoder og bygningens arkitektur og møbelvalg. *Strukturelle uttrykk* viser seg i belønning- og rekrutteringssystem og gjennom seremonier og prosedyrer samt ritualer (Bang, 2013). Det oftest omtalte kulturuttrykket er *atferdsuttrykk* som vises gjennom handlinger og følelser som manifesterer seg (Schein, 2010). Disse blir også omtalt i forskningslitteraturen som normer.

Schein (2010) fremhever at for å kunne tolke en organisasjonskulturs uttrykk må man først komme til bunns i kjernen av kulturen, nemlig tolke de grunnleggende antakelsene.

3.4 utfordringer

Det kommer frem i litteraturgjennomgangen at det er en rekke utfordringer med å måle kultur og studien vil her gjengi to grupperinger som viser seg å være gjengående i forskningen på organisasjonskultur.

3.4.1 Er organisasjonskultur enhetlig eller fragmentert?

Mange av publikasjonene fra tidlig 1980-tallet kan lett leses som om organisasjonskultur blir betraktet som noe som er felles og enhetlig for hele organisasjonen eller bedriften. Dette synet er referert til av Martin og Frost (2011) som integrasjonsperspektivet i kulturforskningen og kan ses på som oppfatningen om den «generelle» kulturen i en organisasjon. Dette perspektivet er mye brukt i ledelseslitteratur og beslektet organisasjonsforskning.

Motsetningen til dette er differensieringsperspektivet som beskrives av Martin og Frost (2011) som å lede oppmerksomheten på inkonsistensene som finnes i kulturen. Det vil si at man fokuserer på å kartlegge de ulike subkulturene som kan eksistere i en og samme organisasjon og forholdet mellom dem. Alvesson (2002) kaller dette synet for lokalperspektivet eller mikroperspektivet.

Det nyeste perspektivet som er kommet til som en konkurrent til disse to er fragmenteringsperspektivet (Martin & Frost, 2011). Mangel på konsistens, mangel på konsensus samt tvetydighet er kjennetegnene for et fragmenteringssyn på kultur. Endring foregår kontinuerlig, og er utenfor enkeltindividenes kontroll. Fokus ligger på å finne omfanget av variasjon og hvor sterk troen er hos organisasjonsmedlemmene. Dette blir ofte referert til som kulturens styrke og forklares nærmere nedenfor. Dette perspektivet gir få retningslinjer for hvordan man skal kunne kontrollere endringsprosesser, i motsetning til integrasjonsperspektivet.

I praksis vil det ofte eksistere mange ulike grupperinger innad i en organisasjon, inndelt i funksjoner og avdelinger. I dagens organisasjoner vil man ofte finne ulike team; for eksempel salgsteam, HR-team eller produksjonsteam. Dette vil ofte føre til et mangfold av ulike subkulturer. Både Bang (2013) og Schein (2010) forutsetter at organisasjoner over en viss størrelse vil bestå av flere subkulturer.

Bang (2013) forklarer at særlig hyppig nærkontakt mellom en gruppe mennesker er grunnleggende for dannelsen av subkulturer. Dette fordi mennesker har en tendens til å utvikle felles holdninger og synspunkter når de er mye sammen. Det betyr også at organisasjonens struktur og fysiske utforming kan ha direkte effekt på hvilke subkulturer som dannes. De som sitter sammen på samme kontor vil utvikle en subkultur som atskiller seg fra resten av organisasjonen, og de som jobber i samme funksjon (som f.eks. salg) vil også kunne utvikle egne prosedyrer, måter å snakke på og normer som kan skille seg fra resten av gruppene i organisasjonen.

De to perspektivene betrakter organisasjoner enten som en samling av ulike subkulturer og fokuserer på forholdet mellom dem (differensieringsperspektivet) eller som en helhetlig organisasjonskultur (integrasjonsperspektivet). Må vi da velge ett perspektiv? I følge (Martin,

2002) kan man både betrakte organisasjoner som en enhetlig organisasjonskultur og som en samling av mange ulike subkulturer. En må bare forsikre seg om at en har definert hva en ser etter før man analyserer.

Subkulturer kan dannes på grunnlag av hierarkiske sjikt, ulik avdelingsinndeling, hvem som sitter på kontor med hverandre, eller basert på ulike funksjoner/yrkesgrupper. Subkulturer kan eksistere side om side, stå i konflikt med hverandre eller virke støttende og fremmende på hverandre (Martin, 1992). I den grad disse står i konflikt med hverandre vil man også kunne si at dette kan virke hemmende for organisasjonen.

For å overkomme spørsmålet om en organisasjonskultur er enhetlig, differensiert eller fragmentert foreslår Martin og Frost (2011) en meta-teori som rommer alle tre perspektivene – både integrerings-, differensierings – og fragmenteringsperspektivet. Dette kalles «three perspective framework» og skal overkomme de overnevnte problemene med å analysere kultur i organisasjoner.

I organisasjoner vil man alltid kunne finne ulike aspekter som stemmer best overens med ett av perspektivene, og med alle perspektivene. For å overkomme det Martin og Frost (2011) kaller tautologiproblemet, det vil si at forskerne vil på sett og vis finne det de leter etter, og ekskludere/ikke fokusere på resultater som ikke stemmer overens med deres eget perspektiv, skal man undersøke organisasjonen gjennom alle tre perspektivene for å få en dypere og forståelse.

Kulturstyrke

Begrepet kulturstyrke er gjennomgående i forskningslitteraturen om organisasjonskultur og blir ofte anerkjent for å ha en forbindelse med organisasjoners ytelse.

Chatman og O'Reilly (2016) forklarer at kulturstyrke blir i psykologien sett på som den variasjonen av normer man finner i en organisasjon. Er de fleste i organisasjonen enige om de bestemte karakteristika som utgjør deres organisasjon, betyr det at organisasjonen har en sterk organisasjonskultur.

I forskning på kulturstyrke i organisasjoner fokuserer man mer på intensiteten av kulturens normer og hvor alvorlig sanksjonene er viss man bryter en norm (Chatman & O'Reilly,

2016). Til slutt viser de til Gelfand et al. (2011) sin A33 studie av løse og tette kulturer i nasjoner og forklarer at tette kulturer har mange intense normer og lav toleranse/alvorlige sanksjoner for brudd på sosiale normer. Motsatt har løse kulturer lav intensitet i normene og høy toleranse/lave sanksjoner for brudd på sosiale normer.

Disse tre retningene innen forskningen viser til tre skiller innen kulturen; innholdet, intensitet og enighet. Chatman og O'Reilly (2016) argumenterer;

«We consider a culture to be strongest when organizational members share a common set of expectations about appropriate or inappropriate attitudes and behaviours (norm content) and these are consistently shared and reinforced across divisions and management levels» s.18

Dette vil si at organisasjonskulturen er på sitt sterkeste der medlemmene er både enige om hva normene inneholder og anser det som alvorlig å bryte disse normene. Viss en organisasjonskultur har høy intensitet, men lav enighet, kan dette tyde på at organisasjonen er preget av mange subkulturer. Dette ser vi videre i dette sitatet: *“... cultures get stronger as both intensity and broader consensus about the relative importance and unimportance of a comprehensive set of norms increase.”* (Chatman & O'Reilly, 2016, s. 18)

Sørensen (2002) argumenterer for at det er en positiv forbindelse mellom sterke organisasjonskulturer og organisasjonens generelle ytelse gjennom mer konsistente atferdstrekk hos de ansatte. Konsistente atferdstrekk skal ifølge Sørensen kunne føre til bedre organisasjonsytelse. Organisasjonsytelse blir her definert først gjennom potensiell avkastning på organisasjonens aktiviteter og dens operasjonelle evne til å utføre disse aktivitetene (Gordon & DiTomaso, 1992).

Sørensen (2002) viser også til Kotter og Heskett (1992) sin studie om kulturstyrke og dens påvirkning på organisasjonsytelse der de fant at organisasjoner med sterkere kultur hadde et høyere gjennomsnitt på avkastning på investeringer, høyere vekst i nettoinntekt og bedre vekst i aksjeverdi.

Til slutt argumenterer Sørensen (2002) for at det viktigste funnet hans er at kulturstyrke har en påvirkning på hvor konsistent organisasjonens ytelse er. Han forklarer konsistent

organisasjonsytelse gjennom hvor konsistent et firma gjennomfører sine organisatoriske rutiner og i hvilken grad disse rutinene er godt tilpasset endrende eksterne omgivelser. Han gjør det imidlertid ikke klart hvilke rutiner han sikter til eller hvordan han måler dette, ei heller hvordan han måler hvor godt organisasjoner er tilpasset sine endrende omgivelser.

Henning Bang (2020) tar teorien om kulturstyrke videre og argumenterer for at det fins forskjellige teknikker som organisasjonen og spesielt ledelsen kan bruke for å styrke organisasjonskulturen;

1. Intern rekruttering, spesielt av ledere vil sørge for at de eksisterende normene ikke vil bli byttet ut, men heller forsterket.
2. Bevisst terping av viktige normer og verdier gjennom å stadig synliggjøre disse normene.
3. Selektiv rekruttering for å sikre at nye medlemmer har en god person – kultur – tilpasning (Elfenbein & O'Reilly, 2007), det vil si deres personlige verdier og organisasjonens verdier samsvarer, som igjen minsker turnover og øker tilfredshet.
4. Ritualer og seremonier for å øke følelsen av samhold og fellesskap i organisasjonen.
5. Tett samarbeid mellom nyansatte og gode rollemodeller sørger for at nye medlemmer raskt tilegner seg normer og verdier som bidrar til sterkere og mer konsistent kultur.

3.4.2 Kultur som metafor eller variabel?

Gjennom organisasjonskulturforskningens historie er det tydelige skillelinjer mellom hvordan organisasjonskultur både har blitt definert og brukt. Det ser ut til at de fleste forskere nå har kommet til en konsensus om hva organisasjonskultur inneholder. I spørsmålet om hva man kan bruke organisasjonskulturen til eksisterer det derimot stor variasjon. Det synes å variere mest i forhold til hvilket perspektiv man bruker for å tilnærme seg fenomenet. Alvesson (2002) mener at det er de filosofiske og meta-teoretiske antagelsene som ligger til grunn hos forskeren som avgjør hvordan man studerer organisasjonskultur.

Smircich (1983) oppfatter begrepet organisasjonskultur som å kunne bli brukt enten som en variabel eller som en metafor. Bruker vi begrepet som en *variabel* vil man anta at kultur er et objektivt fenomen som eksisterer i den praktiske virkeligheten. Alvesson (2002) beskriver dette som et objektivistisk-funksjonalistisk syn. Det vil si at man tror at kultur er noe som

eksisterer i en organisasjon på lik linje med strategi eller struktur. Man forutsetter at organisasjonskultur er noe en organisasjon «har», altså noe som kan formes, optimaliseres og kopieres.

Mange organisasjonsledere forutsetter dette og anser organisasjoner som å være bygget opp av ulike elementer som man kan lede, endre og optimalisere hver for seg. Kulturen blir til et forståelig objekt som bedriftsledelsen kan bruke til sin fordel (Alvesson, 2002).

Innenfor konsultasjonsindustrien ser det ut som at kvantitative metoder er foretrukket, der det er mulig å identifisere et produkt som kan selges, eller som Alvesson (2002) kaller det, «pop-management litteraturen». Man prøver her blant annet å sammenligne kulturer mellom forskjellige organisasjoner og finne muligheter for å kopiere andres kultur over til egen organisasjon for å bedre ytelsen.

I organisasjonsledelse er det med andre ord vanlig å tenke på organisasjonskultur som noe som kan endres i en eller annen retning, kulturen oppfattes som noe organisasjonen *har*. Kulturen har innflytelse på organisasjonens ytelse, identitet og rykte gjennom normer som fungerer som sosiale kontrollmekanismer (Chatman & O'Reilly, 2016).

Her er det tale om ledelsen tilgang til de myke sidene ved organisasjonen der man kan bruke kultur til å redusere nivået av kontroll og redusere styringskostnader gjennom å lage «sterke» normer eller «sterke» organisasjonskulturer.

Organisasjonskultur har i dette perspektivet blitt sett på som noe lederne kan styre, noe som styrer lederne eller noe som enten bygger opp under eller undergraver ledelsens initiativer. En vekt på de “mykere” eller mindre strukturelle elementene av ledelse har hatt en dyp innvirkning på ledelsestenkningen og ført oppmerksomheten i retning av kultur som en potensiell kilde til konkurransefortrinn og på ledelsen som drivere av organisasjonens ytelse (Chatman & O'Reilly, 2016).

Det er også sett på som positivt å bevisstgjøre organisasjonsmedlemmene om den eksisterende organisasjonskulturen. Fordi slike metoder er administrert til en organisasjon, som for eksempel en diagnose av den eksisterende organisasjonskulturen, vil slike

instrumenter lett bidra til den oppfatningen at organisasjonskultur er både mulig og til og med enkelt å tilpasse og endre (Seel, 2001).

Ser man derimot kultur som en *metafor* oppfatter man organisasjonskultur som noe organisasjonen «er» og som ikke kan endres eller forklares objektivtisk/instrumentelt. Organisasjonskultur er i denne henseende et begrep som brukes som verktøy for kunnskapstilegning og tolkning for å hjelpe mennesker til å lage et rammeverk rundt visse sosiale aspekter som ellers er vanskelige å tolke og forstå. Organisasjonskultur er ut fra dette synet noe som «gjennomsyrer» hele organisasjonen og som ikke kan betraktes som sammensatt av adskilte fenomener (Alvesson, 2002). Organisasjonskultur blir da sett på som en helhet av aspekter/elementer som vokser frem i naturlige prosesser og som ikke kan styres eller manipuleres.

Det er ikke uvanlig i bedriftslivet å se utsagn som at kulturen og strategien ikke passer godt sammen og at en må foreta endringer i organisasjonskulturen. Men tenker man at organisasjonskultur er noe organisasjoner «er» så vil ikke disse to elementene ved organisasjonen eksistere ved siden av hverandre, men snarere sammen som en helhet. Man kan ikke utskille organisasjonskultur som et eget element, og man kan da heller ikke bruke det eller endre det. Det er heller ikke viktig å kunne bruke kultur som et redskap som kan anvendes i organisasjoner, men heller som et begrep til å hjelpe oss å tilegne oss kunnskap og forstå de «myke» sidene ved organisasjoner. Kvalitativ forskning har ofte stilt seg bak denne tenkemåten. Fokuset ligger her på å tilegne seg kunnskap, med utgangspunkt i dybdestudier av enkelttilfeller.

Alvesson tilhører skolen som mener at organisasjoner ER kultur. Det vil si at organisasjonsytelsen er også kultur, så med andre ord kan ikke kulturen påvirke eller være årsaken til eller ha en påvirkning på ytelsen. Kultur er både årsak og virkning i følge Alvesson (2002). Organisasjonskultur blir hverken god eller dårlig ifølge dette perspektivet og den eksisterer naturlig og kan ikke forandres på noen enkel måte (Alvesson, 2002).

Han mener at en del viktige forhold ved kulturen blir neglisjert i det instrumentelle perspektivet som; ujevn fordeling av privilegier og belønninger, blanding av individualisme og konformitet, mannlig dominans, materialisme, avansert teknologi, rovdrift på naturen og likestilling mellom økonomiske kriterier og rasjonalitet, kjønnsmessige aspekter og etikk.

Gjennom årene har ledelsesfagene og praktikere i organisasjoner forsøkt å bruke organisasjonskultur som et middel for å kunne styre den subjektive og «myke» siden av organisasjoner. Når kulturbegrepet på denne måten innsnevres, begrenses også bedriftsledelsens tilgang til kunnskap. For å kunne lede organisasjonskultur må ledelsen ha tilgang til adekvat kunnskap om kultur.

Alvesson (2002) poengterer at det kan være til fordel for ledelsen å være oppmerksom på de forskjeller og variasjoner i virkelighetsoppfatninger som eksisterer i bedriften for at man skal kunne ta hensyn til disse når avgjørelser skal bli tatt, i stedet for å glatte over dem og skape homogenitet. Slik kan også kulturen i organisasjoner virke til fordel for organisasjonsytelsen. I tillegg vil det være til fordel å endre tankegangen og behovet for å prøve å styre og kontrollere hele kulturen, og heller rette oppmerksomheten mot atferdsnormer om spesifikke emner, eller lære ledelsen å ta hensyn til kulturelle sider, eller det han kaller for å «tenke kulturelt» (Alvesson, 2002, s. 71).

Å forholde seg direkte til organisasjonens ytelse innebærer ifølge Alvesson en «temmelig smal interesse for organisasjonskulturen» (Alvesson, 2002, s. 67). Normer forteller mennesker hvilken atferd vi skal vise, men kulturen har en bredere innflytelse på hvordan vi tenker, føler og oppfatter virkeligheten som normene alene ikke fanger opp. Alvesson påpeker at normer og atferdsmønstre (som oftest blir forsket på i kvantitativ metode) er altfor overfladisk til å kunne representere hele kulturen, og at de dessuten blir påvirket av mange andre dimensjoner enn kulturen; «problemet er naturligvis at normer ikke er den beste måten å forstå kulturen på» (Alvesson, 2002, s. 67). Kulturen kan gi oss forståelse for hva normene betyr og gi dem mening, men kulturen er ikke ene og alene årsak til normene, og de fungerer dermed ikke som en god proxy for kultur. Ei heller kan vi ifølge Alvesson (2002) betrakte kulturen som noe som i stor grad påvirker atferd. Forhold som lønnsstruktur, ansattes alder, kjønn, kvalifikasjoner og interesser er antageligvis viktigere elementer for normdannelsen enn kultur.

Teorien om en kulturs styrke gjennom grad av intensitet og homogenitet får ikke støtte av Alvesson og han skriver «*kultur må betraktes som en sammensatt vev av meningsinnhold, ikke som en muskelbunt*» (2002, s. 73).

Alvesson (2002) gjorde sin egen studie av organisasjonskulturs påvirkning på organisatorisk ytelse gjennom å ta i bruk longitudinell kvalitativ metode. Han fant at kulturen i den studerte organisasjonen påvirket samarbeidet, arbeidsinnsatsen og samspillet med kundene positivt og ga lavere gjennomtrekk av personale. Kulturen ble her betraktet som et sosialt kitt som bidro til å holde organisasjonen sammen.

Samtidig fant han også at de eksterne omgivelsene til organisasjonen hadde stor betydning for organisasjonens ytelse og, kanskje enda viktigere, for om kulturen fungerte godt eller dårlig. For eksempel hadde den gode finansielle ytelsen stor betydning for at den eksisterende organisasjonskulturen fungerte godt for organisasjonen. Alvesson (2002) observerte år senere at organisasjonen fikk problemer og når de finansielle ytelsene ikke var like gode, fungerte heller ikke organisasjonskulturen like godt. I tillegg var det ikke enkelt å endre kulturen og det viste seg at omgivelsene organisasjonen eksisterte i endret seg raskere enn kulturen.

Alvesson (2002) peker på at studien hans viste gjennom kvalitativ og longitudinell metode at forholdet mellom organisasjonskultur og organisasjonsytelse kan eksistere, men at det ikke kan hevdes å være hverken kausalt, lineært eksternt eller stabilt. Han konkluderer at *«for å kunne behandle kulturspørsmål på en måte som bidrar til organisasjonens ytelse, må man vekse mellom forskjellige innfallsvinkler slik at både kulturen som redskap og som felle blir tatt hensyn til med jevne mellomrom»* (2002, s. 94). I tillegg er man nødt til å ta hensyn til at organisasjonsytelsen kan bli påvirket av mangfoldige andre faktorer enn kulturen, og at organisasjoner som har kortsiktige ytelsesmål vil kanskje få en forvrengt måling av deres ytelse. Blant annet kan gode kortsiktige finansielle ytelser oppstå som en konsekvens av harde kostnadsreduksjoner eller av å drive ansatte svært hardt, noe som kan føre til en forverring av organisasjonens ytelse over tid, både finansielt og HR-relatert.

Organisasjonskultur er ifølge Alvesson (2002) svært relevant for å forstå det som kjennetegner organisasjoner, inkludert deres ytelse. Det er ikke mulig å finne noen enkel eller klar forbindelse mellom organisasjonskultur og organisasjonsytelse og det er derfor viktigere å forstå kultur fremfor å bruke kultur.

En holdbar måte å eventuelt bruke kultur i en organisasjonssammenheng kan være å forsøke å unngå det Alvesson (2002) betrakter som fallgruver. Forståelsen av kulturen kan gi innsikt i

menneskelige dimensjoner ved organisasjonen som kan skape problemer for rasjonelle prosjekter eller praktiske endringer.

Barney (1986) påsto at viss kulturen skulle føre til noen konkurransefordel måtte den være: verdifull, uvanlig og vanskelig å kopiere. Det er altså det vanskelig tilgjengelige og kompliserte som gjør organisasjonskultur til en konkurransefordel. For å kunne komme til en adekvat forståelse av dette er det viktig å gå i dybden gjennom kvalitative metoder som intervjuer og observasjon.

Det finnes ifølge Alvesson «ingen oppskrift for suksess som ganske enkelt kan kopieres og brukes uten hensyn til tid og rom» (2002, s. 101). Med andre ord vil hva som er god eller dårlig kultur, dersom det i det hele tatt eksisterer eller gir mening å diskutere, variere mellom de enkelte organisasjonene fordi deres eksistens er alltid forskjellig med hensyn til tid og rom. Du kan aldri gjenskape de samme omgivelser hverken eksternt eller internt.

Organisasjonskultur blir her sett på som et begrep som kan brukes til å skaffe oss kunnskap om fenomenet kultur i organisasjoner og er noe som eksisterer nærmest utenfor vår kontroll. Det gir ifølge dette perspektivet svært liten mening å prøve å bygge kunnskap om organisasjonskulturens påvirkning på organisasjoners ytelser, og de forbindelser som kanskje eksisterer kan ikke ses på som kausale, men nærmest flytende fordi kultur kan være både årsak og virkning.

En forståelse av egen organisasjonskultur kan i følge Alvesson (2002) gi ledere fordeler ved å lære å tenke mer kulturelt og unngå fallgruver i form av feilslåtte praktiske initiativer. Man kan ikke forske på kultur kvantitativt, det vil si at det finnes ingen overføringsverdi eller mulighet til å bygge på andres forskning annet enn å kunne se antydninger til meningsfulle sammenhenger og mulige forbindelser.

Det ser ut til at kvalitativ og longitudinell metode blir, i dette perspektivet, foretrukket ved forskning både på organisasjonskultur og på organisasjonsytelse – ikke minst for å unngå kortsiktige ytelsesmålinger som i realiteten kan vise seg å representere negative konsekvenser lenger frem i tid.

3.5 Metode

Det er ulike grunner til at bedrifter eller forskere vil kartlegge organisasjonskultur. Ofte finner vi en interesse for kartlegging av organisasjonskultur i forbindelse med en fusjon, eller i et utviklingsprosjekt. Forskere og studenter ønsker å gjøre studier av en enkelt eller flere organisasjonskulturer i forbindelse med utdanning og/eller forskning (Bang, 2020). Den sterkeste interessen for å kartlegge organisasjonskultur oppstod gjennom et håp hos næringslivsaktører og -konsulenter om at forskningen av organisasjonskultur kunne vise til nye måter å forbedre en organisasjons ytelser.

De fleste definisjonene av organisasjonskultur i både organisasjonsforskningen og antropologien har hatt en tendens til å være holistiske, og fokuserer på helheten av organisasjonsmedlemmenes felles grunnleggende antakelser, verdier, normer og praksiser (Sackman, 2011). En slik oppfatning av kultur har imidlertid vist seg svært vanskelig å omsette til noe målbart. Derfor, avhengig av forskerens interesser, er det etter hvert blitt utviklet alternative fremgangsmåter for å måle kultur som bare unntaksvis reflekterer den holistiske definisjonen (Sackman, 2011).

Det finnes ifølge Jung et al. (2009) hele 70 kvalitative og kvantitative instrumenter for å undersøke og kartlegge organisasjonskultur. På grunn av de ulike interessene hos organisasjonslederne (forbedre ytelsene) og forskningsmiljøet (forbedre kunnskapen) er det blitt konstruert en rekke instrumenter for å kunne måle og vurdere organisasjonskultur, over et bredt spekter av formål og miljøer. I faglitteraturen om organisasjonskultur er det identifisert noe over 100 dimensjoner man kan bruke som måleenheter assosiert med organisasjonskultur (Jung et al., 2009). Disse dimensjonene varierer mellom alt fra ritualer og symboler til mer abstrakte ideer som for eksempel graden av «varme» i kulturen.

Jung et al. (2009) finner videre at formålet til disse instrumentene er vidt forskjellige. Mange er laget med den hensikt å undersøke enkelte bedrifter eller fenomener, eksempelvis kartlegging av organisasjonskulturen i profesjonelle regnskapsfirma.

Et annet viktig aspekt ved denne studien er å belyse de forskjellige fokus disse instrumentene er konstruert med. Man finner her ett fokus på studier av organisasjonskultur som et mål i seg selv med vektlegging av kulturbyggende prosesser og spørsmålet om det objektivt sett

eksisterer en organisasjonskultur eller ikke, og et annet fokus med analyse av en på forhånd antatt eksisterende kultur med den hensikt å kunne identifisere variabler som kan endres/brukes for å oppnå bedre organisatorisk ytelse.

De to ulike konseptualiseringene på kultur (se kapittel 3.6 for en gjennomgang), den prosessorienterte eller den typeorienterte er representert i Jung et al. (2009) som et skille mellom å a) prøve å «diagnostisere» den eksisterende kulturen for å identifisere variabler som kan optimaliseres (eksempelvis OCAI av Cameron og Quinn) og b) å skape en kulturprofil for å tilegne seg kunnskap om prosesser i organisasjonen, også ofte med den hensikt å forbedre organisasjonens resultater (eksempelvis DOCS av Denison). Variabler kan være både følbare (tangible) og ufølbare (intangible) og varierer mellom alt fra felles virkelighetsoppfatninger, målsetninger, identitet og interne og eksterne omgivelser til delte følelser, atferd og normer (Jung et al., 2009)

Spørsmålet om det er riktigst å bruke kvalitative metoder eller kvantitative metoder har vært et av de store skillene i debatten rundt organisasjonskultur (Alvesson, 2002; Bang, 2020; Chatman & O'Reilly, 2016; Martin, 2002; Schneider et al., 2011). Kvalitative metoder dominerte forskningsmiljøet frem til 1990-tallet. Dette kom av at forskningen på organisasjonskultur bygde på kulturbegrepet i sosialantropologien som bruker kvalitative metoder, spesielt dybdestudier av enkeltsaker - casestudier.

Jung et al. (2009) forklarer at den antatte fordelene med å bruke kvalitativ metode er dens evne til å identifisere felles mønstre i individuell atferd gjennom observasjon, intervju eller gruppeintervju. Mange forskere argumenterer for at uten kvalitative metoder vil du ikke kunne avdekke de prosessene i kulturen som former de grunnleggende antakelsene eller virkelighetsoppfatningene (Alvesson, 2002; Jung et al., 2009; Schein, 2010). Kvantitative metoder er derimot oppfattet som å maksimere både presisjon, systematisering, overføringsverdi, sammenligning og kopiering, i tillegg til at de framstår som praktiske og kosteffektive (Tucker et al., 1990). Ulempen hevdes å være at man får kun tak i ett nivå i h.h.t. Alvessons definisjon, nemlig normene og kulturuttrykkene.

Man trenger imidlertid ikke å velge mellom den ene eller den andre og mange forskere argumenterer for en trianguleringsmetode som kombinerer kvalitative metoder som intervjuer

og observasjon med kvantitative metoder som spørreundersøkelse (Bang, 2013; Jung et al., 2009; Lewis, 1994). Å bruke en kombinasjon av forskjellige metoder for å forske på samme fenomen hevder Bang (2020) vil medføre at man har større mulighet for å kunne avgjøre om resultatene fra forskningen er valide eller om en av metodene har for store svakheter som påvirker resultatet. Det er kjente svakheter ved både kvantitativ og kvalitative metoder. Kvantitativ metode kan ha en tendens til å ikke få tak i dybden og blir overfladisk, mens kvalitative metoder har begrenset til ingen overføringsverdi (Bang, 2020; Chatman & O'Reilly, 2016).

Jung et al. (2009) fant til slutt at det ikke eksisterer noe best egnet instrument for å kartlegge organisasjonskulturen og at det blir en vurderingssak opp til den enkelte forskeren å vurdere hva som passer best i hennes tilfelle.

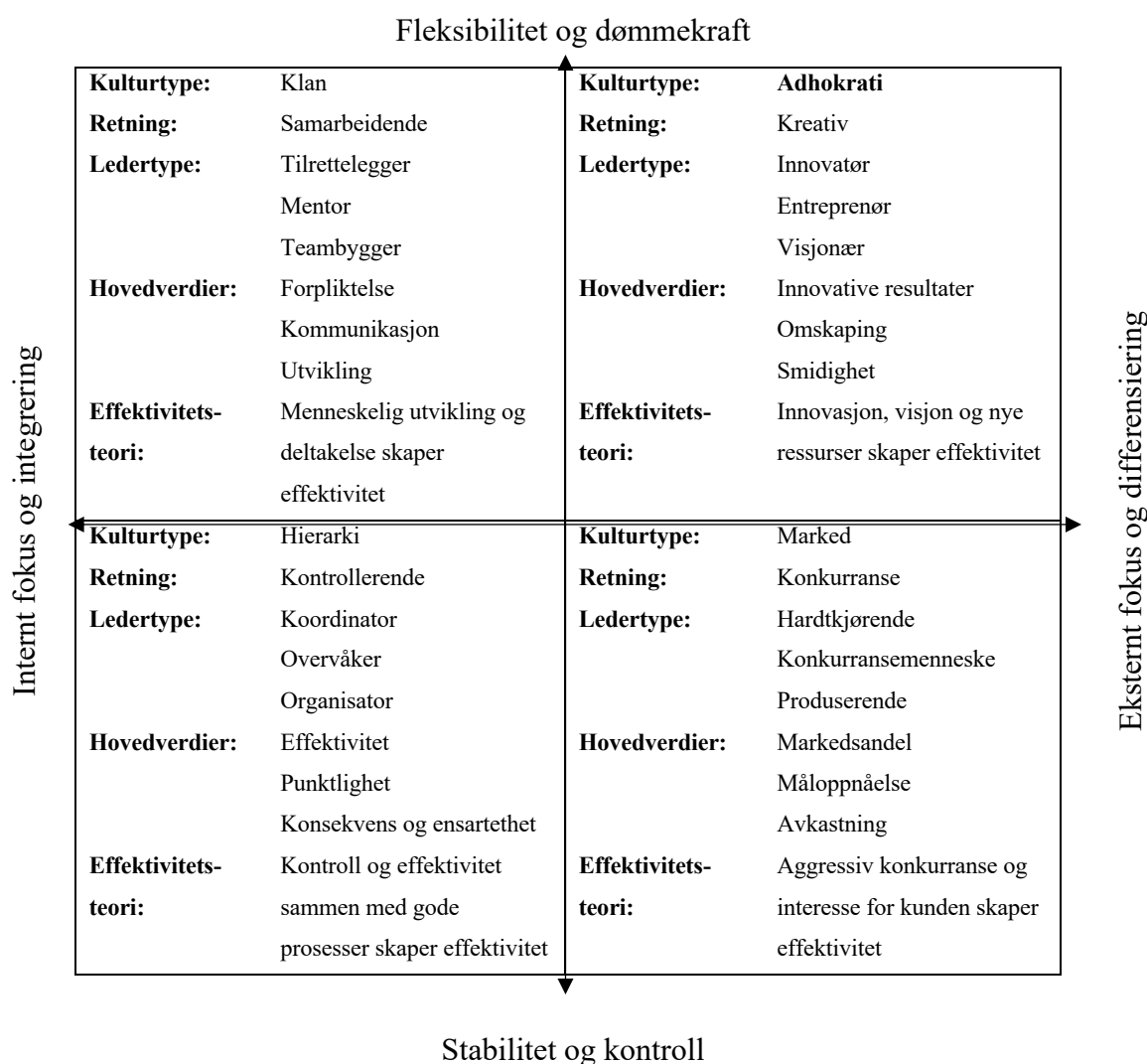
3.6 Konseptualisering av organisasjonskultur

Det eksisterer mange ulike fremgangsmåter for å tolke organisasjonskultur på i forskningslitteraturen. To sentrale måter å konseptualisere organisasjonskultur som kommer frem er 1: Prosesorientert og 2: Typeorientert (Tan, 2019).

Den mye brukte og vel anerkjente definisjonen av organisasjonskultur til Edgar Schein forklarer at organisasjonskultur oppstår fra sosial læring av grunnleggende antakelser når en gruppe mennesker løser felles problemer som skyldes eksterne trusler eller intern integrasjon (Schein, 2010). Tan (2019) forklarer at Schein sin definisjon er bygget på en prosessorientert tilnærming som fokuserer på de prosessene organisasjonskulturen vokser frem gjennom. Endring av kultur kan kun forekomme først når de grunnleggende antakelsene i en gruppe blir utfordret, avkreftet og byttet ut med nye grunnleggende antakelser. Det vil si at i en organisasjon blir kultur til gjennom måten organisasjonen reagerer på og løser problemer som igjen fører til delt kunnskap mellom medlemmene. Organisasjonskulturer vil kun oppstå gjennom sosialiseringprosessen og videreføringen av denne kunnskapen som skjer når nye medlemmer blir ansatt i gruppen (Schein, 2010).

Den første konseptualiseringen av organisasjonskultur som Tan (2019) viser til er typeorientert fremgangsmåte. Her blir organisasjonskulturer kategorisert i ulike typer, det vil si

etter hva som klassifiserer de verdier og holdninger som er dominante i organisasjonen (Jung et al., 2009). Ofte brukes en teknikk som identifiserer to variabler som er motsetninger slik som intern vs. eksternt fokus eller fleksibilitet vs stabilitet etc. (Cameron & Quinn, 2011) og bygger på et rammeverk som kalles de konkurrerende verdiers rammeverk (Competing Values Framework).



Kulturtypene i OCAI (Cameron & Quinn, 2013, s. 54)

Type-orientert kategorisering har vært svært populært i organisasjonsledelse og hos praktikere. For eksempel har Cameron & Quinn (2013) sin modell, som vist ovenfor, blitt brukt mye i organisasjonsteorien og har fått mye oppmerksomhet opp gjennom årene.

Instrumentet deres måler over en rekke dimensjoner på en 2x2 matrise, hvor organisasjonen ligger på skalaen mellom å ha fokus internt-eksternt og stabilt-fleksibelt. De kan deretter

klassifisere organisasjonene etter hvilken type organisasjonskultur de har. I tillegg utfører de en «culture-gap» analyse som skal vise den faktiske kulturen og den ønskede kulturen fra de ansattes perspektiv. For å demonstrere hvordan type-orientert kategorisering av kultur er tenkt å fungere har jeg brukt Cameron og Quinn (2013) som viser til 4 kulturtyper:

1. Ad Hoc

Dynamisk og kreativt arbeidsmiljø, ansatte kan ta risikoer, lederne er sett på som innovative og risikotakere. Langsiktig mål er å vokse og lage nye produkter/tjenester. Organisasjonen belønner innovasjon og nytenkning. Typisk i nye teknisk-orienterte bedrifter, samt bedrifter som Uber og AirBNB.

2. Klan

Vennlig arbeidsmiljø, ansatte har mange ting til felles, lederne ses på som mentorer. Organisasjonen holdes sammen av lojalitet og tradisjon. Det er et sterkt fokus på Human Resources og involvering av ansatte. Suksess er å ta vare på både kunder og ansatte. Organisasjonen belønner teamwork, deltakelse og konsensus. Typisk i helsesektoren, utdanningssektor og frivillighetsorganisasjoner.

3. Hierarki

Formell og strukturert arbeidsmiljø, prosedyrer dirigerer hva ansatte skal gjøre, lederne er stolte over effektivitetsbasert styring. Sterkt fokus på regler, policyer og langsiktige mål - en organisasjon som har stabile resultater og effektiv utføring av oppgaver. Typisk i militære organisasjoner, banker og forsikring samt transport.

4. Marked

Resultatbasert arbeidsmiljø som vektlegger mål, deadlines og å få ting gjort. Ansatte er konkurransedrevet og målfokuserte. Lederne er driverne og kan ha høye forventninger til sine ansatte. Fokus på å vinne holder organisasjonen sammen, og omdømme og suksess er viktigst. Markedsdominans, oppnå målene dine og enestående resultater er definisjonen av suksess. Organisasjonsstilen er basert på konkurranse. Typiske organisasjoner er konsultasjonsbransjen, salg og markedsføring, serviceindustrien og produksjonsindustrien.

Cameron og Quinn sitt verktøy OCAI bygger som sagt tidligere på «de konkurrerende verdiers rammeverk» og er et verktøy som er laget for å kunne kartlegge hvilken type organisasjonskultur som kjennetegner ulike organisasjoner. Verktøyet er omtalt gang på gang i forskningslitteraturen og er kanskje det mest brukte for å kartlegge organisasjonskultur i verden (Cameron & Quinn, 2013).

Gjennom min litteraturgjennomgang blir OCAI referert til gang på gang i både enkeltstudier og andre litteraturgjennomganger som eksempelvis Sackman (2011) og Tan (2019) samt anerkjente bøker i temaet organisasjonskultur som Alvesson (2002) og Bang (2020). Cameron og Quinn (2013) selv refererer til en imponerende mengde studier som kan støtte opp under deres verktøy og dets evne til å bistå organisasjoner i omstilling gjennom å utføre en kulturendring. De hevder at uten en endring i kulturen vil ikke organisasjonsendringene være varige, og ofte tilslutt bli mislykket. Når kulturen blir et bestemt mål i omstillingsprosessen til organisasjonen, blir forbedringsstrategiene vellykket (Cameron & Quinn, 2013). Altså man fokuserer på å inkorporere forbedringsstrategiene sine inn i en helhetlig kulturendringsprosess. Da øker også organisasjonens effektivitet. Uten en endring i kulturen vil man ikke kunne oppnå en langvarig endring fordi verdier, grunnleggende mål og forventinger forblir de samme.

Cameron og Quinn (2013) opererer med en litt annen definisjon enn Schein (2010) og refererer ofte til organisasjonskultur som «sånn som det er her». De forklarer at kultur er «limet» som holder organisasjonen sammen, ved å være en sosial konstruksjon som organisasjoner har og som gir et rammeverk for «hvordan vi gjør det her» bestående av verdier som tas for gitt, underliggende antakelser og normer.

Dette kulturinnholdet kommer til uttrykk gjennom artefakter og atferd slik det fremgår av i dette sitatet: «den mest åpenbare manifestasjonen av kultur er den eksplisitte atferden hos kulturmedlemmene». (Cameron & Quinn, 2013, s. 20).

Videre er det viktig å nevne at deres tilnærming til kultur er basert på integreringsperspektivet og de sier at «Kultur er et konkurransefortrinn i organisasjoner hovedsakelig når den er et felles, akseptert og integrert sett av oppfatninger, minner, verdier, holdninger og definisjoner» (Cameron & Quinn, 2013, s. 26). Med andre ord måles organisasjonskultur på et helhetlig organisasjonsnivå og den blir til et konkurransefortrinn når den er «sterk» eller homogen.

Når det er sagt så er det viktig å påpeke at instrumentet deres er ment til å kunne måle enhver organisasjon som trenger endring slik organisasjonen selv definerer det. Det vil si at dersom

en funksjon i en organisasjon, eller en avdeling har behovet for endring, vil man bruke OCAI på kun den enheten som om den var en helhetlig organisasjon.

Nedenfor vises en oversikt som forklarer hvilke forbindelser mellom kulturtype og organisasjonsytelse som har blitt identifisert av Cameron og Quinn (2013):

Kulturtype	Mest effektive ytelsesområder
Klan	Moral, tilfredshet, intern kommunikasjon, støtte
Adhokrati	Tilpasning, systemåpenhet, innovasjon, grensesprengende kunnskap
Marked	Evne til å tilegne seg ressurser (inntekt, godt fakultet, institusjonell synlighet)
Hierarki	Utmerket seg ikke på noen ytelsesområder

OCAI av Cameron og Quinn (2013) er blitt etablert som et «standardverktøy» gjennom forskningslitteraturen og spesielt innen ledelseslitteraturen og i praksis. Deres teori går i all hovedsak ut på at suksessfulle endringer i organisasjoner er avhengig av å ta hensyn til kulturen i organisasjonen. Vellykkede endringer oppnås kun gjennom å gjøre en kulturanalyse og implementere tiltak for å nærme seg den ønskede kulturtilstanden.

Cameron og Quinn måler kulturen i organisasjonen ved å kartlegge normer gjennom kvantitative spørreundersøkelser. Kulturtypen i organisasjonen vil tilsi hvilke ytelsesområder organisasjonen vil yte best i. For noen organisasjoner vil det være best å ha en blanding av ulike kulturtyper, mens for andre vil det være bedre å ha én sterk kulturtype, avhengig av omgivelsene til organisasjonen. Forbedring av organisasjonsytelse skjer gjennom kulturendring fra nåværende tilstand til ønsket tilstand. Oppnår man ønsket tilstand vil denne reflektere det som er viktigst i for organisasjonen å yte best på.

Et eksempel på prosess-orientert konseptualisering av organisasjonskultur i den kvantitative forskningen er Denison's Diagnosing Organisational Culture's Survey eller DOCS (Tan, 2019). Instrumentet kartlegger organisasjoners kultur gjennom å generere en profil som består av deres score over 4 dimensjoner hvor det er de organisasjoner som scorer best på alle dimensjonene som viser seg å ha best organisatorisk ytelse (Denison et al., 2012).

Modellen ble bygget på en teori som knytter fire sentrale kulturelle trekk til organisatorisk ytelse: involvering, konsistens, tilpasningsevne og mål (Denison & Mishra, 1995).

Involvering omhandler personlig engasjement fra enkeltpersoner i organisasjonen og gjenspeiler et fokus på den interne dynamikken i organisasjonen og på fleksibilitet.

Medlemmene opplever autonomi, de er teamorienterte og organisasjonen legger vekt på å utvikle og involvere sine ansatte.

Konsistens refererer til delte verdier og effektive systemer samt prosesser og gjenspeiler et internt og stabilt fokus. Medlemmene har felles verdier og en følelse av å være med i en gruppe. De er i stand til å komme til enighet og kan koordinere og samarbeide om å oppnå felles mål.

Tilpasningsevne refererer til ansattes evne til å forstå hva kunden ønsker, å lære nye ferdigheter, og å endre seg på etterspørsel. Fokuset for tilpasningsevne er eksternt og fleksibelt. Det vektlegges et fokus på å kunne tilpasse seg dagens trender og endres raskt og organisasjonen oppmuntrer til innovasjon og utvikling av evner.

Misjon refererer til organisasjonens formål og retning, og gjenspeiler et fokus utenfor organisasjonen og på stabilitet der organisasjonen har tydeliggjort sin strategiske retning og intensjon, med klare mål og objektiver samt en tydelig visjon.

Disse trekkene ble identifisert gjennom studier som kombinerte kvalitative og kvantitative metoder for å undersøke de kulturelle egenskapene til organisasjoner med høy og lav ytelse (Denison, 1984, 1990; Denison et al., 2003; Denison & Mishra, 1995; Fey & Denison, 2003)

De overnevnte studiene støtter i følge Denison et al. (2012) ideen om at de organisasjonene som har best resultater, finner måter å styrke og engasjere sine medarbeidere (involvering), legge til rette for koordinerte handlinger og fremme regelbundet atferd i samsvar med organisasjonens grunnleggende verdier (konsistens), omsette kravene fra organisasjonens omgivelser til handling (tilpasningsevne), og gi en klar følelse av formål og retning (Denison et al., 2012). Denison sin modell muliggjør å kombinere dimensjonene i rammeverket til Cameron og Quinn (OCAI) og viser til at de organisasjonene som har vist seg å ha høyere

ytelse har også prestert å ha høy score på alle de kulturelle trekkene til Denison og Mishra (1995).

Denison et al. (2012) hevder at studien til Denison og Mishra (1995) ga det første bevis på den prediktive gyldigheten til de fire kulturtrekkenes påvirkning på en rekke ytelsesindikatorer, og støttet også ideen om at forskjellige kulturelle egenskaper påvirker forskjellige aspekter av effektivitet.

Denison et al. (2012) målte selv organisasjonskulturens forbindelse på organisasjoners ytelse gjennom å sammenligne data fra 160 organisasjoner. De målte organisasjoners ytelse gjennom å se på 7 forskjellige subjektive målinger: Salgsvekst, vekst i markedsandel, profitt, kvalitet, nye produkter, ansattes tilfredshet og generell ytelse. De brukte så DOCS kulturtrekk for å måle om det var korrelasjon mellom variablene. De fant at alle organisasjoner som hadde høy score på generell organisasjonsytelse også hadde imellom 50-60% av tilfellene en korrelasjon til de ulike kulturtrekkene. Det samme gjaldt de med høy tilfredshet blant ansatte der de fant at i gjennomsnitt hadde 63% av tilfellene en korrelasjon med de ulike kulturtrekkene. Denison et al. (2012) fant sterkest korrelasjon mellom kulturtrekket involvering og ansattes tilfredshet der 79% av tilfellene viste en sammenheng mellom høy grad av involvering og høy grad av ansattes tilfredshet. På den andre siden fant de at kulturtrekkene hadde svært svak til ingen effekt på målingen markedsandel. Ingen annen kartleggingsmetode av kultur som Denison et al. (2012) kunne finne, har etablert differensiell prediksjon av effektivitetsresultatene. Med andre ord kunne de forutse at en organisasjon med høy score innenfor en spesiell ytelsesindikator også vil ha høy score på alle kulturtrekkene.

3.7 Relevante litteraturgjennomganger

Det kommer frem at spesielt to litteraturgjennomganger er fremhevet som viktige i forskningsfeltet om organisasjonskultur og -ytelse og studien vil her gå igjennom de viktigste funnene fra disse.

Sackman (2011) gjorde en gjennomgang av 55 kvantitative studier, alle publisert etter 2000 årsskifte. Studiene har brukt relativt kjente instrumenter som OCP (O'Reilly et al., 1991), OCI (Cooke & Lafferty, 1983), CVF (Cameron & Quinn, 2013) og DOCS (Denison &

Mishra, 1995) til å konseptualisere kultur i organisasjoner og undersøke dens forbindelse til organisasjonsytelse. Hun fant at de fleste studiene som undersøkte en direkte link mellom organisasjonskultur og organisasjonsytelse mente å finne nettopp empirisk bevis for at denne linken eksisterer.

Sackman (2011) innvender mot dette at de fleste studiene brukte egne måleenheter for kultur og egne måleenheter for ytelse, samt at industri, typer organisasjoner og nasjonalitet alle var forskjellige og kan derfor ikke bli direkte sammenlignet; «..., *they render a rather broad and colorful picture of the link between different culture dimensions and performance measures*” (Sackman, 2011, s. 196).

Sackman hevder at resultatene hennes tydet på at det kan finnes et «contingency-type» forhold mellom kultur, organisasjonsytelse og intern/ekstern organisasjonskontekst. Mange av disse kvantitative studiene kom frem til at ulike kultur-typer har en positiv effekt på både finansielle og ikke-finansielle ytelsesmålinger, for eksempel disse:

Mer åpne-, adaptive-, utenfor-, kunde-, misjons- eller mål-, prestasjons-, konkurranse-, mennesker-, innovative- og kvalitetsorienterte kulturer. Hun har også listet byråkratiske og hierarkisk-orienterte kulturer som å ha vist en negativ effekt på organisasjonenes resultater.

Gjennom å se på en sammenligning av høy og lav ytelse i forskjellige organisasjoner fant Sackman (2011) støtte for at noen kulturdimensjoner, inkludert menneske- og målorientering, samt rekrutterings- og kommunikasjonspraksiser er assosiert med høyere organisasjonsytelse. I hvor stor grad kulturtypene påvirker organisasjonsytelsen ser ut til å variere med hvilket eksternt miljø organisasjonen befinner seg i samt hvilken av typene kultur det er snakk om. Sackman fant også at i studier som fokuserer på dimensjoner eller orienteringer av kultur var det positivt for organisasjonenes ytelse å ha en kombinasjon av intern-eksternt fokus. Videre er det forskjeller mellom hvilken næring organisasjonene befinner seg i, hvilket økonomisk system de har, og hvilket land de eksisterer i. Det er for eksempel vist forskjeller mellom Asia, Russland og USA der kulturdimensjonene ser ut til å bli forstått ulikt (Sackman, 2011). Eksisterende forskning viser at forbindelsen mellom organisasjonskultur og organisasjonsytelse kan være direkte, moderert, formidlet, gjensidig og til og med ikke-lineært. Interessant er det at hun noterer at hvilken type måleenheter eller variabler som blir brukt ser ut til å ha sterk innflytelse på hvilket resultat studiet får.

Wilderom et al. (2000) gjennomgikk 10 studier som utforsket organisasjonskultur som en prediktor for organisasjonsytelser. Forfatterne konkluderte med at koblingen mellom kultur og ytelse ikke var godt etablert i disse empiriske studiene, først og fremst på grunn av teoretiske og metodiske problemer. Med hensyn til måling av kultur konkluderte Wilderom et al. (2000) med at man faktisk kan hevde at kultur ikke ble målt i det hele tatt; i stedet ble hovedsakelig ett sett variabler eller dimensjoner av kultur innen organisatorisk innhold vurdert (Sackman, 2011). s 190. Resultatet av gjennomgangen av de ti studiene til Wilderom et al. (2000) ble til at man dermed ikke kunne underbygge den påståtte linken mellom organisasjonskultur og -ytelse.

Wilderom et al. (2000) fant også at målingen for organisasjonsytelse i mange av de undersøkte studiene ikke var tilfredsstillende. Fem av ti studier brukte kun finansielle ytelsesindikatorer, en brukte kun en dimensjon, mens de fire siste brukte multidimensjonelle målinger, men refererte ikke tilstrekkelig til teorier som forklarte deres valg av ytelsesindikatorer. I tillegg ble det observert at informasjonen ofte kom fra subjektive kilder, og mye fra en enkelt informasjonskilde/respondent.

I følge Sackman (2011) brukte de fleste studiene hun gjennomgikk også subjektive resultatmål gjennom respondenters oppfatning i stedet for objektive måleenheter. Hun stiller seg kritisk til dette og argumenterer for at subjektive mål alene ikke alltid representerer virkeligheten tilstrekkelig og kan i verste fall gi feil resultater. Forskere som Singh et al., (2016) mener derimot at man kan rettferdiggjøre dette valget med å argumentere for at disse subjektive måleenhetene kan betraktes som en god proxy for objektiv måling av organisasjonsytelse, med henvisning til empiriske studier som viste god korrelasjon mellom subjektive og objektive målinger.

Wilderom et al. (2000) fant at det var et vanlig problem generelt med valg av metode fordi perseptuelle data ble samlet fra en enkelt informasjonskilde. På grunn av det brukte tverrsnittsdesignet og korrelasjonsanalysen kunne ikke resultatene av de 10 gjennomgåtte studiene underbygge den postulerte sammenhengen mellom kultur og organisasjoners ytelser. Gitt det store antallet kultur- og ytelsesvariabler, tilskrev Wilderom et al. (2000) signifikante koblinger til "fisking" etter resultater snarere enn til en reell link mellom organisasjonskultur og -ytelser.

Sackman (2011) lister et utvalg av hvilke typer ytelsesindikatorer som ble tatt i bruk i de 55 studiene hun undersøkte. Det ble forsket på både det individuelle og organisatoriske nivået, samt sett på finansielle og ikke finansielle variabler innenfor det organisatoriske nivået;

Individuelle	Finansielle	Ikke-finansielle
<ul style="list-style-type: none"> • Jobbtilfredshet • Personlig effektivitet • kommunikasjon • Ansettelsesforhold • Graden av måloppnåelse • Graden av klarhet rundt rolle • Hvor godt de ansatte passer inn i organisasjonen, • Jobbsikkerhet • Stress • Turnover 	<ul style="list-style-type: none"> •inntekt før renter og skatt • Avkastning • Avkastning av egenkapital • Avkastning av eiendeler • Inntekstvekst • Kontantstrøm • Likviditet • Egenkapital – gjeld ratioen • Budsjett • Kontrollerbare utgifter – kost • Salgsvariabler 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurransenstinkt • Produktivitet • Effektivitet • Økning i verdi • Generell ytelse • Merkevareytelse • Miljømessige og bedriftssosiale ytelser • Tilpasningsdyktighet og fleksibilitet • Innovasjon • Mulighetsvinduer og graden av suksess for nye produkter • Produktkvalitet og forbedring av kvalitet • Dedikasjon til kundeservice og kunders tilfredshet eller orientering mot kundeforhold • Kundeverdi og anskaffelse av kunder • Generell tilfredshet • Kvalitet på arbeidsmiljø • Turnover • Sykefravær • Varelevering • Feil per skift og skiftytelse • Renslighet av butikk

I tillegg ble ofte utvalget av respondenter oftest valgt med fokus på hva som var enklest og mest praktisk – dvs. ledelsen, i stedet for å bruke et tilfeldig utvalg av respondenter gjennom hele organisasjonen. Flernivåanalyse, et utvalg som ville representert alle gruppene i organisasjonen, ble sjelden brukt til tross for at kulturen var en kollektiv konstruksjon på organisasjonsnivå. En longitudinell forskning var også fraværende som vil si at man får ikke testet om organisasjonskulturen eksisterer over lengre tid, ei heller sjekke for endringer eller utviklinger av kulturen (Sackman, 2011). En longitudinell metode er også nødvendig ifølge flere forskere for å kunne fange opp riktige målinger av organisasjonsytelse (Hult et al., 2008; Richard et al., 2009; Singh et al., 2016). Longitudinell metode ser ut til å gi mest innsikt i

dynamikken mellom organisasjonskultur og organisasjonsytelse, og Sackmann (2011) viser til studier som har funnet antydninger til at forbindelsen mellom de to er gjensidig/toveis.

I Sackman (2011) sin litteraturgjennomgang kommer det frem at det er funnet en høy forekomst av empiriske studier som kan konstatere en forbindelse mellom organisasjonskultur og organisasjonsytelse gjennom en rekke forskjellige målinger, konseptualiseringer og metoder. Flere forfattere har blitt identifisert som optimistiske når det gjelder nyere, mer komplekse metoder som tar i bruk triangulering, multidimensjonalitet og longitudinelle data,

Avslutningsvis viser Sackman (2011) til et problem angående validitet i mye av forskningen hun undersøker samt tautologi som et gjennomgående trekk i flere studier. Det vil si at ikke bare har forskerne definert begrepet organisasjonskultur på mange forskjellige måter, de har også utelatt resultater som ikke samsvarer med deres hypoteser.

4 Drøfting

Denne delen av studien gjennomgår og drøfter den litteraturen som a) omhandler sammenhengen mellom organisasjonskultur og organisasjonsytelse og b) som er mest relevante for min oppgave, og c) som fremstår som anerkjent i forskningsmiljøet rundt fenomenet organisasjonskultur og -ytelse.

Det er i denne oppgaven ansett som viktig å ta med alle typer organisasjoner i forskningen, og ytelse blir forstått, i denne studien, som de målene som organisasjonen eller forskeren selv har satt seg og oppnåelsen av disse. Organisasjonsytelse blir da hvor godt de klarer å oppnå disse målene.

Ifra egen opplevelse av organisasjoners forsøk på å måle organisasjonsytelse har ulike objektive og subjektive data blitt brukt. Man har fokusert på alt fra avkastninger, profitt, fleksibilitet og innovasjon til graden av måloppnåelse, kundetilfredshet, sykefravær og ansattengasjement. Det er ulike ytelsesindikatorer/dimensjoner man kan fokusere på, og som Hult et al. (2008) beskriver det kan man gjerne kategorisere disse dimensjonene i finansielle,- operasjonelle- og generelle ytelsesindikatorer. Mange bedrifter bruker som sagt en kombinasjon av flere dimensjoner gjennom å se på tidseffektivitet, produktkvalitet og

markedssetterspørsmål samt økonomiske resultater som avkastning på investering, inntekter, budsjett, salgsvolum etc.

Denne studien hadde som utgangspunkt å se på hvilke sammenhenger forskningslitteraturen viser til mellom organisasjonskultur og organisasjoners ytelser. Det anses som viktig å inkludere alle typer sammenhenger mellom organisasjonskultur og -ytelse, negative og positive. Dette fordi denne studien er ute etter å finne ut om organisasjonskulturen kan ha noen innvirkning på ytelsen, uansett hvordan disse blir definert av forskeren.

Organisasjoner vil ha ulike formål og derfor ulike vurderinger av hvilken organisasjonsytelse som er viktige for dem. På bakgrunn av litteraturen som er vist til gjennom studien er det spesielt to sentrale hovedgrupperinger som kan knyttes til problemstillingen:

1. I delkapittel 4.1 vil studien drøfte den (primært) kunnskapsmotiverte grupperingen innen forskningsfeltet og hvordan organisasjonskultur blir forbundet til organisasjonsytelse
2. I delkapittel 4.2 vil studien drøfte den mer nyttemotiverte grupperingen og hvordan forbindelsen mellom organisasjonskultur og organisasjonsytelse arter seg fra deres ståsted. Dette vil omfatte en analyse av hvordan den aksepterte definisjonen av organisasjonskultur har blitt tolket innenfor de respektive grupperingene, hvordan organisasjonskultur forbindes til organisasjonsytelse samt noen viktige implikasjoner som har vist seg innen de to perspektivene.

4.1 Kunnskapsmotivert forskning

Denne grupperingen innen forskningsfeltet organisasjonskultur har primært en akademisk interesse bak forskningen. Kultur er opprinnelig et begrep som er skapt innen sosialantropologien med det formål å bidra til innhenting av kunnskap og skape forståelse for et sosialt fenomen. Kultur oppfattes innen den forskningshorisonten som nedfelt i medlemmenes underbevissthet og dermed som ikke umiddelbart sansbar eller gitt. Som forklart i delkapittel 3.4 blir kulturen nærmest ansett som en metafor, kultur er noe organisasjonen ER, og er ikke et element som organisasjonen HAR.

De fleste forskere ser ut til å stille seg bak Schein's definisjon og å tolke denne ut fra en holistisk forståelse. Det betyr at alle tre kjerneelementer i definisjonen nemlig 1) artefakter, 2) verdier, 3) grunnleggende antakelser må tolkes og forstås sammen. Ett av elementene kan ikke bli tolket uten å ses i sammenheng med de andre. Bare sett som helhet gir de mening og sett fra hverandre kan de ikke lenger betraktes som organisasjonskultur.

Å forske på holistiske fenomener som kultur betyr at en må gjøre dybdestudier gjennom kvalitative metoder som intervjuer og observasjoner for å få tak i meningsinnholdet. Det betyr også at det ligger et sterkt element av fortolkning fra forskerens side når studiene blir gjennomført.

Organisasjonskulturen blir i dette perspektivet sett på som å kunne påvirke organisatorisk ytelse gjennom subtile og kompliserte måter. Som Alvesson (2002) påpeker kan vi fange opp dette med å se på: «spesifikke, kulturelle manifestasjoner» og studere påvirkningen de har på ytelse som er relatert til disse manifestasjonene, men ikke nødvendigvis økonomisk ytelse. Alvesson (2002) virker tilbøyelig til å si at det gir mening å studere organisasjonskultur og dens påvirkning på organisasjonsytelse i form av jobbtilfredshet eller motivasjon, og mer HR – relaterte ytelsesområder, enn finansielle.

Mye av den tidlige forskningen innenfor kunnskapsmotivert forskning fra 80-tallet rundt organisasjonskultur har fokusert på enkeltstudier (case studies) og kvalitativ forskning. Tan (2019) forklarer at man finner tre ulemper med å utføre enkeltstudier når en undersøker kulturer i organisasjoner;

For det første er de utvalgte respondentene generelt ikke gode nok representanter for populasjonen fordi en interessant enkeltstudie er vanligvis ganske unik, og organisasjoner er i stor grad utvalgt på grunn av praktiske hensyn. Dette betyr at å utlede et forskningsresultat som strekker seg utenfor enkeltsakens rammer, dvs. å tillegge det en ekstern validitet, kan være problematisk.

For det andre, det meste av datatilfanget i en casestudie er kvalitativ, og analyse av data på tvers av tilfeller er derfor ikke mulig på samme måte som ved bruk av kvantitativ analyse der en kan bruke standardiserte mål.

For det tredje er en casestudie et omfattende og intensivt arbeid med mange innbyrdes avhengige oppgaver. Dette begrenser antallet tilfeller/cases som forskeren i praksis kan overkomme.

4.1.1 Overføringsverdi

Denne gruppen av forskningen vil argumentere for at uten kvalitativ metode vil man ikke kunne få tak i det egentlige kulturinnholdet, altså alle tre nivåene til Schein, og da spesielt de grunnleggende antakelsene, som ikke er direkte tilgjengelige og ligger i underbevisstheden til informantene.

Fordi det ligger et element av fortolkning fra forskerens side gjennom bruk av kvalitativ metode, vil aldri den informasjonen forskeren samler bli tilgjengelig for andre å kopiere eller overføre til en annen organisasjon. Det vil si at forskeren selv får kanskje tak i den faktiske organisasjonskulturen i sin helhet og hvordan den henger sammen med organisasjonsytelsen, men dette kan bare ha liten eller ingen overføringsverdi. Det vil si at slik «privat» innsikt kan ikke på noen gyldig måte videreføres til å gjelde andre organisasjoner og kan heller ikke bli brukt av praktikere som ledere.

Men det er heller ikke fokuset til den kunnskapsmotiverte gruppen i forskningen. Fokuset ligger i å skaffe seg kunnskap om og forståelse av fenomenet organisasjonskultur, og etter å ha gjennomført nok enkeltsaker kan man kanskje trekke slutninger om hva som kan være gjeldende for andre organisasjoner -basert på sannsynlighet. Men skal vi følge Scheins kriterier for hvordan organisasjonskultur oppstår, gjennom prosesser og over tid, så vil man stå ovenfor såpass unike forhold at det ikke vil bli mulig å trekke gyldige sammenligninger i det hele tatt.

Organisasjonskulturens forbindelse til organisasjonsytelse vil slik sett være noe man kun kan forsøke å forstå og opparbeide innsikt i innenfor den enkelte organisasjonen.

Det blir på denne siden av forskningen som oftest diskutert hvorfor det ikke er sett på som nyttig eller hensiktsmessig å forske på organisasjonskulturens påvirkning på organisasjonsytelse. De funnene som er gjort, innenfor den kunnskapsmotiverte grupperingen, av en påvirkning og sammenheng mellom organisasjonskultur og

organisasjonsytelse er i oppgaven representert gjennom Alvesson (2002) og viser til en generell forbindelse mellom følelsen av tilhørighet og det som i Cameron og Quinn (2013) blir betegnet som klan-kultur, og påvirkningen denne kulturen ser ut til å ha på de ansattes tilfredshet og motivasjon. Samtidig fant også Alvesson (2002) en sterk antydning til at organisasjonsytelsen, (tilsynelatende) målt gjennom subjektive finansielle resultater som vekst i markedssandel) hadde stor påvirkning innad på organisasjonskulturen. Forbedrede ytelser ble kommunisert tilbake til de ansatte, noe som var med på å skape en kultur som belønnet positivitet og motivasjon, og så ned på negativitet og kritikk.

4.1.2 Behandling av begrepet organisasjonsytelse

Som forklart i teorikapittelet om organisasjonsytelse hevder Richard et al. (2009) at måling av organisasjonsytelse som en avhengig variabel må inkludere et sterkt teoretisk grunnlag for hvilke måleenheter som anses passende for studien og en begrunnelse for utvalget/kombinasjonen av måleenhetene. Dette studiet har heller ikke klart å avdekke en entydig måte for å måle organisasjonsytelse. Heller ikke Alvesson (2002) - som er blitt brukt som eksempel i denne litteraturgjennomgangen - gir noe definitivt svar på hvordan han måler organisasjonsytelse i sin studie. Det savnes en teoretisk begrunnelse på hvorfor han måler ytelsen slik han gjør, og i denne forfatterens syn gir ikke Alvesson en grundig nok gjennomgang av de ytelsesmålene han benytter i hensyn til Richard et al (2009) sine kriterier.

4.1.3 Tidsaspektet

Organisasjonskultur som definert av Schein har et visst tidsaspekt ved seg. En gruppe må ha anledning til å tilegne seg delt/felles kunnskap gjennom læring av hvilke løsninger som har fungert for dem. Denne prosessen vil ta tid og organisasjonskultur blir dermed ansett som et ganske stabilt/varig fenomen.

Organisasjonsytelse er derimot sett på som et nokså skiftende og ustabil fenomen og det er like viktig å måle organisasjonsytelse over lengre tid - på linje med organisasjonskulturen - for å se dens faktiske utvikling. Longitudinell metode blir essensielt for med annet å luke ut arter av påvirkning som kan ses å ha påvirkning på organisasjonsytelse. Alvesson (2002) har gjennom kvalitativ og longitudinell metode kunnet vise til at organisasjonskulturs

sammenheng til organisasjonsytelse er alt annet enn lineær, men mye mer kompleks, og at disse størrelsene blant annet synes å kunne ha gjensidig påvirkning på hverandre.

4.2 Nyttebegrep

I dette kapitlet vil studien gjøre nærmere rede for den forskningen innen det instrumentelle perspektivet som fremstår som mest brukt og anerkjent i den forskningslitteraturen som omhandler organisasjonskultur og dennes påvirkning på organisasjonsytelse. Denne grupperingen innen forskningsfeltet har primært en nytteinteresse bak studiet av organisasjonskultur og behandler organisasjonskultur som noe en organisasjon HAR. Organisasjonen anses som å ha kultur som et element på linje med strategi eller andre tiltak blant det som i organisasjonsteorien angis som ledelsesdrevet og -styrt.

Denne gruppen forskere har kommet frem til, gjennom en betydelig mengde empirisk bevisføring, at organisasjonskultur har en påviselig sammenheng med organisasjonsytelse. Det dreier seg om en praktisk orientert retning innen forskningen som er mye brukt av ledere og ikke sjelden av kritikere betegnes som kommersielt drevet. Alvesson (2002) omtaler denne retningen som «pop-management kulturen».

Mange ledere ønsker å bruke kunnskap om organisasjonskultur som en del av det «arsenalet» av verktøy de har til rådighet for å lede ansatte, utvikle organisasjonen og forbedre ytelsen. Organisasjonskulturen fortoner seg gjerne som en åpning for lederne til å få tilgang til de «myke» sidene av organisasjonen. Kunnskapen om den indre kulturen er antatt å kunne være med på å redusere kostnader med kontroll og styring innad.

Denne forskningen har fokusert på det som her tidligere er omtalt som kulturuttrykk og har teoretisert at man kan kartlegge organisasjonskultur gjennom normer, altså en variant av artefakter som Schein (2010) betegner som det ytterste nivået av organisasjonskulturen. Normene kartlegges og måles gjennom kvantitativ metode, nærmere bestemt spørreundersøkelser som registrerer normer hos de ansatte.

Schein (2010) selv fremhever at for å kunne forske på normer må vi først forstå de grunnleggende antakelsene og verdiene som ligger bak. På bakgrunn av dette kunne man fortsatt argumentere for at mange kvantitative studier har til nå ikke studert organisasjonskultur i sin helhet, men har kun fått tak i overfladiske sider av kulturen og har dermed studert kun deler av organisasjonskulturens eventuelle forbindelse til organisasjonsytelse.

4.2.1 God kultur?

Under antakelsen av at en organisasjonskultur har påvirkning på organisasjonens ytelse ligger det gjerne en forutsatt tanke om at det finnes gode og dårlige kulturer. God kultur vil gjerne bety at den kulturen organisasjonen har er med på å øke ytelsen, mens en dårlig organisasjonskultur kan ha negativ virkning på ytelsen.

Henning Bang (2020) forklarer at kulturer kan fungere godt i én type omgivelse, men ikke nødvendigvis i andre. Han forklarer videre at vi kan også finne tilfeller der en kultur fungerer godt i en avdeling, men ikke en annen avdeling i en og samme organisasjon. Eksempelvis kan en byråkratisk kultur som preges av strenge retningslinjer, hierarki, rutiner og regler være veldig godt fungerende i omgivelser som er preget av lav konkurranse og stabile omgivelser. Bang sin beskrivelse minner veldig om Cameron og Quinn (2013) sin måte å kategorisere kulturtyper på og samsvarer godt med deres konseptualisering av organisasjonskultur, slik at noen typer kulturer vil passe bedre til visse omgivelser enn andre. Cameron og Quinn (2013) baserer sin forskning på nettopp type-orientert forskning.

Både Alvesson (2002) og Jung et. al (2009) mener imidlertid at å vurdere «riktigheten» av en bestemt kultur eller hvorvidt den er god eller dårlig for en organisasjon alltid vil være problematisk.

Den her omtalte konseptualiseringen bygger på et instrumentelt perspektiv og type-orientering, og betyr at organisasjonen blir sett på som å ha en kultur - som en slags variabel eller noe separat fra resten av elementene i en organisasjon. Er en kultur god vil den altså fungere godt for organisasjonen og generere gode ytelser. Er kulturen dårlig vil organisasjonen tilsvarende generere dårlige ytelser. Det er også underliggende gitt at ut fra et

slikt perspektiv vil det fortone seg som mulig å endre typen kultur fra dårlig til god, gjennom å tilpasse den til organisasjonens omgivelser og behov.

Kulturen har her enten blitt kartlagt gjennom å måle hvilken type kultur en finner mest av (eksempelvis Cameron & Quinn, 2013) og som anses som god eller dårlig basert på hvilke omgivelser organisasjonen eksisterer i. Eller organisasjonen er blitt gitt en kulturprofil og målt etter en slags fasit på hva som er sett som den beste kulturen (eksempelvis Denison et al., 2012).

Denne studien har vist i delkapittel 3.6 til både Cameron og Quinn sin kartleggingsmetode OCAI (2013) og Denison's DOCS (2012) som blir høyt ansett i mye av forskningsfeltet og har blitt mye brukt. Begge disse kartleggingsverktøyene er blitt designet med den hensikt å forbedre organisasjonsytelsen i organisasjonen som blir undersøkt. Kartleggingsmetodene innenfor kvantitativ metode er designet slik at de har stor overføringsverdi, de gjør det lett å generalisere kulturen og tilsvarende lett for ledere å styre.

I denne litteraturgjennomgangen har DOCS og Denison (og kollegaer) gang på gang blitt fremhevet som et vell anerkjent og mye brukt instrument for å kartlegge organisasjonskultur med mål om å øke organisasjoners ytelse. Denison (2012) selv fremhever i sin litteraturgjennomgang at DOCS er det instrumentet som ser ut til å være mest forsket på. Dette indikerer at DOCS er en måte å kartlegge organisasjonskultur på som mange anser som et standardverktøy.

Cameron og Quinn (2013) sitt instrument OCAI, som bygger på de konkurrerende verdiers rammeverk, viser til to studier for å underbygge sin reliabilitet, der informantene hadde en klar tendens til å vurdere kulturen i organisasjonen på en konsekvent måte (Quinn & Spreitzer, 1991; Yeung et al., 1991). Et problem med studiene de refererer til er at begge måler kultur gjennom å bruke, for det meste, ledere som informanter.

I sitt bevisgrunnlag for validitet spør Cameron og Quinn om deres instrument måler det som det er ment å gjøre, nemlig fire typer organisasjonskultur. Dette er problematisk i seg selv fordi det er implisitt at vi da fokuserer på om organisasjoners kultur passer mer inn i den ene eller andre kategorien. Vi utelukker muligheten for at organisasjoners kulturer er individuelle

og særegne, og vi ser bort fra det faktum at organisasjoner kan fokusere både på interne omgivelser, så vel som eksterne.

Hartnell et al. (2011) demonstrerte positive interrelasjoner mellom de fire dimensjonene i modellen med de konkurrerende verdier og konkluderte med at i stedet for å være konkurrerende, er de omtalte verdiene heller sameksisterende.

Cameron og Quinn har heller ikke dokumentert hvilke typer kultur som kan virke negativt inn på ulike varianter av organisasjonsytelse.

Interessant nok er det at selv om disse modellene som Denison Organizational Culture Survey - DOCS (Denison & Mishra, 1995) og Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI (Cameron & Quinn, 2011) er ansett som vel etablerte og standardiserte spørreundersøkelser for å undersøke organisasjonskultur, har andre forskere utviklet sine egne idiosynkratiske måter å måle dette på, og samtidig brukt ulike definisjoner som kommer til syne i Sackman (2011) sin litteraturgjennomgang. Dette reflekterer hvor vanskelig det er å etablere en enhetlig forskning på organisasjonskultur, og at kulturen gjerne fremstår som spesifikk for hver enkelt organisasjon, og må behandles deretter.

Igjen finner vi problemer med at studiene som bruker DOCS, ofte bruker forskjellige versjoner av kartleggingsmetoden (Denison et al., 2012). Det vil si at de måler ikke helt det samme og kan få resultater som ikke er sammenlignbare eller i verste fall, ikke har noen som helst overføringsverdi. Mange studier som Denison et al., (2012) har gjennomgått har også brukt enten kun en enkelt informant eller kun ledelsen som informanter for hele organisasjonskulturer. Dette kan ikke anses å være dekkende for de normer som eksisterer gjennom hele organisasjonen, ei heller nivået av enighet og dermed også styrken til den organisasjonskulturen som blir målt.

4.2.2 Kulturstyrke

Denne grupperingen måler ofte hele organisasjonskulturen for å kunne øke organisasjonens ytelse generelt. Det samsvarer med det Martin og Frost (2011) kalte integreringsperspektivet, altså blir subkulturer for det meste oversett. Man får med andre ord ikke tak i om det

foreligger ulike organisasjonskulturer innad i organisasjonen. Ei heller kan man si noe om styrken til kulturen, altså hvor stor enighet eller intensitet som eksisterer i relasjon til de interne normene.

Konseptet om kulturstyrke blir blant annet nevnt av Cameron og Quinn (2013) og de forklarer at jo sterkere en organisasjon scorer innenfor en kulturtype, jo sterkere er organisasjonskulturen. De forklarer at en sterk kultur kan være positivt når en organisasjon eksisterer i stabile omgivelser og at det varierer fra organisasjon til organisasjon om det er positivt eller negativt å ha en sterk kulturtype eller om omgivelsene tilsier en god blanding av alle typene etc. De har derimot funnet at overensstemmelse i organisasjonen som helhet er viktig og er vist å gi høyere resultater enn uoverensstemmelse. Dette stemmer også overens med Martin (2002) sin teori om at subkulturer som står i konflikt kan påvirke organisasjonens ytelse negativt.

Chatman og O'Reilly (2016) påpeker at studien til Sørensen (2002) om kulturstyrke og dens effekt på organisasjonsytelse ikke har fokusert tilstrekkelig på normene innhold. Det kunne være at medlemmene er sterkt enige om å vise ulike atferdsmønstre, som for eksempel kulturer som fokuserer på fleksibilitet, eksperimentering og utprøving av nye ting, ta initiativ osv. Det kan også tenkes at kulturen kan være sterk for noen dimensjoner og svak for andre. Det er også mulig for kulturen å ikke være relaterte, eller til og med negativt relaterte, til organisasjonens ytelse (Chatman & O'Reilly, 2016; Kotter & Heskett, 1992). Disse ulike atferdsmønstrene som Chatman og O'Reilly (2016) peker på kan også stå i konflikt til hverandre, slik som Martin (1992) poengterte i omtaler av subkulturer. Der det eksisterer ulike subkulturer som påvirker hverandre på en hemmende måte og er i konflikt er det grunn til å slutte at dette kan påvirke organisasjonens ytelse.

Sackman (2011) fant til slutt i sin gjennomgang av 55 studier etter 2000 årstallet at bare 3 av disse undersøkte forholdet mellom kulturstyrke og organisasjoners ytelse. I tillegg ble begrepet kulturstyrke konseptualisert ulikt hver gang og ble kun observert å ha en forbindelse til organisasjoners ytelse i stabile omgivelser.

4.2.3 Overføringsverdi

Innenfor den nytteinteresserte grupperingen av forskning finner vi mange forskjellige instrumenter for kartlegging av organisasjonskultur. Et hovedfokus til denne grupperingen er å kunne generere en kunnskap rundt organisasjonskultur som kan bidra til å forbedre organisasjonsytelsen. En betydelig mengde empiriske studier synes å bekrefte at dette er mulig.

Imidlertid blir det svært problematisk å skape et solid kunnskapsfelt rundt temaet organisasjonskultur også innen den nyttemotiverte gruppen fordi 1) det blir brukt ulike definisjoner av organisasjonskultur, 2) det blir brukt ulike kulturdimensjoner og normer til å måle organisasjonskultur med og 3) det blir brukt ulike måleenheter for å måle organisasjonsytelse.

Om vi aksepterer at normer og atferd representerer organisasjonskultur på en adekvat måte, og at disse er et direkte uttrykk for kulturen i sin helhet, inkludert de grunnleggende antakelsene og virkelighetsoppfatningene, samt at kvantitativ metode egner seg i tilstrekkelig grad til å kartlegge organisasjonskultur, vil vi allikevel ha et problem med ekstern validitet og overføringsverdi. I realiteten måler man nemlig ulike deler av fenomenet, og til og med ulike fenomen vis man bruker ulike definisjoner som utgangspunkt. Tar man også hensyn til at det finnes over 100 kulturdimensjoner samt kanskje minst like mange ytelsesdimensjoner, utgjør dette slik Sackman (2011) kaller det, et lappeteppe som vokser i størrelse, farger og form, og som egentlig ikke tillater sammenligning i gyldig forstand.

4.2.4 Multidimensjonelle begrep

Denisons (2012) studie ser ut til å ha målt organisasjonsytelse på en tilfredsstillende måte i henhold til at organisasjonsytelse er et multidimensjonelt begrep. De deltakende forskerne har dekket flere ytelsesmål innenfor finansiell ytelse, ytelser innenfor HR samt operasjonelle ytelser.

På den andre siden, har det kommet frem, blant annet fra Wilderom et al. (2000) og Sackman (2011) at mange studier mangler en god nok teoretisk begrunnelse for valg av måleenheter

som skal representere organisasjonsytelse som en avhengig variabel. I kvantitativ metode er dette spesielt viktig fordi man skal basere sine funn på dataanalyse. Dersom ikke disse variablene representerer organisasjonsytelse på en tilstrekkelig måte vil man ikke få et helt korrekt bilde. I litteraturgjennomgangen til Sackman ble det også funnet at mange studier ikke hadde målt hadde ikke målt organisasjonsytelse som et multidimensjonelt begrep, men heller brukt subjektive målinger av kun finansiell ytelse eller en variant av økonomiske resultater. Dette er ifølge Richard et al. (2009) og Hult et al. (2008) ikke tilstrekkelig for å studere organisasjonsytelse som en avhengig variabel, her altså avhengig av organisasjonskulturen. Vi er nødt til å måle over ulike dimensjoner, altså ta med flere variabler for å dekke begrepet organisasjonsytelse. Eksempelvis kom Kaplan og Norton (1992) frem til at økonomisk ytelse alene ikke er nok til å representere ytelsene til en organisasjon.

Cameron og Quinn (2013) har heller ikke vist til et teoretisk grunnlag som støtter hvilke ytelsesmål som skal brukes for å måle organisasjoners ytelse, men viser til en kobling mellom type kultur og type organisasjonsytelse uten å si om disse typene kan anses å være dekkende for begrepet organisasjonsytelse.

4.2.5 Tidsaspektet

Organisasjonskultur er, om man følger Schein sin definisjon, noe som vokser frem over tid, og endrer seg over tid – så lang tid som det tar for en organisasjon å overkomme eksterne og interne problemer og lære av dette samt videreføre denne kunnskapen til nye medlemmer. I praksis vil det si at det vil ta flere år, kanskje opp til flere tiår å få endret en organisasjonskultur. Da vil det også ta like lang tid å se endringer i organisasjonsytelsen som en følge av en kulturendring. Dette ser ut til å bli i stor grad glemt eller ikke fokusert på i den nyttemotiverte grupperingen innen forskningen, ofte på grunn av at det gjerne er mer kortsiktige ytelsesmål som motiverer ledelsen til å starte en kulturendringsprosess.

I tillegg forutsetter også måling av organisasjonsytelse, som Richard et al. (2009) poengterer, at vi må utføre longitudinelle studier for å kontrollere for konjunktursvingninger og andre variabler som kan ha utfall for en tilsynelatende korrelasjon mellom den uavhengige variabelen, organisasjonskultur, og den avhengige variabelen organisasjonsytelse.

4.2.6 Informanter

Ledere eller enkeltpersoner som informanter blir brukt i både OCAI og DOCS for å validere de respektive instrumentene og den kvantitative «skolen». I kvantitativ metode er det sterkt fokus på at undersøkelser skal ha et representativt utvalg for å muliggjøre generalisering. Å bruke kun ledelsen eller enkeltpersoner, slik man kanskje hadde måttet gjøre ved bruk av kvalitativ metode som intervju eller observasjon, gir ikke et statistisk representativt utvalg for hele organisasjonen.

Siden definisjonen til Schein innebærer at organisasjonskulturen er delt/felles mellom en gruppe må man kunne representere denne gruppen godt nok til å få et dekkende bilde. Man kan gjøre dette ved å undersøke ulike deler av gruppen og ved å sørge for at ulike syn blir representert. Ved å kun ha fokus på ledelsen vil organisasjonskulturen bare bli målt gjennom ledelsens synspunkt og ikke de andre medlemmene av organisasjonen.

Når en måler organisasjonsytelse gjennom subjektive data er det også viktig å ta hensyn til hvilke informanter man bruker, og at man får informasjon om alle dimensjonene innen organisasjonsytelse. Her blir det ofte nødvendig å spørre de personene som har mest kunnskap om den informasjonen man trenger, eksempelvis spør man kanskje administrasjonen eller ledelsen om finansielle resultater, HR ansatte om HR resultater og toppledelsen om markedsresultater osv. Bruker man kvantitativ metode må man også ta stilling til hvordan best representere disse resultatene gjennom eksempelvis rangeringsmetoder som kvantifiserer den subjektive informasjonen.

5 Avslutning

Problemstillingen som ble valgt for denne studien var:

Hva sier forskningslitteraturen om sammenhengen mellom organisasjonskultur og organisasjoners ytelse?- En litteraturstudie

Formålet med denne studien har vært å undersøke og se nærmere på hvordan forskningslitteraturen ser på sammenhengen mellom organisasjonskultur og

organisasjonsytelse. Dette har blitt forsøkt belyst gjennom å vise til relevant litteratur. Forskningsfeltet har vist seg å være preget av mye uenighet, mange forskjellige perspektiver og interesser samt betydelig usikkerhet.

Organisasjonskultur har blitt definert på mange ulike måter gjennom forskningshistorien. Flere ulike perspektiv har blitt benyttet for å forstå begrepet, og uenigheten er stor om hvorvidt organisasjonskultur er noe man kan bruke som et verktøy (det instrumentelle perspektivet), eller om organisasjonskultur snarere bør oppfattes som et kunnskapsbegrep brukt til å bidra til forståelsen av sosiale fenomener, og dermed kan fungere best i teoretisk øyemed.

Det foreligger også betydelig uenighet om hvordan vi best kan forske på organisasjonskulturen. Et hovedfunn er at de to grupperingene som utpeker seg innen forskningsfeltet, de kunnskapsmotiverte og de nyttemotiverte, ser ut til å finne ulike resultater ettersom de anvender ulike forskningsmetoder.

Forfatteren av denne studien vil argumentere for at de underliggende begrepskonstruksjonene ikke er identiske for de to grupperingene. I den kunnskapsmotiverte tilnærmingen er fenomenet organisasjonskultur basert på grunnleggende antakelser og hvilket meningshold vi finner gjennom dybdestudier av organisasjonen som et integrert hele. I den nyttemotiverte tilnærmingen er fenomenet eksplisitt basert på normer og hvordan disse normene former atferd som kan ha effekt på organisasjoners ytelse.

Det er kanskje mer hensiktsmessig å si at mye av den kvantitative forskningen, i regi av den nyttemotiverte grupperingen, har kunnet dokumentere sammenhenger mellom atferdsnormer og organisasjonsytelse, snarere enn mellom organisasjonskultur og -ytelse.

Et annet viktig funn er at målingen av ytelse i organisasjonskulturforskningen ikke ser ut til å være dekkende, og forfatteren har funnet en gjennomgående trend i litteraturen der det savnes teori og tilstrekkelig begrunnelse for valgene som er gjort når forskere skal studere organisasjonskulturens påvirkning på organisasjonsytelse.

Ei heller ser det ut til at det blir tatt hensyn til at organisasjonsytelse er et multidimensjonelt begrep, og forfatteren finner en tendens i organisasjonskulturteorien til at forskere ikke redegjør for valgene sine oversiktlig nok med hensyn til måling av ytelse i organisasjoner.

Hvilke implikasjoner gir funnene? For det første kommer det frem av litteraturen at det anses som hensiktsmessig for organisasjoner å fokusere på egen kultur for å øke organisasjonsytelsen. I realiteten er det kanskje kun normer og holdninger som blir forsket på og ikke kulturen som helhet.

I mye av den litteraturen som har blitt sett på blir det knyttet en del kritiske spørsmål rundt organisasjonskulturens nytteverdi. Dette kan gjelde hvordan studiene rundt temaet har blitt utført, eller selve ideen om at kultur kan bli anvendt som et verktøy for en organisasjon.

Videre forskning kan ha nytte av å utdype videre på følgende punkter:

- Modererende forbindelse: Hvilke variabler i omgivelsene (nasjonal kultur, næring osv.) kan bidra til å avdekke under hvilke forhold organisasjonskultur kan ha mer eller mindre sammenheng med organisasjonsytelse? Er det noen næringer som er såpass formet av sine omgivelser at den interne kulturen ikke vil ha særlig mye å si? Fins det nasjoner som har så sterk nasjonal kultur at organisasjonskulturen ikke vil kunne skille seg nevneverdig fra den nasjonale kulturen?
- Gjensidig forbindelse/påvirkning: Hva er effekten av organisasjonskultur på organisasjonsytelse vs. effekten av organisasjonsytelse på organisasjonskultur? Alvesson (2002) hevder å ha vist i sin studie at organisasjonsytelse hadde en sterk påvirkning på organisasjonskulturen, men dette forholdet er lite belyst i forskningen.
- Formidlede forbindelser: Hvilke mekanismer forklarer hvordan organisasjonskulturen influerer på organisasjonens ytelse? Eksempelvis er atferd ansett som en kulturmekanisme og Lewis (1994) konkluderer sin studie med at kun atferd kan påvirke organisasjonsytelse. Mens atferd kan bli ansett som et kulturuttrykk, er likevel ikke kultur det eneste som påvirker atferd. Kanskje er det mer hensiktsmessig å forske videre på endring av atferd enn endring av kultur?

Sackman (2011) fant i sin litteraturgjennomgang at det kreves mer sofistikerte forskningsmetoder enn de man har til nå tatt i bruk for å avdekke andre forbindelser mellom organisasjonskultur og organisasjoners ytelse, og en ide kunne være å utvide den kvantitative

forskningen med undersøkelser som fokuserte på disse forbindelsene. I tillegg er det et stort behov for å komme til enighet om en felles definisjon slik at det kan få større gyldighet å bygge videre på andres forskning.

Kriterier som kan settes for videre forskning som skal studere organisasjonskulturens forbindelse med organisasjonsytelse er følgende:

1. Bør anvende longitudinell metode for å sjekke for tilfeldigheter i ytelsesmål og for å fange opp endringer i kulturen over tid.
2. Bør ta i bruk triangulering for å dekke alle tre nivåer av organisasjonskultur og få tak i meningsinnholdet.
3. Bør begrunne valg av ytelsesmål og ta hensyn til det multidimensjonelle aspektet ved begrepet.
4. Bør bruke både subjektive og objektive mål av ytelse i organisasjoner.
5. Bør bruke et statistisk representativt utvalg av medlemmene i en organisasjonskultur.
6. Bør ta hensyn til eventuelle subkulturer og kulturens styrke og anvende alle de tre perspektivene, integrerings-, differensierings- og fragmenteringsperspektivet.

Referanser

- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Abstrakt forlag as.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 50(4), 326–336.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utgave.). Universitetsforlaget.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 11, 656–665.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur: De konkurrerende verdier*. Cappelen Damm AS.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1983). Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory. *Human Synergistics*, 34(3), 487–516.
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1989). Organizational culture inventory. *Plymouth, MI: Human Synergistics*.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Denison, D. R. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational dynamics*, 13, 4–22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons Inc.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? I *Advances in Global Leadership* (Bd. 3, s. 205–227). Emerald (MCB UP). [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03011-3)
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Elfenbein, H. A., & O'Reilly, C. A. (2007). Fitting In: The Effects of Relational Demography and Person-Culture Fit on Group Process and Performance. *Group & Organization Management*, 32(1), 109–142. <https://doi.org/10.1177/1059601106286882>
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686–706. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.686.24868>
- Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B. C., Duan, L., Almaliaich, A., Ang, S., Arnadottir, J., Aycan, Z., Boehnke, K., Boski, P., Cabecinhas, R., Chan, D., Chhokar, J., D'Amato, A., Ferrer, M., Fischlmayr, I. C., ... Yamaguchi, S. (2011). Differences Between Tight and Loose Cultures: A 33-Nation Study. *Science*, 332(6033), 1100–1104. <https://doi.org/10.1126/science.1197754>
- Gordon, G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29, 783–798. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x>
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review*. SAGE Publications Ltd.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *The Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hennestad, B. W. (2015). *Kulturbevisst ledelse: Fra ord til handling*. Universitetsforlaget.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*. McGraw Hill Professional.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Griffith, D. A., Chabowski, B. R., Hamman, M. K., Dykes, B. J., Pollitte, W. A., & Cavusgil, S. T. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1064–1080.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*, 69(6), 1087–1096. JSTOR.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, januar 1). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review, January-February 1992*.
<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Lewis, D. S. (1994). Organizational Change: Relationship between Reactions, Behaviour and Organizational Performance. *Journal of Organizational Change Management, 7*(5), 41–55. <https://doi.org/10.1108/09534819410068912>
- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Crossroads—Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science, 8*(6), 698–706.
<https://doi.org/10.1287/orsc.8.6.698>
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. SAGE Publications, Inc.
<https://doi.org/10.4135/9781483328478>
- Martin, J., & Frost, P. (2011). The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance. I M. Godwyn & J. H. Gittel, *Sociology of Organizations: Structures and Relationships* (s. 315–336). SAGE Publications.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. I *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, Vol. 18* (s. 157–200). Elsevier Science/JAI Press.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487–516. <https://doi.org/10.5465/256404>
- Peters, T., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies* (s. XXVI, 360). Harper & Row. http://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2010041305020
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. I R. E. Woodman & W. A. Pasmore, *Research in Organizational Change and Development* (Bd. 5, s. 115–142). JAI Press.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management, 35*(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Rienecker, L., Stray Jørgensen, P., Skov, S., & Landaas, W. (2013). *Den gode oppgaven: Håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*. (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Vigmostad & Bjørke AS.
- Sackman, S. A. (2011). Culture & Performance. I N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson, *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (2. utg., s. 188–224). SAGE Publications, Inc.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2011). Perspectives on Organizational Climate and Culture. I *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Bd. 1, s. 373–414). <https://doi.org/10.1037/12169-012>
- Seel, R. (2001). *Describing Culture: From Diagnosis to Inquiry*. http://www.new-paradigm.co.uk/describing_culture.htm
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potočnik, K. (2016). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. *British Journal of Management, 27*(1), 214–224.
- Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*.
<https://doi.org/10.2307/2392246>

- Sørensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70–91. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/3094891>
- Tan, B.-S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 356–368. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238>
- Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse—En innføring i kvalitative metoder* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse—En innføring i kvalitative metoder* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Tucker, R., McCoy, W. J., & Evans, L. C. (1990). *Can Questionnaires Objectively Assess Organisational Culture*. <https://doi.org/10.1108/02683949010000602>
- Wilderom, C. P. M., Glunk, U., & Maslowski, R. (2000). Organizational Culture as a Predictor of organizational Performance. I N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson, *In: N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M.F. Peterson (Eds.), Handbook of Organizational Culture and Climate* (s. 193–209). SAGE.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468–481. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2392253>
- Yeung, A., Brockbank, J. W., & Ulrich, D. (1991). Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment. I R. E. Woodman & W. A. Pasmore, *Research in Organizational Change and Development* (Bd. 5, s. 59–81). JAI Press. [/paper/Organizational-Culture-and-Human-Resource-An-Yeung-Brockbank/842def83c99a73833cdf2b572bd421baf22c1cb](https://doi.org/10.1080/10439862.1991.10555444)