

Appendiks 2

MODERNE TILNÆRMINGER TIL ORGANISASJONER

Dette kapitlet gir en kort gjennomgang av noen dagens tilnærminger til organisasjoner og kommunikasjon i organisasjoner. Vi skal her se litt på situasjonsavhengige teorier («contingency theory») og systemteoretiske tilnærminger til organisasjoner. Systemteoretiske tilnærminger til organisasjoner og kommunikasjon i organisasjoner er svært forskjellig fra de perspektivene vi så på i forrige kapittel, fordi fokus nå er flyttet fra hvordan man bør oppføre seg i organisasjonene, til hvordan man studerer dem.

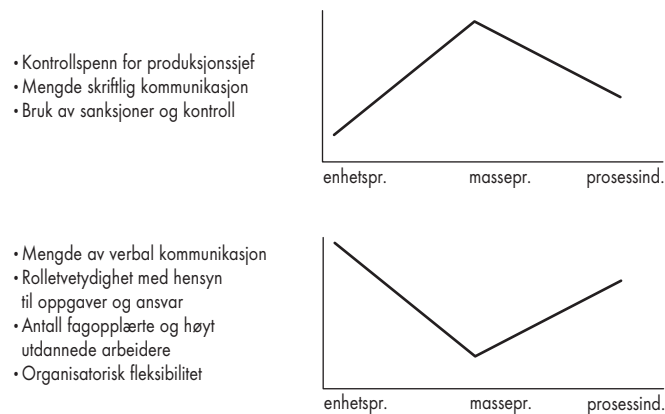
Situasjonsavhengige teorier

I den grad systemteorier forfekter at en organisasjon er i kontinuerlig og dynamisk samhandling med miljøet, kan man si at situasjonsavhengighetsteorier er en del av den systemteoretiske tilnærming. I stedet for å si at det er en beste måte å organisere aktiviteter på, forsøker situasjonsavhengige teorier å finne og forstå mønstre og konfigurasjoner mellom organisasjoner og deres respektive miljøer. Situasjonsavhengige teorier sier med andre ord at det som er effektivt i én situasjon, ikke nødvendigvis trenger å være effektivt i en annen. Situasjonsavhengige teorier startet i England med studiene til Burns og Stalker (1961) og Woodward (1965), og senere Lawrence og Lorsch (1967).

Burns og Stalker (1961) studerte 20 britiske organisasjoner og fant at effektive organisasjoner i stabile tekniske og økonomiske omgivelser hadde mekanistiske strukturer. Disse var kjennetegnet av høy grad av funksjonell differensiering, presise regler og vertikale kommunikasjonsmønstre. I mer ustabile tekniske og økonomiske miljøer derimot, fant de at mer organiske løsninger var mer effektive. Disse organiske løsningene var kjennetegnet av bred distribusjon av kunnskap, desentralisert beslutningstaking, kommunikasjon i horisontale nettverk og ad hoc kontrollsenter.

Joan Woodward (1965) fant at dersom man kjente en organisasjons primære produksjonssystem, kunne man forutsi organisasjonens struktur. Hun studerte

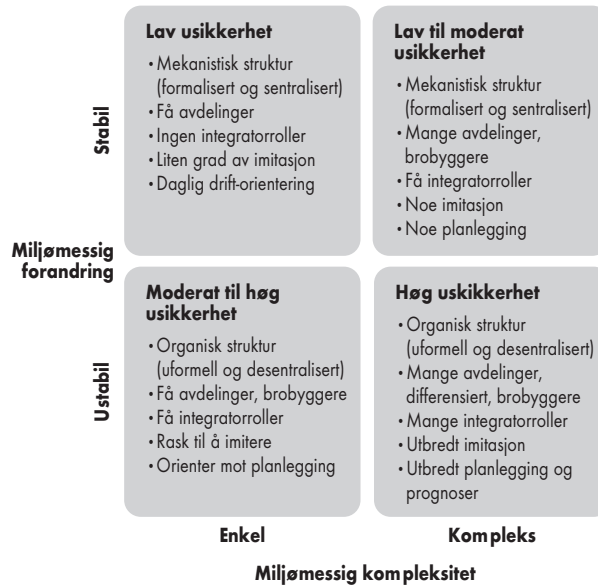
100 organisasjoner i England og delte dem inn i tre kategorier: enhetsproduksjon (for eksempel skipsbygging), masseproduksjon (for eksempel en bilproducent) og prosessindustri (for eksempel et aluminiumsverk). Sammenhengene Woodward fant mellom bedriftens primære produksjonssystem og organisasjonsstruktur er illustrert i figur 2.



Figur 2 Sammenhengen mellom produksjonssystem og organisasjonsstruktur

Som vi ser av figuren fant Woodward at det var mye skriftlig og lite verbal kommunikasjon i bedrifter som drev med masseproduksjon, her hadde alle klare roller, og det var liten grad av organisatorisk fleksibilitet. Dette var nesten stikk motsatt av det hun fant i bedrifter i prosessindustrien og som drev med enhetsproduksjon. Som Burns og Stalker fant altså Woodward at strukturer i organisasjoner avhenger av andre variabler. Burns og Stalker fant at organisasjonsstrukturer var avhengige av miljømessig stabilitet, mens Woodward fant at organisasjonsstruktur er avhengig av bedriftens primære produksjonssystem.

Lawrence og Lorsch (1967) utvidet studien til Burns og Stalker (1961) og så på effektene av ulike miljøer på differensiering og integrering i organisasjoner. De fant at vellykkede organisasjoner tilpasset strukturen til mengden usikkerhet i miljøet. De fant at de beste organisasjonene hadde høy grad av integrasjon, men at innsatsen og mekanismene som skal til for å oppnå dette, varierte avhengig av miljøet organisasjonen drives i. Det ble foretatt en rekke situasjonsteoretiske studier på denne tiden (Thompson, 1967; Duncan, 1973). I figur 3 har vi kort gjengitt hovedtrekkene i Duncans studie fra 1973.



Figur 3 Et situasjonsteoretisk rammeverk for miljømessig kompleksitet og stabilitet

(Tilpasset fra Duncan, 1973.)

Det er her helt klare avhengigheter mellom miljømessig kompleksitet og miljømessig endringsrate og hva som viser seg er effektive organisasjonsstrukturer. Som vi ser videre er det også i Duncans rammeverk klare trekk tilbake til Burns og Stalkers (1961) opprinnelige studie av organiske og mekanistiske organisasjonsstrukturer.

Systemteoretiske tilnærminger

Systemteorier kom opprinnelig fra biologi, og ble på 1960-tallet anvendt også på organisasjoner. De to mest innflytelsesrike verkene i denne sammenheng er kanskje Katz og Kahns bok *The Social Psychology of Organizations* (1966) og Karl Weicks bok *The Social Psychology of Organizing* (1969 og 1979). Sosialpsykologi er veldig sentralt her. Andre sentrale bidrag innenfor de systemteoretiske tilnærminger inkluderer arbeidene til Thompson (1967) og Farace, Monge og Russell (1977). Dersom man går grundig gjennom disse bøkene, vil man oppdage ganske stor variasjon i hva de vektlegger, men likevel en del fellestrekk. For det første ser man på hva systemer, i disse tilfellene organisasjoner, består av. Det vil si hva de er laget av – hvilke komponenter man finner i organisasjoner. For det andre ser man på hvordan systemer virker – det vil si hvilke prosesser fin-

ner man i organisasjoner? Og, for det tredje drøfter man de unike særtrekkene som stammer fra disse komponentene og prosessene. Det vil si at man ser på systemets, eller rettere sagt organisasjonens, egenskaper. Vi skal nå kort gå gjennom hver av disse tre: komponenter, prosesser og egenskaper.

Systemkomponenter

Ethvert system består av en bestemt sammensetting av deler eller komponenter. Hvordan disse er satt sammen, avgjør hvordan systemet ser ut. Et biologisk system består av komponenter som celler, organer og kommunikasjonssystemer som nerver og blodårer. En organisasjon består av ulike komponenter som avdelinger, grupper og individer. Det er i hovedsak tre ting som avgjør hvordan komponentene er satt sammen og hvordan de fungerer sammen: hierarkisk orden, gjensidig avhengighet og gjennomtrengbarhet.

Hierarkisk orden

Hierarkisk orden betyr noe helt annet enn det betyr i de klassiske tilnærminger. Her betyr hierarkisk orden at et system, en organisasjon, består av et antall undersystemer, som for eksempel et logistikksystem, et informasjonssystem, et produksjonssystem også videre. Disse systemene kan igjen bestå av nye undersystemer. Her er parallellene til biologien helt klare. Kroppen er ett system, som består av mange undersystemer, for eksempel kretsløpet, som igjen består av nye undersystemer: hjerte, lunge, arterier og vener. Tenk deg ett sykehus, som for eksempel Rikshospitalet. Dette er et komplekst system som består av mange undersystemer, som for eksempel hjerteavdeling, nyreavdeling også videre. Nyreavdelingen består kanskje av en kirurgisk avdeling og en medisinsk avdeling. Den medisinske avdelingen består kanskje i en sengepost, en dialyseavdeling og en poliklinikk. Dialyseavdelingen består kanskje i en enhet for hemodialyse og en enhet for peritoneal dialyse. Som vi ser er det mange hierarkiske nivåer i disse systemene.

Gjensidig avhengighet

Gjensidig avhengighet betyr ganske enkelt at en enhet i systemet, et undersystem, er avhengig av andre enheter for å fungere. Som vi ser fra eksempelet over, fører det til at man har så mange systemnivåer at man i økende grad blir spesialisert, dette er med på å bidra til denne gjensidige avhengigheten. For å forfølge sykehuseksempelen over kan vi tenke oss at en som ligger på medisinsk sengepost i nyreavdelingen, må få tatt en prøve av nyren, en biopsi. Da sendes vedkommende til radiologisk avdeling der en radiolog (lege) utfører biopsien. Medisinsk avdeling er altså avhengig av radiologisk avdeling, men det stopper

ikke her, for verken medisineren eller radiologen kan analysere vevsprøven. Det må en patolog gjøre, så da sendes prøven til patologisk avdeling for analyse. Som vi ser er de ulike avdelingene avhengige av hverandre for at pasientene skal kunne få best mulig helsestell. For å si det kort kan ingen enhet fungere effektivt uten i samarbeid med andre enheter i systemet.

Gjennomtrengbarhet

Et annet kjennetegn ved komponentene i et system er at de har gjennomtrengbare grenser som tillater at materialer og informasjon flyter inn i og ut av disse enhetene eller komponentene. Graden av gjennomtrengbarhet vil variere, men alle sosiale systemer trenger et visst minimum av gjennomtrengbarhet for å kunne overleve, akkurat som biologiske systemer trenger det. For å gå tilbake til sykehuseksempelen, så trenger sykehuset gjennomtrengbare grenser mot omgivelsene for å få inn pasienter og de ressurser de trenger for å behandle disse. Videre må også komponentene eller enhetene ha gjennomtrengbare grenser seg imellom slik at de i fellesskap kan ivareta pasientenes helse og sikkerhet på best mulig måte.

Systemprosesser

Vi skal her se på hvordan komponentene i et system fungerer. Farace, Monge og Russell (1977) påpeker at på det mest grunnleggende nivået er et system kjennetegnet av input-throughput-output-prosesser. Et system tar inn informasjon og råvarer fra omgivelsene (input), behandler og bearbeider disse på en eller annen måte (throughput), for så å avlevere et produkt til omgivelsene igjen (output). Det er to kjennetegn ved input-throughput-output-prosesser i organisasjoner.

Den første av disse to er utvekslingsprosesser. Utvekslingsprosesser er åpenbare i input- og output-aktiviteter. Organisasjonen må utveksle materialer, råvarer og ressurser med omgivelsene i begge disse tilfellene. Med tanke på kommunikasjon i organisasjoner er kanskje utvekslingen av informasjon spesielt viktig. Det andre kjennetegnet er feedback eller tilbakemelding. Tilbakemelding er helt avgjørende for at systemer skal kunne fungere effektivt. Maruyama (1963) snakker om to typer tilbakemelding. Den ene kaller han for *deviation-reducing feedback* eller avviksruserende tilbakemelding. Dette er tilbakemelding som går på å korrigere feil og sørge for at avvik blir justert inn. Denne typen tilbakemelding fokuserer på å opprettholde status quo. Den andre typen feedback kaller Maruyama for *deviation-amplifying feedback*, eller avviksfosterkende tilbakemelding. Denne typen tilbakemelding går ut på å oppdage ting som kan gjøres bedre, og så forsøke å forbedre eller endre systemet i stedet for å opprettholde status quo. Avviksfosterkende tilbakemelding er viktig i organisasjoner som ønsker å være innovative.

Systemegenskaper

Vi skal her kort se på hvilke egenskaper disse systemkomponentene har når de samhandler gjennom prosessene som beskrevet over. Det er i hovedtrekk fire egenskaper som er relevante: holisme, equifinality, negativ entropi og påkrevd varietet.

Holisme

Holisme betyr ganske enkelt at et system er mer enn summen av partene. En annen måte å si dette på er at det oppstår synergieffekter. Denne effekten blir ganske åpenbar når vi tenker tilbake på sykehuset som beskrevet over, det er helt klart noe mer enn bare summen av alle avdelingene. På samme måte kan man oppnå denne effekten i godt fungerende arbeidsgrupper der medlemmene spiller på hverandre og bygger på hverandre. Her er for eksempel Rosenborg i Champions League et godt eksempel. Hvis vi bare summerer kvaliteten på spillerne på banen, kan man godt hevde at RBK ikke har noe i Champions League å gjøre, fordi summen av kvalitetene til spillere på lag som AC Milan, Porto og Juventus er mye høyere, men likevel henger RBK fra tid til annen ganske bra med. De har altså fått til noe som gjør at helheten i RBK er tilnærmet lik helheten til topplagene i Europa, selv om summen av de enkelte bestanddeler (for eksempel markedsverdien til de 11 på banen) er mye lavere.

Equifinality

Equifinality betyr ganske enkelt at et system kan komme fram til samme resultat selv om systemet starter fra ulike utgangspunkter og følger ulike metoder for å komme dit (Katz og Kahn, 1966). Dette er på mange måter et slags «alle veier fører til Rom»-prinsipp. For en gitt organisasjon kan det være mange måter å kutte utgiftene med en gitt prosentandel. For å si det kort: Selv om et system er svært komplekst og sammensatt, er det ofte mer enn én vei til målet. Dette betyr ikke at det er likegyldig hvor vi starter og hvordan vi går fram, bare det at ulike framgangsmåter kan gi samme løsning.

Negativ entropi

Entropi beskrives i termodynamikkens andre lov. Den går kort ut på at lukkende systemer går mot forfall og kaos, mens åpne systemer søker å oppnå negativ entropi, det vil si bedre struktur med mindre usikkerhet og mer orden. De ønsker med andre ord å vokse. Dette kan kun gjøres gjennom interaksjon med omgivelsene. Denne samhandlingen med omgivelsene er ikke bare viktig for at et åpent system skal kunne vokse, men den er absolutt nødvendig for at systemet i det hele tatt skal kunne opprettholde seg selv.

Påkrevd varietet

Påkrevd varietet (Weick, 1979) er et begrep som igjen omhandler en organisasjons forhold til sine omgivelser. Denne egenskapen ved organisasjoner sier rett og slett at de interne systemene og mekanismene i en organisasjon må kunne måle seg med omgivelsene i heterogenitet og kompleksitet. Med andre ord vil en organisasjon som er i relative oversiktlige og stabile omgivelser, være enklere i struktur og oppbygning enn en organisasjon som er i turbulente og komplekse omgivelser (i alle fall hvis de er av noenlunde samme størrelse). Organisasjoner må effektivt være i stand til å kunne håndtere og få noe fornuftig ut av sine omgivelser.

Når vi bruker en systemteoretisk tilnærming til organisasjoner, ser vi på dem som en samling av undersystemer som er hierarkisk oppbygd, og som er gjensidig avhengig av hverandre. De har mer eller mindre gjennomtrengbare grenser mellom undersystemene, og mellom organisasjonen (det overordnede systemet) og omgivelsene den er i. Prosessene i organisasjoner kan beskrives som *input-throughput-output*-prosesser, som kjennetegnes av ulike typer tilbakemelding. Siden åpne systemer er komplekse, og undersystemene inne i det overordnede systemet er gjensidig avhengig av hverandre, har organisasjonen egenskaper som holisme, equifinality, negativ entropi og påkrevd varietet.

Vi skal i de følgende avsnitt bruke litt tid på å gå raskt gjennom Karl Weicks teorier om organisering, før vi ser på ulike metoder for å studere organisasjoner.

Karl Weicks teori om organisering

Karl Weicks teorier og tanker omkring organisering, da kanskje spesielt i to av hans bøker, *The Social Psychology of Organizing* (1969, 1979) og *Sensemaking in Organizations* (1995), har hatt stor betydning for organisasjonsteorien generelt, men kanskje spesielt for kommunikasjon i organisasjoner (Miller, 1999). Hans tanker og prosa omkring organisering er dyptpløyende og opplysende. Weicks fokus er på prosessene omkring organisering. Han fokuserer på organisering og ikke på organisasjoner, det vil si at Weick har et dynamisk perspektiv, ikke et statisk. Han definerer organisering som «løsningen på og oppklaringen av usikkerhet og tvetydighet som finnes i samproduserte omgivelser i form av sammenkoblede atferder forankret i betingede og relaterte prosesser» (Weick, 1969, s. 91). Som vi ser er dette en svært kompleks definisjon på et relativt høyt abstraksjonsnivå. Vi vil her se litt nærmere på sentrale elementer i denne definisjonen.

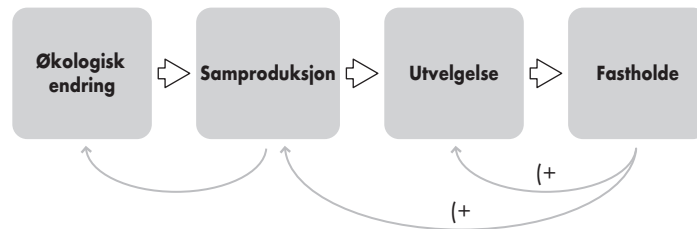
Det første Weick fokuserer på, er at organisasjoner eksisterer i relasjon til sine omgivelser. Disse omgivelsene er ikke bare rent fysiske, men består også i stor grad av informasjon. Videre vektlegger han at disse informasjonsomgivelsene ikke eksisterer uavhengig av organisasjonen og dens medlemmer, men at

de blir til gjennom en prosess som han kaller samproduksjon («enactment»). Dette betyr at ulike medlemmer av organisasjonen vil vektlegge ulike ting og tilskrive litt ulike meninger til de samme omgivelsene, og på denne måten være med på å skape ulike informasjonsmessige omgivelser. På denne måten problematiserer han terminologi som «organisasjon» og «omgivelser». I Weicks verden er organisasjonene en del av det miljøet de forsøker å forholde seg til.

Det andre Weick fokuserer på, er reduksjon av usikkerhet og tvetydighet. Organisering fokuserer med andre ord på å redusere den uforutsigbarheten som tilhører en organisasjons informasjonsmessige omgivelser. Informasjon som har mange ulike fortolkninger, kan sies å være tvetydig. Alle organisasjoners informasjonsmessige miljøer er i varierende grad tvetydige (Miller, 1999). Weick (1995) snakker om å danne mening eller meningsdannelse («sensemaking»), og dette er ganske beskrivende for det å forsøke å redusere tvetydighet.

Hvordan dannes mening i organisasjoner? Weick foreslår at organisasjonens medlemmer benytter seg av to mekanismer. Den ene mekanismen kaller han sammensettingsregler («assembly rules»), den andre kaller han kommunikasjonssykluser («communication cycles»). Sammensettingsregler går på hvordan informasjon presenteres. Det blir lettere å sammenligne og forstå når man har ett ensartet format på den informasjonen man analyserer. Sammensettingsregler er nok spesielt til hjelp i de tilfeller der informasjonens tvetydighet ikke er spesielt høy. Kommunikasjonssykluser, derimot, er bedre egnet til å takle større grad av tvetydighet. Miller (1999, s. 81) sier det slik: «Gjennom kommunikasjonssykluser introduserer organisasjonens medlemmer nye ideer som kan bistå til å danne mening ut av miljømessig tvetydighet.» Denne bruken av regler og sykluser gjenspeiler nokså direkte prinsippet om påkrevd varietet. Når omgivelsene blir mer komplekse og mer tvetydige, kreves det mer komplekse mekanismer for å håndtere meningsdannelsen på en effektiv måte.

Noen ganger vil de valgte regler og sykluser være i stand til å redusere informasjonsmessig tvetydighet, andre ganger ikke. I de tilfeller hvor de valgte regler og sykluser er vellykkede, foreslår Weick det han kaller en «retention» prosess, eller en fastholde-prosess, der disse reglene og syklusene er lagret for framtidig bruk. Weick forslår videre at det fra disse reglene og syklusene utgår det han kaller årsakskart («casual maps»), som da brukes av organisasjonens medlemmer til å danne mening av framtidig tvetydighet. Weick framstiller sin modell på følgende måte:



Figur 4 Weicks modell av organisering

(Tilpasset fra Weick, 1979.)

Vi skal til slutt i denne delen se litt på to ulike måter for å studere organisasjoner og kommunikasjon i organisasjoner. Vi skal først se kort på nettverksanalyse og så litt på caseanalyse.

Nettverksanalyse

Nettverksanalyse er kvantitative studier av relasjoner i ulike systemer. Sosiale strukturer kan best forstås som mønster av relasjoner mellom delene i systemet, enten disse delene er mennesker, grupper, organisasjoner eller nasjoner. I løpet av de siste tiårene har sosial nettverksanalyse blitt et av de beste redskapene vi har for å øke vår forståelse av sosiale strukturer. Det finnes i utgangspunktet to typer nettverksanalyse, en relasjonstilnærming og en strukturtilnærming (Niemöller og Schiijf, 1980). Relasjonstilnærmingen fokuserer primært på kommunikasjonslinker mellom individer, mens strukturtilnærmingen fokuserer på «mønstre av likhet i konfigurasjoner av relasjoner» (Rogers, 1987, s. 293).

Det var sosiologer som Georg Simmel og Jacob Moreno som la mye av grunnlaget for moderne nettverksanalyse. Moreno (1934) introduserte det han kalte et sosiogram, som er en todimensjonal tegning av relasjonene mellom en gruppe individer. Sosiogrammet var mye brukt i flere tiår, men er nå ikke lenger i bruk. Problemet med sosiogrammet er at det er uendelig mange måter å nedtegne disse relasjonene på, og ingen satt vitenskapelig standard for hvordan det skulle gjøres (Rogers og Kincaid, 1981). Det var arbeider som Forsyth og Katz' (1946) matrise-tilnærming til sosiometrisk data, Bavelas' (1948) arbeid med matematiske modeller for å beskrive gruppestrukturer, og Festingers (1949) anvendelse av matrise-algebra som dannet grunnlaget for moderne nettverksanalyse.

Barnes (1954) studerte sosiale nettverk på Bremnes på Bømlø i Hordaland, og var den første som påviste hvilken sentral rolle sosiale nettverk spiller i menneskers liv. Dette ble dermed en av de studiene som stimulerte til videre bruk av nettverksanalyse i studier av sosiale relasjoner. Nettverksanalyse er kanskje ikke så komplisert rent matematisk, men i den grad man har med relativt store

matriser å gjøre, tok beregningene lang tid og ble etter hvert u håndterlige. Framveksten av moderne datamaskiner som med letthet kunne håndtere slike beregninger, bidrog videre til styrkingen av nettverksanalyse som metode.

Hva er det som gjør nettverksanalyse unik?

Forskere og vitenskapsmenn innenfor de sosiale vitenskaper og organisasjonsfag hevder at nettverksanalyse har mange fordeler framfor andre kvantitative metoder (Wellman, 1983; Monge, og Eisenberg, 1987; Johnson, 1992; Stein, 1992). I nettverksanalyse samler man inn data fra hele den sosiale enheten i stedet for kun fra enkeltindivider. Videre antar man i nettverksanalyse at sosiale aktører danner felles meninger og forståelser gjennom en prosess som kalles sosial informasjonsbehandling (Social Information Processing, SIP), mens i tradisjonelle kvantitative analyser forutsetter man gjensidig uavhengighet mellom sosiale aktører. Dette har flere fordeler, mellom annet er ikke problemet med manglende data like stort som i tradisjonell analyse. Forutsetningen om uavhengighet er sentral og sterk i kategoriske analyser (Erickson, 1988), og er ifølge William Hays² den forutsetningen som oftest og klarest er brutt i mye sosialvitenskapelig forskning. For eksempel antar man at observasjonene er uavhengige når man foretar både ANOVA (variansanalyse) og MANOVA (multivariat variansanalyse). Faktisk er antakelsen om uavhengighet den viktigste forutsetningen som ligger til grunn for disse analysene. Selv en moderat grad av avhengighet mellom observasjonene³ gir en sterk effekt på både signifikansnivå og på kraften i selve F-testen (Stevens, 1992). Nettopp på grunn av klare brudd på forutsetningen om uavhengige observasjoner er mye av den tradisjonelle kvantitative forskningen på organisasjoner svært problematisk.

Det er kanskje nettopp her at nettverksanalysen har de største fordelene framfor tradisjonelle kvantitative metoder i samfunnsvitenskapen, da man her som oftest behandler data som ikke normalt tilfredsstillende de faktiske krav til uavhengighet som mange tester krever. Sosiale strukturer – nettverk av sosial samhandling – utgjør den strukturelle sammenhengen der individer er utsatt for hverandres innflytelse, perspektiver og handlinger (Rice og Aydin, 1991). Nettverksanalytikere gjør helt andre antakelser om de individene de studerer og sammenhengene mel-

² Personlig kommunikasjon, høsten 1994.

³ For å illustrere effekten av selv et moderat brudd på forutsetningen om uavhengighet mellom observasjonene, la oss anta at vi har tre grupper med ti individer i hver, og en nominell $\alpha = 0,05$. La oss videre anta at vi har en moderat intraklassekorrelasjon på 0,3. Dette gir oss en faktisk $\alpha = 0,54$, hele 10 ganger den nominelle α verdien (Stevens 1992). Selv om vi øker antallet individer i hver gruppe til 30, og reduserer intraklassekorrelasjonen til 0,1, vil vi få en faktisk $\alpha = 0,49$. I realiteten har vi her en 50 % risiko for å feilaktig forkaste nullhypotesen (Hays, 1988).

lom disse, enn de antakelser som gjøres av mer tradisjonelle forskere. De fleste statistiske og datamaskinbaserte dataanalyser styrer sosialvitenskapelige forskere i retning av å behandle individer som uavhengige analyseenheter (Rogers, 1987). I motsetning til dette retter nettverksanalysen oppmerksomheten bort fra å betrakte verden som bestående av likeverdige, frivillig valgte bånd mellom to individer, den betrakter i stedet verden som bestående av usymmetriske bånd knyttet til hierarkiske strukturer. Organisasjoner – både formelle og uformelle – er nettopp bånd av usymmetriske relasjoner. Disse båndene medfører at data samlet i organisasjoner, sjelden eller aldri vil kunne sies å være uavhengige.

Caseanalyse

Mye av forskningen i Norge har tradisjonelt vært kvantitativt orientert, og det er da også nettverksanalysen som presentert over. Likevel er ikke matematiske og statistiske tilnærminger de eneste metodene som er tilgjengelige for forskere. Mange har fremmet sterkere fokus på, og økt bruk av kvalitative metoder i forskningen på sosiale systemer (Weick, 1974; Van Maanen, 1983, Eisenhardt, 1989b; Sypher, 1997). Disse forskerne argumenterer ganske overbevisende for at komplekse sosiale systemer – som organisasjoner – best kan forstås gjennom individuelle casestudier. En caseanalytisk tilnærming sier at den rikeste forståelsen av organisatoriske systemer kan oppnås ved å observere spesifikke organisasjoner i arbeid med spesifikke problemer (Miller, 1999). Ved å samle inn mange ulike typer data, observasjoner, dybdeintervjuer, spørreskjema, etnografiske samtaler og arkivdata, kan forskere danne seg en rikere og mer dyptgående forståelse for hvordan og hvorfor organisatoriske systemer utvikler seg og oppfører seg som de gjør.

Det finnes mange gode og interessante casestudier. Vi vil her kort trekke fram to. Eisenhardt (1989a) studerte hvordan strategiske beslutninger ble tatt i toppledelsesteam i bedrifter som opererte i turbulente miljøer. Ikke overraskende fant hun at de bedriftene som evnet å fatte sine strategiske beslutninger, hurtigst hadde de beste økonomiske resultatene å vise til. Men det hun fant videre, var mer overraskende. Hun fant at de ledelsesteamene som tatt raske beslutninger, hadde brukt mer, ikke mindre, informasjon enn trege beslutningstakere. Raske beslutningstakere hadde også utviklet og vurdert flere alternativer enn tregere beslutningstakere. Eisenhardts (1989a) casestudier er med på å øke vår forståelse for komplekse prosesser i sosiale systemer.

Karl Weick (1993) bruker et historisk case, brannkatastrofen i Mann Gulch i 1949, der 13 brannmenn døde, til å utvide vår forståelse av hva som skjer når det å danne mening mislykkes. Gjennom en kompleks caseanalyse er Weick i stand til å utvide sin teori om «sensemaking» i organisasjoner; og til å komme med forslag til hvordan grupper og organisasjoner kan være mer motstandsdyktige i krisesituasjoner.



Kulturelle tilnærminger

I denne delen skal vi se på organisasjoner og kommunikasjon i organisasjoner gjennom linsen til nok en metafor. Kulturmetaforen har sine røtter i antropologien, der forskere lenge har studert kulturene til nasjoner, stammer og etniske grupper. Når vi benytter oss av en kulturmetafor når vi studerer organisasjoner, fokuserer vi igjen på de kvaliteter som gjør en organisasjon til det den er. Hva er det som gjør Norsk Hydro forskjellig fra Statoil? Hva er det som gjør Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) forskjellig fra Universitetet i Oslo (UiO)? Hva er det som gjør Seven-Eleven forskjellig fra Narvesen? Hver organisasjon har sin egen måte å gjøre det den gjør på, og sin egen måte å snakke på om det den gjør (Pacanowsky og O'Donnell-Trujillo, 1982).

Her skal vi ta for oss to ulike måter å betrakte kulturer på. Den første har sitt utspring i populærvitenskapelig ledelseslitteratur, og betrakter kultur som noe en organisasjon har. Den andre betrakter kultur som noe en organisasjon er. Etter en kort presentasjon av disse to perspektivene vil vi presentere Edgar Scheins (1985) modell for organisasjonskultur. Til slutt skal vi se på forskningsmetoder for å studere kulturer i organisasjoner.

Preskriptive tilnærminger til kultur

Tidlig på 1980-tallet kom det to svært innflytelsesrike bøker som tok for seg kulturer i organisasjoner. Den ene, og kanskje mest kjente, var skrevet av Tom Peters og Robert Waterman (1982), og het *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Den andre kom også ut i 1982, var skrevet av Terrence Deal og Allen Kennedy, og heter *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Disse forfatterne foreslår at fremgangsrrike bedrifter kan identifiseres på grunnlag av kulturen i disse bedriftene.

Peters og Watermans «fremragende kulturer»⁴

Peters og Waterman ønsket å identifisere kjennetegn ved organisasjonskulturen i organisasjoner som de mente var selskaper med høy ytelse. De studerte 62 organisasjoner som ansatte og organisasjonseksperter anså som fremragende, og identifiserte åtte temaer som kjennetegnet disse organisasjonene. Disse temaene er presentert i tabellen:

⁴ Peters og Waterman bruker begrepet «excellent cultures,» som vi her har oversatt til «fremragende kulturer».

Tabell 5 Peters og Watermans temaer for fremragende organisasjoner

Tema	Beskrivelse
1. En preferanse for handling	Fremragende organisasjoner reagerer raskt og bruker ikke for mye tid på analysering og planlegging.
2. Nærhet til kunden	Fremragende organisasjoner innretter beslutninger mot kundenes behov.
3. Selvstyre og entreprenørskap	Fremragende organisasjoner motiverer ansatte til å ta risiko i utviklingen av nye ideer.
4. Produktivitet gjennom mennesker	Fremragende organisasjoner stimulerer til produktive og positive relasjoner mellom ledelsen og ansatte.
5. Praktisk, verdidreven	Fremragende organisasjoner har ansatte og ledelse som deler en felles grunnholdning om produktivitet og innsats.
6. Hold deg til det du kan	Fremragende organisasjoner fokuserer på det de kan best og unngår radikal diversifisering.
7. Enkel form, liten stab	Fremragende organisasjoner unngår en for kompleks organisasjonsstruktur og arbeidsdeling.
8. Både løse og stramme koblinger	Fremragende organisasjoner har både et felles formål og heterogeniteten som kreves for innovasjon.

Som det går fram av denne tabellen, retter disse temaene fokus bort fra byråkratiske strukturer og verdier, og over på mennesker og det de kan bidra med i organisasjonen.

Deal og Kennedys «sterke kulturer»

Deal og Kennedy (1982) hevder at bedrifters suksess kan fremmes av at bedriftene utvikler det de kaller sterke kulturer. De framhever fire elementer eller kjennetegn på sterke kulturer:

1. Verdier er de håp og visjoner som organisasjonens medlemmer har for organisasjonen. Deal og Kennedy mener at en sterk kultur vil ha høy grad av enighet omkring sentrale verdier i organisasjonen.
2. Helter er individer som eksemplifiserer organisasjonens verdier. Heltene blir kjent i organisasjonen gjennom historier og myter. Deal og Kennedy mener at sterke kulturer trenger helter som setter standard i organisasjonen.

3. Riter og ritualer er seremonier som organisasjonen bruker for å feire sine verdier. Ifølge Deal og Kennedy vil sterke kulturer utvikle riter og ritualer for å opprettholde fokus på organisasjonens verdier.
4. Det kulturelle nettverket er det kommunikasjonssystemet som benyttes for å institusjonalisere organisasjonens verdier. Dette kulturelle nettverket kan bestå av både formelle og uformelle kommunikasjonskanaler.

Både *In Search of Excellence* og *Corporate Cultures* hadde stor betydning for og fikk bred aksept i organisasjoner. Bøkene fikk ikke like bred aksept blant akademikere og forskere, i all hovedsak fordi disse bøkene er «oppskrifter» for ledere, det vil si at de er preskriptive og ikke deskriptive. Det er likevel verdt å merke seg at disse «verdiene» som forfektes i begge disse bøkene, kan gi og har gitt positive bidrag til ansattes hverdag i organisasjoner så vel som organisasjoners ytelse i markedet. Det er i hovedsak to ting som gjør at disse tilnærmingene kommer til kort. For det første er det naivt å anta at det finnes en «enkel» kulturell mal som fører til organisatorisk suksess. Selv om en «preferanse for handling» har vist seg å være effektiv i mange tilfeller, er det mange situasjoner der en mer dyptpløyende analyse kan være på sin plass.

For det andre betrakter disse tilnærmingene kultur som noe en organisasjon har. Ved å betrakte kultur som noe en organisasjon har, har vi lett for å glemme de komplekse prosessene som skal til for å danne og opprettholde en kultur. På grunn av disse problemene har forskere stort sett valgt å forsøke å beskrive og forstå de komplekse prosesser som ligger til grunn for at kulturer dannes og opprettholdes. Nedenfor ser vi nærmere på disse deskriptive tilnærmingene.

Deskriptive tilnærminger

De fleste forskere som jobber med organisasjonskultur, unngår de enkle preskriptive tilnærmingene beskrevet over. I stedet for å betrakte kultur som en ting, betrakter de kultur som framvoksende og til tider fragmenterte verdier, normer, historier og artefakter som gjør en organisasjon til det den er. Det er spesielt tre ting som utgjør forskjellen mellom de preskriptive tilnærmingene beskrevet over, og de tilnærminger som brukes av kulturforskere i dag, der kultur er a) et komplekst fenomen, b) framvoksende, det vil si i stadig endring og utvikling, og c) ikke nødvendigvis enhetlig.

Organisasjonskultur er et komplekst fenomen

Beyer og Trice (1987) hevder at en organisasjons kultur er manifestert via organisasjonens riter, og at det finnes mange ulike typer riter i moderne organisasjoner. Men riter i organisasjoner er langt fra det eneste forskere har vært opptatt av.

Det har vært forsket på organisatoriske seremonier (Dandrige, 1986), rollen til verdier og trossystemer i endringen av organisasjonskultur (Quinn og McGrath, 1985), metaforer (Smith og Eisenberg, 1987) og historier (Boje, 1991).

Riter, seremonier, verdier, trossystemer, holdninger, kommunikasjonsregler, metaforer, historier og fortellinger er bare noen av de aspekter som forskere har brukt som vindu til kultur i organisasjoner. Gitt dette mangfoldet i perspektiver og aspekter, er det ikke noen stor overraskelse at de fleste som forsker på organisasjonskultur, jevnt over er enige om at kultur i organisasjoner er et komplekst fenomen.

Organisasjonskulturer er et framvoksende fenomen

Et annet punkt som forskere er enige om, er at kulturer i organisasjoner og ellers er skapt gjennom sosial interaksjon mellom individer som samhandler eller er i et eller annet fellesskap. Linda Putnam hevder at den sosiale virkelighet vi mennesker skaper rundt oss, er «skapt gjennom kontinuerlige handlinger og intersubjektive meninger tilskrevet disse handlingene. Individer skaper sin egen virkelighet [...] De prosessene de skaper, blir akseptert praksis som påvirker daglige samhandlinger» (1983, s. 44).

Pacanowsky og O'Donnell-Trujillo (1982) ser på kommunikasjon som kulturelle opptredener. De hevder at studier av organisasjonskultur bør fokusere på de kommunikative prosesser som skaper kulturen i organisasjonen, og at disse kulturskapende prosessene er best betraktet som «opptredener» som er samhandlende, kontekstuelle, episodiske og improvisatoriske. Disse kulturskapende opptredenene er *samhandlende* fordi de krever at flere organisasjonsmedlemmer deltar. De er *kontekstuelle* fordi de foregår forankret i organisasjonens historie og nåværende situasjon. De er *episodiske* i og med at de er spesifikke hendelser. Og sist, men ikke minst, er slike kulturskapende opptredener *improvisatoriske* siden det ikke er noe manus som styrer organisasjonens medlemmer.

Organisasjonskulturer er ikke enhetlige

De fleste kulturforskere er enige om at man ikke kan si at en organisasjon har én enkelt kultur. Et hederlig unntak her er kanskje små, nylig oppstartede entreprenørorganisasjoner. I de fleste organisasjoner over en viss størrelse finner man ofte mange ulike kulturer. Disse ulike kulturene kalles subkulturer, som kan eksistere side om side i fred og fordragelighet eller være i varierende grad av konflikt med hverandre. Louis (1985) påpeker at det finnes mange steder i en organisasjon der en subkultur kan ha sitt fokuspunkt. Slike fokuspunkter kan være vertikale (for eksempel en avdeling) eller horisontale (for eksempel toppledelsen), eller de kan finnes helt ned på gruppenivå.

For å oppsummere forsøker de som har en deskriptiv tilnærming til kultur, å forstå mangfoldet i kulturen og måtene som kommunikasjon og samhandling skaper kulturer og subkulturer på. Forskere med denne tilnærmingen erkjenner at kulturer er sosialt konstruert, og ser på de komplekse nettverkene av verdier, atferd, normer og regler, riter og ritualer, metaforer og historier som utgjør en organisasjonskultur. De ser også på forskjeller og likheter mellom subkulturer i en organisasjon.

Scheins organisasjonskulturmodell

Edgar Schein er en betydningsfull forsker innen organisasjonsfaget. Han har, i tillegg til mye annet, vært opptatt av organisasjonskultur. Schein (1985) definerer organisasjonskultur som:

[E]t mønster av antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med eksternt tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (s. 9).

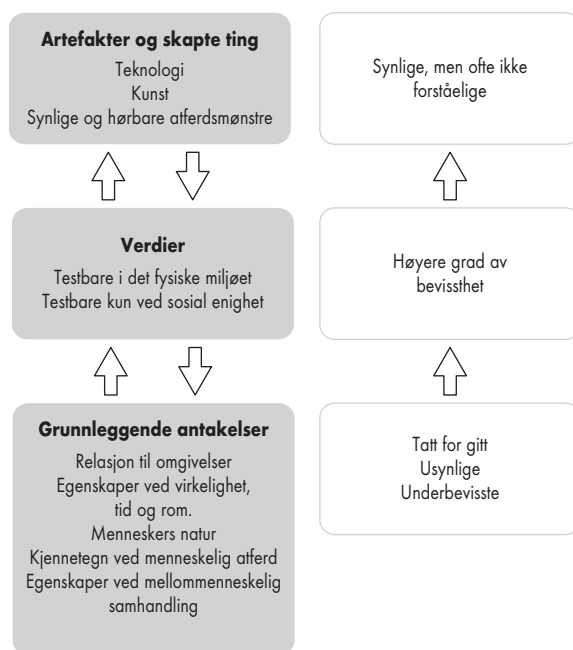
Denne definisjonen framhever fire sentrale aspekter ved kulturer i organisasjoner.

1. Schein definerer kultur som et *sosialt fenomen* i og med at det foregår i grupper. Individuer kan med andre ord ikke ha kultur, fordi utvikling av kultur avhenger av kommunikasjon. Sosiale enheter som en organisasjon kan på den annen side ha flere kulturer eller subkulturer.
2. Schein definerer kultur som et *mønster av grunnleggende antakelser*, og indikerer dermed at kultur er av en viss varighet, og dermed vanskelig å endre. Dermed disse antakelsene ligger dypt nok i kulturen, er det slett ikke sikkert at medlemmene engang vet at de gjør disse antakelsene. Schein erkjenner at organisasjonskultur også innbefatter verdier, atferd, normer og riter, men mener likevel at kjernen til kulturen ligger i dens grunnleggende antakelser.
3. Schein ser videre kulturen som en *framvoksende og utviklende prosess*. Ifølge Scheins egen definisjon er kulturer oppdaget og lært når organisasjonens medlemmer møter interne og eksterne utfordringer.
4. Scheins definisjon setter fokus på *sosialiseringsiden* av en organisasjonskultur. Når et nytt medlem kommer inn i en organisasjon, er en viktig del av opplæringen å utvikle en forståelse for de antakelser og verdier som ligger til grunn for organisasjonens kultur.

Etter å ha presentert sin definisjon av kultur foreslår Schein en modell som organiserer de ulike elementene ved en kultur på tre nivåer. Disse tre nivåene er artefakter og skapte ting, verdier og grunnleggende antakelser.

Nivå 1: Artefakter og skapte ting

Dette er det mest synlige nivået i Scheins modell, og består av det fysiske og sosiale miljøet som organisasjonens medlemmer har skapt. De mest åpenbart observerbare ting som inkluderes på dette nivået, er artefakter – ting som organisasjonens medlemmer har skapt – og atferden til organisasjonens medlemmer. En kulturforsker kan for eksempel se på kommunikasjonsform i møter og ellers, kommunikasjonsmønstre, tiltale- og omgangsform. Men som Schein påpeker, «selv om det er lett å observere artefakter – selv subtile ting, slik som måten status er utøvd på av medlemmer – er utfordringen å finne ut hva disse artefaktene betyr, hvordan de henger sammen, hvilke dypere mønstre, om noen, de reflekterer» (Schein, 1985, s. 15). Miller (1999) bruker et eksempel fra det akademiske miljø for å illustrere dette poenget. Hva hvis en student observerer at de vitenskapelig ansatte på instituttet eller avdelingen der vedkommende studerer, tiltaler hverandre formelt (dr. Pedersen og professor Rognes) i stedet for å bruke fornavn. Observasjonen i seg selv er jo grei nok, men hva betyr dette? Bruker de formelle tituleringer fordi de har så stor respekt for hverandres faglige nivå og kvalifiseringer? Eller er de formelle fordi de ikke kan fordra hverandre og ønsker å markere en viss avstand? Det er ikke observasjonen i seg selv som gir mening, det er fortolkningen av den, og som vi ser av eksempelet, er den ikke alltid åpenbar.



Figur 5 Scheins kulturnivåer og deres sammenheng

Nivå 2: Forfektete verdier

Det andre nivået i Scheins kulturmodell består altså av verdier. Verdier er hvordan ting burde være, ikke nødvendigvis hvordan de er (Schein, 1985). En leder som verdsetter kreativitet, vil for eksempel på ulike måter verdsette de som er nyskapende, og på denne måten bidra til å skape et sammensatt bilde av hvordan ting bør gjøres i denne organisasjonen. Individens verdier er med på å skape verdiene i en organisasjon, men det er ikke slik at alle medlemmenes verdier teller like mye. Mange mener at en organisasjons grunnlegger har svært stor betydning for hvilke verdier som vil finnes i organisasjonen i lang tid framover. En sterk leder vil også i stor utstrekning kunne ha betydning for verdiene som finnes i en gitt organisasjon.

Det kan faktisk av og til være slik i organisasjoner at enkelte sier at de har en verdi, men deres handlinger motstrider dette. For eksempel kan en leder si at hun verdsetter kreativitet, men i realiteten straffer hun de som forsøker å komme med nye forslag. Argyris og Schön (1978) kaller dette «forfektete verdier».⁵ Det at man sier noe, men i virkeligheten mener noe annet, kan være et forsøk på å framtre som politisk korrekt. På den annen side kan det godt være at disse forfektete verdiene er et uttrykk for en ønsket framtidig tilstand. Fordi det ikke er uvanlig å finne motsigelser på dette nivået, er det viktig å grave dypere, ned til det tredje nivået, til de grunnleggende antakelser som organisasjonens medlemmer står for.

Nivå 3: Grunnleggende antakelser

Scheins tredje nivå er kjernen i hans kulturbegrep. Her er de grunnleggende antakelsene som individer og grupper gjør om hvordan verden er og hvordan den fungerer. Disse antakelsene kan faktisk ligge så dypt og være så inngroddet at vi ikke engang vet at vi har dem. Disse antakelsene deles i stor grad av alle medlemmer av organisasjonen eller gruppen. Disse antakelsene er svært sjeldent artikulert av organisasjonens medlemmer, nettopp fordi de «ligger så dypt».

Som det går fram av figur 5, deler Schein disse antakelsene inn i fem hovedtemaer: 1) Antakelser om organisasjonens relasjon til omgivelsene sine. Hva er organisasjonens forhold til omgivelsene – er den prisgitt omgivelsene, dominerer den omgivelsene, eller forsøker den å tilpasse seg en nisje i omgivelsene? 2) Antakelser om egenskaper ved virkelighet, tid og rom. Hvilke språklige og atferdsmessige regler er det som bestemmer hva som er virkelig og ikke, hva som er sant og hva som er usant, hvordan sannheten bestemmes? Hva er betydningen av tid og rom i organisasjonen? 3) Antakelser om menneskers natur. Er mennesker gode

⁵ Argyris og Schöns (1978) «espoused values» ble oversatt til «forfektete verdier» av Henning Bang (1990).

eller onde på bunnen? Kan mennesker forbedre seg og bli bedre? 4) Antakelser om kjennetegn ved menneskelig atferd. Hva er riktig atferd for mennesker, basert på antakelsene over? Hva er arbeid og hva er lek? 5) Antakelser om egenskaper ved mellommenneskelig samhandling. Hva er den «riktige» måten å forholde seg til andre mennesker på? Hvordan skal makt fordeles? Er livet i organisasjonen preget av samarbeid, konkurranse eller individualisme? Er autoritet basert på hierarkiet, karisma, ekspertise eller noe annet?

Schein (1985) hevder at uten at vi har forstått, eller i alle fall forsøkt å forstå en organisasjons grunnleggende antakelser, er det svært lite vi kan si om kulturen i organisasjonen. Det vil nok ikke alltid være slik at vi vil finne samsvar mellom de ulike nivåene i Scheins modell, men i den grad vi finner at atferd og til dels verdier ikke helt samsvarer med de grunnleggende antakelser, kan det i seg selv si oss mye om forfektede verdier, og om subkulturer i organisasjonen.

For å oppsummere: Kultur i en organisasjon består av et sammensatt sett av grunnleggende antakelser, verdier og atferder. Videre endrer kulturen seg over tid, ettersom organisasjonen tilpasser seg endrede miljømessige betingelser. Til slutt er det viktig å huske at organisasjonskultur ofte ikke er et enhetlig begrep, og vi finner ofte flere subkulturer i en og samme organisasjon. Disse eksisterer sammen i større eller mindre grad av harmoni.

Metoder for å studere organisasjonskultur

Kulturbegrepet har organisasjonsforskere «lånt» fra antropologi, og en av de mest sentrale antropologiske metoder for å studere kulturer, er etnografi. Etnografi betyr «å skrive kulturer», og er en metode som er svært forskjellig fra andre sosialvitenskapelige teknikker. For det første er etnografi en kvalitativ metode, mens det nok er kvantitative metoder som fram til i dag har vært mest vanlige, i alle fall innenfor organisasjonsfaget. Det er likevel mange forskere som mener at det er kvalitative metoder som er best egnet for å studere de kompliserte, fragmenterte og skiftende egenskapene ved kulturer (se for eksempel Strauss og Corbin, 1990).

For å benytte seg av etnografiske metoder når man studerer kulturer, er det viktig at man kommer så nært som mulig innpå den kulturen man studerer, eller minske avstanden mellom seg selv og de han eller hun skal studere. Et glimrende eksempel på dette er Geertz' (1973) erfaringer fra sine etnografiske studier på Bali. Ekteparet Geertz hadde en erfaring der de to amerikanske forskerne identifiserte seg med de innfødte på Bali. Kapitlet «Den balinesiske hane-kampen» i boka *The Interpretation of Cultures*, gir en levende beskrivelse av denne hendelsen. Hanekamper var populært blant lokalbefolkningen på Bali, selv om det var forbudt. Clifford Geertz og hans kone overvar en slik hane-kamp da politiet plutselig foretok en razzia. Tilskuerne flyktet hals over hode, og ektepa-

ret Geertz flyktet sammen med dem i stedet for å ta fram papirene som ga dem en beskyttet status. Poenget her er at forskerne etter denne hendelsen ble betraktet som «en av oss», og dermed fikk en helt annen tilgang enn de som utenforstående noensinne kunne håpet på.

Schein (1985) påpeker at ett av problemene med å studere kulturer er å forstå hva symbolene og artefaktene betyr. Han sier videre at:

Det som er blitt kalt en «semiotisk» tilnærming til kulturanalyser, håndterer dette problemet ved å samle inn nok data om hvordan mennesker [i denne kulturen] kommuniserer til å forstå, fra ståstedet til en som er i kulturen, hvilke meninger som knyttes til synlig atferd. Der- som antropologen bor i det kulturelle miljøet lenge nok, vil meningene gradvis bli klare (1985, s. 15).

Som vi ser er både Geertz (1973) og Schein (1985) enige om at det er viktig å komme så nært innpå en ny eller fremmed kultur som overhodet mulig for en som forsøker å forstå denne kulturen.

Ved å observere atferden til medlemmer av organisasjonen (nivå 1), og gjennom diskusjoner om verdier (nivå 2), kan en forsker utvikle teser om grunnleggende antakelser (nivå 3). Ved å kombinere observasjon og intervjudata kan en forsker eller etnograf utvikle en miniteori, basert på observasjonene av en gitt organisasjonskultur (Glaser og Strauss, 1967). Når en kulturforsker har utviklet en slik miniteori om en organisasjons kultur, kan han eller hun skrive en etnografi av denne kulturen. På denne måten er kulturforskning ofte ganske ulik de mer tradisjonelle sosialvitenskapelige forskningsmetoder som ofte benyttes når man studerer organisasjoner. Etnografiske metoder blir i økende grad benyttet i forbindelse med studier av brukere når man skal designe nye produkter og løsninger. Ledende industriaktører som General Electric og ledende designfirmaer som IDEO benytter seg av etnografiske metoder i sine innovasjonsprogrammer.

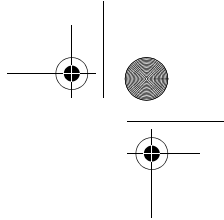
Her har vi sett at studier av organisasjoner og kommunikasjon i organisasjoner har dreid fra de klassiske tilnærminger og Menneskelige relasjoner-tilnærminger, der man søkte en beste måte å organisere og kommunisere på, via systemteoretiske tilnærminger til ulike måter å studere organisasjoner på.

REFERANSER

- Argyris og Schön (1978). *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bang (1990). *Organisasjonskultur*. (2. utg.) Oslo: Tano.
- Barnes (1954). Class and committees in a Norwegian island parish. *Human Relations* 7 (2): 39–58.
- Bavelas (1948). A mathematical model for group structures. *Applied Anthropology* 7 (3): 16–30.
- Beyer og Trice (1987). How an organization's rites reveal its culture. *Organizational Dynamics* 15: 4–35.
- Blake og Mouton (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.
- Boje (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office supply firm. *Administrative Science Quarterly* 36: 106–126.
- Burns og Stalker (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Daft, Bettenhausen og Tyler (1993). Implications of top managers' communication choices for strategic decisions. I: G.P. Huber og W.H. Glick (red.). *Organizational Change and Redesign* (s. 112–146). New York: Oxford University Press.
- Dandridge (1986). Ceremony as an integration of work and play. *Organization Studies* 7: 159–170.
- Deal og Kennedy (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Duncan (1973). Multiple decision-making structures in adapting to environmental uncertainty: The impact on organizational effectiveness. *Human Relations* 26 (3): 273–291.
- Eisenhardt (1989a). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal* 32 (3): 543–576.
- Eisenhardt (1989b). Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14 (4): 532–550.
- Erickson (1988). The relational basis of attitudes. I: B. Wellman og S.D. Berkowitz (red.). *Social Structures: A Network Approach* (s. 99–121). Cambridge: Cambridge University Press.
- Farace, Monge og Russell (1977). *Communicating and Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Festinger (1949). The analysis of sociograms using matrix algebra. *Human Relations* 2 (2): 153–158.

- Forsyth og Katz (1946). A matrix approach to the analysis of sociometric data: Preliminary report. *Sociometry* 9 (4): 340–347.
- Geertz (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Glaser og Strauss (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Hays (1988). *Statistics*. (4. utg.) Forth Worth, TX: Holt, Rinehart and Winston Inc.
- Hertzberg (1976). *The Managerial Choice: To be Efficient and to be Human*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Johnson (1992). Approaches to organizational communication structure. *Journal of Business Research* 25 (2): 99–113.
- Katz og Kahn (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.
- Lawrence og Lorsch (1967). *Organization and Environment; Managing Differentiation and Integration*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Likert (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Louis (1985). An investigator's guide to workplace culture. I: P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg og J. Martin (red.). *Organizational Culture* (s. 73–93). Beverly Hills, CA: Sage.
- Maruyama (1963). The second cybernetics: Devition-amplifying mutual causal processes. *American Scientist* 51 (2): 164–179.
- Maslow (1943). A theory of human motivation. *Psychology Review* 50: 370–396.
- Maslow (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McGregor (1957). The human side of enterprise. *Management Review* 46: 22–28, 88–92.
- McGregor (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Miller (1995). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Miller (1999). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. (2. utg.) Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Monge og Eisenberg (1987). Emergent communication networks. I: F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts og L.W. Porter (red.). *Handbook of Organizational Communication* (s. 304–342). Newbury Park, CA: Sage.
- Moreno (1934). *Who Shall Survive?: A New Approach to the Problem of Human Interrelations* (Vol. 58). Washington, D.C.: Nervous and Dental Disease Publishing Co.
- Niemöller og Schijf (1980). Applied network analysis. *Quality and Quantity* 14: 101–116.
- Pacanowsky og O'Donnell-Trujillo (1982). Communication and organizational cultures. *Western Journal of Speech Communication* 46 (2): 115–130.

- Peters og Waterman (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York, NY: Warner Books.
- Putnam (1983). The interpretive perspective: An alternative to functionalism. I: L.L. Putnam og M.E. Pacanowsky (red.). *Communication and Organizations: An Interpretive Approach* (s. 31–54). Newbury Park, CA: Sage.
- Quinn og McGrath (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. I: P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg og J. Martin (red.). *Organizational Culture* (s. 315–334). Beverly Hills, CA: Sage.
- Rice og Aydin (1991). Attitudes toward new organizational technology: Network proximity as a mechanism for social information processing. *Administrative Science Quarterly* 36 (2): 219–244.
- Rogers (1987). Progress, problems and prospects for network research: Investigating relationships in the age of electronic communication technologies. *Social Networks* 9: 285–310.
- Rogers og Kincaid (1981). *Communication Networks: Toward a New Paradigm for Research*. New York: The Free Press.
- Schein (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith og Eisenberg (1987). Conflict at Disneyland: A root metaphor analysis. *Communication Monographs* 54: 367–380.
- Stein (1992). A method to identify candidates for knowledge acquisition. *Journal of Management Information Systems* 9 (2): 161–178.
- Stevens (1992). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. (2. utg.) Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Strauss og Corbin (1990). *Basics of Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Sypher (red.). (1997). *Case Studies in Organizational Communication 2: Perspectives on Contemporary Work Life*. (2. utg.) New York: Guilford.
- Taylor (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.
- Thompson (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Trevino, Lengel og Daft (1987). Media symbolism, media richness, and media choice in organizations. *Communication Research* 14 (5): 553–574.
- Van Maanen (red.). (1983). *Qualitative Methodology*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Weick (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick (1974). Middle range theories of social systems. *Behavioral Science* 19: 357–367.
- Weick (1979). *The Social Psychology of Organizing*. (2. utg.) Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly* 38 (4): 628–652.



- Weick (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wellman (1983). Network analysis: Some basic principles. I: R. Collins (red.). *Sociological Theory* (s. 155–200). San Francisco: Jossey-Bass.
- Woodward (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.

