

# DEN MOTSATTA KULTUREN

## Organisationssymbolik och -Kultur i ett dialektiskt perspektiv

Av Kaj Sköldberg\*)

### *Prolog*

*Den här artikeln är resultatet av studier i litteratur kring ämnet organisationskulturer samt en del egna funderingar kring detta område. Litteraturstudierna gav för min del upphov till en viss frustration; det som studerades var mestadels inte vad som föreföll centralt att undersöka i fråga om organisationskulturer och -symboler. Ett dialektiskt synsätt var den röda tråden i det som saknades. Alltför ofta uppfattades kulturer och symboler som något statiskt, homogent, harmoniskt och interaktionsfritt. Tyngdpunkten i litteraturen lades vid detta, även om undantag fanns. Dessa förekommer dock endast som relativt obetydliga inslag i skrifterna i ämnet, och dessutom utspredda på olika författare, så att någon samlad bild inte framkommer. I ett dialektiskt perspektiv däremot skulle sådant som förändring, även med radikala transformationer, heterogenitet, motsättningar och växelverkan utgöra centrala studieobjekt.*

*En uppfattning som stöder denna infallsvinkel har framförts av J. Lotman i dennes semiotiska dialektik, för vilken en god redogörelse finns i Shukman (1981). Följande text harmonierar väl med de tankar som ligger till grund för föreliggande artikel:*

### *Vad är kultur?*

*Mänsklig kultur, argumenterar Lotman, är skild från andra överindividuella enheter sådana som myrstackar, i det att varje individ, som är en del av det hela, inte förlorar sin egen integritet. Relationerna mellan delarna är sålunda inte automatiska utan förutsätter semiotiska spänningar och kollisioner, ibland*

*av dramatisk karaktär. Strukturformationsprincipen arbetar i två riktningar: inom det individuella medvetandet uppstår, när detta utvecklas, psykologiska »personligheter»; under det att på samma gång de skilda individerna grupperas i semiotiska enheter. »Det är rikedomen av interna konflikter», sluter Lotman, »som garanterar att kulturen, som den kollektiva intelligensen, kommer att ha exceptionell flexibilitet och dynamik.*

Föreliggande artikel syftar till att lägga första grunden till en sammanhållen dialektisk föreställningsram för studiet av organisationsymboler och -kulturer. Empiriska illustrationer hämtas dels från litteraturen i ämnet, dels från egna fältstudier av det svenska högskoleväsendets institutionella organisation efter den reform som genomfördes av detsamma 1977.

## 1. Begreppet organisationskultur

Men, för att börja från början: vad är en organisationskultur? Även om man inte bör kräva någon strikt definition i positivistisk stil av ett begrepp som ligger till grund för vad som har kallats ett nytt »paradigm» inom organisationsforskningen (Jelinek, Smircich & Hirsch, 1983; Smircich, 1983), eftersom nya begrepp inte bör påläggas alltför strikta krav (Laudan, 1977: 49 f), så är det ett led i alla forskningsprocesser att successivt klargöra centrala begrepp. Konceptuella tvetydigheter och motsägelser som från början är fruktbara kan med tiden förvandlas till hämskor (ibid).

\*) Företagsekonomiska Institutionen, Umeå Universitet. Artikeln modtaget januar, 1985.

# DEN MOTSATTA KULTUREN

## Organisationssymbolik och -Kultur i ett dialektiskt perspektiv

Av Kaj Sköldberg\*)

### *Prolog*

*Den här artikeln är resultatet av studier i litteratur kring ämnet organisationskulturer samt en del egna funderingar kring detta område. Litteraturstudierna gav för min del upphov till en viss frustration; det som studerades var mestadels inte vad som föreföll centralt att undersöka i fråga om organisationskulturer och -symboler. Ett dialektiskt synsätt var den röda tråden i det som saknades. Alltför ofta uppfattades kulturer och symboler som något statiskt, homogent, harmoniskt och interaktionsfritt. Tyngdpunkten i litteraturen lades vid detta, även om undantag fanns. Dessa förekommer dock endast som relativt obetydliga inslag i skrifterna i ämnet, och dessutom utspredda på olika författare, så att någon samlad bild inte framkommer. I ett dialektiskt perspektiv däremot skulle sådant som förändring, även med radikala transformationer, heterogenitet, motsättningar och växelverkan utgöra centrala studieobjekt.*

*En uppfattning som stöder denna infallsvinkel har framförts av J. Lotman i dennes semiotiska dialektik, för vilken en god redogörelse finns i Shukman (1981). Följande text harmonierar väl med de tankar som ligger till grund för föreliggande artikel:*

### *Vad är kultur?*

*Mänsklig kultur, argumenterar Lotman, är skild från andra överindividuella enheter sådana som myrstackar, i det att varje individ, som är en del av det hela, inte förlorar sin egen integritet. Relationerna mellan delarna är sålunda inte automatiska utan förutsätter semiotiska spänningar och kollisioner, ibland*

*av dramatisk karaktär. Strukturformationsprincipen arbetar i två riktningar: inom det individuella medvetandet uppstår, när detta utvecklas, psykologiska »personligheter»; under det att på samma gång de skilda individerna grupperas i semiotiska enheter. »Det är rikedomen av interna konflikter», sluter Lotman, »som garanterar att kulturen, som den kollektiva intelligensen, kommer att ha exceptionell flexibilitet och dynamik.*

Föreliggande artikel syftar till att lägga första grunden till en sammanhållen dialektisk föreställningsram för studiet av organisationsymboler och -kulturer. Empiriska illustrationer hämtas dels från litteraturen i ämnet, dels från egna fältstudier av det svenska högskoleväsendets institutionella organisation efter den reform som genomfördes av detsamma 1977.

## 1. Begreppet organisationskultur

Men, för att börja från början: vad är en organisationskultur? Även om man inte bör kräva någon strikt definition i positivistisk stil av ett begrepp som ligger till grund för vad som har kallats ett nytt »paradigm» inom organisationsforskningen (Jelinek, Smircich & Hirsch, 1983; Smircich, 1983), eftersom nya begrepp inte bör påläggas alltför strikta krav (Laudan, 1977: 49 f), så är det ett led i alla forskningsprocesser att successivt klargöra centrala begrepp. Konceptuella tvetydigheter och motsägelser som från början är fruktbara kan med tiden förvandlas till hämskor (ibid).

\*) Företagsekonomiska Institutionen, Umeå Universitet. Artikeln modtaget januar, 1985.

Deal & Kennedy (1983) hänvisar till Webster's New Collegiate Dictionary, enligt vilken kultur är »det totala mönstret i mänskligt beteende, som inkluderar tankeverksamhet, tal, handling samt kunnande och är beroende av vår förmåga att lära och förmedla kunskaper till kommande generationer«. För speciellt företagskulturer hänvisar de till den tidigare chefen för McKinsey & Co: »Hur vi gör saker och ting på vårt företag.« Av detta blir man kanske inte så mycket klokare. Liknande, tämligen intetsägande begreppsuppfattningar är vanliga i litteraturen; dessutom gör snart sagt varje författare sin egen tolkning. Frågan är då om det finns någon gemensam nämnare i begreppet företagskultur, eller om det är av karaktären »familjebegrepp« (Wittgenstein, 1978).

För att spåra en sådan gemensam nämnare kan det vara givande att gå till organisationsteorins historiska utveckling. Grovt talat kan man urskilja två tidigare »paradigm« – maskinsynsättet och systemsynsättet (Jelinek, Smircich & Hirsch, 1983). (Betoningen ligger här på »grovt«; vi betraktar utvecklingen i fågelperspektiv, varvid t ex en rörelse som Human Relations-skolan inte kommer med i bilden<sup>1</sup>.) Trots deras stora inbördes likheter hade bägge dessa synsätt vissa gemensamma drag; i själva verket skulle systemsynsättet kunna betraktas som en blott mer sofistikerad form av maskinsynsättet – organisationer betraktades inte längre som *mekaniska* maskiner, utan som *självreglerande, målstyrda* maskiner (cybernetiska – Wiener, 1948; öppna, metaboliska – Bertalanffy, 1973).

Eftersom organisationer kan betraktas som förtätningar (Westerlund & Sjöstrand, 1975) av mänskliga relationer, så är det uppenbart att dessa synsätt båda karaktäriseras av en bestämd *frånvaro* av något; närmare bestämt frånvaron av det som är specifikt mänskligt, nämligen den »andliga« (i icke-religiös mening) eller *symbolskapande* sidan. (För »frånvarons« roll i begreppsbildningar, se Eco, 1971.)

<sup>1</sup>) Möjligen skulle den dock kunna beskrivas som ett slags förelöpare till dagens organisationskultur-inriktning, jfr Smircich (1983).

Otillräcklig vikt har alltså lagts vid de meningar och innebörder som organisationsmedlemmarna lagt i sitt beteende. Båda maskin- och systemsynsättet skulle därför med en gemensam och polemisk term kunna betecknas som *robotperspektiv*.

Robotperspektivet framstår alltså som ensidigt och reducerande – organisationen i sin helhet undersöks inte, utan enbart vissa yttre aspekter – intresset kring struktur och teknologi är t ex påfallande. »Aktörssynsättet« på 70-talet (Silverman, 1976; Arbnor & Bergquist, 1975) var en oppositionsriktning, som aldrig kom att slå riktigt igenom, sannolikt beroende på att det utgick från en reduktion till individnivån, och därför inte förmådde kombinera intresset för meningar och innebörder med en holistisk uppfattning. Den sistnämnda torde dock vara en förutsättning för att studera *organisationer* (Månsson & Sköldberg, 1983: 488-492, 542).

Det är mot denna bakgrund man bör se kultursynsättets »explosionsartade« (se Berg, 1984) utveckling under 80-talets första år: det fyllde en brist hos tidigare maskin- och systemtankegångar, samtidigt som studiet av »meningar och innebörder« anlades ur ett helhetsperspektiv – kulturen, och inte ett individperspektiv som hos aktörsförfattarna. Samtidigt hade marken förberetts genom de senares s a s subversiva verksamhet mot de dominerande tänkesätten.

Vare sig uttalat eller outtalat är därför den gemensamma nämnaren i den organisationskulturella riktningen fokuseringen på *symbolsammanhang* (explicit i t ex Pondy & Mitroff, 1979, Broms & Gahmberg, 1983, Berg & al, 1984).

Det är emellertid redan på denna punkt som uppfattningarna hos kulturförfattarna börjar gå isär. Hur ser »sammanhanget« i fråga ut? Smircich (1983) urskiljer t ex i en utmärkt artikel »fem olika forskningsprogram, som emanciperar från kopplingen av termerna kultur och organisation«. De två första är funktionalistiskt respektive strukturfunktionalistiskt färgade,

och förutsätter alltså en harmonisyn. Av de övriga förutsätter två »shared cognitions» respektive »shared symbols» (även »shared meanings»). Det femte är strukturalistiskt, och förutsätter alltså en enhetlig bakomliggande djupstruktur för den manifesterade kulturen. Det kan alltså konstateras att *alla* de riktningar inom studiet av organisationskulturer, som Smircich analyserat fram har en gemensam grundsyn på kulturerna i fråga som ett slags homogen, osynlig »gelé», i vilken organisationerna är inkapslade och som håller dem samman. Vi kommer att benämna dem »harmonikulturer». Av dessa riktningar utmönstras således definitionenligt icke-enhetliga kulturer – de räknas inte som organisationskulturer.

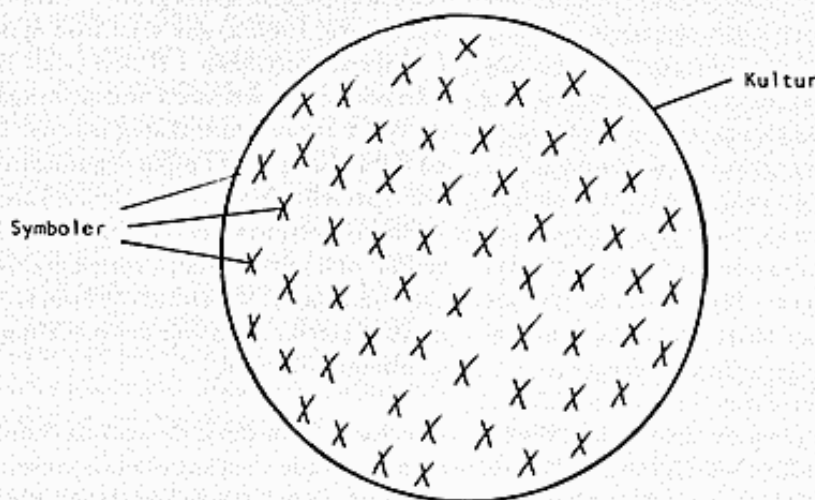
Häremot har av t ex Gregory (1983) och Riley (1983) ställts en mer heterogen uppfattning av organisationskulturer, i vilka dessa snarare framstår som »mosaiker» av delkulturer. Som Gregory påpekar har konsultbetonade författare som Deal & Kennedy (1983) och Peters & Waterman (1983) uppfattat harmonikulturerna som starka och framgångsrika, mosaik-kulturerna däremot som svaga och predestinerade för misslyckande. Om man uppfattar *organisationskultur*, vilket jag kommer att göra, som *summan av symbolerna i en organisation*, så

ryms emellertid inom denna begreppstolkning *både* enhet och mosaik; men därutöver också andra möjligheter – vad vi kommer att benämna »regnbågskulturer». Inte heller är det säkert att en homogen kultur säkrare leder till framgång än en heterogen. (Jag skall återkomma senare till en diskussion av begreppet »symbol». Här kan det räcka med att en symbol i det följande avser enheten mellan mening och beteckning.) Med denna tolkning är symbolen följaktligen »atomen» i organisationen(s kultur). Förmedlingen av mening via symboler är organisationens fundamentala överföringsprocess.

## 2 Om subkulturer: Harmoni, mosaik eller regnbåge?

Det är enklast att hänga upp resonemanget kring mängdteoretiska begrepp. Om en kultur består av symboler,<sup>1)</sup> så kan symbolerna uppfattas som element, och den kultur vari de ingår som en *mängd*. Subkulturer i en organisation kan då betraktas som *delmängder* (av symboler).

Ju mer delmängderna – subkulturerna – överlappar varandra, desto mer homogenitet får vi i organisationens kultur som helhet. Ju mer de

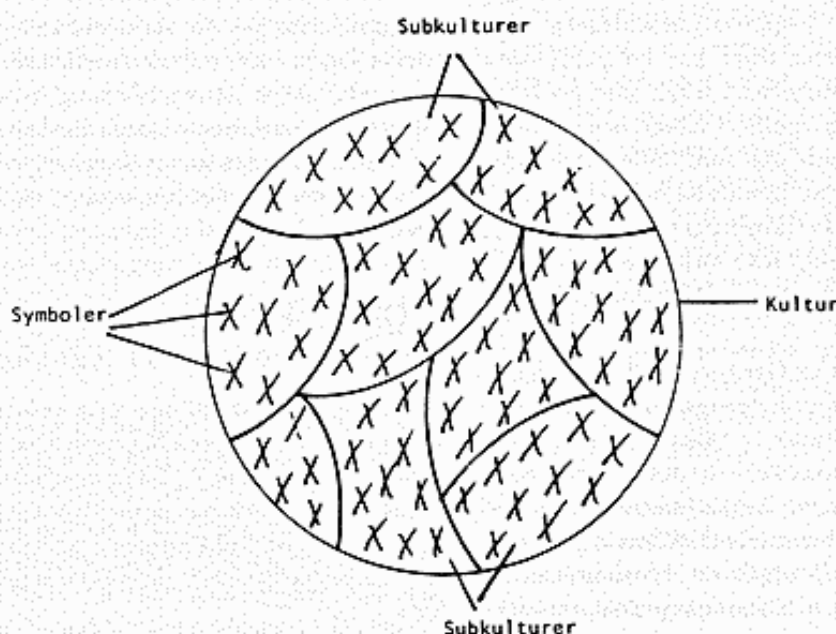


Figur 1. Homogen organisationskultur (harmonikultur)

<sup>1)</sup> Vi ansluter oss därmed till uppfattningen att kultur är något som en organisation »är», till skillnad från något som den »har», tillsammans med många andra komponenter/aspekter (Smircich, 1983).

Å andra sidan är åtskilda, desto mer heterogenitet präglas hela organisationskulturen av. Hela organisationskulturen betraktas alltså som en mängd av subkulturer. Summan av alla avstånd – icke överlappande symboler – mellan delkulturer blir då ett mått på heterogeni-

teten i organisationskulturen. Ju mer de olika delkulturernas symbolmängder skiljer sig åt, desto mer heterogenitet i organisationskulturen. Resonemanget illustreras i figur 1-3 nedan.



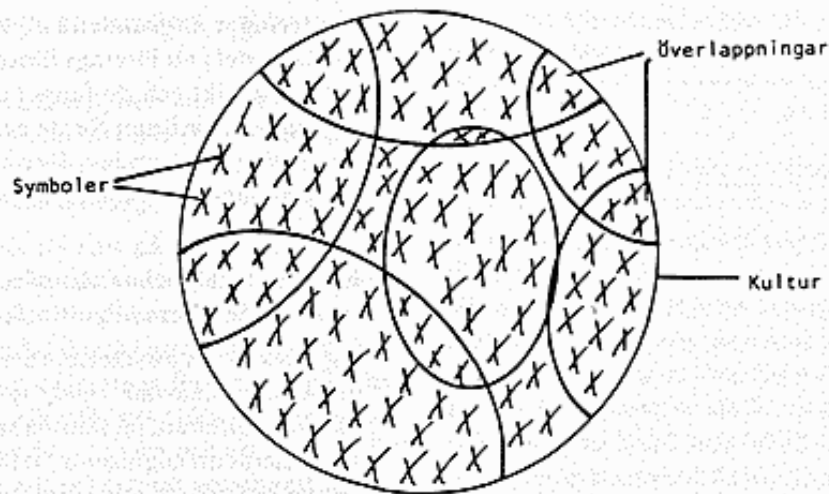
Figur 2. Heterogen organisationskultur (mosaikkultur)

Som tidigare påpekats har författare i den senaste litteraturen om management, knuten till företagskulturer, framhållit det fördelaktiga i harmonikulturer. Man skulle emellertid också kunna hävda att en mosaikkultur kan verka gynnsamt för nytänkande och utveckling. I Berg & al (1984) är en sådan uppfattning kopplad till rekommendation om »nätverk» mellan de olika subkulturerna. Poängen med sådana »nätverk» bör vara att de kan leda just till fruktbara »överlappningar». Nätverken är således bara ett specialfall av sådana faktorer som kan ligga bakom överlappande subkulturer.

En rimlig hypotes förefaller vara att en helt heterogen mosaikkultur inte är fördelaktig för organisationen i sin helhet, men att inte heller en helt homogen enhetskultur behöver leda till framgång; i det senare fallet beror detta naturligtvis på kulturens beskaffenhet. Regnbågs-kulturer förefaller däremot i sig vara fruktbara för utveckling och nytänkande.

Två fallstudier som genomfördes inom UHÄ:s reformuppföljningsprogram (Månsson & Sköldberg, 1980 a) gav visst stöd åt denna tes. I *universitetsstyrelsen i B-stad* (»fall B») rådde från början mycket stora motsättningar mellan de olika representantkategorierna, beroende på deras bakgrund i olika organisationskulturer. Speciellt gällde detta mellan kategorierna allmänrepresentanter (fackligt och politiskt utsedda) och verksamhetsrepresentanter. Motsättningarna var så stora att de kom att blockera möjligheterna att få någon utveckling av verksamheten till stånd.

Efterhand kom dock de »gamla» tänkesätten, manifesterade i verksamhetsrepresentanterna att dominera; allmänrepresentanterna som från början framträtt med nära nog revolutionära anspråk att omvandla det hittillsvarande funktionssättet, blev tämligen snart helt in-socialisera i den akademiska kulturen. Efter-



Figur 3. Delvis överlappande subkulturer (regnbågskultur).

som denna var av »konserverande» karaktär, kom inte heller nu något positivt förändringsarbete till stånd. Vi har alltså en övergång från mosaikkultur till harmonikultur med stagnation som resultat.

En motsatt bild framtonade i *universitetsstyrelsen i C-stad* (»fall C»). Även om vissa grupperingar uppstod, särskilt av politisk karaktär samt vad gäller studeranderepresentanterna, fanns inga definitiva demarkationslinjer i stil med fall B. Situationen kan alltså betecknas som en organisationskultur med delvis överlappning. Det fruktbara samspillet mellan olika organisationskulturer hade bl a som följd att policyfrågor tillsammans med utbildnings- och forskningsfrågor dominerade verksamheten, till skillnad från fall B, där rutinärenden svarade för huvudparten av aktiviteterna. (Detta enligt både ärendestatistik och medlemmarnas subjektiva uppfattningar, framförda i intervjuer.) Dessutom hade man anordnat policydagar och var i full färd med att utarbeta ett policydokument. Regnbågskulturen visade sig alltså utvecklingsfrämjande.

Om den dominerande riktningen i forskningen om organisationskulturer betraktar dessa som helt homogena harmonikulturer – vilket framställs som en fördel – och vissa oppositionella författare i stället driver tesen om subkul-

turer och heterogenitet, så skulle vi därför i stället vilja hävda uppfattningen att det även finns mellanformer med delvis inre överlappning (regnbågs-kulturer), och att dessa är fördelaktiga för organisationens utveckling.

En annan kritisk synpunkt mot diskussionen om subkulturer i organisationer är att dessa är koncentrerade kring olika *aktörer* – individer, underenheter – (t ex Gregory, 1983; Riley, 1983), under det att subkulturer upphängda kring skilda *aktivitetsformer* naturligtvis också bör studeras och inte nödvändigtvis sammanfaller med de förstnämnda (jfr Månsson & Sköldberg, 1983, för planeringskulturer och Berg & al, 1984, för teknokulturer). – En intressant uppgift i detta sammanhang är även att studera *relationen mellan aktörskulturer och aktivitetskulturer*.

### 3. Symboler: En typologi

Vi har tidigare sagt att kulturer kan uppfattas som symbolmängder. Symboler kan i sin tur tolkas som meningsförsedda beteenden. Den mening som läggs in i symbolen kan vara *kognitiv, emotionell och/eller pragmatisk*. Å andra sidan kan symbolen vara *uttryck för eller utlösare av mening*. Vi får alltså följande schema:

	Kunskaps- föreställning	Känsla	Handling
Uttryck för	I	II	III
Symbol som Utlösare av	IV	V	VI

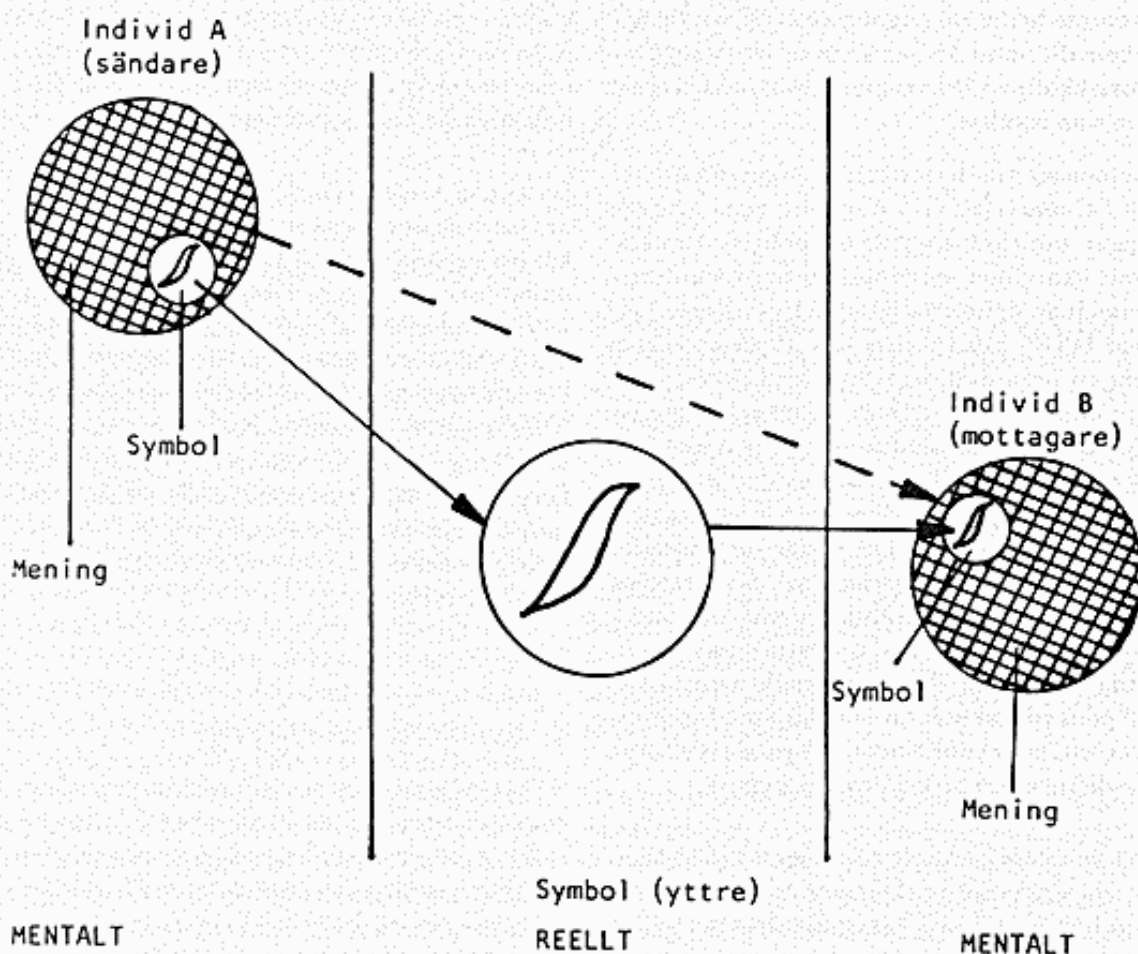
Självfallet är typerna renodlingar, eftersom varje symbolmening torde ha inslag av både känsla, kunskap och handlingsinriktning. (Jfr t ex Douglas & Johnson, red., 1977.) Man kan därför uppfatta typerna som uttryck för *dominans* av någon av dessa aspekter, där övriga aspekter kommer in som underordnade element. (För sådana »strukturer med dominans«, se Althusser, 1968.)

I litteraturen isoleras oftast någon av dessa aspekter vid diskussion av symboler/kultur. Så hävdar t ex Deal & Kennedy (1983):

Värderingar är grunden i all kultur. De är en viktig del i ett företags filosofi om att bli framgångsrikt och de fungerar som rättesnören och riktlinjer för de anställda i deras dagliga beteende». Detta svarar mot vår pragmatiska aspekt, närmare bestämt typ VI.

Eoyang (1983) behandlar däremot symboler som något rent kognitivt (typ I och IV):

Jag föreslår att förståelseprocessen är fundamentalt likartad med symbolisering. Särskilt gäller att, på samma sätt som kunskapselement/cognitions/associeras in i en symbol genom vissa funktionella relationer, så inkorporeras symbolerna själva i vår kognitiva struktur... Sålunda skapas meningen av ett tecken... när tecknet översätts till den existerande ramen av ti-



Figur 4. Överföring av symbolbudskap. (Källa: Månsson & Sköldberg, 1983:485.)

digare bevarad kunskap och er erfarenhet.»

Den tredje aspekten, den emotionella (typ II och V), är däremot inte lika framträdande i litteraturen, men det finns förvisso inslag av den. Så hävdar t ex Dandridge (1983):

»Det finns tre sätt på vilka symboler kan fungera så att de kontrollerar energin hos organisationsmedlemmar eller utomstående. För det första kan de användas för att inspirera medlemmar, för att attrahera nya rekryter, eller för att stöta bort oönskade utomstående . . . I vart och ett av dessa fall har en symbol fungerat genom att öva inflytande på människors känslor i fråga om organisationen och förändra deras energinivå . . . För det andra underlättar symboler återupplevelsen av en känsla enbart av dess användare . . . För det tredje tjänar symboler funktionen att kontrollera energi i det att de ger ett acceptabelt utlopp för känslor hos organisationsmedlemmar.«

Detta motsvarar vår typ V.

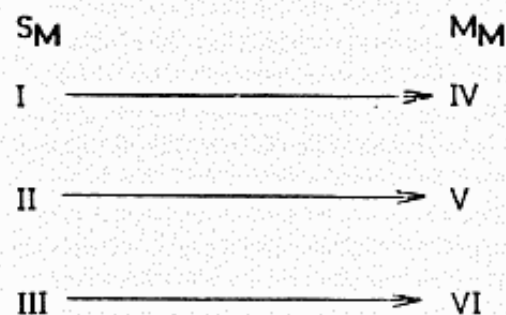
Som tidigare antytts vill vi i denna artikel hävda att de tre aspekterna – den kognitiva, emotionella och pragmatiska – i allmänhet är integrerade i de enskilda symbolerna, och därmed i organisationskulturen, även om någon av aspekterna i allmänhet kommer att visa sig dominera.

»Uttryck för« respektive »utlösare av« kan tolkas som gällande sändare respektive mottagare av symbolbudskapet, enligt figur 4 nedan. Här inträder vissa möjligheter till motsättningar mellan sändare och mottagare av symbolbudskapet, nämligen om typerna har *olika aspekt*. För att ta ett exempel. I vår studie förut-sattes »planering« av högre myndigheter vara ett handlingsinriktat begrepp för olika nyin-rättade enheter (typ III). För de regionstyrelser som studerades har begreppet i stället fungerat som »kunskapsutlösare« (typ IV), varvid kun-

skaperna framkom i form av yttranden över högskoleenheternas petita (Månsson & Sköldberg, 1980 a).

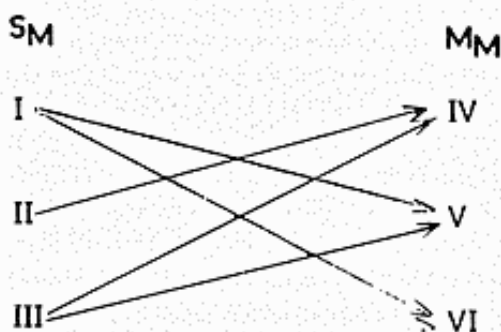
Andra exempel på »aspektolikhet« framkom i våra intervjusituationer. En »intervju« var för oss något som huvudsakligen hade med kunskapsinhämtande att göra (typ IV). I åtskilliga intervjuer visade sig dock respondenten reagera enligt typ V – upplevelse av hot, revansch-känslor, missnöje och glädje var exempel på sådana helt dominerande känslofärgningar (Månsson & Sköldberg, 1983).

Processen av meningsförmedling – organisationens fundamentala överföringsprocess – är därför i *balans* under det nödvändiga villkoret att aspektlikhet råder:



( $S_M$  betyder sändarens mening,  $M_M$  mottagarens mening.)

Vid aspektolikhet, däremot, uppkommer obalans och motsättningar; de olika pilarna nedan motsvarar de olika möjligheterna härvidlag:



<sup>1)</sup> Jfr dock Morgan, Frost & Pondy, 1983: 12-15; men karaktäristiskt är att författarna ägnar relativt lite utrymme åt denna aspekt av organisationssymbolik, jämfört med övriga aspekter.



## Motsägelser i symboliken

Vad som i stor utsträckning saknas i litteraturen är vidare en diskussion om *motsägelser* i symboler.<sup>1)</sup> Dessa kan vara av olika slag.

### 4.1. Skilda innebörder

– *En symbol kan ha två eller flera skilda innebörder* («polysemi»). Ett exempel på detta i vår undersökning var »byråkrati«. Kritiken i högskoleväsendet mot byråkrati är vida spridd; var och en som arbetar i organisationen får nära nog dagligen höra beska kommentarer i ämnet. En allmän och intuitivt rimlig föreställning är därför att organisationsmedlemmarna på den operativa nivån – institutionsnivån – har en stark negativ inställning mot den flora av nya organ som blomstrat upp i och kring universitet och högskolor under de senaste decennierna.

I en enkätstudie (Månsson & Sköldberg, 1980 b) som vi utförde på institutionsnivån visade det sig dock överraskande nog att så ej var fallet. Analyserat på både högskoleregioner och yrkesutbildningssektorer ansåg man genomgående att antalet överordnade organ var lagom stort (enda undantaget var den allmänt starkt kritiska kultur- och informationssektorn). Däremot var man överlag kritisk mot den ökande administrativa bördan, samt mot *funktionssättet* hos vissa överordnade organ. Kritiken mot byråkratin visade sig således ha två skilda meningsinnehåll – en schablonbild av medlemmarnas tänkesätt och en verklig sådan bild, beroende på olika tolkningsmöjligheter.

– *De skilda innebörderna kan vara öppna respektive dolda*. Ett exempel på detta är det intensiva deltagande i kurser och konferenser av olika slag, som för närvarande verkar vara inne i en explosionsartad ökning. Den öppna innebörden av detta är självfallet kunskapsinhämtande. Samtidigt skulle sannolikt inte tillväxttakten vara så stark, om det inte också fanns andra, dolda meningsinnehåll i kursdeltagandet. Kurserna och konferenserna tillfredsställer av allt att döma även ett socialt kontaktbehov, något som också ofta erkänns man och man emel-

lan. En studie av kurs- och konferensdeltagande som socialt fenomen vore därför av stort intresse.

Andra exempel är de *dolda maktspel* bakom olika, till synes oskyldiga och »neutrala« organisationsaspekter som det ges många roande exempel på i Arbnor, Borglund & Liljedahl (1980). Denna bok utkom före den senaste vågen av litteratur om organisationskulturer, men dess infallsvinkel kompletterar mycket av den ofta alltför okritiska framställningen i litteraturen i fråga (ett illustrativt fall är Evered, 1983, som undersöker språkbruket i den amerikanska flottan, utan att alls penetrera bakomliggande maktfunktioner). Följande lista på maktspråk i Arbnor, Borglund & Liljedahls bok är tänkvärd:

- Varför kallas ett misslyckat prognosticerat resultat för »att överskrida budget«?
- Förr talade man om *arbetslös* när man menade arbetslös. Nu talar man om *friställd* när man menar samma sak. Varför?
- När jag köper in kallas jag inköpare. När jag köper in arbetskraft kallas jag arbetsgivare. Varför heter det *arbetsgivare* och icke *arbetsköpare*? Varför heter det *arbetstagare* och icke *arbetsäljare*? Det sker ju i en affärsvärld där allt annat handlar om att sälja och köpa. Tanken på att *ge* och *ta* för fram en illusion av något vi bekräftar och blir till i varje gång vi uttalar orden.
- Varför heter det data-insamling när man konstruerar data?
- Varför heter människa i systemspråket »komponent«?
- Varför kallas informationens endimensionalisering för decentralisering?
- Varför kallas system för behandling av osäkerhet för säkerhetssystem?
- På tjugotalet begicks *automobilmord*. Senare dog vi i *bilolyckor*. Nu försvinner ett tusental av oss årligen i *trafikolyckor*. Varför byter döden namn?
- Förr talade man om *kalhygge* när man menade kalhygge. Nu talar man om *föryngringsyta*, ibland utsiktsbefrämjande föryngringsyta, när man menar samma sak. Varför?

- Varför heter »att föra krig« numera »att kämpa för freden«?
- Varför kallar skogutredningen kämpande småbönder för »strukturella friktionselement«?
- Varför heter det bostadsbidrag och inte subvention till hyresmarknaden?

#### 4.4 Olika styrka i meningsladdningen

— *Symboler kan ha olika stark eller svag meningsladdning, och denna kan vara olika för olika aktörer/aktörsgrupper.* (Om detta är något som genomsyrar hela organisationen, så är det här frågan om starka/svaga kulturer kommer in, och inte under perspektivet subkulturer.)

Enligt min uppfattning är detta en aspekt som man märkligt nog nära nog fullständigt bortsett från i studier om organisationssymbolik (jfr dock Eoyang, 1983). Ändå måste det ju vara av fundamental vikt *hur starkt* vi uppfattar som sann, känner respektive är beredda att handla på en viss symbol (kognitiv, emotionell respektive pragmatisk innebörd).

Ett bra exempel på en symbol med olika uppfattad styrka i meningsinnehållet ges i Smircich (1983 b). I Försäkringsbolaget hade tidigare rått starka motsättningar mellan två grupperingar, den ena formerad kring företagets vice VD och, liksom denne, en gång rekryterad från ett utomstående bolag. När vice VD:n avled efter en tids sjukdom beslutade verkställande direktören att dels inte ersätta honom och dels gå in för en policy som underströk enheten och harmonin i företaget, så att den gamla och segslitna konflikten mellan bolagets »interna« och »externa« gruppering skulle kunna slätas över.

Ett led i denna strävan var att skapa en visuell symbol för företaget.

Denna tog formen av en slogan »Rulla tillsammans«/Wheeling together/och representerades av ett verkligt vagnshjul, monterat på ett platt underlag. De olika ekrarna på hjulet representerade de olika delarna av Försäkringsbolaget; i centrum fanns kunden. Hjulet, som var omkring 1,20 m

högt, placerades ovanpå ett arkivskåp och flyttades från avdelning till avdelning. Brevpressar producerades med hjulbilden ingraverad. Det fanns till och med »Rulla tillsammans«-stämplar för användning på utgående post.

Hjulsymbolen och »Rulla tillsammans«-slogan avsåg att överföra en anda av ömsesidighet och lagarbete. Men vid tiden för studien var symbolen och dess åtföljande slogan helt uppenbart inte levande för ledningen som en positiv symbol. I själva verket blev symbolen en gemensam/shared/bild, men på ett negativt sätt; den gav personalen ett gemensamt sätt att förstå och tala om hur dåligt de arbetade tillsammans. »Rulla tillsammans« var motstycket eller antitesen till deras erfarenhet, och de använde det nedsättande för att driva med och förlöjliga sitt eget beteende. En anställd, som berättade om en serie incidenter, vilka demonstrerade det fientliga beteendet mellan avdelningarna, summerade sin beskrivning med ett sarkastiskt »ja, det var verkligen att rulla tillsammans«. Till största delen var/linje/cheferna sympatiska mot idealet, men ifrågasatte dess tillämpbarhet på sin egen grupp. »Filosofin var, att varje avdelning var en eker i hjulet, och om alla ekrarna fanns där och fungerade, så hade man en jämn och fin åktur. Men några av avdelningarna är lite splittrade och som resultat så fungerar inte hjulet som helhet.« En annan anställd skämtade: »I själva verket ha vi fyrhjulsdrift, men varje hjul går i sin egen riktning.«

Uppenbarligen fick hjulsymbolen i Försäkringsbolaget en radikalt olika styrka i meningsladdningen för VD respektive övrig ledning: stark för den förstnamnda men mycket svag för de sistnämnda.

Ett annat bra exempel anförs i Deal & Kennedy (1983). Det gäller företaget Proctor & Gamble i dess initialfas.

Redan från allra första början hade P & G:s grundare känsla för vad som kunde vara av

betydelse för kunderna. En morgon år 1851 såg William Procter att en hamnarbetare målade svarts kors på P & G:s ljuskartonger. När Procter frågade varför han gjorde så, fick han till svar att då kunde de hamnarbetare som inte kunde läsa se skillnad på ljus- och tvålkartongerna. En annan »konstnärlig» hamnarbetare ändrade snart det svarta korset till en stjärna. Och ytterligare en ersatte stjärnan med en grupp stjärnor. Sedan målade man dit en månskära med en profil av en människa. Slutligen lät P & G trycka mån- och stjärnemblemet på alla sina ljuskartonger.

Senare bestämde företaget att de inte längre behövde »mannen i månen» och tog bort honom från sina kartonger. Omedelbart fick de då höra från New Orleans att en grossist vägrade leverera en hel sändning med ljus från P & G. Eftersom kartongerna saknade märket med »månen och stjärnorna» trodde man att ljusen var imitationer. Snabbt insåg man på P & G hur värdfullt »mån- och stjärnemblemet» var och började använda det igen för att sedermera inregistrera det som varumärke. Det var då man började förknippa P & G med ett namn och första men inte sista gången som man lyssnade på sina kunder.»

Här var det företagsledningen, för vilken symbolens meningsladdning framstod som mycket svag. För kunderna var den däremot så kraftfull att ett försök att avskaffa symbolen ledde till leveransvägran!

Enligt min mening bör det vara ett centralt forskningsproblem att undersöka *vad det är som gör* att organisationssymboler får stark resp svag meningsladdning. Om vi lokaliserar dessa faktorer, kan vi förmodligen sätta fingret på, och tappa från, organisationernas mest fundamentala, dolda energipotential.

#### 4.3. Meningsförändring

– *En symbols meningsinnehåll kan också förändras över tiden (motsägelse över tiden, således).*

Inte heller studier på detta område är vanliga inom »kulturlitteraturen», där symboler alltför

ofta betraktas som något statiskt. En tänkvärd skildring ges dock i Smith & Simmons (1983) – en redogörelse för hur en karismatisk chefs-hjälte, nära nog oundvikligen, förvandlas till organisationens stora syndabock.

Detta fall är också intressant eftersom det pekar på möjligheten av *invertering* av en symbolmening: En hjälte är ju en framgångssymbol, och en syndabock kan därför, som nederlagssymbol, betraktas som det inverterade värdet av en hjälte.

Sådana transformationer bör vara fruktbara att studera mer generellt; i t ex vår egen studie över en linjenämnd för tandläkarutbildning i B-stad visade det sig sålunda att *budgeten* kom att genomgå en sådan radikal transformation – invertering – från symbol för *tvång* (»allting sköts av planeringsavdelningen här på institutet, vi har ingenting att säga till om i budgetfrågor») till symbol för *frihet*, när man tog en öppen konflikt med planeringsavdelningen och grep sig an arbetet med att förvandla budgetprocessen via programbudgetering till ett instrument för att realisera nämndens målsättningar.

#### 4.4. Motstridiga symboler; myter som lösning och organisationens »drömmar»

– *Vi har vidare företeelsen motstridiga symboler i en kultur*

Trots att denna problematik behandlats utförligt i strukturalistisk antropologi (Lévi-Strauss, 1963, 1976), så har nämnda riktning inte vunnit så starkt genomslag i symbolisk organisationsforskning (Smircich, 1983). Ett genomgående tema hos Lévi-Strauss är att *myter* i organisationer fungerar som problemlösare och problemframställare, varvid »problem» här kan uppfattas som liktydigt med motstridiga symboler. Även om en mer »harmonistisk» syn är genomgående för den nyare litteraturen om organisationskulturer, så finns dock undantag. Ett sådant är Abravanel (1983), där »förmedlande myter» inom ideologier behandlas.

Begreppet »myt» har ofta förlänats olika innebörd av skilda författare. (I Jönsson & Lundins

artikel (1979) motsvarar den t ex snarast vår typ VI ovan – ett symbolkomplex som mobiliserar till handling.) Olika tolkningar är alltså möjliga. Vi använder här Abravanelns definition: »Ordet myt betecknar en historia om förångna, nuvarande eller framtida händelser. Dessa händelsers sanning hävdas som en dogm eller tas för given«. Abravanel kopplar emellertid mytens funktion till en distinktion mellan »fundamental« och »operativ« ideologi, dvs vision och verklighet, varvid myten fungerar som brobyggare mellan dessa båda. Denna inskränkning förefaller inte helt motiverad. I stället synes en rimlig arbetshypotes, i linje med mytens roll enligt strukturalistisk antropologi, vara: Det rationella, analytiska och logiska tänkandet, enligt vilket »både A och icke-A« innebär en otillåten motsägelse, är otillräckligt för att hantera de motsägande symboler som uppstår i en kultur. Mytens funktion är att integrera de båda polerna i motsägelsen i en intuitivt gripbar helhet, styrd av dialektisk logik, där A kan vara både A och icke-A (Hegel, 1969).

Ett exempel på en sådan myt uppkom i vår fallstudie över universitetsstyrelsen i B-stad. (Månsson & Sköldberg, 1980 a.) Styrelsen hade kravet på sig från överordnade myndigheter att i enlighet med Högscoleförordningen tillse att den ekonomiska planeringen fungerade på universitet; detta gällde då även de operativa enheterna – institutionerna. Samtidigt var styrelsen präglad av ett mycket traditionellt akademiskt tänkande, vilket ju bl a innebär maximal frihet för dels universitetet som helhet och dels, inom detta, för de enskilda institutionerna. Det är då klart att en fungerande ekonomisk planering skulle medföra ökade styrbarheter, dels av universitetet som helhet och dels av de enskilda institutionerna.

Mot den klassiska ämbetslojaliteten stod alltså den akademiska friheten i radikal motsägelse, då det gällde den ekonomiska planeringen.

Lösningen på detta dilemma, likaväl som den form vari det utåt manifesterade sig, blev en historia som i olika former berättades av de intervjuade. Denna gick i korthet ut på att instituti-

onerna på enheten i själva verket inte ville ha en realistisk budgetprocess, till skillnad från en fiktiv, schablonbaserad sådan, vilket var det rådande systemet. Denna berättelse var emellertid inte empiriskt grundad, eftersom inga systematiska förfrågningar till institutionerna i ämnet hade gjorts; till yttermera visso framkom det att två institutioner på egen hand hade börjat operera med just ett sådant nytt ekonomisystem som efterlysts av högre myndigheter, och detta visade sig fungera alldeles utmärkt. Historien var alltså en *myt*, som dialektiskt löste motsättningen mellan »A« (ämbetsmannaloyalitet) och »icke-A« (akademisk frihet). På samma gång reflekterades denna motsägelse i myten som i en brännpunkt. Dyliga berättelser i en organisation kan följaktligen fungera som (eventuella) ledtrådar till dolda motsägelser och konflikter i dess symboliska sammanhang – kulturen. På så sätt kan en annars till synes harmonisk och obruten kulturfasad visa sig ha nästan osynliga »sprickor«, vilka efterhand ofta framstår som djupgående och fundamentala. Studiet av myter kan således också tjäna som *metodologiskt* grepp vid undersökning av organisationskulturer. Med en jämförelse hämtad från psykoanalysen skulle vi därför kunna säga att myterna är organisationens »drömmar« (jfr även Berg, 1981).

#### 4.5 Riter som kompletteringssymboler; organisationens yin och yang

– Även riter kan tolkas ur ett dialektiskt perspektiv

Vi kan nämligen uppfatta riter som komplex av symbolhandlingar, som med jämna mellanrum återupprepas i strukturellt identisk form. (Jfr Smircich, 1983 b.) Syftet är att periodiskt bekräfta vissa symbolvärden, vilka inte lyfts fram under mellanperioderna. Ritens värden fyller alltså syftet att *komplettera mellanperiodernas oritualiserade värden*, vilket betyder att de båda värduppsättningarna står i dialektiskt enhets-/motsatsförhållande till varandra inom organisationen. (Jfr Bloch, 1980.) Riter och övriga mer vardagliga aktiviteter förutsätter alltså och motsäger varandra som taoismens yin- och yangsymboler.

Goda exempel på detta är religiösa riter, som kompletterar de mer prosaiska värderingar, vilka deltagarna utöver i sitt vardagsliv. (Om kontrasten blir för stark uppstår vad som brukar benämnas dubbelmoral.)

Andra goda exempel är *fester*, där organisationsmedlemmarna får tillfälle att, i en väl strukturerad form, »göra allt som man inte får göra i vanliga fall» – fenomenet »*inversion*». Man kompletterar alltså de mer vardagliga värderingarna genom symbolhandlingar som innebär deras motsats. Sådana riter tjänar naturligtvis ofta som säkerhetsventiler, då trycket på organisatorisk anpassning i en riktning blivit för starkt.

Ett tredje exempel på ritens dialektiska kompletteringsfunktion fann vi i vår undersökning av planeringssystemet i universitetsstyrelsen i B-stad. Här fungerade budgetprocessen som en rit, vilken genom sin »kvasi-planerade» karaktär tjänade till att komplettera övriga verksamheter, som saknade även *skenet* av planering (Månsson & Sköldberg, 1983).

#### 4.6 Symboler och makt

– Vilka aktörer/grupper av aktörer står för förändring respektive bevarande av symboler?

Detta kan direkt kopplas till frågan om *makt* i organisationer (jfr Sköldberg, 1983). Kombinationen av makt och symboler är relativt sparsamt förekommande i litteraturen; i den mån den görs uppfattas symbolisk makt gärna som en ideologisk överbyggnad på, eller derivat från, makt över *resurser* (Pfeffer, 1981; Jones, 1983; Wilkins & Ouchi, 1983). Inflytande från en marxistisk uppfattning (»ekonomisk bas – ideologisk överbyggnad») är påtaglig samt från utbyteteoretiska tankegångar (för kritik av de sistnämnda, se text Sköldberg, 1984).

Om vi emellertid ser *symbolutbytet* som det fundamentala i organisationen, så blir det här vi bör söka maktens källa, snarare än att uppfatta det som ett derivat från resurserna. Pfeffer (1981) menar text att en sådan uppfattning skulle vila på en förväxling mellan maktens *bas*

(vilande på resurserna) och dess *uttövande* i form av symbolskapande. Men utgår vi från kultur (mängd av symboler i omlopp) som något en organisation *är*, snarare än något den *har*, så träffar i stället kritiken resursperspektivet: Makt över resurserna blir något som härleds ur den mer fundamentala makten över kulturen (symbolerna).

Detta var synnerligen märkbart för oss vid vår studie över det reformerade högskoleväsendet i Sverige. Trots att de »påtagliga» maktresurserna genom Högskoleförordningens institutionella ramar var helt likartade för undersökta regionstyrelser, universitet-/högskolestyrelser och linjenämnder inbördes, så visade det sig att de mer symboliska maktaspekterna, och därmed de undersökta organens hela karaktär, kom att skifta mycket starkt. Enskilda aktörer eller grupper av aktörer inom de studerade organen fungerade vid flera tillfällen som »tungan på vågen» och »tippade över» styrelser/nämnder till nya aktivitetsmönster; eller också förhindrade de sådana övergångar genom att agera stötdämpare. Särskilt gällde detta de nya, externa representanter (yrkesslivsrepresentanter och allmänrepresentanter) som tagits in i organen i och med reformen.

Detta styrker de nya trender i modern organisationsteori, enligt vilka organisationers beteende inte enbart ses som en reflex av yttre miljöförhållanden enligt stimulus-responsmodellen, utan som föränderliga »subjekt» på grundval av inre impulser. Våra resultat skulle kunna tyda på att den personella sammansättningen i en organisation måhända är en av de viktigaste faktorerna bakom dess funktionssätt som helhet. Även om vikten av inre relationer och den inre verksamhetens beskaffenhet redan fanns med i våra teoretiska föreställningar var det ändå ganska förvånande att konstatera deras stora betydelse för de undersökta fallens helhetsfunktion. (Månsson & Sköldberg, 1983.)

I detta sammanhang borde man också studera »*icke-kultur*»: Vilka aktörer eller aktörsgrupper har makt att förhindra att vissa symboler över-

huvudtaget kommer upp till ytan i organisationen? Ett illustrativt exempel på, i detta fall konflikter som icke-kultur ges i Smircich (1983 b):

Den dominerande tolkningen som personalen i ledningen använde för att redogöra för sin livsstil var tron att i deras grupp blev skillnader eller problem, som kunde vara svåra eller smärtsamma att hantera, undertryckta. Enigheten var vida spridd att »om du har något som är kontroversiellt, så tar du helt enkelt inte upp det«.

Personalen i ledningen hävdade att VD »likes to keep it cool« /oöversättbart/, »tycker inte om att se friktion eller animositet« och »vill inte höra om saker och ting är dåliga«. Följaktligen fanns det en tro att i bolaget »säger folk vad de tror att alla andra vill höra«. Problem »begravs« i stället för att behandlas direkt, eftersom »det är enklare att hantera saker på det sättet«. VD upplevdes som om han hade filosofin att »man skall inte offentligt vädra problem eller skiljaktigheter«. Man fruktade att om man skulle låta en skiljaktighet komma upp till ytan, så skulle man bli etiketterad en »bråkmakare« eller anklagad för att »peka finger«. Atmosfären i organisationen beskrevs som »en fiktion, inte verklighet«.

## 5 Fortsatt forskning

Ytterligare aspekter av en dialektisk syn på organisationssymboler är:

– *Organisationsneuroser*. Om neuros hos en individ är inadekvat överföring av symbolreaktion, så måste detta gälla för hela organisationer också. Ett bra exempel är krisen vid övergången mellan Henry och Edsel Ford, som var nära att krossa hela företaget, beroende på att vissa symbolmönster var näst intill omöjliga att bryta, trots ändrade omgivningsförhållanden (Kets de Vries, 1980). Det vore intressant att studera sådana »irrationella« reaktioner ur det vidare perspektivet av *organisationers psykopatologi*. Genom vilka metoder botas sådana organisationsneuroser? Kreativitetsträ-

ning – »frälsningskurser« – medvetandeteknologier? Detta borde utvärderas empiriskt.

– Olika former av *störningar* av den symbolbearbetande förmågan i organisationer, kognitivt, emotionellt, pragmatiskt: Med andra ord svårigheter att bilda nödvändig kunskap, att få fungerande känslomässiga relationer samt handlingsförklaring.

– Vad betyder det att meningen *försvinner* för en symbol/symbolsystem (meningskollaps)? Genom vilka processer uppstår detta fenomen? – Detta är bl a problemet med *alienation/anomi* (för starkt empiriskt samband mellan dessa båda företeelser, se Srole, 1956).

– »*Fusion/fission*« av symbolers meningsinnehåll. Genom vilka processer kan meningsinnehållet i flera symboler slås samman, och vad betyder det för styrkan i dess »laddning«? Analogt för uppsplittring av mening på flera symboler.

– *Meningar på jakt efter sin symbol* (»*osignerade meningar*«). Vissa kunskapsuppfattningar, känslor och handlingsdispositioner flyter omkring i organisationen utan att ännu ha funnit det tecken som formerar dem till symbolt. Ledarskapet som förmåga att skapa sådana symboler (= ledarskap som »signatur«).

## 6 Sammanfattning och slutsatser

I litteraturen kring organisationskulturer och -symboler intar det dialektiska perspektivet en undanskymd plats och förekommer endast i fragmenterad form hos olika författare. I denna rapport har jag argumenterat för att symbolernas dialektik i stället borde ges en central position vid organisationsstudier. Fragment från olika författare har lyfts fram och egna utvecklingar har gjorts, med syfte att skapa början till en relativt sammanhängande dialektisk föreställningsram.

En organisationskultur definierades som mängden av symboler i en organisation. Symbolerna är så s a s »organisationens atomer«. Utifrån denna enkla första begreppsbestämning

blev det möjligt att inkludera både de homogena »harmonikulturerna« (på vilka områdets dominerande skolor fokuserar intresset) och de heterogena »mosaikkulturerna« (innefattande separata subkulturer). Jag har också argumenterat för vikten av att studera »regnbågskulturer«, eftersom dessa, med sina delvis överlappande subkulturer, synes vara fruktbara för förnyelse och utveckling av sina organisationer.

Tre aspekter – den kognitiva, emotionella och pragmatiska – sades ingå i en organisations-symbol, varvid i allmänhet någon av dem är dominerande, enligt föreställningen om »struktur med dominans«. Balans i organisationens hela tiden pågående förmedling av mening – dess fundamentala överföringsprocess – förutsätter »aspektlikhet«, dvs att sändare resp mottagare lägger *samma aspekt* på symbolbudskapet. Vid aspektolikhet uppkommer däremot spänningar och obalans.

»Polysemiska« symboler (med två eller flera skilda meningsinnehåll) i organisationer studerades också: T ex schablonbilder kontra realbilder, öppna kontra dolda innebörder, inklusive dolda maktspel.

Vidare framhövdes vikten av att studera (den varierande) styrkan i symbolers meningsladdning (kognitivt, emotionellt, pragmatiskt): organisationens mest grundläggande energipotential.

Symbolers meningsinnehåll kan också förändras *över tiden* till sin motsats – »invertering«: Den process varigenom t ex samma individ förvandlas från hjälte till syndabock, eller samma aktivitet från tvångssymbol till frihetsymbol.

Mekanismerna bakom sådana inverteringsprocesser borde undersökas närmare. *Myter* tolkades som problemframställare och -lösare av motsägande symboler i en kultur. De fungerar därigenom som organisationens »drömmar«.

*Riter* uppfattades som symbolkomplex, vilka kompletterar de mer vardagliga värderingarna genom att utgöra deras polära motsats. De för-

utsätter och motsäger samtidigt de senare enligt yin/yang-modellen.

*Symboler och makt*: Här hävdades, under kritik av utbytesteoretiskt präglade tankegångar, att makt över symboler är det fundamentala, inte makt över resurser. Detta gäller även »ickekultur« – dvs makt att förhindra att vissa symboler/symbolsystem alls kommer upp till ytan.

Slutligen angav vissa riktlinjer för fortsatt forskning:

- Studier av »irrationellt beteende« hos organisationer, dvs organisationsneuroser, som inadekvat symbolöverföring på nya situationer. Ur ett vidare perspektiv organisationers psykopatologi.

- Meningskollaps för symboler/symbolsystem (t ex anomi, alienation).

- Fusion/fission av symbolers meningsinnehåll, inklusive konsekvenser för styrkan i deras meningsladdningar.

- »Osignerade meningar« – meningar på jakt efter sin symbol. Ledarskap som »signatur«.

Tre ting framgår till sist av ovanstående. Kulturer bör studeras ur sin »atomära« aspekt – symbolerna. Dessa bör undersökas i sin reella verklighet med spänningar, förvandlingar, kollisioner, splittringar, fusioner osv, snarare än ur en enbart statisk aspekt med predestinerad harmoni. Även myter och riter kan analyseras ur ett dialektiskt perspektiv; men studiet av organisationer som kulturer kan inte inskränkas till myter och riter: Symbolernas dialektik går inte att låsa fast vid vissa fixerade mönster, utan måste utforskas på sina egna, obegränsade villkor.

## Referenser

Abravanel, H., Mediatory Myths in the Service of Organizational Ideology, i L. R. Pondy & al (red.), 1983.

Althusser, L., För Marx. Stockholm 1968.

Arbnor, I. & Bergkvist, T., Ett avhandlingsprojekt och dess genomförande. Köpenhamn 1975.

Arbnor, I., Borglund, S.-E. & Liljedahl, T., Osynligt ockuperad. Malmö 1980.

blev det möjligt att inkludera både de homogena »harmonikulturerna« (på vilka områdets dominerande skolor fokuserar intresset) och de heterogena »mosaikkulturerna« (innefattande separata subkulturer). Jag har också argumenterat för vikten av att studera »regnbågskulturer«, eftersom dessa, med sina delvis överlappande subkulturer, synes vara fruktbara för förnyelse och utveckling av sina organisationer.

Tre aspekter – den kognitiva, emotionella och pragmatiska – sades ingå i en organisations-symbol, varvid i allmänhet någon av dem är dominerande, enligt föreställningen om »struktur med dominans«. Balans i organisationens hela tiden pågående förmedling av mening – dess fundamentala överföringsprocess – förutsätter »aspektlikhet«, dvs att sändare resp mottagare lägger *samma aspekt* på symbolbudskapet. Vid aspektolikhet uppkommer däremot spänningar och obalans.

»Polysemiska« symboler (med två eller flera skilda meningsinnehåll) i organisationer studerades också: T ex schablonbilder kontra realbilder, öppna kontra dolda innebörder, inklusive dolda maktspel.

Vidare framhövdes vikten av att studera (den varierande) styrkan i symbolers meningsladdning (kognitivt, emotionellt, pragmatiskt): organisationens mest grundläggande energipotential.

Symbolers meningsinnehåll kan också förändras *över tiden* till sin motsats – »invertering«: Den process varigenom t ex samma individ förvandlas från hjälte till syndabock, eller samma aktivitet från tvångssymbol till frihetsymbol.

Mekanismerna bakom sådana inverteringsprocesser borde undersökas närmare. *Myter* tolkades som problemframställare och -lösare av motsägande symboler i en kultur. De fungerar därigenom som organisationens »drömmar«.

*Riter* uppfattades som symbolkomplex, vilka kompletterar de mer vardagliga värderingarna genom att utgöra deras polära motsats. De för-

utsätter och motsäger samtidigt de senare enligt yin/yang-modellen.

*Symboler och makt*: Här hävdades, under kritik av utbytesteoretiskt präglade tankegångar, att makt över symboler är det fundamentala, inte makt över resurser. Detta gäller även »ickekultur« – dvs makt att förhindra att vissa symboler/symbolsystem alls kommer upp till ytan.

Slutligen angav vissa riktlinjer för fortsatt forskning:

- Studier av »irrationellt beteende« hos organisationer, dvs organisationsneuroser, som inadekvat symbolöverföring på nya situationer. Ur ett vidare perspektiv organisationers psykopatologi.

- Meningskollaps för symboler/symbolsystem (t ex anomi, alienation).

- Fusion/fission av symbolers meningsinnehåll, inklusive konsekvenser för styrkan i deras meningsladdningar.

- »Osignerade meningar« – meningar på jakt efter sin symbol. Ledarskap som »signatur«.

Tre ting framgår till sist av ovanstående. Kulturer bör studeras ur sin »atomära« aspekt – symbolerna. Dessa bör undersökas i sin reella verklighet med spänningar, förvandlingar, kollisioner, splittringar, fusioner osv, snarare än ur en enbart statisk aspekt med predestinerad harmoni. Även myter och riter kan analyseras ur ett dialektiskt perspektiv; men studiet av organisationer som kulturer kan inte inskränkas till myter och riter: Symbolernas dialektik går inte att låsa fast vid vissa fixerade mönster, utan måste utforskas på sina egna, obegränsade villkor.

## Referenser

Abravanel, H., Mediatory Myths in the Service of Organizational Ideology, i L. R. Pondy & al (red.), 1983.

Althusser, L., För Marx. Stockholm 1968.

Arbnor, I. & Bergkvist, T., Ett avhandlingsprojekt och dess genomförande. Köpenhamn 1975.

Arbnor, I., Borglund, S.-E. & Liljedahl, T., Osynligt ockuperad. Malmö 1980.



- Berg, P.-O., *Emotional Structures in Organizations*. Diss. Lund 1983.
- Berg, P.-O. & al., *Organisationssymbolism och företagskultur*. Forskningsprogram vid företagsekonomiska inst. vid Lunds universitet. Opubl. papper. Lund 1984.
- Bertalanffy, L. von, *General Systems Theory*. New York 1973.
- Bloch, M., *Ritual Symbolism and the Nonrepresentation of Society*, i LeCron Foster & Brandes (red.), 1980.
- Broms, H. & Gahmberg, H., *Communication to Self in Organizations and Cultures*, i *Administrative Science Quarterly*, vol 28, 1983.
- Dandridge, T. C., *Symbols' Function and Use*, i L. R. Pondy & al (red.), 1983.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A., *Företagskulturer*. Stockholm 1983.
- Douglas, J. D. & Johnson, J. M. (red.), *Existential Sociology*. Cambridge 1977.
- Eco, U., *Den frånvarande strukturen*. Introduktion till den semiotiska forskningen. Lund 1971.
- Eoyang, C., *Symbolic Transformation of Belief Systems*, i L. R. Pondy & al (red.), 1983.
- Evered, R., *The Language of Organizations: The Case of the Navy*, i L. R. Pondy & al (red.), 1983.
- Gregory, K. L., *Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations*, i *Administrative Science Quarterly*, vol 28, 1983.
- Hedberg, B. & Sjöstrand, S.-E. (red.), *Från företagskriser till industripolitik*. Stockholm 1979.
- Hegel, G. W. F., *Wissenschaft der Logik*. Zweiter Teil. Hamburg 1969.
- Jelinek, M., Smircich, L. & Hirsch, P., *Introduction: A Code of Many Colors*, i *Administrative Science Quarterly*, vol 28, 1983.
- Jones, G. R., *Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective*, i *Administrative Science Quarterly*, vol 28, 1983.
- Jönsson, S. & Lundin, R., *Myter och önsketänkande som redskap för företagsledning*, i B. Hedberg & S.-E. Sjöstrand (red.), 1979.
- Kets de Vries, M. F. R., *Organizational Paradoxes*. Clinical Approaches to Management. London 1980.
- Laudan, I., *Progress and its Problems*. Towards a Theory of Scientific Growth. London 1977.
- LeCron Foster & Brandes, S. H. (red.), *Symbol as Sense*. New Approaches to the Analysis of Meaning. New York 1980.
- Lévi-Strauss, C., *Structural Anthropology*. New York - London 1963.
- Lévi-Strauss, C., *Structural Anthropology*. Vol II. New York 1976.
- Morgan, G., Frost, P. J. & Pondy, L. R., *Organizational Symbolism*, i L. R. Pondy & al (red.) 1983.
- Månsson P. & Sköldberg, K., *Vision och verklighet - regionnivån i den nya högskolan*. UHÄ-rapport 1979:6. (Månsson & Sköldberg 1979a).
- Månsson, P. & Sköldberg, K., *Vision och verklighet - linjenämnderna i den nya högskolan*. UHÄ-rapport 1979:18. (Månsson & Sköldberg 1979b).
- Månsson, P. & Sköldberg, K., *Vision och verklighet - enhetsstyrelserna i den nya högskolan*. UHÄ-rapport 1980:13. (Månsson & Sköldberg 1980a).
- Månsson, P. & Sköldberg, K., *Vision och verklighet - bilder från institutionsnivån i den nya högskolan*. UHÄ-rapport 1980:19. (Månsson & Sköldberg 1980b).
- Månsson, P. & Sköldberg, K., *Symboliska organisationsmönster*. Sju typer av planeringskultur under osäkerhet och stress i ett metamorforperspektiv. Diss. Umeå 1983.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H., *På jakt efter mästerskapet*. Södertälje 1983.
- Pfeffer, J., *Power in Organizations*. Marshfield, Massachusetts 1981.
- Pondy, L. R. & Mitroff, I. I., *Beyond Open System Models in Organizations*, i B. M. Staw (red.), 1979.
- Pondy, L. R. & al (red.), *Organizational Symbolism*. Greenwich, Connecticut, 1983.
- Riley, P., *A Structurationist Account of Political Cultures*, i *Administrative Science Quarterly*, vol 28, 1983.
- Shukman, A., *The Dialectics of Change: Culture, Codes, and the Individual*, i P. V. Zima (red.), 1981.
- Silverman, D., *The Theory of Organizations*. London 1976.
- Sköldberg, K., *Maktens mekanismer - En diskussion om klassiska och icke-klassiska maktbegrepp och -strategier i organisationsanalys*. FE-publikation 1984:61, Företagsekonomiska institutionen, Umeå universitet.
- Smircich, L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, i *Administrative Science Quarterly*, vol 28, 1983.
- Smircich, L., *Organizations as Shared Meanings*, i L. R. Pondy & al (red.), 1983. (Smircich 1983b.)
- Smith, K. K. & Simmons, V. M., *A Rumpelstiltskin Organization: Metaphors on Metaphors in Field Research*, i *Administrative Science Quarterly*, vol 28, 1983.
- Staw, B. M., (red.), *Research in Organizational Behavior*, vol 1, Greenwich, Connecticut 1979.
- Westerlund, G. & Sjöstrand, S.-E., *Organisationsmyter*. Stockholm 1975.
- Wiener, N., *Cybernetics*. New York 1948.
- Wilkins, A. L. & Ouchi, W. G., *Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance*, i *Administrative Science Quarterly*, vol 28, 1983.
- Wittgenstein, L., *Filosofiska undersökningar*. Stockholm 1978.
- Zima, P. V. (red.), *Semiotics and Dialectics*. Ideology and the Text. Amsterdam 1981.