

ORGANISATIONEN SOM KULTURELT FÆNOMEN

Ole Steen Kristensen

Idéen om organisationen som kulturelt fænomen var attraktiv for mange organisationsforskere, idet der blev sat fokus på sprog, ritualer, myter og historier som menneskelige udtryksformer. I artiklen diskuteres den gensidige afhængighed mellem organisationskultur og emotioner med udgangspunkt i tre kulturtraditioner; kulturen som et mønster af grundlæggende antagelser; kulturen som symboler og kulturen som et sammenvæv af anliggender, sociale relationer og videntraditioner. I anden del beskrives med udgangspunkt i fire cases om trusler, ydmygelser, misundelse og kontrol, hvorledes emotioner vækkes og reguleres i organisationer. Det konkluderes, at de omstændigheder, hvorunder emotioner vækkes og reguleres i organisationer påvirkes af sociale relationer og aktivitetsmønstre. Den emotionelle tolkning præges af og sætter sit præg på de sociale relationer og dermed den sociale struktur samt på den måde, hvorpå emotionalitet håndteres.

1. Indledning

Kulturbegrebet vandt indpas i organisationsforskningen og blev i to årtier begrebet om omgangsformer. Et voldsomt startskud fik man med Peters & Watermans »In search of excellence« (1982), hvor særlig gode kulturer formodes at fremme en særlig økonomisk vækst i firmaer. Hofstedes internationale studium fra 1980 af organisationskulturer i samme firmas nationale afdelinger gav yderligere skub til forestillingen om særlige kulturer i særskilte dele af en organisation. Et udvidet perspektiv på de menneskelige ressourcer i organisationer i det private erhvervsliv øgede efterspørgslen efter kulturundersøgelser, ligesom konsulentfirmaers omfattende brug af kulturbegrebet har medvirket til at udbrede interessen.

Idéen om at studere organisationer fra et kulturelt perspektiv var tiltrækkende for mange, og fænomener som sprog, ritualer, myter og historier som menneskelige udtryksformer blev genstanden for adskillige studier (Smircich & Calas, 1983). Kulturbegrebet tilbød en anderledes måde

at forstå almindelige omgangsformer i organisationer og tilbød et alternativ til en klassisk forståelse af organisationsadfærd. Interessen for kultur i organisationer markerede samtidig et skift i organisationsteori, fra rationalistiske systemteorier til bredere anlagte social konstruktivistiske teorier. Desuden må et mere alment skift i social- og humanvidenskaberne, fra rationalistiske til naturalistiske (fortolkende) videnskabsidealer, også tilskrives en del af den forøgede interesse for kultur i organisationer.

Med kulturbegrebets ankomst i organisationsforskning synes der skabt et begreb om organisatoriske begivenheder, som præger præstationer og livet i organisationen. Med inspiration fra etnografien fokuseredes der i stigende grad på symboler, artifakter, ritualer og værdier, og det lå i sagens natur, at kultur indebar en anderledes beskrivelsesmåde. Personer har ikke kun holdninger, stress og trivsel og oplever ikke kun et klima, men lever et liv og indgår i et samvær, som skaber en fælles referenceramme. Med kulturbegrebet befandt man sig i rummet mellem mennesker, hvor man søger et mønster, der kan forklare organisationsmedlemmers præstationer og adfærd.

Organisationer er et sted med et rigt liv, som via interaktioner skaber mening og retning i ansattes arbejdsliv. Organisationer er også stedet, hvor rygter, intriger, magtkampe trives og skaber voldsomme følelser blandt organisationens medlemmer og indimellem udenfor. I sin beskrivelse af litteraturen på feltet beskriver Stephen Fineman (1993), ligefrem det herskende billede af mennesker i organisationer som emotionelt anorektisk. Organisationen så at sige skaber og former handlinger og emotioner hos ansatte, og i denne transaktion skabes kultur. Denne del af organisationers liv har været genstand for flere organisationsstudier, om end de emotionelle aspekter har været nedtonet. »Since emotions are embodied in the language and symbols of organizational members, it is surprising that cultural studies in organizations have not focused more directly on this important phenomenon« (Putnam & Mumby, 1993: 36). I Putnam & Mumby's opgør med myten om rationalitet i organisation beskrives det, hvordan bureaukratisk rationalitet konstruerer emotioner og relationer mellem mennesker, og med baggrund i cases om chef-sekretær forholdet og den medicinske socialarbejder konkluderer Putnam & Mumby, at langtfra alle aktiviteter i en organisation drives af rationalitet, og at velkendte fænomener som stress og udbrændthed skifter betydning, når fænomenerne i den kulturelle kontekst forbindes med fænomener som frihed, fleksibilitet og tilpasning.

Den rationelle organisationsopfattelse, der bedst illustreres ved det klassiske bureaukрати; metaforisk som 'jernringen' omkring menneskers adfærd, er blevet udfordret fra mange sider (Morgan, 1986). Human resource-retningen har søgt at fremme organisationsmedlemmets engagement som et afgørende kriterium for et godt arbejdsliv, mens arbejdsmiljøpsykologien har fremhævet arbejdets fremmedgørelse og stressfyldte egenskaber. I arbejdspsykologien beskrives menneskers adfærd og hand-

linger konformt, i den forstand, at mennesker antages at reagere ensartet, når det udsættes for bestemte påvirkninger i arbejdsmiljøet. Stress forstås som indre eller ydre krav, der overskrider eller tangerer af personens ressourcer, og med en variabel-tilgang søges relevante påvirkende faktorer i omverdenen indkredset.

I socialpsykologisk kulturforskning antages det, at såfremt der findes variationer i betydninger, meninger og praksis, så vil disse variationer afspejle sig i de psykologiske strukturer og systemer (Fiske et al, 1998; Markus et al., 1996). Menneskers adfærd og handlinger er afhængig af den kulturelle niche, det befinder sig i, og kultur antages således at være en konstituerende mekanisme. Denne konstitution kan være af såvel afgrænsende som af udviklende karakter, og teorier om organisationskultur henter typisk sin inspiration især fra afgrænsende mekanismer i organisationer. Fra organisationshistorien kendes flere eksempler på sådanne mekanismer. I sit klassiske studium af bureaukrati beskrev Max Weber (1994, org. 1922) f.eks., hvordan Bismarck skabte en statsmagt, hvor fraværet af kontrol af bureaukratiets overordnede medarbejdere medførte, at de underordnede medarbejdere udøvede selvrensensur og kontrol af andre. Blandt statsmagter under 2. Verdenskrig ses organisatoriske fænomener som en smittende og paranoid mistænksomhed (Stalins Sovjet), overeffektive og brutale bureaukratier (Hitlers Tyskland), og fjendebilleders imprægnering af hele statsapparatet (Scavenius' Danmark).

Med kulturbegrebet arvede organisationsforskning de samme problemer, som antropologien længe har kæmpet med. Kulturbegrebet er bredt og vidt favnende. Der synes at være en tendens til, at kulturbegrebet af samme grund er på retur i organisationsforskningen. Kulturanalyser bliver stadig brugt i praksis som redskab i organisationsanalyse, men der synes at være sparsomme fremskridt i forskningen i organisationskultur; en udvikling, der i stedet følger andre veje i form af beslægtede begreber og teorier; praksisfællesskaber (Wenger, 2000) og institutionalisme (Powell & DiMaggio, 1991). Emnet for denne artikel kan derfor synes som en forsinket reaktion på noget, der var interessant for årtier siden, men jeg vil argumentere for, at kulturbegrebet kan være en fornuftig ramme for studiet af mellemmenneskelig samvirke og et fornuftigt alternativ eller supplement til individualistiske studier af arbejdende mennesker.

Formålet med denne artikel er at belyse den gensidige afhængighed mellem organisationskultur og emotioner med særlig henblik på at beskrive den regulering, der finder sted. I denne artikel skal jeg forholde mig til to sider af antagelsen om, at kulturen former og formes af menneskers praksis i organisationer; dels undersøge om og hvordan organisationskulturer bidrager til at fastholde en social orden i organisationer under stor strukturel forandring (Alvesson, 1996) og dels undersøge, hvordan kulturen præger og præges af menneskers følelser (Fineman, 1993).

2. Forestillinger om organisationen som kulturelt fænomen

Kulturbegrebet kan, i organisationslitteraturen, forstås som et alternativ til systemteori eller som et forsøg på at bygge bro mellem systemteori og det, Karl Weick omtaler som sensemaking (Weick, 1979). Systemteorien, repræsenteret ved Katz & Kahn (1966), beskrev arbejdet som et sæt af interagerende variable om individet og dets oplevede omverden, mens Karl Weick beskrev, hvordan individet skaber mening i arbejdet via forhandlinger med andre om arbejdets tilrettelæggelse. Kulturbegrebet blev indført dels i et forsøg på at forstå den mediering, der finder sted, dvs. som et forsøg på at mindske struktur-aktør problemet (Giddens, 1984) og dels ud fra et ønske om at sætte fokus på ideologi, sprogbrug, myter og symboler (Smircich & Calas, 1983), som ellers tidligere blev ignoreret. Som Alvesson (1996) påpeger, blev livet i organisationer overset i klassisk arbejds- og organisationsteori, og kulturbegrebet var et velegnet alternativ.

Udviklingen af mere komplekse arbejdsformer på arbejdsmarkedet samt en øget interesse for »human service organisations« krævede samtidig andre forståelsesrammer. Et arbejde i en organisation, hvor arbejdet udføres af mennesker for mennesker, kan ikke beskrives udtømmende uden at tage hensyn til arbejdets genstand (såvel arbejdets 'produkt' som det moralske fundament for arbejdet med mennesker) og ej heller uden hensyntagen til at målene i arbejdet kan være tvetydige eller modsigelsesfyldte (Gonge, 2001). Hazenfeldt har i sin beskrivelse af »human service organization«, beskrevet det grundlæggende arbejde mellem en professionel og en klient i en ramme, der består af fire fænomener, der hver især konstituerer arbejdet; legitimitet, som er offentlighedens interesse for den moral, som findes i arbejdet, »enactment«, som er medarbejderes indbyrdes forhandling om de metoder, der anvendes i arbejdet, »compliance«, som er organisationens samarbejde med klienter, og »tracking«, som er organisationens grundlæggende opfattelse i form af en model af, hvordan arbejdet skrider frem og når sit mål.

Den sprogbrug, som udvikler sig omkring arbejdets genstand, synes at have en konstituerende effekt på arbejdstilrettelæggelsen og den virkning, dette har på de mennesker, der er involveret i eller påvirket af arbejdet (jvf. Mehan, 1993). Genstanden sætter sine særegne rammer for arbejdets tilrettelæggelse. Der findes ældre forsøg på at analysere det psykosociale miljø og dets betydning for psykiatriske patienter (Moos, 1974), og nyere forsøg på at analysere sorteringsmekanismer og samarbejds mønstre i skolekulturer (Mehan et al, 1996; Hargreaves, 1994; Kristensen et al, 1998), og dermed er der opnået en vis forståelse af sammenhængen mellem kultur og udfaldet af arbejdet i »human service organizations«. Alligevel findes der få studier, der har fokuseret direkte på fænomener som behandlingskultur og betydningen af organisationens kultur i forhold til udfaldet af behandlingen.

De fænomener, som teorier om organisationskultur handler om, er relationer mellem medlemmer af en organisation, den kontekst, medlemmerne befinder sig i og påvirkes af, og de rimelig stabile vaner og praksisser, som kendetegner en institutions liv. Temaerne kan forfølges videre og indkredses til praksis, antagelser, værdier og fortolkninger i organisationer. Kultur handler om omgangsformer og tager udgangspunkt i konkrete, lokale begivenheder. Uanset udtalte frihedsgrader findes der grænser for det acceptable. En traditionel kultur accepterer kun nødtvunget fornyelse, mens en liberal kultur kun sjældent benytter sig af traditioner og fællesskab. Kulturens identitet bygger ofte på fjendebilleder mellem to grupper i en organisation (Lysgaard, 1981) og i sammenstødet bliver symboler herfra konflikters indhold.

I den hurtigt voksende litteratur om organisationskultur (Eisenberg & Riley, 2001) er der nogenlunde lige så hurtigt opstået traditioner, hvoraf nogle få skal diskuteres; kultur studeres som symboler, hvor symboler defineres som specielle udtryk, artefakter eller begivenheder som opstår i organisationen og som tillægges ekstra mening ud over den direkte (Pondy et al, 1983), kultur studeres som kognition eller klima, hvor kultur defineres som et mønster af fælles antagelser, fælles værdier og normer og fælles forståelsesramme (Schein, 1986), kultur studeres som et sammenspil af orienteringer og handlinger, som kulturens medlemmer udfører (Barth, 1993), og kultur studeres som identitet, hvor kultur sker mellem mennesker under anvendelse af en række symboler, ritualer og under iagttagelse af de grænser og »communities of practice«, som afskærmer en organisationskultur fra andre kulturer og skaber en identitet i organisationen (Wenger, 2000; Hofstede, 1980).

2.1. Kultur som et mønster af antagelser

I sin funktionalistiske analyse mener Schein (1986), at de grundlæggende antagelser præger perceptionen af organisatoriske forhold (kommunikation, struktur mv) og de deraf følgende adfærdsmønstre, og at disse antagelser er opstået tidligt i organisations historie og tages for givne. De grundlæggende antagelser repræsenterer den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på, i relation til de problemer, der opstår under en organisations forsøg på at klare ekstern tilpasning og intern integration. Disse antagelser formodes at styre organisationen igennem kriser og konflikter og kan være organisationens akilleshæl, når antagelserne halter efter omgivelsernes forandringstakt. I denne opfattelse fremhæves organisationens kraftige påvirkning af den måde, verden bliver opfattet på blandt ansatte i organisationen. Schein tilskriver primært denne påvirkning ledelsen (lederen), ligesom enhver afvigelse fra den grundlæggende antagelse i organisationen bliver forstået som dysfunktionel (med mindre ledelsen er fastlåst). De grundlæggende antagelser er således organisationens styremodel og missionsgivende instans, men samtidig er de grundlæggende antagelser

vanskelige at udlede og kan ikke umiddelbart iagttages. De grundlæggende antagelser må udledes via en iterativ proces mellem værdier (afdækket via interviews) og artifakter (afdækket via observationer). Uoverensstemmelse mellem værdier, artifakter og de grundlæggende antagelser bør fjernes, og harmonien mellem de tre grundelementer genoprettes. Med denne kulturopfattelse placerer Schein sig klart blandt funktionalistiske teorier, hvor princippet er at søge harmoni og undgå konflikt mellem kulturens dele, idet alle funktioner tjener samme formål, nemlig organisationens overlevelse.

I sin revision af Scheins model har Hatch (1993) analyseret de processer, der forbinder de synlige træk ved en organisation; artifakter, værdier, symboler og antagelser. Mellem disse fire essenser, som hun kalder dem, foreslår Hatch fire processer med hver sin kulturskabende rolle. Manifestationsprocessen referer til den proces, hvorved en essens bliver opfattet enten direkte af sanserne eller indirekte via tænkning og følelser. Manifestationer skaber de forventninger, som kan specificeres i organisationens værdier. Under realiseringsprocessen gøres værdier til virkelighed, mens symboliseringsprocessen handler om at opdage og skabe nye betydninger, og at skabe rammerne om de aktiviteter, der finder sted, og den identitet, som organisationen har. Fortolkningsprocessen handler om at sætte gældende symboliseringer ind i en større kulturel ramme, som kan bidrage til at skabe meninger i organisationen. De fire processer skaber tilsammen organisationens kultur i en kontinuerlig proces mellem handlinger og fortolkning i skyggen af image-byggeri og identitetsformationer.

2.2. Kultur som symboler

I symbolske organisationsteorier (Pondy et al, 1983; Smircich, 1983; Smircich & Calas, 1983) antages det, at organisationen sagtens kan overleve, selv om der findes indtil flere forskellige virkelighedsopfattelser i organisationen og forskellige opfattelser af måden at tackle kriser og konflikter på. Feldman (1986) opfatter kultur som lokalt determineret og unik for givne sociale grupper, hvilket igen indebærer, at kulturelle fænomener har adskillige betydninger; »single symbols or signifiers point toward multiple referents« (1986: 212). Feldman påpeger yderligere, at symboler har en synkron dimension og at handlinger er lokaliserede i et system af konstruerede symboler. Kultur defineres som et system af symboler og tegn, som medlemmer af en organisation forholder sig til for at skabe mening i deres oplevelser i en organisation, og sociale strukturer er den form, som handlinger og sociale relationer får i en given lokalitet (Geertz, 1973: 145). Fokus i denne opfattelse af kultur er da et netværk af lokal mening, der ses i mønstre, der opstår blandt organisationsmedlemmer i form af verdensbilleder og etos, og som udvikles og fastholdes via myter, sagaer og ritualer. Med denne forståelse i baghovedet eksisterer der således ikke grundlæggende antagelser, som skal udledes analytisk, men særlige kon-

ventioner og omgangsformer, der konstruerer kriser og konflikter. I symbolsk organisationsteori omtales kultur som et »web of significance«, hvor afgrænsede dele af et samfund etablerer sine ritualer og institutioner, der hver især bidrager til en samlet kultur (Geertz, 1973). Opfattes en organisation som en meningsskabende enhed indebærer det, at mennesker skaber deres egen virkelighed, som i et netværk med andre skaber en koherent delkultur, som de og andre således sidenhen reagerer på. Alligevel må der, som Geertz (1973) påpeger, være et minimum af koherens, idet det ellers ikke er en organisation, vi taler om. Skabelse af meninger betyder samtidig, at der sagtens kan opstå konkurrerende delkulturer under den overordnede koherente ramme.

Et af Feldmans empiriske studier (1986) illustrerer den symbolske tilgang. Et telefonselskab stod over for en større udfordring om at tilpasse sig en hastigt forandrende omverden. I organisationen blev klare signaler fra ledelsen efterlyst, men ledelsen stod mere splittet end før. Monopolet indebar en ledelsesstil, præget af kontrol, og et stigende pres fra offentligheden og liberaliseringen rejste derudover krav om bedre kundeservice. Forandringen af organisationen blev gennemført ved to tiltag; et kvantitativt system til måling af produktivitet og et kvalitativt system til registrering af medarbejdernes gruppekonformitet. Den efterspurgte servicekultur blev ikke skabt som et alternativ til en ældre kontrolkultur, men blev indlejret i den etablerede kultur. I denne kamp mellem to kulturer vandt kontrolkulturen i og med dens symbolske og materielle eksistens (kvantitativt produktivitetsmål). Forholdet mellem eksterne og interne krav bliver dermed ikke forstået korrekt, og påpegningen af eksterne krav alene forandrer ikke organisationkulturen. Den manglende tilpasning kan skyldes, at ledelsens symbolske forståelsesramme ikke er effektiv nok til at omstille organisationen, eller at den symbolske forståelsesramme forbliver uforandret, alt imens omverdenen forandrer sig. I denne symbolske tilgang lægger Feldman betydelig vægt på fortolkning af »the role symbolically constructed ideas and sentiments play in all organizational actions, including environmental scanning and organizational decision-making« (1986: 213-214). I dette lys er det ledelsens rolle ikke blot at legitimere beslutninger via symbolske handlinger, men at bidrage til at konstruere og fortolke handlinger i organisationen.

2.3. Kultur som et sammenspil af intentioner, fortolkninger og videnstraditioner

Med inspiration fra Barth (1993) kan kultur forstås som sociale processer, baseret på et samfunds kulturelle lager, dvs. videnstraditioner, som skabes over tid og kan være mere eller mindre sammenhængende. Videnstraditionen opfattes som et mønster af begreber, viden, værdier og anliggender, og dette socialt distribuerede mønster er afhængig af sociale konventioner om gyldig hhv. ugyldig viden og afhængig af organisering. Videns-

traditionerne reproduceres via konventioner, regler og etiketter for adfærd, i en given praksis der søges sanktioneret ved afvigelse fra konventionerne (Barth 1993).

Under indtryk af videnstraditioner og under indtryk af sin position i samfundet, orienterer personen sig om sine muligheder og handler derefter. Denne orientering – af Barth kaldet anliggender – omfatter således situationer, relationer, position og følelser, og disse anliggender er genererende for personens handlinger. »Most culture – knowledge, values, skills, and orientations – is embedded more specifically in a particular context of related ideas, a tradition of knowledge; ideas cluster and are tied to a set of social relations, a circle; and syndromes of them are learned and largely exercised in a particular pattern of activity; a practice« (Barth, 1993: 172). Videnstraditioner og anliggender er således komplementære og kan være i overensstemmelse eller i uoverensstemmelse, men er aldrig isole-rede fra hinanden. Det kulturelle lager – videnstraditionen – præger ifølge Barth personers handlinger, dvs. intentioner og fortolkninger af begivenheder afspejler mulighedens felt inden for videnstraditionen. I et samspil mellem viden og aktuelle anliggender udvikles personens intentioner, og i et samspil mellem begreber og anliggender fortolker personen sin om-verden.

I aktørernes samvær skabes betydninger, ligesom aktørerne også bliver skabt af de betydninger, der findes i et socialt felt. Når kultur således bliver skabt og skabes på en og samme tid, må kultur studeres som den proces, der skaber og bliver skabt af aktørernes handlinger. Samtidig er det væsentligt at påpege, at aktørerne befinder sig i forskellige positioner i forhold til hinanden med deraf følgende forskellig mulighed for at legitimere en bestemt social praksis. En kultur indebærer en kompleksitet, karakteriseret af uforudsigelighed, åbenhed, en foranderlig social struktur samt et autoritetsforhold, præget af konteksten (Villumsen, 2001).

Barth (1993) tager sit udgangspunkt i anliggender (»concerns«), og kun i det omfang, der er resonans mellem videnstraditioner og personers anliggender, vil personen forholde sig til og indoptage videnstraditioner. Intentioner og fortolkninger kan ikke vurderes alene ud fra handlingens konsekvenser – uden at inddrage præmisserne, i form af den videnstradition, indenfor hvilken handlingen forekommer. Anliggender kan spores ved at afdække forbindelser imellem personer i organisationer og ved at afdække begrænsninger i det liv, som man lever i organisationer, og som giver handlinger mening, heriblandt emotioner. Det aggregerede resultat af anliggender afhænger af andre faktorer, hvoraf nogle analyseres i det følgende.

3. Emotionelle arenaer

Organisationer er emotionelle arenaer, er Finemans generelle postulat i sin analyse af den eksisterende forståelse af organisationer (Fineman, 1993). Emotioner tilsidesættes ofte i organisationsanalyser eller reduceres til enkelte reaktioner på eksterne begivenheder. Som alternativ fokuseres der på det emotionelle arbejde, hvor der som led i arbejdet sker en regulering af de følelser, der er forbundet med arbejdet, dvs. det ligger i jobbet, at man skal give udtryk for sin indlevelse i klientens livsverden, uden dog at lade det løbe af med én. Skifter indlevelsen over til andre følelser (kærlighed eller afsky), opstår der problemer med professionaliteten. Mest tydeligt kan det emotionelle arbejde iagttages blandt faggrupper, hvor omsorg og det at bruge sig selv i arbejdet er væsentlige karakteristika, eksempelvis hjemmehjælperne (Gonge, 2001) og socialarbejdere (Karabanow, 1999). I det emotionelle arbejde kan der være en diskrepans mellem de følelser, der udtrykkes, og de, der ikke udtrykkes.

Når kultur bliver et begreb om det kollektive og hændelser mellem grupper, er det ikke blot et forsøg på at lette snakken om det fælles. Det handler også om, at sociale strukturer og kulturelle processer allerede er begrebsliggjort, og med en reference til antropologien undgår man at forklare en gruppes oprindelse og dens aktuelle status (Yanow, 2000). Lederen eller ledelsen er her placeret som en del af begrebssystemet og som sådan har denne (den) sin rolle i udviklingen af sociale strukturer og kulturelle processer, alene i kraft af positionen og magten. Emotioner bidrager til at opretholde en social orden, ligesom den sociale orden tillader visse emotioner og ikke andre. »The more or less consensual structures reflect what people feel, what they ought to feel, and what feelings should be displayed« (Fineman, 1993: 20). Ritualer i organisationen tjener ofte til ventilerung af følelser, som ellers ikke kan komme til udtryk ad vanlige kanaler, eksempelvis myter om chefen, bagtaleri m.m.

Feldman (1990) tillægger myter og historier afgørende betydning for organisationsforandringer, idet historier om væsentlige konflikter og begivenheder i en organisation definerer de tærskler, som gør det muligt at skabe nye kulturelle forståelsesrammer. De tærskler, der optræder i historier, omfatter som regel emotionelle kriser og konflikter i organisationer, og er derudover af afgørende politisk værdi for organisationen. Historier skaber mening og forandringspotentiale. Andre påpeger, at metaforer spiller den afgørende rolle for vores forståelse af organisationen (Morgan, 1986; Gant & Oswick, 1996; Schön, 1993). Metaforer er ikke altid en sammenhængende måde at konstruere verden på, idet forskellige metaforer, gemt i objektiviserede sproglige vendinger, konkurrerer på samme tid. Metaforer kan til gengæld formidle væsentlige erkendelser af forhold i organisationer, som ikke umiddelbart er begribelige. Metaforers erkendelsesmæssige værdier er bl.a. fremhævet af Morgan (1986), der opfatter

metaforer som et deskriptivt-generativt redskab. Med denne tilgang kan organisationer læses diagnostisk, og metaforer bliver en kritisk evaluering af implikationer af den valgte metafor. Med en symbolsk forståelse af organisationskultur vil forandringer af organisationen – hvad enten de formidles udefra eller indefra – bestå i introduktionen af nye metaforer eller ritualer i organisationen (Smircich, 1983).

I det følgende skal jeg fokusere på emotioner, konstrueret i prototypiske sociale strukturer, og de fire cases tjener til at illustrere, hvordan emotioner vækkes af brudflader i den sociale praksis og opstår i sammenvævet mellem anliggender og videnstraditioner.

3.1. Tvetydighed og trusler

Tvetydighed er et karakteristika ved nye former for arbejde. Arbejdsinstruktioner findes næsten ikke, og det vil ofte være vanskeligt at skabe rimelig trykke rammer for medarbejderen, i og med at kvalifikationsniveauet er højt, beføjelserne er vide og jobbet kræves udfyldt af medarbejderen selv. Denne tvetydighed i jobindhold åbner for angst, trusler og »fancy footwork«. Det klassiske eksempel på trusler stammer fra Argyris' analyse af defensive rutiner (Argyris, 1990) eller single-loop learning, hvor egen position forsvares og hvor der gøres alt for at undgå at tabe ansigt. Handlestrategierne er følgelig overtalelse og forsøg på at redde andres ære. Det medfører lederens dilemma, at man ikke på en og samme tid kan sikre sig, at andre ikke taber ansigt og samtidig fortælle om sine egne reelle intentioner, og lederens paradoks, at det, lederen forventer af sin ansatte, er underkastelse i en situation, hvor det modsatte er krævet. Argyris omtaler en særlig mental model af verden, som i sidste ende – hvis det er en dominerende model – præger organisationer og skaber en negativ udviklingsspiral.

Det klassiske eksempel lyder: En ansat blev kaldt til chefens kontor i storbyen og bliver rost for sin indsats og derpå forklaret, at der er meget brug for denne indsats i Struer, og at han derfor vil blive forflyttet hertil. Den ansatte lugter lunt og føler sig truet. Forflyttelsen lugter mere af et forsøg på at slippe af med manden, end et forsøg på forfremmelse, men meldingen fra chefen indebærer, at han ikke kan teste sin antagelse. I givet fald vil chefen til enhver tid afvise antagelse. Chefen, på sin side, har valgt denne fremgangsmåde for at medarbejderen ikke skulle tabe ansigt, men opnår blot, at medarbejderen langsomt mister gejsten og begynder at udføre sit arbejde dårligere end før. For at forsvare sin beslutning over for den øvrige stab, 'offentliggør' chefen i kulisserne sin forklaring på forflyttelsen, hvorved det lykkes for ham at skabe koncensus om sine gode intentioner og skabe modstand mod medarbejderens forklaring. Dette fænomen – at arbejde i kulisserne og skabe en kultur omkring forflyttelsen – kaldes skyggeboksnings eller fancy footwork, og dette indebærer at være blind for inkonsistenser, nægte at de eksisterer eller give andre skylden.

Denne reaktion omtaler Argyris som defensiv rutine, som er kendetegnet ved, at medarbejdere ikke sætter grundlæggende spørgsmålstejn ved de værdier, som jobbet indebærer. »Single-loop learning solves the present problems. It does not solve the mere basic problem of *why* these problems existed in the first place« (Argyris, 1990: 92). De defensive rutiner er ikke tydelige for den pågældende leder, som således ikke er opmærksom på konsekvenserne af sine handlinger. Interventioner handler da også primært om at tydeliggøre processerne.

Trusler er ofte forekommende og kan have adskillige variationer. Det kan være trusler om forflyttelse, firing, degradering, vold, autoritet mv. Trusler fremsættes i en situation mellem en overordnet og en underordnet, hvor et organisatorisk problem skal løses. Trusler kan være misforståelser eller klodset fremfærd, men behøver ikke være det. Det invariante i truslen er angsten, det defensive resonnement (ansatte kan frit handle, men vælger at handle i modstrid med egne interesser), kontrafaktiske antagelser (af typen »hvad nu hvis...«) og vanskeligheden ved at afprøve disse antagelser eller troen på at antagelserne er afprøvet. Blandt organisationens politiske og kulturelle processer synes tvetydighed, position, status og magt at være afgørende faktorer.

3.2. Den offentlige ydmygelse

Fornærmelser omfatter, ifølge Gabriel (1998), såvel adfærd som sprogbrug, der opfattes og opleves som, og til tider er nedsættende, ydmygende og fornærmende for den person, der direkte er berørt af begivenhederne. Syndebuk-fænomenet er ikke direkte en del af dette fænomen, ligesom mobning ej heller omfattes heraf, om end der findes fælles temaer. I seks narrativer beretter Gabriel om fornærmelser og ydmygelser i organisationers hverdag med tydelige spor af vrede, skam og skyld hos dem, det går ud over.

Fornærmelserne kan være afledt af uheldige vendinger eller manglende omtanke, som når en ældre gangbar medarbejder i en organisation, møder en ny medarbejder ved frokostbordet og mødet ender med udelukkelse af den nye medarbejder fra det gode selskab, efterfulgt af sarkasme og ironi, selv når den ældre medarbejder er blevet opmærksom på sin klodse fremfærd. Udelukkelse fra relevante faglige aktiviteter kan i sig selv være fornærmende, i og med markeringen af hvilke personer, der er inde i varmen, og hvilke, der står uden for og banker på. Udelukkelsen behøver ikke være bevidst, og miséren opstår, når fejlen skal rettes. I stedet for undskyldningen kan humoristiske bemærkninger (»det er nok ikke lige din dag i dag!«) få grov nedsættende betydning for medarbejderen. Humoristisk mente bemærkninger kan indeholde grove fornærmelser og ydmygelser, som der reageres på. Stereotyper i organisationen kan i sig selv være ydmygelsen for den eller de personer, det går ud over. Vel sekundært af fjendebilleder kan nedsættende vendinger om andre faggrupper, i sig selv skabe nye fornærmelser og ydmygelser for de pågældende grupper.

Det samme gælder manglende opmærksomhed på væsentlige detaljer hos medarbejdere, f.eks. når navne glemmes helt eller delvist eller staves forkert eller når titler glemmes eller ignoreres helt. Det, der tilsyneladende skulle være en familiaritet, bliver en fornærmelse. Mere alvorligt bliver det, når ydmygelserne bliver til beskyldninger om at være »narrow minded« og om at være bulldozertypen, der fræser egne synspunkter igennem (uden at have gjort noget særligt, forstås).

Et andet eksempel, fra egen ikke offentliggjort organisationsanalyse, vidner om ydmygelsers ubønhørlige styrke: Forholdet mellem en chef og en ansat i firma Z udviklede sig relativt hurtigt til en ondsindet konflikt om arbejdsopgaver og dominans. Den mandlige chef mente, at han havde retten til at bestemme, og da den kvindelige ansatte havde andre planer om sin egen – af organisationen uafhængige – faglige udvikling og ikke var til sinds at bøje sig for chefens ønsker, udviklede konflikten sig og kulminerede med en offentlig irettesættelse, da chefen tvang sin ansatte til at læse ordensregler højt for hele forsamlingen på et personalemøde. Konflikten mellem chefens dominans og medarbejderens ønske om selvbestemmelse, udviklede sig til en kamp om organisationens overlevelse; en kamp, som organisationen tabte.

Fornærmelser er relativt almindelige i organisationer, ifølge Gabriel (1998). Fornærmelser involverer en gerningsmand, et offer og et publikum, og fornærmelser er ikke nødvendigvis udført intentionelt, men er som regel et resultat af misforståelser og tilfældigheder; klodset opførsel, vil nogen sige. Det invariante i fornærmelser er kränkelsen og de efterfølgende følelser af skam, skyld og vrede, og processen omfatter gengældelse, ekskalering, resigneret tolerance indtil næste gang samt til dels undskyldninger, som kan være lige så fornærmende som fornærmelsen. Blandt organisationens politiske og kulturelle processer synes stereotyper, dominans, status og magt samt alliancer og koalitioner at spille en væsentlig rolle.

3.3. *Kollisioner og misundelse*

Qua arbejds- og ansvarsfordeling skabes sociale strukturer og kulturelle processer, der giver forskellige muligheder for kollision mellem grupper. Sådanne kollisioner behøver ikke at finde sted, men kan være vanskelige at undgå i kulturforandringer. Arbejdsgrupper kan være konstitueret af personer med ulig klassebaggrund, eksempelvis arbejdsklassedrengen, der kæmper sig igen karrieresystemet og ender som chef for den højborgerlig opdragede sekretær. I disse kollisioner opstår magtkampe, og metoder som social kontrol, solidaritet i inderkredsen samt kampen om kontrollen med kommunikation og relevant information i organisationen, fremmes. På en almindelig kontorarbejdsplads forekommer ofte kollisioner mellem formelle og uformelle grupper på arbejdspladsen (gamle versus nye, chef versus ansat, mænd versus kvinder). I sin beretning om kontorarbejdspladser findes Holm-Löfgren (1981) adskillige eksempler, her om forhold-

det mellem gamle og nye medarbejdere: Den unge nyansatte kontorassistent, der bliver frosset ud efter et forløb, der startede med, at chefen tog æren for hans arbejde og efterfølgende ikke accepterede, at den unge nyansatte gik uden om chefen når en beslutning skulle træffes. Et andet eksempel illustrerer konflikten mellem gamle og nye: En nyansat højt uddannet regnskabsmand sætter sig relativt hurtigt ind i firmaets regnskabs-system og kommer med en række rationaliseringsforslag og andre arbejds-metoder, end dem, firmaet havde brugt i årtier og som de gamle kender ud og ind. På alle måder adskilte den nye sig fra de øvrige, og relativt hurtigt fik han påhæftet etiketter som karrierejæger og opførslen blev direkte genstand for adskillige nedsættende bemærkninger. Kollisionsspillet kan forløbe på utallige måder og ende som sejr eller nederlag for den nye medarbejder, men essensen er, at den videnstradition, som kendetegner kulturen, bliver en social kontrol af de nyansatte. Intriger, som primært handler om at opnå personlige fordele ved anvendelse af uretmæssige midler, er en uadskillelig del af kollisionen.

Holm-Löfgren beskriver de gamle i en veletableret kontorkultur som bremsere, dvs. »en person som med forskellige midler forsøger at hindre en anden i at komme frem med ideer, præsentere nyheder, i at avancere eller i at handle ud fra sin egen erfarings- og vurderingsnorm« (Holm-Löfgren, 1981: 117). Misundelse og angsten for nye skikke synes at være bevæggrunden til at afvise nye ideer. Kollisionen mellem gamle og nye forhindrer udvikling af organisationen.

Misundelse opstår i kølvandet på kulturelle kollisioner på basis af intriger. Det invariante i misundelsen er en oplevelse af ubalance mellem personer i fordeling af goder og evner blandt en gruppes medlemmer eller mellem grupper og de efterfølgende følelser af aggression, og processen omfatter intriger og magtkampe. Blandt organisationens politiske og kulturelle processer synes kollisioner, stereotyper, anseelse og magt samt alliancer og koalitioner at være afgørende.

3.4. Paradokser ved kontrol

Kontrol er vanskelig at komme uden om i en organisation og mellem organisationer. I et moderne samfund er der opbygget adskillige kontrolmekanismer, som sikrer overholdelse af instrukser mv. Skattevæsenet kontrollerer borgerne, administratorer kontrollerer institutioner, Rigsrevisionen kontrollerer dem alle. Kontrollen spreder angst og frygt, som tackles ved at tage højde for kontrollen, før kontrollen gør det. Man opbygger en administration, der administrerer administration: Jo mere ekstern kontrol, desto større bliver den interne administration. Fineman & Sturdy (1999) beretter i deres observationsstudium om, hvordan private virksomhedsejere modtager offentlige miljøinspektører og vice versa. Læser man meldingerne med familier med anbragte børn i baghovedet, vil nogle af mekanismerne være velkendte.

Samarbejde fastholdes som et ideal, og inspektører skal opdrage og engagere virksomhedsejerne. Virksomhederne skal helst selv regulere eget arbejde, sådan at det er i overensstemmelse med miljølove. Kundefølelse og –service står højt på dagsordenen; virksomhedsejerne skal betjenes som kunder, men når samarbejdet bryder sammen, opstår paradokset mellem at behandle ejerne som kunder på den ene side, og på den anden straffe forseelsen, kommandere dem til at rette fejlen, og retfølg dem, hvis dette ikke lader sig gøre. Dette paradoks kan samtidig bruges som magtsymbol og virke i kraft af truslen, hvor inspektørerne kan forhandle i en magtposition snarere end i en samarbejdsrelation. Paradokset fremmer følelsen af skam blandt inspektørerne (Fineman & Sturdy, 1999: 641). Under arbejdet producerer inspektørerne særlige stereotyper over »obvious villains out there«, »bullshitters«, de obstruerende eller de fysisk truende. Vrede, raseri og frygt er væsentlige følelser, som udspringer af dette paradoksale arbejde, men for inspektørerne indebærer det også konstante gener, i form af mere eller mindre skjulte magtkampe ved inspektionerne. Inspektørerne skal sikre sig en accept og samarbejde fra virksomhedsejernes side, og samtidig sikre, at målet nås. Under sådanne inspektioner udspiller der sig et emotionelt drama; irritation, bekymring, overraskelse, smerte og skamfølelser veksler skiftevis hos inspektøren, ligesom ejeren skifter mellem at holde hovedet klart, over frustration og afsky til irritation. I lyset af den magt, inspektøren har, gør virksomhedsejeren klogeligt det, at han spiller spillet, trods de aggressive følelser mødet vakte, i kraft af sin status mere end i kraft af inspektøren.

Den tvetydighed, som kontrollen rejser, udfordrer til et »negotiated outcome«, som begge parter nok er tjent med i den givne situation, men som ingenlunde er optimalt for nogen af dem. Tvetydigheden opstår dels som følge af teknisk usikkerhed, som miljøarbejde ofte indebærer, og dels som følge af de forskelligrettede interesser mellem parterne. Pres på inspektørernes arbejde fremmer tvetydigheden i mødet med virksomhedsejerne under mottoet; samarbejd eller blev sagsøgt. »Such ambiguities and contradictions allow for considerable autonomy and instrumentality for the actors involved, especially their scope for resistance« (Fineman & Sturdy, 1999: 658).

Kontrol er vanskelig at komme udenom i organisationer. Så meget desto væsentligere er det at analysere afhængigheden mellem emotioner og kontrol og dennes betydning for kulturen. Som kontrollen er beskrevet i ovenstående eksempel, indebærer denne en overskridelse af personlige grænser. Kontrollen indebærer et sammenstød mellem udefra kommende krav og indefra oplevede frihedsgrader. Det invariante i kontrollen er grænseoverskridelsen med efterfølgende aggression og frustration hos den kontrollerede og irritation, bekymring og skam hos kontrolløren. Blandt organisationens politiske og kulturelle processer synes status og position samt magtspil at være af afgørende betydning.

4. Diskussion

Ifølge Hasenfelt (1992) repræsenterer enhver handling ikke kun sig selv, men også moralske vurderinger og udsagn. Som ansat forholder man sig aktivt til brud på moralske normer. Bryder et firma afgørende regler på miljøområdet, forsøger nogen at snyde ved kassen i et supermarked, går kolleger til ledelsen bag om ryggen på én, overholdes aftaler ikke eller bliver ens ære gået for nær, forholder man sig til det. Visse moralske værdier om anstændig omgang med hinanden træder tydelig frem, når man konfronteres med svigt og snyd (Giorgi, 1992). Man kontrollerer andres adfærd uden selv at være opmærksom herpå – man vil ikke snydes, uanset om det går ud over en selv eller ej. Skam og skyld, svigt og bedrag, ydmygelser og snyd er emotioner på spil i en organisationskultur.

Emotioner er i en kulturel beskrivelse for det første dynamiske og kontekstuel afhængige, for det andet mere historisk betingede end aktuelt foranlediget, i og med at emotioner er indlejrede i møde-scriptet, før det bliver afholdt. For det tredje indlejret i sociale og rumlige strukturer og zoner, inklusive forhandling om position, autoritet og status, og for det fjerde reproducerer emotioner økonomiske og sociale strukturer. Emotioner vokser ud af omgangsformer i organisationen og har sin egen funktion: »work feelings are emergent« – »work feelings aid in negotiating meanings about roles and relationships rather than in conforming to predetermined display rules or to prescribed norms« (Putnam & Mumby, 1993: 50). Emotioner antages at afspejle den sociale struktur, hjælper personen til en erkendelse af organisationen og afklarer personens aktuelle anliggender i forhold til organisationskulturen. Det tætte sammenvæv kan indebære, at dominante emotioner »smitter«. Det ser man bl.a. i den neurotiske eller paranoide organisation, hvor lederen fører sin vilje igennem eller hvor lederens mistænksomhed smitter af i organisationen og skaber mistænksomhed alle vegne.

Emotioner aktiveres i situationer, som ofte påkalder personens særlige interesser. I feltet mellem videnstraditioner og anliggender genereres personens handlinger. Emotionerne fortolkes i denne proces i den kontekst, hvori de opstår. Ifølge Barth etableres organisationens kultur som et sammentale af personlige anliggender, fortolkninger og organisationens videnstraditioner. Den ansatte i organisationen orienterer sig i omverdenen under hensyntagen til organisationskulturens traditioner og tackler de muligheder og barrierer, man støder ind i undervejs under konvergens og divergens i organisationen. De emotioner, der er beskrevet ovenfor, afspejler afbrud i personers anliggender, hvad enten disse anliggender er udtalte eller blot forestillede. Den enkelte medarbejders tilknytning til og accept af organisationskulturen kan være mere eller mindre overfladisk og giver yderligere rum for konstruktionen af emotioner.

Emotioner tolkes ud fra den diskurs, de er en del af. Valøren af samme handling kan tolkes forskelligt, afhængig af den handlende person: »Cul-

tural and discursive constructions are also fundamental in the structuring of 'emotions' in relation to 'individuals' and 'social context' or 'social structure'« (Herns, ifølge Fineman 1993). Herskende videnstraditioner kan forklare bruddet eller afstikke rammerne for bruddet, ligesom persons position, magt og status samt koalitioner m.m. er medvirkende som forklaring. Giorgi (1992) diskuterer tilsvarende, hvordan moralsk sans vækkes under usædvanlige omstændigheder og følges af negative emotioner, men er ikke sikker på, hvad dette betyder: »But perhaps it relates to the awakening of different possibilities when moral concerns announce themselves« (1992: 72). I sin analyse af den emotionelle arena, påpeger Fineman en mangel på beskrivelse af »what is 'beneath' the actor's action« (1993: 13). Angst synes at drive mennesker til at søge alliancer og i øvrigt indoptage og acceptere andres tilskrivelser. Emotioner er ikke kun afledte af meningsskabelsen, for organisatoriske strukturer afspejler emotioner i organisationen. Organisatoriske strukturer er dermed ikke kun et rationelt spørgsmål, men også et spørgsmål om, hvad der er på spil for organisationens medlemmer.

Uden et vist minimum af koherens, som afgrænser en organisation, giver det ikke mening at tale om en organisation, og diskussion om eksistensen af delkulturer og deres rolle i organisationens udvikling handler derfor om, hvordan delkulturer kan forstås i lyset af den totale organisation, og hvordan der kan differentieres mellem delkulturer. Kultur antages af flere for at være det, der kan forbinde et struktur- og aktør-niveau, og kultur udgøres af forskellige processer; integration (dele fælles værdier), differentiering (kampe mellem dele af organisationen) og fragmentering (tvetydighed og flydende grænser). Geertz (1973) bliver ofte anvendt som den teoretiske ramme, hvor det er muligt at afgrænse kultur som unik for bestemte sociale grupper, skabt lokalt (jfr. Feldman, 1986). Denne opfattelse synes kun at være delvis korrekt, idet Geertz nok beskriver lokale meningstilskrivelser i form af lokale institutioner, men samtidig beskriver et lokalsamfunds kultur som et »web of significance«, skabt på basis af en flerhed af lokale grupper. Selvom enkelte delgrupper har sin egen meningstilskrivelse, bliver denne meningstilskrivelse først for alvor meningsfuld, i og med beskrivelse af hele kulturens meninger. Deri ligger opfattelsen af, at der må være en vis koherens, før vi kan tale om en organisation eller et samfund. Dette medfører, at organisationskultur må forstås som en koherent organisation med lokale grupper, hvorimellem der kan opstå kriser og konflikter, og at kriser og konflikter via historier herom skaber nye interne og eksterne tærskler.

Der findes en fælde i kulturelle organisationsanalyser. Fælden består i, at kultur bliver opfattet som noget organisationen har, som en ting i sig selv, en variabel, om man vil (Smircich, 1983). Dette indebærer, at kultur kan afgrænses og beskrives som en fælles enhed for alle medlemmer af en organisation, og man når let til spørgsmålet om stærke versus svage kul-

turer (jfr. Peters & Waterman, 1982). I antropologien er der sat store spørgsmålstegn ved denne opfattelse af kultur (Villumsen, 2001), idet det hævdes, at der ikke findes fælles, afgrænsede kulturer, som er ligelig fordelt blandt organisationens medlemmer, men at der nok findes forestillinger herom. Denne forestilling kan med fordel opretholdes af kulturens herskere, men forestillingen indebærer, at fænomener som magtrelationer og modsigelser sættes ud på et sidespor. I forhold til de fire cases synes der at være en social distribueret praksis, som vækker emotioner, og ikke en fælles kulturel enhed eller en diskontinuert organisationsudvikling (jvf. Reed, 1993). Med det klassiske begreb om kulturer, ses individet som bærer af kultur, der tilegnes gennem socialisering, og det bliver vanskeligt at forklare en kulturs forandring. Geertz' antagelse om koherens er blevet udsat for kritik, og fremfor at beskrive kulturen som et fællesskab, bør kulturen beskrives med udgangspunkt i lokal, social praksis; dér, hvor emotioner og forestillinger om fællesskab og betydninger bliver skabt (Barth, 1989; Reed, 1993). Kultur rækker ofte udover organisationen og optager eksterne forestillinger, og dette indebærer, at individet kan være medlem af flere fællesskaber med forskellig kultur; Sverre Lysgaards klassiske studium af arbejderkollektivet er et godt eksempel på dette.

Det kan konkluderes, at emotioner vækkes og reguleres af usædvanlige omstændigheder i hverdagen i organisationer, hvorunder et mønster af forestillinger, sociale relationer og social praksis påvirker den måde, hvorpå emotioner tolkes og håndteres. Den emotionelle tolkning, der finder sted, afhænger af den sociale struktur, ligesom den sociale struktur påvirkes af den emotionelle tolkning. I studier af organisationskultur bør man således interessere sig for, hvad der er på spil for kulturens medlemmer.

LITTERATUR

- ALVESSON, M. (1996): *Communication, Power and Organization*. Berlin: Walter de Gruyter.
- ARGYRIS, C. (1990): *Overcoming Organizational Defenses*. Boston: Allyn & Bacon.
- BARTH, F. (1993): *Balinese Worlds*. Chicago: University of Chicago Press.
- EISENBERG, E.M. & RILEY, P. (2001): Organizational Culture. IN: Jablin, F.M. & Putnam, L.L. (eds.): *The new Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks: Sage.
- FELDMAN, S.P. (1986): Culture, Charisma, and the CEO: An essay on the meaning of high office. *Human Relations*, 39, (s. 214-228).
- FELDMAN, S.P. (1990): Stories as Cultural Creativity: On the relation between symbolism and politics in organizational change. *Human Relations*, 43, (s. 809-828).
- FINEMAN, S. (1993): Organizations as Emotional Arenas. IN: Fineman, S. (ed): *Emotion in Organizations*. London: Sage.
- FINEMAN, S. & STURDY, A. (1999): The Emotions of Control: A qualitative exploration of environmental regulation. *Human Relations*, 52, 5, (s. 631-663).
- FISKE, A.P., KITAYAMA, S., MARKUS, H.R. & NISBETT, R.E. (1998): The cultural Matrix of Social Psychology. IN: Gilbert, D.T., Fiske, S.T. & Lindzey, G. (eds.): *The Handbook of Social Psychology*, vol II., New York: McGraw-Hill.

- GABRIEL, Y. (1998): An introduction to the social psychology of insults in organizations. *Human Relations*, 51, 11, (s. 1329-1354).
- GANT, D. & OSWICK, C. (eds.) (1996): *Metaphor and Organizations*. London: Sage.
- GEERTZ, C. (1973): *The Interpretation of Cultures*. NY: Basic Books.
- GIDDENS, A. (1984): *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- GIORGI, A. (1992): An Exploratory Phenomenological Psychological Approach to the Experience of the Moral Sense. *Journal of Phenomenological Psychology*, 23, 1, (s. 50-86).
- GONGE, H. (2001): Coping with interpersonal stress in professional care for elderly. IN: Gonge, H.: *Psykosociale belastninger, stress og lænderygbesvær blandt personale I ældreplejen*. Ph.D. afhandling. Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.
- HARGREAVES, A. (1994): *Lærerearbejd og skolekultur*. Oslo: Gyldendal.
- HASENFELD, Y. (ed.) (1992): *Human Services as Complex Organizations*. London: Sage.
- HATCH, M.J. (1993): The Dynamics of organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18, 4, (s. 657-693).
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's Consequences*. Beverly Hills: Sage.
- HOLM-LÖFGREN, B. (1981): *Ansvar, misundelse, arbejdsglæde. Et folkelivsstudie af mennesket i kontorkulturen*. København: A&K Borgen.
- KARABANOW, J. (1999): When Caring is not Enough: Emotional Labor and Youth Shelter Workers. *Social Service Review*, september 1999.
- KATZ, D. & KAHN, R.L. (1966): *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.
- KRISTENSEN, O.S., ABEL, H., CHRISTOFFERSEN, J.V. & HESTBECH, N. (1998): *På første række – et essay om skolegang og kultur i skoler for voksne*. Århus: Frit Oplysningsforbund.
- LYSGAARD, S. (1981): *Arbejderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- MARKUS, H.R., KITAYAMA, S. & HEIMAN, R.J. (1996): Culture and »Basic« Psychological Principles. IN: Higgins, E.T. & Kruglanski, A.W. (eds.): *Social Psychology. Handbook of Basic Principles*. New York: Guilford Press.
- MEHAN, H. (1993): Beneath the Skin and between the Ears: A case study in the politics of representation. IN: Chaiklin, S. & Lave, J. (eds.): *Understanding Practice*. Cambridge University Press.
- MEHAN, H., VILLANUEVA, I., HUBBARD, L. & LINTZ, A. (1996): *Constructing School Success*. Cambridge: Cambridge University Press.
- MOOS, R.H. (1974): Assessment of the Psychosocial environments of Community-oriented Psychiatric Treatment Programs. IN: Moos, R.H. & Insel, P.M. (eds.): *Issues in Social Ecology. Human Milieus*. Palo Alto: National Press.
- MORGAN, G. (1986): *Images of Organizations*. London: Sage.
- PETERS, T. & WATERMAN, R.H. (1982): *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- PONDY, L.R., FROST, P.J., MORGAN, G. & DANDRIDGE, T.C. (1983): *Organizational Symbolism*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- POWELL, W.W. & DIMAGGIO, P.J. (1991): *The new Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- PUTNAM, L.L. & MUMBY, D.K. (1993): Organizations, Emotion and the Myth of Rationality. IN: Fineman, S. (ed): *Emotion in Organization*. London: Sage.
- REED, M.I. (1993): Organizations and Modernity: Continuity and Discontinuity in Organization Theory. IN: Hassard, J. & Parker, M. (eds.): *Postmodernism and Organizations*. London: Sage.
- SCHEIN, E. (1986): *Organisationskultur og ledelse – et dynamisk perspektiv*. København: Valmuen.

- SCHÖN, D. (1983): *The Reflective Practitioner*. N.Y.: Jossey-Bass.
- SMIRCICH, L. (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 3, (s. 339-358).
- SMIRCICH, L. & CALAS, M.B. (1983): Organizational Culture: A critical Assessment. IN: Jablin, F.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H. & Porter, L.W. (eds.): *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park: Sage.
- VILLUMSEN, K. (2001): Behandlingskultur. IN: Kristensen, O.S., Hybel, K.A., Thastum, M., Vincenti, G. & Villumsen, K.: *Børn og unge på døgninstitutioner – udvikling af et forskningsprogram på basis af en forskningsoversigt*. Århus (under publicering).
- WEBER, M. (1994, org. 1922): *Magt og bureaukrati*. København: Det lille Forlag.
- WEICK, K. (1979): *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- WENGER, E. (2000): Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7, 2, (s. 225-246).
- YANOW, D. (2000): Seeing Organization Learning: A 'cultural' view. *Organization*, 7, 2, (s. 247-268).