

# ARBETSMILJÖ

---

# FONDENS

---

# SAMMANFATTNINGAR

---

1174

---

## Begreppen företagskultur och organisationsklimat

---

*För innehållet i sammanfattningen svarar Göran Ekvall, FARådet, Box 5042, 102 41 Stockholm, tel 08-22 69 80.*

*Pnr 84-1236 Arbetsorganisation, övrigt (64)*

*April 1988*

---

### Organisationsklimat

Under den senaste tjugoförårsperioden har det i engelskspråkiga publikationer förekommit minst ett dussintal omfattande översiktsartiklar rörande teori och forskning om organisationsklimat.

De mest citerade är Forehand & Gilmer 1964, Campbell, Dunette, Lawler & Weick 1970, Hellriegel & Slocum 1974, James & Jones 1974, Schneider 1975, Payne & Pugh 1976, Powell & Butterfield 1978, Woodman & King 1978 och Schneider & Reichers 1983. På norska har publicerats en översiktsartikel av Baklien i tidskriften *Nordisk Psykologi* 1983.

De många översiktarbetena som kommer kontinuerligt är ett bevis på att det bedrivs en fruktbar forskning och teoriutveckling inom detta fält.

Vid en genomgång av de olika översikterna ser man lätt att två teoretiskt olika uppfattningar av begreppet organisationsklimat

förekommer: den ena realistisk-objektivistisk, den andra fenomenologisk-subjektivistisk. Olikheterna i konceptualisering har givetvis sin grund i skillnader mellan forskarnas syn på verkligheten.

Klimatet enligt den objektivistiska-realistiska synen består av karakteristiska beteenden, attityder, känslolägen och känslouttryck bland medlemmarna i organisationen. Med det förstås beteenden och attityder som är enhetliga över individer och över situationer; alla medlemmar tenderar att bete sig på ett likartat sätt i samma situation, och likartade situationer framkallar likartade beteenden, attityder och känslor.

Dessa karakteristiska psykologiska egenskaper hos ett system kan då enligt detta synsätt studeras med inriktning på att komma åt en sanning om klimatet som ligger bakom organisationsmedlemmarnas uppfattning om klimatet. Utomstående observatörer kan tex göra bedömningar;

frekvensstudier skulle kunna tillämpas; film och ljudupptagningar blir tänkbara möjligheter.

Om organisationsmedlemmarna engageras i studien är det som observatörer och rapportörer om dessa konsistenta beteendemönster, om denna "objektiva verklighet" inte som "introspektörer", inte primärt som meddelare av sina perceptioner och tolkningar.

Så långt om klimatet som begrepp och företeelse enligt den objektivistiska synen. Men när det sedan kommer till frågan om hur detta klimat påverkar den enskilde individen i organisationen, då blir hans perceptioner och tolkningar av de karakteristiska egenskaperna – av klimatet – av central betydelse. Genom att sätta in sin perception av klimatet i den egna referensramen (kognitiv och emotionell) kommer han fram till beslut om hur handlingar och emotionella reaktioner formas.

Enligt den subjektivistiska modellen består klimatet inte av händelser, beteenden eller attityder utan av organisationsmedlemmarnas uppfattning av dessa – samlade till tolkningar i klimattermer. Det finns enligt denna syn ingen annan sanning om klimatet än denna organisationsmedlemmarnas uppfattning.

Studier av klimatet blir därför att ta reda på organisationsmedlemmarnas uppfattningar, eftersom det är dessa som konstituerar klimatet. Ju mera kongruenta medlemmarnas uppfattningar är, desto tydligare är klimatet. Den gemensamma klimatbild som uppstår under interaktionen mellan medlemmarna, när deras tolkningar froteras mot varandra, är då i denna mening organisationsklimatet (Schneider & Reichers 1983).

Klimatet i denna bemärkelse får en styrande verkan på den enskilde individen i organisationen genom hans perception av händelser och beteenden och hans tolkning av dessa i klimattermer, en tolkning som enligt detta synsätt han delar med andra organisationsmedlemmar p g a den interaktion som pågår i organisationen om tolkningen av händelser.

Skillnaden mellan de två synsätten på klimatbegreppet är teoretiskt betydelsefull, då

den har ontologisk grund (ontologi=den filosofiska läran om verkligheten). Den är dock subtil och teoretiskt inte särskilt tydlig, eftersom det i båda fallen är individens perception och tolkning av företeelser i organisationen som leder över till beteenden. Nedanstående modeller över de två klimatdefinitionerna är avsedda att tydliggöra den teoretiska skillnaden.

I den objektivistiska modellen är klimatet det faktiskt föreliggande konsistenta mönster av beteenden, attityder och känslor hos organisationsmedlemmarna, som finns där före och oberoende av individens perception. I den subjektivistiska modellen är klimatet den varseblivning och tolkning som individen har i klimattermer av organisatoriska händelser.

Forskare har i många fall inte brytt sig om att göra denna distinktion trots att den påpekats i flera översiktsartiklar (Guion 1973, Naylor, Pritchard & Ilgen 1980). Det finns gott om begreppsmässiga oklarheter och tvetydiga ordval i forskningsrapporterna.

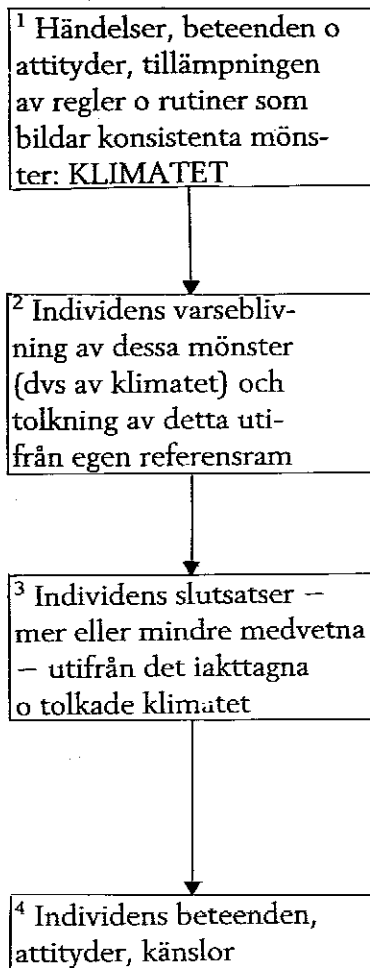
Forskare som intar den subjektivistiska positionen talar likväl om "perception av klimatet" som om klimatet trots allt är en företeelse som kan iakttas som sådan. Ashforth (1985) har påpekat denna avvikelse. Forskare som har den objektivistiska utgångspunkten har ofta använt perceptuella mätningar utan att närmare diskutera den ontologiska innebörden i resultaten.

## Företagskultur

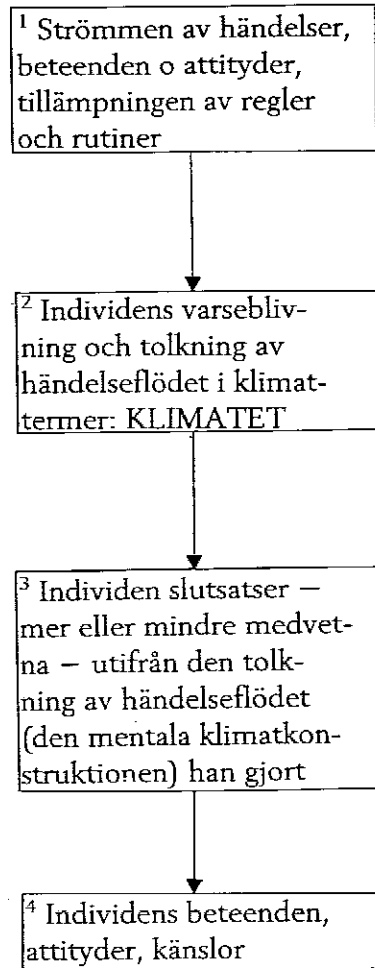
Begreppet "företagskultur" har under de senaste 10–15 åren tilldragit sig ett stigande intresse hos organisationsforskare. Antalet forskningsrapporter där företag och andra typer av organisationer studeras som kulturer i etnologisk mening eller där man anlägger kulturaspekter – vid sidan av andra aspekter – på studieobjektet har, som påpekades i inledningen, ökat kraftigt.

Internationella forskarkongresser hålls årligen och nätverk och föreningar har bildats. Det förefaller som om de flesta av forskarna i sina utgångspunkter och definitioner anknyt till den skola inom kulturantropologien som betraktar kulturen som ett kognitivt, idémässigt fenomen (Ash-

### Objektivistiska modellen



### Subjektivistiska modellen



forth 1985). Kulturen är de gemensamma trosuppfattningarna, antagandena och värderingarna.

Att det är denna syn på kulturbegreppet som organisationsforskarna i de flesta fall tagit fasta på framgår också av att begrepp som "företagsfilosofi" och "företagsideologi" ofta förekommer i rapporterna som synonymer för "företagskultur" eller i varje fall beskrivs som nära lierade med detta begrepp (t ex Schein 1984).

Företagsledare och organisationskonsulter har sedan också kommit att intressera sig för företagskulturen i ökande omfattning. Starkt bidragande till det har varit de över hela den industrialiserade världen spridda böckerna av Peters och Waterman (1982) och av Deal och Kennedy (1982).

Man har sökt påverka företagskulturen genom att tydligt formulera företagsfiloso-

fin, affärsidéerna och strategierna och publicera dessa i lättillgängliga skrifter. Företag som arbetat framgångsrikt med att förändra kulturen har fått stor uppmärksamhet och blivit förebilder och trendskapare.

Trosuppfattningar, antaganden och värderingar utgör således kärnan i det kulturbegrepp som förts in i den nyare organisationssynen. Trosuppfattningar och antaganden är djupt rotade, till stor del undermedvetna övertygelser om hur saker och ting är och fungerar.

I företagssammanhang innebär detta basala övertygelser om vad företaget är till för, om vad som kan få det att gå bra, om vad som inte kan vara till fördel o dyl. Schein (1984) har menat att företagskulturen är en sammanhängande uppsättning inlärd lösningar på företagets problem med att anpassa sig till omvärlden och att vara internt

integrerat. Värderingar (eller värden) är derivat av trosuppfattningarna med en tydligare normativ och vägledande prägel. De är medvetna och uttalade på ett helt annat sätt än de basala övertygelserna.

Om det text i ett företag finns en underliggande tro att praktisk yrkeserfarenhet är betydelsefullare för detta företag än teoretisk kunskap, blir det till ett flertal värderingar, text "den som varit med länge i gammet är alltid värd att lyssna till", "de bästa cheferna är de som har gått långa vägen", "folk som bär overall och har skit under naglarna är rejäla", "konsulter begriper inget om verkligheten". Värderingar av detta slag blir normerande, de talar om för medlemmarna i organisationen vad som är lämpligt handlingsätt och riktiga attityder.

## Samband mellan begreppen organisationsklimat och företagskultur

Som antydde i inledningen är gränsen mellan begreppen företagskultur och organisationsklimat flytande i organisationsteorierna och än mera i praktiken. Ibland läggs det ena begreppet ovanpå det andra, ibland är det tvärtom: kultur innefattar klimat och klimat innefattar kultur. Ibland hålls de isär men ges vissa gemensamma ytor.

Under senare år har kulturbegreppet kommit att dominera alltmer både i forskning och debatt. Men så sent som 1976 definierade Payne och Pugh antaganden och värderingar som delar i klimatbegreppet: "Climate describes the characteristic behavioral processes in a social system at one particular point in time. These processes reflect the members' values, attitudes and beliefs which thus have become part of the construct" (Payne & Pugh 1976).

Det är sällan kulturforskarna direkt använder ordet klimat, de talar i stället om attityder och beteendemönster som effekter av de kulturella normerna. Det är likaledes sällan som klimatforskarna använder termen kultur. De talar i stället, som Payne och Pugh, om värderingar, normer och trosuppfattningar utan att relatera dessa till ett sammanfattande eller övergripande kulturbegrepp. Det förefaller som om dessa

två forskargrupper och traditioner inte riktigt velat kännas vid varandra.

I en artikel i *Academy of Management Review* 1985 tog emellertid Ashforth upp frågan om sambandet mellan de två begreppen. Denne menar, att även om begreppen ligger nära varandra, är skillnaden reell och meningsfull. Kultur är djupt rotade, till stor del förmedvetna antaganden och övertygelser som via värderingar och normer påverkar klimatet.

Detta sker på två olika sätt: dels får individerna i organisationen besked om vilka beteenden och attityder som är acceptabla, och det styr då de beteendemönster, som uppkommer. Dels får individerna hjälp att tolka vad de varseblir. Kulturen ses således som bakomliggande och påverkande. Klimatet är ett "derivat" av kulturen.

Klimatet är närmare verkligheten än kulturen som består av mera djupa, svåråtkomliga föreställningar, menar Ashforth. Han framhåller också att sambanden mellan kultur och klimat ännu är en öppen empirisk fråga. Det finns inga systematiska studier som relaterar klimatbeskrivningar till kulturella antaganden och värderingar. Men man kan förmoda, säger han, att ju starkare kulturen är, desto större inflytande har den på klimatet, och vidare att det sannolikt är bortkastad möda att försöka ändra på klimatet utan att ta hänsyn till den kultur som har bidragit till dess uppkomst och håller det vid liv.

Edgar Schein beskriver en kulturmodell med tre olika medvetande- och observerbarhetsnivåer. Längst ned finns *grundläggande antaganden*, som tas för givna, är osynliga, förmedvetna. Därutöver finns *värderingar* som finns på en högre medvetandenivå än antagandena. Längst upp finns *artefakter* som är synliga och hörbara (men inte alltid lätta att förstå). Till dessa hör beteendemönster.

Schein hör till skaran av kulturforskare som inte brukar termen klimat, men det torde stå klart att detta begrepp hör hemma på artefaktnivån. Det råder ett dynamiskt förhållande mellan dessa nivåer. Kulturen är en process, där grundläggande antaganden formar värderingar som får effekter på artefaktnivån. Men påverkan går också i

andra riktningen: beteenden som ger goda problemlösningar förändrar värderingar och omvandlas senare till förmedvetna övertygelser, något som tas för givet utan reflektion.

Klimat kan således ses som en ytlig del av ett vidgat kulturbegrepp som innehåller olika medvetandenivåer. Klimat kan också ses som ett av många uttryck för företagskulturen, då definierad i termer av antaganden och värderingar. Det torde vara en smaksak vilket man väljer. Det viktiga är att klimat i båda fallen ligger nära verkligheten, är nära förknippat med beteenden, händelser, tillämpningen av regler och rutiner.

## Komplementära begrepp

Det vore olyckligt om begreppen företagskultur och organisationsklimat inte kunde behålla separata identiteter i organisations teorin, eftersom de har förklaringsvärden var för sig. Men det vore lika olyckligt om forskare från de två fälten fortsatte att negligera varandras rön, eftersom de två begreppen tillsammans ger ökade möjligheter att förstå organisationers liv.

På det praktiska planet är förhållandet analogt. Klimatet är lättare kommunicerbart än kulturen, eftersom det ligger den beteendemässiga verkligheten närmare. Det går att starta organisationsdiagnos och dialoger om förändring utifrån klimatbegreppet. Det går att få en fruktbar diskussion om organisatoriska förhållanden och effekter, eftersom klimatet har direkt inflytande på psykologiska och organisatoriska processer av typ kommunikation, problemlösning, lärande och motivationsbildning.

Men för att en djupare förståelse av klimatets uppkomst och bakomliggande dynamik skall bli möjlig, fordras insikt i de dominerande föreställningarna och värderingarna. Och det är en insikt av största vikt för valet av förändringsstrategier.

## Referenser

Ashforth, B E (1985), "Climate Formation: Issues and Extensions". *Academy of Management Review*. Vol 10, No 4, 837-847.

- Baklien, B (1983), "Organisationsklimat - Et frynsete begrep i organisasjonspsykologien". *Nordisk Psykologi*. 35, 1, 1-13.
- Deal, T & Kennedy, A (1982). *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Forehand, G A & Gilmer, B von (1964), "Environmental variations in studies of organizational climate". *Psychological Bulletin*, 6, 361-382.
- Guion, R M (1973), "A note on organizational climate". *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125.
- Hellriegel, O & Slocum, J W Jr (1974), "Organizational climate: Measures, Research and Contingencies". *Academy of Management Journal*, 17, 255-280.
- James, L R & Jones, A D (1974), "Organizational Climate: A review of theory and research". *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- Jaques, E (1951), *The changing culture of a factory*. London: Tavistock.
- Naylor, J C, Pritchard, R D & Ilgen, D R (1980), *A Theory of Behavior in Organizations*. New York: Academic Press.
- Payne, R L & Pugh, D D (1976), "Organizational structure and climate". M D Dunnette (red), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1125-1172.
- Powell, G N & Butterfield, D A (1978), "The case for subsystem climates in organizations". *Academy of Management Review*, 3, 151-157.
- Peters, T & Waterman, R Jr (1982). *In Search of Excellence* New York: Harper and Row.
- Schein, E H (1984) "Coming to a New Awareness of Organizational Culture". *Sloan Management Review*, Winter, 3-16.
- Schneider, B (1975) "Organizational climates: An essay". *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B & Reichers, A E (1983) "On the etiology of climates". *Personnel Psychology*, 36, 19-36.
- Woodman, R W & King, D C (1978) "Organizational climate: Science as folklore". *Academy of Management Review*, 3, 816-826.

# Rapporten

Organisationsklimat – teori och forskning  
(43 sidor) kan beställas från FARådet, Box  
5042, 102 41 Stockholm, tel 08-67 97 35.

Göran Ekvall har också publicerat en artikel i *Psykologtidningen*, 21, 1986: "Företagskultur och organisationsklimat – två skilda begrepp".

**Arbetsmiljöfonden**

---

Box 1122, 111 81 Stockholm  
Tel 08-796 47 00 (vx)