

Edgar H. Schein:
Organisationskultur og ledelse
Valmuen, 1994
ISBN 8788741133

Resume

Denne banebrydende bog rammer centralt ned i den aktuelle debat om forståelse og forandring af organisationer. På en seriøs, engageret og praktisk anvendelig måde analyseres begrebet organisationskultur: Hvad er kultur, og hvordan formes, udvikles og ændres den? Hvad er samspillet mellem ledelse og kultur, og hvordan påvirker - og påvirkes - ledere af kultur? Hvilke barrierer er der ved forandring af organisationer, og hvordan kan de modvirkes?

Edgar H. Schein er professor ved MIT, Massachusetts Institute of Technology, USA. Han har haft en

Hvis værdier ikke er baseret på tidligere læring afspejler de skueværdier. Disse forudsiger ganske vist hvad folk vil sige i forskellige situationer, men kan være ude af trit med hvad folk rent faktisk gør i de situationer, hvor værdinormerne i virkeligheden burde være gældende. (28)

Enhver udfordring eller sætten spørgsmålstejn ved en grundlæggende antagelse vil udløse utryghed og forsvarsberedskab. I denne forstand kan grundlæggende antagelser opfattes som psykologiske kognitive forsvarsmekanismer. Nøglen til at forandre et sæt af forsvarsmekanismer er evnen til at håndtere den utryghed som følger med enhver genlæring på dette niveau. (30)

Kapitel 11: Hvordan ledere skaber organisationskultur

Cementering af kultur-leder-forholdet

Kultur kommer grundlæggende fra 3 kilder:

1. Organisationsgrundlæggerens overbevisninger, værdinormer og antagelser (mest betydningsfuld)
2. De erfaringer som gruppemedlemmerne lærer sig efterhånden som deres organisation udvikler sig
3. Nye overbevisninger, værdier og antagelser som tilføres af nye medlemmer og ledere (197)

Kultur overlever ikke hvis hovedkulturen brydes op og hvis størstedelen af organisationens medlemmer oplever en form for konflikt pga. et uklart budskab der udsendes fra lederne i vækstperioden. (203)

Organisationer skaber kulturer gennem de handlinger som grundlæggerne foretager i deres egenskab af stærke ledere. (211)

Den enkleste forklaring på hvordan ledere får deres budskab formidlet til andre er gennem karismatisk adfærd. Det skyldes at et væsentligt træk ved dette mystiske begreb givetvis er en leders evne til at kommunikere vigtige antagelser og værdier på en levende og klar måde. (213)

Nogle metoder ledere bruger til at kommunikere deres værdier med er bevidste, andre ubevidste. Ledere kan derved være splittet i signaleringen til medarbejderne. (214)

Kapitel 12: Hvordan grundlæggere og ledere indlejrer og overfører kultur

Nogle af de vigtigste signaler om hvad grundlæggere og ledere er opmærksomme på, udsendes under møder og andre aktiviteter der er helliget planlægning og budgettering. (217)

Det som ledere konsekvent retter opmærksomheden mod tydeligst kommunikerer deres prioriteringer, mål og antagelser. (221)

Kritiske hændelser og organisationskriser (221ff)

Bevidst rolleudformning, træning og rådgivning (225 ff.)

Rekruttering m.v. (227ff)

Organisationer har en tendens til at finde de kandidater egnede, som minder om de nuværende medlemmer i stil, antagelser, værdier og overbevisninger.

De kriterier der anvendes i forfremmelsessystemerne er magtfulde mekanismer i forbindelse med indlejring og videreførelse af kultur. (228)

Organisationsstruktur, hierarki og styring. (229ff)

Procedurer (231ff)

Ceremonier og ritualer (232ff)

Design af fysiske rum, facader og bygninger (233ff)

Vigtige begivenheder og mennesker (234)

Tilkendegivelse af organisationens filosofi, mottoer og stiftelsesdokumenter (234ff)

Formelle udsagn kan ikke betragtes som en definition af organisationens kultur. De dækker højst et lille, offentligt relevant udsnit af kulturen, nemlig de aspekter som ledere finder det nyttigt at offentliggøre som en ideologi eller et fokus for organisationen. (235)

Jo mere strukturer, procedurer, ritualer og skueværdier bidrager til at gøre organisationen succesrig, jo mere udgør de et filter for eller et kriterium for udvælgelse af nye ledere. Som følge heraf mindskes sandsynligheden for at nye ledere bliver formidlere af kulturforandring, efterhånden som organisationen modnes.

Det som ledere absolut må forstå er, at alle de primære mekanismer skal anvendes, og at de skal være sammenhængende med hinanden.

Kapitel 13 om kendetegn ved organisatorisk middelalder

En midaldrende organisation har haft mindst to generationer af professionelle direktører og er børsnoteret. (Er RB det?? Og er offentlige virksomheder det??) Herved lægges en psykologisk distance til grundlæggeren. (237)

Alle organisationer gennemgår en differentiering efterhånden som de vokser. (238)

Funktionelle subkulturer bringer den forskellighed frem, som er forbundet med de professionsbestemte fællesskaber og de teknologier som knytter sig til disse. Forskellighederne skaber de grundlæggende problemer med integration og koordination. (241)

Kontakt med kunderne er en meget stærk drivkraft til at skabe lokale subkulturer, der på passende måde kan fungere sammen med kundernes kultur. (245)

Mellemledere

At skabe yderligere lag i hierarkiet er for at ansvarsområdet for den enkelte leder bliver overskueligt. (248)

Alle mellemledere som befinder sig i første linie vil udvikle antagelser om den menneskelige natur og om hvordan man leder medarbejdere. Om de imidlertid udvikler idealistiske eller kyniske antagelser vil i højere grad afhænge af erfaringer fra branchen og den konkrete virksomhed. (..)

Den struktur der kendetegner kulturen på et givent hierarkisk niveau vil primært blive defineret af de opgaver som skal udføres på dette niveau. (...) Man kan også antage at gruppen kun vil have svage eller måske slet ingen antagelser om andre områder fordi dens medlemmer ikke har stået overfor opgaver eller har haft fælles erfaringer på disse områder. (249) (*verdensopfattelse afhænger altså af ståsted og erfaringer.*)

Opgaven med at integrere en organisation udvikler sig til at være et spørgsmål om hvordan man integrerer forskellige subkulturer. Ledere skal derfor kunne iagttage de forskellige subkulturer og må udvikle evnen til at arbejde på tværs af kulturelle grænser. Dette betyder at ledere er nødt til at have en vis distance overfor deres egen og organisationens professionskultur, således at de vil være i stand til at opfatte subkulturelle forskelle og føle sympati for disse forskelle. Måske er kernen i det vi kalder generel ledelse denne evne til at samle folk fra forskellige subkulturer og få dem til at arbejde godt sammen. (256)

Kapitel 15 om kultur- og organisationsforandringer i unge organisationer

Om processen optøning-kognitiv restrukturering-genfrysning

Se side 290 og 308 for opsummeringer

Spørgsmål om kulturforandringer er forskellige ift. hvilket udviklingstrin organisationen er på. (275)

Indsatsens størrelse/tiden fastsættes af graden af kulturens stabilitet. (278)

Optøning: Kognitive strukturer har en stabiliserende og meningsgivende funktion. Skabelse af uligevægt (som er en forudsætning for ændring af kernestrukturen) er "optøning" eller tilvejebringelse af motivation for ændring. (278)

Betydningen af visionær ledelse kan ses i denne sammenhæng, for så vidt visionen tjener den funktion at tilvejebringe en psykologisk sikkerhed, der tillader organisationen at komme fremad. Med andre ord er nye visioner vigtigst når folk er klar til at høre efter, hvilket de kun er, når de oplever et

bevidst eller ubevidst ubehag, fordi der er ophobet overraskende, ubehagelig information.

Kognitiv restrukturering: Ændringsprocessen forløber ad forskellige baner, der enten afspejler læring (..) eller ved psykologisk identifikation med og efterligning af rollemodeller. Kernen i den nye læring er som regel en redefinition af nogle af nøglebegreberne i sættet af antagelser. (280)

Genfrysning: Den nye adfærd og det nye erkendelsessæt forstærkes så der igen opstår bekræftende information.

Selvstyret evolution ved organisationsterapi i unge organisationer ved at skabe selvindsigt og tillade kognitiv redefinition. Lederens nøglerolle er at erkende behovet og styre den interne fortolkning. (285)

Hvis topledere erkender behovet for forandring kan de begynde at placere på nøgleposter de medlemmer af den gamle kultur, der bedst repræsenterer de nye antagelser der ønskes styrket.

Efterfølgerproblemer: I overgangsfasen bliver konflikter om hvilke elementer af kulturen de ansatte kan lide eller ikke lide en erstatning for det, de kan lide eller ikke lide ved grundlæggeren. (288)

Kapitel 16 om lederrollen i midaldrende, ældre og hensygnende organisationer

Midaldrende organisationer: Den kultur, som organisationen tilegnede sig i sine tidlige år bliver nu taget for givet. De eneste elementer der normalt er bevidste er faste overbevisninger, fremherskende værdinormer, slogans, strategiformuleringer og andre offentlige tilkendegivelser af hvad virksomheden ønsker at være og hævder at stå for, dvs. dens filosofi og ideologi. På dette trin kan der være stærke kræfter der trækker i retning af kulturel spredning og tab af integration, fordi stærke subkulturer har udviklet sig.

Optøning kan komme både udefra ved ændrede omgivelser, eller indefra ved destruktive subkulturelle magtkampe. (292)

Uanset om ledere er bevidste om det eller ej udvikler de midaldrende organisationer sig kulturelt ved at vurdere forskellige subkulturers styrker og svagheder og derefter dreje hele kulturen i retning af en af subkulturerne. Ledere gør dette systematisk ved at forfremme folk fra denne subkultur til nøglepositioner indenfor den overordnede kultur.

Om reelle organisationsudviklingsprogrammer: Det tager tid (5-15 år) at ændre grundlæggende antagelser og organisationen ikke skal nedbrydes og genfødes. (294)

Bag ved sådanne bestræbelser ligger den filosofi at hele systemet må hjælpes til at blive bedre til at styre sig selv, og at ændringsagenten derfor må arbejde ud fra en bred socio-teknisk model og ud fra et værdisæt der inkluderer alle organisationens interessenter. (295)

Om teknologiske forandringer: En leder kan bevidst beslutte sig for at introducere ny teknologi for at indrømme kræfter der trækker i retning af at ændre kultur. (296)

situationer er der behov for nye stærke "forandringsledere" til at optø organisationen og iværksætte ændringsprogrammerne. (..) Optøningen skal også skabe psykologisk tryghed ved at opstille nye visioner, nye alternativer og en plan for, hvordan målet nås, så organisationens medlemmer bliver overbevist om, at forandring er mulig. (299)

Ændringsmekanismernes typiske mønster:

1. Organisationen udvikler en fornemmelse af krise pga. et fald i effektiviteten eller en afsætningsmæssig fiasko og konkluderer at der er behov for ny ledelse.
2. Samtidig svækkes vedligeholdelse af gamle mønstre i den forstand, at procedurer, overbevisninger og symboler, der støtter den gamle kultur, nedbrydes.
3. En ny topleder med nye antagelser ansættes til at klare krisen.
4. Der opstår konflikter mellem fortalere for de gamle antagelser og den nye ledelse
5. Hvis krisen aftager, og den nye topleder får æren herfor, vinder han eller hun kampen, og de nye antagelser begynder at indlejres og styrkes af et nyt system af aktiviteter der fastholder kendte mønstre. (300)
6. Kulturforandring stimuleres til tider ved systematisk at ansætte udefra kommende i jobs lige under topledelsensniveau og lade dem gradvis præge og omforme topledelsens tænkemåde. (301)

Myter om hvordan man fungerer (espoused theories/theories in action/skue teorier) modsat det der virker i praksis (theories in use/faktiske antagelser). (302)

Erkendelse og indsigt i sig selv og kulturen (354)

Motivation til at optø en organisation

Følelsesmæssig styrke til at optø en organisation (355)

Evne til at ændre kulturelle antagelser ved at tydeliggøre og sælge nye visioner og begreber

Evne til at skabe involvering og deltagelse ved at samarbejde med gruppen, da kognitiv redefinition kun vil ske, hvis medlemmerne er aktivt involverede i processen. (356-57)

Evne til at tillære sig en ny kultur før man kan begynde en vurdering af og ændring af kulturen. (358)

I sidste ende begynder kulturel forståelse og læring med selvindsigt. (359)

16. maj 1999
Torben Heikel Vinther