

Organisationskultur og styring



kultur : at dyrke/udvikle

Organisationskultur : værdier og holdninger

fælles kontra differentiering og tvetydighed

Hvad er organisationskultur ?

- ❖ Hvad er organisation ?
- ❖ Hvad er kultur ?
- ❖ Nævn nogle kendetegn ved din organisationskultur !
 - vær opmærksom på om der er forskel på hvad man siger og hvad man gør.

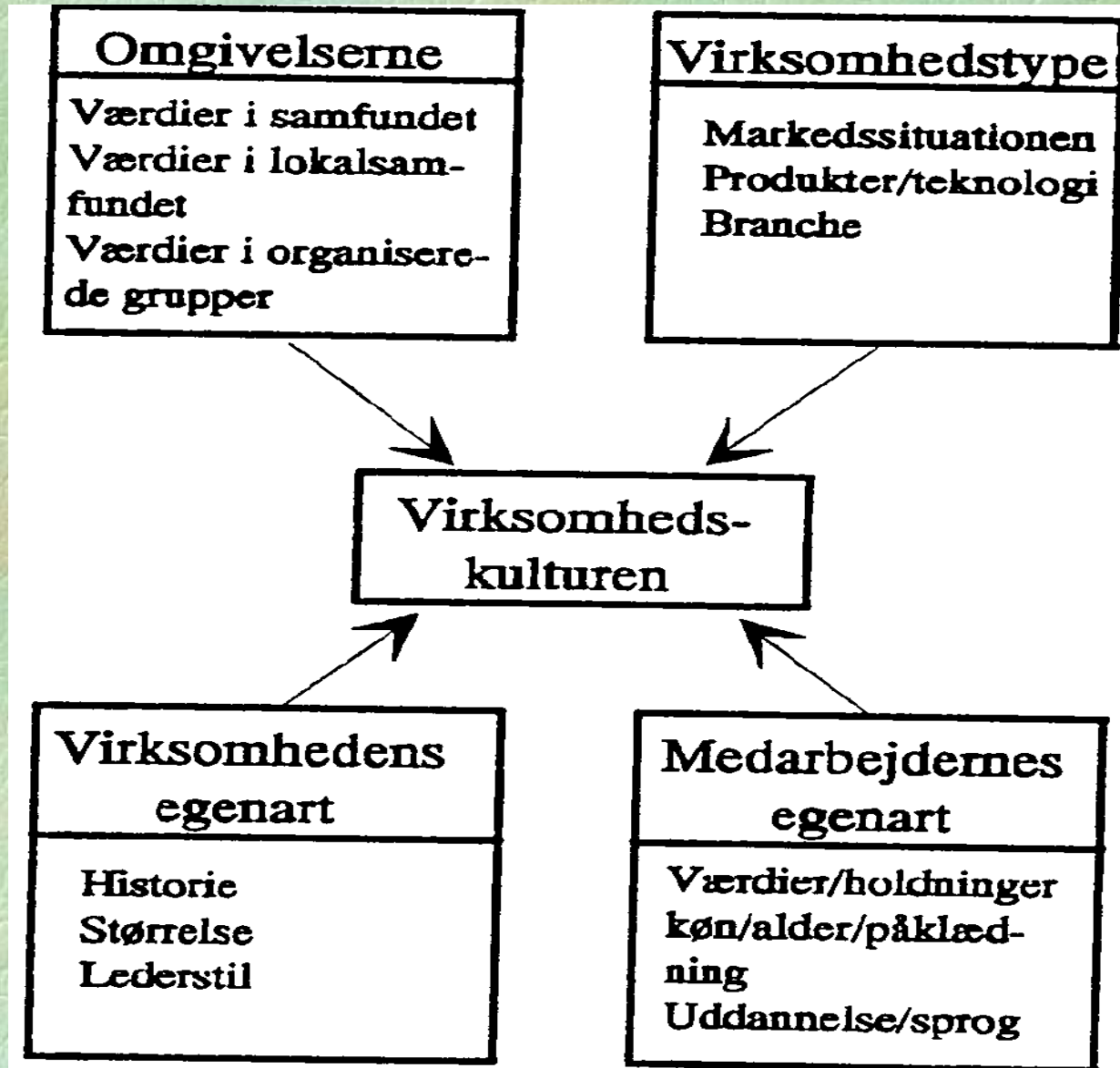
Organisationskultur

En virksomheds kultur er summen af de

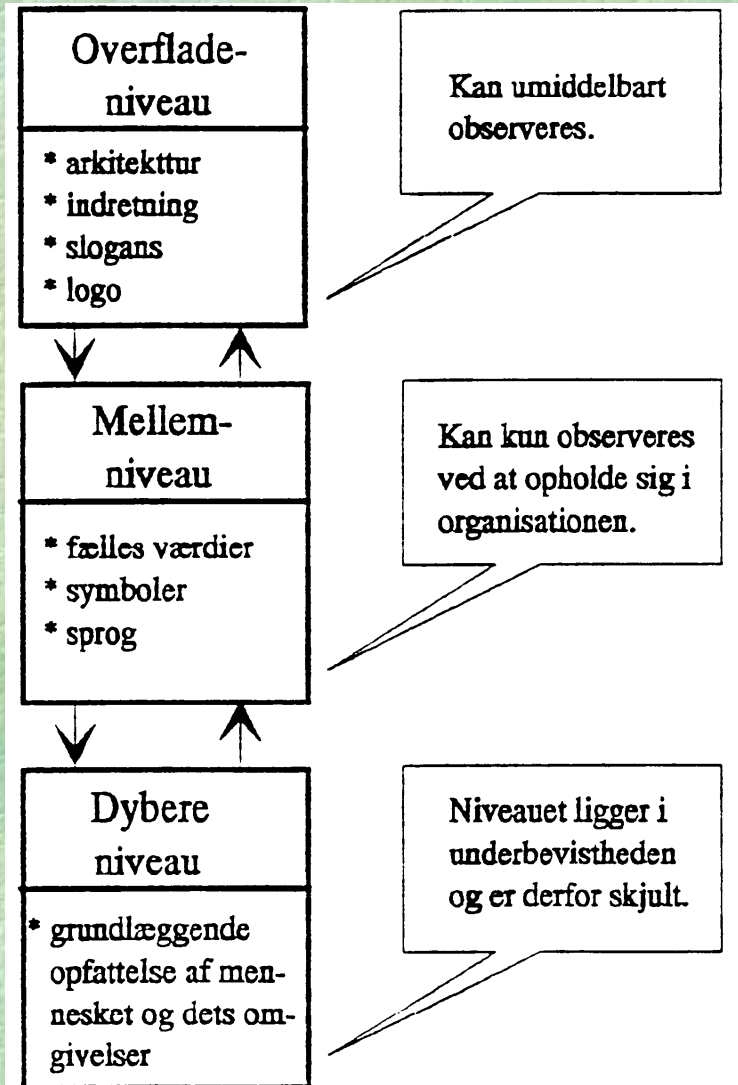
- normer,
- værdier,
- holdninger,
- spilleregler (skrevne og uskrevne),
- historier,
- ritualer og myter,

som giver virksomheden dens særpræg og identitet, og som adskiller den fra alle andre virksomheder.

Hovedfaktorer der påvirker kulturen



Kulturniveauer



Teoretiske perspektiver i kulturdebatten

Perspektiv	Organisationsforståelse	Organisationskultur
1. Rationalisme	Organisationen er et middel til effektiv målopfyldelse	Kultur er et redskab til opnåelse af givne mål
2. Funktionalisme	Organisationen er et kollektiv, der søger overlevelse gennem varetagelse af nødvendige funktioner	Kultur er et mønster af fælles værdier og basale antagelser, der varetager funktioner vedr. ekstern tilpasning og intern integration
3. Symbolisme	Organisationen er et menneskeligt system, der udtrykker komplekse mønstre af symbolske handlinger	Kultur er et mønster af socialt skabte symboler og meningsdannelse

Det rationelle synspunkt

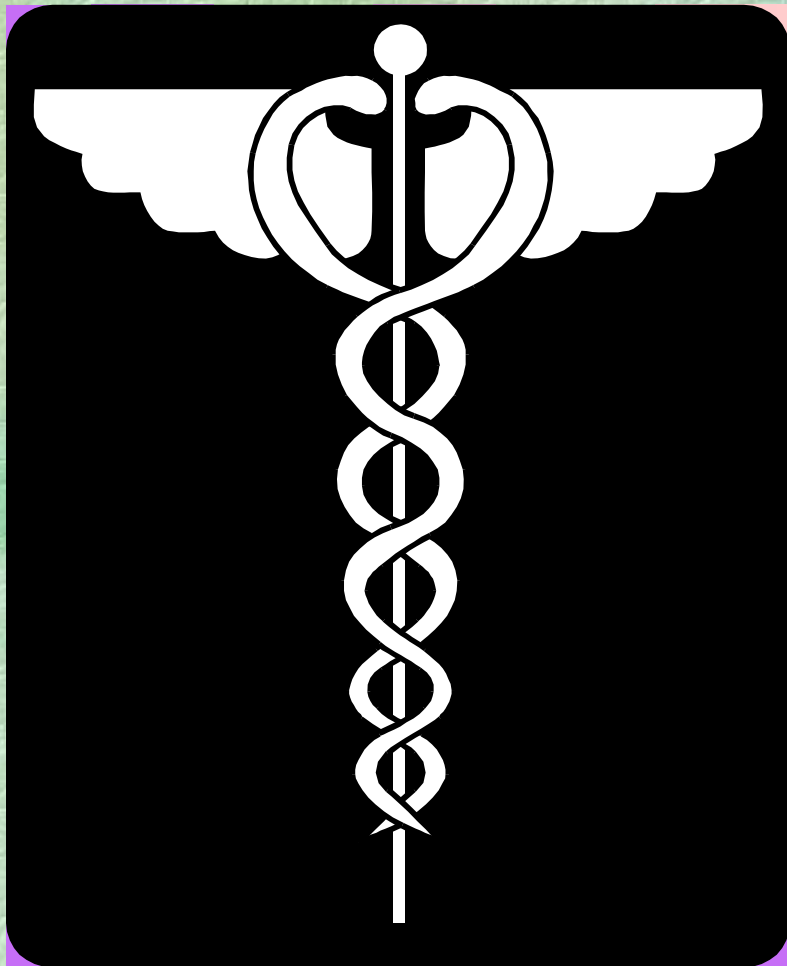
✿ Maskin metaforen

Funktionalistisk synspunkt

- ❖ organismemetaforen
- ❖ organismer foretager livsnødvendige funktioner
 - overleve i og tilpasse sig det eksterne miljø
 - integrere sine interne processer for at sikre evnen til fortsat at overleve og tilpasse sig.

Symbolisk synspunkt

inspireret af humanistiske videnskaber, men også stærke rødder i sociologien



• Ritualer

• Myter

• Historier

• Verdensbilleder

• Etos

- fundamentale karaktertræk i en kultur
- etisk (optræden) holdning
- moralsk (regler for handling og adfærd) grundindstilling

NORMER

Gruppens krav eller forventninger med hensyn til medlemmernes adfærd i gruppen:

Typer af normer

- Formelle normer
 - Love og regler
- Uformelle normer
 - moral, gruppesammenhold

Opgave i normer

Hvilke normer har der hersket på dine tidligere uddannelsessteder: Giv gerne mange forskellige eksempler!

Hvilke normer vil du gerne arbejde under?

Hvilke normer vil du gerne have skal gælde for holdet her under uddannelsen?

Hvilke midler har du til at påvirke normerne her?

Normer

Hvilke normer er der i denne gruppe, hvilke normer kommer jeg med, og hvilke mener jeg, jeg vil gøre noget for, at der skal være her?

Hvad betyder det, jeg gør for normdannelsen her på kurset? Hvad betyder det jeg gør for, hvordan lærerne, ja, selve kurset fungerer?

Hvilke normer er der på min arbejdsplads, hvilken indflydelse har jeg på dem?

ROLLE-begrebet

En rolle udgør summen af de normer og rolleforventninger, der er knyttet til et gruppemedlem.

Typer af roller

- Formelle roller
 - stillinger fx beskrevet i stillingsbeskrivelser
- Uformelle roller
 - fx at påtage sig blomstervanding på kontoret

Roller

Roller her på kurset:

- elevroller,
- lærerroller,
- administrative roller

Rollekonflikter

Roller hjemme på arbejdspladsen

Hvilke roller giver organisationkulturen plads til?

Hvilke roller er der ikke plads til?

Kender du roller fra andre arbejdspladser, som kunne være relevante for din arbejdsplads?

Opgave i autoritetsforståelse

Hvordan afgør du, om noget, du gerne vil, eller noget du har gjort, er i orden?

Hvad er en autoritet for dig?

Hvilke autoriteter spiller en rolle i dit liv?

Hvad bruger du dem til? Hvilke konsekvenser har det for dig?

Retningslinier for konsensus

- Fremlæg synspunkter klart og realistisk.
- Lyt aktivt og interesseret - stil spørgsmål.
- Hold fast på din mening - bliv i konflikten.
- Afdæk meningsforskelle, involver alle.
- Søg alternativer.

En gruppes udvikling

En gruppe gennemgår en udvikling fra start til den bliver opløst. Der er forskellige typiske tilstande og gruppen kan godt gå frem og tilbage mellem de forskellige tilstande.

Hvor er min hjemlige arbejdsgruppe i gruppeudviklingen ?

BEHOV

Behov fungerer som drivkræfter til vore handlinger.
Vi har forskellige typer af behov, der kan ses som et hierarki:

- selvrealisering
- egobehov (egen og andres anerkendelse)
- social behov (behov for fællesskab)
- sikkerhed og tryghed
- fysiologiske behov

Opgave om at dække dine behov:

Hjælp hinanden med at skrive ned, hvilke behov dette kursus kan opfylde for jer.

Tag stilling til, hvordan du vil opfylde dine behov på kurset inden for hvert område. Hvor har du nemt ved det, og hvor finder du det vanskeligt? Tænk eventuelt på konkrete situationer.

Hvad forhindrer dig i at få dækket/dække dine behov -
Måske :*Hvad har du brug for at lære?*

Har de andre kursister “ brug for at lære noget ” ?

Opgaver om hvordan du forsvarer dig, og hvor du er sårbar

Find eksempler på konflikter, som du er eller har været involveret i. Brug dem som udgangspunkt for at komme tættere på dine egne reaktionsmønstre:

Hvordan reagerer du fx, når du deltager i en konflikt, og du ikke får din vilje?

Hvordan reagerer du, når der sker noget på din arbejdsplads, som du ikke er enig i? Hvordan reagerer du på kritik?

Hvilke typer handlinger og udsagn fra andre bliver du såret over? Så - hvor er du sårbar?

Møderitualer

Se efter måder møderne altid afholdes på.

- Dagsorden
- Mødeleder
- Servering
- Hvem siger noget ?
- Hvad må der ikke siges ?
- Hvem taler hvorlænge ?

Ledelsesritualer Hilseritualer Annerkendelsesritualer

Dominerende metafoer

(billeder/overført)

- Et ordnet univers
- Paradokser

Interventionsmuligheder

planlagt kulturforandring

Organisationsniveau:

**organisationsudviklingsaktiviteter
strategiske planlægningsaktiviteter
teknologiske ændringer
organisationsændringer
ledelsesudviklingsaktiviteter
konfrontationsmøder
MBO**

Gruppeniveau:

**samarbejdsstræning
intergruppeaktiviteter
spejlteknikker
rolleanalyse
konfliktløsning
holdningsmålinger med feed-back
uddannelsesaktiviteter**

Individniveau:

**rolleanalyse
uddannelse
personlig planlægning
karriereplanlægning
udviklingssamtaler
personlig rådgivning**

Tre typer af ændringsstrategier

Rationelle strategier

Ekspertene undersøger og løser problemerne:

- 1. analyse**
- 2. udvikling af løsningsforslag**
- 3. valg**
- 4. indførelse**

Menneskesyn: mennesker er primært rationelle

Tvangs- og magtstrategier

De indflydelsesrige grupper bliver enige om, hvad der skal ske.

- 1. analyse**
- 2. udvikling af forslag**
- 3. forhandling**
- 4. indførelse**

Menneskesyn: mennesker er 'politiske dyr', der søger magt og bruger den til at skaffe sig fordele

Holdningsstrategier

Påvirkning af tænkemåde, indstillinger, holdninger, roller og relationer.

Jo mere den ønskede fremtid appellerer til selvstændighed og initiativer hos medarbejderne, jo mindre anvendelige er rene rationelle eller tvangs- og magtstrategier.

Modstand mod forandring

Økonomiske årsager

- frygt for arbejdsløshed
- frygt for degradering og deraf følgende lønnedgang

Personlige årsager

- ændringen indebærer kritik af den hidtil anvendte arbejdsform
- frygt for at miste sin ekspertise
- forventning om øget specialisering og deraf flg. ensformighed i arbejdet
- ulyst til/frygt for at lære påny
- frygt for hårdere arbejde
- manglende forståelse af det nye
- uenighed i de vurderinger, der ligger til grund for det nye

Samarbejds-mæssige årsager

- ulyst til nye samarbejdspartnere
- ulyst til at skilles fra kolleger

- uvilje mod indblanding udefra eller modvilje mod den, der forestår ændringen
- manglende indflydelse

- opfattelse af ændringen som mere fordelagtig for organisationen end for sig selv og kolleger

Interventioner I

Fysiske forandringer i:

- lokalernes anvendelse, størrelse, fordeling, indretning
- ny designprofil: farver og former, kunst og udsmykning som signaler om en ny kultur. Skabelse af (nyt) logo.
- påklædning: uniformering eller påklædning som signal om ny kreativitet

Forandringer i sproglige udtryk, fx:

- nye slogans
- valg af navne til opgaver, steder, personer med en ny og anderledes betydning

Teknologiske forandringer i fx:

- opgaveprocedurer og interne beslutningssystemer
- belønningsstruktur: rekruttering, forfremmelse, tilbagetrækning
- organisationsstruktur: arbejdsdeling, grad af decentralisering, kriterier for opdeling af organisationen, integrationsmekanismer

Forandringer i traditioner, fx:

- synliggørelse og afskaffelse af gamle traditioner om arbejds- og opgavefordeling
- nye traditioner for jobbytte og chefrokering

Forandringer i historier og legender:

- historier om nye helte, kuglelyne og sidespor blandt organisationsmedlemmerne
- historier om lederens reaktioner i kriser og kritiske hændelser
- historier om, hvor lederen har sin opmærksomhed

Interventioner II

1. *Optøningsaktiviteter:*

- Ekstern feedback
- Intergruppe-aktiviteter
- Spejløvelser.

2. *Interventioner på artefakt-niveau:*

- Fysiske ændringer
- Teknologiske ændringer
- Konfrontation med officielle samarbejdshistorier

3. *Interventioner på værdiniveau:*

- 3 måneders samarbejdskampagne:
 - Samarbejdsvision og spilleregler
 - Interne konkurrencer
 - Internt blad
 - Synliggørelse af topledelsens krav om samarbejde
- 1-årigt netværk med blandede chefer og medarbejdere: Provokere, evaluere igangsætte forsøg ved politiske nøgleopgaver
- Forsøg med lederudvikling med henblik på at etablere integreret ledelse på toplederniveau i lighed med administrationsdepartementets forslag om koncernledelse. Opstart med strategiseminar

4. *Skabelse af forudsætninger for ændring af grundlæggende antagelser:*

- Samarbejdstræning/øvelse
- Uddannelse i projektledelse
- Jobskifte imellem chefer
- Feedback fra omgivelser
- Eksterne intergruppe aktiviteter

Mulige spørgsmål ved test:

Den rigtige organisationskultur kan være med til at styre en organisation i den ønskede retning. Nævn ændringstiltag der kan anvendes til at styre med, giv eksempler.

Hvorfor er begrebet organisationskultur væsentligt i forbindelse med modernisering af den offentlige sektor ?

Giv eksempler på nogle problemer, der evt. kunne opstå i forbindelse med en ændret styring i den offentlige sektor.