

# Organisationskultur og ledelse

Edgar H. Schein

Fag: Organisation

## Indholdsfortegnelse:

### Hvad kulturen er og gør

Kapitel 1: Definition af organisationskultur

Kapitel 2: Afdækning af kulturelle niveauer

Kapitel 3: En analyse af to organisationers kulturer

### Kulturens dimensioner

Kapitel 4: Overlevelse i og tilpasning til eksterne omgivelser

Kapitel 5: Ledelse af intern integration

Kapitel 6: Antagelser om virkelighed, sandhed, tid og rum

Kapitel 7: Antagelser om menneskelig natur, handling og relationer

### Hvordan man undersøger og tolker kultur

Kapitel 8: Tolkning af kultur for medlemmer af denne

Kapitel 9: Afrapportering om kultur til udenforstående

Kapitel 10: Ethiske problemer i forbindelse med undersøgelse af kultur

### Ledelsesrollens betydning ved opbygning af kultur

Kapitel 11: Hvordan ledere skaber organisationskultur

Kapitel 12: Hvordan grundlæggere og ledere indlejrer og overfører kultur

Kapitel 13: Organisatorisk midalder

Kapitel 14: Ledelse og informationsteknologi

### Udviklingen af kultur og ledelse

Kapitel 15: Dynamikken i kulturændring og ledelse i unge organisationer

Kapitel 16: Lederens rolle i midaldrende, ældre og hensygnende organisationer

Kapitel 17: Ansigt til ansigt med kompleksiteten i kulturforandringer

### Læringskulturer og læringsorienterede ledere

Kapitel 18: Læringskulturen: Styring af modsætningerne mellem stabilitet, læring og forandring

Kapitel 19: Den læringsorienterede leder som kulturleder

Hvert kapitel har et resume der med fordel kan læses m.h.p. overblik over konklusioner.

## **Kapitel 1: Hvad kultur er og gør**

Skabelse og ledelse af kultur er entydigt forbundet med ledelsesbegrebet. Evnen til at erkende begrænsningerne i ens egen kultur og at udvikle tilpasset kultur er kernen i og den største udfordring til ledelse. (10) Schein ser derved organisationer i et udviklingsperspektiv.

At udvikle "kvalitetskultur" - at anse nogle kulturer for mere rigtige end andre (12)

Organisationskultur skabes delvist af ledere, og en af de vigtigste ledelsesopgaver er at skabe, lede og undertiden nedbryde kultur. (13). Det eneste virkelig vigtige en leder gør, er at skabe og lede kultur og at lederens enestående talent er deres evne til at arbejde med og forstå kultur. Ønsker man at skelne lederskab fra management kan man påstå at ledere skaber og forandre kulturer imens managers lever i dem. (14)

Kultur er resultatet af en udviklet gruppelæringsproces som kun delvist er påvirket af lederadfærd. Men hvis gruppens overlevelse er truet, fordi dele af dens kultur er blevet dårligt tilpasset, er det i sidste instans ledelsesfunktionens opgave at erkende det og gøre noget ved situationen. (14)

Hovedkategorier (17/18) af fremtrædende fænomener i en kultur er :

- Observerede adfærdsmæssige fællestræk ved menneskeligt samspil (Sprog, skikke traditioner)
- Gruppenormer (fx en rimelig løn)
- Skueværdier (De udtrykte offentligt bekendtgjorte principper og værdier)
- Spilleregler ("fiduserne", "måden vi gør ting på her")
- Klima (Den stemning der skabes vha. fysisk indretning og måden man omgås hinanden på.)
- Indlejrede færdigheder
- Vanemæssigt betingede tanker, modeller, paradigmer
- Fælles meninger
- Grundmetaforer eller integrerede symboler

Kulturdannelse er altid pr. definition en stræben mod strukturering og integration. (19)

Def. af kultur (20) :

Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig mens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer.

Definitionen introducerer en række problemer (21/22):

- Socialiseringsproblemet. Hvad vi betragter som kultur er primært det som overleveres til nye gruppemedlemmer. Det vil ofte være når nye medlemmer får en permanent status at de får lov til at komme ind i de inderste cirkler. Man må derfor finde både nye og gamle medlemmer af gruppen for at finde de dybere fælles antagelser.
- Adfærdsproblemet. Definitionen inkluderer ikke åbenlyse adfærdsmønstre, skønt det kan afspejle kulturelle antagelser.
- Kan en stor organisation beskrives som en kultur? Den givne definition angiver Ikke størrelsen på den sociale enhed. Der vil i en større enhed være flere subkulturer, som kan være i modstrid med hinanden. Trods det vil de fælles antagelser vise sig ved krise

eller en fælles fjende er opdaget. Derfor er svaret ja.

Hvis ledere ikke bliver bevidste om de kulturer de er indlejrede i, så vil disse kulturer lede dem. Kulturforståelse er ønskværdig for os alle, men den er af afgørende betydning for ledere, hvis de skal kunne lede. (23)

## **Kapitel 2: Afdækning af kulturniveauer**

Kultur kan analyseres på forskellige niveauer, hvor udtrykket niveau refererer til i hvilken grad kulturfænomenet er synligt for observatøren. (24)

Artefakter er synlige organisatoriske strukturer og processer, herunder arkitektur, sprog, tiltaleformer, påklædning, ritualer, historier, teknologi, synlige traditioner. (25)

Skueværdier (synlige værdier) er de synlige begrundede strategier, mål og filosofier, der afspejler en persons opfattelse af hvorledes forholdene burde være. Når en gruppe dannes eller stiles overfor et problem, vil det første løsningsforslag afspejle enkeltpersoners antagelser om rigtigt og forkert. Hvis enkeltpersonens antagelser er/bliver fremherskende vil denne senere blive identificeret som leder. (26)

Værdier kræver en kognitiv transformationsproces. Social validering svarer til at bestemte værdier kun bekræftes af en gruppes fælles sociale erfaring. Gradvist vil værdierne blive transformeret til indiskutable antagelser. (27)

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)

Grundlæggende antagelser er de ubevidste "tages for givet" antagelser. Den ultimative kilde til værdier og handling. Når en løsning på et problem virker gentagne gange bliver den efterhånden taget for givet (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)

Ledelse er den oprindelige kilde til de opfattelser og værdier som sætter en gruppe i bevægelse, når dem beskæftiger sig med sine interne og eksterne problemer. Hvis en leders forslag fungerer og fortsætter med at fungere, så bliver det, der engang kun var lederens antagelse gradvist en fælles antagelse. (33/34)

## **Kapitel 3: En analyse af to organisationers kultur**

Ved analyse af kulturer kan man ikke tolke betydningen af de overfladiske fænomener med mindre man forstår hvad der foregår på de dybereliggende niveauer. Man kan komme til at misforstå dem pga. sandsynlighed for at man projicerer sine egne kulturmæssige fordomme over på de observerede fænomener. (35)

I dette kapitel illustreres en flerniveaueanalyse, hvor nøgleelementer i kulturen identificeres. Det er ikke muligt at beskrive en kultur fuldstændigt. (35)

De fleste konsulentopgaver giver mulighed for at kombinere de bedste elementer fra kliniske og etnografiske deltagerobservationsmodeller. (36)

Den kliniske model kan på en lidet iøjenfaldende måde indsamle information. Skal udvalgte personer involveres må det ske på deres betingelser. Den kliniske model bygger på en fundamental antagelse om at man opnår den bedste forståelse af et system ved at forsøge at ændre det. (37)

Den etnografiske model ønsker at efterlade systemet så intakt som muligt samt at hvis man bruger tilstrækkelig tid til at observere, kan kulturen tydes. (37)

Virksomheden Action analyseres på artefaktniveau og værdiniveau m.h.p. at opstille de grundlæggende antagelser.

De fire opstillede nøgleantagelse kan opfattes som actions-paradigmet. Kun ved at se på kombinationen af grundlæggende antagelser kan man forklare den adfærd man ser i dagligdagen. (44)

Tilsvarende analyse gennemføres med virksomheden Multi, hvor der opstilles syv nøgleantagelser. disse fremgår af side 51.

#### **Kapitel 4: Overlevelse i og tilpasning til eksterne omgivelser**

En formaliseret definition på organisationskultur fortæller ikke hvad kulturantagelser er og hvorfor de dannes – og hvad der er vigtigere – hvorfor de overlever.

Den mest relevante model til forståelse af det er udviklet indenfor sociologi og gruppedynamik og er baseret på fundamental skelnen mellem en gruppes problemer ved (1) overlevelse i og tilpasning til eksterne omgivelser (2) integration af sine interne processer for at sikre evnen til fortsat overlevelse og tilpasning. (55)

Kulturdannelsesprocessen er identisk med gruppedannelses processen. Uden en gruppe vil der ikke være nogen kultur. Uden fælles antagelser kan man kun tale om en samling af mennesker – ikke en gruppe. (55)

Vi har behov for at forstå hvordan organisationens ledere eller initiativtagere kan opleve at deres individuelle intentioner stadfæstes i et sæt definitioner, der videregives til nye medlemmer som den rette måde at tænke på. (56) De væsentlige elementer er :

- Mission og strategi ( Opnåelse af en fælles forståelse af kernemission)
- Mål ( Udvikling af enighed om de mål der er afledt af kernemissionen)
- Midler ( Udvikling af enighed om de midler der skal til at nå målene.  
Herunder organisationsstruktur, arbejdsdeling, belønnings- og autoritetssystemer)
- Målsystem ( Udvikling af enighed om de kriterier, der skal anvendes til at måle, hvor godt gruppen opfylder sine mål, såsom informations- og styresystemer)
- Korrektion ( Udvikling af enighed om hvilke velegnede afhjælpnings- eller reparationsstrategier, der skal anvendes hvis målene ikke nås.

Et af de mest centrale elementer i enhver kultur er de antagelser som organisationens medlemmer deler m.h.t. deres identitet og grundlæggende mission. Disse antagelser er ikke nødvendigvis bevidste, men man kan få dem til overfladen ved at undersøge organisationens strategiske beslutninger (59)

En metode til at klarlægge hvad vi mener med strategi, er faktisk at erkende at strategi omfatter udviklingen af den grundlæggende mission, mens funktionelle mål afspejler de korttids taktiske overlevelselsesproblemer, som organisation identificerer.(60)

Sammenfattende kan mål defineres på forskellige abstraktionsniveauer og indenfor forskellige tidshorisonter. Er det vort mål at være lønsom ved afslutningen af næste kvartal, at gennemføre ti salg pr. måned eller ringe til tolv potentielle kunder i morgen? Først når der er enighed om sådanne elementer kan vi begynde at tænke på organisationens mål som potentielle kulturelementer. (61)

Gruppen kan ikke nå sine mål og opfylde sin mission med mindre der er fuld enighed om de midler der skal bringes i anvendelse for at nå målet.(61)

At ændre en organisations strukturer og arbejdsgange er vanskeligt fordi det ikke alene involverer overvejelser vedrørende produktivitet og effektivitet i forhold til de eksterne opgaver, men også indebærer en omfordeling af intern "ejendom". Tilsvarende kan det blive vanskeligt at ændre systemer for belønning og tildeling af status i organisationens interne arbejdsgange, fordi sådanne ændringer påvirker hvordan arbejdet udføres og hvor godt målene nås. (64)

Enighed om de midler, der skal anvendes, skaber regelmæssige adfærdsmønstre og former mange af de skueværdier, der efterhånden bliver identificeret som kulturens synlige udtryk. (64)

Når gruppen fungerer må der etableres enighed om hvordan den skal bedømme sin egen præstation for at vide, hvad den skal gøre for at afhjælpe de problemer der opstår når tingene ikke går som forventet. (64)

Der kan opstå diskussioner om hvorvidt økonomiske kriterier bør tilsidesætte kriterier som kundetilfredshed, markedsandel eller medarbejdernes trivsel. (65)

Hvordan en organisation beslutter sig til at måle sine egne aktiviteter og resultater – de kriterier som anvendes og det informationssystem som udvikles til målingerne – bliver centrale elementer i den kultur. (67)

De afhjælpnings- eller korrektionsstrategier som en organisation anvender som reaktion på den information, den indsamler om sin effektivitet, udgør et vigtigt sæde for dannelse af kulturantagelser. (70)

Den vigtigste konklusion der kan udledes er at kultur er et flerdimensioneret, rigt facetteret fænomen, der ikke lader sig indskrænke til få dimensioner. Kultur opfylder ikke kun funktionen med at tilføre stabilitet, konsekvens, og forudsigelighed til nuet, men er resultatet af funktionsmæssigt virkningsfulde beslutninger i gruppens fortid. (71)

De eksterne problemer, som er beskrevet i dette kapitel, er normalt lederens primære anliggende, fordi det er lederen der skaber gruppen og ønsker at få succes. (71)

En succesfuld ledelse af de i dette kapitel omtalte funktioner er normalt det en leder bedømmes på. Hvis de ikke kan skabe en gruppe, som har succes, opleves de som havende fejlet som ledere.(71)

## **Kapitel 5: Ledelse af intern integration**

Hvis en gruppe skal gennemføre arbejdsopgaver, som sætter den i stand til at tilpasse sig sit eksterne miljø er den nødt til at kunne udvikle og vedligeholde et sæt af interne relationer mellem dens medlemmer. Det kan sammenfattes således: (72)

- Udformning af fælles sprog og begrebesteorier,  
Hvis medlemmerne ikke kan kommunikere med og forstå hinanden er en gruppe pr. definition en umulighed.
- Definition af gruppegrænser og kriterier for optagelse og udstødning,  
Gruppen må kunne definere sig selv. Hvem er inde og hvem er ude. Ud fra hvilke
- Fordeling af magt og status,  
Enhver gruppe må udarbejde sin hakkeorden, dvs. dens kriterier for hvordan medlemmer opnår, vedligeholder og mister magt. Enighed på dette område er afgørende for at hjælpe medlemmer til at styre følelser af aggression.
- Udvikling af normer for intimitet, venskab og kærlighed,  
I f.m. ledelse af organisationens opgaver må hver gruppe udarbejde spilleregler for forholdet mellem ligestillede, forholdet mellem kønnene samt for, hvordan åbenhed og i intimitet skal håndteres. Enighed på dette område er afgørende for at hjælpe medlemmer med at styre følelser vedr. hengivenhed og kærlighed.
- Definition af og tildeling af belønning og straf,  
Enhver gruppe må vide hvad der hos den opfattes som heltemodigt og dadelværdig adfærd, og endvidere opnå enighed om hvad der forstås ved belønning og straf.
- Forklaring af det uforklarlige (ideologi og religion)  
Hver gruppe står ligesom ethvert samfund overfor uforklarlige begivenheder, som skal tillægges mening, for at medlemmerne kan reagere på dem og undgå den utryghed, der er forbundet med det uforklarlige og ukontrollerbare.

En gruppes kerneantagelser kan afdækkes ved at spørge de nuværende medlemmer, hvad det er de ser efter hos nye medlemmer og omhyggeligt undersøge de nuværende medlemmers hidtidige løbebane for at afdække årsagen til at de er optaget i gruppen.(77)

Organisationer er kendetegnet ved tre typer af menneskelig bevægelse: (1) En tværgående bevægelse fra en opgave til en anden, (2) en vertikal bevægelse fra et niveau til et andet, (3) en indslusningsproces fra at være outsider til at være insider. (79)

Fastlæggelse af kriterierne for hvem der er inde, og hvem der ikke er inde i en organisation eller nogen af dens underenheder er en af de bedste indgange til analyse af en kultur.(80)

Gruppedannelsesprocessen vil involvere en kompleks, gensidig afprøvning af hvem der vil give hvor meget indflydelse til hvem og hvem der vil forsøge at få hvor meget indflydelse fra hvem. Gruppens grundlæggere vil prøve at øve indflydelse ved at anvendes deres egne kriterier og give magt til de medlemmer, de foretrækker. (80)

Problemerne om forhold mellem ligestillede og intimitet drejer sig i sidste instans om nødvendigheden af at kunne håndtere varme, kærlige og seksuelle følelser. Kulturer udvikler tydelige kønsroller, slægtskabssystemer og regler for venskab og seksualitet som tjener til at stabilisere bestående forhold, mens de samtidig sikre formeringsmekanismerne. (83)

Når man studerer en organisations kultur er man nødt til at studere belønnings og strafsysteemet, fordi det temmelig hurtigt afslører nogen af organisationens betydningsfulde retningslinier og underliggende antagelser. (89)

Hos Action var der nogle medarbejdere og ledere, der havde en særlig evne til at få virksomheden ud af vanskeligheder. Ligeledes er der processer der på en næsten overtroisk

måde betragtes som måden at komme ud af vanskeligheder på. En af disse er at sammensætte en specialgruppe af de "heroiske personer" og give gruppen fuld frihed til at arbejde med opgaven. Undertiden kaldes konsulenter ind ud fra den samme blinde tro på at der vil ske noget konstruktivt. (90)

Ledelse kommer ind som kilden til ideer eller som de oprindelige adfærdsmodeller, der testes mod de interne og eksterne omgivelser. Normer, regler, sprog, belønningssystemer osv. dukker ikke ud af den blå luft. I enhver gruppesituation er nogle medlemmer mere aktive end andre og enten mundtligt eller ved eksemplets magt komme med forslag til hvordan tingene burde være. (93/94)

## **Kapitel 6: Antagelser om virkelighed, sandhed, tid og rum**

De dybereliggende dimensioner, som de fælles grundlæggende antagelser dannes omkring (96):

### - Virkelighed og sandhed

De fælles antagelser som definere hvad der er virkeligt eller ikke, hvad der er en kendsgerning på det fysiske og sociale felt, hvordan sandhed i sidste ende defineres og om sandhed afdækkes eller opdages.

### - Tidsbegrebet

De fælles antagelser, som definerer gruppens grundlæggende tidsbegreb, hvordan tid defineres og måles, hvor mange slags tid der findes og betydning af tid i kulturen.

### - Rumbegrebet

De fælles antagelser om rum og dets fordeling, hvordan rum tildeles og ejes, den symbolske betydning af rum omkring personen, den rolle som rum spiller i f.m. at definere aspekter ved relationer såsom graden af intimitet og definitioner af privatliv.

### - Den menneskelige natur

De fælles antagelser, som definerer hvad det vil sige at være menneskelig, og hvilke menneskelige egenskaber der antages at være medfødt eller grundlæggende. Er menneskelig natur god neutral eller ond. Er mennesket udviklingsdygtigt eller ikke.

### - Menneskelige handlinger

De fælles antagelser, som definerer hvad der er rigtigt at gøre i sammenhæng med deres omgivelser, på grundlag af ovenstående antagelser om virkelighed og den menneskelige natur. Hvad er det hensigtsmæssige niveau for aktivitet eller passivitet ud fra ens basale livsorientering. Hvad er organisationens forhold til sine omgivelser på organisationsniveau. Hvad er arbejde og hvad er leg.

### - Menneskelige relationer

De fælles antagelser, som definerer hvad der dybest set er den rette måde for mennesker at omgås på for at fordele magt og kærlighed. Er livet samarbejdspræget eller konkurrencepræget, individualistisk, gruppesamarbejdspræget eller fællesskabspræget. Hvad er den hensigtsmæssige psykologiske kontrakt mellem arbejdsgiver og medarbejder,. Er autoritet i sidste ende baseret på traditionel lineær autoritet, moralsk enighed, lov eller karisma. Hvilke er de grundlæggende antagelser om hvordan konflikter burde løses, og hvordan beslutninger burde tages.

Ekstern fysisk virkelighed referer til de ting der jf. vestlig tradition kan fastlægges ved "videnskabelige" forsøg. (98)

I kulturens kerne er fysisk virkelighed indlysende. Ved grænserne bliver det i høj grad et spørgsmål om social virkelighed. Social virkelighed er de forhold som en gruppe mener der skal være enighed om, og som ikke kan afprøves eksternt (99)

Individuel virkelighed refererer til hvad en given person har lært af sin erfaring, og som derfor har karakter af absolut sandhed for denne person. (100)

Det der defineres som fysisk, social og individuel virkelighed er i sig selv et produkt af social læring og derfor pr. definition en del af en given kultur. (100)

Når vi refererer til "sprog" overser vi ofte sammenhængens rolle. Et sprog er indlejret i nonverbale stikord, stemmeleje, kropssprog og andre signaler bestemmer den sande betydning af hvad der siges. (101)

En nyttig metode til sammenligning af grupperes holdning til virkelighedsafprøvning er en tillempning af moralisme-pragmatisme skalaen. Der kan her peges på følgende områder til afgrænsning af sandhed: (102)

- Rene dogmer baseret på tradition og/eller religion.
- Åbenbarede dogmer, dvs. visdom baseret på tilliden til vide mænds autoritet, formelle ledere, profeter eller konger.
- Sandhed udledt via en "rationel juridisk" proces
- Sandhed som det der overlever konflikt og diskussion
- Sandhed som det, der fungerer, dvs det rent pragmatiske kriterium
- Sandhed som den opstilles ud fra den videnskabelige metode, som så igen bliver en slags dogme.

En af de vigtigste kulturdimensioner er den måde, hvorpå virkelighed, sandhed og information er defineret. Prøven på hvad der er rigtigt kan være forskellig afhængigt af niveauet. Udvikling af antagelser om information, som afgør, hvornår man mener, at der er nok til at træffe en beslutning. Hvad er en kendsgerning, hvad er information og hvad er sandhed. Hvert af spørgsmålene hænger ikke alene sammen med fælles viden om formelt sprog men også sammenhængen. (105)

Opfattelsen og oplevelsen af tid et af de mest centrale aspekter ved en gruppes funktion. Når folk afviger i deres oplevelse af tid opstår der normalt voldsomme kommunikations- og samkvemsproblemer. (105)

I en moderne organisation/samfund påtvinger tiden os en struktur med arbejdsdage, kalender, karrierer og livsforløb, som vi tillærer os som en del af vores kultur. (106)

På organisationsniveau kan man skelne mellem virksomheder, der er orienteret mod (1) fortiden, hvordan ting plejede at være (2) nutiden, få de øjeblikkelige opgaver fra hånden (3) den nære fremtid, kvartalsresultater (4) den fjerne fremtid forskning og udvikling. (106)

Monokron tidsregning styrer menneskelig adfærd og er derfor velegnet i situationer, som kræver tæt koordinerede handlinger (lad os synkronisere urene)  
Polykrone tidsantagelser er mere effektive når det drejer sig om at opbygge relationer og at løse komplekse problemer hvor informationerne er spredt. (108)

Ledere med forretningsmæssig/økonomisk baggrund ser tiden retlinet og monokron med mål og milepæle. I modsætning hertil fungerer bl.a. biologer ud fra "udviklingstid". "Ting ta'r den tid ting ta'r". (109)

Der må være enighed om tidshorisont i forhold til givne arbejdsopgaver. Bliver ting målt årligt, kvartalsvis, månedligt, dagligt time- eller minutvis. Hvad antages for at være nøjagtigt indenfor tidsområdet. hvor lang tid efter et aftalt tidspunkt kan man møde op og stadig anses for at være præcis. Hvor meget tid bør bruges på en opgave, og hvad er planlægningshorisont og tilmeldingsforløb. (109)



Ledelseskompetence kan bedømmes ud fra, om en given leder fungerer i h.t. de tidshorisonter, der er hensigtsmæssige på respektive niveau. (111)

Efterhånden som man bevæger sig op i jobhierarchy, som kræver langsigtet planlægning, kan man vurdere lederens potentiale i forhold til evnen til at magte længerevarende synspunkter. Når topledere opererer med for kort tidshorizont vil der være tendens til at overstyre. (112)

Konkluderende kan vi sige at der findes formodentlig ikke en mere betydningsfuld kategori af kulturanalyse end at undersøge, hvordan tid opfattes og bruges i en gruppe eller organisation. (113)

Betydningen og anvendelsen af rum hører til blandt de uigennemskuelige aspekter ved en organisations kultur, fordi antagelser om rum er tilbøjelige til at blive taget for givet og derfor fungerer uden for det bevidste område. (114)

Rum har både en fysisk og social betydning. Man må have fælles antagelser om fysiske genstandes placering i miljø. Samtidigt må man også vide, hvordan man skal placere sig i forhold til øvrige medlemmer i ens gruppe. (114)

Ens placering i forhold til andre symboliserer ens status, sociale afstand og tilhørsforhold. I U.S.A. er der stor enighed om følgende: (115)

- Intim afstand: Kontakt og berøring er nær og 15 – 45 cm langt væk
- Personlig afstand: 45 – 75 cm er tæt og 60 – 120 er langt væk
- Social afstand: 1-2 m. er tæt og 2-4 m. er langt væk
- Offentlig afstand: 4-6 m. er tæt og mere end 6 m. er langt væk

Følelse af afstand er biologisk rodfastet. En af de mest pålidelige måder at fremkalde aggression ved mennesker er trængsel. Vi bruger halvvejs mure, lydskærme, øjenkontakt, kropsholdning til at signalere respekt for andres privatliv. (116)

Organisationer udvikler forskellige normer for hvem der skal have hvor meget og hvilke typer rum. (116)

En af de mere u håndgribelige anvendelsesformer for rum er fakter, kropssprog, og andre fysiske udtryk til at formidle hvad der sker i en vis situation. (117)

Tid og rum dimension spiller sammen på en kompleks måde i den handling som grundlæggende antages at vise sig.

Monokrone tidsantagelser kræver en vis uforstyrrelighed. Dvs at skriveborde står med en vis afstand eller små aflukker med døre. Men da nøgleordet er effektivitet skal rum inddeles således der ikke spildes tid. Afstand mellem betydningsfulde afdelinger skal være kort. Faciliteter som kantine toiletter skal være placeret således der spares tid. Kaffemaskiner drikkevandsautomater spredt ud over arbejdspladsen. (118)

Polykron tid lægger op til at der sker flere ting samme sted på samme tid. Der vil således findes store lokaler. Der opnås uforstyrrelighed ved at hvide frem for at søge tilflugt bag lukkede døre. (119)

Når bygninger og kontorer er indrettet til bestemte arbejdsmønstre skal opmærksomheden henledes på, at IT og kommunikationsteknologi er i stigende grad i stand til at krympe tid og rum på måder, som ikke er blevet overvejet. (119)

Meget betydningsfuldt er det at ledere spiller ud med deres egne antagelser om tid og rum, hvordan de i praksis lærer deres underordnede og i sidste ende hele deres organisation at acceptere disse antagelser. (120)

Hvordan vi definere virkelighed, tid og rum, repræsenterer det dybestliggende antagelsesniveau og er derfor det niveau, som vi vil klynge os mest til for at undgå uvished og utryghed. (120)

### **Kapitel 7: Antagelser om menneskelig natur, handling og relationer**

I enhver kultur er der fælles antagelser om hvad det vil sige at være menneskelig, hvad der er vores grundlæggende instinkter og hvilken form for adfærd, der betragtes som umenneskelig og dermed danner grundlag for udstødelse af gruppen. (121)

I den vestlige tradition antages mennesket at være udviklingsdygtigt, hvis det gør de rigtige ting. Vi har set en udvikling i antagelserne om den menneskelige natur, fra en klassisk opfattelse af mennesker som økonomisk-rationelle via mennesker som sociale dyr til mennesker der løser problemer og realiserer sig selv ved at bruge sine evner. (122)

Ser gruppen sig i stand til at dominere og forandre sine omgivelser? Antager den at den må eksistere sammen med og i harmoni med sine omgivelser, eller antager den at den må underkaste sig sine omgivelser og må acceptere hvilken som helst niche. (128)

Et centralt element i enhver kultur er antagelserne om, hvordan de enkelte individer skal forholde sig til hinanden for at gøre gruppen sikker tryk og produktiv. Antagelser om de menneskelige relationer skal løse problemer i relation til (1) magt, indflydelse og hierarki, (2) intimitet, kærlighed og forhold mellem ligestillede. (128)

Antagelserne vil afspejle de mere grundlæggende antagelser om mennesker aggressivitet fx "man er nødt til at sørge for sig selv" eller man er nødt til at konkurrere med andre, men på en fair måde" (129)

På organisationsniveauet vil antagelser om de menneskelige relationer afspejle den overordnede kulturs antagelser, men de bliver udbygget og differentieret. (129)

De fleste typologier i relation til deltagelse/involvering fokuserer på hvor høj grad deltagelsen betragtes som passende. Det kan jf. Etzioni (1975) opdeles i :

- Tvangssystemer, Nyttssystemer, Systemer baseret på enighed om mål mellem ledere og medarbejdere.

I tvangssystemet antages medlemmerne at være fremmedgjorte og vil forlade det hvis muligt. Hvor nyttesystemet forudsættes at være baseret på rationelt-økonomisk tænkning i overensstemmelse med norm om rimelig indsats for en rimelig løn. I det normative enighedssystem antages medlemmerne at være moralsk engagerede og identificere sig med organisationen. (131)

Etzioni fokuserer på hvordan autoritet anvendes og skelner mellem : autokratisk, patriarkalsk, rådgivende/demokratisk, nærdemokratisk med spredning af magten, delegerende, abdicerende. (131)

Med henblik på at analysere menneskelige relationer kan man drage nytte af følgende mønstervariabeler: (132)

- Følelsesladet eller følelsesmæssigt neutralt  
Er relationerne som venskaber eller bliver følelser reduceret til forretningsmæssige

forhold.

- Diffust eller specifikt  
Går man i retning af at skelne mellem arbejde og private forhold, venskab og familie eller blandes tingene sammen på arbejdspladsen.
- Universelt eller individuelt  
Tages der individuelle hensyn eller skæres alle over en kam. Fx i relation til udførelse af en funktion.
- Orienteret efter herkomst eller præstation  
Er der lige muligheder for alle, gives belønning for en konkret præstation og ikke fødsel, familie, speciel skole og andre kriterier.
- Jeg- eller kollektivt orienteret  
Er et individs handlinger i sidste instans forbundet med selvinteresse eller med en større kollektiv enhed.

Et af de grundlæggende dilemmaer, som ledere møder, når de forsøger at ændre den måde organisationer fungerer på, er hvordan man får noget til at fungere, der grundlæggende stride imod kulturen og ikke passer ind i paradigmet. (136)

Ledere bør bemærke, at kultur er dyb, udstrakt og kompliceret. De bør undgå at falde for fristelsen til at gøre organisationsfænomener til stereotyper i form af en eller to iøjefaldende dimensioner. De bør være sensitive overfor den magt de besidder til at påvirke de grupper de arbejder med. (139)

### **Kapitel 8: Tydning af kultur for medlemmer af denne**

Følgende vigtige antagelser ligger bag denne metode (141/142):

- Kultur er et sæt af fælles antagelser
- Den indholdsmæssige betydning af kulturantagelser kan kun fuldt ud forstås af kulturens medlemmer
- Ikke alle dele af en kultur er relevante for et givet problem, som organisationen står overfor. Derfor er forsøg på at undersøge en hel kultur i alle dens facetter ikke bare upraktisk, men sædvanligvis også uhensigtsmæssig.
- Insidere er i stand til at forstå og tydeliggøre de stiltiende antagelser, som udgør kulturen, men de har behov for en udenforståendes hjælp i denne henseende.
- Nogle kulturantagelser bliver betragtet som en hjælp for organisationen til at indfri de strategiske mål eller løse løbende problemer, mens andre vil blive opfattet som snærende bånd. Derfor er det vigtigt at processen deler op i de kategorier.
- Forandringer i organisationens praksis for at løse de problemer, som iværksatte kulturanalysen, kan ofte opnås ved at bygge på eksisterende antagelser. Dvs en ny praksis kan afledes af den eksisterende kultur.
- Hvis forandring af kulturantagelse er nødvendig, vil disse sjældent – og ofte aldrig – inddrage hele kulturen. Det vil altid blive et spørgsmål om at ændre en eller to antagelser. Kun sjældent vil det være nødvendigt at ændre det grundlæggende paradigme.

Gennemførelse af en kulturfortolkningsproces baseret på ovenstående antagelser kan beskrives i følgende trin(141- 148):

- Trin 1: Sikre ledelsens engagement
- Trin 2: Gennemførelse af det store gruppemøde
  - 2a: Et kort oplæg om kulturtænkning (½times indlæg om niveauer)
  - 2b: Frembringe beskrivelser af artefakter (tid ?)
  - 2c: Identificering af skueværdier (tid ?)
  - 2d: Foretage det første udsnit af fælles underliggende antagelser.

- Trin 3: Indkredsning af fremmende og hæmmende kulturfaktorer i undergrupper
- Trin 4: Afrapportering af antagelser og fælles analyser.

Det betyder ikke noget om outsideren, der bistår processen fuldt ud forstår kulturen. Formålet er ikke at få en beskrivelse man kan gå ud med offentligt, men at give gruppen et nyttigt spejlbillede af sig selv. (160)

I denne henseende bør det bemærkes, at den beskrevne gruppeproces, er yderst hurtig. I løbet af nogle få timer kan man opnå en god tilnærmelse til hvad nogen af hovedantagelserne indeholder. (160)

I de tilfælde, hvor lederne har behov for at kunne påvirke dele af deres kultur, er den interne tolkningsproces dog nok den mest nyttige. (160)

### **Kapitel 9: Afrapportering om kultur til udenforstående**

Hvis hensigten er at tyde kulturen til brug for såvel gruppen som udenforstående foreslås det iterative, kliniske interview. Den grundlæggende model kan bedst beskrives som et iterativt (gentagende) klinisk interview. Dvs. en række af møder og fælles opdagelser mellem undersøgeren og forskellige motiverede informanter, der lever i organisationen og er bærere af dens kultur. (161)

Den endelige fastlæggelse af den kulturelle kerne må nødvendigvis være en fælles indsats mellem insider og outsider af to grundlæggende årsager: for at undgå subjektivitetens skævhed og for at overvinde insiderens mangel på opmærksomhed. (161)

Bemærk at denne proces kræver en tydelig investering i tid og energi fra insiderens side. (162)

I den model der er foreslået her er der ikke nogen indledende magiske spørgsmål eller korrekte ting at observere. De teoretiske kategorier, som er diskuteret i de foregående kapitler kan gøre undersøgeren opmærksom på områder hvor undersøgelser må foretages. (163)

Modellen består af følgende trin(163 - 167):

- Trin 1: Entre og fokusering på overraskelser.  
Den interesserede outsider kommer ind i organisationen og begynder at erfare kulturen.
- Trin 2: Systematisk observation og kontrol  
Outsideren giver sig i kast med observation og at justere overraskelser og tilsikre at hændelser ikke er tilfældige eller enestående.
- Trin 3: At finde en motiveret insider  
Outsideren er nødt til at finde en i organisationen, som er analytisk i stand til at tyde, hvad der foregår, og som er motiveret for at gøre det.
- Trin 4: Afsløring af overraskelser, forundring og fornemmelser  
Udveksling af information mellem insider og outsider. Giv insider mulighed for at overveje om det er outsider mere end det er kulturkræfter, der er i funktion.
- Trin 5: Fælles udforskning for at finde forklaringer  
Insideren forsøger at forklare hvad hændelser og oplevelser betyder. Hvis outsideren har en fornemmelse, bygger insideren videre på eller korrigerer outsiderens fortolkning. Begge personer er nødt til at forbinde observationer med de teoretiske kategorier for at se hvor der er de tydeligste forbindelser, og hvor data tydeligst afslører en underliggende antagelse.

- Udbyttet af trin 5 er forklaringer udtrykt i underliggende antagelser
- Trin 6: Formalisering af Hypotese.  
Antagelserne kan på dette trin kun tages som fornemmelser om kulturen og de må nødvendigvis formaliseres til hypoteser.  
Såvel insider som outsider skal afgøre, hvilke data, der vil udgøre en gyldig prøve på om en sådan antagelse er gældende. Sådanne data kan have form af operationelle værdier. Det kan også være konkret adfærd, som man skal kunne observere.
  - Trin 7: Systematisk kontrol og konsolidering  
Igennem nye interviews og observationer søger den interesserede insider og outsider efter nye beviser. På dette trin er systematiske interviews i orden da man ved hvilke spørgsmål der skal stilles.
  - Trin 8: Søgning efter fælles antagelser  
Et af de vanskeligste trin i fortolkningsprocessen kommer når man skal på " den anden side" af de udtrykte værdier og søge at forstå de fælles udtalte antagelser bag dem. Det centrale på dette trin er at tage fat i de bekræftede hypoteser og forsøge klart at udtrykke hvilken antagelse der fungerer og hvordan den antagelse påvirker adfærd.
  - Trin 9: Vedvarende justering  
Efterhånden som nye informationer dukker op kan kulturmodellen forfines. Et korrekt billede af kulturen er ikke nødvendigvis accepteret , fordi de måske ikke bryder sig om de antagelser, de fungerer ved hjælp af.
  - Trin 10: Udformning af en formel beskrivelse  
Som den endelige prøve på vor forståelse af en given organisationskulturs antagelser, er det nødvendigt at nedskrive antagelserne og påvise, hvordan de tilsammen udgør et meningsfyldt mønster, hvor paradigmet kan udtrykkes.

### **Kapitel 10: Ethiske problemer i f.m. undersøgelse af kultur**

Grundlæggende skal to typer af risici vurderes: (1) kulturanalysen kan være ukorrekt og (2) organisationen er måske ikke parat til at modtage tilbagemelding om sin kultur. (184)

Hvordan de grundlæggende data end er samlet , kan organisationen gøres sårbar ved at få sin kultur afsløret overfor outsiders. (186)

En analytiker påtager sig en faglig forpligtigelse til fuldt ud at forstå de mulige konsekvenser af en undersøgelse. (187)

Mange implikationer giver sig selv. Eftersom organisationer er klart synlige i dagens samfund, vil en beskrivelse af organisationens kultur for det første offentliggøre denne organisations dybere underliggende aspekter på et tidspunkt, hvor den er genstand for opmærksomhed. (192)

De selv samme ting, som vi lovpriste pga. artefakter og værdier, kan vise sig at blive til noget, vi ville fordømme, hvis vi forstod antagelserne bag dem. Det forhold opstår gang på gang, når vi taler om stærke kulturer, der bruger kultur som redskab til at styre medarbejderne. (193)

At tyde kultur af hensyn til insiders eller outsiders har hver sit sæt af risici og potentielle omkostninger. (194)

Når vi ser kernen i en kultur, det paradigme folk handler ud fra, er det tankevækkende, hvor markant vort indblik i denne organisation nu er. Pludselig forstår vi en organisation, pludselig kan vi se hvordan den fungerer. Denne form for forståelse er værd at arbejde for, selv om vi måske kun kan dele den med kolleger. (195)

## **Kapitel 11: Hvordan ledere skaber organisationskultur**

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)

Kulturdannelsesprocessen vil i en erhvervs virksomhed afspejle nedenstående trin: (198)

- En enkeltperson (grundlæggeren) får en ide til en ny virksomhed
- Grundlæggeren samler en eller flere, der deler mål og vision
- Den stiftende gruppe udfolder fælles bestræbelser
- Andre personer føjes til organisationen

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)

Jeg påstår ikke, at ledere bevidst sætter sig for at lære den nye gruppe bestemte måder at opfatte, tænke og føle på. Det er snarere iværksætterens natur at have stærke ideer om, hvad man skal gøre og hvordan man skal gøre det. (211)

Hvis de oprindelige grundlæggere ikke har forslag til at løse problemer, som gør gruppen usikker, vil andre medlemmer træde til, og andre ledere end grundlæggeren vil dukke frem. (211)

## **Kapitel 12: Hvordan grundlæggere og ledere indlejrer og overfører kultur**

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)

Eftersom initiativet ofte ligger hos grundlæggeren, vil vi undersøge procesen for kulturel indlejring ud fra det synspunkt, at grundlæggerens magt kan udnyttes til at indpode antagelser. (215)

Virkemåderne kan variere pga. (1) hvor magtfulde ledernes påvirkninger er (2) hvor implicite eller eksplicite de overførte budskaber er (3) hvor tilsigtede de er:

Primære indlejningsmekanismer	Sekundære udtryks- og forstærkningsmekanismer
Hvad ledere lægger mærke til, måler og kontrollerer regelmæssigt	Organisationsdesign og –struktur
Hvordan ledere reagerer på kritiske hændelser og organisatoriske kriser	Organisationssystemer og -procedurer
Observerede kriterier, ud fra hvilke ledere allokerer knappe ressourcer	Organisatoriske ceremonier og ritualer
Bevidst brug af rollemodeller, indlæring og vejledning(coaching)	Design af fysiske rammer facader og bygninger
Observerede kriterier ud fra hvilke ledere allokerer belønning og status.	Historier, legender og myter om personer og begivenheder
Observerede kriterier ud fra hvilke ledere rekruttere, udvælger, forfremmer, pensionere og udstøder medlemmer af organisationen	Formaliserede beskrivelser af organisationens filosofi, værdier og mottoer

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)

Lederreaktioner på kritiske hændelser og organisationskriser (221) Bevidst rolleudformning, træning og rådgivning (225)

Medlemmer af enhver organisation lærer af egne erfaringer i f.m. tildeling af belønning og status. Det der læres er ikke kun karakteren af den adfærd der belønnes og straffes, men også typen af belønning og straf der bærer budskabet i sig selv. (226)

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)

Sekundære udtryks- og forstærkningsmekanismer: Organisationsstruktur, hierarki og styring. (229) Procedurer (231) Ceremonier og ritualer (232) Design af fysiske rum, facader og bygninger (233) Vigtige begivenheder og mennesker (234) Tilkendegivelse af organisationens filosofi, mottoer og stiftelsesdokumenter (234)

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)

Seks af de mekanismer der er diskuteret i dette kapitel er stærkt virkende primære metoder, hvormed grundlæggeren/ledere kan indlejre deres antagelser i organisationens daglige liv. (235)

Hvis de er splittede , vil konflikterne og inkonsekvenserne også blive viderekommuneret og blive en del af kulturen eller grundlaget for subkulturer og modkulturer. (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. (236)

### **Kapitel 13: om kendetegn ved organisatorisk middelalder**

En midaldrende organisation har haft mindst to generationer af professionelle direktører og er børsnoteret. Herved lægges en psykologisk distance til grundlæggeren. (237) Organisatorisk modenhed og tilbagegang kan snarere defineres ud fra organisationens samspil med sine omgivelser end alene ud fra dens interne dynamik. Efterhånden som organisationen modnes, bliver dens strukturer, processer og ritualer normer taget mere og mere for givet. På dette trin er det snarere kulturen der definerer ledelse, end det er ledelse der skaber kulturen. (238)

I denne bog betragter jeg organisationen som den kulturelle enhed, og kalder alt "derunder" for subkultur, uanset om det opstår i divisioner, afdelinger eller andre undergrupper. (238)

Alle organisationer gennemgår en differentiering efterhånden som de vokser. Den kan indeholde følgende dele: (239)

- Funktionel/professionsbestemt
- Geografisk decentralisering
- Produkt-, marked-, eller teknologibaseret differentiering
- "Divisionalisering"
- Differentiering ud fra hierarkisk niveau
- Fusioner og overtagelser
- Joint ventures, strategiske alliancer, flerorganisatoriske enheder
- Strukturelle oppositionsgrupper

I visse tilfælde er kommunikationsbarriererne mellem funktionelle subkulturer så stærke og vedvarende, at organisationen er nødt til at opfinde nye grænseoverskridende funktioner eller processer. (240)

Organisationer må skabe processer, der først og fremmest erkender problemet med tværfunktionel kommunikation, og som derefter fremmer det gensidige forståelsesniveau hen over subkulturelle grænser. (240)

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. Forskellighederne skaber de grundlæggende problemer med integration og koordination, som ofte er den vanskeligste del af generel ledelse. det skyldes at man forsøger at bringe organisationsmedlemmer sammen, der i virkeligheden har meget forskellige synspunkter, baseret på deres uddannelse og erfaring indenfor organisationen. (241)

Efterhånden som geografiske enheder modnes, vil man finde et antal kulturelle og subkulturelle fænomener (1) en sammenblanding af den overordnede organisationskultur og den geografiske værtskultur (2)

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

De kræfter der forårsager subkultur dannelsen, begynder at træde kraftigt frem på divisionsniveauet. Normalt kræver det en stærk generalistleder at styre en integreret division, og en sådan leder ønsker en høj grad af autonomi i driften af sin division. Efterhånden som



divisionen udvikler sin egen historie udvikler den også en subkultur, der afspejler de særlige forhold. (246)

Stærke divisionsmæssige kulturer er ikke noget problem for moderselskabet, med mindre dette ønsker at gennemføre bestemte fælles principper og ledelsesprocesser. (247)

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)

Spørgsmålet om kultur og subkultur opstår, hver gang to virksomheder fusionere, eller en virksomhed overtager en anden. I det første tilfælde forsøger man at blande to kulturer uden nødvendigvis at behandle den ene som fremherskende. I det andet tilfælde bliver den overtagne organisation automatisk en subkultur i den overtagne virksomheds overordnede kultur. (250)

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 14: Ledelse og informationsteknologi**

Topledelse og fagmiljø kan betragtes som to subkulturer. Hver især skaber de et sæt af antagelser om informationens art, menneskets natur, læreprocessen, organisationen og ledelse. (273)

I den udstrækning at de to sæt antagelser er forskellige, evt. i konflikt med hinanden, må interkulturelle processer udtænkes for at forbedre kommunikationen mellem de to undergrupper. Hvis det ene sæt antagelser ikke kan fortrænge det andet, er den eneste løsning at skabe tilstrækkelig tæt samvær til at ny læring kan finde sted og derigennem skabe et nyt sæt antagelser. (273)

Ledere, der ønsker at tage spørgsmål op om subkulturer, vil være godt hjulpet ved fra starten at erkende, at hierarkisk påtvungne løsninger ikke fungerer godt. Det er bedre at skabe processer, der får stærke sider i de enkelte subkulturer til at interagere, så der dannes nye integrerede løsninger. (274)

#### **Kapitel 15: om kultur- og organisationsforandringer i unge organisationer**

Alle menneskelige systemer forsøger at opretholde en ligevægt og maksimere deres autonomi i forhold til deres omgivelser. (277)

Hvis nogen del af kernestrukturen skal ændre sig mere end blot små gradvise ændringer må systemet først opleve en tilstrækkelig uligevægt til at gennemføre en coping proces. En sådan uligevægt kaldte Lewin for **optøning** eller tilvejebringelse af motivation for ændring. (278)

**Når en organisation er blevet optøet, forløber ændringsprocessen** ad flere forskellige baner, der enten afspejler læring ved at forsøge sig frem, baseret på sondringer i omgivelserne, eller ved psykologisk identifikation med og efterligning af rollemodeller. (280)

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)

Den sidste del af en ændringsproces er **genfrysning**, hvilket hentyder til nødvendigheden af, at den nye adfærd og den nye erkendelse forstærkes, så der igen opstår bekræftende information. (281)

Kulturelle ændringsmekanismer (283) :

Organisatorisk trin	Ændringsmekanisme
Fødsel og tidlig vækst	Gradvis ændring ved generel og specifik udvikling
	Ændring ved indsigt fra organisatorisk teori
	Ændring ved at fremme hybrider i kulturen
Midaldrende	Ændring ved systematisk forfremmelse fra udvalgte subkulturer
	Planlagt ændring ved organisationsudviklingsprojekter og skabelse af parallelle læringsstrukturer
	Optøning og ændring ved teknologisk forførelse
Alder og forfald	Ændring ved tilførsel af udenforstående
	Optøning ved skandaler og punktering af myter
	Ændring ved kursændringer
	Opløsning og genfødsel

Om processen optøning-kognitiv restrukturering-genfrysning Se side 290 og 308 for opsummeringer

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. (293)

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 interesser. (295)

Om teknologiske forandringer: En leder kan bevidst beslutte sig for at introducere ny teknologi for at indlede kulturel forandring. (296)

I nogle tilfælde vil virkningerne være utilsigtede, som f.eks. når IT bringes ind for at sætte alle i stand til at kommunikere mere effektivt med hinanden og reducere virkningerne af det formelle hierarki, men topchefen bruger information til kontrolformål og dermed ubevidst forøger hierarkiets virkning. (297)

Det ældre stadie hænger ikke nødvendigvis sammen med alder, størrelse eller antallet af ledergenerationer, men afspejler snarere samspillet mellem virksomhedens output og de omgivelsesmæssige muligheder og forhindringer. Antagelser om organisationen selv virker nu som filtre der gør det vanskeligt for nøglelederne at forstå alternative overlevelsese- og udviklingsstrategier. (298)

Selvom topledelsen har indsigt vil nogle nye antagelser ikke kunne blive implementeret ned igennem organisationen, fordi folk simpelthen ikke vil forstå eller acceptere den nye strategis evt. krav. I disse 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)

Organisationen udvikler en fornemmelse af krise pga. et fald i effektiviteten eller en afsætningsmæssig fiasko og konkluderer at der er behov for ny ledelse. Samtidig svækkes

vedligeholdelse af gamle mønstre i den forstand, at procedurer, overbevisninger og symboler, der støtter den gamle kultur, nedbrydes. En ny topleder med nye antagelser ansættes til at klare krisen. Der opstår konflikter mellem fortalerne for de gamle antagelser og den nye ledelse. 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) Kulturforandring stimuleres til tider ved systematisk at ansætte udefra kommende i jobs lige under topledelsesniveau 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)

Katastrofer og skandaler forårsager ikke automatisk kulturændring, men de er gode til at afkræfte fordomme og kan ikke benægtes. (303)

Punktering af myter via skandaler er mere velegnet til en begyndende optøning, men forandring kræver også de foregående mekanismer samt muligvis frivillig tvang, vidtgående kursændringer og - i ekstreme tilfælde - nedbrydning og genfødsel. (307)

I hvert enkelt tilfælde er det nødvendigt at forstå ændringsprocessen som en proces, der involverer optøningskræfter, som består af afkræftende information, skabelse af skyldfølelse eller angst samt tilvejebringelse af psykologisk tryghed. Så snart organisationen er optøet må den have nogle mekanismer, der tillader kognitiv redefinition som en måde at udvikle nye antagelser på. Forandringsprocessen må også skabe mulighed for genfrysning, hvilket sker når nye kulturelle antagelser konsekvent løser problemer eller formindsker utryghed. Konsekvenserne for ledere er mangfoldige. (...) For det første skal de stille den afkræftende information til rådighed, der sætter ændringsprocesserne i gang, og de skal indgyde den angst og skyldfølelse, der udgør motivationen til forandring. Endnu vigtigere er det, at lederne samtidig hermed skaber tilstrækkelig psykologisk tryghed til, at organisationens medlemmer accepterer behovet for ændring og påbegynder den traumatiske læreproces, der typisk er involveret. (...) At ledere har visioner, at de er i stand til at viderekommunikere og tydeliggøre disse visioner, og at de besidder de nødvendige kvalifikationer til at implementere visionerne, er sikkert en afspejling af at visioner er basis for nogle af de vigtigste psykologiske funktioner. (...) Visioner behøver ikke at være tydelige eller fuldkomne. De skal anviser en vej og en læreproces og dermed forsikre organisationens medlemmer om, at konstruktiv forandring er mulig. (308)

### **Kapitel 17 om den specifikke konsulentopgave i organisationen Multi**

Scheins opfattelse er, at bestræbelserne var succesfulde fordi direktionen Udsendte et tydeligt budskab om at en ændring var påkrævet. Selv gik helhjertet ind i forandringsprocessen. Klarede den umulige opgave som det var at reducere hovedkontorets medarbejderstab og stabsafdelingernes magt. Derved ikke blot skabte engagement og solidaritetsfølelse i de nationale enheder, men også gjorde det klart at driftsproblemer i stigende grad ville blive delegeret nedad. (330)

Selve projektets design indebar at der blev opstillet klare mål og tidsplaner, samt at der blev afsat tid til at arbejde med problemet. Organisationen var i forvejen vant til gruppearbejde. Maier selv (direktøren) kunne træde ud af sin egen kultur og bedømme den realistisk. Villigheden hos andre chefer til at træde ud af deres subkulturer og lære nye metoder at kende, spillede også en vigtig rolle. (331)

## **Kapitel 18: Læringskulturen**

Kultur er en stabiliserende, konserverende kraft, ja, faktisk en måde at gøre tingene forudsigelige på. Betyder dette så, at kulturen bliver tiltagende dysfunktionel, eller er det muligt at forestille sig en kultur der af natur er læringsorienteret, tilpasningsdygtig og innovativ. (332)

Et antal dimensioner og karakteristika kan antyde organisationens læringskapacitet. Ud fra dette kan vi postulere, at andre placeringer på skalaen vil føre til kulturel stivhed: (334/335)

Forholdet mellem organisation og omgivelser		
OMG er dominerende	Symbiotisk	ORG er dominerende
		X
Karakteren af menneskelig aktivitet		
Reaktiv	Harmoniserende	Proaktiv
		X
Karakteren af virkelighed og sandhed		
Moralistisk/autoritativ		Pragmatisk
		X
Karakteren af den menneskelige natur		
Grundlæggende ond		Grundlæggende god
		X
Naturen er fastlagt		Naturen er foranderlig
		X
Karakteren af de menneskelige relationer		
Gruppeorientering		Individorientering
	X	
Autoritær/patriarkalsk		Kollegial/deltagende
	X	
Karakteren af tidsopfattelse		
Fortidsorienteret	Nutidsorienteret	(nær) fremtidsorienteret
		X
Korte tidsenheder	Mellemlange tidsenheder	Lange tidsenheder
	X	
Information og kommunikation		
Lavt forbindelsesniveau		Helt forbundet
		X
Ensartethed contra forskellighed i subkulturer		
Stor ensartethed		Stor forskellighed
		X
Opgave contra menneskeorientering		
Primært opgaveorienteret	Opgave og menneske	Primært menneskeorienteret
	X	
Linært contra systematisk tankesæt		
Linært		Systematisk
		X

Sammenfattende kan vi sige at læringskulturen tager udgangspunkt i at verden kan styres, at det er hensigtsmæssigt for mennesker at være proaktive problemløser osv. (341)

Den rolle som læringsorienteret ledelse skal spille i en turbulent verden, er da også at fremme sådanne antagelser. Ledere skal først besidde antagelserne selv og derefter være i stand til at genkende og systematisk belønne adfærd hos andre der er baseret på samme antagelser. (342)

I ældre organisationer er ledere nødt til at finde subkulturer/"lommer" af læring/innovation og belønne ledere og ansatte, der gjorde denne innovation mulig. (342)

### **Kapitel 19: Den læringsorienterede leder som kulturleder**

I en organisation i vækst tydeliggør ledere deres antagelser overfor omgivelserne og indlejrer dem gradvist og konsekvent i gruppens opgaver, mål, strukturer og arbejdsprocedure. (343)

Ledere skal ikke undskylde eller gå stille med deres antagelser. Ledere forventes at komme frem med deres antagelser som en slagsvejviser ind i en usikker fremtid. (344)

Efterhånden som organisationen udvikler sin egen historie bliver kultur mere en årsag end et resultat. Mulighederne bliver større som subkulturer udvikler sig, men det bliver integrationsproblemerne også. (346)

Hvor grundlæggerne har brug for selvindsigt har ledere af midaldrende organisationer mest brug for evnen til at tolke den omgivne kultur. For at udvikle organisationen i den rigtige retning skal lederen også besidde evnen til at lede og styre kultur. (346)

Den ældre og potentielt nedadgående organisations første problem er at finde en måde hvorpå en potentiel leder kan udrustes med tilstrækkelig indsigt til at overvinde nogen af de hæmmende kulturelle antagelser. (348)

Mange virksomheder har erfaret, at de eller deres konsulenter kan udtænke nye strategier, som er hensigtsmæssige ud fra mange synspunkter, men som alligevel ikke kan implementeres, fordi de forudsætter nogen antagelser, værdier og arbejdsmetoder, der er for langt fra organisationens nuværende antagelser. (349)

En af de væsentligste roller for den læringsorienterede leder er at få øje på ændringer i omgivelserne og - som resultat heraf - finde ud af hvad der skal gøres for at forblive tilpasningsdygtig. I den sammenhæng definerer jeg ledelse ud fra rollen, ikke ud fra stillingen. (350)

Hvis virkelig forandring og læring skal finde sted, er det helt sikkert nødvendigt, at topchefen eller andre topledere er i stand til at være ledere i ovennævnte forstand (351)

Ledere må - for at kunne udfylde deres rolle - have en delvist marginal position og i nogen grad være indlejret i organisationens eksterne miljø. Samtidigt skal lederne dog have gode kontakter til de dele af organisationen, der selv har forbindelser til omgivelserne. (351)

En dynamisk analyse af en organisationskultur afslører tydeligt, at ledelse er flettet sammen med dannelse, udvikling, ændring og opløsning af kultur. Kultur indlejres og styrkes af ledere. Når kulturen bliver dysfunktionel, er der brug for ledelse til at hjælpe gruppen med at aflære nogle af dens antagelser og lære nye antagelser. Dette kræver igen, at lederen evner at sætte sig ud over de antagelser, som han tager for givet, og ser hvad der skal til for at sikre gruppens velfærd og overlevelse. (354)

At optø en organisation kræver skabelse af psykologisk tryghed, hvilket betyder at lederen skal have tilstrækkelig følelsesmæssig styrke til at opsuge meget af den utryghed, som forandring fremkalder.

Lederen vil sandsynligvis være mål for vrede og kritik, fordi der pr. definition vil blive udfordret ting, som tages for givet af gruppen.

Der er behov for begejstring og engagement fra lederens side for at vise organisationen, at

lederen virkelig bekymre sig om organisationens velfærd, selv om søgelyset rettes mod dele af den. (355)

Lederen skal besidde evne til at ændre kulturelle antagelser ved at tydeliggøre og sælge nye visioner og begreber. Evnen 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)

Det er et paradoks i ledelse af kulturforandringer, at lederen ikke blot skal kunne lede, men også kunne lytte, engagere gruppen følelsesmæssigt i at opnå selvindsigt samt i høj grad medindrage medarbejderne i lærings- og forandringsprocesser. (356)

Ledere kan forholdsvis nemt krydse grænser mellem forskellige organisationer, hvis de bliver i samme branche, sådan som den defineres af sin centrale teknologi. Det er tilsyneladende meget sværere at krydse grænser mellem brancher eller lande, fordi de kognitive rammer der bygges tidligt op i lederens karriere fundamentalt set er dybere indlejret. Under alle omstændigheder skal en leder, som kommer til en ny organisation, være meget opmærksom på, hvor vigtigt det er for den pågældende at få et grundigt kendskab til kulturen før der kan ske en vurdering – og måske en ændring – af denne. (358)

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