

AOS 234

ORGANISASJONSKULTUR

(Plansjekopier)

av

Per Ove Røkholt



5

Vil endre kulturen i Orkla

LETER ETTER NY SJEF: Åge Karsvold aviser at han selv er aktuell som permanent sjef i Orkla. Arbeidet med å finne Bjørn Wiggens arvtager er allerede i gang. Foto: Ida von Hanno Bast

DN reiter

På forsiden av Dagens Næringsliv mandag 28. mars ble Petter Berge personlig anklaget av advokat Jon Marius Holm for å ha svindlet småsparene. Påstanden om svindel, som står helt og fullt for advokat Halm, er allerede i gang.

INDUSTRI

Bedriftskulturen i Orkla er noe av det første Åge Karsvold vil gjøre løs på som toppsjef i konsernet.

LINE DUGSTAD
OSLO

» Vi må sjekke om vi har en kultur som matcher de omgivelsene vi lever i

– Har du vært nye i kontor-

lokalene til Orkla?

– Nei, ikke før i dag, sier Kars-

vold.

Letet utenfor huset

Idag er Karsvold er arbeidet med å få inn en ny permanent konsernsjef allerede i gang. Selv er han ikke kandidat.

Hva jeg har lært som kunnskapsminister

AFTENPOSTEN 30.01.2015

Struktur og kultur

Vi har hatt flere store skolereformer de siste 20 årene. Først Gudmund Hernes' Reform 94 og Reform 97, siden Kristin Clemet og Bondevik II-regjeringens Kunnskapsløftet. Kunnskapsløftet er fortsatt grunnmuren i norsk skolepolitikk.

STRUKTUR

Det sies at kultur spiser struktur til frokost, og organisasjonsendringer er i hvert fall ikke nok til å heve kvaliteten i norsk skole ytterligere. Vi må bygge en kvalitetskultur i hver enkelt kommune, på hver enkelt lærerutdanningsinstitusjon og på hver enkelt skole.

KULTUR

"Hvis du vil forstå hvordan organisasjon ER FUNGERER er organisasjonens formelle struktur de siste du bør se på"

ORGANISASJONSKULTUR

ORGANISASJONSKULTUREN ER DET MØNSTER AV GRUNNLEGGENDE
ANTAKELSER SOM EI GRUPPE HAR OPPDAGET OG UTVIKLET FOR Å
TAKLE PROBLEMENE MED INTERN INTEGRASJON
OG EKSTERN TILPASNING ANTAKELSENE HAR EN KOLLEKTIVT ERFART Å
VÆRE TILSTEEKKELIG GODE TIL AT DE KAN BETRAKTES SOM
«SANNHETER». DE BLIR DERFOR SØKT OVERFØRT TIL NYE
MEDARBEIDERE (MEDLEMMER) SOM DEN RIKTIGE MÅTEN Å OPPFATTE, TENKE
OG FØLE PÅ.

- KOLLEKTIV LÆRING GJENNOM TOLKING AV FELLES ERFÅRINGER (KOLLEKTIV
HUKOMMELSE)
- KUNNSKAPSOVERFØRING («OPPLÆRING», «INDOKTRINERING»)
- SOSIAL «AUTOPILOT»

ORGANISASJONSKULTUR

-PERSPEKTIV OG SAMMENDRAG-

AV
PER OVE RØKHOLT

I. ORGANISASJONSMESSIG RAMME OG PREMISSER FOR BEGREPET ORGANISASJONSKULTUR

1. VI KAN TENKE OSS EN ORGANISASJON SAMMENSATT AV TRE FORSKJELLIGE DELSYSTEMER SOM STÅR I ET TETT AVHENGIGHETSFORHOLD TIL HVERANDRE:

- STRUKTURELT SYSTEM : DE STRUKTURELLE FORHOLDENE SOM DANNER RAMMEN FOR SAMHANDLINGEN I ORGANISASJONEN : MÅLSTRUKTURER, POLITIKK/STRATEGIER, MAKTSTRUKTURER, KONTROLLSTRUKTURER, MOTIVERINGSSTRUKTURER OSV
- KULTURELT SYSTEM : FELLES VERDIER, MYTER, VIRKELIGHETSOPPFATNINGER, SYMBOLER, RITUALER OSV
- INDIVIDUELLE AKTØRER (MENNESKER)

2. MENNESKET HAR GRUNNLEGGENDE BEHOV FOR Å OPPLEVE ORDEN, STABILITET, SAMMENHENG, FORSTÅELSE OG MENING ("Psykologisk trygghet")

3. EN ORGANISASJON KAN VANSKELIG OVERLEVE HVIS DEN IKKE ER I STAND TIL Å STYRE SEG SELV RIMELIG EFFEKTIVT SOM EI SOSIAL GRUPPE. OVERLEVELSE BETINGER ALTSÅ ET VISS MINIMUM AV INTERN INTEGRASJON
4. ORGANISASJONSKULTUREN KAN FUNKSJONELT OPPFATTES SOM EN MEKANISME SOM, VED Å SKAPE EN RIMELIG GRAD AV FELLESFORSTÅELSE AV VIRKELIGHETEN, GIR INDIVIDET OPPLEVELSE AV ORDEN, SAMMENHENG OG FORSTÅELSE. SKAPER DERMED GRUNNLAGET FOR NØDVENDIG INTERN INTEGRASJON SOM BIDRAR TIL Å SIKRE:
- EFFEKTIV INTERN SAMHANDLING (J.fr. idenifikasjon, transaksjonskostnader)
 - EFFEKTIV TILPASNING TIL KRAV FRA HANDLINGSMILJØET



NB! TRANSAKSJONSKOSTNADER

II. ORGANISASJONSKULTUR SOM ORGANISASJONSOSIOLOGISK FENOMEN

GENERELL DEFINISJON:

ORGANISASJONSKULTUREN ER DET MØNSTER AV GRUNNLEGGENDE ANTAKELSER SOM EI GRUPPE HAR OPPDAGET OG UTVIKLET FOR Å TAKLE PROBLEMENE MED INTERN INTEGRASJON OG EKSTERN TILPASNING. ANTAKELSENE HAR EN KOLLEKTIVT ERFART Å VÆRE TILSTREKKELIG GODE TIL AT DE KAN BETRAKTES SOM «SANNHETER». DE BLIR DERFOR SØKT OVERFØRT TIL NYE MEDARBEIDERE (MEDLEMMER) SOM DEN RIKTIGE MÅTEN Å OPPFATTE, TENKE OG FØLE PÅ.

1. ORGANISASJONSKULTUR:

- ER UTTRYKK FOR EN SPESIELL MÅTE Å ORGANISERE OG SYSTEMATISER FELLES ERFARINGER PÅ. DEN UTGJØR ET SETT STANDARDER FOR OPPFATNINGER, TRO, TOLKNINGER OG VURDERINGER
- ER ET ORDNET SYSTEM (STRUKTUR) AV FELLES DELTE VERDIER, OPPFATNINGER, MENINGER OG SYMBOLER SOM GIR FORM OG RETNING PÅ MENNESKERS OPPLEVELSER OG ERFARINGER
- SÆRPREGES AV AT DEN OMFATTER UDISKUTABLE VERDIER, MENINGER OG VIRKELIGHETSFORSTÅELSER, - "TATT FOR GITT"-ANTAKELSER SOM IKKE DISKUTERES / ANALYSERES

- GIR "KOGNITIV STABILITET" (opplevelse av forståelse og mening). HVIS KULTUREN UTFORDRES MEDFØRER DET SOM REGEL USIKKERHET, ENGSTELSER, OG DERMED MOTSTAND
- FUNGERER SOM ET SETT SOSIALE KONTROLLMEKANISMER (OPPSKRIFTER, REGLER, STANDARDER) SOM STYRER INDIVIDERS ATFERD (NB!! AVVIK SANKSJONERES)
- ER KNYTTET TIL DET VI TENKER, OPPFATTER OG FØLER, IKKE NØDVENDIGVIS DET VI SIER OG GJØR
- KULTURUTVIKLING ER IDENTISK MED UTVIKLING AV ORGANISASJONSIDENTITET

2. KULTURNIVÅER OG – ELEMENTER

➤ ORGANISASJONSKULTUREN KOMMER TIL UTTRYKK PÅ TRE MÅTER / NIVÅER SOM HENGER LOGISK SAMMEN:

- GRUNNLEGGENDE ANTAKELSER (Ubevisste "tatt for gitt"- antakelser : Virkelighetsoppfatninger, tro, følelser) DETTE KALLES OFTE OGSÅ FOR "BAKHODEMODELLER" ELLER "MENTALE KART"



- UTTRYKTE VERDIER (De mål, verdier, og strategier en sier en har) Kalles også "uttrykt modell"



- SYNLIGE STRUKTURER OG AKTIVITETER
(Forhold som faktisk kan observeres når det gjelder organisasjonens struktur, prosesser og atferd)

Hva faktisk Gjør

GENERELT VIL DET OFTE VÆRE SLIK AT DET EN FAKTISK GJØR MER ER PREGET AV "BAKHODEMODELLENE" (de grunnleggende antakelsene) ENN AV DET EN SIER AT EN MENER / STÅR FOR / VIL.

➤ SENTRALE KULTURELEMENTER

- SPRÅK
- ATFERDSREGLER OG -MØNSTRE
- SPESIELL KOMPETANSE SOM OVERFØRES TIL NYE GENERASJONER
- VERDIER
- IDEOLOGI
- VIRKELIGHETSOPPFATNINGER
- SYMBOLER OG RITU

3. KULTURENS FUNKSJONER I ORGANISASJONER

- KULTUREN ER NØDVENDIG FOR Å SIKRE NØDVENDIG MINIMUM AV INTERN INTEGRASJON
- KULTUREN FUNGERER SOM EN UFORMELL KONTRAKT (PSYKOLOGISK KONTRAKT) SOM GJØR DET MULIG FOR DELTAKERNE Å DELE DET NØDVENDIGE MINIMUM AV TRO, VERDIER OG ANTAKELSER SOM ER NØDVENDIG FOR Å KUNNE FUNGERE I EI SOSIAL GRUPPE
- KULTUREN FUNGERER SOM ORGANISASJONENS HUKOMMELSE, OG DENS FELLES KOGNITIVE SYSTEM ELLER MODELL SOM «OVERSETTER» OG TOLKER DEN VIRKELIGHETEN EN KONFRONTERES MED. DEN ER ET UTTRYKK FOR ORGANISASJONENS LÆRING, OG KAN

BETRAKTES SOM ORGANISASJONENS
KOLLEKTIVE KAPITAL, OG DENS SÆRPREGEDE
SOSIAL KOMPETANSE.

4. FORHOLDET MELLOM DET KULTURELLE OG DET STRUKTURELLE ORGANISASJONSSYSTEMET

- KULTUREN LEGITIMERER (GIR AKSEPT FOR)
ORGANISASJONSSTRUKTUREN (F.EKS. MAKT-/
BESLUTNINGSTRUKTUREN,
ATFERDSSTRUKTUREN, MÅLSTRUKTUREN,
STRATEGIENE, OSV)
- ORGANISASJONSSTRUKTUREN BEKREFTER,
STØTTER OG VEDLIKEHOLDER KULTUREN
- I STABILE SITUASJONER FINNER EN OFTE AT
KULTUREN OG STRUKTUREN STØTTER SEG PÅ
HVERANDRE (ER KONSISTENTE). MEN STRESS
OG SPENNINGER KAN OPPSTÅ NÅR
ORGANISASJONEN UTSETTES FOR PLUTSELIGE
OG RADIKALE FORANDRINGER I DE EKSTERNE
RAMMEVILKÅRA

5. SUBKULTURER

- EN ORGANISASJONSKULTUR EKSISTERER
INNFØR OG SOM EN DEL AV EN RAMMEKULTUR
(SAMFUNNSKULTUR). DET VIL SI AT
VERDISYSTEMET I ORGANISASJONEN ER ET
SUBSYSTEM INNEN DET MER OMFATTENDE
SYSTEM DET ER DEN DEL AV
- DET VIL DERFOR VÆRE NØDVENDIG Å
TILPASSE ORGANISASJONSKULTUREN TIL
VERDI- OG MENINGSSYSTEMET I DET STØRRE
SYSTEMET FOR Å KUNNE LEGITIMERE
ORGANISASJONENS VIRKSOMHET. MEN DET
TOLERERES OFTE GANSKE STORE AVVIK
- INNEN EN OG SAMME ORGANISASJON VIL DET
SOM REGEL EKSISTERE SUBKULTURER, OFTE I
KONFLIKT OG SPENNINGSFORHOLD TIL
HVERANDRE

6. ENDRINGER, TILPASNING OG KONFLIKT

Organisasjonskulturen er som regel stabil, og vanskelig å forandre. Men hvis organisasjonens overlevelse er truet av dysfunksjonelle trekk ved kulturen (dvs trekk som hindrer nødvendig tilpasning), er det et lederansvar å sørge for nødvendige kulturelle endringer

"If we are leaders who are trying to get our organizations to become more effective in the face of severe environmental pressures, we are sometimes amazed at the degree to which individuals and groups in the organization will continue to behave in obviously ineffective ways, often threatening the very survival of the organization"
(Schein: side 4)

Jfr.
SYSTEMTEORIEN

- ORGANISASJONER SØKER Å TILPASSE SEG ENDREDE KRAV FRA HANDLINGSMILJØET VED Å ENDRE EGNE MÅL, STRUKTUR OG STRATEGI/POLITIKK. DETTE ER OFTE PROBLEMATISK FORDI ORGANISASJONENS KULTURELLE SYSTEM IKKE ER I SAMSVAR MED NØDVENDIGE TILPASNINGSTILTAK
- EN ORGANISASJON HAR EVNEN TIL Å MODIFISERE, TILPASSE OG UTVIKLE SIN KULTUR, MEN
- INTERNT OG EKSTERNT PRESS SOM FØLGE AV RASKE FORANDRINGER SKAPER OFTE KONFLIKT OG SPENNINGER MELLOM EKSISTERENDE KULTUR OG ORGANISASJONENS TILPASNING

- SLIKE KONFLIKTER KAN BRINGE DET KULTURELLE OG STRUKTURELLE SYSTEMET I SÅ STERK DISSONANS AT DET FØRER TIL MIDLERTIDIG TAP AV EFFEKTIVITET— OG I VERSTE FALL TIL KRONISK STAGNASJON, OPPLØSNING, «DØD», ELLER «REVOLUSJON»

REFERANSELITTERATUR:

SCHEIN, E.H., 1984. COMING TO A NEW AWARENESS OF ORGAIZATIONAL CULTURE. SLOAN MANAGEMENT REVIEW

ALLAISE, Y. OG M.E. FIRSIROTU, 1984. THEORIES OF ORGANIZATIONAL CULTURE. ORGANIZATIONAL STUDIES

SCHEIN, E.H., 1992. ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP.

BANG, H., 1997. ORGANISASJONSKULTUR. TANO

ORGANISASJONSKULTUR

-Noen kjerneelementer fra SCHEIN-

- Kultur er noe ei gruppe har felles / deler:
 - SPRÅK (måten å kommunisere / uttrykke seg på)
 - RITUALER (sosiale markeringer, måte å hilse på osv)
 - VERDIER / VERDINORMER (verdisett og – standarder)
 - IDEOLOGI, VIRKELIGHETSFORSTÅELSE (mentale kognitive og verdimeslige modeller)
 - ATFERDSREGLER (-NORMER)
 - GRUNNLEGGENDE KOMPETANSE
 - IDENTITET (hva er vi, hva skiller oss fra andre , gjør oss spesielle)
- Kultur er resultatet av en kompleks organisasjonsmessig læring – en felles historisk erfaring –kollektiv læring
- Kulturen er et av de mest stabile trekkene ved en organisasjon
- Kulturen påvirker hvordan vi oppfatter, tolker og føler – og dermed vår atferd
- Kulturen har en biologisk-psykologisk basis: Menneskets behov for stabilitet, sikkerhet, mening og identifikasjon
- Ledelse og kultur er to sider av samme mynt
- Ledelse er å forstå, arbeide med, skape og styre organisasjonskulturen

(Fritt etter SCHEIN)

