



ORGANISASJONSKULTUR OG LEDELSE

Omstilling – endringsledelse – nye bedrifter som fusjonerer er overskrifter som vi ser i aviser og andre medier hver eneste dag. Noen lykkes andre ikke. En av forutsetningene for å lykkes er etter min mening at bedriftens ledelse bruker tid på å skape en felles organisasjonskultur som danner grunnlaget for bedriftens konkurransekraft og overlevelsessevne.

Organisasjonskultur bygges opp rundt ett sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene.

Ledere bør og må ha kunnskap om organisasjonskultur fordi kulturen fungerer som en usynlig kraft som dels kan hindre og dels kan hjelpe organisasjonen til å nå sine mål. Kulturen hjelper organisasjonens medlemmer til å skape mening i de handlinger som gjøres og gir medlemmene ”modeller” for hvordan de bør handle i ulike situasjoner samt hvorfor de bør handle slik. Kulturen skaper forutsigbarhet, stabilitet og trygghet. Den effektiviserer også kommunikasjon og samspill mellom organisasjonens medlemmer.

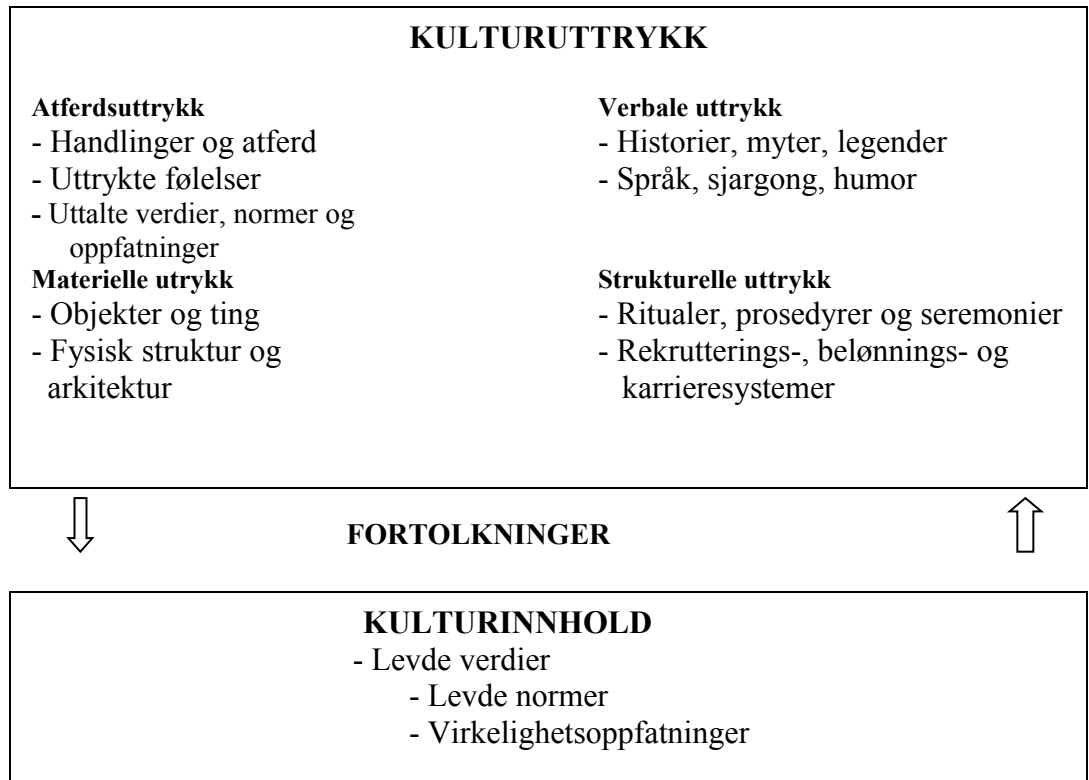
Strategier for utvikling av organisasjonskultur

Sentrale problemstillinger i forhold til strategier for utvikling av organisasjonskultur er om organisasjonskulturen er til hjelp for eller til hinder for å nå bedriftens overordnede mål.

Erkjennelsen av organisasjonskulturen som en strategisk ressurs for verdiskapning og styrket konkurransekraft, er vesentlig for å kunne gjennomføre utvikling og endringer i virksomheten så effektivt som mulig. Samtidig er organisasjonskulturen i stor grad bestemmende for hvordan og i hvilken form endringsprosesser bør/skal gjennomføres i virksomheten.

Henning Bang, psykolog og økonom definerer organisasjonskultur som de sett av mentale programmer (**kulturinnhold**) - normer, verdier og virkelighetsoppfatninger - som kommer til uttrykk (**kulturuttrykk**) i og opprettholdes av handlinger, kommunikasjon, materielle forhold og systemer og strukturer i organisasjonen.

Sammenhengen mellom kulturelle uttrykk og kulturelt innhold kan i henhold til Henning Bang beskrives som følger:



Kulturuttrykk og **kulturinnhold** står i et gjensidig forhold til hverandre.

Kulturinnholdet som kan betraktes som organisasjonsmedlemmenes modeller av og for handling, og som beskrives gjennom kjerneelementene levde verdier, levde normer og virkelighetsoppfatninger, er i seg selv usynlige men manifesterer seg gjennom ulike kulturuttrykk.

Normer er; felles forventninger til hva som er passende og upassende atferd i gruppen, med andre ord "de uformelle spilleregler".

Verdier er; relativt vedvarende og følelsesmessig baserte oppfatninger om hva som verdsettes, foretrekkes og settes pris på i gruppen, med andre ord "hva vi etterstrever".

Virkelighetsoppfatninger er; underliggende antakelser om hva som er sant og usant, hva ulike ting, ord og hendelser betyr, med andre ord "hva vi tror på".

Kulturuttrykkene som er de fysiske og observerbare delene av kulturen, er med på å skape og opprettholde kjerneelementene ved at de fortolkes og gis et kommunikativt innhold av organisasjonens medlemmer.

Organisasjonens kultur sitter i medlemmenes hoder og hjerter. Den påvirker både hvordan en fortolker det en opplever, hvordan en oppfører seg og hva en tenker og føler i organisasjonen. Organisasjonens kultur er i varierende grad felles delt blant organisasjonens medlemmer, den skapes og gjenskapes kontinuerlig og overføres til nye medlemmer. Med andre ord påvirker organisasjonskulturen atferden i organisasjonen idet medlemmenes atferd er et *produkt av* og *en kilde til* dannelse av kultur.

Et **kulturelt tema** er rett og slett en måte å organisere et mønster av kulturuttrykk og kulturinnhold på. Det er med andre ord en gruppering av noen verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som kommer til uttrykk i en del handlinger og strukturer i organisasjonen.

I det som følger har undertegnede gjort en analyse av en bedrift hvor den ovennevnte teorien er anvendt:

Analyse av et kulturuttrykk i en bedrift:

Den største utfordringen bedriften står ovenfor er å bli klar over hvilke normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som faktisk lever i bedriften pr. dags dato og hva de betyr og hvordan de kommer til uttrykk for den enkelte medarbeider og i samspill med nåværende kunder og eventuelt fremtidige kunder.

Atferdsuttrykk:

I denne organisasjonen var det viktig finne frem til hva slags kultur ledelsen ønsket å skape gjennom sine handlinger, uttrykte følelser og holdninger. Deretter var det et mål å vurdere hvilke deler av kulturen som ville være med å fremme organisasjonens mål og hvilke deler av kulturen som det var svært viktig å bygge videre på og tydeliggjøre. Det har vært en betydelig ekspansjon i organisasjonen som har resultert i flere ansatte og ledelsen har derfor sett det som viktig at også nye medarbeidere opplever at kulturen skaper motivasjon og drivkraft slik at dette igjen skaper merverdi, kunnskapsutvikling og konkurransekraft både for organisasjonen og i samspillet med kundene.

Dette igjen skaper trygghet og forutsigbarhet som kulturuttrykk og dette kommer også til uttrykk i organisasjonens forretningside`

Verbale uttrykk:

Organisasjonen er preget av at man gir hverandre tydelige signaler og tydelige tilbakemeldinger både på fungering, arbeidets innhold og på kvaliteten i gjennomføring av arbeidsoppgaver. Dette oppleves som en betydelig styrke pr. dags dato og organisasjonen opplever at de har et konkurransefortrinn også i forhold til dette når det gjelder å få oppdrag. .

Oppriktighet i forhold til kunder er et annet stikkord. Her er det nedfelt i interne etiske regler. Dette blir til enhver tid fulgt opp og etterprøvet dersom det er utglidninger i forhold til internt regelverk. Dette skaper trygghet og styrke i handlinger og i adferd og dette er et tydelig kulturuttrykk.

Uttrykte følelser til og om hverandre - med tydelige tilbakemeldinger på fungering, med medarbeidersamtaler 2 x pr. år, så gir dette klare uttrykk i arbeidsmiljøet. Samtidig gir det også en indikasjon på hvorvidt hele organisasjonen arbeider kreativt og konstruktivt mot de overordnede mål som er satt. Miljøet er preget av omsorg, stor grad av oppriktighet og nærhet. Kulturuttrykkene her blir både på inspirasjon, omsorg, delaktighet og glede.

Organisasjonen er fortsatt i en prosess hvor et felles verdigrunnlag og en felles forståelse av disse verdiene konkretiseres og tydeliggjøres for hver enkelt medarbeider. Verdier som oppriktighet, punktlighet, nøkternhet, tydelighet, ærlighet, ansvarsfullt osv. skal prege organisasjonen både internt og eksternt. Organisasjonen holder til i enkle kontorer sentralt i Oslo, hvor flere ansatte deler kontor og skriveplass.

Analyse av kulturelle temaer

Kulturuttrykkene som er de fysiske og observerbare delene av kulturen er med på å skape og opprettholde kjerneelementene ved at de fortolkes og gies et kommunikativt innhold av organisasjonens medlemmer. Et kulturelt tema er rett og slett en måte å organisere et mønster av kulturuttrykk og kjernelementer på. Kulturelle tema er altså en gruppering av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som kommer til uttrykk i en del handlinger og strukturer i organisasjonen. Så også i denne organisasjonen dvs. at det er noen klynger av kulturuttrykk som fortolkes som uttrykk for det samme tema av mange mennesker i denne organisasjonen.

Henning Bang sier i sin bok om Organisasjonskultur fra 1995 at man så og si må prøve ut ulike kulturelle uttrykk, fortolke dem, se om det dannes felles forståelse og om det avtegner seg noen bestemte mønstre. Og gjennom dette se om det avtegner seg noen kulturelle temaer som igjen bør prøves ut på organisasjonens medlemmer. Videre kan disse aksepteres eller forkastes.

I denne organisasjonen er medarbeidere like viktig som kundene. Dette kommer til uttrykk i form av at vi arbeider på markeder - ett som heter kundemarked og ett som heter kompetansemarked. Det handler om å kunne matche/ de ledelsesspørsmål/kompetanseutfordringer som berører begge disse markedene. Forretningsideen definerer det valgte kundemarked og uttrykker hvilke kunder man vil ha og hvilke behov hos disse man vil tilgodese. Forretningsideen definerer det valgte medarbeidermarkedet og uttrykker hvilke medarbeidere som man vil ha, hva de vil få i utbytte og hvilken utvikling de vil tilbys.

Et annet kulturelt tema som avtegnes i organisasjonen er holdningen og synet på et sett av felles verdier og holdninger både til hverandre og til kundene. Stikkordene som redelighet, punktlighet, etisk integritet - vi står for det vi lover, vi skaffer oss ikke personlig vinning gjennom jobben, oppviser ærlighet og gjensidighet overfor hverandre og ovenfor kundene våre. I dette ligger det selvsagt en sluttsats av fornøyde kunder og lønnsomhet. Kundeopplevd kvalitet og seriøsitet - vi tar oss selv alvorlig men ikke høytidelig, vi etterstreber hele tiden på å gjøre det vi gjør på en bedre måte.

Konsekvenser av kulturelle temaer:

Organisasjonen har en meget snever strategisk kjerne knyttet til lederutvikling, lederevaluering og organisasjonsutvikling i form av analyser. Organisasjonen har ambisjoner om å kunne bidra til kunnskapsutvikling og praktisk leder - ledelsesutvikling som fører til merverdi for organisasjonens kunder og dernest for samfunnet som helhet.

Et annet viktig moment er forholdet mellom kultur og kompetanse og i hvilken grad dette påvirker organisasjonen og hvilke konsekvenser dette får for organisasjonens konkurransekraft og konkurransefortrinn.

Driveren bak kompetanse i organisasjonen er deling av kompetanse og tilegnelse av ny kompetanse. Konsekvensen for organisasjonen dersom kompetanse ikke deles er at den blir et kodifisert konsulentfirma og at da skapes det avstand og mindre samspillseffekter med de krevende kundene som organisasjonen arbeider med. I og med at organisasjonens ledelse har valgt denne strategiformen for å erverve seg ny kompetanse vil dette få innvirkning på kulturen. I stedet for å hente kunnskap via data, via kodifiserte modeller blir medarbeidere presset til å dele kompetanse med hverandre, skrive ned, evaluere sammen oppdrag, fortelle om oppdrag som vi som gruppe eller enkeltpersonen ikke mestrer og hvilke læring det blir av dette osv.

- måloppfyllelse - hvordan organisasjonen klarer å oppfylle sine mål
- trivsel - hvordan medarbeidere trives i organisasjonen
- overlevelsessevne - organisasjonens evne til å overleve i fremtiden
- kulturelle trekk som er viktig å bevare - forandre
- påvirke - endre organisasjonskulturen for å nå overordnede mål

Organisasjonskulturen i denne organisasjonen henger nøye sammen med ledelsesformen. Kultur omfatter felles vurderinger, erfaringer og sammenfallende tankemønstre. Kulturen eksisterer i bedrifter som usynlig evalueringer vurderinger (dette er viktig i vår bedrift) og hvordan sosiale relasjoner utformes (slik gjør vi det i vår bedrift) Den kommer til uttrykk i språk, miljø, klær osv. Organisasjonskulturen er uten tvil nøkkelen til hvorfor noen kunnskapsforetak lykkes og andre mislykkes, selv om det yte sett kan se ut som om de har like forutsetninger for å kunne lykkes. Et tydelig bilde av organisasjonskulturen er en nødvendig plattform for å kunne lykkes med å skape konkurransefortrinn.

Terje Stig Knudsen
Partner/seniorrådgiver