

ACADEMIC KNOWLEDGE -FOR BUSINESS PURPOSES

SEPTEMBER 2016

KULTUR - ER NOGET VI GIVER TIL HINANDEN

AF POST DOC. PH.D. MOGENS SPARRE

Dette casestudie viser, at virksomhedskultur KAN ændres forholdsvis hurtigt - og medarbejdere slet ikke er imod forandringer, når blot de kan se meningen med de foreslåede handlinger. Tro ikke på en leder, der er nød til at udtale, at medarbejdere er imod forandringer, - det han reelt siger, er at han ikke er dygtig nok til at forklare sine medarbejdere, hvorfor der skal ske ændringer!

Kan vi ændre kulturen, og kan vi modbevise, at medarbejdere er imod forandringer af natur? Det var nogle af de underliggende spørgsmål vi ønskede at arbejde med i et 3-årigt aktionsforsknings-projekt i en mere end 100-årig nordjysk industrikoncern.

Ved projektets opstart var der nogle signifikante udtalelser og målinger omkring de involverede lederes forhold til ledelsen, frygt for fremtiden og et belastet arbejdsmiljø. Selv om flere stillede spørgsmålstegn til validiteten til disse udsagn, var det en kendsgerning, at de der havde svaret havde den beskrevne oplevelse. Endvidere blev der stillet store spørgsmålstegn til effektiviteten af ledelsen, og hurtigt blev det besluttet at reorganisere den 14 mand store ledelsesgruppe om til en ny 5-mands ledelsesgruppe. En gruppe som fra start tog et stort medansvar for at der skulle ske ændringer.

Vi involverede og engagerede en gruppe af ledere til at tage et stort medansvar for deres eget arbejdsliv. Vi skabte to grupper af ledere i organisationen, som vi benævnte som "Kulturbestyrelsen" og "De unge vilde". De to grupper var forskellige i forhold til ansvar og ledelses-omfang. Medlemmerne af "Kulturbestyrelsen" havde et større budget og ledelsesansvar end "De unge vilde".

Sammen med forskeren fra Aalborg Universitet skabte grupperne nogle fælles dogmeregler for deres arbejde. Deltagerne skulle ansøge om deltagelse i arbejdet, og de indsatser man ønskede at arbejde med skulle man selv skaffe finansiering til, og hvis én synes at en idé ikke var god, blev aktiviteten ikke til noget. Man skulle med andre ord være enige om alt, og man skulle selv finde både tid og penge til at gøre det man ville. Grupperne mødtes med forskeren en gang om måneden, hvor man fik undervisning i organisatoriske teorier og relevant udvalgte forsknings

resultater fra andre projekter.

På de mange dialogmøder med forskeren blev der ofte diskuteret konkret adfærd, kultur og ledelse. Især behandlede man indsamlet data fra de tre kulturanalyser der blev udarbejdet i henholdsvis år 1, år 2 og år 3.

Det var ikke forskeren, der fortolkede resultaterne af kulturanalysen, det var medarbejderne. Man debatterede kulturen, som havde navnet: "Alpha kulturen" og gradvist fandt man så ud af at selv om den havde et navn, var medarbejderne slet ikke enige om hvad kulturen reelt set indeholdt. De nyere medarbejdere følte sig ofte ekskluderet, når ældre medarbejdere omtalte den "gamle" Alpha kultur.

De to grupper udarbejdede efterfølgende hver et strategioplæg, som de præsenterede for ledelsen. De to forslag blev sammenskrevet til den nye strategi. Sammen skabte de en vision og nogle konkrete indsatsområder, der skulle arbejdes med.

"Hvis kulturen ikke virker, kan vi ikke forstå hinanden" - udtalte en leder til mig, og dermed rammer han jo ind i, at vi har en masse forforståelser om hinanden i en kultur. Man forventer nogle bestemte mønstre og adfærd ved bestemte handlinger. Hvad sker de når et nyt medlem træder ind i en organisation for første gang? Man kommer med en forforståelse, eller en forventning, om hvad der skal ske.

Gennem en grundig indføring af de nye koder bliver man introduceret til det sociale koder. En organisation består af nogle menings- og magtstrukturer, som kan være mere eller mindre formelle. Nogle formelle strukturer har en fast og entydig meningsindhold, som de nye medarbejdere må acceptere. Andre mere uformelle strukturer er genstand for en mere fri meningsdannelse.

Men det afgørende for at forstå alle disse koder og regler, får de nye medarbejdere ind igennem dialoger og interaktioner med de mere erfarne medarbejdere. Altså må kultur være noget vi giver til hinanden!

"Viste godt at kultur kan flytte meget, men er blevet overrasket over hvor meget og hvor hurtigt en kultur kan flyttes, under en fokuserende indsats. Vi kunne ret hurtigt se resultater af indsatsen" (Udtalelse fra leder i virksomheden).

Konklusionen af det gennemførte aktionsforskningsprojekt påviste, at i den konkrete case at kulturen blev ændret signifikant, og det meget hurtigt. Lederne tog et aktivt ansvar til de nye dialoger og forandringer, fordi de hele tiden selv skabte indsigt og mening i egne handlinger. Mange aktionsforskningsprojekter har haft en kedelig sideeffekt, i form af nogle uheldige tilbagefald når projekterne er ophørt.

I dette aktuelle projekt er der nu to år efter stadig tydelige spor af projektets impact og lederne har indset, at de selv har et stort medansvar for indholdet af den herskende kultur, fordi KULTUR ER NOGET VI GIVER TIL HINANDEN.

Litteratur:

"Kultur er noget vi giver til hinanden"
Sparre, Mogens (2016)
Aalborg Universitet.



Web: <http://personprofil.aau.dk/116092>

Dialogbaseret, og medarbejderinvolveret, aktionsforskning som metode til virksomhedsudvikling, indeholder en metodisk kritik af topstyrede organisationsudviklingsprojekter, der udvikles af konsulenter og ledelse for siden at skulle implementeres på "gulvet" (Aktionsforskningens Grundbog, 2012, s71).



AALBORG UNIVERSITET