



Mr. Organisationskultur,

Edgar Henry Schein er død (26. januar 2023) i en alder af 95 år.

Få har betydet så meget for organisatorisk læring som Edgar Henry Schein. Han blev især anerkendt for at opdele en organisations kultur i de tre niveauer, 'Artefakter', 'Skueværdier' og de 'Grundlæggende antagelser'. Med disse begreber har mange forskere og konsulenter forsøgt at forklare og beskrive organisationens kulturelle sammenhænge. Selv har jeg mødt Schein på Academy of Management i Chicago og Montreal. Når Schein var på programmet var det som at komme til en koncert med en Rock star. Man skulle møde tidligt op for at få en plads, - og få en signatur i én af hans bøger er vi ikke mange der har. Mange kender måske Schein fra det berygtede isbjerg, som tit bruges som metafor for hans tre kulturniveauer. Det sjove ved 'Scheins isbjerg' er at han aldrig selv har anvendt den metafor. Faktisk var han på sidste konference faktisk lidt flov over hans tre niveaues udbredelse, idet han nok ikke længere mente at de er anvendelige nok.

Schein fortalte i Chicago om sin første dag på universitetet hvor de mange unge forventningsfulde studerende sad i et stort auditorie. Ind kom der en fysisk lille mand, som var professor i psykologi. Efter kort tid spurgte han forsamlingen om hvad de kunne tænke sig at vide noget om. De studerende, som var ubeviste inkompetente, kunne ikke komme i tanke om at sige noget begavet, så der blev helt stille. Efter et par minutter gentog den lille mand spørgsmålet. Stadig intet svar. Utålmodigt rejste han sig og skrev et 5-cifert tal på tavlen, som var hans telefonnummer, og så forlod han lokalet, for ikke siden at vende tilbage mere den dag. Næste dag mødte de studerende ind, og der var ingen professor, men telefonnummeret stod der stadig. Efter nogen tid begyndte de studerende at gå sammen og sætte noget sammen, og sidst på dagen ringede de til professoren med en række ting de gerne ville vide noget om. Gad vide om man på nutidens universiteter kunne slippe af sted med en sådan adfærd. Vi tror ofte at vi er noget så innovative i dag, men dette her forløb er

mere end 60 år siden. Ære være Scheins minde.

Arven fra Schein



En anden fortælling fra Schein omhandlede en fortælling om en case, hvor Schein var hyret ind til at lave en analyse af en organisations kultur. Schein mødte stolt på direktørens kontor og præsenterede de resultater han var kommet frem til. Direktøren lyttede respektfuld, og da Edgar var færdig tog direktøren den fine rapport, og lagde den efterfølgende i et arkivskab. Edgar kikkede forundret og spurgte til det videre forløb. *"Der skal ikke ske mere - det faktum at du har været ude og tale med medarbejderne om emnet har skabt det fokus jeg ønskede at opnå"* - svarede direktøren. Schein var rystet, men som han sagde, - *"mange år efter indså jeg det fornuftige i direktøren reaktion"*

Mange medarbejdere har oplevet hvordan ledere har iværksat ulidelige indsatser som



konsekvens af tilfredshedsundersøgelser m.m. Medarbejdernes reaktion på dette bliver - ”*det show gider vi sku ikke næste år*” - så vi svare bare det de gerne vil høre. Og se nu, - vores arbejde med tilfredshed og trivsel virker - tallene i år er meget bedre end sidste år!!!! Kan du genkende dette?



FREMTIDSVÆRKSTE

DET

Når vi i Wise Mind arbejder med organisationer, vil vi rigtig gerne respektere de medarbejdere der skal involveres i udviklingen. Vi skal ikke komme og fortælle dem hvad de har brug for. Vi skal ikke lære dem noget fordi vi selv mener de har netop det behov. I Wise Mind tror vi på, at den viden der er i organisationen, kombineret med den viden vi kan tilføjer, skaber de bedste løsninger. Og rækkefølgen er organisationernes viden først. Når vi f.eks. tilbyder et internt lederudviklingsforløb, tager vi udgangspunkt i de ledere der er i organisationen. Hvad er deres formelle uddannelser og erfaringer, - og ikke mindst, - hvad mener de selv de mangler mest?

Som aktionsforskere ynder vi at anvende vi en proces, som kaldes FREMTIDSVÆRKSTEDET. Den består af tre elementer som er; Kritikfasen, Drømmefasen og Handlingsfasen. Tilgangen blotlægger altid nogle spændende indsatsområder, som man som leder i en organisation med fordel kan adressere sammen med medarbejderne, eller endnu bedre, lade medarbejderne tage ansvaret for det kommende forløb. På den måde respekterer vi arven fra Edgar Henry Schein.

Vil du vide mere, - så smid os en mail.



Publicer