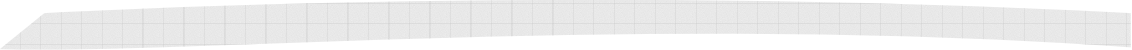


Kultur, emosjoner og energi



Energetiserende ledelse

OECD - RAPPORT (OKT. 2002)

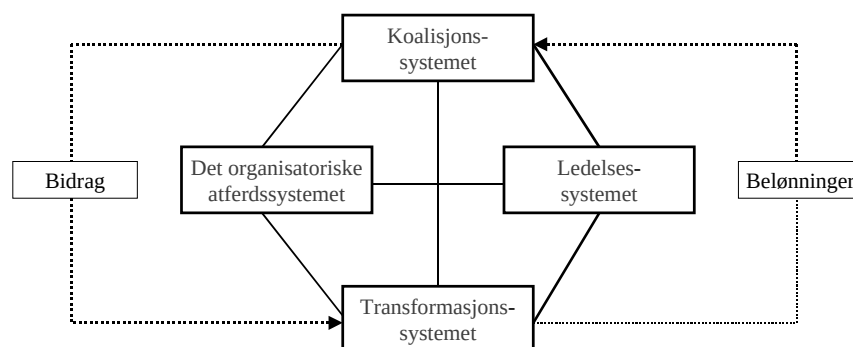
- Endimensjonale analyser - et problem:
byråkrati, en løsning: modernisering
- Perverse virkninger på grunn av:
 - for stor vektlegging på instrumentalitet
 - lån fra privat sektor
 - bruk av globale oppskrifter som best practice
- Har ført til:
 - økende korrupsjon på lavere nivå, reduserte langtidsinvesteringer, manglende informasjon til sentral ledelse, redusert tillit til tjenestekvalitet, og ødeleggelse av humankapitalen gjennom anorektiske nedbemanningsprosesser.

VI TRENGER

- Dypere forståelse av Civil service culture and leadership
- Bedre forståelse av de kulturelle aspektene ved endring:
 - the organizational culture - is the most important management asset of any organization
 - en forståelse av at det offentlige ikke bare leverer service, men institusjonaliserer

Den konseptuelle foretaksmodellen

En organisasjonsmodell



Busch, Johnsen og Vanebos helhetsmodell

Institusjonell teori

- The unanticipated consequences of purposive social action (Merton)
- Why is it that the behavior of organizational participants is often observed to depart from the formal rules and stated goals of organizations (Selznick)
- As organizations becomes infused with value, they are no longer expendable tools, they develop a concern for self-maintenance (Scott)

Brunsson

- Organisasjonen oppnår støtte i fra omgivelsene gjennom å tilveiebringe produkter som omgivelsene anser for verdifulle (**handlingsperspektivet**)
- Organisasjonen oppnår støtte gjennom å ha rett struktur, riktige prosesser eller riktig ideologi (**legitimitetsperspektivet**)

Legitimitet

- Legitimitet er en generalisert antakelse om at spesielle handlinger er ønskelige og akseptable innenfor et sosialt konstruert system av normer, verdier tro og definisjoner (Suchman, 1995)

Brunsson:

- De-kobling:
 - When institutional norms fail to agree with the requirements for action, organizations will often try to create two sets of structures and processes, one for each type of norm.
 - En formell struktur som reflekterer normer i omgivelsene, en uformell som sikrer handling.

Brunsson:

- The separation of the formal and informal organizations, the rituals and the double talk are often more important and even necessary ingredients in any modern organization that wants to act according to current demands for rationality, decency and fairness, while also efficiently generating coordinated action. (1987:7)

Institusjonaliserte standarder

- 'en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner'
 - Ideer
 - oppskrifter som reiser i tid og rom
 - formelementer med høy legitimitet

Et regelliknende faktum

- En institusjonalisert oppskrift forstås som en sosialt skapt konvensjon for hva som er riktig organisering - en konvensjon som imidlertid av involverte aktører ikke nødvendigvis oppfattes som et sosialt skapt produkt, men derimot som et regelliknende faktum.

Institusjonell teori (Knudsen)

- En institusjon er en sosial regularitet eller regel som repeterer samspillet mellom mennesker
- Institusjoner kan sees på som en løsning, eller svar på et stadig tilbakevendende sosialt problem
- Institusjoner reduserer den usikkerhet vi handler under
- For å forstå institusjoners tilstedeværelse må en identifisere de bakenforliggende sosiale problemer institusjonen bidrar til å løse

Teoretiske tilganger

■ Emosjonsteori

- » ivaretar evolusjonsperspektivet
- » viser sammenhengen mellom sikkerhetsbehov og energi
- » viser hvordan våre handlinger styres uavhengig av vår bevissthet
- » anskueliggjør hvordan emosjoner bygges inn i våre daglige ritualer og faste handlingsmønstre

Emosjoner og organisasjoners suksess

- The central issue is never strategy, structure, culture or systems...
- The core of the matter is always about changing the behavior of people...
- And behavior change happens in highly successful situations mostly by speaking to people's feelings.
(John P. Kotter, 2002)

Emosjoner

- Utgjør et grensesnitt mellom impuls og handling
- Antyder retningen på handlingen
- Mobiliserer energi for handlingen
- Kan være bevisste og ubevisste
 - på grunn av hurtighet
 - på grunn av institusjonalisering (lagring i daglige rutiner)
- Kan være reflekser eller sosialt konstruerte
- Kan hemme eller frem tilpasning til situasjonen

Psykologiske forsvarsmekanismer

- Når følelser blir for intense, har mennesket utviklet et forsvars- eller avvergesystem som reduserer det øyeblikkelige ubehaget. Dette bidrar således til at konfliktubehaget forsvinner og konflikten blir usynlig ved å innleires i strukturer og institusjoner. (Hotvedt, 1997)

Dramatisering eller verbalisering

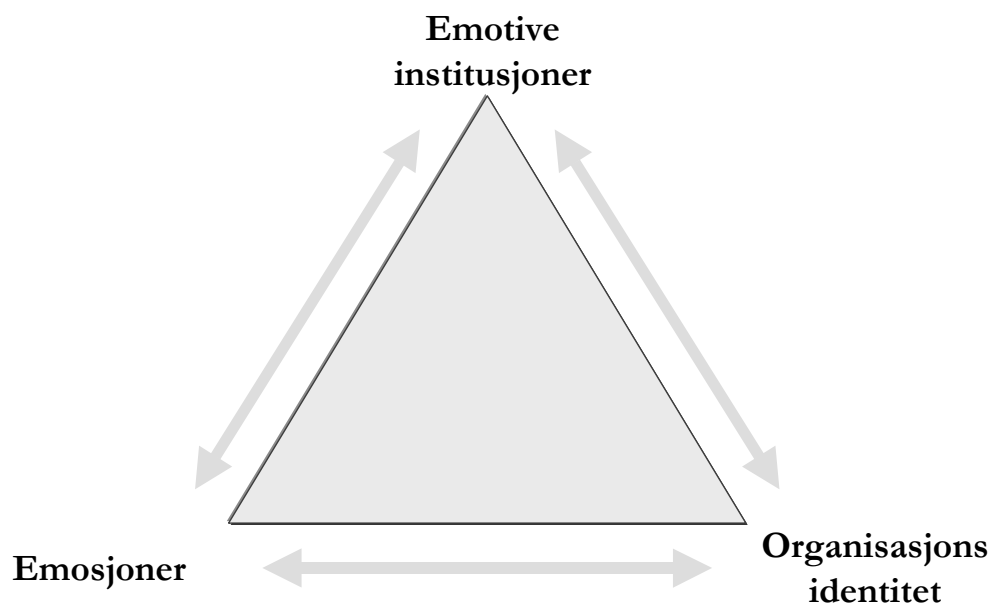
- Grupper kan håndtere emosjoner i gruppen på to måter; verbalisering som er den funksjonelle måten, eller dramatisering. Denne representerer en ubevisst tilpasning og relatering mellom individene i gruppen: "In the state of dramatization, members participate in the 'drama' without a conscious decision to do so." Dette bidrar til at; "Groups of people develops shared attitudes and beliefs for the purpose of psychological defence." (Hinshelwood, 1987)

Sammenhengen mellom leders personlighet og virksomhetens bedriftskultur. (Kets de Vries & Miller, 1986)

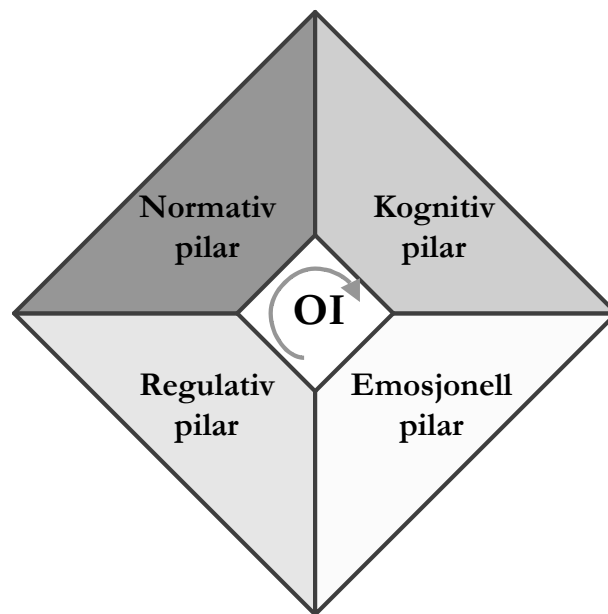
- Jo mer sentralisert organisasjonen er og jo mer makt administrerende direktør har, desto større innflytelse vil vedkommendes personlighet ha på kultur, strategi og struktur.
- Jo mer toppledelsens personligheter ligner på hverandre, desto mer rendyrket er de kulturelle organisasjons-typologiene – dvs. desto mer vil de ligne på de fem kulturtypologiene vi snart skal presentere.
- Jo mer rendyrket og tydelig topplerens "personlighetsforstyrrelse" er (klassifisert etter diagnostiseringssystemet DSM-III [APA, 1986]), desto sterkere vil den reflekteres i bedriftens kultur, struktur og strategi. Dette gjelder særlig i mindre, sentraliserte bedrifter.
- Sunne bedrifters toppledere vil ha en blanding av personlighetstyper som ikke vil være så dvsfunksjonelle. De tre foregående hypoteser vil da ikke gjelde.

FANTASI	NEVROTISK STIL	KULTUR
Forfølgelse	Mistenksomhet	Paranoid
Hjelpeløshet	Depressiv (unnnvikende/avhengig)	Unnnvikende
Grandiositet	Dramatisk (hysteriform/narsissistisk)	Karismatisk
Kontroll	Tvangspreget	Byråkratisk
Avsondrethet	Avsondret (schizoid/unnnvikende)	Politisert

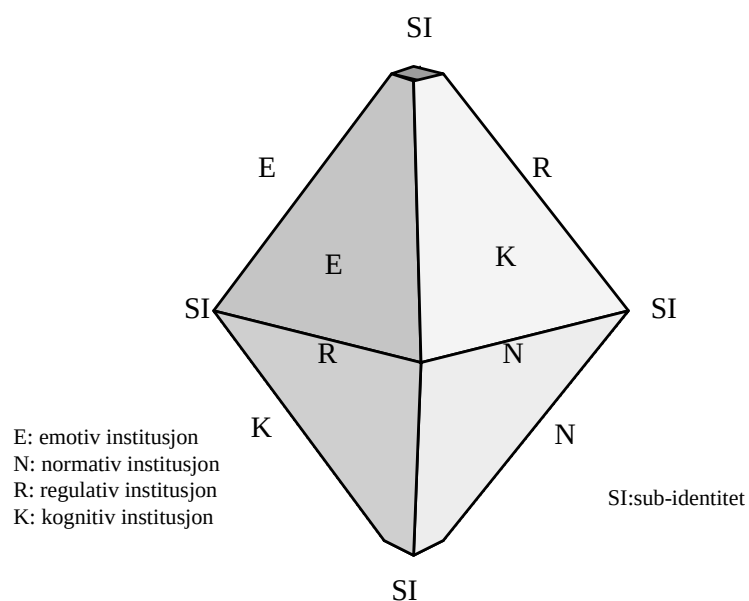
Emotive institusjoner



De fire pilarer



Valstads diamant

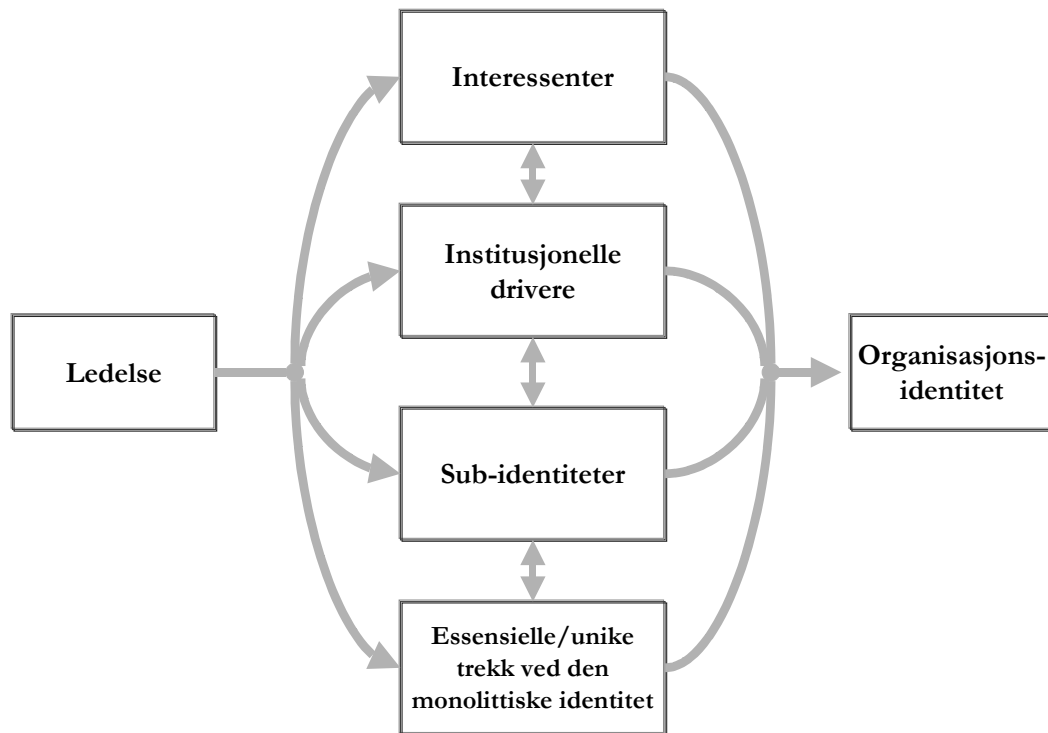


Tilværelsens poler

- | | | |
|------------------|---------------|---------------|
| ▪ Ensomhet | - Individuert | - Oppslukthet |
| ▪ Autisme | | Symbiose |
| ▪ Angst | | Angst |
| ▪ Frihet | | Trygghet |
| ▪ Selvstendighet | | Tilhørighet |
| ▪ Uavhengighet | | Avhengighet |

Gruppen som kompost

- Transport og transformasjon av psykisk smerte
 - struktur som forsvar
 - psykisk forsvar
 - defensive rutiner
 - projektiv identifikasjon
 - Den gode lytter som forutsetning for kompost
 - kontainer og avgifter
 - pusterom og forbilde



Sub-identiteter

