

Teori: Det Innovative Klima

Definition

Der er flere forskellige definitioner blandt forskerne på hvad der menes med "organisationsklima". Ekvall (1996) siger for eksempel at klimaet er "en egenskab ved organisationen, et konglomerat af holdninger, følelser og opførsel som karakteriserer livet i organisationen og som eksisterer uafhængigt af opfattelserne og forståelserne blandt medlemmer i organisation.". Schneider et al. (1996) påstår derimod at klimaet er den delte opfattelse af organisationens politikker, fremgangsmåder og procedurer. Der er altså her forskel på om fokus ligger på følelser, holdninger og opførsel eller om det ligger på opfattelsen af politikker, procedurer og belønningssystemer. Der er dog for mig at se god sammenhæng mellem disse teoretikers definitioner på trods af, at de har hvert sit fokus på begrebet organisationsklima, for hvor Schneider et al. fokuserer på holdninger og følelser i forhold til specifikke elementer, fokuserer Ekvall i stedet bredt på holdninger og følelser uden at specificere disse nærmere. Schneider et al.'s definition (og teori) er mere tilgængelig og anvendelsesorienteret mens Ekvall's er mere gængs og svær at anvende konkret. Schneider et al. formulerer følgende omkring kombinationen af kultur og klima i en organisation, og jeg finder at denne formulering er i tråd med Ekvalls definition af klima:

"The"feel of an organization" reflects both its climate and culture. The climate of an organization is inferred by its members. Such inferences are organized around two issues: (1) How the organization goes about its daily business – is it flexible, innovative, stodgy? And (2) What goals the organization pursues – quantity, cost, containment, market share?" (Schneider et al. 1996, p.8)

Her snakker Schneider et al. altså om "følelsen af en organisation" og hvordan denne er en kombination af organisationskultur og klima. Denne beskrivelse finder jeg stemmer godt overens med Ekvalls holdning til klimaet, som netop er "et konglomerat af holdninger, følelser og opførsel".

Jeg vil derfor i det følgende med udgangspunkt i Schneiders definition af organisationsklima og formulere følgende:

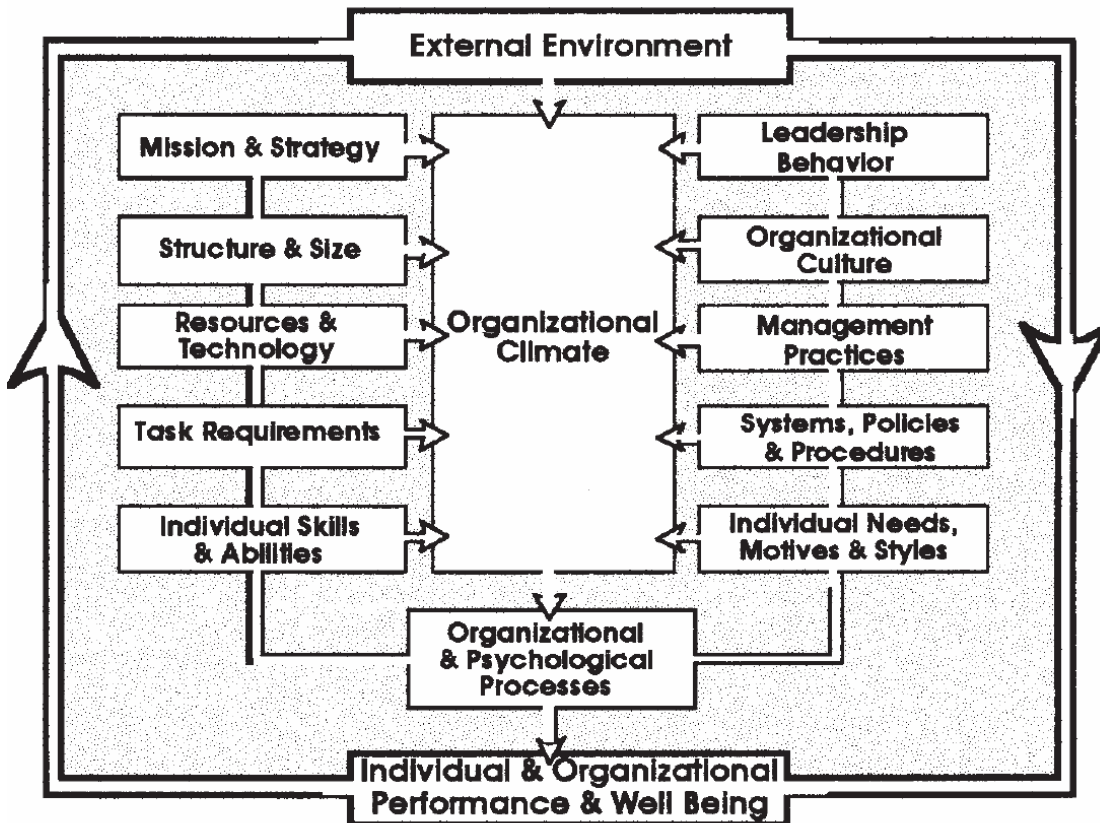
Med ordet klima refereres til en størrelse som omhandler de delte opfattelser der er blandt medlemmerne i en organisation i forhold til politikker, fremgangsmåder, og belønningssystemer. Klima omfatter fælles holdninger, følelser og opfattelse af den opførsel som er "normalen".

Organisationsklimaet er forskelligt fra organisationskulturen, da klimaet er lettere at observere direkte, hvorimod kulturen referer til dybere og mere faste værdier, normer og overbevisninger i organisationen. Klimaet er på denne måde mere påvirkeligt og på sin vis mere et stemningsbillede. Schneider et al. (1996, p.9) siger således: "klima og kultur er indbyrdes relaterede. Medarbejdernes værdier og holdninger (del af kulturen) påvirker deres fortolkninger af organisationens politik, fremgangsmåder og procedurer (klima)".

Ovenstående definitionen vedrører organisationsklimaet generelt, men fokus her er det *innovative* klima. Altså det klima som fordrer nye, nyttige ting samt implementeringen af disse. Det handler således om et klima, der understøtter det at være kreativ og at få ideer, og som samtidig understøtter

at ideerne bliver udviklet til stadige ændringer og forbedringer. Det handler således i høj grad om at klimaet er forandringsparat og aktivt søger forandringen og udviklingen.

Organisationsklima



© The Creative Problem Solving Group - Buffalo, 1998. Based on the work of Burke-Litwin (1992) & Ekvall (1996).

Ovenstående figur viser hvorledes "The Creative Problem Solving Group" (Isaksen et. Al, 2000) i Buffalo vurderer organisationsklimaet, og de faktorer som indvirker på det. Faktorerne opdeler de i to overordnede kategorier, hvor den første består af de fire øverste elementer i ovenstående figur, det vil sige boksene: mission & strategy, leadership behavior, structure & size og organizational culture. Disse fire kategoriserer de som transformationelle variabler, da en ændring af disse er tilbøjelig til at ske gennem en interaktion med omgivelserne og vil kræve ny opførsel i organisationen. De resterende elementer af modellen, (ressourcer og teknologi; systemer, politikker og procedurer; individuelle behov, motiver og karakteristika; individuelle evner; opgave krav; management practices) benævnes transaktionelle variable fordi de er målrettet mod at bibeholde og implementere det som er blevet besluttet på det transformationelle niveau af organisationen. De to niveauer kan også benævnes som henholdsvis strategiske faktorer og taktiske elementer.

Ud fra figuren ses også at klimaet er adskilt fra kulturen, men at der er sammenhæng mellem dem. Kulturen er en mere fast og varig bestanddel af organisationen, mens klimaet er mere påvirkelig overfor interne og eksterne ændringer. Langvarige ændringer i klimaet kan forårsage eller være tegn på, at der er ved at ske kulturskifte.

Styrken i modellen fra ”The Creative Problem Solving Group” er, at den viser de forskellige elementer som bliver påvirket og påvirker klimaet. Den kan derfor bruges til at forstå, hvorfor et givet klima er som det er, men samtidig siger den ikke noget om selve organisationsklimaet. Dette findes i stedet hos Schneider et al. (1996), der definerer fire klima dimensioner:

- 1) Naturen af interpersonelle forhold
 - a. Er der tillid eller mistillid?
 - b. Hvordan er forholdene baseret – på samarbejde, på noget for noget eller på konkurrence?
 - c. Bliver nye medarbejdere hjulpet og støttet eller får de lov til at yde og blive socialiseret ud fra egne handlinger?
 - d. Føler individerne sig værdsat af firmaet?
- 2) Hierarki
 - a. Bliver beslutninger taget centralt eller gennem flertals beslutninger? Har du indflydelse på beslutninger der vedrører dig?
 - b. Er der en teamwork ånd eller er det mere eller mindre individuelt fokus?
 - c. Får udvalgte medarbejdere specielle privilegier?
- 3) Arbejdets natur
 - a. Er det udfordrende eller kedeligt?
 - b. Er det meget defineret med høj rutine eller er der fleksibilitet?
 - c. Er der nok ressourcer til at arbejde med opgaver som individuelle medarbejdere er ansvarlige for?
- 4) Fokus på støtte og belønninger
 - a. Hvilke handlinger er rost og belønnet?
 - b. Hvilke projekter og handlinger/opførelse bliver støttet?
 - c. Bliver det belønnet enten at gøre arbejdet færdigt (kvantitet) eller at gøre det rigtigt (kvalitet)?
 - d. Ud fra hvilke kriterier bliver medarbejdere ansat?

Her er fokus altså meget på hvordan den enkelte opfatter arbejdet, og ikke så meget på de transformationelle variabler, i form af mission/vision, struktur og størrelse, ledelsesstil med videre. De tre første dimensioner relaterer sig generelt til funktioner i organisationen, mens den sidste dimension ”Fokus på støtte og belønninger” relaterer sig til målene i organisationen. Schneiders fire dimensioner er konkrete og håndgribelige, da de er formuleret som specifikke, afgrænsede spørgsmål.

Det innovative klima

Ordet innovation dækker over noget ”nyt & nyttigt & implementeret”, og det kan være både produkter eller processer. Et innovativt klima er altså et klima, der fordrer skabelsen af noget der er nyt og anvendeligt og samtidig formår at få det implementeret. ”Nyt” viser, at der skal være kreativitet tilstede. ”Nyttigt” viser, at der skal være et fælles mål for arbejdet, og således en hvis målrettedhed for kreativiteten og der kræves ligeledes en hvis enighed om mål for at kunne tale om noget nyttigt i forhold til afdelingen eller organisationen. Det sidste element, ”implementeret” viser,

at der skal være forandringsparathed, og at der skal være tilgængelige ressourcer for i det hele taget at igangsætte implementeringen. Det er altså ikke en stagnerende organisation, der er kendetegnet ved et innovativt klima, men i høj grad en forandringsparat og udviklende organisation, der bevidst søger nye veje og forbedringer.

Jeg vil her præsentere bud fra flere forskellige kilder, på hvad som kendetegner evnen til at være innovativ. Ikke alle er direkte knyttet til organisations klimaet, men som vist i modellen fra "The Creative Problem Solving Group" så påvirkes klimaet af mange forskellige elementer.

Anderson et al. (1998) opregner følgende fire faktorer, der har stærk sammenhæng med evnen til innovation:

- Vision: at der er et højere mål der motiverer
- Participative safety: deltagelse i beslutningstagning samtidig med at det sker i omgivelser som er ikke-truende.
- Opgave orientering: høj kvalitet i opgave i relation til en delt vision. Karakteriseret ved evalueringer, modificeringer, kontrol systemer og kritisk vurdering
- Support for innovation: forventninger, værdsættelse og praktisk support af forsøg på at introducere nye og forbedrede måder at gøre tingene på i arbejdsmiljøet.

Den første faktor "vision" findes også hos Robinson & Stern (1997) som har undersøgt hundredvis af eksempler på kreative og innovative virksomheder. De opregner seks variabler for den kreative virksomhed, hvoraf den første er "alignment" som netop omhandler det, at medarbejderne trækker i samme retning og har et overordnet mål at forholde sig til. Det omfatter også den grad af opbakning, som alle medarbejdernes aktiviteter og handlinger giver til organisationens vigtigste mål. Robinson & Stern finder, at en virksomheds kreative niveau er mere følsom over for alignment eller den fælles målrettedhed end noget andet aspekt af forretning og ledelse.

"Stærk alignment kræver klarhed over, hvad virksomhedens nøglemål er, forpligtelse over for det, der fremmer dem, og ansvarlighed over for de handlinger der påvirker dem" Robinson & Stern (1997, p. 159)

Alignment begrebet behøves ikke kun at omhandle at medarbejderne har et fælles mål at arbejde i mod, men kan også ses i forhold til om der er overensstemmelse mellem klima, strategi, kultur, ledelse med videre. Man kan altså snakke om alignment i forhold til faktorerne i modellen fra "Creative Problem Solving Group", og om disse er i overensstemmelse med organisationsklimaet. I tråd med dette påviser Burton et al. (2004) således, at det er vigtigt at organisationsklimaet passer til organisationens strategi.

Judge et al.¹ (citeret i Ahmed (1998)) har kigget på R&D blandt innovative og mindre innovative organisationer og har her fundet 4 faktorer, som er afgørende for innovationsevnen:

¹ Judge, W.Q., Fryxell, G.E., Dooley, R.S. (1997): "The new task of R&D, management: creating goal directed communities for innovation", California Management Review, Vol. 39 No. 3, Spring, pp. 72-84

- 1) balanceret autonomi: Minder om "Participative safety" hos Anderson et al., og omhandler medarbejdernes deltagelse i beslutningstagning. Er dog her mere nuanceret i og med at den er opdelt i to typer, henholdsvis strategisk (hvad vil jeg lave) og operationelt (hvordan vil jeg lave det). Strategisk autonomi leder til mindre innovation, mens operationelt autonomi leder til mere innovation.
- 2) Personlig anerkendelse: det at medarbejderen bliver belønnet for sin indsats. Ikke så meget i form af økonomiske incitamentsmidler men mere i form af indre tilfredsstillelse som suppleres af anerkendelse fra kollegaer og ledelse.
- 3) Integreret socio-teknisk system: at der er godt socialt miljø med højt samarbejde.
- 4) Continuity of slack: med slack menes de uudnyttede ressourcer som gør at en organisation kan tilpasse sig interne og eksterne pres. Det er ikke bare det at der er slack men det, at der er slack over tid, der har en positiv sammenhæng med innovation.

Personlig anerkendelse (nr. 2) findes også hos forskeren Teresa Amabile (1996, 1998), som har studeret motivationens betydning for den enkeltes kreativitet. Hun finder, at det især er ved tilstedeværelsen af "intrinsic" eller indre motivation at personer formår at være kreative. Hvis personer udelukkende er motiveret i forhold til eksterne motiverende faktorer, er dette således i høj grad hæmmende for motivationen. Dog kan ydre faktorer godt gå ind og understøtte den indre motivation, når blot disse ydre faktorer ikke overskygger personens indre motivation. Lidt det samme som man finder hos Herzberg (Schein (1990)) som operer med hygiejne faktorer og motivatorer, hvor hygiejne faktorer er ting som arbejdsbehov, løn og goder, kontrol mens motivatorer er elementer såsom anerkendelse, forfremmelse, ansvar og udfordringer i jobbet. Herzberg finder, at hygiejne faktorerne er nødvendige i jobsammenhæng, men at disse ikke i sig selv skaber motivationen – dette gør i stedet motivatorerne. Dette kan også sammenlignes med Maslows behovspyramide hvor de grundlæggende behov skal være opfyldt, førend man er i stand til at fokusere på de overordnede, mere personlige behov. Som opsummering kan det siges, at motivationen i høj grad har indflydelse på den enkeltes kreativitet og på organisationsklimaet.

Den svenske forsker Göran Ekvall (Ekvall, 1996; Isaksen et al. 2000; Lauer et al. 2001 & 2002) har forsket i organisation klimaer med specielt fokus på hvad der kendetegner et kreativt klima. Generelt finder han, at meget centraliseret beslutningstagning og formalisering er associeret med et klima som hæmmer kreativitet og innovation. Udover disse generelle faktorer har han fundet 10 variabler, som man kan måle klimaet på, og derigennem få en vurdering af hvor kreativt klimaet er. De 10 variabler som Ekvall bruger til at vurdere det kreative klima er: Udfordringer; frihed; støtte til ideer; tillid og åbenhed; dynamik og livlighed; legesyge og humor; debatter; risikovillighed, ide tid og konflikter. Alle variablerne undtagen "konflikter" er positivt forbundet med et kreativt klima. Et klima der således scorer højt på de ni af variablerne og lavt på den sidste (konflikter) kan således kategoriseres som et kreativt klima.

Ud fra definitionen ses, at det kreative klima adskiller sig fra et innovativt klima, ved at det i det kreative klima i mindre grad handler om at få gennemført ændringer, men i stedet mere om at få ideer. Det kreative klima er på denne måde en del af det innovative klima, hvor forskellen blot er ligger i hvor godt ideerne bliver udnyttet. Jeg finder det derfor relevant at inddrage Ekvalls 10

variabler, også i lyset af at Ekvall ikke selv konsekvent skelner mellem det kreative eller det innovative klima, men i stedet omtaler dem som næsten det samme.

Organisationskultur

Som vist i diskussionen omkring definitionen af begreberne organisationsklima og organisationskultur er der en nær sammenhæng mellem disse begreber. Hvor klimaet er lettere tilgængeligt og refererer til delte opfattelser i forhold til politikker, fremgangsmåder og belønningssystemer, er kulturen sværere tilgængelig og refererer til medarbejdernes værdier, holdninger og grundlæggende overbevisninger.

For at forstå klimaet ser jeg det som en nødvendighed at opnå en hvis forståelse for kulturen. Denne kombination vil ifølge Schneider et al. (1996) give et billede af ”følelsen af en organisation”. Megen af den data der indsamles vil ligeledes være mere relevant som data i forhold til kulturen end i forhold til klimaet, og vil på denne måde afspejle nogle mere dybtliggende elementer i organisationen, som ligger til grund for klimaet.

Teorier for at belyse organisationskulturen er for eksempel Scheins klassiske kulturmodel (Schultz 2002). Denne består af 3 niveauer, henholdsvis artefakter, værdier og grundlæggende overbevisninger. Denne model kan dog udvides med et ekstra område under artefakt-niveauet, nemlig opførselsmønstre (Locatelli et al. 1996).

Artefakter er det lettest tilgængelige niveau og kan observeres af udenforstående. Det referer til de fysiske udtryk, der er i organisationen det være sig lokale indretning, påklædning med videre. Artefakter er synlige, men de er samtidig ofte svære at tyde, da en tydning af dem kræver forståelse for de dybereliggende niveauer i form af værdier og grundlæggende antagelser.

Værdier er ”*flere personers særegne værdier, deres opfattelse af, hvordan tingene burde være i forhold til hvordan de rent faktisk er*” (Schulzt, 2002, p. 28). De ligger på et højere bevidsthedsniveau end de grundlæggende antagelser, fordi de ikke er accepterede som den naturlige virkelighed, men stadig kan gøres til genstand for diskussion. Værdier er ofte udtalte svar på spørgsmål om hvorfor?

De grundlæggende antagelser er de usynlige og implicite antagelser, som reelt styrer adfærden og som fortæller organisationsmedlemmer hvordan de skal opfatte, føle og forholde sig til tingene. De danner kulturens kerne og er grundlaget for at forstå paradokser og forvirringer på kulturens overflade. De er yderst svære at observere og tit er medlemmerne af organisationen heller ikke bevidste om dem.

Kildeliste

- Ahmed, P.K. (1998): "Culture and Climate for Innovation", *European Journal of Innovation Management*, volume 1, number 1, Pp. 30-43
- Amabile, T. M. (1998): "How to kill creativity", *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, sep.-okt. Pp.76-87
- Anderson, N.R., West, M.A. (1998): "Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, Pp. 235-258
- Burton, R.M., Lauridsen, J., Obel, B. (2004): "The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance", *Human Resource Management*, vol. 43, no. 1, Pp. 67-82
- Ekvall, G. (1996): "Organizational Climate for Creativity and Innovation", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), Pp. 105-123
- Isaksen, S.G., Lauer, K.J., Ekvall, G., Britz, A. (2000): "Perceptions of the Best and Worst climates for creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire", *Creative Research Journal 2000-2001*, Vol. 13; No. 2, Pp. 171-184
- Lauer, K. J., Isaksen, S. G. (2002): "Driving through changing climates: Using the SOQ to Direct organizational Change", in J. Buijjs, R. Van der Lugt, & H. Van der Meer (Eds.) *Idea Safari: Proceedings of the Seventh European Conference on Creativity and Innovation*, pp. 231-238. Enschede, The Netherlands: Twente University Press
- Lauer, K. J., Isaksen, S. G. (2001): "Managing the Organizational Climate for Creativity and Change: What You should be considering", in L. van Geoffen, H. van der Meer & T. Rickards (Eds.) *Fit for the future: proceedings of the sixth European conference on creativity and innovation*, pp. 132-141, Enschede, Netherlands: Twente University Press
- Locatelli, V., West, M.A. (1996): "On elephants and blind researchers: methods for accessing culture in organizations", *Leadership & Organization Development Journal*, 17/7, Pp. 12-21
- Robinson, A. G., Stern, S. (1997): "Kreativitet i virksomheden", Egmont Wangel, København
- Schultz, M. (2002): "Kultur i organisationer – funktion eller symbol", Handelshøjskolens forlag, 7. oplag
- Schein, E.H. (1990): "Organisationspsykologi", Prentice Hall
- Schneider, B., Brief, A. P., Guzzo, R. A. (1996): "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change", *Organizational Dynamics*, spring pp. 7-19