



Odla kultur – skörda resultat

Kulturen sitter i väggarna. Det är ett slitet uttryck, men samtidigt ack, så fel. Om det var i väggarna det satt, så hade det bara varit att måla om. Kulturen sitter i människorna och framförallt i relationen mellan dessa människor.

Kultur finns överallt där det vistas minst två människor. Det är ett hett ämne på agendan och man ser hur pingisbord och flipperspel presenteras som lösningar på en dålig kultur och ett sätt att engagera medarbetare. Det är svårt att se kulturen och kan man inte se den är det ännu svårare att göra något åt den. Det pratas om dåligt ledarskap och oengagerade medarbetare, men handen på hjärtat; ingen vill vara en dålig chef och medarbetare vill vara engagerade på arbetsplatsen. Det är i alla fall min tes när jag hjälper företag och organisationer som har en kultur som skaver.

Kreativitet kräver en tillåtande miljö

Det finns massor av potential i medarbetare och chefer och ofta handlar det bara om att kalibrera om sitt fokus på styrning, ledarskap och kommunikation. Ofta motverkar de varandra och skickar fel signaler för att man inte ser hur det hänger ihop. Ett tydligt exempel jag ofta ser är att man vill ha kreativa medarbetare samtidigt som man har mobilförbud på möten med syfte att få engagerade medarbetare. Men om man inte ens är betrodde att använda sitt arbetsredskap, mobiltelefonen, så är det inte så högt i tak för misstag och experimenterande vilket är en förutsättning för kreativitet. Man kan inte säga att man vill ha kreativa medarbetare och samtidigt utöva hård styrning i detalj. Det blir ingen kreativ av. För att vara kreativ krävs en tillåtande

” Man kan inte säga att man vill ha kreativa medarbetare och samtidigt utöva hård styrning i detalj.

miljö där det är ok att prova och misslyckas. Det är också en av de stora utmaningarna nu med digitalisering och all ny teknisk utveckling som sker så fort. I arbete med digitalisering i sjukvården blir det tydligt att kulturen är en kritisk del. Att se kulturen för att kunna förtydliga vilka spelregler som gäller var. Som medborgare och patient vill vi att en läkare ska ha full tilltro till sin kompetens och förlita sig på vetenskapen och sträva efter att göra rätt i mötet med patienten. Det ligger också helt i linje med den kultur som gäller inom yrkeskåren och yrkesstoltheten. Däremot behöver samma läkare vara öppen för att göra fel och experimentera inom tydliga ramar när man arbetar med digitalisering för att hitta rätt lösningar. Då utvecklingen går fort kan man inte fastna i analyserande utan genom testande av tekniken

når man framsteg – "fail forward". Varje misslyckat resultat är ett steg närmare ett lyckat resultat.

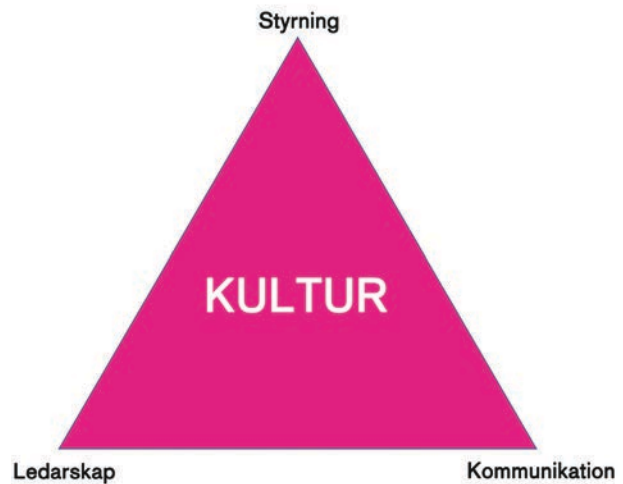
Kulturen anses vara den största orsaken till att man misslyckas med digitalisering och det kan jag skriva under på. Efter 15 års erfarenhet av förändringsledning av såväl teknisk utveckling, omorganisation, hopslagning av bolag etc, upplever jag att det är en helt ny spelplan nu med fler dimensioner man behöver ta hänsyn till. De gamla ledarskapsmetoderna räcker inte utan man behöver komplettera med kulturkartläggning för att inte konfundera medarbetare om var man behöver använda vilka spelregler. Pingisborden jag nämnde ovan är bra exempel på något som fungerar inom vissa kulturer, men som skulle få helt motsatt effekt inom andra organisationskulturer.

” Vad man producerar i sin organisation kan kopieras, men hur man gör det beror på kulturen och den är unik.

Inte två likadana björkar i skogen

Det är en spännande tid vi lever i. Det har aldrig gått så fort som det gör nu, och det kommer aldrig mer gå så långsamt igen. Den ständiga förändringen kommer att bli den nya vardagen. Och det går fort, mycket fortare än tidigare, vilket gör att man behöver vara mer snabbbrörlig i sina beslut, och även medarbetarna behöver hänga med och ställa om snabbare. Vi behöver ha en tydligare vision och kan inte förlita oss på statiska mål utan snarare förtydliga riktningen som kan ändras när ny kunskap utvecklas. Vi behöver föra en bättre dialog för att snabbare få återkoppling, få in synpunkter och utvärdera för att nå framsteg.

Kommunikation blir viktigare, då vi behöver kunna nå fram till mer heterogena målgrupper med olika referensramar eftersom de kommer från olika kulturer, bakgrund etc. När jag hjälper organisationer att kartlägga sin kultur tar vi utgångspunkt utifrån deras kontext, var befinner de sig? I vilket land, i vilken marknad, i vilken region och hur påverkar det människors förhållningssätt till beslut, makt och förtroende? Efter att ha arbetat och bott i 14 länder på 5 kontinenter menar jag att det finns några kulturella olikheter, men också likheter mellan oss människor och de organisationer vi verkar i. Jag ser varje organisation som ett träd, det vill säga likt ett träd i skogen är varje organisation unik. Ett träd tillhör en sort men du hittar inte två likadana björkar i skogen och det samma gäller för företagen, de verkar i samma bransch men är ändå unika. Vad man producerar i sin organisation kan kopieras, men hur man gör det beror på kulturen och den är unik. De anställda och samarbetspartners som bidrar till utvecklingen är snarare som blommor som växer runt trädet, om de vill. En blomma kan



välja att växa nära ett träd om det mår bra av det och det blir allt viktigare för organisationer i allmänhet att förstå att det är medarbetarna som väljer var de vill vara. Gör det enkelt att välja, såväl för medarbetare som för kunder.

Underlätta för dem att välja att arbeta hos er, att sluta avtal med er för att det är tydligt vad ni står för, att ni är äkta och att ni lever som ni lär. Transparensen blir större och större och därför kan man inte ha fina värdeord på väggarna om man inte lever efter dessa. Det blir för stort glapp mellan varumärke och den inre kulturen – och oäkta är ingen vinstlott. Då kan de anställda bli varumärkesmarodörer i stället för ambassadörer. Om medarbetarna mår bra, mår företaget bra och för att växa i rätt riktning behöver ledningen vara tydlig med sin riktning, varför finns man och vad är viktigt?

Vinster med en fruktsam kultur

När vi köpte hus för några år sedan fanns det en stor trädgård och jag såg fram emot att se vad som växte upp. Men jag såg inte skillnad på ogräs och det som var planterat, för



” I en fruktsam kultur har man högre produktivitet, lägre sjukfrånvaro och nöjdare kunder då medarbetarna gärna gör det där lilla extra.

mig var allt grönt och växte. Jag bad en trädgårdsdesigner komma över och under några timmar gick hon igenom hela trädgården med mig. Den här passar bättre i skuggan och den här kan du dela på, så trivs de bättre om de får mer luft runt sig. De här ska du vara noga med, trots att de har fina vita blommor så är det ogräs som tar över trädgården om du inte håller efter. Och med en sådan liten insats kunde jag dra nytta av de växter som redan fanns i trädgården, men som behövde förändrade förutsättningar för att trivas. Det här är väldigt likt kulturen i företaget, den finns och grov vare sig du odlar den eller inte. Och när den väl finns där så är den stark och bildar sin egen motståndskraft mot förändringar. Kulturen är ett resultat av samspelet mellan styrning, ledarskap och kommunikation och ibland kan det vara svårt att se den när man är mitt i den.

Hur ser det ut hos er? Hänger er kultur ihop med hur ni kommunicerar ert varumärke utåt vad gäller värderingar, vision etc. Hur arbetar man när inte chefen tittar på? Hur nås medarbetarna? Är de stolta och lojala? I en fruktsam kultur har man högre produktivitet, lägre sjukfrånvaro och nöjdare kunder då medarbetarna gärna gör det där lilla

extra. Personalomsättningen minskar och man får en mer generös kultur där man hjälps åt, vilket får positiva bieffekter i att personalen själva arbetar för ett effektivare arbetssätt när man får ett tydligare strategiskt kundperspektiv. Ofta när man gör en kulturkartläggning inser man att man gör mycket bra och att det bara är lite kalibrering som behövs för att förstärka de positiva beteenden som faktiskt redan finns på vissa ställen i organisationen och ta bort motsägelsefulla förutsättningar som motverkar visionen. När man gjort en kulturkartläggning ser man hur det hänger ihop och får en ny syn på hur man arbetar med styrning, ledarskap och kommunikation. Då ser man också konsekvenser och effekter tydligare.



Några vanliga orsaker till problem med kulturen är att man bytt ut ledningen, gjort en större förändring utan att ta hänsyn till kulturen, till exempel hopslagning eller ändrad strategi utan förankring hos medarbetarna. Det har blivit ett glapp mellan hur man arbetat tidigare och vad som förväntas framåt och detta har inte kommunicerats, så då börjar det skava. Men när man belyser det, sätter ord på det, kan man se samband och identifiera vad som är grundorsak och vad som är konsekvens. I stället för att bara sätta plåster på situationen, kan man ta itu med grundorsaken. Det är enkelt men inte lätt.



MIA LILJEBERG
Organisationskonsult på Ponteo