VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 06-05-2023

Kulturanalyse

Hvordan får jeg som leder kontrol over de faktorer, der påvirker vores kultur?

Skribentinfo

Søren Krogsager
CEO
Scienciox A/S

Kultur påvirker hvordan mennesker opfatter, hvad der er korrekt adfærd, og derfor hvordan de agerer. Forskning har vist, at det ofte er kulturen der er stærkest, når der er store afvigelser mellem det de ansatte opfatter som rigtig adfærd og det strategien foreskriver.

Følgende fokusområder kan vise, hvordan kulturen fungerer i organisationen:

- Strategisk fokus: Hvordan defineres succes i organisationen? Hvilke opfattelser er der af vejen til succes, og hvordan er organisationens forhold til kunder og omverden?
- Ledelses- og management fokus: Hvordan er ledelses-og managementstilen og hvorledes foretages væsentlige prioriteringer?
- Belønningsfokus: Hvordan påvirker belønningssystemer organisationens prioriteringer og kulturelle værdier?
- Magt fokus: Hvordan styres forandringer? Hvordan gennemføres beslutninger og hvilke former for magtanvendelse præger organisationen?
- Strukturelt fokus: Hvordan eropgavernes art og medarbejdernes rolle heri?
- Samarbejdsfokus: Hvordan er medarbejderklimaet? Hvilken rekrutteringsstrategi og medarbejderudvikling opererer man med?

Som leder kan du udforme politikker, som vil påvirke kulturen, holdningerne og dermed adfærd. Men en manglende tro på at adfærden og kulturen kan ændres bremser ofte mange organisationers arbejde med

strategisk udvikling.

Hvem har magten i din organisation?

Det er blevet umoderne at tale om magt i organisationer pga. de betydninger ordet har. Men magt er altid til stede i en organisation, og der ville ikke blive udrettet ret meget, hvis ikke nogen udøvede en form for magt.

Desuden ligger magten ikke altid, hvor man forventer det. Der kan være stærke subkulturer og alliancer som har stor indflydelse på beslutninger og strategier. Derfor er det naturligt, at du som leder forsøger at forstå magtrelationerne i jeres organisation.

Konflikter

Nogle organisationer er præget mange konflikter som reducerer deres evne til at respondere overfor omverden, mens andre organisationer synes at få kreativt udbytte af konflikter. Det er klart, at ansatte ikke behøver at være flinke overfor hinanden hele tiden, for at en organisation kan fungere.

Men i arbejdsrelationer der er præget af negative forventninger er det usandsynligt, at medarbejderne vil samarbejde optimalt, når det mest gælder.

To faktorer gør en forskel her: tillid og den psykologiske kontrakt som giver de ansatte en oplevelse af at blive værdsat:

Tillid

I organisationer hvor medarbejderne har oplevet løgne og hvor tilliden er blevet brudt i afgørende situationer (for eksempel nedskæringer) er det usandsynligt, at der vil være tilstrækkelig tillid til at gennemføre effektive belønningssystemer og lign.

Arbejdet med at ændre en kultur afhænger i særlig grad af, at ledernes adfærd er eksemplarisk. Nye systemer og politikker kan også hjælpe. For eksempel kan et nyt performance management program blive styrket af en åben dialog, feedback til ledelsen og åbenhed omkring parametrene for præstationsvurderinger.

Den psykologiske kontrakt

En organisations personalepolitikker, inkl. karriereplanlægning, belønningssystemer osv. definerer de formelle relationer og de forventninger som leder og medarbejder kan have til hinanden. Men under dette formelle niveau findes er række dybere forventninger, der ofte betegnes den psykologiske kontrakt.

Disse forventninger udvikler sig over tid og afspejler de organisatoriske værdier som kan alvorlige konsekvenser, hvis de tilsidesættes af enten leder eller medarbejder.

Sådanne værdier er:

- Gensidig anerkendelse
- Tillid mellem leder og medarbejder

- Feedback som en rettighed for medarbejdere og en pligt for ledere
- At forstå hinanden som mennesker og ikke kun som agenter i produktionen

Afgørende for den psykologiske kontrakt er processen med at opstille personlige mål, måle resultater, give feedback om personlige bidrag og effektivitet, aftale rammer for løn og tillæg, og at lytte til medarbejderens håb og ønsker.

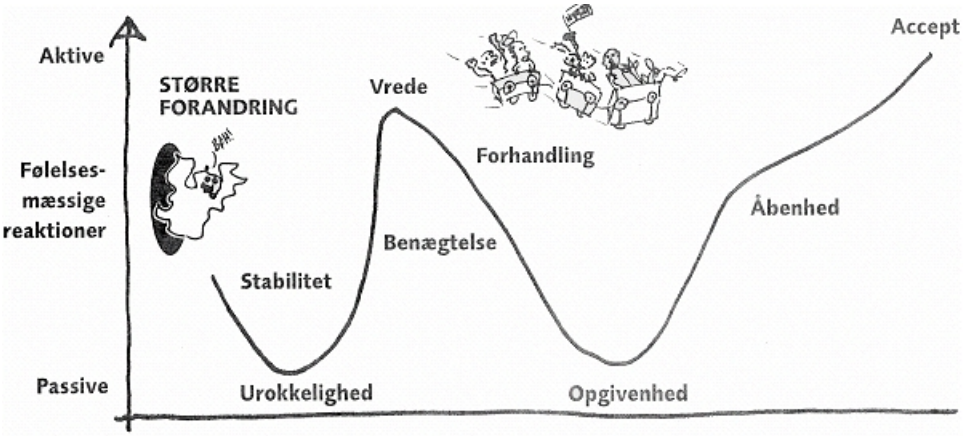
Der er åbenlyse sammenhænge mellem kultur, ledelse og effektivitet. Det der knytter dem sammen er nødvendigheden af, at især topledelsen forstår, hvordan de kan arbejde med de såkaldt bløde områder og identificere de nødvendige behov for forandringer – og sørge for at forandringerne gennemføres.

Herefter vil de opdage, at der er masser af hårde gevinster at høste. Du har som leder et ansvar for at sikre denne forståelse hos topledelsen.

Der vil i de fleste organisationer være dybe lag af forskellige værdier, som du som leder ikke behøver eller bør at forholde dig til. Men behovet for at tilpasse medarbejdernes ønsker og prioriteringer til organisationens ditto er indiskutabel.

Kultur er en væsentlig "kultivator" for disse ønsker og prioriteringer, og det ligger inden for lederens råderum at påvirke og udvikle kulturen gennem politikker og adfærd.

Tegningen viser det typiske forløb når større (kultur-)forandringer iværksættes:



Læg en strategi for udvikling af organisationskulturen

Det vigtigste ved en planlagt kulturforandring er, at den er tilpasset organisationens strategi. Derfor må man sikre, at alle iværksatte tiltag harmonerer med den retning organisationen drives i.

Tjekliste for indsatsområder:

1. Ledelsesgrundlag og værdigrundlag: mission, vision og ambition, værdier, ledelsesprincipper og adfærd
2. Forretningsudvikling: styringsværktøjer, serviceaftaler, ydelseslister, branding mv.
3. Roller og ansvar: funktionsbeskrivelser
4. Organisationsdesign: opbygning, ledelsesniveauer mv.
5. Intern styring: økonomi, jura, stabsfunktioner, scorecards, HR-strategi, IT-strategi
6. Infrastruktur: IT, processer, indretning
7. Arbejdets organisering og indhold – er der brug for nye måder at arbejde på i den fremtidige kultur.
8. Arbejdsmiljø – definer målene for det nye miljø og involver medarbejderne i at teste det.
9. HR: kompetenceudvikling, holdninger, færdigheder, forståelse mv.
10. Kommunikation: nyhedsbreve, præsentationer, meddelelser (internt og eksternt) osv.

Artiklen er oprindeligt bragt på Lederweb i 2006