

5 MILLIONER GODE GRUNDE

+ BONUS TIL AT ARBEJDE MED ORGANISATIONSKULTUR

Thobias Laustsen, Stifter af Dplyst Lederskab

Hvert eneste år koster usund organisationskultur virksomheder millioner af kroner. Så hvorfor bruges der ikke flere ressourcer på at transformere den usunde organisationskultur til en sund?

I stedet bruger virksomheder generelt enorme beløb på strategiudvikling, krisehåndtering, uddannelse af ledere og medarbejdere, optimering af processer, målinger af KPI'er osv.

Alt sammen tiltag som hver for sig kan være gode – men tiltag der sjældent virker på den lange bane, hvis de implementeres i en organisation, der har en usund kultur.

”Culture eats strategy for breakfast”, som Peter Drucker så rigtigt skriver.

Problemet med organisationers kultur er, at kultur opstår over tid – helt fra organisationens spæde start og til dags dato.

Derfor er det svært.... Ja nærmest umuligt at kende de dybere lag af organisationens kultur. De dybere lag er

de lag, som Edgar H. Schein kalder for de grundlæggende antagelser.

Jeg har videreudviklet Edgar H. Scheins model om den lagdelte kultur. Det har jeg gjort for at tydeliggøre, hvordan de grundlæggende antagelser i en organisation dannes over tid, og hvor stor kraften fra ”den måde tingene i virkeligheden bliver gjort på” er.

Som du kan se af modellen, er de grundlæggende antagelser ubevidste, uhåndgribelige og usynlige for alle i organisationen. På samme måde som det gælder for ”havstrømmene” i havet. Altid uforudsigelige.

Man kan sige, at strategiudviklingen, uddannelsen osv. er ligesom ”vindene”. Det vil sige, at de bliver den måde, I gerne vil have tingene gjort på. Hvis organisationen er meget heldig, kan de lykkes med at få ”vindene” og ”havstrømmene” til at være i overensstemmelse med hinanden – og dermed skabe positiv forandring i organisationskulturen.

MEN det er først når organisationen kender organisationens indre liv i form

af kulturen, at tiltagene for alvor kan medføre succes på den lange bane.

KAN MAN MÅLE DEN USYNLIGE OG UHÅNDGRIBELIGE ORGANISATIONSKULTUR?

Svaret er JA.

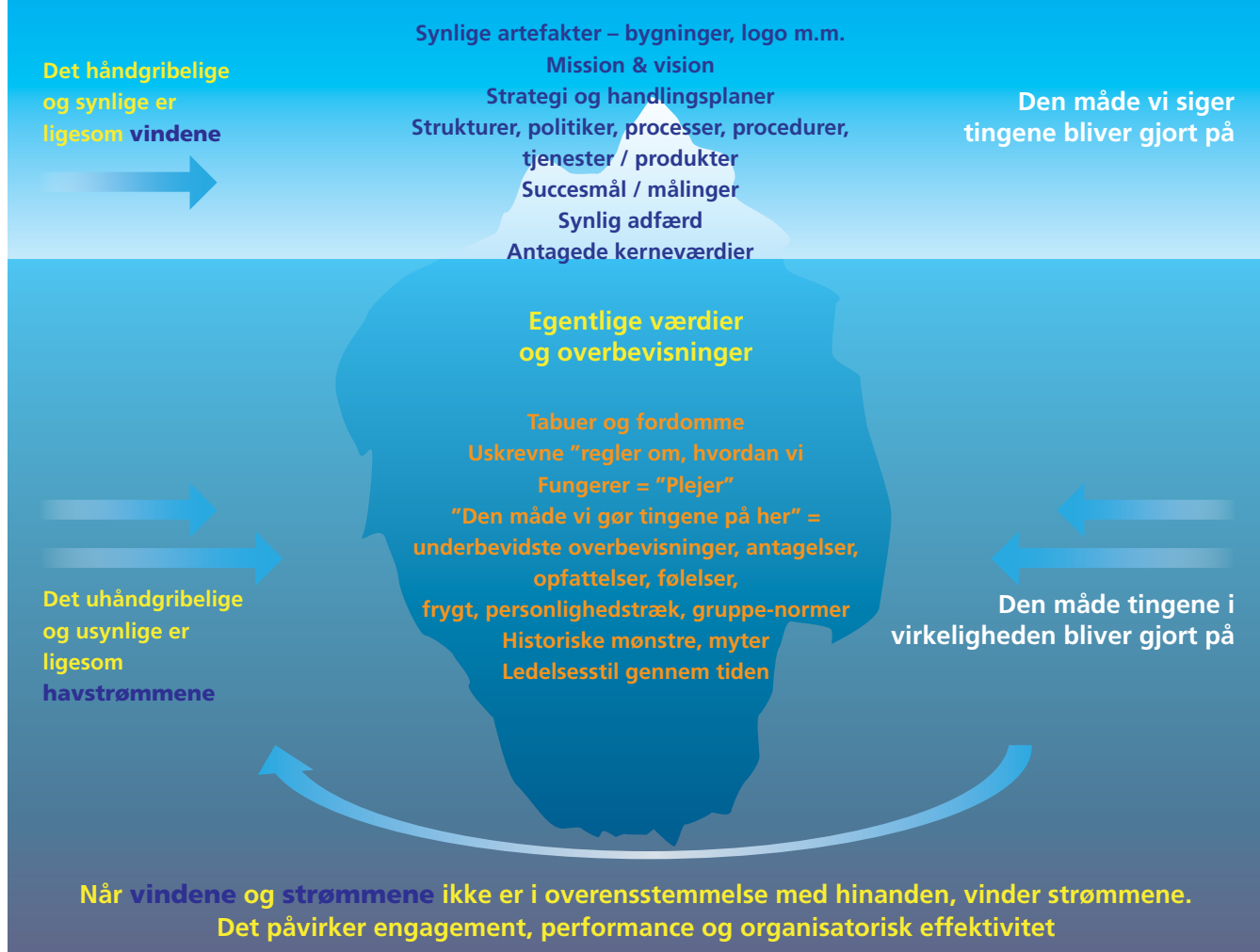
Med en kulturanalyse er du i stand til at gøre den uhåndgribelige organisationskultur håndgribelig.

Kulturanalysen er i stand til at måle, analysere og kortlægge kulturen i teams og i organisationer, lige så nøjagtigt, som du måler ethvert andet nøgletal.

OG når du kan måle noget, så kan du gøre noget ved det.

Jeg vil i resten af denne artikel gå ud fra den kulturanalyse, som jeg er uddannet i. En kulturanalyse som tager afsæt i de egentlige værdier, der til enhver tid lever i organisationen.

Det er fuldstændig essentielt at bruge netop værdier som grundlag for kulturanalysen.



Jævnfør Scheins model om den lagdelte kultur, virker værdierne nemlig som bindeled mellem det håndgribelige og synlige = vindene og det uhåndgribelige og usynlige = havstrømmene.

Vi kan med andre ord bruge værdierne til at kortlægge sammenhænge og forskelle mellem den måde organisationen siger tingene bliver gjort på – OG den måde tingene i virkeligheden bliver gjort på.

Jeg vil gennem en virkelighedstro CASE vise dig, hvordan du ved hjælp af kulturanalysens resultat effektivt kan transformere en usund kultur til en sund kultur i virksomheden.

HER ER HISTORIEN OM PERFECT IT
CASEN Perfect IT er en fiktiv historie om en IT-virksomhed, der har specialiseret sig i at lave intranet løsninger til organisationer. Perfect IT er inde i en nærmest eksplosiv vækst og minder på mange måder rigtig meget om andre danske IT-virksomheder.

Perfect IT har i forbindelse med den eksplosive vækst oplevet store udfor-

dringer på de "indre linjer". De er simpelthen ved at vokse sig ihjel.

Alarmklokkerne ringer overalt og ledergruppen beslutter sig for at undersøge, hvad der er på spil.

Derfor har de valgt at få lavet en kulturanalyse for at finde frem til, hvor galt det står til med organisationskulturen.

I den forbindelse finder følgende samtale mellem CEO'en og undertegnede sted.

DET STORE CHOK

"Kr. 4.968.200 for at være helt nøjagtig", udrød CEO'en for Perfect IT, samtidig med at hans stemme var lige ved at knække over af fortvivlelse. "Siger du at silomentalitet, manglende kommunikation og kortsigtet fokus koster os næsten 5 mio. kr. om året.....???"

Som konsulent kiggede jeg medfølelse på ham. Jeg havde set det samme blik før hos andre direktører i det øjeblik det går op for dem, **HVOR** meget usund kultur koster.

OG jeg vidste, at det næste jeg ville sige, ville få hans fortvivlelse til at blive endnu større.

Jeg sank en klump i halsen og sagde så.

"De 5 millioner er kun reelle lønudgifter. Hertil skal du lægge":

- Tabt indtjening/omsætning
- Tabte muligheder for at udvikle organisationen, produkter, serviceydelser og de ansatte
- Tabte muligheder for at få flere kunder og knytte eksisterende kunder tættere på = mersalg
- Omkostninger ved flere og større fejl begået internt i organisationen og eksternt overfor kunderne
- Mere stress, større sygefravær og større personaleomsætning
- Etc. Etc.

Begrebet store piller.....fik en helt ny betydning.

"Jamen, kan vi da ikke gøre noget ved det, spurgte han meget indtrængende."

Jeg lyste op i et kæmpe smil.

De 7 organisatoriske bevidsthedsniveauer



Bevidstheds niveau

» "Jo, det kan du tro I kan, svarede jeg opløftet. Du er faktisk allerede i gang!!"

Han kiggede undrende på mig???

"Som du ved, har Perfect IT jo allerede fået lavet en kulturanalyse. Det er derfor, at vi har kunnet beregne, omfanget af den usunde kultur."

"Lad mig forklare, hvordan det virker" tilføjede jeg.

DE 7 ORGANISATORISKE BEVIDSTHEDSNIVEAUER

Kulturanalysen er forankret i organisationens 7 bevidsthedsniveauer. Modellen "De 7 organisatoriske bevidsthedsniveauer" er lavet af Richard Barrett, grundlægger og formand for Barrett Values Centre.

Alle organisationer vokser og udvikler sig bevidsthedsmæssigt på syv forskellige veldefinerede niveauer.

Hvert bevidsthedsniveau har fokus på eet bestemt eksistentielt behov, der er fælles for den menneskelige, såvel som den organisatoriske udvikling.

De 7 niveauer til udvikling og vækst i bevidstheden hos en organisation kan du se i modellen herunder. Modellen skal læses nedefra og op.

EN KORT BESKRIVELSE AF DE 7 BEVIDSTHEDSNIVEAUER

Bevidsthedsniveau 1 - overlevelse:

På 1. bevidsthedsniveau opbygges et miljø med fokus på økonomisk stabilitet, et godt afkast til aktionærerne og et trygt og komfortabelt miljø for de ansattes sundhed, tryghed og velfærd.

Der er også fokus på reduktion af overdreven kontrol, korruption, grådighed, job-usikkerhed og udnyttelse af andre, som alle er eksempler på muligt usunde værdier på 1. bevidsthedsniveau.

Det vil sige værdier, som lever i organisationen og som medfører usund kultur.

Bevidsthedsniveau 2 - relationer:

På 2. bevidsthedsniveau opbygges harmoniske relationer, der skaber en følelse af at høre til og skaber loyalitet

hos medarbejdere. Omsorg og forbindelse mellem organisationen og dens kunder – der medfører god kundeservice er også vigtige parametre.

Der er også fokus på reduktion af muligt usunde værdier i form af intern konkurrence, manipulation, skyld, osv.

Bevidsthedsniveau 3 - Ego/Selvværd:

På 3. bevidsthedsniveau handler det om at optimere. Der skabes en fornemmelse af stolthed i organisationen ved at oprette best-practise, procedurer, systemer, processer og strukturer der skaber orden og giver High-performance i organisationen.

Der er også fokus på reduktionen af de muligt usunde værdier i form af bureaukrati, hierarki, silotænkning, overdrevent brug af magt og status, forvirring, for høj selvtilfredshed og arrogance.

Bevidsthedsniveau 4 - Transformation:

Dette er en organisation, som aktivt videndeler, kontinuerligt fornyer sig og er innovativ. Organisationen er så god til at tilpasse sig og have en robusthed, der gør den klarer sig igennem selv de

hårdeste tider. De ansatte føler, at der bliver lyttet meget til dem og de fungerer meget selvorganiserede.

Der er fokus på den personlige vækst og udvikling hos alle ansatte. Det er ok at lave fejltagelser.

Bevidsthedsniveau 5

– Indre sammenhængskraft:

De ansatte samles om og føler sig inspireret af organisationens mission, vision og værdier. Der er en meget høj grad af tillid og en dyb følelse af formål og et stærkt fællesskab.

Det skaber engagement og autenticitet og frisætter entusiasme, kreativitet og passion.

Bevidsthedsniveau 6

– Gøre en forskel:

På niveau 6 opbygges der gensidigt gavnlige alliancer og co-creation med andre organisationer og lokalsamfundet.

Her er der et stærkt samarbejdsorienteret miljø hos både de ansatte, kunderne, leverandører og lokalsamfundet alle arbejder mod win-win situationer for alle involverede parter.

Lederne forsøger at gøre en bæredygtig forskel både indenfor og udenfor organisationen.

Bevidsthedsniveau 7 – Stå i tjeneste:

For denne organisation handler etik om virkeligt at gøre det, der føles rigtigt fra den dybeste del af organisationens formål – eller hjerte.

De ansatte ved, at de ved at gøre deres arbejde - står i tjeneste for samfundet, menneskeheden, kloden og fremtidige generationer.

SÅDAN FUNGERER KULTURANALYSEN

De 7 organisatoriske bevidsthedsniveauer danner fundamentet for gennemførelse af kulturanalysen.

På forhånd er en stor mængde af værdier kategoriseret på de 7 bevidsthedsniveauer. Det er denne "kasse med værdier", som den enkelte ansatte i



organisationen kan vælge imellem, når de svarer på analysen.

På den måde, får organisationen et nøjagtigt overblik over:

- Hvilke værdier der reelt "lever" i organisationen
- Hvordan værdierne er fordelt på de 7 bevidsthedsniveauer = hvor skal der sættes ind
- Graden af usund kultur fordelt på de potentielt begrænsende værdier Så hvad er det for spørgsmål jeg stiller når mennesker besvarer en kulturanalyse?

Det er ret simpelt, for der er faktisk kun 3 spørgsmål, der skal besvares

1. Personlige værdier – Vælg 10 værdier, som du mener bedst giver udtryk for hvem du er personligt lige nu, og hvad der er vigtigt for dig – og ikke den du ønsker at være.

2. Nuværende organisatoriske værdier – Vælg de 10 værdier, som du mener bedst beskriver organisationens nuværende kultur

og måden i fungerer på, på godt og skidt.

3. Ønskede organisatoriske værdier

– Vælg de 10 værdier, som du mener bedst beskriver den optimalt ønskede fremtidige kultur i organisationen og den måde, hvorpå I kan fungere på allerbedste måde.

Selvom spørgsmålene er simple, giver svarene på dem adgang til et hav af vigtige data og informationer om, hvordan organisationen fungerer på godt og skidt, og hvordan der kan arbejdes succesfuldt med at optimere kulturen og resultaterne i organisationen.

TILBAGE TIL KULTURANALYSEN HOS PERFECT IT

"De 7 bevidsthedsniveauer giver meget mening. Jeg får allerede en fornemmelse af, på hvilke niveauer den usunde kultur ligger", sagde CEO'en.

"Jeg er sikker på, at du har ret, men lad os starte med at kigge på, hvordan de ansatte ser den nuværende kultur", svarede jeg

» – og viste ham oversigten over top 10 værdier i Perfect IT's nuværende kultur.

"Som du kan se ligger 8 ud af top 10 værdierne på de nederste 3 bevidsthedsniveauer. Det vil sige, at I som organisation har meget fokus på jer selv – og ikke så meget på verden omkring jer.

Det manglende fokus på specielt niveau 4 og niveau 5, som handler om kontinuerlig læring og fælles retning, medfører manglende fleksibilitet, når der kommer udefrakommende forandringer og trusler – og det GØR DER."

"Som du også kan se, udgør 3 af top 10 værdierne en potentiel risiko for, at I har elementer af usund kultur – det drejer sig om **Kortsigtet fokus – mangel på kommunikation og silomentalitet**".

"Jamen, hvordan ved du at kortsigtet fokus – mangel på kommunikation og silomentalitet koster os 5 millioner om året?", udbryder CEO'en.

Jeg svarede, "det ved jeg fra den Workshop, som vi lavede på baggrund af kulturanalysens resultat. En workshop, hvor alle ansatte var med til at beskrive HVORDAN kortsigtet fokus mm. kommer til udtryk hos Perfect IT og HVOR MANGE mandetimer de koster de enkelte ansatte og den enkelte afdeling. Det kan jeg så gange med de lønudgifter, du har i dit regnskab".

"Her er, hvad dine ansatte sagde om – mangel på kommunikation", sagde jeg til CEO'en.

"Dine ansatte var på workshoppen enige om, at definitionen på – mangel på kommunikation lyder sådan her:

Det virker som om at tid er penge, og derfor bliver der ikke brugt tid på at kommunikere med hinanden.

Det gælder både kommunikation vedrørende faglige og kundemæssige aspekter, men det gælder i ligeså høj grad i forhold til intern nødvendig kommunikation.

Mangel på kommunikation giver sig udslag både top-down, bottom-up og imellem de ansatte i de enkelte afdelinger".

Da jeg bad om eksempler, der kunne underbygge definitionen, svarede de følgende:

- Flere har måttet læse i avisen, at Perfect-IT agter at flytte dele af programmeringen til udlandet
- Sælgere kommunikerer ikke med konsulenterne og vice versa
- Programmørerne igangsætter tests uden at give besked til konsulenter og helpdesk

"Det er jo skræmmende, hvor meget den usunde organisationskultur koster Perfect IT og ikke kun økonomisk. Der opstår jo masser af gnidninger og konflikter i kølvandet på kortsigtet fokus – mangel på kommunikation og silomentalitet.

Organisationskulturen er jo langt vigtigere og langt mere kompleks end jeg nogensinde før havde tænkt."

"Ja, du kan vel godt sige, at organisationskulturen er maskinrummet, når det kommer til at performe succesfuldt"....sagde han eftertænksomt.

SÅDAN KAN DU ARBEJDE MED AT ELIMINERE USUND KULTUR

Jeg noterede mig, at farven i CEO'ens kinder langsomt var ved at vende tilbage. "HVAD så nu?", sagde han sagte..."hvordan vil du arbejde med de usunde elementer i vores kultur?"

Jeg svarede sikkert og bestemt....."Ja, ser du, jeg vil anbefale jer at starte der, hvor det gør mest ondt. Nemlig i form af direkte tiltag for at komme silomentaliteten, den manglende kommunikation og det kortsigtede fokus til livs."

Jeg fortsatte....."Kulturen i en organisation fortæller noget om, **hvorfor** I gør, som I gør.

Derfor er du nødt til at arbejde helhedsorienteret for at lykkes med at transformere

den usunde kultur til en sund kultur. Når Oplyst Lederskab arbejder med organisationskultur, starter jeg ofte med ledere som "kultur-bærere", fordi I er de primære beslutningstagere/rollemodeller i forhold til, hvorfor I hos Perfect IT gør som I gør.

Nuværende ledes indflydelse på kulturen kommer primært til udtryk i form af jeres personlige værdier, overbevisninger, holdninger og handlinger.

Tidligere ledes indflydelse på kulturen kommer til udtryk i form af den arv, de har efterladt i form af organisationens systemer, strukturer, processer, politikker og procedurer = **PLEJER**.

CEO'en udtrykte eftertænksomt... "så det vil sige, at du både arbejder med lederne som "kulturbærere", samtidig med at du arbejder med den usunde kultur? Og det er altså ikke nok, bare at kigge på kortsigtet fokus, mangel på kommunikation og silomentalitet?"

Jeg nikkede ivrigt.... "Du har fuldstændig ret, og bare rolig, jeg skal nok stå for langt størstedelen af de tiltag, der skal implementeres, for at fixe den usunde kultur."

"Pyyyyyh", sagde CEO'en, "jeg troede lige at vi skulle arbejde med kulturen samtidig med at vi er ved at vælte i daglig drift."

"Nej, nej" forsikrede jeg ham, "jeg skal nok klare det meste for dig!! Jeg sørger for at implementere den nye sunde kultur i projekter, I allerede har besluttet jer for at gennemføre".

"Lad mig give et eksempel på, hvordan I f.eks. kan arbejde med den manglende kommunikation":

1. Først sikrer I jer, at ledergruppen giver enslydende informationer om samtlige vigtige beslutninger I træffer. Det kan gøres ved, at der afsættes tid på ledermøder til feedback efter mødet. På den måde kan I indbyrdes afstemme, hvad og hvordan der indføres om trufne beslutninger.

2. Dernæst implementerer I en feedbackkultur mellem de enkelte afdelinger. Feedbackkulturen skal sikre større forståelse for afdelingernes forskellige funktioner og roller i forhold til jeres kunder. Feedbacken skal også sikre kontinuerlig læring og optimering af samarbejdet på tværs af afdelingerne.
3. Samtidig implementerer I en kommunikationsstrategi, som skal sikre at kommunikationen mellem afdelingerne og internt i afdelingerne optimeres. På den måde vil både de ansatte og kunden opleve Perfect IT som en virksomhed, der fungerer som én enhed.
4. Til sidst indføres en "jobrotationsordning" for at de ansatte får forståelse for de udfordringer og arbejdsopgaver andre afdelinger står med, og hvilke grænseflader der er imellem de forskellige afdelinger.

"På samme måde kan der indføres tiltag, der kan eliminere det kortsigtede fokus og silomentaliteten", sluttede jeg. "JA TAK, det vil jeg gerne have din hjælp til", udbrød CEO'en meget hurtigt.

+ BONUS

"Inden vi slutter samtalen, lovede jeg dig kort at beskrive noget af den bonus, du får ved at gennemføre kulturen", sagde jeg.

"Ja, det er rigtigt. Det havde jeg næsten glemt", udbrød CEO'en.

Indtil nu har vi koncentreret os om den del af kulturen, der handler om den nuværende organisationskultur, men analysen viser meget mere.

De 3 søjler i form af personlige værdier – den nuværende kultur – og den fremtidige ønskede kultur får kulturen til at fungere som et fintmasket net, der indfanger en mængde forskellige aspekter af kulturen i en virksomhed. Udover den usunde kultur giver analysen et detaljeret billede af:

- Hvilke personlige værdier de ansatte har og i hvor høj grad, de oplever at de kan tage de personlige værdier "med på arbejde"
- Hvordan der kan skabes større sammenhæng mellem de ansattes personlige værdier og organisationens værdier
- Hvordan de ansatte gerne vil have, at den ønskede fremtidige organisationskultur skal se ud
- Hvad der skal forandres i virksomheden for at komme fra den nuværende kultur til en ønsket fremtidig kultur

"Så hvis du ønsker det, giver kulturen dig allerede et "Roadmap" til at gå i den retning, der er nødvendig for at nå jeres vision og gå i en fælles retning.", sagde jeg.

CEO'en for Perfect IT sluttede vores samtale med glimt og håb i øjnene og et "Lad os komme i gang – og det kan kun gå for langsomt". ●



OM
THOBIAS LAUSTSEN

Thobias er uddannet HD i regnskab, coach, supervisor og systemisk opstiller – herunder organisationsopstilling. Han er certificeret i Richard Barrett's Culture Transformation Tools [CTT].

I dag er Thobias indehaver og stifter af konsulentfirmaet Oplyst Lederskab og er ekspert i organisationskultur.

Thobias har mere end 15 års erfaring som coach, organisations- og ledelseskonsulent. Han har arbejdet med virksomheder og organisationer indenfor mange forskellige brancher og har derfor et bredt kendskab til, hvordan forskellige typer af virksomheder fungerer.

Han har gennem sine mange år som organisationskonsulent erfaret, hvor meget organisationers kultur er afgørende for om de får succes eller ej.

De seneste 6 år har han specialiseret sig i at analysere og forandre organisationskultur hos ledere, i teams og i organisationer i Danmark.

Udover arbejdet med kulturen, hjælper han virksomheder med at blive værdidrevne, selvledende og formålsstyrede organisationer.

Kort sagt hjælper han virksomheder til at kunne agere langt hurtigere, mere agilt og mere effektivt i en stadig mere foranderlig og uforudsigelig verden.