

SAMFUNNSSTYRING

Synspunkt

Skriv til Synspunkt
- send en e-post til
red@dagensperspektiv.no

Kultur nyter strategi til frokost

Jeg tror kulturer som bygges bevisst, på velvilje, kjærlige handlinger og tydelighet, skaper fremtidens mest attraktive arbeidsgivere.

Av Rune Semundseth
rune@businessmastering.no



Da jeg nylig lanserte boken og konseptet «KulturKoden», slo det meg at begrepet «tøff kjærlighet», altså et annet ord for kritikk, er helt akseptert. I en tillitskultur er folkeskikk og integritet en forutsetning.

Velvilje og omtanke er også viktige verdier i en virksomhets grunnmur. Godhet er for øvrig en av de syv dydene i Aurelius' dydsetikk.

Men selv om Beatles sang «All you need is love», er det fortsatt tankevekkende «farlig» å benytte ordet kjærlighet i arbeidslivskontekst.

Jeg tror kulturer som bygges bevisst, på velvilje, kjærlige handlinger og tydelighet, skaper fremtidens mest attraktive arbeidsgivere.

Hva slags verdier, prinsipper og normer er det som preger ditt arbeidsmiljø? Organisasjonskultur handler om hva en ønsker å dyrke internt for å fremstå som et eller annet – internt og eksternt.

Det omdømme din virksomhet har bygget opp over tid, er et resultat av de førende verdier og normer. Mens verdier handler om det vi verdsetter, handler normer om hva som atferdsmessig er rett eller galt.

Ordet kultur kommer av det latinske ordet *cultura*, som betyr å dyrke. Av en journalist ble jeg nylig spurt hva jeg selv ønsker å dyrke med denne boken. Jeg svarte velvilje/kjærlighet og tydelighet – på toppen av en grunnmur av psykologisk trygghet og endringskapasitet.

All ledelse skjer i en kulturell kontekst, og jeg erfarer at mange ledergrupper er relativt lite kompetente med hensyn til å dyrke en bevisst, robust og endringsdyktig kultur.

Jeg tenker at Soria Moria for all ledelse er å legge til rette for gode liv, både for virksomhetens ansatte og dens målgrupper. Ledere har både styringsrett og omsorgsplikt, og med økt fokus på hva kulturarbeid er i praksis, vil flere oppleve en dypere mening i jobblivet.

Vi skal slett ikke glemme at både ledere og medarbeidere har en gjensidig raushetsplikt, når vi nå har gått inn i et år med blanke ark og nye stifter til å tegne og beskrive den kulturen vi ønsker oss.

Tydelige og sterke kulturer har et bevisst forhold til både synlige kulturelementer (som artefakter), delvis synlige kulturelementer (verdier og normer) og de mer usynlige elementene (antakelser og overbevisninger).

Hvorfor er bevisst kultur viktig?

Kulturen hemmer eller fremmer strategien. Mange virksomheter har ikke klart å knekke KulturKoden, og kulturen er blitt slik den er, mer eller mindre bevisstløst. I en bevisstløs og utydelig kultur – de fleste kulturer har ikke et bevisst forhold til artefakter og i liten grad til betydningen av definerte normer (spilleregler) – blir det som det blir, litt for tilfeldig.

I dårlige, eller lite bevisste, kulturer vil manglende tydelighet om hva som verdsettes (verdier) og hva som er rett og galt (normer), ødelegge marsjfart i den retningen bedriften ønsker å gå. Kulturen vil kunne hemme progresjon og innovasjon når summen av negative antakelser spenner ben på både muligheter og prestasjoner.

En kultur der det ikke er etablert tydelige grenser for hva som er akseptabelt og ikke, vil selvsagt preges av en rekke dårlige vaner, eksempelvis manglende evne til å snakke med og til hverandre på en respektfull måte eller manglende evne til å holde avtaler (integritet).

Den gode kulturen nyter strategien til frokost

Tydelige og sterke kulturer har

altså et bevisst forhold til kulturelementer. Når og hvis strategien er hensiktsmessig og meningsfull, vil vi se at *kulturen nyter strategien til frokost!* (Løken og Semundseth, 2019).

Hvis strategien ikke er god, vil en sterk og god kultur være plaster på såret. Tillit er bærebjelken til både topp stemning og høy produktivitet, altså gode resultater. En god tillitskultur med et godt ytringsklima bidrar til at hver og en kan våge å være seg selv.

Dette kan styrke selvbildet for den enkelte, og et slikt klima vil også bidra til at flere får tilbakemeldinger. Slik vil kompetanseløft, økt selvinnsett og gode resultater gå hånd i hånd.

Kultur starter med folkeskikk og fortsetter med dialog og velvilje

Vår norske kultur er stadig mer preget av forståelse for hva som er bærekraftig, og værekraftig, men jeg tenker samtidig at vår køkultur i forbindelse med arrangementer, eller i trafikken, fortsatt kan forbedres. Det handler om hvordan vi ferdes sammen.

Kultur er kollektivt. Det handler om noe vi har felles. Derfor må kulturjobbing ivaretas av fellesskapet, ikke av reklamebyråer og ledergrupper på hotellseminar. Det er et topplederansvar å jobbe med kultur, og det er også et topplederansvar å sørge for at alle blir involvert.

Alle skal definitivt være med. Alle har en stemme, alle vil bli hørt. Ja, hver eneste leder og medarbeider bidrar til kulturen

og subkulturene – bevisst eller ubevisst – dag inn og dag ut.

Den rådende kulturen er et resultat av både bevisste og ubevisste handlinger. En inkluderende og innovativ kultur kjennetegnes som regel ved at man er interessert i den som «kommer inn døra».

Det er en god start å hilse på mennesker! Ja, det er en god start å ønske mennesker - og nye muligheter - velkommen. Vi er hverandres kilde til innsikt, suksess og mening.

Før man involverer hver eneste leder og medarbeider i kulturarbeidet, er det viktig å kartlegge nåsituasjon.

Grunnleggende spørsmål for å kartlegge kulturell nåsituasjon

Enhver ledergruppe kan stille seg selv noen grunnleggende spørsmål og vurdere i hvilken grad den bygger en bevisst, robust og samtidig endringsvillig kultur. Her er noen spørsmål å begynne med:

- I hvilken grad er lederne i vår virksomhet gode rollemodeller med hensyn til de definerte verdier og normer?
- Hvor stor del av virksomheten har respekt for, benytter og etterlever de kulturelementer som er definert?
- Hvilke strukturer, eksempelvis en strukturert tilnærming til den gode miksen mellom strategiske samtaler og operative samtaler, bidrar til den sterke, tydelige og samtidig endringsvillige kulturen?
- I hvilken grad er forventningskontrakten (skriftlige forventninger i relasjoner) preget av de foreskrevne normer? Hvilke verktøy og

metoder/ prosedyrer fremmer en bevisst kulturbygging på en bra måte, og hvilke verktøy og metoder/prosedyrer kan benyttes på en bedre måte?

- I hvilken grad benyttes artefaktene for å tydeliggjøre ønskede verdier og normer?
- I hvilken grad gis eksisterende kulturelementer oppmerksomhet i viktige møter, dokumenter, på nettsider, kontorvegger osv.?
- Hvor ofte gjennomføres møter for å finne nye og klagjørende, kulturfremmende artefakter?
- Hva er de beste historiene når det gjelder internalisering av verdier, normer og artefakter, og hvordan kan vi gjen-skape disse suksessene?
- Hvilke etablerte kulturelementer skaper tilhørighet og stolthet i vår virksomhet?

Kulturkorn

Hva tenker du om kulturen på din arbeidsplass, og i hvilken grad har du og dine nærmeste reflektert rundt disse spørsmålene?

Hvilke refleksjoner har dukket opp mens du leste dette? I hvilken grad vil – og kan – du påvirke flokkene dine, privat og på arbeidsplassen din, til å reflektere rundt disse temaene? Hva vil du dyrke, og hvorfor? Hvis denne kronikken ga deg noe å tenke på, og jobbe med, noen gullkorn eller noen kulturkorn (takk, Thor Ingham), tenker jeg at du tar fatt og påvirker kulturen du er en del av – til en sterkere, tryggere og mer robust kultur.

Det kan bli en kul tur!

Rune Semundseth er daglig leder i Business Mastering. /

