

Kan vi måle på kultur?

Hver gang vi står overfor at skulle udvikle eller implementere noget – f.eks. organisationens strategi – bliver det næste nærliggende spørgsmål: Gad vide, hvad status er i dag, så vi ved, hvad vi skal udvikle på? Og hvordan gør vi så det? Kan man overhovedet måle på noget så uhåndgribeligt som netop en organisations kultur, og hvordan den udvikles i den retning, som matcher strategien? Pssst... Spoiler-alert: Ja, det kan du – læs med her!

Tekst: Maja Nyboe Bjerrehuus, Kim Martin Nielsen og Stephanie Semay Bäckström

Som leder eller konsulent kender du givetvis de udfordringer, der ligger i at oversætte og kommunikere den fælles retning, formulere delstrategier for eget område og ikke mindst at skabe nødvendige kulturændringer og konkret ændret praksis.

Det er over 10 år siden, at John Kotter med bestselleren "I Spidsen for forandringer" banede vejen for at se på kultur i relation til strategi og succesfulde forandringer. Med afsæt i one-lineren om, at "culture eats strategy for breakfast" (Peter Drucker) er ledere og konsulenter generelt opmærksomme på betydningen af kulturen. Men de færreste har konkrete greb til, hvordan man så får øje på kulturen, og hvordan man kan påvirke kulturen.

Er du nået så langt, at du ser på organisationskulturen i relation til implementeringen af din strategi, er du godt på vej. Mange når slet

ikke til den erkendelse, før det er for sent. Omkring 70 % af alle forandringsinitiativer fejler (McKinsey 2012; Kotter 1995), og langt de fleste relaterer sig til organisationens kultur (Cabrera et al. 2001; Nassira 2011).

Enhver organisation har sin egen kultur. Her ved vi, at kultur er noget, som på én gang er komplekst og diffust, men samtidig virker meget kraftigt og påvirker adfærd markant. Kulturen bestemmer den naturlige adfærd – altså hvad vi opfatter som normalt. Selv om en organisationskultur er forholdsvis stabil, kan kultur påvirkes bl.a. gennem lederes systematiske/bevidste adfærd. Men hvordan opnår man indsigt og blik for, om ens kultur er en med- eller modspiller på organisationens strategi?

Den generiske kulturanalyse

En af de mest udbredte tilgange til at forstå organisationskulturer er Schein og hans isbjergmetafor, hvor artefakter er den synlige del, mens værdier og grundlæggende antagelser er usynlige, men kraftfulde. En anden er Hofstede, som definerer en række kulturelle dimensioner, hvor man kan vurdere, hvorvidt kultur hælder mest mod den ene eller den anden pol. Han kigger bl.a. på individualisme vs. kollektivism (hvordan prioriteres personlige behov i forhold til gruppens/organisationens behov og struktureringsbehov – hvorvidt man er komfortabel med usikkerhed og frihed/få regler og retningslinjer, eller om man kulturelt foretrækker stram styring og kontrol).



Med alle disse forståelser og optikker kan det være svært at vælge, hvad der egentlig er mest relevant at fokusere på i ens egen kultur. Og ikke mindst at opstille et mere normativt billede – dvs. hvornår er vores kultur hhv. svag eller stærk.



Som konkret måleværktøj findes Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Dette bygger på Cameron og Quinns teori om Competing Values Framework. Grundtanken i OCAI er (lige som hos Kotter), at hvis der ikke er overensstemmelse mellem organisationskulturen og virksomhedens strategiske intentioner, ja så skal kulturen ændres, så denne er tilpasset strategierne.

Derudover bruger nogle organisationer, præget af tværfaglige samarbejdsflader, forståelsen af relationel koordinering (Jody Gittel) til at indfange, hvordan kulturelle forhold som f.eks. gensidig respekt og problemløsende kommunikation er afgørende for, hvor stærk en grad af relationel koordinering, der kan opdyrkes inden for en afdeling – og på tværs af afdelinger.

Med alle disse forståelser og optikker kan det være svært at vælge, hvad der egentlig er mest relevant at fokusere på i ens egen kultur. Og ikke mindst at opstille et mere normativt billede – dvs. hvornår er vores kultur hhv. svag eller stærk.

Den skræddersyede kulturanalyse

En anden måde at få indblik i dette på er ved at anvende en skræddersyet måling til at få et håndgribeligt billede af, hvor man som leder eller HR skal sætte ind for at få succes med sin nye strategi, eller hvor man skal sætte ind for at understøtte den igangværende implementering af strategien.

Målinger kan både give indsigt og viden omkring de områder/temaer, man som organisation skal sætte ind

Maja Nyboe Bjerrehus
Stephanie Semay Bäckström
Kim Martin Nielsen

på for at understøtte en give strategi, men målinger kan også i sig selv være medskabere af en ønsket kultur, og på den måde være en del af ens strategiske arbejde mod en ønsket adfærd.

Eksempelvis kan ledelsevalueringer og klimamålinger tilpasses således, at de måler på de elementer, man som ledelse ønsker at fremme, jf. den kendte sætning 'Du får, hvad du måler'. I eksempelvis ledelsevalueringer kan evalueringerne i sig selv understøtte en strategisk retning:

- Ledelsevalueringen virker i sig selv adfærdskorrigerende gennem spørgsmålsformuleringerne, da spørgsmålene sender et signal om, hvilken ledelse der forventes i organisationen.
- Den giver et fælles billede af, hvor organisationens ledelseskraft skal udvikles i forhold til at kunne indfri de strategiske intentioner.

Endvidere understøttes kommunikationen om sammenhængende indsats i organisationen (Bäckström 2015).

Her findes flere eksempler på, at organisationer går direkte ind og måler på, hvorvidt ledere understøtter den strategiske retning, og derved om dét, vi gerne vil have, at kulturen er præget af ledelsesmæssigt, også er dét, der sker i praksis. Nogle konkrete cases på dette er:



- **Stor dansk designvirksomhed**, der ville vide, om deres ledere understøttede de kreative processer, sådan at der både kom nye produkter til, og at gamle idéer blev implementeret. Her blev en væsentlig læring i de indledende interviews, at medarbejderne ikke oplevede den rette styring fra ledelsen, sådan at idéerne reelt blev prioriteret og struktureret – hvad skal vi gå videre med, og hvad skal vi ikke? Der var derfor enormt mange idéer og potentielle designs, som gik tabt på jorden – og nogle, der fik ressourcer, som ikke skulle have haft det.
- **Kommunen**, der årligt sætter sig tre konkrete strategiske indsatsområder. I 2016 var det "Effektivisering", "Fra politik til virkelighed" og "Kommune 3.0" – her ville man sikre, at lederne understøttede netop disse strategiske retninger. Det, man fandt ud af i målingen, var, at det, man troede var fuldkomment selvsagt i kulturen og allerede var implementeret for længst, og ikke var dét, medarbejderne oplevede fra deres ledere og derved langt fra var implementeret. Dette blev en væsentlig information i det videre arbejde med strategien. Budgettet blev hurtigt lagt om her, og pengene blev flyttet mellem indsatsområderne, sådan at de, der var længst fra mål, fik flere ressourcer, end dem, der var tæt på mål.

Hvordan lykkes man med at omsætte en strategi til handling?

Vi kan jo starte med at se nærmere på definitionen af implementering, hvor det allerede her bliver tydeligt, at vi må evaluere for at blive kloge på, hvordan vi implementerer: *"Overordnet handler implementeringsledelse om at sætte en tydelig retning og skabe gode betingelser for udvikling og forandring i orga-*

nisationen. Dette kræver forståelse for og løbende udforskning af de særlige forhold, der gør sig gældende i organisationen, og som har indflydelse på, hvordan en strategi kan omsættes til handling og organisatoriske resultater." (Conrad, 2015).

Vi vil i det følgende beskrive to forskellige cases, der begge giver et eksempel på, hvordan der er arbejdet med at evaluere på en kultur, for derefter at bruge resultaterne til at styrke strategiarbejdet.

1 Folkeskolen, der ville være frontrunner på kreativitet:

På en skole i Jylland har man de sidste fire år arbejdet på en ny strategi, hvor skolen er blevet omdannet til profilskole for kreativitet, innovation og entreprenørskab.

I opstarten blev der sat en masse initiativer i gang for at styrke elever og læreres arbejde med netop kreativitet og innovation, hvilket havde en positiv effekt på diverse kernerestater som fremgang i indskrivning, stigende resultater i mundtlige prøver samt fremgang i elevers oplevelse af medinddragelse.

Det næste naturlige skridt var at se på, hvordan skolens kreative klima ser ud hos både medarbejdere og ledere, sådan at det sikres, at der fortsat er en adfærd, som understøtter netop dette – og så man ved, hvor der skal sættes ind i det videre arbejde.

Undersøgelsen spørger alle ansatte på skolen ind til de elementer, som, jf. forskningen, påvirker det positive kreative klima, hvor det nu er blevet tydeligt, at man er på rette kurs, men at der stadig er væsentlige elementer at være opmærksom på i det videre arbejde med strategien.

2 Dem, der ville styrke implementeringskraften:

I en anden case vidste man, at man var god til at sætte en masse gode og nyttige initiativer i gang – man vidste dog også, at der var rigtig mange nye indsatser, som kom til at overtage de gamle, og pludselig stod man et sted, hvor rigtig mange nye skibe blev sat i vandet – og rigtig få skibe blev sejlet sikkert i havn. Det skulle der laves om på, og et centralt element i strategien blev derfor at styrke implementeringskraften. Derved skulle der stilles skarpt på: 1) Hvad skal man kunne for netop at styrke implementeringen, jf. forskningen og vores egne erfaringer? og 2) Hvad er status her hos os? Dette blev undersøgt i en større kvalitativ undersøgelse gennem interviews af både ledere og medarbejdere på tværs af regionen. Her blev det igen tydeligt, at noget kører rigtig godt i vores kultur ift. Strategien, og andet skal have et nyt løft – og en ny adfærd, som vi skal træne på at blive gode til.

Hvordan kommer vi i gang?

Fælles for de to eksempler er, at man bliver skarp på sin egen strategi: Hvad er det, vi vil? Og dernæst bliver meget konkret på, hvad det er, man skal lede efter i egen kultur for at se, hvordan vi kan måle og arbejde videre med netop dette. Ordet kultur kommer af latin *cultura* (af *colere*), som betyder "at dyrke". Vi skal altså med andre ord finde ud af, hvad det er, vi vil dyrke i vores organisation.

