

”Det sitter i väggarna”

Kan man påverka organisationskulturen?



En organisations kultur har stor betydelse för hur framgångsrik den blir. Kulturen uppstår genom organisationens erfarenheter och gemensamma berättelser. Men den kan också påverkas genom aktivt och uthålligt arbete. Det kräver insikt i organisationen om hur man är och hur man vill vara, det förutsätter en i grunden positiv människosyn och det kräver att det man säger hänger ihop med det man gör. Det blir ofta ett val mellan att göra det enkla och felaktiga eller det rätta och svåra.

December 2018

Vad är organisationskultur?

I alla organisationer finns det, ofta uttalade, normer och värderingar om hur man bör göra, tycka och säga. Nyanställda kan redan efter ett par veckor ha anammat dessa normer och värderingar och de kan kännas helt naturliga och självklara eftersom "alla andra" tillämpar dem. Förändringar kan vara svåra att genomföra om de står i strid mot dessa normer och värderingar.

Normer och värderingar utgör det jag kallar för organisationskultur. En kultur som kan ha utvecklats under lång tid och som bygger på organisationens historia och kollektiva minnen uttryckta i gemensamma berättelser och myter. Kulturen påverkar det som görs samtidigt som det som görs påverkar kulturen. En kultur uppstår vare sig man vill eller inte och den förändras i takt med att organisationens erfarenheter ändras.

Vi människor är sociala varelser som är fantastiskt duktiga på att, ofta helt omedvetet, tolka och förstå de sociala normer som gäller i ett visst sammanhang. Om vi vill vara till lags och passa in anpassar vi vårt beteende efter dessa normer. Vi börjar omärkligt göra som alla andra, oavsett den officiella styrningen, eftersom "det sitter i väggarna".

Det är förstås önskvärt att organisationens kultur ligger i linje med det som organisationen säger sig stå för. Men så är inte alltid fallet.

Jag har sett exempel på organisationer där man tapetserat väggarna med affischer som stolt uttalar organisationens fina värdeord men där syftet endast har varit att visa för uppdragsgivare och andra externa intressenter att man är en framåt organisation som följer med sin tid. Inget har ändrats internt. Följden blir att nästan alla i organisationen ignorerar de fina orden eftersom man vet att de inte ska tas på allvar. Detta leder i sin tur till en organisatorisk kognitiv dissonans. Man säger en sak och gör något annat. Det skapar förvirring, gör organisationen mer svårstyrd och gör att medarbetare tappar engagemang och arbetsglädje.

Det är väldigt enkelt att besluta om nya värdeord, om nya styrmodeller eller om andra strukturer i organisationen. Men det betyder inte att kulturen automatiskt ändras på önskvärt sätt. Vill man ändra på kulturen krävs ett systematiskt och uthålligt arbete under lång tid.

Kultur trumfar struktur

Alla som har spelat kort vet att även en tvåa i trumffärgen är högre än ett ess i någon annan färg. På samma sätt har formella strukturer ingen chans mot en tydlig kultur. Ändå sker det mesta förändringsarbetet endast genom att förändra strukturer i form av ändrade organisationsstrukturer, styrstrukturer eller strukturer i form av verktyg och metoder. På ytan kan en anpassning till förändringarna förefalla ske men i verkligheten ändras oftast mycket lite.

Skälet till att man gärna förändrar strukturer är förstås att det är mycket lättare än att ändra på kulturen. Strukturer är synliga, förändringar av dessa syns och man kan visa att man gjort något. Kulturen syns inte och ansträngningar för att förändra kulturen visar sig inte omedelbart i tydliga effekter.

Men ändå är det kulturförändringar som kan leda till de största verkliga förändringarna och de största förbättringarna. En god och sund organisationskultur kan hantera bristfälliga strukturer men utmärkta strukturer i en dålig organisationskultur förmår göra mycket lite. Valet står därför ofta mellan att göra det som är enkelt och fel eller det som är rätt och svårt. Dessa val behöver man göra tydliga och explicita. Det är fullt mänskligt att föredra att göra något som är enkelt och som på ytan ser framgångsrikt ut (till exempel införa en ny metod eller modell) jämfört med att göra något svårt som kan se ut som ett misslyckande därför att mycket lite till en början verkar hända (till exempel arbeta med normer och värderingar). Dessutom kan det svåra lätt leda till ett faktiskt misslyckande (därför att det är just svårt).

Att arbeta med kulturen måste alltså vara ett medvetet val, att med öppna ögon åta sig göra något svårt som tar lång tid och som kräver hårt arbete. Är man inte beredd på detta kan det vara bättre att låta bli.

Vill man förändra kulturen handlar det om att arbeta aktivt både med kulturen och strukturerna så att de inte motverkar varandra.

Några enkla utgångspunkter

En bra början kan vara att ta reda på hur organisationen ser på sig själv, alltså hur man upplever den egna kulturen. Samtidigt bör man ta reda på hur andra ser på organisationen, alltså hur kunder och andra intressenter upplever kulturen.

Dessa två bilder bör man sedan jämföra med hur man vill vara. Det är vanligt att man får tre olika bilder: 1) hur man upplever sig själv, 2) hur andra upplever en och 3) hur man vill vara. Ambitionen är att dessa tre ska överlappa varandra så långt det är möjligt men för att veta mer konkret vad man bör göra behöver man ta reda på hur de skiljer sig åt.

Det kan också vara så att man behöver fundera igenom igen hur man vill vara. Det får inte endast handla om snygga värdeord som låter bra, de måste passa organisationens uppdrag och syfte samt vara möjliga att uppnå.

Nästa utgångspunkt handlar om att utgå från människan. Det är människor som skapar kulturen och det är människor som måste förändra den. En organisation bör ses som ett ekosystem snarare än en maskin. Givet att man utgår från människor blir det viktigt att anpassa organisation och strukturer efter människor, inte det omvända. Utgångspunkten bör helt enkelt vara att det i normalfallet inte är något fel på oss människor.

De flesta människor är snälla och trevliga och vill väl. De vill göra ett bra arbete eftersom det i sig själv ger en tillfredsställelse. Att förändra en organisationskultur handlar mindre om att förändra människor och mer om att förändra förutsättningar så att människor i större utsträckning kan få vara sig själva.

Om man utgår från att människor är lata och oärliga och därför behandlar dem därefter, till exempel med omfattande styrning och kontroll, kommer konsekvensen bli att människor i större omfattning kommer att försöka undkomma styrningen och kontrollen. De kommer att bete sig på ett sätt som upplevs som att de är lata och oärliga. Om man omvänt behandlar människor med välvilja och visar tillit kommer människor i större omfattning att återgälda detta genom att agera välvilligt och tillitsfullt. Den människosyn som används för att skapa olika typer av strukturer blir delvis självuppfyllande.

En annan utgångspunkt handlar om att minska den organisatoriska kognitiva dissonansen. Det betyder att det man säger ska ligga i linje med det man gör. Det går inte att prata om högt i tak och kundorientering om man i praktiken straffar den som vågar säga sin mening och pratar illa om kunderna på fikarasterna. Det handlar helt enkelt om att skapa nya berättelser, gärna sådana som bygger på verkliga händelser.

Här behöver ledningen gå före och visa genom exempel. Vill man att organisationen ska vara modig och utvecklingsinriktad behöver man visa och demonstrera detta tydligt genom konkreta exempel, men också agera konsekvent och uthålligt i enlighet med de önskvärda värderingarna.

Att förändra kulturen tar tid och kommer aldrig att bli färdigt. Man kan försöka påverka mer eller mindre över tid men en god organisationskultur kräver ett löpande och aktivt arbete. Det kan handla om att lyfta fram goda exempel, förstärka vissa berättelser eller helt enkelt om att ge människor råd och tips om hur de ska agera, till exempel när det gäller samarbete eller konflikthantering.

”Vi ska se över våra rutiner”

Det är inte helt ovanligt att företrädare för myndigheter, kommuner och även företag står i media och säger ”vi ska se över våra rutiner” när uppenbara fel eller brister upptäckts. Det kan röra sig om sjuka och gamla som inte fått den vård de skulle ha eller misstanke om mutor. Att prata om rutinerna har blivit så vanligt och accepterat att även journalister numera brukar fråga ”kommer ni att se över rutinerna?”

Det bygger på en instrumentell syn som säger att om människor i en organisation har agerat felaktigt beror det troligen på bristfälliga instruktioner. På samma sätt som en dator gör fel därför att programkoden är felskriven. Men människor är inga datorer, människor kan, och bör förväntas, tänka själva samt ta ansvar. Det är här kulturen blir avgörande.

Alla organisationer gör någon gång fel, misstag sker och brister finns. Även om man genom framgångsrikt arbete kan minimera misstagen kommer de ändå att ske förr eller senare. Frågan är därför hur organisationen reagerar när man blir uppmärksam på fel och brister. Tar man tag i problemen och försöker reparera eventuella brister utan att vänta på nya instruktioner och utan att vänta på en utredning som talar om vems fel det var? Finns det ett medvetet arbete som gynnar en kultur som uppmuntrar till initiativtagande och ansvarstagande eller förlitar man sig helt på strukturerna? Även det senare, att behandla människor som robotar genom att helt förlita sig på regelstyrning, skapar också en viss kultur. En kultur som göder rädsla och avståndstagande från ansvar.

”Vi ska se över våra rutiner” är en varningssignal. I en kultur där människor uppmuntras att ta ansvar och är engagerade i det de gör är ett sådant svar inte ens möjligt.

Slutsatser

En organisations kultur är inget statiskt som någon har skapat. Kulturen uppstår och förändras hela tiden utifrån gemensamma erfarenheter och den interna interaktionen. Kulturen går att påverka om man förstår detta och ser organisationen som ett komplext ekosystem bestående av intelligenta aktörer. Man kan bidra till en god och positiv kultur genom att arbeta med människor utifrån hur de faktiskt är.

Kulturen sitter inte i väggarna, den sitter i människorna. Människor påverkas dock av sin miljö och andra förutsättningar. Att försöka med att byta ut alla människor utan att ändra på någonting annat kommer därför inte att fungera. Det handlar om att skapa en sådan miljö och sådana förutsättningar som på bästa sätt lockar fram den kultur man vill ha. Rätt utformade strukturer kan bidra till detta. Kulturförändringar kan alltså inte beordras fram, det är mycket svårare och enklare än så.

*Har du synpunkter, kommentarer eller frågor? Kontakta gärna:
lennart.wittberg@cogitem.se*