

STEP-BY-STEP GUIDE TIL ANALYSE AF JERES VIRKSOMHEDSKULTUR

Culture eats strategy

En god virksomhedskultur sikrer, at strategien ikke kuldsejler



En god virksomhedskultur sikrer, at strategien ikke kuldsejler

I har helt sikkert en række forskellige strategier for, hvordan I vil udvikle jeres virksomhed. Og det er vigtigt. Men uden at have øje på kulturen, er risikoen for, at strategien ikke lykkes alt for stor. Du kan få øje på kulturen ved at se på artefakter, værdier og grundlæggende antagelser i jeres virksomhed.

I e-bogen får du:

- Kort indføring i kultur
- En step-by-step analyse som giver blik for jeres virksomhedskultur
- Tips til hvordan I kan arbejde med kulturen i jeres virksomhed.

Strategi er vigtigt – men kultur er afgørende

Vi har berørt det før, og nu vender vi tilbage: "Digitalisering kan føre til effektivisering, men en effektivisering gennem digitalisering er kun så effektiv, som mennesker tillader det", [skriver Kim Nygaard, chefkonsulent i IntraNote, på vores blog](#). Og det er en vigtig pointe at huske, for hvis ikke medarbejderne er med på den nye digitale strategi, så overlever den ikke – "Culture eats strategy", som Peter Drucker, grundlæggeren af moderne management, engang sagde.

Dermed ikke sagt, at en strategi ikke er vigtig. Den er afgørende. Men hvis ikke kulturen i

virksomheden er åben overfor og parat til at arbejde med strategien og tage den ind, så vil der ikke ses nogen forandring. Derfor gælder det om at identificere den kultur, som er i virksomheden. Er kulturen klar til forandring? Hvis ikke, så sker der ikke noget.

For at du kan finde ud af, om jeres organisation er klar til forandring, har vi lavet en lille step-by-step guide til analyse af jeres virksomhedskultur. Men lad os først blive lidt skarpere på, hvad organisationskultur er.

Hvad er kultur?

Organisationskultur er som et isbjerg. Kun 10% er over vand og synligt. 90% er under vand, og det kan vi ikke se, før vi rammer det. Det, som får skibet til at synke, er de 90% under vand. Og det er dem, vi har brug for at gøre (mere) synlige for os selv. De 10% over vand, fx digitaliseringsstrategien, vil afspejle sig i de 90% under vand – de faktiske "digitale handlinger". Men delen under vand er stor og svær at ændre på.

Edgar Schein er en af de største organisations-teoretikere og beskæftiger sig med organisations-kultur. Toppen af isbjerget udgøres for Schein af artefakter og adfærd. Artefakter er de ting, vi kan se – brochurer, handlinger, indretning og digitale værktøjer. Artefakterne er udvalgt på baggrund af virksomhedens værdier. Værdierne er delvist synlige og udtalte, fx

i det værdisæt, som virksomheden agerer efter. Det kunne være mission, vision eller den digitaliseringsstrategi, virksomheden følger. Endelig hviler organisationskulturen på en række grundantagelser. Her kommer vi under vand. De kan ikke ses, men er integrerede i alle handlinger. De danner udgangspunkt for værdierne, som udmønter sig i artefakter og adfærd. Derfor er grundantagelserne vigtige at være opmærksom på. Grundantagelserne udmønter sig fx i uskrevne regler, virksomhedens antagelser om verden, følelser, vaner i måder vi opfatter fx hinanden, kunder, konkurrenter og teknologi.

Medarbejdernes holdninger og adfærd drives af kulturen, og fordi kulturen kan fastholde status quo eller være udviklende, er kulturen nødt til at være en del af forandringsprocessen.

Hvordan får I øje på jeres virksomhedskultur?

I kan få øje på virksomhedskulturen ved at lave en analyse. Det kan være svært for indforståede i organisationen at se de grundlæggende antagelser, som er kilden til kulturen. Men der er

nogle steps, du kan tage, for at blive mere bevidst om de grundlæggende antagelser. Derved får I det bedste afsæt for at gøre kulturen klar til forandring.

Step 1 Start med at se på artefakterne og adfærden – "Hvad gør vi faktisk?". Det er sikkert ikke hver dag, at I forholder jer til omgangstonen, eller den måde I har indrettet jer på. Få øje på de ting I gør. Hvordan kommunikerer I i virksomheden? Hvordan deler I viden?

Step 2 Se på jeres værdier. Stemmer de overens med det, I gør? Måske har I skrevet i jeres virksomhedsstrategi, at I vil dele viden og arbejde effektivt ved at udnytte den nyeste teknologi. Men har I stadig ringbind, hvor I gemmer dokumenter? Udskriver I stadig kontrakter på papir? Kommunikerer I stadig på mail, fordi intranettet ikke afspejler jeres behov? I sådanne tilfælde er der et mismatch mellem værdi og handling.

Step 3 Hvilke grundlæggende antagelser har I? Er I en virksomhed præget af en innovationskultur, hvor I hele tiden er på vej videre, fordi I vægter udvikling højt? Så betyder det måske, at I har en kultur, hvor der træffes revolverbeslutninger, fordi I tænker, at det er bedre at gøre noget end at gøre ingenting? Eller er I en virksomhed, hvor det er langt fra tanke til handling og bureaukratiet spænder ben for fremgang, fordi I har den grundantagelse, at det er bedst at være helt på den sikre side før man handler? Hvilke tanker om verden har I, som gør, at I agerer på den måde, I gør?

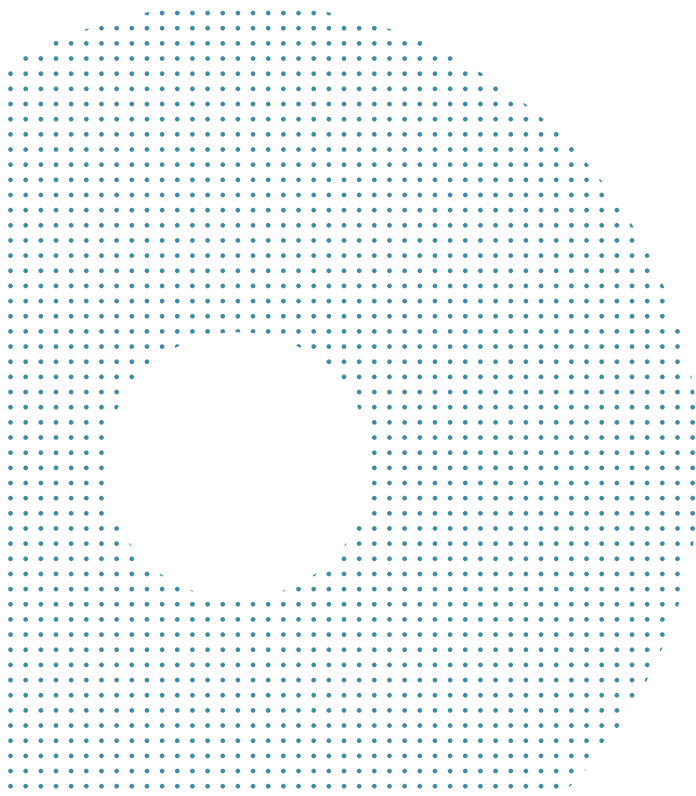
Sådan kunne en analyse se ud

Et eksempel på en analyse kunne være:

Elektronik A/S, som har den kerneværdi, at varer altid leveres inden kl. 16. Det er udtrykt på hjemmesiden (artefakt) og nedskrevet i kundetilfredshedsstrategien (værdi). Men kl. 16 er kontoret tomt for personale, på trods af at der stadig er tre pakker, som ikke er leveret. Her er altså en grundantagelse i virksomheden, som hedder "Man går hjem kl. 16". Og grundantagelsen, kulturen, vinder altid over strategien.

Eller en anden analyse kunne være:

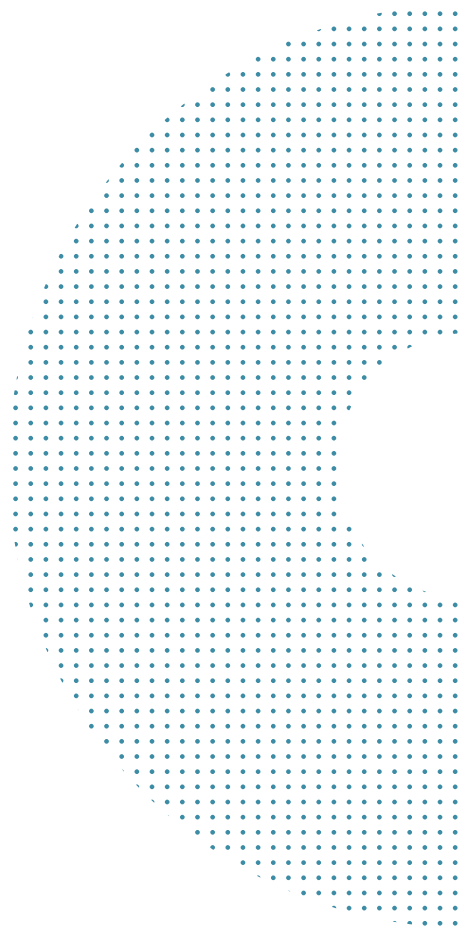
Ællebælle A/S har indkøbt et nyt smart ESDH-system (artefakt). Det er nedskrevet i it-afdelingens nye strategi, at alle medarbejdere, skal anvende ESDH-systemet, fordi det er en central værdi, at passe godt på personalets data (værdi). Men Lotte fra HR gemmer stadig alle filer på drevet og sender mails med personfølsomme data til sine kolleger, fordi "Sådan har vi altid gjort, og det har altid virket fint" (grundantagelse). Kulturen vinder over strategien – culture eats strategy.



Udnyt de nytilkomnes blik ind på organisationen

At indse grundantagelserne er svært men vigtigt, for som Albert Einstein engang sagde: "Vi kan ikke løse problemer ved at anvende den samme tankegang, som vi brugte til at skabe dem". En måde at få øje på grundantagelserne kan være at se udefra og ind på organisationen, fx når der kommer nye medarbejdere til. Hvad kan de se, som I ikke selv kan se?

Og tag det ikke personligt. For når vi arbejder med grundantagelserne, kan vi ofte komme til at aktivere nogle forsvarsmekanismer, fordi det kan være ubehageligt at forholde sig til. "Sådan er vi da ikke?", tænker man måske. Grundantagelserne er integrerede i alt, vi gør, og derfor kilden til forandring. Det er kun ved at anerkende og indse grundantagelserne, at kulturen kan forandres.



Forandringer og kultur – tænk kreativt

Så hvordan forandrer man kulturen? Ja, det er ikke sådan bare lige. Men der er nogle ting, du kan gøre for at arbejde med at skabe den kulturforandring, der gør jer beredt til at tage vel imod en strategisk besluttet digitaliseringsproces.

Vi vil gerne give nogle bud på, hvordan I kommer i gang, men der er helt sikkert mange andre muligheder, som du er langt bedre til at identificere for lige netop din organisation.

Hvis du er leder, så kan du "walk the talk"

"Du skal selv være den forandring, som du ønsker at se i verden" sagde Mahatma Gandhi og "I'm starting with the man in the mirror" sagde Michael Jackson. Sådan kan man blive ved. Men det er rigtigt: Du må starte med dig selv, hvis du vil skabe en forandring.

Anerkend det, som allerede fungerer

Hvad gør I rigtigt i forhold til den vej, som I gerne vil gå? Anerkend det, så det vokser og bliver større. Måske sidder du i it-afdelingen og vil gerne have medarbejderne til at følge den strategi, I har lagt for digitaliseringen af virksomheden. Se dig omkring; er der allerede en afdeling som bruger systemerne? Fremhæv det gode eksempel og husk at fejre succeserne løbende.

Portionsanret

Del forandringsprocessen op, og arbejd langsomt med at ændre kulturen. Ligesom elefanter, skal også it-projekter spises i bidder. Det gør det også lettere langsomt at ændre på de 90% af kulturen, som ligger under vand. Dermed kan I høste de lavthængende frugter.

Lad os vende tilbage til det citat af Kim Nygaard, som vi indledte med: "Digitalisering kan føre til effektivisering, men en effektivisering gennem digitalisering er kun så effektiv, som mennesker tillader det". Og de mennesker er en del af en kultur, som er helt afgørende for deres måder at handle på. Derfor kan det være godt, når man går i gang med at implementere nye it-systemer, at man stopper op og ser på kulturen. Hvordan er vi egentligt her hos os? Hvordan bliver vi klar til den forandring, som vi skal igennem? Og har vi de produkter, som gør, at vores it-projekt kan spises bid for bid? Kan vi skalere og tilpasse, sådan at kultur og produkt hele tiden følges ad?

Det er her, IntraNote kommer ind i billedet. For vi kan hjælpe jer med løbende at udvikle jeres produkter, så digitaliseringsprocessen kan tages bid for bid, og kulturen kan ændres i det tempo, som passer jeres organisation. Vi håber, at denne artikel kan hjælpe dig til at indse og sætte ord på jeres virksomhedskultur. Første skridt til forandring er altid at få øje på behovet for forandringen.

Vil du vide mere?

Kontakt os, hvis du vil høre mere om, hvordan vi kan hjælpe jer med de værktøjer, som skal til, for at kultur og it-projekt kan udvikles sideløbende.

Telefon: **70 26 95 00**

E-mail: **info@intranote.dk**

Web: **www.intranote.dk**

Eller følg os på:



RETURN ON KNOWLEDGE

Digitalisering skabt til hverdagen

IntraNote a/s

Papirfabrikken 20a, Silkeborg
Njalsgade 23, 2. th., København

Tlf: 7026 9500
info@intranote.dk
CVR 25797620