

# Pressemeddelelse: Syv trin til en ny kultur – og der er ingen quick fix

Af Helle Lund Gregersen, HR-chef i Middelfart Sparekasse og Morten Aaby, CEO i Exsecutivis som står for OCAI kulturmålinger i Danmark.

I Danmark er der lige nu stor fokus på kultur<sup>1</sup> samt kulturens betydning for organisationens evne til at præstere optimalt, og medarbejdernes lyst til at arbejde i organisationen. Faktisk viser en undersøgelse, at 96% mener, kulturændringer er nødvendige i deres organisation, og hele 51% mener, der er brug for en "hovedreparation" af kulturen (Booz & Company Survey)

Det kan lyde simpelt at ændre kulturen, men det er det ikke. Der er ingen quick fix for en ny kultur, men vi har samlet et par tips, som kan inspirere andre virksomheder til arbejdet med at ændre kulturen.

## 1. Du skal ikke ændre kulturen for kulturens skyld – løs et forretningsproblem

Du får ikke mange ansatte med på at ændre kulturen for kulturens skyld. Det er vigtigst, at bruge viden om kulturen til at skabe endnu bedre resultater eksempelvis omkring innovation, procesforbedringer, samarbejde, leverancetider m.m. og derigennem ændre kulturen.

## 2. Ledelsen skal gå forrest og tage ansvar

Ledelsen er en del af kulturen, og skal derfor gå forrest og være direkte involveret i arbejdet. Kulturændringer kan ikke holdes ud i armslængde og videregives til en konsulent.

## 3. Mellemlederne er det svage led

Ledelsen kan hurtigt blive enige og komme videre, men mellemlederne er (igen) dem, som bliver klemmt mellem ledelsen (som flytter sig hurtigt) og medarbejderne (som flytter sig langsomt). Derfor skal mellemlederne have ekstra hjælp til at få succes med alt det svære og usynlige, der ligger i kulturarbejdet.

## 4. Gør det simpelt

Det er let at gøre kulturarbejde (over)kompliceret, men meget svært at gøre det så simpelt, at to tilfældige medarbejdere kan forklare det enslydende til 3. part. Som Albert Einstein sagde: *"If you can't explain it simply, you don't understand it well enough"* så arbejdet skal brydes ned i så små elementer, at de kan håndteres i en travl hverdag af både ledelse, mellemledere og medarbejdere.

---

<sup>1</sup> Kultur er ifølge Edgar H. Schein defineret som; "Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppe-medlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på"

## **5. Tag fat i de ting, der ikke virker**

Det er ikke tilstrækkeligt kun at "pudse pokalerne" og forbedre det, I kan allerede. I skal tage fat på det, som ikke virker i dag og arbejde så meget med detaljerne, at årsag, sammenhæng og løsning kan forklares simpelt og entydigt for alle i organisationen.

## **6. Man skal hele vejen rundt, også når det bliver svært**

Der skal implementeres i bund, således de nye regler, procedurer og adfærd kommer ind på ryggraden af organisationen og bliver den måde, vi gør ting på. Forskellige afdelinger har ofte forskellige subkulturer, så nogle dele af organisationen skal der arbejdes ekstra meget med for at sikre, at samtlige afdelinger og medarbejdere er med på rejsen, og at det er den samlede kultur, der ændres.

## **7. Det skal hele tiden være i fokus - opfølgning**

En kulturforandring er ikke en stor bølge, som skyller inde over organisationen og forandrer alt på én gang. Det er en række små skulp, som hele tiden skal styres, så de tilsammen giver den store ønskede effekt. Der skal løbende følges op på, om forandringen nu også er sket og kan dokumenteres.

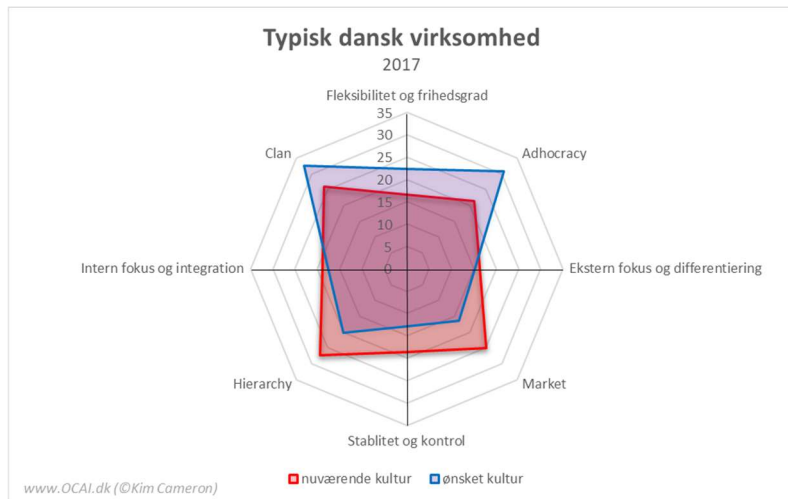
## **Baggrund**

Middelfart Sparekasse er én af de danske frontløbere, når det kommer til systematisk at arbejde med udvikling af kulturen. Bl.a. har Sparekassen i de sidste 17 år arbejdet med at komme til tops i Great Place to Works® konkurrence "Danmarks Bedste Arbejdspladser", og opnået topplaceringer de seneste 6 år i træk. Samtidig er Middelfart Sparekasse, som alle pengeinstitutter, underlagt stadigt øgede krav om compliance, så der er blevet arbejdet rigtig meget med at fastholde en kulturbaseret på tillid og samarbejde under de ændrede betingelser.

Executivis har med OCAI kulturmålingerne en masse information om kulturen i danske virksomheder. Med OCAI måles nuværende og ønsket kultur i forhold til fire kulturtyper, der hver især kendetegner organisationers effektivitet; Clan, Adhocracy (også kaldet Innovationskultur), Market (også kaldet Rationel kultur) og Hierarchy.

OCAI er baseret på Competing Values Framework (CVF), som er udviklet af de amerikanske professorer Kim Cameron og Robert Quinn.

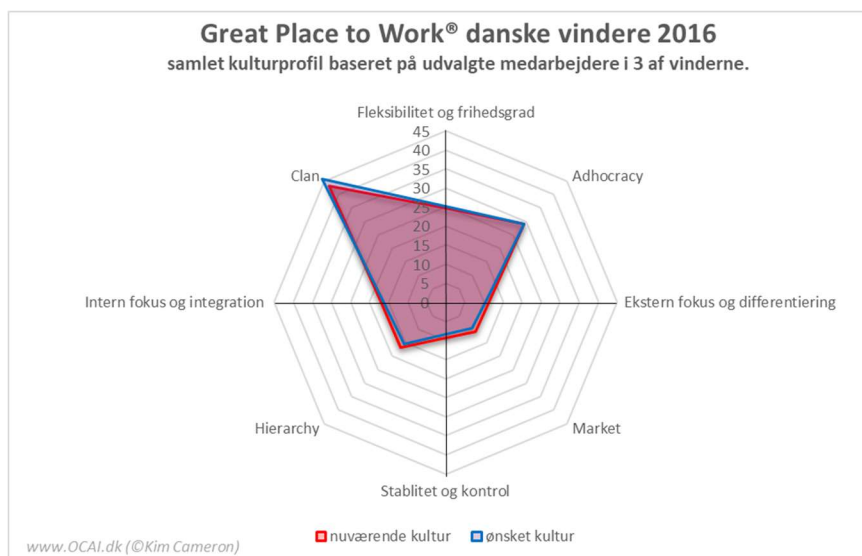
I danske virksomheder er tendensen lige nu et ønske om mere Clan (eks. samarbejde og tillid) og Adhocracy (eks. innovation) og mindre Market (eks. målstyring og compliance) og Hierarchy (eks. regler og procedurer) som illustreret herunder.



Figur 1. En typisk dansk organisation målt med OCAI.

I løbet af 2017 gennemførte Executivis en måling af danske Great Place to Work®-vindere for at få et billede af, hvordan kulturen ser ud i disse organisationer, og for at få ideer til hvad andre danske virksomheder kan lære af disse vindere.

Det viste sig, at der var en tung fokus på fleksibilitet og frihedsgrad (Clan og Adhocracy kultur) og meget lidt vægt på stabilitet og kontrol (Hierarchy og Market kultur). Illustreret ved at det meste af grafen i nedenstående ligger over den vandrette linje.



Figur 2. OCAI for udvalgte vindere af Great Place to Work® i Danmark 2016.

Altså er en god arbejdsplads en organisation, hvor der vægtes intuitiv og kollektiv informationsbehandling fremfor individuel og formel informationsbehandling.

Som det også illustreres i figur 1 **ønsker den typiske danske organisation at ændre kulturen, så Clan og Adhocracy-kultur fylder mere**, måske i erkendelse af at det er svært at opnå mere effektivitet ved flere regler og mere kontrol.