



# Spot, led og form kulturen – kultur som strategi

*Af Thomas Johansen, Eva Damsgaard, Thomas Bonderup (2020)*

**De fleste arbejder med visioner og strategier, men alt for ofte ender de mange ambitioner og planer med at være tomme ord på kaffekopper - eller drukne på alt for mange powerpoints. Hvordan gør vi visionen og strategien levende? Hvordan får vi de organisatoriske hjørneflag til at leve og guide vores praksis, så kunderne, borgerne eller brugerne kan mærke det? I artiklen kommer vi med konkrete bud på, hvordan vi kan arbejde med kultur som strategi, og hvordan vi kan spotte, lede og forme en organisationskultur, der fremmer opgaveløsningen og de mål, som vi sammen skal lykkes med.**

*'Culture beats strategy. You have to have the right strategy, of course, but it is your culture that will determine whether your strategy is successful.'*

*(Bob Iger, CEO, Disney)*

*MacMannBerg*

Hvis ikke vi arbejder klogt og medtænker kulturen i strategiarbejdet, risikerer vi, at kulturen overtrumfer strategien og spiller den af banen. Eller som den amerikanske organisationsudvikler, Peter Drucker, ofte er citeret for: *'Culture Eats Strategy for Breakfast'*. Vi kan udarbejde de mest sofistikerede og visionære strategier, men glemmer vi at arbejde parallelt og bevidst med kulturen, risikerer vi, at alt det nye vi gerne vil have til at ske, bliver ædt op af gamle vaner og mønstre. Leder vi ikke kulturen, leder kulturen os og vores organisationer.

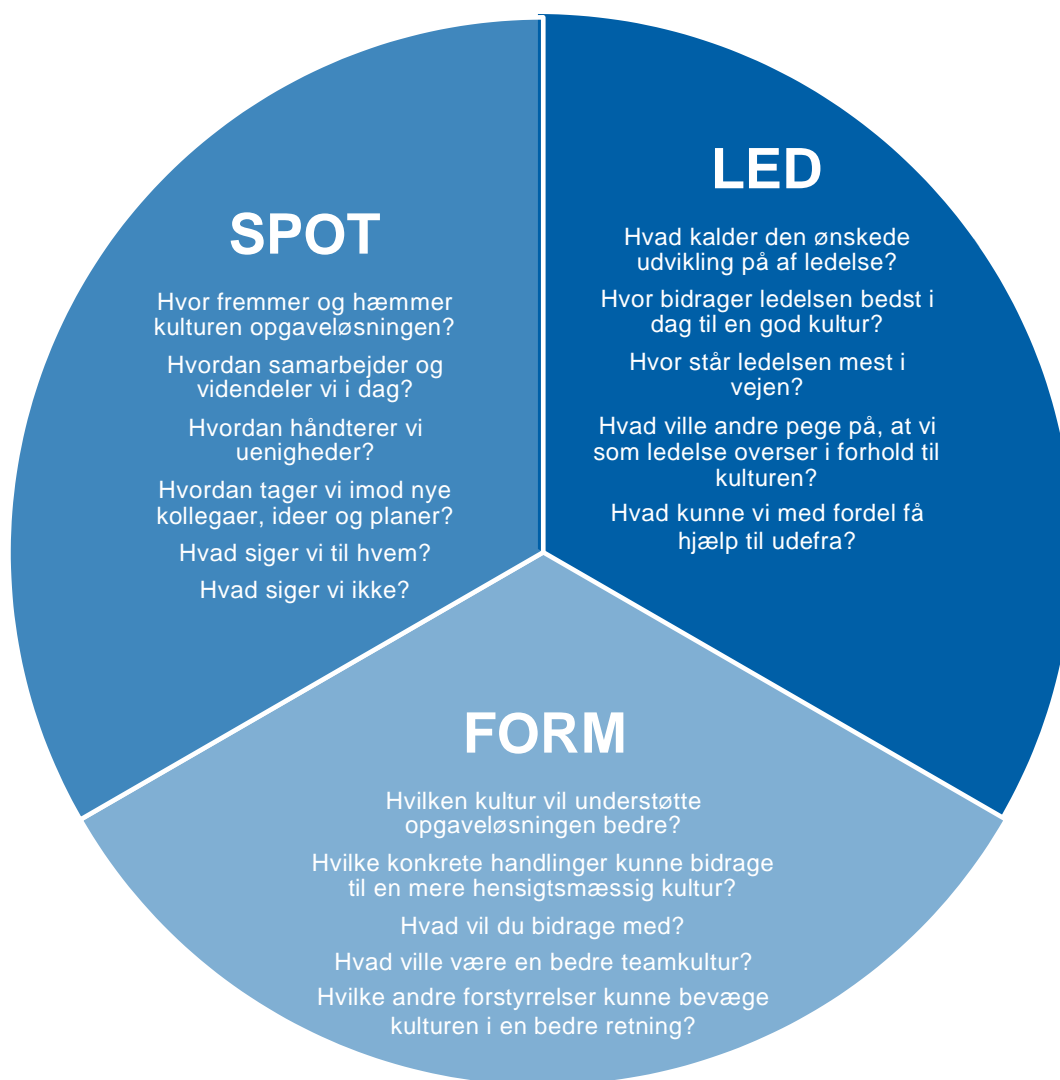
Skal vi lykkes med at arbejde ud fra vores vision og komme i mål med strategien, er vi altså nødt til bevidst og aktivt at medtænke kulturen. Vi ser derfor kultur og strategi som to sider af samme sag, og det er vores erfaring, at rigtig mange ledere glemmer, forsømmer eller overser at lede kulturen i organisationen. Måske fordi de tænker, at kultur er en luftig størrelse, som det er svært eller umuligt at få hånd om. Kan man overhovedet arbejde bevidst med kultur, der på mange måder handler om noget ubevidst og usynligt, som udspiller sig imellem os?

Edgar Schein, organisationskulturens grand old man, har gennem en menneskealder arbejdet med organisationskultur, og han ser det som en af ledelsens vigtigste opgaver: At lede kulturen.

*'The only thing of real importance that leaders do is to create and manage culture. If you do not manage culture, it manages you, and you may not even be aware of the extent to which this is happening.'*  
(Edgar Schein, 1985:11)

Et er dog at erkende kulturens afgørende betydning, og den ledelsesopgave der følger med, noget andet er at begribe arbejdet med kultur i en organisatorisk virkelighed. Til at blive klogere på det, har vi udviklet en model til inspiration for ledere og alle andre, der er ønsker at arbejde bevidst, aktivt og strategisk med organisationens kultur.

## Kultur som strategi med SPOT- LED- FORM modellen



SPOT-LED-FORM modellen rummer tre dimensioner, der på én gang hænger sammen og samtidig er tre forskellige positioner, som vi med fordel kan tænke og arbejde ud fra. I resten af artiklen udfolder vi de tre positioner, og hvordan vi konkret kan arbejde med modellen i praksis.

### SPOT kulturen

Når kulturen er et afgørende parameter for, at man som organisation lykkes med sin opgave, bliver det helt centralt at kunne få øje på kulturen i al dens uåndgribelighed. At spotte kulturen giver mulighed for at forholde sig til den eksisterende kultur, og hvordan den fremmer eller hæmmer den fælles opgaveløsning og de strategiske intentioner.

Måske kender du Romanesco-blomkålen (ellers se billedet øverst i artiklen). Udover at være en smuk og velsmagende grøntsag er den også et eksempel på en fraktal figur. En fraktal er en kompliceret geometrisk figur, som blandt andet er kendetegnet ved en rangordnet gentagelse af samme form ved mindre og mindre

skala. Den store og overordnede form bliver gentaget i enkeltdelene, så det vil sige, at lige meget hvor lille et stykke, vi brækker af en Romanesco-kål, er det stadig tydeligt, at det er en Romanesco-kål. Det store mønster går igen i de små mønstre. På den måde kan vi se Romanesco-kålen som en metafor for organisationskulturer.

Hvis vi vil udforske organisationens kultur, kan vi spotte den i dialoger, samtaler, møder og konflikter. I disse organisatoriske mikro-praksisser kan vi spotte vaner, mønstre og kvaliteter, der illustrerer organisationens levede kultur på et organisatorisk makroplan.

At spotte rummer i vores forståelse en erkendelse af, at ingen analyser vil kunne give et fuldstændigt og sandt billede af en kultur, men når vi iagttager og kigger efter vaner, mønstre og kvaliteter, vil det give os et godt grundlag til at kunne arbejde klogt og bevidst med kulturen.

Vi foreslår en tilgang inspireret af antropologien. Her er man optaget af at belyse og forstå konkret levet praksis. Vi kan f.eks. spotte og kigge efter:

- Hvordan taler teamet sammen i forskelligesituationer?
- Hvordan samarbejder teamet?
- Hvilke kvaliteter kendetegner den enkeltes bidrag i teamet?
- Hvad foregår der i pauserne?
- Hvad er den enkelte loyal overfor - og hvad er teamet?
- Hvad kommer medarbejdere til ledelsen med - og hvad kommer de ikke med?

Når vi på den måde undersøger konkret praksis og adfærd bliver næste skridt at se efter de værdier og grundlæggende antagelser, som vi bevidst eller ubevidst baserer vores tilgang og praksis på. Hvad fortæller de mønstre vi har fundet ved at iagttage praksis, eksempelvis om vores forestillinger om det at være dygtig og kompetent i mødet med borgeren eller kunden? Hvilke grundlæggende antagelser ligger bag - bevidst eller ubevidst?

Ved at spejle grupper eller individer i, hvad de gør, og hvad de siger, udvikler vi samtidig hele organisationens evne til at spotte kulturen og dens konsekvenser for praksis. Dermed får vi mulighed for at reflektere og lære af praksis. Alt sammen med henblik på fremadrettet at handle klogere og skabe en kultur, der i højere grad vil kunne understøtte organisationens vision, strategier og mål.

## **LED kulturen**

Hvad har ledelse og kultur med hinanden at gøre? Det korte svar er – rigtig meget. Den anden dimension i modellen handler derfor om, hvordan vi som ledelse kan lede og udvikle kulturen i en mere hensigtsmæssig retning, så den bedst muligt understøtter den opgave, vi sammen skal løse.

Som ledere er vi hver dag med til at skabe og præge kulturen i en bestemt retning. Med vores spørgsmål, svar, handlinger og adfærd giver vi opmærksomhed til noget, som dermed bliver prioriteret frem for noget andet. Vi sætter noget i

forgrunden, og dermed skubber vi samtidig noget andet i baggrunden. Det vi ikke fokuserer på. På den måde påvirker vi konstant, bevidst eller ubevidst, vores omgivelser gennem vores kommunikation, valg og adfærd.

Dette gælder dog ikke kun ledere, men alle i organisationen: Vi bidrager og påvirker alle ind i de mange relationer og interaktioner, som en organisation dybest set består af. Dermed er vi alle aktionærer og har andele i de mange påvirkninger, der sker i hvert eneste møde eller proces, som vi er en del af. Den enkeltes bidrag får således betydning for de bevægelser, der bliver skabt i de daglige mikro- praksisser. Bevægelser som over tid bliver til de vaner og mønstre, der skaber den dominerende kultur på et organisatorisk makroplan.

Hvis alle er aktionærer i og medskabere af kulturen, må vi samtidig sige, at ledelsen er hovedaktionær. Qua ledelsens privilegerede position, der inkluderer retten, pligten og ansvaret for, hvad organisationen bruger tid og ressourcer på. Den position og indflydelse giver ledelsen nogle særligt stærke kort på hånden i forhold til at kunne bevæge kulturen i en mere hensigtsmæssig retning i forhold til den opgave, som organisationen er sat i verden for. Det fritager på ingen måde medarbejderne for ansvar. Det giver blot ledelse en kulturel aktiemajoritet.

Rullende øjne, suk eller grimasser der non-verbalt bliver sendt igennem rummet på møder. Konflikter mellem medarbejdere, der ikke bliver håndteret. Mangel på psykologisk tryghed i teams. Listen med eksempler på uhensigtsmæssig adfærd og kultur er lang i mange organisationer. Adfærd og kultur, som stikker en kæp i hjulet på lysten til samarbejde, videndeling, klog opgaveløsning og trivsel. Her har alle et ansvar for at sige fra over for adfærd, der skaber en modstands- og mistrivselskultur.

På grund af statusforskelle i teamet eller arbejdsfællesskabet kan det dog være yderst vanskeligt for især nyansatte eller nyuddannede at sige fra over for en sådan kultur. Det gælder særligt, hvis dårlige vaner kommer fra nogle af dem, der har været i organisationen i mange år eller som har høj status. Forskelle i uddannelsesniveau, personlige relationer eller andre former for faglige og sociale hierarkier kan ligeledes gøre det svært at bryde dårlige mønstre.

Her har ledelsen et særligt ansvar. Et ansvar for at sige fra. Et ansvar for at stoppe giftig adfærd. Et ansvar for at tydeliggøre hvad der er acceptabel adfærd, og hvad der ikke er. I forhold til at skabe en kultur, der bedst muligt fremmer opgaveløsningen. I den sidste ende vil den kulturelle flaskehals altid pege på ledelsen, og det ansvar der knytter sig til den position.

Når vi taler kultur og ledelse rejser det samtidig spørgsmålet om, hvordan vi kan arbejde bevidst og planlagt med komplekse, tavse, automatiserede og selvfolgelige indlejrede kulturelle praksisser? Det er jo umiddelbart et paradoks. Men måske skal vi stille eller forstå spørgsmålet på en lidt anden måde. Vi kan starte med at opgive tanken om, at vi kan styre kulturer eller forandringer med det store organisatoriske joystick. Vi kan ikke styre, men kun lede forandringer og kultur. Lede og påvirke gennem de dialoger og mikro-praksisser vi alle sammen indgår i hver eneste dag. Ikke mindst gennem de spørgsmål vi stiller, og som inviterer den anden eller de andre i nogle bestemte retninger.

Så hvad er det for et spørgsmål, du som leder eller medarbejder inviterende og nysgerrigt skal have stillet dine kollegaer eller samarbejdspartnere i morgen? Et spørgsmål som fremadrettet kunne være med til at udvikle jeres kultur i en mere hensigtsmæssig retning.

## FORM kulturen

Modellens tredje dimension handler netop om at forme og udvikle organisationens kultur, og når vi taler om udvikling, er der brug for at give udviklingen retning. At sætte den i forhold til noget. Hvad er en hensigtsmæssig eller værdifuld kultur? Først og fremmest må den ses i relation til organisationens mission, vision og strategi. På den måde bliver kultur og strategi to sider af samme sag, eller har i det mindste brug for at blive tænkt tæt sammen (Damsgaard og Grøst, 2019).

Fremmer eller hæmmer kulturen, at de ansatte kan lykkes med det, de samlet set skal i mål med? Skaber lærernes undervisning på skolen læring, der giver dygtige elever, som også er rustet godt til det, de skal kunne i fremtiden? Lykkes læger og sundhedspersonale på sygehuset med at opnå velbehandlede diabetespatienter, der sætter patienterne i stand til at leve et godt liv med diabetes? Får vindmølleproducenten udviklet vindmøller med større energieffektivitet, der reelt bidrager til en mere bæredygtig grøn omstilling?

En hensigtsmæssig kultur kan tage sig ud på mange måder, men skal først og fremmest fremme virksomhedens evne til at skabe værdi for kunderne og organisationens evne til at løfte sin kerneopgave, samtidig med at kulturen fremmer de ansattes trivsel og muligheder for at lykkes sammen.

Den engelske professor Ralph Stacey er kendt for sin beskrivelse af organisationer som myriader af komplekse og uforudsigelige menneskelige relationer. Organisationer kan i hans forståelse ikke betragtes som faste strukturer, og forestillingen om, at en leder kan styre det hele fra toppen, er ifølge ham en illusion.

*'Ingen kan forudsige, hvad vi kommer til at gøre i morgen. Og da organisationer udgør summen af en masse menneskelige handlinger, er organisationers handlinger lige så uforudsigelige som de menneskelige. Derfor kan heller ingen ledere planlægge en udvikling eller en forandring.'*  
(Stacey, 2015).

Men hvad gør man så? Staceys pointe er, at vi kan forme udviklingen ved at deltage i lokale interaktioner, hvor globale mønstre opstår gennem de mange forhandlinger om specifikke og uforudsigelige samspil. Når vi ikke kan lede kulturen eller transformationen lineært på grund af høj kompleksitet, må vi i stedet eksperimentere og lære af de mange prøvehandling, og det vil få organisationen til at gro i den retning. Ligesom en organisation udvikler sig i retning af de spørgsmål, som den stiller (Johansen, Specht, Kleive, 2020).

Hvad har du opfundet i denne uge? Det spørgsmål stillede Haldor Topsøe, grundlægger af den danske kemivirksomhed af samme navn, ofte til de ledere og

medarbejdere han mødte, og det blev en stærk katalysator i forhold til at skabe en innovativ kultur, som blev hele virksomhedens dna.

En anden effektiv måde at arbejde med kultur på er forskellige varianter af strukturerede og medinddragende dialogprocesser. For eksempel ved at involvere ansatte på forskellige organisationsniveauer til sammen at generere spørgsmål, som de selv i en periode går rundt og stiller og leder efter gode svar på. Sådanne

processer kan være med til at skabe en stærk udviklingskultur, hvor den enkelte bidrager og tager mere ejerskab, hvis processerne vel at mærke bliver bakket op og brugt op af ledelsen.

*Culture Hacking* kan være en tredje god metode til at forme kulturen. Begrebet *Culture Hacking* handler om at 'hacke', udfordre eller forstyrre kulturen med små og regelmæssige kultur-handlinger. Handlinger der skaber bedre mulighed for, at vi sammen kan lykkes. Måske begynder vi at tale om, hvad vi kan *bidrage* med frem for, hvad vi kan *forvente*. Eller ved at vi i højere grad retter vores fokus på det, vi lykkes med, og trækker læring ud af det. Frem for at blive ved med at tale om alt det, der ikke virker. Det kunne også handle om at komme fra én årlig medarbejderudviklingssamtale, til at arbejde langt mere systematisk med feedback og strategiske dialoger om, hvordan vores daglige praksis kan komme til at hænge bedre sammen med vores formulerede værdier og strategi.

På den måde er der flere veje til at 'massere', udvikle og forme kulturen. Vi kan blot ikke følge en simpel opskrift og så være garanteret et bestemt resultat.

Organisationer består af mennesker og et væld af komplekse processer og gensidigt påvirkende interaktioner, og derfor er der ingen garantier for, hvad der virker i den enkelte situation. Når vi arbejder med kulturudvikling, må det derfor ske med en erkendelse af, at vi dybest set er overladt til en eksperimenterende arbejdsform:

- **MÅLSÆT** - hvad ønsker vi at opnå og at skabe af værdi for hvem?
- **OBSERVER** - hvad sker der i praksis i dag, hvor lykkes vi, og hvor er vi udfordret?
- **SAMMENLIGN** - hvordan hænger det der sker sammen med det, vi ønsker at opnå?
- **AFPRØV** - hvilke eksperimenter og tiltag kan skabe mere af det, vi ønsker?
- **LÆR** - hvad kan være lært af det, vi har prøvet af?
- **JUSTER** - hvilke nye tiltag, tanker og adfærd peger læringen fremadrettet i retning af?

De forskellige veje til at forme kulturen har rødder i forskellige og alligevel beslægtede teoretiske traditioner fra ikke mindst systemisk tænkning og kompleksitetsteori. De bygger på en ide om, at vi *kan* forme kultur, og samtidig *bliver* vi formet af kultur. Uanset hvilken metode eller tilgang vi vælger at bruge i kulturarbejdet, bliver det afgørende som (proces-)leder at huske på sin rolle som den primære kulturelle kontekstmarkør.

Ved bevidst at arbejde med kulturen kan vi udvikle den i en mere hensigtsmæssig, samarbejdende, værdiskabende, energigivende, meningsfuld og bæredygtig

retning. Og dermed komme bedre i mål med den værdi og de resultater, vi skal have skabt.

### Det værdifulde blik udefra – når vi selv er vævet ind i kulturen

Når kultur opstår som resultat af, hvordan vi i fællesskab tænker, agerer og interagerer, kan det ofte være hjælpsomt at få et eksternt blik på kulturen. Fordi vi som ledere eller medarbejdere over tid selv bliver vævet ind i organisationens kultur, kan en helt eller delvis blindhed vanskeliggøre arbejdet. Vi kan på den måde miste evnen til at se os selv udefra eller se vores egen aktieandel i det, der foregår.

Vi - Thomas, Eva og Thomas - sætter gerne vores viden og erfaringer i spil og går på opdagelse i jeres kultur. Sammen med jer. Spejler jer undervejs og kommer med bud på, hvordan I klogt kan komme videre med at forme og lede jeres organisationskultur.

Vi slutter af med en række spørgsmål til dig og dine kollegaer:

- Hvad bliver du mest inspireret af ved at læse artiklen?
- Hvor understøtter organisationskulturen bedst den opgave, I skal løse sammen?
- Hvor står kulturen mest i vejen og hæmmer opgaveløsningen?
- Hvad ville en mere hensigtsmæssig kultur, der kunne øge kvaliteten af samarbejdet og opgaveløsningen, indeholde helt konkret?
- Hvordan kunne I i praksis bidrage til at bevæge kulturen i den ønskede retning?
- Hvilken ledelse kalder det på?
- Hvilken hjælp kunne I have brug for udefra til at skabe en mere hensigtsmæssig kultur?

### Hvis du vil vide mere

- Culture Hacking: <https://www.plays-in-business.com/culture-hacking-the-essentials/>
- Damsgaard, Eva & Grost, Karina (2019): *Kulturudvikling i organisationer - et teoribaseret bud på kulturudviklingsarbejde i praksis* IN Erhvervspsykologi, nr. 3, 2019.
- Johansen, Specht, Kleive (2020): *Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling. En praksisbog om at stille kraftfulde spørgsmål*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Mowles, Chris (2011): *Rethinking Management: Radical Insights from the Complexity Sciences*. Routledge.
- Schein, Edgar (1985): *Organizational Culture and Leadership*. Published by Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Stacey, Ralph (2012): *Tools and Techniques of Leadership and Management*. Routledge.
- Stacey, Ralph (2015): <https://www.djoefbladet.dk/artikler/2015/3/moderne-ledelse-er-en-illusion.aspx>