

Strategieksekvering og virksomhedskultur

Artikel i *Børsen ledelse*, september 2018

**Af Pernille Hippe Brun,
Strategisk rådgiver, Organisation & Ledelse**



Det gode gamle citat: "Culture eats strategy for breakfast" er noget alle vist kender til. Vi kan lægge nok så fine strategier, men hvis ikke vi har en virksomhedskultur, der sikrer at folk har det rette mindset til at kunne levere strategien, så kan vi lige så godt glemme alt om, at få strategien implementeret. Kulturen er et meget vigtig parameter i enhver virksomheds succes.

Alligevel er der forbløffende mange virksomheder, der ikke giver deres kultur nok opmærksomhed. I startup-miljøet kan det skyldes, at man har travlt med at rejse penge, overhovedet at få lagt en strategi eller at man ikke interesserer sig for den slags eller ikke tænker det er særligt vigtigt. I mere veletablerede virksomheder kan det skyldes, at man tænker kulturen jo allerede "er der", og at det ikke er nødvendigt at gøre noget særligt ud af den, eller at det nærmest vil være umuligt at ændre den.

Men der tager man fejl. Kulturen i en virksomhed er noget, der kan ændres og som kræver konstant pleje og opmærksomhed, hvis man ønsker at bibeholde den. Man kan faktisk gøre en hel del for at skabe den kultur, man ønsker og tror på kan være med til at bringe ens virksomhed til næste niveau. Det er noget, der bevidst kan arbejdes med og via konkrete initiativer kan udvikles.

Edgar Schein har skrevet indtil flere gode bøger og artikler om emnet, og beskriver, hvordan vi kan ændre, påvirke, ødelægge, opbygge og understøtte en kultur gennem:

- Artefakter (hvordan vi indretter os – hvad vi ser på, sidder på, hvordan møderum er indrettet, hvad der hænger på væggen, om der findes en reception til at modtage gæster osv),
- Nedskrevne regler, håndbøger, principper og værdier, der eksplicit guider ansatte i en bestemt retning i forhold til hvad der er acceptabel og forventet opførsel
- Direkte påvirkning af underliggende antagelser (det, vi tænker og mener), der former hvordan mennesker opfører sig

Derudover er det, man oplever om en virksomhed gennem pressedækning og den måde virksomheden selv kommunikerer og brander sig på også med til at påvirke kulturen i en virksomhed. Dårlig pressedækning, en shitstorm via sociale medier eller en dårlig branding kan have katastrofale konsekvenser for en virksomheds evne til at eksekvere en ellers nok så fantastisk strategi.

Det bevidst at opdyrke en ønsket kultur er altså væsentligt, især i disse tider, hvor globale forhold, virksomhedsopkøb, joint-ventures og teknologiske muligheder gør det endnu mere komplekst, hvordan kultur opstår og udvikles. Når mennesker mødes i online mødefora, når sub-kulturer opstår, fordi en virksomhed er spredt over hele kloden, og når to virksomheder skal smeltes sammen til en, opstår behovet for en klar og guidende kultur sat fra oven af bevidste topledere, der er opmærksomme på de mange faktorer, der påvirker og udvikler en kultur.

Enhver kulturrejse starter altså med, at den øverste ledelse sætter sig sammen og bliver enige om, hvilken kultur man mener vil være den rette for at kunne få strategien eksekveret. Hvad er det, der skal til i opførsel og adfærd, der vil bringe virksomheden videre? Ønsker man en kultur, hvor konkurrence og hastighed er det fremherskende? Eller mener man snarere, at innovation og samarbejde vil være det, der vil gøre forskellen? Vil man have ledere, der "gets shit done" eller ønsker man en mere eftertænksom og analyserende ledelsesstil? Skal medarbejderne og offentligheden mødes af en åben og måske provokerende brandingstrategi, eller en mere stabil og omsorgsfuld?

Det første skridt i kulturrejsen er dermed at klarlægge, hvad det er for nogle grundlæggende antagelser top-ledelsen har omkring ledelse, kultur og værdier og hvad der vil bringe virksomheden videre i form af adfærd fra de ansattes side. I denne del af rejsen klarlægges, kommunikeres, opdateres, fremhæves, synliggøres derfor ledelsesprincipper, guidende principper for virksomheden som helhed, værdigrundlag, vision og mission, mødestrukturer og andre kodeks.

Dernæst kan kulturen søges påvirket gennem konkrete initiativer såsom lederudviklingsforløb, kulturseminarer, team-øvelser, ændring af mødestrukturer, indarbejdelse af nye teknologier, kommunikationsformer, brandingstrategier, kontorindretning m.v.

Selvom kulturrejsen bør startes fra toppen – og eksekveres og bæres af topledelsen, ikke kun HR! - er dette ikke ensbetydende med, at det er en top-down proces. Men man skal være opmærksom på, at hvis topledelsen ikke er med helt fra start og finder kulturrejsen vigtig, så er den dømt til at mislykkes, da topledelsen vil være dem, der i sidste ende skal godkende og stå på mål for de ledelsesprincipper, værdier og regler/kodeks og strukturer, der søges ændret og indarbejdet for at man kan opnå den kultur, man ønsker. Men på samme måde, som at hvis topledelsen ikke er med på kulturrejsen fra start, så vil initiativer til at påvirke kulturen heller ikke leve, hvis der derefter blot kommer et manifest ud, der udråber, at nu har vi de her værdier, regler, principper, kodeks for ønsket adfærd – nu har I bare at efterleve dem. Sådan fungerer verden ikke (heldigvis, fristes man til at sige).

Der er flere ting på spil. På den ene side, vil rene floskler og manifestationer ikke påvirke noget alene. På den anden side, vil mennesker i organisationer kunne opføre sig som de vil, såfremt der ikke findes nogle guidende principper. De to ting bliver altså nødt til at gå hånd i hånd. Man må bevidst sætte sig og formulere det, man mener der skal til, for at bringe organisationen videre (i form af kultur og adfærd), og derefter indrette f.eks. lederevalueringer, medarbejdertilfredsundersøgelser, struktur og KPI'er derefter. Og man må køre workshops, gå i dialog, lave træningsseancer og øvelser, for at få principperne indarbejdet på det mere grundlæggende antagelsesniveau hos enkeltindividerne i organisationen. Og man må – ikke mindst – ansætte mennesker, som man mener besidder de kvaliteter i adfærd og mindset, som kan få den ønskede organisationskultur til at brede sig og leve.

Organisationer består jo af mennesker alle med følelser, erfaringer, erindringer, meninger og bestemte måder at opføre sig og tænke på. Det betyder, at de mennesker, der er i din virksomhed, former kulturen. HVEM du har ansat i din virksomhed, er altså afgørende, og du kan påvirke, hvem du ansætter, tiltrækker og fastholder. Det er alt andet lige lettere at ansætte mennesker, der fra start besidder de kvaliteter, du efterspørger. Men som vi alle ved, har man som udgangspunkt at gøre med en større gruppe af mennesker, der jo allerede er i virksomheden eller måske i den virksomhed, man opkøber eller fusionerer med. Disse mennesker påvirker hinanden, og vores opgave som ledere er altså bevidst at påvirke adfærd i en ønsket retning. Stritter ledelsen i for mange retninger i forhold til hvad man fremhæver, promoverer, belønner, roser og nedgør, bliver der udsendt et forvirrende signal om, hvad der er ønsket adfærd. Det er bl.a. derfor, at ingen kulturproces kan foregå uden en proces, hvor ledelsen bliver samlet og i fællesskab går i front med at udtrykke, leve og promovere det kodeks, de principper og den adfærd man ønsker i virksomheden. Lige så vel som at ingen proces kan foregå, uden at KPI'er, systemer og strukturer også indrettes til at afspejle netop den adfærd og de ledende principper. Organisationskulturen bliver jo i høj grad også påvirket af den struktur, organisationen har – udover af de mennesker, der befinder sig i organisationen. Bl.a. vil den afgøre, hvilke mennesker, der involveres i hvilke beslutningsprocesser og hvorvidt man via strukturen fx opfordres til at samarbejde på tværs eller tænke i siloer.

Som med enhver anden rejse, er heller ikke kulturrejsen noget, der kan foregå over natten. At ændre en kultur tager tid. Har man en virksomhed, der er helt ny,

kan man selvfølgelig gøre sig umage med fra start at få formuleret det, man mener der skal til i form af adfærd og kultur, for at vinde. Men også her støder man på problemer, for en virksomhed udvikler sig jo over tid, og det, der bragte en virksomhed fra A-B vil ikke nødvendigvis bringe den fra B til C. Derfor bliver man nødt til løbende at tage sin kultur op til revision. Hvilken kultur vil understøtte vores strategi? Har vi den kultur, vi ønsker? Opfører vores medarbejdere sig på en måde, der gør at vores strategi let kan eksekveres? Hvis ikke, hvad kan vi gøre ved det?

Stiller du ikke løbende dig selv disse spørgsmål som (top)leder og bevidst sætter initiativer og tiltag i gang, der understøtter netop den kultur, I ønsker, kan din virksomhedskultur let løbe af med dig. Før du ved af det har du måske netop det, citatet i første sætning af denne artikel refererer til: En kultur, der hindrer, at du kan eksekvere din strategi, og måske oven i købet en kultur, der er direkte kontra-produktiv i forhold til, at din virksomhed vil lykkes i længden. Opfordringen her er altså, at tage kulturen alvorligt og sørge for, at den understøtter strategi-eksekveringen til morgenmad - og resten af dagen.

Litteratur:

Coyle, D.: *The Culture Code. The Secrets of Highly Successful Groups*. Bantam Books, 2018

Hofstede, G. et al: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, 2010.

Lewis, R.: *When Cultures Collide. Leading across Cultures*. Nicholas Brealey Publishing, 2018

Meyer, E.: *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. Public Affairs, 2014

Trompenaars, F. et al: *Riding the Waves of Culture*. McGrawHill, 2012

Schein, Edgar: *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossey-Bass, 2009

Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M.: *Managing the Unexpected. Sustained Performance in a Complex World*. Wiley, 2015

hippebrun'co