



Kultur er noget vi giver til hinanden

Vores kultur er ikke noget vi har – det er noget vi gør i et fællesskab. Lederskab er ikke en titel – det er også noget man gør sammen med andre. Hvor tit hører vi ikke medarbejdere fortælle om hvor svært det er at ændre på ting i ens organisation med henvisning til kulturen? I vores forskning har vi indsamlet mange eksempler på, at selv en navngiven kultur, af medlemmer i en organisation opfattes meget individuelt. Så når kulturen italesættes ved det navn, er der faktisk tale om forskellige kontekster af den såkaldte eksisterende kultur. Hvordan skal vi nogen sinde kunne ændre noget, vi ikke engang er enige om hvad er?

Undskyldninger om at forandringer og ledelse besværliggøres af en organisations kultur er sjældent reel. Det der derimod er klart, er at det er en bekvemmelig undskyldning. Hvad hvis nu bare der er tale om medarbejdere der finder en vis tryghed i det kendte og at ledere rent faktisk ikke har den fornødne autoritet og ledelsesmæssige kompetence til at overbevise medarbejderne i at ændre retning og gå mod en ny stærk vision? I 2016 forsvarede M. Sparre en afhandling med titlen "Kultur er noget vi giver til hinanden" – og som titlen indikere, er kultur noget vi skaber i kontekster med vores gode kollegaer. Også i 2016 udgav Alvesson & Spicer en bog med titlen 'The Stupidity Paradox' som beskriver 'Organisatoriske dumhed' Deres anvisning er faktisk, at vi skal turde praktisere 'Kritisk ledelse' eller som man også kan kalde det, 'Antidumheds-ledelse' som nok kræver initiativer på både individ niveau og kollektivt niveau.

Som leder skal man strukturelt skabe muligheder for at konfrontere dumhed, for eksempel afsætte tid og ressourcer til opgaven. Kritisk tænkning kommer ikke ud af den blå luft, men næres bedst, hvis den får gode rammer og betingelser. Skal vi f.eks. fremme innovation i vores organisationer, må vi bekæmpe den dumhed, som truer medarbejdere og organisationer. Dumhed kan vise sig i mange forklædninger. Dumhed medfører, at vi ikke bruger vores intelligens og refleksivitet, og at vi overser problemer og gør ting dårlige og dummere, end vi kunne og burde. Det er en stor dumhed at kalde det en kultur, når det snare er fraværet af modig ledelse.

Møder vi mennesker fordomsfrie?



Ned ad gaden i turistbyen kommer en ung flot pige, med en noget ældre mand, iført net undertrøje og tatoveringer på overarmene, spankulerende hånd i hånd. Hvad ser du? Ser du



reelt det forelskede par, eller ser du alle dine fordomme om ældre mænds umådeholdende appetit på unge kvinder? Uden sammenligning i øvrigt. Når du ser en medarbejder, hvad ser du så? Når du ser en kollega, hvad ser du så?

Når vi ser et andet menneske (subjekt) eller en ting (objekt) projektere vi helt naturligt vores indlejrede erfaringer og fordomme over på det vi ser. Dette gør vi fordi vores hjerne er doven. Den analyserer ikke mere end højst nødvendigt på det den registrerer, og så giver den et bud på hvad det er den ser. Disse indlejrede erfaringer er også dem der fortæller os at der sikkert er en skraldespand i skabet under køkkenskabet, også selv om vi aldrig har været i det pågældende hus. Vi bruger også vores fordomme som vigtig viden til at forudsige ting.

Fordomme er således ikke noget vi skal være kede af, - ja vi kan faktisk slet ikke undvære dem. Det er først når vi skal til at arbejde sammen med andre mennesker vi kan få problemer med disse fordomme. Fordommene skaber problemer når vi generaliserer og f.eks. tror at nogen er på en bestemt måde, eller når vi behandler mennesker vi ikke har mødt med en forkert fordom.

Hvis du engang har haft en tillidsmand der er lidt enfoldig og udelukkende tror at denne altid skal kæmpe og være i opposition til ledelsen, må du ikke tror at alle tillidsmænd er sådan. De tillidsmænd jeg har mødt igennem mit meget lange arbejdsliv har for hovedparten været særdeles kompetente og samarbejdsvillige. En tillidsmand er valgt af medarbejderne, modsat lederen. Uden empati kan man ikke blive valgt til. *"Tillidsmanden er faktisk en af de bedste ledere der er i min organisation"* - udtalte en topledere for nogle år siden til mig.

Vi skal altså øve os ekstra meget i at sætte vores fordomme i spil, især når vi er sammen med nye mennesker. Lad mennesket komme til dig fordomsfrit, og prøv at øve dig i at være åben og til tider helt naiv med hensyn til at tror på dine medmennesker. Du vil helt sikkert opleve, at de fleste vil dig det bedste, og kun de færreste vil begå kriminalitet og krænke dine rettigheder. Desværre ved vi godt at der er nogen derude, men husk det er de få.



Organisationsudvikling

g og lederudvikling.

Hvad er din virksomheds strategi for 2028? Hvad skal I udvikle og leve af om to-tre år? Har I en velfungerende Serviceorganisation der forstår at tager sig af dine kunder? Hvis ikke; - hvem tror du så dine kunder henvender sig til i fremtiden?

Arbejder din organisation stadig primært med at konkurrere på prisen? Har I muligheden for at blive en vigtig del af dine kunders forsyningskæde? Udnytter I Jeres kerne kompetence til at afhjælpe bøvl hos Jeres kunder? Hvorfor tror du, at du nu og i al fremtid altid vil være dine kunders foretrukne leverandør?

Netop i denne tid er de mest velforberejede i gang med at lægge budget til næste år. I det budget indgår der midler til lederudvikling og udvikling af medarbejdere. Der er også afsat ressourcer til nye produkter og nye tiltag der skal sikre at vi forsat udvikler os i en positiv retning. Organisationer arbejder i dag med medarbejderinvolvering, og denne involvering betyder at de nye ideer kommer fra medarbejderne. For at dette skal kunne lade sig gøre, må de selv samme medarbejdere arbejde med på strategien. I mange virksomheder har man indset at det er formålstjenligt at have en konsulent med i sin bestyrelse, for netop derved sikre mange virksomhedsledere at der også sker en udvikling af organisationen. Når udviklingsprojekter er afstukket af topledelsen, og de der skal bistå med udviklingen, er med i selv samme topledelse, sikre man at der aldrig opstår tvivl om vigtigheden og



motivationen bag indsatserne stiger når alle medarbejdere kan se at tingene bakkes op i det daglige virke. Mangler I lidt fornyet innovation til bestyrelsesarbejdet - så send os en mail.

Publicer