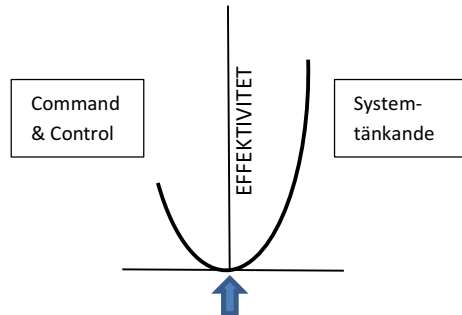


Om värderingar, kultur och ledarskap

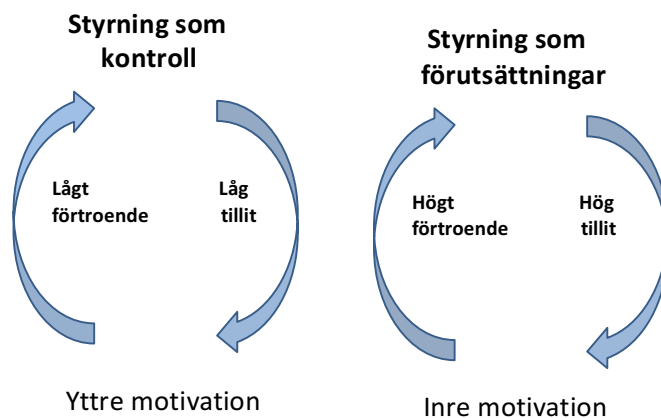
I Tankar om styrning i augusti skrev vi om olika styrstrategier och konstaterade att den styrstrategi som rimmar med tillitsstyrning är systemsyn. Lasse illustrerade detta med figuren nedan.



Även om effektiviteten kan öka med Command & Control som styrstrategi när utgångsläget är låg effektivitet (se pilen) till följd av otydlig styrning med brist på krav och uppföljning, kan man uppnå väsentligt högre effektivitet genom att gå åt andra hållet, dvs. att utforma styrningen så att den skapar förutsättningar för medarbetarna att arbeta effektivt och med hög kvalitet. Figuren är relevant inte bara när det gäller val av styrstrategi, utan även när det gäller ledarskapsstrategi. Är ett auktoritärt och kontrollerande ledarskap bästa alternativet till bristen på ledarskap i en organisation? Eller är ett stödjande och utvecklande ledarskap det?

Systemtänkande som styrstrategi innebär att ha tillit till medarbetarna och skapa strukturella och kulturella förutsättningar för medarbetarna att utföra sina uppgifter. Tillit och rätt förutsättningar kommer då att förstärka medarbetarnas inre motivation. Systemtänkandet förutsätter alltså ett stödjande och utvecklande ledarskap. Det illustreras tydligt i bilden nedan som vi tidigare har presenterat. Även ett citat hämtat från Robert Kusén på Scania visar vikten av ett stödjande ledarskap för att utveckla verksamheten:

Tack vare några få ledares nytänkande, positiva människosyn och kraft att driva igenom nya idéer kunde något nytt skapas. Genom nya antaganden om människans natur, verksamhetens syfte och organisationens och ledarskapets logik skapades en helt ny verklighet. Det som först drevs av några få individer blev sedermera en ny kultur.¹



¹ Respekten för människan, Arne Ljung och Robert Kusén

Konsultbolaget Preera har nyligen presenterat en chefsstudie: *Vad kännetecknar framgångsrika organisationer?*² Den övergripande frågan i studien var: *Vad är viktigast att man fokuserar på som chef och ledare föra att kunna styra verksamheten dit man vill?*

Studiens resultat visar tydligt att det finns en stark koppling mellan arbetsplatser som kännetecknas av öppenhet, tillit och uppriktig dialog och framgång (självskattad). Cheferna betonar att frågan om **varför** vi finns till och vilka **värderingar** som ska präglade vår organisation blir allt vanligare.

Forskning inom psykologi (se t.ex Kahneman) visar att människor agerar på känslor och att känslor och logik, såväl strukturell och kulturell, måste samspela för att en beteendeförändring ska kunna ske. Många organisationer är duktiga på att i text beskriva sin vision och sina värdeord men det berör sällan medarbetarna! Organisationskultur och värderingar är ett kraftfullt styrmedel men upplevs ofta som flummiga, eftersom de ord som används upplevs vara alltför för abstrakta och därför svåra att relatera till medarbetarnas vardagliga aktiviteter.

Sanningen är att det mycket väl går att påverka en organisationskultur men det krävs ett aktivt förändringsarbete för att lyckas. Vi människor är "flockdjur" och anpassar oss ofta omedvetet till vår omgivning, vare sig vi vill eller inte. Formella ledare har en stor inverkan på kulturen eftersom medarbetarna ser och tolkar deras handlingar och därigenom skapar sig en bild av vad som är viktigt och vad som är rätt eller fel. Om ledarna inte är ute i verksamheten och träffar medarbetarna och dessutom är otydlig i sin kommunikation samt styr genom kontroll och uppföljning av aktivitet och produktivitet, är det stor sannolikhet att medarbetarna blir passiva och inte använder sin kreativitet för att förbättra verksamheten. I stället kommer de att fokusera på aktiviteter som gör att det ser ut som de gör ett bra jobb i den uppföljning som görs. Vi glömmer ofta bort att organisationer består av människor. Att det är relationerna och tilliten mellan människorna som är avgörande för kvaliteten i arbetet och de beslut som fattas både i vardagen och strategiskt.

Det svenska bolaget Wildfire³ har genomfört en internationell undersökning bland både offentliga och privata organisationer för att studera om det finns några mätbara skillnader mellan organisationer som aktivt arbetar för att bli värderingsstyrda och andra organisationer. Rapporten visar att organisationer med ett aktivt värderingsarbete har bättre ekonomiskt resultat än övriga aktörer inom sin bransch samt att de organisationer som redan satsar mycket på att arbeta med värderingsstyrning är de som planerar satsa ännu mer på ett aktivt kulturarbete i framtiden. Hemligheten bakom att få kultur och värderingar att genomsyra verksamheten och påverka beslutsfattande i vardagen tycks vara att aktivt arbeta med innehållet i värdeorden. Det innebär att bryta ner värderingar i beteenden (vad vi konkret ska göra eller undvika att göra) och därefter koppla beteenden till vardagliga kritiska situationer som medarbetarna måste hantera och där värderingarna ska göra skillnad.

² Chefsstudie 2017, www.preera.se

³ Whitepaper Manifesto 2017

De här kritiska situationerna som medarbetarna ofta hamnar i formuleras som "dilemman". Det kan exempelvis handla om målkonflikter mellan att följa det interna regelverket eller att lösa kundens problem. Därefter beskrivs ett antal olika handlingsalternativ som medarbetarna får välja att agera utifrån. De valda handlingsalternativen blir sedan underlag för reflektion och ska leda fram till ett gemensamt åtagande av medarbetare och chefer om hur situationen ska hanteras i linje med organisationens värderingar. Det börjar alltså med mig själv – är jag beredd att följa de gemensamt överenskomna handlingsalternativet eller inte? Vad händer om jag inte gör det?

Att som ledare vara nyfiken och modig till att öppna upp för en dialog om beteenden kommer med största sannolikhet innebära att ledaren själv behöver ändra sitt eget ledarskap och agerande. Inte minst kommer uppföljningen att behöva förändras där de mjuka faktorerna får ett större utrymme, exempelvis uppföljning om de gemensamt överenskomna åtagandena om beteende efterlevs. Den förändrade ledarrollen kommer vi återkomma till men vi har redan tidigare konstaterat att när ledare förbättrar medarbetarnas strukturella och kulturella förutsättningar att utföra sina arbetsuppgifter, ökar med all sannolikhet medarbetarnas motivation och vilja att bidra till att organisationen utvecklas positivt. (se Tankar om styrning, september 2017).

För ett par veckor sedan fick jag möjlighet att skugga en chef som konsekvent arbetar med att bryta ner de gemensamt överenskomna värderingarna till beteenden i vardagen. En av de första sakerna hon pekade på när jag kom till hennes kontor var listan på avdelningens värdeord och vad de innebär. Därefter tog hon med mig på morgonmötet med personalen.

Morgonmötet skilde sig inte mot andra morgonmöten som jag över åren deltagit i, förrän på slutet då chefen bryter in och påminner alla om att komma till den gemensamma reflektionen på eftermiddagen. Personalen hade tidigare bedömt den gemensamma reflektionstiden som en mycket viktig faktor för god arbetsmiljö men den senaste tiden hade det varit dålig uppslutning vid reflektionstillfällena. På reflektionstiden tar medarbetarna upp händelser under dagen som varit kritiska mellan olika medarbetare eller mellan medarbetare och kunder. Händelser där värderingarna blivit synliga på ett positivt eller negativt sätt. Syftet med reflektionsmötena är att ta upp och klara ut problem direkt och inte tillåta att "surdegar" uppstår.

Under eftermiddagen sitter vi båda i ett gemensamt möte, men när reflektionstiden infinner sig, ursäktar hon sig och avviker från mötet i ca 15 minuter för att delta i reflektionsmötet tillsammans med medarbetarna. Hon visar med sitt eget handlande vad som är ett viktigt och önskvärt beteende.

Jag fascinerar över hur hon gör det önskvärda beteendet lättare att förstå genom att även prata om vilket beteende som INTE är önskvärt. Jag finner det ganska ovanligt i Sverige att någon vågar säga vad en offentlig organisation INTE är och ska göra, eller hur? Innan vi skiljs åt berättar hon att hon också använder värderingarna och beskrivningar av önskvärda beteenden vid rekrytering - allt för att undvika missförstånd om vad det är för arbetsplats som personen söker sig till. Det här ligger helt i linje med arbetsmiljöprofessor Eva Vingårds debattinlägg i DN (25 nov 2017) där hon betonar vikten av att anställa utifrån mjuka värden, inte bara utifrån professionell kompetens, för att skapa väl fungerande arbetsgrupper. Chefen jag fått möjlighet att följa är chef på en arbetsplats där mycket eftertraktade yrkeskategorier arbetar men hon har inga vakanser i sina arbetsgrupper... jag undrar varför!!!