

Alla vet vad sund företagskultur är. Ändå lyckas få företag uppnå den. Varför?

I Grid-metoden genomför vi kontinuerligt undersökningar av organisationskultur, med hjälp av en enkät som ingår i förarbetet till utbildningen *Kraft att förändra*.

Kursdeltagarna rangordnar där olika uttalanden inom områdena chefskap, mål, kommunikation, konflikt, produktivitet, kostnadsmedvetenhet etc. Man bedömer hur sunda dessa värderingar är och man tittar på hur den egna företagskulturen ser ut. (Se nästa sida.)

Resultatet visar att chefer och medarbetare spontant markerar det alternativ som representerar 9,9 som det sundaste alternativet och 1,1 som det sämsta (se diagrammet). Enkäten görs innan de vare sig läst Grid-boken eller gått igenom Grid-kursen.

Deras bedömning av hur den verkliga kulturen ser ut skiljer sig avsevärt från den de anser vara sundast. Diagrammet nedan visar hur våra kursdeltagare besvarat enkäten (liknande resultat får man när man undersöker attityderna inom ett företag).

Uppenbarligen finns det resurser och vilja hos medarbetarna att få en sundare kultur. Men det använder sig företaget inte av. Varför?

Två processer styr

En företags- eller gruppkultur formas så snart några människor samlas kring en uppgift. I flera olika forskningsprojekt har man visat hur stark kraften att *konformera* är, dvs den som avviker från gruppen kommer att ändra sin uppfattning så att den stämmer med gruppens.

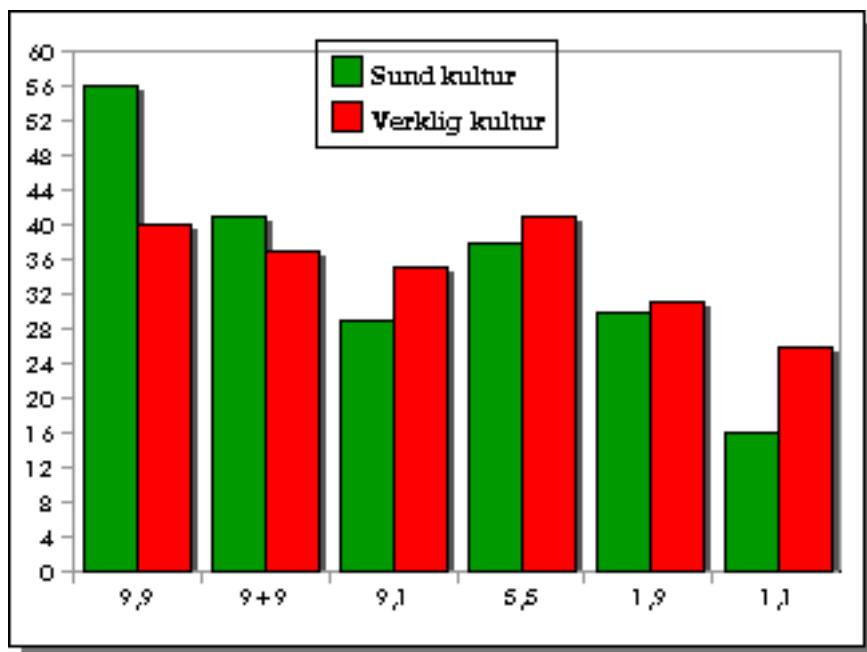
Den andra viktiga processen när en gruppkultur bildas är *konvergering*, dvs gruppens attityder och beteenden kommer att samlas kring ett medelvärde.

Dessa båda processer medför att gruppens resultat blir medelmåttigt, trots att man har möjligheter att göra strålande prestationer.

När en gruppkultur väl etablerats är den mycket svår att förändra. Vi har nog alla erfarenhet av att projekt har stupat pga att den etablerade kulturen varit för stark. Gruppkulturen kan hindra en ledare att genomdriva sina visioner och sin vilja. Personer som har varit på kurs kan få problem med att tillämpa sina nya kunskaper i jobbet.

Hur kan man förändra kulturen?

Grid-metoden är en vedertagen metod, som på ett systematiskt och strukturerat sätt gör företagskulturen förändringsbenägen. Inte genom att ge recept på hur man ska göra, utan genom att låta medarbetare och chefer själva komma fram till den sundaste kulturen. En kultur som både ger bäst resultat och bäst arbetstillfredsställelse. Detta sker i två faser.



Grid International AB

Kungsposten 4A, 427 50 Billdal, Sweden ■ Tel 031-93 95 65 ■ Fax 031-91 42 46 ■ info@grid.se ■ www.grid.se
Sånekullavägen 48D, 217 74 Malmö, Sweden ■ Tel 040-611 26 24 ■ Fax 040-98 45 44 ■ info@grid.se ■ www.grid.se

Australien • Brasilien • Canada • Danmark • England • Filippinerna • Finland • Frankrike • Grekland • Holland • Indien • Irland • Italien • Japan • Malaysia • Mexiko • Norge • Pakistan • Polen • Spanien • Sverige • Thailand • Tjeckien • Turkiet • Tyskland • Ungern • USA • Venezuela • Österrike

Mål		
Sunt		Verkligt
A <input type="checkbox"/>	Man gör allvarliga ansträngningar för att medarbetarna ska förstå de mål som har satts upp.	<input type="checkbox"/> A
B <input type="checkbox"/>	Chefen definierar och planerar målen, antingen öppet eller indirekt, med utgångspunkt från vad som gynnar honom/henne.	<input type="checkbox"/> B
C <input type="checkbox"/>	Mål sätts i relation till prognoser, tidigare erfarenheter eller beredskap inför eventuella förändringar.	<input type="checkbox"/> C
D <input type="checkbox"/>	Målsättningen görs uppifrån med små möjligheter för medarbetarna att granska målen, bedöma dem eller föreslå förbättringar eller justeringar.	<input type="checkbox"/> D
E <input type="checkbox"/>	Mål saknas och man arbetar på att klara av en sak i taget.	<input type="checkbox"/> E
F <input type="checkbox"/>	Man diskuterar målsättningar, men det påverkar inte hur medarbetarna agerar; det är viktigare att få gehör eller beröm från andra.	<input type="checkbox"/> F
G <input type="checkbox"/>	Medarbetarna är involverade i att bestämma, gå igenom och utvärdera de mål där deras bidrag kan påverka resultatet.	<input type="checkbox"/> G

Första fasen

Den första fasen, kursen *Kraft att förändra*, arbetar med individen. Man söker sig fram till en insikt om vad teamwork egentligen är, man får en mer objektiv syn på sin egen ledar- och samarbetsstil (självbedrägeriet minskar), man tydliggör sina värderingar om samarbete mellan människor. Man upptäcker hur grupployalitet kan skapa konflikter, man förstår hur viktigt det är med öppenhet och uppriktighet för ett bra beslut och man lär sig hur en gruppkultur etableras och förändras.

Andra fasen

När alla i en arbetsgrupp har deltagit i *Kraft att förändra* kan man börja bearbeta sin egen gruppkultur. Detta görs under seminariet *Team-building!* som genomförs på arbetsplatsen. Här tar man upp de normer och förhållningsätt som finns i gruppen, de relationer och den arbetsfördelning som råder, de mål och arbetsuppgifter man har. Gruppen frigör sig från sin etablerade kultur och blir en lärande professionell grupp, där man använder konstruktiv kritik, tar ansvar och hjälps åt med att sätta höga mål och uppnå dem.

Per Engström

Grid International AB

Kungspporten 4A, 427 50 Billdal, Sweden ■ Tel 031-93 95 65 ■ Fax 031-91 42 46 ■ info@grid.se ■ www.grid.se
 Sånekullavägen 48D, 217 74 Malmö, Sweden ■ Tel 040-611 26 24 ■ Fax 040-98 45 44 ■ info@grid.se ■ www.grid.se

Australien • Brasilien • Canada • Danmark • England • Filippinerna • Finland • Frankrike • Grekland • Holland • Indien • Irland • Italien • Japan • Malaysia • Mexiko • Norge • Pakistan • Polen • Spanien • Sverige • Thailand • Tjeckien • Turkiet • Tyskland • Ungern • USA • Venezuela • Österrike