

Når kulturen slår igen, er der ingen nåde



Om kulturbaseret ledelse og kunsten at gribe et stykke vådt sæbe

Hvem har egentligt ansvar for den kultur en organisation, virksomhed eller samfund udvikler. Svaret er enkelt. Det har ledelsen og særligt topledere. Og hvis ikke de er sig deres ansvar bevidst så kan det ende mega galt. For når kulturen slår igen, er der ingen kære mor. Det bliver naturligvis særligt problematisk når man – som i tilfældet med de Radikale – fører sig frem som forkæmper for de krænkede og så selv krænker. Den form for dobbeltmoral er det mig bekendt kun Trump der har kunnet slippe af sted med og det kun fordi så mange af hans kernevælgere er komplet fakta resistente – men den går ikke i et oplyst samfund.

Vi har set en del eksempler på hvor kraftfuld kulturen kan tage fat – også her på det sidste. Men problematikken er langt større end de spektakulære enkelt-sager om Frank Jensen, Morten Østergaard og Harvey Weinstein osv. vidner om. Det er de sager vi hører om – men problematikken med uetiske kulturer er langt dybere og handler ikke kun om seksuelle krænkelser. Det handler om noget langt mere hverdagsagtigt som værdighed, gensidig respekt og fairness. Det handler om etik – eller som Kirkegaard ville sige det – det handler om ligeværdighed. Og samme Kirkegaard har også stadig ret når han siger at “Vi lever forlæns og forstår det baglæns”. Det gælder både for det enkelte menneske, for en organisationskultur og for en samfundskultur. Vi har – alle som én – måtte stoppe op og se vores adfærd og motiver efter i sømmene – særligt når vores handlinger forvoldte andre smerte. Det er en helt naturlig proces i vores udvikling som menneske at vi bliver mere og mere bevidst om hvordan vores adfærd påvirker andre. Vi lever og lærer. Eller. Der er også nogle mennesker der “gemmer” sig for denne læring. Deres ego “beskytter” og de afskriver at der er noget galt i den etik de handler ud fra. Jeg har fx oplevet det med meget smukke mennesker. Alle vil bare gerne være sammen med dem og er villig til at acceptere en ofte helt urimelig selvvisk adfærd – bare for at være i deres nærhed. Det samme gælder for magtfulde ledere. Deres ansatte er villige til at bortforklare selv de mest uhyrlige fornedrende handlinger. Men den der tier, er selv medskyldig. Vi kan ikke bestemme hvordan andre opfører sig, men vi har selv – hver især – ansvaret for at sige fra. Ellers ender vi jo som i Milgram-eksperimentet – det berømte forsøg med at følge/adlyde autoriteten – selv når vi ved at det er helt forkert.

Jeg har selv – desværre endnu engang – oplevet det for ganske nyligt. Denne gang var/er det hos en stor og på overfladen veldrevet privat virksomhed. Alt ser fint og velpoleret ud – men det er bare læbestift på en gorilla. I toppen af denne virksomhed – der fremstiller sig selv som en moderne og flad organisation – sidder en ubestridt eneheriker. Og gud nåde og trøste den formastelige der ikke makker ret. Jeg har oplevet at selv direktionsmedlemmerne rystede i bukserne når han kaldte dem ned på sit kontor – for at blive grillet – som en af dem udtrykte det. Man kan gå nok så langt på Caminoen med sin ledergruppe men det hjælper altså ikke når problemet er en rigid og aggressiv top-chef. Og tro ikke at jeg ikke har forsøgt – både at nå ham – og at få direktionen og den øvrige ledelse til at træde i karakter. Jeg skrev flere mails til ham personligt hvor jeg redegjorde for den effekt hans patriarkalske ledelse havde på virksomheden, men uden effekt. Slutteligt måtte jeg opsige samarbejdet som ledelsesudviklingskonsulent – for ellers ville jeg jo selv komme til at legalisere hans ledelsesstil. Flere af de ledere der var blevet smidt på porten eller som selv – klogeligt – havde valgt at trække sig – opsøgte mig og spurgte hvordan jeg kunne blive i så uordentlig en virksomhedskultur. Og mit svar var – så længe håbet om bedring overstiger grimheden i adfærden. Men der er en kant – en grænse der ikke kan overskrides – og for mig går den lige der hvor den uetiske adfærd rammer de uskyldige og ressourcetsvage. Jeg har svært ved at se på når en leder bliver hånet og latterliggjort af ”den store leder” i alle andres påhør – men når det ikke er mit mandat eller ansvar så er det lidt tricky. Men når ledelsens adfærd kommer til at gå ud over de sagesløse – så har jeg personligt intet andet valg end at sige resolut NEJ. Også når det betyder at opsige et langvarigt samarbejde.

Der er sjældent kø ved direktionsevaluerings-vasken

Det helt centrale princip i mit liv er radikal ærlighed. En Mindfulness praksis hvor man vender blikket indad og gennemlyser ens egen adfærd for at sikre sig at man ikke bliver lokket væk fra de grundværdier man har valgt at leve sit liv ud fra. Jeg skal ikke trætte læseren med at gennemgå hele mit værdifundament – men bare henvise yderligere interesserede til mit forfatterskab – vedlagt som litteraturliste til denne artikel – men bare nævne to af de helt centrale, nemlig: Ligeværdighed og selvansvarlighed/suveræniteten. For mig er det et absolut at alle mennesker er lige meget værd. I mit verdenssyn er det ret enkelt for ”Når man svømmer i uendelighedens hav hvem er så tættest på kysten”. Vi har forskellige funktioner og beføjelser men vi er alle lige. Men det er ikke alle jeg møder der har det på samme måde. Særligt ikke når der kommer eksorbitant mange penge og magt i ligningen. Så jo mere magt man har, jo mere bør man praktisere ydmyg radikal ærlighed. Men det er ikke så populær en ledelsespraksis. For en del år siden udviklede jeg et direktionsevalueringssystem fordi jeg tænkte at det jo måtte være selvindlysende vigtigt og et naturligt next step da mange virksomheder jo i forvejen havde både medarbejder- og lederevalueringssystemer. Lad mig sige det som det ER. Det bliver ikke en bestseller – det der direktionsevalueringssystem. Og måske skal jeg lige gøre holdt her – for der er måske en grundtematik i gang. Det kan være næsten ligeså svært at få en topledere eller en magtfuld direktion til at praktisere autentisk selvrefleksion, som det kan være for os at gå til tandlæge når vi ved at det nok bliver en rodbehandling – eller ligefrem en kæbeoperation. Kun meget få – meget veldisciplinerede – mennesker kan motivere sig selv til at lægge sig i tandlægestolen – sådan helt frivilligt. Så jeg kan godt forstå at mange vægrer sig – men det bliver det altså ikke bedre af.

Jeg er overbevist om at der – ude i erhvervslivet – ligger en latent lavine og bare venter på det lille puf der får det hele til at rulle. Lige nu sidder der helt sikkert en del ledere, partnere og virksomhedsejere og ryster – for de ved godt at de ikke altid har behandlet deres medarbejdere ordentligt. Der er givet vist også dem, der stadig tror så meget på deres egen magtfuldkommenhed at de ikke er bekymret – men de kan bare vente sig. Jeg er sikker på at #MeToo kun er forløber for det opgør der kommer til at redefinere erhvervslivet og samfundet som helhed.

Tag lige selv din egen pille – ik’ – for vi bor alle i et glashus

Når jeg arbejder med ledere – der jo også er en slags mennesker – gælder det om at få dem til at indse at man bliver endnu mere sårbar ved ikke selv at være opmærksom på sin egen praksis/adfærd. Og at man ikke kan udføre en rodbehandling på sig selv. Derfor anbefaler jeg at man som leder (og som menneske) har én man kan have ubetinget tillid til. En man kan have helle hos og hvor man kan ilte sine egne tanker og refleksioner om egen praksis – og én som heller ikke er bange for at ”knuse” selvfedmen så der kan komme rent vand i karret. I min butik har jeg kaldt det for Dynamisk LederDialog – hos andre kunne det hedde executive coaching. Det er ikke centralt hvad det hedder bare det er et sted – eksternt – hvor man som leder kan få lov til at tvivle på sine egne beslutninger og indse sine adfærd-ups’er. For dem har vi altså alle. Jeg har selv lige været i gang med at opsøge medlemmerne af en virksomhed jeg for

år tilbage var medejer af og i. Lad mig bare gøre det kort her – for det indgår i min næste bog – ”Det Dynamiske Team – fordi man godt kan få i både pose og sæk” – vores projekt gik ikke som vi havde forventet. Eller rettere – det blev et drama af græske dimensioner – og hvor vi endte med at måtte skilles – forslået, desillusioneret og en del fattigere. Rige på erfaring – men en dyr omgang. Vi – alle tre grundlæggere – samt det taskforce team vi havde samlet omkring os – var SÅ sikre på at vores samarbejde ville resultere i noget nær en revolution i det typologiske profil-/testmarked. Men vi havde ikke lige taget helt højde for at uanset de mange gode intentioner så stod og faldt hele projektet med IT. Uden de rigtige IT kompetencer – ikke noget produkt. Vi gik alle ind i projektet med de bedste intentioner om at skabe et unikt selvanalyse værktøj der skulle kunne understøtte og accelerere den personlige udviklingskurve markant. Projektet lykkedes og Identity Blue Print lever – men vi som organisation måtte skilles under tænders gnidsel. Her – år efter – troede jeg at sårene var lægt nok til at kunne genbesøge slagmarken og sammen frisætte hinanden for alt det vi – i kampens hede – kom til at gøre og sige. Men det var vi altså ikke – for kun én af de fire centrale personer ønskede at mødes. Det er helt ok at de enten ikke ser nogen nytteværdi i et sådant møde – eller ikke er klar til det endnu – for jeg står her også om 20 år med åbne arme. Vi må aldrig være for store, stolte eller for bange til at indse vores fejl – for kun ved at indse dem kan vi vokse. Det er hvad Dynamisk Resiliens betyder. At rejse sig fra ydmygelsen, tage læring til sig og få sagt undskyld til de – mere eller mindre – sagesløse det gik udover. Og så tørre øjnene og ”BUILD BACK BETTER”.

Kort om kultur – og kunsten at gribe et stykke vådt sæbe

Kultur er et begreb, vi ofte anvender – men hvad betyder det egentlig. Ordet kultur kommer fra latin – cultura – og kan betyde dyrkning, pasning, plejning, forædling og bearbejdning. Senere blev denne definition udvidet af Johann Gottfried Herder til ”kultur som fælles identitet” som en folkesjæl.

Ifølge Hartvig Frischs ”Europas Kulturhistorie” fra 1928 er det ret ligetil, for ”Kultur er vaner”.

Og som alle ved, findes der både gode og dårlige vaner. Så sagt med andre ord, så er kulturbaseret ledelse at fremme de gode vaner samt minimere og gerne helt fjerne de uhensigtsmæssige eller dårlige. Og hvordan gør man så lige det?

Kulturbaseret ledelse er meget lig havearbejde – hvor senegræs og skvalderkål skal fjernes og hvor gulerødder og radiser skal fremmes. I organisationen skal intrigant og selvværdsnedbrydende adfærd fjernes og autenticitet og ligeværdighed fremmes. I haven bruger man en kultivator til at luge de uønskede vækster fra og i virksomheden er det tydelig grænsesætning og adfærdskorrektion der skal til.

Husk, at det at arbejde med kultur, er ligesom at plante asparges – det tager tre til fem år før du kan høste første gang – så det er bare med at komme i gang. Også selv om det er lige så svært som at gribe et stykke vådt sæbe.

Schrödinger syndromet – er der noget at komme efter eller er der ikke?

I de bedste organisationer tager alle et kollektivt ansvar for kulturen – men det er meget få virksomheder der er kommet så langt. Det fordrer nemlig, at også ledelsen kan give og modtage autentisk feedback – og det er der ikke mange der kan. Heller ikke der, hvor de tror, at alt kan komme frem i lyset.

Nogle ledere og HR-medarbejdere kan godt fornemme at der er noget galt – men når de spørger direkte ind til det og/eller foretager en observation via fx klimaanalyser eller trivselsworkshops, så kommer der ikke noget retur. Ikke engang når det er anonymt. Det er lidt ligesom med Schrödingers kat – er den der eller er den der ikke. Når man observerer, ændrer resultatet sig. Ofte handler det om at ingen har lyst til at være den der udfordrer den bestående fortælling. I en misforstået loyalitetsfølelse vælger man at tie også selv om man egentlig godt ved at der er noget der ikke fungerer.

Så hvad skal man så gøre for at opnå en reel indføling med kulturen. Svaret er lige så enkelt som det er udfordrende for mange ledere. Man skal fremme en autentisk feedback kultur hvor ubetinget ærlighed bliver anerkendt som en styrke og tilskyndet. En kultur der lukker sig om sig selv og sin egen fortræffelighed er dømt til at degenerere. Det kræver mod og ydmyghed at ”ilte” kulturen – og netop derfor har mange ledere meget lidt lyst til at indgå i processerne. Er de magtfulde nok kan de også ofte undgå det. Men det er kun lige til trykket fra de indestængte

frustrationer overstiger bristepunktet og nogen bare vælger at sige klart og resolut NEJ. Når "forløsningsen" sker på den måde, sker det ofte som en lavine, hvor alt – fra alle – bare kommer væltende ud. #MeToo er et godt eksempel på netop dette. De første modige der stod frem, havde oplevet alvorlige krænkelse og det satte et meget vigtigt og væsentligt fokus på de asymmetriske konflikter hvor de magtfulde udnyttede andre. Men måske fik #MeToo lidt for meget momentum for pludselig var det næsten underligt ikke at have følt sig krænket. Når selv de mindste forseelser – som mere er et tegn på dårlig dømmekraft end på krænkende adfærd – ender med anklager, så er der stor risiko for at en ellers vigtig bevægelse kan miste sin legitimitet og troværdighed – hvilket vil være meget beklageligt.

Når det kulturelle undertryk ender med at implodere – frem for at blive håndteret i tide – så kommer revl og krat væltende – og det er netop det man som organisation for alt i verden skal undgå. At "ilte" kulturen ved at sikre at ubetinget ærlighed er i højsædet er ikke let – men nødvendigt. Jeg mener at man ligefrem kan hævde at det er allervigtigst for de mest magtfulde ledere og personer i de mest prestigefulde jobs i de mest hæderkronede virksomheder at være skærpet opmærksom. For netop omkring disse individer oplever jeg ofte at mange vælger ikke at sige fra overfor urimeligheder for ikke at ødelægge deres egne interesser. Jo mere asymmetrisk et magtforhold er – jo større risiko. Derfor mangler en del topledere den autentiske feedback – der ellers ville holde dem på værdighedens og etikens spor – og det gør dem sårbare. De bliver indhyllet i en massiv dyne af politisk strategisk korrekthed og bliver først klar over at der er noget helt galt når lavinen kommer brølende. Alle – på alle niveauer – har brug for autenticitet. Dog viser det sig ofte at der hvor magten er mest fortættet – er fraværet af ærlighed det også. God ledelse er – med andre ord – at tage sine kriser når de er små, fremfor at stuve dem væk til trykkogeren eksploderer.

I fravær af nærvær bliver kulturen syg

Den åbenlyse fare er når organisationskulturen får lov til at degenerere. Forråelse sker ikke fra den ene dag til den anden. En sådan udpræget mangel på etisk dømmekraft opstår ikke bare. Kultur degenererer over tid. Et lille ryk ad gangen. Vi har – også fornyligt – set skræmmende og nedværdigende eksempler på hvor uværdigt medarbejdere ender med at fungere i stærkt degenererede kulturer. Men hvordan kan det gå så galt?

Der skal nogle bestemte vækstbetingelser til for at en kultur degenererer og manglende ledelse er en af de vigtigste. Når demotiverede medarbejdere – i fravær af ledelse – kan få lov til at fortsætte deres uetiske adfærd så bliver de først stoppet når pårørende – ved hjælp af skjult kamera – kan dokumentere uhyrlighederne. Og så ender man som organisation med 50 forsider – og det koster kassen.

I mit virke som ledelsesrådgiver har jeg oplevet mange eksempler på hvor galt et sådant ledelsesvakuum kan ende. Både i hæren og hos politiet har vi set nogle af de værste konsekvenser i form af tortur, overtrædelse af de basale menneskerettigheder og ekstremt nedværdigende adfærd. Disse ekstreme eksempler opstår i ekstreme situationer i stærkt asymmetriske relationer og ofte der hvor ingen tror sig set. Der opstår en boble hvor den uetiske adfærd kan få lov til at trives.

En anden af de særlige vækstbetingelser der kan skabe en syg kultur, er mangel på iltning/udluftning. Her vokser den uhensigtsmæssige adfærd nærmest ligesom skimmelsvamp. Men det er ofte ikke nok blot at ilte kulturen ved bare at italesætte det der er forkert – det kræver handling fra ledelsen. Som fx i særlige højrisiko brancher som søfart, på boreplatforme og i fængselsvæsenet har jeg nemlig oplevet skræmmende eksempler på degenererende adfærd. Alt lige fra "indvielsesritualer" over voksenmobning til direkte afstraffelse kan kun få lov til at udvikle sig pga. fravær af ledelse. Når jeg så – i mit procesarbejde – har påpeget det overfor medarbejderne, så lyder svaret meget ofte "Jamen sådan har det jo altid været og kan man ikke tåle mosten så kan man jo bare fordufte." Vi kan hurtigt blive enige om at ingen mennesker burde opføre sig på den måde. At ethvert menneske selv må bære ansvaret for sin adfærd og være etisk selvregulerende. Men når det nu ikke altid er tilfældet, så er det kun ledelsen der kan dæmme op for den uønskede adfærd.

Det handler også om hvor autoritetstro vi er. Ligesom det allerede omtalte Milgram-eksperiment påviste helt tilbage i 1963 at 2/3 af alle forsøgspersoner var villige til at udsætte et andet menneske for en potentiel dødelig dosis strøm – bare fordi en autoritet – en mand i en hvid kittel – insisterede på at de skulle fortsætte forsøget. Der er altså intet nyt i at mange mennesker vælger at indordne sig, men det gør det jo ikke bedre. Virksomhedslederne er nødt til sikre sig, at både dem selv og hele selvfortællingen bliver iltet hvis de vil undgå degenerering.

Enevældet er slut – bare ikke i erhvervslivet

Der er stadig mange virksomheder og organisationer hvor toplederen får lov til at herske i ubestridt egenrådighed – og det er ikke kun i ejerledede virksomheder. Selv i omsorgsindustrien trives magtfuldkommenhed i bedste velgående. Alle i virksomheden ved det og taler om det indbyrdes, men ingen tør at gøre noget ved det. Toplederens “gudfinger” blander sig i alle typer af beslutninger og vedkommende saver glad og gerne benene af sine mellemledere ved at omgøre deres beslutninger – og når selv direktionsmedlemmer finder sig i at blive afstraffet for åbent tæppe og banket på plads, så kan jeg godt forstå at alle andre i organisationen også bliver lammet. Det helt uhyrlige er hvor længe SÅ mange finder sig i SÅ meget for meget. Når man accepterer det som et grundvilkår og slet ikke længere lægger mærke til urimelighederne, så har forrælsen vundet.

Når en enkelt topleder får tilranet så meget magt går det ikke bare udover trivslen – det slider også på virksomhedens brandvalue. Personaleomsætningen viser det med al tydelighed – for de medarbejdere, der ikke gider den slags, siger op – og de medarbejdere og ledere der formaster sig til at trodse toplederens befalinger ryger ud for fuld musik. Så står toplederen tilbage med de konfliktsvage og kan fortsætte sit selvværdsnedbrydende ledelsesdynasti.

Lad mig sige det som det er. Det er ofte endog meget dyrt at rydde op i en degenereret organisationskultur – ligesom det også er meget omkostningstungt at oprense en giftgrund som Cheminovas høfde 42. Derfor vægrer mange ledere sig da også ved at igangsætte processen. Men selvom det er dyrere at lade være, så er det ikke den vigtigste grund. Den vigtigste grund er, at ingen mennesker skal blive syge af at gå på arbejde. Hverken fysisk eller psykisk. Det er – uanset hvordan man vender og drejer det – ledelsens ansvar. Kulturbaseret ledelse er kommet for at blive.

Den som flaskehalsen peger på – peger den altså på

Vi har alle brug for nogen der kan give os et realitetstjek og få justeret selvfedmen. Ellers går det galt. Og selvom det ikke ender med masseselv mord som i Jonestown – fordi den ubestridte leder beordrede det – så er de menneskelige omkostninger stadige betragtelige.

Som executive ledelsesrådgiver er jeg ofte den eneste toplederne kan være helt sikker på er autentisk over for vedkommende. Og mange – særligt de meste reflektive – hungrer efter det. De ved godt, at de er omgivet af JA-sigere, der – bevidst eller ubevidst – tror de hypper deres kartofler bedst ved at please toplederne. Derfor må mange topledere søge ekstern supervision eller coaching for at få et reelt modspil. Ingen har godt af – eller kan tåle – at lede uimodsagt.

Som ledelsesudviklingsrådgiver har jeg fået mulighed for at komme helt tæt på mange forskellige virksomhedskulturer. Jeg er blevet hyret til at udvikle ledelsen og undersøge kulturen for at sikre at den både er værdig og effektiv. Som i alt andet så handler det om at finde balancen. Nogle virksomheder er så effektive at de bliver uværdige og nogle – særligt svenske virksomheder – er så overdrevet omsorgsfulde at de bliver ineffektive. Mit privilegium er, at jeg har fået lov til at foretage et over 30 år rigt og langt feltstudie – og det er blevet til mange interessante iagttagelser. Nogen af de væsentligste har jeg samlet i bogen “På sporet af det etiske menneske” fra 2009 som jeg skrev i samarbejde med H.H. Dalai Lama. Her forsøger jeg at opstille et kodeks for hvordan man som leder kan sikre at man handler etisk. Jeg udarbejdede faktisk fire forskellige kodeks afhængig af graden af indflydelse/magt man har. Et for den der ejer en virksomhed – et for den der leder en virksomhed – et for den der er medarbejder i en virksomhed og endeligt et generelt kodeks for os som mennesker. Mit ønske var, og er fortsat, at disse kodeks kan tjene som tjeklister, så man selv kan sikre at man ikke ender med at handle uetisk.

Mit “feltstudie” har bragt mig ind under huden på nogle af de allerstørste og mest veldrevne virksomheder i verden – men så sandeligt også tæt på nogle af de mest uhyrlige. Jeg er da også blevet fyret på gråt papir flere gange når mine resultater ikke lige passede ind i ledelsens selvforståelse. Men hvis det skal give mening at benytte en ekstern ekspert som mig, så må det der kommer frem – komme frem. Det indgår i min forventningsafstemning med organisationen at “den som flaskehalsen peger på – peger den altså på” – men det betyder ikke at de kan lide det når det kommer til stykket.

Det gode meningsfulde liv bliver det nye sort

Det er ikke kun den enkelte leder der har brug for at blive "iltet". Den kollektive organisatoriske selvfortælling har også. Ellers kommer den til at skygge for den virkelige kultur. Min oplevelse er, at det særligt er i de højt agtede og sagnomspundne organisationer at den idealistiske selvfortælling kommer til at hæmme for indsigt i de faktiske forhold.

Det er min erfaring – efter mere end 30 år i jobbet som erhvervspsykologisk rådgiver – at der hvor mennesker samles – opstår der hierarkier. Adfærdsforskerne mener ofte at det ligger indlejret i vores natur, som flokdyr, at samles omkring alfa individerne. At det – engang – der ude på savannen for 40.000 år siden – var en klog strategi, set i et evolutionsperspektiv. Og det var det sikkert. Men det er netop denne primitive adfærd der bliver super farlig i en moderne tid hvor vi har brug for en samskabende samarbejdsform. I stadig stigende takt får vi brug for at inddrage hinandens særegne fag-kompetencer frem for at centrere ledelsen hos ét alfa individ der altid har kommandoen. I den fremtid der allerede er begyndt, vil det blive stadigt vigtigere for virksomheder og organisationer at formå at skabe og udvikle sunde kulturer hvor værdighed og rummelighed for individets suverænitet er en naturlighed. I takt med den menneskelige udvikling ser vi, at flere og flere vælger det meningsfulde liv med høj livskvalitet frem for en traditionel hæsblæsende karriere med et næsten ensidigt fokus på økonomiske værdier. Det gode meningsfulde liv bliver det nye **sort**. Det betyder også at man som medarbejder ikke vil finde sig i at blive uværdigt behandlet. Man vil ikke acceptere en forældet patriarkalsk præmis, men vælge at arbejde hvor man bliver værdsat og anerkendt – både som menneske og faglig kompetence. Når vi sammenholder denne tendens med det faktum, at vi alle bliver klogere og klogere på et snævrere og snævrere fagspeciale – og derved bliver funktionelle analfabeter på alt andet end et stadigt mindre udsnit af helheden – og derfor – i langt højere grad – bliver nødt til at samarbejde tværfagligt og tværgangsomt – så går udviklingen i fremtidens virksomhedskultur kun én vej. Den agile autonome og selvforvaltende meningsdrevne organisation står og tripper lige rundt om hjørnet.

Når selvfortællingen kommer til at skygge for den virkelige virkelighed

Der er nogle organisationer hvor vi ikke bliver spor forbavset når vi hører om uetisk grænseoverskridende adfærd. Tag fx Peter Aalbæk fra Zentropadynastiet, som næsten har gjort det til sit særkende at være lummer (eller mere end det). Han måtte sættes kraftigt på plads og holdes i kort snor for at få stoppet miseren. Men der er også virksomheder og organisationer der forbavser os fordi de fremstår så velpolerede, som fx med Dominique Strauss-Kahn der måtte trække sig fra sin post i Den Internationale Valutafond.

Uanset hvor godt man tror det står til med kulturen, så er det vigtigt – med jævnlige mellemrum at genbesøge den. Og gerne med eksterne friske kræfter, der ikke har vænnet sig til "lugten" i bageriet. Derfor har jeg udviklet et særligt koncept med navnet "Kulturbaseret ledelse – når du ikke er der, så er det kulturen der leder", så lederne kan blive klædt på til opgaven – at forvalte kulturen. Jeg har desuden udviklet en metode til at undersøge de væsentlige parametre der spiller ind på kulturens evne til selvregulering. De centrale kultur-markører der indgår i en kulturanalyse, er stort set ens for alle organisationer og virksomheder – men det kan være nødvendigt at justere dem ind efter helt særlige og unikke forhold. Men for over 90% af alle organisationer er det som udgangspunkt de samme delelementer man med fordel kan undersøge for at få overblik over rigets tilstand.

De 9 centrale kulturmarkører

Organisationsselforståelse – selvfortællingen

Hierarki – både det synlige og det ikke synlige

Løbende anonyme lederevalueringer/-målinger – også på direktionsniveau

Anerkendelse – den præmierede adfærd

Kommunikationskultur – autenticitetsniveau

Dedikationsniveau – medarbejderens commitment

Anciennitet – omstillingsparathed – mobilitet

Sygefravær – anonyme samtaler med medarbejdere der er langtidssyge

Exitsamtaler – anonyme samtaler med medarbejdere der forlader organisationen – både frivilligt og ufrivilligt



Lad os se nærmere på et par af de centrale kulturmarkører

Hvad er det for en organisatorisk FORTÆLLING, der genbekræftes, når man mødes på kryds og tværs i organisationen – og hvad betyder det for evnen til at fremkomme med feedback/kritik. Et helt nye feltstudie foretaget af ph.d. Elisabeth Naima Mikkelsen fra CBS viser, at stærkt idealistiske fortællinger kan højne dedikationen hos medarbejderne, men den kan også gøre omkostningerne ved at trodse den positive fortælling så store, at mange vil afholde sig fra at komme med kritik, af frygt for at "ødelægge den gode stemning" og derved blive isoleret. Der er altså også en skjult bagside af de gode intentioner – og den har jeg oplevet i selv meget veldrevne virksomheder og i særdeleshed i de hæderkronede virksomheder med meget høje idealer for såvel intern medarbejdertrivsel, værdier som forretningsetik. Det positive ved en SÅ stærk fortælling/selvforståelse som virksomhed er, at det ofte er lettere at rekruttere ressourcerstærke medarbejdere, men det kan også gøre det mere end svært for den enkelte at "turde" fremkomme med kritik, når noget ikke er i orden. Som organisation skal man passe meget på ikke at blive kritikresistent og komme til at leve i en selvopfyldende illusion om ens egen fortræffelighed, men derimod altid sørge for at holde sig undersøgende og ydmyg over for nuancerne i det daglige samspil. Det fordrer en ledelse, der altid er villig til at slå hul på "boblen" af indforståethed og udfordre sig selv ved at vise lydhørhed – også når det gør ondt på selvfortællingen.

Kulturforvaltning vil altså kun blive stadig vigtigere – særligt for topledere – for netop de har en markant indflydelse på den kollektive selvfortælling der er kulturens alter ego. Og mange virksomheder er rigtig godt i gang. Dog støder jeg fortsat på "gamle" rigide kulturer der ikke formår at undergå de nødvendige forandringer. Disse ofte gamle virksomheder har særdeles stærke selvfortællinger med en gloværdig fortid som fx nogle rederier og statslige institutioner. Det er lidt som at komme til en isoleret ø hvor beboerne lever afsondret fra omverdenen. I disse "bobler" hvor ledelseshierarkiet er markant og hvor topledelsen selvforstærker denne struktur ved at centrere magten omkring sig selv – og hvor langt hovedparten af medarbejderne har købt ind på denne selviscenesættende præmis – er iltmanglen via feedback næsten total. Og i sådanne iltfattige miljøer dør al kreativitet og selvforvaltning.

Se at få slået hul på den organisatoriske "boble" og få luftet ud

I langt de fleste organisationer er der et usynligt og udtalt statushierarki. Også i dem der tror de ikke har det – og de er særligt i fare. For kun ved at indse det, kan man arbejde med at dæmpe de negative konsekvenser.

Ofte har visse faggrupper eller individer højere status end andre. I reklamebranchen er det de kreative, i medicinalindustrien er det forskerne, på restauranterne er det kokken, på daginstitutionerne er det den specialuddannede pædagog, på hospitalet er det lægerne, og i advokatbranchen er det partnerne. Og derudover er det altid topledelsen. Så selv om man konstant italesætter et narrativ om at "alle er lige vigtige" og at den kollektive selvfortælling er, at "vi har en flad og uformel struktur", så oplever mange medarbejdere alligevel at der bliver gjort forskel. Ikke synligt – men der kører en konstant undertekst, der fremhæver nogle frem for andre. Som når det stiltiende accepteres, at de kreative anvender HK'erne som "stikirendrenge", som de kan tillade sig at tale hårdt til – eller som når forskerne får lov til at føle sig vigtigere end sælgerne – der til gengæld føler at de er på "tålt ophold" – eller når det accepteres at partnerne i advokatfirmaet opfører sig som om de er tættere på Gud end studentermedarbejderne. Det er IKKE længere et særligt privilegium at få foretræde hos topledelsen i de hellige haller – det er naturlig vidensdeling og sparring.

Når så der endelig er en modig HK'er der står frem og påpeger, at det opleves som nedværdigende at blive verftet af, af de kreative, som en irriterende flue – så "fryser" alle og går i chok – og hverken topledelsen eller de kreative kan tage feedbacken ind. De er blevet SÅ opslugt af deres egen selvfortælling, som ligeværdige kollegaer i den flade organisation, at de ofte vælger at afskrive kritikken som brok. Det er netop med denne kritikresistens at kulturen begynder at erodere.

Der vil nok længe endnu være trængsel ved "kaptajnens bord", men det er centralt, at den moderne leder eller højstatus medarbejder, er sig bevidst om den usynlige understrøm af privilegier, der ubemærket flyder lettere til vedkommende end til andre. Kun på den måde kan man bevidst udligne den unfair og uværdige systemiske favorisering – der i sidste ende altid leder til bøl, ballade eller ligefrem revolution.

Det er på høje tid for mange virksomheder og organisationer at få taget afsked med fordums elites forskelsbehandling – hvor direktionen havde sin egen kantine, altid fik de bedste pladser og for hvem kun de toneangivende medarbejdere allernådigst kunne få foretræde en gang hvert andet år. Det er der ingen ressourcerstærke meningsdrevne medarbejdere der i fremtiden vil gide at bruge deres arbejdsliv på.

Pressen bærer det dobbelte sværd – og den offentlige henrettelse trækker stadig fulde huse

Når pressens laserlysende øjne hviler på os som enkeltperson eller som organisation kan det være endog ekstremt stressende. Og dele af pressen har en tendens til at bide sig fast og bide til indtil de kan høre knoglerne knuses. Lugter de først blod opstår der ofte en kollektiv blodrus hvor almen anstændighed bliver det første offer. Den formastelige klippes skaldet, stripes al værdighed og må på blødende fødder gå "The Walk of Shame" – for rullende kameraer. Ingen af os kan tåle at bo i et glashus hvor al vores adfærd bliver endevendt og udstillet. Det er helt umenneskeligt at bebrejde nogen noget de gjorde i deres barndom eller tidlige ungdom. Vi har alle stjålet lidt slik fra fredags-slikskålen når de andre ikke lige var opmærksomme eller vi har været på rov i naboens kirsebærtræ – ingen er pletfri. Så hvor sætter vi grænsen. Er der slet ikke noget der er for småt – som at stjæle en is, eller at stå lidt for tæt på en man godt kan lide når man er halvsnalret. Ikke for at blive helt bibelsk men "Lad den der er ren kaste den første sten". Jeg har haft mulighed for at tale med et par journalister og spurgt dem om de er klar over deres ansvar – og deres efter min mening – kyniske selvværdsnedbrydende adfærd. Det er der kommet nogle gode samtaler ud af. Men jeg har også fået det svar: "At som journalist er jeg samfundets dræberhund" og så gyser det altså i mig. Når den grusomme tror vedkommende udfører en hellig gerning så er selvillusionen virkelig farlig. Se bare på Trump. Han ville dræne sumpen, men det er jo svært når man selv er et sump-monster. Når en præsident kan slippe afsted med at gøre nar af en handicappet, nedgøre hele kvindekønnet og korrekse dygtige og værdige modstandere så er vi pludseligt oppe på den helt store kultur-degenereringsklinge. Men hvis nogle er så naive at tro at "han" er en ener eller et nyt fænomen – så er det bare med at få øjnene op. Vi havde bare lagt et pænt låg på en uafsluttet rodbehandling – og det går altid galt. Se bare på folkedrabene i Rwanda, Jugoslavien og hos Rohingyaerne. Listen er næsten endeløs. Hvis vi ikke formår at slutte fred med fortiden og endegyldigt frisætte hinanden så hedder den næste runde ikke Black Life Matters – men Gay Life Matters eller Alternativt Begavede Life Matters. Indtil det går op for alle at ALL LIFE MATTERS – at vi er "EN JORD ET FOLK" vil vi – fra tid til anden – se disse ulykkelige og fornedrende situationer. Og når vi så må indse, at vi har en lang rejse foran os, så lad os passe på hinanden – for ingen af os er uden fejl. På denne klode er vi jo bare en lille håndfuld mennesker på en lille ø i et kæmpe hav. Og husk at ingen er tættest på kysten.

Verden har brug for en "kiropraktor"

Det handler altså om at frisætte de bindinger og låsninger der opstår når en rigiditet har sat sig fast i organisationskulturen. Der skal ofte en "kiropraktor" eller "osteopat" til for at kunne korrigere og afhjælpe spændingerne. Det er sjældent at en intern HR-person har den fag-faglighed og samtidig den ubetingede tillid der skal til for at denne type behandling kan få det ønskede resultat. Lige nu har jorden brug for noget af en "kiropraktor" – for det er en meget vanskelig og låst situation der har udviklet sig. Kina mod USA og resten af verden. Tyrkiet mod Frankrig. Rusland mod alle. Islam mod Kristendom. Radikale Buddhister mod Rohingyaerne. Listen over "muskelinfiltrationer" er alenlang.

Så det er bare med at komme i gang og tage det første skridt.

Find og praktiser etisk ansvarlighed og radikal ærlighed i dit eget liv.

For som Rumi siger: "I går var jeg klog, og der ville jeg forandre verden. I dag er jeg vis og nu vil jeg forandre mig selv."

Sebastian Nybo
Erhvervspsykologisk Rådgiver, Forfatter og Foredragsholder