

## ARTIKEL

# Fremtidsorienteret virksomheder sætter fokus på kulturen



Artiklen er skrevet af Mette Dal Pedersen og Ulrik Nerløe

*Humanize Consult består af masse ekspert konsulenter, som er et samskabende fællesskab som har til formål at udbrede denne nye ledelse og organisations form ud i virksomhederne. Vi er erfarne og med en stor viden indenfor udvikling af fremtidens ledere og organisationer*

**Kulturen i virksomheder er i store træk en ubevidst størrelse, som vil have stor gavn af højere grad af bevidstgørelse. Det vil blandt andet give to store gevinster. Det kan være med til at knække den stigende kurve af mistrivsel, vi ser i virksomheder. Og så kan det sikre, at virksomheder matcher det voksende behov for et arbejdsliv, hvor medarbejdere og ledere lægger endnu større vægt på, at deres indsats giver mening og de føler sig set.**

Kultur er ”det vi gør på dette tidspunkt, hvor vi er en gruppe mennesker samlet om det samme formål”. Det er en kompleks størrelse, som alle taler om, men som få har en reel idé om, hvad er for noget, og som færre arbejder bevidst og konkret med.

Kultur har mange kendetegn, hvor to af dem er:

- Ubevidste mennesker skaber ubevidst adfærd, der igen vil skabe en ubevidst kultur.
- Mennesker er flokdyr, og vi spejler derfor villigt den kultur, vi er en del af. Kultur er altså selvforstærkende.

To store indikatorer på, at der er gode grunde til at arbejde seriøst med at gøre kulturer i virksomheder mere bevidste, er som nævnt den voksende mistrivsel og behovet for at matche de nye behov og ønsker om et meningsfuldt arbejdsliv – og det gælder ikke mindst de nye generationer.

## **Behov for ny og sundere kultur**

Mellem **hver 7. og hver 10. erhvervsaktive** i Danmark rapporterer, at de enten oplever et højt niveau af depressive symptomer, symptomer på angst eller de føler sig stressede; mens **29,1 procent af danskerne** scorer højt på stress-skalaen. Det er en stigning på 8,3 procentpoint over 10 år ifølge Sundhedsstyrelsens seneste **rapport**.

Undersøgelsen "State of the Global Workplace 2023 Report – the voice of the world's employees" fra Gallup konkluderer, at cirka 23 procent er glade for jeres job, 18 procent hader deres job, mens 59 procent er 'lige glade' med deres job. De 18 procent, der hader jeres job, er naturligvis et problem. De 59 procent, der er lige glade, er måske et endnu større problem, fordi der ikke er følelser, engagement og energi på spil.

Alt i alt er der mange tegn på, at mistro i danske virksomheder spænder ben for udvikling og forandringer.

Vi oplever samtidig, at medarbejdere – ikke mindst de yngre generationer – stiller helt andre krav til arbejdspladsen end tidligere. De går ikke kun efter en god løn, de går i lige så høj grad eller måske i endnu højere grad efter en arbejdsplads, som tilbyder 'purpose' – altså et formål, der skaber en positiv værdi i udvikling af verden. De ønsker også at blive set som hele mennesker og ikke blot som et tandhjul i en større fabrik, og det indebærer for eksempel, at følelser og fokus på trivsel får en større rolle at spille i kulturen.

## Tillid er afgørende for den sunde kultur

Det er vores erfaring, at der er en uheldig diskrepans mellem det, mange virksomheder 'siger' om deres kultur på hjemmesider og i præsentationer, og det de rent faktisk 'gør' i hverdagen.

Kultur er i høj grad tegnet af fortiden og består af vaner, og mange virksomheder formår ikke at bevidstgøre vanerne og 'flytte kulturen med', så den matcher udviklingen i det omgivende samfund.

Det betyder, at virksomhederne fremstår mindre attraktive for de nye medarbejdere.

Der er med andre ord behov for at skifte det gammeldags kultursyn ud med et mere fremtidsorienteret kultursyn, og vores bud på fremtidens kultur er 'den bevidste kultur'. Den bevidste kultur er kendetegnet ved, at svesken skal på disken. Det vi 'gør' i hverdagen, skal stemme overens med, hvad der foregår i det omgivende samfund. Det vil også sige, at de værdier, vi har som ledere, skal være i overensstemmelse med virksomhedens værdier.

Men hvordan gør vi så det? Vi har et bud på fire aspekter af kultur, som det vil være nyttigt at arbejde nærmere med – og som repræsenterer en lidt anden måde at anskue kulturen på.

## 1. Dagligdagskultur

Vi skal genbesøge den måde, vi organiserer vores hverdag og daglige drift på. Den måde vi siger goddag, farvel og afholder møder på. Den måde vi kommunikerer på. Matcher dagligdagen den kultur, vi gerne vil udvikle? Skaber dagligdagen gode vilkår for trivsel for de mennesker, der er ansat? Matcher dagligdagen de værdier, som præger det omgivende samfund og de idéer og lidenskaber, som unge generationer brænder for?

Vi skal foretage en bevidst forventningsafstemning mellem ledere og de forskellige medarbejdergrupper om, hvordan vi bedst indretter dagligdagen.

## 2. Lederskabskultur

Vi skal udvikle nye strategier for lederskab, hvor vi skelner mellem det organisatoriske og det personlige lederskab. Vi skal se på, hvordan vi kan tage højde for den emotionelle intelligens i den måde, vi leder på, hvordan vi måler arbejde og medarbejdere, hvordan vi organiserer eventuelle bonusudbetalinger eller incitamentsstrukturer. Vi skal granske, hvordan vi

bedriver værdibaseret lederskab, hvordan AI-drevne målinger eventuelt kan understøtte det, vi gerne vil. Vi skal blive skarpe på, hvordan vi tager hensyn til det enkelte menneske og det hele menneske, og vi skal se på, hvordan arbejdslivet for det enkelte menneske skal se ud.

### 3. Succeskultur

Where focus goes, energy flows. Hvordan understøtter vores kultur bedst muligt, at vi skaber en succes? Alle vil gerne være en del af en succes, og alle får energi af at være del af en succes. Bemærk at vi her ikke taler om 'performance' eller præstationer'. Performance skaber et billede eller en følelse af, at jeg sidder i en skruetvinge og bliver mast, gør det ikke? Det er ikke en sjov følelse. Men at være en del af en succes er en helt anderledes god følelse. En kultur orienteret mod succes er en adfærd, hvor vi er bevidste om at anerkende. Hvor vi er glade for fejl, fordi det tilbyder os nyttig læring. Hvor vi hylder egenskaber som mod, risikovillighed, skabertrang og læring.

### 4. Mødekultur

Alle brokker sig over mangel på tid, og alle brokker sig over, at møder sluger alt for meget af deres arbejdstid. Der er derfor brug for at skabe en bevidst enighed om, hvordan møder bedst understøtter en virksomheds kultur. Hvordan foregår møderne, hvor lange skal de være, foregår de siddende eller stående, hvem styrer møder, hvordan skal 'jeg' bidrage til mødet, hvad er agendaen etcetera. Det er også en god idé at italesætte, hvilken rolle energien på møder spiller. Hvis energien falder eller kommer for højt, hvad gør vi så?

Det er vores erfaring, at mere bevidsthed om mødekulturen i en virksomhed løfter produktiviteten på møder med 40 procent – det vil sige,

vi kan opnå det samme med væsentlig mindre mødetid. Og vi har samtidig skabt en bedre stemning og energi.

## Skab en bevidsthedskultur

Kultur er meget mere end en personalehåndbog, en årlig julefrokost og regler om, hvordan og hvornår ferie bliver afholdt. Vores samfund udvikler sig hastigt, og status quo er derfor ikke et holdbart fundament for en virksomheds kultur.

Vi har her peget på fire aspekter, som er fire gode steder at starte kultur arbejdet. Men den underliggende strømning er opmærksomhed på bevidsthed og energi. Det er det vigtigste. Det er den løbende og allestedsnærværende opmærksomhed på bevidsthed og energi, der vil drive den gode udvikling af en ny kultur, som vi kalder 'hjertekultur'.

Vi uddyber gerne i form af et manifest til præcis din virksomhed om, hvordan I specifikt kan arbejde med at bevidstgøre jeres kultur. Manifestet tilbyder rammer og processer for arbejdet, og resultatet af arbejdet vil være konkrete og praktiske spilleregler for, hvordan I gør i og med hverdagen, lederskabet, succes-arbejdet, mødekulturen, adfærden, værdierne, beslutningsprocesserne og så videre.

Artiklen er skrevet af **Mette Dal Pedersen** og **Ulrik Nerløe**

*Humanize Consult* et konsulenthus, der løfter lederskabet i individet samt i måden organisationen leverer sit lederskab på. Vi bringer nye perspektiver på fremtidens lederskab i spil og hjælper organisationer med i praksis at få indført det nye lederskab og måden at organisere sig på.