

(...) Kultur er ideer, verdier og normer som et menneske overtar fra andre mennesker som medlemmer av et samfunn, og som det forsøker å bringe videre, endret eller uendret, til etterkommerne (...).

ΔVARDE Consulting



Om å snu dårlig kultur til god kultur

- først og fremst et spørsmål om ledelse

29. oktober 2009

Grunde Fredriksen

daglig leder Varde Consulting AS





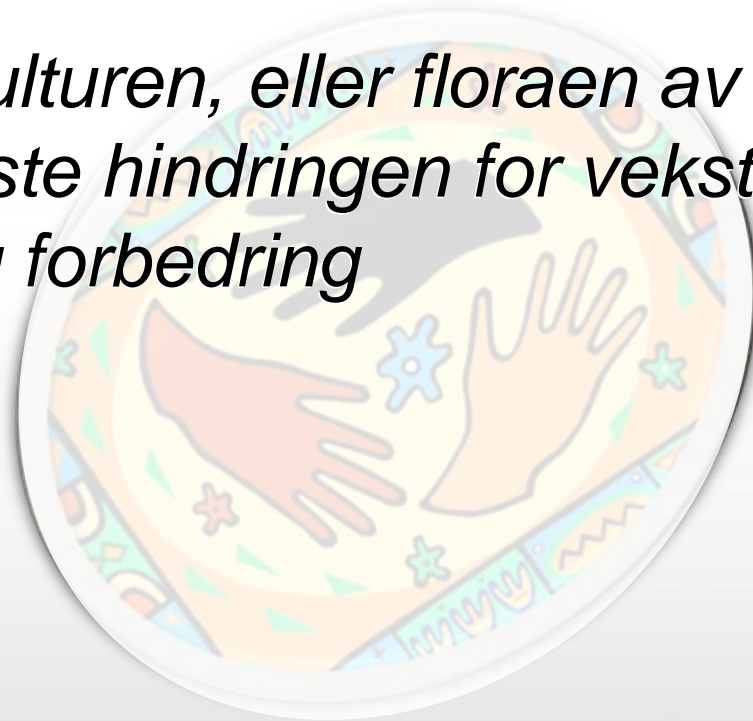
Fellesnevneren for suksess er verken penger eller kompetanse...



VARDE Consulting



...bedriftskulturen, eller floraen av subkulturer, er den største hindringen for vekst, utvikling og kontinuerlig forbedring





Hypotese 1:

Bedriftskultur er ikke et spørsmål om holdninger, men om atferd



*I de fleste kulturutviklingsprosesser diskuterer ledergruppene hvordan man ved hjelp av **ledelsesteori** og **markedsføringsprinsipper** kan påvirke interne **holdninger** for å forbedre kulturen i virksomheten.*

*Noen få ledergrupper diskuterer toleransenivåer for **atferd** i stedet for holdningskampanjer.*



Emosjonelle drivere

Ni av ti forbinder bedriftskultur med myke verdier

- Δ Rettigheter og sosiale goder
- Δ Stammespråk
- Δ Personalbehandling
- Δ Medarbeidertilfredshet
- Δ Kompetansehevingstiltak
- Δ Sosiale tiltak
- Δ Infonivå vs. infobehov
- Δ Vandrehistorier
- Δ Kleskoder
- Δ "Gøy-på-jobben"-faktor





Rasjonelle drivere:

Én av ti forbinder bedriftskultur med målbare verdier



- Δ Sikkerhet
- Δ Res.oppnåelse/budsj.disiplin
- Δ Produkt- og tjenestekvalitet
- Δ Innovasjon og utvikling
- Δ Klager og reklamasjoner
- Δ Omdømme
- Δ Prestasjonsklima
- Δ Risikovilje
- Δ Forbilder og Beste praksis



Hypotese 2:

Evnen til å se løsninger, forstyrres av at man ikke finner kulturproblemet

*For å kunne endre en bedriftskultur, er det en forutsetning at man har **målt** kulturen. Uten å ha kartet, er det vanskelig å finne frem i terrenget.*



*Blant mange ledere er det en oppfatning at **bedriftskulturen** er blant de største **konkurransefortrinnene** eller konkurranseulempene i bedriftene. På tross av dette har de færreste definert en klar **målsetting** med bedriftskulturen, satt interne **akseptnivåer** eller innarbeidet måle-, evaluerings- og **oppfølgings**systemer til bedriftskulturen.*



Kulturtempen: Rekruttering, avgang og måling av sykefravær:

2007: "All time high" i rekrutteringsmarkedet...

Leder

- 80 prosent av lederne mente de mistet ansatte fordi andre bedrifter lokket med bedre betingelser.
- 10 prosent av lederne trodde interne forhold var årsaken til at medarbeiderne sluttet



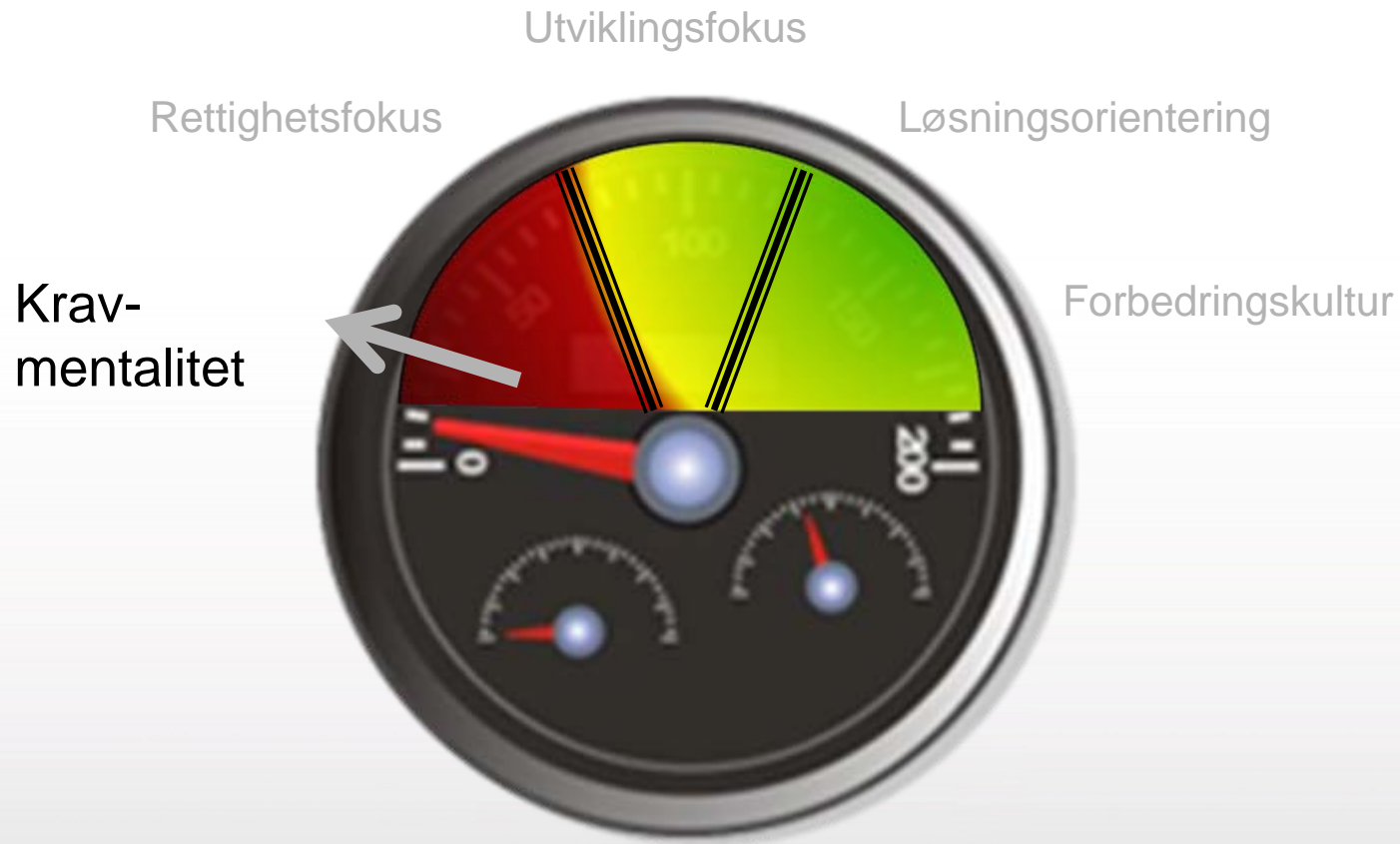
Medarbeider

- 80 prosent begrunnet sin oppsigelse med interne forhold. Misnøye med nærmeste leder hovedårsak
- 10 prosent av de som sa opp begrunnet sin oppsigelse med at det var mer å hente av utfordringer, muligheter og betingelser i andre bedrifter



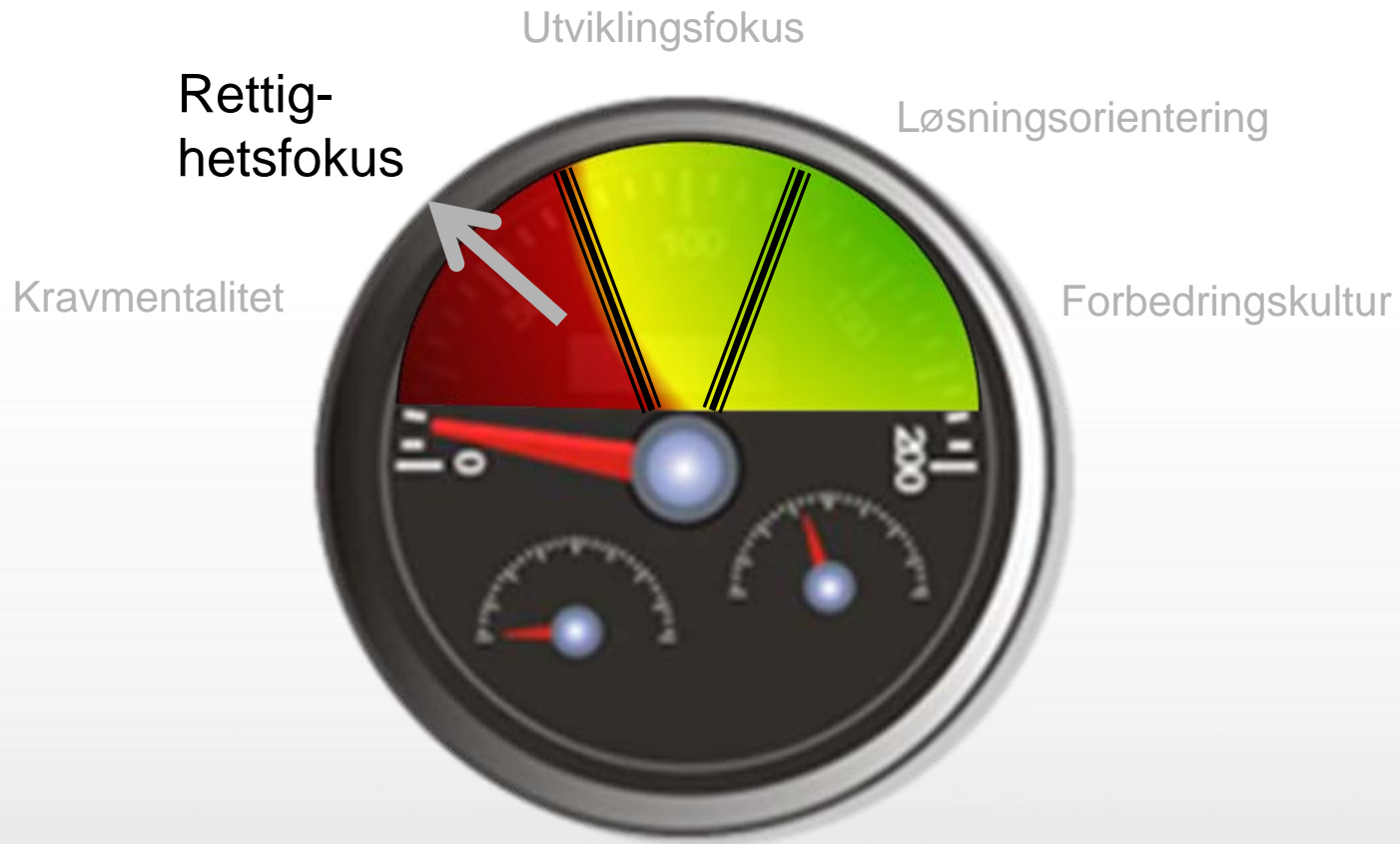


Kulturmåleren – hvor står din bedrift





Kulturmåleren – hvor står din bedrift



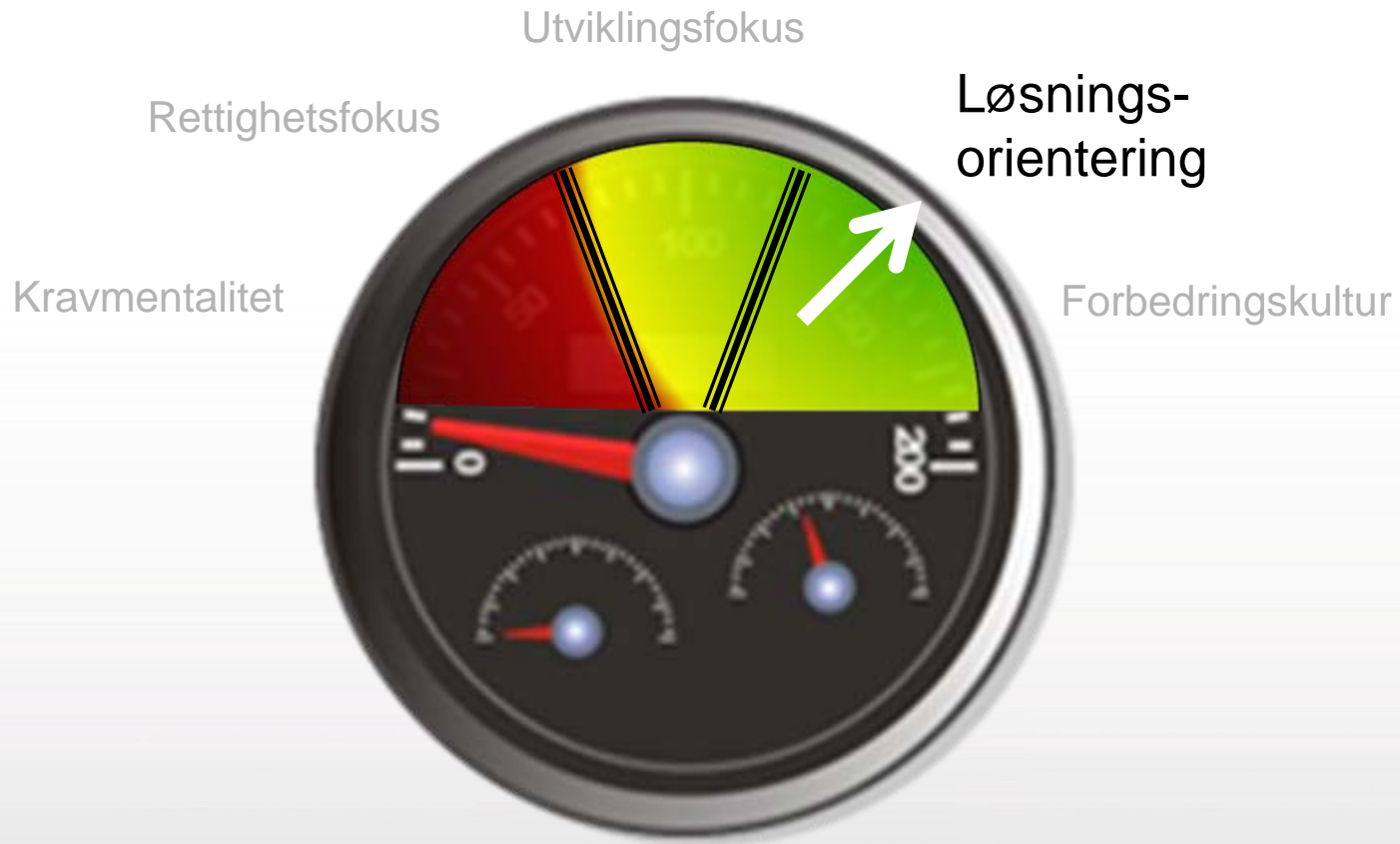


Kulturmåleren – hvor står din bedrift





Kulturmåleren – hvor står din bedrift



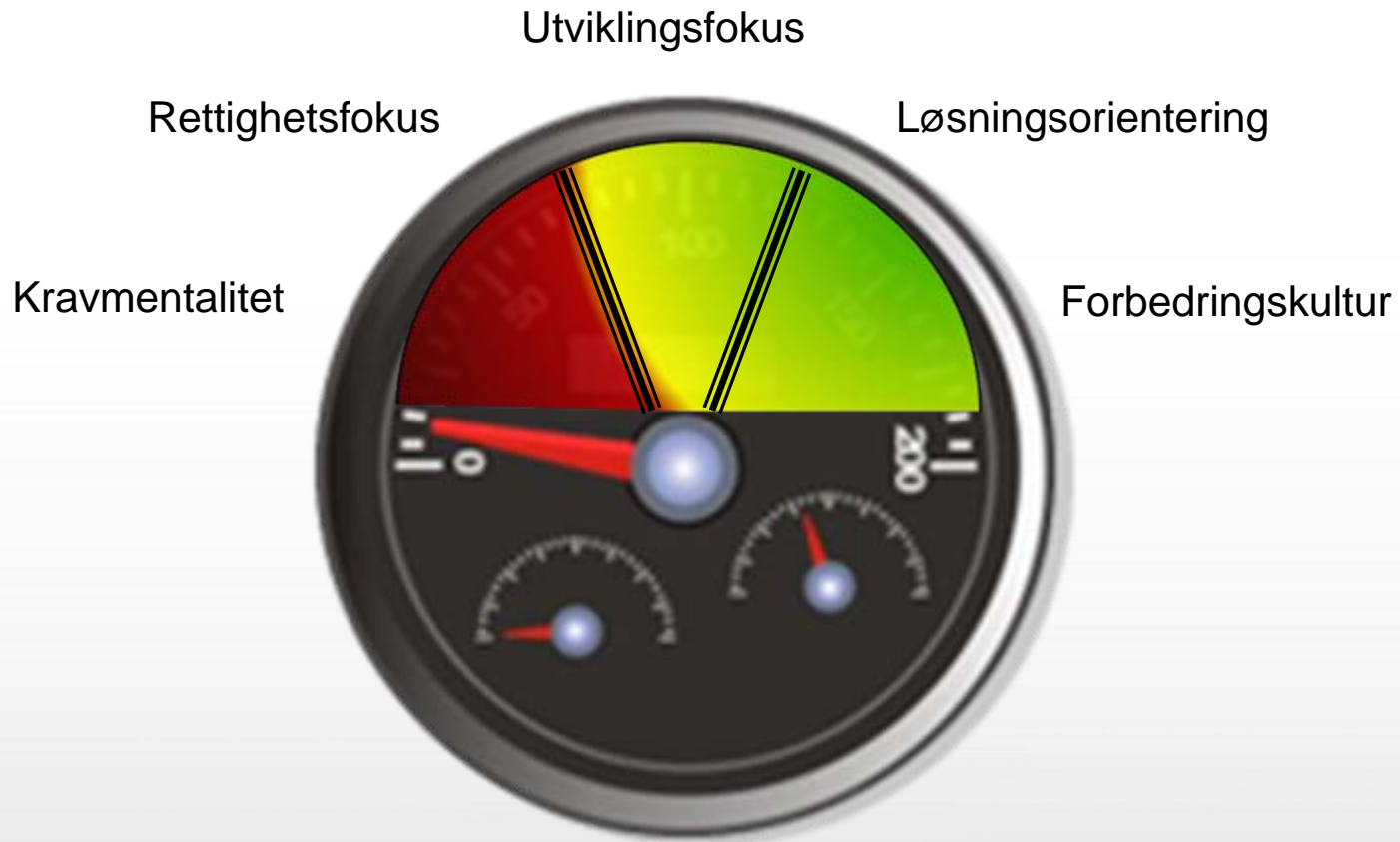


Kulturmåleren – hvor står din bedrift





Kulturmåleren – hvor står din bedrift





Hypotese 3:

Dårlig bedriftskultur skyldes svak ledelse, ikke lav arbeidsmoral

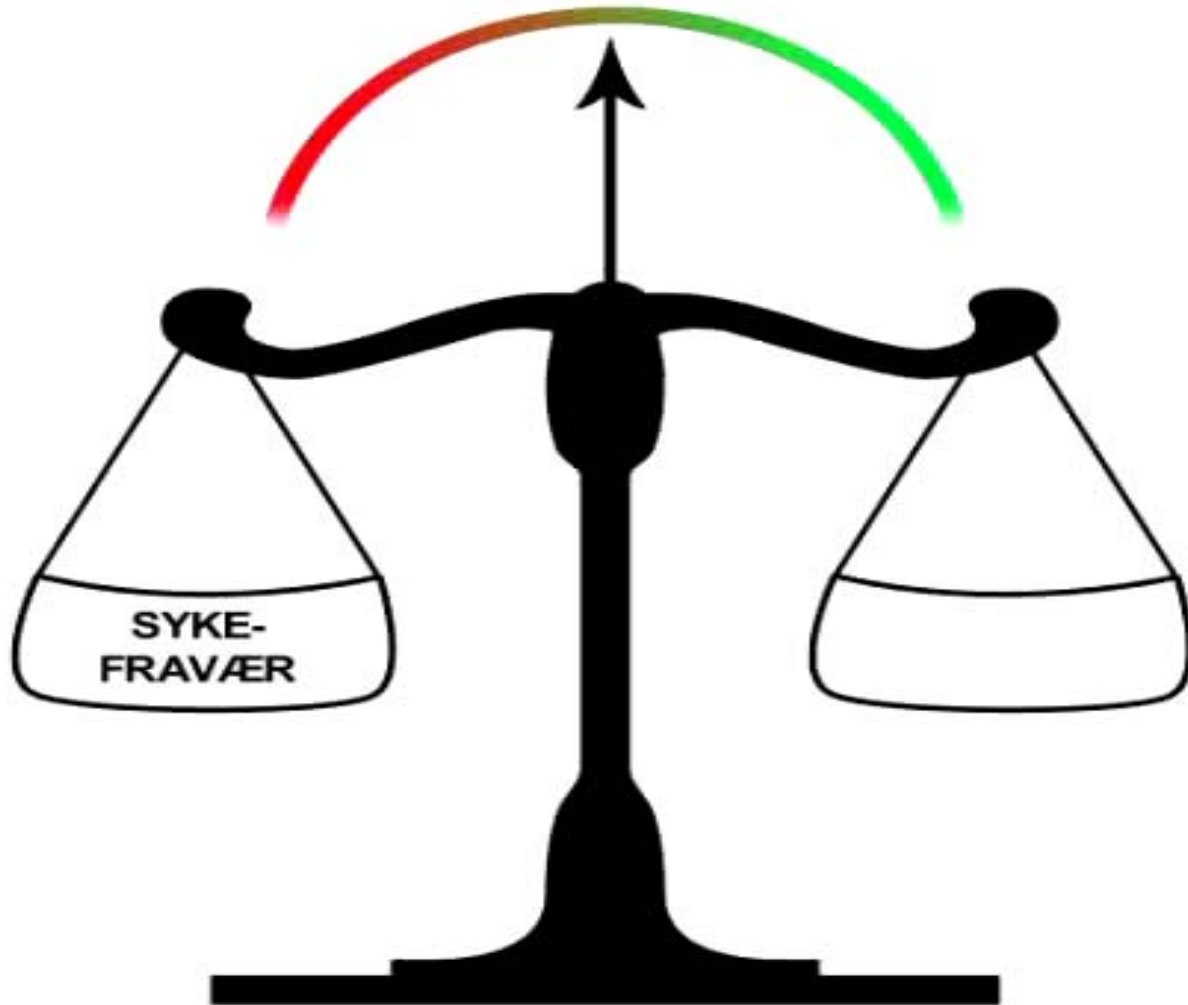
*De vanligste forklaringene på det ledere oppfatter som dårlig bedriftskultur, har ofte med **kjønn** å gjøre. Eller mangel på kjønn. Deretter omfatter forklaringene at medarbeiderne er **bortskjemte, selvopptatte, late, lite flinke** og har **lav ansvarsfølelse**.*

*De beste kulturbyggerne har imidlertid erfart at bedriftskultur kun er et spørsmål om samsvar mellom **liv** og **lære**. Vil man ha en **resultatorientert kultur**, må man fokusere på **prestasjoner**. Er målet en **inkluderende kultur**, må man sette et nedre **akseptnivå** for "korridorprat" og **baksnakking**.*





Sykdom, kulturproblem eller akseptnivå?



Universundersøkelsen

Foretatt blant til sammen 38 toppledere, mellomledere (herunder også HMS og KS-sjefer), prosjektledere og arbeidere i syv norske bedrifter fra bransjene bygg og anlegg, industri, næringsmiddel og oppdrett.
Kvalitativ universundersøkelse, og ikke en utvalgsundersøkelse

På en skala fra 1-6 (der 6 er best), hvor god er kompetansen/kunnskap/programmene

	1-3,4	3,5-5	5,1-6		
	Nivå én	Nivå to	Nivå tre	(KS)HMS	HVO
Lover/ forskrifter	3,2	3,4	2,9	5,3	5,1
Kjemikalielovgivning	2,7	2,2	2	5,1	4,4
Risikoidentifikasjon	4,2	4,4	5	5,5	4,9
Risikoreduksjon	3,9	4,4	4,8	5,4	5
Læring/ forbedring	3,2	2,8	2,4	4	3,5
Beredskap	4	3,7	4,3	5	3,9

Total/sum	<69%	58%	58%	59%	84%	74%
	70-84%					
	85-100%					

Lean Communications: Spesialister på Beste praksis-prosesser innen bl.a. HMS, herunder kartlegging av holdnings-og kompetansegap innen sikkerhet



Sikkerhetskultur – et ledelsesansvar

- Δ Er KS/HMS-sjefene alene om kompetansen?
- Δ Er toppledere mer opptatt av at ting er på plass, enn at sikkerhetsarbeidet faktisk blir innarbeidet, fulgt opp og forbedret?
- Δ Hva slags systemer for kompetanseoverføring og opplæring foregår egentlig innen sikkerhet?
- Δ Hvordan evalueres, måles og følges sikkerhet opp i hverdagen?
- Δ Hvor lenge er det ok å vente, før man bygger kompetanse opp til lovens minimumsnivå?
- Δ Hvor ofte står sikkerhet egentlig på agendaen?

Spørsmål	Svar	Vurdering 0-5	Ønsket standard
Varsling			Relevante hendelser varsles til alarmsentral og internt til riktig nivå og varsles øyeblikkelig ved alvorlige hendelser. Det eksisterer en varskjent, riktig og brukes
Revisjoner			HMS-revisjoner inngår i bedriftens revisjonsprogram, dette følges, avviksystemet, tiltak gjennomføres, erfaringer fra revisjonene tilflytter organisasjonen. Tidsbruken er riktig. Revisjoner er inch wide - mile deep
Granskning			Alvorlige ulykker og tilfeller granskes innen 48 timer. Det eksisterer et system som forteller hvem som gransker hva. Avvik registreres i systemet, erfaringer fra granskningene tilflytter organisasjonen. Tidsbruken er riktig
Styring			Det finnes et HMS-system som er tilgjengelig og godt. Systemet bidrar til økt verdiskaping ved å fremme produktivitet, unngå situasjoner, beskrive krav og forventninger. Det er tilstrekkelig informasjon utføres slik at ytre miljø, og person-sikkerhet. Systemet er tilpasset behovene. Det genereres informasjon som brukes til status, måling og oppfølging og kontinuerlig forbedring og erfaringsoverføring
Utarbeidelse av planer, godhet på planer			Gode planer som tilfredsstiller egne og kundens krav. Brukeme utarbeides og går gjennom på møter.
Ledelsens ansvar, engasjement og forpliktelser			Ledelsens ansvar er klart uttrykt. Den er synlig engasjerte, fraktalt i og finnes en klar forpliktelse for å forbedre prestasjon. HMS er første på agendaen. Det kommuniseres godt internt og eksternt. Grunnkompetansen er definert og god nok.
Ansattes ansvar, engasjement og forpliktelser			De ansattes ansvar er klart definert og de er synlig engasjerte. Det finnes en klar forpliktelse for å forbedre prestasjon. Det er enkelt å velge verneopplæring. Grunnkompetansen er definert og god nok.



Holdninger til sikkerhet fra universundersøkelsen

"lederskap dreier seg om orke å være ubehagelig"



Hypotese 4:

Bedriftskultur bygges gjennom fokus på kjerneverdier og god kommunikasjon



*Virksomhetens verdier er minste felles multiplum for **samspill** og samarbeid. Verdibasert ledelse, kombinert med systematisk **kommunikasjon** av riktige **symboler**, metaforer, **forbilder** og beste praksis er raskeste vei til ønsket kultur. Men aktivitetene krever kontinuerlig oppfølging.*



Verdiene og kulturen ligger under overflaten

Opplevd

Forbedringskultur

Godt selvbilde

**Interne
fokusområder**

Forbilder, interne helter,
symboler, vandrehistorier

Systematisk
kommunikasjon

Kulturell belønning
og sanksjon

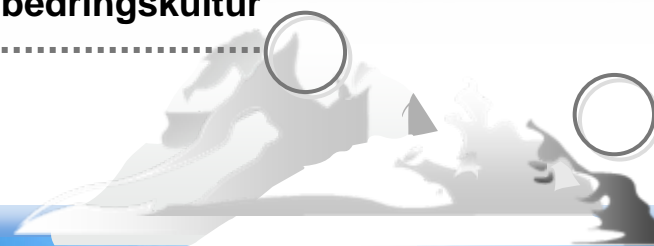
Klart kommunisert
akseptnivå

Visjon og verdier

Gapmålinger

Fokus på mestring

Beste praksis





***Bedriftskultur er ikke en list som ligger på statisk
høyde, men et dynamisk mål som hele tiden justeres***

