

EN NY SALUTOGEN BOK FÖR DEN SOM VILL SKAPA FRISKA ARBETSPLATSER PÅ RIKTIGT!

NYHET!
RELEASE 2015

ANDERS HANSON

SALUTOGEN KULTUR

Från värdegrund till verksamhetsnytta

Salutogen kultur handlar om vad kulturen betyder i en organisation, så väl för de som arbetar där som för att organisationen ska vara framgångsrik. Författaren utgår från sin mångåriga erfarenhet av förbättringsarbete i organisationer där man bryr sig om mjuka frågor och där man bestämt sig för att tillämpa en främjande, värdeskapande inriktning.

När en arbetsplats börjar tala om vad man vill och hur man vill ha det händer något märkligt. Det blir ett salutogent tänkande som kan bryta det traditionella sättet att först kartlägga brister och sedan lägga resurser och tid på att undanröja dem.



Författaren utgår från konkreta situationer och för utifrån dem resonemang om varför det ser ut som det gör och hur man kan göra för att förändra kulturen. Ett salutogent synsätt kan hjälpa dig att forma ett värdegrundat ledarskap som påverkar arbetsplatsens och organisationens kultur. Det får en positiv påverkan på de som arbetar där och kan bidra till större framgång i det som verksamheten ska uppnå.

MÅLGRUPP FÖR BOKEN är i första hand ledare inom såväl privat som offentlig verksamhet, men den kan vara av intresse för alla som är intresserade av vad som formar kulturen på en arbetsplats och hur man kan gå tillväga för att förändra den.

OM FÖRFATTAREN

Anders Hanson är engagerad förespråkare av det salutogena synsättet, både som föreläsare och författare. Han utgår i sin senaste bok från sina erfarenheter av förbättringsarbete i organisationer och förankrar sina resonemang i aktuell forskning.

Anders Hanson vänder sig till dig som läsare: "Jag ber dig att vara sunt kritisk när du läser detta och även till dina egna förbättringsidéer som uppstår under läsandet. Du som leder andra har hela tiden ett ansvar för vad du tänker, säger och gör. Olika intressen måste hela tiden vägas mot varandra: Vad är till nytta för verksamheten? Vad är till nytta för deltagare eller medarbetare? Inte minst: Vad är ett bra sätt att leda för dig som har den rollen och det ansvaret?"



VARFÖR HAR INNEHÅLLET I DENNA BOK BETYDELSE?

Det får du veta när du läser kapitel 7 som finns på följande sidor i denna pdf:

Eller så hittar du kapitel 7 på www.halsopromotiongruppen.se/kap7

FÖRBESTÄLL NU!

275 kr inkl moms.

Telefon 0322-63 70 00 eller www.salutogent.se

(Beställer du 10 ex eller fler utgår 10% rabatt)

Frakt tillkommer. Boken finns för leverans den 18 mars.

Läs
kapitel 7.
HÄR & NU!





SMÅKPROV

ANDERS HANSON

Salutogen kultur

Från värdegrund
till verksamhetsnytta

ANDERS HANSON

Från värdegrund
till verksamhetsnytta

Salutogen kultur

© Anders Hanson, Salutogen kultur Sverige AB.

Omslag och grafisk form: Margareta Brisell Axelsson
Omslagsfoto: iStockphoto.com

Tryck: Livonia print, Lettland 2015

ISBN: 978-91-980339-1-5

Information och beställning
www.salutogent.se

Innehåll

Förord	9
1. Hur vill vi ha det?	15
Hos Johan	16
Hos Therese	19
Det blir aldrig perfekt	23
Kulturen skapar värde	25
2. Kulturen är nyckel till framgång	29
Struktur <i>och</i> kultur	30
Lyda eller vilja	31
Det behövs en god idé och en karta	33
Meningsfullhet är centralt	35
3. Vad betyder värden och värderingar?	37
Kulturskapande styrning	37
En tradition men flera begrepp	38
Värde	39
Värderingar har man och gör man	42
Värdegrund	44
Värdeskapande	47
Värdestyrning	48
Visionen – en drömbild	50
Kärnvärden är värdeord	53
Policies	55

4. Att styra med värderingar	57
Från styrning utifrån till styrning inifrån	58
Ständigt lärande	61
Organisationers nya villkor	62
Kunden i centrum	66
Signal och rykte	68
Värderingar och klimat	69
5. Värderingar blir kultur	73
Organisationens ”mjuka” värden	73
Vad är kultur?	76
6. Kulturen som en röd tråd	81
Värdegrunden	82
Hur vi tänker	83
Hur vi ser	84
Hur vi är	85
Hur vi samtalar	87
Hur vi gör	89
Hur vi utformar	92
7. Från lydnadskultur till ansvarskultur	95
När utveckling går bakåt	97
Varför blev det som det blev?	102
Effekter av ansvarskulturen	103
Ansvar för ansvarskulturen	110
8. Salutogent tänkande	113
En forskare tänkte om	114
Svaret på frågan blev kasam	116
Kasam lyfter tanken och blicken	118
Salutogent är mänskligt värdeskapande	121

Salutogent är värdegrundat	122
Noll fel räcker inte	123
Det blir så annorlunda	125
Salutogen kultur – finns det?	127
En inre kompass	130
9. Hur gör man kulturen bättre?	133
Hur-frågans teori	134
Utveckling eller förändring	135
Lärande	137
En salutogen förändringsmodell	138
Princip 1: Salutogent tänkande	139
Princip 2: Delaktighet	142
Princip 3: Process	145
Princip 4: Sammanhanget	147
10. Fyra perspektiv på organisationen	151
Strukturella perspektivet	152
HR-perspektivet	153
Politiska perspektivet	154
Symboliska perspektivet	156
11. Ledarskap som lyckas med kulturen	165
Bra kultur på ett bra sätt	165
Attityd	166
Sätt ord på kulturen	168
Kultur skapas på flera nivåer	169
Idé som drivkraft	171
Ledarskap behövs	173
Medarbetarskap	180
Gör ditt eget koncept	182

12. Den salutogena arbetsplatsen	189
Möten där alla är delaktiga	189
Spegla dagen bättre	192
Hälsa som på vänner	193
Intervjuer som skapar tillit (livsresan)	194
Utvecklande samtal med kasam	195
Personalenkät som stärker	197
Hanterbarhetens mentala sida	198
Möblera för kultur	201
13. Tänk på vad du tänker	205
Epilog	213
Litteraturltips	215

7. Från lydnadskultur till ansvarskultur

Den som inte har tilltro till andra,
kan inte vinna tilltro hos dem

Lao-Tse

När jag kommit så här långt i skrivandet av boken har jag samtidigt blivit ännu mer övertygad om att det här med kultur är något helt nödvändigt att förstå och bry sig om ifall vi vill få människor och verksamheter att fungera så bra som möjligt.

Är det vanligt idag att man bryr sig om kulturen? Finns det bland forskare och ledningsgrupper en övertygelse om att kultur faktiskt påverkar välbefinnande, kvalitet och lönsamhet? Egentligen är ordet lönsam lite missvisande eller begränsande. Det känns egentligen bättre att påstå att god kultur är framgångsrik. Det passar bättre för den typ av mänsklig framgång som kultur kan bidra till. Ekonomisk nytta är viktig också men i detta sammanhang en bieffekt av att människor lyckas.

När vi konstaterat att kultur har betydelse kommer nästa fråga: vilken kultur ska vi ha, vilken är bäst? Svaret på den frågan blir förstås olika beroende på i vilket sammanhang kulturen finns. Samtidigt går det att ge ett övergripande svar med den rubrik jag valt för detta kapitel. Det finns en form av kultur som är bra i allmänhet för samhället, för organisationer, för grupper och för individen själv. Det är en form av kultur som både skapar bättre resultat och samtidigt respekterar och upprättar människan som en kompetent och ansvarstagande varelse.

I kapitel fyra har jag beskrivit hur organisationer idag styr människor med värderingar. Då skapas motivation genom att individen får veta och kan förstå vilket värde arbetet ska bidra till och att den egna insatsen är viktig för att det ska lyckas. Detta sätt att leda innebär att människan gör det som hon upplever rätt eller bäst för att lyckas istället för att hon gör det som hennes ledare beordrat henne att göra. Det handlar om två olika drivkrafter där den ena kommer inifrån och den andra utifrån.

Som jag påpekat tidigare är det inte renodlat den ena eller den andra. Oftast är det en mix av eget initiativ under frihet och instruktioner eller regler att följa.

Min avsikt i det här kapitlet är att visa på kopplingen mellan kultur, drivkraft och verksamhetens resultat. Kulturen på en arbetsplats präglas av hur drivkraft skapas. En kultur som bygger på instruktioner och regler behöver och får mer ”lydiga” medarbetare. En kultur som bygger på visioner, värderingar, meningsfullhet och dialog kan lättare få ansvarstagande medarbetare.

Det är där vi är i dag. Samhällen, organisationer och grupper behöver ansvarstagande människor. Vi behöver därför fortsätta den förskjutning som påbörjats från *lydnadskultur* mot mer *ansvarskultur*.

I en lydnadskultur gör man det man måste och ibland minsta möjliga bara man inte får kritik eller bestraffas. I en lydnadskultur är man mer upptagen av att undvika att göra fel än att göra det som är bäst för stunden eller för kunden. En lydnadskultur gynnar inte samarbete eftersom samarbete förutsätter öppenhet, initiativ, flexibilitet och hänsyn.

I en ansvarskultur däremot är det roligare att arbeta, man mår bättre och är mån om att arbetet ska lyckas. I en ansvarskultur blir man viktigare som hel person och professionell. Det blir mer möjligt att känna sig stolt över sitt sammanhang

och sin insats. Ansvarskulturen är helt enkelt mer mänsklig och definitivt en framgångsfaktor för varje arbetsplats och organisation.

För att tydliggöra skillnaden mellan dessa kulturella karaktärer kan man lista några av deras egenheter som i tabellen nedan. Du kanske kan pröva att bedöma vilken kultur ni har där du finns utifrån denna beskrivning. Jag har lagt in en pil från vänster mot höger eftersom det är i den riktningen vi måste sträva.

	Lydnadskultur	Ansvarskultur
Människan ses som	objekt	subjekt
Fokus är på	detaljer och brister	att helheten ska fungera
Drivkraften är	rädsla att göra fel	vilja att lyckas
Styrning genom	regler	mål och riktlinjer
Ordning skapas med	disciplin	dialog
Relationen är	hierarkisk	jämställd
Attityden till andra är	bedömande	uppmuntrande
Ansvarig är	någon annan	jag själv
Klimat, stämning är	tyst och sluten	öppen och intresserad
Kreativiteten är	begränsad	nyfiken och spontan
Teamwork:	egen överlevnad	gemensam framgång
Anpassningen är	rigid	dynamisk
Arbetsstillfredsställelse infinner sig	när jobbet är gjort	när jobbet görs
Vanlig känsla är	skuld och skam	tillit och stolthet

När utveckling går bakåt

Jag har genom åren stött på ett stort antal arbetsplatser där man är rik på framgång på ett mänskligt sätt. Det kan vara en skola som lyckas väldigt bra med sitt uppdrag i barns utveckling och lärande. Det kan vara ett äldreboende för personer med demenssjukdom som får en ovanligt god livskvalitet tack

vare positivt klimat och kultur i boendet. Det kan vara ett företag som lyckats bra tack vara delaktighet och dialog både kring arbetets genomförande och hur det ska vara för att bli en trivsamt arbetsplats.

Förklaringen till framgången kan på olika sätt tillskrivas kulturen i dessa organisationer och arbetsplatser. Ibland finns det en ledning som medvetet skapar en god kultur, en ansvars-kultur. Andra gånger är kulturen god av sig självt så att säga. Där finns bra ledarskap och medarbetarskap som medvetet och omedvetet bidrar till god kultur eller så kanske man kallar det för något annat än kultur.

Jag har också mött företag i näringslivet som haft en stark och ändamålsenlig kultur. Där kan förklaringen vara att man ser kopplingen mellan kultur och lönsamhet. Det gör att man har en medveten strategi att via ledning, ledarskap och medarbetarskap arbeta med värderingar och andra kulturskapande faktorer.

När det är företag som driver en affärsverksamhet och måste tjäna pengar och göra vinst, hur vet man att kulturen har betydelse där? Jag tänker faktiskt ta med en berättelse som går emot den här bokens idé. Min intention är ju att beskriva det som fungerar, varför det fungerar och hur man utvecklar i riktning mot att fungera bättre. Men för att så tydligt som möjligt beskriva vad kulturen betyder tänker jag berätta om ett företag vars kultur gick bakåt eller glömdes bort. Man kan också säga att denna berättelse ställer några frågor: Hur kan man köpa ett företag utan att veta vad det är man köper eller utan att veta vad det är som är ett företags viktigaste värde?

Detta är berättelsen om ett litet företag i tjänstesektorn som hade god ekonomisk lönsamhet när det blev uppköpt av en större konkurrent i samma bransch. De skulle ingå i samma koncern. Efter två år med ny ägare och under ny ledning var det lilla företaget konkursmässigt. Jag kallar dem det lilla och

det stora företaget i min berättelse. Det lilla var 20 personer med en vinst på cirka 200 000 kronor per anställd innan övertagandet. Det stora var nästan 200 personer med cirka 30 000 kronor i vinst per anställd. Berättelsen bygger på intervjuer med två personer efter att de lämnat det lilla företaget. Det var med saknad de berättade om sin upplevelse:

På Stefans tid (tidigare vd) då var det liksom full fart på alla. Vi hade kul för det mesta och vi var ju väldigt duktiga och erkända som leverantörer inom vårt område. Man kan säga att det var ett organiserat kaos. Vi hade våra tydliga roller så man visste vem som ansvarade för olika saker, samtidigt hjälptes vi åt. Om någon kört fast eller hade för mycket att göra så var det inget snack om att man inte stöttade varandra. Vi var duktiga på olika saker och därför tog vi ofta hjälp av varandra även om vi ansvarade för olika projekt. Det fanns en stark viktänsla särskilt när utmaningarna var stora. Vi hade till exempel flera facktidningar som gavs ut enligt plan och då kunde det vara en väldig press på den som var ansvarig redaktör när det närmade sig deadline. Detta såg och förstod de som var runt omkring och folk bidrog, man jobbade över oombedd för att tidningen skulle komma ut i tid. Visst blev det konflikter ibland när det var stressigt men vi hade ett förtroende i grunden för varandra så därför kunde man prata och lösa saker utan att det behövde gå för långt.

Det var nog solidariteten med företaget och med kompisarna som var förklaringen till att det gick så bra. Alla ställde upp när det behövdes. En gång hade vi en konferens med runt 300 deltagare i en hyrd lokal på stan. På morgonen ringer den som är värd på konferensen och frågar när ostfrallorna till kaffet kommer.

Då inser den som är ansvarig för detta att frallorna inte är med i beställningen! Jag vet inte vad som gått snett för vi brukade inte lägga energi på att reda ut vem som gjort fel utan på att fixa problemet. Så vad hände då? Jo, fyra av oss sätter oss i en bil och kör till en stormarknad för att handla frallor, smör och ost. Sedan kör vi till konferenslokalen och brer frallor för glatta livet. Så när de 300 deltagarna ska ha kaffe är vi nästan klara. De sista gör vi samtidigt som kaffet serveras och alla får veta vad som hänt och skrattar uppskattande när de ser oss i aktion. Det är en sådan där historia som följt med som en bild för hur vi anstränger oss när det behövs. Ja, det var mycket som var annorlunda, bara det här med förtroende. Vd och marknadschef som var vår ledningsgrupp litade på oss och uppskattade det jobb vi gjorde. Man var aldrig kontrollerad eller ifrågasatt och därför kände man sig professionell och man vågade ta initiativ och driva egna idéer. Det jag saknar mest från den tiden är stämningen och att det nästan jämt var kul att gå till jobbet. Och förstås den feedback vi fick från kunderna som oftast var väldigt nöjda med oss.

Efter samgåendet fick det lilla företaget arbeta vidare som egen enhet men under ny ledning i den koncern man nu tillhörde. Den nya ledningen ville utveckla och driva mot ökad omsättning och ännu bättre lönsamhet. Man trodde starkt på det lilla företagens affärsmodell och kvalitet i sina tjänster. Det lilla företaget flyttade till nya lokaler på bottenvåningen i samma hus som det stora företaget. (Här finns en symbolisk effekt av att makt finns ovanför och underordning gäller för oss små här nere.) Hur var det på det nya stället?

Det jag störde mig på först var att man tog ifrån oss initiativet. Det började med att vi skulle skriva våra befattningsbeskrivningar och dessa skulle sedan godkännas och följas. Vad hände då? Jo, en massa saker som vi tidigare löst spontant missades och ställde till problem. För det gick ju inte att göra en lista i förväg på allting varje person ska göra, det uppstår ju hela tiden saker som man inte vet om i förväg utan måste lösa i stunden genom att prata med varandra. Detta var en sak som gjorde att det liksom blev mer individuellt tänk och man blev osäker på vem som skulle göra vad och man gjorde aldrig något extra så att säga. Några bland oss var nog lite besvikna också eftersom man blivit av med uppgifter som man skött tidigare utan att få något annat meningsfullt istället. Det blev väldigt mycket planerade möten där alla detaljer skulle diskuteras, vi kunde sitta i timmar och debattera vad som skulle göras, av vem och när.

För att skapa mer tid för produktion så infördes en extern kundtjänst dit alla telefonsamtal gick. Det innebar att vår direktkontakt med kund nästan försvann. Effekten blev att kunderna inte fick riktiga och snabba svar på sina frågor och vi fick mindre koll på vad kunderna tänkte och behövde.

Sedan var det en helt annan stil på vår nya ledning. Vd visade sig nästan aldrig ute hos oss i produktionen. Det var bara siffror som gällde och när det inte var tillräckligt bra siffror så blev man utskälld. Nedtryckt i skorna helt enkelt, fruktansvärt. De gånger ledningen visade intresse för oss var när man ville ha in lägesrapporter eller ställde frågor för att kontrollera om vi gjorde det vi skulle. Det kändes som om man inte litade på oss. De av våra arbetskamrater som satt i ledningsgruppen hade munkavle och fick inte berätta om något som avhan-

dlats i ledningsgruppen. Vilket hemlighetsmakeri, man kände sig väldigt utanför när man inte visste vad som var på gång. Ledningens återkommande signal när vi påpekade detta var att, övergripande frågor skötte ledningsgruppen. Som medarbetare i övrigt skulle man bara veta sitt jobb och leverera det som stod i plan med fokus på bättre lönsamhet. Fast det gick ju inte när vi inte trivdes, det är inte möjligt att leverera bra resultat när man känner sig kränkt. Resultatet blev istället att flera sjukskrev sig och några slutade. Min upplevelse är att vi hade tappat i stort sett all kreativitet och ambition efter bara ett år. Det var ju det som hade gjort oss framgångsrika tidigare.

Nu har det gått tre år och det är bara en person kvar från personalen som var med när företaget köptes, alla andra har fått sparken eller sagt upp sig. Det känns överkligt att man så snabbt kan förstöra ett bra företag.

Varför blev det som det blev?

Vad är det i denna lilla berättelse som förklarar hur man så snabbt kan radera en högproduktiv ansvarskultur? Ja, mitt korta svar är: genom att, förmodligen omedvetet, skapa en passiviserande lydnadskultur. Detta sker inledningsvis genom att införa detaljstyrning. Då tar man inte bara ifrån medarbetarna initiativet och ambitionen att lyckas. Man skapar dessutom osäkerhet och syndabockstänkande i arbetsgruppen. ("Vem är det nu som inte har gjort sin plikt och dragit ledningens missnöje över oss alla?") I en lydnadskultur tror ledningen att personalen lyder, för vi har ju disciplin här, eller?

En ledning som ägnar sig åt detaljstyrning av sådant som inte går att detaljstyra, ägnar sig i själva verket åt att styra mot sämre kvalitet och dåliga resultat. Detaljstyrning tar också väldigt mycket tid.

En detaljstyrande chef får fullt upp med att hålla reda på, förmedla och följa upp att det blir gjort som hon vill ska bli gjort och det görs på det sätt hon själv tycker är bäst.

I berättelsen ovan kan man säga att möteskulturen ändrades från spontana minuter vid behov mellan berörda, till inplanerade timmar i mångas kalender utan att mötesbehovet var tydligt.

I berättelsen finns mer som är typiskt i en lydnadskultur: Exempelvis, tappad helhetssyn, dold agenda, brist på tillit. Ledningen i företaget tillämpade ett frånvarande ledarskap. Då försvinner tilliten. Medarbetarna hade ingen känsla av positiva förväntningar och stöd eller feedback från ledningen. Istället var vd den som personifierade hela den negativa upplevelse man hade i det nya sammanhanget.

Det var nog så att som köpare av det lilla företaget var det ekonomiskt resultat man brydde sig om. Värderingen av bolaget gjordes på grundval av detta. Problemet var bara att köparen inte visste eller förstod vad som låg bakom de fina siffrorna. Man frågade inte, för man visste antagligen inte vad man i så fall skulle fråga om. Som köpare är det lätt att man bara ser det som syns och det som man brukar se. När de faktiska framgångsfaktorerna är något helt annat än det som beskrivs i årsberättelsen eller i produktportfölj, tjänstebeskrivningar, och affärsplaner, då blir beslutsunderlaget fel. För om köparen hade känt till och brytt sig om kulturen vid värderingen av företaget så hade man också förmodligen haft förmåga att ta den med sig och varit rädd om den.

Effekter av ansvars-kulturen

Jag har valt att använda ansvars-kultur och lydnadskultur som namn på två ytterligheter. Dessa två tydliggör en rad skillnader mellan hur det är när villkoren är goda respektive dåliga för människor. De representerar även tydliga skillnader i vilka

värderingar som ligger bakom. Genom berättelsen ovan blir det också tydligt att kultur som en del av beskrivningen för vad en arbetsplats eller företag består av är helt nödvändigt att bry sig om.

Jag vill betona att när jag använder ordet ansvarskultur menar jag inte den form av ansvar eller ansvarighet som inramas av organisationens dåliga villkor. Det är tyvärr vanligt att till exempel chefer får uppdrag med resultatansvar och andra villkor som är omöjliga att leva upp till. Man jobbar på fram till utbrändhet bara medarbetare och kunder är nöjda och ledningen får sina budgetrapporter i balans.

Nu sätter vi fokus på den goda formen av kultur, ansvarskulturen. Jag ger några exempel på vad den kan bidra med när det fungerar som vi önskar. Varför är ansvarskulturen bra för individen och för företaget?

Identitet. Som medarbetare på en arbetsplats bär vi omedvetet på frågor som: Vilka är vi och vad står vi för? Är vi bra? Gillar jag det här företaget? Vill jag höra till? Kan det här företaget vara en viktig del i mitt liv?

Som människan behöver jag känna igen mig, spegla mig i något som bekräftar att jag är ”rätt”. Kan jag rent av vara stolt över mig själv och det jag tillhör? Det man ser i spegeln är hur andra människor i företaget ser ut, betar sig, pratar och vad dessa uppskattar eller värderar som rätt och viktigt. När jag befinner mig i en miljö med positiva värden och noterar att dessa värden stämmer med mina egna så känner jag mig ”rätt”. Då vill jag också bidra till att sammanhanget fortsätter att se ut som det gör så att jag kan fortsätta att känna mig ”rätt” och identifiera mig med detta goda sammanhang.

Identiteten håller ihop en arbetsgrupp: vi vet att vi står för något som är bra och vi behöver varandra för att lyckas med

det som är viktigt. Detta ger oss bekräftelse och en känsla av gemensam styrka. Eftersom vi är flera som är och gör det som är bra känns rätt att vara och göra så här.

I ansvarskulturen finns grundtanken att människor är kompetenta och vill lyckas med det som är viktigt. Sättet att lösa arbetsuppgifter är sällan reglerat i detalj så därför ökar chansen att människors olika talanger blir en viktig tillgång. Ett bra resultat kan nås på olika sätt och då är det bra att människor är olika. Det blir bara dumt att sortera människor i bra och dåliga. Det är bättre att konstatera att vi är olika och att det faktiskt är en tillgång. Den sortens värdering gör att människor känner sig behövda och det stärker känslan av värde och värdighet.

Sammantaget är det en mängd omständigheter som leder fram till individens ställningstagande: denna arbetsplats står för något bra och då vill jag gärna se mig själv i det sammanhanget. Jag vill vara en viktig del av det sammanhanget och det sammanhanget är en viktig del i mitt liv, där känner jag igen det som är jag.

Trygghet. Människan blir trygg när hon vet vad som finns och vad som förväntas av henne. Nyfikenhet, ärlighet, tydlighet och dialog är några saker som kännetecknar ansvarskulturen och som hjälper människan att ha koll. När man slipper gissa eller tolka dubbla budskap blir det nämligen lättare att känna sig trygg.

För den som är ny kan det ta en tid att hämta in språket, veta vilka normer som gäller och få koll på vilket beteende som belönas. Vi är alltid, de flesta i alla fall, väldigt inkännande och lyhörda för vad som gäller när vi kommer till en ny arbetsplats. Hur fungerar det här och hur ska man vara för att bli accepterad är en given grundfråga.

I en ansvarskultur går denna process fortare eftersom både

ledare och medarbetare har en positiv inställning till de som är nya och olika. Det finns mycket mindre av lydnadskulturens rädsla att här kommer någon som är duktigare än jag och kanske ska ta ifrån mig mina uppgifter. Fokus är istället att här kommer en resurs, en kompetent person som kan bidra till att vi lyckas. Den inställningen föder nyfikenhet, förväntan och uppskattning, vilket är en grund för trygghet för både gamla och nya medarbetare.

Vilken sorts kultur som råder känns direkt när man är ny. Det är den röda trådens kvalitet i form av hur folk *tänker, tittar, talar* och *beter sig* som sätter känslan. Den känslan leder antingen till att man blir trygg eller osäker.

Kulturen och de värderingar som finns omprövas ständigt. Om det som är nytt inte krockar allt för mycket med nuvarande principer så hittar vi snart förståelse, acceptans och det gemensamt värdefulla. Det kan krävas viss ansträngning från båda sidor att börja gilla värderingar och sätt som man inte är van vid. Det är dialog som gäller.

Alla passar förstås inte överallt eftersom människor och deras värderingar ibland är mer olika. Det bör man i så fall ha upptäckt redan i samband med rekryteringen.

Samhörighet. Ansvarskulturen är bra för sammanhållning och samarbete. Arbetsgrupper och team blir viktiga för att även individen ska lyckas. Gemensam framgång leder till upplevelse av personlig framgång. Båda är viktiga och båda kan bli tillgodosedda i ansvarskulturen. I lydnadskulturen är det vanligare att var och en sköter sitt så blir i alla fall jag färdig och får min belöning eller slipper negativ kritik.

Ansvarskulturen bärs av gruppen och ur gruppens synvinkel blir då det gemensamma viktigare än den enskildes värderingar. Eftersom gruppen är viktig för individens framgång är hon dock beredd att underordna sig det som gruppen står för.

På så vis stärks sammanhållningen och ju mer typiska vi är desto mer tydligt syns det att vi är ”unika” eller bra på något sätt. Problemet uppstår när ”gruppen” tar över omdömet och osunda värderingar också används för att skapa sammanhållning. Det är därför viktigt att underhålla de gemensamt goda värderingarna genom att återkommande ställa frågor som: vilka är vi, varför finns vi och vad står vi för? Så länge det är moraliskt goda värden som ger dessa svar så stärker det gruppens sammanhållning på ett friskt sätt.

Bra klimat. Ansvarskulturen är bra för samarbete och samarbete behöver ett bra klimat. Klimatet är, som jag tidigare varit inne på, en del av kulturen. Enklast förklarade vi det som att antingen är det kallt eller varmt.

En ansvarskultur kan inte glömma bort klimatet. Där måste finnas ett ansvarstagande att ställa frågor som: Hur ska vi ha det? Hur ska vi vara mot varandra? Vad är viktigt för att vi ska trivas på jobbet?

I lydnadskulturen däremot är denna sorts frågor och dialog ovanliga. Det psykosociala klimatet underhålls istället genom att man tar reda på om någon har samarbetssvårigheter, saknar stöd eller är mobbad.

Min erfarenhet är att när ansvarskulturen både rymmer ansvar för vad vi ska prestera och hur vi ska ha det på jobbet är det en mycket effektivare väg att skapa ett bra klimat.

Det intressanta är att detta är ett område som aldrig kan bli bra genom att ta bort beteende, lösa konflikter eller ge instruktioner om hur man ska bete sig. Klimat är ett gemensamt ansvar som måste tänkas och samtalas om i positiva ordalag. Här är ett salutogent tänkande helt nödvändigt. Vi behöver samtala om och beskriva vilka värden vi vill uppnå och sedan efterfråga vad som bidrar till att vi får mer av det vi vill uppnå. Då handlar samtalet om vad det är som skapar omtanke, öp-

penhet, respekt och andra positiva ord som beskriver ett bra klimat på en arbetsplats.

Prestation. En arbetsplats kan ha en prestationskultur där man dras med av andra som har en hög ambitionsnivå. Den som vill prestera bra uppfattas ofta som en god förebild för andra och detta beteende belönas förstås. Prestation behöver dock inte vara ett uttryck för hög ambition eller en kultur med ansvarstagande. Det kan ju vara en människas brist på självkänsla eller någon annan orsak till prestationsångest som driver henne. Detta skapar ingen god energi som drar med sig andra i gruppen, snarare tvärtom.

I en ansvarskultur är den gemensamma framgången viktigare än den personliga. Man tar ansvar för helheten och de värderingar som är gemensamma. I sin bästa form av ansvarskultur kan man glädjas över kollegors framgång, jag till och med bidra till att andra lyckas bättre än jag själv i vissa lägen.

I lydnadskulturen är det vanligare att prestationen används till att bekräfta och stärka egen individuell duglighet. Kollegors prestation kan leda till avundsjuka och missunnsamhet. Den större graden av detaljstyrning medför en osäkerhet om ifall jag gjort det jag ska tillräckligt bra. Medarbetaren riskerar att känna sig i grunden ifrågasatt och strävar efter att till varje pris få bekräftelse. Ibland blir det på bekostnad av andra, bara man får veta att man duger annars mår man dåligt. Skilj därför på prestationskultur och ansvarskultur. Fundera på vad du vill uppnå med den kultur du skapar i ditt sammanhang. Det är en fråga om vad som skapar motivation, arbetsglädje och goda prestationer utan att odla medarbetares ångest att inte duga om man inte är bäst.

Hälsa. En viktig del av hälsan är att man *mår* bra, en upplevelse alltså. När ett sammanhang som en arbetsplats ger en

positiv upplevelse och känsla skapas därför välbefinnande för dem som är där. Det är lättare för människan att befinna sig väl i en ansvarskultur, den är mer mänsklig helt enkelt. Den som befinner sig väl har en upplevelse och känsla av att sammanhanget stämmer med egna värderingar och behov. Med salutogena termer kan vi säga att välbefinnande kan uppstå när människan upplever sammanhanget *begripligt, meningsfullt* och *hanterbart*.⁸ Det är tre förutsättningar eller behov som i forskningen visat sig ha stor betydelse för hur människan mår och om hon kan bevara sin hälsa. Dessa tre förutsättningar stämmer också mycket bättre in på en fungerande ansvarskultur än på en lydnadskultur.

Den som har möjlighet att må bra på arbetsplatsen bidrar också lättare till att skapa förutsättningar för att andra ska må bra. Om kulturen är bra för människan så blir människan bra för kulturen.

En allt vanligare ingång till samtal om kulturen på arbetsplatsen är när ledning och ledare vill främja hälsan på arbetsplatsen. Ganska snart ser man betydelsen av värderingar och kultur som hälsopåverkande faktorer. Hur dessa ska kommuniceras och stärkas kan då bli viktiga inslag när man vill skapa förutsättningar för att kunna må bra på jobbet.

Kreativitet. I en lydnadskultur har människan en mer passiv och konserverande hållning. Man kan säga att lydnadskulturen är *inlåsande* eller *begränsande* för människan. Det leder till underskott på positiv energi och därmed svårare för nytänkande och spontanitet. Tänk på exemplet med det lilla företaget ovan så förstår du varför kreativiteten försvann.

I ansvarskulturen är det tvärtom, den är öppnande och

⁸ Aaron Antonovskys teori om *känsla av sammanhang*, bestående av de tre delarna begriplighet, meningsfullhet och hanterbarhet.

frigörande. Där uppstår positiv energi som gör det lättare för människan att få sina behov av identitet, bekräftelse och tillit tillgodosedda. Då kan hon slappna av och istället lägga sin energi på det som är meningen med arbetet. Det blir också mycket närmare till humor, skratt, improvisation och därmed kreativitet. Kreativiteten är som sömnen, den går inte att beordra fram. Den uppstår när känslan är god och sinnet öppet.

Ansvar för ansvarskulturen

Det är ledning och ledarskap som kan påverka kulturen mest. Om kultur bara hade bestått av människors tankar och beteende hade det räckt om den lokala arbetsgruppen hade bestämt sig för att nu ska vi bygga en bra kultur. Detta blir väldigt svårt om man har en ledning som styr organisationen utifrån principen om disciplin och att resultatet blir bäst om arbetet detaljregleras och medarbetarnas insats kontrolleras.

Visst går det att ha en go arbetsplats trots en motverkande ledning. Men då innebär det en sammanhållning som skapas av att ha sin ledning som ett yttre hot eller fiende. Att prestera ett bra resultat för organisationens bästa får då väldigt låg prioritet. Däremot finns det i allmänhet kvar en solidaritet och ambition gentemot kund. Så långt det är möjligt vill man ge kunder, elever eller patienter bra bemötande och god service. På sikt är även det svårt att upprätthålla ifall intern otrivsel påverkar medarbetarnas välbefinnande och hälsa. Sjukskrivning är antagligen en vanlig strategi. Det vore intressant att jämföra sjuktal mellan organisationer med lydnadskultur respektive ansvarskultur.

Om det ska vara en ansvarskultur måste ledning och ledarskap veta vad det är och verka för att det blir så. Om den ska fungera och leva i vardagen behövs förtroende, tillit och tillförsikt, vilket tar en stund att bygga upp om det inte finns. Ibland är historien så full av besvikelse och misstro att det inte

går att reparera. Då krävs en ny ledning helt enkelt, som står för och vill något annat än det som varit.

Detaljstyrning har jag varit inne på. Den kan orsakas av att man inte vågar lita på människors goda vilja och förmåga. Det kan också vara en tradition som man inte tvingats ifrågasätta. När du läser en sådan här bok och får tankar om att gå från idé till handling i din egen organisation så kom ihåg att varje verksamhet har sina unika förutsättningar. Allt jag presenterar här måste du värdera utifrån ditt eget sammanhang.

Villkoren för en ansvarskultur blir olika, beroende på organisationens storlek och vilken typ av verksamhet där bedrivs. Du måste först utforska vilken grad av ansvars- respektive lydnadskultur som råder. Därefter går det att ha en idé om vilken grad av ansvarskultur som är önskvärd och möjlig. Slutligen blir frågan: Hur kan förändringen mot mer av ansvarskultur gå till?

Min erfarenhet säger att det är enklare i en liten organisation där närheten är större. I den större organisationen krävs en mer medveten och genomtänkt agenda för att skapa och underhålla ansvarskulturen.

Ibland hör verklighetens folk av sig till den som sitter och skriver bok. En nybliven rektor ringde samtidigt som jag var mitt i detta kapitel. Hon ville något och bad om råd. Det lät så här:

Jag ska börja som rektor på en skola. På mina första planeringsdagar i augusti vill jag komma igång med en utveckling mot ett mer gemensamt ansvarstagande. Jag vill att alla vuxna på skolan ska känna samhörighet och delaktighet i skolans uppdrag. Inte bara pedagoger utan även vaktmästare, kök och kansli ska med. Jag tror att detta är nödvändigt för att vi ska trivas och klara av att ge eleverna en bra tillvaro i skolan.

Vad glad jag blir när det kommer sådana samtal. Efteråt förstår jag att jag talat med en ledare som har fantasi, empati och mod att påverka sitt sammanhang. Det finns faktiskt gott om chefer och ledare som har både kompetens och vilja att utveckla kultur i positiv riktning.

Reflektion:

Hur ska man väcka intresse och få igång dialogen om kultur och värderingar?

Vad gör du eller skulle du kunna göra i din verksamhet för att få igång samtal om hur ni vill ha det, vad som är viktigt då och hur ni ska få det så?