

Kultur äter strategi till frukost

Inom företaget Ford genomfördes ett stort förändringsprojekt med namnet "Way Forward". Projektledaren, Mark Fields, insåg svårigheterna med att genomföra förändringsprojektet och hängde därför upp en inramad skylt i deras projektrum med orden "Culture eats strategy for breakfast". Detta citat refereras ofta till Peter Drucker, en legendarisk ledare och strateg. För att uttrycka det på det annat sätt: om din strategi försöker tävla mot rådande kultur när du försöker genomföra förändring förlorar strategin varje gång.

Rent praktiskt betyder det två saker: det är svårt att genomföra förändringar som bryter mot den rådande kulturen och även om vi *tror* att vi genomfört en förändring innebär det inte alltid att förändringen genomförts på djupet.

Idag är det populärt att införa nya arbetssätt som Lean (som Toyota använder) och agila metoder (som Google och Microsoft använder) och resultatet blir ofta att vi får många nya fina verktyg eller dokument. Vad man inte lätt kan se är att det är den kulturella förändringen som gjort att dessa företag lyckats. På Google är självstyrande team en självklarhet. Alla gruppmedlemmar förväntas ta stort ansvar och får stort mandat. Det är det som gör att man kan arbeta med de agila metodernas enklare form av styrning. På Toyota är det en självklarhet att varje anställd påpekar möjligheter för förbättring. Trots att de amerikanska bilföretagen utlovar större premier för goda idéer får Toyota dubbelt så många förslag på förbättringar från sina anställda eftersom det sitter i kulturen.

När företag i sina projekt försöker anamma nya arbetssätt hamnar de lätt ned på detaljer kring verktyg och process. Hur ska sidorna i det nya intranätet se ut? Vilka verktyg ska vi använda? Den här typen av detaljer är självklart viktiga men ofta står det i för stort fokus och man glömmer den övergripande frågan: Hur ska vi förändra vår kultur? För innan vi lyckats att förändra kulturen kommer verktygen inte att användas på rätt sätt. Skogshuggaren kommer att stå och riva svärdet på sin ostartade motorsåg mot trädet och undra vilken idiot som bestämt att vi ska använda detta verktyg.

För att lyckas med förändring måste du först och främst fundera på vilka underliggande värderingar du vill påverka och förändra. Dessa värderingar måste dina anställda anamma för att en verklig förändring ska komma till stånd. Du måste dessutom börja i liten skala för att de få draghjälp av de omvända till resten av organisationen. För bara genom goda exempel och positiva ambassadörer kan verklig förändring åstadkommas.