

KEY: de stora frågorna

När du läser nulägesanalysen kommer du med största säkerhet inse att det finns en elefant i rummet. Flera stycken, faktiskt.

För det första visar nulägesanalyser oftast på stor diskrepans bland svaren, och där finns flera stora frågor. För det andra representerar analysen enbart ledningsgruppens perspektiv—och kulturen finns därute, bland personalen. Och sist men inte minst, den allra viktigaste frågan. Varför?



Har alla samma uppfattning om Varför organisationen existerar? Vad är den djupare meningen bakom alltsammans? All personlig övertygelse och drivkraft bygger på denna fråga. Endast när man förstår Varför kan man fullt uppskatta värdet i Vad och Hur man gör något.

Men de flesta organisationer har inget starkt svar. Därför bör det inte komma som en överraskning att Gallup visat att 73% av alla anställda inte är engagerade i sina jobb. Och hela 11% är aktivt urkopplade.

Det är man aldrig om man har en fast övertygelse om Varför man gör något. Tvärtom. Historien är till exempel full av väpnade konflikter där små, välmotiverade styrkor besegrat stora, dåligt motiverade fiender. Och studier på Harvard Business School visar att delad motivation leder till dynamiska och anpassningsbara organisationer.

En stark gemensam övertygelse om organisationens Varför överskuggar allt annat. Motgångar blir möjligheter till lärande och utveckling. Man söker lösningar istället för syndabockar. Egot tas ur ekvationen. Alla är ständigt beredda att ändra på Vad och Hur man gör vad man gör om de förstår Varför.

Detta är en fråga som är hårdkopplad i människans psyke. Enighet om Varför fyller två mänskliga behov som enbart är underordnade mat och vatten.

Meningsfullhet och gemenskap.

KEY:
GET REAL



Den viktigaste bilden för varje VD



är det du inte ser

Key: nulägesanalys visar hur din struktur och kultur påverkar ert värdeskapande

Scanna QR-koden på framsidan för mer information

KEY: Leadership & Transformation
key.se

VATTENFALL



ABB

SKB

TEQT
Group

KEY: struktur

Din struktur definierar Vad som ska göras, och Vem som ska göra Vad. Strukturen sätter riktlinjer, organiserar, planerar, budgeterar och kontrollerar. Den representeras ytterst av chefskap.

Struktur är kritisk för att hålla samman organisationen, fördela ansvar och skapa optimala förutsättningar för värdeskapande. I allt detta behöver man dock hålla strukturens grundläggande natur i åtanke.

Struktur dikterar.

KEY: kultur

Din kultur definieras av beteenden—Hur medarbetare, grupper och affärsenheter skapar värde.

Ledarskap kan utbilda, stötta och inspirera personalen att anamma en viss kultur, men den är i slutänden helt beroende av individernas egna tolkningar, tankar och känslor. Kultur kommer inifrån.

I bästa fall är det en öppen, dynamisk, tänkande och proaktiv kultur. Där förbättras verksamheten organiskt genom att alla bidrar med sin unika innovationsförmåga. Tack vare delade övertygelser och ett tydligt gemensamt mål sker allt inom ramen för din struktur.

I värsta fall är det en rigid, reaktiv och tankehämmande kultur. Strukturen har då tagits till sin spets och blivit en diktatur. Där sker inga organiska förbättringar alls—allt bestäms uppfifrån. Individuella talanger och nyskapande går förlorade när medarbetare drivs av tvång istället för av delad övertygelse och vision.

Trots detta lägger de flesta svenska företag 80% av sina resurser på struktur och bara 20% på kultur. I balansen mellan struktur och kultur är detta skeva siffror. För en sak ska man ha klart för sig. Det är beteenden som avgör dina resultat.

Kultur levererar.

Key: OBM

Det är lätt att förstå varför så många prioriterar struktur före kultur. Struktur definieras rutinmässigt i standarder, manualer och KPI, medan kultur ses som "mjukare" och relativt ogripbar. Utmanande. Men det finns ingenjörsteknik också för beteendeutveckling—OBM, Organizational Behavior Management. Detta är en form av ABA, Applied Behavioral Analysis, som är en objektiv, evidensbaserad vetenskap.

Analys och implementering av OBM sker med hjälp av den digitala plattformen OBMS, och i Sverige finns det ingen annan som kan matcha vår kompetens och erfarenhet inom OBM och OBMS.

KEY: nulägesanalys

I nulägesanalysen använder vi oss av OBMS för att kvantitativt och kvalitativt mäta ett urval av faktorer inom både struktur och kultur. Tillsammans med VD och ledningsgrupp bygger vi enkäter som inriktar sig på 3-5 fokusområden. Varje enkät innehåller upp till 40 påståenden som deltagarna skattar på en glidande skala, samt fält för kommentarer i fri text.

Urval av fokusområden och skapande av enkäter görs på distans och tar maximalt två timmar.

Enkäterna skickas sedan till ledningsgruppen, vars anonyma svar kompileras i en rapport som tydligt visar organisationens strukturella och kulturella beteenden i nuläget. Både styrkor och svagheter identifieras. Rapporten omfattar grafer, sammanvägning av kommentarer, nyckeltal och annan data som vår analytiker går igenom med VD och ledningsgrupp på plats. Under denna öppna dialog, som tar 3-4 timmar, definierar vi både nuläge och önskat läge.

KEY: förändringsresa

Nulägesanalysen lägger grunden för vidare analyser och program för hela organisationen på både grupp- och individnivå. I OBMS sätter vi upp önskvärda mål för beteendeförändringar som vi kontinuerligt mäter. Förändringsresan blir överskådlig på holistisk nivå—och dina investeringar i struktur och kultur kan justeras i enlighet med vad som bevisligen fungerar.

De mjuka värdena blir konkreta och mätbara.