



KULTUREL ANALYSE STYRKER LEDELSEN



Det kan synes elementært, at man som leder skal have forståelse for medarbejders forskelligheder og den særlige kultur, som selv små enheder udvikler. Alligevel er den kulturelle analyse og forståelsen for medarbejdere og organisatoriske enheders egenart ikke nødvendigvis det, der ligger først for, når der arbejdes med organisatorisk tilpasning.

Af kommunikationschef Jens Gregersen, Rigspolitiet

Dansk politi årgang 2010 svarer så langt fra til stereotypen fra Viggo Vagnbys klassiske turistplakat fra 1959, hvor ordensmagten hjælper en andefamilie over gaden. Tværtimod er politiet af i dag en moderne serviceorganisation, der både rummer færdselsbetjenten, efterforskeren og en række stærkt specialiserede eksperter og generalister. Mange der er førende på deres felt ikke bare i Danmark, men også internationalt.

Når forudsætninger og kultur er forskellige

"Behovet for specialisering og udvikling af faglige miljøer samtidig med, at vi som organisation nødvendigvis skal fastholde en række fælles værdier, giver udfordringer ledelsesmæssigt og kulturelt," siger vicepolitiinspektør og ansvarlig for enheden for organiseret og økonomisk kriminalitet Brian Olsen fra Østjyllands Politi. "I mit tilfælde er der tale om to enheder, som har meget forskellige forudsætninger og kultur, og hvor jeg som leder er nødt til at være opmærksom på, hvordan jeg gennem daglig ledelse og bevidst forandring bygger en fælles organisation op med respekt for den enkelte og de særlige ekspertiser og kompetencer, som løsningen af vores opgaver fordrer."

For Brian Olsens blev en hjælp på vejen gennemførelsen af en onlinebaseret kulturanalyse blandt alle medarbejdere for at få skabt et mere systematisk indtryk af, hvad der motiverer hver enkelt, og hvad der skaber og nærer kulturen i de enkelte funktioner.

Monokultur er lig med manglende kulturel fokus

Vicepolitiinspektør Michael Weiss fra Rigspolitiet, og ansvarlig for en enhed der ud fra en politimæssig tilgang beskæftiger sig med strategi, administration og internationale forhold, har brugt det samme onlinebase-

rede værktøj til at kvalificere sin ledelse ved at bidrage med et mere systematisk indtryk af medarbejdere, kompetencer og kultur i de enheder, han har ansvaret for. Michael Weiss siger: "Politireformen ændrede ikke alene forholdene i politikredsene, men redefinerede også forholdet mellem politikredsene og Rigspolitiet. Det betyder blandt andet, at det er Rigspolitiet, som skal styre og sætte retning for dansk politi. Der har nok været en tendens til, at vi ledelsesmæssigt har set politiets kultur som en monokultur, som vi reelt ikke forholdt os til, forstod eller søgte at udvikle."

Forståelsen for og åbenheden over for forskelligheden i politiets kultur er imidlertid hastigt voksende.

Private og offentlige lærer af hinanden

Både Michael Weiss og Brian Olsen har arbejdet med kulturanalyse i deres hovedopgave, der er det afsluttede element i den diplomuddannelse, som alle politiuddannede skal gennemføre, hvis de ønsker at bestride ledelsesfunktioner over et bestemt niveau i dansk politi. De er samtidig nogle af de første, som gennemfører diplomuddannelsen i privat regi og altså uden for politiets eget system. Og det har været en positiv oplevelse bekræfter de begge: "Vi opdagede, at vi ledelsesmæssigt og strategisk var noget længere fremme i forhold til private virksomheder, end vi havde forestillet os, siger Michael Weiss således. "Det er gået op for mig, at ledere i det private og offentlige slås med nogle af de samme problemstillinger, og derfor har stort udbytte af at tale med og lære af hinanden."

Ofte har holdningen været, at private virksomheder ikke kan lære noget af det offentlige, men det synes langt fra at være tilfældet.

>



- > Brian Olsen forklarer: "Generelt er vi nok mere handlingsorienterede og vant med krisestyring end ledere i private virksomheder, men med den finansielle krise blev der pludselig i den grad brug for netop disse kompetencer ikke mindst i de tunge industrivirksomheder."

Lederens rolle og brug af kulturen

Der er veldokumenterede sammenhænge mellem kultur, ledelse og effektivitet. Det, der knytter dem sammen, er nødvendigheden af, at især ledelsen forstår, hvordan den kan arbejde med de såkaldt bløde områder og identificere de nødvendige behov for forandringer og sørge for, at forandringerne gennemføres.

I forhold til vores kulturarbejde så har vi brugt et analyseværktøj, der baserer sig på et teoretisk fundament af Roger Harrison samt Cameron og Quinns model for virksomhedskultur og forandringsledelse.

"Denne lidt mere analytiske måde at gå til en organisations kultur på har i praksis været meget givende, siger Michael Weiss. "Jeg synes ofte, man oplever, at kultur er vanskelig at tale om. Den opleves abstrakt, og ofte er der medarbejdere, som ikke vil udtrykke deres eventuelle kritik direkte. Her derimod får jeg identificeret nogle gabs og italesat, hvor og hvordan vi skal samarbejde. Ledelsesmæssigt hjælper det mig med at udpege de områder, jeg skal arbejde med, og dem jeg skal lade ligge.

Når det abstrakte bliver konkret

Brian Olsen uddyber: "Det gør samtalerne med mine medarbejdere meget mere konkrete, og hjælper mig med at få nogle problemstillinger frem til overfladen, som jeg ikke ville kunne have fået frem under en almindelig samtale." Han fortsætter: "Min afdeling er sammensat af nogle meget forskellige profiler. De, der arbejder med økonomisk kriminalitet, er i den bedste mening 'nørder', der elsker at fordybe sig i tal og komplekse sammenhænge. Det, der motiverer og driver dem, er netop denne fordybelse, og skal jeg kulturelt bevæge dem, skal det være analytisk baseret. Men jeg har også folk, som arbejder med organiseret kriminalitet, og som altså er vant med at begå sig i hårde, handlingsorienterede kriminelle miljøer. Man skal formentlig ikke bruge megen fantasi til at forestille sig, at det ikke er uproblematisk at lade så forskellige medarbejderprofiler sidde på samme kontor."

Ændrede forventninger giver kulturelle brydninger

Dansk politi er i bevægelse i disse år. Forventningerne til, at politiet ikke bare er en myndighed, der opretholder lov og orden, men i lige så høj grad er en moderne serviceorganisation, som forstår, at imødekomme den enkelte borgers behov, er stigende samtidig med, at kompleksiteten, i de opgaver politiet skal varetage, vokser og vokser.

"Vi oplever et skifte fra, at politiet blot varetog de opgaver, vi som myndighed fandt var nødvendige at varetage, til i højere grad at være baseret på politiske prioriteringer, dybtgående analyser og strategiske valg. Det lægger et voldsomt pres på den opfattelse af politiets rolle, som de, der gik ud fra politiskolen for mere end en menneskealder siden, har, hvorimod de, som bliver færdige i dag, i langt højere grad er rundet af denne nye tradition," siger Michael Weiss. Brian Olsen uddyber og tilføjer: "Det er jo indlysende, at det skaber nogle kulturelle brydninger, som vi ledelsesmæssigt skal forholde os til og håndtere korrekt. Derved bliver kulturen og bevidstheden om, hvordan der er sammenhæng mellem denne og ledelse samt resultatopnåelse, en vigtigere og vigtigere del af vores daglige udfordring." ■