



Eyþór Eðvarðsson

Góð vinnustaðarmenning er verðmæti

Það er fátt meira spennandi í vinnustaðfræðunum en vinnustaðarmenningin. Þetta erfiða orð inniheldur margt en er ekki auðvelt að lýsa. Vinnustaðarmenningu má líkja við persónuleika fólks þ.e. sá hluti hegðunarinnar sem er stöðugur bæði yfir tíma og aðstæður. Hún breytist hægt og það þarf nokkuð mikið til að breyta henni. Starfsandi er ekki það sama og menning en starfsanda má líkja við skapið sem við förum stundum í þegar það er gaman, þegar það skiptir verulega máli að standa sig, eftirvænting, jákvæðni. Starfsandi er fyrirbæri sem breytist mun hraðar en menningin og er auðveldara að eiga við. Þannig getur t.d. ein neikvæð manneskja skemmt starfsandann og ein jákvæð haldið uppi góðum mórál.

Einn af þeim sem mikið hefur lagt af mörkum inn í menningarfræðin er Clayton Lafferty. Hann gaf m.a. út spurningalista sem er nýttur við að kortleggja vinnustaðarmenningu. Samkvæmt honum er hægt að aðgreina 12 tegundir af menningu sem flokka má í þrjá flokka eftir því hvaða áhrif menningin hefur á einstaklinga. Í fyrsta lagi er það uppbyggileg menning sem hentar fólki hvað best, styður við það og virkar mjög hvetjandi til að fólk standi sig og nái árangri. Í öðru lagi er um að ræða menningu sem hefur þau áhrif á fólk að því finnist það þurfi að laga sig að, þóknast, samræmast, hlýða og gera eins og hinir. Í þriðja lagi er um að ræða menningu þar sem fólk þarf að sanna sig sérstaklega með því t.d. að sýna hver ræður, hver veit mest, hver er fremstur, hver er bestur o.s.frv. Allir vinnustaðir eru með blöndu af þessum 12 tegundum. En það er hægt að hafa góða blöndu og slæma.

Skóðum dæmi um eina menningu úr hverjum flokki og hvernig hún birtist.

Viðurkenningarmening

Á vinnustöðum með viðurkenningarmenningu er þess vænst af starfsfólkinu að það:

- leiti eftir því að vera í góðu álitum hjá stjórnendum.
- sé „þægilegt í umgengni“.
- geri hluti til að falla í mjúkinn hjá öðrum.
- fari eftir því sem aðrir segja.
- sé sammála öllum.
- tryggi sér viðurkenningu annarra.
- styðji þá sem hafa valdið.
- breyti sinni forgangsröðun til að þóknast öðrum.

Starfsfólk í viðurkenningarmenningu getur verið frekar óöruggt með hlutverk sitt. Það setur sér markmið, segir hluti og gerir hluti til að þóknast öðrum frekar en sér sjálfum. Þó að vinnuumhverfið sé á margan hátt gott upplifir starfsfólkið nokkurn undirliggjandi pirring. Það bregst mjög hratt við kröfum og beiðnum annarra en stekkur þar af leiðandi mikið úr einu verkefni yfir í annað og missir þannig sjónar á langtímamarkmiðum og forgangsatríðum. Starfsfólk segist finna hvatningu til að leggja sig fram en finnst ekki alltaf að það náist að laða fram það besta hjá fólkinu. Vandamál virðast vera fá í þessum fyrirtækjum, ekki vegna þess að þau eru ekki til staðar heldur vegna þess að starfsfólki finnst það þurfa að sætta sig við þau og forðast að ræða þau við stjórnendur. Allt *lítur út fyrir* að ganga eins og smurð vél en starfsfólkið álitur vinnustaðinn ekki framleiða vöru eða veita þjónustu af miklum gæðum.

Gagnrýnismening

Á vinnustöðum með gagnrýnismenningu er þess vænst af starfsfólkinu að það:

- taki eftir því sem miður fer.
- haldi ró sinni og taki hlutlægt á öllu.
- sé mótfallið nýjum hugmyndum.
- þyki yfirleitt lítið til þess koma sem aðrir gera.
- sýni andstöðu á óbeinan hátt.
- neiti að taka gagnrýni.
- gagnrýni allar ákvarðanir.

Á vinnustöðum með gagnrýnismenningu vega deilur og gagnrýni þyngra en hugmyndaauðgi og áhætta. Þess er vænst af starfsfólkinu að það fylgist með vinnu og ákvörðunum annarra og leiti að vandamálum og mistökum. Yfirmenn fylgjast náið með frammistöðu starfsmanna sinna og reyna að finna hvar þeir geta bætt sig en sýna þeim ekki hvernig. Starfsfólkið bregst við því með því að sýna andstöðu og hafna þeirri endurgjöf sem það fær.

Gagnrýnismenning ýtir undir það að stjórnendur gagnrýni mistök og villur. Ekki er mikið samræmi í umbunakerfinu, og þegar umbun er veitt getur það allt eins verið vegna þess hvernig starfsmaðurinn stóð sig í að taka eftir mistökum annarra. Stjórnendur í gagnrýnismenningu hafa tilhneigingu til að vera hvorki vinalegir né auðvelt að nálgast. Á fundunum er oft erfitt að taka samhljóða ákvarðanir þar sem starfsfólkið er hvatt til að finna villur í frekar en að byggja á hugmyndum annarra. Helsta afleiðing gagnrýnismenningar er hlutverkaárekstrar. Starfsfólkið upplifir vanlíðan vegna þess að það þarf að hugsa og hegða sér öðruvísi en það kysi að gera. Í gagnrýnismenningu er samstarf lítið vegna neikvæðni og því lítið um að verkefni séu samræmd.

Árangursmenning

Á vinnustöðum með árangursmenningu er þess vænst af starfsfólkinu að það:

- skoði möguleika áður en framkvæmt er.
- taki að sér krefjandi verkefni.
- leggi sig fram um að ná árangri.
- hugsí fram í tímann og geri áætlanir.
- taki hóflega áhættu.
- sýni áhuga á því sem það er að gera.

Stjórnendur í árangursmenningu gera ráð fyrir að starfsmenn hugsí og hegði sér til samræmis við menninguna. Þetta virðist gerast jafnvel þó að hugsunarstíll stjórnandans sjálfs sé ekki mjög árangursdrifinn. Þessir stjórnendur halda fundi þar sem starfsfólkinu er gert kleift að setja sér markmið og skiptast á hugmyndum. Þeir hjálpa starfsmönnum sínum við að skipuleggja vinnu sína en sýna jafnvel enn meiri stuðning við að aðstoða þá við að bæta sig. Þeir viðhalda háum staðli og vænta þess að allir geri sitt besta, og undirstrika þessar væntingar með stuðningi.

Í árangursmenningu eru störfin hönnuð þannig að starfsfólkið skipuleggi eigin vinnu, takist á við mismunandi hluti sem krefjast ólíkrar hæfni, geti metið eigin frammistöðu um leið og það vinnur verkefni, annist heildarþjónustu og finnist að verkefni hafi áhrif á aðra. Slík hönnun leggur mikla áherslu á ábyrgð starfsfólksins.

Vinnustaðir með árangursmenningu eru með frammistöðumat og umbunarkerfi sem tengir góða frammistöðu við árangurinn. Matið er réttlátt og byggt á raunverulegum árangri. Viðurkenning fyrir vel unnin störf er áberandi og jafnvel sterkar tengd árangursvæntingum en aðrar tegundir umbuna eins og launa- eða stöðuhækkunar. Mistök eru hluti af árangrinum og stjórnendur refsa ekki heldir aðstoða starfsfólk sitt við að leiðrétta mistökin.

Erfitt verk að breyta vinnustaðarmenningu

Það er ekki auðvelt að breyta vinnustaðarmenningu en það er hægt og það tekur tíma. Nauðsynlegt er að átta sig á því hvort að menningin hæfi starfsemi og styðji starfsfólkið við að ná árangri. Ef ekki þá er fyrsta skrefið að átta sig á því hvers vegna menningin er eins og hún er, síðan ákveða hvernig hún eigi að vera. Það er auðveldi hlutinn. Erfiði hlutinn er að hætta því sem á að hætta að gera og gera meira af því þarf að gera. En á sama hátt og það erfiðasta er að gera ekki neitt og sigla að feigðarósi þá er það skemmtilegasta sem til er að vinna á góðum vinnustað með góðu fólki. Það jafnast ekkert á við það, eins og einhver sagði....

Birtist í VR-blaðinu í apríl 2008.