

företagskultur

#baramänniska

Konsten att få alla bitar på plats

En kreativ företagskultur stärker affären och främjar nytänkande. Men balansgången är svår. Och pusslet knivigt att lägga. När kulturen blir för stark stryps syretillförseln från omvärlden. Innovationskraften begränsas och företaget riskerar att gå under.

FREDRIK THAMBERT | text

ÄR 2003 HADE EVA nyss flyttat till Stockholm för ett jobb som projektledare på reklambyrån TBWA. Hon har en framgångsrik karriär i ryggen och är omvittnat duktig i en bransch nära reklambyråvärlden. Själv betraktar sig Eva som en uttalat säljande projektledare, och det är också därför som byrån har valt att rekrytera henne.

Men det är något som inte riktigt fungerar i relationen med de tongivande personerna på den nya arbetsplatsen. Det börjar skava eftersom det finns, som Eva uppfattar det i efterhand, en outtalad dubbelnatur i kulturen på byrån. Å ena sidan vill de tjäna pengar, å andra sidan anses det vara fullt att prata om pengar. Det senare har hon själv inga problem med. På det hela taget är hennes person alltför olik hur de andra är och för sig, implicit hur man förväntas vara som TBWA-anställd.

EFTER NÅGRA MÅNADER, på ett av de ordinarie måndagsmötena, meddelar ledningen att Eva (som egentligen heter något annat) kommer att sluta med omedelbar verkan. Raoul Galli, socialantropolog vid Stockholms universitet som under 2003 arbetade som inbäddad deltagande observatör på TBWA Stockholm, minns händelsen tydligt.

– Jag insåg att det fanns vissa grundläggande sätt att

vara som den här personen inte kunde smälta in i. Personen hade inte de rätta dispositionerna och kunde inte tillräckligt snabbt assimilera sig i miljön. Samtidigt var inte majoritetsgruppen på byrån tillräckligt intresserad av att låta Eva få tillräckligt många chanser. I den meningen var det inte en tillåtande kultur, säger han.

Eva har själv gjort liknelsen med hur det fungerar när en häst kommer in i en ny grupp. Till en början har den kvar känslan av sin gamla rang, vilket ger upphov till gruff och tillrättavisningar i den nya gruppen. Men efter en tid har alla hittat sin plats i den nybildade hierarkin och allt återgår till det normala. För Eva uteblev de små näsbrännorna. I stället blev hon varse missnöjet först när det hade gått för långt.

– Det hela avhandlades snabbt och det sades inte så mycket mer om orsakerna bakom. Men signalen inåt var väldigt tydlig: om du går för långt utanför normen här kan det gå illa, säger Raoul Galli.

DET FINNS EN MÅNGD olika definitioner av begreppet kultur. Ordet kommer från början från latin och betyder "bearbetning" eller "odling". Inom samhällsvetenskapen brukar begreppet definieras som socialt överförda levnadsmönster hos en grupp människor. Raoul Galli be-



Priset för att vara överens är att oliktkännande censureras eller uppfattas som hot och tas bort Farida Rasulzada, doktor i psykologi, Lunds universitet.

skriver kultur som "mening", det vill säga något som motiverar varför en samling individer agerar på ett visst sätt. En företagskultur, precis som alla andra typer av kulturer, bygger på en uppsättning normer och värderingar som sällan är uttalade. Precis som i fallet med Eva kan de vara svåra att förstå vid en första anblick.

– Så länge det går bra flyter det på enligt normerna. Men när det inte fungerar enligt normerna börjar det skorras. Det är ganska kännetecknande för det här med kultur. Du kan ha kärnvärden och ledord, men det är inte sättet vi pratar med varandra på. Det kan räcka med en



blick eller ett tonfall. När du är ny märker du inte av alla subtila tecken, säger han.

Farida Rasulzadas forskning kretsar kring kreativitet och lönsamhet i företagsvärlden. Hon har genomfört hundratals chefsstudier på olika typer av företag, bland annat reklambyråer, för att ta reda på vad som konstituerar en kreativ företagskultur och hur den påverkar de anställda. Mer välmående, högre experimentlusta och mod samt en större mångfald bland personalen är några saker som förenar de som lyckas bäst.

– I DE HÄR KULTURERNA uppskattas icke-konventionella idéer och sätt att jobba. De vågar satsa på osäkra kort. Om det ska vara riktigt kreativt, och inte bara på papperet, ser företaget till att anställa olika typer av människor. Annars finns det stora risker att de blir för homogena. Då ser de inte längre möjligheter och slutar ifrågasätta sig själva, säger hon.

En stark och kreativ företagskultur är i grunden något positivt. Den ökar produktiviteten och får de anställda att känna sig som en viktig del av företagets framgång.

Men en för stark kultur riskerar i stället att bli ett hot. Kännetecknande för det är när ett företags normer och värderingar blir för särpräglade i förhållande till världen



Nästa uppslag: Byråchefen knäckte hennes självkänsla >>>



” Jag märker ändå av en underliggande intern motsättning som senare ska komma att splittra dem

Raul Galli, socialantropolog Stockholms universitet.

om att vd:n var för ekonomiskt orienterad, säger han.

Tre år senare var sprickan ett publikt faktum. Nådstöten var att vd:n Johan Almquist, som nu hade avancerat till Nordenchef, skulle återvända och bli Sverigechef.

Flera motsatte sig att han började arbeta operativt i byrån igen, då många ansåg att han var för sifferorienterad.

– Han hade kunnat jobba vart som helst, han är inte särskilt intresserad av reklam och är bara intresserad av att kränga, sade en av de missnöjda medarbetarna till Resumé i januari 2006.

En strid ström av tongivande personer slutade. Bland annat byråledarna Gustaf Sehlstedt och Claes Kjellström som i stället grundade Le Bureau och plockade flera av TBWA:s kunder och medarbetare.

Raoul Galli argumenterar i sin avhandling ”Varumärkenas fält – produktion av erkännande i Stockholms reklamvärld” att hela branschens kultur och diskurs måste förstås utifrån den inneboende motsättningen mellan konstfärdig innovation (kreatörerna) och affärsmässig planläggning (strategerna). TBWA:s fall måste tolkas utifrån det maktförhållandet.

– TBWA-kulturen, om det fanns en sådan, var underordnad kulturen i branschen. Det vill säga förhållandet mellan kreatörer och strateger, och hur hierarkierna och strukturen ser ut. På en hög abstraktionsnivå handlar den om ekonomiskt och kulturellt kapital.

NÅGOT HAN OCKSÅ har noterat genom sina studier av den svenska reklamvärlden är hur den värjer sig för att lyfta fram de enskildas betydelse.

– Ord som ”kollektivt”, ”platt” och ”prestigelöst” sammanfattar ganska väl kulturen i reklambranschen. Men om det är sant eller inte är en annan fråga. TBWA använde precis de orden, liksom Forsman & Bodenfors. Och när jag var på Volontaire en sväng tyckte jag mig höra precis samma sak. Som antropolog undrar jag varför det är så viktigt att använda sig av de orden. Kan det vara att det faktiskt inte är så? Att de gärna vill, men att det finns något jobbigt bakom som de försöker förändra.

Varför tror du?

– En förklaring är att de vill att de ska se ut så. Ett idealiserat prat. En annan förklaring kan vara att de faktiskt är på väg dit. Ett mindre positivt svar är att de försöker borttränga de förhållanden som faktiskt råder. ■

omkring det. Typiskt är att leden sluts och ”vi mot dem-känslan” ökar till ohälsosamma nivåer.

– Om företagskulturen blir för sluten kan det bli negativt. Men det kan också vara negativt i meningen att vissa värden blir för starka och rigida, att de inte går att ändra på. Då tappar du flexibiliteten att anpassa verksamheten när omvärlden förändras. Är kulturen för stark blir det svårt för nya idéer och människor att tränga in. En kultur är en odling: den dör om den inte får näring utifrån, säger Raoul Galli.

ÄVEN FARIDA RASULZADA är inne på samma spår. Hon menar att en skadlig företagskultur genom historien har fått flera bolag på fall.

– Om värderingarna blir för starka slutar man att uppmuntra ifrågasättande. Priset för att vara överens är att oliktankande censureras eller uppfattas som ett hot och tas bort. Det kan gå så långt att företaget går i konkurs.

Ofta initieras den onda spiralen av att framgång tas för given och att ledningen inte lyssnar på de anställda i tillräckligt hög utsträckning.

– Det är svårt att bryta utvecklingen när den redan har gått långt och ofta är det en yttre omständighet som kan göra det. Men det är en väldigt svår process att ac-

ceptera. Det krävs både svett och tårar för att förändra en kultur som har blivit för sluten. Mitt bästa råd till företag i den sitsen är att inte vänta på krisen, utan hela tiden arbeta med att ta in nytt blod i organisationen, säger Farida Rasulzada.

TILLBAKA TILL TBWA i Stockholm, som 2003 är en relativt ung byrå med vind i seglen. De vinner priser, bland annat med kampanjerna för Alkoholkommittén, och har på bara några år hunnit etablera sig om en av toppbyråerna i Sverige. Men Raoul Galli märker ändå av en underliggande intern motsättning som senare ska komma att splittra den.

– Relationen mellan kreatörer och strateger är en avgörande social relation eftersom den påverkar hur byrån ser på sig själv, hur den gör reklam för sig själv och hur den omtalas av branschen. Så länge de båda yrkesgrupperna är hyfsat nöjda flyter det på. Men i det här fallet handlade det om den grundläggande konflikten mellan ekonomiskt och kulturellt kapital.

– Byrån var startad för att bli TBWA-nätverkets kreativa spjutspets i Norden. Men efter ett tag tyckte kreatörerna att strategerna fick mycket mer tid att jobba med kunderna och blev missnöjda. Det började också talas