



## Undervurdér ikke, hvor meget bedriftens kultur betyder

Strategien er færdig, og planlægningen ligger klar. Alligevel udebliver resultaterne. Måske har du overset at tage hensyn til kulturen, som er den olie, der smører processerne på bedriften og får dem til at fungere?

Det er ikke altid nok at have den rigtige strategi eller at være god til planlægning. Ofte er det ikke noget rationelt som en strategi eller planlægning, der afgør, om bedriften er en succes. Succesen er ofte i langt højere grad bestemt af kulturen på bedriften, dvs. af "hvordan tingene gøres her hos os".

Værktøjet "Kulturen på bedriften" hjælper dig med at sætte ord på, hvilken kultur der er fremherskende på bedriften, og "Kulturudviklere" er et værktøj, som kan bistå dig i at udvikle og ændre kulturen på din bedrift ved hjælp af 18 relevante spørgsmål. Brug din ledelsesrådgiver som sparringspartner, hvis du ønsker at evaluere og udvikle din bedrifts kultur.



### Kulturen på bedriften

Overordnet set er der fire forskellige typer for kultur på danske bedrifter: Kulturen er samarbejdende, skabende, kontrollerende eller konkurrerende. Forskellige egenskaber karakteriserer hver enkelt kulturtype (se figuren ovenfor).

#### Samarbejdende kultur

I den samarbejdende kultur arbejder ledelse og medarbejdere tæt sammen, som én familie. Leder og medarbejder går op i at have det godt sammen. Måske ses de også privat. Effektiviteten på bedriften er drevet af, at det er hyggeligt at gå på arbejde.

### *Skabende kultur*

Her er kulturen meget lig den samarbejdende kultur. Forskellen er, at der i den skabende kultur også er et enormt fokus på udvikling og innovation.

### *Kontrollerende kultur*

I den kontrollerende kultur måles og vejes alt, og målingerne tillægges stor værdi. Derudover er kulturen præget af, at der er langt større fokus på maskiner end på mennesker.

### *Konkurrerende kultur*

Konkurrencementaliteten findes i alle hjørner af bedriften, og mennesker, maskiner og dyr presses til det yderste for at forbedre bundlinjen.

Kulturen på bedriften er et udtryk for "den fælles måde, vi gør tingene på", og dermed den arbejdsform, der giver mening for leder og medarbejdere på den enkelte bedrift.

Du og din rådgiver kan altså bruge figuren til at spore jer ind på, hvordan du og medarbejderne arbejder sammen, og hvilken kultur der dermed er den dominerende på bedriften.

Har du et ønske om at ændre på kulturen, tager du fat i værktøjet "Kulturudviklere".

### **Kulturudviklere**

Formålet med dette værktøj er at komme et spadestik dybere i evalueringen af bedriftens kultur. Ved at se nærmere på, hvilke fortællinger medarbejderne fortæller om deres arbejdsplads, kan du og din rådgiver undersøge, hvordan medarbejdernes udfoldelsesmuligheder begrænses eller understøttes af bedriftens kultur.

Har du for eksempel et ønske om at udvikle og innovere, men har vanskeligt ved at få medarbejderne med på idéen, skyldes det måske, at kulturen på bedriften er samarbejdende, kontrollerende eller konkurrerende og dermed stiller barrierer op for en mere innovativ og skabende tilgang til arbejdet.

De 18 spørgsmål spørger ind til kulturens fortællinger, adfærdsmønstre og udfoldelsesmuligheder. Svarene vil hjælpe dig og din rådgiver med at finde frem til, hvad der er kernen i bedriftens kultur. Den skal du kende for at kunne udvikle kulturen i en anden retning.

En vigtig pointe er, at det af fortællingerne også fremgår, hvem heltene i organisationen er. En organisations helte er nemlig kulturbærende, dvs. at de spiller en meget vigtig og aktiv rolle i at opretholde kulturen, som den er. Skal en forandring af kulturen lykkes, er det derfor afgørende at organisationens helte overbevises om det værdifulde i forandringsprocessen.

#### **18 kulturudviklere**

- Hvilke vigtige fortællinger fortælles om arbejdspladsen?
- Hvilke ord (f.eks. billeder) bruges i fortællingerne?
- Hvilke budskaber ligger der i de ord og sætninger, der fortælles om arbejdspladsen?
- Hvilke eventyr eller metaforer kan bedst beskrive det karakteristiske i fortællingerne?
- Hvem fortæller hvilke fortællinger? (fra hvilke positioner)
- Hvilke stemmer lyttes der til og hvilke stemmer overhøres?
- Hver fortælles der om? Hvem spiller hvilke roller i historierne?
- Hvilke værdier og antagelser fortæller historierne om?
- Hvilke muligheder afspejler sig i de fortalte historier?
- Hvilke typiske adfærdsmønstre er der i organisationen?
- Hvordan giver disse adfærdsmønstre mening?
- Hvad fremmer disse adfærdsmønstre?
- Hvad forhindrer disse adfærdsmønstre?
- Hvad er de bedste oplevelser, du har haft på arbejdspladsen?
- Hvad bidrog til disse gode oplevelser?
- Hvilke kvaliteter ved din(e) arbejdsplads/kolleger/medarbejdere/ledere anerkender og værdsætter du?
- Hvad drømmer du om også kunne lade sig gøre på din arbejdsplads?