



🕒 6 min. 👁️ 📌 01-01-2009

# Lederen som kulturudvikler

Som leder kan du påvirke og forandre kulturen på arbejdspladsen – start med at undersøge den eksisterende kultur, opsæt mål for kulturen – og se nærmere på dine egne valg.

## Skribentinfo



[Pia Torreck](#)

Seniorpartner i Uption  
UPTION

**H**vordan får I erstattet uhensigtsmæssige kulturer med dem, I gerne vil have? Hvilke metoder kan du selv tage i hånden rent operationelt og sikre udviklingsarbejdet med? Hvilken kultur har du? Hvilken kultur vil du gerne have?

Som leder kan du arbejde med virksomhedskulturen ved selv at ændre adfærd samt ved at arbejde målrettet henimod den kultur, som du har vurderet som optimal.

Dermed ikke sagt, at det er den bedste måde. En anden måde – og måske mere effektiv måde – kunne være at involvere samtlige medarbejdere i at kortlægge/analysere den eksisterende kultur, fastlægge en ønsket kultur og igangsætte aktiviteter, der vil understøtte en forandring.

Nedenfor kan du læse om aktiviteter et kulturprojekt kunne indeholde.

## Hvilken kultur har vi i dag?

Du kan gå ind på en hvilken som helst arbejdsplads og straks fornemme, se og høre, hvordan kulturen på stedet er. Du kan se på beliggenheden, indretningen, påklædningen, omgangstonen, kropssproget og andre umiddelbare udtryk. Signaler der udsendes mere eller mindre bevidst.

I organisationens belønningssystemer, aflønningsformer, forfremmelses historik, rekrutteringsprofiler og på hjemmesiden kan du finde mange aftryk, der kan være med til at fortælle historien om, hvilken virksomhedskultur der hersker. I den enkelte afdeling må du lytte til historierne om fortiden samt snakken i frokostpausen.

Normer, værdier og antagelser – altså de mere skjulte udtryk for kulturen – kan du måske ikke umiddelbart afkode. Her må du have fat i intern korrespondance såsom e-mails, notater, personalepolitik, personalehåndbog etc. Ikke mindst kan du lytte til nogle af de sidst ankomne medarbejdere, der stadig ikke er blevet en del af kulturen og dermed dagligt oplever tydelige signaler.

Hvad siges der om ledelsen? Hvor stor er tilliden til ledelsen? Hvad præges samarbejdet indbyrdes af? Hvad er god tone? Hvad skal man gøre for at blive opfattet som en god kollega og god medarbejder?

***Hvis den ånd, der hersker på stedet, er god, kommer man der gerne igen; hvis ikke, holder man sig væk.***

Idehistoriker Preben Grønkjær

**Prøv f.eks. at beskrive kulturen i dag** – og vurder om denne kultur er med til at sikre, at I skaber de resultater, som I har målsat. Gå også ind og formuler den ideelle kultur.

	<b>Hvad har vi i dag?</b> - fysiske kendetegn - usynlige signaler - andet	<b>Hvordan støtter denne kultur, at vi når vores mål?</b> - hvad vil vi have mere af? - hvad vil vi have mindre af?	<b>Hvad ville være ideelt – for at kunne nå vores mål?</b>
<b>Fysiske omgivelser.</b> Møblering, p-pladser, påklædning, udstyr, madordninger etc.			
<b>Adfærd</b> Historier, rygter, vittigheder, ritualer, traditioner, systemer, organisering, samarbejde etc.			

<b>Færdigheder</b> Persontyper, kompetencer, stillingstyper etc.			
<b>Værdier og overbevisninger</b> Antagelser, politikker vi efterlever, regler, forretningsgange, usagte principper etc.			
<b>Identitet</b> Image udadtil, brand, selvopfattelse etc.			
<b>Mission</b> Hvem er vi til for? Hvad vil vi skabe?			

## Hvilken kultur har vi brug for?

Kig på jeres enhed og afgør hvilken type kultur der vil være god at have i forhold til mål, brugere og ydelser – f.eks.:

- En vinderkultur
- En salgskultur
- En innovationskultur
- En kvalitetskultur
- En sagsbehandlerkultur
- En servicekultur

Find et sigende navn for den kultur I ønsker og prøv at beskrive, hvad der skal kendetegne denne kultur.

Hvilke værdier, normer, antagelser – altså holdninger og konkret adfærd ville være optimale for jeres afdelingskultur var kendetegnet ved?

.....-kultur	Hvad "man" gør og siger:
Medarbejdernes holdning til brugerne skal være præget af.....	
Adfærden overfor brugerne skal være præget af....	
Medarbejdernes holdning til ydelserne skal være præget af:	
Adfærden i forhold til udvikling og vedligeholdelse af ydelserne skal være præget af....	
Medarbejdernes holdning til arbejdet skal være præget af:	
Medarbejdernes holdning til at samarbejde med hinanden skal være præget af:	

## Hvordan kan du som leder selv være med til at ændre din afdelings kultur?

### Din adfærd

- Hvad accepterer du - hvad accepterer du ikke?
- Hvad viser du interesse - og hvad giver du opmærksomhed?
- Hvordan vurderer du forskellige handlinger og forløb?
- Hvordan reagerer du på kritiske situationer?
- Hvordan, til hvad og hvem giver du vejledning og støtte?
- Hvordan og til hvem anvender du ressourcer?
- Hvilke mål og opgaver sætter du højest på dagsordnen?
- Hvad vælger jeg at gøre?
-

Hvorfor handler jeg, som jeg gør?

•

Hvad kan de mulige alternativer være?

At blive klar over, hvordan din egen adfærd smitter af på kulturen er måske det første skridt på vejen til at opnå den kultur du ønsker dig.

•

Hvilke grundlæggende antagelser, værdier og holdninger har du?

•

Du er allerede rollemodel – men for hvilken adfærd?

•

Hvad udstråler du selv?

•

Hvad skal en medarbejder gøre for at få din opmærksomhed og anerkendelse?

Kort sagt – hvilken kultur beder du selv om – ubevidst?

•

Kan du gøre dine holdninger og værdier endnu mere tydelige?

•

Kan du være endnu mere bevidst og udtrykkelig?

Som medarbejder vil det være betydeligt nemmere at få succes og anerkendelse, såfremt det er tydeligt, hvad der giver point i din karakterbog.

## Hvem ansætter du?

Du kan naturligvis ændre på sammensætningen af personalet – og altså være bevidst om hvem du ansætter. Allerede her vil du kunne ansætte personer, der har de værdier og holdninger, som du har vurderet er nødvendige. Du skal dog huske at passe på de nye, såfremt den herskende kultur er i kraftigt overtal, så du undgår at de blot stødes væk af den dominerende organisme.

I det hele taget skal du måske overveje om du alene skal ansætte, eller om du netop bør involvere flere i hele ansættelsesprocessen.

## Du og dine helte er rollemodeller

Prøv f.eks. at finde dine helte i afdelingen. Hvad gør dem til helte ? Hvilken adfærd, hvilke holdninger, hvilke opgaver, hvilke resultater – gør dem til helte ? Hvordan kan du fremhæve disse helte – og gøre dem til standarder for ”den gode medarbejder”?

Måske har du ikke helte ansat lige nu. Måske skal du finde frem til tidligere medarbejdere eller medarbejdere i andre virksomheder.

Under alle omstændigheder kan du med stor fordel gøre en dyd ud af at fortælle historier om disse heltes bedrifter. Ved møder, ved festlige lejligheder, i forbindelse med opgave delegering – kan du indflette

historier, der sender signaler om, hvilken adfærd og hvilke holdninger – du værdsætter.

## **Fælles mål, visioner og drømme**

- Hvad er vi her for?
- Hvad er vores grundlæggende mission?
- Hvem skal vi nå?
- Hvad skal vi skabe?
- Hvem er vi primært til for? Hvad er vores historie?
- Hvilke kvaliteter sætter vi højest?
- Hvad drømmer vi om?
- Hvornår har vi det sjovest?
- Hvilke visioner er vi fælles om?

Kan du selv svare på alle disse spørgsmål? Gør du noget aktivt for, at alle kender svarene på disse spørgsmål? Skulle dine medarbejdere måske lave en folder til nyansatte?

## **Leveregler – vores værdier og adfærd**

Du kan få dine medarbejdere til at definere ”god adfærd” i forhold til de mål som I skal forfølge. Topledelsen har måske endda udpeget nogle særlige fokusområder som I kan arbejde ud fra.

Få medarbejderne til at definere, hvad de selv synes er vigtigt og bland dine egne holdninger med ind i debatten.

## **Regler, procedurer, normer, vaner, belønningsmekanismer og systemer**

Kig i jeres personalepolitik og andre politikker. Hvilken adfærd fører disse politikker til? Lægger jeres regler, arbejdsgange og belønningssystemer op til den adfærd du har brug for?

Bliver medarbejderne belønnet for at skaffe nye brugere, mens jeres strategiske fokus er at fastholde eksisterende brugere?

Hvilke vaner har medarbejderne med hensyn til telefonpasning? Hvilken kvalitet signaleres der på gangene – er der ryddet op eller ligger alting hulter til bulter?

Hvem må parkere tættest på indgangen – lederen eller brugerne? Kulturen ligger ofte gemt i de små detaljer.

## **Traditioner, ritualer – og andre synlige forhold**

Hvilken årlig fest bruger virksomheden flest penge på? Julefrokosten? Hvad fejrer I under julefrokosten – at I har skabt nogle flotte resultater, eller at endnu et år er gået?

Hvilke traditioner, ceremonier og højtideligheder bruger du penge på – og hvad vil du ofre tid og ressourcer på? Hvilke signaler og værdier ønsker du at fremme?

### **Den gode medarbejder**

En anden måde at arbejde med din virksomhedskultur på, er ved at definere ”den gode medarbejder”. Prøv at beskrive adfærden hos din ”ynglingsmedarbejder” – og beskriv bagefter, hvilken adfærd du som leder skal have for at få disse gode medarbejdere.

### **Projekter, der rør ved kulturen**

Du kan også igangsætte forskellige typer af projekter – f.eks.:

- brugerorienteringsprojekt
- kvalitetsudviklingsprojekt
- serviceprojekt
- proceseffektivisering

Undervejs udformes nye arbejdsmetoder, holdninger og understøttende systemer. Ofte vil projektet indebære, at medarbejderne undervises i nye metoder samtidig med at der debatteres holdninger og værdier.

### **Litteratur**

- Dynamiske virksomhedskulturer, Per Thygesen Poulsen, Børsens Forlag.
- Kultur i organisationer, Majken Schultz, Handelshøjskolens forlag
- Organisationskulturer, Søren Christensen og Jan Molin, Akademisk forlag
- Virksomhedskultur, T.E. Deal og A.A. Kennedy, Schultz
- Kulturer og organisationer, Geert Hofstede, Schultz
- Raving Fans, Ken Blanchard og Sheldon Bowles, Morrow

*Den artikel har også været bragt i 2006*

