



# Velkommen

## Styrk jeres arbejdskultur

*En kultur-workshop*



At gøre arbejdskultur  
forståeligt og håndterbart

Hvilke lederkompetencer  
understøtter kulturtyperne

Give indsigt i, hvordan man  
kan arbejde med udviklingen  
af kulturen i et team

Opsætte fiktive rammer,  
hvor I skal teste - og komme  
med forslag til udvikling af  
kulturen

Identificere en  
positiv/negativ- og  
stærk/svag kultur

Tid	Emne
9.00	Intro til arbejdskultur
9.20	Competing Values Framework
9.35	Positiv/negativ kultur – Stærk/svag kultur
9.45	Afdækning af sit teams kultur
9.55	<b>Intro til test og team-opgave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opdeling i grupper</li> <li>• Test af egen kulturpræference</li> </ul>
<b>10.25</b>	<b>Pause</b>
10.40	<b>Team-opgave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvad skal til for at styrke jeres kultur?</li> <li>• Forbered præsentation af teamløsning</li> </ul>
11.00	Præsentation af teamets forslag til kultur-understøttende initiativer
11.30	Hvilke lederkompetencer understøtter kulturudviklingen?
11.40	Find de rette kandidater med CVF
11.50	Afrunding og tak for i dag
<b>12.00</b>	<b>Frokost – Tapas</b>

...efterskaffede adskillige organisationer fra resten, og

*Culture determines and..... limits  
strategy*

-Edgar Schein

Og Peter Drucker sagde  
(måske) *Culture eats strategy  
for breakfast*

... og til sidst bedre på  
hos deres konkurrenter

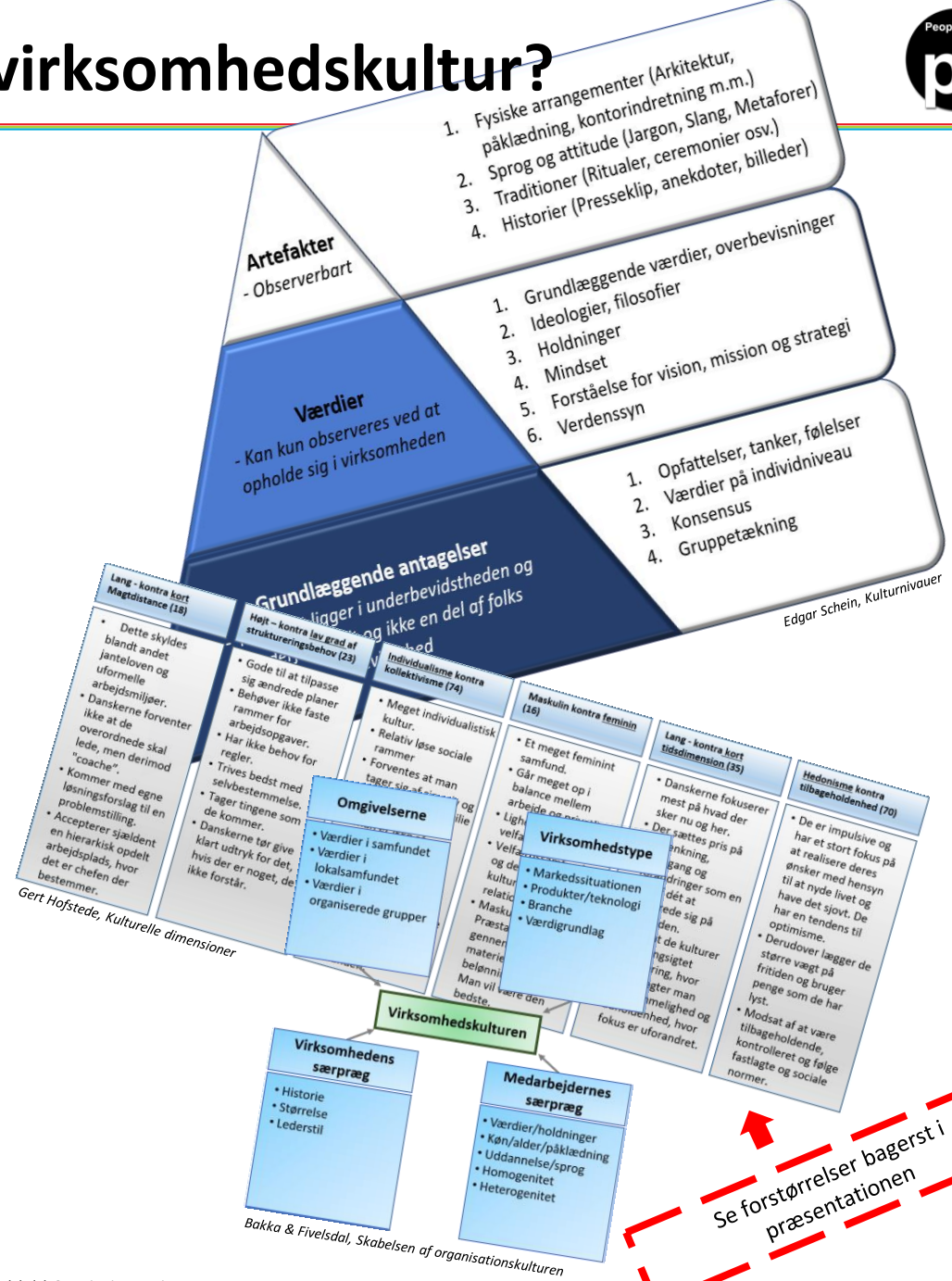
# Hvad er virksomhedskultur?

Kulturen er bestemmende for, hvordan medarbejdere og ledere opfører sig i forskellige situationer

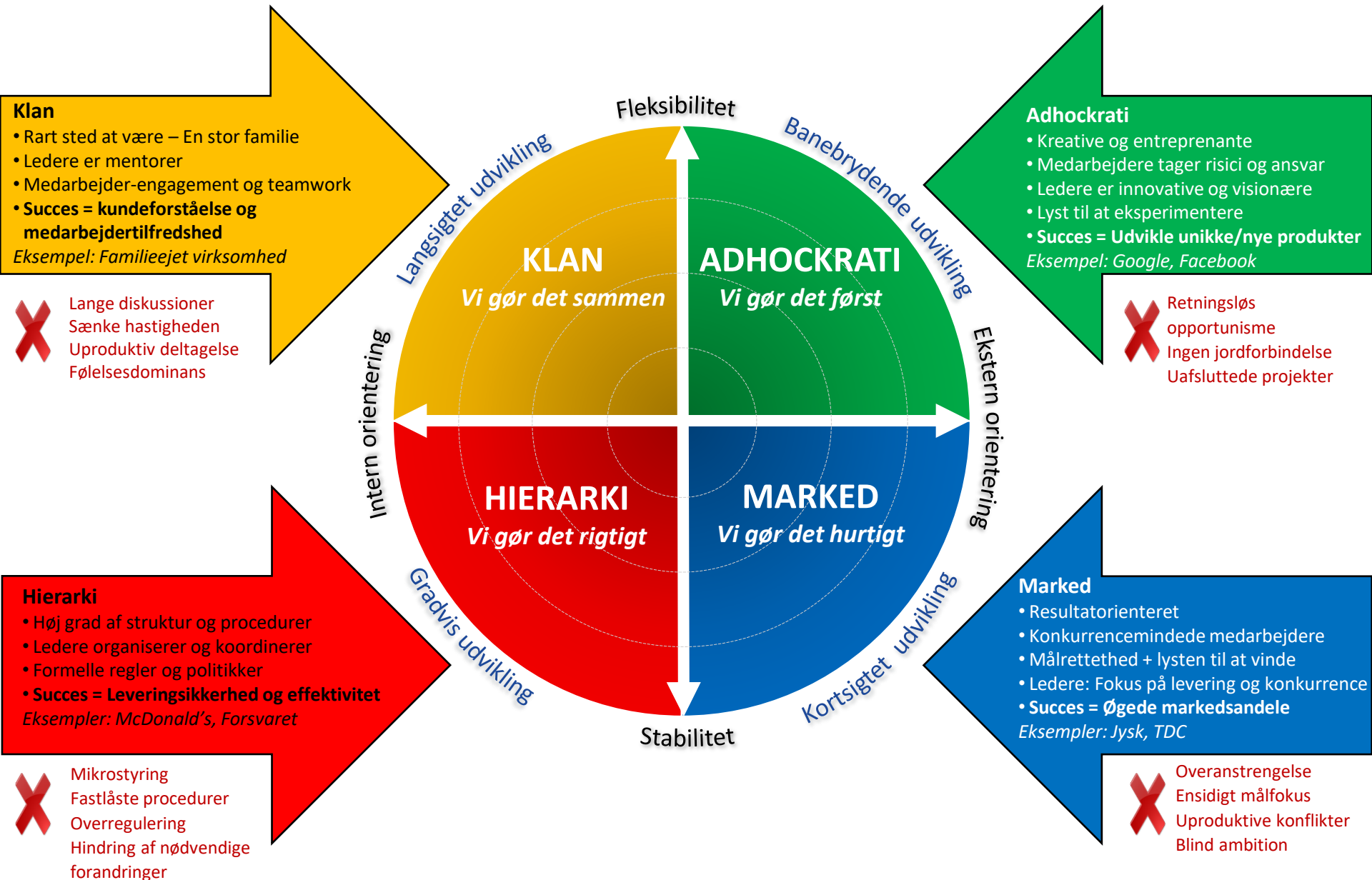
Det er kutymen, ritualer og indbyrdes "aftaler", også de usagte – Trækker vi i samme retning?

Kulturen kan være afgørende for succes eller fiasko, og præger enhver handling og beslutning

Jeres virksomhedskultur kan være med til at fastholde medarbejderne, eller det modsatte



Se forstørrelser bagerst i præsentationen

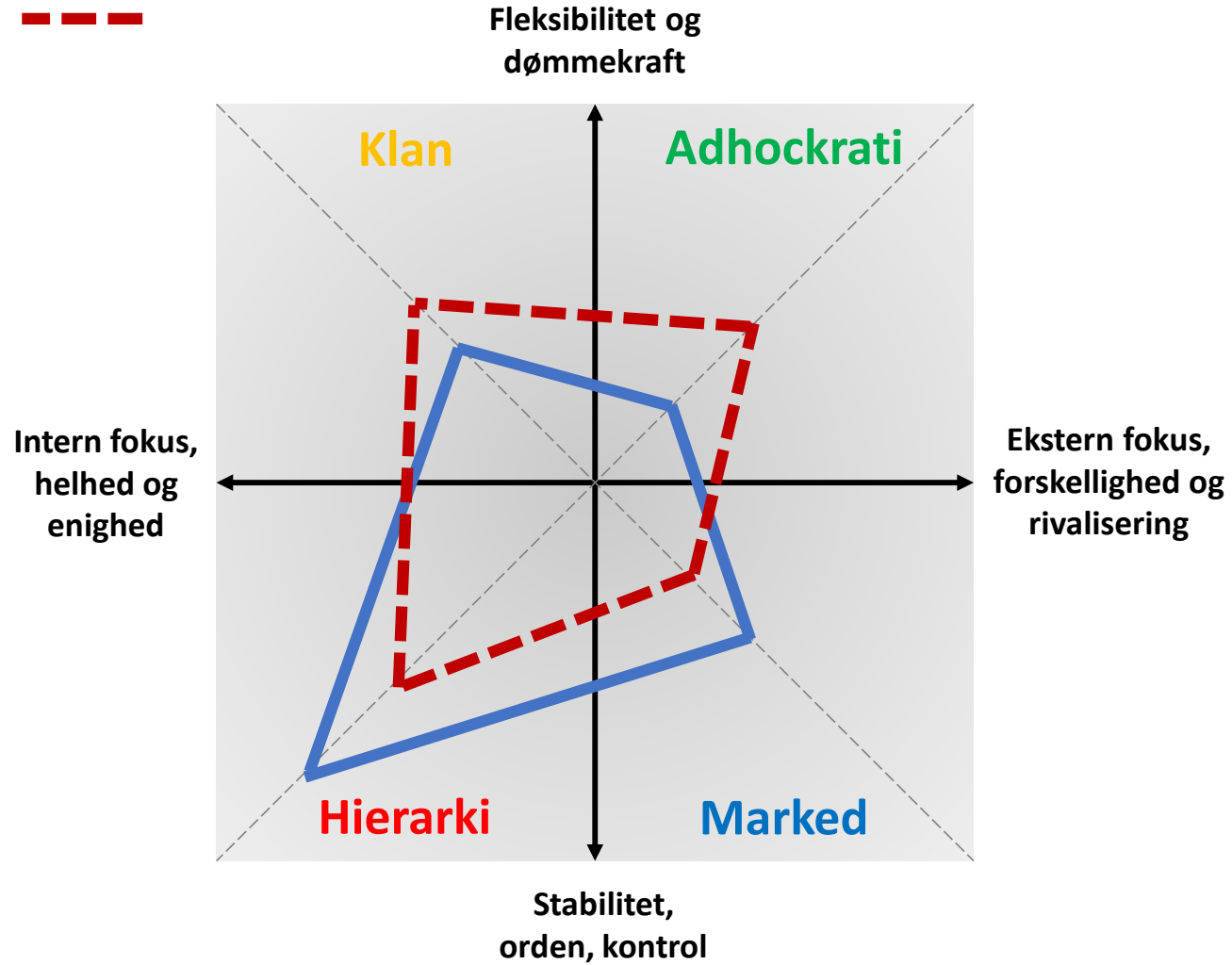


## **OCAI test – Spørgsmål, der vedrører**

1. Hvad er teamets væsentligste kendetegn?
2. Hvad er den generelle lederadfærd?
3. Hvordan motiveres medarbejderne?
4. Hvad er teamets sammenhængskraft
5. Hvad er det langsigtede fokus?
6. Hvordan opnås succes?

Nuværende kultur ———

Ønsket kultur - - - -





ØNSKET SITUATION 1 2 3 4 5 6

## Arbejdspladsens væsentligste kendetegn

Fordel 100 points mellem de 4 udtalelser.

Fordel pointene mellem de 4 udsagn 35

Arbejdspladsen er et sted, hvor man kan være sig selv og føle sig tilpas og tryk, både fysisk og mentalt. Det er som en ekstra familie, hvor folk er autentiske og giver meget af sig selv. 45

Arbejdspladsen er et dynamisk sted med en iværksætterånd. Folk er villige til at satse og tage risici. 10

Arbejdspladsen er et sted med kontrol, processer og struktur, der generelt styrer arbejdsangene. Dette for at skabe de overblik og de bedste resultater. 10

Arbejdspladsen er meget resultatorienteret, hvor det er ekstremt vigtigt at få tingene gjort til tiden. Man er meget konkurrenceminded og præstationsorienteret. 0

→ FORTSÆT

ØNSKET SITUATION 1 2 3 4 5 6

## Arbejdspladsens væsentligste kendetegn

Fordel 100 points mellem de 4 udtalelser.

Pointene er fordelt 0

Arbejdspladsen er et sted, hvor man kan være sig selv og føle sig tilpas og tryk, både fysisk og mentalt. Det er som en ekstra familie, hvor folk er autentiske og giver meget af sig selv. 45

Arbejdspladsen er et dynamisk sted med en iværksætterånd. Folk er villige til at satse og tage risici. 10

Arbejdspladsen er et sted med kontrol, processer og struktur, der generelt styrer arbejdsangene. Dette for at skabe de overblik og de bedste resultater. 10

Arbejdspladsen er meget resultatorienteret, hvor det er ekstremt vigtigt at få tingene gjort til tiden. Man er meget konkurrenceminded og præstationsorienteret. 35

→ FORTSÆT

ØNSKET SITUATION 1 2 3 4 5 6

## Arbejdspladsens væsentligste kendetegn

Fordel 100 points mellem de 4 udtalelser.

Hov! Du har fordelt for mange point -15

Arbejdspladsen er et sted, hvor man kan være sig selv og føle sig tilpas og tryk, både fysisk og mentalt. Det er som en ekstra familie, hvor folk er autentiske og giver meget af sig selv. 45

Arbejdspladsen er et dynamisk sted med en iværksætterånd. Folk er villige til at satse og tage risici. 10

Arbejdspladsen er et sted med kontrol, processer og struktur, der generelt styrer arbejdsangene. Dette for at skabe de overblik og de bedste resultater. 10

Arbejdspladsen er meget resultatorienteret, hvor det er ekstremt vigtigt at få tingene gjort til tiden. Man er meget konkurrenceminded og præstationsorienteret. 50

→ FORTSÆT

**Afdeling: HR-Udvikling**

VELKOMMEN TIL JERES TEAMS KULTURTEST  
I udfylder testen på [bit.ly/2iLBHly](http://bit.ly/2iLBHly)  
Eller ved at scanne denne QR kode

Arbejdskultur-workshop v/ Peopleteam & Business Culture Institute  
1. juni, 2018

**Afdeling: Kundeservice**

VELKOMMEN TIL JERES TEAMS KULTURTEST  
I udfylder testen på [bit.ly/2iLBHly](http://bit.ly/2iLBHly)  
Eller ved at scanne denne QR kode

Arbejdskultur-workshop v/ Peopleteam & Business Culture Institute  
1. juni, 2018

**Afdeling: Ledelse**

VELKOMMEN TIL JERES TEAMS KULTURTEST  
I udfylder testen på [bit.ly/2iLBHly](http://bit.ly/2iLBHly)  
Eller ved at scanne denne QR kode

Arbejdskultur-workshop v/ Peopleteam & Business Culture Institute  
1. juni, 2018

**Afdeling: Produktudvikling**

VELKOMMEN TIL JERES TEAMS KULTURTEST  
I udfylder testen på [bit.ly/2s8e1zC](http://bit.ly/2s8e1zC)  
Eller ved at scanne denne QR kode

Arbejdskultur-workshop v/ Peopleteam & Business Culture Institute  
1. juni, 2018



Intern fokus, helhed og enighed

Ekstern fokus, forskellighed og rivalisering

**Afdeling: Økonomi**

VELKOMMEN TIL JERES TEAMS KULTURTEST  
I udfylder testen på [bit.ly/2KQLeHE](http://bit.ly/2KQLeHE)  
Eller ved at scanne denne QR kode


Arbejdskultur-workshop v/ Peopleteam & Business Culture Institute  
1. juni, 2018

**Afdeling: Salg**

VELKOMMEN TIL JERES TEAMS KULTURTEST  
I udfylder testen på [bit.ly/2U30JA](http://bit.ly/2U30JA)  
Eller ved at scanne denne QR kode

Arbejdskultur-workshop v/ Peopleteam & Business Culture Institute  
1. juni, 2018



**Afdeling:  
HR-Udvikling**



VELKOMMEN TIL JERES TEAMS KULTURTEST  
I udfylder testen på [bit.ly/2iLBHfy](http://bit.ly/2iLBHfy)  
Eller ved at scanne denne QR kode



Arbejdskultur-workshop v/ Peopleteam & Business Culture Institute  
1. juni, 2018

**Afdeling:  
Økonomi**



VELKOMMEN TIL JERES TEAMS KULTURTEST  
I udfylder testen på [bit.ly/2xQLeHE](http://bit.ly/2xQLeHE)  
Eller ved at scanne denne QR kode



Arbejdskultur-workshop v/ Peopleteam & Business Culture Institute  
1. juni, 2018




**Afdeling:  
Produktudvikling**



VELKOMMEN TIL JERES TEAMS KULTURTEST  
I udfylder testen på [bit.ly/2z8e1zc](http://bit.ly/2z8e1zc)  
Eller ved at scanne denne QR kode



Arbejdskultur-workshop v/ Peopleteam & Business Culture Institute  
1. juni, 2018




**Afdeling:  
Salg**



VELKOMMEN TIL JERES TEAMS KULTURTEST  
I udfylder testen på [bit.ly/2iJ30IA](http://bit.ly/2iJ30IA)  
Eller ved at scanne denne QR kode



Arbejdskultur-workshop v/ Peopleteam & Business Culture Institute  
1. juni, 2018




**Afdeling:  
Ledergruppe**




VELKOMMEN TIL JERES TEAMS KULTURTEST  
I udfylder testen på [bit.ly/2kg8i55](http://bit.ly/2kg8i55)  
Eller ved at scanne denne QR kode




Arbejdskultur-workshop v/ Peopleteam & Business Culture Institute  
1. juni, 2018






**Afdeling:  
Kundeservice**



VELKOMMEN TIL JERES TEAMS KULTURTEST  
I udfylder testen på [bit.ly/2xgSZjB](http://bit.ly/2xgSZjB)  
Eller ved at scanne denne QR kode



Arbejdskultur-workshop v/ Peopleteam & Business Culture Institute  
1. juni, 2018





## Køreplan for øvelsen

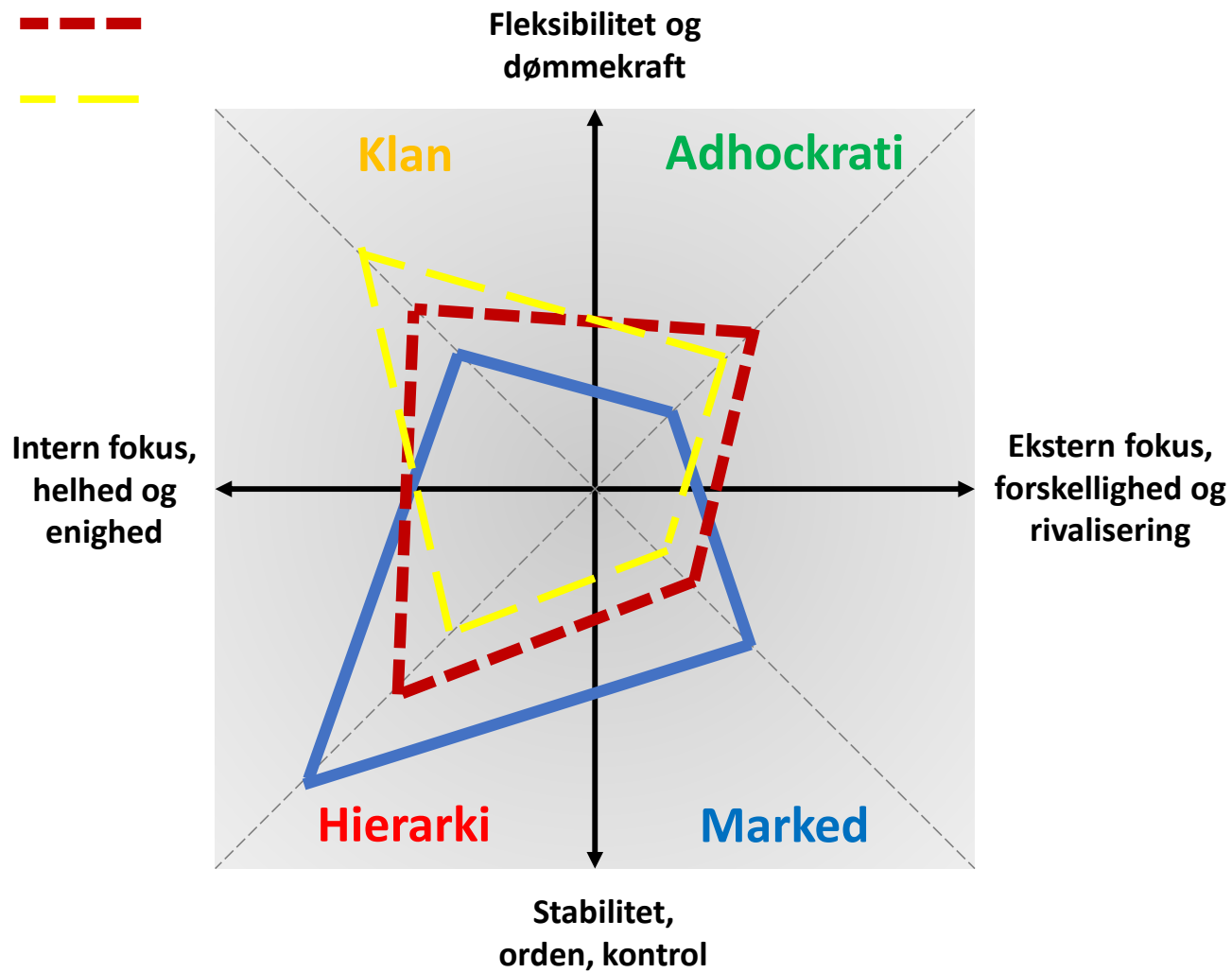
1. Tag testen ved at følge QR kode eller linket
2. Klik ind på jeres "Ønskede kultur"
3. Læs både jeres primære- og sekundære kulturprofil
4. I skal udarbejde en flip-over med 3-5 konkrete tiltag, der styrker jeres **primære kultur**, som præsenteres i plenum – Maks. 3 minutter.

- De fleste effektive ledere har som minimum gennemsnitlige lederkompetencer indenfor hver af de 4 kultur-områder
- De mest effektive ledere har højtudviklede kompetencer inden for kulturen, i det team de leder
- Manglende kompetencer, kan det hæmme effektiviteten.
- Vær varsom med ikke at lægge for meget vægt på kompetencerne inden for ens egen kultur. Eksempelvis:
  - For meget kontrol, kan føre til et stift bureaukrati
  - For meget uddelegering kan føre til ineffektivitet
  - For meget inddragelse kan føre til ubeslutsomhed
  - For meget fokus på resultater, kan føre til manglende langsigtet udvikling

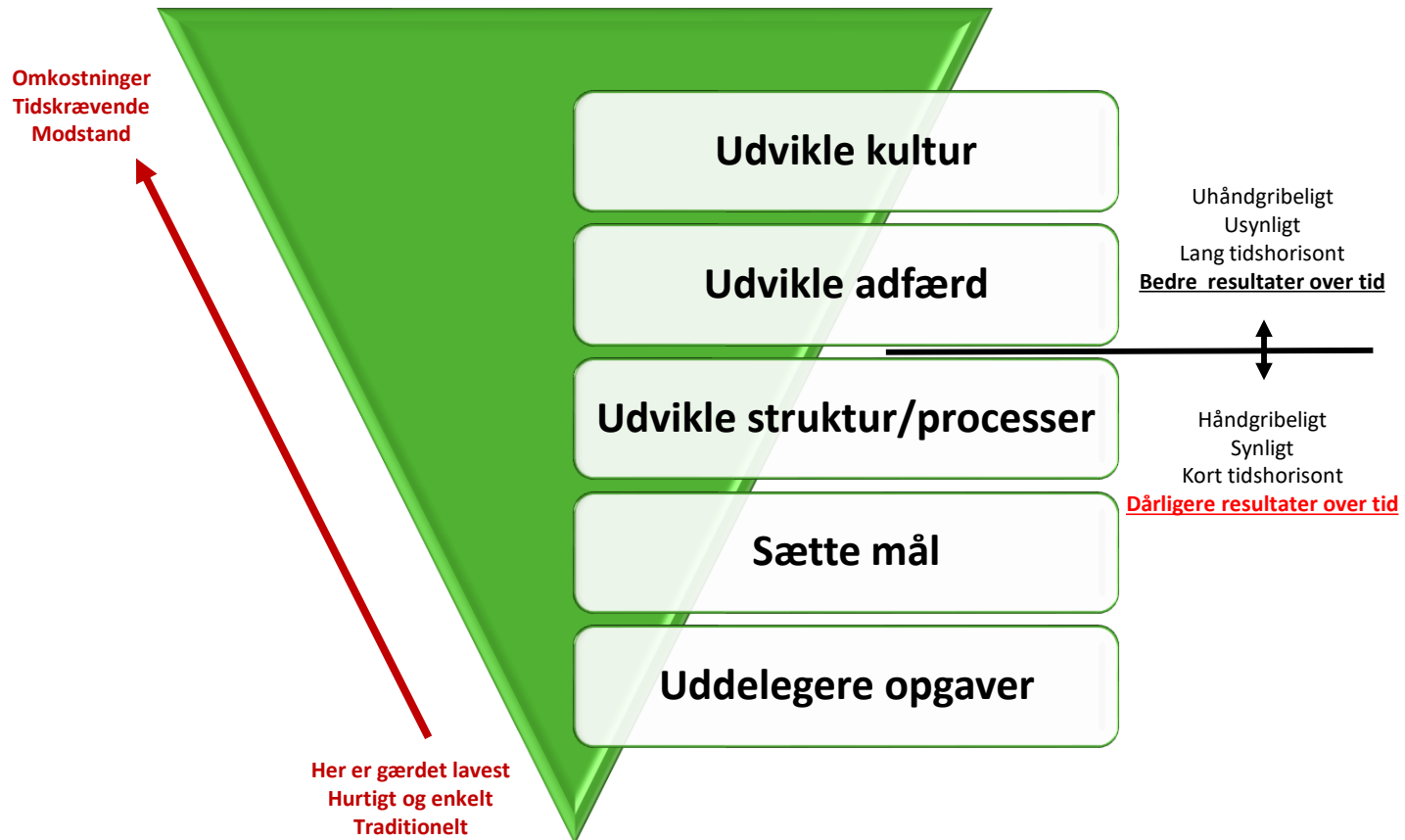
Ledelse i Klan-kulturen		Ledelse i Adhokrati-kulturen	
Kompetence	Kort beskrivelse	Kompetence	Kort beskrivelse
Ledelse gennem teamwork	Opbygning af effektive -, sammenhængende - og velfungerende teams	Ledelse gennem innovation og iværksætter	At tilskynde andre til at være innovative og få nye idéer
Ledelse gennem interpersonelle relationer	Opbygning af effektive relationer gennem kommunikation og evnen til at lytte	Ledelse af fremtiden	At kommunikere en klar vision og gøre noget for, at den kan realiseres
Ledelse gennem udviklingen af menneskelig kapital	At hjælpe andre til at præstere bedre og udvikle kompetence	Ledelse gennem forbedringer og forandringer	At fremme en tendens til forbedring og dristige initiativer
Ledelse gennem samarbejde og fællesskab	At fremme en følelse af enhed gennem engagement og empowerment	Ledelse gennem kreativitet	At hjælpe med at fremme kreativitet, både hos sig selv og andre
Ledelse gennem medfølelse og omsorg	At facilitere et klima med personlig omsorg og støtte til andre	Ledelse gennem fleksibilitet og adæthed	At fremme smidighed og evnen til hurtigt at tilpasse sig konstante forbedringer.
Ledelse i Hierarki-kulturen		Ledelse i Marked-kulturen	
Kompetence	Kort beskrivelse	Kompetence	Kort beskrivelse
Ledelse gennem rationel analyse	At fremme systematisk analyse af problemer og basere sig på data til at løse problemer	Ledelse gennem konkurrencelyst	At fremme et fokus, der går ud på at slå konkurrenterne og vinde markedet
Ledelse gennem informationsklarhed	At hjælpe andre til et klart billede af forventninger, mål og af deres opgaves betydning ift. organisationen	Ledelse gennem kundeforhold	At fremme fokus på forholdet – og servicen til kunderne
Ledelse gennem høj pålidelighed	At eliminere fejl, sikre nøjagtighed og præcision i arbejdet	Ledelse gennem hastighed	At gå efter hurtige reaktioner og rettidige handlinger
Ledelse gennem processer	At sikre smidige processer og konsistent output	Ledelse gennem intensitet	At etablere fokus på intensitet, hårdt arbejde og præstationer
Ledelse gennem målinger	At måle og registrere, hvordan organisationen klarer sig	Ledelse gennem resultatfokus	At arbejde for endnu højere præstationsniveauer og overgå konkurrenterne


  
**Se forstørret model bagerst i præsentationen**

- Nuværende kultur —
- Ønsket kultur - - -
- Kandidat - - -



# Hvad skal der bruges mest tid på?



## At arbejde med virksomhedskulturen er tidskrævende - At lade være, er ressourcekrævende

### Hvorfor virksomhedskultur?

Det der ofte adskiller de mest effektive organisationer fra resten, er deres kultur

Ifølge professor James L. Heskett, Harvard Business School, kan kultur "tegne sig for 20-30% af den differentiering virksomhederne har ift. deres konkurrenter"

McKinsey undersøgte kulturen og mangfoldighed i 366 virksomheder på tværs af en række brancher i USA, Canada og UK\*\*

- Fokus på kultur og diversitet i organisationen = Op til 35 % bedre økonomiske resultater end hos deres konkurrenter

\*\*The Culture Code: How Great Companies Embrace Diversity and Innovation. 2016. McKinsey & Company.

### Hvad er virksomhedskultur?

Kulturen er bestemmende for, hvordan medarbejdere og ledere opfører sig i forskellige situationer

Det er klymper, ritualer og indbyrdes "aftaler", også de usagte – Trækker vi i samme retning?

Kulturen kan være afgørende for succes eller fiasko, og præger enhver handling og beslutning

Jeres virksomhedskultur kan være med til at fastholde medarbejderne, eller det modsatte

### Competing Values Framework

**Klan** (Vi gør det sammen): Fokus på samarbejde, fleksibilitet, og højt engagement. Eksempler: Google, Facebook.

**ADHOKRATI** (Vi gør det først): Fokus på innovation, kreativitet, og hurtig beslutning. Eksempler: Apple, IDEO.

**HIERARKI** (Vi gør det rigtigt): Fokus på stabilitet, kontrol, og effektivitet. Eksempler: IBM, McDonald's.

**MARKED** (Vi gør det hurtigst): Fokus på konkurrence, resultater, og effektivitet. Eksempler: Amazon, DHL.

### Competing Values Framework - Testen

Nuværende kultur (blå linje) vs. Ønsket kultur (rød linje)

Diagrammet viser fire værdier: Klan, Adhokrati, Hierarki, og Marked. De er placeret i et koordinat-system med y-aksen 'Fleksibilitet og dømmekraft' og x-aksen 'Stabilitet, orden, kontrol'. De to andre akser er 'Intern fokus, helhed og enighed' og 'Ekstern fokus, forskellighed og rivalisering'.

### Team-opgave – Hvordan styrker vi kulturen?

**Kørelplan for øvelsen**

- Tag testen ved at følge QR kode eller linket
- Klik ind på jeres "Ønskede kultur"
- Læs både jeres primære og sekundære kulturprofil
- I skal udarbejde en flip-over med 3-5 konkrete tiltag, der styrker jeres primære kultur, som præsenteres i plenum – Maks. 3 minutter.

### Understøttende lederkompetencer

Ledelse i Klan-kulturen		Ledelse i Adhokrati-kulturen	
Kompetence	Bart beskrivelse	Kompetence	Bart beskrivelse
1. Ledelse gennem netværk	Opbygning af et stærkt samarbejdsnetværk og udnyttelse af netværket til at løse problemer	1. Ledelse gennem innovation og kreativitet	At skabe et miljø, der stimulerer innovation og kreativitet
2. Ledelse gennem samarbejde og deltagelse	At bygge en kultur af samarbejde og deltagelse	2. Ledelse gennem forandring og innovation	At bygge en kultur af forandring og innovation
3. Ledelse gennem motivation og engagement	At bygge en kultur af motivation og engagement	3. Ledelse gennem stabilitet og kontrol	At bygge en kultur af stabilitet og kontrol
4. Ledelse gennem effektivitet og præcision	At bygge en kultur af effektivitet og præcision	4. Ledelse gennem konkurrence og resultater	At bygge en kultur af konkurrence og resultater

Tak for jeres  
deltagelse og  
rigtig god  
weekend



## Peopleteam

Jens Severinsen

Tlf.: 42 75 44 14

[jens@peopleteam.dk](mailto:jens@peopleteam.dk)



## Business Culture Institute

Balder Vendt-Striim

Tlf.: 40 72 40 11

[balder@business-culture-institute.dk](mailto:balder@business-culture-institute.dk)



## Business Culture Institute

Paul Nolan

Tlf.: 222 777 52

[Paul@business-culture-institute.dk](mailto:Paul@business-culture-institute.dk)



## Collaborate Culture

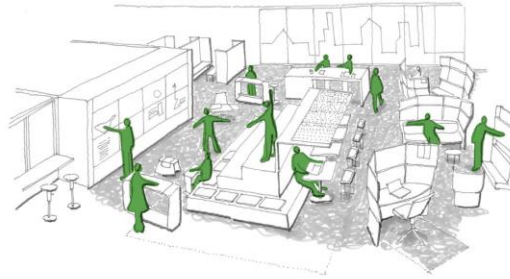


An organization that focuses on long-term internal development and team building and supports a work environment that demonstrates flexibility, concern for people, and sensitivity for customers.

Design implications include:

- Low ratio of individual to group space
- Informal spaces
- Medium enclosure
- Very flexible environment
- Organic layout

## Create Culture

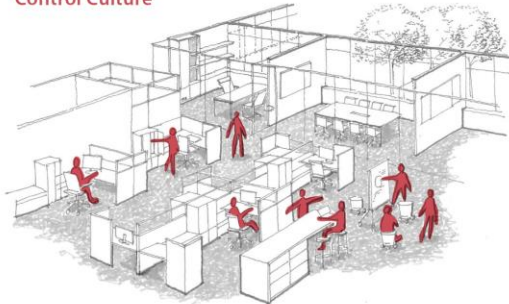


An organization that concentrates on doing things first by differentiating itself externally with a high degree of experimentation and individuality.

Design implications include:

- Low ratio of individual to group space
- Informal group spaces
- Low enclosure
- Highly flexible environment
- Organic layout

## Control Culture

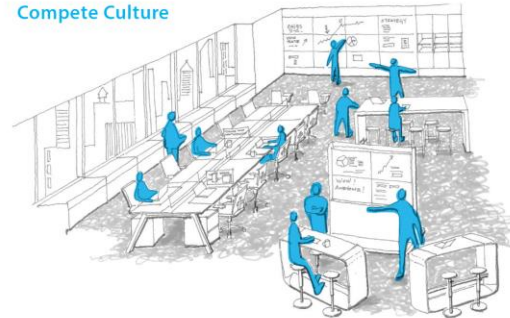


An organization that focuses on doing things right through internal procedure with a need for stability and control.

Design implications include:

- High ratio of individual to group space
- More formal spaces
- Higher enclosure
- More of a fixed environment
- Structured, symmetrical layouts

## Compete Culture



An organization that focuses on doing things fast through external competition with a focus on results.

Design implications include:

- Medium ratio of individual to group space
- Mix of formal/informal spaces
- Low to medium enclosure
- More structured, symmetrical layouts