

Guide:

Sådan spotter du **JERES** VIRKSOMHEDSKULTUR!

Velkommen til!

Med den guide, du sidder med i hånden nu, kan du lære det vigtigste forandringsværktøj jeg kender, nemlig at spotte jeres virksomhedskultur.

Og hvorfor er det overhovedet vigtigt, tænker du måske?

Det er det, fordi vores virksomhedskultur afgør, hvordan vi som medarbejdere, ledere, leverandører og kunder oplever en virksomhed eller organisation. Og dermed afgør, om vi har lyst til at arbejde der, samarbejde med virksomheden og købe dens produkter.

Uanset om du er leder eller har en betroet rolle i jeres organisation, er det derfor helt afgørende, at du forstår hvorfor du skal spotte og hvordan du spotter jeres virksomhedskultur.

For når du begynder at kunne se din egen organisation eller virksomhed lidt udefra, begynder du at forstå, hvordan alle omkring dig, de nyansatte, jeres leverandører og jeres kunder ser er. Og først dér kan du forstå, hvorfor og hvordan I som virksomhed har brug for at ændre jer for at nå jeres strategiske mål.

De strategiske mål, der sikrer, at I også har en berettigelse som virksomhed eller organisation i morgen. Som sikrer jeres arbejde.

Er du klar til at spotte **JERES** virksomhedskultur?

Allerførst får du en hurtig introduktion til, hvad kultur er...



PE3A BUSINESS
ANTROPOLOGI

Når virksomhedskulturen blandt fagspecialister skal ændres

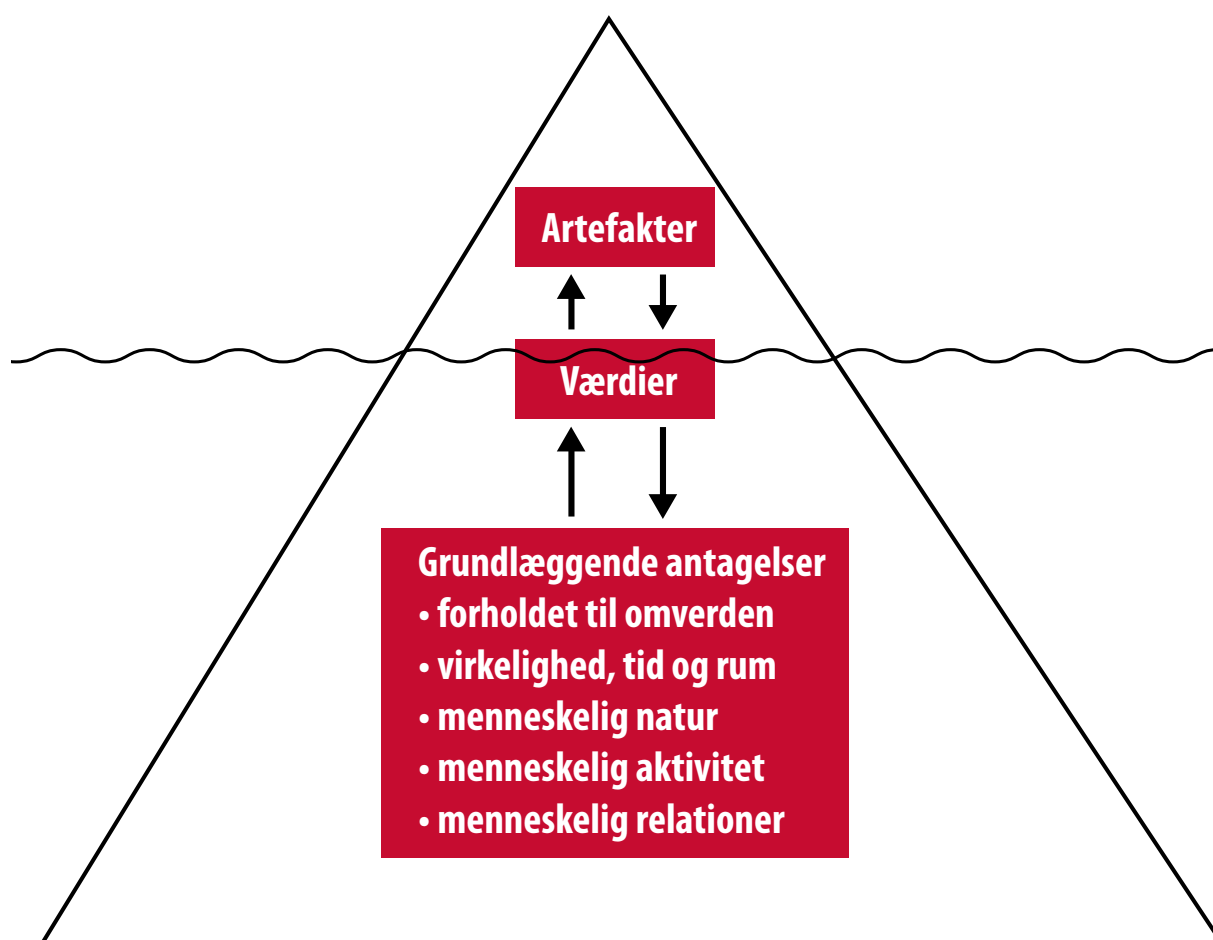
Kultur og isbjerge

Kultur er kort fortalt den lim af vaner og mønstre, der holder os sammen som virksomhed. Mange bruger et isbjerg til at beskrive, hvad kultur er.

Som med isbjerget er kun cirka 10 procent af virksomhedskulturen "oven vande" dvs. synlig. Resten af kulturen er usynlig for øjet, der ser og kræver derfor at du bruger lidt andre værktøjer til at finde ind til det.

Det er de værktøjer du får i denne guide.

Tag et kig på dette isbjerg:



Det er et billede af alle de ting der tilsammen skaber vores kultur.

PE3A BUSINESS
ANTROPOLOGI

Når virksomhedskulturen blandt fagspecialister skal ændres

Oversat betyder det at kultur er:

Artefakter = De ting og symboler vi omgiver os med
dvs alt lige fra vores arbejdstøj, kontorindretning, omgivelser etc

+

Ord/sprog = De ting vi siger

+

Handlinger = De ting vi gør

+

Værdier = De ting vi tænker og tror på

Når jeg går på jagt efter en virksomheds særlige kulturtræk er det derfor alle de her ting, jeg kigger efter og undersøger.

Og du kan gøre det samme. Du skal "blot" nulstille hjernen med alt det du allerede ved om din virksomhed og så nysgerrigt som muligt stille dig og virksomheden en række spørgsmål.

Det kan være rigtig svært, især hvis du har været i virksomheden i mange år. For så tager du formentlig rigtig mange ting for givet.

Derfor er det en rigtig god idé at alliere dig med en af de nyest tilkomne i virksomheden. For de ser som regel altid virksomhedskulturen krystalklart, når de lige er ansat. Og allerede efter tre måneder begynder de gradvist at blive kulturelt "blinde".

Et godt fif er derfor at udstyre alle nye medarbejdere med en notesbog, som de er forpligtede til at skrive alle de ting ned i, de undrer sig over. Så får du alle deres kulturobservationer serveret på et sølvfad.

Tilbage til spørgsmålene. Med dem i hånden kan du begynde at stille de nysgerrige spørgsmål om din egen virksomhed og organisation.

Så er det tid til en case...

**PE3A BUSINESS
ANTROPOLOGI**
Når virksomhedskulturen blandt fagspecialister skal ændres

Case hvor jeg skulle "spotte" virksomhedskulturen

Artefakterne:

Det første jeg - som altid gjorde - var at tage et kig på virksomhedens indretning. Virksomheden var for nylig flyttet ind i et nyt stort moderne kontordomicil. Selve den fysiske ramme var væsentlig mere moderne med stramme linier, højt til loftet og primært hvide vægge, end det sted virksomheden tidligere havde haft til huse. En del af medarbejderne var kommet til at sidde i noget større, åbne kontorlandskaber, end de tidligere havde siddet i.

Virksomheden havde valgt at købe nye møbler til mødelokaler og øvrige fælleslokaler, men at tage skrivebordene fra de tidligere kontorfaciliteter med over i det nye byggeri. Det betød, at de fleste skriveborde gav indtryk af at være fra en anden tid, end det de stramme linier, hvide vægge og åbne kontorlandskaber gav udtryk for. Den tidsmæssige sammenblanding gav et lidt broget billede, når jeg kiggede ud over det store kontor.

Det brogede - og lidt rodede billede blev understøttet af, at virksomheden havde tradition for at have mange papirer i dokumentmapper. I det hele taget var der rigtig mange papirer rundt omkring - også selvom alle medarbejdere havde en pc stående på skrivebordet.

Når jeg kiggede på medarbejderne, var de generelt meget almindeligt pænt klædt, der var meget få der var decideret moderne klædt - og ingen, jeg ville beskrive som trendy klædt. De fleste gik i flade sko, jeans og en bluse.

Her var kort sagt alt lige fra Fjällräven-bukser, strømper i Ecco-sandaler og fleece trøjer til lederne der gik i habitjake, skjorte, jeans og lædersko hver dag.

Virksomheden var beskæftiget med service og rådgivning af ledere af praktiske håndværksmæssige erhverv - og det gav derfor en rigtig god mening, at medarbejderne på denne måde var meget almindeligt, tenderende til det praktiske klædt.

Ord & Sprog:

I virksomhedens måde at tale på, var der en interessant forskel mellem medarbejderne. Mange medarbejdere havde været ansat i virksomheden i mange år, og kunne huske tilbage til en tid, hvor virksomheden primært havde været en medlemsklub. Det der i dag var virksomhedens kunder, blev dengang omtalt som medlemmer. Mange medarbejdere havde fastholdt denne sprogbrug og sagde derfor tit "medlemmer" om kunderne. Nytilkomne, yngre medarbejdere, der var vokset op i en mere kommerciel verden brugte derimod konsekvent ordene "kunder".

Det samme gjorde sig gældende for ordet "salg". For en stor del af medarbejderne var selve ordet omgærdet med stor modstand - og på mange møder diskuterede medarbejdere og ledere, hvordan de kunne komme omkring brugen af ordet, så det blev mere spiseligt for de medarbejdere, der "strittede" på ordet.

Desuden var der en forståelse af, at arbejdstiden primært skulle ligge på selve virksomheden og i tidsrummet 8-16. Imidlertid var der for nogle medarbejdere en stor del af arbejdsopgaverne, der krævede aktiviteter ude af huset - og udenfor 8-16-tidsrummet.

Ikke desto mindre blev det ofte bemærket med, bemærkninger som: "Nå er han væk igen - hvad laver han egentlig?", når netop disse medarbejdere var væk fra huset.

Handlinger:

Virksomhedens primære kunder kom fra lokalområdet, og de fleste af medarbejderne boede også i lokalområdet. En del af medarbejderne var desuden vokset op med - og eller havde selv på deltid - de håndværksmæssige erhverv, som kunderne havde som fuldtidsbeskæftigelse. Derfor var slægtskabet mellem kunderne og medarbejderne meget nært - og en del havde tætte relationer også udenfor arbejdspladser, og deltog i private eller fritidsmæssige arrangementer med hinanden på kryds og tværs af kunde-leverandør-forholdet. Medarbejdernes og ledernes hand-

linger var derfor prægede af, at de skulle kunne se deres kunder i øjenene, når de skulle mødes udenfor virksomheden. Det viste sig blandt andet ved, at medarbejderne var meget velorienterede omkring kundernes gøremål og havde stor omsorg for kunderne, hvis der f.eks. skete en arbejdsulykke. Denne omsorg blev betragtet som en naturlig del af det at være i virksomheden.

Det betød også, at virksomheden var meget optaget af "hvad de andre tænker om os". Man kan sige, at det var et tabu at "være for meget". Det betød blandt andet, at man ikke måtte "larme" for meget. Hverken i fysisk forstand med sin adfærd i virksomheden, hvor der flere gange blev slået ned på medarbejdere der grinede, talte højt eller gik rundt i storrumskontoret. Det betød også i overført betydning at virksomheden havde svært ved, i en konkret salgskampagne at komme ud med sit budskab, simpelthen fordi den var meget påpasselige med sine ord, og med ikke at virke for "over-gærede" og "sælger-agtige".

Dette tabu - "hvad tænker de andre om os" - eller "frygten for at være for meget" - var i virkeligheden også det, der rent sprogligt kom til udtryk ved undren over "hvad de udkørende medarbejdere mon laver".

Der var i det hele taget en belønning af at stoppe op og tænke sig om inden man hvad enten man var medarbejder eller leder gjorde noget uanset om det var at købe nye kontorartikler eller remedier, eller satte en handling igang.

Værdier:

På baggrund af kontorindretningen, sproget og måden medarbejderne agerede overfor kunderne fik jeg et indtryk af at følgende værdier var vigtige:

- **Private relationer til kunderne er at foretrække**
(medarbejdernes relation var mere privat end professionel med kunderne)
- **Sparsommelighed** (kontorindretning)
- **Omhyggelige overvejelser og kritisk overfor nye ting**
(de mange papirer i stedet for digitale løsninger, brugen af "gamle" ord som "medlemmer",)
- **Ydmyghed, forsigtighed og ro** (være forsigtig med at "larme" og med at "stikke udenfor")

Virksomheden havde et ønske om at tiltrække andre typer af kunder - og konkurrere med virksomheder med en noget mere "sælgende profil". Derfor var én af de vigtigste ting at finde frem til ved at spotte virksomhedskulturen, at kulturen havde disse grundlæggende værdier af ydmyghed og bekymring for at "stikke ud" - og at denne værdi helt grundlæggende var en del i strid med de gængse forestillinger om hvordan man er "sælgende".

Ved at finde ind til dette grund DNA kunne virksomheden begynde at arbejde med, hvordan de skulle tale om og arbejde med salg, så salget blev på deres præmisser og ikke ud fra hvordan alle andre virksomheder arbejder med salg.

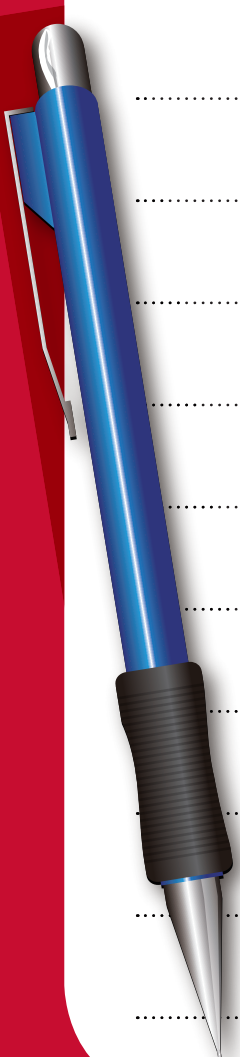
Og nu er det din tur til at arbejde - god fornøjelse...

Spot kulturen ved at se efter og nysgerrigt spørge til:

Hvordan ser der ud, og hvilke ting betyder noget i jeres virksomhed?

Artefakter

A series of horizontal dotted lines for writing.



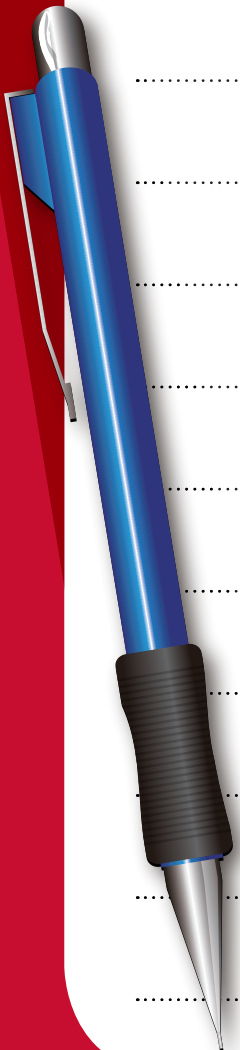
PE3A BUSINESS
ANTROPOLOGI

Når virksomhedskulturen blandt fagspecialister skal ændres

Hvilket sprog/ord bruger I hvilke historier fortæller I hinanden hvilke anekdoter har I i organisationen?

Sprog/ord

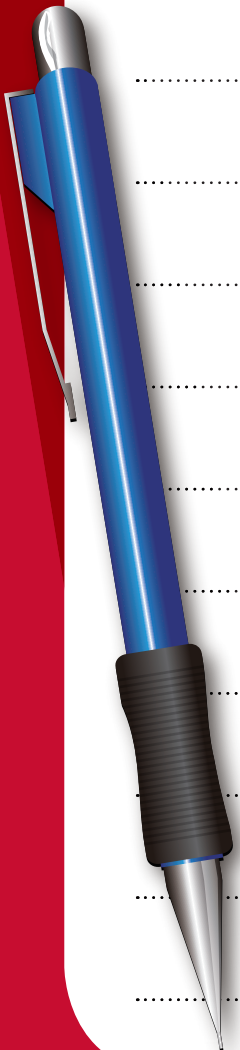
Handwriting practice area consisting of 20 horizontal dotted lines.



Hvilke handlinger bliver belønnet og hvilke er tabu?

Handlinger

A series of horizontal dotted lines for writing, spanning the width of the page.



Hvilket mindset ligger der bag jeres historier? Hvad er det vigtigste at lære hurtigt som ny medarbejder hos jer?

Værdier

Handwriting practice area consisting of 20 horizontal dotted lines.

