



Tema: Virksomhedskultur

I snart 3 år har danske virksomheder ivrigt beskæftiget sig med "Den lærende organisation". Og ingen er vel i tvivl om, at en organisation fungerer bedst, når medarbejderne med motivation, erfaring og viden får vide rammer for egne beslutninger.

Derfor får personaleledelsen ofte stillet spørgsmål fra direktionen, som "Hvor langt er vi kommet?" og "Hvor langt kan vi komme?"

Ledelsen vil også gerne vide, hvornår det kan blive, og hvilke forhindringer der kan påregnes.

Man må sige, at dette er naturlige og berettigede spørgsmål at stille, men de er bestemt ikke særligt lette at besvare.

I dette nummer af GarudaNyt sætter vi fokus på virksomhedskultur, og på de muligheder og begrænsninger man står over-

for, når man vil arbejde målrettet med udvikling af kulturen i en virksomhed.

Først ser vi på mulighederne for udvikling. Jeg har prøvet at kigge på den danske totalbase for Kultur- & KlimaProfilen, for at lave et rids af den aktuelle "kulturelle" situation i danske virksomheder.

Derefter følger et interview med Poul Sloth, direktør på Grindsted Erhvervsskole, der fortæller om sine praktiske erfaringer med selvstyrende grupper, og om inddragelsen af Garudas Kultur- & KlimaProfil.

Til sidst beskriver Kim Dannesboe grundlaget for værdibaseret ledelse og diskuterer nogle af de etiske dilemmaer der i praksis kan opstå.

God læselyst!

Gunnar Nielsen, Adm. direktør i Garuda AS

Nye ansigter hos Garuda



Marianne Vidkjær er pr. 1. august ansat som bogholder hos Garuda.



Gitte Hammer, er pr. 1. august ansat som konsulent hos Garuda .

Desuden er **Poul Holck** pr. 1. september blevet tilknyttet Garuda som chefkonsulent.

Poul vil sideløbende med sine aktiviteter i HOLCO DANMARK arbejdede med salg af Garudas analyseværktøjer.

Poul har igennem de sidste 10 år brugt Garudas analyseværktøjer i sit arbejde i HOLCO DANMARK.

I dette nummer:

Dansk virksomhedskultur i 1999 2

En samlet profil af kulturen i danske virksomheder viser et foruroligende billede

"Man skal vide, hvor man vil hen, når man laver en Kultur- & KlimaAnalyse"..... 3

Interview med Poul Sloth, direktør på Grindsted Erhvervsskole om erfaringer med Kultur- & KlimaProfilen

Værdibaseret ledelse 5

Erfaringer fra ESSAM (European Summer School of Advanced Management)

GarudaProfilen

- nyt og langt mere sofistikeret software..... 6

Dansk virksomhedskultur i 1999

Af: Gunnar Nielsen

I Garuda oplever vi i disse år en stærkt øget interesse for måling af kultur og klima på arbejdspladsen.

Det skyldes ikke, at lederne er blevet dårligere til at fornemme og forstå kulturen. Men tværtimod at mange ledere er blevet opmærksomme på, at man som ledelse sagtens kan have en helt anden oplevelse af kulturen end medarbejderne.

Og ordet "OPLEVELSE" er meget centralt i denne sammenhæng. Uanset hvad ledelsen faktisk har gjort, er det medarbejdernes oplevelse, der tæller. Uretfærdigt og frustrerende Men sådan er det !!

Fordelen er, at selv ganske små forandringer kan igangsætte væsentlige positive forandringer i oplevelsen.

Kultur- & KlimaProfilen

Når vi i Garuda måler på kultur og klima, fokuserer vi på 6 aspekter af kulturen. Vi måler på virksomhedens problemløsnings-, styrings-, kommunikations-, involverings-, beslutnings- og præstationskultur.

Det bliver mere overskueligt, når man ser på disse 6 kultur-aspekter indenfor vores Hoved-Hjerte-Ben model. Vi ser på:

HOVED-KULTUREN

Giver man frihed til nye tanker og til afprøvning af disse. Styrer man via visioner og mål, eller med regler.

HJERTE-KULTUREN

Får man tilstrækkelig information og forstår man den. Oplever man aktiv og positiv holdånd, eller passer enhver bare sit eget.

BEN-KULTUREN

Lægges ansvar og kompetence ud, eller styres man fra toppen. Tager man selvstændigt ansvar og bliver det belønnet.

Men det kan også nemt gå den modsatte vej.

Derfor er det væsentligt at man løbende foretager målinger. Man bør sætte sine mål og styre systematisk frem mod disse mål.

Kulturen i danske virksomheder

Vores erfaringer gennem det sidste års arbejde i en lang række danske virksomheder har vist os, at der er store "kultur"forskelle mellem virksomheder og ofte mellem afdelinger i samme virksomhed.

Alligevel har vi forsøgt os med eksperimentet: "Hvordan er kulturen i danske virksomheder her og nu i 1999?", for at se, om der er nogle gennemgående tendenser.

På baggrund af den totale danske database, har vi lavet en gennemsnitsprofil af kulturen i danske virksomheder. Og resultatet viser en interessant, men foruroligende tendens til, at medarbejderne efterspørger større frihedsgrader og mere information, men samtidig har et begrænset ønske om at påtage sig ansvar.

Gennemsnitsprofilen for danske virksomheder viser:

HOVED-KULTUREN

Medarbejderne oplever, at de har pæne frihedsgrader, og de ønsker ligefrem endnu mere frihed.

Samtidig oplever de, at der er en

rimelig regelfast styring, og de synes, at det er helt i orden.

HJERTE-KULTUREN

Selv om virksomhederne gør meget for at forbedre kommunikation og åbenhed, synes medarbejderne ikke, at de får særlig meget information. Og det er de ret utilfredse med.

Til gengæld oplever de relativt meget samhørighed og holdånd på arbejdspladsen, og det er der pæn tilfredshed med.

BEN-KULTUREN

Her er der ikke nogen klar tendens, men der viser sig et markant ønske om mere belønning. (og det handler ikke om løn)

Konklusion

Vurderet ud fra de samlede resultater efterspørger der ledere, som interesserer sig for deres medarbejdere og giver dem positiv opmærksomhed.

Men selvom medarbejderne efterspørger frihed og involvering, er der samtidig et tydeligt ønske om, at lederne skal påtage sig det endelige ansvar.

Den lærende organisation har det ikke let!

Yderligere information om Kultur- & KlimaProfilen kan fås ved henvendelse til Gunnar Nielsen hos Garuda AS.

Kultur- & KlimaProfilen giver et billede af virksomhedens:



Problemløsningskultur
Styringskultur



Kommunikationskultur
Involveringskultur



Beslutningskultur
Præstationskultur

”Man skal vide, hvor man vil hen, når man laver en Kultur- & KlimaAnalyse”

Interview m. Poul Sloth, Direktør på Grindsted Erhvervsskole

Af: Lotte Christensen

Grindsted Erhvervsskole gennemførte i december 1998 Garudas Kultur- & KlimaAnalyse. Analysen blev foretaget som led i en udviklingsproces med selv fungerende grupper. Og den har hjulpet skolen med at klarlægge retningerne for dens videre organisatoriske udvikling.

Grindsted Erhvervsskole startede processen med selv fungerende lærergrupper i '96 efter en ”kast-dig-ud-i-det-model” - uden de store forudgående overvejelser og analyser.

Skolen fik straks nogle gode erfaringer med selv fungerende grupper, men den hurtige omstillingsproces betød også, at der opstod nogle problemer. ”De selv fungerende grupper medførte en del frustrationer og en række nye administrative problemstillinger”, fortæller Poul Sloth.

”Kultur- & Klimanalysen tjente sit formål. Den gav udviklingen en logik ved at vise ’det er den vej det går’”

Derfor vurderede han i '98, at tiden var inde til ”at stikke fingeren i jorden” og klarlægge målene for den videre udviklingsproces.

Kun få overraskelser i analyse resultatet

”Der var ikke noget overraskende i analysens overordnede tendenser”, siger Poul Sloth. Kultur- & KlimaAnalysen gav et billede, der i høj grad svarede til det, han havde forventet.

”Men Kultur- & KlimaAnalysen tjente sit formål. Den gav udviklingen en logik ved at vise ’det er den vej det går’”, bemærker Poul Sloth.

”Man må erkende at folk har forskellige tankesæt, som ikke umiddelbart kan diskuteres”

De overordnede mål for skolens udvikling var allerede tilstede ved etableringen af de selv fungerende grupper. Men i en udviklingsproces vil der undervejs opstå tvivl om, hvor langt man er kommet i processen, og om hvordan man kommer derhen, hvor man gerne vil være.

Med Kultur- & KlimaAnalysen fik Grindsted Erhvervsskole et klart billede af, hvor langt skolen var kommet i sin udviklingsproces, så man kunne fastsætte nogle målrettede retningslinjer for den fortsatte udvikling.

Analysen gav et fælles sprog

Kultur- & KlimaAnalysen betød også, at det blev nemmere at diskutere holdninger til skolens udvikling. Poul Sloth forklarer, ”Man må erkende at folk har forskellige tankesæt, som ikke umiddelbart kan diskuteres. Jeg ville bruge Kultur- & KlimaAnalysen til at gøre tankesættene synlige og diskuterbare, og til at få et mål for, hvilke tankesæt der var på skolen.”

”Vi har brugt Kultur- & Klimaprofilens 6 hovedretninger som et fælles sprog, et objektivt sprog, som vi kan bruge til at diskutere noget, der tidligere kun kunne diskuteres subjektivt”, fortæller Poul Sloth.

”Hvad kan vi som gruppe gøre?”

Efter at have modtaget resultatet af Kultur- & KlimaAnalysen valgte ledelsen på Grindsted Erhvervsskole at give de enkelte selv fungerende grupper mulighed for at diskutere, hvilken udvikling de selv ønskede, der skulle ske.

Hver gruppe på 6-9 medarbejdere fik en dag til at diskutere deres egne resultater, for som Poul Sloth bemærker, ”Det eneste interessante for gruppen er i princippet, at se, hvordan de selv har svaret. Det er deres egen gruppeproces, det drejer sig om.”

Der var stor aktivitet i grupperne. Hver gruppe diskuterede, hvilken udvikling man ønskede, og hvad gruppen skulle gøre, for at denne udvikling kunne opnås. På samme måde diskuterede lederne, hvilke tiltag de ville arbejde med, og der blev lagt konkrete handlingsmål for det videre forløb.

”Det er vigtigt, at man tager fat i det, man ser, og står fast ved det”

”Man skal vide, hvor man vil hen”

Selvom diskussionen i første omgang blev lagt ud til medarbejderne, spillede lederne også en vigtig rolle. De skulle sørge for at holde diskussionen på sporet, og tage hånd om de problemer, der måtte dukke op.

”Man må være meget bevidst om at give støtte, der hvor man på forhånd ved, at der er problemer”, siger Poul Sloth. Lederen skal yde hjælp og vejledning, men det er ikke lederens opgave at løse alle problemerne.

”Jeg kan ikke gøre noget for at Peter bliver tilfreds, det må Peter selv gøre”, konkluderer Poul Sloth.

Processen kræver, at man har dygtige ledere, der har mod på at arbejde med de problemer, der er. ”Det er vigtigt, at man tager fat i det, man ser, og står fast ved det”, siger Poul Sloth, hvis ikke man er åben og ærlig omkring problemerne, er det begrænset, hvad man får ud af udviklingsprocessen.

Den videre proces

”Oprindeligt kastede vi os ud i selv-fungerende grupper uden spilleregler. Vi havde ikke funderet over, hvilke krav der skulle stilles i de nye stillinger. Men nu vil vi gerne lave en efterfølgende gennemtænkning”, siger Poul Sloth.

Der skal laves jobkravsprofiler og personprofiler på alle medarbejdere, og i år 2000 skal der gennemføres efteruddannelse. I år 2001 laver skolen sit første kompetenceregnskab, og

i slutningen af 2001 gennemføres Kultur- & KlimaAnalysen igen. Det sker som opfølgning på udviklingsprocessen – og forhåbentlig også som inspiration til nye spændende udviklingsprocesser på Grindsted Erhvervsskole.

Garudas Kultur- & KlimaProfil stiller spørgsmål såsom:

I hvor høj grad giver, støtter og fremmer miljøet den enkelte medarbejders mulighed for at udnytte og udvikle sit mentale, intellektuelle og kreative potentiale?

Hvordan styres medarbejdernes samlede og enkeltvise indsatser hen imod organisationens mål?

Hvor effektiv er kommunikationen?

Hvor tilgængelig er informationer om organisationens visioner, mål og strategier, og om daglige resultater og begivenheder?

I hvor høj grad føler medarbejderne, at der er et åbent og tillidsfuldt miljø med en følelse af fællesskab, samarbejde og teamånd?

I hvor høj grad er kulturen præstations- og resultatorienteret?

I hvilket omfang pålægges og påtager den enkelte medarbejder sig et selvstændigt ansvar for opnåelsen af givne mål?

Hvordan træffes beslutninger, og hvem har retten til at træffe bindende beslutninger?

Værdibaseret Ledelse

Af: Kim Dannesboe

Kim Dannesboe deltog denne sommer i ESSAM (European Summer School of Advanced Management). På baggrund af sine erfaringer herfra, beskriver han grundlaget for værdibaseret ledelse og diskuterer nogle af de etiske dilemmaer, der i praksis kan opstå.

Regler er ansvarsfralæggelse

Vi lever i et gennemreguleret samfund hvor et hav af regler og politikker også sniger sig ind i mange virksomheder. Vi har rygepolitikker, alkoholpolitikker, seniorpolitikker, osv.

Du kan selv fortsætte rækken, og stille dig selv spørgsmålet: Hvorfor har vi alle de politikker og regler?

Meningen er vel, at de skal give tryghed. Men er sandheden ikke, at de i stedet fratager os ansvar, eller giver os en undskyldning for at fralægge os ansvar. Sådan at vi, når det går galt, kan sige "Jeg fulgte bare reglerne".

Inden for de flestes værdisæt er det vel naturligt og menneskeligt, at forsøge at hjælpe en kollega, som f.eks. har alkoholproblemer. Er det nødvendigt med en politik her?

"Væk med reglerne og de mange politikker - og frem med ansvarsfølelsen"

Er konsekvensen ikke, at politikker ofte medfører, at vi som individer skubber ansvaret fra os og overlader det til virksomheden eller samfundet?

Er de mange politikker og regler et symptom på, at vi som individer allerede har fralagt os ansvaret?

Og hvis det er rigtigt, forstærker politikkerne så ikke bare tendensen og lovliggør, at vi fralægger os et individuelt ansvar for hinanden og overlader det til andre?

Væk med reglerne

Ovennævnte fører frem til et af de første budskaber i værdibaseret ledelse:

"Væk med reglerne og de mange politikker - og frem med ansvarsfølelsen."

Det er naturligvis en provokation at sige væk med reglerne. Vi kan jo heller ikke leve i kaos. Vi bliver derfor nødt til at skelne mellem nødvendige og hæmmende regler. – Er der hæmmende regler i din virksomhed?

Individets eller organisationens værdier?

Som forberedelse til undervisningen om værdibaseret ledelse var alle deltagerne i ESSAM blevet bedt om at skrive en A4 side vedrørende et arbejdsrelateret etisk dilemma, de selv havde oplevet.

Mange dilemmaer handlede om situationer, hvor individer i organisationer eller organisationer som helhed handlede i modstrid med grundlæggende værdier hos den enkelte.

Når vi foretog en åben diskussion af, hvilke handlingsalternativer der var i de givne situationer, og af hvad der ville være rigtigt og forkert, var resultatet ofte, at alle dybest set godt vidste, hvad der var rigtigt at gøre i situationerne.

Men stillet i et dilemma undlader folk ofte at foretage et valg og handle i forhold til deres værdisæt - af frygt for konsekvensen..

Værdibaseret ledelse har altså også noget at gøre med at have mod til at imødegå eventuelle konsekvenser af at træffe beslutninger ud fra sit værdisæt.

Ikke altid let at være etisk

Det er ikke altid så let at træffe beslutninger ud fra sit eller virksomhedens værdisæt.

Når vi er foran, når vi har overskud af ressourcer, både økonomisk og menneskeligt, er det forholdsvist let at træffe etisk rigtige beslutninger. Fordi vi da har overskud til at imødegå konsekvenserne og er overbeviste om, at vi kan håndtere dem.

Men hvis vi er trængt op i en krog,

f.eks. økonomisk, bliver det meget vanskeligere at optræde etisk korrekt i forhold til et givet værdisæt.

"Overlevelse" er et aspekt som pludselig træder i karakter og fordrer, at vi træffer beslutninger, som måske ikke er helt i overensstemmelse med vores værdisæt. Måske er de endda i direkte i modstrid med, hvad vi ville have gjort i en situation, hvor vi havde overskud.

"Værdibaseret ledelse kommer til udtryk ved, at ord og handlinger stemmer overens"

Eksemplets magt

Værdibaseret ledelse fås ikke på tube eller i glas, og i modsætning til mange andre ledelsesteorier kan værdibaseret ledelse ikke beskrives via formler eller modeller.

Vi har alle et fælles tavst værdisæt (Verner C. Petersen, *Tacit Ethics – Creation and Change*), som vi ikke kan udtrykke verbalt eller skriftligt.

Det giver ikke megen mening at udtrykke virksomhedens værdier på skrift, eftersom de værdier, der kan udtrykkes, varierer mellem individer, virksomheder, religioner og nationer.

Værdier er ikke noget man finder i nederste skuffe i skrivebordet, når nogen spørger efter det. Værdier er noget man har, og værdibaseret ledelse kommer til udtryk ved, at ord og handling stemmer overens - via eksemplets magt!

Forslag til videre læsning:

Working paper 98-1, Verner C. Petersen: *Tacit Ethics – Creation and Change* (Handelshøjskolen i Århus).

Working paper 99-9, Verner C. Petersen: *Moral Decay in Business Attitudes, Mechanisms, and Ambiguities* (Handelshøjskolen i Århus).

GarudaProfilen - Nyt og langt mere sofistikeret software

Af: Lotte Mølgaard

Ligesom KompetenceProfilen har GarudaProfilen nu også fået nyt software. Nedenfor beskrives nogle af de spændende nye ting, som programmet indeholder.

Vægtet udsagnsanalyse

GarudaProfilen måler grundlæggende på 16 personlighedsfaktorer. Med softwarets PersonProfil-modul har man desuden mulighed for at se fortolkninger af trækcombinationer, og for at vurdere, om der er logiske/ulogiske modsigelser på den profil, der arbejdes med.

Som noget helt nyt, er det nu også muligt, at se en vægtet profil, hvilket er en revolutionerende nyhed indenfor test-videnskaben.

Hvert udsagn er blevet vægtet i forhold til, hvor hyppigt det gennemsnitligt besvares. Dermed får man et mål for, hvilke udsagn der er "lette" og, hvilke udsagn der er "tunge". De

"lette" udsagn kan besvares af de fleste, mens de "tunge" udsagn kun besvares af de få, der lægger meget stor vægt på det pågældende træk.

IdealProfil for et job

Det er muligt at udarbejde en idealprofil på et givent job. Man vurderer her, hvordan idealkandidaten skal "være" for at passe ind i den givne virksomhed og den givne stilling. Den udarbejdede idealprofil kan herefter sammenlignes med kandidaternes profiler.

Med det nye softwareprogram er det også muligt at knytte stillingsbeskrivelser og stillingsannoncer sammen med IdealProfilen

Stærkt statistik-modul

Statistikmodulet er utrolig stærkt, og det giver rig mulighed for, at benytte GarudaProfilen i forbindelse med den

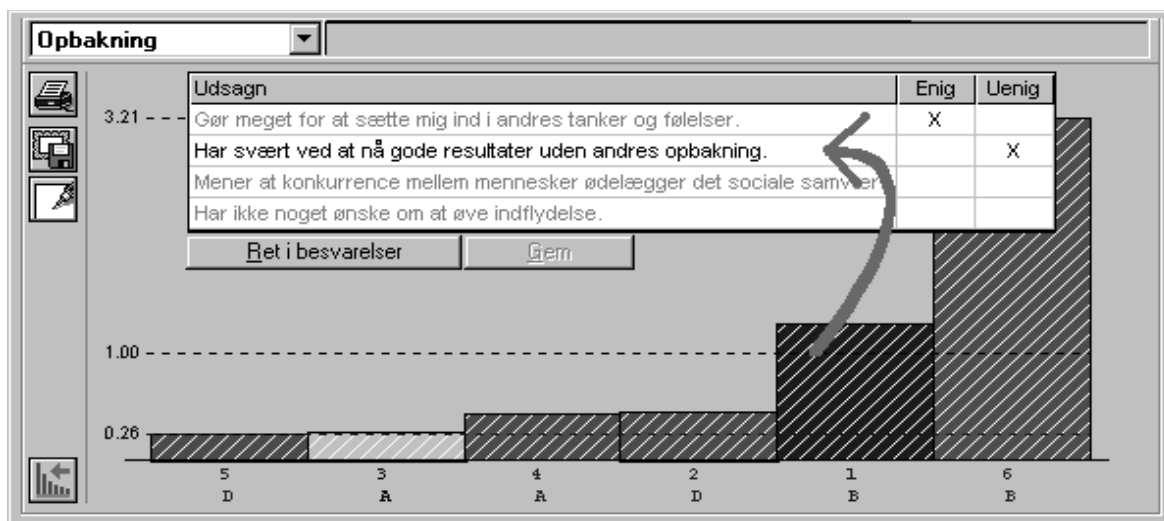
daglige personaleudvikling i firmaet.

Det er f.eks. muligt, at lave en gennemsnitsprofil for alle ens succesfulde sælgere. Herefter kan programmet selv gå ind og omdanne dette gennemsnit til en IdealProfil for fremtidige sælgere, der skal ansættes.

Validitet & Realibilitet

Der er naturligvis udarbejdet en række validitets- og reliabilitetsrapporter til GarudaProfilen. Disse findes i softwareprogrammet og kan desuden rekvireres ved henvendelse til Garuda.

Hvis du kunne tænke dig, at se det nye softwareprogram til GarudaProfilen demonstreret, så ring til os på tlf: 86 36 55 44, og aftal tidspunkt for et gratis konsulentbesøg!



Den vægtede udsagnsanalyse giver dig mulighed for at se hvilke udsagn respondenterne har svaret på indenfor de enkelte træk.

Du kan se, hvor stor vægt de enkelte udsagn har, og du kan se, om respondenterne har besvaret udsagn i den "lette" eller den "tunge" ende af skalaen.

Hermed får du også et klarere billede af den logiske/ulogiske sammenhæng i respondenterens svar.

Erfa-Dag for Garudas licenskunder

Traditionen tro holder Garuda her i efteråret Erfa-Dag for alle licenskunder. Denne gang bliver det **onsdag den 6. oktober 1999** på Hotel Radisson SAS i Århus.

I år vil vi diskutere temaerne:

- **Integration af analyseværktøjer**

Ellen Esman, der har 13 års erfaring med Garuda analyseværktøjer, vil illustrere, hvordan hun i øjeblikket anvender Kultur- & KlimaProfilen sammen med LederrolleProfilen, Personprofilerne og UdviklingsProfilen i et langsigtet, modulopbygget lederudviklingsforløb.

Ellen vil fortælle om sine hidtidige erfaringer, og om de forventninger hun har til de resterende moduler.

- **Trends i Human Ressource Development**

Yannick Wackens, der er tilknyttet Garuda Belgium AG, har som HRM i Colgate Palmolive, CBR Cement Corporation og DHL World Wide Express arbejdet med HR i store dele af Europa og Afrika.

Yannick vil give sit bud på trends i Human Ressource Development

GarudaGården til salg

I efteråret '99 traf vi en strategisk beslutning om at koncentrere Garudas aktiviteter om salg af analyseværktøjer. Det har betydet, at vi nu overlader diverse konsulenttjenester til kolleger, der arbejder med vores værktøjer.

Og det bevirker, at vi ikke længere har brug for vores kursusejendom. Derfor sælger vi nu GarudaGården og flytter ind til Århus.



*GarudaGården er på 689m².
Ejendommen er velegnet til:*

- Privatbolig og/eller erhverv
- Kursusejendom
- Ferieboliger

Leder du, eller en af dine bekendte, efter en attraktiv landejendom med mange anvendelsesmuligheder, så kom og se på GarudaGården.

Du kan aftale tidspunkt for en rundvisning med Gunnar Nielsen på tlf. 86 36 55 44 eller mobil: 40 18 46 22.

Kameliadamen

Efter middagen inviterer Garuda, dem der har lyst, med til musicalen "Kameliadamen" på Århus Teater.

Forestillingen er så godt som udsolgt, hvilket lover godt!

Vi glæder os til at se alle licenskunder
onsdag den 6. oktober 1999.

GarudaNyt udgives 3 gange
årligt af:

Garuda AS
Rolsø Mark 10
8420 Knebel
Telefon: 86 36 55 44
Fax: 86 36 55 58
www.garuda.dk
E-mail: garuda@garuda.dk

Eftertryk tilladt med kildeangivelse.

Garuda udvikler og sælger analyseværktøjer til rekruttering, personaleudviling, teambuilding, organisationsudvikling m.m..

Garuda er Skandinaviens største udbyder af egne analyser, og vi har værktøjer til alle opgaver indenfor udvælgelse og udvikling af mennesker, grupper og organisationer.

Garuda blev grundlagt i Danmark i 1982. Garuda har datterselskaber i Norge, Sverige, England, Frankrig, Luxembourg, Holland, Belgien og Kroatien.

Formålet med Garudas analyseværktøjer er at skabe dialog om de egenskaber, der har betydning for arbejdslivet.



Garuda[®] AS
Ledelse & Udvikling