

## Udvikling af kultur gennem værdier

### Alle virksomheder har en virksomhedskultur

Uanset om man er bevidst om den eller ej, så har alle virksomheder en virksomhedskultur. Spørgsmålet er, om den er egnet til at nå de strategiske mål - og realisere visionen. For de fleste er der tale om en kultur med både positive og negative træk. Samtidig kan kulturen variere i de forskellige dele af virksomheden - et tegn på, at der måske ikke arbejdes mod fælles mål. Mange organisationer, herunder vækstvirksomheder, fusionerede virksomheder og virksomheder med høj medarbejderomsætning, har endvidere en stor opgave i at få det store antal nye medarbejdere til at forstå og leve efter kulturen.

Der er således mange virksomheder, der står over for en udfordring i relation til at udvikle virksomhedens organisationskultur, så den understøtter opnåelsen af de strategiske mål.

### Kan man påvirke og udvikle kultur?

Ja, man kan godt påvirke og udvikle en virksomheds kultur, men det kræver, at man går ind og tager stilling til de grundlæggende værdier, som kulturen baserer sig på, og at man holder dem op mod den vision, der udtrykker ønsket om, hvor virksomheden er på vej hen.

Udviklingen af kulturen er således tæt koblet til den strategiske udvikling af virksomheden, og værdierne er sammen med missionen det fundament, som virksomhedens udvikling bygger på frem mod en realisering af visionen.

Strategien kan ikke realiseres uden en egnet kultur. Kulturen evner ikke at understøtte strategien uden det rigtige værdigrundlag.



*Mission og værdier som fundament for den strategi og kultur, som skal realisere visionen*

## En forretningsmæssig udviklingsproces

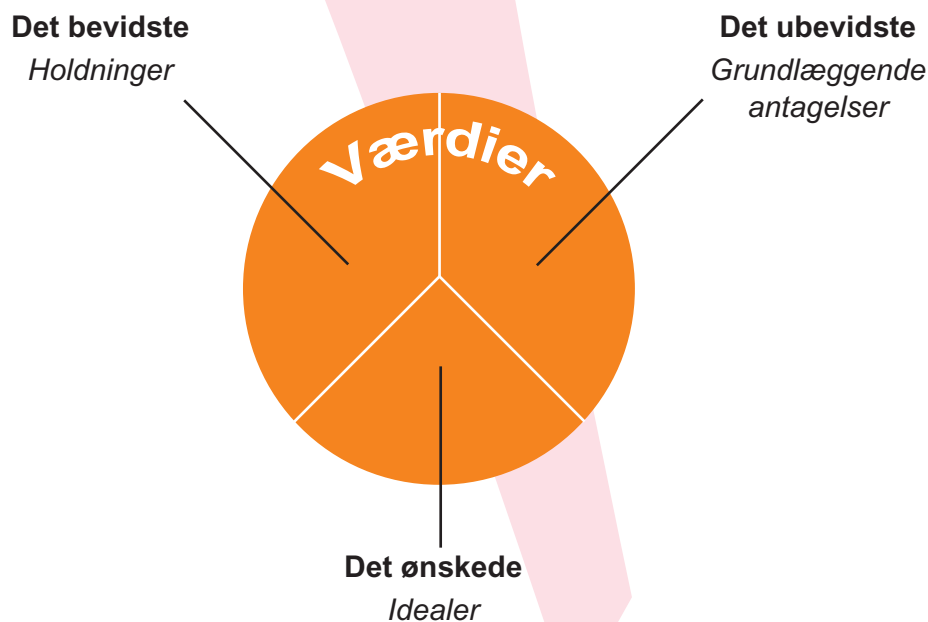
Værdibaseret organisationsudvikling er en forretningsmæssig udviklingsproces, der sættes i gang på baggrund af virksomhedens strategiske ståsted. Derfor skal arbejdet med at fastlægge og beskrive virksomhedens værdier tage udgangspunkt i mission, vision og strategi. Værdierne danner grundlag for udviklingen af virksomhedens kultur for der igennem at sikre opnåelse af de strategiske mål. Værdierne giver medarbejderne holdninger og adfærd, der adskiller virksomheden fra konkurrerende virksomheder. Dermed synliggøres virksomhedens kultur og særkende i markedet.

## Hvad gør værdibaseret organisationsudvikling for kulturen?

Gennem den proces, som værdibaseret organisationsudvikling udgør, får virksomheden først og fremmest bevidstgjort og beskrevet de værdier, som man ønsker skal være grundlaget for virksomhedens kultur.

Værdierne, som beskrives, vil normalt være en kombination af eksisterende

- bevidste værdier
- ubevidste værdier
- og ønskede værdier, som på nuværende tidspunkt ikke er eksisterende i organisationen.



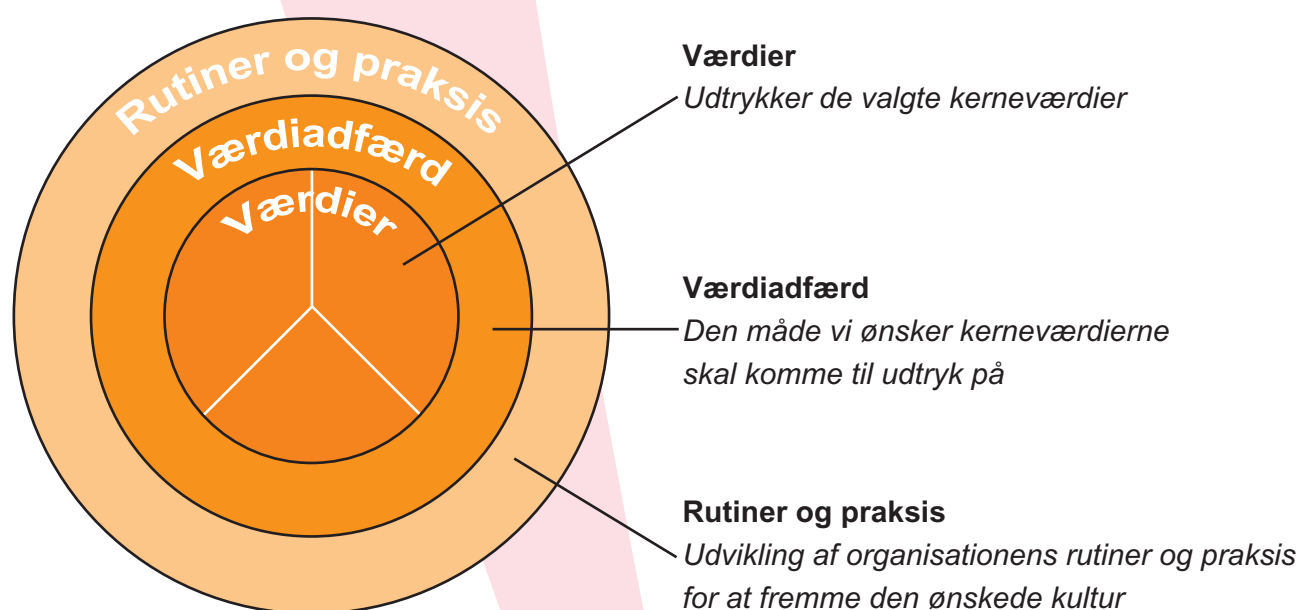
*Værdier er kulturens kerne - bevidste, ubevidste og ønskede*

I udvælgelsen af de værdier, som man ønsker skal være kendetegnende og retningsgivende for virksomheden, er det således af afgørende betydning, at såvel eksisterende værdier (bevidste som ubevidste) som ønskede værdier afklares. Som input til udarbejdelsen af værdierne bør der således gennemføres en afklaring af virksomhedens eksisterende kultur og værdier.

Efter en identifikation og udvælgelse af de værdier, som skal udgøre virksomhedens besluttede værdigrundlag, skal der tages stilling til den adfærd, som man ønsker, at værdierne skal komme til udtryk i. Endelig fastlægges forskellige former for rutiner og praksis, som kan understøtte den ønskede adfærd.

## Organisationskultur

*Er summen af ledere og medarbejdernes værdier, værdiadfærd samt de rutiner og den praksis, som eksemplificerer og forstærker dem*



*Grundelementerne i den værdibaserede kulturforståelse*

**Nedenstående er et eksempel på, hvordan kulturen gennem værdibaseret organisationsudvikling bevidstgøres og udvikles.**

### Eksempel

I virksomhed X er det en grundlæggende antagelse, at medarbejderne generelt skal involveres kraftigere i beslutninger for at skabe ejerskab.

En af de **værdier**, som man beslutter, skal være en del af virksomhedens formulerede værdigrundlag, er derfor "Involvering".

Den **adfærd**, som værdien skal komme til udtryk gennem, beskrives bl.a. som "Vi vil sikre, at ledere og medarbejdere sammen planlægger arbejdet" og "Vi vil løbende informere om vores mål og retning".

Samtidig tilpasses **rutiner og praksis** i virksomhed X, så alle ledere bliver klædt på til at kunne gennemføre involveringen på medarbejder-møder, og ledelsen planlægger løbende informationsmøder.

**Alle kultur- og værdibaserede udviklingsprocesser tilrettelægges individuelt, afhængig af organisationens konkrete situation.**