

Velkommen

Vi starter kl. 08.30

MASTER IN MANAGEMENT OF TECHNOLOGY

ORGANISATIONSKULTURENS INDVIRKEN PÅ DIN SUCCES SOM LEDER



Hvad er organisationskultur, og kan vi måle den? Er kultur en entitet med tankeevne, og skal den opfattes som et objekt eller subjekt? På dette gratis online temamøde deler AAU-lektorerne Astrid Heidemann Lassen og Mogens Sparre forskellige perspektiver og gør dig klogere på en organisationskulturs indvirkning på din succes som leder.

- 8:30** – **Velkomst**
Ved professor og MMT-programleder Brian Vejrum Wæhrens
- 8:40** – **Organisationskulturens indvirkning på din succes som leder**
Ved Mogens Sparre, lektor ved AAU, Institut for Kultur og Læring
- 9:15** – **Kan organisationskultur måles?**
Ved Astrid H. Lassen, lektor ved AAU, Institut for Materialer og Produktion
- 9:35** – **Q&A**
- 10:00** – **Afslutning**



AALBORG
UNIVERSITET

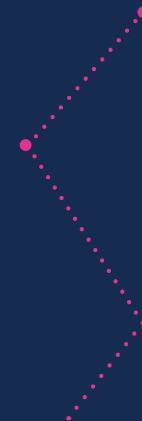


Master in Management of Technology
Executive MBA

Online MMT-Temamøde d. 29/11-2023



Organisationskulturens indvirken på din succes som leder



Program

MASTER IN MANAGEMENT OF TECHNOLOGY

ORGANISATIONSKULTURENS INDVIRKEN PÅ DIN SUCCES SOM LEDER



Hvad er organisationskultur, og kan vi måle den? Er kultur en entitet med tankeevne, og skal den opfattes som et objekt eller subjekt? På dette gratis online temamøde deler AAU-lektorerne Astrid Heidemann Lassen og Mogens Sparre forskellige perspektiver og gør dig klogere på en organisationskulturs indvirkning på din succes som leder.

- 8:30** – **Velkomst**
Ved professor og MMT-programleder Brian Vejrum Wæhrens
- 8:40** – **Organisationskulturens indvirkning på din succes som leder**
Ved Mogens Sparre, lektor ved AAU, Institut for Kultur og Læring
- 9:15** – **Kan organisationskultur måles?**
Ved Astrid H. Lassen, lektor ved AAU, Institut for Materialer og Produktion
- 9:35** – **Q&A**
- 10:00** – **Afslutning**

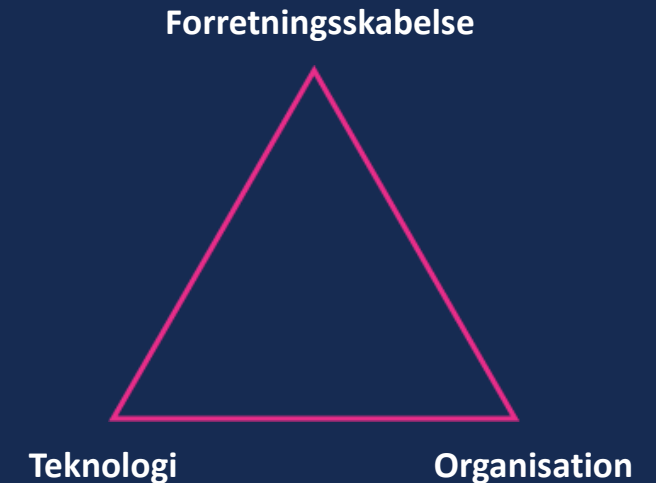
Master in Management of Technology

- En del af Aalborg Universitet
- Deltidsstudium – fordelt på 4 semestre over 2 år -
Intensive seminarer én gang om måneden fra torsdag kl. 16 til lørdag kl. 13 (ca. 30 dages undervisning)
- Nordens første, opstartet i 1997
- Mere end 300 dimittender samt over 200 deltagende virksomheder



Grundlæggende kendetegn

- Forene Teknologi, Organisation og Forretningsskabelse
 1. Gensidigt samspil
 2. At arbejde med helheder – strategisk og taktisk
 3. At udvikle innovative løsninger og at indføre dem
- Projekter som omdrejningspunkt for læring
 1. Projekter i egen virksomhed
 2. Teori giver overblik og inspiration
 3. Projekter giver kompetence i anvendelse



Eksempler på deltageraktiviteter






AALBORG
UNIVERSITET



Master in Management of Technology
Executive MBA

Næste præsentation



Organisationskulturens påvirkning på din succes som leder v./ Mogens Sparre



ORGANISATIONSKULTURENS PÅVIRKNING PÅ DIN SUCCES SOM LEDER.

En kort seance i tænkningens og refleksionens tegn om organisationskultur



Du siger ikke altid det du tror du siger





WW

ABB



AAK

DDV

Wise Mind



MAN Energy Solutions
Future in the making



Components

CSK A/S
Leasing



AAU

WULFF EJENDOMME A/S

Mit arbejdsliv, i forkortelser



Konsulentnetværket Wise Mind



AALBORG UNIVERSITET

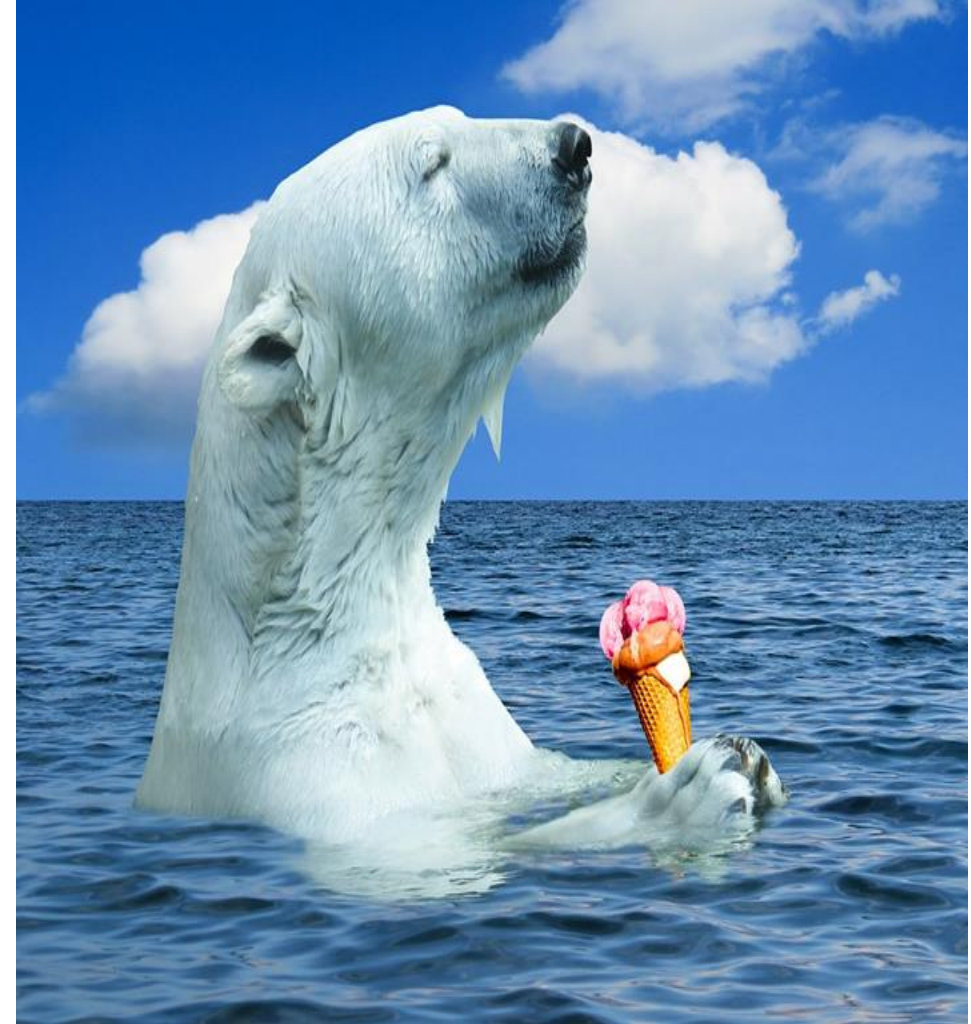


Master in Management of Technology
Executive MBA

Mit forskningsfelt

- ▶ *Organisationskultur*
- ▶ *Participatory Action Research*
- ▶ *Ledelse*
- ▶ *Andelsbevægelsen*
- ▶ *Storytelling*

Inkluderet i min Ph.d.



AALBORG UNIVERSITET



Master in Management of Technology
Executive MBA

Tror du/I på spøgelsler i din organisation?



Eksempler på organisatoriske spøgelser



ALM. SPØGELSE

Spøgelser er som regel ufarlige.
De kommer og går.
Lyde og adfærd fra en svunden tid
Gamle vaner der genopstår



DEN HOVEDLØSE RYTTER

Senior management der rider ud og ned gennem organisationen.
Skaber støj og fuldstændig kaos.



GRIMLINGEN

Ingen husker helt hvorfor den er der.
Den stjæler tid, ikke meget, men tit.
Blanketter, underskrifter, kontrol m.m.



MONSTERET

Strategiprojekter.
IT-projekter
Ledelsesprojekter
For stort til at fejle



SKELETTET I SKABET

Undertrykte problemer
Udskudte opgaver
Glemte problemstillinger



BØDLEN eller DEN SÅREDE HUND

Medarbejderen der er blevet forbigået
Medarbejderen der er blevet irettesat
Den uretfærdige behandling
Den oversete medarbejder



Hvad har ALLE skandalerne til fælles?



Gammel kød skandale



Rengøringskandalen



AAU bilags skandalen

I oprydningen efter oksekødsskandalen har Aarhus Universitet rodet sig ud i en ny skandale

Efter kæmpe skandale: Nu undskylder Jon Stephensen. Stephensen undskylder nu sin egen adfærd i et Facebookopslag

Ny skandale i 3F: Kvindelig leder hjemsendt i Metoo sag

Stor it-skandale truer med at fælde regering

Lækage fra myndighed kan være til skade for nationens sikkerhed

Borgmester efter skandale: Vi skal have nogle svære snakke

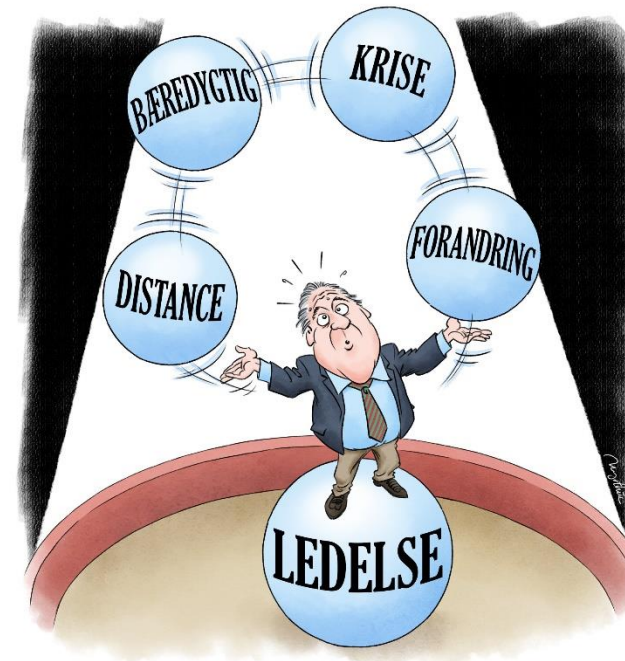




BØDLEN eller DEN SÅREDE HUND

Medarbejderen der går til offentligheden med sager som han/hun kan skade sin leder og organisation med.

Fejllæser du kulturen er du på vej til at fejle som leder



På mange strækninger kan vi opleve Organisationskultur som et sæt af spøgelser

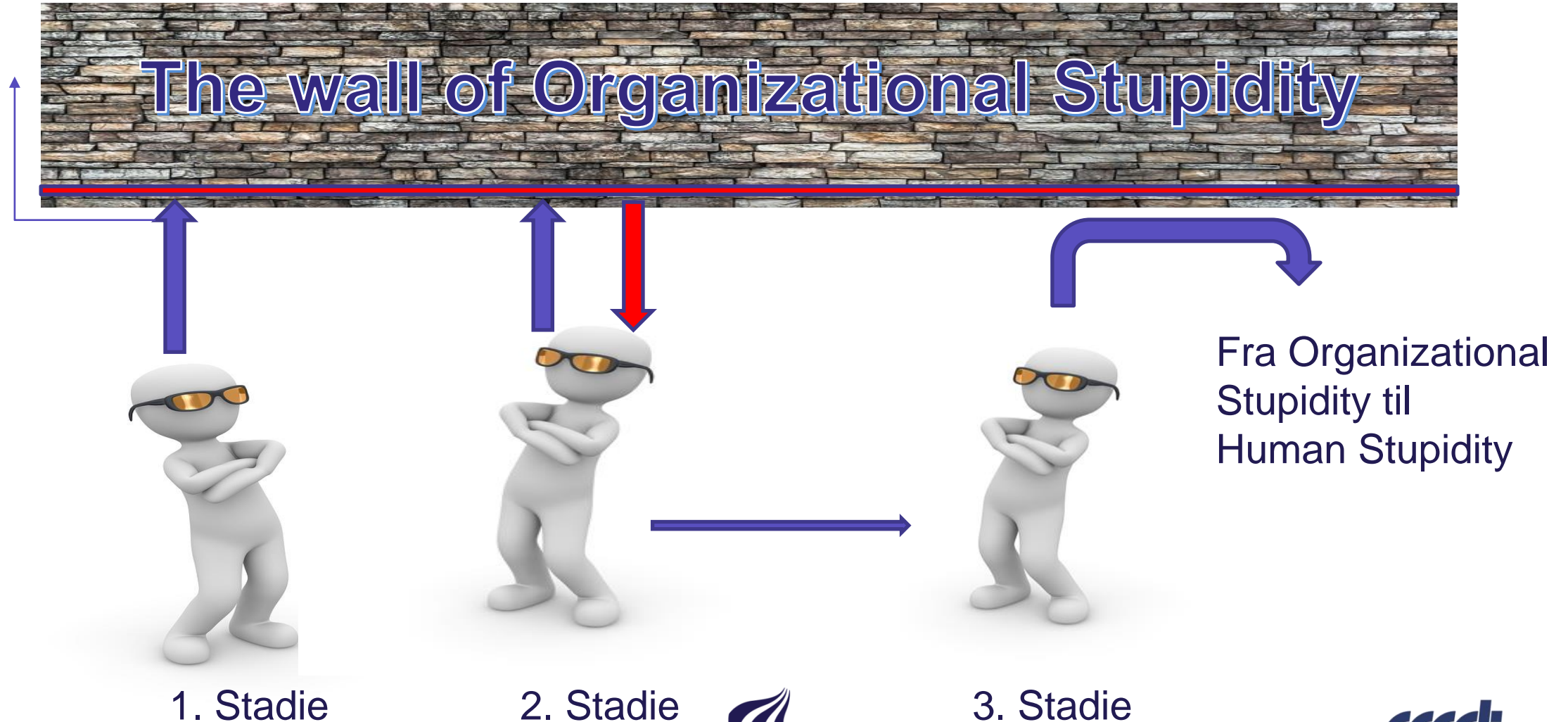


Når vi tænder lyset – kan vi fjerne problemet

Tør du tænde for lyset ?

Funktionel Stupidity

Kilde: Spicer A. & Alvesson M. (2016)



Funktionel Stupidity

Kilde: Spicer A. & Alvesson M. (2016)



Funktionel dumhed er et "organiseret" forsøg på at forhindre folk i at tænke seriøst over, hvad de laver på arbejdet. Resultatet er fraværet af refleksion, og ansatte der bliver besat af at adlyde ordrer i stedet for at stille spørgsmål.

The only way out of doing stupid thing is critical thinking and reflection.

Quote: Alvesson & Spicer, 2016

Funktionel Stupidity

Kilde: Spicer A. & Alvesson M. (2016)



Den største forhindring for ny læring er troen på egen visdom

Hvor god er du til kritisk tænkning og refleksion.

Hvad kan vi gøre?

“Everyone sits in the prison of his own ideas; he must burst it open.”

Quote: Albert Einstein



AALBORG UNIVERSITET



Master in Management of Technology
Executive MBA

WHAT IS CULTURE?



**"Når jeg hører ordet kultur, spænder
jeg hanen på min pistol"**

Denne vending stammer fra et skuespil fra 1933 (Hanns Johst: Schlageter)

Quote :

We will probably get to know all the models and the technological development - but the hard work is the culture and the employees



Ernst Lutz, Group Executive Vice President for Business Development, Grundfos A/S





Hvad skaber billeder for os?

- ▶ Hvad betyder virksomhedens kultur?
- ▶ Kan man have flere kulturer
- ▶ Hvem bestemmer over kulturen ?
- ▶ Hvad betyder kulturen for beslutninger og magt?



Hvilke tanker om denne organisation får du af dette billede?

I vores case var der f.eks. private parkeringspladser forbeholdt ledelsen, store kontorer, og andre synlige magtsymboler.

Man viser magten gennem de formelle titler, fænomener som personlig sekretær, egen parkeringsplads, antal medarbejdere, budgettets størrelse, evnen til at allokere ressourcer til egen afdeling, viden, anciennitet, osv.

Mange af disse magtsymboler (fænomener) har sin helt egen intersubjektive logik, når de opfattes og tolkes af organisationens medlemmer. Udefra kommende kan komme galt afsted med en anderledes tolkning, men de vil hurtigt blive korrigeret af medlemmerne af organisationen.





Alpha kulturen er et urealistisk ønske om at komme tilbage til gamle dage

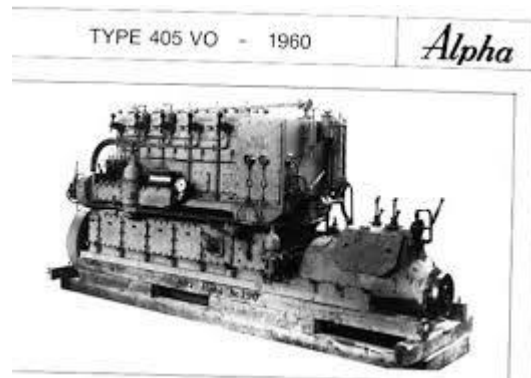


Alpha kulturen betyder at vi står sammen og kæmper som et hold for at skabe en stærk organisation

Citat:
Den gamle kultur skal slås ihjel!



Den gamle kultur skal slås ihjel!



Alpha kulturen i den moderne version er vist ikke andet end en markering af egen identitet som modsætning til den tyske. Mange forstår den som "ordentlighed", hvilket præger virksomheden, men den del har solid grobund i hele MAN Diesel og er ikke specielt Alpha agtigt.

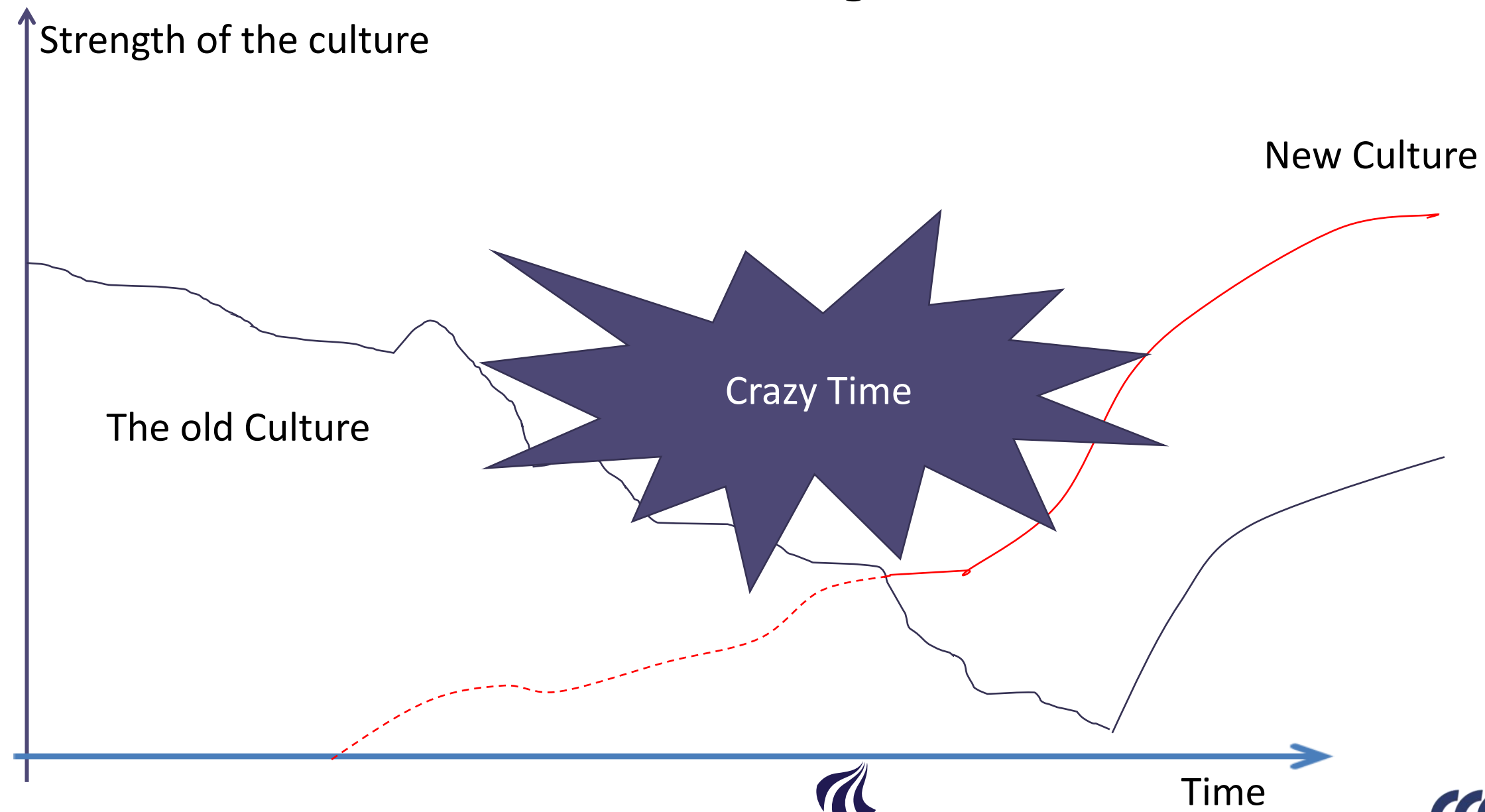
Lars Bonderup Bjørn, 2 december 2013



”Jeg føler mig udenfor, når de mere erfarne medarbejdere taler om Alpha kulturen”

Anonym MAN medarbejder.

ORGANISATIONSKULTUR i forandringens kontekst



Kilde: Drejer & Printz, 2004

Associated professor Mogens Sparre, 2023



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK



Master in Management of Technology
Executive MBA

”Viste godt at kultur kan flytte meget, men er blevet overrasket over hvor meget og hvor hurtigt en kultur kan flyttes, under en fokuserende indsats. Vi kunne ret hurtigt se resultater af indsatsen.” Citat fra medforsker

”Før var jeg tit irriteret på de folk, som gik og snakkede om "den gode gamle Alpha ånd", og "sådan gjorde vi i de gode gamle dage", men nu har jeg fået en større forståelse for, hvorfor de har dette så dybt i dem.” Citat fra medforsker

”Hvis kulturen ikke virker, kan vi ikke forstå hinanden”



”Vores engagement med AAU, i særdeleshed Hr. Sparre, er det bedste vi har gjort i mange år. Jeg ville gøre det hele igen i morgen, hvis jeg stod i samme situation”

Citat af PK, den 9. september 2016 kl.14.30

Poul Knudsgaard
Vice president MAN Diesel & Turbo

Alle organisationer må så være unikke -

fordi de aktører der er i disse organisationer er unikke.

Kender du et menneske der er ligesom dig?

Hvis vi også er enige om, at organisationer består af mennesker?

Verden kan forstås som en kulturel verden, fordi fra begyndelsen er det levede hverdagsliv et multivers af meninger, som optræder for os. Meninger, som er skabt af andre før os.

Vores intersubjektive forståelse er et lager af meninger som vi har indlejret i vores sociale livsverden. (Clark & Fast, 2008, s 120).



”Før vi lever, er livet ikke noget, men det tilkommer os at give det en mening, og værdien er ikke andet end den mening, vi vælger” (Sartre, 2002, s90).

”Vi fødes ind i en kulturel organisation, som er skabt af andre individer før os.”

”Før vi entre en organisation ved vi ikke noget, men efterfølgende, skaber vi os en mening om den, og den mening er ikke andet end det vi selv vælger.”

”De meningsprovinser som vi indgår i, er en slags samskabelse, således at de individuelle meninger og forståelser, som vi kan omdefinere og ændre, hvis vi vil. Vi kan altså vælge at omfortælle vores fælles narrativer om de kulturelle aspekter”

”Den logiske konsekvens må være, at ‘kulturen’ er i organisationens subjekter, og ikke i artefaktorer som Edgar Henry Schein engang antydede ”





Jeg er stødt på disse overordnede betydninger af ordet kultur;

Kultur er en socialt konstrueret virkelighed.

Berger & Luckman, 1966

Kultur er ikke noget der bare er i hovedet på den enkelte, men eksistere et sted imellem hovederne i en gruppe. Alvesson, 2013, s 4

Kultur skal opfattes som et socialt fænomen.

Deal & Kennedy, 1982

Kultur er et fænomen der ikke umiddelbart lader sig indfange og studere. Det beskrives som skjult, ubevidst, taget for givet og eksistere som en slags tavs viden.

Christensen & Molin, 1983, Louis, 1985, Schein 1985.



Hvad er organisationskultur?

Kultur giver organisationernes subjekter en slags selvforståelse og determinerer gennem narrativer, ritualer, værdier, meninger, normer og sprog, hvordan man gør tingene er i denne organisation (Donnell & Boyle, 2008, s4).

Ravasi og Schultz skrev i 2006, at organisationskultur er et sæt af fælles antagelser, der påvirker alt, hvad der sker i organisationer ved at definere passende adfærd til forskellige situationer. Det er et mønster af kollektiv adfærd og forudsætninger for medlemmer som en måde at opfatte sig selv, tænke og føle i det tilhørsforhold de indgår i.

“Culture is communication” and conversely, “communication is culture”
“(Edward Hall(1959) i Clark & Fast, 2008, s 24)





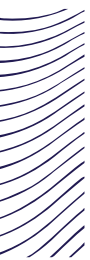
Jeg er stødt disse overordnede betydninger af ordet kultur;

Den organisatoriske kontekst er dens aktører. Deres organisering og intersubjektivitet skaber organisationens kultur og identitet. (Clark & Fast, 2008, s 223)

Kultur er skabelsen af mening gennem hvilke mennesker fortolker deres erfaringer og styre deres handlinger, hvorimod sociale struktur er den form, som handlingen danner i de sociale relationer, der rent faktisk eksisterer. (Geertz, 1973, s 145)

Organisationskultur

De tre lag - modellen



Mit budskab – du kan ikke kun være tjent med Scheins tilgang og forståelse af kulturbegrebet

...det konstruerede fysiske og ... og synlige og hørbare

Værdier som skal ... i validering ... som virker som ... mer for en
oper

... gende ar
Man udfordre eller debat ... get svære at ændre.



Kilde: Edgar H Schein



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK



Master in Management of Technology
Executive MBA



Jeg er stødt på disse overordnede betydninger af ordet kultur;

- 1 *Kultur som noget man har, som en slags forforståelse eller fordom, som man deler med andre.*
- 2 *Kultur som noget man er, som en del af en adfærd eller en bestemt etik.*
- 3 *Kultur som noget man gør noget med, altså styrende for ens handlinger som en slags retningslinjer.*
- 4 *Kultur som betydningssystemer, som meningsdannelse i vores individuelle livsverden.*
- 5 *Kultur som dannelse i form af normer i en intersubjektivitet.*



Hvad siger ChatGPT om kultur?

Spurgt Chatgpt den 23. november 2023



Du

Vil gerne have en kort definition af organisationskultur

ChatGPT

Organisationskultur er et begreb, der refererer til de normer, værdier, vaner, holdninger, adfærdsmønstre og implicite regler, der eksisterer inden for en organisation. Det er den kollektive mentalitet og måde at gøre tingene på, som er unik for en bestemt virksomhed eller institution. Organisationskulturen påvirker medarbejdernes adfærd og beslutninger, og den kan have en stor indflydelse på virksomhedens succes og trivsel.

Organisationskultur er et begreb, der refererer til de normer, værdier, vaner, holdninger, adfærdsmønstre og implicite regler, der eksisterer inden for en organisation. Det er den kollektive mentalitet og måde at gøre tingene på, som er unik for en bestemt virksomhed eller institution. Organisationskulturen påvirker medarbejdernes adfærd og beslutninger, og den kan have en stor indflydelse på virksomhedens succes og trivsel.

Det er da meget godt af en maskine!

Kan du se at din succes som leder er stærkt afhængig af din evne til at afkode den kultur?



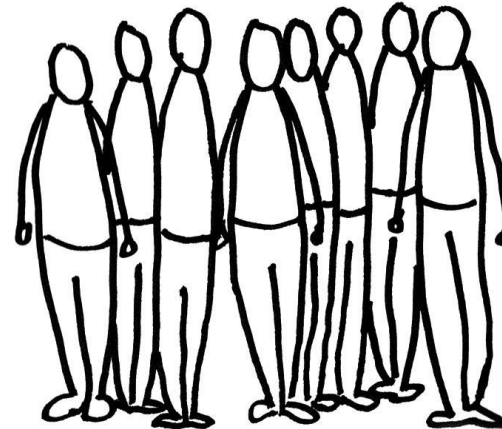
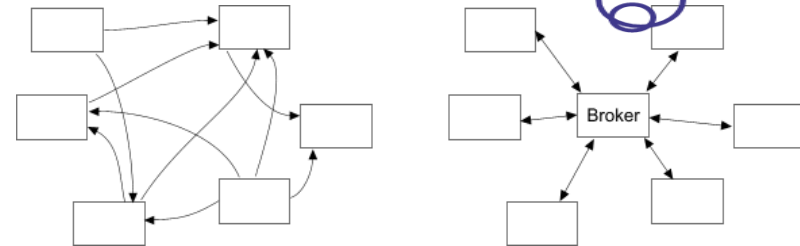
AALBORG UNIVERSITY
DENMARK



Master in Management of Technology
Executive MBA

Hvad sker der med kulturen når medarbejderne går hjem?

- ▶ Hvor er kulturen nu?



Har vi en sexistisk kultur?

”Der har været en sexistisk kultur på TV 2 i en årrække”

Citat: Adm Dir i TV2, Anne Stig Christensen i TV 2 den 29 december 2021.

Nej – det er der ingen der har en sådan kultur, - til gengæld er der en del ledere med dårlig dømmekraft, der opføres sig tåbeligt.

Citat: Ledelsesforsker Mogens Sparre



Dr. William Schneider, der er forfatter til flere bøger om organisationskultur, opererer med følgende fire former for organisationskultur:

1. Samarbejdskultur

Deltagende, team-orienteret, erfaringsudvekslende, præget af partnerskaber

2. Kompetencekultur

Upersonlig, orienteret mod "excellence", videnstyret, konkurrenceorienteret, krævende miljø

3. Kontrolkultur

Isoleret, kommandoorienteret, opgaveorienteret, regelbaseret, upersonlig

4. Kultivationskultur

Overbevisningsorienteret, formåls- og værdistyret, personcentreret

Kilde: William Schneider



Dr. William Schneider



Orienteret mod den faktiske virkelighed

"Vi får succes gennem samarbejde"

"Vi får succes ved at sikre kontrol"

Partnerskaber

TEAMS

Integration

Stabile hierarkier

SAMARBEJDE

KONTROL

Kvalitetssikring

Processer

Synergier

Diversitet

Forudsigelighed

Stabilitet

Bæredygtighed

Magt

Primært orienteret mod mennesker

Primært orienteret mod organisationen

Regelbaseret

Upersonlig

Subjektivitet

DEN EMERGENTE VÆKST

Udvikling af kompetence og konkurrence

Bedst

Kreativitet

Professionalisme

Håndværk

"Vi får succes ved at få mennesker til at gro, og stræbe efter vores vision"

"Vi opnår vores succes ved at være de bedste"

Orienteret mod en mulig ny fremtid

Effektivitet

Ekspertise

Lad tingene gro

Tillid

Vision og værdi styret

Dedikerede

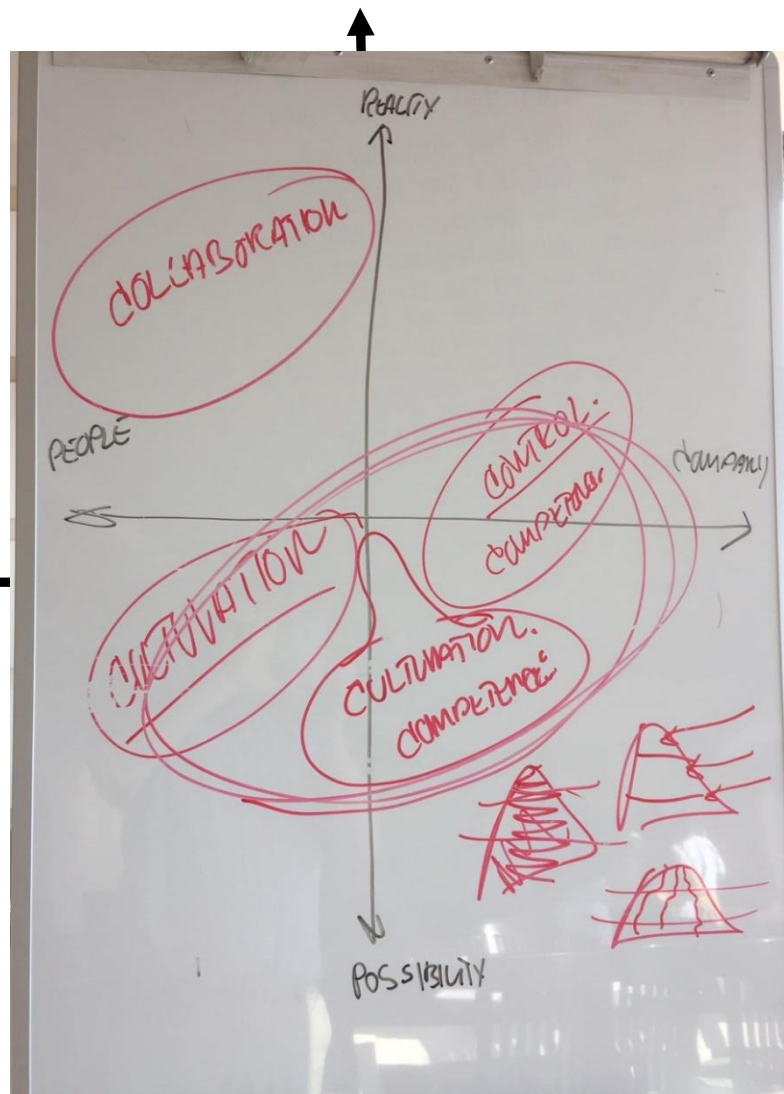
Spontanitet



Orienteret mod den faktiske virkelighed

4 grupper af ledende medarbejdere.

Primært orienteret mod mennesker



Primært orienteret mod organisationen

Orienteret mod en mulig ny fremtid

Hvordan vil i tolke det?

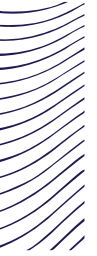
Har det konsekvenser?



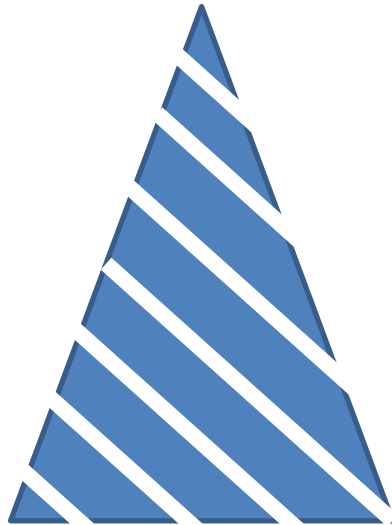
Kan vi så blive enige om at kultur ikke er noget vi har, men noget vores subjekter bærer i sig?



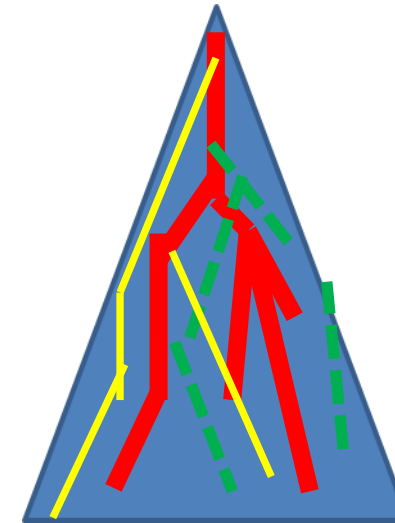
Martins tre perspektiver



Integrations perspektivet.



Differentierings perspektiv



Fragmenterings perspektiv



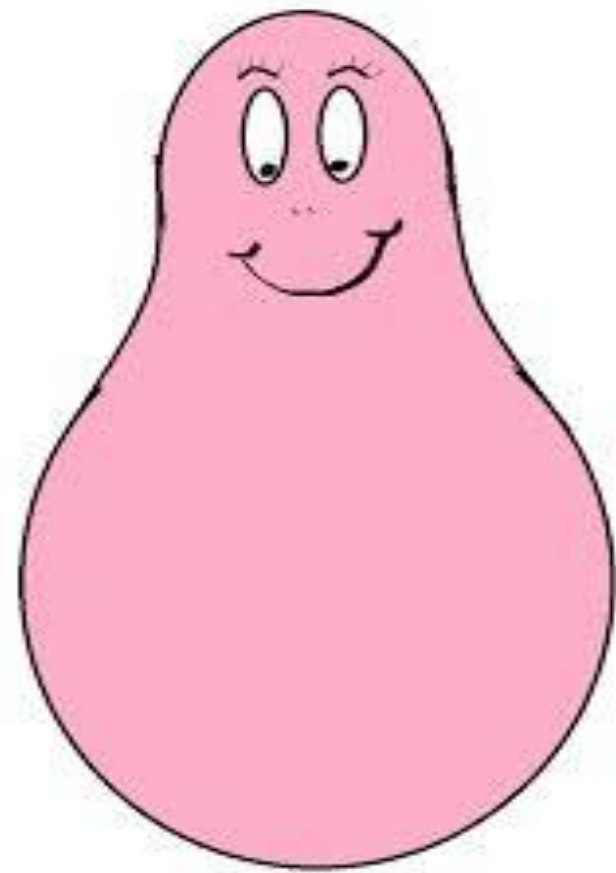
AALBORG UNIVERSITY
DENMARK



Master in Management of Technology
Executive MBA

Martins tre perspektiver

	Integration	Differentiering	Fragmentering
Lederens rolle	Fokuseret omkring lederen.	Lederteams kan have sekundær indflydelse.	Power og magt er uklar og delt på flere individer.
Omgivelsernes rolle	Kan have beskedent indflydelse, men er adskilt fra kulturen.	Løjenfaldende indflydelse fra miljøet.	Grænser mellem miljøet gennemtrænges i et væk.
Organisations niveau	Intens aktiv vedligeholdelse, eller udskiftning af en del med en anden del.	Forandringer kan ses implementeret i subkulturer i forskellige tempi.	Forandringer sker uregerlig og inkrementiel.
Sub kultur niveau	Man kan se forsøg på implementring, modstand og blindhed	Subkulturer er primære kræfter i at drive processer	Konstant og emne styret tilretning
Individuel niveau	Man kan vælge ensretning, aktiv accept, flugt eller blindhed.	Individerne bliver en del af subkulturen og optager kulturen	Det enkelte menneske er fragmenteret i forhold til kulturen
Aktion- handling	Top-down kontrol fra ledelsen. Normative kultur tilpasnings indsatser	Begrænset ledelsesmæssig påvirkning	Individerne ses som vilje- og magtfri, ude af stand til fungere i helheder



Kilde: Sparre 2016, s384

Vores etiske udfordringer

”Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder noget af dets liv i sin hånd”

Den etiske fordring fremhæver derfor, at vi som mennesker ikke blot har ansvar for hinanden, mens samtalen pågår, men at vi også har ansvar for at sikre, at modparten ikke forlader samtalen med en eventuel usikkerhed eller frygt (Løgstrup, 2015).

Din succes som leder er stærkt afhængig af dine evner til at mærke menneskene i organisationen, og at du tør lede efter det de fænomener du erkender, og ved hjælp af dine menneskelige værdier.

Lad være med at give ”KULTUREN” skylden for dine manglende succes



Min definition af kulturbegrebet

Kultur giver organisationens subjekter en selvforståelse og determinerer gennem narrativer, værdier, meninger, normer og sprog, hvordan man gør tingene i organisationen. Sprog, metaforer og fænomener definere og karakterisere kulturen i organisationen. Kulturen indkapsler den indsamlede erfaring af såvel succeser og fiaskoer.

Kilde: Sparre M. 2016. Kultur er noget vi giver til hinanden. AAU Forlag.



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK



KULTUR ER NOGET VI GIVER TIL HINANDEN

PROJEKT OM KULTUR, LEDELSE OG MAGT
– I ET AKTIONSFORSKNINGSPERSPEKTIV

AF
MOGENS SPARRE

PH.D. AFHANDLING 2016



AALBORG UNIVERSITET



Master in Management of Technology
Executive MBA

Kultur – det er noget vi giver til hinanden.

Hvis kulturen ikke fungerer ordentligt – forstår vi ikke hinanden

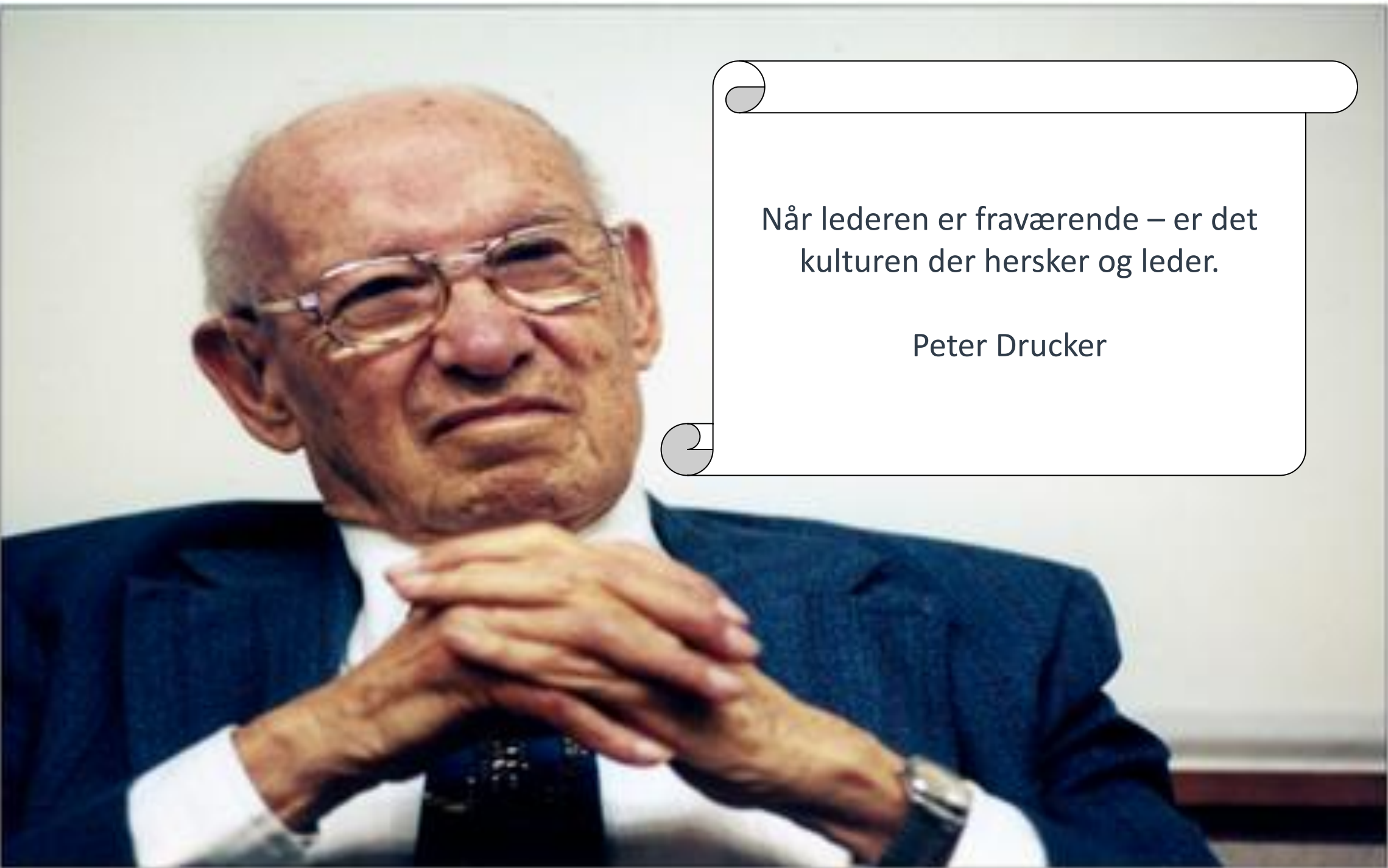
Mogens Sparre, 2015



AALBORG UNIVERSITET



Master in Management of Technology
Executive MBA

A portrait of Peter Drucker, an elderly man with glasses, wearing a dark blue suit, white shirt, and dark tie. He is sitting with his hands clasped in front of him, looking slightly to the right of the camera with a thoughtful expression. The background is a plain, light-colored wall.

Når lederen er fraværende – er det
kulturen der hersker og leder.

Peter Drucker

Hvad betyder det du har hørt i dag for DIN mulighed for at få succes med dit lederskab?





AALBORG
UNIVERSITET



Master in Management of Technology
Executive MBA

Næste præsentation



Organisationskultur og dit lederskab v./ Astrid H. Lassen



Organisationskultur og dit lederskab...

Mellem spøgelsesjagt og værktøjskasse

Astrid Heidemann Lassen

Aalborg Universitet

ahl@mp.aau.dk

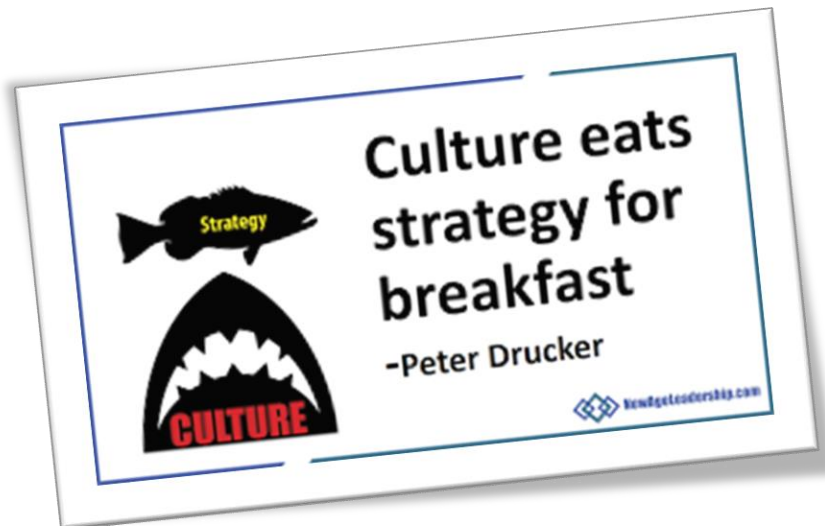


AALBORG UNIVERSITY
DENMARK





“At least 70% of major corporate changes fail to capture the benefits ascribed to them. A big factor is that the **soft issues** are not understood to truly be the hard issues. Not enough attention is dedicated to the hearts and minds of the people in the organisations”



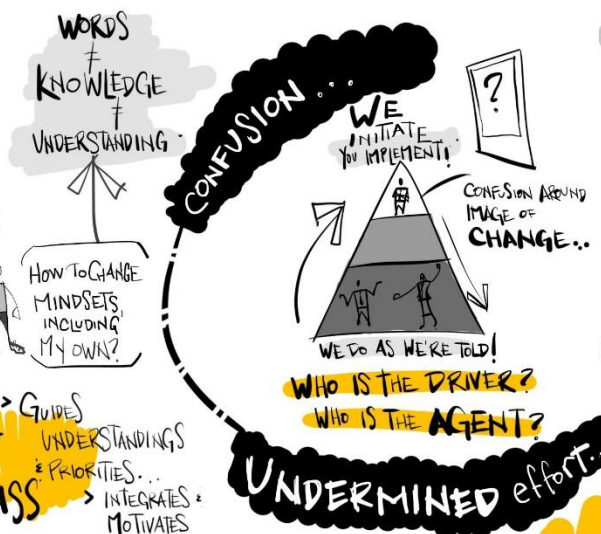
- Alle forandringsledelsesperspektiver peger på den helt centrale vigtighed af “enighed”, “fælles forståelse”, “organisatorisk accept af forandringen” osv. for at opnå succesfuld forandring.
- Culture gives identity, provides collective **commitment**, builds social system **stability** and allows people to **make sense of** the organization (Sannwald, 2000)



Forståelse af kultur og hvorledes kultur kan påvirkes er centralt for at opnå succesfuld forandring.

TODAY'S CALL

- 1 CLARIFY IDEAS OF WHAT THE CHANGE MEANS
- 2 CLARIFY ROLES & IDENTITIES
- 3 ACKNOWLEDGE = WORK WITH IGNORANCE
- 4 AVOID PPT CULTURE
- 5 NOT A RELAY RACE... IT'S A FOOTBALL GAME!



COMPASS
GUIDES UNDERSTANDINGS & PRIORITIES...
INTEGRATES & MOTIVATES

TRAP
ACTS AS A CONSERVATIVE FORCE...
BLINDERS = FUNCTIONAL STUPIDITY

CULTURE

IT'S NOT SO EASY TO CHANGE

SYSTEM OF SHARED MEANINGS & SYMBOLS

INITIAL FORCE EXECUTED DESIGN
1. TRANSMISSION

INTERPRET EXPERIENCE

GUIDE ACTIONS

POWERPOINT CULTURE



WISHFUL THINKING
ABSTRACT, GOOD-SOUNDING "VALUES"

change

CULTURE DOES SPREAD... NOT ALWAYS IN A CONTROLLABLE WAY!

"BOHICA"
CHANGE OFTEN FAILS: HR THING

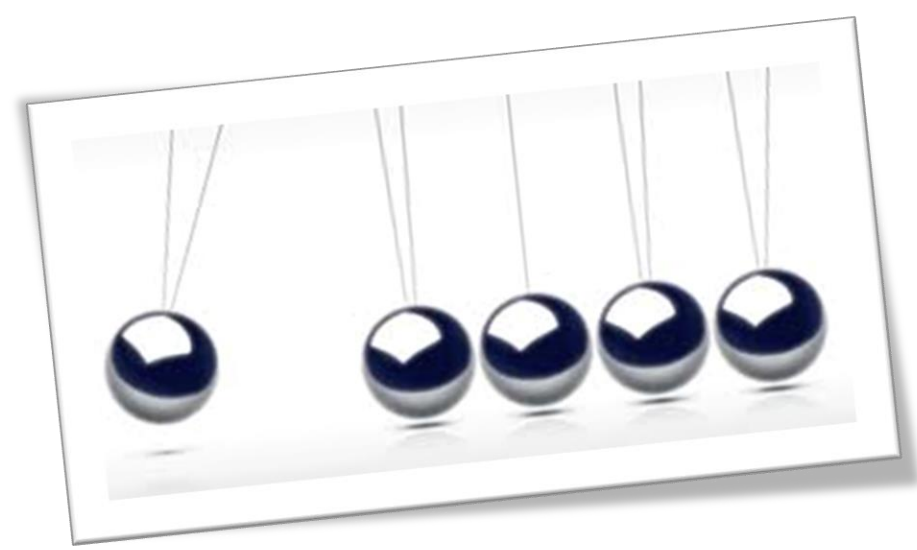
WHAT'S TO BE CHANGED CAN BE REPRODUCED!

PEOPLE AREN'T ALWAYS INTERESTED IN REAL LEARNING!

WHEN IT INVOLVES PERSONAL CHANGE

Hvad sker der,
når du har tændt
lyset?





$$B=f(P,E)$$

behavior is a function of the person and his/her environment

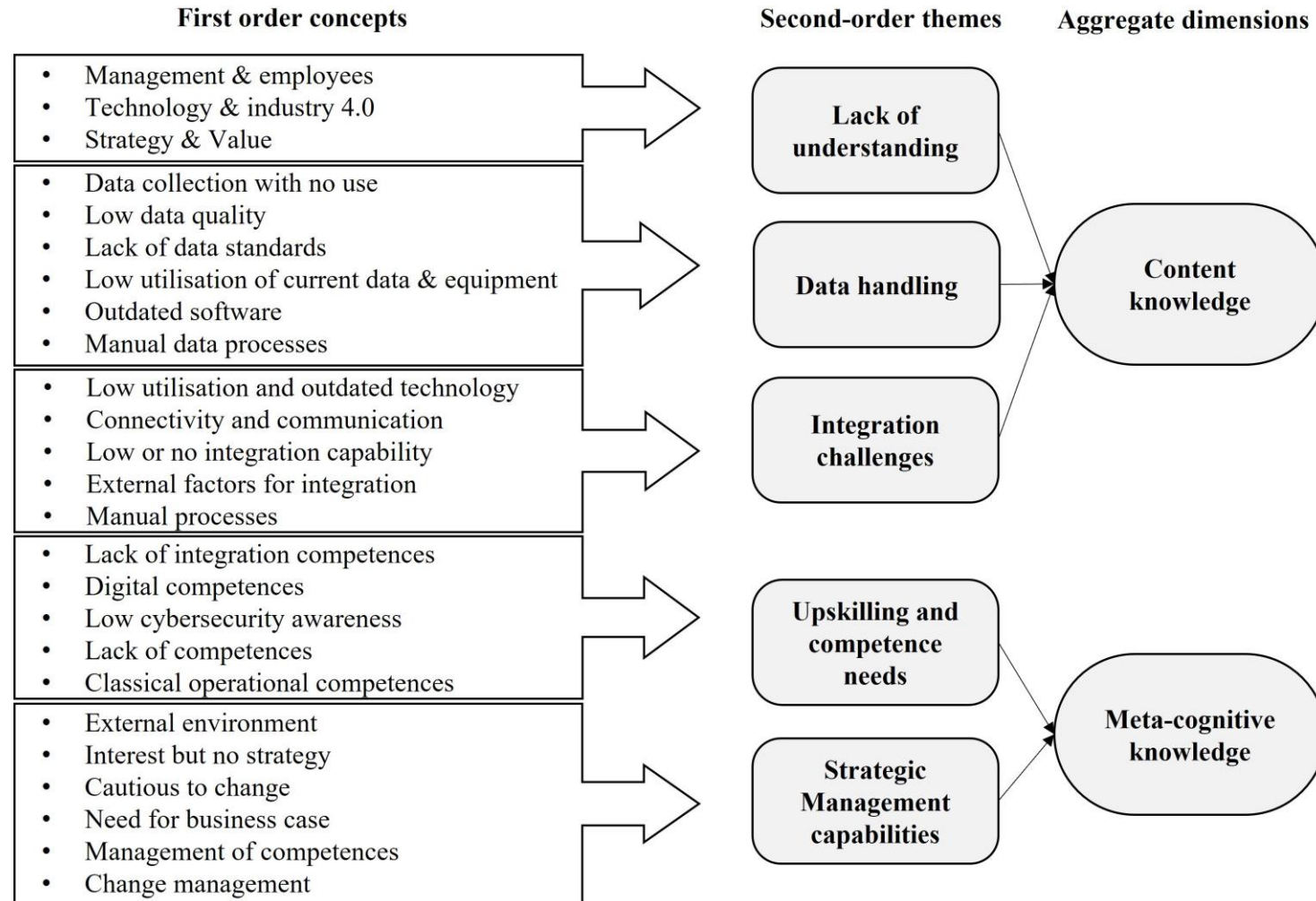
Hvad der giver mening
for mig og os, er
afgørende for hvordan
jeg agerer

En robot vil aldrig kunne have den intuition der er behov for, til at forudse og løse problemer. Det er kun erfaring der kan det!!!

- En stærk mesterlære kultur
- En stærk arbejder-kultur
- En stærk håndværkskultur
- En stærk fagforeningskultur

Men....



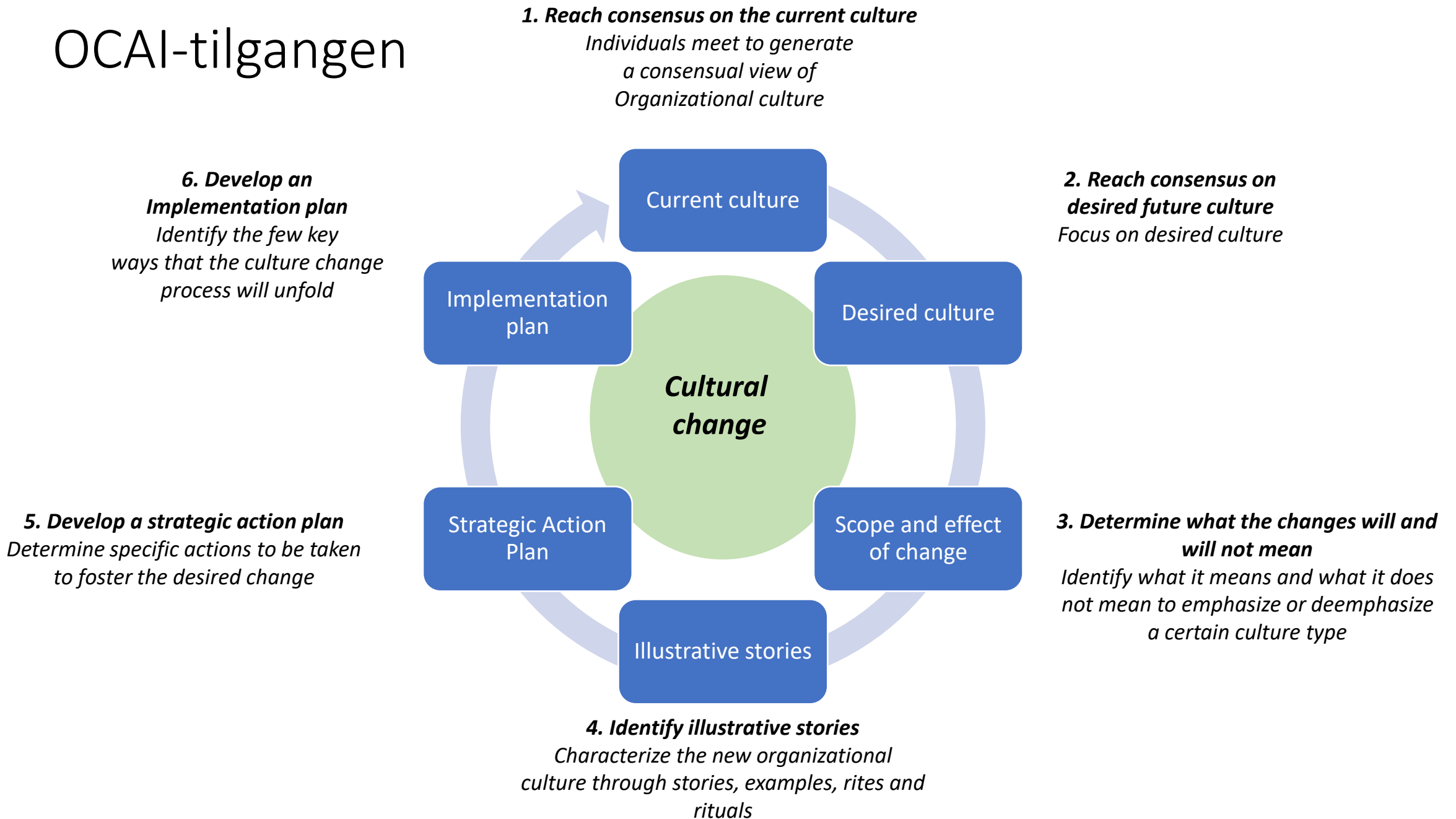


Hansen et al. (2023) Technology isn't enough for Industry 4.0: On SMEs and their approaches to digital transformation

Forskellige analysegreb der kan hjælpe dig

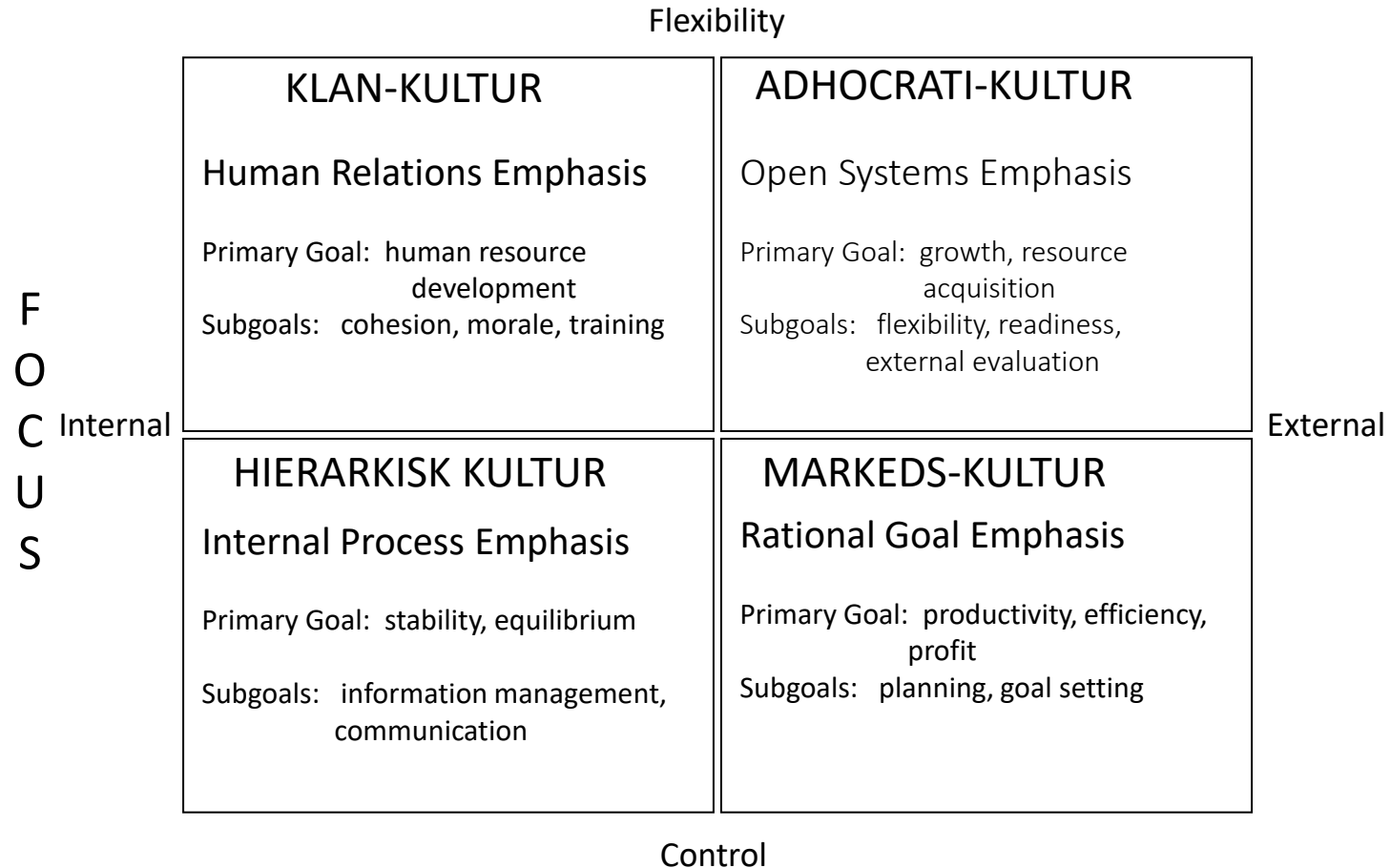
- Kvalitative tilgange: Giver en dybdegående forståelse for den rigdom af forskellige opfattelser og erfaringer, der eksisterer i virksomheden. Det er centralt for at forstå hvad, hvordan og hvor der skal ledes.
- Kvantitative tilgange: Det er nyttigt for ledere at have sammenlignelige data for at kunne vurdere systematisk og eksplicit viden, og for at kunne dokumenter processer og fremskridt. Det kvantificerbare kan tilvejebringe vigtig dialog.

OCAI-tilgängen



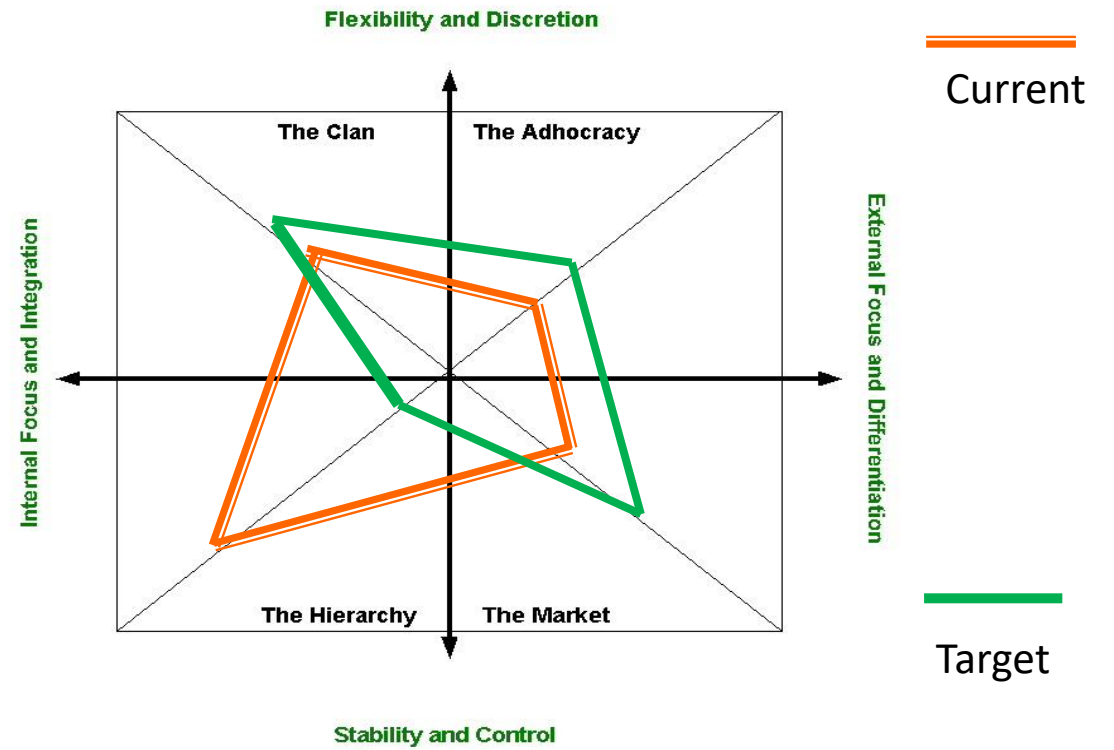
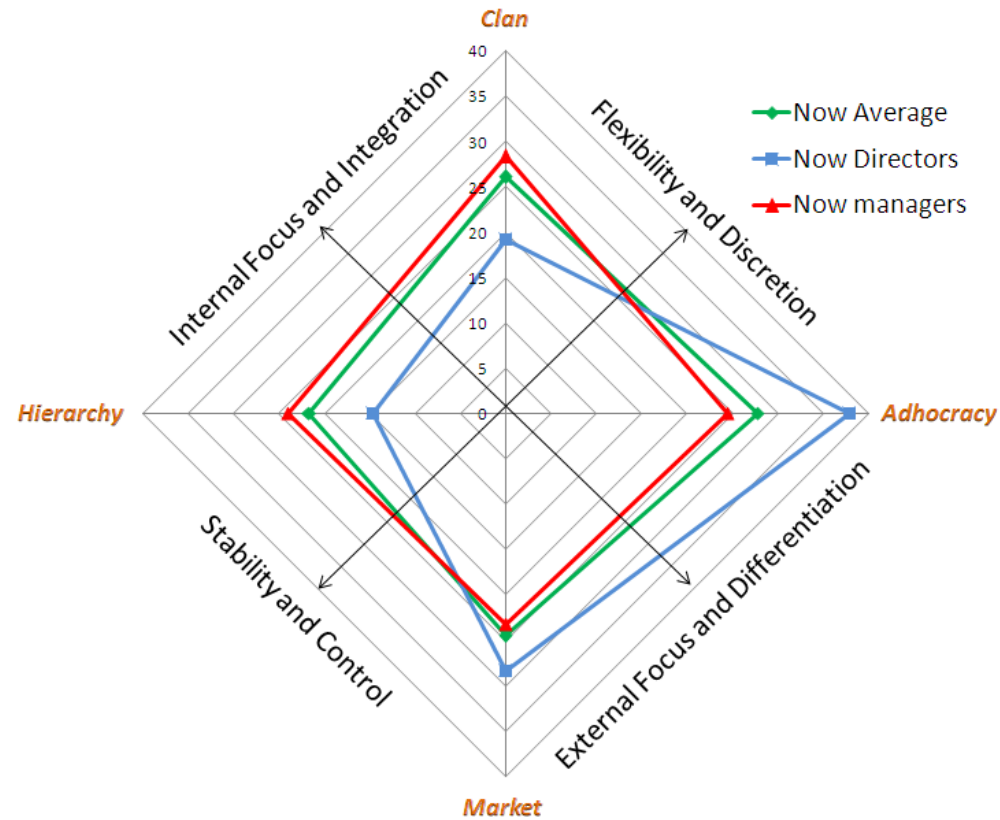
OCAI-metoden

STRUCTURE

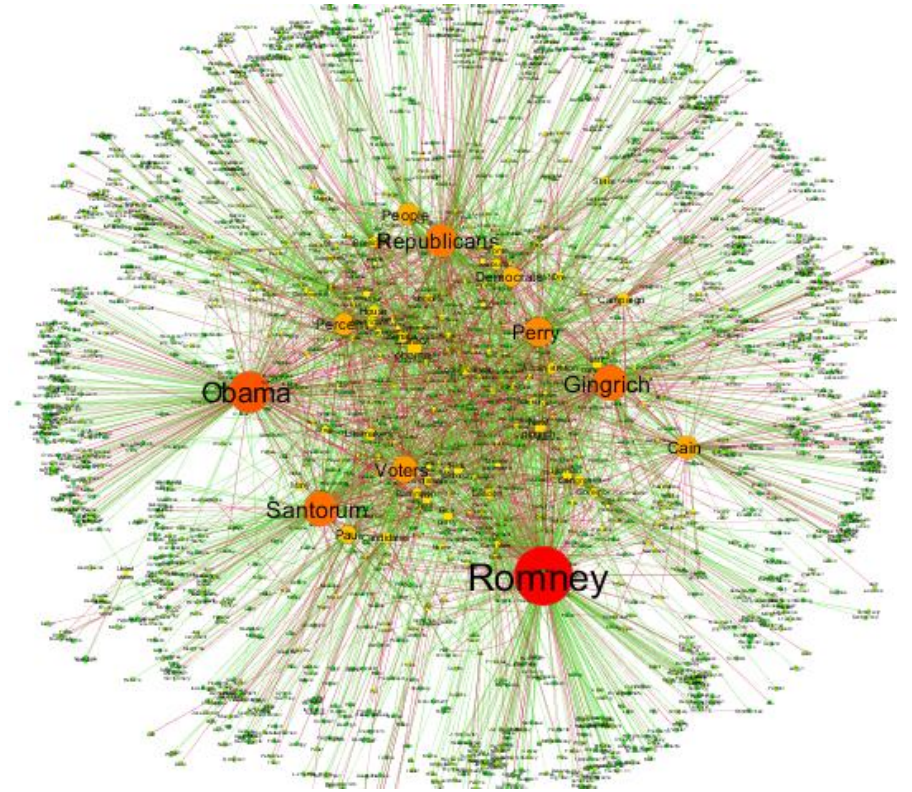
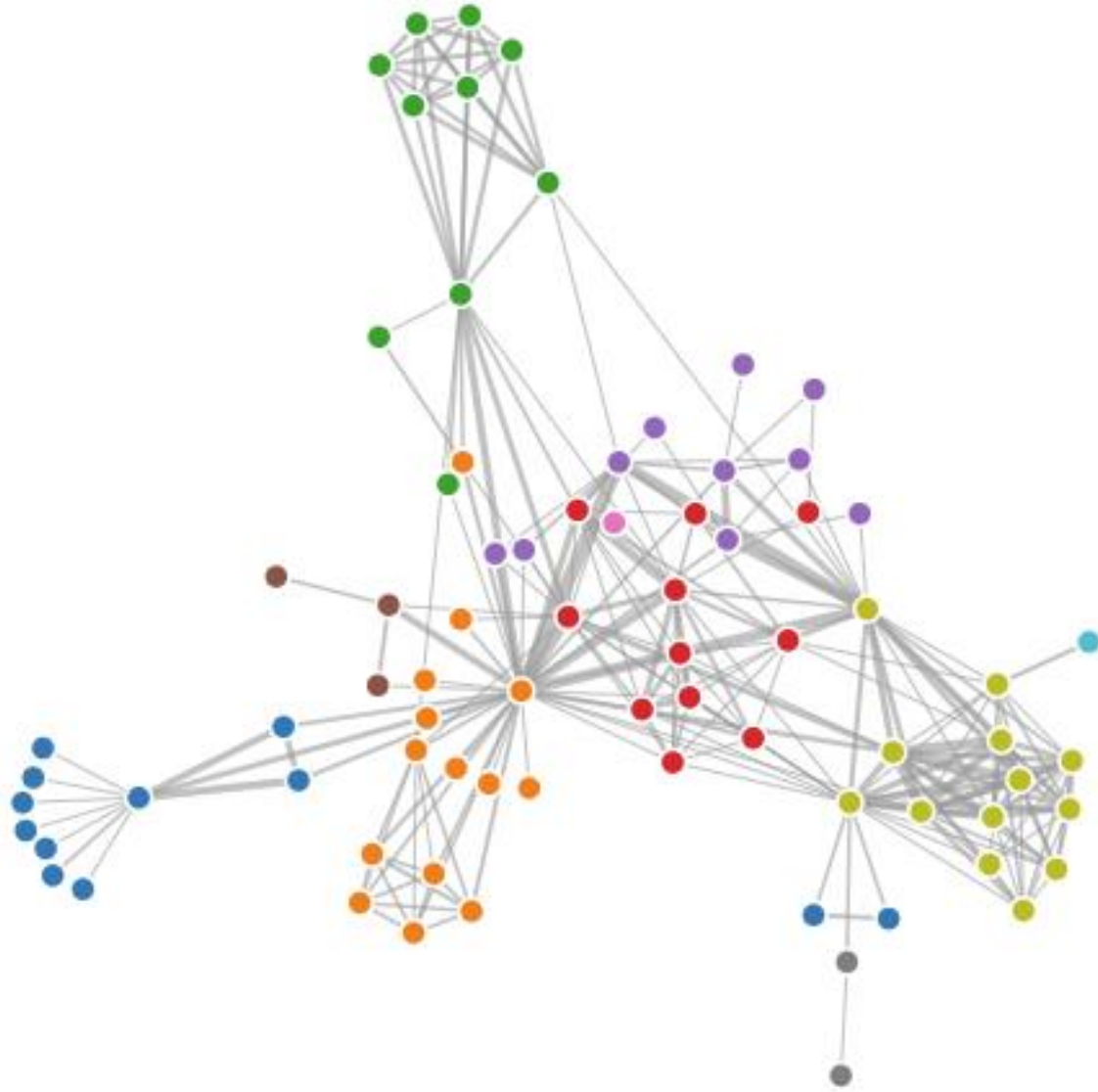


Adapted from Robert E. Quinn and John Rohrbaugh, "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis," *Management Science* 29 (1983): 363-377; and Robert E. Quinn and Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science* 29 (1983): 33-51.

OCAI resultater



Social Network Analysis



4 take-aways

- Moderne ledelse ER forandringsledelse
- Kultur kan kontekstualiseres i konkrete aktiviteter. Det konkrete påvirker kulturen, såvel som omvendt
- Det konkrete kan vi designe og øve os på gennem eksperimenter der udvikler mening
- Kultur kan “måles” – og dermed give grundlag for diskussion af det konkrete og målrettede indsatser



AALBORG
UNIVERSITET



Master in Management of Technology
Executive MBA

Om et øjeblik:

Q&A-session

Stil jeres spørgsmål under Q&A i Teams/browseren

