



# **HVAD ER ORGANISATIONSKULTUR? ... OG HVORFOR ER DET VIGTIGT?**

---

*David Hvidbak, Organisationspsykolog*

# LIDT OM MIG & HVOR JEG KOMMER FRA (DESIGNPSYKOLOGI)

---



[About DPsy](#)

[Services](#)

[UX-Lab](#)

[UX-Campus](#)

[Insights](#)

We Ground Design in Knowledge  
of How People Work



← ICS ← 11 ← 11.040 ← 11.040.01

IEC 62366-1:2015

Medical devices — Part 1: Application of usability engineering to medical devices



# 4600+

**videnskabelige  
artikler om  
organisations-  
kultur.**

*Hartnell et al. (2011).*

# 78%

af **Fortune 1000  
CEO's** og **CFO's**  
ser kultur, som en  
af de **3 vigtigste  
faktorer** i deres  
organisation.

*Graham et al. (2016).*

## Bekendtgørelse om politik for sund virksomhedskultur i pengeinstitutter m.fl.

I medfør af § 70 a, stk. 5, og § 373, stk. 4, i lov om finansiel virksomhed, jf. lovbekendtgørelse nr. 937 af 6. september 2019, og § 25 a, stk. 5, og § 152, stk. 7, i lov om betalinger, jf. lovbekendtgørelse nr. 1024 af 3. oktober 2019, fastsættes:

§ 1. Bekendtgørelsen finder anvendelse på følgende virksomheder:

- 1) Pengeinstitutter.
- 2) E-pengeinstitutter.
- 3) Betalingsinstitutter.

### *Politikkens indhold*

§ 2. Virksomheden skal udarbejde en skriftlig politik, som sikrer og fremmer en sund virksomhedskultur, jf. § 70 a, stk. 1, i lov om finansiel virksomhed og § 25 a, stk. 1, i lov om betalinger.

*Stk. 2.* Politikken skal indeholde de overordnede rammer for, hvordan virksomheden sikrer en sund virksomhedskultur i hele organisationen. Politikken skal indeholde en beskrivelse af de etiske og faglige standarder for virksomheden, og skal bidrage til, at medarbejderne udviser ærlighed og integritet.

*Stk. 3.* Politikken skal fastlægges på baggrund af virksomhedens forretningsmodel, herunder virksomhedens organisatoriske struktur og de finansielle tjenesteydelser og produkter, som virksomheden tilbyder. Politikken skal tage udgangspunkt i de elementer, der definerer den kultur, som virksomheden ønsker at have.

*Stk. 4.* Politikken skal afspejle virksomhedens risici for at overtræde den finansielle lovgivning og hvidvasklovgivningen, samt virksomhedens risici for at blive brugt til hvidvask, terrorfinansiering eller anden økonomisk kriminalitet.

§ 3. Politikken skal indeholde følgende:

- 1) Principper for, hvordan virksomheden fremmer risikobevistheden i relation til finansiel lovgivning, hvidvask, terrorfinansiering og anden økonomisk kriminalitet, og formidle bestyrelsens forventning om, at virksomhedens ledelse og medarbejdere har fokus på disse risici og aktivt medvirker til at forebygge overtrædelse af den finansielle lovgivning og u hensigtsmæssig adfærd.
- 2) En beskrivelse af, hvordan virksomheden gennem sin kultur og værdier fremmer hensigtsmæssig adfærd og reducerer risici, der kan have operationelle og omdømmemæssige konsekvenser. Politikken skal opstille anvisninger for, hvordan politikken overholdelse påses.
- 3) Principper for og give eksempler på acceptabel og uacceptabel adfærd for virksomhedens ledelse og medarbejdere med henblik på at undgå overtrædelse af den finansielle lovgivning og undgå hvidvask, terrorfinansiering og anden økonomisk kriminalitet.
- 4) En fastsættelse af metoder til at fremme åben kommunikation om mistanke om overtrædelser af den

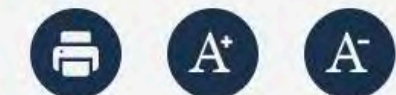
“§ 2. Virksomheden skal udarbejde en skriftlig politik, som sikrer og fremmer en sund virksomhedskultur”

## Finanstilsynet vil undersøge virkning af krav om kulturpolitik

En temaundersøgelse skal gøre Finanstilsynet klogere på, hvordan kravet om, at pengeinstitutter skal have en politik for sund virksomhedskultur, virker i praksis.



Foto: Lars Krabbe/Ritzau Scanpix



### Læs også

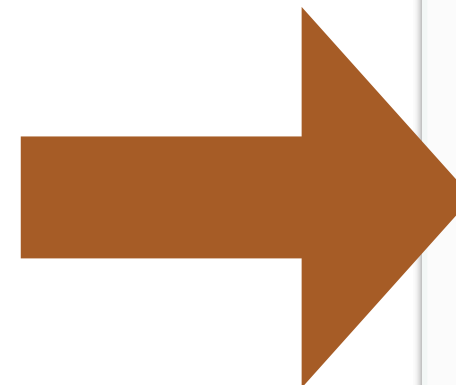
Gjensidige-direktør håber på nemmere fødsel når erhvervskunder skal flyttes til nyt it-system

Nordeas

# PROBLEMET MED POLITIKKER...

---

Dette review fra 2018  
finder fx kun **ringe eller manglende evidens** for, at en "mobbepolitik" skulle føre til mindre mobning.



**Dignity and Inclusion at Work** pp 1–26 | [Cite as](#)

## Workplace Bullying Policies: A Review of Best Practices and Research on Effectiveness

[Patricia A. Ferris](#) , [Ria Deakin](#) & [Shayne Mathieson](#)

Living reference work entry | [First Online: 06 September 2018](#)

**341** Accesses | **2** Citations

Part of the [Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment](#) book series (HWBEAH, volume 3)

### Abstract

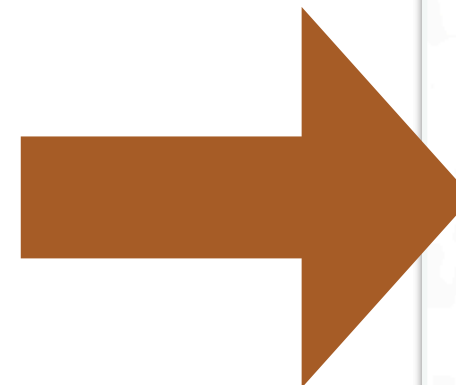
Since the introduction of the concept of workplace bullying (WPB), there has been a great deal of scientific and popular press literature building awareness of the concept and the need for protection of employees in the workplace. WPB policies provide a crucial part of this employee protection. The presence and content of WPB policies may be prescribed by law, but in many countries, this is not the case. Nevertheless, as policies have been developed, tried and tested through complaints, grievance procedures and court cases, best practices have been studied and introduced.

These developments notwithstanding, the research on the effectiveness of WPB policies lags behind research on best practices. For example, WPB policies have been suggested to act as a preventive strategy through raising awareness, yet the literature examining implementation and awareness penetration of WPB policies is currently very limited. This chapter explores the extant literature on the need for WPB policies, the relationship between law and policies and the best practice content and practices associated with developing WPB policies. It also

# PROBLEMET MED POLITIKKER...

---

Og denne metaanalyse,  
finder at eksistensen af et  
**etikkodeks** i nogle tilfælde  
er positivt korrelerer med  
**FLERE** uetiske beslutninger.



APA PsycArticles: Journal Article

## Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work.

© Request Permissions

Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 1–31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>

[Correction Notice: An erratum for this article was reported in Vol 95(4) of *Journal of Applied Psychology* (see record 2010-13313-015).] As corporate scandals proliferate, practitioners and researchers alike need a cumulative, quantitative understanding of the antecedents associated with unethical decisions in organizations. In this meta-analysis, the authors draw from over 100 years of research and multiple literatures to examine individual (“bad apple”), moral issue (“bad case”), and organizational environment (“bad barrel”) antecedents of unethical choice. Findings provide empirical support for several foundational theories and paint a clearer picture of relationships between antecedents and unethical choice, characterized by mixed results. Structural equation modeling revealed the complexity (multidetermined nature) of unethical choice, as well as a need for research that simultaneously examines different sets of antecedents. Moderator analyses unexpectedly uncovered that organizational environment predicted unethical behavior more than intention for several variables. This suggests a need to strongly consider a new “ethical impulse” perspective in addition to the traditional “ethical decision-making” perspective. Results serve as a data-based foundation and guide for future theoretical and empirical development in the domain of behavioral ethics. (PsycInfo Database Record (c) 2020 APA, all rights reserved)



ER “ORGANISATIONSKULTUR”  
ET SKRALDESPANDSBEGREB?

## **“NORMER”**

“...’principper’ for adfærd på arbejdspladsen”

“...vi snakker også om hvor højt man må snakke i det åbne kontor”

## **“ADFÆRD”**

“... måden vi videndeler på, måden vi samarbejder på...”

“Hvordan vores ledere agerer”

## **“SPROG”**

“...omgangstone...”

“Hvordan vi kommunikerer om de faglige opgaver og hvordan vi taler til hinanden ”

## **“VÆRDIER”**

“Den enkeltes grundlæggende værdier, fordi det har den største betydning for hvordan vi kan skabe enighed om hvad der er vigtigst i fællesskabet’ ”

“... De værdier vi taler op og frem...”

## **“IDENTITET”**

“...at skabe samhørighed, samspil og følelsen af fællesskab om at nå fælles mål”

“... at opleve fællesskab, selvom vi ikke har set hinanden siden september”

## **“RAMMER”**

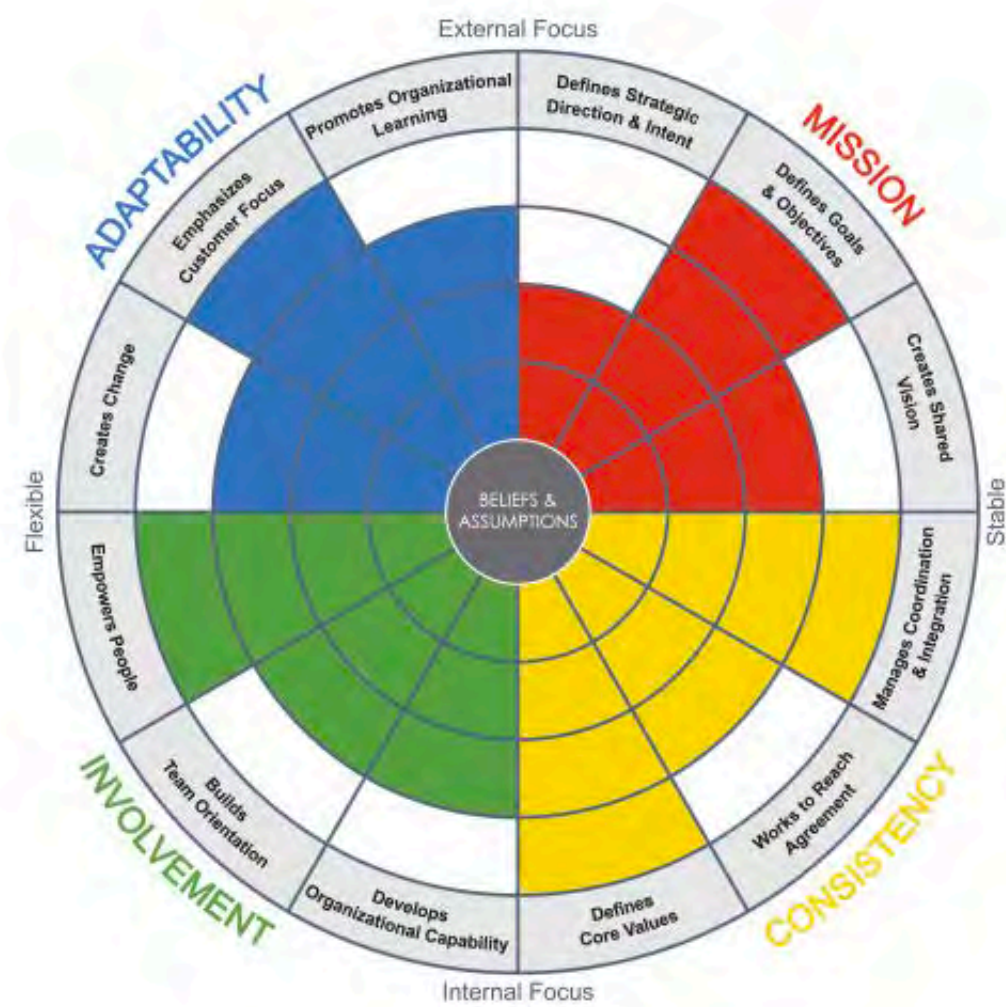
“...de strukturelle rammer i form af selve org.-strukturen, som designes så den understøtter mission, vision og strategi.”



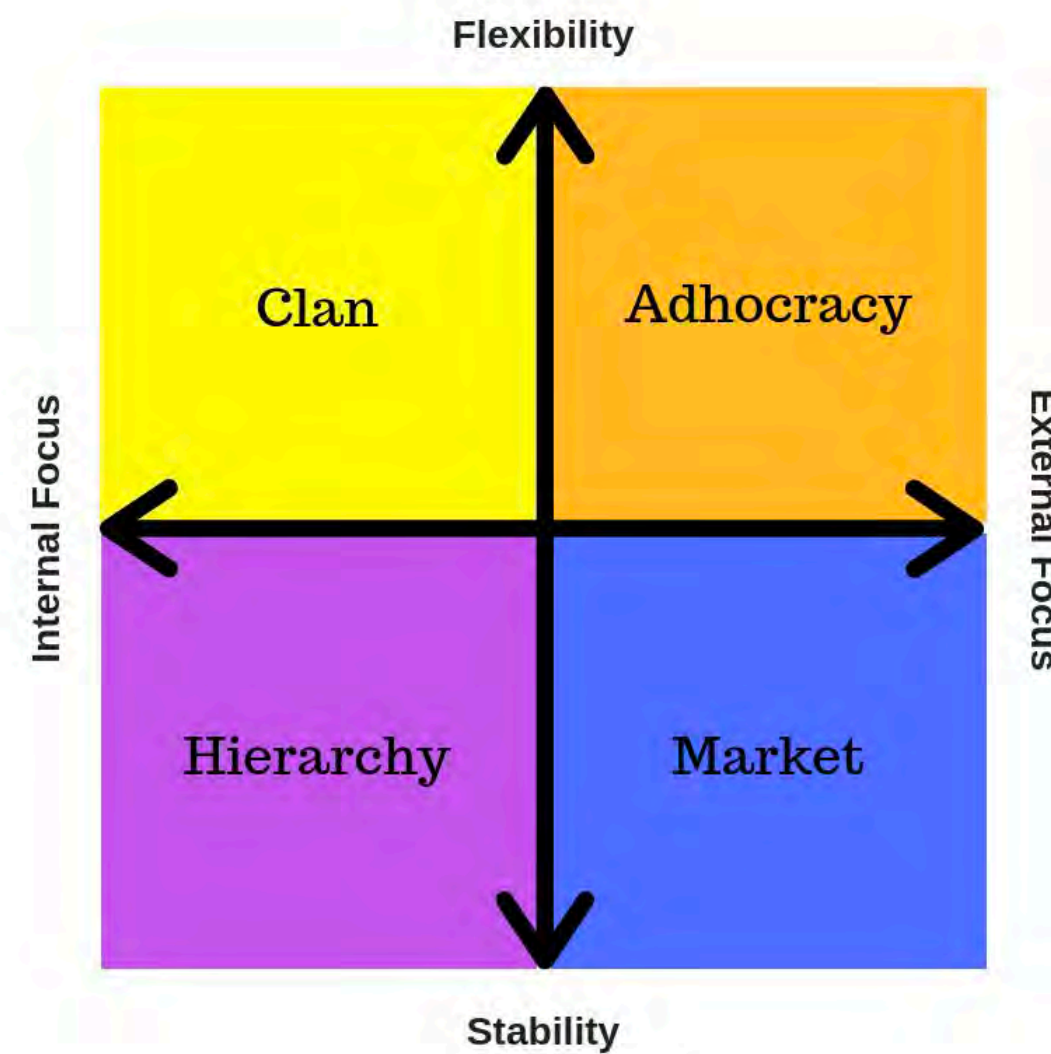
# 100+ forskellige dimensioner

*Jung et al. (2009): Chatman & O'reilly (2015)*

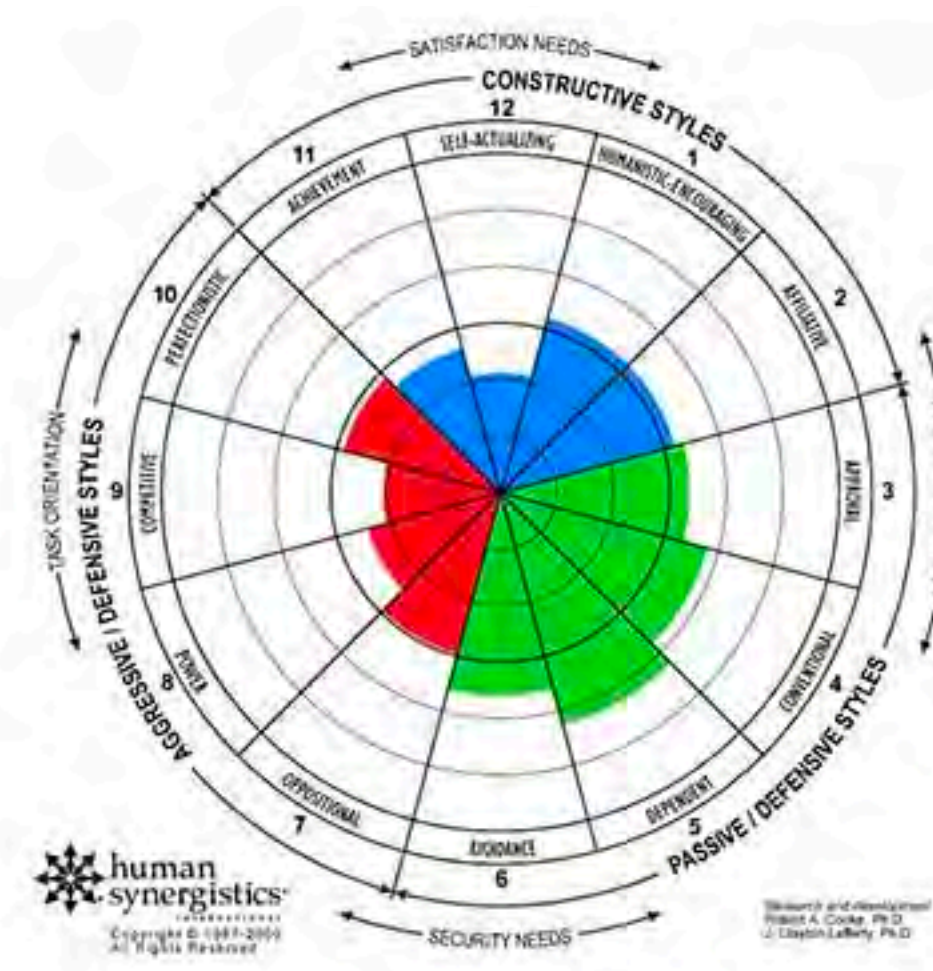
The Denison Organizational Culture Survey (DOCS)



The Competing Values Framework (OCAI)

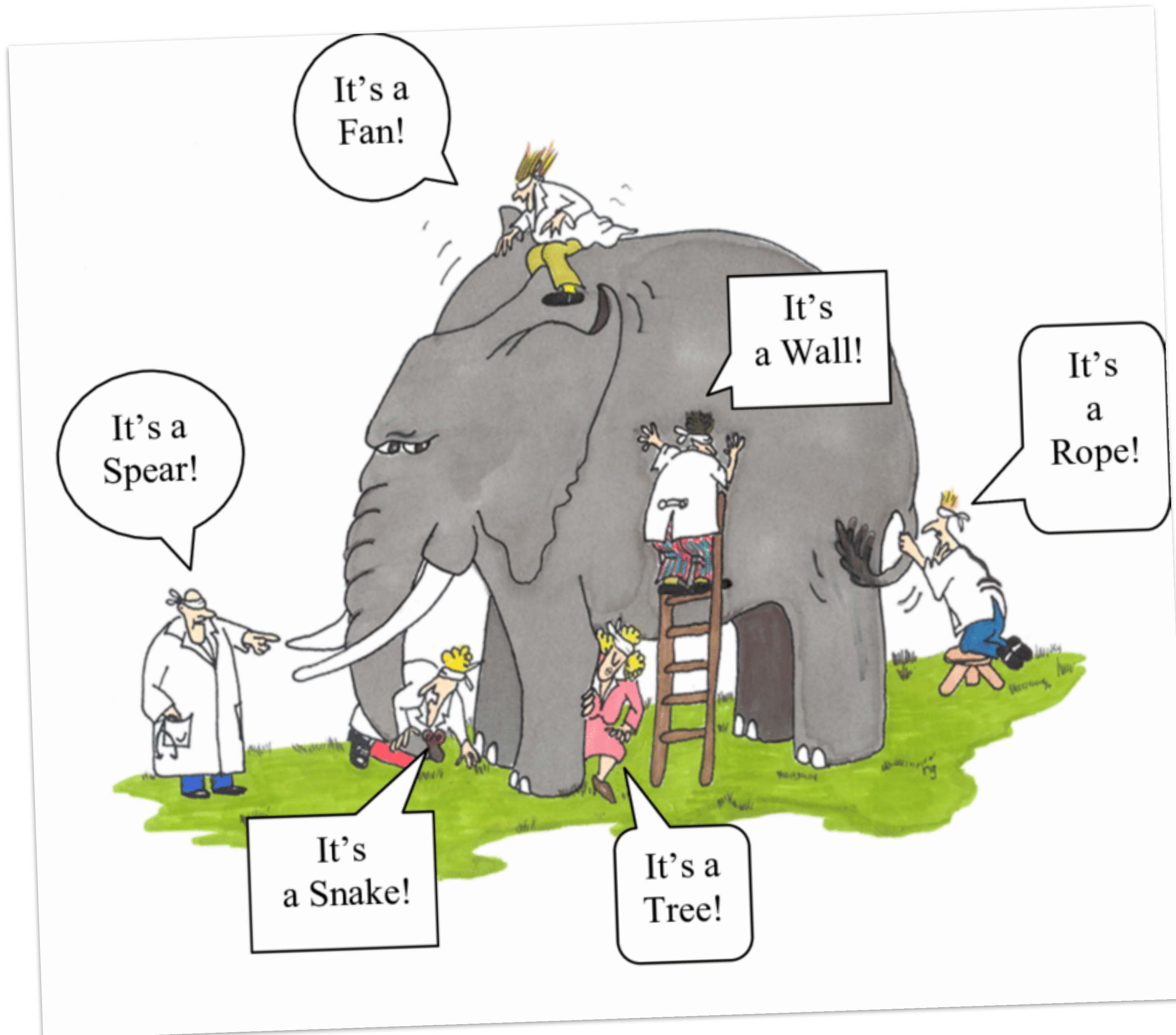


The Organizational Culture Inventory (OCI)



The Organizational Culture Profile (OCP)



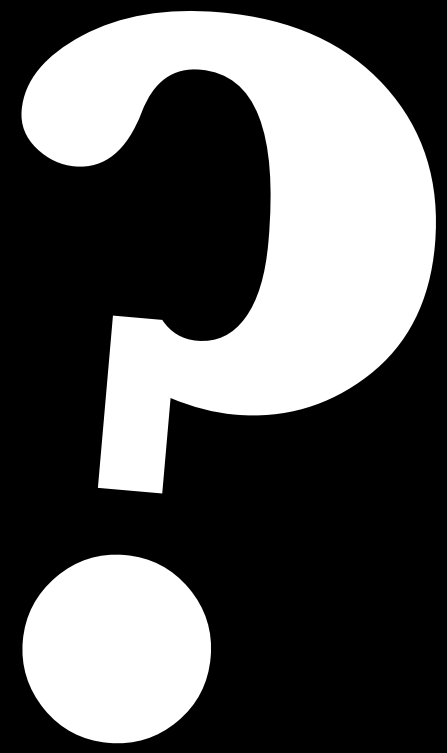


**Best case: Vi snakker om forskellige dele af den samme elefant.**

**Worst case: Vi snakker om helt forskellige dyr, og nogle af os slet ikke om et dyr.**

**MED AL DEN  
FORVIRRING;  
HVORFOR SÅ  
ARBEJDE MED  
KULTUR?**

- 1 Vi kan ikke bruge '**formel styring**' til alting
- 2 Formelle processer har **ringe motivationspotentiale**.
- 3 **Sociale normer**, påvirker adfærd mere end vi tror
- 4 "Organisationskultur", er relateret til en række **positive organisatoriske mål**.

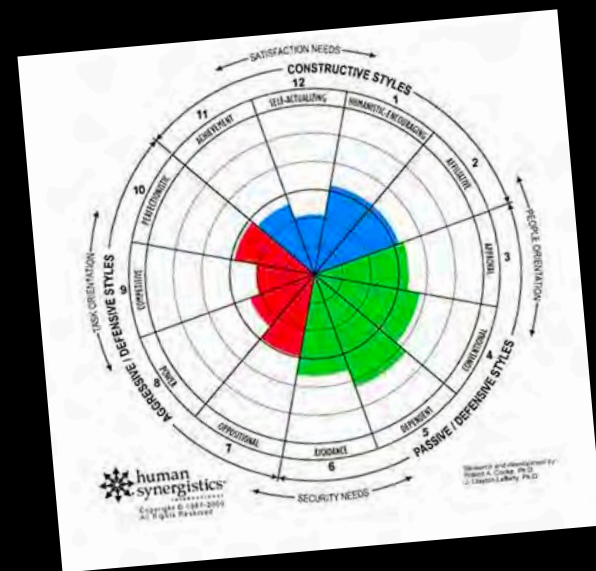
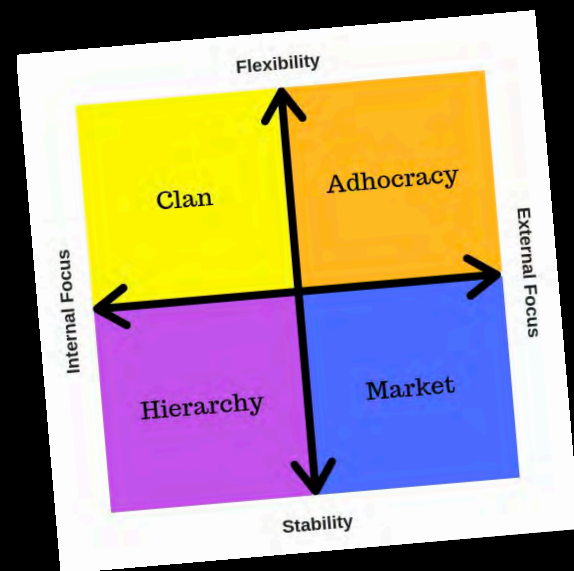
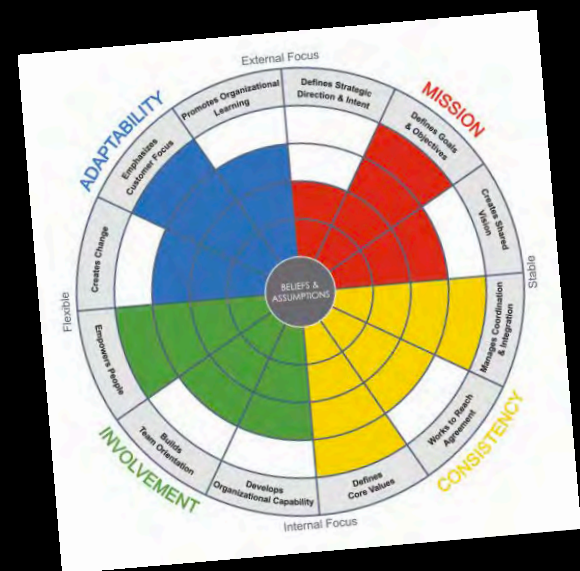


Hvordan kan vi så  
arbejde med “kultur”?

**STEP 1: DEFINÉR HVAD I MENER  
MED ORGANISATIONSKULTUR**

“

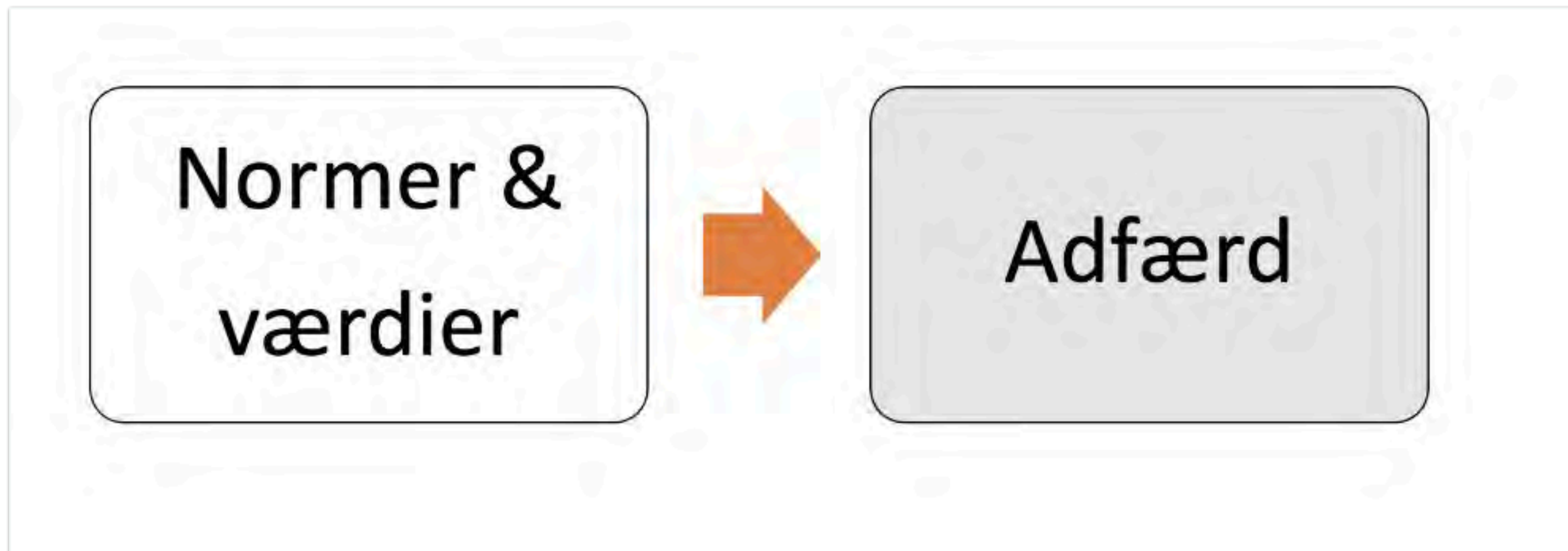
All models are wrong,  
but some are useful.



– George Box

# EN SIMPEL MODEL FOR KULTUR

---



# TRE GENERELLE ELEMENTER FOR EN STÆRK ORGANISATIONSKULTUR

---

## Indhold

Hvilke værdier vil vi efterleve?

## Konsensus

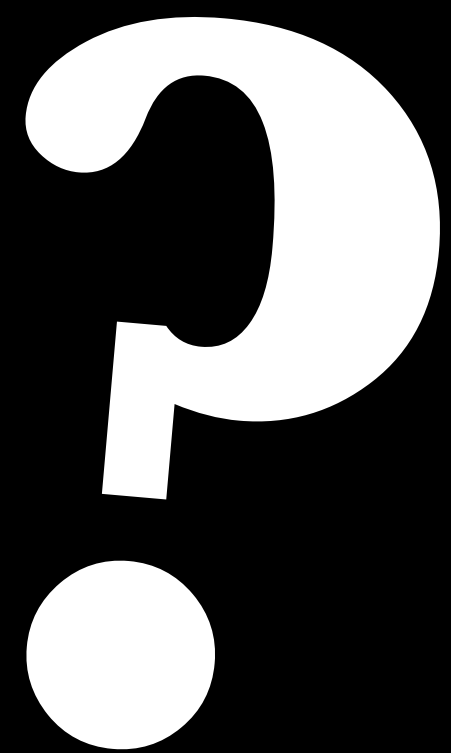
Er vi enige om værdierne?

## Intensitet

Hvad betyder værdierne for os (i adfærd?).



**STEP 2: ARBEJD MED DET I SIGER  
OG DET I GØR**



Er organisationskultur kun  
sniksnak?

# SPÆNDER VI VOGNEN FORAN HESTEN?



Det vi gør

Vores  
kultur

“

To Change Your Company's  
Culture, Don't Start by Trying  
to Change the Culture

*- Michael Beer, Harvard Business School*

<https://hbswk.hbs.edu/item/to-change-your-companys-culture-dont-start-by-trying-to-change-the-culture>

# Say

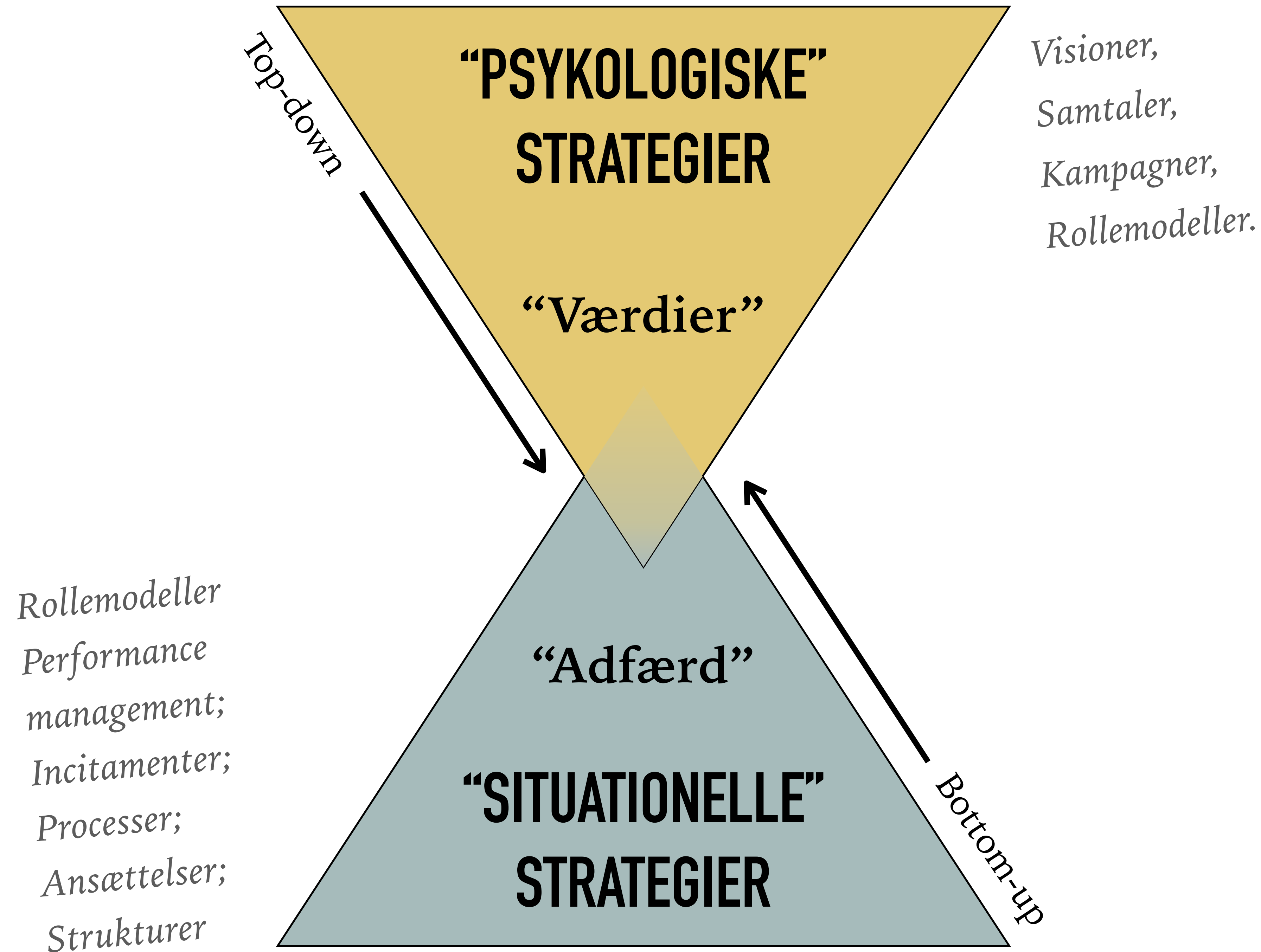
Værdier,  
Vision,  
"DNA",  
Ambitioner.



# Do

Performance  
management;  
Incitamenten;  
Processer;  
Ansættelser;  
Strukturer

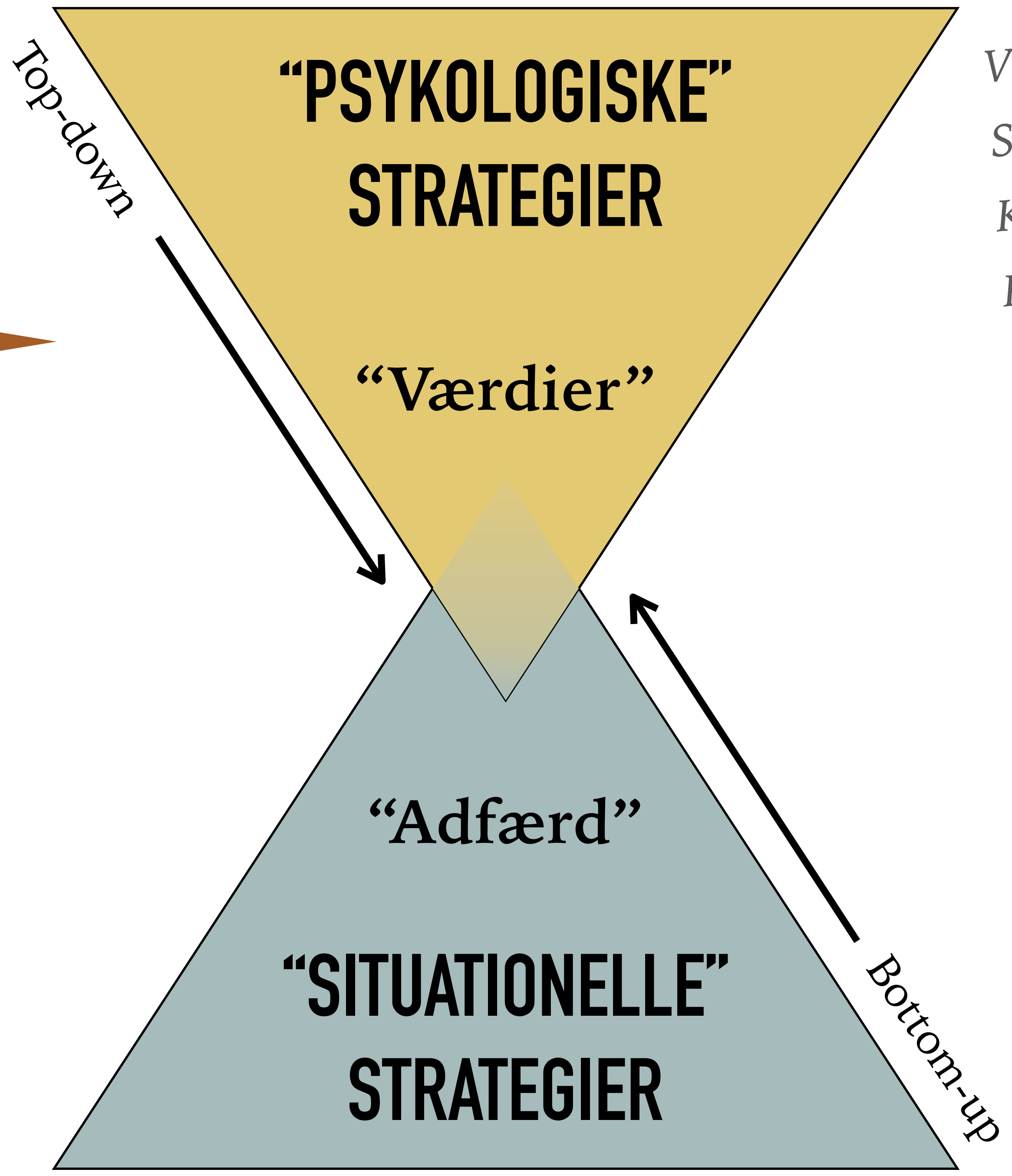
# To strategier for at arbejde med organisationskultur



# To strategier for at arbejde med organisationskultur

Kritisk at politikker er meningsfulde og oprigtige.

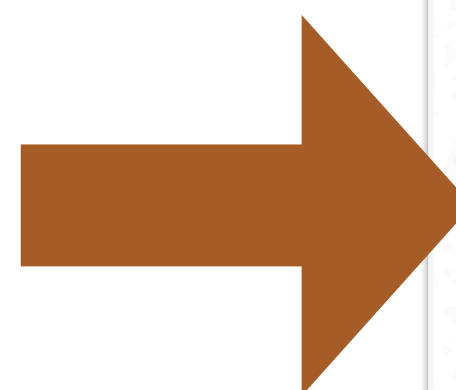
Rollemodeller  
Performance management;  
Incitament;er;  
Processer;  
Ansættelser;  
Strukturer



*Visioner,  
Samtaler,  
Kampagner,  
Rollemodeller.*

# PROBLEMET MED POLITIKKER...

I følge dette review:  
Opfatter medarbejdere ledelsens politik som ren **“window dressing”**, kan det føre til en **kynisme** der underminerer politikken.



## (Un)Ethical Behavior in Organizations

### Annual Review of Psychology

Vol. 65:635-660 (Volume publication date January 2014)  
First published online as a Review in Advance on July 3, 2013  
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>

Linda Klebe Treviño,<sup>1</sup> Niki A. den Nieuwenboer,<sup>2,\*</sup> and Jennifer J. Kish-Gephart<sup>3,\*</sup>

<sup>1</sup>Smeal College of Business, The Pennsylvania State University, University Park, Pennsylvania 16802; email: ltrevino@psu.edu

<sup>2</sup>Leavey School of Business, Santa Clara University, Santa Clara, California 95053; email: ndennieuwenboer@scu.edu

<sup>3</sup>Sam M. Walton College of Business, University of Arkansas-Fayetteville, Arkansas 72701; email: jgephart@uark.edu

[Full Text HTML](#)

[Download PDF](#)

[Article Metrics](#)

[Permissions](#)

[Reprints](#)

[Download Citation](#)

[Citation Alerts](#)

\*Authors contributed equally.

### Sections

ABSTRACT

KEYWORDS

INTRODUCTION

THEORETICAL HISTORY  
AND STAGE SETTING

ETHICAL  
INFRASTRUCTURE:  
CODES, PROGRAMS,  
CLIMATE, AND CULTURE

INTERPERSONAL  
INFLUENCES

INDIVIDUAL DIFFERENCES

COGNITION AND  
COGNITIVE PROCESSES

EMOTIONS AND  
AFFECTIVE PROCESSES

EGO DEPLETION AND  
SELF-REGULATION  
PROCESSES

FUTURE RESEARCH

CONCLUSION

DISCLOSURE STATEMENT

LITERATURE CITED

### Abstract

This review spotlights research related to ethical and unethical behavior in organizations. It builds on previous work of the literature on (un)ethical behavior in organizations and discusses recent advances in the field. The review speaks to the influence of the organizational context on (un)ethical behavior, proceeding from a new perspective on (un)ethical behavior and covering ethical infrastructures, interpersonal influences, individual differences, and affective processes. The conclusion highlights opportunities for future research.

### Keywords

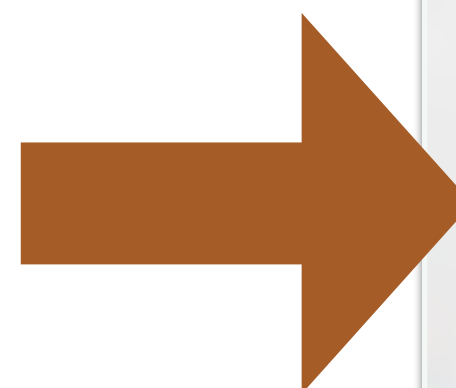
organizational ethics, ethical decision making, ethical leadership, moral identity, ethical infrastructures



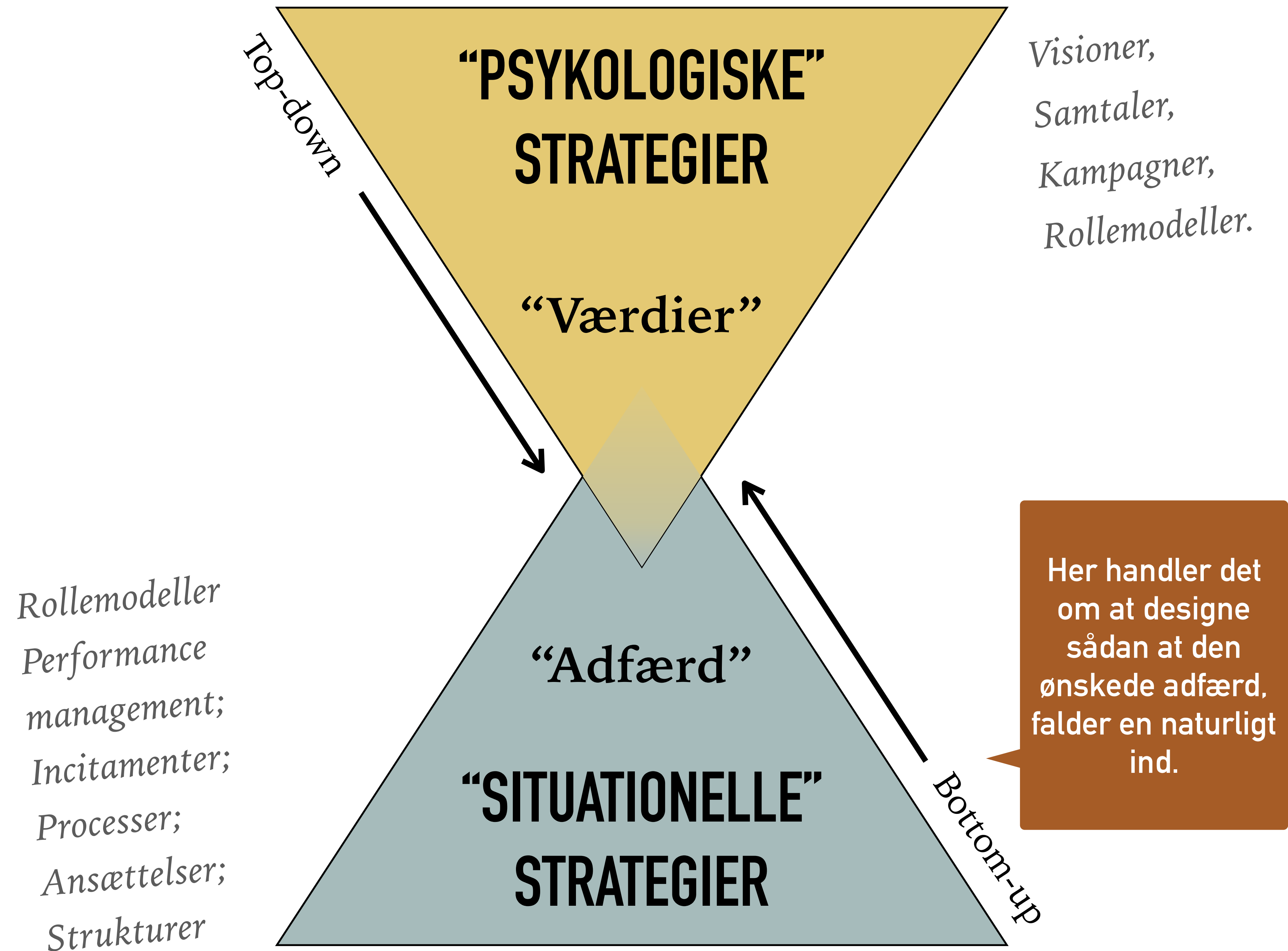
# PROBLEMET MED POLITIKKER...

---

Ifølge Deloitte: 91% læser ikke terms & conditions.



# To strategier for at arbejde med organisationskultur



Septigon:  
en afprøvet  
model til at  
indfange det  
situationelle.

## Lokoførere efter Vejle-ulykke: Enmandsbetjente IC3-tog er alt for farlige



C3 er ikke designet til at være betjent af kun en person, lyder det fra Dansk Jernbaneforbund. (Illustration: Havarikommissionen)

**C3-tog er ikke egnet til enmandsbetjening, lyder det fra Dansk Jernbaneforbund. Også Havarikommissionen vil have gransket sikkerheden nærmere.**

Af [Thomas Djursing](#) 2. jan 2017 kl. 05:10 45



C3-togene har aldrig været bygget til enmandsbetjening, og det er at gamble med passagerernes sikkerhed, når DSB kører med dem uden togfører i Nordjylland.

Sådan lyder kritikken fra næstformand i Dansk Jernbaneforbund, Preben S. Pedersen, efter at Havarikommissionen har udsendt [rapporten](#) om, hvorfor en kvinde på Vejle Station faldt ned mellem perron og tog, da hun blev fastklemt i en dør tilbage i 2013.

»Vi har sagt i flere år, at der er risici ved det her tog. Folk kan komme i klemme uden det bliver opdaget. Det er simpelthen for farligt i forhold til enmandsbetjening,« siger han.

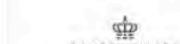
Preben S. Pedersen henviser specifikt til de afsnit i havarirapporten, der beskriver, hvordan kvinden på Vejle Station fik sin arm fastklemt uden lokomotivføreren fik nogen advarsel om det. Problemet - som DSB har været vidende om i årevis - er, at genstande under 80 mm ikke bliver opdaget af dørens sensorer.

**Læs også:** [Længe ventet havarirapport: Derfor overså IC3-døre fastklemt arm](#)

### Job fra JOBFINDER



Faglært m  
Serie Test



Dedikeret  
ny signale



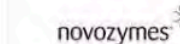
Projekt- og  
kontraktm  
Kalaallit A



Project Sal  
for Decarb  
Solutions



Stadieplan  
jernbanep



Business D  
Manager v  
capture

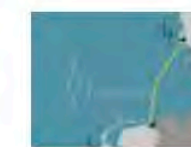
[Se job der matcher dine sk  
karriereønsker](#)

SE FLERE

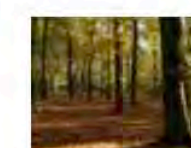
### Mest læste



Kan en lille  
stikkontakt  
spare 90 pro  
cent af energi  
regninger



Cobra-kabe  
nedbrud på  
Stedig ingen  
mellem Dan  
mark og Hol  
land



For klimaet  
den gamle l

**Septigon - en afprøvet model til at fange det situationelle.**



### ***Individ***

*Egne evner, begrænsninger, personlighed, forståelse.*

### ***Gruppe***

*Hvad andre gør, relationer, kommunikation*

### ***Organisation***

*Retningslinjer, normer, formelle regler, ledelse*

### ***Samfund & kultur***

*Sociopolitisk, økonomisk miljø, lovgivning, 'kultur'*

### ***Processer & praksisser***

*Arbejdsgange, metoder, performance management.*

### ***Fysisk miljø***

*Hvordan er den konkrete situation indrettet?*

### ***Teknologi***

*Udstyr, instrumenter, automation, maskiner, etc.*

Diskussion:

Hvad kan I gøre  
for at understøtte  
den gode  
kvalitetskultur?



### **Individ**

*Egne evner, begrænsninger, personlighed, forståelse.*

### **Gruppe**

*Hvad andre gør, relationer, kommunikation*

### **Organisation**

*Retningslinjer, normer, formelle regler, ledelse*

### **Samfund & kultur**

*Sociopolitisk, økonomisk miljø, lovgivning, 'kultur'*

### **Processer & praksisser**

*Arbejdsgange, metoder, performance management.*

### **Fysisk miljø**

*Hvordan er den konkrete situation indrettet?*

### **Teknologi**

*Udstyr, instrumenter, automation, maskiner, etc.*



# SPØRGSMÅL?



[linkedin.com/in/davidhvidbak](https://www.linkedin.com/in/davidhvidbak)



[david@designpsykologi.dk](mailto:david@designpsykologi.dk)

