

KUNNE Kultur

- de konkurrerende verdier

Utarbeidet av
Truls Paulsen og
Morten Hatling



Hva er KUNNE Kultur?

KUNNE Kultur er en metode for å diagnostisere, diskutere og endre organisasjonskultur. Metoden tar utgangspunkt i spørreskjemadata som så brukes som input i endring og utviklingsprosesser.

KUNNE Kultur er brukt i forbindelse med følgende utfordringer:

- **Identifisere lederferdigheter som må utvikles for å endre organisasjonskultur.**
- **Input til utvikling av nye arbeidsformer og arbeidslokaler.**

Særtrekk ved metoden

- **Skaper fellesforståelse av hva organisasjonskultur er for noe.**
- **Skaper engasjement og nysgjerrighet omkring "hvem vi er".**
- **Presenterer en ny måte å forstå organisasjonen på.**
- **Ikke normativ, fokuserer på å forstå hvilken organisasjonskultur som understøtter virksomhetens strategi og aktiviteter.**
- **Skaper grunnlag for refleksjon over "hva vi gjør og hvorfor".**
- **Engasjerer og aktiverer på tvers av enheter.**
- **Er meningsskapende.**
- **Gir konkrete forslag til aksjoner for å endre organisasjonskultur.**

Hvordan KUNNE Kultur ble til

KUNNE Kultur er basert på teori og metoder utviklet i USA. Teorien kalles "De konkurrerende verdier", og metoden er spørreskjema som benytter såkalte ipsative skårer.

KUNNE Kultur har tilpasset det amerikanske verktøyet til norske forhold. I tillegg har vi utviklet flere måter å bruke det teoretiske rammeverket på for å skape refleksjon over egen organisasjonskultur og praksis.

Rammeverk: De konkurrerende verdier

Rammeverket er basert på metaanalyse av studier på organisasjonskultur. Her finner man at det er to dimensjoner som er viktig: 1) indre vs. ytre fokus og 2) stabilitet vs. fleksibilitet. Dette gir fire arketyper av kultur: **klan**, **ad-hockrati**, **hierarki** og **marked**. Teorien sier at dimensjonenes ytterpunkter konkurrerer med hverandre. Det betyr at man ikke kan være *både* fleksibel og stabil, og man kan ikke ha et indre og et ytre fokus samtidig. Bevisst eller ubevisst vil organisasjoner gjøre en *trade off* som resulterer i en organisasjonskultur som er mer eller mindre funksjonell.

Det at de kulturelle verdiene konkurrerer med hverandre gir også klare føringer for hvordan man kan jobbe med å endre kulturen. Ønsker man mindre hierarkikultur, kan man gjøre det ved å øke klan- og adhokratikulturen. Da vil i følge teorien hierarkikulturen måtte slippe av seg selv.

		Fleksibilitet og omtanke			
Indre fokus og integrasjon	KLAN	Familie Lojalitet, tradisjon Opptatt av ansatte Kundesensitiv Teamarbeid Medvirkning Konsensus	ADHOCKRATI	Dynamisk Risikovillig Innovativ Vekst "Leading edge" Individuell initiativ Frihet	Eksternt fokus og differensiering
	HIERARKI	Formalisert/strukturert Prosedyrestyrt Veldrevet Leveransedyktig Kostnadsfokus Jobbsikkerhet Forutsigbarhet	MARKED	Resultatorientert Konkurransorientert Fokus på å vinne Markedsandeler Markedsleder "Hard-driving Competitiveness"	
		Stabilitet og kontroll			

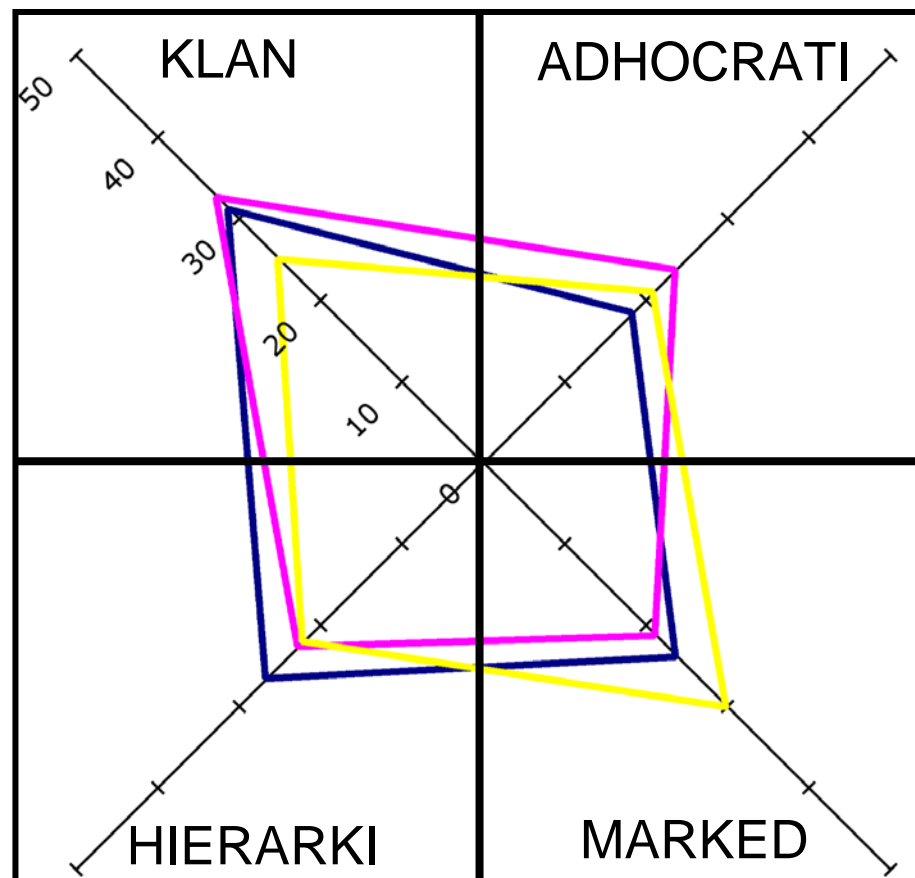
Måling og resultater

Vi måler hvor mye av de ulike kulturformene som er til stede i organisasjonen ved at medlemmene i organisasjonen svarer på et spørreskjema som tapper informasjon om de fire arketyperne av organisasjonskultur.

Resultatet er en profil som viser et gjennomsnitt av hvordan medlemmene i organisasjonen opplever kulturen.

For å få et bilde av hvordan organisasjonen ønsker å utvikle seg, skårer respondentene både på nå-situasjonen og en foretrukket situasjon i fremtiden.

Resultatene kan sammenlignes med gjennomsnitt for liknende bransjer.



Nå ———
Foretrukket ———
Finans ———

Bruk i prosessarbeid

En videreutvikling som KUNNE Kultur har gjort, er å bruke rammeverket til å kategorisere ulike objekter som sier noe om organisasjonskultur. For eksempel har vi bedt medlemmene i en organisasjon lage en fortelling om når kulturen jobbet *for* dem, og en fortelling om når kulturen jobbet *mot* dem. Disse fortellingene sorteres deretter i plenum inn i rammeverket. Deltakerne får ofte en a-ha opplevelse av typen ”vi har ingen fortellinger om marked”. Det gjør deltakerne inneforstått med at man for eksempel må jobbe med å få mer kundefokus.

Man kan også sortere bilder, ferdigheter og annet inn i rammeverket og skape nyttige refleksjoner.

Gode råd

- **Informer grundig om hvorfor man skal gjennomføre en undersøkelse av organisasjonskultur. Forklar hva resultatene skal brukes til.**
- **Legg mest vekt på de kvalitative resultatene. Statistiske forskjeller er ikke så viktige. Det som er viktig at medlemmene i organisasjonen blir enige om i hvilken retning de ønsker å utvikle kulturen.**
- **Bruk internett-basert datainnsamling, det effektiviserer innsamlings- og analysearbeidet betydelig.**
- **Presenter resultatene i direkte møte med de som har svart. Forklar hvilke konsekvenser resultatene får.**
- **Ikke kartlegg organisasjonskultur bare for å gjøre det. Hvis du ikke er villig til å ta konsekvensene blir det bare støy.**

Eksempler på resultater

- **Generelt bedre forståelse av styrker og svakheter med dagens organisasjonskultur.**
- **Generelt bedre forståelse av behovet for å endre kultur.**
- **Identifikasjon av hvilke lederferdigheter som må utvikels for å fremme ønsket kultur.**
- **Endret utforming av fysisk arbeidsmiljø.**

Planer for videre utvikling

- Bygge opp en database for ulike bransjer i Norge.
- Gjennomføre en studie for å teste reliabilitet og validitet med hensyn til norske forhold.
- Videre utvikling skjer gjennom eksisterende og nye prosjekter i KUNNE-porteføljen.

Faglig dokumentasjon

Cameron, J.S. and R.E. Quinn 1999. *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.