

AIDER

Hvordan utvikle ønsket kultur?

Erlend O. Gitsø, partner

Hvordan utvikle ønsket kultur?

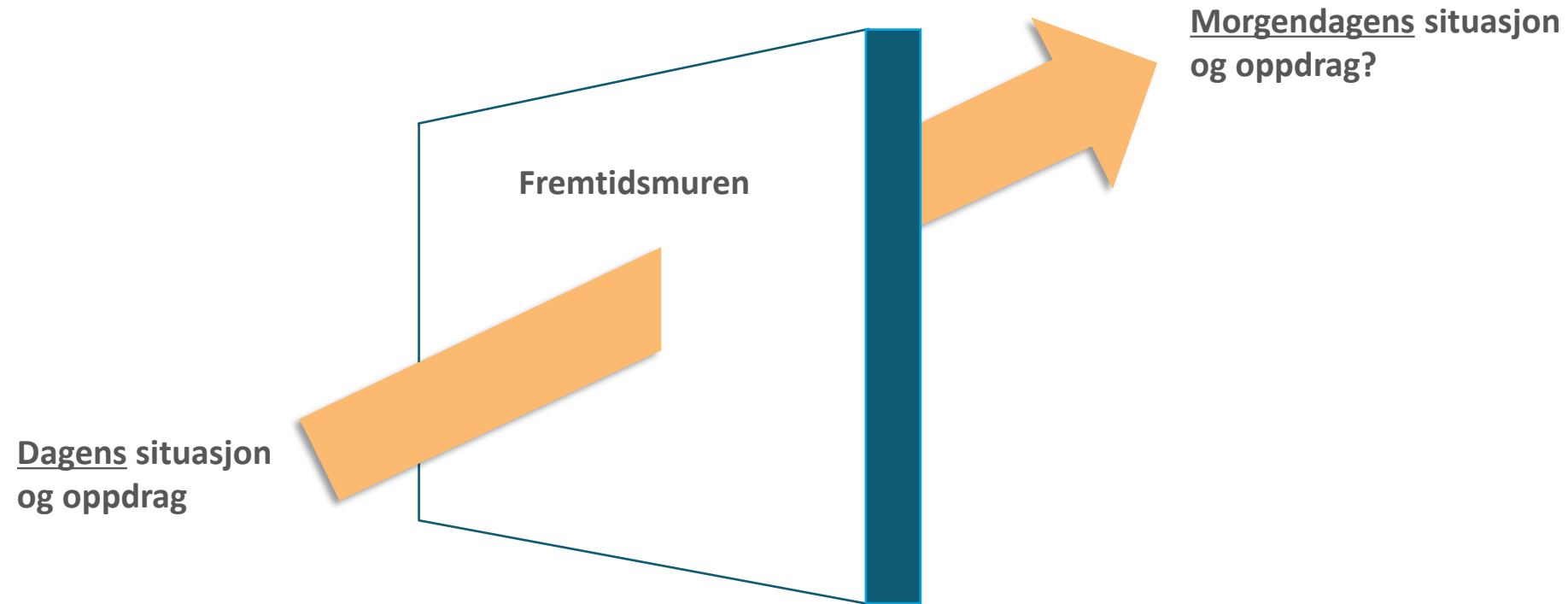
*Kunnskaper, ferdigheter,
holdninger, samt inspirere til
anvendelse!*



Læringsmål og –tema for denne leksjonen

- Få innsikt i hva organisasjonskultur er
- Reflektere omkring hvordan kultur oppstår og kan formes
- Se hvordan virksomhetens kultur og struktur gjensidig påvirker hverandre
- Se hvordan man på en enkel måte kan arbeide med kulturprosesser i egen virksomhet

Den store utfordringen



«Det som fikk oss hit,...

...vil ikke få oss dit!»

ERINDRING

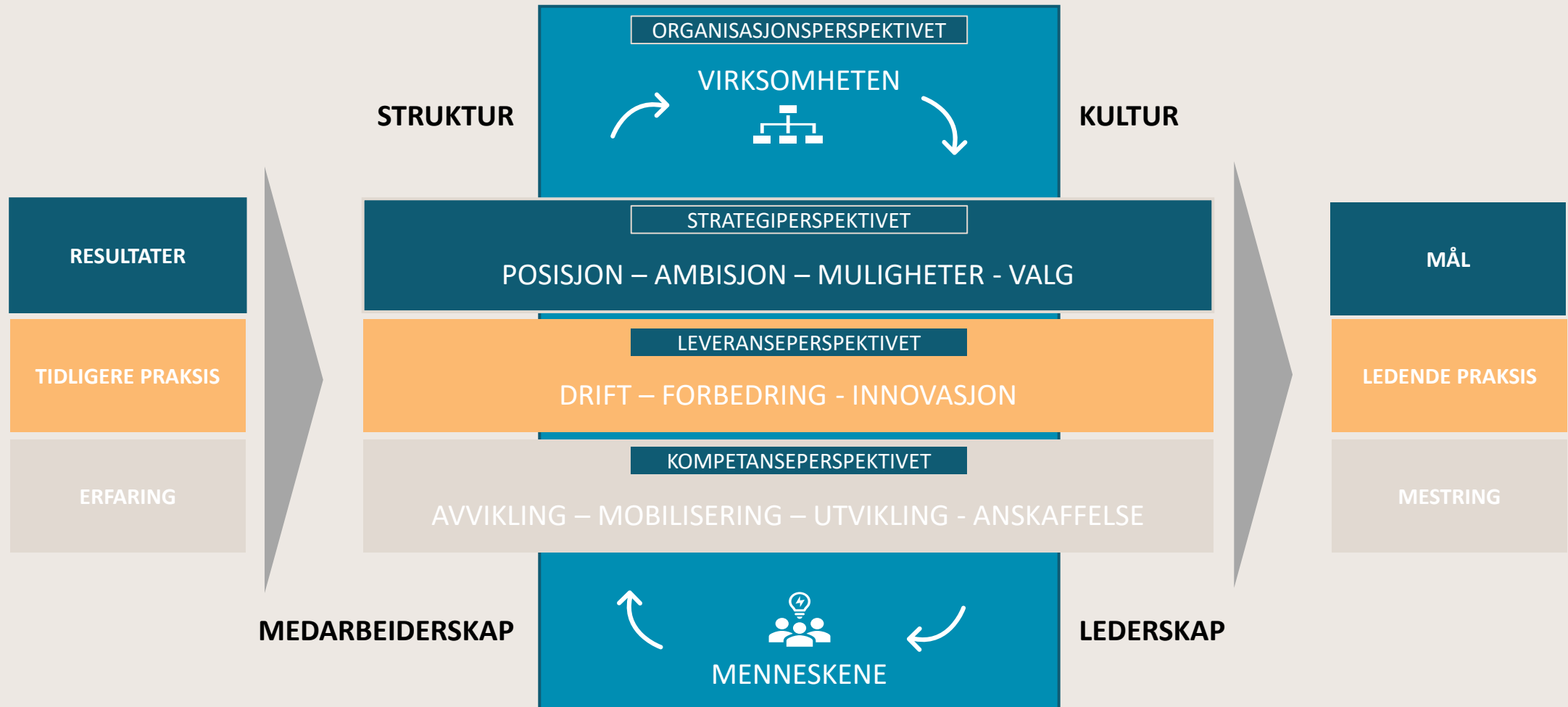
Fortid

LÆRING

Nåtid

UNDRING

Fremtid



Organisasjonskultur

«De normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som alle eller grupper av ansatte i organisasjonen deler og som kommer til uttrykk i deres handlinger og holdninger på jobben.»

Henning Bang



Organisasjonskultur



Organisasjonskultur



Hennestad. Bjørn W. (2015). Kulturbevisst ledelse. Fra ord til handling. Oslo: Universitetsforlaget.

- Organisasjonskultur utvikles over tid og blir til «*når vi holder på med det vi gjør*» – *legger planer, samarbeider, utreder, belønner, motiverer, koordinerer etc.*
- Kultur blir ikke til fordi ledere ber om det eller planlegger det på et seminar – det blir til gjennom den daglige fungeringen i organisasjoner
- Kulturen har ofte oppstått som et tilsvarende svar på utfordringer som organisasjonen har stått overfor
- Men utfordringene endrer seg. Omgivelsene endrer seg raskere, men «vi» fortsetter som før. Satt på spissen kulturen vår er et resultat av og tilpasset til fortiden!
- *Kulturen tenker for oss når vi ikke tenker OSS om.*

«Culture eats strategy for breakfast»*

- Organisasjonskulturen gjennomsyrrer det vi holder på med og prøver å endre. Sosialantropologene sier at; "uten kultur – intet menneske, men like viktig, uten menneske ingen kultur."
- Organisasjonskultur er organisasjonens felles tanke og handlingstilbøyeligheter.
- Det gjennomsyrrer hvordan virksomheten opptrer. Også hvordan den takler endring.
- Ledere må være seg bevisst på at de hele tiden sender ut signaler om kulturen gjennom hva de gjør og hvordan.

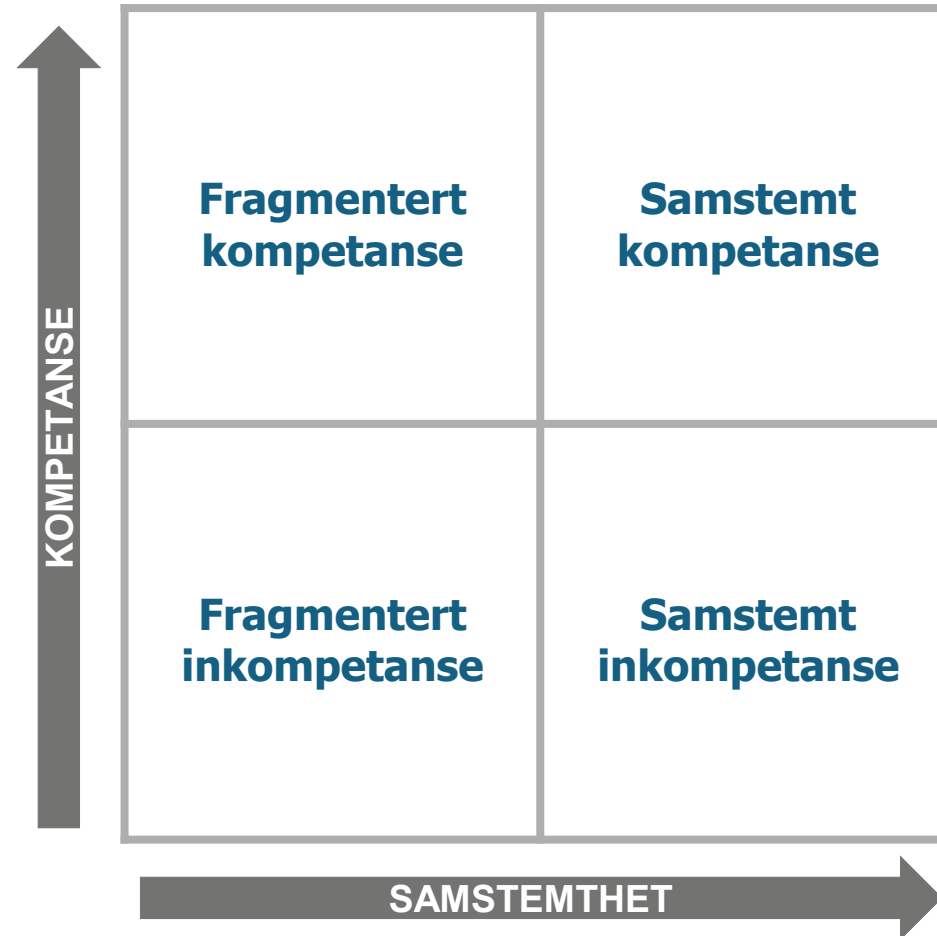


*"Culture is not an aspect of the game, it is the game".
Lou Gerstner*

*Sitat Peter Drucker. Henspeiler på at både forskning og erfaringer viser at det er vanskelig å lykkes med endringer som kun er strategisk begrunnet.

Kultur for å gjøre det riktige sammen!

- Det enkleste observerbare uttrykket for en virksomhets kultur, er atferden til menneskene i organisasjonen.
- Høyt presterende virksomheter har en høyere grad av bevisst kollektiv atferd, dvs. at menneskene opptrer samstemt og med den riktige kompetansen i tråd med hva målene og oppgavene krever.



TLUF-øvelsen

Med utgangspunkt i situasjonen som er presentert og diskutert: Hvilken kultur trenger vi for å lykkes? Vi har vært et sted - og nå skal vi et annet sted, tenk at vi skal «over elven» og da melder det seg fire spørsmål:

1. Ta med over elva (bevare)?

Hva gjør vi bra i dag som det er viktig at vi viderefører også i morgen?

2. Legge igjen på siden vi drar fra (slutte med)?

Hva gjør vi i dag som vi kan benytte «turen» til å forandre eller slutte med?

3. Unngå på den andre siden (risiko)?

Hva er risikoen vi møter på den andre siden? Hvilken kultur må vi for enhver pris unngå?

4. Fylle sekken med på veien over (muligheter)?

Hvilke muligheter vil kunne by seg på veien over som vi kan få glede av på den andre siden? Hvordan kan kulturen vår bli utviklet til å mestre fremtidig endring og utvikling?

FREMGANGSMÅTE

1. Sett forsamlingen i grupper – velg gruppeleder pr bord.
2. Individuell refleksjon på første spørsmål, deling på bordet, diskusjon og prioritering av 4 - 5 ting som det er viktig å videreføre. Deling i plenum med mulighet for en felles prioritering.
3. Gjenta samme prosedyrer på de resterende spørsmålene.

Kulturtrekk vi må bevare (Ta med):

Kulturtrekk vi må Unngå:

I dag → **Om X år**



Kulturtrekk vi må kvitte oss med (Legge igjen):

Kulturtrekk vi må utvikle (Fylle sekken med):

Gruppe:

-
-
-
-
-



Kartlegge nåværende og fremtidig kultur ved bruk av TLUF*

Trinn 1

Leder/prosessleder innleder kort med å snakke om hvor avgjørende organisasjonskulturen er for virksomhetens evne til å mestre endring og utvikling, og introduserer TLUF som et prosessverktøy for å utpeke de viktigste tiltakene i arbeidet med egen organisasjonskultur. Det deles inn i grupper og utdeles arbeidsskjemaer til alle deltakerne (skjemaet til høyre). Arbeidsprosessen introduseres som at organisasjonen skal gjennomføre en lang tur fra den ene siden av en elv til den andre siden, over 2–3 år, og at man skal utpeke kulturtrekk som det er ønskelig å bevare, slutte med, unngå og begynne med. Som bildet i arbeidsskjemaet viser, skal man på denne turen ha med en sekk som kan romme de aktuelle kulturtrekkene.

*TLUF-forkortelsen forklares:

1. **Ta med** over elva (bevare)?

Hva gjør vi bra i dag som det er viktig at vi viderefører også i morgen?

2. **Legge igjen** på siden vi drar fra (slutte med)?

Hva gjør vi i dag som vi kan benytte «turen» til å forandre eller slutte med?

3. **Unngå** på den andre siden (risiko)?

Hva er risikoen vi møter på den andre siden? Hvilken kultur må vi for enhver pris unngå?

4. **Fylle sekken med** på veien over (muligheter)?

Hvilke muligheter vil kunne by seg på veien over som vi kan få glede av på den andre siden? Hvordan kan kulturen vår bli utviklet til å mestre fremtidig endring og utvikling?

Trinn 2

Gruppene får cirka 30–40 minutter til å gjennomføre øvelsen, og vi anbefaler at deltakerne først arbeider individuelt i 5–10 minutter før man deler svarene med hverandre i gruppene og diskuterer seg frem til de 5–6 beste forslagene per bokstav. Disse forslagene skal skrives inn i arbeidsskjemaet til høyre.

Trinn 3

Gruppenes besvarelser blir presentert og diskutert i plenum, én bokstav om gangen, og de utfylte skjemaene samles inn av leder/prosessleder til slutt.

Trinn 4

De innsamlede skjemaene renskrives for videre bruk i prosessen i henhold til den planen man har lagt, og det vil være fornuftig å etterseende denne dokumentasjonen til deltakerne som har bidratt.

Kulturtrekk vi må bevare (**Ta med**):

TLUF

Kulturtrekk vi må Unngå:

I dag —————> 2 – 3 år



Kulturtrekk vi må kvitte oss med (**Legge igjen**):

Kulturtrekk vi må utvikle (**Fylle sekken med**):

Gruppedeltakere:

-
-
-
-
-

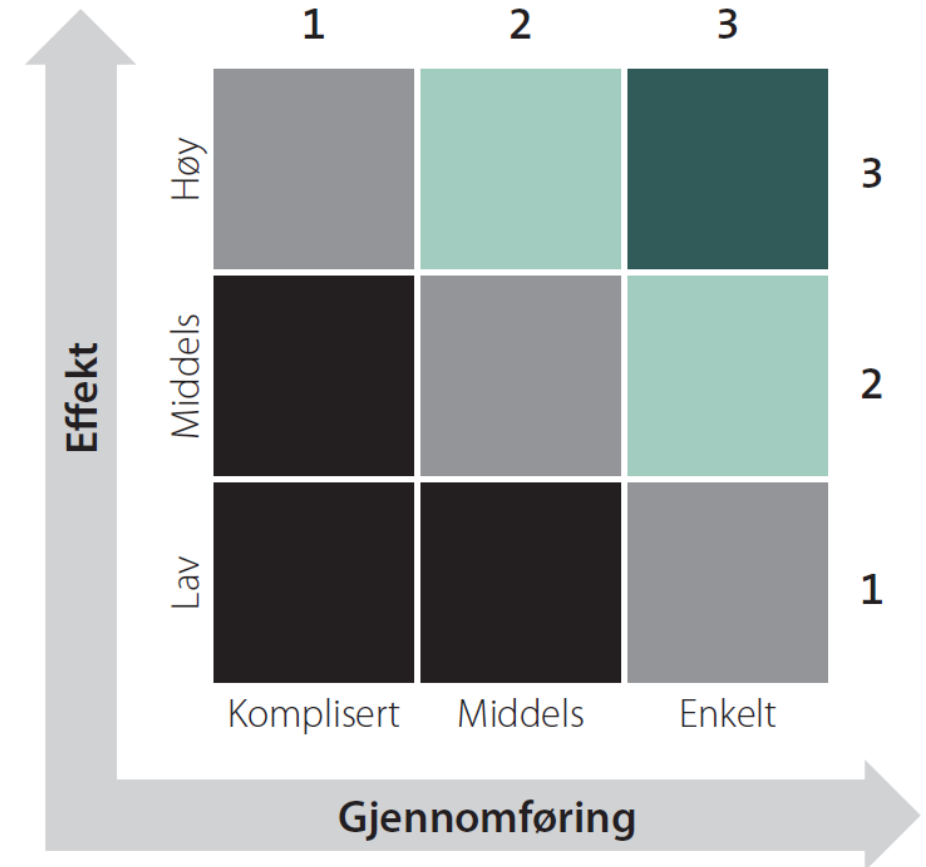
Tiltak og aktiviteter som vil utvikle ønsket kultur

Med bakgrunn i oppsummering om hva dere vil «ta med, legge igjen, unngå og utvikle» skal dere diskutere og prioritere tiltak.

1. Gå igjennom oppsummeringen i gruppa
2. 5 min individuelle idedugnad om mulige kulturtiltak.
3. «Bordet rundt» hvor alle deler det de har tenkt (ingen diskusjon, kun presentasjon).
4. Åpen diskusjon og prioritering av de 4 – 6 viktigste tiltakene.
5. Bruk modellen til å vurdere tiltakene i forhold til både effekt og hvor krevende de er å gjennomføre.

Prioritering og begrunnelse av 3 – 4 tiltak.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.



Hvordan utvikle ønsket kultur?

*Kunnskaper, ferdigheter,
holdninger, samt inspirere til
anvendelse!*



Læringsmål og –tema for denne leksjonen

- Få innsikt i hva organisasjonskultur er
- Reflektere omkring hvordan kultur oppstår og kan formes
- Se hvordan virksomhetens kultur og struktur gjensidig påvirker hverandre
- Se hvordan man på en enkel måte kan arbeide med kulturprosesser i egen virksomhet