

SYSTEMATISK KULTURUTVECKLING MED CULTURAL TRANSFORMATION TOOLS



Cultural Transformation Tools, *CTT*, är en uppsättning verktyg för mätning och synliggörande av kultur och värdegrund. CTT utgör därmed en viktig del av det systematiska kulturarbetet i företag och organisationer.

SYSTEMATISK KULTURUTVECKLING GER RESULTAT

Allt fler företag och organisationer har insett kraften i att medvetet arbeta med att identifiera, utveckla och förstärka sina värderingssystem, eller det vi kan kalla det kulturella kapitalet. I undersökning efter undersökning ser vi hur ord som värdegrund, ledarskap och företagskultur hamnar i topp när ledare och medarbetare rankar vad som är nyckeln till goda prestationer och framgångsrika organisationer.

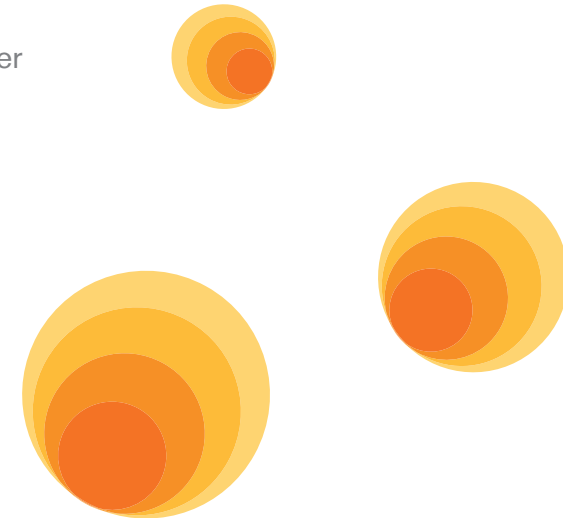
Genom att systematiskt arbeta med kultur och värdegrund kan företag och organisationer öka både konkurrens- och attraktionskraft. I första rummet handlar det om att ge utrymme för människors fulla motivation och engagemang i frågor som betyder något för dem. Med en ökad överensstämmelse mellan personliga värderingar och organisationens gemensamma mål och kärnvärden, så når vi en känsla av tillhörighet och mening vilket gör att vi både mår och presterar bättre.

VERKTYGEN SOM GÖR DET OSYNLIGA SYNLIGT

För att skapa systematik i arbetet med kultur och värdegrund, krävs mätbarhet och väldefinierade processer. Cultural Transformation Tools, CTT, är en uppsättning beprövade verktyg för diagnos och analys av rådande och önskvärd kultur hos en individ, grupp eller organisation. CTT gör det osynliga synligt, pratbart och därmed utvecklingsbart.

CTT i korthet:

- Skapar ett medvetenhet och gemensamt språk
- Bygger på en demokratisk framröstad bild
- Förstärker kraften i gemensamma värderingar
- Ger en nyansrik karta över rådande och önskad kultur
- Kartlägger brister och utmaningar i nuvarande värdegrund, se *kulturell entropi*
- Ger ledare och personal på alla nivåer bra vägledning för prioritering av resurser
- Möjliggör jämförelser av kulturutveckling över tid

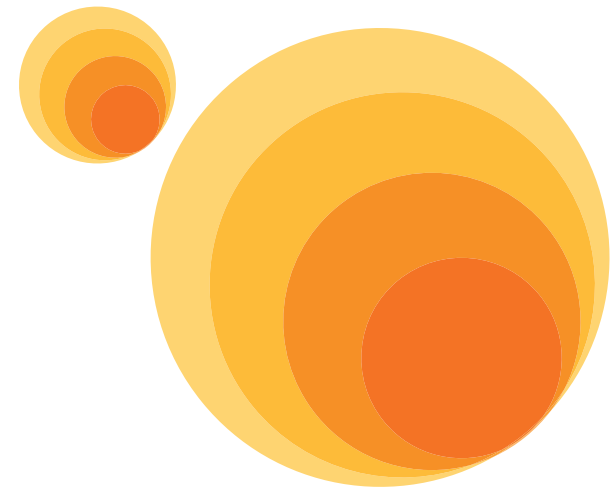


CTT ANVÄNDER NYANSER I SPRÅKET

I en CTT-mätning svarar respondenter på följande tre frågor genom att välja värdeord från en lista:

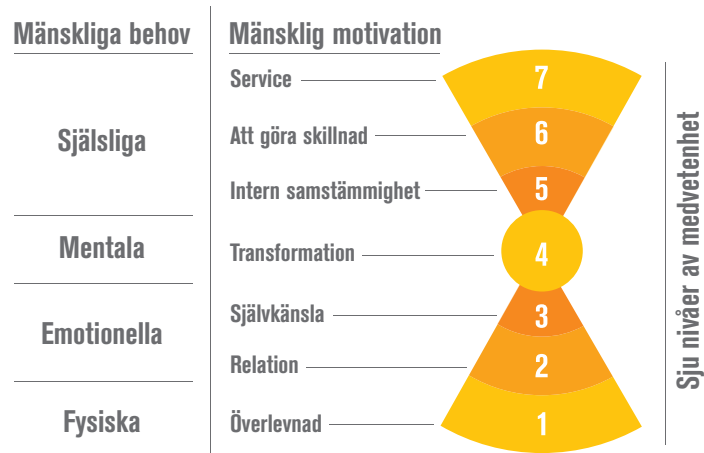
- Vilka värdeord beskriver bäst dig som person?
- Vilka värdeord beskriver bäst din arbetsplats idag?
- Vilka värdeord beskriver bäst hur du skulle vilja att din arbetsplats fungerade?

Orden rankas därefter utifrån antal röster (dvs hur många respondenter som valt respektive ord) och en tio-i-topp lista skapas. Alla ord och dess nyanser är strukturerade enligt en bakomliggande logik. Denna logik, tillsammans med demografisk och organisatorisk data, möjliggör djupgående analyser av rådande och önskvärd kultur och värdegrund.



CTT BESKRIVER SJU NIVÅER AV MEDVETENHET

Kärnan i CTT är modellen *SJU NIVÅER AV MEDVETENHET*. Den är en vidareutveckling av Abraham Maslows teori om människans mest grundläggande behov och motivationsfaktorer. Modellen bygger vidare på Maslows behovspyramid genom att koppla sju nivåer av motivation och medvetenhet till fyra grundläggande mänskliga behov. Till varje nivå av motivation/medvetande har därefter ett stort antal värdeord kopplats.



Nivå 5 – 7 representerar själsliga motivationsfaktorer och fokuserar på värderingar och beteenden till gagn för det gemensamma ('*common good*') samt externt kontaktskapande.

Nivå 4 fokuserar på förmågan till transformation, ständiga förbättringar och lärande. Hit hör värdeord som överbryggar de potentiellt begränsande värdena på nivå 1-3. Några exempel på ord är *ansvar, lärande, innovation, teamwork, kunskapsdelning* och *personlig utveckling*.

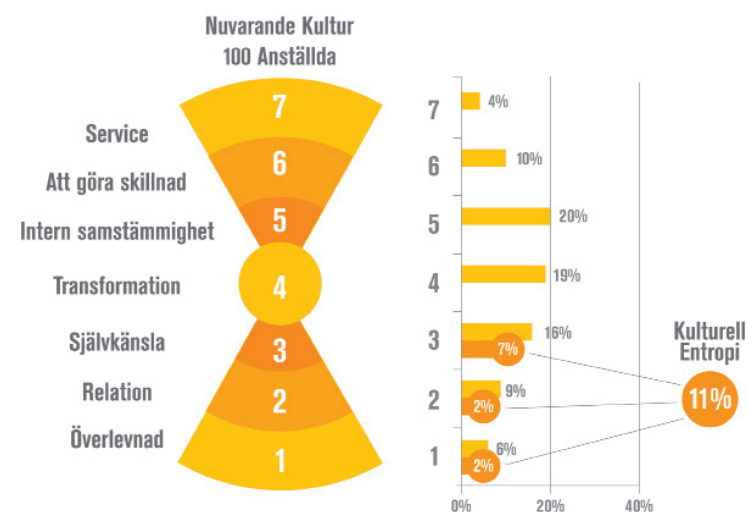
Nivå 1 - 3 fokuserar på basala men viktiga faktorer för organisationens överlevnad och framgång. På dessa nivåer kan även finnas potentiellt begränsande värderingar som *kontrollbehov, skuld, manipulation* och *byråkrati*.

CTT SYNLIGGÖR KÄLLAN TILL ENERGILÄCKAGE

Konstruktivt beteende skapar energi. Dessvärre gäller också det motsatta; destruktiva beteenden skapar ineffektivitet i en organisation – det vi kallar energiläckage. I CTT går detta under begreppet *kulturell entropi*. Måttet på den kulturella entropin är andelen potentiellt begränsande värdeord av det totala antalet värdeord som mätningen visar. Exempel på begränsande värdeord är *byråkrati, hålla på information, makt, skuld och manipulation*. Överdrivet fokus på begränsande ord innebär att ej önskvärda beteenden kan frodas i vardagen.

Ofta både ser och förstår hållbara organisationer underliggande mönster av kultur och beteenden. De har insett att brister kan resultera i ineffektivitet och försämrade förmåga att utvecklas i takt med sin omvärld.

Erfarenheter av 1000-tals mätningar av kultur och värdegrund visar att nivån på energiläckage inom en organisation inte bör överstiga 10 % för att organisationen skall vara kapabel att arbeta med full kapacitet. Är entropin mer än 30% går alltför mycket energi åt till icke konstruktivt arbete, och organisationens överlevnad riskeras på både kort och lång sikt.



FÅ EN ENKEL OCH ÖVERSKÅDLIG BILD

En CTT-mätning genererar en stor mängd information. Resultaten presenteras med ett antal standardiserade analysverktyg, exempelvis *övergripande värderingskarta*, *värderingsspridnings-kurvor*, *entropinivå* och *gapanalys*. Grafik och diagram som gör det lätt att se brister, behov, möjligheter och svagheter ger stöd till slutsatser och skapar jämförbarhet med andra studier.



ANPASSADE VERKTYG FÖR OLIKA BEHOV

CTT består av en uppsättning verktyg anpassade efter olika behov och situationer, beroende på vilken del av organisationen man vill undersöka.

Redskap		Mäter och kartlägger	Resultat
CVA	Cultural Values Assessment	Hel organisationskultur, samstämmighet och entropi	Personliga värden, rådande kultur och önskad kultur
TVA	Team Values Assessment	Team- eller ledningsgruppkultur, samstämmighet och entropi	Personliga värden, rådande kultur och önskad kultur
LVA	Leadership Values Assessment	Enskilda ledares medvetenhet och upplevda ledarstil hos omgivning. Samstämmighet och entropi	Personliga värden, upplevda värden hos andra, 360° feedback karta
IVA	Individual Values Assessment	Enskild individs upplevda kultur, samstämmighet och entropi	Personliga värden, upplevd rådande kultur och önskvärd kultur ur individens perspektiv
SGA	Small Group Assessment	Max 15 personer. Kultur, samstämmighet och entropi	Personliga värden, upplevd rådande kultur och önskvärd kultur ur gruppens perspektiv
CCVA	Customer Culture Values Assessment	Kundens personliga värden och upplevda kultur i sanningens ögonblick	Personliga värden, upplevd rådande kultur och önskvärd kultur ur kundens perspektiv

ATT GENOMFÖRA EN STUDIE MED CTT

CTT-mätningen genomförs i en väldefinierad och beprövad process som går att anpassa till organisationer av olika typer och storlekar. Ett av de viktigaste stegen är återkopplingsdialogerna där samtliga berörda parter delaktiggörs i tolkning och konkretisering av resultatet. Det är här de nu synliggjorda värderingarna kan översättas till gemensamma bilder av verkliga och önskvärda beteenden.

Arbetsgång för en CTT-mätning:

- 1 Introduktion till CTT och planering av genomförandet
- 2 Utformning och utskick av enkät
- 3 Sammanställning och analys av resultat
- 4 Återkopplingsprocess för fördjupad analys, tolkning och konkretisering av resultaten
- 5 Identifiering, prioritering och planering av åtgärder i det fortsatta utvecklingsarbetet

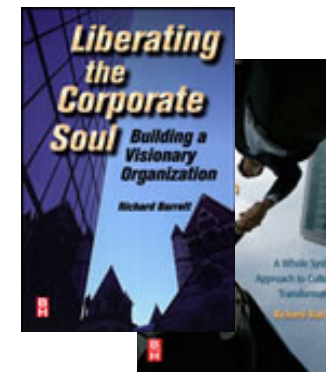


CTT är framtaget av Barrett Values Center. Barrett Values Center är ett institut som sedan 1997 har utvecklat och förfinat vertygen som idag används i 59 länder. Tack vare långtgående standardisering finns god jämförbarhet mellan olika mätningar. CTT används främst inom organisationer där 952 studier genomfördes under 2008. Därutöver har ett antal mätningar av kultur och värdegrund gjorts på länder. Hittills har man kartlagt Sverige, USA, Argentina, Lettland, Island, Danmark och Bhutan. För mer information om CTT och Barrett Values Center, se www.valuescentre.com.

Richard Barret är författare till

Liberating the Corporate Soul:
Building a Visionary Organization (ISBN 0-7506-7071-1)

Building a Values-Driven Organization:
A Whole-System Approach to Cultural Transformation (ISBN 0-7506-7974-3)



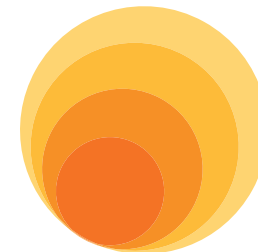
PREERA™

När organisationen står inför en omställning behöver man ofta hjälp utifrån. Vi menar dock att drivkraften till varaktig förändring, det vill säga långsiktig utveckling, bara kan komma inifrån. Det våra kunder egentligen behöver hjälp med, är att skapa den energi och motivation som är nödvändig för att förändra medarbetarnas tanke- och beteendemönster.

Därför finns Preera som ett alternativ på konsultmarknaden. Precis som de traditionella managementkonsultbolagen hjälper vi våra kunder att förverkliga visioner, utveckla affärer och verksamheter. Skillnaden är att vi har utökat verktygslådan med metodik och djup förståelse inom förändringsledning. Vår övertygelse är nämligen att det krävs motiverade människor för att genomföra förändringar, skapa värde och nå önskvärt resultat.

Preera erbjuder rådgivning, stöd och projektledning inom en lång rad områden – från kultur och värdegrundsarbete till processutveckling, kostnadsrationalisering och strategiska översyner.

Veckans Affärer presenterar årligen Sveriges bästa konsulter inom sju olika konsultkategorier. 2008 och 2009 rankas Preera topp-tio i kategorin managementkonsulter, och är därmed en av några få svenska konsultbyråer som på allvar utmanar de internationella aktörerna i branschen.



VILL DU VETA MER OM CTT?



Anders Löfgren
Managementkonsult, Ansvarig Kultur- och Värdegrund
E: anders.lofgren@preera.se
T: +46 31 750 90 61

Göteborg

Rosenlundsgatan 3, 411 20 Göteborg
T: +46 (0)31-750 90 00, F: +46 (0)31-750 90 99

Stockholm

Kungsgatan 26, 111 35 Stockholm
T: +46 (0)31-750 90 00, F: +46 (0)31-750 90 99

www.preera.se