

Organisering og ledelse

ORL1000 Kongsberg, Bø, Drammen, Ringerike, Vestfold vår 2022

Jon Honerud



Dette materialet er vernet etter åndsverkloven og er helt eller delvis fremstilt etter avtale med Kopinor. Materialet kan benyttes av studenter som deltar i det aktuelle emnet, for egne studier, i ethvert format og på enhver plattform. Uten uttrykkelig samtykke er annen eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt når det er hjemlet i lov (kopiering til privat bruk, sitat o.l.) eller avtale med Kopinor (www.kopinor.no).

This material is protected pursuant to the Norwegian Copyright Act and has been fully or partly produced pursuant to agreement with Kopinor. The material may be used by students studying the subject in question, for their own studies, in any format and on any platform. Any other reproduction or publication not explicitly authorised by the rightsholder is only permitted if allowed by law (reproduction for private use, quotation, etc.) or agreement with Kopinor (www.kopinor.no)

Det er hustrykkeri ved våre campus i Bø, Notodden, Porsgrunn og Vestfold. Du kan bestille papirkopi og hente ved det trykkeriet som er naturlig nærmest. Dersom du tilhører et campus uten hustrykkeri, kan du bestille gjennom vårt bestillingsskjema på nett. Da henter du din bestilling ved ditt servicetorg.

***You find print shops at our campus in Bø, Notodden, Porsgrunn and Vestfold.
You may order hardcopies and pick them up at your nearest print shop.
If you study at a campus without print shop facilities you may place your order through our online order form and pick it up at the reception of your local campus.***

<https://min.usn.no/hustrykkeri>

Organisering og ledelse (ORL1000)

Kongsberg, Bø, Drammen, Ringerike, Vestfold Vår22

Jacobsen, Dag Ingvar, Thors... (2019): Hvordan organisasjoner fungerer, Kapittel 10: «Læring og innovasjon» **s.1**

Jacobsen, Dag Ingvar, Thors... (2019): Hvordan organisasjoner fungerer, Kapittel 11: «Endring av organisasjoner» **s.34**

Schiefloe, Per Morten (2021): Organisasjonsanalyse, Kapittel 2.4 «Organisasjonen som kultur» **s.66**

Colman, Helene Loe (2014): Organisasjonsidentitet, Kapittel 2 «Hva er organisasjonsidentitet» **s.76**

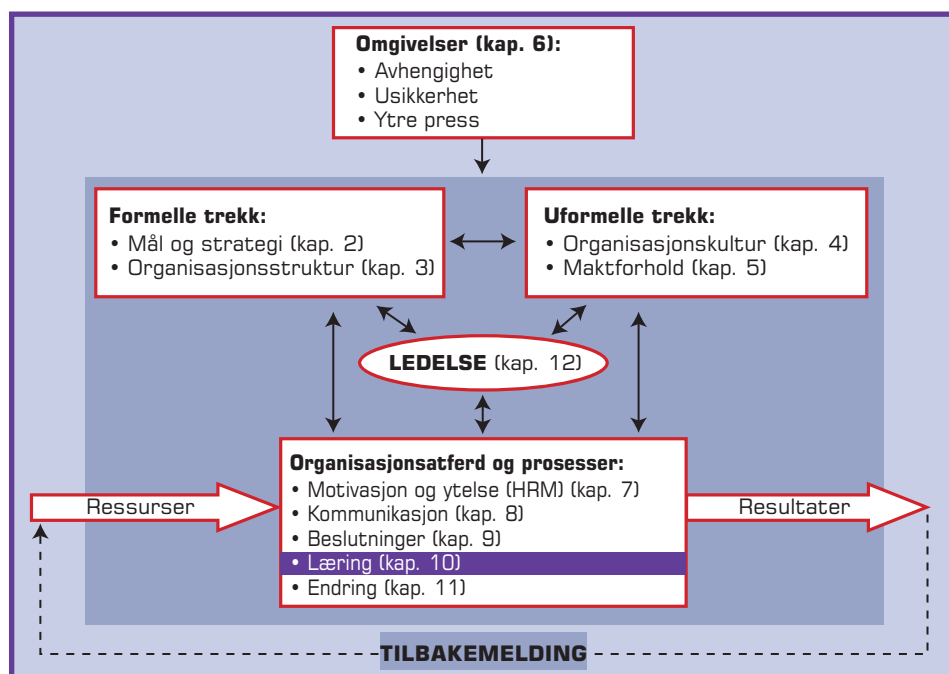
Jacobsen, Dag Ingvar, Thors... (2019): Hvordan organisasjoner fungerer

Tittel	Hvordan organisasjoner fungerer
Forfatter	Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan
Utgiver	Fagbokforlaget
Årstall	2019
Utgave	5
ISBN	9788245025248
Sider	339-370

© Materialet er vernet etter åndsverkloven og fremstilt gjennom :bolk, Kopinors kompendietjeneste for høyere utdanning. Materialet kan benyttes av studenter som er oppmeldt til det aktuelle emnet, for egne studier, i ethvert format og på enhver plattform. Uten uttrykkelig samtykke er annen eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt når det er hjemlet i lov (kopiering til privat bruk, sitat o.l.) eller avtale med Kopinor (www.kopinor.no)

LÆRING OG INNOVASJON

Kapittel 10



10.1 HVORFOR STUDERE LÆRING?

I løpet av de siste tiårene har temaet læring i organisasjoner utviklet seg fra å være et lite spesialfelt til å bli et av de mest sentrale temaene i organisasjonslitteraturen.¹ Hva skyldes denne nærmest eksplosive interessen for læring i organisasjoner? Hovedgrunnen er at rammebetingelsene for de fleste organisasjoner er endret fra at man tidligere virket innenfor relativt stabile og forutsigbare omgivelser, til at man i dag må mestre stadig mer dynamiske omgivelser og sterkere konkurranse. Utviklingen innen informasjonsteknologi og globalisering og internasjonalisering av markeder gjør at organisasjoner må lære seg å bli innovative, og mestre omstilling til endrede eksterne handlingsbetingelser for å overleve i dagens konkurransemarkeder.²

De viktigste grunnene til å studere læring i organisasjoner kan presiseres som følger:

- *Tilpasning til omgivelsene.* Som vi har drøftet tidligere, er omgivelsene for alle typer av organisasjoner blitt mer komplekse og turbulente. For å overleve i konkurransen og for å skaffe seg legitimitet må organisasjoner stadig tilpasse seg nye krav og forventninger. Evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene på planlagt og bevisst måte forutsetter for det første at organisasjonen er i stand til å fange opp og analysere endringer i omgivelsene, og finne ut hva slags konsekvenser de kan få for organisasjonen, og for det andre at organisasjonen kan lære av erfaringer, og tilpasse mål og strategi, struktur og prosesser samt bruk av teknologi til nye forutsetninger. Kultur i organisasjoner må også tilpasses endringer i omgivelsene.
- *Langsiktige konkurransefortrinn.* Læring gjør at organisasjoner samler erfaring og bygger kunnskap som gjør at man fungerer bedre. I en verden der produksjon av varer og tjenester blir stadig mer kunnskapsintensiv, vil organisasjoners evne til å tilegne seg kunnskap og utnytte denne bli stadig viktigere. Jo mer unik denne kunnskapsbasen er, desto vanskeligere er den å kopiere. Slike unike ressurser representerer et viktig konkurransefortrinn.
- *Innovasjon.* En del av organisasjoners tilpasning til omgivelsene er knyttet til evnen til å innovere. Det betyr den evnen organisasjonen har til å fange opp nye ønsker hos kunder og brukere, endringer som skjer i teknologi, og endringer i politiske, kulturelle og økonomiske rammeforhold, og til å omsette dette i nye produkter, tjenester og produksjonsprosesser.

- *Effektivisering.* I en privat sektor preget av stadig sterkere konkurranse, og i en offentlig sektor som er under et stadig sterkere press for å spare penger, blir effektivisering stadig viktigere. Dette betyr at organisasjoner stadig må være på utkikk etter nye, mer effektive måter å produsere på. Dette forutsetter en kontinuerlig overvåking av produksjonsprosesser, hvor man kan spare tid og penger, hvor kvaliteten kan økes, og hvordan arbeidsoppgaver kan rasjonaliseres og forbedres.
- *Endring.* Organisasjoner er i kontinuerlig endring, både planlagt og mer tilfeldig. En forutsetning for planlagt endring er at organisasjoner er i stand til å lære. Det betyr at organisasjoner kontinuerlig må måle og vurdere hva de oppnår, hva de gjør godt eller dårlig, og hva de må endre på for å gjøre ting bedre. Planlagt endring er basert på at organisasjoner er i stand til å lære.

Å studere læring betyr at fokus settes på den dynamikk som finnes i organisasjonen, det vil si hvordan organisasjonen stadig justeres, endres og – forhåpentligvis – forbedres.³ Sagt med andre ord: Å studere læring i organisasjoner er å studere hvor *fleksible* organisasjoner er.

10.2 HVA ER LÆRING?

Vanligvis tenker de fleste av oss at læring er noe som har foregått når personer har tilegnet seg ny kunnskap eller utviklet nye ferdigheter. Forskjellen mellom kunnskap og ferdigheter kan presiseres som følger: Kunnskap er innsikt i hvorfor noe fungerer eller skjer, mens ferdigheter er evnen til å bruke kunnskapen til å få noe til å fungere eller til å skje. Noen ganger refererer læring til hva man tilegner seg av kunnskaper. Andre ganger refererer læring til hvordan atferden endres fordi man har fått ny kunnskap. I det meste av litteraturen om læring i organisasjoner viser begrepet læring både til at man tilegner seg ny kunnskap og til at man endrer atferd.⁴ Læring er altså en prosess der *menesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen.*

Vi merker oss at selv om definisjonene av «læring i organisasjoner» er ulike, har de alle felles at de inneholder *både en kunnskaps- og en handlingskomponent.* Og det gjelder i så godt som alle definisjoner av læring at det er en prosess som fører til at man endrer praksis.⁵ Definisjonene forteller at læring finner sted i en organisasjon når den

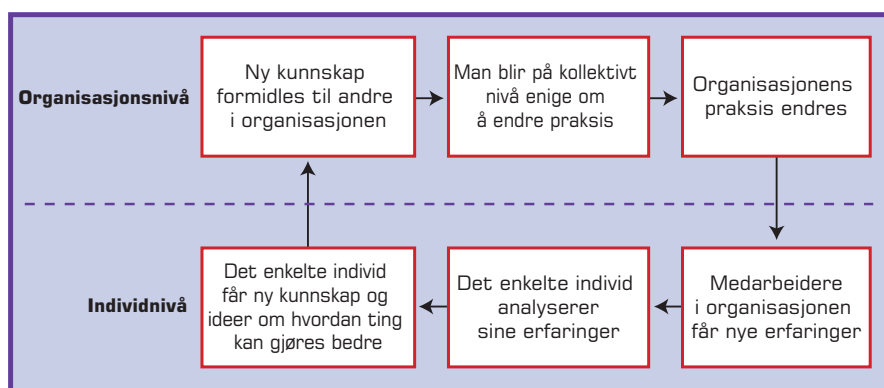
- registrerer *stimuli*, det vil si at organisasjonen erfarer noe den mener det bør gjøres noe med (f.eks. at etterspørselen etter produkter synker),
- foretar en *problemanalyse*, det vil si at organisasjonen forsøker å analysere hvorfor dette har skjedd (f.eks. undersøker om synkende etterspørsel skyldes nye konkurrenter, dårlig kvalitet på produktet, eller lignende),
- utvikler *tiltak* for å løse problemet, det vil si at organisasjonen forsøker å finne ut hva den må gjøre for å oppnå et bedre resultat (f.eks. utvikle tiltak for å forbedre produktkvaliteten),
- *iverksetter* tiltak for å løse problemet, det vil si at organisasjonen faktisk endrer atferden (f.eks. iverksetter et system for kvalitetskontroll).

Samtidig forteller definisjonene at det er en rekke forutsetninger som må være til stede for at læring skal finne sted i organisasjoner:

- 1) Noen i organisasjonen må erfare noe av relevans for organisasjonens virksomhet. All læring i organisasjoner begynner med at individer i organisasjonen reflekterer omkring det man erfarer. Organisatorisk læring er altså basert på at individer i organisasjonen er i stand til å lære.
- 2) Det enkeltmennesker lærer, må spres til andre i organisasjonen, slik at det oppstår en kollektiv læring. Læringsprosessene på organisasjonsnivå omfatter alle de aktiviteter som bidrar til utveksling av erfaringer og kunnskapsoverføringer blant ansatte. Derfor er intern kommunikasjon og overføring av kunnskap en nøkkelbetingelse for læring i organisasjoner.
- 3) Organisasjonens medlemmer må omsette den kollektive kunnskapen til kollektiv atferd. Det er ikke nok at noen medlemmer eller grupper av individer i organisasjonen vet hva som bør gjøres. Kunnskapen må også settes ut i livet. I det praktiske liv er det imidlertid ikke uvanlig at organisasjoner unnlater å endre strategi og praksis selv om de sitter på kunnskap som forteller hvordan ting kan gjøres bedre.⁶

Sammenhengen mellom individuell og organisatorisk læring er vist i figur 10.1.

Figuren viser at for at organisatorisk læring skal finne sted, så forutsetter det at de enkelte individer i organisasjonen lærer, at den læring som foregår på individnivå, spres til andre i organisasjonen, og at organisasjonen som kollektiv utvikler tiltak for å løse problemet og iverksetter disse tiltakene. Dette danner en læringssirkel når individene igjen vurderer hvor gode eller dårlige organisasjonens løsninger er, og eventuelt starter en ny læringssirkel for ytterligere å forbedre tilstanden.



Figur 10.1 Læringssirkel – sammenheng mellom læring på individ- og organisasjonsnivå.

Det meste som er skrevet om læring i organisasjoner, dreier seg om hvordan individer lærer, og det er typisk at litteraturen eksplisitt eller implisitt drøfter læring i organisasjoner med utgangspunkt i en forståelse av hva det vil si at individer lærer.⁷ Dessuten bygger stort sett all teori om læring i organisasjoner på psykologisk teori om læring.⁸

Som det vil fremgå av drøftingen som følger, er det mange i dag som mener at modeller som beskriver og forklarer individuell læring, er klart utilstrekkelige for å forstå læringsprosesser i organisasjoner, fordi de fanger ikke opp hvordan trekk ved den organisasjonsmessige kontekst som den enkelte virker innenfor, kan påvirke læring.⁹

Alle teorier om læring har én ting felles, og det er at enhver læringsprosess starter med at individer ser noe, hører noe eller opplever noe som man begynner å fundere på hva er og hva det betyr. Tradisjonelle teorier om læring bygger på en modell hvor man antar at individer som regelmessig utsettes for bestemte signaler og konsekvenser knyttet til hvordan man reagerer på signalene, over tid vil lære seg å handle slik at man reduserer ulemper og fremmer nytte. En spesiell type stimulus tenkes altså å gi en spesiell type respons (atferd). Responsen kan i enkelte tilfeller være nokså ubevisst. For eksempel kan uheldig erfaring med enkelte kunder tidlig i yrkeskarrieren forme din reaksjon på kunder i fremtiden, slik at noen kunder – som en følge av dine tidlige erfaringer – vekker negative følelser i deg, og gjør at du behandler dem dårlig, eller omvendt; at positive følelser gjør at du favoriserer dem. Denne type teori er kjent under betegnelsen *klassisk betinging*.

I organisasjonsforskning er teorien om *operant betinging* mer sentral. Denne læringsteorien er knyttet til at det som former menneskers atferd, er deres forventninger til hvilke konsekvenser atferden vil ha.¹⁰ Enkelt sagt betyr dette at en atferdstype som blir etterfulgt av en behagelig konsekvens, ofte vil bli repetert. Derfor er det ikke merkelig at personer som over lengre tid har opplevd suksess med det de gjør, har vanskelig for å forlate måten som tingene er gjort på. Det er først når handlingene over tid ikke lenger gir de forventede positive resultater, at man begynner å stille spørsmål ved hva man gjør, og vurderer hvorvidt man burde endre strategi og gjøre ting annerledes. Kort sagt står *erfaring* og *forventninger* om hva som vil skje hvis man handler på en bestemt måte, sentralt i alle teorier om hvordan individer lærer.

Ansatte som oppmuntres til å være effektive, og som mottar belønninger av ledelsen når de står på og yter mye for organisasjonen, vil i henhold til teorien om klassisk betinging forsøke å utvikle evnen til å yte mye av den type resultater som gir belønning. Mye av organisasjonsteoriens tenkning om belønningssystemer bygger på dette enkle resonnementet. Organisasjoner bør belønne den atferden de ønsker, og straffe uønsket atferd.

Men dette sier lite om hvordan mennesker tilegner seg kunnskap, og hvordan de bearbeider og benytter seg av kunnskapen. Det er her de kognitive læringsteoriene kan supplere bildet.

KOGNITIV LÆRINGSTEORI

Denne typen teorier setter fokus på hvordan den menneskelige hjernen organiserer, behandler og lagrer kunnskap, og hvordan mennesker reagerer på informasjonen.¹¹ Mennesker har begrenset kognitiv kapasitet og evne til å behandle informasjon. Vi blir utsatt for store mengder stimuli, og vi har ingen mulighet til å forholde oss til alt. I stedet for å vurdere all informasjon er mennesker tvunget til seleksjon. Denne seleksjonen skjer både bevisst og ubevisst. Når man bevisst selekterer, er tendensen at man velger ut informasjon som man antar er viktig og relevant for den situasjonen man befinner seg i, og ignorerer det meste. Forhold som begrenser og kanaliserer informasjon, er derfor av sentral betydning for læring. På samme måte som vi i kapittel 9 beskrev at beslutninger vil være preget av begrenset rasjonalitet, vil også all læring foregå under uklarhet og usikkerhet.¹² Dette åpner for at individuell læring kan være basert på det man *tror* man ser.¹³ Fordi det man oppfatter i omgivelsene, vil være en tolkning (som kan være feil) av det man tror man ser, kan vi si at den enkelte skaper sine omgivelser.

De aller fleste stimuli vi blir utsatt for, glemmer vi ganske raskt. Hvis vi tenker på hvor mye vi ser og opplever i løpet av en dag, og hvor lite vi husker i lengre tid, kan vi få en liten indikasjon på hvor lite informasjon hjernen tar til seg. Læring skjer først når vi knytter oppmerksomhet til det vi opplever. Tenk deg en situasjon der du opplever at noen kommer løpende ut av en bank. Hvis du tror at de som løper ut, nettopp har ranet banken, vil du antakeligvis knytte stor oppmerksomhet til de løpende personene, og du vil senere være i stand til å gi gode beskrivelser av dem. Hvis du derimot ikke forbinder dette med noe dramatisk eller uvanlig, vil du antakeligvis ha store problemer med å gi noe fornuftig signalement. Når en person har knyttet oppmerksomhet til en stimulus, vil ofte kunnskapen bli lagret i et korttidsminne. Kunnskapen lagres her en kort tid, men hvis den ikke blir aktivert, glemmes informasjonen fort. Hvis du husker hvordan de løpende personene så ut, men ingen spør deg om det, eller det viste seg at det ikke var noe ran, kvitter hjernen seg med denne kunnskapen. Enkelte ganger blir imidlertid kunnskapen i korttidsminnet aktivert, og vi bearbeider kunnskapen og lagrer den i det som gjerne kalles langtidshukommelsen. Her lagres den permanente kunnskapen, en kunnskap som sjelden forsvinner.

Men hvordan lagres informasjonen i langtidsmminnet, og hvordan benytter mennesker seg av denne kunnskapen når de skal handle? Det er allment antatt at kunnskapen ofte ordnes hierarkisk, dvs. at man grupperer kunnskapen i ulike hovedområder, og at mer detaljert kunnskap ordnes inn under hvert hovedområde.¹⁴ Dette vil utgjøre det vi kan kalle *kognitive kart* eller *mentale modeller*.

Disse kognitive kartene inneholder også «oppskrifter» for hvordan man skal handle i ulike situasjoner som man har erfaringer med.¹⁵ Dette betyr at mennesker ofte vil reagere «automatisk» på en gitt stimulus. Informasjonen kobles til et kognitivt skjema, som angir en slags standardrespons eller en standard måte å handle på i den gitte situasjonen. Poenget kan illustreres ved å tenke på hvordan vi ofte handler i en faresituasjon. Hvis vi blir utsatt for en stimulus som oppfattes som farlig (for eksempel at vi står overfor en hoggorm), så kanaliseres informasjonen straks til det hovedområdet som i dette eksempelet kan kalles «farlige situasjoner». Dette kognitive kartet angir da også en standardreaksjon (for eksempel «Løp!» eller «Stå stille!»), alt etter hva vi har lært. Interessant er det å merke seg at denne atferden ikke krever at man analyserer situasjonen, utvikler løsningsforslag osv.; man reagerer automatisk. Personer med godt utviklede kognitive kart vil kunne reagere raskt og riktig i mange situasjoner, mens

andre med færre og dårligere kart (for eksempel barn) ikke vil ha disse standardreaksjonene.

Kognitiv læringsteori er viktig fordi den gir oss en forståelse av at det finnes flere ulike måter å lære på. Vi kan lære ved

- a) å utvikle helt nye kart eller hovedområder i tillegg til eksisterende, for eksempel når vi lærer et helt nytt fagfelt på skolen,
- b) å utvide eksisterende kart, for eksempel når vi tilegner oss mer kunnskap på samme område, eller
- c) å bygge opp nye kognitive kart i stedet for eksisterende.

Den siste læringsformen innebærer også en form for *avlæring*, det vil si å kunne rive seg løs fra grunnleggende antakelser og såkalte sannheter om at det man driver på med, er det beste man kan gjøre. Avlæring er ofte en svært tung prosess, samtidig som evnen til avlæring kan være avgjørende for å utvikle evnen til å sette seg inn i nye situasjoner og mestre nye muligheter og utfordringer.

Sentralt i litteraturen om kognitiv læring står et fenomen som vi kan kalle et *læringsdilemma*. Læringsdilemmaet dreier seg om hvordan våre kognitive skjemaer danner grunnlaget for hva vi interesserer oss for. Når vi utsettes for en stimulus, har vi en tendens til å overse de stimuli som ikke passer inn i våre kognitive skjemaer. Samtidig, når vi mottar informasjon eller observerer noe som overrasker oss fordi vi ikke har forventet dette, har vi en tendens til å tolke informasjonen ut fra våre kognitive skjemaer, selv om de egentlig ikke passer. Dette kan bety at jo mer utviklede og fastlagte kognitive kart vi har, desto vanskeligere blir det for oss å registrere og behandle helt ny informasjon, informasjon som ikke passer inn i etablerte kognitive kart. Man blir svært flink til å se det man allerede kan, men ofte på bekostning av evnen til å se noe helt nytt.

SOSIAL LÆRINGSTEORI

Sosial læringsteori supplerer vår forståelse av læring, blant annet ved å peke på at mennesker kan lære uten selv å erfare. Man kan lære ved å sette seg inn i hva andre har gjort og erfart, og relatere erfaringene til egen situasjon.¹⁶ Læring kan også skje gjennom imitasjon, det vil si at vi rett og slett overtar handlemåter og løsninger som andre har utviklet, fordi vi antar at det andre har gjort, også vil fungere «hos oss». Mange kal-

ler dette modell-læring, fordi man bruker andre som modell for hvordan man selv handler.

Poenget er at vi ikke trenger å oppleve alt personlig for å lære – andre kan gi oss modeller for hvordan vi bør handle i gitte situasjoner. Men hvis andres erfaringer blir grunnlag for egen læring, blir det helt sentralt å forstå hvorfor vi hører på det noen sier, mens vi overser eller bagatelliserer det andre har å fortelle. Hvem er det vi lærer av? Forskning viser at vi knytter mest oppmerksomhet til informasjon fra personer eller organisasjoner vi stoler på.¹⁷ For å forstå læring blir det dermed også sentralt å forstå hvem – eller hvilke kilder – den enkelte stoler på. Hvordan utvikles tillit og mistillit?

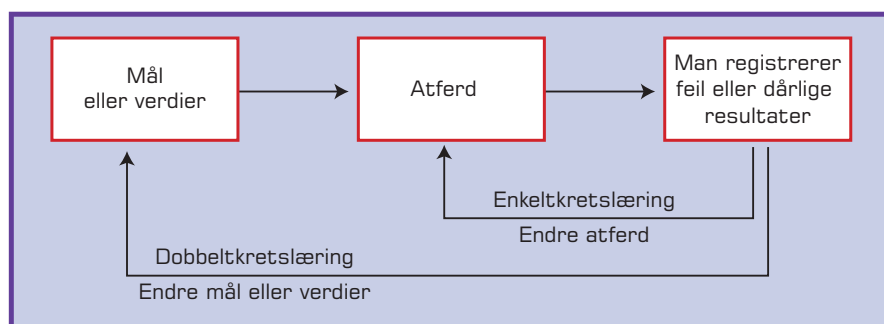
Forskning viser dessuten at interessen for andres erfaringer er størst når de handlingsmodeller som presenteres, er lett tilgjengelige og enkle å forstå, virker attraktive og føles viktige for oss, og ligner på noe vi har erfart tidligere.¹⁸ Det er også dokumentert at mennesker har en tendens til å overse informasjon som kan endre den situasjon man befinner seg i, som kan være ubehagelig å tenke omkring, eller som man har vanskelig for å forstå fordi informasjonen representerer noe nytt eller en ny måte å tenke på.¹⁹

ENKELTKRETSLÆRING OG DOBBELTKRETSLÆRING

Alle teorier om «læring i organisasjoner» har felles at de inneholder både en kunnskaps- og en handlingskomponent. Og det gjelder i så godt som alle definisjoner av læring at det er en prosess som fører til at man endrer praksis. Chris Argyris har imidlertid sammen med kolleger utviklet en læringsteori som får oss til å stille spørsmål om hva det er man egentlig lærer, og hvordan det er man egentlig endrer praksis.²⁰ Tradisjonell tenkning omkring læring er at vi motiveres av mål, og at læring innebærer at vi ut fra erfaring forsøker å endre atferd slik at vi blir flinkere til å realisere våre mål. I Argyris' teori er det også et premiss at all intendert atferd er motivert av noe vi ønsker å oppnå. Men hva om vi erfarer at det vi streber etter å oppnå, det som driver oss til å handle, ikke er det vi egentlig ønsker? At vi egentlig ønsker noe annet enn det vi tror at vi ønsker? Innsikt i denne type rådvillhet er utgangspunktet for at Argyris blir opptatt av å utvikle teori som kan beskrive den læring som finner sted når man etter hvert begynner å tvile på at det man blir flinkere til å gjøre, gir de resultater som man egentlig ønsker. Dermed blir spørsmål om læring ikke lenger bare knyttet til *hvordan* man kan gjøre ting bedre, men også knyttet til det mer grunnleggende spørsmål: *Hvorfor* skal man gjøre ting bedre? Med det forskyves fokus fra at man er opptatt av hvordan man kan

gjøre ting bedre, til at man begynner å stille spørsmål knyttet til selve målene og vurdere hele situasjonen på nytt.

Argyris viser at det vi kan kalle hvordan-læring, er en helt annen type læring enn hvorfor-læring, ved å presisere de to formene for læring i to ulike modeller som han navngir henholdsvis *enkeltkretslæring* og *dobbeltkretslæring*. I figur 10.2 har vi illustrert forskjellen mellom enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring.



Figur 10.2 Enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring.

I *enkeltkretslæring* er målene eller verdiene som styrer atferden, tatt for gitt. Man stiller ikke spørsmål om hvorvidt det er dette man egentlig ønsker, men er bare opptatt av å forbedre atferden. Det ligger også implisitt i denne type læring at moralske og etiske spørsmål ikke blir stilt. Man tar for gitt at det man streber etter å oppnå, er både riktig og viktig. Forskning viser at denne type læring og holdning er svært utbredt.²¹ *Dobbeltkretslæring* er derimot kjennetegnet av at man erfarer over tid at resultatene som man oppnår, ikke innfrir det man ønsker, slik at man begynner å stille spørsmål om hvorfor det man gjør, virker mot sin hensikt. Kan det være at de mål og verdier som ligger til grunn for måten man handler på, ikke er de mål og verdier man egentlig ønsker å oppnå? Den viktigste forskjellen mellom enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring er viljen til konstant å vurdere og sette spørsmålsteget ved de mål og verdier som man setter seg, gjerne gjennom åpen diskusjon med andre. Dessuten argumenterer Argyris for at man bør etterstrebe tre ting for å utvikle evnen til å lære: 1) Man bør legge stor vekt på å få så «sann» informasjon som mulig, 2) man bør legge stor vekt på at valg av handlingsalternativ skal være basert på kunnskap, og 3) man bør kontinuerlig vurdere konsekvensene av de handlinger man gjør, og stille spørsmålet om det er dette man egentlig ønsker.

10.3 LÆRING I ORGANISASJONER

Begrepet *lærende organisasjon* ble introdusert på 1990-tallet og er knyttet til en idé om at organisasjoner må kunne lære og tilpasse seg endringer i eksterne handlingsbetingelser, på samme måte som en levende organisme.²² Relatert til ideen om lærende organisasjon er ideen om at organisasjoner er preget av en slags «organisatorisk kunnskap»²³ eller «organisatorisk hukommelse»,²⁴ som er noe mer og noe annet enn summen av organisasjonsmedlemmenes individuelle bevissthet.²⁵

For å forstå læring i organisasjoner er det nødvendig å forstå både læringsprosessen, det vil si *hvordan* organisasjoner lærer, og læringsinnholdet, det vil si *hva* organisasjoner lærer.

De senere år har det vært en økende interesse for hvordan utviklingen i kommunikasjonsteknologi påvirker læring i organisasjoner. Fokus har imidlertid vært mest på hvordan ny teknologi kan forbedre prosesser for å samle, lagre og formidle informasjon gjennom digitale medier. Vi vet for eksempel mye om hvordan man kan utvikle databaser hvor ansatte kan lagre og jobbe med informasjon, som integrerer virksomheter som også kan være geografisk spredt, og hvordan interaktive applikasjoner og digitale plattformer kan gjøre det lettere å samarbeide.²⁶ Vi vet også at digitale medier kan påvirke effekten av respekt knyttet til formell posisjon i hierarkiske strukturer og sosiale statusrelasjoner som vanligvis preger kommunikasjon og læring i organisasjoner.²⁷ Men vi har fremdeles lite forskning på hvordan man faktisk bruker den nye teknologien, og hva det betyr for læring i organisasjoner.

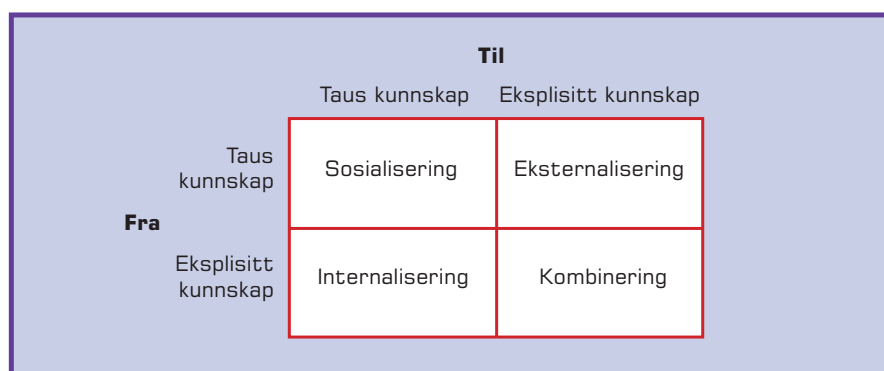
LÆRINGSPROSESSEN – TAUS OG EKSPLISITT KUNNSKAP

Organisatorisk læring innebærer at flere mennesker i organisasjonen lærer, og at organisasjonen handler som en enhet på grunnlag av den nye kunnskapen som er tilegnet. Dermed kompliseres læringsprosessen ved at det ikke lenger er ett individ, men flere individer som skal lære. Et problem dette fører med seg, er at svært mye av den læring som finner sted i organisasjoner, skjer kun hos det enkelte individ. I tillegg skjer mye av læringen uten at det enkelte individ nødvendigvis er klar over det selv. Kunnskapen er skjult, både for andre og en selv. Den er såkalt *taus kunnskap* som den enkelte har, men som man ikke klarer å sette ord på og formidle til andre.²⁸

Taus kunnskap er i hovedsak erfaring som den enkelte har utviklet over tid, ting som man bare vet fungerer, men som man har vanskelig for å sette ord på. Det ligger i definisjonen av taus kunnskap at det ikke er uvanlig at den enkelte er seg bevisst eller reflekterer over at man har slik kunnskap. Det siste kan

være tilfellet når man «bare gjør ting» fordi man har erfart gang etter gang at dette har fungert godt og gitt gode resultater. I kontrast til taus kunnskap står *eksplisitt kunnskap*, det vil si erfaringer og forhold som man kan sette ord på, og som ofte preger samtaler og diskusjoner blant ansatte omkring arbeidsoppgaver, utfordringer og muligheter som man ser for organisasjonen. Eksplisitt kunnskap nedfelles ofte skriftlig og settes i system i form av strukturer, rutiner og prosedyrer. Slik mange ser det, er den viktigste forutsetningen for å utvikle lærende organisasjoner at man klarer å avdekke og få artikulert den tause kunnskap som ansatte i organisasjonen har ervervet seg gjennom egne erfaringer. Dernest må denne informasjonen gjøres tilgjengelig for flere i organisasjonen, slik at den kan testes ut og bli til praktisk nytte for hele organisasjonen.

Nonaka har analysert hva forholdet mellom henholdsvis taus og eksplisitt kunnskap i organisasjoner kan bety for læring i organisasjoner, og ender opp med fire former for læring som i varierende grad kan prege organisasjoner.²⁹ Disse fire formene har vi illustrert i figur 10.3:



Figur 10.3 Fire ulike former for læring.³⁰

1) *Sosialisering – fra taus til taus kunnskap*

Kunnskap kan spres mellom mennesker uten at de nødvendigvis snakker med hverandre eller bevisst forsøker å overføre kunnskapen. To kolleger som jobber sammen, vil observere hverandre, og de vil lære av det den andre gjør. En nyansett i en butikk lærer av å se på hvordan en mer erfaren ansatt opptrer. Denne formen for overføring er likevel relativt begrenset fordi den forutsetter at ansatte er fysisk nær hverandre, ofte at de kan se hverandre. Det er også en begrensning at kunnskapen fremdeles er taus, slik at man ikke kan diskutere, granske og prøve ut i fellesskap hverandres erfaringer.

2) *Eksternalisering – fra taus til eksplisitt kunnskap*

Dette er en prosess der taus kunnskap hos den enkelte blir artikulert enten skriftlig eller muntlig, og blir gjort tilgjengelig for andre. Dette kan for eksempel skje ved at en dyktig medarbeider som over tid har funnet en god måte å løse oppgavene på, klarer å skrive ned hvordan hun/han jobber, og formidle det til andre.

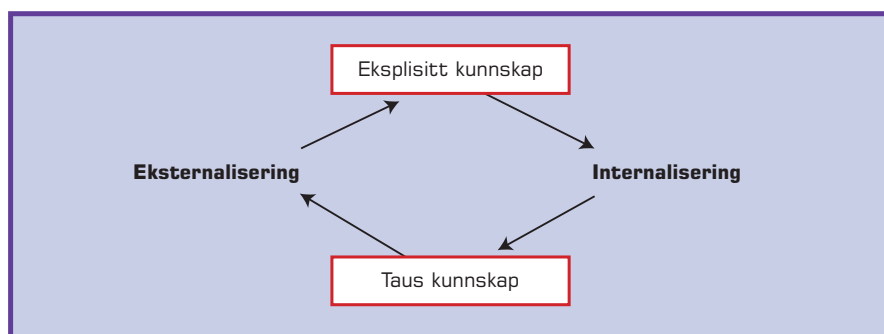
3) *Kombinering – fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap*

Her spres kunnskap ved at man setter sammen åpne informasjonskilder, for eksempel forskjellige analyser av markedssituasjonen, som i sin helhet gir et nytt bilde av situasjonen. Heller ikke denne formen for læring er spesielt effektiv, da den kun dreier seg om å systematisere kunnskap som allerede er tilgjengelig for organisasjonen.

4) *Internalisering – fra eksplisitt til taus kunnskap*

Her tas eksplisitt kunnskap i bruk av flere ansatte i organisasjonen, som tilpasser denne kunnskapen til egen taus kunnskap. Det kan for eksempel være en lærer som prøver ut nye former for pedagogikk. I slike forsøk virker også lærerens personlige tause kunnskap inn på opplegget, slik at det skapes en slags syntese i møtet mellom eksplisitt kunnskap og lærerens tause kunnskap.

Grunnlaget for å utvikle en lærende organisasjon er knyttet til eksternalisering og formidling av taus kunnskap, og til at eksplisitt kunnskap internaliseres slik at den tas i bruk i organisasjonen. Klarer man å fremme disse formene for læring, vil man oppnå en læringsspiral i organisasjonen der taus og eksplisitt kunnskap forsterker hverandre, som vist i figur 10.4.



Figur 10.4 Hvordan taus og eksplisitt kunnskap kan forsterke hverandre.

I modellen ser vi at det er to sentrale prosesser som bidrar til at taus og eksplisitt kunnskap kan forsterke hverandre i en læringsspiral: *eksternalisering* og *internalisering*. Det betyr at organisasjoner, for å fremme gode læringsprosesser blant ansatte, både må lage systemer som bidrar til at taus kunnskap blir artikulert og gjort eksplisitt, og systemer som bidrar til at eksplisitt kunnskap blir tatt i bruk og blir en integrert del av de ansattes tause kunnskap.

UTNYTTELSE VERSUS UTFORSKING

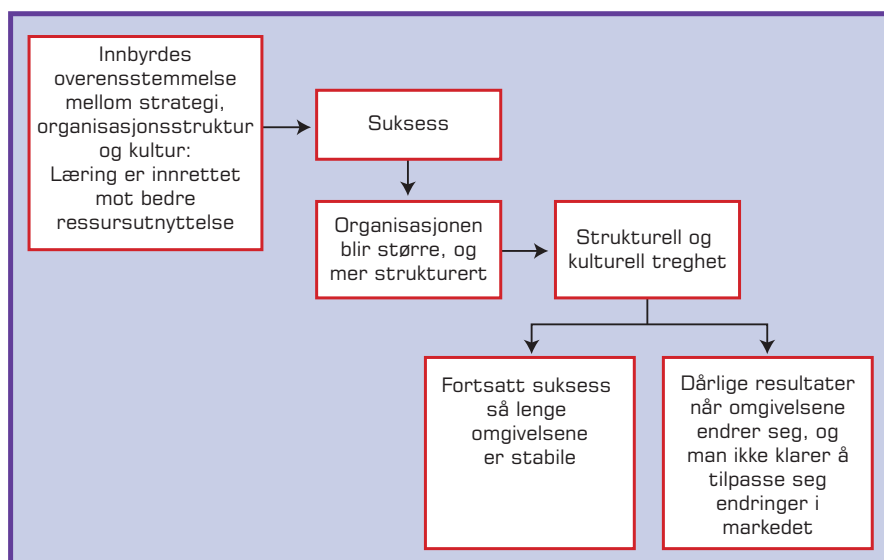
I en innflytelsesrik artikkel påpekte James G. March³¹ et skille mellom to typer kunnskap:

- 1) Utnyttelse («exploitation») viser til kunnskap som bidrar til at man får bedre utnyttelse av de ressurser som man har til rådighet. Dette er kunnskap som gjør at man kan forbedre eksisterende rutiner, arbeidsmåter og prosedyrer, og for eksempel oppnå raskere kundebehandling eller mer effektiv produksjon. Læringseffekten er her knyttet til at man får en bedre ressursbruk. Denne type kunnskap er nokså lik hva man får gjennom enkeltkretslæring.
- 2) Utforskning («exploration») viser til at organisasjonen eller en enhet lærer noe helt nytt, ser verden på en ny måte eller ser nye muligheter. Det kan være en helt ny produksjonsmetode som bryter med tidligere aksepterte metoder, helt ny teknologi eller helt nye produkter. Dette er nødvendig for at innovasjon og nytenkning skal finne sted. Denne type kunnskap kan relateres til dobbeltkretslæring.

Det dilemma organisasjoner står i, er at de har like stort behov for begge typer læring.³² På den ene siden må alle organisasjoner jobbe systematisk med å bli bedre på det man driver med, å raffinere eksisterende arbeidsprosesser og kontinuerlig justere strukturen, og stadig forbedre teknologien som anvendes. På den andre siden må organisasjoner være i stand til å gjøre noe helt annet, noe som også vil bety at man må avlære det man har drevet med tidligere. Et godt eksempel er den teknologiske utviklingen av digitale fotografier. I løpet av en kort periode forsvant markedet for analog film, som var hovedinntektsgrunnlaget for Eastman Kodak. Når slike teknologiske brudd skjer, nytter det ikke for en organisasjon å fortsette å raffinere et produkt som ingen etterspør. Hele organisasjonen må da omstilles til den radikale innovasjonen.

Forskning viser at jo mer vekt organisasjonen legger på å forbedre eksisterende rutiner og prosesser (utnyttelse), jo vanskeligere kan det være samtidig å fange opp og undersøke nye og alternative muligheter. Organisasjoner som har opplevd lengre perioder med suksess, har gjort dette ved stadig å gjøre prosesser og produkter bedre, og kontinuerlig arbeide med å skape best mulig balanse mellom strategi, struktur, kultur og maktforhold. Men i denne stadige forbedringen utvikler organisasjonen ofte «tunnelsyn», som gjør at man ikke ser eventuelle grunnleggende endringer i omgivelsene.³³ Og selv om organisasjonen ser endringene, er det lett å neglisjere eller bagatelisere disse. Ingen ønsker jo å forkaste noe man er «best i verden» på. Dermed tviholder mange organisasjoner på det de kjenner til, det de kan best, selv om alle signaler tilsier at de burde begynne med noe annet.

Forhold som gir suksess i én situasjon, kan med andre ord under endrede eksterne handlingsbetingelser fange organisasjoner i den såkalte kompetansefellen,³⁴ eller suksessfellen,³⁵ slik at man ikke klarer omstillingen som er nødvendig for å overleve. I figur 10.5 har vi illustrert mekanismene bak suksessfellen.



Figur 10.5 Strukturelle og kulturelle mekanismer bak suksessfellen.³⁶

Et godt eksempel på suksessfellen er båttransporten på slutten av 1800-tallet. På denne tiden dukket dampskipet opp som en konkurrent til den tradi-

sjonelle seilskuten. Mange rederier fortsatte uten å bry seg om den nye teknologien, og satset alt på å forbedre seilskutene. På slutten av seilskutetiden ble det utviklet store seilskuter med åtte til ti master. Likevel tapte de for dampskipene, og en mengde rederier gikk konkurs.

10.4 LÆRING OG INNOVASJON

Innovasjon kan betraktes som en spesiell type læring, der kunnskap anvendes for å introdusere noe *nytt* i en organisasjon. Innovasjon særlig knyttet til utvikling av ny teknologi er et sentralt tema i organisasjonsfaget.

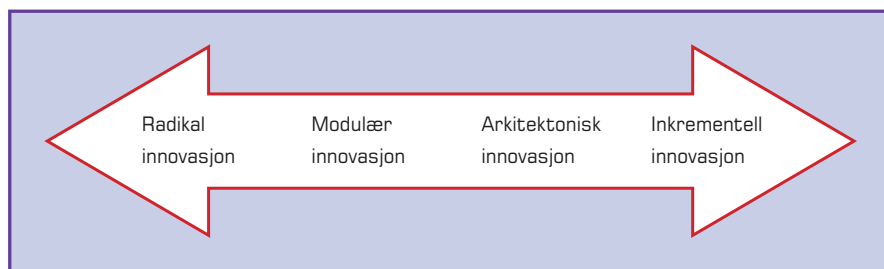
Innovasjon kan defineres på flere måter. Tradisjonelt har det vært vanlig å skille mellom:³⁷

- a) *Produkt- og/eller tjenesteinnovasjon*. Eksempler kan være elektronisk behandling av ulike søknader, smarttelefoner og nettbrett.
- b) *Prosessinnovasjon*. Dette vil inkludere teknologiske innovasjoner i produksjonen av varer og tjenester, som introduksjon av nye smelteovner i produksjon av metall, og introduksjon av roboter i produksjon av biler, men også innovasjoner knyttet til organisering, styring og ledelse av disse prosessene.³⁸

Like viktig som å forstå hva som er innholdet i en innovasjon, er det å forstå hva slags konsekvenser innovasjonen har for organisasjonens eksisterende ressurser og systemer.

Joseph Schumpeter³⁹ definerte allerede på 1940-tallet skillet mellom to typer innovasjon: *radikal* og *inkrementell*. Den radikale innovasjonen var den som representerte en trussel mot organisasjonen fordi de gamle måtene å arbeide på og de gamle produktene og tjenestene ble overflødige og ubrukelige. Et klassisk eksempel på en slik innovasjon er digitale kameraer, som på kort tid gjorde det meste av analoge kameraer og film overflødige, og som ledet en av verdens største bedrifter – Eastman Kodak – ut i konkurs. Inkrementell innovasjon bygger derimot på det organisasjonen allerede gjør. Det kan være justering av måter produksjonsprosesser foregår på, eller det kan være endringer i allerede eksisterende produkt. Da Apple kom med sitt første nettbrett, var det en radikal innovasjon, mens senere versjoner kan betraktes som inkrementelle innovasjoner der nettbrettet forbedres og utvides med nye funksjoner. Denne inndelingen i to typer innovasjon reflekterer de to typer læring vi drøftet tidligere: utforskning (radikale innovasjoner) og utnyttelse (inkrementelle innovasjoner).

Når innovasjon skal studeres, er likevel denne todelingen litt for grov. I stedet kan innovasjon betraktes som en skala med flere mellompunkter mellom det radikale og det inkrementelle. Figur 10.6 viser to slike:⁴⁰



Figur 10.6 «Innovasjonsskalaen» – fra radikal til inkrementell innovasjon.

I denne figuren kommer det frem ytterligere to former for innovasjon: *Modulær innovasjon* finner sted når produktet eller tjenesten er det samme og fyller samme funksjonalitet, men har fått en helt ny form. Overgangen fra analoge til digitale telefoner kan betraktes som en slik innovasjon. Det er fremdeles en telefon, men hele «innmaten» er endret. *Arkitektonisk innovasjon* innebærer at produktet eller tjenesten er det/den samme, men komponentene er satt sammen på en ny måte. En slik innovasjon er overgangen fra navigasjonssystemer på store datamaskiner til håndholdte GPS-er. Innovasjon dreier seg altså ikke bare om å finne opp revolusjonerende nye ting, men også om å forbedre det eksisterende eller å sette kjente komponenter sammen på nye måter.

10.5 HVA KJENNETEGNER EN LÆRENDE ORGANISASJON

En organisasjons evne til å lære kan betraktes som en dynamisk kapasitet eller ressurs.⁴¹ I kapittel 2 drøftet vi det ressursbaserte perspektivet på strategi, der hovedpoenget er at en organisasjons konkurransefortrinn først og fremst er knyttet til de ressurser organisasjonen har og kan utnytte. Men like viktig som å ha ressurser, er det for organisasjoner å ha evne til å kunne skaffe seg nye ressurser, utvikle de ressurser man har, og kombinere dem på nye måter.⁴² Dette er tett knyttet til organisasjoners evne til å lære. Sentralt i litteraturen om læring i organisasjoner står spørsmålet: «Hva kjennetegner organisasjoner som er flinkere til å lære enn andre?» Forskningen har dreiet

seg om å finne hvilke trekk ved organisasjoner – mål og strategi, struktur, prosesser, kultur og maktforhold – som ser ut til å skape lærende organisasjoner.⁴³

Fire ulike typer av teori har det siste tiår stått sentralt i litteraturen som beskriver lærende organisasjoner: 1) *systemtenkning*, 2) organisasjoner som *kunnskapsproduserende systemer*, 3) organisasjoners *absorptive kapasitet*, og 4) *ambidekstre organisasjoner*. Selv om disse teoriene veves mer og mer sammen, velger vi her å presentere dem hver for seg.

SYSTEMTENKNING

En sentral teori om lærende organisasjoner er utviklet av Peter Senge, og er allerede blitt et klassisk forankringspunkt for tenkning omkring læring i organisasjoner.⁴⁴ Senge mener at forutsetningen ligger i at det på ledelsesnivå utvikles en bevisst *læringsstrategi* for hele organisasjonen, som er forankret i systemtenkning. Utfordringen er ikke bare knyttet til å forløse læring blant medarbeidere i alle funksjoner og på alle nivåer i organisasjonen, men, som vi skal se, å kanalisere den enkeltes læring på en slik måte at alle bidrar til å ivareta og fremme overordnede helhetsinteresser i organisasjonen.

En lærende organisasjon i dette perspektivet er en organisasjon der alle medlemmer tenker på en spesiell måte som kan kalles systemtenkning. Dette er altså i stor grad et kulturelt aspekt ved organisasjonen. Systemtenkningskulturen innebærer at man ser helheten og sammenhenger i egen organisasjon og den situasjon organisasjonen befinner seg i. Derved kan man se sammenhenger mellom ulike hendelser og aktiviteter slik at man kan avdekke årsaker bak de effekter man observerer. Systemtenkning kaller Senge for *den femte disiplin*. De fire andre er individuelle kunnskaper og ferdigheter, mentale modeller, felles visjoner og læring i grupper. Først når den enkelte medarbeider gjennom systemtenkning forstår helheten og sammenhengene mellom alt som foregår i organisasjonen, kan man tilpasse eget arbeid og læring til de øvrige aktiviteter i organisasjonen, slik at man unngår tendenser til suboptimalisering av delmål, som vi var inne på i kapittel 2.

Blant de mest refererte eksemplene på organisasjoner som bruker systemtenkning, er Toyota. Toyota er blitt det mest lønnsomme foretak i Japan, og er inne i en utvikling som gir sterke tall og stadig nye salgsrekorder sammenlignet med konkurrentene. I mange år har Toyota vært det mest solgte personbilmerket i USA,⁴⁵ og er en av verdens største bilprodusenter.⁴⁶ Bak suksessen ligger blant annet en langsiktig strategi og satsing på praktisk pro-

blemløsning for å oppnå en kontinuerlig forbedring i alt arbeid som utføres.⁴⁷ I dag står begrepene læring og lærende organisasjon helt sentralt når man skal beskrive tiltak, teknologi og systemer bak Toyotas suksess.⁴⁸

Kjernen i Toyotas strategi for å fremme læring kan beskrives som en helt bestemt måte å tenke på, som: a) skal fremme kritisk refleksjon (*Hansei*) i alle deler av foretaket omkring hva man gjør, effekter av hva man gjør, og problemer som man observerer, som b) munner ut i tiltak som gjør at man kontinuerlig forbedrer seg (*Kaizen*). Dessuten legges det vekt på at forbedringer må standardiseres for å overføre læring til andre. Derfor behandler Toyota innovasjon og standardisering som to sider av samme sak, og ikke som to ulike hensyn som det er vanskelig å ivareta og fremme innenfor en og samme organisasjonsmessige kontekst, slik det er vanlig å tenke innenfor litteraturen om organisasjonsdesign.⁴⁹

Toyotas strategi for å fremme læring er en langsiktig strategi som løfter fokus og interesse ut over kortsiktige finansielle resultater. Isteden er man fremtidsorientert og samtidig prosessorientert, og opptatt av og villig til å investere i mennesker, arbeidssystemer og teknologi som man forventer vil gi gode resultater som på lengre sikt gjør at Toyota kommer bedre ut enn konkurrentene.

For å fremme kontinuerlig forbedring (*Kaizen*) i alt som Toyota gjør, har man utviklet et system for problemanalyse («hvorfors-analyse»), som insisterer på at man må stille spørsmålet «hvorfors» helt til den grunnleggende årsaken til et problem er klarlagt. Denne logikken har vi illustrert i figur 10.7, hvor problemet som observeres, er en bagatell i form av en oljepøl på gulvet under en av bilene, som raskt kan løses med en klut til å tørke opp oljesølet. Poenget er imidlertid at det å tørke opp oljen løser ikke problemet, men fjerner bare den ubehagelige konsekvensen av problemet. Legg merke til hvordan eksempelet i figur 10.7 tvinger oss inn i en systemtenkning (jf. Senge) som leder oppover i den hierarkiske strukturen, og hvordan vi på hvert nytt nivå får en problembeskrivelse med tilsvarende tiltak for å gjøre noe med problemet, inntil vi havner på det nivå hvor *den grunnleggende årsaken* til problemet ligger.

Figur 10.7 illustrerer hvordan Toyotas «hvorfors-analyse» løfter tilsynelatende bagatellmessige problemer ut av den lokale kontekst, og fremmer en systematisk problemløsende granskning for å avklare om det dreier seg om organisasjonsmessige forhold som man må gjøre noe med, ved å rette fokus oppover langs den hierarkiske styringsstrukturen. Dette er gode eksempler på systemtenkning satt ut i praksis.

	På hvilket nivå er problemet?	Tilsvarende nivå på tiltak
Hvorfor? (1)	Det er en oljepøl på butikkgulvet	Tørk opp oljen
Hvorfor? (2)	Fordi maskinen lekker olje	Reparerer maskinen
Hvorfor? (3)	Fordi pakningen er dårlig	Skift pakning
Hvorfor? (4)	Fordi vi har kjøpt pakninger som er laget av et dårlig materiale	Endre spesifikasjonene på pakningene
Hvorfor? (5)	Fordi vi fikk en god avtale (pris) på innkjøp av disse pakningene	Endre innkjøpspolitikk
	Fordi innkjøpsansvarlig evalueres på kortsiktige innsparinger på kostnader	Endre kriterier for evaluering av innkjøbspersonell

Figur 10.7 Eksempel på bruk av Toyotas «hvorfor-analyse» for å finne den grunnleggende årsaken til et problem, og hvordan problemet bør håndteres på ulike nivåer.⁵⁰

«Hvorfor-analyse» er imidlertid bare ett av flere elementer i Toyotas læringsstrategi, som tar på alvor det alle definisjoner av læring har felles: at læring inneholder både en kunnskaps- og en handlingskomponent. Når man gjennom en «hvorfor-analyse» har kommet frem til den grunnleggende årsaken, må det iverksettes tiltak for å løse dette problemet. Dette kan innebære tiltak både når det gjelder struktur, prosesser, kultur og andre forhold. Tiltak blir så prøvd ut og evaluert, og de tiltakene som viser seg å gi gode resultater, blir så standardisert slik at de inngår som en del av de formelle rutinene i organisasjonen.

ORGANISASJONER SOM KUNNSKAPSPRODUSERENDE SYSTEMER

Teorien om organisasjoner som kunnskapsproduserende systemer er spesielt opptatt av hvordan organisasjoner klarer å utnytte taus kunnskap, som vi har beskrevet tidligere i kapittelet. Organisatorisk kunnskapsproduksjon er dermed «prosessen der individuell kunnskap blir tilgjengeliggjort

og forsterket, samtidig som kunnskapen knyttes til det organisatoriske kunnskapssystemet».⁵¹

Målet for denne typen teorier er å skape en organisasjon der medlemmene systematisk utveksler både taus og eksplisitt kunnskap, og på denne måten øker organisasjonens evne til å se nye ting og oppfatte gamle ting på nye måter.⁵² I praksis dreier dette seg om de fire prosessene som vi tidligere drøftet i avsnittet om organisatorisk læring (10.3): å gjøre taus kunnskap eksplisitt (eksternalisering), å sette sammen kunnskap fra flere deler av organisasjonen (kombinering), å ta i bruk den eksplisitte kunnskapen og gjøre den til daglig praksis (internalisering), og spre den tause kunnskapen videre (sosialisering).

Et viktig utgangspunkt er at kunnskap er sterkt knyttet til den organisatoriske konteksten den oppstår i. Noen trekk ved denne konteksten ser ut til å være viktigere enn andre når det gjelder å frembringe kunnskap.⁵³

- a) *Overlappende møteplasser* på tvers av hierarkiske nivåer og funksjonell spesialisering. Dette kan være både fysiske og virtuelle møtesteder. Poenget er at strukturen oppmuntrer til kommunikasjon på tvers av hierarki og formell arbeidsdeling.
- b) *Samarbeid med mentorer*. Nyansatte settes sammen med erfarne, slik at de kan observere og lære. I praksis betyr dette at det arbeides svært mye i team sammensatt av både erfarne og nyansatte.
- c) *Desentralisering* som oppmuntrer til horisontal kommunikasjon mellom individer og grupper, noe som fører til at kunnskap spres raskere, og at flere ulike perspektiver møtes og brytes mot hverandre.⁵⁴
- d) *Utstrakt bruk av digitale databaser* der kunnskapen kan knyttes til den erfaring som finnes i organisatoriske regler, rutiner og prosedyrer. Ny kunnskap legges ut i databasene og gjøres tilgjengelig for alle andre.
- e) *Systematisk trening og opplæring* der ny kunnskap blir gjort om til konkret atferd.
- f) *En kultur preget av tillit og omtanke* for hverandre, noe som gjør formidling av informasjon lettere.

Siden grupper og organisasjoner ofte har en tendens til å utvikle ganske fastlåste måter å oppfatte problemer på, kan det av og til være nødvendig å introdusere såkalte *kunnskapsaktivister*.⁵⁵ Dette er personer med en annen måte å se tingene på, som har som oppgave å provosere frem ny tenkning i en gruppe eller en organisasjon. Man tenker seg at kunnskapsaktivister er

personer som har en spesiell rolle ved å samle inn informasjon fra andre og videreformidle informasjon til andre. Slike personer vil ofte stå mellom ulike måter å se problemer på, og kan dermed bidra til nye vinklinger og perspektiver. For å tvinge individer og grupper til å se ut over sin egen virksomhet er det også viktig at organisasjonen utarbeider en kunnskapsvisjon, knyttet til hva slags kunnskap man ser for seg at organisasjonen skal utvikle ideelt sett. Slik blir individer og grupper tvunget til å relatere sin hverdag til visjonen for hele organisasjonen.

ORGANISASJONERS ABSORPTIVE KAPASITET

Teorier om systemtenkning og organisasjoner som kunnskapsproduserende systemer er i utgangspunktet mest fokusert på hvordan organisasjoner utvikler og utnytter kunnskap *internt* i organisasjonen. Teorien om organisasjoners absorptive kapasitet handler i stor grad om hvor god en organisasjon er til å ta til seg kunnskap som er utviklet *utenfor* organisasjonens grenser.⁵⁶

Absorptiv kapasitet er definert som en organisasjons evne til å

- a) fange opp ny kunnskap som utvikles utenfor organisasjonen,
- b) vurdere hvorvidt kunnskap er nyttig for organisasjonen eller ikke,
- c) tilegne seg denne nye kunnskapen, det vil si starte en diskusjon om hvordan den kan anvendes,
- d) enten innpasse kunnskapen i eksisterende virksomhet eller endre virksomheten slik at den stemmer overens med ny kunnskap (omforming), og
- e) ta kunnskapen i bruk.⁵⁷

Forskningen om absorptiv kapasitet skiller mellom to former for læring: innpassing, som er tett knyttet til den type læring vi tidligere kalte *utnyttelse*; og omforming, som har likhetstrekk med den type læring vi kalte *utforskning*. Følgende forhold ser ut til å kjennetegne organisasjoner med stor absorptiv kapasitet:⁵⁸

- a) *Mangfoldig personale*. Organisasjoner med høy absorptiv kapasitet har ansatte med ulik bakgrunn, både med hensyn til utdanning og til mer grunnleggende trekk som kjønn, alder og etnisitet. Samlet sett har altså slike organisasjoner stor bredde i sin eksisterende kunnskap, og kan dermed lettere fange opp ny kunnskap og ta den i bruk.
- b) *Egen forskning og utvikling* (FoU). Organisasjoner som investerer i å utvikle nye ideer, ser også ut til å ha lettere for å tilegne seg og utnytte ny

kunnskap fra omgivelsene. Det er en stivhengighet der investeringen i kunnskapsutvikling på et tidspunkt ser ut til å legge til rette for mer kunnskapsutvikling på senere tidspunkt.

- c) *Enheter med ansvar for å overvåke omgivelsene.* Det er opprettet egne enheter der de ansatte har et spesielt ansvar for å overvåke kunnskapsutvikling i omgivelsene og bringe denne inn i organisasjonen.
- d) *Overlapping mellom enheter i organisasjonen.* For å få rask spredning av kunnskap er det overlapping mellom enheter, enten i form av at mennesker er ansatt i flere enheter samtidig, gjennom jobbrotasjon eller bred deltakelse i beslutningsprosesser.⁵⁹
- e) *Desentralisering.* Sterk grad av sentralisering ser ut til å ha en negativ effekt på organisasjoners absorptive kapasitet.⁶⁰ Organisasjoner med stor grad av uformell og horisontal kommunikasjon ser ut til lettere å kunne ta til seg og utnytte ny kunnskap.
- f) *En spørrende kultur.* Kulturen i organisasjoner med høy absorptiv kapasitet ser ut til å oppmuntre til at medlemmene kontinuerlig stiller kritiske spørsmål. Kulturen understreker også at kritiske spørsmål ikke må oppfattes som angrep, men som forsøk på å forbedre det eksisterende. Samtidig må organisasjonens medlemmer dele et felles språk som gjør det mulig for dem å kommunisere lett på tvers av fag og funksjoner.

PRAKSISFELLESSKAP OG LÆRING

Nyere litteratur om læring i organisasjoner er opptatt av hvordan ansatte som jobber med samme typer oppgaver, danner praksisfellesskap («community of practice»). Poenget i denne litteraturen er tosidig:

- 1) at felles praksis gjør ansatte gjensidig avhengige av hverandre på en annen måte enn organisasjonsstrukturelle forhold som for eksempel verdikjeder gjør, og
- 2) at praksisfellesskap kan fremme eller omvendt hemme læring i organisasjoner.

All læring i organisasjoner skjer lokalt og alltid i en organisasjonsmessig kontekst som er preget av flere forhold, hvor de viktigste er hvilke arbeidsoppgaver man jobber med, som bestemmer hva den enkelte i organisasjonen får informasjon om, hvilke teknologier som brukes, og hvordan etablert praksis forteller at arbeidsoppgaver skal løses. Praksisfellesskap i organisasjoner

kan være begrenset til bestemte organisasjonsenheter. De kan også knytte sammen personer som jobber i ulike organisasjonsenheter. Det utvikles også fellesskap mellom personer i ulike organisasjoner som jobber med samme typer oppgaver. Utdanningsinstitusjoner bidrar ofte til dette gjennom tiltak for å knytte sammen tidligere studenter slik at de kan utvikle relasjoner, dele informasjon og diskutere felles faglige interesser.

Når praksisfellesskap omfatter personer i forskjellige organisasjoner, omtales de i litteraturen som *praksisnettverk* («networks of practice»). Skillet mellom praksisfellesskap og praksisnettverk er viktig, fordi relasjoner mellom personer som jobber i ulike organisasjoner, er betydelig løsere enn mellom personer som jobber i samme organisasjon. Personer i nettverk av praksis samhandler ofte gjennom digitale medier uten at man møtes ansikt til ansikt slik kolleger på en arbeidsplass gjør, selv om de deler mye informasjon med hverandre.⁶¹

Forskning viser at praksisfellesskap betyr mye for læring. Enkelte vil hevde at praksisfellesskap er like viktig for å forstå læring i organisasjoner, som skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap som vi har drøftet ovenfor.⁶²

Studier av praksisfellesskap i organisasjoner viser at kolleger betyr mye for hvordan man jobber, at praksis er bestemmende for hva man lærer om, og at fellesskapet preger hvordan man lærer om det man jobber med. Praksisfellesskap påvirker hvordan ansatte skaffer seg informasjon, systematiserer og analyserer informasjon, og hvordan man formidler informasjon til andre og diskuterer erfaringer og ideer. Det er innenfor slike sammenhenger at ansatte utvikler felles identitet og former seg bilder av hva man gjør og hvordan man bidrar til å realisere organisasjonsmessige mål. Det er i slike fellesskap at man utvikler tette relasjoner som gjør det lett å fortelle andre om hva man opplever og tenker på jobben. Praksisfellesskap kan derfor bidra til å forklare hvorfor kommunikasjons- og læringsproblemer gjør at organisasjoner fremstår som fragmenterte.

Praksisfellesskap dreier seg om grunnleggende epistemiske forskjeller mellom grupper av ansatte i organisasjoner. Det preger hva man er opp-tatt av, hvordan man samler, systematiserer og analyserer informasjon, og vurderer og vektlegger informasjon når man tenker systematisk omkring arbeidsoppgaver som skal løses. Derfor skaper praksisfellesskap epistemiske barrierer som hemmer intern kommunikasjon i organisasjoner. Epistemologi av praksis supplerer derfor teori som betrakter læring som betinget av en bestemt organisasjonsmessig kontekst, og teori om hvordan organisasjonsstrukturelle trekk påvirker kommunikasjon.⁶³ Praksisfellesskap fremmer

læring blant medlemmer i fellesskapet, men skaper også læringsproblemer i organisasjoner fordi det er vanskelig å formidle informasjon på tvers av praksisfellesskap.

Tradisjonelt er kommunikasjonsproblemer mellom virksomhetsområder i organisasjoner blitt forklart med at informasjon som formidles, kan oppfattes som lite relevant eller vanskelig. Men i dette perspektivet er det ikke trekk ved informasjon som gjør at den er vanskelig å formidle og skaper kommunikasjons- og læringsproblemer i organisasjoner. Det er epistemiske barrierer mellom ulike praksisfellesskap. Det kan være lettere å formidle informasjon til personer i andre organisasjoner som man er knyttet til gjennom et praksisnettverk, enn å formidle informasjon og diskutere problemer internt i egen organisasjon. Derfor gjør epistemiske skiller mellom praksisfellesskap ikke bare at det kan være vanskelig å kommunisere internt i egen organisasjon, men at informasjon, tanker og ideer lett lekkes til personer i andre organisasjoner.

Teorier om praksisnettverk gjør at vi kan forstå hvorfor informasjon flyter så lett inn og ut av organisasjoner. Forhold som gjør at informasjon lett lekes ut til andre organisasjoner, er de samme som gjør at informasjon kommer inn. Det dreier seg om sosiale og epistemiske relasjoner knyttet til praksis.

Fordi læring preges av det praksisfellesskap som man er en del av, og fordi det er epistemiske forskjeller mellom ulike praksisfellesskap, er det vanskelig å få sammenheng mellom læring som finner sted i ulike grupper selv om de er gjensidig avhengig av hverandre. For å få en lærende organisasjon som omfatter helheter og sammenhenger i organisasjonen, er det nødvendig å utvikle tiltak som synkroniserer læring lokalt hvor det er gjensidig avhengighet mellom grupper i organisasjonen. Ny forskning viser at slike tiltak kan forankres i hierarkiske strukturer.

LÆRING I ORGANISASJONER ER KONTEKSTUELL OG RELASJONELL

All læring i organisasjoner skjer lokalt. Læring finner sted i en organisasjonsmessig kontekst som gjennom arbeidsdeling og inndeling av organisasjonen bestemmer hva ansatte skal være opptatt av og hva man får informasjon om, og preger hva man tenker systematisk omkring og hvordan man løser oppgavene. Fordi all læring handler om noe, er derfor læring ikke bare kontekstuell, men også relasjonell. Dette betyr at i enhver organisasjon vil ansatte i ulike stillinger i ulike deler av organisasjonen lære om forskjellige

ting. Læring skjer der folk er, og er knyttet til hva man jobber med. Flere har derfor kritisert litteraturen som bruker begrepet lærende organisasjon, av tre grunner:

- a) at man eksplisitt eller implisitt inndeler organisasjoner i to grupper: organisasjoner som lærer, og organisasjoner som ikke lærer,
- b) at man argumenterer for at læring i organisasjoner forutsetter en strategi for læring, og
- c) at bare organisasjoner som utvikler strategi for læring, kan bli en lærende organisasjon.

Mange hevder at det er ingen organisasjoner som ikke lærer, fordi ansatte i organisasjoner lærer. Begrepet lærende organisasjon er derfor ikke beholdt bestemte organisasjoner som har utviklet strategi for læring, og som anvender bestemte systemer eller teknikker for å fremme læring blant de ansatte.⁶⁴ Læring skjer naturlig i enhver organisasjon når ansatte jobber. Når ansatte samarbeider om å løse oppgaver, skjer det læring på kollektivt nivå som forankres i kultur som preger samhandlingen omkring oppgaveløsningen.⁶⁵ Fordi ulike enheter i organisasjoner som oftest er preget av ulike typer kulturer, vil også ulike organisasjonsenheter (avdelinger og kontorer) som oftest være preget av ulike måter å lære på.⁶⁶ Dessuten vil man i ulike avdelinger lære forskjellige ting, avhengig av hvordan oppgaver og ansvar er fordelt mellom enhetene.⁶⁷ Dette perspektivet forskyver fokus på læring i organisasjoner fra strategisk ledelse til den læring som faktisk skjer ulike steder i organisasjonen.⁶⁸ Sett fra et overordnet ledelsesnivå blir utfordringen å synkronisere læring lokalt slik at den samlet bidrar til å realisere overordnede organisasjonsmessige mål. Dette kommer vi tilbake til.

10.6 HIERARKI OG LÆRING

Som kapitlene tidligere i boken har vist, er hierarki vurdert som det organisasjonsstrukturelle trekket som hemmer mest kommunikasjon, koordinering og læring i organisasjoner. Hierarkiske strukturer gjør at informasjon som kommuniseres vertikalt oppover til ledere, selekteres og filtreres, slik at problemer, feil, svikt og mangler underkommuniseres. En underordnet vil ikke frivillig formidle informasjon som stiller en selv i et dårlig lys, og spesielt ikke hvis det kan skape problemer i form av uteblivelse av belønning og karrieremuligheter. Derfor hevder mange at ledere i store organisasjoner aldri

kan ha sikker kunnskap om hva som skjer i egen organisasjon, og hva som er situasjonen lokalt.

Hierarki er ikke bare en lagdelt struktur med beslutningsrettigheter forankret i formell struktur. Hierarki kan også være sosial rangering forankret i kultur. Innenfor grupper av kunnskapsmedarbeidere utvikles det ofte en rangordning som gjør at noen personer får mer oppmerksomhet og tillit enn andre. Noen blir viktigere enn andre selv om status ikke er knyttet til en formell posisjon i en hierarkisk struktur. Forskning viser at sosiale hierarkier er viktig for læring, men at også denne form for hierarki stort sett hemmer læring.⁶⁹ Personer som opplever seg selv som lavt i hierarkiet, er ofte redd for å si noe, slik at mye informasjon aldri blir formidlet. Spissformulert kan vi oppsummere som følger hva forskning forteller om effekten av sosialt hierarki på læring i organisasjoner: Det betyr mer *hvem som har sagt noe*, enn *innholdet i det som blir sagt*.

Generelt er det derfor antatt at hierarki, enten det er strukturelt forankret eller sosialt betinget, hemmer læring i organisasjoner.

Nyere forskning viser imidlertid at bruk av hierarki kan være viktig for å synkronisere læring innenfor ulike praksisfellesskap, og fremmer sammenhengende organisasjonsmessig læring mellom autonome enheter og grupper i organisasjoner, knyttet til organisasjonens overordnede mål. Men det forutsetter at hierarki ikke bare er trekk ved organisasjonen som fordeler beslutningsrettigheter og myndighet mellom ansatte, men et system av forpliktelser som kan forhandles og endres etter hvert som situasjoner lokalt i ulike grupper endres.

Studier av institusjoner som jobber med kreftbehandling, viser hvordan dette kan skje.⁷⁰ Studiene tar utgangspunkt i forskning som viser hvordan praksisfellesskap gjør det vanskelig å fremme helhet og sammenheng i læringsprosesser hvor ulike grupper i organisasjonen er gjensidig avhengig av hverandres arbeid. Dette har vi drøftet i forrige avsnitt. For å tilpasse praksis og læring mellom grupper som er gjensidig avhengige av hverandre, må man for det første forstå konsekvensene for hverandre av hva man gjør lokalt. Dessuten må man forstå hvilke felles overordnede mål man skal bidra til å realisere, og hva det krever av tilpasninger og endringer lokalt i hva man gjør og hvordan man løser oppgavene. Valentine studerte kreftbehandling og omsorg som omfatter mange spesialiteter og grupper, og er et komplekst organisasjonsmessig problem. På grunn av en økende etterspørsel etter kreftpleie, økende kompleksitet i kreftbehandlingen og kvalitetsproblemer i pasientenes erfaring, var det nødvendig å gjennomføre sammenhengende og

synkroniserte endringer i alle gruppene som er gjensidig avhengig av hverandre for å oppnå gode resultater. Studiene viser at ledere i ulike enheter og grupper kan spille en viktig rolle for å skape sammenhengende og helhetlige læringsprosesser. Man lyktes ved å utvikle en prosessmodell for synkronisert læring på tvers av grupper som er gjensidig avhengig av hverandre. Man begynte med å kartlegge hva ulike grupper må gjøre for å realisere overordnede mål. I løpet av prosessen møttes lederne for alle berørte spesialiteter og grupper for å forhandle og reforhandle forpliktelsene til hver enkelt leder, inntil de var enige om et nytt sett av forpliktelser som lederne var villig til å være ansvarlig for. Lederne var i stand til å bidra til å synkronisere endringene fordi hver enkelt forstod hva deres gruppe skulle gjøre for å realisere de nye målene.

Studien er et viktig bidrag til teori omkring forholdet mellom læring og hierarki. Mens tidligere forskning på forholdet mellom læring og hierarki fokuserer på statusforskjeller og lagdelte beslutningsrettigheter, som viser seg å hemme læring i organisasjoner, løfter denne studien frem hvordan forpliktelser og ansvarsforhold knyttet til hierarki, kan forhandles og reforhandles på måter som gjør at fokus rettes mot forhold som fremmer læring på tvers av ulike grupper og interesser i organisasjoner.

10.7 MAKT OG LÆRING

Hvordan organisasjoner lærer og hva de lærer, er også spørsmål om hvem som har makt til å kunne påvirke organisasjonsmessige forhold og kommunikasjons- og beslutningsprosesser i organisasjonen. Likevel er begrepene *makt* og *konflikt* omtrent fraværende i forskningen om lærende organisasjoner.⁷¹

Læringsprosesser fører ofte til endringer i organisasjonen. Filosofen Niccolò Machiavelli, som levde på 1400-tallet, er en klassisk referanse når man skriver om endring, fordi han presiserte to viktige poeng: 1) at de som ønsker endring, får garantert fiender blant alle dem som frykter å miste makt og posisjon, og 2) at de som ønsker endring, får aldri mer enn forsiktig støtte fra dem som håper at de får det bedre etter endringene. Forskning omkring makt og konflikt i organisasjoner støtter opp under Machiavellis poeng. I enhver organisasjon er det grunn til å forvente at noen vil forsøke å hindre at læring finner sted dersom de frykter at læring kan munne ut i tiltak som endrer den eksisterende orden for makt og innflytelse i organisasjonen.

Den kritiske faktor for å påvirke eller hemme læringsprosesser i organisasjoner er kontroll over informasjon og intern kommunikasjon. Informasjo-

nen i enhver organisasjon er ujevnt fordelt. Kontroll over informasjon kan være relatert til ulike former for makt, som vi drøftet i kapittel 5. Plassering i organisasjonsstrukturen er det vanligste sett av kriterier for hvordan informasjon formidles i organisasjoner, og langt på vei bestemmende for hvordan det oppstår såkalte lommer av lokal kunnskap.⁷² I en studie av en endringsprosess i en mindre norsk bedrift ser vi for eksempel hvordan ansatte i en del av organisasjonen systematisk ble eksponert for en annen informasjon enn toppledelsen.⁷³ De læringsprosessene som foregikk på ulike steder i organisasjonen, ble dermed svært ulike.

Dersom noen ønsker å påvirke læringsprosesser i organisasjonen, eller forhindre at læring finner sted, er det flere ting man kan gjøre. Man kan for eksempel:

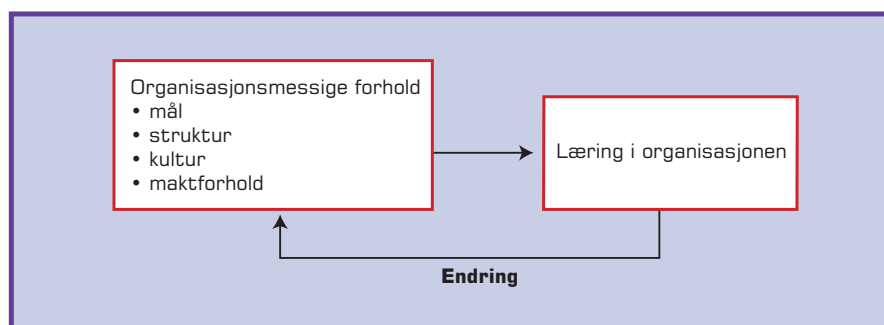
- a) forsøke å skjule informasjon, dvs. ikke formidle den til andre som kan bruke den til å fremme sine særinteresser,
- b) selektivt velge ut informasjon, dvs. bare formidle deler av informasjonen man har, på en måte som er hensiktsmessig for en selv, og
- c) forsøke å hindre at andre kan legge premisser i informasjonsgrunnlaget når strategiske beslutninger fattes.⁷⁴

Læring i organisasjoner vil i de fleste situasjoner berøre ulike interesser, og kan derfor lett skape konflikt. Interessekonflikt trenger ikke, som vi har vært inne på tidligere i boken, å være dysfunksjonelt i organisasjoner. Det meste av organisasjonslitteraturen som behandler denne problematikken, har også vært opptatt av hvordan man rent praktisk kan finne frem til løsninger som forener stridende parter. Litteraturen gir imidlertid få retningslinjer eller holdepunkter for å si noe om hvordan interessekonflikt kan fremme læring i organisasjoner.⁷⁵

10.8 OPPSUMMERING

Læring er viktig i alle organisasjoner, men læringsbehovet vil variere avhengig av hva som kjennetegner en organisasjon og dens eksterne handlingsmiljø. Det er også slik at all læring i organisasjoner er kontekstuell og relasjonell. Det vil si at læring i ulike deler av organisasjonen vil være forskjellig. Organisasjoner som fremstår som lærende organisasjoner, har tydelige trekk som legger til rette for at læring lokalt kobles og får konsekvenser på strategisk nivå. Sentralt i kapittelet har skillet mellom individuell og organisatorisk

læring stått. Drøftingen har også lagt vekt på skillet mellom utforsking og utnyttelse, som viser til to ulike typer av læring som er vanskelig å forene innenfor en og samme organisasjonsmessige kontekst. Mens organiske strukturer fremmer utforsking, er byråkratiske strukturer mer hensiktsmessig for å oppnå best mulig utnyttelse av ressurser. Men vi har også sett at fordi all læring i organisasjoner skjer lokalt der folk jobber, er hierarkisk ledelse viktig for å synkronisere læring i ulike deler av organisasjonen når det er nødvendig for å realisere overordnede organisasjonsmessige mål. Gjennom hele kapitlet har vi vært tydelig på at læring er basis for endring i organisasjoner. Dette har vi illustrert i figur 10.8. Definisjonen av læring presiserer også at læring og endring er to sider av samme fenomen. Studier av læring omfatter derfor ofte også analyser av hvilke endringer læringsprosesser munner ut i. Endring i organisasjoner er tema i neste kapittel.



Figur 10.8 Sammenheng mellom læring og endring i organisasjoner.

NOTER

- 1 Crossan & Guatto, 1996.
- 2 Prange, 1999.
- 3 Conner & Prahalad, 1996; de Geus, 2002.
- 4 Argyris, 1977; Fiol & Lyles, 1985; Levitt & March, 1988; Senge, 1990; Huber, 1991; Garvin, 1993.
- 5 Cohen & Sproull, 1996.
- 6 Pfeffer & Sutton, 2000.
- 7 Cook & Yanow, 1996.
- 8 Katz & Allen, 1982; DeFillippi & Ornstein, 2003.
- 9 Friedman, 2001.
- 10 Skinner, 1971.
- 11 Busch, 1990.
- 12 Weick & Westley, 1996.
- 13 March, 1991.
- 14 Schott, 1991.
- 15 Beck, 1980.
- 16 Bandura, 1986.
- 17 March & Olsen, 1976.
- 18 Tversky & Kahneman, 1986.
- 19 Grønhaug & Nordhaug, 1990; March et al., 1996.

- 20 Argyris & Schön, 1978; Argyris, 1982, 1990.
- 21 Argyris, 2005.
- 22 Maier et al., 2001.
- 23 Spender, 1996.
- 24 Anderson & Sun, 2010; Walsh & Ungson, 1991.
- 25 Weick & Roberts, 1993; Simon, 1991.
- 26 Hayes, 2011.
- 27 Fragale, Summanth, Tiedens & Northcraft, 2012.
- 28 von Krogh et al., 2012; Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000; Nonaka et al., 2001; Nonaka & von Krogh, 2009; Polanyi, 1958, 1966.
- 29 Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000; Nonaka et al., 2001; Nonaka et al., 2006.
- 30 Nonaka & Takeuchi, 1995.
- 31 March, 1976, 1986, 1991.
- 32 Levitt & March, 1988; Edmondson & Moingeon, 1996; McGill & Slocum, 1993.
- 33 Feldman, 1990; Tushman & O'Reilly, 1996.
- 34 Levinthal & March, 1993.
- 35 Tushman & O'Reilly, 1996.
- 36 Tushman & O'Reilly, 2002, s. 29.
- 37 Schumpeter, 1934; OECD, 2005.
- 38 Birkingshaw et al., 2008; Damanpour & Aravind, 2012.
- 39 Schumpeter, 1942.
- 40 Henderson & Clarke, 1990.
- 41 McKelvie & Davidsson, 2010.
- 42 Teece et al., 1997.
- 43 Senge, 1990; Hedlund & Nonaka, 1993; Hedlund, 1994.
- 44 Senge, 1990.
- 45 www.bloomberg.com/news/2012-05-02/toyota-clawing-back-u-s-market-share-on-camry-prius-surge-1.html (besøkt 6.6.2013)
- 46 www.oica.net/wp-content/uploads/ranking.pdf (besøkt 6.6.2013)
- 47 Se f.eks. Shingo, 1982.
- 48 Dette og det følgende er basert på Liker, 2004.
- 49 Mintzberg, 1988b.
- 50 Liker, 2004.
- 51 von Krogh et al., 2011, s. 241.
- 52 Det følgende baserer seg på Nonaka et al., 2006; Nonaka et al., 2000; Nonaka & Konno, 1998; von Krogh et al., 1997; von Krogh et al., 2011; Hedlund & Nonaka, 1993.
- 53 Nonaka et al., 2006, s. 1185–1186.
- 54 Hedberg, 1981; Czarniawska-Joerges, 1993.
- 55 von Krogh et al., 1997.
- 56 Thorsvik, 2005b, 2005c.
- 57 Todorova & Durisin, 2007.
- 58 Brettel et al., 2011; Cohen & Levinthal, 1990; Datta, 2011; Todorova & Durisin, 2007; Volberda et al., 2010; Zahra & George, 2002; Shenkar & Li, 1999, Lyles & Salk, 1996; Van den Bosch et al., 1999; Macharzina et al., 2001; Galbraith, 2002.
- 59 Se Jansen et al., 2005.
- 60 Tsai, 2002.
- 61 Alavi & Denford, 2011.
- 62 Brown & Duguid, 2001.
- 63 Gheradi, 2011.
- 64 DiBella, 2003.
- 65 Brown & Edmondson, 2000.
- 66 Trice & Beyer, 1993.
- 67 Simon, 1945.
- 68 DiBella, 2003.
- 69 Valentine, 2018.
- 70 Valentine, 2018.
- 71 Coopey & Burgogne, 2000; Driver, 2002.
- 72 Melinek & Schoonhoven, 1991.
- 73 Espedal, 1997.
- 74 Pfeffer, 1981.
- 75 Rothman & Friedman, 2001.

Etter å ha lest dette kapittelet, skal du kunne:

- redegjøre for de viktigste grunnene til å studere læring i organisasjoner
- vite hva som ligger i begrepet læring
- kjenne til forskjeller mellom individuell og organisatorisk læring
- gjengi hovedelementene i kognitiv læringsteori
- gjengi hovedelementene i sosial læringsteori
- redegjøre for fenomenene enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring
- redegjøre for hva som menes med begrepet lærende organisasjon
- vite hvilken betydning henholdsvis taus og eksplisitt kunnskap kan ha for læring i organisasjoner
- redegjøre for hvordan forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap fremmer fire former for læring som i varierende grad kan prege organisasjoner
- kunne skille mellom utforskende og utnyttende læring («exploration versus exploitation»)
- kjenne til mekanismene bak den såkalte suksessfellen
- definere ulike former for innovasjon
- gjengi hovedelementene i systemtenkning
- redegjøre for teori som betrakter lærende organisasjoner som kunnskapsproduserende systemer
- vite hva som menes med absorptiv kapasitet, og redegjøre for hvilken betydning dette fenomenet har for læring i organisasjoner
- definere hva som ligger i praksisfellesskap
- drøfte om det finnes organisasjoner som ikke lærer
- drøfte hvordan hierarki kan påvirke læring i organisasjoner
- diskutere forholdet mellom makt og læring

Jacobsen, Dag Ingvar, Thors... (2019): Hvordan organisasjoner fungerer (2)

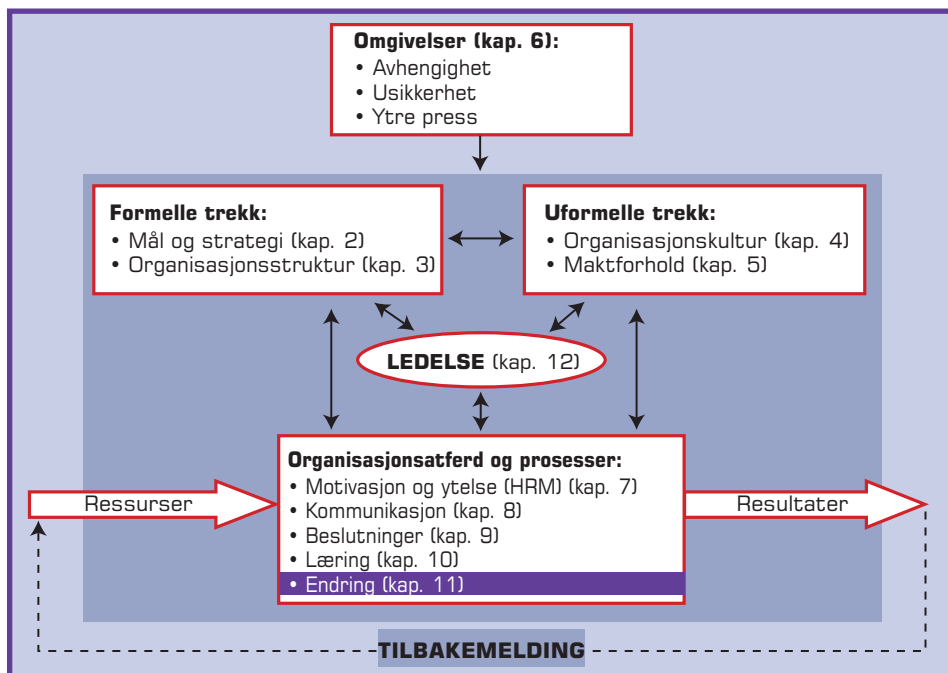
Tittel	Hvordan organisasjoner fungerer
Forfatter	Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan
Utgiver	Fagbokforlaget
Årstall	2019
Utgave	5
ISBN	9788245025248
Sider	371-401

© Materialet er vernet etter åndsverkloven og fremstilt gjennom :bolk, Kopinors kompendietjeneste for høyere utdanning. Materialet kan benyttes av studenter som er oppmeldt til det aktuelle emnet, for egne studier, i ethvert format og på enhver plattform. Uten uttrykkelig samtykke er annen eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt når det er hjemlet i lov (kopiering til privat bruk, sitat o.l.) eller avtale med Kopinor (www.kopinor.no)

ENDRING

AV ORGANISASJONER

Kapittel 11



11.1 HVORFOR STUDERE ENDRING?

«Change or disappear»,¹ «innovate or perish»,² «change or die»³ – ulike forfattere velger ulike ord, men meldingen er den samme i en rekke nye bøker om organisasjon og ledelse: Organisasjoner som ikke klarer å tilpasse seg ny teknologi, nye forventninger og krav, kan ikke forvente å overleve særlig lenge. Selv om flere mener at litteraturen er overdrevent opptatt av endring,⁴ er det imidlertid sikkert at endring skjer hyppigere etter hvert som verden preges av stadig raskere flyt av varer, kapital, arbeidskraft og informasjon over landegrenser, økende internasjonal konkurranse og en stadig hurtigere teknologisk utvikling.

I en slik sammenheng blir det nødvendig å studere hvordan organisasjoner håndterer krav om endring, og hvordan endringer gjennomføres. Å studere endring er dermed viktig for å få innsikt i følgende:

- *Forbedring og effektivisering av eksisterende produksjon.* Vi har i tidligere kapitler pekt på hvordan utvikling av ny produksjonsteknologi gjør det mulig å rasjonalisere, automatisere og robotisere stadig større deler av vareproduserende industri, og hvordan utvikling av informasjonsteknologi endrer forutsetninger for tjensteproduksjon. I dagens globaliserte markeder er det meste av teknologi og styringssystemer for ulike typer av virksomheter tilgjengelig og kan kjøpes. Vi har også drøftet og gitt eksempler på hvor viktig kompetanseutvikling er for læring og innovasjon i organisasjoner. Organisasjoner må stadig lete etter bedre løsninger, slik at varer og tjenester kan produseres raskere, billigere og med bedre kvalitet.⁵
- *Innovasjon.* Organisasjoner som klarer å utvikle helt nye produkter eller tjenester, vil oppnå en stor fordel i konkurranse med andre. Det at de er først ute med produkter som markedet ønsker, gjør at de kan ta en høyere pris enn konkurrentene. Men også andre typer virksomheter må tenke på innovasjon i tillegg til kontinuerlig forbedring av det eksisterende. Det er for eksempel tvilsomt at det økende behovet for pleie og omsorg i samfunn der befolkningen blir stadig eldre, kan møtes kun gjennom effektivisering. Høyst sannsynlig må også innovasjon, for eksempel innovativ bruk av teknologi, til for å møte dette presset.
- *Legitimitet.* Organisasjoner står stadig under press for det vi tidligere omtalte som institusjonelle omgivelser. Når krav og forventninger i samfunnet til hva som er en «moderne» organisasjon, endrer seg, må også organisasjoner endre seg for oppnå legitimitet. Å forstå endring er

dermed også en nøkkel til å forstå hvordan organisasjoner tilpasser seg institusjonelt press.

- *Konflikt.* Endringer i organisasjoner berører alltid ansatte. Derfor oppstår det lett motstand mot endring, og det oppstår konflikter mellom dem som ønsker endring og dem som mener at endring ikke er nødvendig eller ønskelig. Dette kan medføre at endringsprosesser ofte preges av uenighet, konflikt og forhandling. Endring medfører dermed ofte betydelige kostnader, i enkelte tilfeller så store at de kan «spise opp» eventuelle gevinster man får ut av endringen.⁶

En hovedutfordring for alle organisasjoner er å balansere behovet for å ivareta daglig drift og behovet for å innovere og tilpasse seg nye krav.⁷ Et sykehus må for eksempel endre seg samtidig som det ivaretar krav om kvalitet i operasjoner og pasientsikkerhet, en klesprodusent må dekke leveransene til sine kunder samtidig som nytt produksjonsutstyr innføres.

11.2 HVA ER ENDRING?

Endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt. En slik definisjon er svært generell. Det må derfor presiseres hva slags trekk som er forskjellige på de ulike tidspunkt, det vil si at vi må presisere *innholdet* i endringen.⁸ Hvis vi relaterer endring til det vi har lært tidligere om hva organisasjoner består av, ser vi at endring kan omhandle følgende forhold:

- 1) Endring av oppgave, teknologi og/eller mål og strategi. Dette innebærer at en organisasjon kan finne nye måter å utføre eksisterende oppgaver på, at man anvender ny teknologi for eksempel ved å automatisere en oppgave, eller at man justerer mål og kanskje endrer på strategien.
- 2) Endring i organisasjonens struktur, noe som innebærer endringer i hvordan arbeidsoppgaver deles opp og koordineres, hvordan man kontrollerer og styrer en organisasjon, eller hva slags belønningssystem man benytter.
- 3) Endring i organisasjonens kultur, noe som innebærer endrede grunnleggende antakelser, normer og verdier.
- 4) Endring i organisasjonens demografi gjennom rekruttering av nye ansatte eller at mennesker slutter.
- 5) Endring i prosesser som produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring.

Alle disse formene for endring vil også føre til at interne maktforhold i organisasjonen endres, og at organisasjonen endrer sitt forhold til omgivelsene.

Likheten mellom endring og innovasjon er stor.⁹ Likevel viser innovasjonsbegrepet til noe annet enn endringsbegrepet i og med at en innovasjon kan foregå uten at en organisasjonsendring finner sted. Apple kunne for eksempel introdusere innovasjonen iPad uten å endre noe særlig på sin grunnleggende organisasjonsform. I tillegg vil vi understreke at en endring ikke alltid representerer noe nytt. Ofte kan vi observere at organisasjoner går tilbake til «gamle og velkjente» organisasjonsstrukturer, målsettinger o.l.¹⁰

Forskningen på organisasjonsendring har vist at endring i tillegg kan variere langs andre dimensjoner.¹¹ En slik dimensjon er endringens omfang. Her skiller vi ofte mellom *radikal* og *inkrementell* endring. Radikal endring innebærer at organisasjonen bryter med tidligere praksis, for eksempel ved å rekruttere en helt ny type personale, ved å gå inn i et nytt marked, eller skifte til en ny type struktur. Dette er tett knyttet til det som kalles utforskende læring, som vi diskuterte i forrige kapittel. Inkrementell endring skjer ved at organisasjonen bygger på det man allerede har, og forbedrer og raffinerer dette på en stegvis måte. Slik endring er tett knyttet til en utnyttende læring.

Nok en sentral dimensjon går på hvorvidt endring betraktes som en *planlagt* og *hierarkisk styrt prosess* eller ikke.¹² Planlagte og hierarkisk styrt endringer er det vi vanligvis tenker på når vi snakker om endring. Dette vil si at endringen er et resultat av intensjonelle handlinger, der mennesker endrer organisasjoner for å forbedre situasjonen, eller for å tilpasse seg til en situasjon de tror vil oppstå. I det følgende skal vi konsentrere oss om hva som kjennetegner planlagt og hierarkisk styrt endring, mens vi på slutten av kapittelet kort skal drøfte andre perspektiver på endring.

11.3 PLANLAGT ENDRING

Planlagt endring bygger på at noen aktører – et menneske eller en gruppe mennesker – ønsker å forbedre dagens situasjon. Organisasjoner antas å være noe som kan endres og styres.¹³ Årsaken til endring er i dette perspektivet knyttet til tanken om at sentrale aktører i en organisasjon – det vi kan kalle *endringsagenter*¹⁴ – analyserer situasjoner som utvikles og endres over tid, utvikler strategier for endring for å mestre utfordringer og utnytte muligheter, og iverksetter disse strategiene.¹⁵

Planlagt endring er forankret i en idé om hvordan ting kan gjøres bedre. Slike ideer utvikles når man forsøker å finne ut hvorfor organisasjonen ikke

fungerer så bra som man hadde forventet. Hva er det vi gjør feil? Planlagt endring er ofte knyttet til strategisk ledelse hvor man er opptatt av å tilpasse organisasjonen til forandringer i omgivelsene.¹⁶ Forandringer i omgivelsene kan for eksempel være nye forretningsmodeller, ny informasjons- og kommunikasjonsteknologi som gjør at man kan kommunisere, produsere eller distribuere bedre, raskere og mer fleksibelt enn tidligere, produktinnovasjon, eller krav fra forbrukere om at noe må endres enten ved produkter eller i måten man produserer på.¹⁷

I dette perspektivet betraktes organisasjonsendring som en rasjonell beslutningsprosess som går gjennom følgende faser:

- Fase 1: Det skjer en endring, eller man forventer at det vil skje en endring, ofte utenfor organisasjonen, som organisasjonen må forholde seg til. Dette kan for eksempel være en endring i etterspørsel etter de varer og tjenester organisasjonen produserer, det kan være en endring i teknologien (f.eks. innføring av IKT), det kan være endringer i eksterne maktforhold, for eksempel at organisasjonen pålegges nye regler og lover av en offentlig myndighet, osv.
- Fase 2: Organisasjonen analyserer de endringer som er skjedd (eller som man forventer vil skje), hva slags konsekvenser det vil ha for virksomheten, og setter opp mål for hvordan man skal forholde seg til dem.
- Fase 3: Når målene er satt, analyserer man hvordan organisasjonen bør utformes for å møte de nye utfordringene. Man forsøker å finne den struktur, kultur, personalpolitikk o.l. som er best tilpasset de nye omstendighetene. Organisasjonen velger det alternativ som er best egnet til å møte utfordringene, eller et alternativ som gir en tilfredsstillende løsning.
- Fase 4: Endringen iverksettes ved hjelp av ulike strategier.

Som vi ser, er likheten mellom dette perspektivet og rasjonelle beslutningsmodeller stor. Forskningen på planlagte endringer har vært opptatt av hvilke elementer som gjør at noen endringsagenter lykkes og andre mislykkes.¹⁸ To forhold har vært trukket frem som spesielt viktige:

- 1) Endringsagentene må klare å skape et opplevd behov for endring.
- 2) Endringsagentene må håndtere den motstand som ofte oppstår mot endring.

I det følgende skal vi se nærmere på disse forholdene.

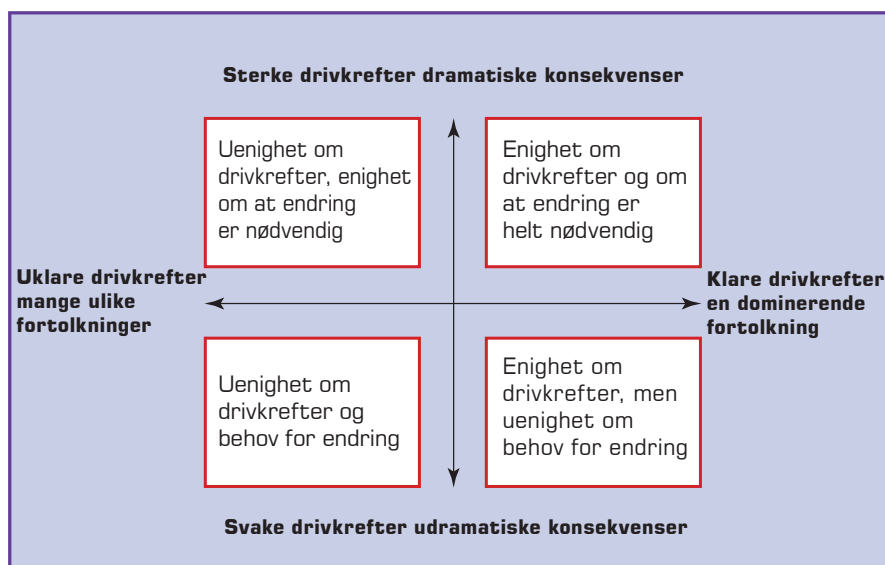
11.4 BEHOV FOR ENDRING

Vi har mange steder i denne boken drøftet hvordan organisasjoner er under press for endring. For at planlagt endring skal lykkes, er det helt sentralt at endringsagentene klarer å skape en opplevelse i store deler av organisasjonen av at det er nødvendig å endre seg.¹⁹ Endringsagentene må med andre ord skape et *opplevd press*.

Press for endring skapes ofte gjennom strategiske analyser av økonomiske forhold og konkurransemessige aspekter av direkte relevans for virksomheten. Sentralt står konkurranseanalyser som kartlegger organisasjonens posisjon i forhold til konkurrenter og faren for inntrengere og substitutter. Ofte utfylles slike analyser med markedsundersøkelser og analyser av forbrukeratferd for å finne ut hvordan organisasjonen og dens produkter står i kundenes bevissthet, og identifisere områder hvor man kan forbedre resultater og utvikle nye muligheter. Ved å utvide perspektivet og supplere med informasjon om utvikling i generelle samfunnsforhold kan man identifisere endringsbehov (for eksempel relatert til arbeidsmarkeder, kompetanse og teknologiutvikling) tidligere enn man kan gjennom konkurranseanalyser av de spesielle omgivelsene. Derved kan man være mer proaktiv og langsiktig med hensyn til å utnytte nye muligheter og utfordringer som samfunnsutviklingen skaper.²⁰

Endringer i konkurransesituasjonen og trekk ved samfunnsutviklingen kan oppfattes og tolkes forskjellig av ulike aktører i organisasjonen, avhengig av hvor klare og entydige endringene er, og hvor opplagt det er hva konsekvensene for organisasjonen kan bli.²¹ Dette er illustrert i figur 11.1. I figuren presiseres press for endring i begrepet «drivkrefter bak endring». Hvordan man internt i organisasjonen oppfatter press for endring og tenker omkring alvoret i situasjonen, er en kritisk faktor i endringsprosesser.

Et sentralt element her er hvorvidt endringen er *proaktiv eller reaktiv*. Organisasjoner som er proaktive, antesiperer endringer i omgivelsene og evner å handle før de blir tvunget til å endre seg.²² Reaktiv endring finner sted etter at det har skjedd noe som organisasjonen må ta hensyn til og tilpasse seg. Et eksempel kan være en bedrift som endrer sin markedsstrategi etter at en ny konkurrent har kommet på banen, eller at man begynner å se på produksjonen etter at man har mottatt mange klager. Endring basert på forventninger kalles proaktiv, og dette innebærer at man forsøker å endre organisasjonen *før* det skjer endringer i omgivelsene. Ledelsen i et større aksjeselskap kan for eksempel mene at man må øke andelen kvinnelige representanter i styret fordi man forventer at staten om ikke så lenge vil pålegge bedriften dette, eller



Figur 11.1 Jacobsen (2018, s. 53) om hvordan press for endring kan oppfattes og tolkes forskjellig.

at en bedrift beslutter å satse på et nytt marked fordi man forventer en økning der i de neste årene. I slike tilfeller kan endringer skje som en følge av at noen mener at noe vil skje i fremtiden som man bør endre seg for å møte.

Det kan være store gevinster knyttet til proaktiv endring. Organisasjoner som tilpasser seg før noe har skjedd, vil kunne ta ut det som i faglitteraturen kalles en «first mover advantage».²³ Ved å være først har man lite konkurranse, og organisasjonen kan dermed ta ut en høyere pris enn det man ville kunne gjøre i et marked der det var konkurrenter. De fleste organisasjoner er imidlertid reaktive, som for eksempel datagiganten IBM var på 1970-tallet da de ikke reagerte på utviklingen og utbredelsen av personlige datamaskiner (PC), men valgte å satse på sin serie med store datamaskiner som hadde gjort IBM til et av verdens største firmaer i registrert markedsverdi og med over 400 000 ansatte. Det var et katastrofalt valg. I løpet av få år var markedet for datamaskiner endret av nye aktører som Microsoft og Intel. IBM ble tvunget til å si opp nesten 200 000 ansatte i datterselskaper over hele verden, og aksjekursen stupte med et beløp tilsvarende brutto nasjonalprodukt i Sverige. Louis Gerstner, som i 1993 ble ansatt som administrerende direktør i IBM og ledet selskapet gjennom en vellykket snuoperasjon, skriver at IBM handlet reaktivt fordi man ikke forstod hvordan PC-ene endret markedet

for datamaskiner.²⁴ IBM-eksempelet illustrerer også at strategiske valg som respons på endringer i omgivelsene ikke bare dreier seg om å velge hva man skal gjøre, det er også viktig hva man velger *ikke* å gjøre.²⁵

Når de fleste endringer er reaktive, kan det skyldes flere forhold. For det første er det risikabelt å tilpasse seg noe man tror vil skje. Hvis det ikke skjer slik man trodde, vil organisasjonen ha brukt mye ressurser unødvendig på endring og tilpasning. For det andre er det vanskeligere for endringsagenter å skape et opplevd press når det ikke har skjedd noe som man må ta hensyn til. Forsøk på å igangsette proaktive endringer kan ofte bli møtt med motstand fordi medlemmer i organisasjonen rett og slett spør om dette er nødvendig.

11.5 MOTSTAND MOT ENDRING

De aller fleste som har arbeidet med endring, vet at endring ofte møtes med motstand.²⁶ Dette gjelder særlig når nye endringer følger på tidligere endringer. Den kumulative effekten av gjentatte endringer er stress og frustrasjon som svekker oppslutningen om endringene.²⁷

Vårt utgangspunkt er at motstand mot endring er en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper. Personer som konfronteres med endringer som man ikke er forberedt på, gjennomgår noen typiske reaksjonsfaser.²⁸ Først kommer en fase av overraskelse, man blir *sjokkert*. Går dette virkelig an? Hva betyr disse endringene for oss som gruppe, og for meg som person? Deretter kommer en fase av *benekting*. Nei, dette er ikke mulig. Det går ikke an. Dette klarer de ikke å få til. Noen kommer til å stoppe hele prosessen. Neste fase er *depresjon*, hvor man opplever avmakt, og mange rett og slett melder seg ut av hele prosessen. Ingenting nytter likevel. Etter hvert inntreer en ny fase som kjennetegnes av *motvillig aksept*. Det er ingen vei utenom, dette er vi bare nødt til å gjøre. Den neste fasen er *utprøving*, hvor man tester ut nye måter å organisere virksomheten på, og nye arbeidsmetoder. Deretter følger *konsolideringsfasen*, hvor endringer i praksis som fungerer, befestes i struktur og prosesser. Siste fase er *tilpasning*, hvor man aksepterer endringene. Som beskrivelsen av fasene i typiske reaksjoner på endring forteller, spiller følelser sterkt inn.

Motstand mot forandring trenger ikke være en dysfunksjon eller en patologisk tilstand. I mange tilfeller vil motstand mot endring ha utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe som er kjent, noe man mener er godt og riktig. Her skal vi trekke frem ti grunner til at motstand mot endring vanligvis vil oppstå.²⁹

Årsak 1: Frykt for det ukjente

Endring betyr for mange at man går fra en sikker tilstand, noe man vet noe om, til en situasjon preget av usikkerhet. All endring fører til at man konfronteres med det ukjente, det vil si noe som representerer usikkerhet og som for enkelte kan føles «skummelt». Hva betyr endringene for meg som individ og for oss som gruppe? Hva vil skje med jobbene våre? Hva forventes av oss? Kan vi mestre de nye oppgavene og kravene som stilles til oss? Hvor lenge vil dette vare? Det tryggeste er å holde på det man har; man vet aldri hva man får. Usikkerhet og misnøye som følge av endringer kan lett føre til motstand mot senere endring.³⁰

Årsak 2: Brudd på psykologisk kontrakt

Ofte vil organisasjonsendring også føre til at man må endre den formelle kontrakten mellom individ og organisasjon. En formell ansettelseskontrakt (legalt bindende for arbeidsgiver og arbeidstaker) vil inneholde opplysninger om hvilke oppgaver som skal ligge til stillingen, hvilke regler og rutiner man må følge, osv. En ny kontrakt vil bety en reforhandling av denne kontrakten, noe som den enkelte (både ansatt og ledelse) kan motsette seg. «Jeg har rett til å beholde kontrakten» kan være en reaksjon. Men viktigere enn brudd på den formelle kontrakten er brudd på det vi kan kalle den psykologiske kontrakten.³¹ Schein³² sier at

en psykologisk kontrakt innebærer at det til enhver tid finnes et sett av uskrevne forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen.

En endring av organisasjonen kan innebære at disse uskrevne forventningene brytes, noe som kan føre til motstand. Det å bryte forventninger kan føre til at enkelte vil føle seg lurt. «Det var ikke dette jeg ble forespeilet da jeg tok jobben» er en vanlig reaksjon.

Årsak 3: Tap av identitet

Gjennom å ha arbeidet over tid i en organisasjon har den enkelte også ofte opparbeidet seg en følelse av at «det jeg gjør, er viktig for organisasjonen». Jeg er verdifull for organisasjonen. Ofte reflekteres at man har vært viktig for organisasjonen, i nye formelle posisjoner og kontorer som man knytter følelser til. Man kan ha skapt en spesiell mening gjennom jobben, og man identifiserer seg med det man har drevet med.³³ En organisasjonsendring kan

føre til at dette faste meningsmønsteret, opparbeidet over lang tid, brytes. Noen kan reagere og si: «Betyr denne endringen at alt jeg har drevet med, har vært meningsløst?» Man føler at en del av ens egen identitet går tapt når organisasjonen endres.

Årsak 4: Symbolsk orden endres

I kapittel 4 påpekte vi at organisasjoner også må forstås som å bestå av symboler. Alt blir tillagt en mening, om det så gjelder kontorplassering, måten lederen snakker på, eller hva som hendte på siste firmafest. Endring i organisasjoner medfører ofte at slike symbolske ordener endres. En vanlig endring er at ansatte ved en endring må skifte kontor. Dette opplever mange som tungt; kontoret er en plass man har følelser bundet til, en plass man føler seg hjemme. Dette er ikke noe alle vil forlate uten kamp.

Årsak 5: Maktforhold endres

Ofte vil endring også bety at man reorganiserer et stabilt mønster av makt og innflytelse. Egeberg³⁴ påstår at en organisasjon på et gitt tidspunkt vil være en stabil fordeling av makt, og at enhver endring av organisasjonen kan medføre endring av disse maktforholdene. Dette kan bety at noen vil motsette seg endringer nettopp fordi de ser at muligheten for innflytelse minker. En endring kan føre til at man blir sittende mindre sentralt i informasjonsstrømmen i en organisasjon, at man mister rett til å delta i ulike beslutningsfora, eller at man må gi fra seg beslutningsmyndighet. De som mister makt, vil ofte motsette seg endring.

Årsak 6: Krav om nyinvesteringer

Endring av organisasjonen kan også bety at enkelte vil bli pålagt krav om ny kunnskap og kompetanse. Over tid vil de enkelte innehavere av en stilling ha opparbeidet seg en spesiell kompetanse på det området stillingen definerte; man har opparbeidet seg en spesifikk kompetanse som har mindre nytte hvis jobben endres.³⁵ Jo mer spesifikk denne kompetansen er, desto større kan motstanden mot endring bli. En profesjonell person, for eksempel en lege, kan ha foretatt en tung investering i en spesiell kunnskap, både gjennom lang utdanning og gjennom det daglige arbeidet i organisasjonen. En endring av denne stillingen kan bety at man må revurdere kunnskapen, noe som kan være tungt for de fleste. «Men det er jo dette jeg kan og er opplært til!» kan enkelte reagere med å si.

Årsak 7: Dobbeltarbeid (i en periode)

Organisasjonsendring vil være en oppgave som organisasjoner må gjennomføre i tillegg til at man holder de «gamle» aktivitetene gående. Dermed vil endring som regel kreve ekstra ressurser. Mange vil reagere mot endringsprosesser ved å påpeke at de er for arbeids- og ressurskrevende. Man ønsker ikke å utføre flere oppgaver innenfor en (kanskje allerede presset) normal arbeidssituasjon.

Årsak 8: Sosiale bånd brytes

I tillegg kan en organisasjonsendring føre til at sosiale bånd brytes. Man kan miste kontakt med kolleger man har arbeidet sammen med lenge, kontorfellesskap forsvinner, og man kan risikere å måtte arbeide sammen med personer man i beste fall ikke vet noe om, og i verste fall ikke «tåler trynet på». Trists³⁶ studier av omorganisering av kullgruveindustrien i England konkluderte med at en av de sterkeste kildene til motstand mot endring var frykten for at tette sosiale bånd skulle brytes.

Årsak 9: Utsikter til personlig tap

Organisasjonsendringer kan få direkte økonomiske konsekvenser for enkelte. I de mest dramatiske tilfellene kan endring innebære at en jobb forsvinner, og at ansatte blir arbeidsledige. Vanligere er det at organisasjonsendringer påvirker ansattes karrieremuligheter. En endring som for eksempel innebærer en flatere organisasjon, vil medføre færre opprykksmuligheter, noe enkelte kanskje vil oppleve som uheldig. Motstand vil da være en naturlig reaksjon.

Årsak 10: Eksterne aktører ønsker stabilitet

Men organisasjonsendringer påvirker ikke bare interne parter i organisasjonen. Enhver endring vil også bety endring for de eksterne interessentene i organisasjonen. En omorganisering kan bety at en ekstern gruppe mister den «innfallsporten» de hadde til organisasjonen. La oss ta et eksempel: En kommune hadde et eget innvandrerkontor. Dette betydde at innvandrerne hadde «sin egen plass» å henvende seg i det kommunale byråkratiet. Da kommunen foreslo å integrere innvandrerkontoret i det kommunale sosialkontoret, betydde dette at innvandrergruppene mistet sin «eksklusive» tilgang til byråkratiet. Et slikt tap av privilegier kan føre til motstand mot forandring. I tillegg vil endring i én organisasjon ofte gi ringvirkninger i andre organisasjoner.³⁷ Et sykehus kan ikke bestemme seg for å ta inn færre pasienter uten

at dette får betydning for den kommunale helsetjenesten, fylkeskommunale institusjoner og leger. I den grad disse gruppene føler at de mister noe ved en endring, vil motstand være en rasjonell reaksjon.

Å kartlegge grunner til at motstand mot endring oppstår, slik vi har gjort her, er et viktig element i endringsledelse, for å finne ut hvordan man kan påvirke personer og/eller situasjoner slik at det blir lettere å gjennomføre endringer.³⁸ En hovedutfordring i valg av endringsstrategi blir da å finne den strategien som kan minimere motstanden, eller å finne en strategi der man kan gjennomføre endring på tross av motstand.

HVORDAN HÅNTERE DESTRUKTIV MOTSTAND MOT ENDRING

Det er viktig å være klar over at motstand mot endring ikke nødvendigvis er noe negativt. Motstand mot endring kan være bra for organisasjonen fordi det er alltid en fare for at endringsprosesser ikke er grundig gjennomtenkt. Motstand kan føre til åpen debatt som gir viktig informasjon og innspill om forhold som endringsagenter ikke har tenkt på. Dessuten vil motstand vise endringsagenter hvordan de bør tilpasse og justere strategier for endring.³⁹

Samtidig kan også motstand være destruktiv, for eksempel i tilfeller der grupper kjemper for sine særinteresser i stedet for å se på organisasjonens beste. Destruktiv motstand må håndteres for at endringsprosessen skal bli vellykket. Forskning på endringsprosesser beskriver mange tiltak som endringsagenter kan benytte for å håndtere motstand mot endring.

For det første er det mange positive effekter knyttet til å gå tidlig ut med saklig informasjon om hva som er situasjonen og hvorfor det er nødvendig å gjennomføre endringer, og involvere medarbeidere i beslutningsprosesser. Dette er viktigst for å redusere usikkerhet, avklare misforståelser og fremme oppslutning om endringene.⁴⁰ *For det andre* kan endringsagenter ved å være til stede på arbeidsplassen utvikle positive relasjoner og bygge tillit som gjør det lettere å akseptere endringene.⁴¹ *For det tredje* viser forskning at prosedural rettferdighet når tiltak skal gjennomføres, fremmer oppslutning om endringene.⁴² *Den fjerde* kategorien av tiltak som forskning viser at endringsagenter kan benytte for å overvinne motstand mot endring, er direkte knyttet til relasjonen mellom endringsagenter og dem som blir berørt av endringene. Tiltakene dreier seg om å utnytte behov og forventninger hos medarbeidere som vil bli berørt av endringene, og gjennom kommunikasjon fremme en erkennelse av at man har sammenfallende interesser i at endringene blir vellykket.⁴³

11.6 STRATEGIER FOR ENDRING

Mye av organisasjonsteorien har vært opptatt av å utarbeide strategier for gjennomføring av organisasjonsendringer.⁴⁴ Endringsstrategier kan klassifiseres langs to dimensjoner: 1) omfang (evolusjon versus revolusjon) og 2) om endringsprosessen er basert på samarbeid og konsultasjon eller på ordre og tvang.⁴⁵ Ved å kombinere disse dimensjonene får vi følgende fire hovedtyper endringsstrategier:

Tabell 11.1 Fire hovedtyper endringsstrategier.

	Revolusjon	Evolusjon
Basis i ordre og tvang	Diktatorisk omforming	Tvungen utvikling
Basis i samarbeid og konsultasjon	Karismatisk omforming	Deltakende utvikling

La oss se nærmere på disse forskjellige strategiene.

DIKTATORISK OMFORMING

I korte trekk består denne av et sett med faser som vi finner igjen i mye av den strategiske litteraturen, der det er snakk om å foreta en strategisk reorientering.⁴⁶ Organisasjonen skal for eksempel posisjonere seg i et helt nytt marked, noe som krever ny kompetanse, ny teknologi, nye strukturer og muligens også ny kultur.

I korte trekk kan fasene i en slik endring illustreres som følger:

- 1) Ledelsen foretar en analyse av situasjonen. Her legges det vekt på en ekstern analyse der man avklarer hvilke trusler og muligheter som finnes (f.eks. nye konkurrenter, nye teknologier, endring i etterspørsel), og en intern analyse som skal avklare virksomhetens sterke og svake sider (ressurser, kompetanse o.l.).
- 2) Ut fra analysen fastsetter ledelsen strategiske mål, og det utarbeides delmål og handlingsplaner for å nå de enkelte delmål. Delmål konkretiseres, og det lages tidsplaner for hvordan gjennomføringen skal skje.
- 3) Man analyserer hvordan iverksettingen kan gjennomføres. Her legges det vekt på å avklare hvilke problemer som kan oppstå, for eksempel

motstand, og hvordan man kan manøvrere seg rundt denne. Ulike strategier for å minske motstand utarbeides, som for eksempel å gjennomføre endringen i mindre steg, utforme belønningssystemer som støtter opp om endringen, ansette en egen endringskonsulent, osv.

Hele strategien hviler på antakelser om rasjonalitet og konsentrert makt. Man kan forholdsvis lett se at idealet i stor utstrekning er hentet fra militære operasjoner og organisasjoner.⁴⁷ Det militære idealet innebærer en organisasjonsform som er ekstremt hierarkisk og kommandoorientert. Modellen er da også blitt kalt for «kommandørmodellen»⁴⁸ eller «top-down»-endring.⁴⁹

En slik strategi åpner bare i liten grad for alternative synspunkter, deltakelse og innflytelse fra ansatte og medarbeidere. I seg selv er det derfor høyst sannsynlig at strategien vil møte betydelig motstand, mange vil jo føle seg totalt overkjørt. Dette betyr at ansatte på lavere nivå i organisasjonen reagerer på selve fremgangsmåten, ikke nødvendigvis på innholdet i endringen. Selve strategien danner altså en reaksjon. Et sentralt trekk ved arbeidsstoken i moderne organisasjoner er at de ofte har høy utdanning og er sterkt spesialiserte. Dette er mennesker som i liten grad liker å få ordrer «trædd nedover hodet». Det er derfor stor sannsynlighet for at slike strategier mislykkes.

Likevel brukes denne typen strategier.⁵⁰ Spesielt i situasjoner der det er en klar oppfatning av krise, der parter står steilt mot hverandre, og der en av partene klarer å inngå i allianser som gir dem et klart «maktovertak», kan endringer skje på denne måten. Et eksempel på en slik endring var Høyresentrum-regjeringens vedtak i 2002 om å flytte flere statlige tilsyn ut av Oslo.⁵¹ Gjennom et politisk vedtak, med daværende statsråd Victor Norman som ansvarlig, ble hundrevis av menneskers arbeidsplass flyttet. Resultatet ble store demonstrasjoner, oppsigelser og andre kraftige motstandsreaksjoner. Tilsynene ble likevel flyttet.

KARISMATISK OMFORMING

Større, revolusjonære endringer kan gjennomføres uten motstand hvis det finnes en karismatisk person til å gjennomføre endringen. Her understrekes Webers⁵² beskrivelse av den karismatiske autoritet, der man har en person som gjennom sine personlige trekk er slik at han eller hun fremstår som et forbilde for andre. Bryman⁵³ beskriver karismatisk ledelse som noe som

reduserer motstanden mot endring, og som gjennom styrken av den følelsesmessige tilstand som vekkes, skaper en følelse av spenning og entusiasme.

Tilstedeværelsen av en karismatisk leder kan dermed skape oppslutning også om dramatiske endringer. Allerede Weber påpekte at den karismatiske lederen var den eneste som kunne bryte ut av det han kalte «rasjonalitetens jernbur». I flere av sine senere skrifter virker det som om Weber setter sin lit til at karismatiske ledere vil kunne foreta revolusjonære endringer, det vil si bryte med en stadig tiltakende byråkratisering som virket dehumaniserende.

Arven etter Weber er blitt tatt opp av nyere ledelsesteoretikere, spesielt hvilken rolle karismatiske ledere spiller i endringsprosesser. Flere har forsøkt å avklare hvordan karisma kan spille en rolle i gjennomføring av revolusjonære endringer. Den strategien som karismatiske ledere benytter, ser ut til å ha følgende faser:⁵⁴

- 1) Det skapes sterk misnøye med den nåværende situasjonen i organisasjonen, og den karismatiske lederen spiller rollen som «dommedagsprofet». I løpet av denne fasen opparbeides det en krisestemning der det til slutt blir en akseptert oppfatning at hvis det ikke skjer endringer, så vil det «gå til helvete».
- 2) Parallelt med denne skrekvisjonen trekker den karismatiske lederen opp en visjon om hva man kan oppnå ved endringer. Visjonen er ofte formulert i metaforer, innebærer meget høye standarder, og settes stadig i kontrast til hvordan det vil gå hvis man ikke endrer seg.
- 3) Den karismatiske lederen virker også som en energiinnsprøyting ved å utvise personlig engasjement, opptre konsistent med det han eller hun forfekter, og ved stadig å trekke frem små suksesser som tolkes som om de beveger organisasjonen i riktig retning. Enkelte kaller dette «kreativ destruksjon». Gamle strukturer og kulturer ødelegges ved at man hele tiden setter inn et klart alternativ.
- 4) Den karismatiske lederen setter også ofte ansatte i stand til å gjennomføre planer. Karismatiske ledere blir viktige rollemodeller som den enkelte kan identifisere seg med. Identifikasjon kan være en sterk drivkraft for mennesker til å handle slik som rollefiguren gjør.

Et sentralt trekk ved karismatiske ledere er at man stoler på dem.⁵⁵ Dermed vil man også stole på den informasjon de gir, den enkelte vil tillegge kilden for informasjonen stor troverdighet.

Karismatiske endringsstrategier er likevel beheftet med store problemer. Det kanskje største problemet er at man sjelden vet hvem som vil bli en karismatisk leder, eller at man sjelden har helt klart for seg hva karisma egentlig er.⁵⁶ Dette fører til at det ofte ikke er en karismatisk leder tilgjengelig når organisasjonen har behov for en omfattende endring. Hvis man forsøker å rekruttere en karismatisk leder fra en annen organisasjon, kan man også oppleve at karismaen er situasjonsspesifikk.⁵⁷ Det vil si at den typen karisma som fungerte godt i én organisasjon, virker helt annerledes i en annen organisasjon. Et eksempel kan være Churchill, som fungerte som en meget karismatisk leder i krigstid, men som mistet det meste av sin karisma med en gang krigen var slutt.

I tillegg vil karismatiske ledere også bringe med seg flere andre problemer. Ett av de forhold Weber diskuterte forholdsvis omfattende, var det som kalles «suksessjonskrisen», eller hvordan man skal klare å følge etter en karismatisk leder. Hvor stor mulighet har man for å finne enda en karismatiker? For det andre kan man oppleve at karismatiske ledere fungerer godt i en endringsperiode, men at de kan være rene katastrofer i perioder der endring er mindre viktig, og der for eksempel rutinisering og formalisering er viktigere. For det tredje kan slike ledere ofte skape så store forventninger at det kan bli problematisk å oppfylle dem. Over tid kan dette skape desillusjon, og man kan miste troen på den karismatiske lederen. Magien slutter å virke.

TVUNGEN UTVIKLING

Tvungen eller inkrementell utvikling er at endring skjer i små, sammenhengende steg. Dette kan være at ledelsen vedtar at man skal innføre et nytt arkivsystem, at man skal skifte dataleverandør og programvare, eller at man vedtar å redusere bemanningen på noen oppgaver det viser seg å være lite etterspørsel etter.

Dette er endringer som, selv om de isolert sett kan virke små, kan møte sterk motstand fra enkeltpersoner og -grupper. Derfor blir det vanskelig å basere seg på samarbeid og konsultasjon. Denne type endringer kan være bare enkeltjusteringer (som et nytt arkivsystem), eller inngå som en del av en større endringsstrategi der ledelsen splitter den større endringen opp i mindre enheter. Dette er av enkelte kalt «logisk inkrementalisme», en strategi der endringen skjer i små skritt.⁵⁸

Strategien baserer seg ofte på følgende elementer:

- 1) Forslag til endring utarbeides på mange avgrensede områder samtidig. Ledelsens rolle er ikke å angi hva den enkelte skal gjøre, men heller å innpasse de ulike mindre forslag som kommer frem, i en større strategi. Ledelsen tar utgangspunkt i hvilke forslag som passer sammen, ikke i en omfattende strategisk plan som er lagt på forhånd.
- 2) Det defineres klart hva målet er (for eksempel at arkivsystemet skal være i funksjon fra en viss dato), men lavere nivå får bestemme hvordan gjennomføringen skal skje. Gjennom en slik prosess økes sannsynligheten for at det blir gjennomført.
- 3) Hvis løsningene som utvikles er dårlige, må man være klar til å «avlive» dem. Siden forslagene er lokale og forholdsvis små, vil de også være enklere å «avlive». Man vil ha lagt relativt lite prestisje i forslagene, samtidig som forslagene er isolert til en avdeling eller en gruppe slik at eventuell motstand lettere kan isoleres.
- 4) Ved selektivt å støtte tiltak man liker, og avlive tiltak man ikke liker, kan man også lettere splitte eventuelle allianser.⁵⁹ Mange små endringer vil gjøre det vanskeligere å skape omfattende allianser som kan motsette seg en endring.
- 5) Ut fra de mange små endringene vokser det frem en mer omfattende endring. Slik virker endringen mer som en naturlig evolusjon enn en ledelsesstyrt endringsprosess.

Bakgrunnen for denne teorien er å finne i teorien om inkrementell handling (se kapittel 9), men i denne sammenhengen kan den nok heller kalles for «de sammenhengende små skritts metode». Ledelsen har en klar plan og et mål, og tvinger endringen frem gjennom flere, mindre steg.

DELTAKENDE UTVIKLING

Den siste typen strategi kalles for deltakende utvikling, og henspiller på at det ikke bare er ledelsen som gjennomfører endringen. I denne typen strategi er det et hovedpoeng at alle medarbeidere er viktige for organisasjonens utvikling, og må derfor aktivt bidra i endringsprosesser. Deltakende utvikling baserer seg derfor på delegering av beslutningsmyndighet og tiltak for å gjøre strategisk tenkning til en kontinuerlig repeterende prosess integrert i den daglige virksomheten.

Moderne litteratur som argumenterer for at medarbeidere må involveres aktivt i endringsprosesser, fremhever at ideer som fører til suksessfull innovasjon og endring, ofte utvikles gjennom læring i hverdagsarbeidet. Derfor

tar man til orde for en «bottom up»-strategi for endring som innebærer at det utvikles mekanismer som: a) gjør at man lokalt i organisasjonen trekker handlingsimplikasjoner av læring i hverdagsarbeidet, og b) gjør at ideer for innovasjon og endring blir formidlet, vurdert og eventuelt fulgt opp av ledelsen.⁶⁰ Tilsvarende argumenteres det for at det må utvikles spesielle mekanismer for å fremme læring og strategisk tenkning blant medarbeidere som har kontakt med eksterne aktører, både kunder, leverandører, konkurrenter, FoU-miljø og andre, slik at viktig informasjon om omgivelsene og relaterte ideer for innovasjon og endring blir vurdert og eventuelt fulgt opp av ledelsen.⁶¹ Man er også opptatt av å utvikle mekanismer som fremmer innovasjon og endring i ledelse, fordi forbedringer i ledelse slik for eksempel balansert målstyring har bidratt til, ikke skjer så ofte.⁶²

Historisk kan strategier som aktivt involverer ansatte i ulike typer av jobber og ulike posisjoner, ses som en reaksjon på toppstyrte endringsprosesser basert på ordre og tvang. Som endringsstrategi har deltakende utvikling mange fellestrekk med det som litt upresist kalles *organisasjonsutvikling*.⁶³ Denne endringsstrategien har hatt en så sentral plass i Skandinavia at vi velger å gå dypere inn i den i neste del.

11.7 DEN SKANDINAVISKE MODELLEN FOR ENDRING

Organisasjonsutvikling (OU) omfatter metoder for planlagt endring som legger vekt på demokratiske verdier og ivaretagelse av medarbeiderne i endringsprosesser.⁶⁴ Som strategi for endring kan organisasjonsutvikling spores tilbake til 1930-tallet, da det vokste frem et ønske om å utvikle mer humane og demokratiske organisasjoner. Dette medførte at man forsøkte å finne alternativer til den tradisjonelle ovenfra-og-ned-styringen av endring (dvs. der ledelsen dominerer hele endringsprosessen, og de ansatte har minimal innflytelse). Vekt ble lagt på deltakelse, personlig utvikling og samarbeid. Begrepet partssamarbeid står helt sentralt i denne tradisjonen. Parts-samarbeid innebærer at det som vanligvis ses som motparter i endringsprosesser – ledelse og eiere på den ene siden, og ansatte på den andre – inngår i et formelt samarbeid for å gjennomføre endringer som tjener begge partene.⁶⁵ Historisk sett var dette et samarbeid mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, men i løpet av de siste 50 årene har dette også utviklet seg til et trepartssamarbeid der staten også ofte spiller en viktig rolle.

Innenfor organisasjonspsykologien og ikke minst det sosiotechniske perspektiv utviklet man disse tankene videre.⁶⁶ I de skandinaviske landene ble

det gjennomført flere, i internasjonal sammenheng unike, samarbeidsprosjekter på 1960- og -70-tallet mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner, noe som i Norge ga seg utslag i for eksempel arbeidsmiljøloven.

Også i nyere tid har denne samarbeidsorienterte tilnærmingen til organisasjonsutvikling stått sentralt. «Bedriftsutvikling 2000» var et stort samarbeidsprosjekt mellom blant annet LO og NHO som gikk over perioden 1994–2000. Et av hovedmålene med prosjektet var å undersøke hvorvidt man kunne organisere utvikling av bedrifter i turbulente omgivelser i prosesser basert på samarbeid og gjensidig forståelse mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Mye av den samme filosofien er videreført i prosjektet «Verdiskaping 2010», der det heter at programmet skal «forsterke virkningene av samarbeidet på produktivitet og verdiskaping, innovasjon, kompetanse og arbeidsmiljø og mer attraktive arbeidsplasser».⁶⁷ Og i den stadig eksisterende «IA-avtalen» – en avtale om et inkluderende arbeidsliv rettet mot å få flere i arbeid og senke sykefravær – er partssamarbeidet et helt sentralt element.⁶⁸

Ideen om at deltakende utvikling ikke bare er mulig, men også effektivt, står altså fremdeles sterkt.⁶⁹

HOVEDELEMENTER I EN OU-PROSESS

OU tar utgangspunkt i at det er treghet i alle systemer, også organisasjoner, og at noe av det viktigste blir å skape et klima, en atmosfære, for endring. Fokuset settes først på å endre holdninger og oppfatninger. Tradisjonen fremhever altså at en effektiv organisasjonsendring må starte med en kulturendring.⁷⁰

Grunnleggeren av OU-tradisjonen, Kurt Lewin,⁷¹ skisserte tre faser alle organisasjonsendringer må gå igjennom. Den første er *opptiningsfasen*, en fase som skal skape motivasjon for endring. I denne fasen må det skapes en holdning om at dagens situasjon er gal, og at det vil gå galt hvis man fortsetter på samme måte. Man skaper altså en bekymring for hva som vil skje hvis man ikke endrer organisasjonen. Opptiningsfasen må også skape en psykologisk trygghet der man enten forsøker å redusere redsel og uvilje mot endring, eller påpeker hva som ikke skal endres – hva som vil forbli stabilt.⁷² Etter opptiningsfasen kommer en *endringsfase* der tiltak iverksettes. Her skapes nye holdninger og ny atferd gjennom forskjellige tiltak, for eksempel opplæring, kommunikasjons trening, endret formell struktur, ny lederstil, osv. Til sist er det behov for en *nedfrysingsfase* der nye tiltak stabiliseres og rutiniseres. Her må tiltak evalueres, og man må undersøke om det er samsvar mellom nye holdninger (kultur) og faktisk atferd (struktur). Disse tre fasene er illustrert i figur 11.2.



Figur 11.2 De tre grunnleggende faser i en organisasjonsutviklingsprosess.

390

Helt sentralt i OU står deltakelse. Ansatte og ledelse skal sammen foreta en analyse av dagens situasjon, de skal sammen komme frem til forslag til løsninger og hva som skal endres, og det er et fellesprosjekt å bli enige om hvordan gjennomføring av endring skal gjennomføres i praksis.⁷³ Gjennom en slik organisering av endringsprosessen vil det meste skje gjennom kontinuerlig forhandling mellom partene, der det hele tiden er snakk om å gi og ta. Dermed vil OU-prosesser ofte virke «langsomme» ved at det brukes mye tid på å komme frem til enighet om hva som skal endres og hvordan det skal endres. Men, som enkelte har påpekt, så fører ofte det at partene bruker god tid på å bli enige i forkant, til at selve implementeringen går fort og uten store konflikter.⁷⁴

FORUTSETNINGER FOR OU

Organisasjonsutvikling (OU) har i flere tiår vært betraktet som den «riktige» måten å endre organisasjoner på.⁷⁵ I de siste tiårene har forskningen klart vist at OU er basert på et sett av grunnleggende forutsetninger, og derfor kun kan ses som en vellykket strategi når disse forutsetningene er oppfylt. For det første bygger OU på et harmonisk perspektiv.⁷⁶ Dette innebærer et syn der alle mennesker ønsker frivillig samarbeid til felles beste, der ansatte ønsker å bidra til at organisasjonen gjør det godt, og der egalitære grupper fungerer mest effektivt. Det vil altså ikke være noen grunnleggende konflikt mellom arbeidstakere og arbeidsgivere. Bedre forhold for arbeidstakere vil også kunne føre til bedre resultater for organisasjonen. Slik sett representer OU også en kritikk av det marxistiske syn om at det er en grunnleggende interessekonflikt mellom arbeidstakere (arbeidskraft) og ledelse (kapital). I situasjoner der det foreligger klare konflikter mellom grupper i en organisasjon, vil derimot OU være mindre anvendbar.

Videre bygger OU-retningen på et grunnleggende positivt menneskesyn, der det tas for gitt at alle mennesker ønsker å utvikle seg og lære. Hvis mennesker gis frihet, vil de selv gjøre det beste ut av friheten. Det anses heller

ikke å være noen nødvendig konflikt mellom at enkeltpersoner utvikler seg, og at grupper og organisasjoner utvikler seg. OU er også basert i at organisasjoner består av sosiale grupper, og ikke bare av enkeltindivider. Utvikling kan kun skje gjennom en fri og åpen dialog mellom mennesker og mellom grupper. Dermed legger OU mye vekt på å legge til rette for dialog og diskusjon som en måte å komme frem til omforente løsninger på.

Til slutt baserer OU seg på at endring er en kontinuerlig prosess, tett knyttet til læring.⁷⁷ Endring blir ikke betraktet som noe tidsavgrenset, men mer som en måte å organisere virksomheten på. Helt sentralt står ideen om relativt flate strukturer, med stor vekt på bred deltakelse fra flere grupper og nivåer i organisasjonen. Bred deltakelse vil, antas det, øke muligheten for at mange synspunkter kommer frem slik at man får god kvalitet på de beslutninger som tas. I tillegg kan man gjennom deltakelse oppnå et «eierforhold» til endringsforslagene. Et slikt eierforhold vil øke muligheten for å få gjennomført endringen når den først er besluttet.⁷⁸

11.8 FORUTSETNINGER FOR VELLYKKET ENDRING

De siste tiårene har det vært en omfattende empirisk forskning på hva som kjennetegner suksessrike endringsstrategier.⁷⁹ Selv om det ikke er perfekt sammenfall mellom funnene i de ulike studiene, er det flere trekk som går igjen. Følgende trekk ser ut til å kjennetegne endringsopplegg som er vellykket:⁸⁰

- 1) Det er skapt en følelse av at noe må gjøres, det vil si at det er en utbredt oppfatning i organisasjonen at det er behov for endring, at «det går galt hvis vi ikke gjør noe». Endring oppleves som nødvendig og rasjonelt av de fleste medlemmene i organisasjonen.
- 2) Organisasjonen har kapasitet til å gjennomføre endring, noe som innebærer at organisasjonen har erfaring med tidligere, vellykkede endringer. I tillegg må det finnes ledige ressurser for å arbeide med endring, samt at organisasjonen må ha ledere som har erfaring med å lede endringsprosesser.
- 3) Tiltak som iverksettes for å gjennomføre endringen, er forskningsbaserte i den forstand at de har vist seg å virke positivt i andre endringsprosesser. Spesiell vekt bør legges på tiltak som medvirker til å muliggjøre endring blant organisasjonens medlemmer. Slike tiltak knytter seg blant annet til deltakelse, medvirkning i å sette mål, samt utvikling av den enkelte og grupper for å kunne håndtere endringer.

- 4) Det er utformet en klar visjon for hva man vil oppnå ved endringene, og strategi for hvordan endringsprosessen skal gjennomføres. Visjon og strategi kommuniseres ut i hele organisasjonen, og man benytter enhver anledning til å få ansatte til å forstå visjonen og hva som skal endres, samtidig som det legges vekt på å kommunisere hva som skal forbli stabilt. På denne måten skapes det ikke en følelse av at «nå skal alt bli nytt», men heller av at noe skal endres mens noe annet skal være som før. Informasjonen kommuniseres slik at den motiverer ansatte til å slutte opp om endringsprosessen.
- 5) Prosessen kjennetegnes av *prosedural rettferdighet*, det vil si at selve endringsprosessen legges opp på en måte slik at alle som berøres, opplever at de har muligheter for å bli hørt og til å kunne påvirke det som skjer.
- 6) Man endrer strukturelle trekk som hemmer omstilling som er nødvendig for å realisere visjonen som styrer endringsprosessen.
- 7) Endringsprosessen åpner for eksperimentering og utforskning slik at ulike tiltak kan testes ut noen steder før man bestemmer om dette er veien hele organisasjonen skal gå. Åpenhet for å prøve og feile ser ut til å øke sannsynligheten for å lykkes.
- 8) Fremdriften i endringsprosessen følges tett, og det presiseres kortsiktige mål som man med stor sannsynlighet kan nå, og det lages kriterier for å identifisere forbedringer knyttet til visjonen. Når man oppnår mål, må dette kommuniseres ut i organisasjonen. Ansatte og grupper som presterer, bør belønnes.
- 9) Forbedringer konsolideres ved at endringer som fungerer, befestes i nye strukturer og prosesser. Nye måter å tenke og handle på institusjonaliseres ved å utvikle kultur omkring endringene som er gjennomført, og skape avstand til tidligere praksis som hemmer realisering av visjonen.

Kjennetegnene er en kombinasjon av flere trekk som hører hjemme i ulike strategier som vi omtalte tidligere. Dette kan tyde på at det i liten grad finnes en beste måte å endre på, men at vellykkede endringer er tilpasset til trekk ved endringen og ved konteksten. Det vil i praksis bety at det er noe helt annet å lykkes med endring i en stor og kompleks organisasjon som et sykehus, enn i en mindre bedrift. Samtidig vil det være noe helt annet å endre en organisasjon i Norge, med utstrakt lovbasert samarbeid mellom partene i arbeidslivet, og for eksempel USA der både organisasjonsgraden og forholdet mellom ledelse og ansatte er noe helt annet.⁸¹

11.9 AMBIDEKSTRE ORGANISASJONER

Endring kan grovt sett deles inn i to ulike typer. Den ene er inkrementell, det vil si at endringene er relativt små, bygger på det man allerede driver med, skjer skrittvis og over lengre tid. Slike endringer er tett knyttet til det vi i forrige kapittel kalte for utnyttende læring («exploitation»). Den andre er radikal, noe som betyr at endringene er mer omfattende, skjer ofte på relativt kort tid, og representerer et brudd med fortiden. Dette var den formen for læring vi i forrige kapittel kalte for utforskende læring («exploration»).

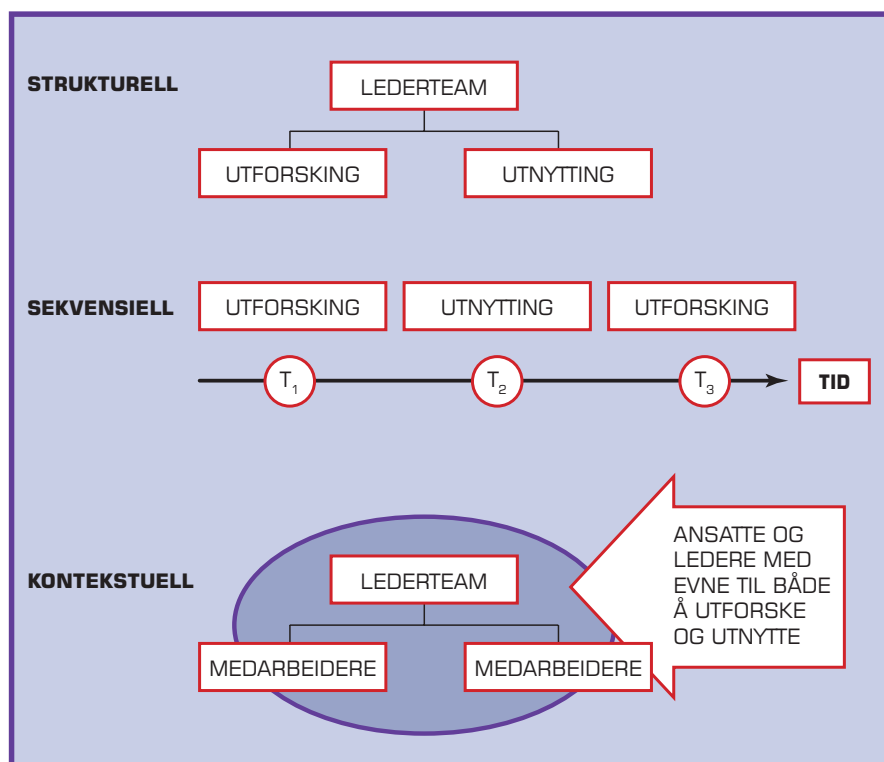
Mye forskning viser at det er lettere å få til inkrementelle enn radikale endringer. Samtidig er det klart at for at en organisasjon skal overleve, så må den være i stand til å gjennomføre begge typer for å kunne hevde seg i den daglige konkurransen om ressurser og legitimitet. De senere år er det pågått en omfattende forskning for å se om det finnes strukturer som klarer å kombinere disse motsetningsfylte hensynene. Det arbeidet som har fått mest oppmerksomhet, er knyttet til såkalte ambidekstre organisasjoner.

Organisasjoner som kan kombinere to funksjoner som anses å være uforenlige (for eksempel stabilitet og endring), kan kalles *ambidekstre organisasjoner* («ambidextrous organizations».⁸² Begrepet *ambidekster* brukes da metaforisk for å fortelle at organisasjonen er like god på to funksjoner som er antatt å være uforenlige innenfor en og samme organisasjonsmessige kontekst. I ordbøker viser begrepet ambidekster til personer som har evnen til å bruke venstre og høyre hånd like godt.

Tidligere i denne boken har vi drøftet hvordan ulike krav kan trekke organisasjoner i ulik retning. For eksempel trekker krav til effektiv produksjon mot byråkratiske strukturer, mens krav til innovasjon trekker mot mer organiske ad-hoc-kratier. Disse organisasjonsformene ses på mange måte som uforenlige. Hvis man forsøke å kombinere dem i en og samme organisasjon, vil det høyst sannsynlig føre til en organisasjon som «spriker i alle retninger» og ikke klarer å konsentrere seg om det som er viktigst.

Forskning tyder likevel på at enkelte organisasjoner klarer å kombinere de to formene for utvikling, læring og endring, og at det har en positiv innvirkning på hvor godt organisasjonen gjør det.⁸³ Slike kombinasjoner kan gjøres på flere måter, noe som er illustrert i figur 11.3.⁸⁴

Den første er gjennom det som kalles simultan eller *strukturell ambideksteritet*. Ideen er som følger:⁸⁵ Funksjoner som er uforenlige fordi de stiller ulike krav til struktur, teknologi, kompetanse og kultur som ikke passer sammen, kan likevel integreres i organisasjoner gjennom: a) å etablere spesialiserte enheter som er slik strukturert at de fremmer hver av funksjonene,



Figur 11.3 Ulike måter organisasjoner kan oppnå ambideksteritet på.

b) å knytte de spesialiserte enhetene sammen under en overordnet ledelse gjennom å utvikle en felles visjon, og c) å koble de ressursene organisasjonen har for å skape spenninger slik at nye tanker tvinges frem. Sammensetning og bruk av ledelsesteam er en nøkkelfaktor for å ivareta overordnede helhetsinteresser forankret i visjonen.⁸⁶

Den andre måten organisasjoner kan oppnå ambideksteritet på, er gjennom *sekvensiell ambideksteritet*. Dette er en mer klassisk tilnærming der organisasjoner klarer å skifte mellom konfigurasjoner over tid, for eksempel ved å skifte til en mer organisk struktur i perioder hvor det er sterkere behov for innovasjon og nytenkning. Og dermed også ha evnen til å skifte tilbake til mer byråkratiske, utnyttende strukturer når man skal høste gevinsten av innovasjoner.⁸⁷

Den tredje måten er kalt for *kontekstuell ambideksteritet*. Mens de to forrige formene for håndtering av ambideksteritet kan betraktes som struktu-

relle, går den siste formen på de enkelte ansattes evner til å arbeide med både utforskning og utnyttelse samtidig.⁸⁸ Det kreves altså av enkeltmennesker i organisasjonen at de både kan være utforskende og kreative når det trengs, og til å rutinisere og utnytte de innovasjonene som er utarbeidet tidligere. Kontekstuell ambideksteritet kan også knyttes til organisasjonskultur.⁸⁹ En slik kultur er ofte kjennetegnet av et stort mangfold i personalet, både når det gjelder bakgrunn, utdanning og verdier. Samtidig kjennetegnes kulturen av at ansatte og ledelse har et felles mål, og at det er en betydelig grad av tillit mellom partene.⁹⁰

11.10 ER ALL ENDRING PLANLAGT OG HIERARKISK STYRT?

Vi antar ofte, nesten automatisk, at endring er et resultat av at mennesker har tatt initiativ til endringen. Likevel har mye av forskningen på endring av organisasjoner ofte tonet ned betydningen av menneskers intensjoner og ønsker. Endring kan – og vil høyst sannsynlig – finne sted uavhengig av hva mennesker gjør.

ENDRING SOM LIVSSYKLUS

Hvis fokus er på en bestemt organisasjon, kan endringsprosessen sammenlignes med *livssyklusen* til en levende organisme.⁹¹ Det er den samme tanken man for eksempel finner om at levende organismer går gjennom en på forhånd bestemt vekstsyklus, fra fødsel til død, og at organisasjoner, som levende organismer, har en forhåndsbestemt tendens til vekst.

I dette perspektivet følger organisasjoner et spesielt vekstmønster som går gjennom forutbestemte faser: Først fødsel, der organisasjonen startes og begynner å arbeide. Neste fase er vekstfasen, der organisasjonen blir større, strukturelt mer kompleks og mer stabil. Tredje fase kalles gjerne innhøstingsfasen. Her tar organisasjonen ut fortjenesten av det den har gjort tidligere. Innovasjon og nytenkning er forsvunnet, og organisasjonen er fornøyd med å hvile på sine laurbær. Siste fase er – ikke uventet – død, som betyr at organisasjonen i sin opprinnelige form legges ned. Dette trenger ikke å bety total nedleggelse, men kan innebære oppkjøp, diversifisering i flere andre organisasjoner, o.l. Den samme analogien til levende mekanismer finner vi i den mer populære organisasjonslitteraturen der «byråkratisering» er en fase like før «død».⁹²

Ideen om at organisasjoner har livssykluser, møter motstand fra for eksempel Hannan og Freemans empiriske studier av hvordan organisasjoner utvikles over tid.⁹³ De har anlagt tidsperspektiver på opptil over 100 år, for deretter å studere «døds- og fødselsrater» til organisasjoner. Funnet er ganske entydig: Jo eldre organisasjoner blir, desto mindre blir sannsynligheten for at de skal «dø». Det er de nye, de unge og de minst etablerte organisasjonene som «dør».

Samtidig viser mange andre studier at nettopp organisasjoners størrelse ser ut til å tvinge frem spesielle organisasjonsstrukturer,⁹⁴ og at disse strukturene i stor grad korresponderer med dem vi har beskrevet ovenfor. Hvis størrelse krever en spesiell type organisasjon, er rommet for menneskelige valg svært lite. Man kan velge om man vil vokse videre eller ikke. Hvis man velger å vokse, må man velge den organisasjonsformen som er tilpasset størrelsen. Gjør man ikke det, vil organisasjonen fungere dårligere enn andre, bedre tilpassede organisasjoner, og «dø».

ENDRING SOM NATURLIG EVOLUSJON

Hvis fokus settes på grupper av organisasjoner, kan endringsprosesser sammenlignes med *evolusjonsteori*. Dette perspektivet har mange likhetstrekk med de teorier Darwin hadde om artenes opprinnelse.⁹⁵ Hos Darwin var det en grunntanke at det enkelte individ (dyr eller menneske) i seg selv var nesten umulig å endre. En sjiraff ville ikke få lengre hals uansett hvor mye den strakk seg etter bladene på de høyeste trærne. Endring skjedde dermed gjennom en naturlig utvikling, der de best tilpassede overlevde. Sjiraffene med lengst hals fikk mat, overlevde og forplantet seg videre. Slik ble de «langhalsede genene» overlevert fra generasjon til generasjon.

Et evolusjonært perspektiv på organisatorisk endring anvender samme tenkemåte. Organisasjoner blir her sett på som enheter som i liten grad har evnen til å endre seg.⁹⁶ Motstand mot endring er sterk, samtidig som organisasjoner i all hovedsak er innrettet mot stabilitet, ikke endring. Dette skaper en ubevegelighet (inerti) i organisasjoner. Innenfor et organisatorisk felt, det vil si organisasjoner som kjemper om de samme knappe ressursene, vil det ikke være nok ressurser til at alle overlever. De organisasjonene som overlever, er de som er best tilpasset omgivelsene, både de tekniske og de institusjonelle. Endring skjer dermed på populasjonsnivå ved at noen organisasjoner dør – går konkurs eller legges ned – og ved at nye kommer til.

Større endringer kan skje på flere måter.⁹⁷ For det første skjer endringer ved at noen organisasjonstyper faktisk dør ut. Det var dette som i stor grad

skjedde med håndverksbedriften, som på kort tid ble erstattet av mer byråkratilignende strukturer. For det andre skjer endringer ved at noen organisasjoner skifter felt, noe som representerer en ytterligere forsterkning av kampen om ressursene i feltet. Et eksempel på dette er da forsikringsselskapene beveget seg inn i det feltet som tradisjonelt var dominert av banker. Dette førte til en omsmelting av bank- og forsikringsbransjen. Og for det tredje skjer endringer gjennom innovasjoner som representerer brudd med etablerte måter å gjøre ting på. Dette kan være både teknologiske, organisatoriske og økonomiske innovasjoner⁹⁸ som fører til at hele grupper av organisasjoner «dør», og nye kommer til.

ENDRING SOM TILFELDIGHET

Begge de to ovenfor drøftede perspektivene er det vi kan kalle deterministiske, det vil si at det er andre ting enn menneskelige handlinger som bestemmer hvordan endring skal skje. Samtidig er det en systematikk i endringen, enten det er vekst (livssyklus) eller evolusjon. I den senere tid har forskere også stilt spørsmål om hvorvidt endringer kan skje mer eller mindre tilfeldig. Uten å gå dypt inn i disse perspektivene kan vi nevne følgende som har fått mye oppmerksomhet, både teoretisk og empirisk:

- *Endring som følge av tilfeldige sammenfall i tid.* Et slikt perspektiv er tett knyttet til søppelkassemodellen vi drøftet i kapittelet om beslutningsprosesser.⁹⁹ Her betraktes endring som et ikke planlagt utfall av at aktører, problemer og løsninger møtes relativt tilfeldig. Det kan være så enkelt som at tre personer treffer hverandre ved kaffemaskinen og blir enige om å forsøke noe nytt.
- *Endring som følge av utilsiktede konsekvenser.* Denne tilnærmingen er knyttet til at alle handlinger og aktiviteter i organisasjoner skaper konsekvenser man ikke hadde forventet.¹⁰⁰ Endring blir dermed en aktivitet der man forsøker å utnytte eller dempe skadene av konsekvenser man ikke hadde forventet. Et eksempel kan være hvordan innføring av et nytt lønssystem medfører en ikke planlagt økning i behov for nye stillinger for å overvåke og belønne ansatte, og dermed en betydelig utvidelse av den administrative komponenten i organisasjonen.¹⁰¹
- *Ulike endringer i en og samme organisasjon er løst koblet.* Her åpnes det for at endring skjer i ulike deler av organisasjonen, ofte til ulik tid. For eksempel at noe gjennomføres i én avdeling, men ikke i en annen, eller at

gjennomføringen av det samme gjøres ulikt i de to avdelingene. Hver for seg kan den enkelte endring være planlagt, men den måten hele organisasjonen utvikler seg på, er ikke planlagt. Dette kan føre til det enkelte har kalt multistandardorganisasjoner, det vil si organisasjoner der ulike endringer i ulike deler har ført til et mangfold av – ikke alltid sammenhengende og konsistente – strukturer, prosesser og rutiner.¹⁰²

Uansett perspektiv er det viktig å være klar over at endring er noe som finner sted også ofte uten at det nødvendigvis ligger menneskelige intensjoner bak.

11.11 OPPSUMMERING

Endring og organisasjon kan betraktes som motsetninger. Organisasjon er stabilitet og forutsigbarhet. Endring er ofte noe som truer denne stabiliteten og forutsigbarheten. Likevel observerer vi at organisasjoner endres, og at endringene ofte er tvunget frem av endringer i organisasjonens omgivelser.

På organisasjonsnivå er endring som oftest tett knyttet til varianter av en rasjonell endringsprosess, dvs. at endring skjer som en følge av aktørers valg. Denne typen endring er tett knyttet til at mennesker og organisasjoner er i stand til å lære og til å endre atferd etter det de lærer.

Vi har imidlertid også stilt spørsmål om hvorvidt alle endringer vi ser i organisasjoner, er planlagt, og diskutert muligheten for at endring også kan ses som en utviklingsprosess eller som resultater av tilfeldigheter.

Generelt gjelder det imidlertid at for å kunne gjennomføre endring, må man «gå utenom» alle de organisatoriske forhold som skaper stabilitet. De aktører som er best egnet til å gjøre dette, er også de som innehar de minst formaliserte og spesialiserte posisjonene i organisasjoner, nemlig lederne. I flere av de strategiene som er diskutert, har vi sett at ledelse ble gjort nesten synonymt med endring.

Å si at endring er ledelsens viktigste oppgave, vil være en sterk forenkling av lederoppgavene. Å hevde at det er en av de viktigste, er derimot – som vi skal se i neste kapittel – ikke en overdrivelse.¹⁰³

NOTER

- 1 Greenberg, 2011.
- 2 Daft, 2013.
- 3 Robbins & Judge, 2013.
- 4 Grey, 2013; Weick & Westley, 1996.
- 5 Collins & Hansen, 2011.
- 6 Pfeffer & Sutton, 2006.
- 7 Meyer & Stensaker, 2011; North, 2005.
- 8 Jacobsen, 2018; Suddaby & Foster, 2016.
- 9 Deutsch, 1985, s. 19.
- 10 March & Olsen, 1989.
- 11 Se Jacobsen (2018) for en oppsummering av forskningen.
- 12 Poole, 2004.
- 13 Astley & van de Ven, 1983; Jacobsen, 2018; Roness, 1995.
- 14 Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008.
- 15 Chandler, 1962; Galbraith & Nathanson, 1978.
- 16 Cameron & Green, 2004; Kunisch et al., 2017.
- 17 Haveman, 1992.
- 18 Stouten et al., 2018.
- 19 Kotter, 1996, 2008; Kotter & Cohen, 2002.
- 20 Thorsvik, 2003.
- 21 Jacobsen, 2018.
- 22 Araujo & Gava, 2012.
- 23 Kerin et al., 1992.
- 24 Gerstner, 2002.
- 25 Margretta, 2012.
- 26 Staw, 1982; Hannan & Freeman, 1984; Jacobsen, 1998, 2004; Coetsee, 1999.
- 27 Herold, Fedor & Caldwell, 2007.
- 28 Irgens, 2011.
- 29 Jacobsen, 1998.
- 30 Nadler, 1987.
- 31 Rousseau, 1995.
- 32 Schein, 1980, s. 33.
- 33 Bolman & Deal, 1991.
- 34 Egeberg, 1984.
- 35 Williamson, 1975.
- 36 Trist, 1981.
- 37 Wadel, 1992.
- 38 Robbins & Judge, 2013.
- 39 Ford, Ford & Amelio, 2008.
- 40 Rafferty & Restubog, 2010.
- 41 Oreg & Sverdluk, 2011.
- 42 Foster, 2010.
- 43 Elias, 2009.
- 44 French & Bell, 1984.
- 45 Dunphy & Stace, 1988, 1990; Dunford, 1990; Dunphy, 2000.
- 46 Kunisch et al., 2017.
- 47 Quinn, 1988b.
- 48 Bourgeois & Brodwin, 1984.
- 49 Sabatier & Mazmanian, 1980.
- 50 Dunphy & Stace, 1988.
- 51 Meyer & Stensaker, 2009; Trondal, 2011.
- 52 Weber, 1971.
- 53 Bryman, 1992, s. 99.
- 54 Nadler & Tushman, 1990; Tichy & Devanna, 1990.
- 55 Bryman, 1992.
- 56 Bryman, 1992.
- 57 Strand, 2007, s. 72.
- 58 Quinn, 1988b.
- 59 Nadler, 1987.
- 60 Martin, 2011.
- 61 Brown & Anthony, 2012.
- 62 Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008.
- 63 Dunphy, 2000.
- 64 Marshak & Grant, 2008.
- 65 Forseth & Rosnes, 2015; Levin et al., 2012; Stranden, 2013
- 66 Herbst, 1971.
- 67 www.forskningsradet.no/prognett-vs2010/Om_programmet/1233558293569 (besøkt 6.6.2013)
- 68 Buvik et al., 2018.
- 69 Levin et al., 2012; Falkum et al., 1999.
- 70 French & Bell, 1984, s. 86.
- 71 Lewin, 1951; se også Gustavsen, 1990; Schein, 1996.
- 72 Nadler, 1987.
- 73 Se Jacobsen (2018) om «strategi O», som i stor grad kan sammenlignes med OU.
- 74 Levin et al., 2012, s. 102–103.
- 75 Dunphy, 2000.
- 76 Det følgende avsnitt baserer seg på Gustavsen, 1990; se også Borum, 1976; French & Bell, 1984, s. 45–48.
- 77 Se Grønhaug & Hansen, 2001; Levin & Klev, 2002.
- 78 Mosher, 1982; Lyngdal, 1992.

- 79 Kotter & Cohen, 2002; Self & Schraeder, 2009; Ruvio & Hertz-Lazarowitz, 2010; Zhang & Bartol, 2010; Judson, 1991; Kotter, 1995; Galpin, 1996; Armenakis & Bedeian, 1999; Armenakis et al., 1999.
- 80 Jacobsen, 2018; Stouten et al., 2018.
- 81 Levin et al., 2012.
- 82 Tushman & O'Reilly, 1996.
- 83 Junni et al., 2013.
- 84 O'Reilly & Tushman, 2013; Turner et al., 2013.
- 85 Tushman & O'Reilly, 2002.
- 86 Tushman, Smith & Binns, 2011.
- 87 Wang et al., 2019.
- 88 Gibson & Birkinshaw, 2004.
- 89 Chatman et al., 2014; Jacobsen et al., 2019.
- 90 Patel et al., 2013.
- 91 Cameron & Whetten, 1981, 1988; Greiner, 1988; van de Ven & Poole, 1995.
- 92 Adizes, 1988.
- 93 Hannan & Freeman, 1989.
- 94 Donaldson, 1996.
- 95 Darwin, 1958/1998.
- 96 Hannan & Freeman, 1977; Hrebina & Joyce, 1985.
- 97 Hannan & Freeman, 1989.
- 98 Tushman & Murman, 1998.
- 99 Cohen, March & Olsen, 1972, 2012.
- 100 Hernes, 2007; Orlikowski, 2002.
- 101 Cox, 2005.
- 102 Røvik, 2007.
- 103 Bolman & Deal, 1991.

Etter å ha lest dette kapittelet, skal du kunne:

- definere de viktigste grunnene til å studere endring i og av organisasjoner
- vite hva som ligger i begrepet endring, og hvilke forhold som kan omfattes av endring i organisasjoner
- redegjøre for ulike dimensjoner ved endring
- vite hva som kjennetegner planlagt endring
- redegjøre for de viktigste fasene i en planlagt endringsprosess
- gjengi hva som ligger i begrepet «press for endring» i sammenheng med planlagt endring
- skille mellom proaktiv og reaktiv endring
- redegjøre for de viktigste årsakene til motstand mot endring
- drøfte hvorfor motstand mot endring kan være positivt for organisasjonen
- drøfte hva ledelsen kan gjøre for å mestre destruktiv motstand
- redegjøre for ulike strategier for å gjennomføre endring:
 - 1) diktatorisk omforming
 - 2) karismatisk omforming
 - 3) tvungen utvikling
 - 4) deltakende utvikling
- drøfte under hvilke forutsetninger de ulike strategier for endring kan være hensiktsmessige eller nødvendige
- vite hva som kjennetegner den skandinaviske modellen som strategi for endring
- redegjøre for fasene i en OU-prosess
- redegjøre for forutsetningene som OU-prosesser baserer seg på
- forklare hva som kjennetegner vellykkede, planlagte endringsprosesser
- beskrive hovedelementene i det som kalles ambidekstre organisasjoner
- gjengi de tre ulike måtene organisasjoner kan oppnå ambideksteritet på
- redegjøre for hva som menes med endring som livssyklus, naturlig evolusjon og som tilfeldig prosess

Schiefloe, Per Morten (2021): Organisasjonsanalyse

Tittel	Organisasjonsanalyse
Forfatter	Schiefloe, Per Morten
Utgiver	Fagbokforlaget
Årstall	2021
Utgave	1
ISBN	9788245034820
Sider	54-62

© Materialet er vernet etter åndsverkloven og fremstilt gjennom :bolk, Kopinors kompendietjeneste for høyere utdanning. Materialet kan benyttes av studenter som er oppmeldt til det aktuelle emnet, for egne studier, i ethvert format og på enhver plattform. Uten uttrykkelig samtykke er annen eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt når det er hjemlet i lov (kopiering til privat bruk, sitat o.l.) eller avtale med Kopinor (www.kopinor.no)

I tillegg understreker han betydningen av åpne informasjonskanaler og mangfold av relasjoner mellom de ulike delene av systemet. En annen måte å si det på er at selvorganiserende og selvnavigerende organisasjoner forutsetter tette og velfungerende nettverk med brobyggende relasjoner mellom ulike delsystemer.

2.4 Organisasjonen som kultur

I beskrivelsen av den symbolske fortolkningsrammen peker Bolman og Deal (2018:253) på fem sentrale forutsetninger for at vi skal kunne forstå hva som foregår i en organisasjon: (1) Det viktigste er ikke hva som skjer, men hva dette betyr, (2) aktiviteter og meninger er løst koblet, hendelser og handlinger kan tolkes på ulike måter, (3) stilt overfor usikkerhet og tvetydighet utvikler mennesker symboler som virker til å redusere uklarhet, gi retning og å etablere tro og håp, (4) det viktigste med hendelser og prosesser er ofte det som uttrykkes og ikke det som produseres, og heltehistorier, ritualer og seremonier bidrar til opplevelser av mening og engasjement, (5) kulturen er det limet som binder sammen en organisasjon, forener mennesker og bidrar til organisasjonens måloppnåelse. I organisasjonsteorien oppsummeres denne typen erkjennelse vanligvis under overskriften *organisasjonskultur*.

Organisasjonskultur¹³

I siste del av 1970-årene ble tiltroen til den vestlige måten å drive bedrifter på utfordret av den japanske suksessen innenfor bilproduksjon, optikk- og elektronikkindustri, der merkevarer som Toyota, Canon og Sony i økende grad utkonkurrerte amerikanske og europeiske bedrifter. For eksempel opplevde bilindustrien i USA, som den gang var verdens mektigste, at japanerne produserte med høyere kvalitet og til lavere priser enn det de selv fikk til. Forklaringen forskere kom tilbake med etter å ha studert japanske bedrifter, var at grunnlaget for den japanske konkurransekraften ikke lå i teknologi eller formell organisering, men hadde å gjøre med motivasjon, arbeidsinnsats, samarbeidsforhold og holdninger. Japanske bedrifter fremstod i langt større grad enn sine vestlige konkurrenter som harmoniske kollektiver, preget av identifikasjon og samhold. Individuelle hensyn var mindre viktige enn fellesskap.

13 Organisasjonskultur omtales også i avsnitt 4.6.

Streiker og konflikter fantes omtrent ikke. De ansatte opplevde seg som integrerte medlemmer av en større helhet, mens bedriftsledere tok ansvar for sine medarbeideres velferd i et livslangt perspektiv. En teori sier at dette har å gjøre med to distinkte tradisjoner i det japanske samfunnet. Den ene tradisjonen har opphav i risdyrkingen, som krever organisasjon, koordinering og fellesskap. Den andre er knyttet til relasjonene mellom risdyrkerne og krigerkasten samuraiene, som fremstod som en kombinasjon av gjensidig avhengighet og militær beskyttelse. I Japan var underordning og selvrespekt forenlig verdier. Overført til en moderne industriell virkelighet ga dette grobunn for utvikling av produktive systemer preget av effektivitet og kvalitet (Morgan 1988).

Fokuseringen på det japanske industrielle miraklet banet vei for det kulturelle paradigmat i organisasjonsteorien. Dette perspektivet omfatter i første omgang to ulike tilnærminger. Den første går ut på å se på organisasjoner som del av større kulturelle systemer, slik som når en forklarer japanske bedrifters suksess med deres evne til å dra fordeler av trekk ved den generelle japanske kulturen.

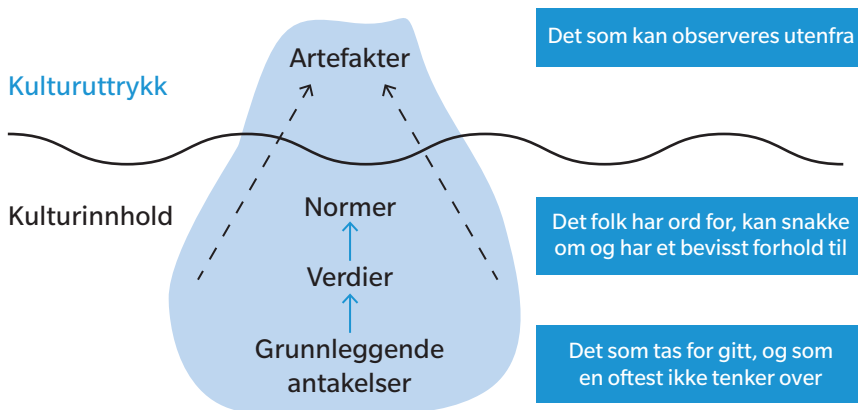
Det mest innflytelsesrike bidraget til å forstå hvordan nasjonale kulturer påvirker organisasjoner, er den nederlandske organisasjonssosiologen Geert Hofstedes undersøkelse av nasjonale kulturforskjeller, rapportert i boka *Culture's Consequences* fra 1980. Her identifiserte han fire grunnleggende dimensjoner, der gjennomsnittsverdiene varierer mellom ulike land: *Maktdistanse* er et uttrykk for i hvilken grad de som har mindre makt og innflytelse i et samfunn eller i en organisasjon, forventer og aksepterer at makten er ulikt fordelt. Utgangspunktet er at maktfordeling gir opphav til et motsetningsforhold mellom overordnede og underordnede: Hvor mye makt skal den overordnede ha, og hvor store rettigheter til innflytelse kan den underordnede gjøre krav på? Det kulturelle særpreget kommer til uttrykk i form av en likevektstilstand som aksepteres både av overordnede og underordnede. *Usikkerhetsunnvikelse* sier noe om behovet for å unngå usikkerhet med hensyn til fremtiden. Tilbøyeligheten til usikkerhetsunnvikelse har å gjøre med i hvilken grad medlemmene av en kultur føler seg truet i usikre og ukjente situasjoner. Hofstedes data viser tydelige nasjonale forskjeller når det gjelder å tolerere slike tilstander. I organisasjoner kan dette komme til uttrykk gjennom valg av teknologi, vektlegging av regelverk og formalia

og behovene for rapportering og kontroll. Dimensjonen *individualisme-kollektivism* gir et uttrykk for menneskers måte å leve på i forhold til hverandre. Er det slik at den enkelte har og tar ansvar bare for seg selv og eventuelt sin nærmeste familie, eller er det gruppen og kollektivet som representerer den primære sosiale forankringen? USA scorer for eksempel høyt på individualisme, mens japanere ser på bedriftene som forpliktende kollektiver. Den fjerde av Hofstedes dimensjoner betegnes som *maskulinitetsorientering*. Den sier noe om i hvilken grad samfunnet og forretningslivet domineres av tradisjonelt maskuline og patriarkalske holdninger. Vi kan også si at dette dreier seg om en slags hard-myk-dimensjon. Typisk for maskulin orientering er vektlegging av materielle goder, uavhengighet, selvhverdelse, konkurranse, aggressivitet og ambisjoner. På det motsatte ytterpunktet finner man holdninger som legger vekt på immaterielle goder, omsorg, livskvalitet, miljø og tilværelsen utenom arbeidet. Tallene for Norge viser lav score på maktdistanse, middels score på usikkerhetsunnvikelse, ganske høy score på individualisme og svært lav score på maskulinitetsorientering.¹⁴ Etter studier i østasiatiske kulturer har Hofstede senere føyd til en femte kulturdimensjon, som omtales som *langtidsorientering*, der viktige kjennetegn er vektlegging av tålmodighet og langsiktighet i planlegging og beslutninger (Hofstede og Hofstede 2005). Etter hvert er det også lagt til en sjettede dimensjon, som sier noe om i hvor stor grad samfunnet er åpent for at mennesker gis frihet til å søke lykke og tilfredsstillelse, eller om det legges vekt på normativ sosial kontroll og tilbakeholdenhet, på engelsk omtalt som «indulgence vs restrained» (Hofstede 2011). Senere forskning har både bekreftet, nyansert og kritisert Hofstedes dimensjoner (House mfl. 2004, McSweeney 2002).

Den andre hovedtilnærmingen retter oppmerksomheten mot organisasjoner som kulturer i seg selv. Ved å studere organisasjoner som en slags samfunn kunne en iakttå hvordan de skilte seg fra hverandre når det gjaldt forhold som lederstil, samarbeidsklima, lojalitet, normer og verdier. Et sentralt bidrag her var Peters og Watermans *In Search of Excellence* (1982), der de fant at organisasjoner med forretningsmessig suksess preges av holdninger og verdier som vektlegger autonomi, oppfinnsomhet, læring, samarbeid og kundeorientering.

14 www.hofstede-insights.com/country/norway/

Deal og Kennedy, som også var blant de første til å sette organisasjonskultur på agendaen, sier at kulturen ganske enkelt kan beskrives som «måten vi gjør ting på her» (Deal og Kennedy 1982:49). Reason (1997:192) viderefører dette resonnementet ved å si at kultur er «Delte verdier (det som er viktig), og antakelser (hvordan ting fungerer), som virker sammen med organisasjonens strukturer og kontrollsystemer i produksjonen av atferdsnormer (måten vi gjør ting på her)». Edgar Schein sier at organisasjoners kultur kan sammenliknes med et isfjell, der bare en liten del er synlig over overflaten. Det som er synlig, omtaler han som *kulturens uttrykk*, mens det underliggende og viktigste utgjøres av *kulturens innhold*. Viktige kulturuttrykk er atferdsmønstre, verbale utsagn og ytre kjennetegn, for eksempel i form av teknologi, innredning og uniformering. Schein betegner dette som *kulturelle artifakter*. Kulturinnholdet utgjøres av fenomener som er mindre synlige og vanskeligere å uttrykke, slik som de verdiene som preger organisasjonen. Minst tilgjengelig er de ubevisste kulturkomponentene, for eksempel i form av grunnleggende antakelser om forhold som menneskets natur, forholdet til omverdenen, regler for sannhet og virkelighet, tidsbegrep og tro. Typisk for de ubevisste delene av kulturen er at dette er forhold som organisasjonsmedlemmene tilegner seg gjennom en bedriftsintern sosialiseringssprosess, og som de tar for gitt og ikke setter spørsmålstegn ved (Schein 1986).



Figur 2.12 Scheins isfjellmodell (Schiefloe 2019:189)

Forståelsen av organisasjoner som kulturer slo igjennom i løpet av 1980-årene. Det som vanligvis trekkes frem, er at kulturen gir grunnlag for opplevelser av identitet som organisasjonsmedlem, skaper oppslutning om organisasjonen som fellesskap, bidrar til systemstabilitet og gir mening og retning for handling (Smircich 1983). Schein hevder at kulturens primære funksjon er å gi grunnlag for felles oppfatninger i organisasjonen når det gjelder en del kritiske forhold knyttet til intern integrasjon og ekstern tilpasning. Slike felles oppfatninger er nødvendige dersom organisasjonen skal kunne opptre koordinert overfor felles utfordringer. En felles og delt kultur bidrar også til å redusere farene for destruktive indre konflikter. Viktige forhold som det bør være enighet om dersom en organisasjon skal lykkes, er hensikt og overordnet målsetting, grunnleggende midler og metoder, kriterier for resultatmåling, språk og begrepssystem, og kriterier for å fordele status, makt, autoritet, belønning og straff (Schein 1991a). De organisasjonskulturelle elementene er i første rekke erfaringer knyttet til løsninger som har vist seg å fungere med hensyn til slike sentrale organisasjonsmessige utfordringer. Schein hevder videre at de ideene som grunnleggeren eller de første medlemmene i organisasjonen bringer med seg eller utvikler, ofte kommer til å prege organisasjonen også i senere faser (Schein 1991b).

Alle organisasjoner er del av en kultur og preges av den. Norske bedrifter og offentlige virksomheter preges av norsk kultur og må forstås på bakgrunn av det. Det er derimot ikke slik at alle organisasjoner utvikler en særpreget, egen kultur. En kan derfor betrakte forekomsten av organisasjonskultur som en variabel som kjennetegner organisasjoner i større eller mindre grad. Noen organisasjoner har tydelige og distinkte kulturer, mens andre knapt kan sies å ha noen egen kultur overhodet. Wilkins og Ouchi (1983) peker på tre forhold som sentrale for utvikling av organisatoriske kulturer:

- Lang historie og stabilt medlemskap. Dette gjør det mer sannsynlig med omfattende sosialisering og overføring av kunnskap og forståelse til nye medlemmer.
- Fravær av alternativer, som innebærer at de ansatte knytter sin skjebne og fremtid til den bestemte organisasjonen. Eksempler er etater som bygger på intern skolering og livslang ansettelse. Forsvaret er et eksempel.

I tradisjonelle statsetater som Posten og Televerket (Telenor) var det slik inntil for ikke så mange år siden.

- Interaksjon og kommunikasjon mellom deltakerne, som er en forutsetning for både utvikling og vedlikehold av kulturer.

Sterke og enhetlige kulturer finnes først og fremst i mindre og homogene organisasjoner, der medlemmene har relativt lik bakgrunn. I større og komplekse organisasjoner er det vanligvis ganske stor kulturell spredning, både med hensyn til språkbruk, væremåter, praksiser, verdier og normer. Historie og lokal erfaring, lokalisering, rekruttering, turnover, utdanning, arbeidsoppgaver og graden av markedseksponering er viktige forklaringsvariabler. En ser også at det lettere oppstår forskjelligartede delkulturer i en organisasjon når de ulike delene er lite direkte avhengige av hverandre i det daglige arbeidet. Så lenge avhengigheten er liten, representerer kulturelle variasjoner som oftest håndterbare utfordringer. I noen situasjoner fremstår imidlertid kulturforskjeller som problematiske. Dette er særlig tydelig ved fusjoner, der to eller flere organisasjoner skal slås sammen. Dess større kulturelle ulikheter, dess vanskeligere er det å etablere effektiv kommunikasjon, å bli enige om hvorfor og hvordan, og å få til smidig og konfliktfri samhandling. Når fusjoner ofte viser seg ikke å gi de teoretisk beregnede gevinstene, er det gjerne fordi en har undervurdert betydningen av kulturforskjeller (Enehaug og Thune 2007).

Hofstede argumenterer for at kjernen i organisasjonskulturer ikke utgjøres av grunnleggende og abstrakte livsanskuelser og verdier, men av mer konkrete, felles oppfatninger om praksis og regler for daglig atferd (Hofstede 1990). Det innebærer at kultur i en organisasjon og kultur i et samfunn fremstår som fenomener av ulik orden. Organisasjonskulturer fremstår som noe som er lettere, mindre dyptgripende og ikke så rotfestet. Sosialiseringen inn i organisasjonen går i første rekke ut på innlæring av omgangsformer og praksis, og den verdimeslige formingen av medarbeiderne er i de fleste tilfeller begrenset, både i dybde og rekkevidde. Med økt rekruttering av høyt utdannet personell, som er voksne når de starter i arbeidslivet, må en også forvente at dybden i verdimeslig forming innenfor den enkelte organisasjon reduseres. Økende mobilitet i yrkeslivet bidrar i samme retning.

Symboler og ritualer

Å analysere kulturen i en organisasjon dreier seg for det første om å forstå hvordan grunnleggende antakelser, verdier, holdninger og normer – kulturens innhold – til sammen utgjør et felles system av mening, og for det andre om å forstå hvordan dette erkjennelsesmessige grunnlaget oppfattes, tolkes og virker inn på organisasjonsdeltakernes atferd, og dermed også på organisasjonen. Sentrale elementer i denne koblingen mellom kultur og atferd er *symboler og ritualer*.

Symboler kan beskrives som ting som sier noe om de verdiene, ideene og tankesettene som ligger til grunn for måten organisasjonen er bygget opp og fungerer på. Disse symbolene tar form av fysiske manifestasjoner som kan ses, høres, føles eller luktes, og som tildeles mening gjennom gjentakende erfaringer (Rafaeli og Worline 2000). Det vil si at organisasjonsmedlemmene over tid lærer hva symbolene betyr, og hvordan de skal tolkes. Tolkningen av symboler blir dermed også et viktig element i meningsdanningen, som igjen gir føringer for atferd. Et eksempel er hvordan systematiske forskjeller i kontorers beliggenhet, størrelse, utforming og innredning sier noe om fordelingen av makt og prestisje, om relasjonene mellom ledere og underordnede, og om hva slags normer som gjelder for interaksjon mellom dem. Hvis lokalene derimot er innredet slik at det ikke er noen forskjell mellom de arbeidsplassene som disponeres av ansatte med ulik hierarkisk plassering, vil den opplevde maktstanden og forventningene til atferd ganske sikkert være annerledes. Et annet eksempel er kleskoder. I noen bransjer er det ulike kleskoder for ansatte i ulike stillinger, slik at en ut fra antrekket kan si noe om en persons plassering i statushierarkiet. Opprykk kan også symboliseres med endring i måten en kler seg på. I noen bransjer, som i bank og finans og blant advokater, er det formelle antrekk som gjelder. Her må mannlige ansatte ha dressjakke, slips og press i buksene, mens kvinnene bruker skjørt, bluse og høyhælte sko. Om en spør dem hvorfor, vil nok svaret være at dette er antrekk som gjør at de fremstår som seriøse for kunder og klienter. Det kan også være at det påvirker aktørenes selvbilde. Morgan (1986) sier at de symbolske uttrykkene utgjør en slags overflatedekorasjoner, som peker mot dypere og mer grunnleggende systemer av mening.

Rafaeli og Worline (2000) sier at symboler i organisasjoner kan ha fire grunnleggende funksjoner: (1) Symbolene utgjør observerbare uttrykk for et

system av mening og representerer sentrale elementer i kulturens innhold. Symbolene kan også utløse emosjonelle responser hos organisasjonsmedlemmene. (2) Symbolene kan fungere som en mekanisme for å aktivisere internaliserte normer og dermed også påvirke meningsdanning og atferd. (3) Symboler kan fungere som et utgangspunkt for å dele erfaringer og for å diskutere organisasjonsmessige problemstillinger, også forhold som fremstår som uklare, kontroversielle eller ubehagelige. (4) Symbolenes fjerde funksjon bygger på de tre første og utgjør et fundament for kulturell integrasjon. Rafaeli og Worline hevder videre at å forstå symboler og symbolenes betydning er avgjørende for å forstå hvordan kulturen påvirker måten organisasjonen fungerer på. De understreker videre at symboler ikke er statiske, og at både symbolene i seg selv og den meningen de tillegges av ulike aktører, kan endres over tid.

Det er ikke bare «ting» som har symbolsk betydning. Også handlinger kan utgjøre eller omfatte symbolske elementer. I sosiologien snakker vi om manifeste og latente funksjoner. Det manifeste er det som faktisk gjøres, mens det latente er det som tolkes inn i handlingen som uttrykk for grunnleggende antakelser, verdier eller normer. I studier av organisasjonskultur er det vanlig her å legge særlig vekt på den typen handlinger som betegnes som ritualer og seremonier (Islam og Zyphur 2009).

Et *ritual* i en organisasjon kan forstås som hendelser som gjennom et rutinisert forløp, som er observerbart for et internt og/eller eksternt publikum, avspeiler sentrale elementer i organisasjonens kulturelle fundament. Noen eksempler er: *overgangsriter*, som markerer overgang til en ny rolle, for eksempel en lederstilling, *prestasjonsriter*, for eksempel feiringer av nye kontrakter eller spesielle prestasjoner, og *integrasjonsriter*, som bidrar til opplevelse av fellesskap, for eksempel julebord og andre sosiale sammenkomster (Trice og Beyer 1984). Når flere ritualer kobles sammen i en helhet, betegnes det som en *seremoni*. Seremonier er arrangementer som gjennomføres ved spesielle anledninger og som oftest i påkostede rammer som understreker at dette representerer noe som er viktig i organisasjonen. Fire funksjoner kan fremheves: (1) seremonier bidrar i den generelle sosialiseringen av organisasjonsmedlemmene, (2) de fungerer stabiliserende ved at de er gjenkjennbare og at de gjentas, (3) de bekrefter viktigheten av det som feires eller markeres, og (4) de gir et budskap til eksterne grupperinger (Bolman og Deal 2008:266). Et eksempel er universitetenes doktordisputaser.

Ritualer og seremonier har noen særtrekk: (1) De består av detaljerte og planlagte aktiviteter, (2) de omfatter flere aktører og innebærer sosial interaksjon, (3) de henvender seg til et større publikum, og (4) de har sosiale konsekvenser, for enkeltindivider og/eller en større gruppering. Trice og Beyer (1984) omtaler det som sosiale dramaer som typisk gjentas i bestemte situasjoner, og der ulike deltakere spiller bestemte roller.

Teater og scene

Bolman og Deal (2008) sier at organisasjoner noen ganger kan forstås som teater, der den formelle strukturen og den fysiske tilretteleggingen fungerer som en scene der aktørene spiller sine roller. De av oss som har brukt mye tid på å studere organisasjoners indre liv, er ikke i tvil om at metaforen teater noen ganger kan være nyttig, både for å forstå enkeltpersoners atferd og for å kaste lys over hvordan samspillet i organisasjonen fungerer.

William Shakespeare skrev i skuespillet *As You Like It* at «Hele verden er en scene, der alle menn og kvinner er medspillere». Den dramaturgiske sosiologien, som ble formulert av Erving Goffman (1922–80), tar et slikt perspektiv som utgangspunkt (Goffman 1959). Goffman hevder at aktører i det sosiale livet er som skuespillere på en scene. På scenen opptrer enkeltindivider og ensembler for hverandre og for dem som overværer forestillingene. Målsettingen for sceneopptredener er å fremstå som troverdig for å oppnå det en ønsker. Avgjørende er da at en blir oppfattet på en måte som danner bestemte inntrykk hos tilskuerne. Evnen til å fremstille seg slik at det gir de ønskede resultater, blir derfor en sentral sosial ferdighet, ikke bare i privatlivet, men også i roller som ledere og ansatte. Goffman betegner dette som *inntrykksstyring* (impression management). De blant oss som er dyktige til dette, har evnen både til å planlegge fremtreden på forhånd og til å foreta nødvendige korrigeringer underveis, avhengig av publikums reaksjoner.

Det er tre hovedtyper kommunikative grep i inntrykksstyringen. Et av dem er *form*. Formen skapes av både verbal og nonverbal kommunikasjon. Vi skaper våre inntrykk av andre ikke bare ved å høre hva de sier, men også ved å observere hvordan de sier det. Ordbruk, setningsbygning, uttale, dialekt, kroppsspråk, fakter og blikk spiller sammen. Et annet virkemiddel for inntrykksstyring er knyttet til fremtreden. Goffman betegner dette som *utsmykking* (adornment). Utsmykking er alt vi gjør med kroppen og utseendet

Colman, Helene Loe (2014): Organisasjonsidentitet

Tittel	Organisasjonsidentitet
Forfatter	Colman, Helene Loe
Utgiver	Cappelen Damm AS
Årstall	2014
Utgave	1
ISBN	9788202394776
Sider	27-50

© Materialet er vernet etter åndsverkloven og fremstilt gjennom :bolk, Kopinors kompendietjeneste for høyere utdanning. Materialet kan benyttes av studenter som er oppmeldt til det aktuelle emnet, for egne studier, i ethvert format og på enhver plattform. Uten uttrykkelig samtykke er annen eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt når det er hjemlet i lov (kopiering til privat bruk, sitat o.l.) eller avtale med Kopinor (www.kopinor.no)

Hva er organisasjons-identitet?

Både blant forskere og praktikere finnes det forskjellige oppfatninger om hvordan organisasjonsidentitet skal defineres. Dette har resultert i at det ofte fremstår som uklart hva organisasjonsidentitet egentlig er og ikke er. Flere begreper er både empirisk og teoretisk tett knyttet til identitet, og det er noe forvirring rundt hva de forskjellige begrepene inneholder, og hvordan de skiller seg fra hverandre. Er for eksempel kultur og identitet det samme? Hva er forskjellen på image og identitet? Begrepet identitet brukes også i dagligtalen med varierende meningsinnhold. Dette gjør at det oppstår spørsmål om hva identitet refererer til, hvordan det kan observeres, og hvem som kan definere identitet. På organisasjonsnivå blir det misforståelser rundt hvem som legitimt kan definere «hvem organisasjonen er»: Er det bare organisasjonens egne medlemmer, eller har også eksterne aktører definisjonsmakt? På mange måter er begrepet organisasjonsidentitet blitt utvannet – når «alt» kan defineres som organisasjonsidentitet, mister begrepet innhold og forklaringsmakt.

I dette kapittelet gjøres det forsøksvis rede for hva organisasjonsidentitet er og ikke er. Utgangspunktet er Albert og Whettens (1985) konseptualiseringer av organisasjonsidentitet. Deres artikkel «Organisational identity» blir ofte sett på som den første teoretiseringen av begrepet, og det finnes knapt en tekst om organisasjonsidentitet som ikke refererer til denne. Deres definisjon av organisasjonsidentitet som sentral, distinkt og vedvarende er både blitt videreutviklet og utfordret av senere forfattere.

Også andre tilnærminger til og perspektiver på organisasjonsidentitet blir diskutert i dette kapittelet, som vil gi svar på spørsmål som: Hva er organisasjonsidentitet? Kan organisasjonsidentitet observeres? I så fall:

Hvordan kommer organisasjonsidentitet til uttrykk? Hva betyr det, og hvilke konsekvenser får det, at kjennetegn ved organisasjonen er sentrale, vedvarende og distinkte? Hva er *ikke* organisasjonsidentitet?

Identitetspåstander og beskrivelser av «hvem vi er»

Albert og Whetten mente at organisasjonsidentitet er de påstandene og beskrivelsene organisasjonsmedlemmene gir som svar på spørsmålet «hvem er vi som organisasjon?». De mente at organisasjonsidentitet konstrueres gjennom en prosess hvor organisasjonsmedlemmene sammenligner sin egen organisasjon med andre organisasjoner i omgivelsene og reflekterer over disse sammenligningene over tid seg imellom. Organisasjonsidentitet dannes dermed gjennom indre dialog og sosial interaksjon i organisasjonen. Dette innebærer også at organisasjonsidentitet må kunne kommuniseres gjennom ord og handling, slik at organisasjonsmedlemmene kan oppnå en noenlunde felles forståelse av og enighet om hva som kjennetegner organisasjonen. Med andre ord forutsettes det at organisasjonsmedlemmene på en eller annen måte kan sette ord på «hvem vi er». Dette innebærer at organisasjonsidentitet kommer til uttrykk gjennom beskrivelser av og påstander om hva som er sentrale, vedvarende og distinkte kjennetegn ved organisasjonen (Lerpold mfl. 2007).

Identitetspåstandene kan fremsettes som eksplisitte og formelle påstander eller som mer uformelle oppfatninger og antagelser organisasjonsmedlemmene imellom, som kommer til uttrykk i samhandling i organisasjonen. Formelle identitetspåstander er påstander som er utformet gjennom mer eller mindre formelle prosesser i organisasjonen, og som kan finnes som eksplisitte og offisielle beskrivelser av hva som kjennetegner organisasjonen. Disse formelle påstandene kommer til uttrykk for eksempel i strategidokumenter, på nettsidene til organisasjonen eller i årsrapporter. Ofte uttrykkes de gjennom beskrivelser av selskapets uttalte verdier eller visjon. De fleste virksomheter har for eksempel en beskrivelse av «hvem er vi» eller «våre verdier» på sin nettside. Slike beskrivelser er offisielle, planlagte og eksplisitte uttrykk for virksomhetenes organisasjonsidentitet.

Organisasjonsmedlemmenes oppfatninger av kjennetegn ved deres egen organisasjon utgjør mer uformelle identitetspåstander. I deler av litteraturen antar man at identitetspåstander finnes i kognitive strukturer eller mentale skjemaer. De er i utgangspunktet ikke umiddelbart tilgjengelige for andre, og kan heller ikke observeres på lik linje med de formelle identitetspåstandene, men kommer til uttrykk i samtaler, utsagn og påstander fra organisasjonsmedlemmer som beskriver kjennetegn ved organisasjonen. Organisasjonsidentitet kommer altså på denne måten til uttrykk i organisasjonsmedlemmenes fortellinger og beskrivelser av organisasjonen.

Identitetspåstander blir «forhandlet frem» i organisasjonen. Identitet utvikles gjennom samhandling og diskusjoner om hvem vi er, hva som er verdiene våre, og hvilken atferd som blir konsekvensene av dette. Mens det kan være stor enighet om noen identitetspåstander, kan det være andre som blir debattert, utfordret og stadig revidert (Gioia mfl. 2010). I dette ligger det implisitt at det kan være konflikter og motsetninger i oppfatningene av hvem vi er og hva som er og bør være organisasjonens grunnleggende karaktertrekk. Prosessen som identitet fremkommer gjennom, kan dermed være preget av motsetninger og kompromisser, like mye som den er preget av enhet og konsensus.

Legitime identitetspåstander

Ifølge Albert og Whetten er ikke alle identitetspåstander legitime. Legitime identitetspåstander må tilfredsstillende tre krav. Beskrivelsene organisasjonsmedlemmene gir av organisasjonen, må peke på kjennetegn ved organisasjonen som er sentrale, gjør organisasjonen distinkt forskjellig fra andre organisasjoner og vedvarer over tid.

Sentrale kjennetegn

Albert og Whetten mener at organisasjonsidentiteten må komme til uttrykk gjennom påstander som beskriver organisasjonen på basis av noe som er essensielt eller sentralt. Påstander om hva som er sentrale kjennetegn ved organisasjonen, kan manifestere seg som utsagn om kjerneverdier, produkter og tjenester eller praksiser (Gioia mfl. 2013). Uten disse sentrale

kjennetegnene ville organisasjonen, sett fra organisasjonsmedlemmenes ståsted, vært en annen organisasjon.

Albert og Whettens kriterium om at identitetspåstander må referere til noe som er sentralt ved organisasjonen, blir utfordret av perspektiver som tar opp at organisasjoner kan ha forskjellige og til dels motstridende identitetspåstander eller identiteter. Sentralitet innebærer at det er kjennetegn og egenskaper ved organisasjonen som er fundamentale for å forstå hva organisasjonen gjør, og hvorfor den eksisterer. Disse sentrale egenskapene representerer på denne måten en «kjerne» ved organisasjonen. Spørsmålet blir om sentralitet nødvendigvis innebærer at en organisasjon kun kan ha én kjerne, og om organisasjonens medlemmer må være enige om hva denne kjernen er. Senere i kapitlet tas diskusjonen om hvorvidt organisasjoner har én kjerne eller flere kjerner gjennom multiple og mangefasetterte identiteter, opp igjen.

Distinkte kjennetegn

Det andre kriteriet innebærer at svaret på «hvem vi er» må inneholde karakteristika som gjør organisasjonen distinkt fra andre organisasjoner. Med andre ord: Organisasjonsidentitet innebærer en karakterisering av organisasjonen som skiller den fra andre organisasjoner. Implisitt i begrepet identitet er at det plasserer aktører i en sosial kontekst som lik eller forskjellig fra andre aktører. Begrepet optimalt særpreg (*optimal distinctiveness*) dreier seg nettopp om hvordan organisasjoner som aktører i et sosialt rom ønsker å definere seg som lik eller forskjellig fra en gitt kategori eller fra organisasjoner i en bransje. Dette innebærer på den ene siden at identitetsutsagnene må etablere at organisasjonen har de karakteristika som er nødvendige for at organisasjonen legitimt skal kunne definere seg som denne typen organisasjon. For eksempel må et sykehus ha noen karakteristika som gjør det til et sykehus, et smelteverk har noen karakteristika som gjør det til et smelteverk, og en dagligvarehandel har andre karakteristika som gjør den til en dagligvarehandel. På den andre siden betyr det at identitetsutsagnene skal skille den gitte organisasjonen fra andre organisasjoner. Dette innebærer for eksempel at samtidig som det for en gitt bank vil være viktig å inneha de karakteristika som kjennetegner en

bank for å få legitimitet, er det viktig for den å ha karakteristika som skiller den fra andre banker for å være konkurransedyktig. På denne måten blir identitetspåstander noe som bekrefter at organisasjonen er unik, samtidig som den plasseres i et sosialt rom og innehar karakteristika som gjør den til en legitim organisasjon.

Påstander om hva som kjennetegner organisasjonen, blir gitt ut fra referanser og sammenligninger. Som diskutert ovenfor kan sammenligningen gjøres med referanse til relevante andre organisasjoner. Andre referanser kan være hva som kjennetegner organisasjonen i dag sammenlignet med tidligere, eller hva som kjennetegner organisasjonen sammenlignet med hva som «burde» kjennetegne den. Et eksempel er et multinasjonalt selskap hvor organisasjonsmedlemmene beskriver selskapet slik: «Vi er et ikke-integrert, multinasjonalt selskap med veldig autonome datterselskaper. Vi er kanskje mer integrert enn vi var før. Men våre konkurrenter er mye mer integrert enn oss. Markedet krever en høyere grad av integrasjon enn den vi har, så vi bør sentralisere beslutningsmyndighet og integrere datterselskapene mer.» I denne beskrivelsen kommuniseres «hvem vi er» med referanse til både relevante andre organisasjoner, hva som har karakterisert organisasjonen historisk, og fremtidig ønsket organisasjonsidentitet.

Vedvarende kjennetegn

For at et identitetsutsagn skal være legitimt, må det peke på karakteristika som er vedvarende over tid. Det tredje kriteriet til Albert og Whetten er kanskje det mest kontroversielle, og også det som er blitt viet mest oppmerksomhet i litteraturen. Mens noen mener at organisasjonsidentitet er flyktig og i stadig utvikling, er det andre som mener at identitet er et relativt konstant fenomen som ikke endres over tid. Albert og Whetten mente at identitet kan utvikles over tid, men at denne utviklingen skjer sakte. Tap av identitet er oppfattet som negativt for individer; på samme måten hevdet Albert og Whetten at endring av organisasjonsidentitet kan føre til et opplevd tap av kontinuitet for organisasjonen, og at endring derfor er vanskelig. Selv om organisasjonsidentitet er vedvarende, innebærer det å være vedvarende at det er en pågående prosess for å holde identiteten

kontinuerlig. Endring i organisasjonsidentitet kan skje på forskjellige måter, for eksempel kan innholdet i merkelappene man setter på organisasjonen, endres. En annen måte er at merkelappene i seg selv får endret betydning. Dette diskuteres i kapittel 4.

Sammenhengen mellom kriteriene

De tre kriteriene er både nødvendige og tilstrekkelige for å definere en organisasjons identitet. Det er også en sammenheng mellom kriteriene (Whetten 2006). Hvis det er slik at identitetspåstander må differensiere en organisasjon fra andre organisasjoner, er det antagelig også slik at disse påstandene refererer til noe som er relativt vedvarende og sentralt. Samtidig, hvis noe ikke er en sentral og vedvarende karakteristikk av organisasjonen, er det ikke sannsynlig at denne karakteristikken er distinkt, det vil si at den skiller organisasjonen fra andre organisasjoner. Sentralitet er således knyttet til både distinkthetskriteriet og vedvarenhetskriteriet. Organisasjoner har noen dype «forpliktelser», som gir føringer for hvordan de ofte, over tid og over forskjellige situasjoner, forplikter seg til å handle. Disse forpliktelsene er det som definerer organisasjonen. Identitetspåstander som blir ytret over tid, blir legitime nettopp fordi de er vedvarende. Organisasjonsmedlemmer fremhever og vektlegger sentrale og distinkte karakteristika, nettopp fordi disse bidrar til å opprettholde en forståelse av organisasjonen for fremtiden der organisasjonen har sin historiske og nåtidige identitet i behold. Med andre ord, vi har et behov for kontinuitet.

Selv om det kan være noe overlapp mellom de sentrale og essensielle elementene og de kjennetegnene som gjør organisasjonen distinkt og forskjellig fra andre, er sentralitets- og distinkthetskriteriene konseptuelt forskjellige. Sentralitetskriteriet dreier seg om konsistens og vesentlighet definert internt i organisasjonen. Distinkthetskriteriet setter organisasjonen i en kontekst og involverer relevante andre som organisasjonen sammenligner seg med.

Sammenfall og motsetninger i identitetspåstander

Begreper som kultur og organisasjonsidentitet kan føre til implisitte antagelser om konsensus i organisasjonen. Ved å fokusere på det som er felles, er det vanskelig å oppdage konflikter og motsetninger. Men det vil alltid finnes større eller mindre motsetninger i en organisasjon om hva som kjennetegner den gitte organisasjonen.

Albert og Whetten diskuterer hybride identiteter. Hybride identiteter er når en og samme organisasjon består av kjennetegn man vanligvis ikke forventer å finne i samme organisasjon. En organisasjon som har hybride identiteter, har ikke bare en organisasjonsidentitet med forskjellige komponenter eller forskjellige dimensjoner, men organisasjonsmedlemmene oppfatter organisasjonen som om den er to forskjellige typer organisasjoner. Organisasjonsidentitet konseptualisert som en felles og omforent forståelse av hvem vi er, vil rette oppmerksomheten mot felles trekk, sammenfallende utsagn og gjennomgående påstander. Samtidig vet vi at organisasjoner er preget av konflikter og motsetninger, også når det gjelder forståelser av «hvem vi er».

Konflikter og motsetninger kan komme frem på forskjellige måter og langs forskjellige dimensjoner. Nedenfor beskrives fire hovedtyper av slike motsetningsforhold.

Historiske versus nåtidige påstander

Det kan oppstå konflikt mellom historiske påstander om «hvem vi er», og hvordan organisasjonsmedlemmene oppfatter organisasjonen i dag. Organisasjonens historie er viktig for identiteten, fordi den kan fortelle oss om vi handler i tråd med hvordan «vi» pleier å handle, og «hvem vi har vært» tidligere. Identitetspåstander blir brukt som kategoriske imperativer i diskursen i organisasjonen. De refererer til distinkte sosiale kategorier, som «vi er et IT-konsulentselskap, ikke et IT-selskap», eller til impliserte kategoriske termer som skiller organisasjonen fra andre tilsvarende organisasjoner («vi er et gründer-IT-konsulentselskap»). For å bestemme om atferd er i tråd med klassifiseringene, blir historien til organisasjonen en viktig referanse. Den historiske referanserammen blir brukt til å sammenligne med hva

organisasjonen tidligere har gjort. Dette innebærer at man legitimerer valg ved å referere til at «vi må gjøre det slik, fordi det er i tråd med hvordan organisasjonen vår opererer.»

Flere studier har fokusert på hvor viktig historie og organisasjonens «hukommelse» er for utvikling av identitet. Anteby og Molnar (2012) gjorde en studie av organisasjonsidentitet og identitetsarbeid i en organisasjon. De studerte den offisielle og uttalte identiteten gjennom en analyse av nyhetsbrev over flere tiår. De fant at organisasjonen kontinuerlig arbeider med å utvikle en kollektiv hukommelse som former dens identitet. Like viktig som å utvikle en kollektiv hukommelse var det å «glemme» og utelate fra identitetsdialogen motsetningsfylte identitetspåstander som rokket ved etablerte oppfatning av hvem organisasjonen er. Gjennom at noen ting ble «husket» og noen ting «glemte», opprettholdt organisasjonen identitet over tid.

Sprikende tolkninger av identiske påstander

Til tross for at organisasjonsmedlemmene tilsynelatende har en felles forståelse av «hvem vi er», med identitetspåstander som er like, kan det samtidig være dype motsetninger i hva som er betydningen og implikasjonene av identitetspåstandene. Dette innebærer at det på en og samme tid verserer forskjellige oppfatninger av hvem organisasjonen er. Motstridende påstander kan bli brukt om samme organisasjon, eller påstandene kan ha motstridende mening. Et eksempel kan vi hente fra en studie av flere oppkjøpsintegrasjoner i et IT-selskap (Colman 2008). De ansatte fra de forskjellige oppkjøpte selskapene beskrev organisasjonen som «vi er en traust organisasjon». Dette var et kjennetegn ved organisasjonen som gjennomgående ble uttrykt av informantene. Dette kunne tolkes dithen at det var konsensus om et sentralt, distinkt og vedvarende kjennetegn ved organisasjonen. Men etter hvert kom det frem at for de ansatte i noen av selskapene hadde utsagnet «traust» betydningen «sidrumpa og mangler endringsevne». Med andre ord, de opplevde organisasjonen som lite attraktiv og lite tilpasset sine eksterne omgivelser og markedet de skulle betjene. Ansatte fra et annet selskap, derimot, brukte betegnelsen «traust» i betydningen «trygg og solid». De opplevde at selskapet var en solid arbeidsgiver som i motsetning til deres tidligere eier var norsk, og forankret i norske,

trauste verdier. De opplevde altså det å være traust som noe attraktivt. Det er med andre ord viktig å skille mellom identitetsuttrykkets eksplisitte formulering og dets meningsinnhold.

Offisielle versus uoffisielle påstander

Det kan også være motsetninger mellom de offisielle beskrivelsene av «hvem vi er» og organisasjonsmedlemmenes oppfatninger av «hvem vi er». Dette kan oppleves problematisk for organisasjonsmedlemmene. Hvis man tenker at organisasjonsidentitet er et klassifiseringsskjema som karakteriserer organisasjonen, vil dette skjemaet gi retning til påstander om ideologi, ledelsesfilosofi, kultur eller ritualer. Hvis det er konflikt mellom det bildet ledelsen gir av organisasjonen «offisielt», og den virkeligheten organisasjonsmedlemmene opplever at ideologien og ledelsesfilosofien medfører, kan dette føre til manglende tillit til ledelsen. Et viktig spørsmål i denne sammenhengen er hvem det er som definerer organisasjonsidentitet, og hvilke klassifiseringsskjemaer som benyttes. I den komplekse sosiale virkeligheten som en bedrift representerer, er det mange aktører som har en mening om «hvem vi er som organisasjon», og alle har ikke nødvendigvis den samme oppfatningen. Den ledelsesforankrede organisasjonsidentiteten som kommuniseres til markedet og til de ansatte, er én dimensjon, og hvordan de ansatte tolker denne kommuniserte karakteristikken, utløser en samtale i organisasjonen om «hvem vi er».

Subgrupper og divergerende logikker

Motstridende identitetspåstander kan ha rot i forskjellige logikker eller forskjellige subgrupper eller -kulturer i organisasjonen. I det siste tilfellet sier vi at organisasjonen har hybride eller multiple identiteter. Dette skal diskuteres mer inngående nedenfor.

Multiple identiteter

Multiple identiteter er et begrep som kan kobles til organisasjonen eller til individene som betrakter organisasjonen. For det første kan en organisa-

sjon ha multiple identiteter ved at den har to distinkte identiteter samtidig (holografisk form). På denne måten er organisasjonen preget av forskjellige og kanskje motstridende egenskaper og karakteristika på samme tid. For det andre kan multiple identiteter referere til at enheter med forskjellige individer innehar forskjellige identiteter (ideografisk form). Dette kan igjen innebære at deler av organisasjonen har subidentiteter, på samme måten som den kan ha subkulturer knyttet til forskjellige organisatoriske enheter.

Mangefasetterte organisasjonsidentiteter (holografisk form)

Et perspektiv på multiple identiteter er at organisasjoner er flere ting på en gang. For eksempel kan organisasjonsmedlemmene oppleve at organisasjonen har egenskaper som samsvarer med to identiteter samtidig. Et eksempel på en organisasjon med to distinkt forskjellige identitetskomponenter er Vinmonopolet. På den ene siden har Vinmonopolet et sosialt ansvar og skal bidra til å redusere alkoholforbruket i Norge. Bedriften er underlagt statlig styring og kan betraktes som en kontrollinstans som skal redusere alkoholforbruket i Norge. På den andre siden skal Vinmonopolet også være en faghandelskjede med stor kompetanse på alkoholholdige drikker. Kjeden selger vin og sprit, og skal ha fornøyde kunder. Med de to distinkte identitetsutsagnene «vi er en kontrollinstans med samfunnsansvar» og «vi er en faghandelskjede som skal ha fornøyde kunder» kan det tenkes å oppstå motsetninger i form av både handlinger og valg som kan være i konflikt med hverandre. Samtidig behøver ikke multiple identiteter å være problematiske eller motsetningsfylte. Hvis man ser på eksempelet med Vinmonopolet, hevder de tvert imot på sine nettsider at de to målsettingene deres henger nøye sammen, og at det nettopp er håndtering av disse to kravene som gir Vinmonopolet legitimitet: «Vinmonopolet kommer bare til å bestå så lenge de både bidrar til å redusere det totale alkoholforbruket i Norge og leverer et godt totalprodukt til kundene» (www.vinmonopolet.no).

I tillegg kan det at virksomheter har flere identiteter, gi dem «flere strenger å spille på». De kan utnytte disse identitetene for å oppnå fordeler. De kan strategisk «bruke» forskjellige identiteter mot forskjellige interessenter

for å oppnå ulike målsettinger. I motsetning til tidligere forskning som har funnet at organisasjoner søker å forene og redefinere multiple påstander, hevder Sillince og Brown (2009) at multiple identitetspåstander kan være en del av organisasjonenes strategi for å etablere legitimitet overfor forskjellige interessenter. De studerte nettsidene til britisk politi og fant at forskjellige identitetspåstander som delvis var i konflikt med hverandre, ble utnyttet for å oppnå legitimitet hos forskjellige interessenter politiet trengte legitimitet overfor. På denne måten kan organisasjonen «bruke» de forskjellige identitetene strategisk for å oppnå forskjellige målsettinger.

Et annet eksempel som Sillince (2006) bruker, er en kooperativ bank som er etablert for å tilby lån til landbruket. Denne banken har flere og motstridende identiteter som den strategisk kan bruke overfor forskjellige interessenter. Banken har på den ene siden en økonomisk basert identitet etablert rundt oppfatningen av banken som en forretningsvirksomhet, og på den andre siden en sosioemosjonell identitet etablert rundt oppfatningen av banken som et fellesskap. Banken kan på denne måten bruke de to identitetene strategisk overfor forskjellige interessentgrupper. I kommunikasjon med investorer for å skaffe kapital legger den vekt på forretningsidentiteten sin og refererer til fellesskapet som en ressurs for sosial kapital som et konkurransemessig fortrinn vis-à-vis konkurrentene. I kommunikasjon med potensielle kunder, derimot, vektlegger de fellesskapskarakteristika ved banken og bruker forretningsidentiteten som en ressurs til å skape tillit til at banken vil overleve. Virksomheter kan på denne måten strategisk bruke og utvikle forståelser av hvem de er mot forskjellige grupper, og nedtone andre identitetspåstander og karakteristika. Organisasjoner med multiple målsettinger kan utvikle denne typen strategier i kommunikasjon med forskjellige interessenter. Mange virksomheter balanserer forskjellige og ofte motstridende målsettinger og krav fra forskjellige interessentgrupper. Dette kan for eksempel gjelde et oljeselskap som Statoil, som både skal ha stor oljeproduksjon i Norge og i utlandet, og samtidig skal tilfredsstille krav til virksomhetens samfunnsansvar og ha som mål å sikre en bærekraftig utvikling.

Siden motstridende identiteter kan gi forskjellige handlingsimperativer, er de et viktig empirisk spørsmål hvordan organisasjonsmedlemmene håndterer disse.

Eksempel: Motstridende identitet hos sykehusarbeidere

Pratt og Rafaeli (1997) undersøkte hvordan forutsetningene i motstridende identiteter kan utløse en diskurs i organisasjonen rundt målsettinger, roller, status og fremgangsmåter for beslutningstaking. De studerte en rehabiliteringsenhet på et sykehus, hvor diskusjonen om hvorvidt de ansatte skulle bruke sykehusuniform eller vanlige klær, ble et symbol på forskjellige identiteter. Forfatterne fant to distinkte organisasjonsidentiteter, den ene knyttet til bruk av sivile klær, den andre knyttet til bruk av sykehusuniform (min oversettelse):

Pasienter som bruker pysjamas, og som ser sykehusuniformer rundt seg, vil tenke på seg selv som syke. Hvis imidlertid både pasienter og pleiere bruker sivile klær, vil pasientene tenke på seg selv som på vei ut av pasientrollen og over i rekonvalesensfasen. De vil bli klar for livet utenfor sykehuset. Dette er rehabiliteringsfilosofien, og det er dette som gjør denne enheten unik.

Vi er yrkesutdannet helsepersonell. Vi utøver et fag. Vi behandler og pleier pasienter, vi tar hånd om deres kroppsvæsker, og blir tilsølt. Derfor bør vi se ut som profesjonelle helsearbeidere og være ikledd sykehusuniform.

Med de forskjellige identitetene fulgte noen nøkkelkarakteristika og oppfatninger om pasientene og hvordan de skal behandles. Med identiteten knyttet til sivil klesdrakt fulgte at pasientene bør ha på seg vanlige klær, være ute av sengen og bevege seg, at selv om de er skadet, kan de stille seg selv, at sykepleierne lærer pasientene, at et team av profesjonelle utvikler individuelle planer for hver pasient, og at pårørende er med i rehabiliteringen. Med identiteten knyttet til uniformsbruk for helsepersonell fulgte at pasientene er senge-liggende og har på seg pysjamas, og holdninger om at pasientene er syke og at medisinsk personell må ta seg av dem, at pasientene bør være der mindre enn en måned, at pasientene trenger spesielt sykehusutstyr for eksempel til intravenøs behandling og respirator, at sykepleierne tar seg av pasientene, at medisinsk personale bruker sin profesjonelle ekspertise individuelt på hver pasient, og at familien besøker pasienten, men ikke tar del i rehabilitering.

De fant at klesdrakt i seg selv ikke var viktig, men at klesdrakt ble et symbol som medlemmene brukte til å trekke på to forskjellige identiteter. Identitetene hadde forskjellige konsekvenser for roller og hvordan de ansatte gjorde jobben sin, og begge eksisterte samtidig i sykehusenheten på samme tid. Ved å tillate begge klesregimene fikk begge identitetene legitimitet. På denne måten kunne organisasjonen anta begge identitetene og være integrert uten konsensus, ved å tillate ambivalens og tvetydighet.

Det kan også argumenteres for at man i stedet for å snakke om at en virksomhet har multiple organisasjonsidentiteter, heller bør erkjenne at den kan ha en eneste kompleks og sammensatt organisasjonsidentitet. Det vil si at en organisasjon kan være flere ting uten at den nødvendigvis «har» flere identiteter (Glynn 2000). Identitetspåstanden «vi er en organisasjon som kjennetegnes av konflikter om hva som kjennetegner oss» kan argumenteres for å være en identitetspåstand som tilfredsstiller Albert og Whettens kriterium. Det er en påstand som gjør organisasjonen distinkt forskjellig fra andre organisasjoner (de som har en «felles og sammenfallende oppfatning av hvem vi er»), den kan peke på noe som er sentralt ved organisasjonen, og det er også et karakteristikum som kan være vedvarende over tid. I tillegg kan man diskutere om mange av de karakteristikaene vi oppfatter som å være motstridende, i en gitt kontekst er motstridende. Er de motstridende kun hvis de gir handlingsimperativer som er motstridende? Og er det problematisk at det er motstridende oppfatninger av hva som kjennetegner en organisasjon, eller kan det heller være en kilde til utvikling og nytenkning at oppfatninger blir utfordret?

Subkulturer og subidentiteter (ideografisk form)

Ideografisk form innebærer at det er to helt forskjellige identiteter og forskjellige sett med identitetspåstander som kjennetegner forskjellige deler av organisasjonen. Eksempelet Albert og Whetten brukte, er en bank som blir styrt av en religiøs institusjon, hvor den strukturelle organiseringen tillater at sentrale beslutningstakere sikrer at kirkens interesser og mål blir ivarettatt

gjennom hvordan banken blir styrt, mens driften av banken blir ivaretatt av personer som er ansatt på bakgrunn av sin tekniske bankkompetanse. På denne måten blir pluralisme i identitet synlig på tvers av organisasjonen, men ikke innenfor hver enkelt enhet i den.

Det kan imidlertid være slik at ulike deler av organisasjonen legger ulik vekt på forskjellige elementer av organisasjonens identitet. Corley fant i sin studie av en nyetablert virksomhet at ledelsen og de ansatte hadde forskjellig basis for organisasjonsidentitet. Ledelsen forankret sin forståelse av «hvem organisasjonen er» i organisasjonens visjon og mål, og var opptatt av hva eksterne interessenter mente om organisasjonen, mens de ansatte beskrev organisasjonen sin med karakteristika forankret i organisasjonens kultur. Ledelsen var med andre ord mer opptatt av eksternt image og så organisasjonsidentitet som noe som må tilpasses til forventninger og begrensninger fra kilder utenfor organisasjonen. At ledelsen i virksomheten og organisasjonsmedlemmene lenger ned i organisasjonen ikke har samme oppfatninger av «hvem organisasjonen er», er kanskje ikke overraskende. Det er heller ikke overraskende eller problematisk at organisasjonsmedlemmene fokuserer mer internt i organisasjonen enn ledelsen gjør. Dette vil ikke nødvendigvis føre til motsetninger i organisasjonen, så lenge oppfattet image og kultur ikke gir forskjellige føringer på konkrete handlingsalternativer.

Det er kanskje hensiktsmessig at regnskapsdelen av et selskap har nøyaktighet, faktaorienterthet og lav grad av endringsvilje som sentrale, distinkte og vedvarende karakteristika, på samme måten som at forskningsenheten har vilje til prøving og feiling, og evne til innovasjon og nytenkning, som sentrale karakteristika. Derimot ville det neppe være like naturlig og hensiktsmessig med en regnskapsavdeling som prøver og feiler, eller en forskningsavdeling som ikke prøver ut nye ideer. Samtidig kan disse enhetene fremdeles ha en overbygning av en felles forståelse av «hvem virksomheten deres er». På denne måten kan organisasjonsidentitet oppfattes som lag på lag med forskjellige identitetspåstander.

Forskjellige teoretiske innfallsvinkler til organisasjonsidentitet

Det finnes ulike teoretiske perspektiver som har forskjellige tilnærminger til hva organisasjonsidentitet er. Gioia mfl. (2013) deler forskningen på organisasjonsidentitet i fire kategorier: sosialkonstruktivistisk, sosial aktør-, institusjonelt og populasjonsøkologisk perspektiv. Disse perspektivene varierer når det gjelder hvordan de antar at organisasjonsidentitet kommer til uttrykk, hvem det er som definerer «hvem organisasjonen er», og hvilken rolle omgivelsene har i utvikling av organisasjonsidentitet. Tabellen nedenfor oppsummerer trekk ved de forskjellige perspektivene.

Tabell 2.1 Hovedtrekk ved fire perspektiver på forskningen på organisasjonsidentitet

Perspektiv	Hovedtrekk	Sentrale forfattere
Sosialkonstruktivistisk	Organisasjonsidentitet som et selvrefererende konsept definert av medlemmene for å artikulere hvem de er som organisasjon både til seg selv og til omverdenen. Fokuserer på karakteristikk og mening som medlemmene bruker til å beskrive seg selv og forklare kjernekaraktistikk.	Gioia mfl. 2000, Hatch og Schultz 2002, Corley 2004
Sosial aktør	Organisasjonsidentitet som selvrefererende. Fokuserer på organisasjoner som enheter som har formening om hvem de er som aktører i samfunnet, og legger derfor vekt på de eksplisitte utsagnene som blir brukt til å artikulere innholdet i organisasjonsidentitet.	Whetten og Mackey 2002
Institusjonelt	Det institusjonelle perspektivet komplementerer det sosialkonstruktivistiske og sosial aktør-perspektivet. Ser på identitet som et internt definert konsept, men betrakter samtidig organisasjoner som forankret i og påvirket av institusjonell kontekst. Dette perspektivet har dermed fokuset på «likhet» eller isomorfe aspekter ved organisasjonsidentitet, og mindre på hvorvidt organisasjoner er distinkt forskjellige fra andre organisasjoner i omgivelsene.	Glynn og Abzug 2002, Glynn 2008
Populasjonsøkologisk	Organisasjonsidentitet som eksternt definert – ser identitet som et konsept definert av aktører utenfor organisasjonen. Organisasjonsidentitet som kategori-tilhørighet (for eksempel bransjetilhørighet).	Hannan og Freeman 1977, Polos mfl. 2002

Disse perspektivene er ikke gjensidig utelukkende. I de neste delene av kapittelet diskuteres de forskjellige elementer som ligger i tabellen ovenfor,

men diskusjonen er ikke strukturert etter de forskjellige perspektivene. I stedet prioriteres de elementene ved organisasjonsidentitet som anses å være essensielle, og disse diskuteres med henvisning til de forskjellige perspektivene.

Metafor eller fenomen? Sosialt konstruert eller sosial realitet?

Det er flere måter å tilnærme seg organisasjonsidentitet på. Organisasjonsidentitet kan betraktes som en metafor som beskriver organisasjoner, eller som et reelt og faktisk fenomen.

Hvis man betrakter organisasjonsidentitet som en metafor, fungerer den som et par «briller» man tar på seg når man ser på organisasjoner. Den blir et redskap til å forstå eller analysere organisasjonen, hvor noen aspekter og prosesser vil tre tydeligere frem enn andre. Gjennom en identitetsmetafor blir antagelig de symbolske og ideologiske sidene ved organisasjonen spesielt synlige for den som observerer (Cornelissen 2002). Samtidig vil man ved å bruke denne metaforen kanskje få et for konsensuspreget bilde av organisasjoner, hvor konflikter ikke så tydelig kommer frem. Andre metaforer eller «briller» man kan bruke for å forstå organisasjoner, kan være organisasjonen som maskin, hjerne eller politisk system (Morgan 1998). Velger man å betrakte organisasjoner som for eksempel politiske systemer, vil makt- og konfliktaspektene bli tydeligere, mens de symbolske sidene ved organisasjonen kanskje blir mindre synlige.

Hvis man tar utgangspunkt i at organisasjonsidentitet er mer enn en metafor, blir det neste spørsmålet: På hvilken måte er organisasjonsidentitet et fenomen, og hvordan eksisterer det? Enten kan man se på organisasjonsidentitet som en sosial konstruksjon, skapt av individer gjennom språk og symboler i en kontinuerlig prosess, eller som en sosial realitet (noe som faktisk og objektivt eksisterer) (Corley mfl. 2006). Denne diskusjonen av organisasjonsidentitetsbegrepet kan altså ha to forskjellige tilnærminger: en sosialkonstruktivistisk tilnærming og en sosial aktør-tilnærming (Ravasi og Schultz 2006).

Sosialkonstruktivistisk tilnærming

En sosialkonstruktivistisk tilnærming til organisasjonsidentitet, derimot, tar utgangspunkt i at organisasjonsidentitet er kollektive oppfatninger og forståelser av hva som karakteriserer organisasjonen. Organisasjonsidentitet kommer til uttrykk gjennom påstander som beskriver organisasjonen. Disse blir forhandlet og reforhandlet gjennom samhandling; de er bidrag til en «identitetsdialog» som foregår i organisasjonen når medlemmene samhandler, ettersom organisasjonsmedlemmer skaper mening og tolkninger av «hvem vi er» (Hatch og Schultz 2002). På denne måten blir organisasjonsidentitet utviklet gjennom samhandling i organisasjonen i en slags kollektiv bevissthet. De ansatte tolker hendelser og handlinger, og uttrykker dette i påstander i samhandling med kolleger. Gjennom at de ansatte samtaler om hva som kjennetegner organisasjonen, utvikles en felles forståelse av «hvem vi er», med andre ord en felles organisasjonsidentitet. Narrative tilnærminger ser på organisasjonsidentitet som konstruert rundt historier og narrativer som veves inn i hverandre (Czarniawska 1997). Flere «forfattere» i organisasjonen konstruerer på denne måten historier av hendelser og oppfatninger av organisasjonen som til sammen gir mening og retning til forståelser av hvem organisasjonen er.

Sosial aktør-tilnærming

Sosial aktør-perspektivet er teoretisk fundert i et institusjonelt perspektiv. Hvis man betrakter organisasjonen som en sosial aktør er organisasjonsidentitet en egenskap ved denne sosiale aktøren. Perspektivet legger vekt på at organisasjonsidentitet finnes i institusjonelle påstander om sentrale, vedvarende og distinkte karakteristikk ved organisasjonen (Ravasi og Schultz 2006). Konsekvensene av dette perspektivet er en objektivistisk tilnærming til identitet; organisasjonsidentitet eksisterer som en slags kjerne i organisasjonen, som objektive karakteristika eller egenskaper ved organisasjonen. Denne måten å se organisasjonsidentitet på innebærer at organisasjonsidentitet er et sett av karaktertrekk som faktisk eksisterer, og som organisasjonsmedlemmene enten kan være enige eller uenige i.

Utgangspunktet til Albert og Whetten, at organisasjonsidentitet består av noe som er sentralt, distinkt og vedvarende, antar implisitt at det finnes en objektiv organisasjonsidentitet, og at innholdet i denne identiteten

kan oppdages og beskrives. Når de institusjonelle påstandene i sin natur er vedvarende, innebærer dette at endring av organisasjonsidentitet blir vanskelig. Organisasjonsidentitet kommer til uttrykk på organisasjonsnivå, gjennom organisasjonens handlinger (Whetten og Mackey 2002). Videre innebærer dette perspektivet at organisasjonsidentitet kan oppleves, vurderes og kanskje også ledes (Corley mfl. 2006). Dette innebærer at analyse-nivået er organisasjonen. Forfattere varierer også i forhold til om de mener organisasjonsidentitet eksisterer på organisasjonsnivå eller individnivå.

Hvorvidt man oppfatter at organisasjonsidentitet er objektivt eksisterende eller sosialt konstruert, får konsekvenser for hvordan organisasjonsidentitet kan studeres. Eksisterer organisasjonsidentitet som en «ting» som kan observeres og måles, eller er den et sosialt konstruert fenomen som vanskelig separeres fra den sosiale konteksten, det vil si organisasjonsmedlemmenes meningsdanning, tolkninger og handlinger? I det første tilfellet vil man kanskje anta at innholdet i organisasjonsidentitet kan analyseres og måles ved hjelp av universelle parametere som kan brukes ved sammenligning av alle organisasjoner. Eller er det slik at dimensjonene som kjennetegner organisasjoner, ikke er universelle og generelle, og at alle organisasjoner har unike kjennetegn som ikke kan enkelt kategoriseres i universelle dimensjoner (Corley mfl. 2006)?

Sensemaking og sensegiving

Flere forfattere har behandlet organisasjonsidentitet fra et sensemaking-perspektiv (Clark og Geppert 2011; Colman 2008; Gioia og Thomas 1996; Hatch og Schultz 1997; Kjærgaard mfl. 2011; Ravasi og Schultz 2006). Sensemaking er en prosess hvor organisasjonsmedlemmer skaper mening av organisasjonen og hendelser i organisasjonen (Weick 2001). Sosialkonstruktivisme fokuserer på organisasjonsmedlemmenes sensemaking-prosesser og at endringer skjer gjennom at medlemmene prøver å lage mening og forstå hva som er sentrale og distinkte karakteristika ved organisasjonen.

Sensegiving, derimot, er en prosess hvor aktører prøver å påvirke sensemaking og meningskonstruksjon hos andre aktører i retning av en foretrukket måte å forstå organisasjonen og hendelser på (Gioia og Chittipeddi 1991). Sosial aktør-tilnærmingen til organisasjonsidentitet fokuserer på

«sensegiving» fra ledelsen til organisasjonen, det vil si hvordan ledere prøver å kommunisere en bestemt organisasjonsidentitet til organisasjonen (Ravasi og Schultz 2006).

Sensemaking-perspektivet innebærer at lederne i virksomheten kommuniserer de eksplisitte og vedtatte verdier, normer og identitetsutsagn til resten av organisasjonen, samtidig som de også representerer dem gjennom sin lederstil og væremåte. Mellomledere implementerer og forankrer så de samme verdiene, oppfatningene og normene i organisasjonen, gjennom sosialisering av ansatte. En sensemaking-prosess får innspill fra flere aktører og kilder. Ikke bare tolker ansatte de offisielt vedtatte verdier og karakteristika av organisasjonen, de tolker også handlinger og hendelser i organisasjonen i det daglige virket, som kanskje er i konflikt med den offisielt vedtatte forståelsen av «hvem» organisasjonen skal være, og hvordan de skal gjøre ting. Samtidig får sensemaking-prosessen innspill fra eksterne kilders oppfatninger av og synspunkter på organisasjonen. På denne måten er både en sensegiving- og en sensemaking-prosess komplisert, selvdreven og vanskelig å kontrollere. Normer, verdier og identitet blir konstruert og rekonstruert gjennom disse prosessene. Eksplisitt formulerte utsagn, hendelser og input både fra eksterne og interne kilder blir tolket, og inngår i en dialog med organisasjonsmedlemmenes forståelse av organisasjonen. Selv om den planlagte prosessen med å utvikle en felles identitet og kultur innebærer en sensegiving-funksjon fra ledelsens side, involverer konstruksjon av identitet en mer selvdrevet og autonom sensemaking-prosess som ledere vanskelig kan kontrollere.

Sensemaking-perspektivet er fundert i en sosialkonstruktivistisk forståelse av og tilnærming til organisasjoner (Berger og Luckmann 1967), og definerer organisasjonsidentitet som å være forankret i kollektive forståelser av og oppfatninger om relativt stabile, sentrale og distinkte trekk ved organisasjonen. Organisasjonsidentitet kommer til uttrykk gjennom identitetsutsagn, og tolkning og sensemaking i utviklingen av disse identitetsutsagnene. Oppfatningene om og forståelsen av «hvem vi er» kan være mer eller mindre felles i organisasjonen gjennom identitetsutsagn. Sensemaking-tilnærmingen fokuserer på hvordan identitet er et resultat av sensemaking-prosesser organisasjonsmedlemmene engasjerer seg i, og videre hvordan hendelser eller endringer i organisasjonen utløser nye

sensemaking-prosesser hvor organisasjonsmedlemmene rekonstruerer forståelsen av «hvem de er» på bakgrunn av disse endringene (Ravasi og Schultz 2006).

Organisasjonsidentitet som selvrefererende

De fleste teoretiseringer av identitet, både på individnivå og på organisasjonsnivå, behandler identitet som selvrefererende. Identitet dreier seg om en aktørs, enten dette er et individ eller en organisasjon, definering av seg selv (Albert og Whetten 1985). I denne boken er aktøren en organisasjon. Organisasjonsidentitet dreier seg dermed om organisasjonens oppfatninger av hva som er det som kjennetegner den – dens «selv-bilde». Selv om organisasjonen som sådan hverken kan ha et «selv», kan tenke eller ha oppfatninger om hvem organisasjonen er, kan organisasjonen definert som en aktør ha det. Organisasjoner som sådanne kan ikke ha en identitet, men organisasjonens medlemmer som et kollektiv kan ha en oppfatning av hvem organisasjonen de tilhører er. Dette innebærer at det er organisasjonsmedlemmenes kollektive oppfatning og konstruksjon av hvem de er, som er i søkelyset.

En del av litteraturen definerer organisasjonsidentitet som omgivelsenes eller interessentenes oppfatninger av «hvem organisasjonen er» (Clark og Geppert 2011; Hsu og Hannan 2005). Det populasjonsøkologiske perspektivet bryter (som nevnt i tabell 2.1) med den tradisjonelle definisjonen av identitet som selvrefererende. Forskerne som tilhører den populasjonsøkologiske tradisjonen, studerer imidlertid, slik jeg ser det, ikke organisasjonsidentitet, men noe som er mer likt organisasjoners omdømme. Et av de fundamentale trekkene ved identitet både på individnivå og på organisasjonsnivå, er at det dreier seg om en aktørs egen definering av hvem aktøren er, enten denne er en person eller en organisasjon. Organisasjonsidentitet kan oppleves av organisasjonsmedlemmene og bli oppfattet av organisasjonens omgivelser gjennom de bildene organisasjonen viser om verdenen gjennom sine oppfatninger av «hvem vi er». Dette vendes det tilbake til i kapittel 3, der forholdet mellom kultur, identitet og image diskuteres.

Organisasjonsidentitet definert gjennom kontekst

Spørsmålet om hvilke karaktertrekk som er viktige eller essensielle, er ikke nødvendigvis enkelt å besvare. Svaret er blant annet avhengig av konteksten organisasjonen befinner seg i. Svaret på «hvem vi er» vil være avhengig av hvilken situasjon organisasjonen er i og hvilken hendelse som utløste spørsmålet om hva som karakteriserer organisasjonen, og av hva som karakteriserer andre organisasjoner i omgivelsene. På denne måten vil hva som oppfattes som sentrale karakteristika ved organisasjonen, være avhengig av hvilke referanser organisasjonsmedlemmene har tilgjengelig når de svarer på spørsmålet «hvem er vi?».

Denne konteksten har to sentrale elementer, nemlig andre aktører og «situasjoner» eller hendelser. For det første består denne definerende konteksten av andre aktører i organisasjonens omgivelser. Organisasjonsidentiteten blir utviklet i relasjon til omverdenen, blant annet andre organisasjoner det er naturlig å sammenligne seg med, som kunder, leverandører og konkurrenter. Organisasjonsmedlemmene sammenligner sin arbeidsplass med andre organisasjoner i sine omgivelser, og gjennom disse sammenligningene finner de karakteristika som de oppfatter som like eller forskjellige fra karakteristika ved sin egen organisasjon. Organisasjonsidentitet utvikles på denne måten gjennom medlemmenes kontinuerlige sammenligninger og vurderinger av egen og andre organisasjoners kjennetegn. Organisasjonsidentiteten plasserer på denne måten organisasjonene i en sosial kontekst som er enten lik eller forskjellig fra andre organisasjoner man sammenligner seg med. På den ene siden blir hvem «vi» er som organisasjon utviklet i relasjon til hvem «de andre» vi sammenligner oss med, er. På den andre siden blir organisasjonsidentiteten påvirket av hvordan organisasjonsmedlemmene tror omgivelsene oppfatter dem. Dette betyr at organisasjonsidentitet blir utviklet både ved at vi sammenligner oss med andre, og ved at «de andre» kommuniserer hva de mener «vi» er.

For det andre vil situasjonen organisasjonen er i og konkrete hendelser i deres omgivelser være et aspekt ved den definerende konteksten. Situasjonen organisasjonen befinner seg i, gir føringer og rammer for hvordan identitetsspørsmål blir stilt og besvart. Albert og Whetten tar også for seg

kritiske situasjoner hvor organisasjonsidentitet blir utviklet og formet, som ved etablering, når en viktig leder forlater organisasjonen, ved fusjoner eller store strategiske endringer. I disse situasjonene vil organisasjonsmedlemmene i spesielt stor utstrekning stille seg spørsmål som «hvem er vi?» og «hvem skal vi bli?». For eksempel vil en organisasjon som er i en fusjonsprosess, fokusere på andre trekk ved organisasjonen i en definisjon av seg selv enn en organisasjon som er i en ekstern krise. Organisasjonen som er i en fusjonsprosess, vil kanskje svare på «hvem vi er» med referanse til fusjonspartneren, og en organisasjon som har vært igjennom en korrupsjonsskandale, vil kanskje referere til etiske forhold i sine identitetspåstander.

Eksempel: Organisasjonsidentitet definert med fusjonspartner som referanse (Statoil)

La oss se på hvordan organisasjonsmedlemmer i Statoil beskrev sin virksomhet mens de stod midt i fusjonsprosessen med Hydros oljevirksomhet i Norge. Når ansatte fra både tidligere Statoil og tidligere Hydro skulle beskrive hva som karakteriserte deres organisasjoner, utløste dette umiddelbart en beskrivelse av «hvem» Statoil og Hydro var i en sammenligning med fusjonspartneren. Når organisasjonsmedlemmene i Statoil beskrev sin egen organisasjon, brukte de utsagn som: «Vi har mer konsensusdrevne beslutningsprosesser enn Hydro» eller «Hydro er mer kostnadsfokustert enn oss». Hydroansatte, på den andre siden, brukte Statoil som referanse på samme måten når de beskrev seg selv (Colman mfl. 2011). Fusjonspartneren blir dermed en relevant referanse for å beskrive hva som karakteriserer organisasjonen. De sentrale karakteristikaene blir definert ut fra hva som skiller dem fra eller gjør dem lik fusjonspartneren. Før en fusjon ville trolig virksomhetene ha karakterisert seg selv med et annet referansepunkt.

I en organisasjon som er i en krisesituasjon, hvor organisasjonens omdømme er truet, vil svarene på «hvem vi er» trolig bli utløst av den aktuelle situasjonen organisasjonen er i. Etter BPs ulykke i Mexicogolfen, da selskapets omdømme som ansvarlig aktør innen petroleumssektoren var truet, var organisasjonsmedlemmenes selvdefinering trolig knyttet til sikkerhetsspørsmål. Identitetssamtalen i organisasjonen vil kanskje på det

tidspunktet dreie seg om temaer knyttet til hvorvidt BP virkelig er en organisasjon som tar sikkerhet på alvor eller ikke, og hvorvidt media har en riktig oppfatning av hvem virksomheten er. Spørsmålet og svaret på hvem vi er blir dermed både stilt og gitt i en kontekst, og denne konteksten gir retning og innhold til både spørsmål og svar.

Oppbyggingen av organisasjonsidentitet og samtalen som foregår i organisasjonen, er basert på signaler som organisasjonsmedlemmene mottar fra forskjellige interessenter i deres omgivelser. Eksterne aktører, enten dette er kunder, konkurrenter, samarbeidspartnere eller media, sender signaler til organisasjonen om «hvem» de oppfatter at organisasjonen er, og hva som karakteriserer organisasjonen. Disse signalene oppfattes og tolkes av organisasjonsmedlemmene og inngår i en samtale internt i organisasjonen om «hvem vi er».

Organisasjoner definerer seg ved å bruke en klassifiseringsstruktur hvor de tillegger seg selv karakteristika. Samtidig plasserer de seg selv innenfor denne klassifiseringsstrukturen, som lik eller ulik andre organisasjoner de sammenligner seg med. På denne måten er organisasjonsidentitet noe som utvikles over tid, i en interorganisatorisk sammenligning. Sammenligning bidrar til at vi ønsker å definere organisasjonen vår som lik noen og ulik andre.

Status er et viktig begrep i forbindelse med organisasjonsidentitet. Når vi sammenligner vår egen organisasjon med andre organisasjoner, tillegger vi dem ofte egenskaper i et stathierarki. Organisasjonens medlemmer vurderer hvor attraktiv deres egen organisasjon er i forhold til andre organisasjoner de opplever det er relevant å sammenligne organisasjonen med. Dimensjonene de benytter for å karakterisere og kategorisere organisasjonene, kan variere. Status er et begrep som er blitt behandlet fra flere fagområder de siste tiårene. Podolny (2005) har studert hvordan status påvirker konkurranse i markeder. Han knytter begrepet til organisasjoners tidligere ytelse og produktkvalitet, og enda viktigere, hvordan organisasjoner greier å videreformidle sin ytelse og produktkvalitet til omverdenen. Han undersøker videre hvordan status «lekker» fra organisasjon til organisasjon gjennom relasjoner. Dette innebærer at det å assosieres med organisasjoner som har høy status vil gi den aktuelle organisasjonen høyere status. Motsatt vil det å assosieres med lavstatusorganisasjoner kunne redusere statusen. I noen situasjoner blir dette spesielt tydelig, for eksempel i et oppkjøp eller en fusjon. Dette diskuteres mer i kapittel 6.

Organisasjonsidentitet som dynamisk prosess og «arbeid»

Mens tidligere konseptualiseringer av organisasjonsidentitet har fokusert på sentrale, distinkte og vedvarende karakteristika, har nyere teoretiseringer etablert konseptet som en «flyt», som narrativer i organisasjonen, eller som «arbeid», med andre ord som en pågående prosess i organisasjonen (Gioia og Patvardhan 2012). Organisasjonsidentitet er under stadig revisjon og redefinisjon (Gioia et al 2000). Dette innebærer at fokuset flyttes fra innholdet i organisasjonsidentitet og identitetsutsagn til selve prosessen som organisasjonsidentitet utvikles gjennom.

Hatch og Schultz (1997, 2000, 2002) er blant de forfatterne som har bidratt til vår forståelse av organisasjonsidentitet som et dynamisk konsept (se også kapittel 3). De ser på organisasjonsidentitet som relativ, dynamisk og formet og utviklet gjennom interaksjon og samtaler både internt i organisasjonen og mellom organisasjonen og dens omgivelser (Hatch og Schultz 2002; Vaara og Tienari 2011). Sagt på en annen måte, organisasjonsidentitet kan ses på som en dynamisk flyt av konversasjon om hva som kjennetegner organisasjonen. I et slikt perspektiv er ikke organisasjonsidentitet et statisk fenomen som objektivt eksisterer, men snarere et sosialt konstruert fenomen som dannes og omdannes gjennom samhandling.

Begrepet identitetsarbeid (*identity work*) oppstod først i litteraturen som ser på identitet på individnivå i organisasjoner (Alvesson og Willmott 2002; Ashforth mfl. 2008). Utgangspunktet er at individer stadig må «arbeide» eller «streve» med å definere seg selv når de må balansere forskjellige og kanskje motstridende selv-oppfatninger (Kreiner mfl. 2006). Disse motstridende oppfatningene kan ha sin rot enten i forskjellige roller individet har, med forskjellige forventninger fra forskjellige relevante andre. Dette innebærer selvreflekterende og selvrefererende prosesser, hvor individet arbeider med å danne, presentere og opprettholde et selvbylde som omfatter motstridende selvoppfatninger.

På organisasjonsnivå dreier identitetsarbeid seg om hvordan organisasjoner «arbeider» med å inkludere forskjellige og kanskje motstridende identitetsutsagn. For eksempel studerte Clegg mfl. (2007) hvordan organisasjoner «arbeider» med å danne et selvbylde gjennom to dimensjoner

av forskjellighet, nemlig romlig (spatial) og temporær. De bruker bransjetilknytning som den romlige dimensjonen; organisasjoner vil søke å definere seg som forskjellige eller lik andre organisasjoner i bransjen. Den temporære dimensjonen dreier seg om at identitetsarbeid også relaterer seg til historie. Det vil si at svaret på «hvem vi er som organisasjon» også må si noe om «hvem vi var» og «hvem vi kommer til å bli». Organisasjoner søker å oppnå legitimitet gjennom identitetsarbeid som balanserer både romlige og temporære motsetninger.

Anteby og Molnár (2012) undersøkte identitetsarbeid på organisasjonsnivå. De ønsket å undersøke sammenhengen mellom organisasjonens kollektive hukommelse og organisasjonsidentitet. De studerte den offisielle, projiserte identiteten til organisasjonen slik den ble kommunisert av ledelsen i ekstern og intern kommunikasjon. De dokumenterte hvordan organisasjonens kollektive hukommelse bidrar til kontinuitet i organisasjonens identitet gjennom en pågående historiefortelling. Retorikken i denne fortellingen bidro til å opprettholde og bevare en kontinuitet i organisasjonens identitet. Organisasjonen benyttet seg av en retorikk som samtidig la vekt på noen karakteristika og ignorerte eller nøytraliserte andre. Organisasjonsidentitet er vedvarende gjennom at organisasjonen på den ene siden utelater karakteristika som ikke passer inn når de forteller hvem de er, og på den andre siden vektlegger de attraktive karaktertrekkene i historiene. Organisasjonene «glemmer» ikke-attraktive karaktertrekk når de forteller historien om hvem de er.

Hva organisasjonsidentitet ikke er

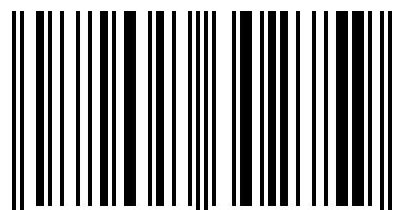
Denne boken tar utgangspunkt i Albert og Whettens definisjon av organisasjonsidentitet. Organisasjonsidentitet er dermed definert som organisasjonens oppfatninger av hva som kjennetegner den, altså organisasjonens svar på «hvem vi er». Disse svarene må referere til noe sentralt, vedvarende og distinkt. Bokens perspektiv er også at organisasjonsidentitet er selvrefererende, sosialt konstruert og relativ. Denne definisjonen innebærer at det også er noe som *ikke er* organisasjonsidentitet.

Både konseptuelt og empirisk har organisasjonsidentitet blitt blandet sammen med andre begreper som kultur og image. I sin artikkel i 2006

utvikler Whetten identitetsbegrepet, med henvisning til den tidligere artikkelen til Albert og Whetten fra 1985. Han definerer og operasjonaliserer organisasjonsidentitet som et konsept, med den hensikt å kunne identifisere legitime identitetspåstander og den tilhørende legitime, identitetsrefererende diskursen på en analytisk måte som skiller konseptet organisasjonsidentitet fra beslektede konsepter som kultur og image. Ifølge Whetten er med andre ord ikke kultur, definert som normer, verdier og «måter å gjøre ting på», organisasjonsidentitet. Neste kapittel tar for seg relasjonen mellom identitet og kultur.

Andre forfattere definerer som nevnt organisasjonsidentitet gjennom eksterne interessenters oppfatning av organisasjonen. Det gjelder for eksempel dem som bekjenner seg til det populasjonsøkologiske perspektivet som ble diskutert tidligere. I denne boken inntas imidlertid perspektivet til organisasjonen selv, og da er det organisasjonsmedlemmenes oppfatning av hva andre synes om dem, som er interessant. De eksplisitte visjonene og verdiene mange virksomheter formulerer, blir i noen sammenhenger, av både praktikere og forskere, betraktet som uttrykk for organisasjonsidentitet.

Noen studier har også brukt data som representerer de eksplisitte formuleringene av «hvem vi er» som finnes i offisielle fremstillinger virksomheten utvikler, for å studere utvikling i organisasjonsidentitet (Anteby og Molnar 2012). Selv om det kan argumenteres for at organisasjonsidentitet kan komme indirekte til uttrykk gjennom formelle utsagn om «hvem vi er», vil jeg hevde at denne offisielle fremstillingen av virksomheten ikke nødvendigvis samsvarer med den selvrefererende, sosialt konstruerte oppfatningen av «hvem vi er». De beskrivelsene man får i materiale virksomheten utvikler for å fortelle omverdenen om hvem de er, representerer kanskje mer hva ledelsen eller organisasjonen ønsker at de skal fremstå som, enn organisasjonsmedlemmenes oppfatninger av hva som kjennetegner organisasjonen.



7072097302759

usn.no

