



Uit

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## Organisasjonsendringers kritiske faktor

*En studie av hvordan organisasjonskultur kan være en kritisk faktor ved organisasjonsendringer*

—

**Robert Brastad**

*STV-3909 Masteroppgave i Organisasjon og ledelse for offentlig sektor (MPA)... November 2015*







## Forord

For det første vil jeg takke veilederen min, Tor Christian Dahl-Eriksen for tips og gode tilbakemeldinger.

Videre vil jeg takke familiemedlemmer som alle har vært hjelpsom på sine måter.

En ekstra stor takk går selvfølgelig til Mia og Emilie!

Tromsø, 10. november 2015  
Robert Brastad



## Innholdsfortegnelse

Forord .....	2
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Problemstilling .....	2
2 Teori .....	5
2.1 Organisasjon .....	5
2.2 Kultur.....	6
2.3 Organisasjonskultur .....	7
2.3.1 Artefakter .....	8
2.3.2 Verdier.....	9
2.3.3 Grunnleggende antakelser .....	10
2.4 Subkulturer .....	11
2.5 Påvirkning av organisasjonskultur .....	12
2.6 Organisasjonsendring .....	15
2.6.1 Planlagt endring.....	15
2.6.2 Endring som livssykluser .....	17
2.6.3 Endring som anarki .....	19
3 Metode.....	21
3.1 Metodevalg .....	21
3.2 Datainnsamling .....	22
3.3 Gyldighet og pålitelighet .....	22
4 Diskusjon.....	25
4.1 Case Aetna - Stop Fighting Your Culture .....	25
4.2 Case Katzenbach Centers .....	31
5 Konklusjon .....	37

Litteraturliste .....	39
Figurliste.....	41

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Grunnen til at organisasjoner gjennomgår endringer kan skyldes flere faktorer, men likheten for alle er at det alltid har oppstått en eller flere former for drivkrefter. Drivkrefter er det som blir sett på som fundamentale forskjellige sekvenser av hendelser og kausale mekanismer som forklarer hvordan og hvorfor endring finner sted (Jacobsen, 2012). Disse drivkreftene kan enten være av en ytre eller indre type. Ytre drivkrefter er endringer som skjer utenfor organisasjonen (omgivelsene), men som organisasjonen uansett er nødt å tilpasse seg gjennom å foreta en eller flere endringer. Eksempler på dette er økt eller redusert etterspørsel etter en bestemt vare, politiske endringer, teknologiske endringer og endringer i konkurranseforhold. Indre drivkrefter dreier seg derimot om forhold på innsiden av organisasjonen som gjør at det må foretas endringer. Dette kan være forhold som for eksempel konflikter, produksjonsproblemer, høyt sykefravær eller mobbing (ibid).

For å unngå eller løse eksemplene på problemer som ble nevnt ovenfor står organisasjoner ovenfor en rekke valg når det kommer til struktur, kultur, ledelse, prosedyrer, rutiner og prosesser. Den kan f.eks. ha en divisjonalisert struktur, matrisestruktur eller flat struktur. Kulturen kan være preget av kundeorientert servicekultur, prestasjonskultur eller forandringskultur. Ledelsen kan foregå ved bruk av verdibasert ledelse, selvledelse, fjernledelse eller transaksjonsledelse. I tillegg kan hverdagen gjøres lettere ved å ta i bruk Just-in-time (JIT), Lean Production eller balansert målstyring. Felles for denne type «ideer» er at de hver for seg ofte hevder å ha fasiten på hvordan en organisasjon skal lykkes. I tillegg kan det holde at en organisasjon lykkes med en idé før ideen sprer seg videre til andre organisasjoner hvor de tas i bruk for å prøve å oppnå en lignende suksess.

I en perfekt verden skulle man kanskje tro at det er nok å kopiere en organisasjons idé, implementere den i en annen organisasjon og forvente et identisk resultat. Sannheten er nok heller at dette er noe som tilhører sjeldenheten (om det i det hele tatt er mulig). Grunnen til dette kan være mange. Organisasjonene kan f.eks. befinne seg innenfor forskjellige marked, forskjellige sektorer (offentlig eller privat) eller være lokalisert på forskjellige lokasjoner (by, land eller verdensdel). En kan tenke seg at dette er forhold som på ulike måter påvirker det

som går under begrepet «*organisasjonskultur*». Det er dette begrepet og dets betydning for endring av organisasjoner som jeg har valgt å se nærmere på i min masteroppgave.

Edgar Schein definerer organisasjonskultur som

*«... et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter som den lærer seg å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.»* (Jacobsen og Thorsvik, 2013), s.130

Interessen for organisasjonskultur oppsto for alvor på 1980-tallet etter at man i 1970-årene så at Japan holdt på å utkonkurrere Vestens vareproduksjon. Det ble stilt spørsmål ved Japan sin suksess siden kunnskapsnivået i Vesten og Japan ble ansett som like høyt. Dette førte til at forskningen omkring lederutvikling på 1980-tallet rettet fokus mot kultur, serviceledelse og misjonerende ledere. Som et resultat av at dette ble også forståelsen av ledelse forandret (ibid).

## 1.2 Problemstilling

Som oppgaven allerede har vært inne på har organisasjoner en lang liste over ideer som de kan velge å ta i bruk i organisasjonen for å oppnå målene sine. Alle ideene vil kunne påvirke organisasjoner på forskjellige måter, for noen organisasjoner vil en ide kunne resultere i fantastiske resultater, mens den for andre kan vise seg å gi katastrofale utfall. Til tross for at organisasjonskultur kanskje ikke er det første man tenker på i arbeidshverdagen blir det også sett på som verktøy innenfor ledelse. Innenfor blant annet verdibasert ledelse er en av grunntankene at verdier påvirker de ansattes handlinger og virkelighetsoppfatninger på en slik måte at det blir samsvar mellom det som de ansatte og organisasjonen oppfatter som rett og galt, effektivt og ineffektivt, godt og ondt, samt fordelaktig og ufordelaktig (Kirkhaug, 2013). Men dersom man ser på et utsagn av tidligere styreformann og administrerende direktør for IBM Lous Gerstner jr. kan det vise seg at organisasjonskultur også kan være en kritisk faktor for å gjennomføre en vellykket organisasjonsendring:



*«Fixing the culture is the most critical – and most difficult – part of corporate transformation.» - Lou Gerstner jr. (PwC, Mai 2014)*

Jeg står derfor igjen med et sentralt spørsmål som oppgaven kommer til å fokusere på:

**«Hvilken betydning har organisasjonskultur for utfallet av organisasjonsendringer?»**

For å finne svar på denne problemstillingen vil oppgaven benytte seg av empiriske resultater innen organisasjonsendringer og hvordan organisasjonskultur hadde betydning for utfallet av endringene. Den vil ta for seg to caser: Aetna og Katzenbach Center.

Aetna er et amerikansk helseforetak, grunnlagt i 1853, som har som mål å tilby enkeltpersoner, ansatte innenfor helsevesenet og produsenter innovative fordeler, produkter og tjenester<sup>1</sup>.

På begynnelsen av 2000-tallet skulle Aetna oppleve store problemer<sup>2</sup>. Til tross for at organisasjonen hadde en høy omsetning, oppsto det sakte men sikkert en negativ trend med kundene som benyttet seg av organisasjonens tjenester. I tillegg opplevde Aetna meget negativ omdømme som følge av både søksmål og en nasjonal tilbakegang for organisasjoner innenfor helse og omsorg. Som følge av tungvinte prosesser og rutiner tapte Aetna rundt 1 million dollar hver eneste dag.

Katzenbach Center Strategy& er del av PwC som tilbyr tjenester innen revisjon, rådgivning, regnskap, skatt og avgift til offentlig og privateide virksomheter<sup>3</sup>. I Mai, 2013 foretok selskapet en undersøkelse av organisasjonsendringer som viste seg at det ender opp i variable resultater, og kun rundt halvparten av endringene lykke. Undersøkelsen ble sendt ut til mer enn 2 200 ledere og ansatte rundt omkring i hele verden og viste ifølge Katzenbach Center at organisasjonskultur kort og godt er nøkkelen til suksess.

Oppgavens struktur vil bestå av fem kapitler, hvor det første kapitlet har tatt for seg bakgrunn og definering av problemstillingen som oppgaven skal undersøke.

Det andre kapitlet vil dekke teoretiske begreper innenfor organisasjonskultur og

---

<sup>1</sup> <https://www.aetna.com/about-us.html>

<sup>2</sup> <https://hbr.org/2012/07/cultural-change-that-sticks>

<sup>3</sup> <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/katzenbach-center>

organisasjonsendringer som vil være nyttig for å kunne forstå oppgavens funn.

Kapitel tre vil ta for seg metodedelen og gjøre rede for hvordan oppgaven vil finne fram til data som skal brukes. I det fjerde kapitlet vil jeg presentere og analysere funnene som er gjort basert på metodevalget for oppgaven og drøfte de ulike funnene opp mot

bakgrunns materialet som har blitt nevnt i teoridelen av oppgaven.

I det femte og siste kapitlet vil jeg gi en konklusjon basert på teorien som har blitt presentert og de forskjellige funnene som har blitt gjort.

## 2 Teori

Dette kapitlet vil fokusere på de teoretiske begrepene som er sentrale på bakgrunn av oppgavens problemstilling. For å gi en forståelse av organisasjonskultur vil oppgaven først gi en definisjon av begrepene organisasjon og kultur hver for seg før den vil ta for seg organisasjonskultur i sin helhet. Deretter vil den ta for seg hvordan man kan påvirke organisasjonskultur, før den avslutningsvis vil forklare tre forskjellige perspektiver innenfor endring av organisasjoner.

### 2.1 Organisasjon

En organisasjon kan defineres som *et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål* (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Innenfor denne definisjonen ligger det fem sentrale begreper: «*Sosialt*», «*System*», «*Løse oppgaver*», «*Realisere mål*» og «*Bevisst konstruert*».

Med «*Sosialt*» menes det at organisasjoner består av mennesker. Disse menneskene samhandler med hverandre, noe som gjør at organisasjoner ikke kan bli sett på som en enhetlig aktør, men heller en gruppe mennesker som sammen ved hjelp av kontrakter og avtaler jobber for å realisere bestemte mål i organisasjonen. Dette gjør at det kan være vanskelig å forstå en organisasjon kun ved å hilse på en enkelt ansatt, og at man heller må prøve å få innsikt i den grunnleggende sosiale og menneskelige karakteren ved organisasjonen for å kunne forstå den (ibid).

Systemsbegrepet bygger på at organisasjoner er avhengig av ressurser fra omgivelsene for å kunne overleve. Alle organisasjoner er i en eller annen grad avhengig av å samarbeide med andre organisasjoner for å skaffe seg tilgang til ressurser som er nødvendig for at organisasjonen skal kunne produsere produkter eller tilby tjenester til en eller flere markedssegmenter. Samtidig er organisasjonen avhengig av at det faktisk eksisterer kunder, klienter eller brukere i markedssegmentene som er villig til å betale for det som organisasjonen har å tilby. Dersom dette ikke er tilfellet vil ikke organisasjonen overleve som følge av at den ikke har noen form for inntekter for å opprettholde virksomheten (ibid).

Når det i definisjonen nevnes «*Løse oppgaver*» menes det hele årsaken til at organisasjonen i det hele tatt er opprettet. Organisasjoner struktureres på en slik måte at oppgaver skal løses på

best mulig måte, men med minst mulig bruk av ressurser (ibid). Dersom dette ikke er tilfellet vil organisasjoner ha et større forbruk enn inntekter, noe som til slutt vil føre til at organisasjonen ikke kan opprettholdes.

«*Realisere mål*» vil si at organisasjoner setter seg mål som de ønsker å oppnå, det kan være alt fra kortsiktige til langsiktige mål.

Når det kommer til det siste begrepet som har blitt nevnt, «*Bevisst konstruert*», handler dette om at organisasjoner er satt sammen på slik måte som noen tror er den mest effektive måten for organisasjonen å løse oppgaver på. Organisasjoner gjør en rekke ting når det kommer til hvordan de bygges opp: de setter formelle mål, det utarbeides strategier, oppgaver fordeles til ulike avdelinger og ansvar fordeles utover de forskjellige medlemmene i organisasjonen. I tillegg forsøkes det å etablere visse uformelle regler og retningslinjer som sier noe om hva man mener er akseptert i organisasjonen (ibid).

## 2.2 Kultur

Edgar Schein (2010) påpeker at kultur består av flere forskjellige konsepter og fenomener som handler om ting medlemmer av en gruppe deler og har til felles med hverandre. Kultur kan deles inn i to forskjellige typer, *materiell kultur* og *immateriell/ikke-materiell kultur*. Materiell kultur referer til fysiske objekter, ressurser og områder som personer bruker for å definere sin kultur. Dette kan være byer, skoler, templer, planter, verktøy, produkter, butikker, etc. Alle disse fysiske aspektene av en kultur hjelper til å definere medlemmene sin oppførsel og perspektiv. Immateriell kultur referer til det som ikke er fysiske gjenstander, dette kan være antagelser, verdier, regler, normer, moral, språk, etc. Et eksempel på dette er religion, hvor den immaterielle kulturen består av ideer, moral, og troen på gud<sup>4</sup>. Videre mener Schein (2010) at kultur er noe som består av *strukturell stabilitet*, *dybde*, *bredde* og *integrasjon*. Med strukturell stabilitet menes det at kultur ikke bare er noe som deles mellom medlemmer i en gruppe, men det betyr også at noe er under stabile forhold. Når en gruppe har skapt en identitet (som også anses som en nøkkelkomponenten innenfor kultur) er dette en av de mest stabile kreftene innenfor gruppen og som er vanskelig å endre på. For eksempel vil identiteten i en gruppe med stor sannsynlighet fortsatt være den samme til tross for at noen av

---

<sup>4</sup> <https://www.cliffsnotes.com/study-guides/sociology/culture-and-societies/material-and-nonmaterial-culture>

medlemmene skulle bestemme seg å forlate den. Siden kultur er stabilt, påpeker Schein (2010) at det er nettopp derfor det er noe som er vanskelig å endre.

Med dybde menes det at kultur er den dypeste og ofte ubeviste delen av en gruppe. Dette gjør at den er vanskelig å tolke og få øye på. Bredde vil innenfor kulturbegrepet bety at kulturen dekker alle aspektene innenfor gruppen. Sagt på en annen måte sier kulturen noe om hvordan medlemmene i en gruppe skal håndtere forskjellige situasjoner internt i gruppen og eksternt i omgivelsene. Med integrasjon menes det ritualer, verdier og oppførsel som totalt sett binder alt sammen til en kultur.

### 2.3 Organisasjonskultur

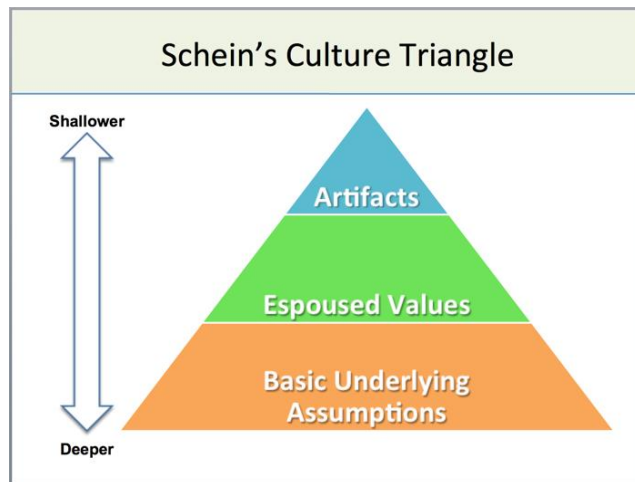
Dersom man går dypere inn i den nevnte definisjonen på organisasjonskultur fra kapittel 1.1 kan man ta ut en rekke sentrale poeng (Jacobsen, 2012). For det første understreker definisjonen at kultur knyttes til en eller annen gruppe i organisasjonen som deler et sett av grunnleggende antagelser som for eksempel at «konkurranse er sunt for den innovative utviklingen». For det andre påpekes det at kultur er noe som læres. Det vil si at læring viser til hvordan man tilpasser den måten som en virksomhet er blitt utført på tidligere, til nye forandringer og nye erfaringer. Dette gjør at læring her knyttes til to forhold, nemlig at kultur er noe som utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med:

- Ekstern tilpasning i forhold til omgivelsene som for eksempel klienter, kunder, leverandører og konkurrenter.
- Intern integrasjon som for eksempel hvordan man skal kommunisere og samarbeide i organisasjonen, slik at alle i fellesskap bidrar til å realisere organisasjonens mål.

For det tredje opprettholdes kulturen kun så lenge den oppfattes som riktig i gruppen eller organisasjonen. Til slutt legger definisjonen vekt på at den gjeldende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til spesifikke problemer (ibid).

Videre kan organisasjonskultur som vist i *Figur 1* deles inn i tre forskjellige nivåer (Schein, 2010): *Artefakter, Verdier og Grunnleggende antakelser*. Med nivå menes det i hvilken grad de forskjellige delene er synlig for en som observerer en organisasjon.





Figur 1: The Three Levels of Culture

### 2.3.1 Artefakter

På toppen av modellen har man *Artefakter* (Artifacts). Dette er gjerne det første man legger merke til i en organisasjon og inkluderer alle fenomen som kan høres, sees og føles når man oppsøker/kommer i kontakt med en gruppe som man ikke kjenner kulturen til (Keyton, 2011). Logo er et eksempel på en artefakt som man legger fort merke til. Det definerer ikke bare en organisasjons tilstedeværelse men gjør også organisasjonen unik basert på skrifttype, farge, slagord, design etc.

Mer spesifikt kan artefakter deles opp i fysiske artefakter (kunst, møterom, pauserom, utstyr, etc.), informasjons artefakter (mapper, dataprogrammer, databaser, etc.) og konseptuelle artefakter (historier, metafor, mønster, etc.) (May, 2001).

Det viktigste når det kommer til dette nivået av modellen er at til tross for at det er lett å observere fenomenene innenfor denne delen av organisasjonskulturen, så er de vanskelig å tolke dem (ibid). Med andre ord vil det si at til tross for at det er mulig å observere noe, er det ikke automatisk gitt en fast bestemt mening. Når det kommer til organisasjonskultur blir derfor artefakter ofte beskrevet, som vist i *Figur 2: Organisasjonskultur som isfjell*, synlig kultur i det som blir referert til som «*The tip of the cultural iceberg*» (Ashkanasy et al, 2011).



Figur 2: Organisasjonskultur som isfjell

For en som er en del av gruppen eller organisasjonen det er snakk om vil meningene med artefaktene kunne tydes over tid, men for en på utsiden er dette som nevnt vanskelig. Det er derfor viktig for en utenforstående å ha samtaler med de ansatte på innsiden av gruppen eller organisasjonene det dreier seg om for å kunne analysere verdier, normer og regler som former arbeidshverdagen og måten de ansatte handler på. Dette vil gjøre det mulig å kunne tyde og forstå meningene med artefaktene.

### 2.3.2 Verdier

Verdier er en av de to delene av organisasjonskulturen som havner under havoverflaten når man ser på organisasjonskultur som isfjell (*Figur 2: Organisasjonskultur som isfjell*). Dette betyr med andre ord at verdier ikke er noe vi direkte kan observere. Verdier kan bli sett på som det man i organisasjonen mener er bra, og dermed implisitt hva man mener er dårlig (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Sagt på en annen måte kan verdier oppfattes som ideologier som styrer valg, oppmerksomhet og prioriteringer, samtidig som de også kan blokkere for påvirkninger og impulser, samt regulere en persons ambisjoner og handlingsmønster (Kirkhaug, 2013). Dersom en organisasjon som driver med salg av et produkt opplever dårlige salgstall kan produksjonslederen formidle at fasiten for å snu den negative trenden er å øke produktiviteten. Dersom de ansatte blir overbevist om at dette er en løsning som vil

fungere, og dermed handler på vegne av lederen vil dette kunne gå fra å være en *oppfattet verdi* til å bli en *delt verdi*.

Det finnes to typer verdier (Kirkhaug, 2013): *Instrumentelle verdier* og *terminalverdier*. Instrumentelle verdier er verdier som har et mål om å regulere holdninger og atferd, mens terminalverdier er verdier som er uttrykk for varige tilstander som ønskes oppnådd av personer, organisasjoner eller et helt samfunn.

Verdier kan variere når det kommer til hvor viktig de er for en person, samfunn eller organisasjon, noe som refereres til som *verdiprofil*. En verdiprofil sier noe om det dominante settet av verdier og deler verdier inn i *kjerneverdier* og *periferiverdier*. Kjerneverdier er verdier som ofte blir ervervet gjennom oppvekst og grunnleggende utdanning. Videre antas også kjerneverdier å være en type verdier som ikke lar seg påvirke av eventuelle reaksjoner som oppstår i en situasjon. Periferiverdier er på en annen side verdier som blir overprøvd og overkjørt av andre verdier (ibid). Man kan altså se på periferiverdier som verdier som er mulig å endre eller overstyre ved bruk av andre verdier.

### 2.3.3 Grunnleggende antakelser

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver grunnleggende antakelser som oppfatninger eller meninger om noe som gjennom felles fortolkning i sosiale grupper nedfeller seg som sannheter, som ikke er diskutabile, og som derfor er vanskelig å utfordre og vanskelig å endre. Når det kommer nyansatte inn i en organisasjon vil disse grunnleggende antakelsene i organisasjonen eller avdelingen gjennom sosialiseringprosesser bli overført til den eller de nyansatte som den riktige måten å tenke omkring bestemte forhold på, og den riktige måten å føle på når det gjelder bestemte forhold. Grunnleggende antakelser kan ifølge Edgar Schein deles inn i syv forskjellige dimensjoner som kan kombineres for å få mange ulike typer kulturer (ibid). (1) For det første kan man se på forholdet mellom organisasjon og omgivelsene. Dette kan gjøres ved å se om forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene gir oppfatning om organisasjonen er aktiv, dominerende, ledende og førende i forhold til omgivelsene, eller er passiv og under press for å tilpasse seg omgivelsene. (2) Den andre dimensjonen som Edgar Schein nevner handler om hvilket syn har man på mennesker. Mennesker kan enten bli sett på som aktive og forsøkende av natur når det kommer til å

påvirke, eller passive og kun ute etter beste evne å forsøke å tilpasse seg det som skjer. (3) Videre har organisasjoner forskjellige måter å komme fram til sannheten på. Dette kan gjøres ved at organisasjonen enten utfører utprøvinger og testing av det den antar er sannheten ved å lytte til «de som vet best», eller ved å bruke sannheten som har kommet frem gjennom et felleskap. (4) Organisasjoner kan betrakte tid på forskjellige måter. Noen organisasjoner er opptatt av fortid, mens andre er opptatt av nåtid eller fremtid. I tillegg organiseres aktiviteter i forskjellige tidsperspektiv. (5) Organisasjoner vil også ha forskjellige antakelser om menneskelig natur. For noen blir menneske sett på som grunnleggende «godt», mens andre mener at menneske er grunnleggende «ondt», eller at dette er noe som bestemmes av omgivelser og situasjoner mennesker befinner seg i. (6) Den sjette dimensjonen legger vekt på hvilket syn man har på relasjoner mellom mennesker. Man kan f.eks. enten opptre rasjonelt eller vise følelser, konkurrere eller samarbeide, samt delta eller være passiv når beslutninger skal tas. (7) Den siste dimensjonen som blir nevnt er at man har ulike syn på konflikter. Grupper vil enten være heterogene eller homogene, samt at man vil tolerere uenighet i ulik grad.

## 2.4 Subkulturer

Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker at organisasjonslitteraturen er full av eksempler som viser at organisasjoner kan ha mange ulike kulturer som eksisterer og utvikles side ved side i organisasjonen (*subkulturer*). Videre argumenterer Jacobsen og Thorsvik (2013) for at det kan være mer hensiktsmessig å betrakte organisasjonskultur som en blanding av forskjellige subkulturer enn å betrakte kultur i organisasjoner som en entydig helhet.

Det finnes mange forskjellige grunner til at organisasjoner opplever subkulturer. Jacobsen og Thorsvik (2013) nevner følgende grunner til at det oppstår:

- Ulike profesjonskulturer der verdier og normer knyttet til en spesiell utdanningsgruppe blir det viktigste.
- Ulike alderskulturer der unge og eldre som er formet i ulike historiske perioder, har ulike verdier og normer.
- Ulike kjønnskulturer der menn og kvinner har ulike verdier og normer.

*Normer* er noe som ofte blir ofte behandlet synonymt med verdier. Forskjellen mellom begrepene er imidlertid at verdier kan være både standarder og eksterne kriterier, samt indre overbevisninger, mens normer på sin side mer ensidig kan oppfattes som eksterne forsøk på påvirkning i form av uttrykk som «du skal» og «du skal ikke» (Kirkhaug, 2013). Videre er normer først og fremst koplet til en bestemt og definert atferdstype og er mer knyttet til gitte situasjoner, som for eksempel at man skal vise respekt når en nasjonalsang spilles (ibid). Kirkhaug (2013) påpeker også at normer på grunn av dette kan oppfattes som uformelle, og i noen sammenhenger formelle påbud om skikk og bruk, samt plikter og rettigheter i samfunnet.

Subkulturer kan fremstå som noe negativt, men det er ikke nødvendigvis tilfellet. Til tross for at en organisasjon opplever subkulturer kan de ansatte fortsatt slutte sterkt opp om organisasjonens mål og visjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det som derimot kan by på problemer er at de som representerer en motkultur kan utfordre den dominerende kulturen i organisasjonen. Dette er ikke uvanlig når det oppstår fusjoner (sammenslåinger) av organisasjoner (ibid). I tillegg til dette kan subkulturer også by på problemer dersom de fremmer interessekonflikt og kamp om og innflytelse i organisasjonen.

## 2.5 Påvirkning av organisasjonskultur

Når det kommer til organisasjonskultur nevner Aanestad (2014) at kulturendring kan forvente å møte mostand blant en organisasjons medlemmer som følge av det kan spre angst og utilfredshet når de innses at de sannsynligvis må gå bort fra noen holdninger, verdier og antakelser, i tillegg til at de må lære seg noen nye. Videre påpeker Yukl (2006) at det er mulig å påvirke og forsterke ulike sider ved en organisasjons kultur. Dette er mulig ved å benytte seg av en rekke forskjellige mekanismer. Disse mekanismene deles inn i «*Primære*» og «*Sekundære*» mekanismer.

De primære mekanismene deles inn i fem (ibid) mekanismer: *Oppmerksomhet, Reaksjoner på kriser, Lederen som rollemodell, Belønning, og Kriterier for utvelgelse og avskjedigelse.*

Oppmerksomhet går ut på at ledere formidler sine prioriteringer, interesser og verdier gjennom det de velger å spørre om, kommentere, måle, rose og kritisere. Store deler av denne typen kommunikasjon foregår når en leder planlegger og følger opp aktiviteter. En leder som



har følelsesmessige utblåsninger om verdier og hva de anser som viktig har en spesiell effekt. På en annen siden vil det gi motsatt effekt dersom lederen ikke viser noen form for oppmerksomhet siden dette gir et signal om at noe ikke er viktig.

Med reaksjoner på kriser menes det at en leders reaksjon på kriser kan gi sterke signaler om verdier og oppfatninger. En trofast leder støtter organisasjonens vedtatte verdier til tross for press om å handle raskt imot dem og kommuniserer tydelig at verdiene er veldig viktige. For eksempel gikk de ansatte (inkludert lederne) i en organisasjon med på å jobbe reduserte tider, og gå ned i lønn for å unngå oppsigelser, noe som kommuniserte viktigheten av å beholde arbeidsplassene i organisasjonen.

Når en leder fungerer som en rollemodell kommuniserer han eller hun verdier og forventninger gjennom egne handlinger, spesielt handlinger som viser lojalitet, selvoppgivelse og bistand som går ut over det som stillingen krever. Dersom en leder innfører en policy eller prosedyre, men ikke viser tegn til å handle i samsvar med den vil gi uttrykk for at ikke er viktig eller nødvendig.

Når ansatte får belønninger kan dette gjøres basert på hva organisasjonen anser som viktig i form av seremonier og uformell ros. Dersom det ikke opprettes oppmerksomhet mot bidrag og oppnådde resultater vil det derimot gi uttrykk for at noe ikke er viktig, noe som igjen kan føre til at dette ikke er noe som vil bli prioritert blant de ansatte.

Den siste mekanismen innenfor de fem primære mekanismene for å påvirke en organisasjons kultur er at ledere kan påvirke denne ved å definere kriterier for å velge ut, fremme, rekruttere eller avskjedige ansatte. Ved å gjøre dette kommuniserer ledere verdier og hva de er opptatt av siden dette gir riktig informasjon om hvilke betingelser og krav som stilles for å lykkes i organisasjonen.

I likhet med primære mekanismer deles også sekundære mekanismer for kulturpåvirkning eller kulturforsterkning i fem (ibid) mekanismer: *Utforming av systemer og prosedyrer*, *Utforming av organisasjonskultur*, *Utforming av omgivelser*, *Fortellinger: historier og myter*, og *Formelle erklæringer*. Det påpekes imidlertid at disse mekanismene må være i samsvar med de fem primære mekanismene som ble nevnt tidligere.

Når organisasjoner foretar utforminger av formelle budsjetter, rapporter, planleggingsmøter, presentasjoner og programmer for ledelsesutvikling kan disse brukes for å framheve betingelser og aktiviteter. I tillegg kan dette også redusere eventuelle tvetydigheter og uklarheter.

Strukturen i organisasjonen kan påvirke kulturen på den måten at en sentralisert struktur reflekterer troen på at det kun er ledere som kan bestemme hva som er det beste for organisasjonen, mens en desentralisert struktur reflekterer at beslutninger ikke nødvendigvis trenger å komme fra en leder høyt oppe i hierarkiet.

Utforming av omgivelsene kan være med å forsterke en organisasjonskultur ved at ledere utformer omgivelser som reflekterer grunnleggende verdier. Et eksempel på dette er at alle ansatte har krav på samme utstyr og verktøy som følge av at likeverd og rettferdighet anses som viktig for organisasjonen.

Når det kommer til historier og myter er dette noe som kun kan påvirke organisasjonskulturen i svært begrenset grad hvor det er åpen kommunikasjon siden dette da gjør det mulig å avsløre usanne historier (ibid). For at det skal ha noen hensikt må derfor fortellinger ha et klart verdibudskap, samt at de må beskrive en virkelig hendelse. I tillegg er historier og myter noe som i større grad reflekterer organisasjonskulturen enn å påvirke den (ibid).

Den siste nevnte mekanismen innenfor sekundære mekanismer er at ledere kan foreta offentlige verdiytringer som et supplement til andre mekanismer.

I tillegg nevner Bang (2011) sju råd om hvordan man kan påvirke kulturen i organisasjoner og på denne måten vil gjøre at organisasjoner blir mer mottakelig for kulturendringer (Hoe et al, 2009).

(1) Bang (2011) nevner at man må være klar over den eksisterende organisasjonskulturen siden man ved å gjøre en kulturkartlegging vil finne ut av hva som er hensiktsmessig å bygge videre på og hva som må endres.

(2) Man må være klar over hvilken kultur man ønsker å ha i organisasjonen, det vil si hvilke verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som ønskes innad i organisasjonen. Den viktigste delen av dette punktet er at ledelsen selv fremstår som rollemodeller og formidler disse lengre ned i organisasjonen.

(3) Når man har bestemt seg for hvilke verdier man ønsker å ha i organisasjonen er det viktig at man i begynnelsen kun satser på et fåtall av dem.

(4) Kulturuttrykk må være samstemte, det vil si at organisasjoners kulturuttrykk må være samstemt med verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, samt at strukturelle og materielle forhold må være samstemte med verdsettet.

(5) Som nevnt tidligere er det viktig at lederen er en rollemodell for de andre i organisasjonen som følge av at en leders handlinger har en sterk symbolverdi for resten av de ansatte i en

organisasjon. En leders handlinger vil på en eller flere måter påvirke kulturen, og lederen bør derfor være klar over at han eller hun er en sentral person når det kommer til å kunne påvirke kulturen i organisasjonen.

(6) Man burde benytte virkemidler for belønning av ønsket atferd og straff dersom det oppstår uønsket atferd. I tillegg er det også mulig å påvirke gjennom å oppmuntre til ønsket atferd.

(7) Det siste rådet Bang (2011) nevner er at man bevisst rekrutterer personer som passer inn i den kulturen som man ønsker. Dersom det er store forskjeller mellom en persons verdier og organisasjonens verdier vil det påvirke kulturen på en negativ måte som følge av at det vil føre til en form for «kulturkollisjon».

## 2.6 Organisasjonsendring

Endring kan defineres som «... en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon» (Jacobsen, 2012). For eksempel kan man si at en organisasjon har endret seg dersom den formelle strukturen er endret eller måten medlemmene i organisasjonen opptrer på er forskjellig på to tidspunkter.

Endring deles inn i forskjellige perspektiver, hvorav denne oppgaven vil ta for seg følgende tre perspektiver og betydning av organisasjonskultur i lys av disse: «Planlagt endring», «Endring som livssykluser» og «Endring som anarki».

### 2.6.1 Planlagt endring

Drivkreftene innenfor dette perspektivet går innenfor det som kalles en teleologisk modell og skjer når medlemmer av en organisasjon eller gruppe ser problemer, setter seg mål for å løse dem, og iverksetter løsningene (Jacobsen, 2012). Det sentrale innenfor denne typen endringer er at det ligger intensjoner bak dem. Endringsprosessen innenfor dette perspektivet går gjennom fire faser: *Diagnose*, *Løsning*, *Gjennomføring* og *Evaluering* (ibid).

I diagnosefasen er det aktører i eller utenfor organisasjonen som ser at noe ikke går helt som man hadde håpet på. Dette kan være alt fra for eksempel salgssvikt, kundeflukt og utdaterte produkter. For å finne ut av dette foretas det analyser av problemene som har blitt oppdaget, noe som kan gjøres ved hjelp av blant annet intervjuer og spørreskjemaer (ibid).

Løsningsfasen går ut på å utvikle mål og løsninger som virker best for å løse problemet eller problemene som en organisasjon har (Jacobsen, 2012). Antall løsninger kan være mange, organisasjonen må derfor gjøre viktige valg før de går videre i prosessen.

Gjennomføringsfasen går først og fremst ut på at det lages en plan for hvordan endringen skal gjennomføres, det vil si en plan over aktiviteter, ansvarlige, etc. Deretter gjennomføres de forskjellige aktivitetene ved hjelp av arbeidsgrupper og spesialister som gir råd, eller opplæring. Til slutt har man evalueringsfasen, som går ut på at man ser om de løsningene man iverksatte løste problemene. Dersom det er tilfellet ønsker man å få ledelsen og de ansatte til å støtte opp om og forsterke endringen, dette kalles også for å stabilisere/institusjonalisere endringer (ibid). For eksempel tok Brendberg et al (2006) for seg et studie på endringsledelse innenfor sykehus og kom fram til at sykehus burde gjøre følgende tre punkter som må lykkes over tid for å institusjonalisere endringer. For det første må man lykkes med å få til en sykehusorganisasjon som på ulike nivåer utfordrer tendensene til status-quo-tenkning. For det andre må man få til en langsiktighet i tenkningen rundt endring av egen institusjon. Til slutt må man få en organisasjon der kollegiale avgjørelser forplikter i forhold til å følge opp vedtatte mål.

Videre nevnes det at det er spesielt to faktorer som er viktig for å lykkes med å institusjonalisere organisasjoner som en del av organisasjonskulturen. Den ene faktoren er at man må vise medarbeiderne hvordan endringene faktisk har bidratt til å forbedre situasjon, mens den andre faktorer går ut på å ta i bruk suksesshistorier (Brendberg et al, 2006). Videre kan man også tilpasse strukturer, prosedyrer og belønningssystemer til de endringene som det gjelder (Jacobsen, 2012).

Som nevnt tidligere i oppgaven nevner Aanestad (2014) at kulturendringer kan forvente å møte motstand blant en organisasjons medlemmer som følge av det kan spre angst og utilfredshet.

Innenfor dette endringsperspektivet vil man kunne unngå dette i større grad som følge av at man kan konstruere et internt ubehag ved å uttrykke at dersom en ikke endrer seg, vil en ikke ha mulighet til å oppnå alle ønskene og idealene en har (ibid). Dette er også det som tidligere har vært nevnt som en av de fem primære måter å påvirke en organisasjons kultur. Et eksempel på dette er alle organisasjonene som sto i fare for å gå konkurs under finanskrisen. Denne formen for krise kan være et gunstig utgangspunkt å utføre organisasjonsendringer dersom man antar at organisasjonskulturen er så sterk at den vil kunne gi stor motstand mot

endringer. Grunnen til dette er at medlemmene av organisasjonen da vil kunne få inntrykk av at det ikke er noen annen utvei dersom organisasjonen skal klare å overleve.

### 2.6.2 Endring som livssykluser

Innenfor dette perspektivet går organisasjoner gjennom det Van de Ven og Poole (1995) kaller for livssyklusteorien/livssyklusmodellen (life-cycle theory). Endringer kan fortsatt skje som følge av intensjonelle valg, men det ligger en antakelse om at organisasjoner endrer seg på en spesiell og forutbestemt måte (ibid).

De to sentrale elementene som tvinger frem organisasjonsendringer er ifølge Larry Greiner alder og størrelse. Videre går organisasjoner gjennom fem forskjellige faser: *kreativitetsfasen*, *styringsfasen*, *delegeringsfasen*, *koordineringsfasen* og *samarbeidsfasen* (ibid).

I den første fasen går organisasjoner inn i kreativtetsfasen. Her ligger organisasjonens fokus på å skape et produkt og marked. Videre er den også i stor grad uten noen form for formelle regler og struktur, og ledes som oftest av en teknisk leder eller grunder som er mindre opptatt av å lede andre og heller fokuserer på oppgaver som han eller hun er flinke til.

Men på et eller annet tidspunkt vil organisasjonen vokse, noe som fører til at det kreves kunnskap om hvordan man oppnår effektivisering av produksjonen. I tillegg vil antallet ansatte ha nådd et punkt der det ikke lenger vil holde med uformell kommunikasjon slik som det gjorde i oppstartsfasen. På dette tidspunkt sier man at organisasjonen har en «*ledelseskris*e» som følge av at den ikke har en leder som har kunnskap eller evner til å innføre nye teknikker for å håndtere utfordringene og problemene som har oppstått (Dekkers, 2005) (Jacobsen, 2012).

Dersom dette skjer går organisasjoner over i styringsfasen. Det er verdt å merke seg at det ikke er slik at alle organisasjoner overlever kreativtetsfasen. For eksempel kan en organisasjon ha hatt en god start som følge av få ansatte og en overkommelige produksjonsmengde. Men, ettersom kundegruppen og markedet ble større måtte organisasjonen avvikes som følge av at den ikke reagerte fort nok til å få ansatt en leder med kunnskap og erfaring som kunne lede organisasjonen på det nye nivået i markedet.

De organisasjonen som overlever den første fasen vil vanligvis oppleve vekst (over en periode), få utviklet strukturen som følge av det opprettes nye avdelinger (Dekkers, 2005), få



systemer for blant annet budsjettering og markedsføring, samt at mye av beslutningsmyndigheten sentraliseres (Jacobsen, 2012). Dekkers (2005) påpeker at de som er ledere lengre ned i organisasjonens struktur innenfor denne fasen heller blir sett på som spesialister enn ledere som skal ta avgjørelser.

Til tross for at organisasjonene får innført nye måter å gjøre ting på oppstår det også problemer siden de som nå blir sett på som spesialister nå må bruke mer tid på kunnskap om faktorer som marked og maskineri enn det toppledelsen gjør istedenfor å bruke tiden på faktorer som kunne bidratt til å gjøre organisasjonen mer effektiv. Dette fører til behov for større autonomi og refereres til det som kalles for «*autonomikrise*» (Dekkers, 2005). I delegeringsfasen delegeres myndighet lengre ned i organisasjonen, og man får en mer desentralisert organisasjon. Dette skjer ved at organisasjoner blir delt inn i flere enheter og kontrolleres ved bruk av periodiserte rapporter (ibid). Denne formen for ledelse er kjent som «*Management by exception*» (Ledelse ved unntak) og vil si at lederen eller ledelsen kun griper inn dersom det oppstår avvik fra forventete resultater (Mendoza, 2009). Dekkers (2005) påpeker at dette kun er mulig dersom oppgavene i organisasjonen er snevert beskrevet, noe som vil føre til at toppledelsen føler at de mister kontrollen. Dette vil igjen føre til at toppledelsen vil forsøke å ta tilbake kontroll over hele organisasjon, noe som fører den inn i en «*kontrollkrise*». Når dette skjer vil organisasjonen gå over til koordineringsfasen. Denne fasen kjennetegnes ved at toppledelsen tar initiativet for å bruke og administrere formelle systemer. Systemene som brukes vil allokere organisasjonens begrensede ressurser på en mer effektiv måte. Problemet som kan oppstå i denne fasen er at toppledelsen blir sett på som et slags «*vakthund*» i organisasjonen. Dette fører til at flere av medlemmene i organisasjonen blir mer kritisk til ledelsens forsøk på å styre og kontrollere, samt at medlemmene føler at systemene som er innført er for omfattende og i mange tilfeller virker mot sin hensikt. Dersom organisasjonen når dette stadiet oppstår det en ny krise, byråkratiseringskrise (Jacobsen, 2012), også kjent som *red-tape crisis* (Dekkers, 2005). Når denne krisen oppstår vil den lede til samarbeidsfasen. Innenfor denne fasen fokuseres det på å lage systemer for samarbeid på tvers i organisasjonen (Jacobsen, 2012).

Til tross for at det innenfor dette perspektivet ligger en antakelse om at organisasjoner endrer seg på en spesiell og forutbestemt måte kan organisasjonskulturen påvirke resultat av organisasjonsendringer. Dette er mulig siden ledere kan ha en sentral rolle ved å gi de ansatte

opplæring og motivere dem. På denne måten kan en leder legge vekt på det som han eller hun mener er viktig og på denne måten prøve å påvirke kulturen på en ønsket måte (Kezar, 2001).

### 2.6.3 Endring som anarki

Drivkraften innenfor dette perspektivet er tilfeldigheter. James March mener at organisasjoner er i stadig endring, men at de ikke alltid kan kontrolleres (Jacobsen, 2012). Med dette ligger det en antakelse om at organisasjoner er komplekse enheter der det skjer mange ting samtidig uten at en eller et fåtall aktører har fullstendig oversikt.

Generelt sett vil dette si at endringer skjer som et resultat av ulike organisatoriske strømmer. Dersom en organisasjon har et problem vil dette ofte løses ved at ansatte møtes for å diskutere forskjellige ideer og løsninger på problemet. Hvordan koblingen av problemet og løsningen skjer vil avgjøres av hvem som møtes, hvor de møtes og når de møtes. Det er heller ikke slik at man kommer fram til den beste løsningen på problemet, men den løsningen som er tilgjengelig på det aktuelle tidspunktet (ibid).

Jacobsen (2012) nevner fire forskjellige kilder til tilfeldig endring. Den første kilden er enkeltindivider eller grupper, det vil si tilpasninger på individuelle nivå. Med dette menes det at en person i organisasjonen kan finne ut at en eller flere rutiner ikke fungerer helt optimalt og vil endre på dem slik han eller hun føler er best. Den andre kilden til tilfeldig endring er mer usammenhengende enn den første. Til tross for at man kan si at organisasjoner er personuavhengige stemmer dette bare til dels med tanke på denne kilden til endring. Når en person slutter i en stilling vil organisasjoner som regel ansatte en ny person som skal ta over arbeidet, samtidig forventes det til dels at arbeidet vil utføres på samme måte, noe som vil gi et likt resultat. Forskning påpeker derimot på at dette er noe som neppe stemmer siden en jobb eller stilling aldri vil kunne være helt klart definert (ibid). På grunn av dette vil en person som blir ansatt kunne tilpasse jobben til sin egen stil og arbeidsmåte siden det alltid er rom for utøvelse av skjønn i organisasjonen. Den tredje kilden til endring fokuserer på det som allerede har blitt nevnt angående dette perspektivet. Nemlig at hva som blir vedtatt i en organisasjon ofte vil avhenge av hvem som deltar i diskusjonen eller på et møte hvor forskjellige temaer blir tatt opp. Det kan lett tenkes at de personene som deltar og er med på å ta beslutninger er bestemt på forhånd som følge av den formelle strukturen i organisasjonen (prosjektledere, avdelingsledere, styreledere, direktører, etc.). Men dette stemmer bare delvis.

Jacobsen (2012) nevner at det innenfor denne kilden fokuseres på hvem som rett og slett har tid og overskudd til å være til stede hvor temaer som kan bidra til endring blir diskutert. Den fjerde og siste kilden til tilfeldig endring handler om omgivelsene organisasjonen befinner seg i. Siden omgivelsene til en organisasjon ikke er helt klar, må en beslutningstaker mer eller mindre fortolke dem. Når man da foretar en endring skjer det med andre ord på bakgrunn av hvordan man tror omgivelsene ser ut, ikke hvordan de faktisk er. Slike endringer fører ofte til preg av tilfeldigheter siden det er basert på hva man tror er nødvendig, istedenfor å faktisk vite det (Jacobsen, 2012).

Som i de to andre endringsperspektivene vil organisasjonskultur også kunne påvirke resultatet av organisasjonsendringer innenfor dette perspektivet. Forskjellen er imidlertid at organisasjonskulturen i større grad kan fungere som en barriere innenfor dette perspektivet. Grunnen til dette er som nevnt tidligere på grunn av at løsninger på problemer avgjøres av hvem som møtes, hvor de møtes og når de møtes. Det vil med andre ord si at dersom sentrale nøkkelpersoner tilfeldigvis ikke var til stede når beslutninger ble tatt, kan denne nøkkelpersonen ha mye makt og status blant de andre i organisasjonen, noe som igjen kan føre til at disse til sammen utgjør en gruppe som er imot endringene som skal innføres i organisasjonen for å løse et eller flere problemer.

## 3 Metode

Når man skal bestemme seg for valg av undersøkelsesdesign er det viktig at det gjøres med tanke på problemstillingen. I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for metodevalget jeg har valgt for denne oppgaven.

### 3.1 Metodevalg

Hovedskillet i samfunnsvitenskapelig forskning går mellom to forskjellige metodiske tilnærminger: "kvantitativ metode" og "kvalitativ metode". Det er viktig å huske at ingen av metodene på noen måte er bedre enn den andre. Begge har sine styrker og svakheter. Det er derfor viktig at metodevalget gjøres basert på problemstillingen.

Ved bruk av kvantitativ metode baserer man seg på tall og statistikk for å samle inn data. Det sentrale innenfor den kvantitative metoden er at man ønsker å se om enkelte fenomen henger sammen. Denne metoden egner seg når man ønsker å undersøke mange enheter og ønsker bredde i en problemstilling. I tillegg til dette er den effektiv og kan brukes dersom man er interessert i det som gjelder for de fleste istedenfor den enkelte (Jacobsen, 2005).

Kvalitativ metode er i motsetning til kvantitativ metode åpen og induktiv. Med dette menes det at metoden er mer åpen for ny informasjon som ikke var ventet på forhånd. Data samles inn ved hjelp av deltakende observasjon og intervjuer (enkeltintervjuer og/eller gruppevis) av et representativt utvalg informanter i den aktuelle forskningskonteksten.

I denne oppgaven har jeg valgt å ta for meg en kvalitativ tilnærming. Som Jacobsen (2005) påpeker er dette en tilnærming som bør velges dersom man ønsker nyanserte beskrivelser av hvordan mennesker forstår og fortolker en situasjon. Utforskingen vil ofte kreve åpenhet og fleksibilitet, noe som denne formen for tilnærming gir. Som oppgaven vil komme inn på i kapittel 3.2 vil datainnsamlingen som er valgt innenfor denne metoden kunne by på utfordringer.

## 3.2 Datainnsamling

Data kan samles inn på mange forskjellige måter. Jacobsen (2005) nevner fire forskjellige datainnsamlingsmetoder: individuelle, åpne intervju, gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse. Dokumentundersøkelse som denne oppgaven vil basere seg på egner seg best når det er umulig å samle inn primærdata, når vi ønsker å få tak i hvordan andre har fortolket en viss situasjon eller hendelse, samt når vi ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har sagt og gjort. Denne typen informasjon går også ofte under samlebetegnelsen sekundærdata.

Jacobsen (2005) nevner en rekke punkter man burde ta hensyn til ved bruk av denne formen for datainnsamling. For det første må man tenke over at bruken av sekundærdata betyr at man benytter seg data som er samlet inn av andre. Utfordringen med dette er at dataen kan ha blitt samlet inn og brukt i en helt annen hensikt enn det denne oppgaven har. De viktigste valgene ved dokumentundersøkelser er derfor «Hvilke dokumenter som blir valgt ut» og «Hvor stor troverdighet de enkelt dokumentene har». Videre nevner Jacobsen (2005) følgende spørsmål når det kommer til dokumentundersøkelser: «Hvordan passer dokumentenes bruk av data til problemstillingen?», «Har vi kontroll over mulige feilkilder?», og «Kan vi stole på de kildene data kommer fra?»

I denne oppgaven har benyttet meg av tre dokumenter jeg anser som aktuell på bakgrunn av problemstillingen og organisasjonskultur generelt sett. Det første dokumentet jeg vil benytte meg av er artikkelen «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail» av John P. Kotter. Det andre dokumentet jeg vil benytte meg av er artikkelen «Cultural Change That Sticks» av Jon R. Katzenbach et al som tar for seg Aetna i «Case Aetna - Stop Fighting Your Culture». Det tredje og siste dokumentet jeg har valgt å benytte meg av er en artikkel av Katzenbach Center. Det er dette dokumentet som er utgangspunktet for «Case Katzenbach Centers».

## 3.3 Gyldighet og pålitelighet

Når man benytter seg av dokumentundersøkelser er det viktig at dokumentene man bruker er både er gyldig (*validitet*) og pålitelig (*reliabilitet*). Med validitet menes det at det man faktisk måler er det som man ønsker å måle, at det som har blitt målt oppfattes som relevant, samt at det som har blitt målt hos noen få også gjelder for flere.



Reliabilitet handler om at undersøkelser må være til å stole på. De skal med andre ord ikke inneholde åpenbare målefeil som gjør at resultatene blir feil (Jacobsen, 2005).

Dokumentene i denne oppgaven har blitt valgt ut som følge av de anses som relevant for problemstillingen. Det vil si at de enten gir et resultat basert på problemstillingen, eller tar for seg sentrale tema innenfor organisasjonskultur i kombinasjon med organisasjonsendringer.

Når det kommer til det første dokumentet jeg benytter meg av i denne oppgaven («Leading Change: Why Transformation Efforts Fail» av John P. Kotter) har den blitt valgt ut som følge av at den har blitt referert til av andre oppgaver innenfor organisasjonskultur, samt at den tar for seg flere sentrale grunner til at organisasjonsendringer mislykkes. Det forklarer åtte trinn som må gjøres i riktig rekkefølge for at organisasjonsendringer skal bli vellykket. Jeg har studert dette dokumentet på bakgrunn av jeg ønsket å finne ut om organisasjonskultur er en viktig del av organisasjonsendringer generelt sett, og ikke bare for enkelte organisasjoner. Videre er forfatteren av denne artikkelen meget anerkjent internasjonalt foreleser innenfor lederskap og organisasjonsendringer<sup>5</sup>. Artikkelen anses som valid og reliabel med tanke på problemstillingen siden den tar for seg sentrale og viktige poeng om organisasjonskultur når organisasjoner gjennomgår endringer. Det er verdt å merke at artikkelen tar for seg organisasjonsendringer generelt sett, og ikke bare fokuserer på kulturens effekt innenfor endringer.

Det andre dokumentet som jeg benytter meg av i denne oppgaven («Cultural Change That Sticks» av Jon R. Katzenbach) tar for seg en organisasjonsendring hvor det viser seg at organisasjonskultur påvirket resultatet av endringen som ble gjennomført. Dokumentet anses som meget relevant fordi det gir mulighet til å studere hvordan denne påvirkningen skjedde. Videre er den også skrevet av blant annet Jon R. Katzenbach som er direktør i «The Katzenbach Center» som er spesialisert innenfor blant annet organisasjonskultur-ledelse<sup>3</sup>. Dette dokumentet ble studert på bakgrunn av at oppgaven skal ha eksempler fra virkeligheten på at organisasjonskultur har innvirkning på resultatet av endringer i en organisasjon.

Det tredje og siste dokumentet som jeg benytter meg av i denne oppgaven (artikkelen av Katzenbach Center Strategy&) som tar for seg en undersøkelse av organisasjonsendringer. Den ble sendt ut til mer enn 2 200 ledere og ansatte rundt omkring i hele verden.

---

<sup>5</sup> <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6495>

Dokumentet er studert på bakgrunn av at oppgaven vil få fram viktigheten av organisasjonskultur når organisasjoner foretar endringer, og på denne måten se hvilken betydning det kan ha for utfallet.

## 4 Diskusjon

Denne oppgaven handler om hvilken betydning organisasjonskultur har for utfallet av organisasjonsendringer. Diskusjonen vil begynne med å ta for seg to forskjellige case studier. Det første case studie er et studiet av hvordan organisasjonskultur hadde betydning for utfallet av en fusjon mellom to organisasjoner som ble skrevet i artikkelen «*Cultural Change That Sticks*» av Katzenbach et al. Det andre case-studiet tar for seg funn som ble gjort av Katzenbach Center da de undersøkte viktigheten av organisasjonskultur ved å foreta en spørreundersøkelse blant mer enn 2 200 ledere og ansatte rundt omkring i hele verden.

Artikkelen «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail» av John P. Kotter viser seg å påpeke forhold som kan forklare resultatene innenfor de to casene som oppgaven tar for seg, og vil derfor være en viktig del av diskusjonen.

### 4.1 Case Aetna - Stop Fighting Your Culture

Som oppgaven nevnte innledningsvis skulle begynnelsen av 2000-tallet vise seg å by på store problemer for Aetna<sup>6</sup>. Starten på disse problemene kunne sies å ha mye med Aetnas kultur å gjøre som følge av dens 150 år lange historie. Den viktigste delen av kulturen i denne sammenhengen var at de ansatte var lite tolerante og skeptisk til utenforstående.

Dette skulle vise seg å komme i total «kollisjonskurs» med kulturen til det lavbudsjettets helserelevante-selskapet U.S. Healthcare som ble fusjonert med Aetna i 1996. Siden Aetna var konservativ nektet de ansatte i organisasjonen å ta til seg U.S. Healthcare's kultur. Aetnas ledere fikk også beskjed om å gjøre noe med problematikken, men mislyktes. Som følge av dette ble også en av de daglige lederne bedt om å forlate stillingen sin. Katzenbach et al påpeker at ledelsen i Aetna ikke forsto at en organisasjonskultur ikke bare er noe man kan bytte inn som en brukt bil.

Allerede på dette punktet kan det se ut til at artikkelen «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail» av John P. Kotter tar for seg viktige punkter innenfor

---

<sup>6</sup> <https://hbr.org/2012/07/cultural-change-that-sticks>

organisasjonsendringer som er relevante i forhold til det som skjedde med Aetna. Artikkelen nevner åtte steg på hvordan man skal gjennomføre organisasjonsendringer<sup>7</sup>. I det åttende og siste steget kalt «Error #8: Not Anchoring Changes in the Corporation's Culture» nevnes det viktigheten av organisasjonskultur. Her legges det vekt på at endringer ikke er varige dersom det ikke blir en del av «det er sånn vi gjør det her» -tankegangen i en organisasjon. Så lenge ny adferd i organisasjonen ikke blir en del av normene og de delte verdiene er det muligheter for at de blir mindre og mindre brukt, før de til syvende og sist forsvinner helt som følge av at presset for organisasjonsendring slutter.

For at nye atferder skal bli en del av organisasjonskulturen er det spesielt to faktorer som er viktig. For det første er det viktig at det settes av god tid slik at man forsikrer seg om at neste generasjons toppledere virkelig setter seg inn i og blir en del av endringene. Kotter påpeker at dette er viktig siden en feil fra toppledelsen kan få store konsekvenser for hele organisasjonen, og er noe som kan skje dersom toppledelsen ikke er en integrert del av endringer. Den andre faktoren vil bli diskutert senere i kapitlet.

Som oppgaven har nevnt i kapittel 2.3 handler organisasjonskultur om flere forhold. Ved å gå inn på noen av disse punktene kan man se flere grunner til at fusjonen fikk et så negativt utfall. For det første knyttes organisasjonskultur til en eller annen gruppe i organisasjonen som deler et sett av grunnleggende antagelser. Dersom noe bryter med disse antagelsene vil det også bryte med organisasjonskulturen. Som oppgaven vil komme tilbake til ble det identifisert to viktige faktorer til hvorfor Aetna var imot fusjonen som oppstår med tanke på organisasjonskulturen.

For det andre har det blitt påpekt at kultur er noe som læres, noe som vil si at det vil være vanskelig for to organisasjoner som blir fusjonert å tilpasse seg hverandre sin organisasjonskultur over kort tid. I tillegg opprettholdes kulturen kun så lenge den oppfattes som riktig. Siden Aetna anså U.S. Healthcare's kultur som «feil» måte å leve etter, vil det heller ikke være noe alternativ for Aetna å tilpasse seg den. Det kan her henvises til teorien som ble presentert i kapittel 2.4 hvor Jacobsen og Thorsvik (2013) forklarer at subkulturer som representerer en motkultur kan utfordre den dominerende kulturen i organisasjonen, og at dette er ikke uvanlig når det oppstår fusjoner av organisasjoner. Videre nevnes det også at

---

<sup>7</sup> <http://www.lssu.edu/sharedgovernance/planningbudget/documents/LeadingChangeKotter.pdf>

subkulturer kan by på problemer dersom de fremmer interessekonflikt og kamp om innflytelse i organisasjonen.

Dersom man ser på de tre ulike organisasjonsperspektivene som oppgaven har presentert kan det tyde på at også disse har forklaringer på utfallet av fusjonen. For det første har det blitt nevnt at man innenfor en planlagt endring/teleologisk modell kan påvirke organisasjonskulturen til å unngå motstand i større grad. For at dette skal være mulig kan man f.eks. konstruere et internt ubehag ved å uttrykke at dersom en ikke endrer seg, vil en ikke ha mulighet til å oppnå alle ønskene og idealene en har. Det er også mulig å påvirke kulturen ved hjelp av de «Primære» og «Sekundære» mekanismene.

Det kan derfor være mulig at dette ikke er noe som ble gjort av ledelsen i Aetna i endringsprosessen, noe som ga de ansatte et signal om at fusjonen ikke var kritisk for at organisasjonen skulle overleve i markedet. Det samme gjelder for livssyklusmodellen hvor ledelsen kunne gitt de ansatte opplæring og motivasjon for å gi dem en forståelse av hvorfor organisasjonen måtte endres. Men som oppgaven vil komme tilbake til nedenfor er har også det anarkistiske endringsperspektivet en mulig forklaring på hvorfor resultatet av endringene endte som de gjorde.

Jacobsen (2005) nevner at en sterk og enhetlig kultur ofte kan virke som en barriere mot endring. Dette som følge av at organisasjonskultur er en spesiell måte å betrakte verden på, og jo sterkere den er, desto mindre villige vil man som oftest være til å ta inn over seg alternative synspunkt og meninger. Videre vil forsøk på å endre sterke kulturer ofte bli sett på som et angrep på ens tilhørighet til et kollektiv, det være seg en gruppe eller en organisasjon. Man sier gjerne at jo sterkere og mer enhetlig kulturen blir, desto sterke vil antakeligvis motstanden mot å endre den bli. Dette går også under benevnelsen «*det kulturelle paradokset*»:

«Vi kan trekke en enkel lærdom: Organisasjonskultur er nøkkelen både til suksess på kort sikt, og - hvis den ikke håndteres riktig – fiasko på lang sikt. Kultur kan gi konkurransefordeler, men som vi har sett kan den også skape hindringer for nødvendig innovasjon og endring som man trenger for å oppnå suksess.» - (Jacobsen, 2005), s.106

Med dette som bakgrunn påpeker Jacobsen (2005) videre at organisasjoner som har flere ulike kulturer, eller kanskje ikke noen sterk kultur i hele og det store, ofte vil kunne fremstå som lettere å endre. I tillegg er det slik at jo flere kulturer en organisasjon har, desto flere impulser

vil den få fra omgivelsene, samt at det vil eksistere flere ulike meninger, synspunkter og «verdensbilder» som brytes mot hverandre i organisasjonen. I slike situasjoner vil organisasjonen være mindre «fastlåst» på den retningen som den har valgt.

Dersom man i tillegg ser på det som ble nevnt at Bang (2011) i 2.5 kan man knytte den mislykkede fusjonen til flere punkter. For det første kan det virke som om ledelsen som sto bak fusjonen ikke var klar over den eksisterende organisasjonskulturen. I tillegg burde organisasjoner bevisst rekruttere personer som passer inn i den kulturen som man ønsker. Problemet med dette er at man i en fusjon ikke nødvendigvis rekrutterer nye personer, men heller «setter sammen» en eller flere grupper ansatte uten i det hele tatt og vite noe om deres nåværende verdier, normer eller antagelser.

På slutten av året 2000 ble det ansatt en ny daglig leder i Aetna (refereres til som «leder X»), noe som var den fjerde daglige lederen på fem år. De ansatte forberedte seg nok en gang skeptisk til enda en leder som skulle foreta en organisasjonsendring som skulle forvandle Aetna tilbake til den pengemaskinen den en gang var med tanke på at alle forgjengerne hadde mislyktes etter all motgangen de siste årene. Men den nyansatte lederen gikk inn i organisasjonen på en måte som ingen av de andre daglige lederne hadde gjort før han. Istedenfor å komme med en mesterstrategi og tvinge på de ansatte et kulturskifte gikk han og en medarbeider rundt omkring i organisasjonen og snakket med ansatte, spurte om deres perspektiv og meninger, samt involverte dem i planleggingen. Det viktige her er at de snakket med de som var konservativ med tanke på organisasjonskulturen og de som var høyt respektert for å høre deres meninger når det kom til strategi, samt hvordan prosessen angående organisasjonsendringene skulle foregå.

Dette kan vise seg å ha vært en viktig avgjørelse, med tanke på at McKinsey & Company påstår at 70% av alle organisasjonsendringer går galt, men at ledere som gjennomfører vellykkede organisasjonsendringer har ansatte fra alle nivåer i organisasjonen bak ryggen som følge av at de blir hørt, får komme med innspill, samt at de får eierskap i sine deler av endringene<sup>8</sup>.

Dette er også noe som det anarkistiske endringsperspektivet har fokusert på, nemlig at

---

<sup>8</sup> <http://www.reply-mc.com/2010/09/19/why-70-of-changes-fail-by-rick-maurer/>

løsnings på problemer avgjøres av hvem som møtes, hvor de møtes og når de møtes. Det kan med andre ord se ut til at den nye daglige lederen i Aetna klarte å få fram de rette løsningene for organisasjonen ved å involvere de rette personene. Men som nevnt tidligere er dette et endringsperspektiv som har tilfeldigheter som drivkraft. Basert på det som har blitt nevnt gir ikke den daglige lederen i Aetna inntrykk av at involveringen av ansatte var en tilfeldig handling. Det kan derfor tenkes at den endringen som innføres i Aetna kan best forstås ut ifra et planlagt endringsperspektiv.

Til tross for at ansatte fikk påvirke endringene i Aetna viser det seg dessverre også at mange organisasjoner heller straffer ansatte som prøver å påvirke endringene, og på denne måten hindrer en vellykket endring. Hvordan dette skjer forklares ved at det finnes to sett med regler og verdier i organisasjonen:

- Det ene settet regler er de reglene man ser på plakater i organisasjonslokalene, står på organisasjonens hjemmesider, etc. Disse reglene og verdiene er klassikere som f.eks. «respekt», «teamwork», «åpenhet». Dette blir kalt «the official set of rules», altså regler og verdier organisasjonen vil at alle skal se.
- Det andre settet av regler avslører en helt annen virkelighet innenfor organisasjonen. Disse reglene og verdiene blir kalt for «the real set of rules» og beskrives som de reglene og verdiene som man blant annet hører det hviskes om i gangene og som virkelig styrer organisasjonen, i motsetning til «the official set of rules» som bare blir et slags «skalkeskjul».

Dette fører til at ansatte kan bli upopulære som følge av de forsøker å påvirke endringer, noe som ifølge denne undersøkelsen i verste fall kan ende med at man får beskjed om å forlate organisasjonen.

Men siden leder X utførte de handlingene som han gjorde klarte han og en gruppe ansatte å identifisere to viktige faktorer. For det første hadde Aetna en strategi som frastøtte kunder som følge av at den la opp til at kostnadene i selskapet skulle reduseres ved at erstatningskostnadene ble fulgt nøye opp. Men det var en stor hake ved dette, det var nettopp kundene (pasienter og leger) som hadde vært nøkkelen til Aetnas årelange suksess. For det

andre ble flere viktige faktorer i Aetnas organisasjonskultur identifisert, blant disse var følgende nevnt:

- Bekymring for pasienter, leverandører og ansatte.
- Stolthet over organisasjonens historie og hensikt.

Dette la grunnlaget for at leder X kunne lage en ny strategi, kalt «The new Aetna», som skulle ta organisasjonen tilbake på vinnerporet innenfor helse og bli et sterkt varemerke. Problemet med dette var at ingen av de ansattes jobber var trygge, noe som var en type endring som organisasjonen tradisjonelt sett hadde møtt sterk motstand mot. For å få til endringen gjorde toppledelsen noen få tiltak som førte til noen små, men meget viktige atferdsendringer i organisasjonen. Aetna var nå blitt spesielt designet for å forsterke ansattes innsatsvilje for organisasjonens kunder. Samtidig ble spørsmålet om hvorfor organisasjonen skulle endres besvart med «stolthet», noe som ble godt mottatt. Dette førte til tross for at 5000 arbeidsplasser ville bli borte at de ansatte sluttet seg til organisasjonsendringene som følge av at de følte de hadde blitt hørt og verdsatt.

Resultatet av endringene førte til at organisasjonen på midten av 2000-tallet tjente rundt 5 millioner dollar hver dag, samt at et tap på 300 millioner i driftsinntekter hadde blitt snudd til en overskudd på 1.7 milliarder dollar.

Som nevnt tidligere nevner artikkelen «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail» viktigheten av organisasjonskultur, og tar for seg to hovedfaktorer innenfor. Den andre faktoren er at man bevisst gjennom kommunikasjon viser medlemmene i organisasjonen hvordan de nye metodene, atferdene og holdningene har bidratt til økende yteevne. Grunnen til dette er at personer ofte oppretter uklare koblinger når de gjør det selv. Sagt på en annen måte er det viktig å gi ansatte de rette koblingene av hvordan ting trolig henger sammen som følge av endringene. Eksempel på dette kan være å vise til større evne til å ta imot flere pasienter på et sykehus som følge av et nytt IT-system. De ansatte vil da kunne se nytten av det nye systemet i resultat av antall pasienter som blir tatt imot.

Som man kan se basert på handlingene som ble gjort av leder X ble Aetna spesielt designet for å forsterke ansattes innsatsvilje for organisasjonens kunder, og på denne måten kan det ha blitt innført nye metoder, atferder og holdninger som bidro til økende yteevne.

I «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail» nevnes det også at det er viktig at ledere forsøker å være en form for levende symboler på den nye kulturen i organisasjoner som



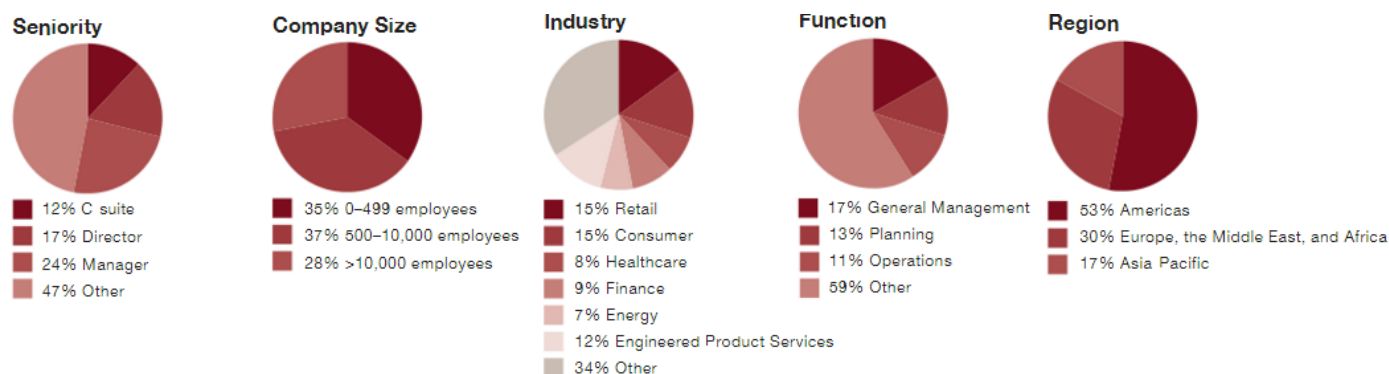
gjennomgår endringer. I tillegg kan ikke ledelsen se på en organisasjonsendring som gjennomført for tidlig siden nylig gjennomførte endringer er sårbar og har en fare for å skape en form for tilbakegang.

Katzenbach et al identifiserte en rekke faktorer på hvordan organisasjonsendringer og organisasjonskultur henger sammen. Blant disse er det slik at kultur ikke er noe konstant. Kultur er noe som er i stadig utvikling, både på godt og vondt. På grunn av dette er det beste man kan gjøre å jobbe med og innenfor kulturen, istedenfor å prøve å arbeide mot den. I tillegg må en organisasjonsstruktur passe inn med organisasjonskulturen, ikke omvendt:

«A strategy that is at odds with a company's culture is doomed. Culture trumps strategy every time.» - Cultural Change That Sticks (Katzenbach et al)

## 4.2 Case Katzenbach Centers

Som tidligere nevnt tok Katzenbach Center for seg en undersøkelse av organisasjonsendringer som ble sendt ut til mer enn 2 200 ledere og ansatte rundt omkring i hele verden. En oversikt over fordelingen med tanke på stilling, organisasjonsstørrelse, industri, organisasjonsfunksjon og region er vist i Figur 3: *Katzenbach Center - Undersøkelsesfordeling*. I tillegg viste det seg at 80% var ansatt i privat sektor, mens 20% var ansatt i offentlig sektor.



Figur 3: Katzenbach Center - Undersøkelsesfordeling

I undersøkelsen ble det påpekt at organisasjoner som går gjennom endringer støtter på tre store utfordringer: «Endringsutmattelse», «Kunnskap og erfaring om organisasjonsendringer» og «Hvordan endringer blir valgt, planlagt og implementert». 68% som deltok i undersøkelse

mente at de var utmattet av organisasjonsendringene som følge av at det ble gjort for mange endringer på en gang. Som tidligere presentert i teoridelen nevner Bang (2011) sju råd om hvordan man kan påvirke kulturen i organisasjoner og på denne måten vil gjøre at organisasjoner blir mer mottakelig for kulturendringer. Et av disse rådene går ut på at organisasjoner som går gjennom endringer på forhånd har bestemt seg for hvilke verdier man ønsker å ha i organisasjonen, samt at man i begynnelsen kun satser på et fåtall av dem. Det kan derfor tenkes at organisasjoner som har ansatte som blir utmattet som følge av organisasjonsendringer ville kunne ha unngått dette i større grad dersom de hadde fulgt dette rådet. 48% mente at organisasjonen ikke hadde nok kunnskap og erfaring for å kunne garantere at endringene faktisk ble opprettholdt over tid. Sett ut ifra et livssyklus perspektiv på endringer kan dette forklares som følge av det som har blitt definert som ledelseskriser. Denne krisen betyr at organisasjoner ikke har en leder som har kunnskap eller evner til å innføre nye teknikker for å håndtere utfordringene og problemene som har oppstått. Det kan derfor ut ifra dette perspektivet også tenkes at det var dette som var et av problemene i «Case Aetna – Stop Fighting Your Culture» som har blitt diskutert ovenfor. Men den nye daglige lederen som ble ansatt i Aetna hadde med andre ord kunnskap eller evner til å innføre nye teknikker for å håndtere utfordringene og problemene på en slik måte at endringene faktisk ble opprettholdt over tid.

Den tredje faktoren fikk fram at noen ansatte mente at måten organisasjonsendringer ble valgt, planlagt og implementert ble feil som følge av at dette var avgjørelser som ble gjort av ansatte og ledere høyt oppe i hierarkiet og ikke blant de som befant seg «på gulvet». Dette kom fram som følge av at hele 44% svarte at de ikke forstod endringene de ble bedt om å innføre, mens 38% svarte at de var uenig i endringene som skulle innføres. Som tidligere nevnt i 4.1 påstår McKinsey & Company at 70% av ledere som gjennomfører vellykkede organisasjonsendringer har ansatte fra alle nivåer i organisasjonen bak ryggen som følge av at de blir hørt, får komme med innspill, samt at de får eierskap i sine deler av endringene<sup>9</sup>. Dette var også noe som kan ha vist seg å være en av nøkkelfaktorene for at Aetna gjorde en vellykket organisasjonsendring.

Organisasjonskultur viste seg imidlertid å være en viktig faktor, ikke bare generelt sett, men også når det kommer til organisasjonsendringer. Katzenbach Center kom fram til at 86% av

---

<sup>9</sup> <http://www.reply-mc.com/2010/09/19/why-70-of-changes-fail-by-rick-maurer/>

alle toppledere, samt 84% av alle mellomledere og ansatte mente av organisasjonskultur er kritisk for at organisasjon skal lykkes. Videre mente 60% at organisasjonskultur var en viktigere faktor for å lykkes enn strategi eller handlingsplan. Dette er også noe som støttes av Katzenbach et al, jfr. sitatet om strategi og kultur presentert tidligere. I tillegg er dette noe av det som viste seg å gå galt under organisasjonsendringene som ble gjennomført i Aetna før de fikk på plass leder X som visste hva som skulle til for å få en vellykket organisasjonsendring. Nemlig det at strategien mer eller mindre jobbet imot kulturen i Aetna som følge av at selskapet la opp til at kostnadene skulle reduseres ved at erstatningskostnadene ble fulgt nøye opp, til tross for at kulturen la til grunn at det var nettopp kundene (pasienter og leger) som hadde vært nøkkelen til Aetnas årelange suksess.

Til tross for dette virker det ikke som organisasjonskultur blir prioritert når organisasjoner prøver å gjennomføre endringer.

Ved å gå dypere i undersøkelsen fant Katzenbach Center, blant de som påsto at organisasjonsendringene ikke ble opprettholdt over tid, at kun 24% svarte at organisasjonen brukte den gjeldende organisasjonskulturen som drivkraft og motivasjon for endring. Blant de som svarte at organisasjonens innsats for å få til en endring hadde mislyktes mente kun 35% av disse at organisasjonen hadde spilt på de ansattes stolthet og følelser for organisasjonen. Med dette i baktankene kom undersøkelsen også fram til at det var dobbelt så stor sannsynlighet for at organisasjonskulturen hadde blitt brukt som drivkraft og motivasjon i organisasjoner som faktisk hadde lyktes med endringene som ble gjennomført. 56% svarte at organisasjonen hadde brukt allerede eksisterende organisasjonskultur som drivkraft og motivasjon, mens 70% svarte at organisasjonen spilte på de ansattes stolthet og følelser for organisasjonen. Det kan med andre ord virke som om man kan dra nytte av forskjellige måter for å påvirke organisasjonskulturen i en organisasjon, for så å bruke dette som drivkraft og motivasjon for eventuelle endringer innføres. Som presentert tidligere kan dette gjøres på forskjellige måter, som for eksempel gjennom at ledere formidler sine prioriteringer, interesser og verdier gjennom det de velger å spørre om, kommentere, måle, rose og kritisere. Basert på dette kan det virke som planlagt endring, som ble presentert i 2.6.1, vil være et endringsperspektiv som kan dra mest fordel av dette siden man innenfor dette perspektivet vil ha mulighet for å konstruere et internt ubehag ved å uttrykke at organisasjonen ikke vil kunne nå ønskene og idealene sine dersom man ikke gjennomgår endringer. Man kan med andre ord spille på de ansattes stolthet og følelser for organisasjonen ved å uttrykke fare for blant annet

konkurs dersom man ikke endrer seg.

Endring som livssykluser kan i likhet med planlagt endring dra fordel av dette punktet, men innenfor «endring som livssykluser» -perspektivet kan det påstås å være forventet. Grunnen til dette er at perspektivet som nevnt tidligere har en antakelse om at organisasjoner endrer seg på en spesiell og forutbestemt måte. Sagt på en annen måte vil organisasjoner som kommer i en eller annen form for krise, løse denne krisen gjennom endringer som på forhånd er definert og kjent. Det kan derfor tenkes at organisasjonskultur kan brukes som drivkraft og motivasjon av lederen som gjør tiltakene som skal løse krisen.

Til tross for at mange organisasjoner påstår at organisasjonskultur er en viktig del av organisasjonen mener Katzenbach Center at mange organisasjoner ikke tar det alvorlig. Kun rundt halvparten av alle de ansatte i undersøkelsen svarer at lederne deres på en eller annen måte prioriterer organisasjonskulturen i det daglige arbeidslivet. 45% svarte imidlertid at de mente at organisasjonskultur ble håndtert på en effektiv måte.

Når det kommer til ansattes tilfredsheten med organisasjonskulturen mente hele 96% at den trengte en eller annen form for endring, mens 51% mente at den trengte drastiske endringer. På bakgrunn av dette mener Katzenbach Center at det ser ut til at det er store muligheter, og ikke minst nødvendig å utvikle organisasjonskultur på slik måte at den i seg selv kan brukes som en form for drivkraft, og i noen tilfeller brukes for å lede an organisasjonsendringer. Som denne casen allerede har nevnt mente kun 24% av de som deltok i undersøkelsen at organisasjonen brukte den gjeldende organisasjonskulturen som drivkraft og motivasjon for endring. Dette er noe som kan sees på som et noe overraskende funn som følge av det som Katzenbach Center kom fram til. For at organisasjonskultur skal kunne brukes på slik måte at den i seg selv kan brukes som en form for drivkraft blir det nevnt fem viktige punkter: «Kulturdiagnosering», «De få kritiske atferdene («critical few» behaviors)», «Ansattes stolthet og engasjement», «Uformelle nettverk av likemenn og motivatorer», og «Historier (storytelling)».

Med kulturdiagnosering menes det at før organisasjonskultur i det hele tatt kan brukes for å foreta organisasjonsendringer eller endre den nåværende organisasjonskulturen må man vite om dens styrker og svakheter. Ved å effektivt peke ut de beste styrkene kan man skaffe seg nok drivkraft til å overvinne eventuelle hindringer og motstand som kan dukke opp under endringsprosessen. Som oppgaven har presentert tidligere er dette noe som er mulig ved hjelp av primære og sekundære mekanismer siden disse kan eliminere mostand blant en

organisasjons medlemmer, samt unngå at det spres angst og utilfredshet når de innser at de sannsynligvis må gå bort fra noen holdninger, verdier og antakelser, i tillegg til at de må lære seg noen nye.

Punktet om de få kritiske atferdene forklarer at det bør settes et fåtall klare adferds endringsmål. Dette gjøres for å vise de ansatte i organisasjonen (på en avgjørende måte) hva man vil at de skal gjøre annerledes. Ved å fokusere på kun et fåtall atferder som alle kan huske og forstå unngår man situasjoner hvor ansatte blir overveldet og ikke gjør noe, samtidig som de håper på at de stilte kravene blir glemt og forsvinner av seg selv. Ansattes stolthet og engasjement anses som viktig som følge av at sannsynligheten for å lykkes med endringer faller markant når moralen i organisasjonen er dårlig. Dersom dette er tilfellet må organisasjonen finne en måte å få de ansatte til å se «det store bildet» av endringene og som da gjør at det blir noe de har troen på kan fungere. Dette så må man et eksempel på i den tidligere casen som oppgaven tok for seg i kapittel 4.1, her virket de ansattes stolthet og engasjement som en motstand mot endringene.

Med uformelle nettverk av likemenn og motivatorer menes det at det kan være vanlig at organisasjonskultur starter på toppen av hierarkiet i organisasjonen, men blir forsterket for hvert steg i hierarkiet. Det kan derfor være et kraftig verktøy at ikke ledelsen forteller de øvrige i organisasjonen fordelene med endringer, men at dette gjøres av likemenn blant de ansatte. Dette så man også et eksempel på i kapittel 4.1. Her så man at den daglige lederen lot de øvrige ansatte i organisasjonen få være en aktiv del av endringene. Som tidligere nevnt er dette noe som også støttes av McKinsey & Company som kom fram til at ledere som gjennomfører vellykkede organisasjonsendringer har ansatte fra alle nivåer i organisasjonen bak ryggen som følge av at de blir hørt, får komme med innspill, samt at de får eierskap i sine deler av endringene.

Historier (storytelling) går ut på at det i organisasjoner med en sterk organisasjonskultur ofte er velkjente historier om anerkjente personer som har vært ansatt og som gir svar på forskjellige hendelser gjennom organisasjonens levetid. Denne typen historier kan også være kilden til stolthet, og en naturlig måte å forsterke den ønskede adferden i organisasjonen. I kapittel 2.3.1 har oppgaven presentert historier som en type artefakter, nærmere bestemt konseptuelle artefakter. Basert på Katzenbach Centers resultater kan det virke som om artefakter er en meget viktig og sentral del når det kommer til hvordan organisasjonskultur kan påvirke utfallet av organisasjonsendringer. For en som er en del av gruppen eller organisasjonen det er snakk om vil det som presentert i 2.3.1 være mulig å tyde meningene

med artefaktene over tid, mens det for en på utsiden vil være vanskelig. Videre er det derfor viktig for en utenforstående å ha samtaler med de ansatte på innsiden av gruppen eller organisasjonene det dreier seg om for å kunne analysere verdier, normer og regler som former arbeidshverdagen og måten de ansatte handler på siden dette vil gjøre det mulig å kunne tyde og forstå meningene med artefaktene. Som man har sett i kapittel 4.1 var dette en av tingene som leder X utførte når organisasjonsendringene skulle bli gjennomført ved å ha samtaler med de øvrige ansatte i organisasjonen. Det kan derfor tenkes at ledere som hadde vært ansatt i Aetna etter fusjonen kan ha gjort feil ved å enten ikke ha tatt artefakter på alvor, og på denne måten ikke ha klart å tyde de ansattes verdier, normer og regler som formet arbeidshverdagen deres, eller rett og slett analysert artefaktene på feil måte. Artefakter kan derfor se ut til å være en vanskelig del å forstå av en organisasjons kultur siden det til tross for å være en synlig del av det som har blitt referert til som «*The cultural iceberg*» i Figur 2: *Organisasjonskultur som isfjell* er vanskelig å tolke og forstå meningen bak.

## 5 Konklusjon

Denne oppgaven har tatt for seg problemstillingen om hvilken betydning organisasjonskultur har for utfallet av organisasjonsendringer. Den har gått i dybden og diskutert to caser, Aetna og Katzenbach Center. Casen om Aetna tar for seg en organisasjonsendring i det amerikanske helseforetaket Aetna, som har som mål å tilby enkeltpersoner, ansatte innenfor helsevesenet og produsenter innovative fordeler, produkter og tjenester<sup>10</sup>.

Casen om Katzenbach Center tar for seg en undersøkelse om organisasjonsendringer som de foretok seg i Mai, 2013. Undersøkelsen ble sendt til mer enn 2 200 ledere rundt omkring i helse verden og viste blant annet at kun rundt halvparten av organisasjonsendringer lykkes. Basert på den teoretisk bakgrunnen og casene den har tatt for seg kan det ut til at organisasjonskultur i stor grad kan ha betydning for utfallet av organisasjonsendringer, men på mange forskjellige måter.

Først kan man se på om organisasjonskultur faktisk kan påvirke resultat av organisasjonsendringer i det hele og det store. Kort og godt kan man kanskje svare ja på at det som følge av at Katzenbach Center sin undersøkelse viste at 86% av alle toppledere, 84% av alle mellomledere og ansatte mente av organisasjonskultur er kritisk for at organisasjon skal lykkes, og at 60% mente at organisasjonskultur var en viktigere faktor for å lykkes enn strategi eller handlingsplan. Videre kan organisasjonskultur ses på som en kritisk faktor dersom kulturen er veldig sterk, som den for eksempel var i eksempelet med Aetna der det ble fullstendig kulturkollisjon ved en fusjon mellom Aetna og U.S. Healthcare. Dette støttes også av Jacobsen (2005) som mener at en sterk og enhetlig kultur ofte kan virke som en barriere mot endring som følge av at organisasjonskultur er en spesiell måte å betrakte verden på. Når man forsøker å endre på dette vil det ofte bli sett på som et angrep på ens tilhørighet til en organisasjon og refereres til det som Jacobsen (2005) kaller det kulturelle paradoks.

For det tredje kan det se ut som kultur kan påvirke resultat av organisasjonsendringer dersom man ikke involverer de rette personene inn i organisasjonsendringene. Empirisk sett kan det se ut til at det ikke nytter å tro at toppledelsen kan sette seg ned og finne ut hvordan de mener endringene skal være for at de skal bli vellykket. For at dette skal være tilfellet må nøkkelpersoner eller kanskje flest mulig i organisasjonen være en del av endringene ved å få

---

<sup>10</sup> <https://www.aetna.com/about-us.html>

komme med innspill og sine meninger om aktuelle saker. Dette blir også nevnt av McKinsey & Company som påstår at 70% av alle organisasjonsendringer går galt. Videre menes det at forskning viser at ledere som gjennomfører vellykkede organisasjonsendringer har ansatte fra alle nivåer i organisasjonen bak ryggen som følge av at de blir hørt, får komme med innspill, samt at de får eierskap i sine deler av endringene.

Det kan også diskuteres når man kan se på en organisasjonsendring som vellykket eller ikke. Men også på dette punktet kan organisasjonskultur vise seg å være en viktig faktor siden Katzenbach Center fant ut at kun 24% brukte den gjeldende organisasjonskulturen som drivkraft og motivasjon for endring når organisasjonsendringene ikke ble opprettholdt over tid. Dette er videre noe som kanskje kan forklares som følge av et av punktene som Kotter nevner, nemlig at så lenge de ny atferdene i organisasjonen ikke blir en del av normene og de delte verdiene er det muligheter for at de blir mindre og mindre brukt, før de til syvende og sist forsvinner helt som følge av at presset for organisasjonsendring slutter.

I denne oppgaven har det vært benyttet en rekke perspektiver på endring som har forskjellige drivkrefter. Hvilke perspektiv man har på endring er kanskje ikke det viktigste, men for å øke sannsynligheten for å lykkes med endringer kan det empirisk se ut til at det å bruke organisasjonskultur som drivkraft og motivasjon gjøre nettopp det ifølge undersøkelsen som ble foretatt av Katzenbach Center. Videre kan det virke som at et planlagt endringsperspektiv vil kunne dra større nytte av organisasjonskultur som drivkraft siden det ifølge casen av Katzenbach Centers var dobbelt så stor sannsynlighet for at organisasjonskulturen hadde blitt brukt som drivkraft og motivasjon i organisasjoner som faktisk hadde lyktes med endringene som ble gjennomført.

Basert på det som oppgaven har kommet fram til kunne det være interessant å se på andre faktorer når det kommer til organisasjonsendringer, forså å sammenligne disse med organisasjonskultur, og på denne måten prøve å se viktigheten av dem hver for seg, samt hvordan de kan påvirke hverandre.



## Litteraturliste

- Aanestad, Vegard, Planlegging av påtvunget endring: Hvordan gå fram for å lykkes? – en kvalitativ studie, 2014, Masteroppgave i endringsledelse, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Stavanger*
- Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celest P. M, Peterson, Mark F, The Handbook of Organizational Culture and Climate, 2. utgave, 2011, SAGE Publications Inc.*
- Bang, Henning, Organisasjonskultur, 4.utgave, 2011, Universitetsforlaget AS*
- Brendberg, Randi, Gulbrandsen, Per, Nygård, Runar, Waage, Halfrid, Forandring, fryd, frykt og forventning - Fordypningsoppgave Nasjonalt topplederprogram, november 2006*
- Dekkers, Rob, (R)Evolution – Organizations and the Dynamics of the Environment, 2005, Springer Science+Business Media, Inc.*
- Ellingsen, Robert, Endring i fylkeskommunalforvaltning - Suksess og fiasko i omorganisering av videregående skoler, 2009, Masteravhandling i organisasjons- og ledelsesvitenskap Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Tromsø*
- Hoe Cecilie, Simonsen Terese, Petersen Andreas, Organisasjonskultur i markedsagentene, 2009, Høgskolen i Gjøvik*
- Jacobsen, Dag Ingvar, Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, 2.utgave, 2005, Høgskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press*
- Jacobsen, Dag I., Organisasjonsendringer og endringsledelse, 2. utgave, 2012, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS*
- Jacobsen, Dag I. og Thorsvik, J., Hvordan organisasjoner fungerer, 4. utgave, 2013, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS*
- Keyton, Joann, Communication and Organizational Culture, A Key to Understanding Work Experiences, 2. utgave, 2011, SAGE Publications, Inc.*
- Kezar, Adrianna J., Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century - Recent Research and Conceptualizations, 2001, ASHE-ERIC Higher Education Report Volume 28, Number 4*
- Kirkhaug, Rudi, Verdibasert ledelse – Betingelse for utøvelse av moderne lederskap, 2013, Universitetsforlaget AS*
- May, Daniel, Building the Cultural Artifacts of the Organization, 2001, The Maersk Institute University of Southern Denmark*
- Mendoza, Juan Carlos, Hvordan påvirker transaksjons -og transformasjonsledelse motivasjonen til de ansatte i en varehandelsbedrift - Et studie av utvalgte lederstiler og deres påvirkningskraft over motivasjonen til de som blir ledet, 2009, Norges Handelshøyskole*

*PwC, A Perspective on Organizational Culture, Mai 2014*

*Schein, Edgar, Organizational Culture and Leadership, 4. utgave, August 2010, Wiley*

*Van De Ven, Andrew H., Pool Scott, Marshall, Explaining development and change in organizations, 1995, University of Minnesota, Texas University,*

*Yukl, Gary, Leadership in organizations, 2006, Prentice-Hall Inc, Upper Saddle River, NJ, 6. Utgave (284 – 317)*

## Figurliste

*Figur 1:* <http://beta.tutor2u.net/business/reference/models-of-organisational-culture-schein>

*Figur 2:* <http://www.connectingcultures.org/philosophy.asp>

*Figur 2:* <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/cultures-role-organizational-change>