

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Strategi og organisasjonskultur

Det ene viktigere enn det andre?

—

Robert Brastad

BED-3904 Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi (MBA)... Mai 2016

Forord

For det første vil jeg takke veilederen min, Gunnar Birkelund, 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, 15. Mai 2016
Robert Brastad

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn.....	1
1.2	Problemstilling.....	2
2	Teori	5
2.1	Organisasjonskultur	5
2.1.1	Organisasjonskulturs påvirkning av effektivitet.....	8
2.1.2	Organisasjonskulturtyper.....	8
2.2	Strategi og organisasjonskulturs påvirkning ved strategi-implementeringer	11
3	Metode.....	15
3.1	Metodevalg	15
3.2	Validitet og reliabilitet.....	15
3.3	Artikkeloversikt	16
4	Diskusjon.....	25
4.1	Organisasjonskulturs betydning for effektiv implementering av strategier.....	25
4.2	Hvordan kan organisasjonskultur påvirke iverksetting av strategier negativt?	28
4.3	Hva kan organisasjoner gjøre for å unngå at organisasjonskultur påvirker iverksetting negativt?	31
5	Konklusjon	37
	Litteraturliste	41
	Figurliste.....	45
	Tabelliste	45

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Hva som gjør at enkelte organisasjoner har mer suksess enn andre kan være vanskelig å forklare. Man kan også spørre seg hva som egentlig menes med suksess siden det for noen kan bety inntektsvekst, mens andre kan mene at det avgjøres av f.eks. økt markedsandel eller reduserte kostnader. For å oppnå suksess kan strategi vise seg å spille en viktig rolle¹. For eksempel bidrar strategier til å gi de ulike delene av en organisasjon en klar forståelse av organisasjonen som helhet og hva som kreves av dem for at de skal lykkes. Videre bidrar det til å gi en forståelse av deres egne muligheter, samt identifisere svakheter og minimere risiko. I tillegg bidrar strategier til at organisasjoner kan endre seg for å kunne overleve i en verden som er i stadig endring. Slike type endringer kan være politisk, økonomisk, teknologisk, etc. Ved å ta i bruk rett strategi kan organisasjoner muligens redusere konsekvensene av endringer som ellers ville kunne fått katastrofale følger dersom de ikke hadde blitt tatt hånd om. Hvor viktig strategi egentlig er for suksess har blitt diskutert av blant annet Barry Jaruzelski, John Loehr og Fichard Holdman i artikkelen *Why Culture Is Key*. Her påpekes det at studier gang på gang viser at det kan virke som om at det ikke er noe som er så viktig for at en organisasjon skal oppnå suksess eller fiasko som organisasjonskultur:

“...Studies have shown again and again that there may be no more critical source of business success or failure than a company’s culture- it trumps strategy and leadership...” –
(Jaruzelski et al, 2011), s.3

Basert på det som har blitt nevnt så langt kan man derfor kanskje spørre seg om organisasjonskultur kan vise seg å være viktigere enn strategi.

¹ http://bergconsulting.com.au/Berg_Consulting_Blog/three_reasons_why_strategy_is_important

1.2 Problemstilling

Som oppgaven har nevnt innledningsvis i kapitel 1.1 Bakgrunn finnes det egentlig ikke noe direkte svar på hva som menes med en suksessfull organisasjon som følge av at man kan ha forskjellige oppfatning av hva det innebærer. I tillegg vil ikke økte inntekter alene kunne si noe om en organisasjons har suksess eller ikke som følge av at kostnadene kan ha økt like mye eller mer i samme periode.

Det finnes mange forskjellige måter organisasjoner kan klare å være effektive og nå målene sine på. Strategi, organisasjonskultur, struktur og lederstil er alle faktorer som kan påvirke en organisasjons effektivitet. Som oppgaven begynte med innledningsvis mener enkelte at organisasjonskultur kan være viktigere enn både strategi og ledelse.

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

«Hvordan kan organisasjonskultur påvirke effektiv iverksetting av strategier?»

Jeg vil forsøke å belyse problemstillingen ved hjelp av følgende forskningsspørsmål:

- Hvor mye betyr organisasjonskultur for effektiv implementering av strategier?
- På hvilken måter kan organisasjonskultur påvirke iverksetting negativt?
- Hva kan organisasjoner gjøre for å unngå at organisasjonskultur påvirker iverksetting negativt?

Opgaven hadde også som mål å finne svar på om ulike typer organisasjonskultur kan ha forskjellige innvirkninger på implementeringen av Porter konkurransestrategier. Som følge av mangelen på studier innenfor dette området valgte oppgaven å gå bort ifra dette forskningsspørsmålet. Ut ifra de resultatene som oppgaven fant fram til med tanke på dette forskningsspørsmålet ser det imidlertid ut til at organisasjonskultur har virkning uavhengig av type strategi. Men det vil kreves flere empiriske studier for å trekke en endelig konklusjon på dette.

Opgavens 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 strategi 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 oppgaven 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.

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 sentrale teoretisk begrepene med tanke på oppgavens problemstilling. Oppgaven vil første gå dypere inn i begrepet organisasjonskultur, før den så vil ta for seg forskjellige typer organisasjonskulturer og organisasjonsperspektiver. Den vil også ta for seg viktigheten av samspillet mellom strategi og organisasjonskultur.

2.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er noe som fikk stor oppmerksomhet på 1980-tallet som følge av at Japan i 1970-årene holdt på å utkonkurrere Vestens vareproduksjon. Som følge av dette endret mye av forskningens fokus seg fra lederutvikling til kultur. Videre er det et begrep som har mange forskjellige definisjoner, hvorav denne oppgaven vil basere seg på Henning Bang's definisjon. Denne definisjonen sier at organisasjonskultur er

“ ... de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmer samhandler med hverandre og omgivelsene. (Bang, 2011), s.23

Videre består organisasjonskultur av fire kjerneelementer. Oppgaven vil ikke gå i dybden av disse elementene, men bare gi en kort introduksjon. Det første kjerneelementet er verdier. En verdi kan defineres som «en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand» (Bang, 2011, s.47). Det andre kjerneelementet innenfor organisasjonskultur er normer. Normer omfatter all atferd som aksepteres eller støttes av en gruppe, uavhengig om normen er uttalt eller ikke. Verdier og normer kan i enkelte tilfeller bli sett på det samme. Det som derimot skiller dem er at verdier kan sies å være en atferd eller holdning, som f.eks. ærlighet, mens normer forteller noe om på hvilken måte ærlighet skal oppnås. Det tredje kjerneelementet er virkelighetsoppfatning. Dette kjerneelementet handler om hvordan medlemmene av en kultur oppfatter virkeligheten og bruker den for å skape mening i det de erfarer. Virkelighetsoppfatning kan sies å fungere som et fortolkningskart eller filter som medlemmer ser virkeligheten gjennom, og på denne måten hjelper dem å skape mening i handlinger, objekter, relasjoner eller utsagn (ibid). Det siste kjerneelementet er grunnleggende antakelser, og kan ifølge Bang (2011) defineres som lærte responser eller løsninger som etter hvert blir tatt for gitt fordi de stadig brukes som veiledere når en gruppe har problemer den

må takle. Grunnleggende antakelser er derfor ikke nødvendigvis noe som «alltid» har eksistert, men noe som blir til etter hvert som f.eks. en løsning har vist seg å løse et stadig problem som dukker opp innenfor en gruppe eller organisasjon.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) eksisterer det to «skoleretninger» omkring hva som former en organisasjonskultur. Disse retningene deles inn i «*det instrumentelle perspektivet*» og «*det institusjonelle perspektivet*». Innenfor det instrumentelle perspektivet legges det vekt på at organisasjonskultur er noe som skapes internt i organisasjon, i tillegg til at det er noe som ledelsen i stor grad kan påvirke. En organisasjonskultur blir med andre ord innenfor denne retningen sett på som et potensielt styringsverktøy som følge av at ledelsen har stor påvirkningskraft, og på denne måten kan forme kulturen som de selv ønsker. Dersom man går dypere inn i det instrumentelle perspektivet kan dette videre deles inn i to retninger, nærmere bestemt *hierarkisk variant* og *forhandlingvariant* (ibid). Innenfor den hierarkiske varianten blir organisasjoner sett på som enhetlig, i tillegg til at ledelsen/aktørene legger vekt på mål og hvilke type midler som må tas i bruk for at organisasjonen skal nå målene sine. Innenfor forhandlingsvarianten blir organisasjoner sett på som sammensatt av ulike enheter som kan ha delvis motstridende interesser, mål og kunnskap. Dette betyr at utfallet og resultater vil være påvirket av forhandlinger og kompromisser mellom flere aktører i organisasjonen.

I motsetningen til det instrumentelle perspektivet legges det innenfor det institusjonelle perspektivet vekt på at organisasjonskultur er noe som gjenspeiler forhold i omgivelsene som en organisasjon befinner seg innenfor. Dette kan være faktorer som nasjonal kultur, bransje, marked og sektor (ibid). Videre vil ledelsen i mindre grad kunne påvirke og forme kulturen innenfor denne typen perspektiv som følge av at dette bestemmes av omgivelsene. I likhet med det instrumentelle perspektiv eksisterer det to retninger innenfor det institusjonelle perspektivet, «*Kulturperspektivet*» og «*Myteperspektivet*». Innenfor et kulturperspektiv menes det at en organisasjons mål ikke er noe som eksisterer på forhånd, og kan derfor ikke designes eller forhandles om (Rasmussen, 2010). Mål er noe som kommer til underveis i en naturlig prosess etter hvert som organisasjonen tilpasser seg indre og ytre press. Utviklingsprosesser av normer og verdier er med andre ord noe som skjer gradvis. Innenfor et myteperspektiv er hovedtanken at organisasjoner befinner seg innenfor institusjonelle omgivelser. Disse omgivelsene inneholder trekk som følge av sosialt konstruerte normer, verdier og forventinger som påvirker organisasjoners kultur (Breivik, 2010). Oppsummert vil man altså i motsetning

til et kulturelt perspektiv på organisasjoner ha en oppfatning av at organisasjoner må tilpasse seg omgivelsene for å kunne overleve.

Det kan altså se ut til at hvilke type organisasjonsperspektiv en har vil kunne ha noe å si for hvordan organisasjonskulturen vil kunne påvirke iverksetting av strategier. Grunnen til dette er f.eks. at det innenfor et institusjonelt perspektiv eksisterer dominerende oppfatninger av hva som er riktig eller god organisering. Dette betyr at strategier som blir sett på som feil vil kunne føre til at organisasjonskulturen virker som en barriere mot nye strategier som følge av at de ikke støttes. Dette er noe som også påpekes av Jacobsen (2012) som nevner at organisasjoner innenfor et institusjonelt perspektiv kan være vanskelig å endre. Det tyder altså på at det vil kunne by på større utfordringer å implementere strategier sett fra et institusjonelt perspektiv enn fra et instrumentelt perspektiv. Hvilken av de to institusjonelle perspektivene som oppgaven har fokusert på som kan gi mest motstand mot effektiv iverksetting av strategier kan være vanskelig å finne et konkret svar på. Dette som følge av at disse perspektivene gir inntrykk av at organisasjonskultur avhenger av organisasjonstype, nasjonalitet, politikk, religion, etc. i større grad enn det instrumentell perspektivet. For eksempel vil et land som har en kultur eller politikk som er i stadig endring innenfor et myteperspektiv kunne påvirke organisasjoner i å oppfatte hva som anses som «rett og galt» hyppig.

I senere tid har Edgar Schein uttalt at organisasjonskultur har blitt mer komplekst enn det var tidligere. Grunnen til dette er at organisasjoner har blitt mer avanserte når det kommer til teknologi, noe som har bidratt til økt yrkes-subkulturer og økt globalisering. Dette har resultert i at flere grupper og organisasjoner har blandet sammen forskjellige yrker og nasjonale kulturer. Et resultat av dette kan blant annet være større utfordringer ved endringer av organisasjoner. Dette som følge av at subkulturer kan virke støttende, fremmede, samt være i konflikt med hverandre (Bang, 2011). På bakgrunn av dette vil altså en fusjon av organisasjoner innenfor forskjellige nasjoner være mer krevende enn fusjoner mellom organisasjoner som befinner seg innenfor en og samme nasjon (Schein, 2009). Det kan også se ut til at fusjoner mellom ulike bransjer ville kunne gi store utfordringer som følge av at arbeidets innhold er med på å forme en organisasjonskultur (Bang, 2011). En fusjon kan derfor være ekstra krevende dersom organisasjonene som fusjoneres er innenfor forskjellige nasjoner og forskjellige bransjer.

2.1.1 Organisasjonskulturs påvirkning av effektivitet

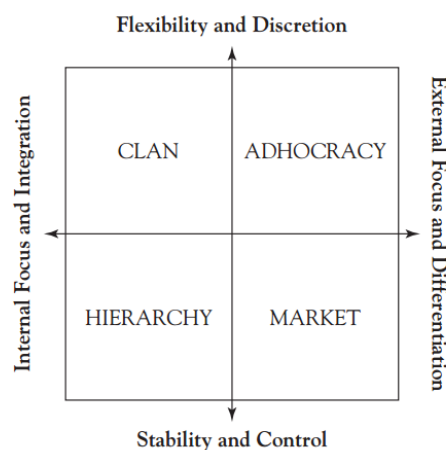
For at organisasjonskultur skal kunne påvirke en organisasjon på en slik måte at den klarer å være effektive (og på denne måten klarer å nå målene sine) påpeker Denison og Mishra (1995) at visse kulturelle egenskaper må være til stede, disse egenskapene er *deltakelse*, *konsistens*, *tilpasningsevne* og *visjon*. Med deltakelse menes det at ansatte i organisasjonen må kunne se sammenhengen mellom arbeid som utføres og målene som organisasjonen har satt seg. Dette er viktig som følge av at ansatte da vil få en følelse av at de har innflytelse over arbeid som organisasjonen utfører. I organisasjonen hvor ansatte føler at de har lite innflytelse vil de kun se sitt eget arbeid, og dermed ikke se hele bildet av oppgavene som utføres. Konsistens handler om hvor godt organisasjonen er «vevd sammen», organisasjoner med denne egenskapen vil ha en sterk kultur eller en klar formening om hva som skiller deres organisasjon fra andre. I tillegg vil de ansatte ha en klar forståelse av hverandre som følge av at de snakker det samme «språket» innad i organisasjonen. Problemet med dette er imidlertid at organisasjoner som i størst grad er «vevd sammen» og har en godt innarbeidet kultur kan ha problemer når det kommer til den neste egenskapen, tilpasningsevne. Tilpasningsevne vil si en organisasjons evne til å aktivt tolke omgivelsene som organisasjonen er en del av og utføre nødvendig handlinger når det oppstår eventuelle muligheter eller trusler. Den siste egenskapen, visjon, handler om at ansatte har en klar forståelse om en organisasjonens strategiske retning og intensjoner som den prøver å oppnå. I sin helhet har forskning vist at egenskapene som har blitt nevnt med stor sannsynlighet påvirker organisasjonens effektivitet på forskjellige måter. Eksempelvis vil egenskapene deltakelse og tilpasningsevne kunne føre til at organisasjonen er innovativ, mens salgsvekst blir forbundet med tilpasningsevne og visjon (Fey og Denison, 2003). I tillegg nevner You, Couldhard og Petkovic-Lazarevic (2010) at visjon kan bidra til at ansatte blir betydelig mer produktive.

2.1.2 Organisasjonskulturtyper

Cameron og Quinn (2006) nevner at det ikke kun er et svar på hva som definerer en effektiv organisasjon. I 1974 foretok blant annet John Campell en undersøkelse som tok for seg å finne svaret på nettopp dette spørsmålet. Resultatet endte i en liste på totalt 39 indikatorer som alle ble sett på som omfattende. Denne listen ble så analysert av Quinn og Rohrbaugh som ønsket å gjøre listen mindre som følge av at antallet indikatorer ble sett på som for høyt.

Dette førte til at man sto igjen med to dimensjoner, som igjen ga fire mulige måter å måle effektivitet på. Den ene dimensjonen skiller effektivitetskriterier som vektlegger fleksibilitet, diskresjon og dynamikk fra effektivitetskriterier som vektlegger stabilitet, orden og kontroll. For eksempel vil noen organisasjoner bli sett på som effektive dersom de endrer seg og er tilpasningsdyktig, mens andre blir sett på som effektive dersom de er stabile og forutsigbar. Den andre dimensjonen skiller effektivitetskriterier som legger vekt på intern orientering, integrering og samhold fra effektivitetskriterier som legger vekt på ekstern orientering, differensiering og rivalisering. For eksempel har både IBM og HP tradisjonelt sett blitt sett på som effektive organisasjoner selv om de ryktes å gjøre ting på sine egne måter.

Ved å kombinere disse to dimensjonene vil man som vist i Figur 1: *The Competing Values Framework* ende opp med det som kalles for The Competing Values Framework (CVF).



Figur 1: The Competing Values Framework

Øverst til venstre i figuren finner man klan-kulturen. Denne kulturtypen har sitt opphav fra studier som ble gjort på slutten av 1960-tallet og begynnelsen av 1970-tallet hvor man oppdaget forskjeller på amerikansk og japansk markeds og hierarki-former. Istedenfor å se ut som økonomiske enheter virket de japanske organisasjonene mer som store familier. Fokus på verdier, mål, samhold, og en følelse av «oss/vi» er typiske trekk ved denne organisasjonskulturformen (Cameron og Quinn, 2006). Øverst til høyre i figuren finner man Adhocracy-kultur, denne kulturformen finner man oftest i bransjer som f.eks. flybransjen, programvarebransjen og filmbransjen. En viktig utfordring for denne typen organisasjoner er å produsere innovative produkter og tjenester, samt at de burde kunne omstille seg raskt for nye potensielle muligheter, noe som vil kunne føre til at de eksperimenterer mye med

produktene sine (Sveum og Sigstad, 2011). Videre vil det heller ikke være noen form for sentralisert ledelse som følge av at makten ligger hos hver enkelt person eller team i organisasjonen avhengig av hva slags problem eller oppgave som skal løses (Cameron og Quinn, 2006). Innenfor en hierarkisk organisasjonskultur ligger fokuset på de typiske grunntankene til den klassiske byråkratiske organisasjonsformen som f.eks. regler og prosedyrer. Organisasjonsformen oppsto som følge av at organisasjoner møtte store utfordringer når det kom til å effektivt produsere produkter og tjenester for et samfunn som ble mer og mer avansert og krevende. Videre har de ansatte innenfor denne organisasjonskulturtypen klare roller og ansvarsforhold, noe som gjør at den bærer preg av å være kontrollerende (ibid). Den siste organisasjonskulturtypen kalles for markedskultur (også kjent som *mission culture*). Innenfor denne kulturtypen er det grunnleggende antagelser om at omgivelsene ikke er vennlig, men derimot fiendtlig. Forbrukere er kresne og interessert i verdi, organisasjonene jobber for å forbedre markedsposisjonen sin, samt at ledelsen sitt ansvar bygger på å gjøre organisasjonen produktiv, skape gode resultater og profitt. I tillegg antas det at en aggressiv strategi vil resultere i både produktivitet og profitt (ibid).

Basert på det som har vært nevnt til nå kan det imidlertid tyde på at organisasjonskultur også kan virke som en barriere mot effektivitet, i hvert fall dersom man ser på det fra et Adhocracy-perspektiv. Dette som følge av at det, som nevnt tidligere, er en viktig utfordring for denne typen organisasjoner å produsere innovative produkter og tjenester, noe som vil kunne kreve endring. Grunnen til at dette kan vise seg å gi utfordringer når det kommer til effektivitet er at desto sterkere en organisasjonskultur er, desto mindre villig vil man som oftest være til å ta inn over seg alternative meninger og synspunkter (Jacobsen, 2012). Som følge av dette vil en sterk kultur i kombinasjon med en adhocracy organisasjonskulturtype kunne gi utfordringer ved endringer. Dersom man forsøker å endre på sterke organisasjonskulturer vil det kunne bli tolket som et angrep, noe som går under begrepet *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, 2012), s.106

2.2 Strategi og organisasjonskulturs påvirkning ved strategi-implementeringer

I likhet med organisasjonskultur eksisterer det en rekke definisjoner på begrepet strategi. Denne oppgaven vil basere seg på at strategi er:

“... a coordinated plan that gives the outlines for decisions and activities of a firm and is focused on the application of the resources that a company has at its disposal in such a way that the activities have an additional value to the environment so that the firm can achieve its own goals.”, Gibcus og Kemp (2003), s.11

I tillegg til at det finnes mange grunner til at strategier blir sett på som viktig for å oppnå en effektiv organisasjon, finnes det mange måter å måle effektivitet på når det kommer til hvilke type strategi man bruker (Johnson et al, 2013). Eksempelvis kan man se på Porters modell for konkurransestrategier, også kjent som «Generic Competitive Strategies», hvor fokuset er at organisasjoner må klare å forsvare sin posisjon på sikt innenfor et marked, dersom de skal øke mulighetene for suksess, og på denne måten være effektive. Noe som muliggjøres ved å ha konkurransefortrinn. Effektivitet innenfor disse typene strategiene kan derfor sies å være avhengig om organisasjoner klarer å beholde/oppnå konkurransefortrinn eller ikke.

For å ha konkurransefortrinn mener Porter at det kan muliggjøres på to forskjellige måter, enten ved å ha lavere strukturelle kostander enn konkurrentene, eller kunne tilby produkter og tjenester som skiller seg ut fra konkurrentene på en slik måte at det blir sett på som verdifullt for kundene, og på denne måten kreve høyere pris. I sin definisjon på konkurransestrategier legger Porter til enda en dimensjon som baserer seg på kundesegmenter som organisasjoner velger. Organisasjoner kan velge å fokusere på en liten nisje av kunder, som f.eks. barn fra 1-3 år, eller de kan fokusere på kunder i alle aldre. Totalt sett ender dette opp med følgende muligheter innenfor konkurransestrategier: *kostnadsledende, differensierende, kostnadsfokusert og differensieringsfokusert*.

Porter definerer også en siste mulighet, nemlig «Stuck-in-the-middle». Dette oppstår når organisasjoner ikke klarer å bestemme seg for om de enten skal være kostnadsledende eller differensierende, eller at de velger å bruke å være både kostnadsledende og differensierende. Dersom dette skjer med en organisasjon kan den stå i fare for å bli utkonkurrert innenfor markedet den befinner seg i. Grunnen til dette kan eksempelvis være dersom en organisasjon velger en differensieringsstrategi som fokuserer på å tilby produkter av meget høy kvalitet, samtidig som den forsøker å være kostnadsledende. Siden høy kvalitet i mange tilfeller også

betyr høye kostnader vil det kunne skape problemer med tanke på målet om å bli kostnadsledende. Det er derfor kritisk at organisasjoner kun bestemmer seg for om de skal være kostnadsledende eller differensierende.

Antall mulige konkurransefordeler en organisasjon kan ha viser seg å varierer fra bransje til bransje, hvor man skiller mellom *Fragmentert bransje*, *Spesialisert bransje*, *Volumbransje*, og *Bundet bransje* (ibid). I en fragmentert bransje vil antallet muligheter være mange, men enkeltvis ha mindre betydning. I en spesialisert bransje har organisasjoner mange muligheter for konkurransefordeler, i tillegg til at de kan gi stor gevinst. Videre kan både store og små organisasjoner oppnå gode resultater. Organisasjoner som befinner seg innenfor en bundet bransje har få og små potensielle konkurransefordeler, dette gjelder også volumbransjen, men organisasjoner vil her ha muligheter for gode resultater.

En av de store utfordringene når det kommer til strategier, er ikke selve utførelsen, men implementasjonen av dem. Ahmadi et al (2012) påpeker at nettopp en av grunnene til at organisasjoner mislykkes, er som følge av mangel på eller for dårlig implementering av strategier. Det holder altså ikke at en organisasjon har en god strategiformulering så lenge den ikke blir en integrert del av organisasjonen. Dette kan skje som følge av at det oppstår en form for gap mellom formulerings og implementasjons-prosessen, som igjen fører til at kun deler eller ingenting av strategien faktisk blir implementert. Cater og Pucko (2010) nevner at hele 80% har "rett strategi", men bare 14% av dem klarer å implementere dem på en ordentlig måte. Grunnen til at organisasjoner kan ha problemer med implementeringen kan skyldes flere ting. For det første kan det skyldes dårlig ledelse (ibid). Lorange (1998) mener derfor at det er viktig ledelsen må legge vekt på de forskjellige delene av organisasjonen. Dette betyr at en viktig faktor når det kommer til strategi-implementering er å ha en leder med effektive egenskaper som evner å kommunisere visjonen og de strategiske målene til de øvrige ansatte i organisasjonen, slik at alle har en klar formening om hva de skal gjøre (Schaap, 2006).

Det er ikke slik at det kun er ledere og lederstiler som påvirker implementasjonen av strategier. Andre faktorer kan være «informasjonen som er tilgjengelig på et gitt tidspunkt», grundighet, usikkerhet, organisasjonsstruktur, human resource, teknologi og organisasjonskultur. Litteraturen nevner en rekke verktøy eller egenskaper som kan brukes å øke sannsynligheten for å lykkes med implementeringen av nye strategier.

For å øke effektiviteten av strategi-implementasjoner kan det Røvik (2012) betegner som translatørkompetanse muligens hjelpe. Røvik (2012) beskriver translatørkompetanse som:

“...a translator’s ability to translate practices and ideas in ways that increase the probability of avoiding failure and achieving success in knowledge transfers between organizational units, as assessed in relation to the desired ends”.

Man kan altså si at translatørkompetanse handler om en persons evne til å oversette organisasjonsideer på en slik måte at ideen som overføres fra en organisasjon til en annen har større sannsynlighet for å lykkes i organisasjonen ideen overføres til. For at en organisasjon skal dra nytte av en translatør vil det altså være en forutsetning at strategien som implementeres har en eller annen form for idé som skal overføres fra en annen virksomhet eller basert på en teori. En translatør vil her kunne være hensiktsmessig dersom en verdi innenfor organisasjonsideen som ønskes implementert kolliderer med de nåværende verdiene i en organisasjon siden det vil kunne by på problemer, ikke bare med selve implementeringen, men også i organisasjonens hverdag. Med riktig translatørkompetanse vil altså organisasjoner kunne få «oversatt» en organisasjonside som er best mulig tilpasset deres organisasjon.

Som oppgaven tidligere har vært inne på, i kapittel 2.1.2 Organisasjonskulturtyper, kan en organisasjonskultur være så sterkt at den virker som en barriere mot endringer, og på denne måten hindre en effektiv implementering av strategier. Grunnen til dette er som Aanestad (2014) nevner at organisasjonens medlemmer kan spre utilfredshet og angst dersom de får en følelse av at de må gå bort fra eksisterende holdninger, antakelser og verdier, samt lære seg nye måter å gjøre ting på. Det kan derfor med tanke på dette være fordelaktig med det som betegnes som *kulturpåvirkning* for å forsøke å få medlemmene i en gruppe eller organisasjon til å støtte opp under implementeringen av strategier. Dette kan være mulig dersom de ser fordelene av den nye strategien som ønskes implementert til tross for at den kolliderer med noen av de allerede eksisterende holdningene, grunnleggende antakelsene eller verdiene i organisasjonen. For at en leder skal kunne påvirke kulturen i en organisasjon på en slik måte kan han eller hun for eksempel endre på kulturformene i organisasjonen. Kulturformer er elementer som symboler, ritualer og slagord. En leder kan med andre ord fjerne eksisterende kulturformer som symboliserer gammel ideologier, gi uttrykk for ny ideologi og skape nye kulturformer (Yukl, 2006). Et eksempel på dette finner man i United Postal Service som i 1972 fikk en ny toppleder. Lederen satte i gang en rekke endringer for å signalisere en ny ideologi som la vekt på effektivitet, konkurranse og selvstyre framfor «service for enhver pris» og avhengighet av Kongressen. Som følge av dette fikk organisasjonen nytt navn på

postkontoret, ny logo, ny typografi i publikasjoner og nye farger. På denne måten vil det derfor også kunne tenkes at det vil være mulig å påvirke en organisasjon slik at den er villig til å ta til seg nye typer strategier. Bang (2011) nevner også at hvilke situasjoner en organisasjon befinner seg i vil kunne ha noe å si for hvor mottakelig en organisasjon er for påvirkning. Forhold som vil kunne gjøre organisasjoner mer mottakelig for påvirkning er blant annet kriser eller muligheter i omgivelsene, samt ekstern eller intern revolusjon.

Det er ikke slik at organisasjonskultur nødvendigvis trenger å bli påvirket ved hjelp av spesifikke verktøy som endring av kulturformer. En organisasjonskultur kan også bli påvirket av hvilken type ledelse en leder utøver (Bang, 2011). Et eksempel på dette finner man blant annet i et studie av Hansen (2014) som tok for seg temaet organisasjonskultur som en konkurransestrategi og hvordan verdibasert ledelse eventuelt kan påvirke denne sammenhengen. Resultatet av undersøkelsen viste at verdibasert ledelse påvirker organisasjonskulturen i en positiv retning, i forhold til mer tradisjonell ledelse. Innenfor verdibasert ledelse kan verdier bli sett på som strategiske, diskursive og handlingsmotiverende redskaper som kan brukes for å lede en organisasjon. Kirkhaug definerer verdibasert ledelse som

... et kollektivt og toppstyrt verktøy for påvirkning av ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å nå organisasjonens mål og formål gjennom forsterkning, endring eller avlæring av eksisterende verdier, utforming av nye verdier, formidling av verdier til hele organisasjonen og vedlikehold av verdiene, gjennom bevisst atferd fra lederskapets side.

(Kirkhaug, 2013, s.104)

Kirkhaug (2013) påpeker videre at ledere og ansatte som følge av dette må inngå i et omfattende positivt bytteforhold, hvor vektlegging av mentalt og sosialt fellesskap, avhengighet, gjensidighet, tillit og deling av tro og ideer er vesentlige elementer.

3 Metode

Det er viktig at valg av undersøkelsesdesign gjøres med tanke på problemstillingen. I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for metodevalget jeg har valgt for denne oppgaven.

3.1 Metodevalg

Denne oppgaven har undersøkt viktigheten av organisasjonskultur når det kommer til effektiv iverksetting av strategier. Problemstillingen som oppgaven skal prøve å besvare er av en slik art at litteraturstudie, som tar utgangspunkt i både kvantitative og kvalitative data fra fagbøker, artikler, samt andre skriftlige kilder, har blitt valgt som fremgangsmåte. Denne formen for studier kan gi orientering om hva som allerede er kjent rundt spesifikke tema i tillegg til å gi nye perspektiver på problemstillinger. Hagen og Christiansen (2014) nevner at Chris Hart definerer litteraturstudie som:

«En samling av tilgjengelige dokumenter om et tema, både publisert og upublisert, som inneholder informasjon, ideer, data og bevis som er skrevet fra et bestemt standpunkt for å oppnå spesielle målsettinger eller for å uttrykke spesielle syn på temaets natur og hvordan det er utforsket, samt den effektive evalueringen av dokumentene i forhold til foreslått forskning»
(Hart, 1998) (Fritt oversatt fra engelsk).

Den første delen av problemstillingen søker å finne svar på hvilken eller hvilke måter organisasjonskultur kan påvirke implementeringen av strategier i en organisasjon på en slik måte at den mislykkes. Mislykket vil i denne sammenhengen bli sett på som blant annet at strategien ikke blir implementert i sin helhet, kun at deler av strategien blir implementert, at det oppstår konflikter som følge av at organisasjonskulturen kjemper imot strategien. Den andre delen av problemstillingen søker å finne svar på hvilke måter organisasjonskultur kan påvirke iverksetting av strategier negativt. Den siste delen av problemstillingen søker å finne svar på hva organisasjoner kan gjøre for å unngå at organisasjonskultur påvirker iverksetting negativt.

3.2 Validitet og reliabilitet

På bakgrunn av at denne oppgaven er en litteraturstudie er den høyst avhengig av data som andre forfattere har publisert. Dette går også under begrepet dokumentundersøkelse, og blir

også betegnet som sekundærdata (Jacobsen, 2005). Videre vil data som finnes i sekundærdata ofte være skreddersydd til det formålet den opprinnelige datasamleren hadde. Dette betyr at det vil kunne være begrenset med informasjon til det som man faktisk ønsker å undersøke. Det vil derfor være fordelaktig å se nærmere på *validitet* og *reliabiliteten* til dataen som skal brukes.

Validitet betyr i denne sammenhengen dataens gyldighet når det kommer til å besvare problemstillingen som oppgaven har valgt å fokusere på. Man kan si at validiteten på datamateriale som brukes er avhengig av hva som er målt, og om det som er målt er noe som problemstillingene faktisk fokuserer på. Data vil ikke bli sett som valide dersom dataen som har blitt samlet inn ikke svarer på det som en forsker har som hensikt å måle (Hagen og Christiansen, 2014). Reliabilitet kan sies å bestemmes av kvaliteten på målingene som har blitt gjort. Denne kvaliteten avgjøres ved å se på om resultatene er konsistente når man bruker samme måleinstrument. Det vil med andre ord bety at man oppnår høy reliabilitet dersom uavhengige målinger hvor samme måleinstrument blir brukt gir så like resultater som mulig. For å forsikre seg om at en litteraturstudie kan bli sett på som et studie med høy validitet og reliabilitet må en derfor være nøye ved valg av litteratur som man ønsker å fokusere sin forskning på. Olsen (2013) nevner imidlertid at litteratur som allerede er publisert, og forskning som allerede har vært «testet» vil bli kunne sett på som valide og reliable dersom det i tillegg oppfyller forskerens kriterier. For denne oppgaven vil det bli brukt både data som er «testet», og derfor er deler av vitenskapelige journaler, samt data som ikke er like godt «testet» og kun er artikler som er publisert på forskjellige websider. Videre kan det være verdt å merke seg at dataene som oppgaven bruker også er hentet fra forskjellige bransjer som befinner under forskjellige nasjonaliteter, noe som trolig også kan påvirke dataene. Oppgaven vil ikke diskutere dataenes validitet i diskusjonskapitlet hver for seg, som følge av at dette vil ta for lang tid for en oppgave av denne typen.

3.3 Artikkelloversikt

Dataen som blir brukt i denne oppgaven har blitt funnet ved å bruke Google Scholar, Google generelt, samt bøker innenfor organisasjonsteori. For å finne fram til relevant data har det blitt brukt en rekke forskjellige søkeord, samt tid på å velge ut de dataene som virker mest relevant. Søkeordene som i hovedsak har blitt brukt er: «organizational culture and

effectiveness», som eksempelvis ga 1 820 000 treff på Google Scholar, «business strategy and performance», «organizational culture and business strategy», samt «factors affecting strategy implementation». Dette har resultert i følgende data som oppgaven har valgt å fokusere videre på:

Dokumentnavn	Studie	Forfattere	Bidragstype
Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman	Studere viktigheten av 7 forskjellige faktorer som påvirker effektiviteten av strategi-implementering serviceindustrien.	Dr. James Rajasekar	Empirisk bidrag for forskningsspørsmål 1. Del av International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No. 9(1); August 2014.
An Effective Factors Pattern Affecting Implementation of Strategic Plans	Undersøke hvordan faktorer som ledelse, organisasjons-struktur, human resource og organisasjonskultur påvirker effektiviteten av strategi-implementeringener	Mehdi Zaribaf, Bayrami Hamid	Teoretisk bidrag for forskningsspørsmål 1. Universitetsartikkel.

<p>Corporate strategy implementation in construction industry in Kenya: A case study of H-Young & Co. East Africa LTD, in Nairobi, Kenya</p>	<p>Undersøke effekten av engasjement blant ledelsen i øverste nivå av en organisasjon, kommunikasjon, samt organisasjonskultur og hvordan det påvirker implementasjonen av strategier.</p>	<p>Munuhe Simon Gachie</p>	<p>Empirisk bidrag for forskningsspørsmål 1. Universitetsartikkel.</p>
<p>Factors affecting strategy implementation in public universities in Kenya: Case of Jomo Kenyatta university of agriculture and technology</p>	<p>Case studie som undersøker hvilke faktorer som påvirker implementeringen av strategier.</p>	<p>Mary Wahira Gachua, Bula Hannah Orwa</p>	<p>Empirisk bidrag for forskningsspørsmål 1. Del av International Journal of Education and Research Vol. 3 No. 12 December 2015</p>
<p>The Impact of Organizational Culture on Strategy Implementation</p>	<p>Artikkel som beskriver hvordan organisasjonskultur påvirker</p>	<p>Aanya Rose, Demand Media</p>	<p>Teoretisk bidrag for forskningsspørsmål 1. Websideartikkel.</p>

	implementeringen av strategier.		
Organisasjonskultur, endring og sensemaking – En komparativ casestudie av hvordan organisasjonskultur påvirker ulik fortolkning av en krise	Søker å skape innsikt og forståelse rundt organisasjonskulturens betydning for aktørenes egen fortolkning av krise og endring.	Arne Mortensen	Teoretisk bidrag for forskningsspørsmål 2. Universitetsartikkel.
Mål- og resultatstyring av NAV – Instrument, kultur eller myte? - En studie av Arbeids- og inkluderingsdepartementets mål- og resultatstyring av Arbeids og velferdsetaten i perioden juni 2006 – april 2009	Undersøker hvordan mål- og resultatstyring har blitt praktisert i styringsdialogen mellom Arbeids- og inkluderingsdepartementet og Arbeids- og velferdsdirektoratet i perioden fra og med juni 2006 til og med	Bjørn Breivik	Teoretisk bidrag for forskningsspørsmål 2. Universitetsartikkel.

	april 2009, og hva som kan praksisen?”		
Effects of organizational culture on strategy implementation in commercial banks in Kenya	Oppgaven som tar for seg hvordan organisasjonskultur påvirker implementeringen av strategier innenfor banker i Kenya	Eunice Muthoni	Empirisk bidrag for forskningsspørsmål 3. Universitetsartikkel.
Hvordan ledere påvirker organisasjonskultur	Undersøker hvordan troppsjefer ved Hærens befalsskole selv mener at de påvirker og utvikler organisasjonskulturen i hæren.	Trygve S. Irgens	Teoretisk bidrag for forskningsspørsmål 3. Universitetsartikkel.
Skoleeier og rektorer i skjæringspunktet mellom styring, ledelse og kvalitetsutvikling	Analysere hva som preger samhandlingen mellom skoleeier og	Kirsti M.H Mæland, Eva Sparrman	Teoretisk bidrag for forskningsspørsmål 3. Universitetsartikkel.

	rektorene i prosessen med å utarbeide lokale strategiplaner		
Implementering av lean. En studie i lys av det instrumentelle-, institusjonelle- og nyinstitusjonelleperspektivet	Undersøker hvilken form for ledelse en bør utøve ved implementering av lean	Nicolai Jørgen Berner	Teoretisk bidrag for forskningsspørsmål 3. Universitetsartikkel.

Tabell 1: Oversikt over artiklene i litteraturutvalget

4 Diskusjon

Dette kapittelet vil presentere funn basert på oppgavens problemstilling. Jeg har valgt å strukturere fremstillingen ut i fra de tre forskningsspørsmålene som oppgaven har valgt å fokusere på. Kapittelet vil derfor bestå av tre delkapitler som hver for seg svarer på de forskjellige forskningsspørsmålene.

4.1 Organisasjonskulturs betydning for effektiv implementering av strategier

I et studie av Rajasekar (2014) som tok for seg faktorer som påvirker implementasjonen av strategier innenfor service-industrien ble det fokusert på fire forskjellige faktorer: lederskap, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og systemer.

Resultatene blant lederne i undersøkelsen viste for det første at rundt 70% mente at selve strategi-implementeringen var det vanskeligste, men at det viktigste var strategiformuleringen (55%). Basert på det som har blitt nevnt i kapittel 2.2 Organisasjonskulturs påvirkning ved strategi-implementeringer kan det virke som om mange ledere innenfor denne undersøkelsen ikke har effektive egenskaper som evner å kommunisere visjonen og de strategiske målene til de øvrige ansatte i organisasjonen, slik at alle har en klar formening om hva de skal gjøre. Dette på bakgrunn av at det ikke holder at en organisasjon har en god strategiformulering så lenge den ikke blir en integrert del av organisasjonen.

For det andre viste undersøkelsen at 37% mente at lederskap var det som påvirket implementering av strategier mest, deretter fulgte organisasjonskultur med 28%, organisasjonsstruktur med 26%, samt systemer med 9%. Dette gir indikatorer på at organisasjonskultur i stor grad kan påvirke implementeringen av strategier, men at det ikke er en faktor som ene og alene kan påvirke utfallet. Med tanke på organisasjonsstruktur viste undersøkelsen at denne som regel blir tilpasset strategien som blir implementert i organisasjonen (60%). Dette er noe som vil kunne være komplisert når det kommer til organisasjonskultur med tanke på det som går under begrepet det kulturelle paradoks. Man skulle derfor kanskje tro at organisasjonskultur vil bli sett på som en faktor som kunne påvirket implementeringen av strategier i høyere grad enn kun 2% mer enn organisasjonsstruktur siden den vil kunne være mer krevende å tilpasse nye strategier. En mulig forklaring kan være faktorer som hvilken sektor, bransje og/eller nasjon som

undersøkelsen er utført i.

I likhet med Rajasekar (2014) viser en undersøkelse av Gachie (2011) som tok for seg strategi-implementering blant bygg/anleggs-industrien i Kenya lignende resultater. Her mente 78% av deltakerne at organisasjonskultur hadde stor påvirkning på implementeringen av strategier, mens 18% mente at den hadde moderat påvirkning, samt 4% som mente at den hadde liten påvirkning. Når det kommer til ledelsens påvirkning ble det også i denne undersøkelsen sett på som den største påvirkningsfaktoren. Hele 85% mente at ledelsen hadde stor påvirkning, 13% mente at den hadde moderat påvirkning, mens 2% mente at den hadde liten påvirkning.

Et studie av Gachua og Orwa (2015) som tok for seg faktorer som påvirket implementeringen av strategier blant offentlige universiteter i Kenya, viste at hele 83.33% var enig på at organisasjonskultur hadde påvirkning på implementering av strategier. I dybden av disse resultatene kom det fram at kun rundt 30.5% (8.3% sterkt enig og 22.2% enig) mente at grunnleggende antakelser og verdier var en faktor som påvirket implementasjonen. Den faktoren som de fleste mente hadde implementasjons-påvirkning, med et resultat på 69.4%, var samholdet mellom de forskjellige avdelingene i organisasjonen. En mulig forklaring på dette kan være at universitetet som undersøkelsen baserte seg på hadde flere avdelinger. Som følge av dette kan det derfor tenkes at avdelingene hadde forskjellige verdier og grunnleggende antakelser, noe som gjør at implementasjonen av strategier for hele universitetet blir mer påvirket av samholdet mellom de ansatte på kryss av avdelinger. Siden det er snakk om implementering av strategier innenfor et helt universitet vil påvirkning av samholdet mellom ansatte tenkes å ha større påvirkning enn en enkelt avdelings verdier og grunnleggende antakelser. Grunnen til dette er at strategi-implementasjoner muligens kan bli vellykket blant andre avdelinger til tross for at det oppstår problemer blant en eller flere avdelinger innenfor det samme universitet. Dersom det derimot er en form for "enighet" blant alle avdelingene vil det sannsynligvis gi større utfordringer når det kommer til implementeringen siden alle da i verste fall vil frastøtte seg den nye strategien.

I et studie (Zaribaf og Hamid) som tok for seg mønster av faktorer som påvirker hverandre innenfor implementasjoner av strategier nevnes det en rekke forskjellige faktorer som må være på plass for at en vellykket implementeringen skal kunne gjennomføres. For det første må man ha en klar plan over hva alle i organisasjonen skal gjøre (jobb-beskrivelser) basert på

stillingstitler, samt at ansatte har tilgang på de ressursene de trenger med tanke på informasjon og teknologi. Videre må organisasjonen ha en ordentlig og klar struktur, lederskap og ledere som har en veldefinert og forståelig visjon, samt en eksplisitt organisasjonskultur.

Organisasjonskultur ble i denne undersøkelsen sett på som det fjerde viktigste punktet etter organisasjonsstruktur, lederskap, og human resource når det kom til implementering av strategier. Dersom man sammenligner synet på hva som var viktig med tanke på organisasjonskultur i denne undersøkelsen med resultatet fra Gachua og Orwa (2015) vil man se en del forskjeller. Grunnen til dette kan trolig være bransjeforskjeller. I stedet for å ta for seg å undersøke universiteter, tar Zaribaf og Hamid sin undersøkelse for seg banksektoren ved å fokusere på banken Pasargad bank, som er kjent som den tredje milleniums bank ("the third millennium bank"), samt troen på at kunder er bankens substans ("customer is bank's substance"). Som man da kanskje skulle tro vil kulturen innenfor denne organisasjonen derfor ha fokus på verdier med tanke på kundene sine. Resultatet viste seg å være en prioritert liste på en rekke forskjellige punkter som implementasjonen av strategier måtte ta hensyn til med tanke på organisasjonskulturen. For det første må strategien ta hensyn til en kultur som verdsetter organisasjonens kunder, i tillegg til at den må fokusere på å oppnå kundetilfredshet. Det må være mulig å evaluere om organisasjonens verdier med verdiene til kundene.

Strategien må også legge til for oppmuntrende egenskaper som engasjement, selvledelse og sosialisering av ansatte. Videre må det være en felles tro om organisasjonens mål og støtte for samarbeid (team/gruppe -arbeid) blant de ansatte. Til slutt må strategien også ta hensyn til endringer, fleksibilitet som kulturen har, samt skape et konkurransedyktig miljø for de ansatte. Flere av disse punktene kan også sies å være i tråd med det som har blitt diskutert i kapitel Organisasjonskulturs påvirkning av effektivitet med tanke på hvilke faktorer som må være på plass for at organisasjonskultur skal gjøre organisasjoner effektive (deltakelse, konsistens, tilpasningsevne og visjon).

Ifølge Rose og Media må strategier som skal bli implementert i organisasjoner være på linje med organisasjonskulturen og nevner flere egenskaper organisasjoner må ha på plass for å øke sannsynligheten for at organisasjoner lykkes med implementeringen. For det første må organisasjoner være fleksible og tilpasningsdyktige. Organisasjoner som er fleksible har større sannsynlighet for å ta til seg endringer og skape et miljø som er åpen for verdiskapning og kommunikasjon. Dette resulterer i en model som er åpen for kulturelle forskjeller og hjelper til å tolke/klargjøre strategiske implementasjoner. For det andre bør organisasjoner ha en (stabil) kultur som systematisk støtter implementasjon av strategier. Dette som følge av at

denne typen kulturer gir grobunn for samarbeid og samhold blant de ansatte. Videre vil kulturer utveksle forpliktelser blant de ansatte som vil føre til fokus på produktivitet innad i organisasjonen istedenfor motstand mot regler og reguleringer eller eksterne faktorer som motarbeider suksess. For det tredje bør en organisasjons kultur være fleksibel, sterk og enhetlig siden dette vil påvirke implementeringen på en positiv måte ved å støtte opp under målene som organisasjonen har satt seg.

4.2 Hvordan kan organisasjonskultur påvirke iverksetting av strategier negativt?

Det kan basert på det som har blitt nevnt i kapitel 2.2 Organisasjonskulturs påvirkning ved strategi-implementeringer se ut til at organisasjonskultur kan påvirke iverksetting av strategier negativt på flere måter. En kultur kan blant annet føre til det som har blitt uttalt som det kulturelle paradoks. Med andre ord at organisasjoner ikke er villig til å endre på seg som følge av at kulturen er for sterk til at de ansatte vil ta til seg nye måter å gjøre ting på, følge nye regler, verdier, etc. Organisasjoner som skal iverksette nye strategier vil derfor kunne oppleve problemer i forhold til dette dersom den kolliderer med den aktuelle kulturen i organisasjonen. Dette er heller noe som ikke er så uvanlig når organisasjoner blir kjøpt opp og fusjonert.

Iverksetting av nye strategier som vil kunne kreve endringer i organisasjonen kan også se ut til å virke som unødvendige for de ansatte i en organisasjon (Yukl, 2006). Dersom kulturen i en organisasjon gir inntrykk av at nåværende strategi er til det beste for organisasjonen vil den kunne skape uro dersom nye strategier forsøkes iverksatt. Sagt på en annen måte vil det ikke hjelpe at toppledelsen mener det trengs en ny strategi dersom det ikke støttes av kulturen. Eksempelvis kan toppledelsen mene at det trengs en ny strategi som følge av organisasjonen ikke nådde enkelte budsjettposter. Organisasjonskulturen kan på sin side fokusere på at det viktigste for organisasjonen er at kundene er fornøyde. Dersom det viser seg at dette er tilfellet, uavhengig av hva resultatet er, vil forsøk på iverksetting av nye strategier kunne skape uro. Til tross for at iverksetting av nye strategier kan bli støttet av organisasjonskulturen, er det uansett ikke automatisk gitt at den gir ansatte troen på at det er gjennomførbart (Yukl, 2006; Mortensen, 2011). Med dette menes det at kulturen f.eks. kan gi inntrykk av iverksettingen av nye strategier vil kunne gi flere eller større problemer. Dette kan skyldes tidligere erfaringer som har vist seg å være mislykkede, og på denne måten gir en

negativ opplevelse til å ta i bruk nye strategier siden det ikke viser seg å gjøre situasjonen bedre. Med tanke på subkulturer kan det virke som om at antallet subkulturer en organisasjon har kan gi store utfordringer. Grunnen til dette er at desto flere subkulturer man har i en organisasjon, desto større sannsynlighet vil det kunne være for at kulturene kolliderer med faktorer i strategien. Et eksempel på dette er at en produksjonsavdeling kan ha en organisasjonskultur som støtter opp om en strategi som skal iverksettes. Eksempelvis går denne strategien ut på å investere i nye maskiner for å øke antall enheter som organisasjonen produserer hver dag av en bestemt vare. Problemet med denne strategien er at det vil kreve ekstra kostnader for organisasjonen. For produksjonsavdelingen er ikke dette et problem som følge av organisasjonskulturen legger til grunn at effektivitet og produktivitet er viktig. Dette betyr med andre ord at desto flere enheter som produseres, desto bedre. Markedsavdelingen kan på sin side ha en helt annen måte å se det på som følge av deres kultur ikke er identisk med produksjonsavdelingen. Begge avdelingene kan godt ha en felles tanke og mening om at desto mer produktiv og effektiv organisasjonen er, desto bedre er det. Men strategien vil kunne kollidere med organisasjonskulturen til markedsavdelingen som følge av at det vil kreve store økonomiske kostnader. Dette vil ikke kunne være utenkelig dersom markedsavdelingen har en grunnleggende antagelse og verdier som går på å holde kostnadene så lave som mulig, samt ikke investere i nytt utstyr før utstyr som allerede er i bruk blir ødelagt/ikke kan repareres. I slike tilfeller vil organisasjoner ha det som Bang (2011) refererer til som et differensieringsperspektiv på organisasjonskultur. Dette perspektivet legger vekt på mangelen på konsensus mellom en organisasjons medlemmer når det gjelder oppfatningen om hva slags kultur organisasjonen preges av, samt at det eksisterer mange andre kilder enn ledelsen til kulturens innhold. Det kan derfor tyde på at organisasjoner som har denne formen for organisasjonskultur vil ha større problemer med effektiv iverksetting av strategier som følge av at det eksisterer flere kulturer (subkulturer) i organisasjonen.

Når det kommer til verdiene innenfor en organisasjonskultur, kan det virke som om kjerneverdier er den type verdier som har størst potensiale til å påvirke iverksetting av strategier negativt. Denne typen verdier er de verdiene som utøver sosial kontroll, og derfor overprøver og fortrenger innflytelsen til andre verdier. Grunnen til at disse verdiene kan ha en negativ påvirkning er at dersom det er noe som er uforenlig med disse verdiene vil ansatte forsøke å yte motstand, samt heller skrive jobb enn kjerneverdier (Kirkhaug, 2013). Det kan med andre ord virke som om at det er viktigere for ansatte å beholde denne formen for verdier

enn å beholde å jobb. Videre vil dette i ytterste konsekvens føre til at en organisasjon kan miste viktige ressurser innad i organisasjonen som følge av at kjerneverdiene til ansatte ikke støttet strategien som skulle bli iverksatt.

Dersom man ser på organisasjonsperspektivene som oppgaven har diskutert i kapitel 2.2 Organisasjonskulturs påvirkning ved strategi-implementeringer kan det se ut til at man ut ifra både et kultur og myte –perspektiv kan få en negativ påvirkning av iverksetting av strategier. Ut ifra et myteperspektiv kan organisasjonskultur virke negativt inn på iverksetting av strategier dersom organisasjonen ikke evner å tilpasse seg omgivelsene. Et eksempel på dette kan være at omgivelsene som en organisasjon er en del av er opptatt av kildesortering, noe som innenfor myteperspektivet betyr at organisasjonen må tilpasse seg omgivelsens «krav» om å ta kildesortering på alvor for å overleve. Konsekvensene av å ikke gjøre det kan f.eks. gi dårlig rykte, noe som kan bidra til nedgang i salg, og i verste fall konkurs. Problemene kan med andre ord oppstå dersom en strategi som en organisasjon ønsker å ta i bruk ikke har valgt å fokusere på viktige faktorer fra omgivelsene. Videre er det ikke utenkelig at myteperspektivet kan føre til hyppigere nødvendighet av translatørkompetanse. Grunnen til dette er at det innenfor dette perspektivet oppstår nye organisasjonsideer og trender som kan vise seg å oppnå høy popularitet, og på denne måten bli moteriktige. Begrepet moteriktig kommer som følge av at mote er kan bli sett på som et alternativt begrep for myte innenfor dette perspektivet (Breivik, 2010). Videre vil disse nye motene av organisasjonsideer og trender kunne skape press på organisasjoner, slik at de implementerer dem for å ikke bli sett på som «gammelmodig» (ibid). Sagt på en annen måte vil organisasjonskultur kunne virke uheldig inn på iverksetting av strategier innenfor dette perspektivet som følge av omgivelsene, samt nye moter, kan oppstå og endre på seg hyppigere enn innenfor noen av de andre perspektivene som oppgaven har diskutert. Dette som følge av at organisasjonskulturen innenfor både det instrumentelle og kultur –perspektivet er noe som formes på innsiden av organisasjon, noe som kan gi indikasjoner på at organisasjonskulturen vil kunne være lettere å kontrollere, samt at den kan være mer stabil innenfor disse perspektivene.

4.3 Hva kan organisasjoner gjøre for å unngå at organisasjonskultur påvirker iverksetting negativt?

For det første vil det være naturlig å anta at det å implementere en strategi som ikke angriper en organisasjonskultur på noen som helst måte vil føre til at man unngår at en organisasjonskultur påvirker iverksettingen av en strategi negativt. Dessverre er det ikke nødvendigvis slik at en strategi man ønsker å implementere muliggjør dette av ulike grunner. Som oppgaven har diskutert i kapittel 2.1.2 Organisasjonskulturtyper finnes det forskjellige typer organisasjonskultur, og det er ikke slik at alle disse organisasjonskulturtypene påvirker strategi-implementeringer i like stor grad.

I et studie av Muthoni (2011) som tok for organisasjonskulturs påvirkning av strategi-implementering innenfor banker i Kenya kom det fram at Adhocracy er den kulturtypen som evner organisasjoner å implementere strategier på en mest effektiv måte. 100% (28.9% sterkt enig, 71.1% enig) av de spurte mente at organisasjonskulturen la til rette for rask utførelse av oppgaver, samt at 92.2% mente at det gjorde det mulig for organisasjonen å tilpasse seg omgivelsene, og på denne måten ha et godt samarbeid og effektiv strategi-implementering. Dette er noe som kan sies å være forventet basert på det som har blitt nevnt i 2.1.2 siden denne formen for kultur gjør det mulig for organisasjoner å produsere innovative produkter og tjenester, samt omstille seg for nye potensielle muligheter. Siden denne typen kultur kan sies å være det motsatte av en hierarkisk organisasjonskultur skulle man anta at dette også kom fram i undersøkelsen. Men det viste seg at 92.5% (42.5% sterk enig, 50% enig) mente at godt definerte roller la til rette for effektiv strategi-implementering, samt at 81.6% (47.4% sterkt enig, 34.2% enig) mente at en godt definert struktur gjorde strategi-implementering lettere. Når det kommer til markedsulturen baserte undersøkelsen seg på at ledere innenfor denne kulturtypen konsentrerer seg om å etablere og kommunisere klare oppgaver og meninger slik at ansatte kan tilpasse sine egne aktiviteter med oppgavene. Basert på dette viste undersøkelsen at 37.8% (24.3% sterkt enig, 13.5% enig) mente at interessen for å opprettholde de kulturelle verdiene hadde positiv effekt på strategi-implementeringen. Siden det å implementere nye strategier kan måtte bety at organisasjoner må endre seg vil dette kunne forklare hvorfor kun 37.8% sa seg enig på dette punktet. Sagt på en annen måte vil det å kunne tviholde på de kulturelle verdiene ved implementeringen av nye strategier sette en demping på effektiviteten siden organisasjonen muligens må tilpasse strategien til de allerede eksisterende verdiene. Det kan tenkes at dette vil kunne få en negativ effekt som

følge av at strategien egentlig har andre forutsetninger når det kommer til selve implementasjons-fasen. Videre vil det kunne skape fremtidige problemer siden det blir et form for gap mellom implementeringen av strategien som følge av at den må tilpasses organisasjonen, og slik den var tiltenkt å fungere i praksis.

Den siste typen organisasjonskultur, klan, ble i samme undersøkelse målt basert på to spørsmål. For det første svarte 92.1% (50% sterkt enig, 42.1% enig) at dynamikk, entreprenørskap og kreativitet resulterte i vellykket strategi-implementasjon. For det andre svarte 81.6% (50% sterkt enig, 31.6% enig) at kun strategier som fokuserer på resultater og at arbeid blir fullført ble vellykket implementert i deres organisasjon. Det kan altså tyde på at det fort kan oppstå problemer innenfor organisasjoner med denne typen organisasjonskultur dersom strategien som skal bli implementert ikke blir oppfattet som en type strategi som fokuserer på resultater og at arbeid blir fullført.

Dersom man ser på disse resultatene kan virke som om organisasjoner som befinner seg innenfor en adhocracy-kulturtype kan bruke organisasjonskulturen i seg selv for å unngå at det påvirker iverksettingen av strategier negativt. I tillegg til dette kan organisasjoner, som nevnt i kapitel 2.2 Organisasjonskulturs påvirkning ved strategi-implementeringer, ta i bruk en rekke verktøy og virkemidler for å unngå/ redusere effekten en negativ organisasjonskultur kan ha på strategi-iverksettinger.

For det første kan man se på Edgar Schein sin mer «moderne» forklaring på organisasjonskultur, som sier at organisasjonskultur har blitt mer komplekst enn tidligere som følge av mer avansert teknologi, økt yrkes subkulturer, samt økt globalisering. Denne forklaringen er noe som er i tråd med Irgens (2013) sitt syn på hvordan man kan både utvikle og påvirke en organisasjonskultur. Her blir nasjonal kultur sett på som en viktig faktor. Dette kan sees i sammenheng med Edgar Schein sin moderne forklaring når det kommer til blant annet globalisering. Dette er en faktor som kan tenkes å gjøre det lettere for selskap å utføre oppkjøp av andre selskap på kryss og tvers av landegrenser. Til tross for at dette ikke automatisk betyr at selskapene kommer til å oppføre seg på samme måte når det kommer til struktur, ledelse, bransje, etc. kan det være at de blir «tvunget» til å følge en felles strategi. Det vil eksempelvis si at et selskap som blir kjøpt opp må innfinne seg å bruke de samme verdiene som morselskapet. Irgens (2013) nevner at et vertslands kulturelle forhold må vurderes når en organisasjonskultur skal utvikles eller påvirkes. Dette betyr med andre ord at et selskap som kjøper opp et annet selskap utenfor dens opprinnelige nasjonale tilhørighet

burde undersøke den nasjonale kulturen til selskapet som det skal kjøpe. Dersom dette ikke gjøres vil organisasjonskulturen kunne gi problemer som følge av at den kan ha elementer fra den nasjonale kulturen i seg. Det å implementere en strategi som vil kunne virke angripende eller motstridene på organisasjonskulturen vil kunne gi både indre og ytre uro.

Organisasjoner som skal ta i bruk strategier som vil kunne kreve innføring av nye organisasjonsideer som f.eks. balansert målstyring (eller fusjoneres med organisasjoner utenfor landegrensene som nevnt ovenfor) kan ansatte eller leie inn en eller flere personer med translatørkompetanse (translatører) for å unngå at organisasjonskulturen påvirker iverksetting negativt. For å være translatør kreves det kompetanse om organisasjonene som en ide skal overføres fra, og organisasjonene som en ide skal overføres til (Hjorteland og Aa, 2011). Utfordringen med dette er å klare å oversette organisasjonsideen eller –ideene på en slik måte at de har mulighet for å lykkes i den nye organisasjonen. Det kritiske er med andre ord at man får med det vesentlige som har gjort en gitt praksis til en suksess (Røvik, 2014). For å kunne oversette en organisasjonside fra en organisasjon må en translatør derfor kunne identifisere godt fungerende praksiser i andre organisasjoner og skaffe seg innsikt innenfor innvevdhet, kompleksitet og eksplisitet. Med dette menes hvordan praksisen er innvevd i den lokale organisatoriske konteksten, hva er de relevante årsaks-virknings-sammenhenger bak den vellykkede praksisen og at det kan være andre uuttalte faktorer som ligger bak den vellykkede praksisen. Videre må en translatør kunne frembringe mer sikker kunnskap om hvorvidt, hvor og hvordan en generell oppskrift har blitt praktisert i andre organisasjoner. Det som kan se ut til å lønne seg for organisasjoner som skal «kopiere» en eller flere ideer er å finne sammenliknbare organisasjoner som har praktisering og erfaring med den aktuelle ideen eller ideene det gjelder (Røvik, 2007). Organisasjoner burde med andre ord ikke forsøke å ta en ide fra tilfeldige organisasjoner siden ideen da må tilpasses i større grad.

Når det kommer til kunnskap om organisasjonen som en eller flere organisasjonsideer skal overføres til er det først og fremst viktig at en translatør kan gi gode råd til en organisasjon om hva den trenger å fokusere på, og ikke minst hva den ikke trenger å fokusere på (Mæland og Sparrman, 2014). Eksempelvis vil det ikke gi mye mening for en ledelse i en organisasjon innenfor helsesektoren som skal ta i bruk verdibasert ledelse å fokusere på verdier som er relatert til oljesektoren. Videre kan dette være viktig kompetanse dersom organisasjonen har en form for tidspress på seg for å komme opp med en løsning på et eller flere problemer hvor løsningen vil være å implementere en eller flere organisasjonsideer (Røvik, 2007). En translatør vil da kunne filtrere ut deler som organisasjonen ikke burde fokusere for å klare å fullføre alle de nødvendige

stegene i implementeringsprosessen innen fristen. Dette kan f.eks. skje dersom ledelsen i en organisasjon opplever et press fra styret om å øke salget, og løsningen er å gå bort fra eksempelvis regelstyring og satse på verdibasert ledelse. Til tross for at en translatør har evnen til å gi råd på hva en organisasjon trenger å fokusere på, og hva den ikke trenger å fokusere på, vil ikke nødvendigvis dette være nok for å unngå at organisasjonskultur skal kunne påvirke iverksettingen av strategier negativt. Det vil også være kritisk at translatøren har evnen til å tilpasse og innpasse en organisasjonside til det som allerede finnes i en organisasjon fra før. Med tanke på organisasjonskultur vil kanskje dette være et av de mest kritiske punktene en translatør må ha evnen til. En translatør må f.eks. kunne ta hensyn til alle subkulturene i en organisasjon som kan virke som en barriere mot en organisasjonside. Uten denne typen kompetanse vil det med andre kunne se ut til at en translatør ikke vil kunne takle en sterk organisasjonskultur/subkulturer. Sagt på en annen måte, en translatør kan ha så god kunnskap han eller hun vil om en organisasjonside, vite hva som burde fokuseres på/ikke fokuseres på, men dersom personen ikke evner å tilpasse og innpasse organisasjonsideen vil organisasjonskulturen kunne vise seg å være for sterk.

Som nevnt i kapitel 2.2 Organisasjonskulturs påvirkning ved strategi-implementeringer kan det også være fordelaktig med kulturpåvirkning for å få medlemmene av en organisasjon til å støtte opp under implementeringen av strategier. Dette kan, basert på det som nå har blitt diskutert, vise seg å være kunnskap translatører kan dra stor nytte av.

Ut ifra et instrumentelt perspektiv vil det å bruke organisasjonskultur som et potensielt styringsverktøy kunne motvirke en organisasjonskultur evne til å påvirke iverksetting negativt. Dette kan først og fremst gjøres ved at ledelsen påvirker atferden gjennom organisering og omorganisering av den formelle strukturen i organisasjonen (Berner, 2014). Eksempelvis sammenligner Røvik (2009) måten en instrumentell leder styrer en organisasjon på samme måte som en pilot flyr et fly. Piloten vil til enhver tid være omgitt av avanserte systemer har kontroll og overvåker alt som er relevant for piloten for å kunne fly fra A til B. På samme måte vil en leder benytte seg av redskap for å styre en organisasjon (verdibasert ledelse, balansert målstyring, regelstyring, lean, etc.). I likhet med at det forventes at en pilot fatter de rette beslutningene basert på hva systemene gir av informasjon, forventes det at en leder i en organisasjon fatter de riktige beslutningene dersom redskapene som brukes viser tegn til at noe er galt (ibid). Siden innflytelsen en person har overfor organisasjon kommer an på hvilken posisjon han eller hun har i organisasjonens hierarki, vil ledere som er på toppen kunne påvirke kulturen på en slik måte som de selv måtte ønske. Makten og mulighetene for innflytelse er altså, innenfor dette perspektivet,

ikke knyttet til hvilken person man er, men hvilken posisjon man innehar i organisasjonen (Berner, 2014). Som nevnt i kapittel 2.2 Organisasjonskultur eksisterer det to varianter innenfor det instrumentelle perspektivet (hierarkisk variant og forhandlingvariant). Basert på det som har blitt nevnt om disse to retningene vil en organisasjon kunne se ut til å ha større fordel av en hierarkisk variant. Grunnen til dette er for det første at ledelsen innenfor en hierarkisk variant har den nødvendige kunnskapen og oversikten for å fatte de riktige beslutningene for at organisasjonen skal klare å nå målene sine dersom de får signaler om at noe er galt eller ønskede resultater ikke oppnås (Berner, 2014). For det andre vil man kunne unngå unødvendige forhandlinger, noe som kan lede til uenigheten i organisasjonen, siden man som nevnt tidligere innenfor forhandlingsvarianten ser på organisasjoner som sammensatt av ulike enheter som kan ha delvis motstridende interesser, mål og kunnskap. Det er derfor ikke utenkelig at noen av enhetene i organisasjon er misfornøyd med avgjørelsene som fattes, noe som vil kunne påvirke organisasjon negativt.

5 Konklusjon

Denne oppgaven har tatt for seg problemstillingen om organisasjonskultur kan ha betydning for effektiv iverksetting av en organisasjons strategier. Den har forsøkt å belyse problemstillingen ved å finne svaret på følgende forskningsspørsmål:

- Hvor mye betyr organisasjonskultur for effektiv implementering av strategier?
- På hvilken måter kan organisasjonskultur påvirke iverksetting negativt?
- Hva kan organisasjoner gjøre for å unngå at organisasjonskultur påvirker iverksetting negativt?

Dersom man ser på det som oppgaven har diskutert i kapittel 4.1 Organisasjonskulturs betydning for effektiv implementering av strategier tyder det på (basert på de dataene som oppgaven har diskutert og analysert) at organisasjonskultur kan få betydning ved implementering av strategier. Men det virker derimot ikke som om organisasjonskultur ene og alene kan påvirke implementasjonen av strategier på en slike måte at de mislykkes. Andre faktorer som kan vise seg å ha innvirkninger på strategi-implementeringer er blant annet lederskap og organisasjonsstruktur. Studier viser videre at organisasjonskultur ikke er blant de faktorene som kommer først i rekken når det kommer til hvordan mønsteret av faktorer påvirker hverandre når strategier blir implementert. Organisasjonskultur blir sett på som det fjerde viktigste punktet etter henholdsvis klart definerte roller, ressurstilgang, klar struktur. Dette kan se ut til å stemme med studier som påpeker at strategier som skal bli implementert i organisasjoner må være på linje med organisasjonskulturen for å øke sannsynligheten for at organisasjoner lykkes med implementeringen. Videre kan det se ut til at organisasjoner som har Adhocracy som organisasjonskulturtype kan dra fordel av dette når det kommer til strategi-implementeringer som følge av at denne kulturtypen evner organisasjoner å implementere dem mest effektivt. Resultatet kan sies å være i tråd med det som var forventet som følge av at denne typen organisasjonskultur gjør det mulig for organisasjoner å produsere innovative produkter og tjenester, samt omstille seg for nye potensielle muligheter. Det som kan sies å være noe overraskende funn er at en hierarkisk organisasjonskultur, som kan sies å være det motsatte av adhocracy, ser ut til å legge til rette for effektiv strategi-implementeringer. Dette som følge av godt definerte roller og godt definert struktur. Grunnen til at dette virker noe overraskende fra oppgaven sitt ståsted er at fokuset innen denne organisasjonskulturtypen baserer seg på de typiske grunntankene til den klassiske

byråkratiske organisasjonsformen som f.eks. regler og prosedyrer. Som følge av dette skulle man kanskje tro at organisasjonen blir «låst» og trengt inn i et hjørne, som følge av regler og prosedyrer vil kunne legge til rette for mindre bruk av skjønn og forståelse ved implementeringen av nye strategier. Man skulle derfor kanskje tro at organisasjonskulturen vil kunne virke negativt som følge av at ansatte i organisasjonen kan tviholde på de kulturelle verdiene ved implementeringen av nye strategier, og derfor sette en demping på effektiviteten siden organisasjonen muligens som følge av at dette må tilpasse strategien til de allerede eksisterende verdiene. Med tanke på det som har blitt nevnt kan det se ut til at oppgavens konklusjon på dette spørsmålet er at organisasjonskultur kan ha betydning for effektiv implementering av strategier, men at det ene og alene ikke kan påvirke den på en slik måte at den f.eks. ikke blir vellykket implementert eller fungerer på en annen måte enn det som var tiltenkt, etc.

Basert på det som har blitt diskutert i kapittel 4.2 Hvordan kan organisasjonskultur påvirke iverksetting av strategier negativt? kan det se ut til at organisasjonskultur kan påvirke iverksetting av strategier negativt på flere forskjellige måter. For det første vil en sterk organisasjonskultur kunne føre til uro i organisasjonen som følge av at de ansatte ikke vil ta til seg nye strategier som følge av at de på en eller flere måter kolliderer med den nåværende kulturen i organisasjonen. For det andre vil antallet kulturer i en organisasjon ha noe så si. Dette som følge av at desto flere subkulturer man har i en organisasjon desto større sannsynlighet vil man kunne anta at det er for at en eller flere av kulturene frastøter seg strategier som krever endringer. I hvor stor grad organisasjonskultur kan påvirke iverksetting negativt kan også se ut til å være avhengig av hvilken organisasjonsperspektiv man har. Ut i fra et instrumentelt perspektiv vil ledelsen ha en stor påvirkningskraft på organisasjonskulturen, noe som vil kunne se ut til å gi mindre motstand mot strategier som vil kunne kreve en eller flere former for endring. Når det kommer til de institusjonelle perspektiver som har oppgaven har tatt for seg (kulturperspektiv og myteperspektiv) virker det som om organisasjonskultur kan påvirke iverksetting av strategier negativt i større grad. Innenfor disse perspektivene vil dette kunne være tilfellet som følge av at organisasjonskulturen her i mindre grad er noe ledelsen kan påvirke. Det er derimot ikke slik at en det eneste man trenger er å ha et instrumentelt perspektiv og forvente at organisasjonskultur ikke vil kunne påvirke iverksettingen av strategier negativt. Videre vil også antallet kjerneverdier en organisasjon ha kunne få uheldige konsekvenser ved

iverksetting av strategier. Dette som følge av at denne typen verdier er de verdiene som utøver sosial kontroll, og derfor overprøver og fortrenger innflytelsen til andre verdier, som f.eks. vil kunne komme til med nye strategivalg.

I det siste forskningsspørsmålet som har tatt for seg hva organisasjoner kan gjøre for å unngå at organisasjonskultur påvirker iverksetting av strategier negativt har oppgaven diskutert flere mulige løsninger. For det første vil det være naturlig å anta at det å implementere en strategi som ikke angriper en organisasjonskultur på noen måte kan føre til at man unngår at kultur påvirker iverksettingen av en strategi negativt. Men dette er ikke alltid mulig å realisere, noe som gjør at organisasjoner må ta i bruk andre muligheter. En løsning kan være å ha en Adhocracy kulturtype som følge av at organisasjoner som har denne kulturtypen muliggjør evnen til å tilpasse seg omgivelsene, og på denne måten ha et godt samarbeid og effektiv strategi-implementering. Sagt på en annen måte vil organisasjoner som har denne formen for kultur kunne ha mindre sannsynlighet for at organisasjonskulturen gir en negativ påvirkning som følge av at kulturtypen legger til rette for tilpasning, noe som kan skje hyppig avhengig av faktorer som bransje, sektor, nasjonalitet, etc.

Organisasjoner kan også ansatte eller leie inn en eller flere personer med translatørkompetanse. Det kreves vel og merke at disse personene har kompetanse om organisasjonene som en ide skal overføres fra, og organisasjonene som en ide skal overføres til. Videre har oppgaven diskutert at translatører burde ha kunnskap om kulturpåvirkning for å kunne håndtere sterke organisasjonskulturer, eventuelt flere subkulturer i en organisasjon slik at iverksettingen av strategier ikke påvirkes negativt. Det kan også se ut til at ledelsen, ut i fra et instrumentelt perspektiv, kan påvirke organisasjonskulturen på en positiv måte. Grunnen til dette er som oppgaven har nevnt at det innenfor det instrumentell perspektivet legges vekt på at organisasjonskultur er noe som skapes internt i organisasjon, i tillegg til at det er noe som ledelsen i stor grad påvirke. En organisasjonskultur blir med andre ord innenfor denne retningen sett på som et potensielt styringsverktøy. Videre vil det kunne se ut til at organisasjoner kan dra fordel av å velge en hierarkisk variant. Grunnen til dette er blant annet at ledelsen her har den nødvendige kunnskapen og oversikten for å fatte de riktige beslutningene for at organisasjonen skal klare å nå målene sine dersom de får signaler om at noe er galt eller ønskede resultater ikke oppnås.

Med tanke på oppgavens problemstilling kan det se ut til at organisasjonskultur kan påvirke effektiv iverksetting av strategier både positivt og negativt. Hva som avgjør utfallet kan

derimot være avhengig av mange faktorer, som for eksempel antall subkulturer, organisasjonsperspektiv, organisasjonskulturtype og kompetanse ved eventuell innføring av nye organisasjonsideer.

Med tanke på videre studier kunne det vært interessant å gå mer i dybden av studier for å se viktigheten av forskjellige deler av organisasjoner (struktur, lederskap, nasjonalitet, sektor, bransje, etc.) og hvordan de påvirker implementeringen av strategier.

Litteraturliste

- Aanestad, Vegard, Planlegging av påtvunget endring: Hvordan gå fram for å lykkes? – en kvalitativ studie, 2014, Masteroppgave i endringsledelses, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Stavanger, Masteroppgave
- Ahmadi, Seyed Ali Akbar, Salamzadeh, Yashar, Daraei, Mohammadreza, Akbari, Jamshid, Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions, 2012, Global Business and Management Research: An International Journal - Vol. 4, No. 3 & 4, Payam Noor University, Tehran Branch, Tehran, Iran
- Bang, Henning, Organisasjonskultur, 2011, 4. utgave, Universitetsforlaget AS
- Berner, Nicolai Jørgen, Implementering av lean. En studie i lys av det instrumentelle-, institusjonelle- og nyinstitusjonelleperspektivet, 2014, Universitet i Stavanger. URL: <http://goo.gl/gSbJ2w> Dato: 03.05.2016, Masteroppgave
- Breivik, Bjørn, Mål- og resultatstyring av NAV – Instrument, kultur eller myte? - En studie av Arbeids- og inkluderingsdepartementets mål- og resultatstyring av Arbeids og velferdsetaten i perioden juni 2006 – april 2009, 2010, Universitetet i Bergen - Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. URL: <http://goo.gl/EJ52kJ> Dato: 03.05.2016, Masteroppgave
- Cameron, Kim S., Quinn, Robert E., Diagnosing And Changing Organizational Culture, 2006, Jossey-Bass
- Cater, T., Pucko, D., Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice, 2010, Journal for East European Management Studies, 15(3), 207-236.
- Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness, Paul G., Røvik, Kjell Arne, Organisasjonsteori for offentlig sector, 2013 2. utgave, Universitetsforlaget AS
- Denison, Daniel R., Mishra, Aneil K., Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, 1995, School of Business Administration, University of Michigan, Ann Arbor, MI 48109, Smeal College of Business, Pennsylvania State University, University Park, PA 16802
- Fey, Carl F., Denison, Daniel R., Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?, Juli 2003, William Davidson Institute Working Paper Number 598
- Gachie, Munuhe Simon, Corporate strategy implementation in construction industry in Kenya: A case study of H-Young & Co. East Africa LTD, in Nairobi, Kenya, 2014, Kenyatta University. URL: <http://goo.gl/K7iI6j> Dato: 03.05.2016, Forskningsprosjekt
- Gachua, Mary Wahira, Orwa, Bula Hannah, Factors affecting strategy implementation in public universities in Kenya: Case of Jomo Kenyatta University of agriculture and technology, 2015, Kenyatta University. International Journal of Education and Research Vol. 3 No. 12 December 2015, Dato: 03.05.2016
- Gibcus, P., Kemp, R.G.M., Strategy and small firm performance, 2003, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs

- Hagen, Håvard Alexander, Christiansen, Hans Roar, Økonomiske incentiver og motivasjon - En litteraturstudie, Erfaringsbasert masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, Master of Business Administration, 2014, Universitetet i Tromsø, Masteroppgave
- Hansen, Kristine Stensvold, Sammenhengen mellom de tre pilarene: Organisasjonskultur, konkurransestrategi og verdibasert ledelse, 2014, Handelshøgskolen i Bodø, Masteroppgave
- Hart. C., Doing a literature review, 1998, SAGE publications Ltd. London.
- Hjorteland, Elin, Aa, Ingjerd, I hvilken grad vil man ved å innføre ”leanifisering”, få et mer effektivt pasientforløp, i betydningen eliminering av uhensiktsmessig ”spill”, slik at det fører til positive resultater i form av målbar reduksjon av behandlingstid?, 2011, Universitetet i Stavanger – Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Masteroppgave
- Irgens, Trygve S., Hvordan ledere påvirker organisasjonskultur, 2013, Høgskolen i Telemark, Masteroppgave
- Jacobsen, Dag Ingvar, Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, 2. utgave, 2005, Høyskoleforlaget 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
- Jaruzelski, Barry, Loehr, John, Holman, Richard, The Global Innovation 100 – Why Culture is Key, Booz & Company, 2011
- Johnson, Gerry, Whittington, Richard, Scholes, Kevan, Angwin, Duncan, Regnêr, Patrick, Exploring Strategy, 10th edition, 2013, Pearson Education Limited
- Keyton, Joann, Communication and Organizational Culture, A Key to Understanding Work Experiences, 2. utgave, 2011, SAGE Publications, Inc.
- Kirkhaug, Rudi, Verdibasert ledelse – Betingelser for utøvelse av moderne lederskap, 2013, Universitetsforlaget AS
- Klein, Andrew, Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage, 2011, Journal of business strategy, Vol. 32, NO. 2, pp. 21-28.
- Lorange, P, Strategy implementation: The new realities, 1998, Long Range Planning, 31(1), 18-29.
- Mortensen, Arne, Organisasjonskultur, endring og sensemaking En komparativ casestudie av hvordan organisasjonskultur påvirker ulike fortolkninger av en krise, 2011, Universitetet i Tromsø. URL: <http://goo.gl/JW3WgD> Dato: 03.05.2016, Masteroppgave
- Muthoni, Eunice, Effects of organizational culture on strategy implementation in commercial banks in Kenya, 2011, The school of business of the University of Nairobi. URL: <http://goo.gl/dfFPVe> Dato: 03.05.2016, Forskningsprosjekt

- Mæland, Kirsti M.H., Sparrman, Eva, Skoleeier og rektorer i skjæringspunktet mellom styring, ledelse og kvalitetsutvikling, 2014, Universitetet i Tromsø, Masteroppgave
- Olsen, Ina Helene, Innovasjon i reiseliv – en litteraturstudie, Masteroppgave i bedriftsledelse – studieretning ledelse, 2013, Universitetet i Tromsø, Masteroppgave
- Rajasekar, Dr. James, Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman, 2014, Department of Management College of Economics and Political Science Sultan, Sultan Qaboos University, International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No. 9(1); August 2014, Dato: 03.05.2016
- Rasmussen, Evy Ann, Kan en pluss en bli en? - En studie av forsøket med regionskolemodellen i Troms fylke i perioden 2006-2009, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Tromsø, 2010, Masteroppgave
- Rose, Aanya, Media, Demand, The Impact of Organizational Culture on Strategy Implementation. URL: <http://goo.gl/CPQENu> Dato: 03.05.2016
- Røvik, K.A. Knowledge Transfer as Translation. A Normative – Instrumental Theory. Artikkel under publisering, University of Tromsø, Norway, 2012
- Rørvik K. A., Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon. 2007, Universitetsforlaget AS.
- Schaap, J.I., Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior Level Leaders in the Nevada Gaming Industry*, 2006, UNLV Gaming Research & Review Journal, 10, 13-37
- Schein, Edgar, The Corporate Culture Survival Guide, New and Revised Edition, 2009, Jossey-Bass
- Sveum, Anita, Sigstad, Anne Britt, Forprosjekt – Studentoppgave, våren 2011, Høgskolen i Gjøvik, Forprosjekt
- You, Ke Li Clark, Couldhard, Max, Petkovic-Lazarevic, Sonja, Changing Corporate Culture To Improve Business Performance: Case Of The Australian Automobile Industry, Monash University, Australia, Journal of Global Strategic Management, 07, juni – 2010.
- Yukl, Gary, Leadership in organizations, 6. Utgave, s 284-317, Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, NJ
- Zaribaf, Mehdi, Hamid, Bayrami, An Effective Factors Pattern Affecting Implementation of Strategic Plans, 2003. URL: <http://goo.gl/gpQOM8> Dato: 03.05.2016

Figurliste

Figur 1: The Competing Values Framework, Cameron, Kim S., Quinn, Robert E., Diagnosing And Changing Organizational Culture, 2006, Jossey-Bass, s.35

Tabelliste

Tabell 1: Artikkeloversikt, s.18