

ENDRINGSLEDELSE OG *STICKY CULTURE* ^F

Å lede endring med kulturell bevissthet



BJØRN W. HENNESTAD innehar Orklas gaveprofessorat i Organisasjonskultur og lederskap ved Handelshøyskolen BI.

SAMMENDRAG

På papiret legger norske virksomheter stor vekt på organisasjonskulturens betydning. Men flere undersøkelser tyder på at dette ikke gir seg utslag i hvordan det jobbes med endringsledelse. Denne artikkelen tar for seg forholdet mellom endringsledelse og organisasjonskultur. Den viser hvorfor og hvordan begrepene henger sammen, og den gir råd for hvorledes dette kan omsettes til praktisk handling. Ikke minst fordrer det en erkjennelse av at endring er en prosess som fordrer tid og krever vedvarende

lederoppmerksomhet fra en ledelse som tar kulturen på alvor og er sine signaler bevisst. Spørsmålet i denne artikkelen er om betydningen av fenomenet kultur er med endringsplaner og praksis? En forholdsvis nylig McKinsey (2008) undersøkelse viser det andre undersøkelser har vist at langt de fleste større endringsprosjekter svikter helt eller delvis, og en av forklaringene er at gjennomføringen skjer uten at man i tiltrekkelig grad tar hensyn til den enkelte bedriftskultur.

«Culture is not part of the game, it is the game.»

Lou Gertner (Moulton & Reger 2006:8)

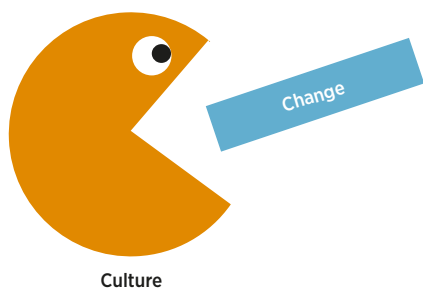
Alt handler om kultur. Det hjelper ikke med vedtak, plandokumenter og formelle strukturer, om ikke innholdet er nedfelt i hverdagsvirkeligheten. Denne erkjennelsen er vi dessverre blitt behørig minnet om, ikke minst gjennom 22. juli-kommisjonen. På papiret tillegger norske virksomheter organisasjonskulturens stor vekt. Undersøkelser tyder imidlertid på at dette ikke gir seg utslag i hvordan det jobbes med endringsledelse. Denne artikkelen tar for seg forholdet mellom endringsledelse og organisasjonskultur. Den går gjennom hvordan teori viser hvorfor og hvordan begrepene henger sammen, og den gir råd for hvordan samspillet mellom disse elementene kan omsettes i praktisk handling. Skal en klare dette er det viktig

med en erkjennelse av at endring er en prosess som tar tid og krever vedvarende lederoppmerksomhet fra en ledelse som tar kulturen på alvor og er seg sine signaler bevisst. Litt spissformulert kan vi summere det opp i tråd med Gandhi: «You must be the change you want to see in the enterprise (this world).»

Ser en på praksis kan en kan undres om ledere tar på alvor det de sier. De fleste virksomheter må tidvis ty til styrt endring for å ta seg inn. Samtidig sier de fleste virksomheter at organisasjonskulturen er viktig. Reflekteres dette syn i hvordan det jobbes med endring?

Om en gjør et Google-søk på «vår bedriftskultur er», er resultatet at alle slags bedrifter, store som små, offentlige som private, på nettet tillegger organisasjonskultu-

FIGUR 1



relle forhold stor betydning for hvorledes virksomheten presterer. Kultur framstilles som både problem og løsning. «Kulturen er for produktorientert» – og «vi har en «ukultur». Vi trenger en mer markedsorientert kultur.»

22. juli-kommisjonen slo tragisk nok fast at det verken sto på ressurser eller vedtatte planer, det var kulturen som sviktet. Ved et lederskifte i Orkla nylig sies det «at vi må se om vi har rett kultur». Vi ser at det blir galt når det er dårlig match mellom kultur og planer og mål. Spørsmålet i denne artikkelen er om betydningen av fenomenet kultur er med i endringsplaner og praksis. En forholdsvis fersk McKinsey-undersøkelse (2008) viser det andre undersøkelser også har vist – langt de fleste større endringsprosjekter svikter helt eller delvis. Også McKinsey konkluderer med at årsaken til dette er at man benytter for «rasjonelle» framgangsmåter.

1. «THE WAY WE DO THINGS AROUND HERE»

Tar vi derfor kultur på alvor nettopp når vi skal lede endringsprosesser? Vi starter med å tegnet opp et et bakgrunnsteppe ved å ta del i quizen til organisasjonspsykologen Karl Weick (1984). Han ber oss ta stilling til om det er strategi eller kultur som mangler som første ord i følgende setninger:

- utvikler seg fra innsiden av organisasjonen – ikke fra sitt framtidige miljø
- er et dypt inngrodd og vedvarende mønster av lederatferd som gir retning til organisasjonen – ikke en manipulerbar og kontrollerbar mekanisme som enkelt kan endres fra ett år til det neste
- er et ikke rasjonelt begrep som stammer fra de uformelle verdier, tradisjoner og normer for atferd som innehas av bedriftenes ledere og ansatte – ikke en

rasjonell, formell, logisk, bevisst og forhåndsbestemt tankeprosess satt i gang / bestemt av toppledere

- springer ut av den kumulative effekten av mange informerte handlinger og beslutninger som tas daglig og over år av mange ansatte – ikke et «one-shot» statement: utviklet utelukkende av toppledelsen for distribusjon i organisasjonen

Weicks lurepoeng er at setningene kommer fra en anerkjent lærebok i strategi. Det første ordet var *strategi*, men han viser med henvisning til ulike definisjoner at det like gjerne kunne vært *kultur*: Begge begrep handler om hvordan organisasjonsmedlemmer forstår hva som hender, og hvordan en skal handle i gitte situasjoner. Både kultur og (virkelig) strategi utvikles over tid med rot i erfaringer. I en hjørnesteinsbok om organisasjonskultur viser forfatteren altså at setningene like godt kunne reflektert hvordan vi ser på *organisasjon* (Bate 1994). De utgjør mennesker i samspill som utvikler forståelse og spilleregler i samspill om utfordringer.

Jo mer organisasjon og strategi brukes om reelle snarere enn formelle forhold, jo mer blir de ulike vinklinger på samme forhold som til dels reflekteres i vårt syn på kultur (f.eks. Johnson, Mehlin og Whittington 2003). Populært – etter IBM lederen Thomas J. Watson – definerer vi organisasjonskultur som «the way we do things around here». Stilt overfor endringsbehov som følger av omgivelsesendringer og/eller strategiske misforhold, er det nettopp det vi i vid forstand må endre. Hvordan?

2. STEGVISE MODELLER SOM ENDRINGSLEDELSE I PRAKSIS

Et lite steg til siden: Mange hevder med en viss rett at all ledelse som skjer i dag i praksis er endringsledelse. Men endringsledelse har to dimensjoner. Det er vanskelig å se alle de mange små justeringer og tilpasninger vi foretar som tilsvarende på endringer rundt virksomheten; både de teknologiske, juridiske, markedsmessige og de holdningsmessige. Ved nærmere observasjon ser en at selv rutiner endres gjennom hver iterasjon (f.eks. Feldman og Pentland 2003). Folk er oftest, som March (1981) sier, oppegående og gjør jobben sin. Slik sett er all ledelse *ledelse* i *endring*. For langt de fleste virksomheter er imidlertid ikke dette nok til å holde tritt med endringer i omgivelsene. De må ty til spesielle tiltak for å gjenopprette balanse med

omgivelsene (Dunphy 1996). Det fordrer endringsledelse – *ledelse av endring*.

Mange ressurser går med til å utrede og planlegge nye organisasjonsmodeller. Heller enn at kvalitetene på disse modellene er dårlige viser det seg imidlertid i dag at svakheten ligger i manglende gjennomførings-evne og mangel på iverksetting. Det er i beste fall det en kaller løse koblinger mellom nye strukturelle forhold og organisasjonsatferd (jf. Busch og Ramstad 2006). Et revitalisert omkvede er at «framtiden kan ikke vedtas, den må skapes». Så når ledelsen sier at en ny struktur skal implementeres på en gitt dato, da starter arbeidet med iverksetting – det er på ingen måte fullført.

Men skal et organisasjonskart bli gjennomført i praksis, kreves det arbeid. Først når en ny organisasjonsplan formelt settes ut i livet, starter arbeidet med å virkeliggjøre den.

Ledere som vil gjøre dette etter boka, vil som regel ende opp med en variant av det vi kaller *n-stegsmodeller*, altså modeller som beskriver et sett av sekvenser for å komme i havn. Dette verkøyet finner vi i konsulentenes verktøykasser, og det også hva praksisorientert faglitteratur handler om (f.eks. Spector 2010). Slike modellers «far» eller inspirasjonskilde er Kurt Lewins (1951) velkjente «unfreeze, move, refreeze»-modell (Hendry 1986).

Lewins observasjon var at i retrospekt hadde all vellykket sosial endring gått gjennom disse tre fasene. Han var opptatt av holdningsendring i sosiale systemer, og så selve endringsprosessene som komplekse med *usikkert resultat* i et spenningsfelt mellom endringskrefter og motkrefter (Burnes 2004). Hva som driver og motsetter seg endringen, handler om forståelse og opplevelse knyttet til at det handler om folk og sosiale systemer.

Dagens N-stage-modeller får av kritikere på pukkelen for nettopp å være «undersosialiserte», altså at de ikke har noe begrep om sosialt system og kultur (Collins 1996, Alvsson og Svenningsson 2008). De snur Lewins retrospektive observasjon rundt til en preskriptiv anbefaling; følg disse skrittene, du vil lykkes. Utfordringen med den inngangen er at fokus da lett havner på aktiviteter heller enn resultater. En tar ikke høyde for at stegmodeller er av typen «løsningen er problemet».

La oss illustrere dette med Kotters velkjente åttestegsmodell; 1) Skap en opplevelse av avgjørende viktighet (*urgency*), 2) etabler en styrende koalisjon, 3) skap en endringsvisjon, 4) kommuniser visjonen,

5) fjern hindringer, 6) skap raske seiere, 7) tro ikke at krigen er vunnet, 8) forankre i kulturen (Kotter 1996, 2002, 2008).

Listen er (forankret i forskning) og grei nok. Det utfordrende er det ugreie at hvert punkt er krevende, nærmest for et endringsprosjekt i seg selv å regne. Dessuten vet vi at det sosiale landskapet endrer seg underveis. For eksempel kan visjonen se grei ut på det intellektuelle nivå, men en forandrer syn på den når en erfarer hva den innebærer, ikke minst er det tilfelle for den enkelte, som får forståelse av effekten for en selv. Å realisere endringen fordrer derfor at en må løpe fram og tilbake snarere enn å ta det skritt for skritt.

Hvorfor det er slik, og kilden til hvordan endringsutspill og tiltak blir mottatt, finner vi nettopp i virksomhetens kultur. Den former hvordan deltagerne «gjør tingene her» – også hvordan de vil ta fatt i og reagere på endringsutfordringer. La oss se på noen organisasjonsmessige forhold som er særs relevante når vi skal forstå og lede endringer.

3. NOEN KONSEPTUELLE BÆREBJELKER

Behovet for endringsledelse oppstår ut fra strategiske vurderinger og ut fra at det er dårlig samsvar med omgivelsene. Det kan være mange forhold som må endres, som refinansiering, ny teknologi eller andre tilpasninger. Uansett hva det er, vil endringen fordrer at en gjør ting på nye måter, men nye planer og strukturer må også realiseres i hverdagsvirkeligheten. Hvordan dette skjer, henger tett sammen med hvordan virkeligheten forstås:

KULTUR ER VIRKSOMHETENS FORTOLKNINGSSYSTEM

Organisasjoner er mange ting (Morgan 1996, Bowman og Deal 2008), for eksempel er eller har de strukturer og teknologier, men de er også «små kulturer» innenfor rammen av den overordnede (nasjonale) kulturelle kontekst. Kultur blir også definert på mangel ulike vis (f.eks. Kroeber og Kluckhohn 1952, Chan og Clegg 2002), og satt sammen med bedrift eller organisasjon blir det ikke noe lettere å gi en klar definisjon (jf. Smircich 1981). En god bruksforståelse gir det likevel å ta utgangspunkt i at organisasjonskulturen *uttrykker seg* i «måten vi gjør tingene på her». Men kultur er også *innhold*: På et dypere nivå handler den om hvordan vi forstår virkeligheten.

Vi kan se kultur som et system av *mening* – hvordan gir vi hendelser og handling kollektiv mening, *virksom-*

hetens fortolkningssystem (Daft og Weick 1984, Johnson 1992): Hvordan skal utfordringer forstås, hva er (ikke) problemer, hva er akseptable og ønskede framgangsmåter, hva er ikke akseptable framgangsmåter, etc. (jf. Wilkins 1983). Som fortolkningssystem bestemmer det hvordan vi som kollektiv implisitt forstår hendelser og velger handlinger – et system av modeller av og for handling (Hayes 1994).

«IT IS NOT PART OF THE PUZZLE - IT IS THE PUZZLE»

Skal vi endre hvordan en organisasjon «gjør tingene her», må vi endre hvordan medlemmene i den forstår situasjoner og utfordringer.

Kan vi se kultur som en bit eller brikke, en variabel vi kan manipulere? Organisasjonskultur framstilles ofte som en brikke eller boks på linje med variabler som strategi, struktur, teknologi, etc. (f.eks. Hatch og Cunliffe 2006), og en snakker om at vi må endre kulturen (for å løse et problem), som om det er et løsrevet fenomen.

Men kultur varierer jo. Nasjonale kulturer er ulike land i mellom, og man finner geografiske, kulturelle og andre subkulturelle variasjoner innenfor denne rammen. Vi er blitt bevisst organisasjonskulturens betydning ikke minst fordi den varierer (Hennestad 2002). Selv bedrifter i samme bransje i samme område oppleves som å ha vesensforskjellige kulturelle trekk. Det er forståelig – og kanskje nødvendig – at vi ut fra et (instrumentelt) lederperspektiv begrepsfester et viktig fenomen som en variabel for å synliggjøre dets analytiske betydning. Men i ledelseslitteratur med forankring i moderdisiplinene til kulturbegrepet – sosialantropologi og dels sosiologi – sees kultur heller som en rotmetafor. Kultur er noe organisasjoner *er* – eller kan sies å være – heller enn noe de har. I praksis må vi, som vi senere skal se, behandle fenomenet på begge måter.

Et grunnsyn vi finner hos mange er reflektert i sosialantropologens Clifford Geertz (1973) spissformulering om at kultur «resides in the acts»: Kultur og (sosial) struktur er analytisk sett atskilte fenomen, men sammenvevd i det levde liv. Vi støter således ikke på organisasjonskultur som noe særskilt, den er innvevd i handling og strukturer. Gjennom makt og teknologisk tvang kan ledere og ledelsessystemet påtvinge endringer i atferd, men om det bryter mye med det som har kulturell forankring, vil neppe de reelle endringer bli i tråd med intensjonene. Selv om vi gjør strukturelle

grep, former kulturen fortsatt omgivelsene ut fra det den har lært fra historien, den er *sticky* (Hays 1994, Majumdar 2000).

«It (culture) is not part of the puzzle, it is the puzzle.»

(Panacowski og O'Donnell-Trujillo 1983)

DEN LEVENDE HISTORIEN

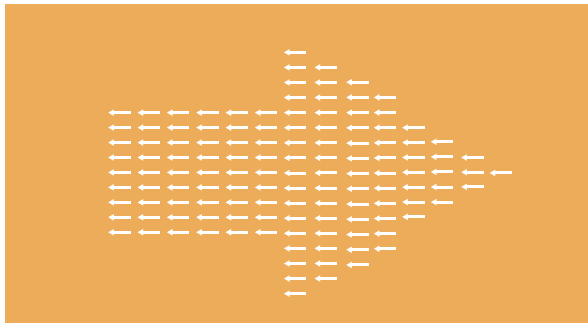
Om man skal komme i inngrep med en organisasjonskultur, er det interessant å finne ut hvordan den har oppstått. Malinowski (1945) sier betegnende at *kultur er den levende historien*. De metoder og framgangsmåter som virker og hjelper en gruppe med å overleve, nedfeller seg over tid som kultur (Schein 2010). Det som virker, vil bli framhevet, slik atferd vil bli belønnet, folk som gjør det slik, vil bli foretrukket, systemer vil bli utviklet som støtter oppunder, etter hvert blir det *måten* å gjøre ting på. Organisasjonskulturen er et produkt av menneskelig samhandling om felles problemer og utfordringer. Som Geertz (1973: 5) sier det: «Man is an animal suspended in webs of significance he himself has spun. *I take culture to be those webs.*»

Selv med noenlunde like ressurser – overordnet kultur, teknologi, kompetanse, mennesker og formell organisasjon – vil organisasjonskulturer bli ulike, unike. Mennesker *former organisasjonskultur samtidig som de formes av kultur*. Det skjer hele tiden endringer i omgivelsene med nye forhold å ta stilling til. Innen den kulturelle ramme er det rom for menneskelig refleksjon (March 1981), derfor er også organisasjoner i *flux* – i stadig tilblivelse. Organisasjonsmedlemmene spinner kontinuerlig sin kultur; den er «webs of beliefs and habit of actions that keep reweaving (and thus altering) as they try to coherently accommodate new experiences» (Tsoakas og Chia 2002: 575).

«CULTURE EATS CHANGE FOR BREAKFAST»

Selv om kultur og organisasjoner endrer seg litt hele tiden, og de som er flinke til å lede *i* endring, kan utsette behovet for ledelse *av* endring, opplever de fleste organisasjoner *inertia*», *treghet* (Pfeffer 1982): Organisasjonen endrer seg langsommere enn omgivelsene fordrer. I fagspråket er det slik at selv om organisasjoner er i *flux*, tenderer endringene til å være av første heller enn andre ordens endring (Bateson 1973), eller enkelkrets- heller enn dobbeltkretslæring (Argyris og Schön 1996). Den kontinuerlige utvikling skjer innenfor samme ramme eller

FIGUR 2 Culture eats strategy for breakfast



paradigme, herav uttrykket «the more things change, the more they stay the same» (Watzlawick mfl. 1973).

En kjent spissformulering fra Drucker lyder «Culture eats strategy for breakfast». Det er fordi ny strategi fordrer endringer i måten vi gjør tingene på. De har imidlertid stor *kraft eller momentum* fordi det er slik vi «bare gjør det» uten å tenke oss om – virksomhetens autopilot (etter Geertz 1973). Ulempen er at vi glemmer *hvorfor* måten å gjøre det på var bra, selv om forholdene endrer seg (Gagliardi 1986). Derfor er kultur *inertial* (Heracleaus 2002, Elsmore 2001). *Kraften blir motkraft* når vi søker å endre:

LEDERE ER KULTURBYGGERE

Organisasjonskultur blir til i organisasjonsmedlemmenes samspill om utfordringer; ikke gjennom vedtak eller på seminarer. Men ledelse og ledere spiller en nøkkelrolle i dette spillet, fordi de kontrollerer ressurser og bestemmer over de ansattes skjebne. Nettopp derfor er de de synlige, og blir rollemodeller og deres handlinger har symbolkraft (Berg 1986, Peters 1978). *Alle lederhandling har både en rasjonell og en symbolsk side* (Pfeffer 1981). Når for eksempel budsjetter legges, gir det naturligvis rasjonelle føringer, men samtidig gir det signaler som blir kulturelt fortolket. Ledere har derfor kulturell påvirkning enten de vil det eller ikke, og enten de vet det eller ikke, når de utøver «vanlig ledelse» i en daglig arena. Hvordan spiller dette inn, og hvordan kan det brukes konstruktivt i ledelse av endring?

4. Å LEDE ENDRING KULTURBEVISST

Ledere må ta utgangspunkt i at organisasjonsendring fordrer kulturendring. Det er faglig skepsis til at orga-

nisasjonskultur kan styres på management-vis, spesielt fordi studier viser at det som utgir seg som endring av kultur, bare er en overflatekrusning (Ogbonne 1998, Ogbonna og Wilkinson 2003).

Generelt ser vi for ofte ser vi at ledere slår seg til ro med at de formelt har vedtatt endringer og at det finnes plandokumenter. Men organisasjonskulturen er *sticky*, den kan formelt endres. Men ettersom den er sosialt skapt, kan den sosial omskapes. Spørsmålet er hvordan ledere kan spille sin rolle for å få dette til. Her er noen råd:

A) SE ORGANISASJONSENDRING SOM KULTURENDRING

«Soft is hard», sier en for å sette søkelys på kulturens forretningsmessige betydning (fra Peters og Waterman 1982). Men kultur er «hard» også fordi den uttrykker seg gjennom handlinger og er innvevd og nedfelt i systemer og struktur (Hayes 1994). Det betyr ikke at all struktur uttrykker kultur. Deltagerne kan bli «påtvunget» atferd gjennom maktbruk og teknologianvendelse. Slik atferd innebærer jo også endring, men vil innebære et spenningsforhold til kulturen. Det igjen vil nok påvirke organisasjonskulturen over tid, men det vil ofte medføre endringer vi ikke hadde tenkt eller planlagt for. La oss si at vi ønsker å endre oss fra nå-situasjonens sektor og linjeorientering, til en større grad av matriseorganiseringen, med mål om å ivareta helhet og kundebehov.

Skal formelle endringer av organisasjon og ansvar fungere etter intensjonen, fordres det at nye tankesett og prioritering ligger til grunn for hvordan folk handler. Om ikke slike kulturelle mønstre utvikles og forankrer nødvendig atferd, vil intensjonene i endringen ikke prege hverdagsvirkeligheten og hva folk gjør, uansett hvor store formelle overflateforandringer vi foretar.

B) ERKJENN SENTRALE TANKEKORS

Vi står altså overfor noen motsetningsfulle forhold når vi ønsker å tilrettelegge for å endre kulturelle forhold i en virksomhet, og vi trenger utstrakt bevissthet rundt det når vi skal håndtere endringsoppgavene underveis:

- 1) Endringsmål og endringsledelse innebærer at vi ønsker ny retning på organisasjonen, energi og kraft basert på endrede og nye premisser. Det står i motsetning til at organisasjonen har en etablert retning som har kraft gjennom at måten ting forstås og gjøres på, tas for gitt.

- 2) Endringsledelse innebærer at ledelsen vil «påføre» organisasjonsmedlemmene nye tenke- og handlemåter, altså *utenfra og ovenfra*. Organisasjonskultur dannes naturlig i samspill mellom organisasjonsmedlemmene om oppgaver og utfordringer. Spissformulert kan vi si at den er utviklet *innenfra og nedenfra*.
- 3) Endringsvisjoner, -mål og -konsepter er abstrakte ideer beskrevet i tale og skriftlig form. De er *tynt beskrevet* med tanke på at de må realiseres som levde virkelighet, altså som et komplekst sammenvevd hele av kollektive forestillinger, ferdigheter, handlingsmønstre, systemer, mv. Den levde virkelighet fordrer *tykk* beskrivelse (kfr. Geertz 1973) som ikke kan gis på forhånd:
- 4) Endringsmål og -konsepter kommer i hovedsak fra ledere som slik sett er *endringsssendere*, mens de ansatte er *endringsmottakere*. Men det er en tvedeling som ikke holder om vi skal realisere endringen: «Framtiden kan ikke vedtas, men må skapes» er blitt et omkvede. Folk kan ikke forandres, men de kan forandre seg, heter en annen folkelig visdom. Men endringsmottakerne må ikke bare endre seg, sine forestillinger og handlinger – like mye må de være *endringsskapere* av ny hverdagsvirkelighet som nye framgangsmåter, prosedyrer, metoder – i samspill med sine ledere (Balogan 2005, Balogan og Hailey 2008, Alvsson og Svenningsson 2008).
- 5) Endringsmål og ønsker er *framtidsmotiverte og abstrakte, og ønskes realisert raskt*. Den ønskede tilstand er beskrevet som en liste av organisatoriske egenskaper eller karakteristika som skal oppnås gjennom noen grep og steg. Mens dette uttrykker en slags idé og sosial eller organisatorisk *engineering*, er kultur *sosialt konstituert* (Berger og Luckman 1967). Vi ønsker altså rasjonelt å konstruere noe som ellers skapes gjennom naturlig samspill. Det siste innebærer også at det sosiale landskapet endres underveis – altså etter hvert som deltagerne får nye erfaringer om hva endringen innebærer. Denne erkjennelsen gjør at en vanskelig kan tro at man kan legge en endringsplan og holde seg slavisk til den.
- 6) Da begrepet organisasjonskultur ble tatt i bruk, ble det sett som en oppdagelse av at ikke-rasjonelle sider ved en organisasjon hadde betydning for rasjonelle egenskaper (Hennestad 2002). Ønsket ble – og er – å vinne kontroll over disse ikke-rasjonelle forhold

for å oppnå større rasjonalitet. Dette underliggende paradoks skaper slike tankekors som jeg har prøvd å tydeliggjøre overfor, og innebærer at en må tenke kultivering heller enn «grep og skift». Som Jack Welch sa: «Change is not an event.»

C) BRYT LØS OG FINN VEIEN

Den etablerte retning – måten å gjøre tingene på – har momentum og er innvevd i organisasjonen. *Unfreeze* anses derfor som en forutsetning for endring: Folk må oppleve at etablerte måter ikke lenger fører fram. En slik avkrefning fordrer at de opplever utilfredshet eller angst ved situasjonen – men trygghet nok på at det finnes en vei ut av uføret (Schein 2002, 2010). Dette kalles også *sense of urgency* for å framheve at det ikke bare handler om krise og viktighet, men at dette *oppleves og erkjennes* (Kotter 1996, 2008).

Opplevelsen av «urgency» for forandring må imidlertid være koblet til forekomsten og kjennskap til troverdige ideer – gjerne en visjon – for en ny framtid. Det fordrer utøvelse av lederskap. Er det ikke noe å sikte mot vil en oppleve forvirring heller enn endringsvilje.

Endringshandlinger på dette grunnlag fører organisasjonen inn i en situasjon som i antropologien kalles *liminal* (Turner 1982), en *terskelsituasjon* – «betwixt and between» – hvor «det gamle ikke har opphørt, og det nye ikke har blitt til» (Feldman 1990, Tempest og Stakey 2004). En slik situasjon særpreges både av både frustrasjon over at etablerte modeller ikke virker, og innebærer en nytenkning av roller og relasjoner. Den kan sees som en slags antistruktur, et latent system av mulige utviklinger, som Turner sier: «a source of new culture ... a pocket containing a seabed of possible futures» (Turner 1982:28). Utfallet er åpent fordi situasjonen er et kraftfelt av endringskrefter og motkrefter eller et *endringsrom* med flere mulige utfall (Hennestad mfl. 2012). Skal en slik situasjon transformeres til en ønsket framtidig situasjon, fordrer det ikke bare retning og lederskap. Den finner ikke veien inn i organisasjonen ved egen kraft, men må skapes (Nadler og Tushman 1990).

D) SKAP ET ENDRINGSMOMENTUM - «THE PSYCHOLOGY OF SMALL WINS»

De ansatte må skape nye mønstre av tanker og handling som er i tråd med endringsvisjonene, i samspill med sine (mellom)ledere (f. eks. Balogun 2007). Hva gir en slik prosess motstrømskraft? Teori taler for at

endring ofte havarerer fordi endringsmål virker så store, abstrakte og langt borte at en gir opp. Psykologisk fungerer det bedre om endringsarbeidet er mer fokusert på delmål og mindre seire, og mindre på det store spranget (Weick 1981). Et råd er å omforme visjoner og store mål til håndterbare skritt som fører oss litt nærmere det store målet. En slik tilnærming virker mindre avskrekkende, og gjør det lettere å bevisstgjøre og lære, samtidig som det genererer mindre motstand i organisasjonen. Ved å få en mestningsfølelse har vi dessuten bedre forutsetninger for å komme videre.

Å gjøre nye ting og ting på nye måter gir nye erfaringer. Ofte synes endringstiltak å bygge på ideen om at «we can think ourselves into new ways of acting»; endringsprosjekter begynner med *kick-off*, endringsseminarer, lekre brosjyrer mv., i neste nå forutsettes folk å gjøre det. Når det ikke skjer, handler det for en stor del om kulturelle motkrefter. De små skritts psykologi bygger på ideen om at det heller er slik at «we can act ourselves into new ways of thinking» (jf. Pascale mfl. 1997, Stensaker mfl. 2008). Nye felles erfaringer gir nye perspektiver og forståelse som bidrar til egenkraft – *momentum* – i endringsbestrebelsene. Kultur er den levende historien.

E) LED SELVE ENDRINGEN - VÆR UTHOLDENDE

Normann (1977) viser at det fundamentalt sett finnes to typer prosesser i organisasjoner: 1) *Exchange*- eller bytteprosesser, som han velger å kalle verdiskapingsprosessene fordi de er tuftet på bytte av ressurser med omgivelsene. 2) *Change*- eller endringsprosessene som endrer måten de første foregår på. Det skjer over tid fordi bytteprosessene utgjøres av mange elementer, og det nye må spinnes inn i det gamle. En motkraft mot å utvikle et endringsmomentum er da at det daglige får forrang. Det er det vi lever av, og endringstiltak drukner i «daglig styr». Ikke minst fordi det gjøres automatisk etter gammel måten.

Endringsarbeidet må derfor ha en vedvarende – utholdende – struktur av *small wins* for å utvikle endringskraft. Endringsledelse fordrer ikke bare lederskap og retning, men også management – styring, kontroll og oppfølging – av selve endringsprosessen for å utvikle nye tenke- og handlemåter og få dem nedfelt i understøttende systemer (Hennestad 1998, 2000). Ledere må være *navigatorer* mellom tiltenkte og ikke tiltenkte konsekvenser på endringsreisen (Balogan 2008). Og de

må være *fortolkere* som gir handlinger, læring og små seiere *mening* for deltagerne i det store endringsbildet (Palmer og Dunford 2008, Weick og Quinn 1999).

F) IT'S ALWAYS SHOWTIME

Ledere må derfor tenke kulturelt, sier framstående forskere som har studert utfordringen (Bate 1994, Hatch og Cunliffe 2006), og Schein (2010) etterlyser at de er *culturally literate* – i stand til å lese kultur – som kan skje den viktigste egenskap for å lede endring. Da bør du legge vekt på at:

1. *Handlingene dine har både en rasjonell og en signaliserende side.* Når du organiserer, gjør prioriteringer, legger opp budsjettarbeid mv., sender du samtidig signaler som virker inn på hvordan det hele vil virke
2. *Kulturen er et filter for fortolkning.* Fortolkningen er det som avgjør hvordan vedtak og lederhandlinger og hendelser virker, og som igjen gir føringer for verdiskaping og «kulturspiningen».
3. *Kultur varierer.* Samme hendelse og handling vil derfor bli ulikt fortolket. En type lederstil eller lederhandlinger vil derfor kunne virke eller lykkes i én organisasjon eller organisasjonstype og feile i en annen.
4. *Du påvirker kulturen enten du vet det eller ikke, og enten du vil det eller ikke:* Som ledergurun Tom Peters sier på sine nettsider: «It's always, always showtime.» Ledere er synlige, kontrollerer ressurser, har makt og får derved en sentral rolle i det samspillet som danner kulturen. Ledere sender signaler gjennom ord og handlinger. I neste nå sender resultatene av dem – hvem belønnes, hvem får informasjon mv. – også signaler; «Walk the talk» fordi dette er en kontinuerlig prosess!

5. «YOU MUST BE THE CHANGE YOU WISH TO SEE IN THE WORLD»

Organisasjonskultur er på mange måter den reelle organisasjon og strategi. Den tenkning og handling som er kulturelt forankret, er det som gir kraft og retning, selv om altså forhold knyttet makt og dels teknologi kan presse i en annen retning. Det er en viktig erkjennelse, ikke minst når vi har behov for å endre organisasjonen. En utenlandsk professor jeg traff, gjorde litt ap av norsk og nordmenn ved å hevde at når vi arbeidet

med endring, gjorde vi det oftest i tråd med en dårlig fortolkning av et annet ord for det samme, nemlig *forandre*. Det var hele tiden «de andre» endringen gjaldt; organisasjonen, de ansatte, mellomledelsen, den og den staben, mv. Det handlet om å få den eller de til å endre seg. Like viktig som virkelig å ha forståelse av hvorledes kultur gjør seg gjeldende i organisasjonen

og endring av den, er det å realisere at ledere og ledelse er en integrert del av helheten, som godt kan spisses igjen ved sitatet fra en av verdens betydeligste endringsledere, Mahatma Gandhi:

«You must be the change you wish to see in this world.»

M

LITTERATUR

- Alvesson, M. og S. Svenningsson. 2008. *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. London, New York: Routledge.
- Argyris, C. og D. Schon. 1996. *Organizational Learning II*. Reading: Addison-Wesley.
- Balogun, J. 2006. Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning*, 39(1):29–49.
- Balogun, J. og G. Johnson. 2005. From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11):1573–1601.
- Bate, P. 1994. *Strategies for Cultural Change*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Berg, P.O. 1986. Symbolic Management of Human Resources. *Human Resource Management*, 25(4):557–579.
- Berger, P.L. og T. Luckmann. 1967. *The Social Construction of Reality*. Harmondsworth: Penguin.
- Burnes K. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management*, 41(6):977–1002.
- Chan, A. og S. Clegg. 2002. History, Culture and Organization Studies. *Culture and Organization*, 4(8):259–273.
- Collins, D. 1998. *Organizational Change – Sociological Perspectives*. London: Routledge.
- Daft, R.L. og K. Weick. 1984. Towards a Model of Organizations as Interpreting Systems. *Academy of Management Review*, 9(2):284–295.
- Deal, T.E. og A.A. Kennedy. 1982, 2000. *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Perseus.
- Dunphy, D. 1996. Organizational change in corporate setting. *Human Relations*, 49(5):541–552.
- Elsmore, P. 2001. *Organisational Culture: Organisational Change*. Hampshire: Gower.
- Feldman, M.S. 2002. Organizational routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11(6):611–629.
- Feldman, M.S. og B.T. Pentland. 2003. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(3):94–118.
- Feldman, S.P. 1990. Stories as Cultural Creativity: On the Relation Between Symbolism and Politics in Organizational Change. *Human Relations*, 43(9):809–828.
- Gagliardi, P. 1986. The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*, 7(2):117–134.
- Garsten, C. 1999. Betwixt and Between: Temporary employees as liminal subjects in flexible organizations. *Organizational Studies*, 29(4):601–617.
- Geertz, C. 1973. *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Hatch, M.J. og A.L. Cunliffe. 2006. *Organizational Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hays, S. 1994. Structure and Agency and the Sticky Problem of Culture. *Sociological Theory*, 12(1):57–72.
- Hendry, C. 1996. Understanding and creating whole organizational change through learning theory. *Human Relations*, 49(5):621–641.
- Hennestad, B.W. 1999. Infusing the organization with customer knowledge. *Scandinavian Journal of Management*, 15(1):17–41.
- Hennestad, B.W. 2000. Implementing Participative Management. *Journal of Applied Behavioural Science*, 36(3):314–335.
- Hennestad, B.W. 2010. Kulturbævisst ledelse, fra ord til handling som virker. *Magma*, 8:61–69.
- Hennestad, B.W., Ø. Revang og F. Strønen (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Heraclous, Loizos. 2001. An Ethnographic Study of Culture in the Context of Organizational Change. *Journal of Applied Behavioural Science*, 37(4):426–446.
- Johnson, G., L. Melin og R. Whittington. 2003. Guests editors' introduction. Micro strategy and strategizing: toward an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1):3–22.
- Kotter, J.P. 1995. Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, mars–april: 59–67.
- Kotter, J.P. 2008. *A Sense of Urgency*. Boston: Harvard Review Press.
- Kroeber, A.L. og C. Kluckhohn. 1952. *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Lewin, K. 1947. Frontiers in group dynamics. I D. Cartwright (red.), *Field Theory in Social Science*. London: Harper & Row.
- Majumdar, S.K. 2000. Sluggish giants, sticky cultures, and dynamic capability transformation. *Journal of Business Venturing*, 16(1):59–78.
- Malinowski, B. 1945. *The Dynamics of Culture Change*. New Haven: Yale University Press.
- March, J.G. 1982. Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26(4):563–577.
- Meaney, M. og C. Pung. 2008. Creating organizational transformation: McKinsey Global Survey Results, *The McKinsey Quarterly*, July 2008.
- Morgan, G. 1986. *Images of Organizations* New York: SAGE.
- Multon Reger, S.J. 2006. *Can two Rights Make a Wrong? Insights from IBM's Tangible Culture Approach*. New York: IBM Press.

- Nadler, D.A. og M.L. Tushman. 1990. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32 (winter).
- Normann, R. 1977. *Management for Growth*. Wiley, Chichester.
- Ogbonna, E. og B. Wilkinson. 2003. The False Promise of Organizational Culture Change. *Journal of Management Studies*, 40(5):2-2380.
- Pacanowski, M. og N. O'Donnell-Trujillo. 1983. Organizational Communication as Cultural Performance. *Communication Monographs*, 50:126-147.
- Palmer, I. og R. Dunford. 2008. Organizational Change and the Importance of Embedded Assumptions. *British Journal of Management*, 19:20-32.
- Pascale, R., M. Milleman og L. Goja. 1997. Changing the way we change. *Harvard Business Review*, Nov-Des.
- Peters, T.J. 1978. Symbols, Patterns and Settings. An Optimistic Case for Getting Things Done. *Organization Dynamics*, 7:3-23 (høst).
- Peters, T.J. og R.H. Waterman. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. 1981. Management as Social Action. *Research in Organizational Behaviour*, JAI Press, 3.
- Pfeffer, J. 1982. *Organizations and organization theory*. Boston: Pitman.
- Schein, E. 1986, 2010. *Organizational Culture and Leadership*. London: Jossey-Bass.
- Schein, E. 2002. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28:339-358.
- Spector, B. 2010. *Implementing Organizational Change*. New Jersey: Pearson.
- Stensaker, I., J. Falkenberg og K. Grønhaug. 2008. Implementation Activities and Organizational Sensemaking. *Journal of Applied Behavioural Science*, 44(2):162-185.
- Tempest, S. og K. Starkey. 2004. The Effects on Individual and Organizational Learning. *Organizational Studies*, 25(4):507-528.
- Tsoukas, K. og R. Chia. 2002. On Organizational Becoming; Rethinking Organizational Change. *Organizational Science*, 13(5):567-582.
- Turner, V. 1982. *From Ritual to Theatre*. New York: PAJ Publications.
- Watzlawick, P., J.H. Weakland og R. Fisch. 1974. *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*. San Francisco: Jossey Bass.
- Weick, K. 1984. Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems. *American Psychologist*, 39(1):40-49.
- Weick, K.E. 2000. Emerging Change as a universal in organizations. I: M. Beer og N. Nohria (red.), *Breaking the Code of Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 223-241.
- Weick, K.E. og R. Quinn. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50:361-386.
- Wilkins, A.L. 1983. The cultural audit: A tool for understanding. *Organizational Dynamics*, 12(2):24-38.

Gervase R. Bushe

KLART LEDERSKAP

EFFEKTIVT SAMARBEID OG ROBUST PARTNERSKAP PÅ JOBBen

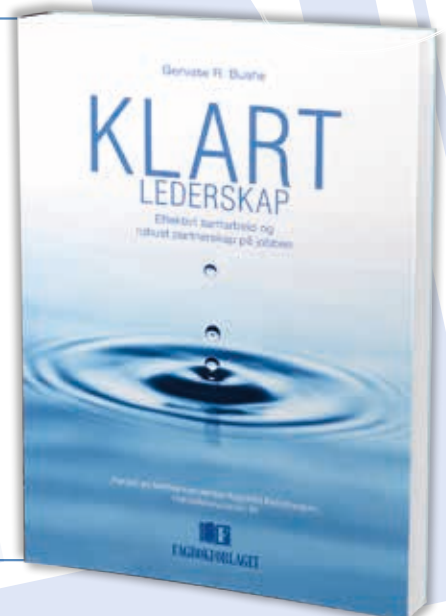
Gervase R. Bushe viser i denne boken hvordan moderne kunnskapsorganisasjoner er preget av det han kaller «organisasjonsgrums»: misforståelser, manglende samarbeid, uinnfridde forventninger, feiltolkninger og maktkamper. Dette skaper stress og demotivasjon og svekker virksomhetens effektivitet og resultater. Fra et solid faglig og pedagogisk utgangspunkt presenterer han et praktisk ledelseskonsept med begreper, modeller og verktøy for et lederskap som virker.

Fra forordet:

«Innsiktene og verktøyene i boka bygger på anerkjent psykologisk teori om samhandling mellom mennesker og kunnskap om erfaringsbasert læring og utvikling. Boka har et klart praktisk tilsnitt ved at den primært fokuserer på hvordan ledere kan bli mer klare og tydelige i sin kommunikasjon, og dermed evner å rydde opp i uklarhet i organisasjoner.»

Ragnhild Kvålshaugen, dr.oecon.
og førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI

ISBN 978-82-450-1238-5 | Pris kr 429,-



FAGBOKFORLAGET
www.fagbokforlaget.no