

HVORDAN KAN KULTURUTVIKLING BIDRA TIL ØKT INNOVASJON OG OMSTILLING? F



TORE HILLESTAD er dr.oecon. fra Institutt for strategi og ledelse ved NHH. Han er for tiden programdirektør for flere av NHHs Executive-lederutviklingsprogrammer og forsker ved Center for Service Innovation (CSI) ved NHH. Faglige interesseområder er hvordan organisasjonskultur påvirker endringsprosesser og innovasjon i organisasjoner, og lederes roller som kulturelle arkitekter.



BIRGITTE YTTRI er organisasjonssosiolog fra UiO og har en Master of Management-grad fra BI, med spesialisering innen strategi og endringsledelse. Birgitte er Senior Research Scientist i Telenor, og fokuserer på kulturkartlegging og utvikling av en strategisk relevant kultur i Telenor Group.

SAMMENDRAG

Virksomheter i både privat og offentlig sektor står overfor store omstillings- og innovasjonsutfordringer for å tilpasse seg endrede rammebetingelser. Sentrale drivkrefter er teknologiutvikling, endrede kundepreferanser og kundeatferd, og muligheter som nye forretningsmodeller skaper. For å oppnå vellykket omstilling og stimulere til innovasjon må virksomheter utfordre etablert kultur og praksis. I denne artikkelen vil vi diskutere utviklingstrekk som medfører at virksomheter er avhengige av å utvikle mer innovative og omstillingsdyktige kulturer. Videre vil vi belyse kulturelle avveininger (*trade-offs*) og problemer organisasjoner står overfor når de skal gjennomføre radikale omstillinger og utvikle mer

innovative kulturer. Spesielt vektlegges hvordan kultur kan begrense innovasjon og læring, og hva som kjennetegner kulturer som fremmer innovasjon og omstilling og legger økt vekt på kundeopplevelsen, og hva som gir kunden verdi. Avslutningsvis vil vi argumentere for hvordan utfordringene kan imøtekommes gjennom å utvikle kulturer hvor designtenkning har en fremtredende rolle, og gjennom symboliske handlinger som kan bidra til at virksomheter er i stand til å løsrive seg fra fortiden og etablert praksis. Artikkelen er basert på studier av store norske virksomheter innenfor tjenesteytende næringer, i regi av CSI (Center for Service Innovation) ved NHH og det NFR finansierte BIA-prosjektet Customer Care 2015.

«It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change.»

Charles Darwin

INTRODUKSJON

Både blant akademikere, politikere og ledere er mantraet at det er kritisk med omstilling, vekst og innovasjon i både bedrifter, offentlig sektor og samfunnet for øvrig. Årsaken er at både næringsliv og offentlige institusjoner kontinuerlig må tilpasse seg skifter i omgivelsene, og disse representerer både trusler og muligheter. Typiske drivkrefter som i stor grad har mobilisert endringer, er digitalisering og endret kundeatferd i banksektoren. I offentlig sektor har knappere ressurser innen helse og omsorg kombinert med eldrebølgen medført behov for økt produktivitet gjennom utnyttelse av ny velferdsteknologi og tjenesteinnovasjon. Dette har blant annet økt oppmerksomheten om hva som påvirker innovasjon og omstilling, og hvordan organisasjoner og ledere kan utvikle kapasitet og kapabiliteter på dette området. Ett av flere virkemidler som påvirker organisasjoners innovasjons- og omstillingsevne, er *organisasjonskultur*. En nyere studie dokumenterer at bedrifter med kulturer som fremmer innovasjon, gjør det bedre enn andre bedrifter på en rekke resultatindikatorer (Chatman et al. 2014). Dette antyder at kultur for bedrifter kan være en potensiell kilde til varige konkurransefortrinn, spesielt i turbulente omgivelser og markeder. Typiske egenskaper ved innovative kulturer er evne og vilje til å ta risiko, eksperimentere og akseptere perioder med tvetydighet, usikkerhet og redusert forutsigbarhet.

Samtidig er det krevende å utvikle en kultur som støtter opp under målsettinger og strategier for økt innovasjon eller innebærer radikal omstilling, og kultur kan i noen tilfeller også underminere nytenkning og strategisk reorientering (Tushman & O'Reilly 1996). Det innebærer en rekke utfordringer. Blant annet vil organisasjoner alltid til en viss grad vil være preget og begrenset av sin egen historiske utvikling, ofte forklart som *stivhengighet* (Powell 1991). Dette forsterkes av at virksomheter som har suksess og vekst, er tilbøyelige til å utvikle risikoaversjon (Dabscheck 2016, Kolko 2015). Denne får konsekvenser for evnen og viljen de har til å eksperimentere, ta risiko og dermed være nyskapende og utviklingsorienterte. Innovasjon og omstilling innen

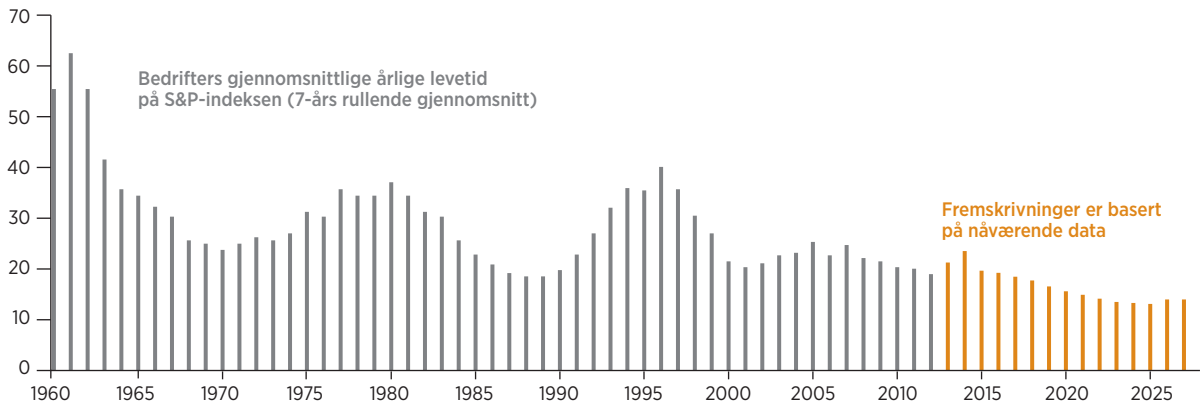
etablerte virksomheter i både privat og offentlig sektor krever at disse er i stand til å utfordre og løsrive seg fra etablert praksis og virkelighetsforståelse som er forankret i kulturen. Kulturelle egenskaper som fremmer innovasjon, begrenses av kulturelle trekk som kontroll og kortsiktig resultatoppnåelse, noe en nyere kulturstudie av en større internasjonal virksomhet med store innovasjons- og omstillingsbehov antyder (Jakubanecs mfl. 2016).

Dette antyder at det å iverksette strategier for økt innovasjon og effektiv omstilling også medfører kostnader som mer usikkerhet og tvetydighet, og mindre kontroll. Utfordringen for organisasjoner og eiere som har ambisjoner om økt innovasjon og smidig omstilling, er å erkjenne nødvendigheten av en slik *avveining* (*trade-off*). De må også være villige til å akseptere kostnaden, som ofte kommer til uttrykk ved økt usikkerhet, tvetydighet og negativ resultatutvikling på kort sikt. For å imøtekomme dette har interessen økt for hvilke kulturelle egenskaper som fremmer innovasjon og omstilling, og hvilke virkemidler ledere kan anvende for å skape kulturell avlæring og bryte etablerte mønstre. Et interessant og viktig bidrag er designtekningskultur (Kolko 2015, Brown 2008). En slik kultur kjennetegnes av stor vektlegging av kundeopplevelser, spesielt emosjonelle sider ved disse, bruk av modellering, visualisering og prototyper, og økt toleranse for feil. Perspektivet henter sin inspirasjon fra designtenkning. Men hovedargumentet og bidraget er at tankesettet må få en sentral forankring i organisasjonens kultur for å kunne bidra til atferdsendring og dermed ha potensiell effekt på innovasjon og omstilling på organisasjonsnivå.

ØKTE INNOVASJONS- OG OMSTILLINGSBEHOV

Både bedrifter i næringslivet og offentlige tjenesteytere konfronteres med krav om økt omstilling og innovasjonsevne for å møte fremtidige utfordringer. Internasjonalt har det blitt argumentert for at så mye som 75 prosent av dagens 500 største bedrifter i USA vil være erstattet i 2025 (Foster 2012) (figur 1).

Dette følger en trend der gjennomsnittlig periode for bedrifter på S&P-indeksen har blitt betydelig redusert, fra i snitt 61 år i 1958, til 35 år i 1980, til 18 år i 2012. I perioden 2002 til 2012 har flere store, etablerte aktører med sterke merkenavn, som Compaq, Kodak og Sears, blitt erstattet med tjenesteytere som Netflix,

FIGUR 1 Bedrifiers gjennomsnittlige årlige levetid på S&P-indeksen (Foster 2012).

Kilde: Innosight / Richard N. Foster / Standard & Poor's

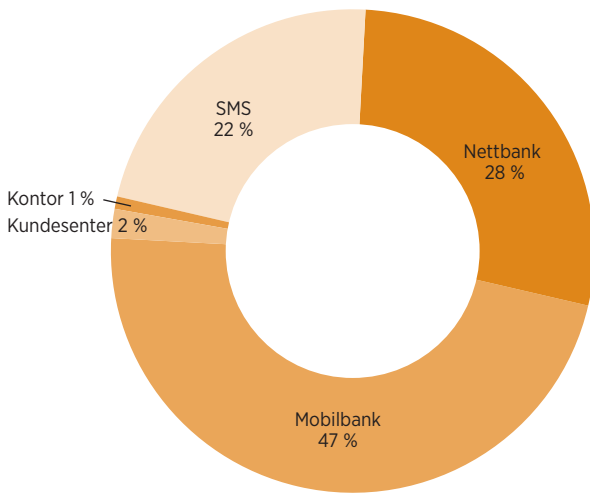
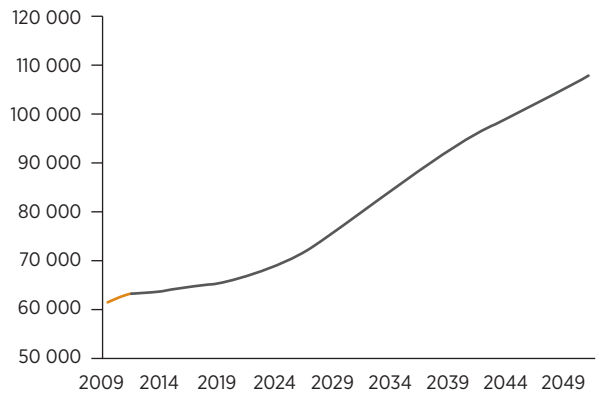
Ebay og Google. For tiden erstattes omtrent ett selskap annenhver uke på S&P-indeksen. En del av forklaringen er flere fusjoner og oppkjøp, som på sitt vis vil innebære og stille krav til effektiv omstilling for at gevinster skal kunne realiseres. En annen handler om manglende innovasjonsevne. Men en viktig forklaring på den forventede store utskiftingsraten er bedriftenes manglende evne og vilje til å tilpasse seg endringer, ofte radikale, i virksomhetens omgivelser.

Et typisk eksempel vil være inntreden av nye aktører som forrykker konkurransen i etablerte markeder og bransjer. Et annet er introduksjon av forretningsmodeller som i ytterste konsekvens kan utradere etablerte aktører som ikke evner å tilpasse seg disse på en konkurransedyktig måte. Disse vil ofte være ledsaget av utvikling og introduksjon av ny teknologi. Eksempler på bransjer som utfordres på disse områdene, er bank og forsikring. Digitalisering kombinert med radikalt endret kundeatferd og inntreden av helt nye aktører har skapt radikalt nye betingelser for effektiv konkurranse og stor uforutsigbarhet. Flere store norske banker har i løpet av ett år opplevd en sjokkartet nedgang i antall tradisjonell fysiske kundebesøk på hele 80 prosent. Kundebetjening ivaretas i dag i praksis utelukkende gjennom digitale tjenester ved hjelp av mobil eller nettbank (figur 2). Konsekvensen er at bankfilialer nedlegges og det gjennomføres nedbemanning, samtidig som det investeres tungt i IT og tjenesteinnovasjon.

Et annet nærliggende eksempel er hvordan Norge som nasjon skal omstille kompetanse og kapasitet fra konvensjonell olje- og gassvirksomhet til mer bærekraftig energiproduksjon innrettet mot nye bransjer som hav og teknologiutvikling.

I offentlig sektor er også behovet for omstilling og nytenkning innen tjenesteyting betydelig. Årsaken er knappere økonomiske ressurser kombinert med høye forventninger om velferdstjenester og demografiske variabler som eldrebølgen, som medfører et betydelig antall eldre i perioden frem mot 2050. Utviklingen forutsetter økt produktivitet, nytenkning og tilpassning, dersom kvalitet og omfang av tjenestene skal kunne opprettholdes. Det kritiske behovet for omstilling og innovasjon, og hvilken rolle kulturell utvikling spiller, understrekes i innledningen av Stortingsmelding nr. 29 (2012–2013): «Omsorgskrisen skapes ikke av eldrebølgen, men av forestillingen om at omsorg ikke kan gjøres annerledes enn i dag.» (ibid. s. 11).

Velferdsteknologi gir følgelig nye muligheter, men dette krever at disse tas i bruk og integreres effektivt i ulike deler av offentlig sektor. Dette gir i sin tur kulturrelaterte omstillingsutfordringer. Offentlig sektor er ofte preget av en naturlig kulturell rigiditet, forårsaket av institusjonalisert praksis og høy grad av profesjonsbasert og historisk kulturell gjennomtrengning – også fordi denne typen teknologi kan utfordre profesjonsrelaterte verdier og praksis innenfor helse- og omsorgssektoren. Både omstillingsbehovet og utfordringene er

FIGUR 2 Kundebetjening i norsk bank 2016 fordelt på kanaler.**FIGUR 3** Forventet vekst i omsorgsbehov mot 2050.

Kilde: Holmøy et al. 2013 (Statistisk sentralbyrå) og Helse- og omsorgsdepartementet

derfor betydelige, og det er forventet vekst i fremtidige kommunale helse- og omsorgstjenester, og følgelig også vekst i omsorgsbehov (figur 3).

Disse utviklingstrekkene innebærer at både bedrifter og offentlige organisasjoner må utvikle sin kapasitet for innovasjon og omstilling for være konkurransedyktige, og opprettholde kvaliteten og nivået på velferdsproduksjon. Omstillingen vil være avhengig av mange faktorer, men organisasjonskultur spiller en viktig rolle fordi den i stor grad vil kunne virke begrensende og hemmende for omstilling og innovasjon.

ULIKE TYPER OMSTILLING

Organisasjonskultur representerer organisasjonsmedlemmenes felles delte verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser, og definerer hva som er viktig og etterstrebes (Schein 2004). Uformelle normer avledet av verdiene tydeliggjør hva som er passende atferd og holdninger (March & Olsen 2006, Chatman & Cha 2003). Kulturens funksjon er blant annet å motivere medarbeidere, og den er således bestemmende for både opprettholdelse og endring av atferd på organisasjonsnivå. Verdier appellerer til lederes og medarbeideres idealer og skaper felles målsettinger som fremstår som menings- og verdifulle. Slike idealer kan mobilisere fordi de skaper eierskap, bygger felles identitet og fremstår som viktige og attraktive for med-

arbeiderne. Det er viktig å understreke at kultur har betydning for organisasjoners evne og vilje til å lære og til å tilpasse seg trusler og muligheter i omgivelsene. Kulturer kan ha egenskaper som begrenser evnen til å tilpasse seg og lære, typisk kjennetegnet av innadrettede og produksjonsorienterte kulturelle trekk. På den annen side kan kulturer som er nysgjerrige, risikosøkende og eksperimenterende, ha stor kapasitet for læring og tilpasningsevne.

Hvilken type omstilling en snakker om, og i hvor stor grad kulturen berøres og potensielt virker begrensende, vil være avhengig av både (1) omfanget av endringen, og (2) egenskaper ved organisasjonen den finner sted i (denne vil vi komme tilbake til senere i artikkelen). Når det gjelder omfanget, kan det være hensiktsmessig å skille mellom ulike nivå av omstilling: operativt nivå, forretningsmodellnivå og strategisk nivå (Anthony 2016).

Det minst omfattende nivået vil være *operativt*, typisk når en organisasjon tar i bruk ny teknologi for å gjennomføre gamle oppgaver og tjenesteyting på en mer kostnadseffektiv måte eller ved at den bidrar til bedre kvalitet. Eksempler på dette kan være dersom banker eller sykehus utnytter digitalisering til å kommunisere med kunder og pasienter elektronisk fremfor via tradisjonell post. Dette vil være kostnadsbesparende og i mange tilfeller også kunne medføre en bedre kundeopp-

levelse. Dette representerer imidlertid ingen radikal omstilling og berører kultur i relativt begrenset grad fordi den ikke får en dramatisk inngripen i verdier, tankesett eller atferd.

En mer gjennomgripende omstilling som innebærer en potensiell forretningsmessig både gevinst og kostnad, er utvikling av nye *forretningsmodeller*. Dette innebærer fundamentalt nye måter å levere innholdet i etablerte tjenester på overfor både eksisterende og nye kunder. Det er imidlertid viktig å presisere at selve innholdet i tjenesten grunnleggende kan være det samme. Et eksempel på dette er Netflix, hvor forretningsideen er å gi underholdning til kunder i deres private hjem. Essensen i tjenestens innhold er dermed ikke forandret – den gikk tidligere ut på å leie ut og levere DVD fysisk per post. Men måten tjenesten leveres på, er revolusjonert gjennom mulighetene for digital strømming. Forretningsmodellen har bidratt til at Netflix har hatt en formidabel vekst og gått fra å være en nasjonal til å bli en global aktør. Denne typen utvikling av nye forretningsmodeller og omstillinger er radikal, utgjør store potensielle gevinster og kan forrykke maktbalansen blant aktører i et marked. Det er grunn til å tro at kultur spiller en betydelig rolle for å både initiere og realisere denne typen omstillinger, men at den kan virke både begrensende og stimulerende for utvikling og implementering av nye modeller. Dette skyldes at en må tenke radikalt nytt og grenseoverskridende og dermed utfordre etablerte oppfatninger av både modeller, marked og kundepreferanser. Dette krever i sin tur endret virkelighetsoppfatning og atferd, som begge er kulturelt betinget.

Den siste omstillingen er den mest radikale og innebærer fundamental og dyptgripende kulturell omstilling. Dette kan kategoriseres som *strategisk* omstilling og medfører at organisasjonen redefinerer seg selv og markedet den opererer i. Eksempler på dette, og typiske indikatorer på at en står overfor en strategisk endring vil være at en går inn i nye markeder og møter helt nye konkurrenter. Andre eksempler på dette vil være når Google tar aktivt del og blir førende i utviklingen av nye førerløse biler og dermed får konkurrenter som BMW og General Motors. Et annet eksempel var da Apple gikk fra å konkurrere med IBM og Compaq på det globale PC-markedet, til å bli konkurrent med og til slutt i praksis utradere Sony da de utviklet produkter, teknologi og tjenester for bærbare musikk-tjenester.

Denne typen transformasjonsprosesser er dramatiske og gjennomgripende, og kulturen vil derfor i stor grad berøres. Dette kan relateres til det som ofte betegnes som *kreativ destruksjon* (Schumpeter 1942). Her må organisasjoner redefinere sin virksomhet for å tilpasse seg fundamentalt nye måter å fungere og operere på, også atferdsmessig og dermed kulturelt. Et interessant eksempel er den tidligere platebransjen Apollon i Bergen, som etter nesten 40 år i platebransjen har blitt pub- og konsertarrangør. Formålet er å tilpasse seg disruptive teknologiske endringer som fundamentalt har endret konsumentenes atferd og behov, og verdiskapingen i bransjen. Det interessante er at virksomheten i tillegg til ølsalg og konserter har gryende vekst i salget av vinylplater, så stikkordet synes å være tilpasningsdyktighet og fleksibilitet (*Bergens Tidende*, 9. mai 2016).

OMSTILLING SOM ORGANISASJONSLÆRING

Basert på det foregående er det hensiktsmessig å relatere omstillingsutfordringene i private og offentlige virksomheter til innovasjon i et strategisk læringsperspektiv. For å lykkes med nødvendig tilpasning må bedrifter og offentlige tjenesteytere balansere og kombinere tre samtidige og til dels konkurrerende strategier; *nyskaping (innovasjon)*, *drift og bytting* (Foster 2012).

Nyskaping vil være forbundet med innovasjon og innebærer typisk grenseoverskridende fornyelse av etablerte eller helt nye tjenester, produkter eller teknologi som kan skape eller imøtekomme behov hos kunder og i markeder. Sentralt her er selvsagt også nye forretningsmodeller som kan omdefinere måten tjenester produseres, kombineres eller leveres på. Gevinsten ved nyskaping er store markedsandeler, høy potensiell betalingsvilje hos kunder og økt markeds-makt. Samtidig medfører den store utviklingskostnader, høy grad av usikkerhet og nedgang i kortsiktige resultater. I tillegg er det ofte ulemper forbundet med omstillingen i seg selv, og det faktum at nyskaping ofte vil komme i konflikt med og utfordre etablert virksomhet og praksis. I ytterste konsekvens kan nyskaping medføre kannibalisering av den etablerte virksomheten eller forretningsmodellen. Eksempel på en slik form for spenning er den mediebransjen opplever i overgangen fra konvensjonelle og papirbaserte tjenester og annonsering til digitale plattformer og tjenester.

Dette bringer oss over på neste strategi, som handler om å *drifte* etablert virksomhet samtidig som en utforsker nye muligheter. Altså betinger det en form for kombinerings. De fleste virksomheter som skal omstilles, må håndtere dette samtidig som de høster av eller faser ut den etablerte virksomheten. Delvis er en avhengig av dette for å kunne kapitalisere eller høste gevinster av en etablert forretningsmodell, teknologi eller markedsposisjon. Samtidig vil det redusere usikkerhet og risiko forbundet med å satse på utvikling og utnyttning av ny teknologi, tjenester og forretningsmodeller. Med mindre det er snakk om nyetablering eller oppstartvirksomheter, vil organisasjoner være avhengig av å balansere og kombinere to ofte konkurrerende og motstridende behov: nyskaping og drift. I tillegg til den strategiske og forretningsmessige balansen, innebærer den store kulturelle utfordringer og konflikter. Det skyldes at overgangen fra en teknologi, strategi eller forretningsmodell innebærer endring av atferd, kompetanse og i noen tilfeller identitet som alle vil berøre og utfordre kulturen. Det vil derfor være mange mellommenneskelige og profesjonelle spenninger og maktforskyvninger i sving når organisasjoner skal redefinere sin virksomhet, forretningsmodell og i ytterste konsekvens forretningsidé. Dette har lenge kommet til uttrykk innen mediebransjen i prioriteringen av ressurser mellom konvensjonell og digital satsing og diskusjonen om hvordan en skal kunne finne modeller for å finansiere fri og uavhengig kritisk journalistikk. Det er nærliggende at leverandører av bank og teletjenester står midt oppe i tilsvarende krevende og dyptgripende omstillingsprosesser.

Dette bringer oss over på den siste strategien, *bytte*. For å tilnærme oss denne kan det være hensiktsmessig å belyse hvordan kultur påvirker en virksomhets innovasjonsevne og tilpasningsdyktighet. Her er det nyttig å anlegge et organisasjonsperspektiv på innovasjon og læring. Det skilles mellom innovasjon i form av *utnyttning* av eksisterende kompetanse, forretningsmodeller og teknologi versus *utforskning* av ny kompetanse, forretningsmodeller og teknologi (March 1991, Tushman & O'Reilly 1996, O'Reilly & Tushman 2011, 2013). Sagt på en annen måte vil det første alternativet handle om at virksomheter kontinuerlig etterstreber å bli bedre på det organisasjonen allerede kan. Den andre formen, *utforskning*, handler om å lære noe helt nytt. Det siste krever at organisasjoner evner å tenke utenfor boksen

og utfordre etablerte virkelighetsforståelser forankret i kulturen. Innovasjon som *utnyttning* handler om kontinuerlig skrittvis forbedring og utvikling, hvor en virksomhet beveger seg innenfor eksisterende og veletablerte virkelighetsoppfatninger. Av dette ser vi at utforskning kan relateres til strategien som vi her har beskrevet som nyskaping, mens drift kan sidestilles med utnyttning. Bytting blir da en virksomhets evne til å balansere, kombinere og prioritere disse opp mot hverandre.

Manglende evne til radikal omstilling ved teknologibrudd eller andre skifter i bransjesykluser har vært trukket frem som en viktig forklaring på hvorfor virksomheter ikke overlever lenger enn i snitt 30 år (O'Reilly & Tushman 2013), og dette er i tråd med funnene som ble presentert innledningsvis i artikkelen (Foster 2012). Den krevende balansen som ligger i det samtidige behovet for å innovere inkrementelt og radikalt for kontinuerlig å være mest mulig i takt med ytre omstendigheter, fremstår som en nøkkelkapabilitet (O'Reilly & Tushman 2004, 2011), og evnen til å *bytte* mellom utnyttning og utforskning blir kritisk. Dette er samtidig i stor grad kulturelt betinget fordi kulturen først og fremst er forankret i fortiden og dermed ofte vil bidra til å verne om etablert praksis og virkelighetsforståelse. Den er således tilbakeskuende av natur og kan forstås som et biprodukt av erfaringer som en organisasjon har gjort seg i fortiden. Det medfører at den heller ikke er innrettet mot fremtiden. En viktig forklaring på organisasjoners manglende evne til radikal omstilling har derfor blitt omtalt som *kulturell*, ved at kultur representerer en barriere og skaper treghet (Hannan & Freeman 1989, Tushman & O'Reilly 1996, O'Reilly & Tushman 2011). Organisasjoner kjennetegnes derfor ofte i større grad av rigiditet og stabilitet, fremfor av endring og innovasjon. Dette blir i litteraturen omtalt som *suksess- eller kompetansefellen* (Tushman & O'Reilly 1996). Organisasjoner vil etter perioder med vekst, historisk gode resultater og suksess basert på en strategi, forretningsmodell, kompetanse eller teknologi være tilbøyelige til å vektlegge utnyttning fremfor utforskning. Dette vil fortrenge nyskaping som følge av utforskning av noe helt nytt: radikal innovasjon, og det vil derfor allokere ressurser og oppmerksomhet mot drift og utnyttning. Organisasjoner blir derfor blendet og begrenset av egen suksess og kompetanse og vil mangle nødvendig evne til å løfte

TABELL 1 Forholdet mellom strategi, organisasjonslæring, kulturelle egenskaper og resultatorientering.

STRATEGI	LÆRING	KULTURELLE EGENSKAPER	RESULTATORIENTERING
NYSKAPING	Utforskning Revolusjon	Risikovilje, eksperimentering, mot, dristighet	Langsiktig
DRIFT	Utnytting Evolusjon	Optimalisering, raffinering, kontroll	Kortsiktig
BYTTE	Overgang fra utnytting til utforskning	Fleksibilitet, endringsvilje, tilpasningsdyktighet	Balansering mellom kortsiktig og langsiktig

blikket, utfordre egne virkelighetsoppfatninger og ta risiko. Dette forsterkes av at utforskning og utnytting ofte står i et konkurranseforhold og kan skape konflikter og interessemotsetninger mellom ulike deler og sjikt av organisasjonen. Dette skyldes at kostnaden ved utforskning kan være kannibalisering av etablert og ofte lønnsom virksomhet, hvor ansatte i stor grad naturligvis har sin identitet og kompetanse forankret. Dermed reduseres deres kapasitet og beredskap for tilpasning til store endringer i omgivelser gjennom radikal innovasjon og transformasjon. Dette krever kreativ destruksjon (Schumpeter 1942) og *bytte* mellom ulike læringsformer, fra utnytting til utforskning. Utnytting og utforskning forutsetter ulike og delvis motstridende kulturelle egenskaper. Mens utnytting ofte er forbundet med kontroll- og markedsorientering og kortsiktige resultater, er utforskning basert på det positivt motsatte: fleksibilitet, risikovilje og langsiktige resultater. Organisasjonslæring gjennom utforskning vil ofte fortone seg som en revolusjon, mens læring gjennom utnytting har et evolusjonspreg. Utforskning er mer basert på langsiktige og usikre resultater, mens utnytting gir kortsiktige gevinster med relativt sett større forutsigbarhet. Forholdet mellom strategi, organisasjonslæring, typiske kulturelle egenskaper og resultatorientering er fremstilt i tabellen over.

KULTURELLE OMSTILLINGSUTFORDRINGER

Ettersom veldig mange virksomheter står overfor den typen strategiske og læringsrelaterte avveinger hvor kultur og tidligere erfaringer ofte virke begrensende, har disse fått stor oppmerksomhet. Det er hensiktsmessig å skille mellom ulike, men relaterte, typer kulturelle omstillingsutfordringer som stivhengighet, risikoaversjon og spenninger mellom ulike kulturelle orienteringer. Et paradoksalt kulturelt poeng er at

suksess og vekst i tillegg til rigiditet ser ut til å skape risikoaversjon i organisasjoner (Dabscheck 2016). Samtidig viser studier at kulturelle egenskaper som risiko og eksperimentering er nødvendig for å skape innovasjon og tilpasningsdyktige kulturer som fremmer utvikling av nye forretningsmodeller, og at dette potensielt kan gi konkurransefortrinn (Chatman et al. 2014). Risikoaversjon betinget av en virksomhets historiske utvikling kan relateres til fenomenet *stivhengighet*. Dette medfører at de kulturelle normene og verdiene som preger en organisasjon i dens formative år, vil få et sterkt avtrykk og siden derfor ha stor betydning for de utviklingsveiene den følger (Powell 1991). Det betyr at organisasjoner som opplever vekst ved en strategi eller forretningsmodell, eller som etablerer seg i et sjikt av markedet, vil være predisponert for å videreføre disse sporene når de skal utvikle seg og tilpasse seg nye markedsbetingelser. Organisasjoner vil derfor ikke være i stand til å tenke utenfor boksen og bare i begrenset grad kunne utfordre etablerte sannheter og virkelighetsoppfatninger. På den måten vil organisasjoner med historiske røtter kunne begrense kulturell utvikling og tilpasninger til skifter og disruptive endringer, og dermed hindre effektive, noen ganger helt nødvendige, tilpasninger til omgivelsene. For organisasjoner innen bank, telekommunikasjon og helse kan dette være begrensende for innovasjon og omstilling. Dette vil kunne forsterkes etter perioder med vekst og suksess, fordi dette kan gi sterk og intens læring som preger kultur og identitet. Kulturen vil dermed være vanskelig å løsrive seg fra eller redefinere, og etablert praksis blir opprettholdt. Dermed begrenses omstilling og innovasjon. Paradoksalt nok er den etablerte kulturen som styrer praksis, opprinnelig ofte resultatet av nettopp eksperimentering og innovasjon. Problemet er at den *har stivnet* og blitt ineffektiv fordi stra-

tegiske og markedsmessige betingelser har endret seg radikalt. Kulturen gir gjennom sin historisk betingede utvikling en effektiv implisitt modell som styrer atferd, men nettopp derfor begrenser den organisasjonens tilbøyelighet til og repertoar for å søke nye alternative veier og løsninger.

Det er spesielt to faktorer som kan forklare hvorfor kulturens mottakelighet for endring ofte er lav, og disse kan knyttes til organisasjonens *evne* og *vilje til å endre etablert praksis* (Hillestad et al. 2014). Evnen til å endre skyldes at kulturen i mange tilfeller i noen grad er ubevisst generelt, og spesielt når det gjelder konsekvenser av kulturen for organisasjonens utvikling og læring. Dette representerer således en kollektiv kognitiv begrensning. Det første trinnet vil være en erkjennelse av at kulturen kan være dysfunksjonell for innovasjon eller effektiv drift av nye forretningsmodeller. En forutsetning for endring av kulturen er dermed at organisasjonen blir bevisst konsekvensen av kulturen: Den må komme fra ubevisst til bevisst inkompetanse. Årsaken er at kultur både er et resultat og skapes av kollektivt innarbeidede vaner som skaper en kollektiv autopilot. Et eksempel på dette vil være dersom en kultur er mer innrettet mot kortsiktige resultater fremfor langsiktige, og dette hindrer organisasjonen fra å investere i og eksperimentere med ny teknologi. I denne sammenhengen vil scenarioutvikling, i betydningen kunne bidra til kritisk og distansert evaluering av funksjonaliteten i den bestående kulturen. Dette kan i neste omgang bidra til å motivere (økt vilje) og skape bevissthet (økt kognitiv kapasitet) om viktigheten av kulturell endringsberedskap og skape endringsforståelse (Hillestad et al. 2014).

Videre vil også viljen til å endre kultur kunne være styrende og begrensende for omstilling og innovasjon. Årsaken er at kultur oppstår når organisasjoner løser oppgaver kollektivt og over tid sosialiserer nye medarbeidere inn i måten å arbeide på (Schein 2011). Etablert kulturbasert praksis i organisasjoner kan derfor i noen grad forstås som et resultat av mestringsopplevelser i organisasjoners formative år, og bidrar til å og redusere usikkerhet. Basert på dette etableres praksis som bidrar til å opprettholde stabile mønstre over tid. Stabile mønstre medfører imidlertid at organisasjonen vil utvikle eierskap og identitet knyttet til etablert arbeidsmåte. Dersom dette skal endres, innebærer det at investering i ny kompetanse og midlertidig nedgang i kontroll og

mestring kan oppleves som kostnader for medarbeidere og ledere. Dette betyr at kulturell endring medfører at organisasjonen individuelt og kollektivt må akseptere en psykologisk byttekostnad. Denne kan relateres til det forbrukere opplever når en skal bytte leverandør eller ta i bruk ny teknologi eller nye tjenester. For medarbeidere er både lojalitet og identitet innrettet mot etablert praksis og fortid. Fordi kulturendring utfordrer etablert praksis, profesjonsverdier og identitet, handler vilje til endring først og fremst om motivasjon, og den er affektiv av natur. Denne siden av kulturell endring handler om å utfordre organisasjonen til å bevege seg ut av komfortsonen og akseptere usikkerheten og ubehaget dette medfører. En nøkkelfaktor for å lykkes med kulturendring er derfor å skape betingelser hvor en kan oppnå og stimulere til nye mestringsopplevelser. Videre at en tilfører ekstra ressurser og aksepterer resultatnedgang i en periode for at ny praksis skal kunne få kollektivt avtrykk og sette seg i organisasjonen. Dette blir spesielt viktig fordi innovasjon, som vi har vært inne på, av natur innebærer at man må akseptere økt risiko, usikkerhet og tvetydighet. Et vanlig problem er at etablert praksis reaktiveres når resultatene blir dårligere eller når medarbeidere opplever at krav til effektiv arbeidsutførelse (resultatoppnåelse) og krav til ny praksis blir motstridende.

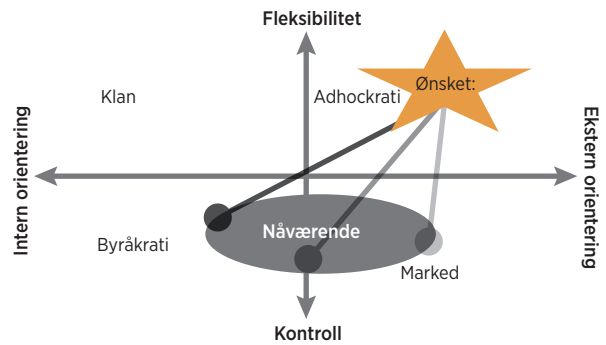
Motsetningene og dilemmaene forbundet med radikal kulturell endring i retning av økt innovasjon og omstilling kan også belyses gjennom perspektivet på konkurrerende verdier (Cameron & Quinn 2006, Birkinshaw & Ridderstråle 2015). Dette tar utgangspunkt i at det er naturlig og hensiktsmessig å kategorisere ulike kulturer etter hvilke egenskaper de har. Det skilles mellom to dimensjoner: intern versus ekstern orientering langs en horisontal akse, og fleksibel versus kontrollrettet orientering langs en vertikal akse. Disse er igjen delt inn i fire ulike kulturelle orienteringer som danner fire kulturelle arketyper med ulike interne orienteringer; adhokrati (innovasjonsorientering), klan (samarbeidsorientering), byråkrati (regelorientering) og marked (konkurransorientering). Modellen forutsetter at de ulike kulturelle orienteringene hver på sitt vis kan være effektive i sin rendyrkede form, men under ulike strategiske og markedsmessige betingelser. Det avgjørende vil til enhver tid være å skape en mest mulig strategisk relevant kultur; en kultur som i større grad fremmer og er orientert mot, enn hemmer,

realisering av organisasjonens strategi og målsettinger (Chatman et al. 2003).

På den ene siden vil for eksempel kulturelle egenskaper som risikovilje og aksept av usikkerhet være hensiktsmessig dersom organisasjonen i stor grad vil stimulere radikal innovasjon. På den annen vil egenskaper som kontroll og resultatorientering være hensiktsmessig og ønskelig dersom organisasjonens strategi er innrettet mot utnytting, høsting og stordriftsfordeler. Dette viser også at kulturelle egenskaper eller orienteringer kan være i konflikt med hverandre og konkurrere, og nettopp dette synes sentralt i den omstillingen mange organisasjoner står overfor. Banker har lange tradisjoner for kontroll- og markedsorientering for å redusere risiko i forbindelse med utlån og andre transaksjoner og tjenester. Reduksjon av risiko er derfor en kulturbetinget institusjonalisert praksis som vil underminere innovasjon og omstilling. Innenfor helse og omsorg står profesjonsverdier som omsorg sterkt, og vil være et sentralt trekk forbundet med samarbeidsorientering. Samtidig kan feil gi dramatiske konsekvenser og er derfor forbundet med nulltoleranse, som har skapt regelorientering på mange områder. Historisk betingede kulturelle begrensninger og orienteringer kan derfor underminere ambisjoner og målsettinger om mer innovasjon og omstilling som søkes realisert i de overnevnte bransjene. Dette fordi nye strategier krever kulturelle orienteringer og egenskaper som er i konflikt med og konkurrerer med etablert praksis, og betinger en fundamentalt endret organisasjonslogikk, virkelighetsforståelse og praksis. Dermed anskueliggjøres også at kulturell endring dypest sett handler om prioritering, og hvorvidt ønske og behov for å oppnå noe oppveier kostnaden det medfører.

Flere virksomheter innenfor tjenesteytende næringer står overfor denne spenningen, og dette anskueliggjør at kulturell utvikling både handler om å løsrive seg fra fortiden og etablert praksis, og om at en ny kulturell retning vil medføre en kostnad. Modellen illustrerer hvordan denne kostnaden kommer til uttrykk for tre tjenesteleverandører som ønsker å bli mer innovative innen utvikling av teknologi og kundeopplevelser. Alle virksomhetene har kulturer som er formet av ulike historiske strategiske og markedsmessige betingelser, og som derfor må redefineres og utvikles for å bli mer strategisk relevante. Den kulturelle spenningen og avveien består i å forlate og redefinere en kon-

FIGUR 4 Tjenesteyteres nye kulturelle orientering for å utvikle strategisk relevante kulturer.



trollmarkedsorientert kulturell logikk og bevege seg i retning av en logikk som er mer fleksibel og opplevelsesbasert, og dette er illustrert i figuren over.

I det følgende vil vi diskutere hvordan disse problemene kan imøtekommes. Spesielt vektlegges viktigheten av at organisasjoner distanserer seg fra historisk suksess, og hvordan designtenking kan være et hensiktsmessig verktøy for å endre kultur og stimulere til innovasjon og omstilling.

HVORDAN IMØTEKOMME KULTURELLE OMSTILLINGSUTFORDRINGER?

Den fundamentale strategiske utfordringen i organisasjoner er å finne balansen mellom radikal og inkrementell utvikling og læring. Slike organisasjoner går gjerne under betegnelsen *ambidekstrøse* (eng. *ambidextrous*) organisasjoner. Dette er en kapabilitet hvor ledere kan ivareta begge innovasjonsimperativene samtidig (utnytting og utforskning), gjennom virkemidler som fleksibel organisering, ledelse og ressursallokering. Diskusjonen i artikkelen har imidlertid vist at utvikling er krevende fordi kultur kan virke begrensende på innovasjon, og dypest sett handler dette ofte om evne og vilje til å gi slipp på det som har gjort at organisasjonen har lyktes. Organisasjoners utvikling er avhengig av kontinuerlig læring. Men i banker og offentlig sektor handler effektiv innovasjon og omstilling vel så mye om å avlære etablert praksis og virkelighetsforståelse. Å gi slipp på historien og i mange tilfeller det som gjorde organisasjonen til det den er i dag, noe som åpenbart i stor grad berører identitet og stolthet: organisasjonens kollek-

tive arv og historiske forankring og referanseramme. Et relevant spørsmål er hvorvidt organisasjonen er i stand til å *kill its darlings*. Dette innebærer at før organisasjonen kan innovere og lære, må den være i stand til å glemme. Avlæring er imidlertid svært krevende, spesielt i virksomheter med sterk vekst og suksess. Det innebærer krevende beslutninger og handlinger, som igjen er avhengig av egenskaper ved virksomheten og hvor store deler av organisasjonen som må avlæres.

Det mest omfattende vil være dersom hele organisasjonen må avlæres, og i slike situasjoner kan det være hensiktsmessig å gjennomføre symbolske handlinger som er av en slik karakter at den fanger hele organisasjonens oppmerksomhet. Symbolske handlinger kan være effektive ved kulturelle endringer hvor intensjonen er å bryte med fortiden. Dette skyldes at kultur og virkelighetsoppfatninger i stor grad skapes, opprettholdes og endres gjennom ritualer hvor ledelse spiller en vesentlig rolle. Et annet relatert virkemiddel vil være endring av insentiv og måling. Et eksempel var da en etablert aktør ønsket å iverksette en differensieringsstrategi som økte betalingsviljen i markedet, etter en lang tradisjon med å konkurrere på lav pris og rabatter. For å øke kvaliteten på kundeservicen gikk en over fra å måle kundeservice på antall samtaler til lengden på samtale, kombinert med å tilføre mer ressurser slik at ikke responstiden økte. På denne måten ble det sendt ut et dobbelt og utvetydig signal om hva som var viktig, noe som igjen bidro til et brudd med fortiden.

For å imøtekomme krevende omstillingsutfordringer har et nytvirket tverrfaglig perspektiv på organisasjonskultur tatt til orde for at en kultur som er sentrert mot designtenkning sentralt, vil kunne være konstruktiv. Hovedargumentet i dette perspektivet er at modeller og tilnærminger kjent fra servicedesign og tjenesteinnovasjon, *designtenkning*, kan bidra til å håndtere den økte kompleksiteten som ny teknologi medfører, og stimulere til mer kunderett nytenkning (Brown 2008, Kolko 2015). Dette kan videre bidra til at bedrifter evner å løsrive seg fra kulturell rigiditet og fastlåste tankemønstre og atferd, ofte forankret i mer tradisjonell produkt- og produksjonslogikk. Videre at en i større grad tenker og faktisk prioriterer helhetlig for å ivareta og imøtekomme kundebehov på en best mulig måte. Dette krever at organisasjoner fanger opp og vektlegger de emosjonelle aspektene ved kundeopplevelsen ved for eksempel design og utvikling av

tjenester. Tradisjonelt har denne typen modeller vært en teknisk arkitektonisk disiplin, ofte forbeholdt og begrenset til FoU-miljø, og produktutviklingsenheter. En rendyrket servicedesignkultur medfører imidlertid at organisasjonen ikke betrakter dette som en isolert sideaktivitet, men at et designtankesett gjennomsyrrer og får en sentral rolle i hele organisasjonen. Slik blir den en sentral og samlende del av kjernevirksomheten og vil dermed i stor grad prege all atferd og alle beslutninger. Dette kan imøtekomme typiske problemer forbundet med silotenkning i organisasjoner, som kan underminere forståelse for og prioritering av den helhetlige kundeopplevelsen. Denne typen trekk ved organisasjoner kan begrense innovasjon, som ofte drives av søken etter å forstå og vektlegge kunders fremtidige behov. Dette forutsetter at en stadig er åpen for og på søken etter å utfordre etablert praksis og virkelighetsforståelse, og er læringsorientert i betydningen ønsker en mest mulig effektiv tilpasning til utviklingen i omgivelsene.

En slik kultur har likhetstrekk med innovasjonsorienterte kulturer som er presentert tidligere. Men i tillegg imøtekommes og tydeliggjøres en del kritiske aspekter som kan bidra til å balansere og overkomme problemene med å løsrive seg fra historisk kontrollorientering og risikoaversjon. Det første kulturelle trekket innebærer å fokusere på kundene eller brukeropplevelsen. Spesielt emosjonelle opplevelser og generelt vektlegging av hva som gir kunden verdi. Mange tjenester er veldig følelsesintensive, noe som ofte er blitt trukket frem ved for eksempel kreftbehandling. Pasienter og pårørende er svært sårbare og i en situasjon preget av stor grad av usikkerhet. Det er derfor viktig å utvikle empati med kunde og brukere. Videre er det viktig at den enkelte medarbeider er ansvarliggjort og forstår dybden i kundens behov og ønsker. Dette kan ivaretas ved å observere kundens atferd for å forstå vedkommendes behov og preferanser. Det er da viktig å være klar over og vektlegge hvilken verdi tjenestene skaper for kunden. Dette krever empati, evne til å integrere informasjon og ulike fagdisipliner, optimisme og samarbeid; grunnleggende sett å bruke alle tilgjengelige faglige, teknologiske, relasjonelle og sosiale virkemidler for å sette seg inn i kundens eller brukerens perspektiv (Brown 2008). Logikken må gjennomsyre hele organisasjonen og alle som har samspill og dialog med kunder. Det er relevant i alle typer tjenesteyting, både i offentlige helsetjenester og hos private tjenesteytere (Kolko 2015).

Videre er tjenesteyting kompleks og abstrakt av natur, og i designtenkning bruker man fysiske modeller for å gjøre tjenester og kvaliteten på dem synlig og konkret i utviklingsarbeid og innovasjon. Typiske eksempler er å illustrere helhetlige kundereiser som synliggjør ulike grensesnitt som en kunde har, og slik blir tjenestens utvikling mer tilgjengelig gjennom visualisering av helheten. På denne måten tilføres kundeinnsikten flere nyanser og mer dybde gjennom en kvalitativ tilnærming og supplerer mer tradisjonelle virkemidler som analyse av kvantitativt tallmateriale. Disse er ofte mer egnet til å avdekke utfordringer, mens skisser og prototyper av tjenester og kundereiser brukes for å utforske mulige løsninger på problemene. Prototypene kan være fysiske, digitale eller modellbaserte, men felles for alle er at de kommuniserer ideer. Dersom bruk av prototyper blir en naturlig del av den etablerte praksisen i en virksomhet, vil dette kunne bidra til en kultur som er mer åpen og nysgjerrig, og som utforsker og eksperimenterer som en naturlig del av både utviklingsprosesser og drift. Dette innebærer en nysgjerrighetskultur hvor en tenker ukonvensjonelt og utenfra-og-inn, i motsetning til en mer lukket og innenfra-og-ut-kultur. Her vil en være tilbøyelig til å finne løsninger basert på tidligere erfaringer. Dette bidrar også til at det blir oppfattet som passende å foreslå radikale tiltak og endringer. En slik kulturell egenskap er spesielt viktig fordi evnen til å ta risiko og eksperimentere kan utgjøre en viktig innovasjonskraft, men samtidig være utfordrende å lykkes med i virksomheter. Organisasjoner er på ulike nivå tilbøyelige til å undertrykke potensielt gode ideer og kreativitet. Dette skyldes at det er forbundet med stor sosial kostnad og risiko å presentere noe nytt som er ukonvensjonelt eller utfordrer etablert praksis. Det å forholde seg kritisk og problematiserende til ideer og nye innfallsvinkler blir av kolleger ofte oppfattet som mer verdifullt og passende enn å lansere noe nytt (Sternberg et al. 1997). Konsekvensen er at en ved å være kreativ gjennom å lansere nye ideer eller forslag

står i fare for å bli møtt med skepsis fra en kritisk og problematiserende allmue. Dersom en dominerende koalisjon som forsvarer det etablerte, har stor legitimitet og innflytelse i en organisasjon, kan kreative bidrag dermed fremstå som uintelligente og bli stigmatiserende for den eller de som lanserer dem eller identifiseres med dem (Amabile 1983). Følgelig argumenteres det også for at organisasjoner ikke skal oppfordre til, men ha toleranse for å gjøre feil (Kolko 2015).

Designtenkning fremstår som effektivt fordi kultur av natur er abstrakt, ubevisst og vanskelig å styre intensjonelt. Problemet er ikke å formulere innovasjonsstrategier, det er å omsette disse til ny praksis forankret i kulturen, altså å iverksette strategiene effektivt. Designtenkning er konkret og metodebasert og kan derfor bidra til at virksomheter arbeider systematisk med innovasjon på tvers av forretningsområder, uten at «systematikken» blir begrensende. Det er trolig derfor designtenkning har vært omtalt som «probably the single most pragmatic behavior the innovative firm can practice» (Kolko 2015). Kulturer med denne typen egenskaper kan derfor bidra til både avlæring av og løsriving fra historisk suksess og hindre at organisasjonen automatisk opprettholder og reaktiverer etablerte tankemønstre og atferd.

AVSLUTNING

Diskusjonen i denne artikkelen har vist at omstilling og innovasjon er kritisk både i offentlig og privat tjenesteyting, og at kultur spiller en viktig rolle for at omstillingen skal kunne lykkes. Sentralt er ulike former for avveininger og erkjennelsen av at økt innovasjon også har en kostnad. Dette innebærer at en må være villig til i større grad å akseptere risiko og tvetydighet, noe som kan gå på bekostning av kontroll og kortsiktige resultater. For å imøtekomme disse utfordringene kan designtenkning og andre relaterte fagdisipliner bidra til å håndtere fremtidens omstillings- og innovasjonsutfordringer både på samfunns- og bedriftsnivå. **M**

REFERANSER

Amabile, T.M. (1983). Brilliant but Cruel: Perceptions of Negative Evaluators. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 146–156.

Anthony, S. (2016). What Do You Really Mean by Business «Transformation»? *Harvard Business Review*, 29. februar. Hentet fra: <https://hbr.org/2016/02/what-do-you-really-mean-by-business-transformation> (lesedato 01.10.2016).

- Birkinshaw, J. og J. Ridderstråle (2015). Adhocracy for an agile age. *McKinsey Quarterly*, desember. Hentet fra: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/adhocracy-for-an-agile-age> (lesedato 01.10.2016).
- Cameron, K.S. og R.E. Quinn (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Chatman J.A. og S.A. Cha (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45(4), 20–34.
- Chatman, J., D. Caldwell, C. O'Reilly og B. Doerr (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785–808.
- Cornelius, P., A. Van de Putte og M. Romani (2002). Three Decades of Scenario Planning in Shell. *California Management Review*, 48(1), 92–109.
- Dabscheck, D. (2016). 3 Strategies For Making Innovative Thinking Routine. *Fast Company*, 17. Februar. Hentet fra: <https://medium.com/@Dabscheck/3-strategies-for-making-innovative-thinking-routine-62e38dfbe958#.xtvycob7w> (lesedato: 01.10.2016).
- Dunphy, D.C. og D.A. Stace (1988). Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the OD model. *Organisation Studies*, 9(3), 317–334.
- Foster, R. (2012). *Creative Destruction Whips through Corporate America. Innosight Executive Briefing on Corporate Strategy*. <http://www.innosight.com/> (lestedato: 4.10.2016).
- Hannan, M.T. og J. Freeman (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hillestad, T., D. Grønquist og B. Yttri (2014). Organisasjonskultur: Aktivum eller barriere for radikal innovasjon og transformasjon? *Magma*, 8, 35–44.
- Holmøy, E., Kjevnik, J. og B. Strøm (2013): *Utviklingen i arbeidskraftbehovet i helse- og omsorgssektoren fremover*. SSB notat. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Jakubanečs A., Hillestad, T. Madsen Sandvik, A., Yttri, B. og J. Hildrum (2016): *Effects of competence and warmth dimensions of corporate culture on perceived customer orientation and operational efficiency, The 25th Annual Frontiers in Service Conference*. Bergen, Norway.
- Johnsen, F. (2016). Overlever på øl og god musikksmak. *Bergens Tidende*, 9. mai.
- Kolko (2015). Design Thinking Comes of Age. *Harvard Business Review*. September. Hentet fra: <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age> (lesedato: 01.10.2016).
- Lusch, R.F., S. Vargo og M. O'Brien (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18.
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- March, J.G. og J.P. Olsen (2006). The Logic of Appropriateness. I M. Moran, M. Rein og R.E. Goodin (red.) *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford: Oxford University Press.
- O'Reilly, C.A. og M.L. Tushman (2004). The Ambidexterity Organization. *Harvard Business Review*, April. Hentet fra: <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization> (lesedato: 01.10.2016).
- O'Reilly, C.A. og M.L. Tushman (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53(4), 5–21.
- O'Reilly, C.A. og M. Tushman (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Powell, W.W. (1991). 8. Expanding the Scope of Institutional Analysis. I W.W. Powell og P. DiMaggio (red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (s. 183–203). Chicago: University of Chicago Press.
- Prahalad, K. og V. Ramaswamy (2004). *The Future of Competition. Co-Creating Unique Value With Customers*. Harvard Business Review Press.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Routledge.
- Sternberg, R.J., L.A. O'Hara og T.I. Lubart (1997). Creativity as Investment. *California Management Review*, 40(1), 8–32.
- Stortingsmelding nr. 29 (2012–2013): *Morgendagens omsorg. Helse- og omsorgsdepartementet (Tilråding fra Helse- og omsorgsdepartementet 19. april 2013, godkjent i statsråd samme dag)*.
- Sørensen, J.B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70–91.
- Trice, H.M. og J.M. Beyer (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Tushman, M.L. og C.A. O'Reilly (1996). The Ambidextrous Organization: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 1–23.
- Tushman, M.L. og E. Romanelli (1986). Inertia, Environment, and Strategic Choice. : A Quasi-Experimental Design for Comparative Longitudinal Research. *Management Science*, 32(5) s. 608–621.
- Van den Steen, E.J. (2005). Organizational beliefs and managerial vision. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 21(1), 256–283.