

Organisasjonskultur:

AKTIVUM ELLER BARRIERE FOR RADIKAL INNOVASJON OG TRANSFORMASJON? ^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), NHH. Faglige interesseområder er hvordan organisasjonskultur påvirker endringsprosesser og innovasjon i organisasjoner, og lederes roller som kulturelle arkitekter.



DANIEL GRÖNQUIST har 20 års erfaring innenfor strategi, innovasjon og ledelse både som internasjonal managementkonsulent og leder. Daniel er i dag Principal i Bekk Management Consulting og fokuserer på fremsyn og kundesentrisk strategi-, forretnings- og organisasjonsutvikling. Daniel Grönquist er også seniorrådgiver i Center for Service Innovation (CSI), NHH.



BIRGITTE YTTRI er organisasjonsososiolog fra UiO og har en Master of Management fra BI. Hun har spesialisering innen intraorganisatorisk samarbeid, strategi og endringsledelse. Birgitte Yttri er Senior Research Scientist i Telenor, og arbeider med studier i tjenesteinnovasjon; hun fokuserer på hvordan kultur, kapabiliteter og ledelse i organisasjoner er avgjørende for å skape optimal opplevelse for kundene. Birgitte Yttri er en sentral aktør ved Center for Service Innovation (CSI).

SAMMENDRAG

Bedrifters kapasitet til innovasjon og omstilling har gjennom en rekke studier blitt trukket frem som en viktig potensiell kilde til varige konkurransefortrinn. Samtidig viser forskning og teoretiske bidrag hvordan organisasjonskultur kan bidra til å hemme innovasjon og omstilling, ofte forklart som kompetanse- eller suksessfellen. Dette skyldes at virksomheter som over tid har oppnådd høy lønnsomhet i en bransje med en type strategi, forretningsmodell eller teknologi, vil være tilbøyelige til å utvikle en kultur som verner om fortiden og dermed virker begrensende på radikal innovasjon og omstilling. Dette skaper i neste omgang kulturell treghet og manglende evne til radikal nyskaping for å imøtekomme for eksempel teknologiutvikling, teknologibrudd eller deregulering av markeder. Kulturen som har utviklet og reproduert gårdsdagens suksess, representerer på

denne måten en barriere for nødvendig innovasjon og tilpasning til radikale skifter i omgivelsene.

I denne artikkelen diskuteres hvilke kulturelle utfordringer organisasjoner møter i sine bestrebelser for å tilpasse seg turbulente omgivelser, spesielt når disse krever en omfattende og gjennomgripende kulturell transformasjon. Det argumenteres for at bedrifter vil kunne oppnå konkurransefortrinn gjennom å utvikle kulturer med høy innovasjons- og tilpasningsevne, og hvordan scenarioutvikling kan bidra som et praktisk virkemiddel i denne sammenhengen. Dette underbygges og illustreres gjennom funn fra et pågående forskningsprosjekt hvor det gjøres casestudier av tre norske konsern. Felles for disse er at de konfronteres med behov for radikal innovasjon for å tilpasse seg ny teknologi og bli mer kunde- og tjenesteorienterte, og at dette innebærer betydelige kulturelle transformasjonsprosesser.

INTRODUKSJON

Organisasjoner i både privat og offentlig sektor blir stilt overfor krav om innovasjon, nytenkning og omstilling på ulike områder. Dette gjelder spesielt innenfor tjenesteytende bransjer hvor teknologiutvikling og endrede brukerpreferanser skaper nye forutsetninger for oppnåelse, utvikling og beskyttelse av konkurransefortrinn (Lusch mfl. 2007). Samtidig opplever mange ledere (67 prosent) behov for økt kompetanse i å lede endringsprosesser (Colbjørnsen 2013) for å bidra til at virksomheten kontinuerlig tilpasser seg større og mindre endringer i omgivelsene. Fra et strategiperspektiv er den overordnede utfordringen å skape en best mulig tilpasning mellom interne ressurser og eksterne krav (Tushman og Romanelli 1985, O'Reilly og Tushman 2011, 2013). I privat sektor har innovasjon lenge vært betraktet som avgjørende for å skape, utvikle og utnytte konkurransefortrinn og sikre virksomhetens overlevelse (Barney 1986, Teece 1997, O'Reilly og Tushman 2011). Imidlertid viser studier at organisasjoner ofte har problemer med å være *innovative* og *tilpasse seg* dramatiske endringer i omgivelsene. Dette gjelder spesielt i store virksomheter med lange tradisjoner og i perioder med vekst. I verste fall kan dette medføre tap av markedsandeler og konkurransekraft, og i ytterste konsekvens at virksomheter opphører å eksistere (Hannan og Freeman 1989, Balogun og Hailey 2008, O'Reilly og Tushman 2011).

Organisasjoners kapasitet til å kunne tilpasse seg endrede rammebetingelser og utviklingstrekk i omgivelsene er avgjørende for deres konkurranseevne. I denne sammenhengen spiller *kultur* en vesentlig rolle på to måter. Den ene er ofte en utfordring og en potensiell konkurranseulempe, mens den andre utgjør en mulighet og et potensielt konkurransefortrinn (Balogun og Hailey 2008, O'Reilly og Tushman 2011, 2013, Chatman mfl. 2014).

For det første kan kultur representere en barriere og virke begrensende på radikal innovasjon og nødvendig omstilling. En forklaring på dette er at kultur i (for) stor grad kan være forankret i og være fremmede for en strategi, forretningsmodell eller teknologi. Dersom en organisasjon må fornyes radikalt som følge av endrede betingelser i omgivelsene, kan kulturen bli en ulempe (Chatman mfl. 2014). Dette blir paradoksalt nok forsterket dersom strategien, forretningsmodellen eller teknologien tidligere har gitt gode resultater, hvor kulturen i

stor grad har bidratt til, blitt identifisert med og formet av disse (Tushman og O'Reilly 1996). Et nærliggende og stadig aktuelt eksempel er de utfordringene SAS over flere tiår har strevd med. Kulturen som ble formet av og var en viktig bidragsyter til selskapets suksess på 1980- og 1990-tallet, har tilsynelatende virket begrensende på avgjørende radikal omstilling. Et kulturelt betinget fortrinn har i denne sammenhengen blitt en konkurranseulempe. Årsaken er manglende tilpasning til dramatiske endringer i rammebetingelser og omgivelser i form av deregulering og økt konkurranse. Også i den tidligere telegiganten NOKIA har manglende tilpasning til teknologiske endringer i den senere tid vært betegnet som kulturelt betinget. Andre bransjer som har opplevd og opplever radikale omstillingsbehov som følge av teknologiutvikling og -brudd, og fremvekst av nye forretningsmodeller, er media, bank og finans. Her er dessuten overgangen fra produkt til tjenesteyting en vesentlig innovasjonsdriver (Lusch mfl. 2007).

For det andre viser nyere studier (Chatman mfl. 2014) at kultur nettopp gjennom å være tilpasningsdyktig kan være et konkurransefortrinn. Dette gjelder spesielt i bransjer preget av hyppige endringer og stort innovasjons- og omstillingsbehov. Kulturell tilpasningsdyktighet bidrar til smidig og effektiv utvikling, omforming og mobilisering av interne ressurser når endringer i omgivelsene krever dette (Teece 1997). Kulturell rigiditet som hemmer omstilling og innovasjon, skyldes at den nødvendigvis er et produkt av fortiden. I tillegg har organisasjonens medlemmer både sterkt eierskap og stolthet knyttet til denne; kulturen representerer organisasjonens *arv*. At kultur er et produkt av virksomhetens historie og tar tid å endre, synliggjør dessuten den potensielle gevinsten ved å være proaktiv overfor endring, fremfor reaktiv (Hannan og Freeman 1989). Med proaktiv endring menes i denne sammenhengen at virksomheten omstiller seg før resultatene blir negative, og at den altså ligger i forkant av utviklingen. Reaktiv endring finner først sted når virksomheten har opplevd negative resultater. Men negative situasjoner gjør det paradoksalt nok ofte lettere å gjennomføre omstilling, og de genererer ofte mindre motstand (Dunphy og Stace 1988, Lien og Hillestad 2011). Utfordringen er derfor å gjennomføre proaktive omstillinger for å unngå dårlige resultater, og uten den drahjelpen som negative resultater og kriseforståelse representerer.

For å forholde seg mer proaktivt til fremtidige innovasjonsbehov har tre store norske konsern i den senere tid benyttet scenarioutvikling. Bakgrunnen er blant annet at virksomhetene har lange tradisjoner, betydelig vekst og positive resultater som skaper kulturell rigiditet. De står samtidig overfor betydelig transformasjonsbehov; fra tradisjonell produktorientering til å bli moderne tjenestetilbydere hvor kundesentrering og -service er kritisk for deres konkurransevne. Forskningsprosjektet viser hvordan utvikling av scenarier er en metodikk med stort potensial når det gjelder å kunne bidra til utvikling av kulturell tilpasningsdyktighet og stimulering av radikal innovasjon.

Scenarioutvikling omfatter utvikling av plausible fremtidige samfunns- og markeds kontekster i bransjer og for organisasjoner. Disse har ofte form av narrative historier om hvordan omgivelser kan komme til å se ut (Ramirez mfl. 2008). Scenarioutvikling handler *ikke* om forutsigelser eller å predikere utviklingen i marked og omgivelser mest mulig nøyaktig eller treffsikkert. Det innebærer snarere at virksomheter i økt grad er forberedt på ulike alternativer av hva som kan komme til å skje. På denne måten opparbeides endringsberedskap i virksomhetene (Cornelius mfl. 2002). Tilnærmingen bidrar til å orientere oppmerksomheten i organisasjoner om alternative utfall av fremtiden, og dermed fremheve og understreke usikkerhet og betydningen av innovasjon og omstilling. På denne måten kan scenarioutvikling representere et proaktivt bidrag og redusere potensielle ulemper ved at kultur kan være rigid og tilbakeskuende av natur.

Formålet med denne artikkelen er todelt. For det første ønsker vi å diskutere hvordan organisasjonskultur både kan hemme og fremme radikal innovasjon og transformasjon i virksomheter. For det andre vil vi, basert på en studie av tre norske konsern, argumentere for at scenarioutvikling kan være en konstruktiv tilnærming for å utvikle tilpasningsdyktige og innovative kulturer og dermed konkurransefortrinn. Som en tilnærming til dette vil vi først presentere et organisasjonsperspektiv på innovasjon, hvor det skilles mellom radikal og inkrementell innovasjon. Hensikten med dette er å relatere innovasjon til organisatorisk omstilling og gjøre rede for hvilken betydning organisasjonskultur spiller. Videre vil vi ta for oss teori og forskning som viser hvordan kultur kan representere en barriere for radikal innovasjon og omstilling. Vi presenterer

dernest nyere internasjonale studier som viser hvordan kultur kan utvikles til å bli mer endringsorientert og tilpasningsdyktig. Dermed skapes konkurransefortrinn gjennom effektiv tilpasning til endrede rammebetingelser. I siste delen av artikkelen vil vi illustrere hvordan kultur skaper utfordringer for radikal innovasjon og transformasjon i tre norske konsern. Disse opererer i ulike bransjer, men har svært relaterte behov for å bli mer tjeneste- og kundeorienterte. Vi vil utdype hvordan scenarioutvikling blir benyttet for å imøtekomme utfordringen og bedre lykkes med transformasjonsprosessene.

Artikkelen er basert på en kvalitativ casestudie av tre norske konsern i ulike tjenesteytende bransjer knyttet til forskningsprogrammet Center for Service Innovation (CSI) ved Norges Handelshøyskole. Temaet og problemstillingen er inspirert av og basert på de utfordringer bedriftene som deltar i prosjektet og deres ledere, står overfor. En del av argumentasjonen og sammenhengene som diskuteres i artikkelen, blir avslutningsvis underbygget og illustrert gjennom sitater fra det kvalitative datamaterialet. Dette er innhentet gjennom intervjuer og arbeidsmøter med nøkkelpersoner. I tillegg er studien basert på deltakende observasjon over tid og supplert med omfattende sekundære datakilder, som strategier, markedsdata, medarbeiderundersøkelser, kultursurveyer og regnskapstall. Scenariometodikken er anvendt i prosjektet og har som formål å utvikle fremtidsscenarioer, endringsberedskap, mer tilpasningsdyktige kulturer og økt innovasjonsevne. Erfaringene fra prosjektet bidrar til å underbygge både utfordringene som bedriftene står overfor, og vise hvordan disse kan møtes. Av hensyn til bedriftenes konkurransesituasjon og respondentenes åpenhet og tillit er sitat og øvrig materiale anonymisert. Det presiseres at respondenter og organisasjoner har gitt forskerne svært god tilgang til data. Vi vil fremheve at forskningsteamet har blitt møtt med stor grad av åpenhet, engasjement og samarbeidsvilje fra så vel respondenter som organisasjoner. Vi innser at anonymiseringen kan gå på bekostning av detaljeringsgrad, andre nyanser og studiens etterprøvningsbarhet. Men vi mener at dette kompenseres gjennom temaets relevans, aktualitet og studier av pågående utviklingsprosjekt i store norske konsern. Dette forsterkes gjennom at omfanget av data er omfattende og samlet inn over flere år med nærhet og god tilgang til studieobjektene.

RADIKAL ELLER INKREMENTELL INNOVASJON?

For å belyse hvordan kultur påvirker en virksomhets innovasjonsevne og tilpasningsdyktighet, er det nyttig å anlegge et organisasjonsperspektiv på innovasjon. Her skilles det mellom innovasjon i form av (1) *utnytting* av eksisterende kompetanse, forretningsmodeller og teknologi versus *utforskning* av ny kompetanse, forretningsmodeller og teknologi (March 1991, Tushman og O'Reilly 1996, O'Reilly og 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 å utfordre etablerte virkelighetsforståelser forankret i kulturen. Innovasjon som *utnytting* handler om kontinuerlig skrittvis forbedring og utvikling, hvor en virksomhet beveger seg innenfor eksisterende og veletablerte virkelighetsoppfatninger. Innovasjon som *utforskning* krever at virksomheter er i stand til å utfordre etablerte virkelighetsoppfatninger av strategi, teknologi og forretningsmodeller. *Utnytting* blir ofte beskrevet som en evolusjon av organisk karakter og dermed inkrementell («de små stegs endring»). *Utforskning* representerer radikale og dramatiske brudd med fortiden og fortøner seg som en revolusjon (Tushman og Romanelli 1985, Balogun og Hailey 2008).

Manglende evne til radikal omstilling ved teknologibrudd eller andre skifter i bransjesykluser har blitt påpekt som en viktig forklaring på hvorfor virksomheter ikke overlever lenger enn i snitt 30 år (O'Reilly og Tushman 2013). Den krevende balansekunsten ved 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 og Tushman 2004, 2011). Kapabiliteten 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 det bestående. 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 og Freeman 1989, Tushman og O'Reilly 1996, O'Reilly og Tushman 2011). Organisasjoner kjenne- tegnes derfor ofte i større grad av rigiditet og stabilitet, fremfor av endring og innovasjon. Dette blir i

litteraturen omtalt som *suksess- eller kompetansefel- len* (Tushman og 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 innovasjon innrettet mot utnytting. Dette vil fortrenge innovasjon som følge av utforskning av noe helt nytt; radikal innovasjon. Organisasjoner blir derfor blendet og begrenset av egen suksess og kompetanse, og vil dermed mangle nødvendig evne til å løfte blikket og utfordre egne virkelighetsoppfatninger. 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. Dermed reduseres deres kapasitet og beredskap for tilpasning til store endringer i omgivelser gjennom radikal innovasjon og transformasjon. Dette krever en form for organisatorisk kreativ destruksjon (Schumpeter 1942).

KULTUR SOM BARRIERE FOR RADIKAL INNOVASJON OG TRANSFORMASJON

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 og Olsen 2006, Chatman og Cha 2003). Kulturens funksjon er blant annet å motivere medarbeidere. Verdier appellerer til deres idealer og skaper felles målsetninger som fremstår som menings- og verdifulle. Slike idealer kan mobilisere fordi de skaper eierskap, bygger felles identitet og fremstår som viktige og attraktive for medarbeiderne.

De to ulike formene for innovasjon kan knyttes til ulike typer omstilling, spesielt med hensyn til i hvilken grad de krever kulturell endring. Det skilles derfor mellom ulike typer omstillingsprosesser, både når det gjelder innhold og omfang (Tushman og O'Reilly 1985, 1996, Balogun og Hailey 2008). Transformasjon innebærer en fundamental og gjennomgripende endring av kultur og medlemmenes grunnleggende antakelser. Den vil ofte være en konsekvens av radikal innovasjon. Innholdet er i stor grad kulturelt, og omfanget omfattende, ofte betegnet som en revolusjon. Andre typer omstilling, som reorganisering, vil imidlertid

ikke berøre kulturen i samme grad og vanligvis være forbundet med inkrementell innovasjon. I slike tilfeller er ofte omstillingen å betrakte som en evolusjon og krever i mindre grad omfattende atferdsendring og gjennomgripende kulturell endring. Flere forskere argumenterer for at virksomheter som gjennomfører strategisk endring forbundet med radikal innovasjon, i for liten grad erkjenner de kulturelle konsekvensene av dette. Det argumenteres for at dette dypst sett handler om å endre lederes og medarbeideres atferd; deres verdier, vaner, holdninger og grunnleggende antakelser (Schein 2004, Balogun og Hailey 2008). Dette medfører at denne typen omstillinger ofte er reaktive, og at endringen først finner sted etter at dårlige resultater er en realitet. Det argumenteres derfor for at transformasjon og radikal innovasjon i stor grad betinger kulturell omstilling. Dette er krevende fordi kultur er et komplekst fenomen som er rigid av natur, og som det tar lang tid å endre.

Det snakkes ofte om «gode eller dårlige» kulturer, men for vårt formål velger vi heller å kalle dette funksjonelle eller dysfunksjonelle kulturer (Trice og Beyer 1993). En kultur er god eller dårlig i forhold til ett eller annet objektivt kriterium. Dette kan være oppnåelse av økonomiske mål, økt trivsel, ivaretagelse av sikkerhet – eller å understøtte økt kundesentrering. Og ikke minst tilpasningsdyktighet – eller evnen til å være innovativ gjennom for eksempel å eksperimentere, ta risiko eller være fleksibel. Evnen til å ta risiko og eksperimentere kan utgjøre en viktig innovasjonskraft, men samtidig være utfordrende å få til i virksomheter. Det er kanskje også forklaringen på at virksomheter ofte forfekter at det er tillatt, endog ønskelig, å gjøre feil og eksperimentere for å stimulere innovasjon og nytenkning. Organisasjoner er imidlertid på ulike nivå tilbøyelige til å undertrykke potensielt gode ideer og kreativitet. Dette skyldes at det er forbundet med en 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 mfl. 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 inn-

flytelse 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).

Det er videre hensiktsmessig å skille mellom kulturens styrke og dens innhold når vi skal avgjøre hvorvidt kulturen representerer et aktivum eller er en hemsko for en virksomhet (Chatman mfl. 2014). En sterk kultur kan sikre stor grad av lojalitet og oppslutning om visse verdier blant medarbeiderne. Slik bidrar den til at atferd aktivt understøtter målsettinger og strategier. Det er kulturens innhold som bestemmer om den bidrar til oppnåelse av de mål organisasjonen har; med andre ord hvor effektiv kulturen er. Relatert til innovasjonsbehov har det imidlertid blitt hevdet at en sterk kultur, nettopp fordi den i stor grad vil være fremmede for en strategi, teknologi eller forretningsmodell, vil kunne være dysfunksjonell fordi den i mindre grad er tilpasningsdyktig. Den blir dermed rigid og vanskelig å endre dersom endringer i omgivelsene krever radikal innovasjon og kulturell transformasjon (Sørensen 2002, Van den Steen 2005).

KULTUR SOM BIDRAGSYTER TIL RADIKAL INNOVASJON OG TRANSFORMASJON

Det foregående viser at kulturell tilpasningsdyktighet kan være kritisk for å legge til rette for og møte behov for radikal innovasjon. Studien til Chatman mfl. (2014) har kastet nytt lys over utfordringene knyttet til organisasjoners kapasitet til kulturell transformasjon og hvorvidt og hvordan kultur kan representere en kilde til varige konkurransefortrinn (Barney 1986). Den tar utgangspunkt i diskusjonen om hvilken påvirkning kultur har på økonomiske resultater. Tidligere har flere studier argumentert for at en sterk kultur som bidrar til å skape konsistens mellom strategi og kultur, vil ha en positiv påvirkning på økonomiske resultater. Som tidligere påpekt viser nyere perspektiver at nettopp en sterk kultur vil kunne være et problem, da den medfører stor grad av konformitet og likhet i organisasjonen (Sørensen 2002, Van den Steen 2005), noe som vil kunne være negativt for organisasjonens evne og vilje til radikal innovasjon. For å rette oppmerksomheten mot dette undersøker studien hvilke kulturelle egenskaper som kjennetegner virksomheter som lykkes best i dynamiske omgivelser. Tilnærmingen i studien bidrar også til en mer nyansert og finmasket

konseptualisering av kulturbegrepet, spesielt for å avdekke hvorvidt kulturer er strategisk relevante og dermed effektive og strategifremmende. Det skilles mellom tre komponenter ved kultur, hvor kulturelle normer representerer det mest førende elementet: normenes innhold (innhold), i hvor stor grad medlemmene er enige i normene (konsensus), og hvor intenst medlemmene støtter spesielle normer (styrke). Studien finner at sterke kulturer, i betydningen at det er høy grad av konsensus om et relativt bredt spekter av normer, kan bidra til høy lønnsomhet i turbulente omgivelser. Dette betinger at innholdet i normene i stor grad er understøttet av tilpasningsdyktighet. Dette dokumenteres gjennom objektive regnskapsdata og vil kunne bidra til konkurransefortrinn i form av systematisk høyere lønnsomhet over tid. For å underbygge dette anvendes en modell som skiller mellom ulike kulturelle egenskaper. Dimensjonene som indikerer og måler tilpasningsdyktighet (for eksempel innovasjonsevne, tilbøyelighet til å eksperimentere, ta risiko), gir signifikante utslag i studien (Chatman mfl. 2014).

Disse funnene antyder at organisasjoner som opererer i turbulente bransjer og omgivelser, vil kunne profittere på en tilpasningsdyktig kultur. En slik kultur vil dermed kunne redusere rigiditet og hindre at bedrifter havner i suksessfellen. I så måte representerer den en dynamisk kapabilitet (Teece 1997).

I det følgende diskuteres det hvordan scenarioutvikling kan være et konstruktivt virkemiddel på ulike nivå i organisasjonen for å stimulere til denne typen kulturell tilpasningsdyktighet. Scenarioutvikling blir i denne sammenhengen en metodikk og et virkemiddel for å *iverksette strategi*. Dette i motsetning til *formulering av strategi, strategisk posisjonering og planlegging* eller strategiske beslutninger (Mintzberg mfl. 2002), som scenarioer vanligvis forbindes med.

INNOVASJONS- OG TRANSFORMASJONSUTFORDRINGER I TRE NORSKE KONSERN

Scenarioutvikling bidrar til økt forståelse og opplevelse av mulige, og potensielt radikale, *fremtidige* endringer i omgivelsene. Slik etableres en felles plattform og forståelse i organisasjoner for prioritering av aktiviteter og ressurser for å møte disse endringene (Ramirez mfl. 2013). Scenariotenkning er derfor blitt beskrevet som

et ledelsesverktøy for å håndtere usikkerhet og gjennomføre endringsledelse (Cornelius mfl. 2002).

I forskningsprosjektet ble det ved hjelp av scenariometodikk utviklet fremtidige kundekontekster. Det innebærer multiple, plausible og utfordrende beskrivelser av fremtidige omgivelser for kundene til de tre norske konsernene som deltok. Basert på disse beskrivelsene kunne fremtidige kundebehov identifiseres og kundeadferd simuleres. En kryssindustriell analyse av implikasjoner for tjenesteinnovasjon, kundeopplevelse og organisasjonskultur pekte på viktigheten av tillit, personalisering og kundeopplevd kontroll. Og sist, men ikke minst; mulighet til å påvirke og utvikle en kultur preget av fleksibilitet, eksternt fokus og ledelse som stimulerer til innovasjon.

I studien går det frem hvordan de tre konsernene står overfor betydelige transformasjonsutfordringer. Til tross for ulikhet i bransje og internasjonal eksponering er disse svært sammenfallende. Endringen omfatter å bevege seg fra produktorientering til tjenesteorientering, og krever en kulturell transformasjon der organisasjonen både ser på seg selv og sine kunder med nye øyne; fra produsentmottaker til bruker og samskaper av verdi (Normann 2001). Utviklingen oppsummeres her av fremtredende forskere som har vært pionerer på området, som har fått betegnelsen «a service dominant logic»:

Competitive advantage can be enhanced through service. It is also clear that there is a link between competitive advantage and superior performance. We argue that effective competing through service has to do with the entire organization viewing and approaching both itself and the market with a service-dominant logic. (Lusch, Vargo og O'Brien 2007)

En endring fra produktorientering til tjenesteorientering innebærer radikal innovasjon og krever en gjenomgripende kulturell transformasjon, i tillegg til et bredt spekter av understøttende tiltak som ledelse, insentiver og kompetanse. Utviklingen utfordrer og er i konflikt med konsernens identitet, kompetanse og tradisjoner. Konsistens mellom de skisserte tiltakene og langsiktighet er derfor vesentlig for at den kulturelle transformasjonen skal lykkes. Dette forsterkes fordi konsernene har lange og til dels stolte tradisjoner, betydelig vekst og gode resultater i den senere tid.

TABELL 1 Konsernenes strategiske utfordringer.

KONSERNENES STRATEGISKE UTFORDRINGER	IMPLIKASJON FOR KONSERNENE	FORKLARING	SITAT FRA LEDERINTERVJUER
Radikale endringer i teknologi og kundepreferanser krever strategisk endring Fra produktorientering til kundesentrering; «a service dominant logic»	Stort behov for radikal innovasjon og kulturell transformasjon	Eksterne endringer representerer et brudd med tradisjonell strategi, forretningsmodeller og teknologi Kulturen må tilpasses og understøtte endringer for å bli strategisk relevant og bidra til radikal innovasjon	<i>Kundene endrer retning hele tiden. Og vi må tenke lenger fremover enn det. Vi må være forberedt når kundene endrer retning, vi må stå foran dem og si «velkommen».</i> <i>Suksessformelen er å få den kundesentriske kulturen inn i organisasjonen, og det er en kjempeutfordring.</i> <i>Jeg tror de som vil lykkes best, er de som på en måte tør å bryte ordentlig med hvordan du har gjort en del ting tidligere.</i>

Utviklingstrekkene, hvilke utfordringer og implikasjoner de medfører for konsernene, og hvordan dette kan forklares og underbygges, er fremstilt i tabell 1.

Vi har argumentert for hvordan radikale omstillinger ofte møter kulturell rigiditet og treghet. Kulturen er formet av fortiden og derfor i større grad stabiliserende og konserverende, enn rettet mot fremtiden og innstilt på å leve med uforutsigbarhet. En forklaring på dette er at kultur bidrar til å redusere angst i sosiale systemer ved å skape forutsigbarhet og stabilitet (Schein 2004). Dette kan virke kontraproduktivt i forhold til radikal innovasjon. Dersom strategien og forretningsmodeller har vært produktorienterte, vil kulturen være mer produksjonsorientert enn tjenestorientert samt heller introvert enn ekstrovert (Cameron og Quinn 2006). En slik tilbøyelighet blir også forsterket av at organisasjoner opparbeider tradisjoner, stolthet og identitet knyttet til historiske forhold som resultater, strategier og teknologi. Dette bidrar til å sementere og forsterke kulturens motstand mot fornyelse og endring.

Under slike betingelser vil kultur være mer innrettet mot inkrementell enn radikal innovasjon. For konsernene i vår studie gir dette seg utslag i omstillingsutfordringene som er vist i tabell 2. Disse er presentert sammen med implikasjoner og forklaringer samt illustrerende sitater.

Utfordringene konsernene møter i sin strategiske transformasjon, antyder at tilpassningsdyktige kultu-

rer kan utgjøre et potensielt fortrinn i moderne organisasjoner. Dette innebærer å balansere en krevende spenning mellom inkrementell og radikal innovasjon, slik at en til enhver tid har en mest mulig effektiv kulturell tilpasning til eksterne betingelser (O'Reilly og Tushman 2004, 2013). Vi har tidligere beskrevet og dokumentert bedrifters utfordringer knyttet til kulturell transformasjon. Dette kan knyttes til både *evne* (begrenset kognitiv kapasitet) og *vilje* (affektive begrensninger). Scenarioutviklingsarbeid vil 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. Sammenhengen mellom endringsforståelse og endringsvilje har blitt dokumentert i en nyere studie av hvordan norske bedrifter ble påvirket av finanskrisen (Lien og Hillestad 2011). Denne dokumenterer at økt endringsforståelse påvirker grad av endringsvilje. Synliggjøring av endringsbehov gjennom scenarioarbeid kan brukes til å stimulere til proaktiv endring, som en erstatning for gevinsten dårlige resultater og krisestemning gir for endringsforståelse.

Videre vil kundesentrisk scenarioutvikling gi en sterk signaleffekt og ha betydelig symbolverdi ved at oppmerksomheten kontinuerlig rettes mot kunder, omgivelser og en lite forutsigbar og kontrollerbar fremtid. Kultur som fenomen og kulturell transfor-

TABELL 2 Konsernenes kulturelle omstillingsutfordringer.*

KONSERNENES OMSTILLINGS-UTFORDRINGER	IMPLIKASJON FOR KONSERNENE	FORKLARING	SITAT FRA LEDERINTERVJUER
Konsernene har produktorienterte, introverte og rigide kulturer	Behov for tilpasningsdyktige kulturer som er åpne for og kan bidra til radikal innovasjon	Store organisasjoner med lange tradisjoner, vekst og suksess er fanget i suksessfellen	<i>Det som vil hindre, synes jeg er åpenbart. Vi har en kultur med stor grad av involvering, det gjør at en del av de tingene man får bestemt seg for at skal gå raskere, egentlig går lovlig sent. Det er systemets iboende treghet.</i>
Disse er lite tilpasningsdyktige og er i større grad innrettet mot inkrementell enn radikal innovasjon	Utfordre og endre rigide kulturer	Konsernene er mer innrettet mot inkrementell enn radikal innovasjon	<i>Vi er operasjonelle, og det er nå på agendaen; å bygge endringskapasitet som gjør oss i stand til å kontinuerlig endre oss.</i> <i>Vi er fremdeles de samme menneskene, som pleide å ta kortsiktige beslutninger og fokuserte på kostnadskutt istedenfor hva kundene ønsker og forventer.</i>

* Sitatene er i stor grad i tråd med og underbygges av forskernes inntrykk gjennom deltakende observasjon og sekundærdata som kulturundersøkelser og øvrig skriftlig dokumentasjon.

masjon påvirkes i stor grad av symbolske handlinger, virkemidler og ledelse. Derfor vil dette potensielt kunne ha stor effekt (Schein 2004). På denne måten tydeliggjøres uforutsigbarhetsaspektet ved fremtiden og utviklingen, men samtidig understrekes også potensielle muligheter ved å være fremtidsrettet og proaktiv i tilnærmingen til innovasjon og endringsledelse. Scenarioarbeid vil også bidra til å synliggjøre gevinster ved pågående prosjekter. Slik skapes sammenheng mellom historisk utvikling i konsern og bransjer, og fremtidige utviklingstiltak. Dette har blitt trukket frem som en viktig del av det å utvikle endringskapasitet i virksomheter. Den bidrar til at virksomheter kan gjennomføre effektiv omstilling og balansere ofte motstridende krav til drift og radikal innovasjon (Meyer og Stensaker 2006). Konsernenes transformasjonsgevinst gjennom scenarioutvikling er presentert i tabell 3, sammen med implikasjoner, forklaringer og illustrerende sitater. Det er viktig å presisere at det var forskjeller mellom konsernene når det gjelder i hvor stor grad scenarioarbeidet faktisk bidro til å utvikle tilpasningsdyktige kulturer og innovasjon. Men basert på deltakende observasjon og øvrige data er det vår klare oppfatning at potensialet er stort, noe nøkkelaktører i samtlige konsern bekrefter.

Arbeid med scenarioer kan bidra til å skape en strategifremmende kultur på to måter. For det før-

ste vil det kunne styrke virksomheters eierskap til og forståelse av behovet for å kontinuerlig rette oppmerksomhet mot fremtid og radikal innovasjon. Det er et tradisjonelt problem i virksomheter at kulturer i for stor grad er internt orientert, og slik i større grad vender oppmerksomhet og initiativ mot interne forhold forankret i fortiden. Arbeid med kundesentriske scenarioer vil både styrke forståelsen av kunders fremtidige behov og preferanser, og hvordan disse kan utvikle seg på alternative måter. Men hovedpoenget med bidraget er å skape en forståelse for at fremtiden er usikker og ikke forutsigbar. Dette krever tilpasningsdyktighet og åpenhet for radikal innovasjon. Dessuten vil økt kunde- og fremtidsorientering, sammen med teknologiutvikling, bidra til bedre utnyttelse av muligheter i grensesnitt og interaksjon med omgivelsene. Et eksempel på dette er verdiskaping og innovasjonsmuligheter gjennom samskaping med kunder (*co-creation*) (Pralhalad og Ramaswamy 2004). Oppsummert vil scenarioutvikling bidra til at organisasjonen på ulike nivå jobber systematisk for å løfte blikket og utfordre implisitte og ofte ubevisste grunnleggende antakelser forankret i kulturen. På denne måten ivaretas også behovet for å utvikle kulturelle egenskaper som bidrar til eksperimentering, risiko og toleranse for å feile, og med andre ord kulturell tilpasningsdyktighet (Chatman og Cha 2003, Chatman mfl. 2014).

TABELL 3 Konsernenes potensielle og reelle transformasjonsgevinst gjennom bruk av scenarier.*

KONSERNENES TRANSFORMASJONS-GEVINST GJENNOM SCENARIOARBEID OG -UTVIKLING	IMPLIKASJONER FOR KONSERNENE	FORKLARING	SITAT FRA LEDERINTERVJUER
Scenarioutvikling kan bidra til å utvikle mer tilpassningsdyktige, innovative og kundeorienterte kulturer i konsernene	Utvikling av en mer tilpassningsdyktig kultur I større grad innrettet mot radikal innovasjon og økt evne/vilje til å utfordre eksisterende virkelighetsoppfatninger	Scenarioutvikling understreker og retter oppmerksomheten mot fremtiden Spesielt vektlegges og synliggjøres fremtidige kundebehov og understrekes betydningen av at fremtiden er usikker og uforutsigbar	<i>Scenariene bidro til at vi kunne løsrive oss fra egen hverdag og fra sannheter som eksisterer i dag, tenke nyere og litt lengre, åpne perspektivet.</i> <i>Du tok virkelig på deg hatten til kunden, og så på hvordan hverdagen til kunden kunne være – ta rollen og se for deg hele kundereisen.</i> <i>Det handler om å skape fordelaktige forventninger for kunden. Denne prosessen bidrar til å åpne perspektivene, og så lenge det er forankret i scenariene med sine hypoteser om behovssituasjoner, sikres relevansen.</i>

* Sitatene er i stor grad i tråd med og underbygges av forskernes inntrykk gjennom deltakende observasjon og sekundærdata som kulturundersøkelser og øvrig skriftlig dokumentasjon.

AVSLUTNING

I denne artikkelen har vi belyst hvordan organisasjonskultur kan representere både en barriere og et aktivum for virksomheters evne til radikal innovasjon og transformasjon. Dette understreker hvordan organisasjonskultur spiller en viktig strategisk rolle for virksomheters utvikling og evne til fornyelse. Den kan dermed være en konkurranseulemp og en kilde til varige konkurransefortrinn. Konvensjonell teori argumenterer for at konkurransefortrinn først og fremst skapes gjennom formulering av unike og veltilpassede strategier som er vanskelige å imitere (Porter 1980). Diskusjonen i denne artikkelen retter oppmerksomheten mot hvordan kultur kan skape konkurransefortrinn gjennom å bidra til effektiv *iverksetting* av strategier. Vår studie har vist at dette kan kreve utvikling av innovative, tilpassningsdyktige og strategisk relevante kulturer.

Hva som er en effektiv eller strategisk relevant kultur, vil imidlertid til enhver tid være avhengig av hvilken strategi en virksomhet har. Utviklingstrekk antyder at virksomheter relativt hyppig må endre strategier for å utnytte ny teknologi og tilpasse seg endringer i bransjesykluser og i kundeatferd. Dette gjelder spesielt innenfor tjenesteytende bransjer som er preget av hyppige skifter. Utvikling av kulturer som er omstillingsdyktige, og som stimulerer til innovasjon, vil dermed være en viktig kilde til konkurransefortrinn fordi de kan bidra til effektiv omstilling og iverksetting av nye strategier. I denne sammenhengen vil scenarioutvikling kunne være en konstruktiv tilnærming. Bidraget ligger både i å stimulere til innovasjon, åpne for langsiktig strategisk tenkning og imøtekomme de utfordringer og fallgruver kulturell rigiditet kan medføre for radikal innovasjon og nødvendig transformasjon. M

REFERANSER

- Amabile, T.M. (1983). Brilliant but Cruel: Perceptions of Negative Evaluators. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19: 146–156.
- Balogun, J. og V.H. Hailey (2008). *Exploring strategic change*. 3. utg. Harlow: Pearson Education Limited.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11: 656–665.
- Cameron, K.S. og R.E. Quinn (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values*. 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.A., 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*, 4.
- Colbjørnsen, T. (2013). Norske ledere i et nytt århundre – hva skjer? I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø og S. Berge Matthiesen (red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cornelius, P., A. Van de Putte og M. Romani (2002). Three Decades of Scenario Planning in Shell. *California Management Review*, 48(1): 92–109.
- 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.
- Hannan, M.T. og J. Freeman (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hillestad, T., C. Xie og S.A. Haugland (2010). Innovative Corporate Social Responsibility: The founders's role in creating a trustworthy corporate brand through Green innovation. *Journal of Product and Brand Management*, 19(6): 440–451.
- Lien, L.B. og T. Hillestad (2011). Recession, HR and Growth. SNF Working Paper A20/11.
- 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.
- Meyer, C.B. og I.G. Stensaker (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2): 217–231.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand og J. Lampel (2002). *Strategy Safari A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. FT Prentice Hall.
- Normann, R. (2001). *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. Chichester: Wiley.
- O'Reilly, C.A. og M.L. Tushman (2004). The Ambidexterity Organization. *Harvard Business Review*, april: 74–81.
- 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 Tushman, M. (2013) Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4): 324–338.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Prahalad, K. og V. Ramaswamy (2004). *The Future of Competition. Co-Creating Unique Value With Customers*. Harvard Business Press.
- Ramírez, R., J.W. Selsky og K. Van der Heijden (2008). *Business planning for turbulent times: New methods of applying scenarios*. Earthscan.
- Ramírez, R., R. Osterman og D. Grönquist (2013). Scenarios and early warnings as dynamic capabilities to frame managerial attention. *Technical Forecasting and Social Change*, 80(4): 825–838.
- 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).
- Sørensen, J.B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47: 70–91.
- Teece, D., G. Pisano og A. Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533.
- 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. og E. Romanelli (1985). Inertia, Environment, and Strategic Choice. *Management Science*, 32.
- Van den Steen, E.J. (2005). Organizational beliefs and managerial vision. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 21(1): 256–283.



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Ledige stillinger ved Handelshøyskolen, NMBU

Førsteamanuensis i ledelse -
Ref.nr 14/ 05599

Professor i finans - Ref.nr 14/05600

**Økonomistyring, regnskap, og/eller
skatterett - Professor/dosent/
førsteamanuensis/førstelektor
eller universitetslektor -**
Ref.nr. 14/05601

Søknadsfrist: 25.01.2015. For nærmere
opplysninger, se www.jobbnorge.no