
***Hvordan skape en kultur for
Kompetanseheving***

Av

Per Kirkebak

Stiftelsen Østfoldforskning

**OR.32.01
Fredrikstad november 2001**

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	4
1. Innledning	5
2. Om kultur	6
3. Om læring i organisasjoner	9
4. Virkemidler for å endre holdninger og adferd i organisasjonen	15
5. Oppsummering – Forslag til modell for medvirkningsbasert ledelse	19
6. Litteraturhenvisning	21

Sammendrag

Et sentralt tema i dag er hvorledes skape en kultur i en organisasjon som fremmer læring og kunnskapsdeling, noe som er vanskelig og som krever mye ressurser. Denne rapporten synliggjør noen viktige virkemidler som kan bidra positivt i denne retning.

I den første del av rapporten tar vi for oss kulturbegrepet, og diskuterer hva kultur er, hvilke faktorer som påvirker organisasjonskulturen, samt vilkår som gjør organisasjonskulturen påvirkelig for endring. En viktig oppsummering er at kulturen og medelmmenes adferd må forstås som et gjensidig produkt av hverandre.

Læring blir diskutert ut fra flere innfallsvinkler: om individuell læring som et nødvendig men ikke tilstrekkelig grunnlag for læring i organisasjoner, om læring på flere plan, samt organisasjonsmessige forutsetninger som må være på plass for at læring skal skje. En viktig oppsummering knyttet til kulturendring er at læring må være knyttet til dobbeltsløyfe læring for at dette skal skje.

Faktorerer som forfatteren i størst grad kan påvirke endringer i organisasjonskulturen blir diskutert i rapporten, som:

- Arbeidsprosesser / miljø
- Strukturer
- Strategi
- Gjennomføring av innovasjonsprosjekter
- Ledelsens adferd
- Belønningssystemer

Det oppsummeres i modellen med presentasjon av en modell for medvirkningsbasert ledelse, der de ansatte blir holdt ansvarlig og målt etter i hvilken grad strategiske forretningsmål innen deres område blir nådd.

1. Innledning

Svært mange virksomheter endrer sine organisasjoner fra funksjonsorienterte til mer prosessorienterte strukturer med færre nivåer. Hensikten er å skape organisasjoner er mer effektive og tilpasningsdyktige som derved vil kunne tilfredstille kundene på en bedre måte. Det ser ut for at mange ledere tror at slike strukturelle endringer automatisk vil skape en felles forståelse og et kollektivt ansvar for kundenes behov. Disse lederne overser viktigheten av å endre sin organisasjonskultur samtidig med at strukturelle grep blir gjennomført. De ser ikke at kollektivt ansvar er en holdning, en verdi, noe alle skal bry seg med. Det betyr å bry seg om å hjelpe sine kolleger, dele sine erfaringer og kunnskap med dem og å utvikle ny kunnskap sammen.

Kunnskapsutvikling er input/output i en læringsprosess og således uløselig knyttet til denne.

Den lærende organisasjon bygger på en virksomhetskultur og adferd med basis i :

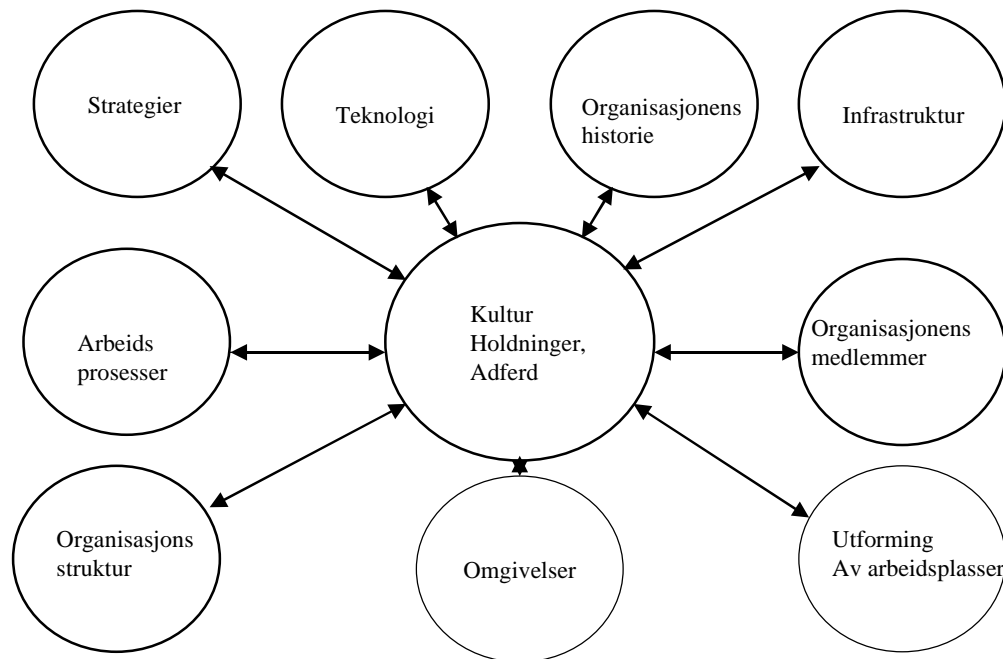
Deling av kunnskap. Informasjon er ikke makt, og informasjon er ikke individuell. I den lærende organisasjon er informasjon noe som gir status dersom den kan deles og har verdi dersom den utnyttes og læres av andre for å gi økt konkurransekraft, Sørensen (1997).

Det er vanskelig å innføre en ny organisasjonskultur og nye holdninger og adferd i en organisasjon, som støtter den lærende organisasjon. Det kreves et langt større engasjement fra ledelsen enn strukturelle forandringer gjør.

To begreper er sentrale i dette foredraget: **kultur** og **læring**, som jeg har omhandlet ut fra et teoretisk/praktisk perspektiv for å etablere et godt fundament for de konkrete diskusjonene om tiltak for å skape en kultur for læring.

2. Om kultur

Organisasjonskultur – Faktorer som gjensidig påvirker denne.



Figur 1: Faktorer som gjensidig påvirker organisasjonskulturen

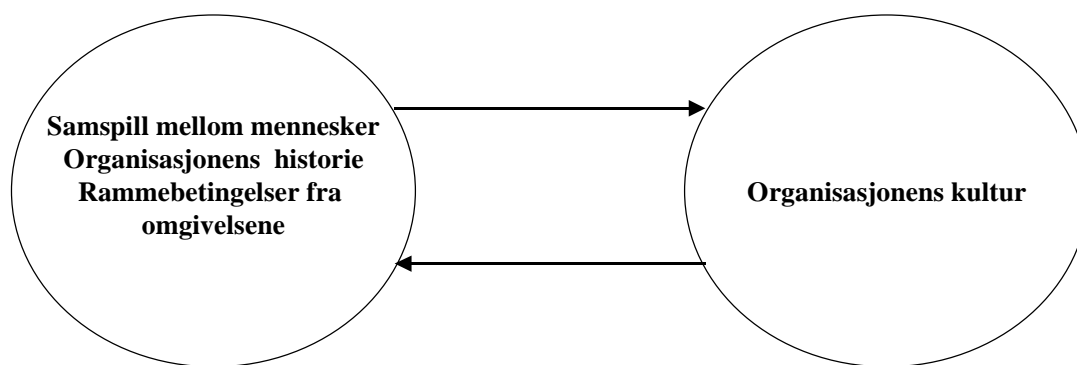
Figuren over viser de viktigste faktorene som påvirker kulturen, holdninger og adferd. Organisasjoner drives av arbeidsprosessene og adferden. Retningen settes av strategien. I de nederste lagene under arbeidsprosessen og adferden er det noen strukturer, som organisasjonsstruktur og IT struktur. Sammen med omgivelsesbestemte faktorer og organisasjonens historie påvirker disse gjensidig organisasjonskulturen, holdninger og adferden.

For å sammenfatte er de viktigste faktorene som virker inn på utviklingen av en organisasjonskultur:

- Organisasjonens medlemmer
- Omgivelsesbestemte faktorer
- Organisasjonens historie

Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier, symboler og virkelighetsoppfatninger som utvikles av en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene. Den bestemmer "hvorledes vi gjør saker og ting i denne organisasjonen", Bang (1998). De kulturelle normene, verdiene og ideologiene påvirker adferden og den kognitive utviklingen.

Til daglig er livet i organisasjonen til en stor grad basert på en felles tolkning av virkeligheten. Berger & Luckmann (1991) har funnet i deres forskning at et individ gjennomgår en sosialiseringssprosess når vi blir tilknyttet en ny organisasjon, for å lære de eksisterende normene og verdiene, hvilke oppgaver selskapet ser på som sentrale, forventninger til resultater etc. Ut fra dette perspektivet er kulturen og medlemmenes adferd i organisasjonen et gjensidig produkt av hverandre. Med referanse til kunnskapsutvikling er utfordringen å skape en kultur for organisasjonslæring samtidig som at læringsprosessene skal skje på en slik måte at de ønskede kulturendringene skjer.



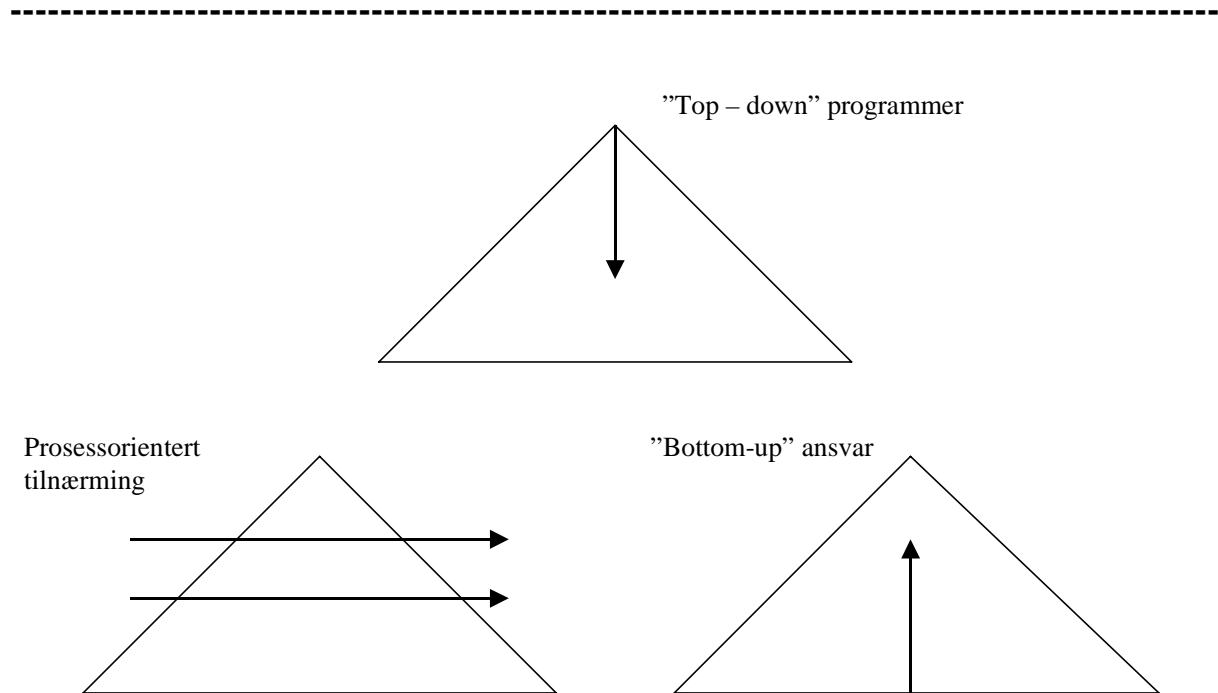
Figur 2: Kulturen og medlemmenes adferd som et gjensidig produkt av hverandre

Kulturen er det konseptuelle limet som binder organisasjonen sammen og som styrer alt fra strategiske beslutninger til layout på arbeidsplassen, og er etablert i språk, institusjoner, vaner og sosiale relasjoner, Bang (1988). Schein (1985) hevder at organisasjonskulturen styrer adferd ved å gi modeller for handling, og at den kan virke angstreduserende ved å gi struktur og system til en lite forutsigbar og usikker verden.

En kultur er ikke noe verktøy i tradisjonell bedriftsøkonomisk betydning. Kulturer er normalt relativt stabile og som ofte krever store ressurser for å forandre. Kulturer kan imidlertid forandres ved bruk av ulike måter å påvirke den på, noe som kan føre til radikale konsekvenser for en virksomhet. Hvilke konsekvenser påvirkningen vil ha kan imidlertid ikke alltid spesifiseres. Spørsmålet vil være hvilke mekanismer som er tilgjengelige for å påvirke kulturen, for å initiere læring i organisasjonen, og å institusjonalisere de individuelle tankeprosessene i organisasjonens læringssystemer.

Ulrich (1996) understreker at en kulturendring må tilføre ekstra verdi for kundene. Det er ikke nok å øke de ansattes engasjement. En kulturendring må øke selskapets konkurransekraft i markedet ved endring av identitet i samsvar med kundenes behov.

Ut fra erfaringer fra et stort antall selskaper har Ulrich (1996) identifisert tre ulike kultur endrings tilnærminger, som er illustrert i figuren under. Ledere må tenke "top-down, side-to-side og bottom-up" for å skape kulturendring.



Figur 3: Ulike kulturendringstilnæringer

Vilkår som gjør organisasjonskulturen påvirkelig for endring

Endringer i kulturen i organisasjonen kan lettere gjennomføres når den blir utsatt for stress og press som ikke kan ignoreres, som kan være utløst av ulike hendelser internt eller eksternt.

Jeg vil skille mellom fire type hendelser som kan initiere kulturendringer:

- **Kriser i omgivelsene.** En eller annen alvorlig hendelse i organisasjonens omgivelser inntreffer som den ikke kan ignorere, for eksempel naturkatastrofer som reduserer råstofftilgangen, stor økonomisk ustabilitet internasjonalt, innføring av lover og restriksjoner som er negative for virksomheten, eller innføring av ny teknologi som at nye og mer effektive substituerende kommer på markedet, som Eastmans oppfinnelse av filruller i 1889 som erstatning for glassplate fotografi, Utterback (1994), eller at en ny og vesentlig mer effektiv produksjonsteknologi kommer på markedet, som når Henry Ford startet å produsere etter samlebånd prinsippet. Når en slik hendelse inntreffer, må organisasjonen handle og tenke nytt for å møte de potensielle truslene. Det kan hende at hele produktporteføljen må legges om, ny teknologi må innføres, at nye markeder må etableres og at kunnskapsprofilen hos de ansatte må endres radikalt for å overleve.

Muligheter i omgivelsene kan komme brått og plutselig på samme måte som krisene, og representere et stort potensiale for organisasjonen. Om en begivenhet i omgivelsene skal oppfattes som en mulighet eller trussel vil variere for ulike organisasjoner og hvilket ståsted de har.

- **Kriser forårsaket av organisasjonens ledelse.** Med dette menes kriser som har årsak i uheldige disposisjoner som er gjort av organisasjonens interne ledelse. Krisen må være stor nok til at organisasjonen må endre sin væremåte for å overleve.
- **Gjennomføring av fornyelsesprosjekter i organisasjonen.** Med dette menes at produkt og prosess innovasjonsprosjekter aktivt kan brukes som strategisk virkemiddel for å endre kulturen, i organisasjonen, for eksempel ved innføring av ny IT teknologi, Hildebrandt, Riis, Andreasen og Johansen (1997). Nye måter å

organisere arbeidet. Fornyelsesprosjekter kan bidra til endringer av holdninger, utvikling av ny kunnskap og innsikt, samt av praktiske evner og ferdigheter.

- **Innføring av kreativt kaos i organisasjonen.** Ledelsen kan bevisst etablere en situasjon som oppfattes som kaotisk for organisasjonens medlemmer, og som øker spenningen mellom disse, Takeuchi & Nonaka (1995). Fokus settes på medlemmenes problemdefinisjon og løsning av krisesituasjonen.

Refleksjoner :

- Kunnskapsutvikling er input/output i en læringsprosess
- Den lærende organisasjon bygger på en organisasjonskultur med basis i deling av kunnskap. Informasjon gir i status dersom den har verdi for andre
- De viktigste faktorene som virker inn på utviklingen av en organisasjonskultur er organisasjonens medlemmer, omgivelsesbestemte faktorer og organisasjonens historie
- Organisasjonskulturen er de sett av felles delte normer, verdier, symboler og virkelighetsoppfatninger som utvikles når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene, og som påvirker adferden og den kognitive utviklingen.
- Kulturen og medlemmenes adferd er et gjensidig produkt av hverandre
- Kulturer er normalt relativt stabile og krever ofte store ressurser for å endre
- Endring i organisasjonskulturen kan lettere gjennomføres nå organisasjonen blir utsatt for stress og press som den ikke kan ignorere

3. Om læring i organisasjoner

Individuell læring – Grunnlaget for læring i organisasjoner

Det er ikke teoretisk og praktisk mulig å forklare hvorledes kollektive læringsprosesser kan skje uten en basis i individuell læring. Kapasiteten for en organisasjon til å lære kan ikke bli større enn medlemmenes læringskapasitet. Det vil være en ledelsesutfordring å legge til rette rammebetingelsene slik at individuelle læringsprosesser kan skje, Ulrich (1998). Fiol & Lyle (1985) argumenterer at organisasjonslæring som oftest ikke er summen av hvert medlems læring. Det vil alltid være en risiko for at kunnskap blir borte. Det vil være tilfeller der individet har lært, mens organisasjonen har ikke, på grunn av mangelfull kunnskapsoverføring til denne. Organisasjonen til forskjell fra individet utvikler og vedlikeholder læringssystemer som bevarer en viss type adferd, mentale kart, normer og verdier over tid, uavhengig av at organisasjonenes medlemmer kommer og går og skifte av ledelse. Læring i organisasjonen finner i følge Argyris & Schön (1996) først når endringer finner sted i organisasjonens brukerteorier, dvs i dens adferd.

En forståelse av læring i organisasjoner som systemprosesser

Bertalanffy (1998) har definert en organisasjon som et åpent system som samvirker med sitt miljø. Et system består av en strukturert samling av sub-systemer og elementer som gjensidig påvirker hverandre, og som samlet utgjør en helhet. Denne modellen passer godt til

forståelsen av organisasjonslæring som en økende integrering fra individuell læring, læring i grupper og til det helhetlige læringssystemet i organisasjonen.

Senge (1990) hevder at uten en systemmessig orientering ingen mulighet for å se hvorledes de ulike læringselementene henger sammen og griper inn i hverandre, og hvorledes det enkelte medlem i organisasjonen er en del av denne helheten. Dette kan redusere utviklingen av individenes eksplisitte og tause kunnskap i organisasjonen, som er kritisk for evnen til å løse problemer og skape ny kunnskap i organisasjonen. Systemtenkningen kan hjelpe organisasjonens medlemmer til å forstå at de både er en del av de problemene og løsningene de står oppe i, og at de ikke uten videre kan skyve sine problemer over på andre.

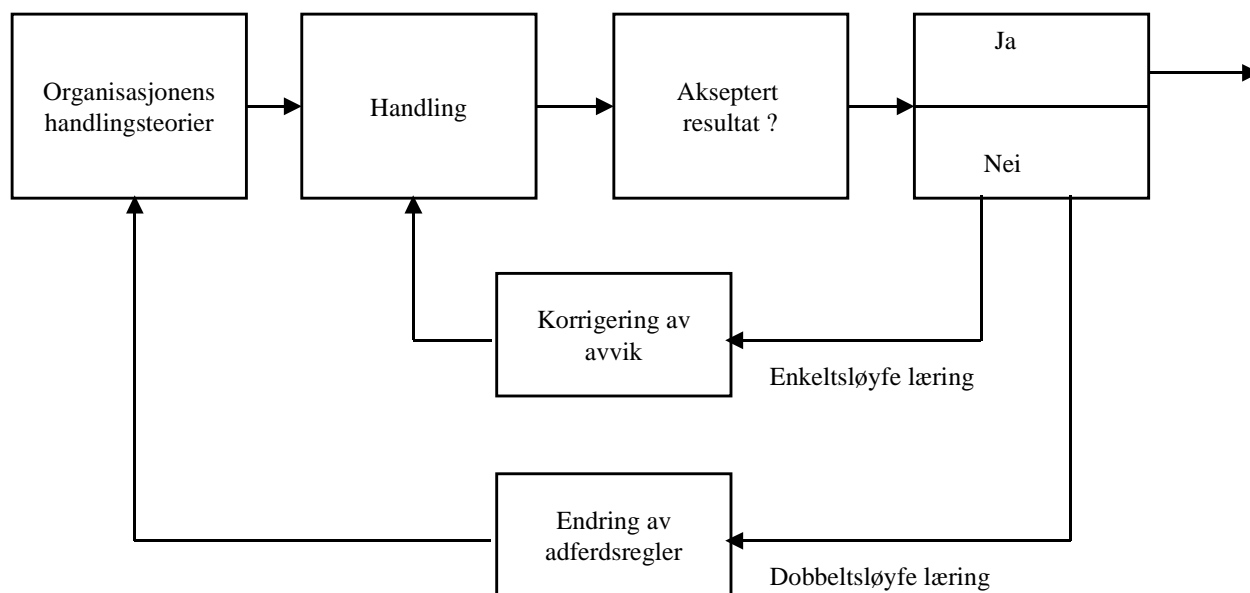
Læring på flere plan

Læring skjer når feil blir oppdaget og korrigert. En feil kan forstås som ethvert avvik mellom intensjoner og virkelige konsekvenser. Avdekking av et avvik er kun første steget i en læringsprosess. Det neste trinnet dreier seg om hvorledes avviket blir korrigert.

Argyris & Schön (1996) har utviklet en tottrinns handlingsorientert modell for organisasjonslæring, basert på prinsippene om tilpasning og overlevelse: enkeltsløyfe og dobbeltsløyfe læring, og representerer to måter å korrigere avvik på.

Med enkeltsløyfe læring forstår vi justering av handlingsmåtene på en slik måte at de gjeldende handlingsstrategiene, og verdigrunnlaget som styrer valg av strategier og de antagelser som er basis for disse ikke endres. Gjennom enkeltsløyfe læring blir organisasjonen stadig mer dyktig i gjennomføring av en gitt handlingsmåte.

Med dobbeltsløyfe læring menes i følge Argyris & Schön (1996) at læring kan resultere i fundamentale endringer i de antagelsene som er bygget inn i brukerteoriene i organisasjonen, som knytter de observerte effektene av en handling til strategiene og verdiene bak strategiene.



Figuren nedenfor viser prinsippene bak enkeltsløyfe – og dobbeltsløyfe læring.

Figur 4: Enkeltsløyfe – og dobbeltsløyfe læring

Fornyelse skjer som et resultat av dobbeltsløyfe læring. Her tenker vi på optimalisering av våre handlinger, men også på selve systemet, om metoden, kriteriene, verdiene og rammene, som individer bruker for å iverksette handlinger, også kan forbedres. Argyris & Schön (1996)

hevder at dobbeltsløyfe læring kan føre til økt åpenhet, fleksibilitet, lokal autonomi og en mer spørrende og nysgjerrig organisasjon. Handlinger som blir korrigert uten at de underliggende adferdsreglene blir endret, vil derimot enten være mislykket straks eller vil ikke vare over tid.

Barrierer mot læring i organisasjonen

Hvor dyktige organisasjoner er til å lære har ofte sammenheng med krav til fleksibilitet og tilpasningsevne for å være konkurransedyktig. faktorer type markedet den opererer i, pressede marginer, et økende fokus på produktkvalitet, samt produktenes livssyklus. At mange organisasjoner er dårlige til å lære, er ingen tilfeldighet, men har ofte bakgrunn i hvorledes de er bygget opp og ledet. I tråd med Kanter (1985) kan en organisasjon designes for å fremme eller motvirke læring. Erfaringer har vist at sentraliserte og mekanistiske strukturer har en tendens til å forsterke historiske handlingsmønstre, mens mer desentraliserte og flate strukturer generelt fremmer i økt grad kreativ virksomhet og nytenkning. Peter Senge (1991) nevner 7 barrierer mot læring i organisasjoner, som er viktige ledetråder i prosjekter som handler om læring:

1	Jeg er min stilling	I stor grad identifiserer medlemmer i en organisasjon seg med sin egen jobb istedenfor med helheten. De har liten følelse for det totale resultatet, ser ikke prosessene og optimerer dem ikke, og deler ikke sin kunnskap med andre
2	De andre er fiender	Man selvevaluerer ikke, men ser i stedet feilene hos andre. En slik type skyldfordeling synes å være en lov i enkelte organisasjoner. Problemløsning fokuserer på ansvars plassering. Når organisasjons medlemmer ser alt fra sin egen posisjon, evner de ikke å se hvorledes egne handlinger virker inn på forhold utenfor. Også her mangler systemtenkning. Denne barrieren mot læring kan gjøre det vanskelig å handle rasjonelt for å løse problemer i skjæringspunktet mellom "oss her inne og de der ute"
3	Illusjonen av ledelse	Når de står ovenfor vanskelige situasjoner fremhever ledere ofte behovet for å ta kommandoen å være provokative. Men tenker man ikke system eller har ikke den rette prosessforståelsen eller den nødvendige kunnskapen kommanderer man tom luft. Ledelse blir da en illusjon. Ekte preaktivitet fås når man begynner å reflektere over årsaken til egne problemer.
4	Fokus på enkelt hendelser	Organisasjonen fokuserer på enkelt hendelser og på symptomer istedenfor årsaker. Dette kan svekke organisasjonens beredskap ovenfor større langsiktige utviklingstrekk og trender. Også her mangler systemtenkning
5	Fokus på kortsiktige problemer	Dette handler om organisasjoners evne til å lære å oppdage langsomme gradvise endringer før det er for sent. Den har det ofte for travelt med å løse daglige problemer og plassere ansvar og skyld. Man greier ofte ikke i tilstrekkelig grad å lære av egne handlinger. Årsakene kan være manglende tid til å reflektere, manglende motivasjon til å lære, eller kanskje at problemstillingen er for kompleks

6	Villfarelsen om at vi lærer av erfaring	Vi lærer best av erfaringer, primært av egne erfaringer sekundært Når våre handlinger har konsekvenser som går utover vår læringshorisont, blir det umulig å lære av direkte erfaring. Dette er et viktig læringsdilemma som mange organisasjoner står ovenfor. Beslutninger innen forskning og utvikling kan for eksempel få grunnleggende konsekvenser for organisasjonen mange år frem i tid uten at man konkret greier å se hva dette vil innebære
7	Myten om ledergrupper	Ledelsen skal være et team og lære som et team. Utviklingen av en lærende organisasjon krever et tett samarbeid og en felles visjon. I mange virksomheter er dette en fasade og illusjon. Det hevdes at de fleste ledergrupper bryter sammen under press, når den blir stilt ovenfor komplekse problemer som kan være pinlige eller virke truende.

Tabell 1: Syv barrierer mot læring

Senges 7 barrierer mot læring kan oppsummeres med følgende stikkord:

- Manglende systemtenkning
- Mangel på slakk i organisasjonen
- Læring av erfaringer er ikke mulig på grunn av mangelfull tilpasning til den enkeltes læringshorisont
- I mange virksomheter fungerer ikke ledelsen som et team og lærer som et team, som samarbeider tett med en felles visjon.

Vilkår for læringsprosessen

Basert på erfaringer fra japanske selskaper fokuserer Nonaka & Takeuchi (1995) på grunnleggende vilkår som må være tilstede for at læring skal kunne skje i organisasjoner:

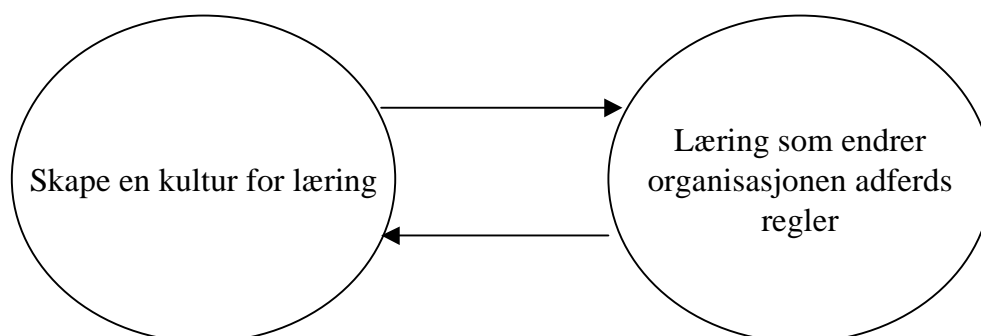
- **Intensjon** En evne og en vilje til å oppnå visse felles mål eksisterer i organisasjonen. Når de strategiske målene er satt, er det kritisk å bestemme hvilken type kompetanse organisasjonen må ha for å oppnå disse, og involverer spørsmål om hvordan organisasjonen skal utvikle evnen til å skaffe seg, akkumulere og utnytte den type kunnskap som den har behov for. Uten denne type intensjon vil det være umulig å bedømme om den informasjon og kunnskap som utvikles er verdifull for organisasjonen eller ikke, eller om kunnskapen vil utvikle organisasjonens læringsystemer med en økt prestasjonsevne som resultat.
- **Autonomi** Aktører har frihet til å handle på eget ansvar, og selv velge handlemåter for å løse oppgaver. Denne friheten innebærer en frihet fra autoritært lederskap, og fra bindende prosedyrer og strukturer, og tar på alvor kunnskapsutvikling. Dette innebærer støtte i organisasjonen for å ta risiko og toleranse for å gjøre feil
- **Kreativt**
Kaos Bringe organisasjonen ut i en tilstand som oppfattes som ustabil og utrygg, som kan skape et organisasjonsinternt kaos. Evnen til å håndtere denne type utfordrende situasjoner kan være avgjørende for å utløse en kunnskapsutviklings prosess. Viljen eller evnen til kritisk å tenke

gjennom egne handlemåter står her sentralt. Skaper motivasjon til å handle. Fiol & Lyle (1985) påpeker imidlertid at læring ikke vil finne sted når enten det interne eller eksterne miljøet er mer komplekst enn hva organisasjonen kan håndtere

- **Redundans** En bevisst overlapping av informasjon, kunnskap og ansvar. Dette bygger på en grunnleggende forståelse av vilkårene for en meningsfull dialog som krever at det fins et minimum av felles kunnskap hos to parter. Redundans bidrar til deling av kunnskap, forenkler kommunikasjon og skaper tillit og trygghet.
- **Nødvendig Variasjon** Det samme mangfoldet skapes for organisasjonen som den variasjonsbredden den skal håndtere. Dette vil også gjelde forholdet mellom en prosjektorganisasjon og basisorganisasjonen der resultatet skal tas i bruk i basisorganisasjonen.

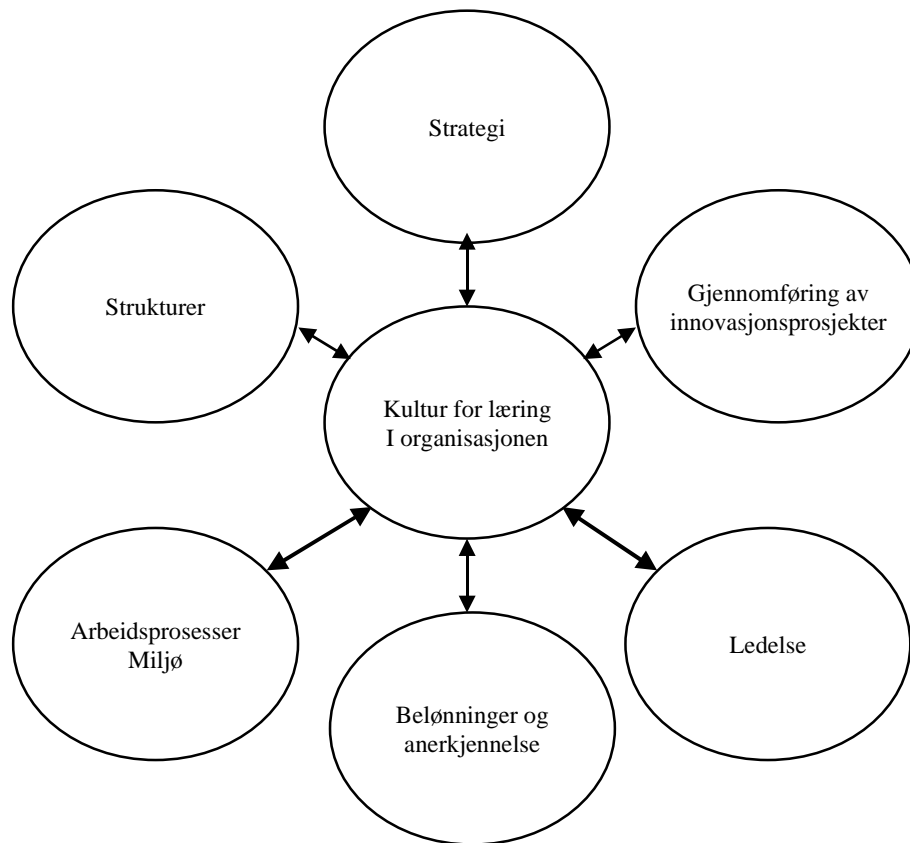
Refleksjoner:

- Individuell læring er grunnlaget for læring i organisasjoner
- Læring i organisasjoner skjer først når endringer i deres adferd finner sted
- Organisasjoner kan designes for å fremme eller motvirke læring
- Følgende grunnleggende vilkår må være tilstede for at læring i organisasjoner skal skje: Intensjon, autonomi, kreativt kaos, redundans og nødvendig variasjon, systemtenkning, slakk i organisasjonen, samt tilpasning mellom handling og konsekvenser til den enkeltes læringshorisont.
- Tiltak for å skape en kultur for læring påvirker gjensidig læringsprosesser som endrer organisasjonens adferd. Dette betyr at tiltak for endre kulturen for å påvirke sannsynligheten for at læring skal skje må være rettet mot dobbeltsløfelæring, som endrer adferdsreglene, for å lykkes. Dette poenget er illustrert i figuren under.



Figur 5: Fokus på dobbeltsløfelæring for endre kulturen

- De forhold som i størst grad kan påvirkes for å øke sannsynligheten for at læring skal skje i organisasjonen er vist i figuren under, Kirkebak (2000).



Figur 5: Faktorer som i størst grad kan påvirke sannsynligheten for at organisasjonslæring skal skje

- **Den valgte strategien** bestemmer de overordnede målene og omfanget av tilgjengelige handlinger for å implementere strategien i organisasjonen. Strategien påvirker læring ved å sette grenser for beslutningstaking, hvilken kunnskap som skal utvikles og hvorledes miljøet skal oppfattes og tolkes
- **Strukturen** i en organisasjon spiller en stor rolle når det gjelder kapasiteten for læring i organisasjonen og på hvilken måte disse prosessene skal foregå på. Erfaringer har vist at sentraliserte og mekanistiske strukturer har en tendens til å forsterke historien handlingsmønstre, mens mer desentraliserte og flate strukturer generelt i økt grad fremmer kreativ virksomhet og nytenkning. Dette krever imidlertid samtidig at den etablerte maktfordelingen og det eksisterende sett av politiske ordninger brytes ned.
- **Arbeidsprosesser/miljø** som tar de ansattes realkompetanse på alvor, utfordrer denne og som skaper eierskap hos de ansatte for de beslutninger som blir tatt kan spille en stor rolle for kapasiteten for læring som endrer adferdsreglene i organisasjonen. For at læring skal skje i en organisasjon, kreves en balanse mellom stabilitet og endring. Positiv stress må alltid være tilstede i organisasjonen

-
- **Ledelsen** kan oppfattes som en signalgenerator, som reduserer usikkerhet og tvetydighet i organisasjonen vedrørende hva som er viktig og hvorledes handle. Ledelsens adferd og holdninger betyr mye om organisasjonen vil lykkes med å endre kulturen og eventuelt i hvilken retning.
 - **Et innovasjonsprosjekt** har som regel en rekke kortsiktige resultater som mål, men er også kjennetegnet av kvalitative bakenforliggende suksesskriterier. Læring og kompetanseutvikling er her sentrale elementer.

Punktene ovenfor om viktige faktorer for å skape en kultur for læring er utdypet i følgende kapittel.

4. Virkemidler for å endre holdninger og adferd i organisasjonen

Jeg har tidligere i denne artikkelen diskutert grunnleggende spørsmål knyttet til kultur og læring ut fra et teoretisk perspektiv. I dette kapitlet kommer jeg med forslag til tiltak for å endre kulturen som kan bidra til å øke sannsynligheten for at læring skal skje i organisasjonen med eksempler fra egen erfaring.

En organisasjonsstruktur som legger til rette for kreativ tenking, kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling

Det nye paradigme for lærende organisasjoner er flate strukturer med få nivåer, som er prosessorienterte og som omfatter hele verdikjeden. Arbeidet foregår i multifunksjonelle team som inngår i dynamiske nettverk. Organisasjonsformen gir korte kommunikasjonsveier, helhetsoversikt over hele prosessen som søkes optimalisert, samtidig som organisering av den enkeltes arbeid i dynamiske team bidrar til økt kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling, og evnen til rask tilpassning til endrede rammebetingelser.

Åpne IT strukturer

Åpne IT strukturer og distribuert IT er en forutsetning for læring og kunnskapsdeling i organisasjonen. Kunnskap og informasjon må være lett tilgjengelig for alle.

En strategi som åpner opp for læring

Strategien må åpne opp for læring. Når den blir kommunisert til de ansatte, er det kritisk viktig at de oppfatter signaler om at utvikling av ny kunnskap er viktig for organisasjonen, og at viktige forutsetninger for at dette skal skje ut fra deres ståsted blir støttet.

- Sammenhengen mellom de strategiske målene og læring må komme klart frem i strategien. Når de strategiske målene er definert, er det avgjørende å bestemme hvilken type kunnskap organisasjonen trenger for å oppnå disse, og hvordan organisasjonen skal utvikle seg for å oppnå dette. Det er viktig å finne frem til en best mulig balanse mellom teknologi og organisasjon ut fra de krav dette setter til ferdighets og kompetansenivå i organisasjonen. Uten denne type intensjon vil det ikke være mulig å bedømme om den informasjon og kunnskap som utvikles er verdifull for organisasjonen eller ikke. Lokale begrunnelser kan oppstå i organisasjonen for å forsvare den kunnskapen blir utviklet i organisasjonen.

-
- Strategien i kunnskaps orienterte organisasjoner fokuserer på beredskap, løpende visjonering og er iterativ av natur. Læring, kunnskapsdeling og endring er en del av verdigrunnlaget.
 - Strategien bør tydelig signalisere hvilke normer og verdier som er viktige for organisasjonen, med fokus på læring. De bør være ambisiøse og utfordre organisasjonen.
Strategien bør gi uttrykk for et menneskesyn som går på viktigheten av at de ansatte viser omsorg for hverandre. Dette vil kunne være et sterkt virkemiddel til å endre kulturen, skape sterk lojalitet og motivere til engasjement ut over det normale.
 - Strategien bør inneholde signaler om at fleksibilitet og slakk i organisasjonen er generelt ønskelig og at feil beslutninger blir akseptert som viktige mekanismer for å påvirke at læring skal skje i organisasjonen. Vi kan tenke oss at dette ikke vil være mulig i verdiskapningsprosessene i en produksjonsbedrift, som skal levere produkter med høye kvalitetskrav og med korte leveringsfrister. Da kan det være FOU prosessen som blir valgt ut for å initiere læring og som blir organisert for dette.

Forankring av strategien og skape aksept for prosessen i alle deler av organisasjonen

- De ansatte må ha eierskap til strategiens intensjoner om kunnskapsutvikling, hvilken type kunnskap som skal utvikles, og de strategiske handlingene som er forslått for å oppnå disse, samt til normer og verdier som skal karakterisere selskapet og som kan danne et felles ståsted for medlemmene i organisasjonen. Det må være enighet om at visse verdier, holdninger og adferd er viktige. For å kunne bruke de vedtatte normene som mekanismer for å endre kulturen, er det etter mitt syn viktig å skape en type eierskap til disse som gjør at medlemmer av organisasjonen vil korrigere andre når de blir overtrådt. De etablerte normene vil således virke som et uformelt system for sosial kontroll, som kan være sterkere enn de formelle kontrollsystemene.

Etter mitt syn er ikke dette mulig uten en bred medvirkning av de ansatte i strategiprosessen. Medvirkning i denne sammenheng må forstås som noe mer enn at de ansatte blir tatt med på råd som en type høringsinstans. De må ta aktivt del i de strategiske beslutningsprosessene. Dette vil gi klare føringer for i hvilken grad og hvorledes læring vil finne sted i organisasjonen. Det er viktig at strategien blir et løpende arbeidsdokument for hele organisasjonen og ikke representerer kun et stykke arbeid som ledelsen er pålagt å gjøre, for deretter å bli lagt i skuffen. Kanskje er ikke strategien kjent for de ansatte.

- For å sikre eierskap til strategien er det viktig at den blir operasjonalisert. Med dette menes at det må skapes en vertikal sammenhengende mål- og planstruktur gjennom hele organisasjonen. På hvert nivå må det være tydeliggjort hva strategien betyr for den enkelte.

-
- Klar kommunisering av strategien ut i organisasjonen. Etter mitt syn er det viktig at strategien har et åpent forhold til bekjentgjøring av denne, ved deling av hele strategien med de ansatte. Ledelsen i bedrifter som gjør dette kalkulerer da med muligheten for at det strategiske innholdet kan lekke ut til konkurrentene, men fokuserer på at organisasjonen må lære raskere enn konkurrentene for å unngå redusert konkurransekraft. Selskaper som kun offentliggjør et sammendrag av strategien for de ansatte, reduserer med dette dens verdi som et integrerende virkemiddel ved angivelse av retning og overordnede mål, på grunn av manglende systemoversikt hos de ansatte. Dette bidrar samtidig til å mistenkeliggjøre de ansatte og redusere deres motivasjon til å bidra.

Ved kommunisering av strategien er det viktig å ta i bruk mange kanaler for å nå frem med budskapet, for eksempel ved skriftlig utsendelse, allmannamøter, diskusjon i interne arbeidsgrupper, innspill i bedriftsavis, samt kommunisering gjennom daglig bruk i organisasjonen.

Ledelsens rolle som eksempel i endringsprosessen

Ledelsen spiller en viktig rolle i prosesser der målet er å endre organisasjonskulturen. Dens adferd signaliserer hvilke verdier, holdninger og normer som er passende. Noen viktige punkter med hensyn til ledelsens adferd og kulturendring er oppsummert under.

- Som et eksempel for den øvrige organisasjonen er det viktig at ledergruppen fungerer som et team og lærer som et team. Dette er nødvendig, da ledergruppen vil stå sentralt ved initiering av tiltak som kan bidra til endringer i kulturen, og krever et tett samarbeid og en felles - visjon og vilje til å implementere den gjeldende strategien. Dersom organisasjonen går for en mer prosessorientert og flatere struktur, må dette også gjelde for ledergruppen dens stab, for å fremme positive signaler om betydningen om den endringsprosessen som er på gang i organisasjonen.
- Lederne må være synlig i organisasjonen. Endring av holdning og adferd krever et sterkere engasjement fra lederne enn strukturelle endringer gjør. Man kan ikke forvente mye av de ansattes endringer av holdninger dersom lederne ikke er klare til å forandre adferd og holdninger, og gjør det meget synlig. De ansatte vil meget raskt avlese de svake signalene som kommer fra lederne og tolke den pågående prosessen som nok et betydningsløst program eller at det er konflikter i ledelsen. Kunnskapsdeling, læring og endringsevne stiller store krav til endring og adferd på alle nivåer. De største krav og den mest synlige demonstrasjonen må ligge hos toppledelsen. Etter mitt syn kan det ikke anbefales alene å reengineere prosesser og systemer dersom ledelsen ikke kan vise et synlig engasjement i endringsprosessen mot en lærende organisasjon.
- Lederne må være konsistente i ord og handlinger over tid for signalisere hvilke normer som er kritiske i organisasjonen. Det er viktig at det samme budskapet vedrørende kritiske signaler til organisasjonen blir gjentatt om og om igjen. I denne sammenhengen er det viktig å påpeke at lederne fokuserer på sine symbolske handlinger og felles tolkninger av de budskap som ligger i disse. Som eksempler på symbolske handlinger kan nevnes at produktutvikling som et

tidligere viktig element i strategiplanen fjernes fullstendig som tema, eller når FOU budsjettene blir underkastet de samme årlige budsjettreduksjonene som ved innkjøp av teknisk utstyr. Ved initiering av kulturendringer er det blant annet viktig å kommunisere til de ansatte:

- Klargjøre hva en kulturendring er
- Forklare hvorfor endring av kulturen er viktig for en fortsatt akseptabel konkurranseevne.
- Identifisere den ønskede fremtidige kulturen og prosessen frem til målet.
- Redegjør for en handlingsplan
- Coaching er selve lederrollen

Gjennomføring av innovasjons programmer

For å initiere læring i en organisasjon er det nødvendig at en viss grad av positiv stress er til stede. Et innovasjonsprosjekt gir en ypperlig mulighet for å skape slike betingelser. Et innovasjonsprosjekt har normalt en rekke kvantitative resultater som mål, som for eksempel økt produktivitet, kortere leveringstid, forbedret produktkvalitet etc. Resultatene må imidlertid bli tatt i bruk dersom en innovasjon skal kunne betegnes å være vellykket. Dette betyr at læringsprosesser må kjøres for brukerne av innovasjon parallelt med selve utviklingsarbeidet. Læring og økt erfaring i innovasjonsprosjekter deles opp i følgende tre faktorer:

- Endring av holdninger
- Utvikling av ny kunnskap og innsikt
- Oppbygging av praktiske evner og resultater

De utgjør viktige forutsetninger for en endret adferd kan finne sted i organisasjonen og derved en virkelig forankret læring. Å se innovasjon i en læringssammenheng berører ikke bare forankring av det aktuelle innovasjonsprosjektet, men også det å skape kompetanse og beredskap til å gjennomføre tilsvarende innovasjonsprosjekter i fremtiden.

Ut fra mine erfaringer vil jeg stille spørsmål om det ikke er nødvendig å gjennomføre radikale innovasjoner for å tvinge frem dobbeltsløyfe læring som endrer adferden i organisasjonen og derved kulturen.

Belønninger og anerkjennelse

Belønninger påvirker over tid adferd. Ved etablering av belønningssystemer er det viktig å kjenne til at det eksisterer et vidt spekter av virkemidler, og forstå hvorledes de virker. Ledere fokuserer ofte sterkt på belønninger i form økt lønn, ulike bonusordninger etc, og overser incitamenter som skaper adferd på kort sikt. For effektivt å skape en ny kultur må ledelsen tilpasse må belønningene til de strategiske målene og det sosiale kontrollsystemet de ønsker å utvikle.

Det er først og fremst viktig for ledelsen å forstå hva som er av verdi for de ansatte. Belønningssystemer må inkludere de konvensjonelle som lønn, forfremmelse og økt status, men også de mindre opplagte som, personlig oppmerksomhet, anerkjennelse for en godt gjennomført jobb, samt små symbolske belønninger. Denne siste kategorien belønninger er

tilgjengelige for alle ledere på alle nivåer i organisasjonen i motsetning til økonomiske belønningssystemer.

En siste refleksjon i dette kapittelet er at det bør etableres en tett link mellom årsak til belønningen og selve belønningen. Dersom belønningen ikke er knyttet til spesifikke normer eller oppnådde resultater kan dens verdi bli betydelig redusert. Nyhetsverdi og oppriktighet er viktige stikkord. Timing og hvor ofte belønningen skal gis vil til enhver tid være sentrale utfordringer for ledelsen.

Deltagelse og eierskap fra ansatte i organisasjonen

Ledere i sterke kulturorganisasjoner bruker deltagelse fra de ansatte som et viktig virkemiddel. Egne erfaringer viser at dette kan være en viktig faktor for å skape økt engasjement og for å endre kulturen. De ansatte blir tatt på alvor og invitert til å delta som viktige ressurspersoner med sin realkompetanse. De føler et eierskap til problemer og løsninger som blir identifiserte, og til implementeringen av resultatene i prosessen. Skal dette lykkes, er det avgjørende at ledelsen tar begrepene delegering av ansvar og myndighet på alvor, og må akseptere de resultatene fra de ansattes prosesser, og ikke på et senere tidspunkt søke å overstyre beslutninger som er fattet.

5. Oppsummering – Forslag til modell for medvirkningsbasert ledelse

Jeg vil avslutte denne artikkelen med et forslag til en prinsipiell modell til organiseringen av arbeidsprosessene som tar som utgangspunkt at det er den dokumenterte realkompetansen hos de ansatte som selve driveren i organisasjonen.

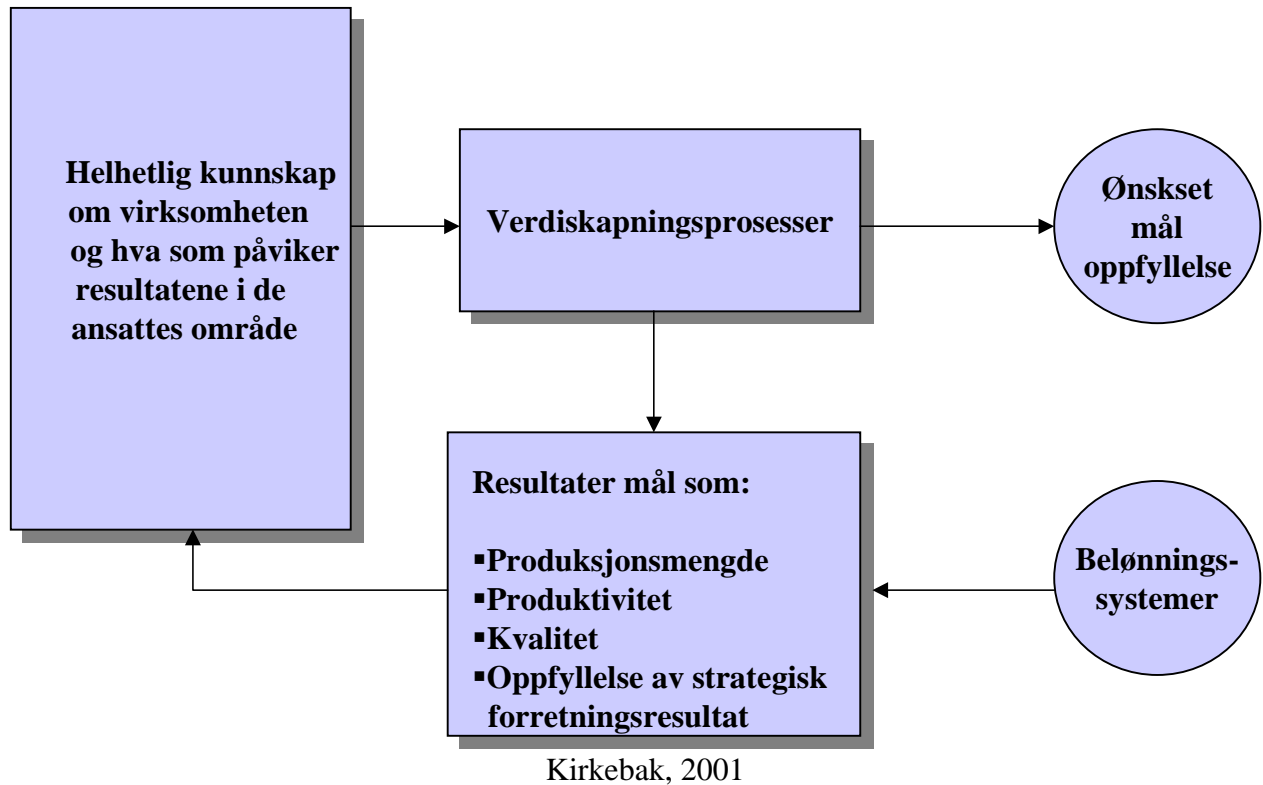
Jeg har ovenfor diskutert viktigheten av engasjement og eierskap hos de ansatte for de problemer som blir definert og beslutninger som blir tatt for å påvirke at en endring av kulturen skjer. De ansatte blir involvert i reengineering prosesser og selvstyrte team. Fokus er ofte på metoder og resultater, og i mindre grad på årsaker, hvorfor de ansatte skal engasjere seg. Dette kan føre til at godt mente medvirkningsprosessen fra ledelsens side har liten effekt på konkurranseposisjonen for virksomheten og hvor velykket den bedømmes å være ut fra gitte kriterier.

Erfaringer kan vise til positive resultater ved å motivere de ansatte til ikke bare å fokusere på sine egne arbeidsoppgaver, men også på bedriftens resultatmål, brutt ned til deres arbeidsområde. Skal en slik tilnærming være mulig i praksis, må noen viktige forutsetninger være til stede:

1. De ansatte må ha en langt større systemoversikt over virksomheten enn det som ofte er vanlig. De må ha tilgang til all relevant informasjon som påvirker resultatene i deres område på samme nivå som den informasjon som ledelsen deler. Dette omfatter oversikt over innkjøp av råvarer, produksjon, kvalitet, transport, etc, men også kunnskap om de økonomiske sammenhengene, budsjetter, markedsanalyser etc.
2. Et belønningssystem etableres som er knyttet til verdiskapningen i den enkelte prosess. Systemet må være transparent, de ansatte må forstå hvorledes belønningssystemet er oppbygd, hvorledes deres innsats påvirker resultatet, at hvorledes de blir belønnet dersom fastsatte forretningsmål blir oppnådd.

-
3. Ledelsen holder de ansatte ansvarlig ikke bare for oppnådde produksjons og kvalitetsmål, men for det totale forretningsresultatet fra de aktuelle prosessen, som inkluderer et kompleks sett av elementer.

Min tenkning er visualisert i følgende figur



Figur 6: Modell av medvirkningsbaserte prosesser der de ansatte har ansvaret for det totale forretningsresultatet innen sitt område

6. Litteraturhenvisning

1. Argyris., D.A. Schön. 1996. *Organisational Learning 2. Massachusetts*: Addison Westley
2. Bang, H. 1998. *Organisasjonskultur i praksis*. Oslo: Tano Aschehoug
3. Berger, P., T. Luckmann. 1991. *The Social Construction of Reality*. Penguin Books
4. Bertalanffy, L. 1998. *General System Theory*. New York: George Braziller Books
5. Fiol, C., M.A.Lyles. 1985. *Organisational Learning*. Academy of Management Review, Vol 10
6. Hein – Sørensen, T. 1997. *Organisation og Forandring – den lærende organisation*. København: Børsens Forlag AS
7. Hildebrandt, S. J.O.Riis. M.M. Andreasen. J.Johansen. 1997. *Fornyelser I Virksomheder – baseret på danske erfaringer*. København: Børsen Forlag AS
8. Kanter, R.M. 1985. *The Change Masters*. London: Unwin Paperbacks
9. Kirkebak, P. 2000. *Better Implementation of Innovation Projects*. NTNU: Doctoral Thesis
10. Nonaka, L., H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press
11. Schein, E.H. 1984. Coming to a new Awareness of Organisational Culture. Sloan Management Review, No 12
12. Senge, P. 1990. *Den femte disiplin*. Oslo: Hjemmets forlag
13. Ulrich, D. 1996. *Delivering Results*. HBS Press
14. Ulrich, D. 1998. *Human Resource Champions*. HBS Press
15. Utterback, J.M. 1994. *Mastering the Dynamics of Innovation*. HBS Press