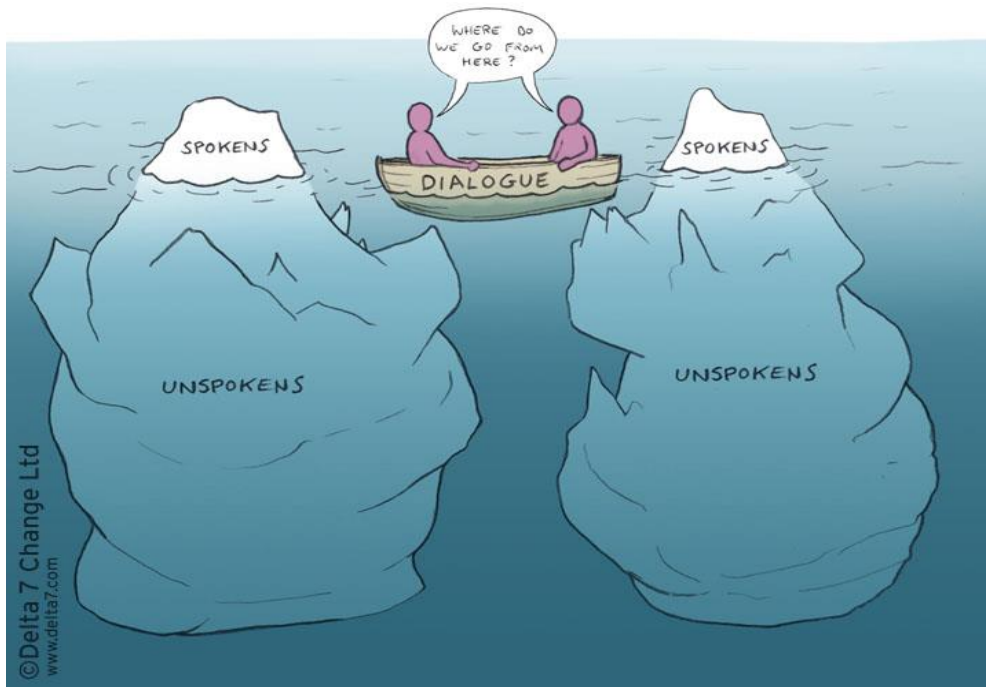


Espen Eiken

## Hvordan forbindes dialog og intensjonell kulturendring i organisasjonslitteraturen? - En litteraturstudie



Masteroppgave i organisasjon og ledelse  
Spesialisering i relasjonsledelse  
Emnekode RAD6901

Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap  
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, NTNU

Trondheim, desember 2015

## Sammendrag

I denne litteraturstudien har jeg undersøkt forbindelser mellom dialogisk kommunikasjon og intensjonelle kulturendringer i organisasjonslitteraturen. I faglitteraturen er det i liten grad gitt systematiske fremstillinger av denne forbindelsen. Temaet er derimot fragmentert behandlet eller indirekte beskrevet i en rekke fagbøker og publikasjoner. Et formål med litteraturstudien har vært å se om den utvalgte litteraturen gir grunnlag for å utlede noen generelle trekk, som karakteriserer forbindelsen mellom dialog og intensjonelle kulturendringer.

Det sentrale funnet i litteraturstudien er at den tydeligste forbindelsen mellom dialog og intensjonell kulturendring knytter seg til begrepet «grunnleggende antakelser».

Grunnleggende antakelser er en fellesnevner for dialog og kulturendring, og skaper en klar forbindelseslinje mellom dem. Et annet viktig funn er at enkelte endringsstrategier synes å harmonere bedre med dialogisk kommunikasjon enn andre. Strategier som baserer seg på bred deltakelse og reell involvering fra de ansatte, fremstår som bedre egnet for dialogiske prosesser enn strategier drevet frem av toppledelsen. Et tredje funn er at dialogisk kommunikasjon kan være mer egnet i noen konkrete situasjoner enn i andre. Dialogens forutsetninger kan tilsi at dialogisk kommunikasjon egner seg bedre der utfordringene og de mulige løsningene fremstår som uklare, enn i tilfeller hvor situasjonen fremstår som ukontroversiell og gitt. En dialog med mange involverte og dyptgående refleksjoner kan være tidkrevende. Det kan derfor være en utfordring å legge opp til en dialogisk prosess i krisesituasjoner hvor det kreves hurtige endringer. Det kan også være krevende å få til en dialogisk prosess hvor makten i en organisasjon er konsentrert rundt en eller få personer. Interne maktforhold og maktavstand mellom ledelse og ansatt kan gjøre det vanskelig å oppnå reell involvering av og medvirkning fra de ansatte, noe som er en forutsetning for dialog.

Det kan være behov for mer kunnskap om når og i hvilke situasjoner dialogisk kommunikasjon er en egnet tilnæringsmåte. Ytterligere forskning kan bidra til slik kunnskap. Et tema for videre forskning kan være å undersøke om dialog har større effekt ved kulturendringer enn ved endring av organisasjoners formelle elementer, som for eksempel strategi og struktur. Et annet tema for videre forskning kan være å se nærmere på om effekten av dialog varierer fra land til land og mellom ulike typer organisasjoner. Et tredje tema er om dialogisk kommunikasjon anvendes mer ved enkelte endringsstrategier enn andre.

## **Forord**

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært krevende, men først og fremst har den vært lærerik og inspirerende. Jeg har fordypet meg i faglitteraturen om et omfangsrikt og engasjerende tema. Dette har gitt meg verdifull faglig innsikt og ikke minst et godt grunnlag for videre refleksjoner. Jeg håper og tror at dette vil komme til stor nytte i mitt videre arbeidsliv.

Jeg vil rette en stor takk til mine veiledere, Camilla Fikse og Oscar Amundsen, for konstruktive og nyttige tilbakemeldinger. Begge har gitt meg gode og verdifulle innspill både på det innholdsmessige og det metodiske.

Det er ingen selvfølge å kunne studere i voksen alder med barn hjemme. En spesiell takk går derfor til min familie, som har vist stor tålmodighet og støtte.

Jeg vil også takke May Kristin Lorvik, som har lest korrektur på oppgaven.

Espen Eiken

# INNHOLDSFORTEGNELSE

Sammendrag.....	ii
Forord.....	iii
Innhold.....	iv
<b>1. INNLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 Oppgavetema, problemstilling og avgrensning.....	1
1.2 Metode – valg av perspektiv og teori.....	2
1.2.1 Metode.....	2
1.2.2 Valg av perspektiv og teori. Oppgavens oppbygging.....	5
<b>2. TEORIDEL – DIALOG.....</b>	<b>8</b>
2.1 Hva er dialog? Definisjon.....	8
2.2 Forutsetninger for dialog.....	10
2.3 Fire grunnleggende ferdigheter ved dialog.....	12
<b>3. TEORIDEL – ORGANISASJONSKULTUR OG ENDRING.....</b>	<b>16</b>
3.1 Organisasjonskultur.....	16
3.1.1 Hva er organisasjonskultur? Definisjon.....	16
3.1.2 Kulturens innhold.....	18
3.1.3 Kulturens uttrykksformer.....	21
3.2 Endring av organisasjonskultur.....	22
3.2.1 Lederstyrte kulturendringer? Kultur som variabel eller metafor.....	22
3.2.2 Intensjonelle endringer.....	24
3.2.3 Motstand mot endring.....	25
3.2.4 Generelle endringsstrategier.....	26
3.2.5 Konkrete endringsstrategier.....	32
<b>4. DRØFTING – KULTURENDRING OG DIALOGISK KOMMUNIKASJON.....</b>	<b>41</b>
4.1 Grunnleggende antakelser – er dette hovedforbindelsen mellom dialog og kulturendring?.....	41
4.2 Endringsagenter, endringsmotstand, styring, endringsstrategier og dialog.....	43
4.3 Når er dialog egnet og uegnet? Forholdet mellom strategi O og dialog.....	48
4.4 Dialog og tid. Er tidspress til hinder for dialog?.....	50
4.5 Dialog og makt – reell medvirkning eller skjult maktmiddel?.....	51
<b>5. AVSLUTNING.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERANSER.....</b>	<b>56</b>

## 1. INNLEDNING

I innledningen vil jeg presentere bakgrunnen for valg av oppgavetema, problemstilling, avgrensning (1.1). Videre vil jeg beskrive min metodiske tilnærming (1.2.1). Avslutningsvis i denne innledningen redegjøre for valg av perspektiv og teori samt beskrive oppgavens oppbygging (1.2.2).

### 1.1 Oppgavetema, problemstilling og avgrensning

Oppgavens tema er å se nærmere på forbindelser mellom dialogisk kommunikasjon og intensjonelle kulturendringer i organisasjoner. Bakgrunnen for temaet er min generelle interesse for kommunikasjon i organisasjoner og for organisasjonskultur. Etter mer en 15 år i arbeidslivet har jeg fått erfaringer med ulike kommunikasjonsformer fra forskjellige organisasjoner – og jeg har ut fra dette gjort meg mange refleksjoner om hva slags kommunikasjon som fungerer og hva som ikke fungerer. Min erfaring med dialogbasert kommunikasjon har jeg blant annet fra samlinger i masterprogrammet «Organisasjon og ledelse», fra yrkessammenheng og fra mer uformelle sosiale sammenhenger. Jeg har imidlertid begrenset erfaring med dialogisk kommunikasjon – i rendyrket form – fra organisasjonssammenheng, slik denne kommunikasjonsformen beskrives i teorien av blant annet forfattere som Linda Ellinor og Glenna Gerard (1998), William N. Isaacs (1999) og Edgar H. Schein (1993; 2010).

I forskningslitteraturen de siste tiårene er dialogisk kommunikasjon særlig fremhevet som kommunikasjonsform i organisasjoner. Jeg har i litteraturen forsøkt å finne systematiske fremstillinger av forbindelser mellom dialogisk kommunikasjon og intensjonelle kulturendringer, men jeg har funnet relativt få klare koblinger mellom disse. Nettopp den fragmenterte behandlingen av denne koblingen, har gjort meg interessert i å se nærmere på hva som finnes av relevant faglitteratur. Med *intensjonelle endringer* menes endringer som er planlagt, tilsiktet og forsøkt styrt. Jacobsen (2012) beskriver i tillegg til intensjonelle endringer, fire andre former for drivkrefter ved endringer. Dette kommer jeg tilbake til i avsnittet om intensjonelle endringer.

På denne bakgrunn har jeg valgt følgende problemstilling:

*Hvordan forbindes dialog og intensjonell kulturendring i organisasjonslitteraturen?  
– En litteraturstudie.*

I forskningslitteraturen er det skrevet mye både om organisasjonskultur generelt og om kommunikasjon generelt. På bakgrunn av min problemstilling vil jeg fokusere på *faktorer* som knytter seg til tilsiktede kulturendringer og dialogisk kommunikasjon. Jeg vil derfor avgrense mot faktorer jeg anser mindre relevant for problemstillingen.

Dialog eller dialogisk kommunikasjon i organisasjoner må anses som en avgrenset del av kommunikasjonsbegrepet, og jeg avgrenser oppgaven mot en generell beskrivelse av kommunikasjon i organisasjoner. I kapittel 2 vil jeg behandle dialogisk kommunikasjon særskilt. Jeg har videre i kapittel 3 om organisasjonskultur og endring valgt en relativt bred tilnærming for å gi en oversikt over ulike faktorer som er relevant for min problemstilling. Min tilnærming vil derfor være slik at jeg i kapittel 3 først ser på noen generelle forhold ved organisasjonskultur og endring. Deretter vil jeg snevre dette mer inn mot kulturendringer og dialogisk kommunikasjon. Jeg vil i denne oppgaven bruke *dialog* og *dialogisk kommunikasjon* som synonyme begreper, dvs. at meningsinnholdet vil være det samme uavhengig av hvilket begrep som brukes.

## 1.2 Metode – valg av perspektiv og teori

### 1.2.1 Metode

I dette avsnittet vil jeg begrunne valg av forskningsmetode for min oppgave. Deretter vil jeg gjøre rede for min tilnærming til oppgaven, min førforståelse av temaet og mitt faglige ståsted. Videre vil jeg si noe om litteratursøk, datakvalitet og kildekritikk. Avslutningsvis vil jeg peke på kvalitetskriterier for forskning.

*Valg av forskningsmetode.* Det er vanlig å skille mellom kvalitative og kvantitative metoder. Kvalitativ metode tar sikte på å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måles, mens kvantitativ metode tar sikte på å omforme innhentet informasjon til målbare enheter og statistikk (Dalland, 2012). Metoden jeg bruker i denne oppgaven er en litteraturstudie, som omfattes av den kvalitative forskningstradisjonen. Studier av litteratur (bøker, artikler mv.) skiller seg fra data som forskeren har samlet inn i felten, ved at litteraturen er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til (Thagaard, 2013). Denne metoden innebærer at man benytter seg av eksisterende forskning og litteratur om et valgt tema. Litteraturstudie som metode legger opp til å skaffe seg oversikt over og analysere tidligere forskningsbidrag innenfor et bestemt tema. Thagaard uttrykker det slik:

«Studier av relevant faglitteratur kan betraktes som et feltarbeid på Internett eller i biblioteket» (2013, s. 60). Dette kan bidra til økt forståelse for emnet, til å belyse hvordan forskningen på området har utviklet seg og til å fange opp bredden i forskningen. En årsak til at jeg valgte litteraturstudie som metode var å få en oversikt over hva som er publisert tidligere på et stort og fragmentert felt, hvor jeg antar det kan finnes mange isolerte funn og antakelser med betydelig overføringsverdi. I tillegg kan det kanskje pekes på enkelte utviklingstrekk eller trender på området.

*Hermeneutikk, førforståelse og forskerrollen.* Litteraturstudie som metode innebærer en hermeneutisk tilnærming. Hermeneutikk betyr fortolkningslære. Å fortolke er å forsøke å finne frem til meningen i noe, eller å forklare noe som i utgangspunktet er uklart (Dalland, 2012). Historisk har hermeneutikken vært spesielt knyttet til tolkningen av tekster og dokumenter (Dalland, 2012). Videre innebærer en hermeneutisk tilnærming at enkeltdeler i litteraturen må forstås og fortolkes ut fra en helhet, og at helheten må forstås og tolkes ut fra enkeltdelene (Thagaard, 2013). Dette har vært en viktig premiss for meg fordi jeg har hentet data fra mange ulike kilder. Det er også viktig å understreke at en hermeneutisk innfallsvinkel innebærer et subjektivt element i den forstand at egne erfaringer, førforståelse, fordommer og bakgrunn spiller inn (Thagaard, 2013).

Jeg har arbeidet som jurist i hele min yrkeskarriere, og jeg har som nevnt begrenset erfaring med dialogisk kommunikasjon fra yrkessammenheng. Mitt kjennskap til dialog som kommunikasjonsform har jeg først og fremst fått gjennom masterprogrammet i Organisasjon og ledelse. I løpet av dette studiet har jeg fått særlig interesse for kommunikasjon generelt og dialog spesielt. Organisasjonskultur er et tema som jeg har vært opptatt av i flere år i egenskap av å være ansatt, blant annet som aktiv deltaker i flere strukturelle organisasjonsendringer. Det er imidlertid først i løpet av studiet at jeg har fått en faglig forankring til de temaene jeg skal se nærmere på i denne oppgaven. Det er også viktig å være bevisst på sin egen førforståelse når man går inn på et forskningstema, fordi man aldri helt forutsetningsløst vil kunne møte et tema eller et fenomen (Dalland, 2012). Et eksempel på dette er at jeg i løpet av masterprogrammet hadde flere erfaringer med at dialog kan være svært egnet som kommunikasjonsform. Derfor har jeg blant annet forsøkt å være bevisst på at dialog i andre tilfeller kan være mindre egnet eller uegnet. For meg har det vært viktig å fremstille materialet på en distansert og balansert måte, uavhengig av egne erfaringer og førforståelse. En litteraturstudie innebærer å benytte seg av forskning som allerede er gjort. En viktig del av

forskerrollen ved litteraturstudier er å være bevisst på at temaene blir definert av forskeren selv (Thagaard, 2013). Både tolkingene og analysene av litteraturen jeg har brukt i oppgaven vil være påvirket av mine egne perspektiver, erfaringer og verdier. En bevissthet om dette har vært viktig i arbeidet med oppgaven.

*Litteratursøk.* For å nærme meg problemstillingen har det vært nødvendig å gjøre et utvalg blant innsamlede artikler og annen litteratur. Etter at utvalget ble gjort har oppgaven metodisk bestått i å utlede nærmere informasjon (data) fra disse kildene og deretter foreta en analyse av dem. Databasene jeg har benyttet for å finne relevant forskning er Google Scholar, Bibsys og Oria. I litteratursøkene har jeg søkt på ord som dialogue/dialog, organizational culture/organisasjonskultur, culture(al) change/kulturendring, leader(ship)/ledelse, basic assumptions/grunnleggende antakelser. Jeg har søkt på ordene hver for seg og i ulike kombinasjoner. Eksempler på søkekombinasjoner jeg har brukt er: «dialogue culture change», «dialogue organizational change», «leader change dialogue culture», «communication dialogue culture», «basic assumptions dialogue», «change strategy dialogue» og «leadership cultural change dialogue». På alle de engelske søkekombinasjonene fikk jeg flere hundre tusen treff. Jeg har i tillegg gjort tilsvarende søk med norske ord. Det som ble styrende for mine valg var først og fremst å se på treffene etter databasenes relevansrangering og deretter se om disse traff min problemstilling. I tillegg til søk i databaser har jeg gjort manuelle søk i universitetets bibliotek og i litteraturlister. Jeg har blant annet benyttet en rekke publikasjoner som det er henvist til i forskningen. I oppgaven har jeg gjennomgående oppsøkt primærkildene. I den grad det er vist til sekundærkilder, er dette påpekt i teksten. Også her har det viktigste kriteriet vært om publikasjonene har vært relevant for min problemstilling.

*Datakvalitet og kildekritikk.* Ved vurdering av datakvalitet og kildekritikk er det blant annet viktig å se på kildens troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egnethet (Rienecker & Stray Jørgensen, 2013). Det viktigste inklusjonskriteriet for hvilke publikasjoner som er tatt med, er at de skal ha anerkjennelse i forskningsmiljøet. I praksis betyr det at publikasjonene er fremhevet som viktige og/eller blir henvist til i andre publikasjoner. Andre sentrale utvalgskriterier har vært at publikasjonene skal være egnet til å belyse min problemstilling fra ulike perspektiv og at de har en empirisk forankring basert på nyere forskning. Jeg har lagt vekt på å få med både amerikansk og skandinavisk forskningslitteratur fordi de representerer ulike teoretiske perspektiver og ulike arbeidslivstradisjoner. Her har jeg blant annet forsøkt å være bevisst på om litteraturen er skrevet for bestemte grupper, for eksempel ledere,



næringsliv eller andre forskere, og hvilket miljø forskeren representerer. Gjennom mine kildesøk fikk jeg treff på et stort antall publikasjoner som oppfylte disse inklusjonskriteriene, men av hensynet til aktualitet og nøyaktighet har jeg begrenset meg til å se på faglitteraturen de siste 25 år. I den forbindelse har jeg også vurdert om informasjonen er oppdatert og omtalt av andre forfattere. Mine konkrete valg av litteratur beskrives i neste avsnitt (1.2.2).

*Kvalitet i forskning.* Rienecker og Stray Jørgensen (2013) peker på ulike kvalitetskriterier ved forskning, og jeg vil her kort fremheve de mest sentrale for min oppgave. God forskning preges av originalitet og selvstendighet. Derfor har jeg som nevnt prøvd å bidra til ny forståelse og innsikt gjennom valg av problemstilling, kilder, analyser og drøftelser. Videre har jeg vært bevisst på å ha et reflektert og kritisk forhold til stoffet, faget og meg selv. Dette har jeg blant annet gjort ved å vurdere kildenes opplysninger og grunnlag, blant annet ved å vurdere forfatterens forskningsmessige anerkjennelse. Jeg har også vurdert det empiriske utvalget jeg har foretatt og systematikken jeg har brukt ved innsamlingen og bearbeidelsen av dette. En viktig del av dette har bestått i å vurdere om datamaterialet er relevant for min problemstilling og om materialet har en generell overføringsverdi. Dette innebærer en vurdering av om mine valg, tolkninger og drøftelser har et helhetlig preg og om det er sammenheng mellom enkeltdelene.

### 1.2.2 Valg av perspektiv og teori. Oppgavens oppbygging

Jeg har valgt å skrive en teoretisk oppgave hvor jeg ønsker å presentere og sammenligne ulike perspektiver. Formålet med oppgaven er å belyse problemstillingen ved hjelp av andres teoretiske og empiriske arbeider. Et videre siktemål er å skape oversikt og fremstille foreliggende teoretisk materiale på en ny måte.

I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på forbindelser mellom intensjonelle kulturendringer og dialogisk kommunikasjon i organisasjoner. I oppgaven tar jeg sikte på en teoretisk analyse ut fra relevant teori på området. I teorien er det skrevet mye om både intensjonelle kulturendringer og dialog i organisasjoner. Selv om mange forfattere har skrevet om hvordan kommunikasjon påvirker kultur og hvordan kultur påvirker kommunikasjon, har jeg som nevnt innledningsvis funnet relativt få systematiske beskrivelser av forbindelser mellom dialogisk kommunikasjon og kulturendring. Mine teoretiske utgangspunkter er valgt ut fra hva jeg mener kan belyse problemstillingen på en hensiktsmessig måte.

Kapittel 2 i oppgaven omhandler dialog eller dialogisk kommunikasjon. I avsnitt 2.1 vil jeg beskrive nærmere hva dialog er og vise til enkelte definisjoner. I denne oppgaven brukes uttrykket dialog som noe mer spesifikt enn en «samtale». Dialog er først og fremst et alternativ til de mer debatt- og diskusjonsorienterte kommunikasjonsformer, som baserer seg på argument og motargument for å komme frem til en felles forståelse (Sætre, 2009). I avsnitt 2.2 vil jeg fremheve noen viktige forutsetninger for dialogisk kommunikasjon. Hoveddelen om dialog er avsnitt 2.3. Her går jeg nærmere inn på de fire grunnleggende ferdigheter ved denne kommunikasjonsformen, slik det er beskrevet av Ellinor og Gerard (1998). I kapittel 2 om dialogisk kommunikasjon har jeg særlig valgt å bruke «Dialogue: Rediscover the Transforming Power of Conversation» (Ellinor & Gerard, 1998) og «Dialogue and the Art of Thinking Together» (Isaacs, 1999) fordi det i øvrig litteratur om dialog svært ofte henvises til disse bøkene. Begge bøkene baserer seg på flere års forskning, og de bærer preg av å være moderne standardverk om dialogisk kommunikasjon (Hannevig & Parker, 2012). I tillegg har jeg i stor grad brukt «On Dialogue, Culture, and Organizational Learning» (Schein, 1993) og «Organizational Culture and Leadership» (Schein, 2010). Scheins forskning bidrar særlig til å utdype dialogens potensial ved kulturendringer. Det som imidlertid er den viktigste grunnen til å bruke publikasjonene fra Ellinor og Gerard (1998), Isaacs (1999) og Schein (1993; 2010) er at alle beskriver en nær forbindelse mellom dialogisk kommunikasjon og grunnleggende antakelser. Av norske publikasjoner har jeg blant annet valgt å bruke «Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling» (Spurkeland, 2012) og «Kommunikasjon i organisasjoner» (Sætre, 2009) fordi de på hver sin måte utfyller den amerikanske litteraturen. David Bohm, Peter Senge, Juanita Brown og C. Otto Scharmer er eksempler på andre forfattere som har vært sentrale bidragsytere til dialogisk kommunikasjon. En grunn til at disse ikke er brukt i større grad er at forbindelsen mellom dialog og grunnleggende antakelser/kultur ikke kommer like tydelig frem hos disse.

I avsnitt 3.1 har jeg tatt utgangspunkt i en artikkel av Henning Bang som beskriver fenomenet organisasjonskultur generelt (Bang, 2013). Jeg har valgt å bruke denne artikkelen som utgangspunkt fordi Bang – med basis i forskningen de siste 30 årene – gir en god og balansert oversikt over temaet. Bangs artikkel baserer seg blant annet på utgivelser fra anerkjente forfattere som Peters og Waterman, Deal og Kennedy, Alvesson, Hofstede, Martin og Schein. Jeg vil med utgangspunkt i Bangs artikkel fremheve sentrale forhold ved enkelte definisjoner og hvilke elementer ved organisasjonskulturen som særlig er relevant for dialogisk

kommunikasjon. Selv om jeg tar utgangspunkt i Bangs artikkel, har jeg i stor grad benyttet andre kilder fortløpende. Der Bang refererer til andre forfattere, har jeg brukt primærkildene.

I avsnitt 3.2 vil jeg behandle endring av organisasjonskultur. I avsnitt 3.2.1 til 3.2.4 har jeg basert meg på et bredt utvalg av faglitteratur om de aktuelle temaene som behandles. Disse vil jeg referere til fortløpende. Det jeg ønsker å belyse er om det i disse fremstillingene er elementer som er særlig aktuelle for dialogisk kommunikasjon. Hovedpunktet i 3.2 er avsnittet om konkrete endringsstrategier (3.2.5). Her har jeg konkret valgt å ta utgangspunkt i anbefalingene i «Leading Change» (Kotter, 2012) og «Changing Organizational Culture» (Alvesson & Sveningsson, 2008). Jeg har valgt å ta utgangspunkt i disse fordi de representerer ulike perspektiver på spørsmålet om organisasjonskultur kan betraktes som noe «styrbart» samtidig som de fokuserer på ganske ulike forhold ved intensjonelle (styrte) kulturendringer. En annen grunn til å velge disse er at de gir relativt konkrete anbefalinger på hvordan man bør gå frem ved intensjonelle endringer. Valget kan også begrunnes med at begge publikasjonene er skrevet av anerkjente forfattere som ofte er referert til i annen litteratur. Forfatterne utgjør på flere måter ytterpunkter ved sine anbefalte fremgangsmåter. Schein (2010) er en annen forfatter som angir anbefalte fremgangsmåter ved intensjonelle kulturendringer. Schein befinner seg på flere måter et sted i mellom Kotter (2012) og Alvesson og Sveningsson (2008). Schein forutsetter i likhet med Kotter at kultur kan styres, mens Alvesson og Sveningsson har et langt mer restriktivt syn på spørsmålet om kultur kan styres. Derimot er Alvesson og Sveningsson mer samstemte med Schein om blant annet betydningen av å involvere ansatte og bruken av dialog som kommunikasjonsform. Kotter fokuserer mer på hvordan ledelsen kan *selge* inn sitt budskap til de ansatte. Disse punktene kommer jeg nærmere inn på senere i oppgaven.

Kapittel 4 er oppgavens drøftingsdel. Her vil jeg med utgangspunkt i den utvalgte litteraturen fremheve elementer som knytter dialogisk kommunikasjon sammen med intensjonelle kulturendringer samt knytte kritiske merknader til disse. Drøftinger finnes også i andre deler av oppgaven, blant annet i avsnittet om konkrete endringsstrategier. Dette har vært nødvendig ut fra hensynet til oppgavens systematikk og for å unngå gjentakelser.

I kapittel 5 oppsummerer jeg mine funn og antyder mulige fremtidige forskningsspørsmål.

## 2. TEORIDEL – DIALOG

En generell beskrivelse av kommunikasjon i organisasjoner ligger utenfor rammen for oppgavens problemstilling og vil dessuten gjøre oppgaven unødig omfangsrik. I kapittel 2 vil jeg derfor behandle dialogisk kommunikasjon særskilt.

### 2.1 Hva er dialog? Definisjon

Dialog er et begrep som brukes i dagligtale og som for mange kanskje er synonymt med en samtale mellom to personer. I forskningslitteraturen om organisasjoner brukes uttrykket dialog som noe mer særegent enn dette. I litteraturen brukes dialog om en helt spesifikk måte å samtale på, og som utgjør et alternativ til mer tradisjonelle debatt- eller diskusjonsorienterte kommunikasjonsformer basert på argument og motargument for å komme frem til en felles forståelse (Sætre, 2009). I det følgende vil jeg presentere ulike definisjoner av dialog og beskrive hva som kjennetegner denne kommunikasjonsformen.

Ordet dialog kommer fra det greske *dialogos*. *Dia* betyr gjennom, og *logos* betyr ord, tale eller fornuft. Helge Svare sier det ikke stemmer – slik mange tror – at ordet dialog betyr en samtale mellom to personer. En dialog kan godt omfatte flere mennesker, dvs. grupper (Svare, 2008). I mye av teorien er det særlig fokusert på dialogens betydning i grupper (f.eks. Ellinor & Gerard, 1998; Isaacs, 1999; Schein, 1993; Sætre, 2009).

Isaacs (1993) har definert dialog som «a sustained collective inquiry into the process, assumptions, and certainties that compose everyday experience» (s. 25). Fysikeren David Bohm har definert dialog som «a form of communication from which something new emerges; participants must evidence a “relaxed, non-judgmental curiosity, with the aim of seeing things as freshly and clearly as possible”» (Bohm, 1996, s. ix). Spurkeland (2012) har definert dialog som «den balanserte og likeverdige samtalen» (s. 59). Svare har gitt en litt annen definisjon:

- Dialogen er et samarbeidsprosjekt der deltakerne arbeider mot et felles mål.
- Deltakerne går inn i dialogen med en visshet om at alle som deltar, kan ha noe å bidra med.
- De innser at oppgaven, i tillegg til å bidra med egne innspill, også er å hjelpe de andre til å bidra med sine (Svare, 2008, s. 17).

Hannevig og Parker (2012) sier dialog handler om å samle en gruppe mennesker til en form for samtale der den enkelte og gruppen får anledning til å utforske og overskride vante

tankemønstre og bevege seg ned på et dypere samtaleplan. Et essensielt formål med dialog er å nyttiggjøre seg gruppens samlede kraft og innsikt (Hannevig & Parker, 2012). Et viktig mål med dialog er som Schein (1993) sier å oppnå et høyere bevissthetsnivå og kreativitetsnivå for gruppen som sådan, gjennom en gradvis utvikling av delte oppfatninger og en kollektiv tankeprosess.

Ellinor og Gerard (1998) fremhever flere viktige aspekter ved dialog. I dialog er det et selvstendig formål å skape et helhetlig virkelighetsbilde i stedet for stykke opp virkeligheten i mindre deler. I dialog er hensikten ikke å vinne en meningsutveksling eller å overbevise andre om at egne argumenter er de riktige. Hensikten er å lære av seg selv og andre gjennom samhandling. Et annet viktig aspekt ved dialogen er å senke tempoet, slik at deltakerne får tid til å tenke og reflektere. Det er et selvstendig poeng å ikke trekke for raske konklusjoner, men å gi hverandre tid til å tenke over ulike perspektiver.

Et gjennomgående trekk ved forskningslitteraturen for å forklare innholdet i dialogisk kommunikasjon, er å skille dialog fra debatt og diskusjon (Ellinor & Gerard, 1998; Isaacs, 1999; Scharmer, 2009; Schein, 2010; Spurkeland 2012; Sætre 2009). I litteraturen beskrives forskjellene mellom dialog og diskusjon/debatt ved å peke på grunnleggende motsetninger mellom disse kommunikasjonsformene. I dialog undersøker deltakerne ulike aspekter ved en sak med det formålet å lære mest mulig (Sætre, 2009). Det er imidlertid ikke den enkeltes læring som er det sentrale; i dialog er det gruppen som sådan som er læringsobjektet (Schein, 1993). Dialog forutsetter at deltakerne er åpne for en felles forståelse av utfordringen man står ovenfor, uten at målsettingen er å finne én løsning (Ellinor & Gerard, 1998). Gjennom dialogen forsøker man å få frem og integrere ulike perspektiver (Isaacs, 1999). Et siste viktig aspekt ved dialog er å synliggjøre og utforske både egne og de andre deltakernes antakelser (Ellinor & Gerard, 1998). I diskusjonen/debatten fokuserer derimot deltakerne på å fortelle og å selge sine idéer samt å overtale andre til å «kjøpe» sine perspektiv. Man forsøker å vurdere de ulike meningene/forslagene opp mot hverandre og velge den beste løsningen. Diskusjon/debatt preges av at deltakerne forsvarer og rettferdiggjør egne antakelser og forutsetninger (Bang, 2013; Sætre, 2009).

Sætre (2009, s. 117) har med utgangspunkt i Ellinor og Gerard (1998, s. 21) oppsummert de viktigste praktiske forskjellene mellom dialog og diskusjon/debatt slik:

<b>Dialog</b>	<b>Diskusjon/debatt</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se <i>helheten</i> blant delene</li> <li>• Se <i>sammenhengen</i> mellom delene</li> <li>• <i>Utforske</i> forutsetninger</li> <li>• <i>Lære</i> gjennom utforsking og avdekking</li> <li>• Skape <i>felles/delt</i> mening fra mange</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stykke opp problemer i deler</li> <li>• Se forskjeller mellom delene</li> <li>• Forsvare forutsetninger</li> <li>• Overtale, selge, fortelle</li> <li>• Oppnå enighet om én mening</li> </ul>

Dialog kjennetegnes av at partene forsøker å lære av hverandre, utforske og prøve å sette seg inn i hva som ligger bak hverandres synspunkter, sette egne vurderinger på vent, akseptere at man har forskjellige synspunkter og forsøke å skape en felles grunn på basis av det som kommer frem i dialogen (Ellinor & Gerard, 1998; Isaacs, 1999).

## 2.2 Forutsetninger for dialog

Sætre (2009) hevder det i prinsippet kun er tre enkle forutsetninger for at dialog skal finne sted: 1) suspensjon av forutsetninger, 2) betrakte hverandre som likeverdige og 3) en tilrettelegger. *Suspensjon av forutsetninger* betyr i følge Sætre (2009) «å sette antakelser og forutsetninger ut av spill ved å henge dem foran deg og samtalepartnerne slik at de kan betraktes av alle» (s. 106). Ellinor og Gerard (1998) oppstiller slik suspensjon av forutsetninger som en av fire grunnleggende ferdigheter ved dialog, og dette kommenteres nærmere nedenfor (avsnitt 2.3). Behovet for en *tilrettelegger* eller fasilitator er i følge Sætre (2009) særlig viktig i grupper som har lite eller ingen erfaring med dialog. Tilretteleggerens oppgave er blant annet å hjelpe gruppen i gang samt å påse at de sentrale forutsetningene for dialogen blir oppfylt. Tilretteleggerens hovedfunksjon er å vokte over prosessen, ikke å være en deltaker i selve dialogen (Isaacs, 1999; Spurkeland, 2012).

En helt avgjørende forutsetning for dialog er at deltakerne *betrakter hverandre som likeverdige* eller jevnbyrdige. Dette er i følge Sætre (2009) viktig for å kompensere for den økte risiko og sårbarhet som dialogen medfører. En god dialog forutsetter at alle som deltar ser på hverandre som likeverdige bidragsyttere og at de viser respekt og interesse for hverandres synspunkter (Hannevig & Parker, 2012). Hierarkiske skiller er en utfordring ved dialog, og Sætre uttrykker det slik: «Hierarki er på mange måter antitesen til dialog (fordi det ligger implisitt i hierarkiets natur at noen av organisasjonens medlemmer er mer verdt enn andre), og det er vanskelig å komme unna hierarki i organisasjoner» (2009, s. 106). Ulikheter i posisjon og rang vil alltid eksistere i organisasjoner, men i selve dialogen må disse ulikhetene legges til side (Spurkeland, 2012). På denne bakgrunn er det avgjørende at deltakerne har bevissthet om likeverd og balanse. Alle som deltar i dialogen må oppleve at de

kan fremme nye (kanskje utenkte) synspunkter og få respekt for dette. Videre må deltakerne oppleve at de blir lyttet til, at deres tanker blir utforsket og eventuelt bygget videre på. Sentralt ved dialog er å utforske og reflektere over grunnleggende spørsmål samt å oppdage nye forbindelser og perspektiver. Ved slike spørsmål vil den enkeltes rolle og posisjon ha liten eller ingen betydning, og det finnes ikke ett enkelt svar (Hannevig & Parker, 2012).

Det enkelte i teorien beskriver som forutsetninger for dialog (f.eks. Sætre, 2009), beskrives av andre som handlemåter (behaviors) som støtter opp om dialog. Hannevig og Parker (2012) fremhever *åpenhet og nysgjerrighet* som dialogens viktigste bærebjelke, i tillegg til likeverd. Dette innebærer at deltakerne har et oppriktig ønske om å lære og har en vilje til utforske nye tanker og perspektiver. Ellinor og Gerard (1998) fremhever at dialog er å *balansere* overtalelse (advocacy) og utforsking (inquiry). En velfungerende dialog vil med andre ord være en balansegang mellom det å fremme og forklare eget ståsted og det å utforske andres ståsted. Isaacs (1999) beskriver at en god dialog bør inneholde fire handlingsmønstre (patterns of actions) for å oppnå balanse i dialogen: move, follow, oppose, bystand. Typiske kjennetegn er ifølge Isaacs at en «mover» tar initiativ og gir samtalen en retning, en «follower» er støttende og lojal, en «opposer» er modig og konfronterende mens en «bystander» er observerende og bidrar til å få frem nye perspektiver. Isaacs presiserer at hver enkelt deltaker har alle fire elementene i seg, men at enkelte trekk kan dominere mer enn andre.

Bruken av (gode) spørsmål kan også ses som en forutsetning for dialog. Spurkeland (2012) omtaler spørsmålet som dialogens viktigste verktøy, mens Hannevig og Parker (2012) beskriver spørsmålet som dialogens utgangspunkt. Spørsmålet har en særskilt funksjon fordi det i større grad enn argumentasjon bidrar til refleksjonsevne, undersøkende holdninger eller støttende påbyggingsvilje (Spurkeland, 2012). Argyris (1993) har laget en matrise som tydeliggjør balansen mellom argumentasjon og undersøkelse. Argyris sier at det er i møtetpunktet mellom argumentasjon og undersøkelse det er best forutsetning for samarbeid og kollektiv læring. Ifølge Hannevig og Parker (2012) er et spørsmål godt egnet i dialogssammenheng dersom det er enkelt og klart, tankevekkende og energiskapende samtidig som det inviterer til undring og utforsking. Derfor må man i dialogisk kommunikasjon være oppmerksom på hvordan spørsmålene formuleres. Spurkeland (2012) sier åpne spørsmål gir svareren bedre mulighet til å resonnerer, reflektere, tenke fritt, velge svaralternativ og til å være ærlig. Slike spørsmål starter ofte med spørreord som *hva, hvordan* og *hvilke*. Hannevig og Parker (2012) anbefaler å unngå spørsmål som fører til et forsvar av en tidligere beslutning

eller praksis, eller spørsmål som kan fremprovosere en defensiv respons og undergrave videre utforskning. Lukkede spørsmål er typisk spørsmål som kan besvares med ja eller nei, eller som legger opp til bestemte svar. Slike spørsmål oppmuntrer sjelden til videre utforskning og refleksjon (Spurkeland, 2012).

### 2.3 Fire grunnleggende ferdigheter ved dialog

Ellinor og Gerard (1998) opererer med fire grunnleggende ferdigheter som fremmer dialog: «Suspension of Judgment», «Assumption Identification», «Listening» og «Inquiry and Reflection» (s. 63).

«Suspension of Judgment» betyr å utsette (suspendere) egne vurderinger og forutsetninger. Dette er kanskje det mest krevende ved dialog fordi det avviker fra vår normale måte å tenke på (Ellinor & Gerard, 1998). Vi mennesker vurderer og drar slutninger kontinuerlig basert på de data fra virkeligheten vi får med oss, og så tror vi at disse slutningene er virkeligheten slik alle ser den (Sætre, 2009). Dette gjør det vanskelig for oss å ha et åpent sinn for nye og alternative syn på virkeligheten. Når vi lærer oss å utsette våre vurderinger, åpner vi opp for å se andres meninger og synspunkter (Ellinor & Gerard, 1998). Hensikten er ikke å undertrykke egne synspunkter og meninger, men å unngå å reagere umiddelbart på disse. Dialog handler om å erkjenne og observere egne og andres vurderinger på en nøytral måte uten å føle seg tvunget til å respondere på dem (Isaacs, 1999). Suspendering av vurderinger er viktig for å skape et samtaleklima basert på tillit og trygghet. Etter hvert som deltakerne lærer at det de sier ikke blir vurdert umiddelbart eller som riktig eller galt, vil de stadig bli mer villig til å snakke direkte og åpent om temaer som betyr noe (Ellinor & Gerard, 1998).

Med «Assumption Identification» menes å identifisere eller tydeliggjøre egne og andres antakelser. Antakelser er det logiske grunnlaget som ligger bak de hurtige evalueringene vi foretar når vi vurderer (Ellinor & Gerard, 1998). Disse antakelsene hjelper oss med å navigere i vår forståelse av verden, men de er samtidig for det meste i vår underbevissthet (Hannevig & Parker, 2012; Schein, 2010). Antakelsene fungerer ifølge Ellinor og Gerard (1998) som et filter for hva vi ser og oppfatter. Dette gjør at vi sjelden stiller spørsmål ved de grunnleggende antakelsene og at vi sjelden utforsker dem sammen med andre. Antakelsene fremstår som gjennomsiktige (transparent) for oss fordi de er en del av vår identitet; de er innbygd i vår måte å tenke og oppfatte på. Dialog kan bidra til å gjøre antakelsene synlige, slik at disse kan utforskes sammen med andre. I dialog fokuseres det på å komme *i kontakt* med de



underliggende antakelsene (særlig våre egne antakelser) som nærmest automatisk styrer når vi velger å si noe og hva vi velger å si (Schein, 1993). Ellinor og Gerard (1998) understreker at hensikten med dialog ikke er å oppgi våre grunnleggende antakelser, men at vi lærer oss å suspendere dem.

«Listening» (lytting) i dialogisk forstand er mer enn å bruke hørselssansen; det handler om å lytte *til* og å lytte *etter* perspektiver som vokser frem i gruppen (Isaacs, 1999). Isaacs sier videre at dette betyr at en deltaker ikke bare skal lytte til de andre i gruppen, men at deltakeren også skal lytte til seg selv og sine egne reaksjoner. Et hovedpoeng med å lytte er at man ikke tillegger sin egen mening og egne antakelser til det andre sier. Slik lytting krever fokusert oppmerksomhet og at man har et åpent sinn, et åpent hjerte og en åpen vilje (Scharmer, 2009). Å lytte er å utvikle en *indre stillhet*, slik at man skaper et rom hvor lytting faktisk kan skje. Isaacs (1999, s. 84) uttrykker det slik: «...what is actually required is a kind of disciplined self-forgetting». På denne måten kan man oppdage at man i dialog ikke bare evner å lytte for seg selv, men at gruppen *lytter sammen* som en del av en større helhet. Lytteprosessen i dialog er essensiell for å komme i kontakt med underliggende antakelser, særlig våre egne antakelser (Schein, 1993). Hannevig og Parker (2012) beskriver noen enkle huskereglene om lytting: «Lytt uten å tenke på eller planlegge noe svar. Lytt etter informasjon, ikke etter bekreftelse. Lytt for å forstå. Lytt for å oppdage nye sammenhenger. Lytt uten forventning eller tanke på enighet» (s. 32).

Ellinor og Gerard (1998) sier at lytting foregår langs tre dimensjoner: lytte til en annen, lytte til oss selv og lytte til det kollektive. Det å virkelig *lytte til en annen* krever fokusert oppmerksomhet og en indre stillhet. Dette forutsetter at man inntar et nøytralt ståsted og at man er åpen for alle perspektiver. Når vi virkelig lytter til en annen, skjer det uten tanke på noe svar og uten tanke på om vi er enige eller ikke. Vi lytter for å forstå og for å få informasjon, ikke for å forsvare eller å få bekreftet våre antakelser (Hannevig & Parker, 2012). Når vi lytter til andre på denne måten, erkjenner vi at andres perspektiv tilfører verdi til et helhetlig bilde. Evnen og viljen til å lytte viser respekt for hva som er viktig og betyr noe for andre, og dette virker positivt både for egen opplevelse og for gruppedynamikken (Ellinor & Gerard, 1998).

Den andre dimensjonen er å *lytte til oss selv*, som betyr å lytte til vår egen indre samtale (Isaacs, 1999). Dette kan være krevende samtidig som man skal fokusere på hva andre sier,

fordi den indre samtalen kan være preget av egne vurderinger, tvil, forberedelser på hva man bør si, tanker om motargumenter osv. Det viktige er også her å lytte fra et nøytralt ståsted og med en vilje til å vurdere alle perspektiver (Ellinor & Gerard, 1998). Isaacs (1999) sier at vi kan lære å lytte på en måte hvor man gjenkjenner ulike former for motstand eller reaksjoner mot det andre sier, men hvor man er i stand til å legge disse til side. Han omtaler dette som «listen *while noticing* resistance» (1999, s. 101). Aktiv deltakelse i en dialog innebærer at vi lytter innad til hva vi selv føler er riktig og viktig i øyeblikket samt at vi bidrar med synspunkter og spørsmål. Å snakke til hele gruppen ut fra eget ståsted krever mot, men ved å lytte til oss selv kan vi lettere snakke fra hjertet og gi uttrykk for våre oppriktige meninger, tvil, følelser og refleksjoner (Hannevig & Parker, 2012). På den annen side kan mange føle et slags press for å snakke, men evnen til å gi uttrykk for sine oppriktige synspunkter og følelser krever også en vilje til stole på tomheten – følelsen av å ikke vite hva man bør gjøre eller si (Isaacs, 1999).

Den tredje dimensjonen er å *lytte til det kollektive*, det vil si å lytte til og etter kollektive temaer og mønstre i en konversasjon (Ellinor & Gerard, 1998). Det som skiller kollektiv lytting fra individuell lytting er at sistnevnte baserer seg på to antakelser: «1) Hva jeg ser, føler, hører og oppfatter, er representativt for helheten, og 2) Hvis noen beskriver noe annerledes, snakker de om en annen og atskilt virkelighet» (1998, s. 106). Å lytte etter kollektiv mening bygger derimot på en antakelse om at det vi ser, føler, hører og oppfatter er et vindu inn mot en felles virkelighet. Dersom vi lytter etter forbindelsene mellom de ulike perspektivene som kommer frem, vil helheten etter hvert bli mer synlig. Alle tre måtene å lytte på er verdifulle og nødvendige. Vi trenger de individuelle perspektivene og oppfatningene i like stor grad som de kollektive som ligger mellom oss og knytter oss sammen (Hannevig & Parker, 2012). Det er mangfoldet av perspektiver og oppfatninger som tilfører helhetsbildet dybde og substans. Isaacs (1999) sier dialog «is a conversation with a center, not sides» (s. 19). Med dette mener Isaacs at dialogen skal ta ut energi knyttet til meningsulikheter og i stedet kanalisere dette inn mot noe som ennå ikke er skapt. Dette bringer oss ut av uenigheter og polarisering, og inn mot en større og kollektiv mening. Isaacs mener deltakerne i dialogen bokstavelig talt skal se mot midten (the center) for å bryte vanen med bare å fokusere på de mellommenneskelige relasjonene; det er gruppens samlede kraft og evne til å reflektere i fellesskap som er det sentrale ved dialogen. I gruppedialog forutsettes det at deltakerne fysisk former en sirkel (Ellinor & Gerard, 1998; Isaacs, 1999; Schein, 2010).

Ellinor og Gerard (1998) beskriver «Inquiry» (utforsking) og «Reflection» (refleksjon) slik: «Inquiry is about asking questions and holding an attitude of curiosity, opening the door for new insights. Reflection is about holding the door long enough for new perceptions to emerge.» (s. 111).

Ved *utforsking* forsøker vi å stille spørsmål ut fra en genuin interesse om et tema eller om en annens tanker og meninger (Hannevig & Parker, 2012). Utforskingens kraft ligger i å oppsøke «ukjente områder», stille spørsmål vi ikke vet svaret på og å se ting med nye øyne. Et kjernepunkt i dialog er å stille spørsmål som kan lede til ny innsikt og kollektiv læring (Ellinor & Gerard, 1998). De fremhever at spørsmål i gruppedialoger må rettes inn i sirkelen som dialogdeltakerne har formet – det vil si *til alle* som er til stede – i stedet for å rette spørsmål til enkeltpersoner. Dette samsvarer med Isaacs (1999) oppfordring om å «speak to (and from) the center» (s. 174). Dersom spørsmål rettes til enkeltpersoner, i stedet for til gruppen, vil dette lett føre til en-til-en-samtaler samtidig som de øvrige blir gjort til tilskuere. Schein (2010) understreker også viktigheten av å unngå en-til-en-samtaler. Han mener deltakerne bør unngå eller ha begrenset øyekontakt med hverandre og i stedet snakke til det symbolske «leirbålet» i midten. Dette bidrar for det første til bedre refleksjoner fordi man ikke blir distraherert av andres uttrykk og reaksjoner. Videre styrkes følelsen av å tilhøre en helhetlig gruppe i stedet for at man forholder seg til ulike enkeltpersoner. For det tredje vil man unngå at to medlemmer går inn i diskusjoner, mens de øvrige deltakerne blir passive tilhørere.

*Refleksjon* handler om å ta seg tid til å observere og fundere over mulige forbindelser mellom de perspektiver som kommer frem. Ellinor og Gerard (1998) sier refleksjon er direkte relatert til tempoet i samtalen. Dialog preges gjerne av hyppige og til dels lange pauser mellom hvert utsagn, og poenget med dette er at deltakerne skal lære seg nye måter å oppfatte og betrakte virkeligheten på. Dette forutsetter at deltakerne får mulighet til å bearbeide ny informasjon som kommer frem i dialogen og relatere dette til det de allerede vet. Med mer tid vil deltakerne være i stand til se nye forbindelser og den kollektive læringen kan nå dypere nivåer. Dersom man ikke senker tempoet, er det en risiko for at man bare går fra det ene kjente området til det andre. Kombinasjonen av utforsking og refleksjon (inquiry and reflection) hjelper oss med å gå dypere ned i de temaer som opptar oss, og det hjelper oss å se nye mønstre og måter å fortsette dialogen på. Ellinor og Gerard (1998) sier utforsking og refleksjon er essensielt for evnen til kollektiv meningsdannelse og læring.

### 3. TEORIDEL – ORGANISASJONSKULTUR OG ENDRING

I avsnitt 3.1 vil jeg fokusere på kulturelle forhold som kan ha betydning for dialog i organisasjoner, mens jeg i avsnitt 3.2 vil fokusere på forhold ved kulturendring som kan ha betydning for dialogisk kommunikasjon.

#### 3.1 Organisasjonskultur

I denne delen vil jeg først definere begrepet organisasjonskultur (3.1.1). Videre vil jeg beskrive kulturens innhold (3.1.2) og kulturens uttrykksformer (3.1.3).

##### 3.1.1 Hva er organisasjonskultur? Definisjon

I teorien er det gitt mange ulike definisjoner av begrepet *organisasjonskultur*. Definisjoner gitt av sentrale teoretikere som Deal og Kennedy (1982), Hofstede, Hofstede og Minkov (2010) og Schein (2010) varierer først og fremst i det språklige. I nyere tid synes det som om de fleste organisasjonsforskere er enige om meningsinnholdet i kulturbegrepet (Bang, 2013). En sentral og mye brukt definisjon er gitt av Edgar H. Schein (norsk utgave):

Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (1987, s. 7).

Det fremgår av Scheins definisjon at kultur er basert på læring, og at læringen er knyttet til to forhold: For det første utvikles kultur etter hvert som organisasjonens medlemmer lærer å mestre problemer med ekstern tilpasning i forhold til omgivelsene, f.eks. hvordan man skal forholde seg til klienter/kunder, konkurrenter og leverandører. For det andre utvikles kultur etter hvert som man lærer å mestre problemer med intern integrasjon, f.eks. hvordan man skal kommunisere og samarbeide i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det interne elementet ved kulturutvikling knytter seg blant annet til hvordan man internt kommuniserer i organisasjonen.

Siden de fleste organisasjonsforskere synes å være enige om meningsinnholdet i kulturbegrepet, har Bang (2013) oppsummert de sentrale definisjonene i én enkelt definisjon: «Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben» (s. 327).

De tre kjerneelementene som denne definisjonen fremhever er *verdier, normer og virkelighetsoppfatninger*. I tillegg bruker mange kulturforskere uttrykket *grunnleggende antakelser* for å beskrive kulturens kjerne (Bang, 2011; Hennestad, 2015; Schein, 2010). Ifølge Bang (2013) er disse fire elementene de mest brukte for å beskrive kulturens innhold på. Jeg vil beskrive disse nærmere i neste avsnitt (3.1.2), med særlig vekt på det som er relevant for dialogisk kommunikasjon. Bangs definisjon forutsetter at kultur er noe som er felles delt mellom organisasjonens medlemmer. Kultur vokser fram gjennom *interaksjon* mellom medlemmene og overfor omgivelsene. En viktig del av denne interaksjonen er kommunikasjon.

Definisjonene ovenfor kan lett oppfattes slik at organisasjoner preges av én felles og enhetlig kultur. Definisjonene åpner imidlertid for at det kan foreligge flere ulike sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, det vil si subkulturer. I flere av publikasjonene utgitt tidlig på 1980-tallet ble organisasjonskultur betraktet som noe som kjennetegnet hele organisasjonen. I kulturforskningen omtales dette gjerne som integrasjonsperspektivet (Martin, 1992). Martin sier videre at dette står i motsetning til differensieringsperspektivet, som først og fremst vektlegger hvilke inkonsistenser som eksisterer i kulturen. I praksis vil det ofte være slik at det eksisterer flere subkulturer innad i en organisasjon. Både Schein (2010) og Bang (2013) forutsetter at organisasjoner av en viss størrelse normalt vil ha et mangfold av kulturer, hvor det i tillegg kan være konflikter i og mellom kulturer. Subkulturer i organisasjoner kan stå i ulike relasjoner til hverandre. De kan 1) virke støttende eller fremmede på hverandre, 2) være i konflikt og således virke hemmende på hverandre og 3) være uavhengige og dermed ikke påvirke hverandre (Martin, 1992).

På bakgrunn av dette ser vi at kulturer kan utvikles i mange sosiale systemer og grupperinger innenfor en og samme organisasjon. Dannelse av subkulturer kan vi blant annet finne i ulike avdelinger/enheter, i ulike hierarkiske sjikt eller i ulike yrkesgrupper/profesjoner i organisasjonen. Det er grunn til å fremheve at subkulturer kan dannes etter hierarkiske skillelinjer, og at dette kan påvirke kommunikasjonen mellom ledere og ansatte (Schein, 2010). Et betimelig spørsmål fra Bang (2013) er: «Betyr det at enhver organisasjon av en viss størrelse heller må betraktes som en samling av subkulturer enn som en helhetlig organisasjonsstruktur?» Bang svarer selv – med henvisning til Martin (2002) – nei på dette spørsmålet, fordi en *både* kan betrakte organisasjonen som én stor organisasjonskultur *og* som flere ulike subkulturer.

### 3.1.2 Kulturens innhold

Ovenfor ble verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser fremhevet som fire kjerneelementer ved organisasjonskulturen. I det følgende vil jeg beskrive disse og fremheve det som er relevant for dialog.

*Verdier* gir uttrykk for hva organisasjonens medlemmer oppfatter som ønskelig, viktig, verdifullt og som man er opptatt av å ivareta og fremme i organisasjonen. Verdier kan defineres som «generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre» (Bang, 2013, s. 331). Mens verdier er mer abstrakte idealer, kan *normer* beskrives som uskrevne regler om hva som er passende å gjøre i ulike sosiale sammenhenger (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Normer vil som nevnt ovenfor ofte være knyttet til verdier, i den forstand at normene fungerer som mer konkrete retningslinjer for hvordan man skal handle i bestemte situasjoner. For å illustrere forholdet mellom verdier og normer kan man tenke seg en organisasjon som har flat struktur og liten maktavstand som viktige verdier. Normer – knyttet til disse verdiene – kan for eksempel foreskrive at alle i organisasjonen er på fornavn med hverandre, at underordnede kan ta direkte kontakt med en leder uten at dette er avtalt på forhånd eller at underordnede åpent kan uttrykke uenighet med sin leder.

Schein (2010) peker på at det eksisterer en rekke verdier som har normer knyttet til seg. Disse normene vil ofte være styrende for hva som er riktig eller feil atferd. Maktavstand mellom individer i en organisasjon kan belyse dette. Maktavstand er et tema som er grundig behandlet av Hofstede et al. (2010), både på nasjonalt nivå og på organisasjonsnivå. Maktavstand i organisasjoner henspiller særlig på avstanden mellom ledere og øvrige ansatte. Graden av maktavstand vil kunne påvirke hvordan ledelsen og de øvrige ansatte kommuniserer med hverandre. Et kjennetegn ved organisasjoner med stor maktavstand er at kommunikasjon og kontakt mellom overordnede og underordnede forutsettes å bli initiert av den overordnede. Et annet kjennetegn ved slike organisasjoner er at de underordnede forventer å bli fortalt hva de skal gjøre. Organisasjoner med liten maktavstand kjennetegnes ofte av at de underordnede forventer at lederne er tilgjengelige for dem eller de underordnede forventer å bli konsultert før det tas beslutninger som påvirker deres arbeid, selv om de aksepterer at lederen tar den endelige beslutningen (Hofstede et al., 2010).

Selv om Hofstede et al. (2010) beskriver ytterpunktene, vil graden av maktavstand kunne påvirke hvordan man kommuniserer i en organisasjon. I kulturer med liten maktavstand vil

ledere og ansatte se på hverandre som kolleger, og hvor den hierarkiske oppbyggingen først og fremst understreker en ulikhet i roller (Sætre, 2009). Organisasjoner preget av liten maktavstand kan bidra til mer åpen kommunikasjon fordi man i større grad kan kommunisere med hvem man vil for å få utført sine arbeidsoppgaver. I organisasjoner med større maktavstand vil kommunikasjonen i større utstrekning være styrt av organisasjonens hierarkiske oppbygging. Ifølge Sætre vil graden av maktavstand i stor grad påvirke hvordan man kommuniserer, spesielt på tvers av horisontale grenser i organisasjonen. Ut fra dette kan det hevdes at flat struktur (liten maktdistanse) gir et bedre grunnlag for dialog enn stor maktdistanse. Dette kommer jeg nærmere tilbake til i drøftingskapittelet.

Med henvisning til Argyris og Schön (1996) sonderer Bang (2013) mellom *forfektede verdier* (espoused values) og *bruksverdier* (values-in-use). Forfektede verdier er de verdiene som bedriftens ledere og medarbeidere hevder de tror på og etterlever, som ofte kommer skriftlig til uttrykk i organisasjonens verdigrunnlag. Bruksverdier er de verdiene som faktisk ligger bak handlingene, som kan avdekkes ved å studere medarbeidernes atferd. Det er ikke alltid det er samsvar mellom de forfektede verdiene og bruksverdiene. Et eksempel på dette kan være at en organisasjon fremhever verdier som helhetstenking og tverrfaglighet (forfektede verdier). Til tross for dette kan det vise seg at de enkelte avdelingene i organisasjonen kommuniserer og samarbeider dårlig med hverandre.

*Virkelighetsoppfatninger* (assumptions) er oppfatninger av virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler sammen og etter hvert tar for gitt (Schein, 2010). Hver enkelt medarbeider i en organisasjon har sin egen oppfatning av virkeligheten på sin arbeidsplass. Den er basert på egne erfaringer og sosialt samvær i fritiden og på jobb. Vi tolker omgivelsene våre hele tiden og vi konstruerer vår virkelighetsoppfatning ved hjelp av den mening vi legger i ulike hendelser og situasjoner. Virkelighetsoppfatninger handler om hvordan den enkelte forstår menneskene, hendelsene og omgivelsene rundt seg. Kollektive virkelighetsoppfatninger utvikler seg gjennom samhandling mellom kulturens medlemmer. Gjennom ulike former for samarbeid lærer man blant annet hvordan kolleger oppfører seg og hvilke konsekvenser ulike handlinger og situasjoner får. På denne måten får kulturens medlemmer felles erfaringer som danner grunnlaget for utvikling av kollektive oppfatninger av virkeligheten. De kollektive virkelighetsoppfatningenes levedyktighet er avhengig av om medlemmene forholder seg til dem som om de er sanne og at de i liten grad stiller spørsmål ved gyldigheten av dem (Bang, 2013).

*Grunnleggende antakelser* (basic assumptions) kan defineres som lærte responser eller løsninger på en gruppes overlevelsesproblemer i sine eksterne omgivelser og på dens interne integrasjonsproblemer (Bang, 2013; Schein, 2010). Slik Schein beskriver grunnleggende antakelser, er disse enda dypere forankret enn virkelighetsoppfatninger, i den forstand at grunnleggende antakelser i enda mindre grad vil være synlige. Grunnleggende antakelser utgjør i følge Schein selve kjernen av organisasjonskulturen. Dette er antakelser og overbevisninger som ofte vil være ubevisste, men som tas for gitt, og som påvirker hva som blir oppfattet og lagt vekt på av folk i organisasjonen. Som nevnt ovenfor er verdier og normer sentrale prinsipper og uskrevne regler. Disse definerer hva organisasjonens medlemmer er opptatt av og hva slags atferd som forventes og aksepteres i organisasjonen. Verdier og normer bygger på de grunnleggende antakelsene (Schein, 2010). Når Schein beskriver grunnleggende antakelser som organisasjonskulturens kjerne, er det ut fra en tanke om at organisasjonskulturen består av ulike nivåer. Det ytterste nivået består av atferdsmønstre og andre synlige kulturmanifestasjoner som fysisk miljø, teknologi, språk, spesielle ritualer osv. Det andre nivået består av uttrykte verdier og trossetninger, som er tilgjengelige fordi de blir snakket om og diskutert. Men det dypeste nivået er kulturens kjerne – *de «tatt for gitt» antakelser* – som ligger til grunn for de andre nivåer (Hennestad, 2015).

Begrepet grunnleggende antakelser samsvarer med det Argyris og Schön (1996) omtaler som *bruksteorier* (theories-in-use) (Schein, 2010, s. 28). Bruksteoriene skiller seg ofte fra de uttrykte verdier (espoused theories) i en organisasjon. De uttrykte teorier er det organisasjonens medlemmer sier de legger til grunn for det de gjør, mens de underforståtte bruksteorier er det som faktisk styrer atferden og hvordan gruppens medlemmer skal oppfatte, tenke og føle om ting (Argyris & Schön, 1996). Et viktig poeng med grunnleggende antakelser og bruksteorier er at de er underforstått og tatt for gitt, og at de derfor ikke er noe som man diskuterer eller konfronteres med (Hennestad, 2015). Hennestad uttrykker det slik: «På en måte kan vi derfor si at det innebærer at *kulturen tenker for oss når vi ikke tenker oss om*» (2015, s. 99).

De mest sentrale (underliggende) grunnleggende antakelser er ifølge Schein (2010):

- 1) *Menneskets forhold til naturen* – synes viktige medlemmer at organisasjonen i sitt forhold til omgivelsene skal være dominerende, underkastende, harmonisk osv.
- 2) *Virkelighetens og sannhetens beskaffenhet* – hva er virkelig og hva er et «faktum»? Hvordan kommer man frem til den endelige sannhet? osv.
- 3) *Menneskenaturens beskaffenhet* – er den menneskelige natur



god, ond eller nøytral? Kan mennesker forbedres? osv. 4) *Antakelser om tid og rom* – bør mennesker fokusere mest på fortid, nåtid eller fremtid? Hvilke tidsrammer skal gjelde for organisasjonsendringer? Hva betyr fysiske objekters plassering for et arbeidsmiljø? Hvor nært kan mennesker stå fra hverandre rent fysisk uten at det oppleves som «forstyrrende» for en samtale? 5) *Den menneskelige aktivitets beskaffenhet* – bør mennesker være aktive, passive, opptatt av å utvikle seg selv? Hva er arbeid og hva er lek? 6) *De mellommenneskelige forholds beskaffenhet* – hva anses som den «rette» måten for mennesker å forholde seg til hverandre på? Er livet samarbeid eller konkurranse? Bør mellommenneskelige relasjoner preges av individualisme, gruppearbeid eller kollektivt samarbeid, og bør dette være basert på tradisjonell autoritet, regler, karisma eller noe annet?

Når man forstår disse underliggende antakelsene, vil det være lettere å tolke de mer observerbare og atferdsmessige fenomenene kulturen gir seg uttrykk i (kulturens uttrykksformer). Som nevnt ovenfor, er utforskning og identifikasjon av grunnleggende antakelser sentralt ved dialogisk kommunikasjon. Og som jeg vil komme tilbake til nedenfor (avsnitt 3.2), er innsikt og forståelse av grunnleggende antakelser viktig og sentralt ved kulturendring.

### 3.1.3 Kulturens uttrykksformer

Verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser (kulturens innhold) er ikke direkte synlige. Kulturen kan ifølge Schein (2010) derimot observeres gjennom ulike symbolske prosesser, objekter, strukturer og handlinger i organisasjonen (kulturuttrykk eller artefakter). Organisasjonens kulturuttrykk er synlige, observerbare produkter av kulturen og kan tolkes som bærere av kulturinnholdet (Bang, 2013). Det er et gjensidig påvirkningsforhold mellom kulturuttrykk og kulturinnhold: Kulturens innhold manifesterer seg i kulturelle inntrykk, samtidig som kulturens uttrykk er med på å forme kulturens innhold (Schein, 2010).

Kulturuttrykkene kan deles inn i fire kategorier: atferdsuttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk (Bang, 2011). *Atferdsuttrykk* kan deles inn i handlinger/atferd og uttrykte følelser (Schein, 2010). Eksempler på handlinger/atferd kan være ledernes væremåte overfor sine medarbeidere, de ansattes måte å tiltale hverandre på eller måten man oppfører seg i ulike situasjoner. *Verbale uttrykk* kan inndeles i tre underkategorier: (1) historier, myter og legender, (2) språk, sjargong og humor og (3) uttrykte normer, verdier og

oppfatninger (Schein, 2010). De historier, myter og legender som fortelles kan gjenspeile viktige verdier, normer og virkelighetsoppfatninger i organisasjonen. *Materielle uttrykk* kan inndeles i to undergrupper: (1) objekter og ting, og (2) fysisk struktur og arkitektur. Eksempler på det første kan være kleskoder og møblement, mens eksempler på organisasjonens fysiske utforming kan være kontorbygningens arkitektur og kontorlandskapets utforming/utsmykning. *Strukturelle uttrykk* kan inndeles i to undergrupper: (1) ritualer, prosedyrer og seremonier, og (2) rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemer (Bang, 2013).

De grunnleggende antakelsene er som nevnt selve kjernen i kulturbegrepet. De grunnleggende antakelsene tas ofte som gitt og er av den grunn nærmest udiskutable. Dette gjør at de er ekstremt vanskelig å endre (Schein, 2010). For å kunne tolke kulturens uttrykksformer er det nødvendig å forstå mønsteret av grunnleggende antakelser som finnes i organisasjonen. Schein uttrykker det slik at mønsteret av grunnleggende antakelser må «dechiffreres», og at den viktigste oppgaven for ledere er å forstå kulturens dypere nivåer (Schein, 2010). Videre presiserer Schein at for å oppnå dette må det utvikles et *felles språk*, slik at man er i stand til å klargjøre hva de grunnleggende antakelsene betyr. Dette innebærer med andre ord en kommunikasjonsmessig utfordring, som særlig gjør seg gjeldende ved språklige barrierer mellom grupper eller subkulturer. Både Schein (2010) og Alvesson og Sveningsson (2008) understreker viktigheten av å analysere og å gå grundig inn i de grunnleggende antakelsene *før* man igangsetter en endringsprosess. Her er det også grunn til å gjenta at et av formålene med dialog er å utfordre våre grunnleggende antakelser (Ellinor & Gerard, 1998). Dette kommer jeg tilbake til i drøftingskapittelet.

### 3.2 Endring av organisasjonskultur

Først i denne delen (avsnitt 3.2.1 til 3.2.3) behandler jeg noen generelle spørsmål knyttet til kulturendring. Deretter vil jeg beskrive noen generelle endringsstrategier (avsnitt 3.2.4). Avslutningsvis (avsnitt 3.2.5) beskriver jeg relativt grundig to konkrete endringsstrategier som er anbefalt av henholdsvis Kotter (2012) og Alvesson og Sveningsson (2008).

#### 3.2.1 Lederstyrte kulturendringer? Kultur som variabel eller metafor.

Generelt kan endringer knytte seg til en rekke ulike forhold i organisasjonen. En organisasjon kan for eksempel utføre sine oppgaver på nye måter ved bruk av ny teknologi. Endringer kan skje ved at organisasjonen justerer sine mål og strategier. Videre kan strukturendringer

medføre endring i arbeidsoppgaver og måten arbeidet koordineres internt.

*Organisasjonskulturen* kan også endres, noe som innebærer endrede grunnleggende antakelser, virkelighetsoppfatninger, normer og/eller verdier. Felles for slike endringer er at de påvirker interne forhold i organisasjonen og organisasjonens forhold til omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I forskningslitteraturen er det ingen som hevder at ledere står helt fritt i å forme kulturen i organisasjoner. Tvert i mot er det et gjennomgående synspunkt at intensjonelle kulturendringer er vanskelig. Alvesson og Sveningsson (2008) beskriver tre perspektiver på ledelsens mulighet til å styre/endre organisasjonskulturen: 1) at organisasjonskultur – under gitte omstendigheter – kan endres av toppledelsen, 2) at endring av organisasjonskultur er svært vanskelig, hvor toppledelsen kan utgjøre en viktig og ressurssterk gruppe med moderat innflytelse på endringsprosessen og 3) at organisasjonskultur ligger utenfor ledelsens kontroll. Mye av litteraturen om organisasjonskultur har som grunntone at kultur kan påvirkes og styres av ledelsen, og at denne påvirkningsmuligheten er vesentlig for å kunne endre organisasjonen (Strand, 2007). Schein er en av dem som uttrykker dette sterkest: «... *det eneste virkelig viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur...*» (Schein, 1987, s. 2). Selv om dette fremstår som spissformulering fra Scheins side, presiserer han at lederes evne til å arbeide med kultur er helt essensielt. Andre kulturforskere hevder imidlertid at kultur *ikke* kan styres, men at kulturen vokser frem i organisasjonen som et resultat av mange mer eller mindre influerende faktorer (f.eks. Alvesson, 2002; Dandridge, 1985; Martin, Sitkin & Boehm, 1985). Enkelte forskere som forutsetter at kultur kan styres, gir også «endringsoppskrifter» på hvordan dette kan gjøres (f.eks. Deal & Kennedy, 1982; Kotter, 2012; Schein, 2010).

Disse teoretiske ytterpunktene har sammenheng med hvordan forskerne betrakter fenomenet organisasjonskultur. Her kan det skilles mellom forskere som mener at organisasjoner *har* kultur og de som mener organisasjoner *er* kultur (Smircich, 1983). Den første tilnæringsmåten innebærer at kultur betraktes som en *variabel*, mens den andre tilnæringsmåten innebærer at kultur betraktes som en *metafor*. Betydningen av dette skillet viser seg ved hvordan forskere oppfatter mulighetene til å styre eller endre organisasjonskulturen. Kultur forstått som variabel innebærer at kultur er én av flere variabler i organisasjonen. Kulturelle trekk kan derfor betraktes som noe en organisasjon *har*, på linje med andre kjennetegn ved organisasjonen. Andre variabler i organisasjonen kan for eksempel være struktur, strategi og kommunikasjon. Overført til forskningssammenheng betyr det at

«kultur kan skilles ut som et eget objekt for analyse og påvirkning» (Strand, 2007, s. 210). Dette perspektivet innebærer med andre ord at man ser på organisasjonskultur som noe som kan endres og brukes som en styringsvariabel for ledelsen. Kultur forstått som (rot)metafor innebærer at kultur ikke er noe organisasjonen har, men noe organisasjonen *er* (Smircich, 1983). Det betyr at de variabler som finnes i organisasjonen anses å være uttrykk for kulturen. I dette perspektivet anses kulturen forankret i den sosiale interaksjonen mellom organisasjonens medlemmer. Kulturen påvirker derfor medlemmenes atferdsmønster. Dette kan for eksempel vise seg ved måten medlemmene forholder seg til hverandre på, hva slags kommunikasjonsform som brukes og hvordan medlemmene forholder seg til teknologi, rutiner mv. I metaforperspektivet er det liten plass til forestillingen om at dominerende aktører – typisk ledere – skal kunne gjøre relativt raske kulturendringer eller bruke kulturen som et hendig styringsverktøy (Strand, 2007).

Valget av perspektiv synes å påvirke de ulike endringsmodellene som beskrives i forskningslitteraturen. For eksempel synes Alvesson og Sveningsson (2008) å ha et langt mer restriktivt syn på lederes styringsmulighet enn det Kotter (2012) har. Dette synes blant annet å gi seg utslag i hvilken grad og hvordan de ansatte involveres i endringsprosessen, noe jeg kommer tilbake til senere.

### 3.2.2 Intensjonelle endringer

Som tidligere nevnt vil jeg skille mellom intensjonelle kulturendringer og endringer som skyldes andre forhold. I teorien opereres det med et skille mellom endring som kan betraktes som en *planlagt styrt og hierarkisk styrt prosess* eller ikke (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Schein (2010) skiller for eksempel mellom kulturendringer som resultat av ytre forhold og kulturendring som resultat av en planlagt og styrt prosess fra ledelsen. Det viktigste kjennetegnet ved intensjonelle endringer er at endringen er et resultat av tilsiktede/ønskede handlinger – hvor endringer skjer for å forbedre organisasjonens eksisterende situasjon eller for å tilpasse organisasjonen til hvordan man forventer at fremtiden vil bli. Selv om intensjonelle endringer er viet mye oppmerksomhet i teorien, er det viktig å være oppmerksom på at endringer i organisasjoner vil skje uten at det er et resultat av menneskelig initiativ, for eksempel som følge av organisasjonens livssyklus, naturlig evolusjon eller tilfeldigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jacobsen (2012) beskriver fem former for drivkrefter ved endringer, hvor intensjonelle endringer er en av disse. De fire øvrige drivkreftene Jacobsen omtaler er endringer som skyldes *livssyklus* (for eksempel ved vekst i

antall ansatte), *evolusjon* (som knytter seg til organisasjoners evne til å tilpasse seg omgivelsene), *dialektiske prosesser* (hvor endringer skjer som et resultat av interessemotsetninger, konflikt og maktkamp) og *anarki* (hvor endringer skjer som følge av mer uventede, overraskende eller tilfeldige faktorer). Jacobsen (2012) understreker at drivkreftene både kan være av ekstern og av organisasjonsintern karakter og at det ofte vil være et nært samspill mellom dem.

En gjennomgående antakelse i mye teori er at organisasjoner i utgangspunktet kan endres og styres av ledelsen (Astley & Van de Ven, 1983). Dette perspektivet bygger på at sentrale aktører i en organisasjon analyserer situasjoner som utvikles og endres over tid, forutser ulike former for endringspress, utvikler og iverksetter strategier for endring for å mestre utfordringer og utnytte muligheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De sentrale aktørene det her siktes til vil ofte være organisasjonens leder(e), men det kan også være andre nøkkelpersoner eller viktige grupper i organisasjonen. Enkelte i teorien omtaler disse aktørene som *endringsagenter* (Kotter, 2012).

### 3.2.3 Motstand mot endring

I forskningen har enkelte vært opptatt av hvorfor noen planlagte endringer lykkes, mens andre mislykkes. I litteraturen om planlagte endringer har blant annet Kotter (2012) vært opptatt av to forhold: For at en planlagt endring skal lykkes må endringsagentene for det første skape en følelse eller stemning i store deler av organisasjonen om at endring er nødvendig. For det andre må endringsagentene være i stand til å håndtere den motstand som ofte oppstår mot endring.

Det kan være mange grunner til at det oppstår motstand mot endring. Motstanden kan være forankret både hos enkeltindivider og/eller hos grupper. Jacobsen og Thorsvik (2013) nevner ti årsaker til at motstand mot endring oppstår:

- 1) Frykt for det ukjente – fordi endring fører til at man går fra en sikker tilstand til noe usikkert eller ukjent.
- 2) Brudd på psykologisk kontrakt – fordi en endring kan oppleves som et brudd på uskrevne forventninger mellom den enkelte arbeidstaker og ledelsen i organisasjonen. En vanlig reaksjon kan være: «Det var ikke dette jeg ble forespeilet da jeg tok jobben.»
- 3) Tap av identitet – fordi arbeidstakere identifiserer seg med den jobben de gjør og den jobben de har gjort. Enkelte arbeidstakere kan føle at en del av deres identitet går tapt når organisasjonen endres.
- 4) Symbolsk orden endres – noe som kan ha sammenheng med

endrede måter å omgås eller kommunisere på, skifte av kontor osv. 5) Maktforhold endres – fordi man frykter at en endring vil føre til redusert innflytelse. Eksempler kan være at man frykter at man vil motta mindre informasjon eller at man mister rett til å delta i ulike beslutningsfora. 6) Krav om nyinvesteringer – endringer kan bety at enkelte blir pålagt krav om tilegnelse av ny kunnskap og kompetanse. Særlig hvis man har spesialisert kompetanse fra før, kan motstanden mot endring bli stor. 7) Dobbeltarbeid (i en periode) – Endringsarbeid kommer i tillegg til de «gamle aktivitetene». Hvis arbeidssituasjonen oppleves presset fra før, kan det oppstå motstand mot det ekstraarbeidet som endringen innebærer. 8) Sosiale bånd brytes – fordi endringen kan medføre at man mister sosial kontakt med kolleger man har arbeidet med lenge eller at man må jobbe sammen med personer man misliker. 9) Utsikter til personlig tap – fordi endringen kan få økonomiske konsekvenser for enkelte eller at det påvirker karrieremuligheter. Endringer som innebærer en flatere organisasjon, kan føre til motstand fordi det gir færre opprykksmuligheter. 10) Eksterne aktører ønsker stabilitet – Dersom eksterne interessenter føler de vil miste noe som følge av endringen, vil motstand være en rasjonell reaksjon.

I litteraturen er det ulike syn på hvordan motstand bør *håndteres*. Også her synes det å være en forskjell mellom Kotter (2012) på den ene siden og Alvesson og Sveningsson (2008) på den andre. Kotter beskriver motstand som noe som må fjernes, mens Alvesson og Sveningsson er mer opptatt av å finne ut hva motstanden består i.

### 3.2.4 Generelle endringsstrategier

I dette avsnittet vil jeg først beskrive fire hovedtyper endringsstrategier som er behandlet i Jacobsen og Thorsvik (2013), deretter går jeg nærmere inn på to grunnleggende forskjellige endringsstrategier – strategi E og strategi O – som er beskrevet av Jacobsen (2012) og Beer og Nohria (2000a; 2000b).

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver fire hovedtyper endringsstrategier, som skjematisk kan fremstilles slik:

	Revolusjon	Evolusjon
Basis i ordre og tvang	Diktatorisk omforming	Tvungen utvikling
Basis i samarbeid og konsultasjon	Karismatisk omforming	Deltakende utvikling

Tabell 1: Endringsstrategier (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 396)

*Diktatorisk omforming* er det som tradisjonelt omtales som strategisk reorientering, og denne kan illustreres ved 3 faser: 1) Ledelsen analyserer situasjonen, dels eksternt med hensyn til trusler og muligheter, og dels internt med hensyn til virksomhetens sterke og svake sider. 2) Ledelsen fastsetter strategiske mål ut fra analysen, det utarbeides delmål og det lages tidsplaner for hvordan gjennomføringen skal skje. 3) Ledelsen analyserer hvordan endringen kan iverksettes og hvilke problemer som kan oppstå. Ledelsen utarbeider strategier for å minske motstand, og som ledd i dette kan det utformes belønningssystemer som støtter opp om endringen eller det kan engasjeres eksterne endringskonsulenter osv.

Modellen kan beskrives som en «top-down»-endring med et militært ideal. Den åpner i liten grad for alternative synsvinkler, og den begrenser de ansattes mulighet for medvirkning. Denne metoden møter ofte mye motstand fra lavere nivå i organisasjoner på grunn av mangelen på innflytelse og motstand fra høyt utdannet kompetansepersonell på grunn av at de blir påtvunget endringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

*Karismatisk omforming* forutsetter tilstedeværelse av en karismatisk leder/autoritet som gjennom sine personlige trekk fremstår som et forbilde for andre og som kan skape oppslutning om større endringer. Strategien som karismatiske ledere bruker har ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) følgende faser: 1) Den karismatiske lederen skaper en krisestemning som etter hvert blir en akseptert oppfatning i organisasjonen. 2) Den karismatiske lederen skaper en visjon, ofte formulert i metaforer, som innebærer høye standarder og som stadig settes i kontrast til hva som vil skje hvis man ikke gjør endringer. 3) Den karismatiske lederen viser et stort personlig engasjement og trekker stadig frem små suksesser som bevis på at man beveger seg i riktig retning. Slik ødelegges troen på de gamle strukturer og kulturer. 4) Den karismatiske lederen setter ansatte i stand til å gjennomføre planene, fordi han/hun er en rollemodell man ønsker å identifisere seg med.

Bruk av karismatisk omforming er beheftet med store problemer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Videre sier Jacobsen og Thorsvik at hovedutfordringen er at man sjelden vet hvem som vil bli en karismatisk leder og at det sjelden er helt klart hva karisma egentlig er. Det er ikke nødvendigvis slik at en type karisma som fungerte godt i én organisasjon vil fungere i en annen. I tillegg kan karismatiske ledere være gode i en spesifikk situasjon, men mindre gode i andre. Karismatiske ledere skaper ofte store forventninger som kan være vanskelig å innfri, og dette kan derfor virke desillusjonerende på sikt.

*Tvungen utvikling/inkrementell utvikling* er endringer som skjer i små, men sammenhengende steg i form av ordre fra ledelsen. Noen endringer kan være enkeltjusteringer, men de kan også inngå som en del av en større endringsstrategi der den større endringen splittes opp i mindre deler. Karakteristisk ved modellen er at ledelsen har en klar plan og at endringen skjer i små skritt. En slik strategi er gjerne basert på følgende elementer: 1) Ledelsen legger opp til mange små endringer på ulike områder, slik at endringene passer inn i en større strategisk plan som ikke er detaljert på forhånd. 2) Ledelsen definerer klart hva målet er, men lavere nivå får bestemme gjennomføringen av delmålene. 3) Dersom de løsninger som velges viser seg ikke å fungere, må man være parat til å skrinlegge dem. Siden forslagene er lokale, forholdsvis små og kanskje forbundet med liten prestisje, vil de også være enklere å skrinlegge. 4) Eventuelle allianser kan splittes ved at ledelsen støtter tiltak de liker og avviker tiltak de ikke liker. Små endringer/tiltak gjør det vanskeligere å skape omfattende allianser. 5) Ut fra de mange små endringene vil det på lengre sikt vokse frem en mer omfattende endring. Endringsprosessen fremstår mer som en naturlig evolusjon enn som en ledelsesstyrt prosess.

*I deltagende utvikling* er hovedpoenget at alle medarbeidere er viktige for organisasjonens utvikling, og at de derfor må bidra aktivt i endringsprosesser. Metoden sees som en reaksjon på toppstyrte prosesser og har mange fellestrekk med det som kalles *organisasjonsutvikling*. Organisasjonsutvikling ble til på bakgrunn av et ønske om mer humane og demokratiske organisasjoner, og var et alternativ til de tradisjonelle toppstyrte endringene. Strategien bygger på et syn om at alle mennesker frivillig bidrar til organisasjonens beste og at det ikke er noen grunnleggende konflikter mellom ledelsen og ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Et generelt trekk ved organisasjonsutvikling er at det handler om planlagte endringsprosesser i organisasjoner der det ligger en viss faglig analyse til grunn for det som gjennomføres. Det handler med andre ord ikke om akutte, påtvungne tiltak (Klev & Levin, 2009). Idéen om deltagende utvikling har i flere tiår hatt et sterkt fotfeste i Skandinavia. Deltagende utvikling hviler tungt på medvirkning og kollektiv refleksjon, ved at både organisasjonens medlemmer og eksterne aktører (f.eks. konsulenter og fasilitatorer) er deltakere i den samme læringsprosessen (Klev & Levin, 2009). Utvikling kan bare skje gjennom en fri og åpen dialog mellom mennesker og mellom grupper. Dermed legger denne endringsstrategien mye vekt på å legge til rette for dialog for å komme frem til omforente løsninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Også denne formen for endringsstrategi har blitt kritisert fra ulike hold. Kritikken har blant annet gått ut på at man har fokusert for mye på betydningen av organisasjonens sosiale system på bekostning av det tekniske og administrative. Videre er



strategien kritisert fordi man fokuserer for mye på interne forhold og for lite på konsekvenser for omgivelsene. Strategien er kritisert fordi den fremstår som en universell strategi, mens praksis viser at mange endringer ikke skjer i samarbeid, men tvert i mot med sterke konflikter, manipulering og utilsørt maktbruk (Flaa, 1995). Andre har pekt på at strategien er tidkrevende og at den ikke egner seg der endring må skje raskt (Jacobsen, 2012).

Av de endringsstrategier som er beskrevet ovenfor er det strategien om *deltakende utvikling* som synes å være best tilpasset dialogisk kommunikasjon. Denne strategien bygger som nevnt på at det ikke er noen grunnleggende konflikter mellom ledelsen og de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013), og den bygger på en klar forutsetning om reell medvirkning og kollektiv refleksjon fra de ansatte (Klev & Levin, 2009).

I publikasjonene *Cracking the Code of Change* (Beer & Nohria, 2000a) og *Resolving the Tension between Theories E and O of Change* (Beer & Nohria, 2000b) beskrives to grunnleggende forskjellige endringsstrategier. Den første strategien er Theory E, hvor E står for «economic», beskrives slik:

Theory E has as its purpose the creation of economic value, often expressed as shareholder value. Its focus is on formal structure and systems. It is driven from the top with extensive help from consultants and financial incentives. Change is planned and programmatic (2000b, s. 39).

Den andre strategien er Theory O, hvor O står for «organization», beskrives slik:

Theory O has as its purpose the development of the organization`s human capability to implement strategy and to learn from actions taken about the effectiveness of changes made. Its focus is on the development of a high-commitment culture. Its means consists of high involvement, and consultants and incentives are relied on far less to drive change. Change is emergent, less planned and programmatic (2000b, s. 39).

Hver av disse strategiene har ulike kjennetegn som gjør dem distinkt forskjellige fra hverandre. Jacobsen (2012) – som omtaler disse som strategi E og strategi O – sier at forskjellene kan systematiseres langs seks dimensjoner: 1) hva slags mål som ligger til grunn for endringen, 2) hva slags rolle den formelle ledelsen har, 3) hva som er innholdet i endringen, 4) hvordan endringen planlegges, 5) hvordan man skaper motivasjon for endring og 6) hvordan bruken av konsulenter i prosessen er.

I strategi E, som kan oppfattes som en «hard» endringsstrategi, er målet ved endringen å

oppnå synlige resultater. I organisasjoner som opererer i et marked vil det sentrale være økt fortjeneste eller økonomisk verdi for eierne, mens målet for offentlige organisasjoner kan knytte seg til andre målbare størrelser som for eksempel kortere ventelister på sykehus eller redusert saksbehandlingstid. Strategien fokuserer med andre ord på synlige resultater som kan måles relativt objektivt (Jacobsen, 2012). Det andre kjennetegnet ved strategi E er at toppledelsen har en helt sentral rolle. Strategien forutsetter at toppledelsen er selve drivkraften bak endringen og at målene fastsettes uten særlig involvering fra de ansatte. Beer og Nohria (2000b) omtaler dette som en «top-down» endring. For det tredje vil endringer etter strategi E fokusere på organisasjonens formelle elementer knyttet til teknologi, struktur, systemer og strategi, og ikke de mer uformelle elementer som organisasjonskultur og interne maktforhold. Jacobsen (2012) viser til at tilhengere av denne strategien mener at endring av formelle elementer må skje før eventuelle kulturendringer. Dette begrunnes blant annet med at formelle elementer kan endres raskere enn de uformelle og at endrede strukturer i seg selv gir normative retningslinjer for ønsket atferd. Endring av formelle elementer vil dermed over tid endre uformelle elementer. Stor vektlegging av formell planlegging er det fjerde kjennetegnet ved strategi E. Endringsprosessen ses på som en lineær prosess i den forstand at endringen kan deles inn i ulike faser som logisk følger etter hverandre i tid (Jacobsen, 2012). Eksempler på dette er at utforming av visjoner og mål skjer før man utvikler strategier og tiltak, og at tiltak først iverksettes etter at dette er gjort. Beer og Nohria (2000b) sammenligner dette med militære slagplaner, hvor det er lite rom for justeringer. Det femte kjennetegnet ved strategi E er bruken av finansielle belønninger (incentiver) for å skape motivasjon blant de involverte i endringsprosessen. I kommersielle organisasjoner er bruken av aksjeopsjoner et sentralt incentiv (Beer & Nohria, 2000a). Formålet med slike belønninger er å oppfordre til ønsket atferd i forbindelse med endringsprosessen og å redusere motstand mot endring (Beer & Nohria, 2000b). Jacobsen (2012) peker på at belønningssystemer må gjøres kjent før endringen forsøkes iverksatt, ellers vil ikke belønningene fungere som en motivasjonsfaktor og drivkraft for endringen. For det sjette kjennetegnes strategi E ved den tette koblingen mellom den formelle ledelsen og konsulenter. Konsulentene forholder seg ikke til hele organisasjonen, men til de mest sentrale beslutningstakerne, det vil si toppledelsen. Innenfor denne strategien vil eksterne konsulenter både utvikle en oversikt over hva problemene består i og foreslå konkrete tiltak for å løse problemene (Jacobsen, 2012).

Strategi O kjennetegnes ved at målet er å sette organisasjonen i stand til å foreta kontinuerlige endringer for å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Dette står ikke nødvendigvis i motstrid

til strategi Es fokus på synlige resultater, men i strategi O legges det mer vekt på hvilke prosesser som må skapes for å oppnå slike resultater (Jacobsen, 2012). Ved strategi O settes mennesker og grupper i fokus samt deres evne til å lære og eksperimentere. For det andre kjennetegnes strategi O av at endringer skal skje «from the bottom up» (Beer & Nohria, 2000a). Det innebærer at lederne involverer og engasjerer de ansatte i identifisering og løsning av problemer samt at de ansatte deltar på bred basis og påvirker utviklingen like mye som toppledelsen. Ved å involvere de ansatte på denne måten, kan beslutninger som tas få større legitimitet samtidig som dette kan redusere motstand. I stedet for at endringer blir presset frem av ledelsen, kan strategien føre til at ansatte føler et eierskap til endringene (Jacobsen, 2012). Det tredje kjennetegnet ved strategi O er at det fokuseres på organisasjonens uformelle elementer, som kultur, verdier og atferd (Beer & Nohria, 2000b). Tiltak som iverksettes for å skape endring retter seg særlig mot de dype strukturene i organisasjonen, det vil si den enkeltes grunnleggende oppfatninger og ferdigheter, sosiale relasjoner og kulturelle elementer (Jacobsen, 2012). På gruppenivå legges det mye vekt på å få frem hvordan ulike grupper ser på hverandre, og på å skape dialog og diskusjon mellom grupper. På organisasjonsnivå har «tiltak innenfor strategi O ofte vært rettet mot å endre sentrale kulturelle elementer, det vil si de rådende oppfatninger, normer og verdier i organisasjonen» (2012, s. 173). Tanken bak strategien er at man først må endre atferden, og deretter tilpasse de mer formelle elementer til den endrede atferd. For det fjerde betraktes planlegging av endring som en ikke-lineær prosess, hvor det er umulig å forutse alle forhold som kan påvirke hvordan endringene skjer i praksis. Sammenlignet med strategi E, tar strategi O mer høyde for at uforutsette hendelser kan og vil skje. Denne formen for planlegging åpner i stor grad opp for initiativ fra de ansatte hvor utviklingen går skrittvis frem, i stedet for at det på forhånd er utarbeidet en overordnet plan som følges til punkt og prikke. For det femte kjennetegnes strategi O av at motivasjonen hos de ansatte først og fremst skapes gjennom deltakelse og indre drivkrefter (Beer & Nohria, 2000b). Bred deltakelse fra de ansatte, delegering av myndighet og mulighet for den enkelte til å påvirke retningen av arbeidet anses her som sentrale motivasjonsfaktorer (Jacobsen, 2012). Økonomiske incentiver kan imidlertid utgjøre en supplerende motivasjonsfaktor hvis de brukes på riktig måte, men slike belønninger anses mindre egnet som en drivkraft ved endringer (Beer & Nohria, 2000a). Et sjette kjennetegn ved strategi O er at bruken av eksterne spesialister er betydelig nedtonet. Det forutsettes at konsulentene inntar en helt annen rolle enn ved strategi E. Ved strategi O kan konsulentene blant annet bidra til å utforme rammene for endringsprosessen og sørge for at prosessen ikke stopper opp (Jacobsen, 2012). Derimot skal konsulentene ikke selv foreslå

løsninger, men heller legge frem informasjon som organisasjonens medlemmer kan reflektere over slik at organisasjonen selv settes i stand til å løse problemene (Beer & Nohria, 2000b).

Strategi O kan ses på som en motpol til strategi E, og den oppfattes gjerne som en «mykere» endringsstrategi. Ved strategi E ser man på endring som en lineær prosess med en tydelig start- og slutfase. Ved strategi O ser man derimot på endring som en kontinuerlig og sirkulær prosess, uten et klart start- og sluttunkt. En årsak til denne forskjellen er at man ved bruken av strategi E synes å ha en klar oppfatning av hva problemet består i, mens problemene og løsningene ved bruken av strategi O ofte vil være uklare. Endringsprosesser innenfor strategi O er derfor mer preget av usikkerhet og tvetydighet, noe som gjør det nødvendig med eksperimentering og evne til å lære av dette (Jacobsen, 2012).

Selv om både Beer og Nohria (2000a) og Jacobsen (2012) peker på at de to strategiene utgjør ytterpunkter, sier de samtidig at enkelte organisasjonsendringer i stor grad baserer seg på disse. Beer og Nohria (2000a) hevder imidlertid at de mest vellykkete endringene skjer når man på en god måte klarer å kombinere disse strategiene.

### 3.2.5 Konkrete endringsstrategier

Flere organisasjonsforskere har beskrevet konkrete modeller for hvordan endringsprosesser bør gjennomføres. Enkelte av dem er ment som anbefalinger for ledere som skal gjennomføre endringsprosesser. Jeg vil i det følgende gjennomgå to av disse. Kotters modell gjelder organisasjonsendringer generelt, mens Alvesson og Sveningssons modell gjelder særskilt for kulturendringer.

#### Kotters 8-trinn for en vellykket endring:

Kotter (2012) har utviklet en 8-trinnsprosess som han mener ledere må følge for å få til en vellykket endring. Ifølge Kotter må fasene følges i stigende rekkefølge for å unngå feil i endringsprosessen. Fasene i Kotters endringsprosess er: 1) å skape en følelse av behov for endringen, 2) å etablere en gruppe som skal styre endringen, 3) å skape en visjon for endringen, 4) å kommunisere visjonen, 5) å fjerne hindringer for visjon og endring, 6) å skape kortsiktig vinning, 7) å ikke deklare seier for tidlig og 8) å forankre nye tilnærminger i kulturen. Kotters modell er generell i den forstand at den kan anvendes på alle former for organisasjonsendringer – herunder endringer i kulturen. Hvert av trinnene beskriver kriterier for vellykket endring og de fallgruver man må unngå. De fire første fasene brukes for å «tine

opp» en tilstivnet status quo-situasjon. Fase fem til sju beskriver videre de praktiske fremgangsmåter i endringsprosessen, mens fase åtte handler om å få de nye holdningene til å feste seg som en del av organisasjonskulturen (Kotter, 2012).

Trinn 1: Først må det skapes en reell vilje og forståelse for nødvendigheten av endring. For at dette skal skje må ledelsen vende blikket utover og framover, identifisere trusler og muligheter og dempe tilfredsheten med den eksisterende situasjonen. Ifølge Kotter er tilfredshet et hinder for endring: «With complacency high, transformations usually go nowhere because few people are even interested in working on the change problem» (Kotter, 2012, s. 37-38). Trinn 1 fremheves som særlig viktig, og det er ofte her det feiles.

Trinn 2: Det må dannes en sterk og førende koalisjon. Selv ikke den sterkeste og karismatiske leder klarer å dra i havn en større endringsprosess alene. Til det er det for mange prosesser å styre, hindere som må fjernes, mål som må kommuniseres ut i organisasjonen og resultater som skal oppnås. Koalisjonen må ha den rette sammensetningen, ha felles mål og god evne til å sikre framdrift i endringsprosessene. Mangel på engasjement hos sentrale nøkkelpersoner vil være et stort hinder i en endringsprosess.

Trinn 3: Det må skapes en visjon og strategi for endring. I dette ligger å mane fram et fremtidsbilde som er tydelig og som viser alle involverte hva det er man vil oppnå med endringen. En god visjon er enkel, retningsgivende og motiverende. «[D]eveloping a good vision is an exercise of both the head and the heart» (Kotter, 2012, s. 82). Risikoen her er at det lages uklare mål som gjør at aktivitetene spriker.

Trinn 4: Like viktig som å skape en god visjon, er å kommunisere denne ut i organisasjonen. Nøkkelelementer for å lykkes med dette er blant annet å holde budskapet enkelt, bruke det i mange sammenhenger, gjenta det ofte og vise atferd som er forenlig med visjonen. Motstykket er underkommunisering, noe som forekommer både hos gode og dårlige ledere.

Trinn 5: De ansatte må gis makt til å handle i tråd med visjonen. For å skape endring må mange mennesker bidra. De ansatte vil ikke, eller kan ikke bidra hvis de føler seg maktesløse. Derfor er det en viktig oppgave for ledelsen å fjerne hindringer og legge forholdene til rette for at de ansatte kan utføre de rette oppgavene.

Trinn 6: Det må skapes kortsiktige resultater. Det er av stor betydning for den videre endringsprosessen at man på et tidlig tidspunkt kan vise til at det som er satt i verk fører til resultater. Spesielt viktig er dette når endringene som skal gjennomføres krever hardt arbeid over lengre tid. Tydelige resultater motiverer de som allerede tror på endringene, og er nødvendige for å overbevise dem som er imot. Risikoen ved ensidig fokus på langsiktige resultater er at både ansatte og eiere kan bli både utålmodige og misfornøyde.

Trinn 7: Oppnådde fordeler må konsolideres, og det må arbeides videre for å skape nye endringer. Det er viktig å ikke «ta seieren» på forskudd fordi det fortsatt gjenstår mye arbeid etter at en endringsprosess er fullført. Endringene må få «feste» seg i organisasjonen, og strukturer må bygges opp for å motvirke «tilbakefall». En nylig endret organisasjon er i en sårbar fase, og derfor er det viktig å opprettholde organisasjonens oppmerksomhet til endringene er solid forankret i organisasjonen.

Trinn 8: De nye holdningene må institusjonaliseres i organisasjonskulturen. Det tar tid å endre en organisasjonskultur. I tiden etter en endringsprosess vil det alltid finnes etterlevninger fra den gamle kulturen, og hvis man ikke er bevisst dette ved å «vanne og gjødsle» den nye kulturen, kan restene av gammel kultur vinne terreng. Ledelsen må være tydelig på hvorfor den nye organisasjonen er bedre enn den gamle, og nye ansatte må opplæres i den nye kulturen. Spesielt oppmerksom må man være dersom sentrale endringsagenter slutter i jobben rett etter en endringsprosess.

#### Alvesson og Sveningssons 15 praktiske råd ved kulturendringer:

Alvesson og Sveningsson (2008) gir en beskrivelse av 15 praktiske råd for arbeid med kulturelle endringer i organisasjoner, og disse rådene er inndelt i fem overordnede tema: 1) innramming av konteksten, 2) organisering av endringsarbeid(ere), 3) innhold, 4) metode og 5) prosess. Disse rådene beskrives i det følgende, og jeg vil fortløpende kommentere det jeg anser relevant for problemstillingen samt påpeke de viktigste forskjellene mellom Kotter (2012) og Alvesson og Sveningsson (2008).

#### *Innramming av konteksten*

(1) Kulturendringer må betraktes som en *selv-transformasjon av alle involverte* (self-transformations including everybody) i organisasjonen (Alvesson & Sveningsson, 2008). Det er ikke tilstrekkelig å rette oppmerksomheten bare mot de individer/grupper man ønsker å

endre. Hele organisasjonen må inkluderes i endringsprosessen. Dette innebærer at endringsarbeidet ikke skal være et eliteprosjekt hvor noen få skal få organisasjonen eller «de andre» til å endre seg. Alle involverte må selv reflektere over egne overbevisninger og ideer. *Kommentar til (1)*: Alvesson og Sveningsson (2008) sier ikke hvordan man får menneskene i organisasjonen til å gjøre slike refleksjoner. Et formål med slike refleksjoner kan være at hver enkelt går «inn i seg selv» for å utforske sine underliggende oppfatninger og overbevisninger. Å få slike oppfatninger opp i dagen kan for mange oppleves som fremmed og krevende, særlig når det gjelder grunnleggende antakelser hos ansatte (Hannevig & Parker, 2012). Et spørsmål er om dialogisk kommunikasjon kan være en egnet tilnærming for å mestre denne delen av prosessen. Som påpekt ovenfor vil grupper med lite dialogerfaring ofte ha behov for en tilrettelegger. Tilretteleggeren kan hjelpe og veilede gruppen i dialogprosessen blant annet ved å utforme egnede spørsmål eller ved å danne refleksjonsgrupper. Jordan (2014) beskriver ulike former for teknikker eller støttestrukturer (scaffolding), som kan bidra til en god dialogprosess. Han beskriver blant annet støttestrukturer i dialogprosesser som kan bidra til bedre samarbeid, til å frigjøre energi i konfliktfylte relasjoner og til å oppnå gjensidig forståelse og tillit. Tilretteleggeren har en viktig funksjon ved slike støttestrukturer.

(2) Det er viktig å ha realistiske målsettinger og at endringsarbeidet baseres på den eksisterende kulturen. Derfor må man unngå for store avvik mellom målsettinger og den reelle situasjon (Alvesson & Sveningsson, 2008). Endringsarbeid tar tid, og man må derfor ha forståelse for at man ikke kan vente store endringer i nærmeste fremtid. Grunnlaget for kulturendringer bør være meninger og orienteringer i den store hovedgruppen av ansatte, og ikke være basert på en «drøm» hos ledere og konsulenter med lite kontakt med de meninger og orienteringer som kommer til uttrykk i organisasjonens daglige liv. *Kommentar til (2)*: I mye av den praktisk orienterte litteraturen synes det å være en antakelse om at toppledelsen kan styre og dirigere endringer, blant annet Kotter (2012). Alvesson og Sveningsson (2008) ser i større grad for seg endringer som en kollektiv og gjensidig prosess.

(3) Kulturendringer krever utholdenhet og at man har et langsiktig perspektiv. Kultur er et saktegående («slow-moving») fenomen, som krever at man stadig må komme tilbake til, drive frem eller veksle mellom ulike ideer, meninger og idealer knyttet til kulturarbeidet. Det sentrale budskapet hos Alvesson og Sveningsson (2008) er at «kjappe» løsninger ikke fungerer. *Kommentar til (3)*: Både Kotter (2012) og Alvesson og Sveningsson (2008) understreker at kulturendringer krever utholdenhet og et langsiktig perspektiv.

### *Organisering av endringsarbeid(ere)*

(4) Arbeid med kulturendringer forutsetter en aksept for at de involverte *integreres* (innlemmes) i alle fasene i endringsprosessen. De involverte skal med andre ord gis anledning til å vurdere hele «endringsprosjektet». *Kommentar til (4)*: Ifølge Alvesson og Sveningsson (2008) vil arbeidsfordeling knyttet til kulturendringsarbeidet ofte føre til uforutsette problemer. I Kotters modell (trinn 2) anbefales det å etablere en gruppe med tilstrekkelig makt til å gjennomføre endringer. Dette synes å stå i sterk kontrast til anbefalingen fra Alvesson og Sveningsson, som fraråder å overlate gjennomføringen av endringsarbeidet til en gruppe.

(5) Alvesson og Sveningsson (2008) sier det er viktig å klargjøre roller og relasjoner hos de som er sysselsatt med endringsarbeidet. Like viktig er det at medarbeiderne reflekterer over egen *identitet* i organisasjonen, noe som betyr at de må klargjøre hvordan de ser på seg selv i det konkrete endringsarbeidet og forsikre seg om at denne oppfatningen forstås på samme måte av de andre i organisasjonen. Derfor kan det bli nødvendig å justere egne oppfatninger av identitet mot andres rolleforventinger. Ved betydelige avvik mellom disse vil det være behov for ytterligere klargjøringer. *Kommentar til (5)*: I et endringsarbeid vil noen være mer involvert enn andre. Særlig for de som er tiltenkt en sentral rolle i endringsarbeidet, kan det være behov for rolleavklaringer. Eksempler på viktige avklaringer kan være hvem som skal være nøkkelpersoner i endringsarbeidet og på hvilken måte de skal involveres i arbeidet.

(6) I forlengelsen av identitets- og rolleavklaringer er det like viktig å utvikle en grunnleggende forestilling («basic image») og en felles oppfatning av endringsprogrammet. Og om nødvendig, må denne grunnleggende forestillingen revideres. I enkelte tilfeller kan endringsarbeidet være drevet frem av ledelsen, mens det i andre tilfeller er lagt mer vekt på bidrag fra alle deler av organisasjonen. Uavhengig av dette er det viktig at man har en gjennomtenkt og samstemt kommunikasjon om hva endringsarbeidet faktisk dreier seg om. Alvesson og Sveningsson (2008) sier en forutsetning for et vellykket endringsarbeid er at flest mulig har en lik grunnleggende oppfatning av hva arbeidet går ut på. *Kommentar til (6)*: Slik jeg oppfatter Alvesson og Sveningsson er det en nær sammenheng mellom råd 5 og 6, og at begge punktene har særlig betydning i den innledende fasen av endringsarbeidet. Punkt 5 understreker det *subjektive* aspektet ved at aktørenes rolle må klargjøres, mens punkt 6 understreker det *objektive* aspektet ved at det grunnleggende temaet for



kulturrendringsarbeidet fremstår så klart som mulig for de ansatte.

(7) I endringsarbeid er det viktig å få etablert en «*vi-følelse*». Dersom initiativtakerne til endringsarbeidet blir oppfattet som «outsidere» eller å befinne seg i periferien av organisasjonen, er det en risiko for at det blir stilt spørsmål ved troverdigheten og relevansen av endringsarbeidet. Det er derfor viktig å unngå negativ symbolikk knyttet til de som arbeider med endringsprosesser, for eksempel toppledere, HR-ansatte og konsulenter. Dersom store deler av de ansatte har liten tillit til disse personene – samtidig som disse er tiltenkt en sentral rolle i endringsarbeidet – vil dette være et lite overbevisende grunnlag for den fremtidige endringsprosessen. I slike tilfeller kan arbeidet lett få preg av «enda et HR-prosjekt» (Alvesson & Sveningsson, 2008, s. 177). En mulig løsning for å unngå dette er å involvere «vanlige» ansatte eller mellomledere i arbeidet sammen med toppledere, HR-ansatte og konsulenter. På denne måten vil ansatte lettere oppnå en følelse av at prosjektet tilhører og symboliserer «oss», og ikke en gruppe som de fleste ansatte ikke identifiserer seg med.

*Kommentar til (7):* Også dette punktet understreker viktigheten av å etablere en kollektiv ramme for endringsarbeidet. Dette er også noe som skiller seg fra Kotters modell, hvor det i større utstrekning legges vekt på hvordan ledelsen skal tilpasse arbeidet slik at det blir akseptert av de ansatte. Se blant annet trinn 5 hos Kotter, som er beskrevet ovenfor.

### *Innhold*

(8) Alvesson og Sveningsson (2008) sier man i kulturrendringsarbeid bør unngå å fokusere på det som er *selvinnlysende bra* («self-evidently good»). Arbeid med kulturrendring skyldes ofte at det er rettet kritikk mot eksisterende kulturtrekk samtidig som det er foreslått noe nytt og kontroversielt. Fokusering på selvinnlysende gode aspekter – som kvalitet, kundeorientering, vekst og respekt for mennesker – vil lett ha liten effekt. I stedet bør man i arbeidet ta tak i det som «skurrer» for å skake opp folk litt, slik at man får i gang diskusjoner og spørsmål. Dette fører lettere til en «retning for endringsarbeidet» (Alvesson & Sveningsson, 2008, s. 178).

*Kommentar til (8):* I tilknytning til dette fraråder Alvesson og Sveningsson (2008) bruk av «hyperkultur». Begrepet hyperkultur er inngående beskrevet i Alvesson (2002), og han bruker begrepet for å karakterisere den type kulturbeskrivelser organisasjoner «smykker» seg med på nettsider, i verdidokumenter og annet presentasjonsmateriale. Hyperkulturen gir et forskjønnnet bilde av virkeligheten ved at det gis uttrykk for en kultur organisasjonen ønsker å bli assosiert med og ikke hvordan det er i virkeligheten (Argyris & Schön, 1996).

(9) Det bør i større grad fokuseres på *reelle meninger* enn på verdier. Kotter (2012) mener det er viktig å ha overbevisninger og verdier i endringsarbeidet, for å sette i gang kreativitet og handling hos de ansatte. Alvesson og Sveningsson (2008) er enige i at det er viktig å ha formeninger om retningen for endringsarbeidet, men de mener et ensidig fokus på verdier lett fører til preferanser for idealer i stedet for realiteter og hva folk faktisk mener. Det er ansattes oppfatninger og forståelse av de grunnleggende kulturelementene som skal være gjenstand for nytenking og klargjøring. Klargjøring av problematiske antakelser og ønsketenkning krever nærmere undersøkelser og at man har et selvkritisk blikk omkring egne oppfatninger. Før man oppstiller idealer, bør man arbeide med konkrete spørsmål som for eksempel: «Hva er galt i denne organisasjonen?» (2008, s. 178). *Kommentar til (9)*: Alvesson og Sveningsson nedtoner bruken av idealer og verdier, og fokuserer i større grad på konkrete oppfatninger i organisasjonen, mens Kotter fokuserer mer på å skape visjoner, jf. Kotters trinn 3 og 4.

### *Metode*

(10) For å oppnå et godt samspill mellom sentrale endringsagenter og de øvrige i organisasjonen, er det nødvendig med en kommunikasjon preget av både *påtrykk (pushing)* og *dialog* (Alvesson & Sveningsson, 2008). Utvalgte grupper i organisasjonen må oppfordres til å bidra, inspirere og påminne de øvrige i organisasjonen om endringsarbeidet. Samtidig må disse gruppene ta synspunktene fra de øvrige i organisasjonen på alvor og rapportere dette tilbake til endringsagentene. Men de utvalgte gruppene kan også ha behov for innspill og påtrykk fra endringsagentene. Alvesson og Sveningsson sier dette går lenger enn det enkelte forfattere omtaler som tydelig og ensidig kommunisering av visjoner, strategi og retning av endringsarbeidet til organisasjonens kjernegrupper, som for eksempel Kotter (2012). Alvesson og Sveningsson (2008) bringer i tillegg inn elementer som intimt og hyppig samspill i form av dialog, *sensegiving* og *sensemaking*<sup>1</sup>, redegjørelser og oppfølging og tilbakemeldinger.

---

<sup>1</sup> Sentral litteratur om dette er *Sensemaking in Organizations* (Weick, 1995) og *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation* (Gioia & Chittipeddi, 1991). I organisasjonsforskningen brukes begrepene *sensemaking* og *sensegiving* for å få beskrive et samarbeidskonsept som brukes for skape delt bevissthet og forståelse ut fra ulike individers perspektiv og interesser. På norsk kan *sensemaking* oversettes med å «skape mening», mens *sensegiving* kan oversettes med å «gi mening». Ved *sensemaking* er det den enkelte leder og ansatte som skal oppnå (skape) en dypere forståelse av hva blant annet kulturendringer innebærer for organisasjonen. *Sensemaking* kan bidra til å skape en felles oppfatning blant de ansatte, noe som vil være sentralt ved planlagte kulturendringer. *Sensegiving* refererer seg særlig til ledelsens påvirkning og tilrettelegging av de øvrige ansattes meningsskapelse (*sensemaking*). Gioia og Chittipeddi skriver om «*sensemaking-for-self and sensegiving-for-others*» (Gioia & Chittipeddi, 1991, s. 444). Dette kan med andre ord sies at ledelsen kan forsøke å påvirke de ansatte gjennom *sensegiving*, men meningen skaper de ansatte selv gjennom en aktiv prosess med fortolkning, forhandling og dialog. Det sentrale er at ledelsen ikke kan skape mening *for* sine ansatte, men de kan påvirke de ansattes meningsdannelse gjennom kommunikasjon. Weick uttrykker det slik: «A leader does not tell it "as it is"; he tells it as it might be (...) The leader is a sense-giver» (Weick, 1995, s. 10).

*Kommentar til (10):* Også dette punktet avviker fra Kotters anbefalinger. I Kotters modell trinn 2 og 5 legges det mer vekt på å etablere én gruppe (koalisjon) med tiltrekkelig makt til å lede endringsarbeidet, herunder å håndtere (fjerne) hindringer og motkrefter. Alvesson og Sveningsson er på sin side langt mer opptatt av et utstrakt og gjensidig samarbeid.

(11) Alvesson og Sveningsson (2008) fremhever at å arbeide med organisasjonskultur fordrer at man har ferdigheter til å jobbe med både *følelser og symbolikk* («emotions and symbolism»). Det er ikke tilstrekkelig å appellere til fornuften og intellektet alene. Like viktig er det å appellere til folks følelser og fantasi. Alvesson og Sveningsson (2008, s. 178) hevder det er behov for et nivå av «uttrykksfullhet og emosjonalitet» som kan virke fremmed for byråkratiske organisasjoner. Selv om dette elementet naturligvis ikke skal overdrives, er det nødvendig for å oppnå et høyere nivå av entusiasme som kan feste seg på en troverdig måte.

#### *Prosess*

(12) Det er viktig å ta på alvor den lokale meningsdannelse («sensemaking») som finner sted i organisasjoner ved endringer. Kulturendringsarbeid må ha en lokal forankring og en *forbindelse til folks erfaringer* i positiv forstand (Alvesson & Sveningsson, 2008, s. 179). Dette betyr at idéer og idealer må bygge på den reelle konteksten i den aktuelle organisasjonen. Videre må man unngå fristelsen ved å bruke eksempler og endringsstrategier fra andre, og man må unngå fristelsen ved å «produsere» hyperkultur. Det sentrale her er at man fokuserer på delte og erfaringsbaserte idéer, oppfatninger og verdier, og *ikke* det som tar seg godt ut i brosjyrer og publikasjoner.

(13) Man må følge *prosessen og mottakelsen* nøye. Det som er viktig her er å rette oppmerksomheten mot mangfoldet av forståelse og meningsdannelse hos de som er involvert i endringsarbeidet. Ansattes utsagn og budskap om endring kan fortolkes og forstås på ulike måter, og det er derfor viktig at dette blir lyttet til, fulgt opp og utforsket videre. Revidering og fornying av planer, prosesser, idéer og roller hos sentrale endringsmedarbeidere vil være sentrale elementer her. Alvesson og Sveningsson (2008) understreker at arbeid med kulturendringer ikke slavisk kan følge et forhåndsbestemt og rasjonelt design. Kulturendringer er et område som har klare rasjonelle begrensninger, blant annet fordi det omfatter mange emosjonelle aspekter (jf. råd 11). På denne bakgrunn vil stringente endringsmodeller, hvor arbeidet inndeles i planleggingsfaser og implementeringsfaser, være problematisk.

(14) *Kulturelle tema må stadig holdes på agendaen.* Kulturendring er et vedvarende arbeid, og derfor er det viktig at man ikke «krysser av» kulturarbeid som utført. Eller som Alvesson og Sveningsson (2008, s. 179) uttrykker det: «Leadership partly means putting important things on the agenda – and keeping them there». Kulturelle temaer som verdier og meningsdannelse er ikke konstante størrelser som kan anses håndtert en gang for alle. Kulturelle verdier og meningsdannelser er usikre, vage og har lett for å «gli av gårde», slik at det er viktig å ha kontinuerlig oppmerksomhet mot disse samtidig som man bevisst arbeider med symbolbruk (jf. råd 11). For å drive endringsarbeidet fremover må de kulturelle temaene med jevne mellomrom pekes på, minnes om og tydeliggjøres, slik at temaene holdes «på sporet» (Alvesson & Sveningsson, 2008). *Kommentar til (14):* Alvesson og Sveningsson (2008) er kritiske til endringsmodeller som legger opp til suksessive trinn i endringsarbeidet. Ifølge Kotter (2012) må de 8 fasene i hans modell følges i stigende rekkefølge for å unngå feil i endringsprosessen. Her er det grunn til å presisere at Kotters modell beskriver endringer generelt og ikke utelukkende kulturendringer. Som Alvesson og Sveningsson påpeker, kan endringsprosjekter som knytter seg til tekniske og administrative systemer i større grad følge en mer suksessiv endringsmodell. Det kan på denne bakgrunn stilles spørsmål ved om Kotters modell i tilstrekkelig grad differensierer mellom ulike typer endringer. Kulturendringer kan kanskje være så komplekse at enkelte temaer bør gjennomsyre alle faser i endringsarbeidet, slik Alvesson og Sveningsson antyder. Dette kommer kanskje ikke like godt frem i Kotters modell?

#### *Avsluttende råd*

(15) Alvesson og Sveningsson (2008) hevder at topledere ofte har urealistiske antakelser og forventninger om endring. Dette kan forsterkes av en mektig konsulentbransje som ofte påpeker behov for drastiske endringer samtidig som det gis uttrykk for at endringene vil lykkes dersom de riktige modellene eller konsulentene brukes (Jacobsen, 2012). Alvesson og Sveningsson (2008) sier at topledere påbegynner for mange prosjekter, at mange avsluttes for tidlig eller er dårlig gjennomført. Konsekvenser av dette kan være kynisme i organisasjonen (Amundsen & Kongsvik, 2008), bortkastet tid, en «institusjonalisering av negative forventninger» eller «vente-å-se»-kulturer (Alvesson & Sveningsson, 2008, s. 180). Alvesson og Sveningsson anbefaler generelt færre endringsprosjekter, men hvor det legges mer tankevirksomhet, innsats, energi og ressurser i akkurat disse.

#### **4. DRØFTING – KULTURENDRING OG DIALOGISK KOMMUNIKASJON**

I dette kapittelet vil jeg i avsnitt 4.1 drøfte om grunnleggende antakelser utgjør

hovedforbindelsen mellom dialog og kulturendring. I avsnitt 4.2 vil jeg drøfte forbindelser mellom dialog og ulike elementer ved kulturendring. Jeg vil her særlig fokusere på forholdet mellom dialog og endringsstrategier. I avsnitt 4.3 er drøftingstemaet om når dialog er egnet og uegnet, med utgangspunkt i strategi O (Theory O). Tidsaspektets betydning ved dialog drøftes i avsnitt 4.4, mens forholdet mellom dialog og makt drøftes i avsnitt 4.5.

##### **4.1 Grunnleggende antakelser – er dette hovedforbindelsen mellom dialog og kulturendring?**

På bakgrunn av litteraturen jeg har brukt i oppgaven er det særlig tre sentrale forhold jeg vil knytte til oppgavens problemstilling. Fellesnevneren og den viktigste forbindelsen mellom mine funn er begrepet *grunnleggende antakelser*. Det første jeg vil fremheve er at de grunnleggende antakelsene av mange beskrives som selve kjernen i organisasjonskulturen (Bang, 2013; Hennestad, 2015; Jacobsen, 2012; Schein, 2010). Ovenfor beskrev jeg at organisasjonskultur består av ulike nivåer og hvor grunnleggende antakelser utgjør det dypeste og minst tilgjengelige nivået. Schein (2010) sier at dyptgående og varige kulturendringer forutsetter at man går inn til kulturens kjerne, dvs. de grunnleggende antakelsene. Det andre hovedtrekket jeg vil fremheve er at endring av organisasjonskultur er svært vanskelig. Det er de grunnleggende antakelsenes dype forankring i bevisstheten og manglende synlighet som gjør disse særlig krevende å endre. Schein (2010, s. 28) uttrykker det slik: «Basic assumptions, like theories-in-use, tend to be nonconfrontable and nondebtable, and hence are extremely difficult to change». I tillegg til at kulturendringer er svært vanskelig å få til, kreves det også utholdenhet og at man har et langsiktig perspektiv (Alvesson & Sveningsson, 2008; Kotter, 2012). For det tredje er det i litteraturen fremhevet at dialog har en særlig viktig funksjon ved identifisering og utforsking av grunnleggende antakelser (Ellinor & Gerard, 1998; Isaacs, 1999; Schein, 1993; Sætre, 2009). Forbindelsen mellom dialogisk kommunikasjon og grunnleggende antakelser går som en rød tråd gjennom bøkene til Ellinor og Gerard (1998) og Isaacs (1999). Ellinor og Gerard peker på at de grunnleggende antakelsene ligger dypt i vår underbevissthet og derfor er vanskelig tilgjengelig for oss. Konsekvensen av dette er at vi sjelden stiller spørsmål ved disse grunnleggende antakelsene. Disse antakelsene er oppfatninger som ikke bare er skjult for andre, men også for oss selv. Ellinor og Gerard (1998) mener dialogen kan bidra til å gjøre de grunnleggende antakelsene synlige. Et gjennomgående trekk i litteraturen jeg har brukt er at

dialog beskrives som et særlig egnet redskap til å identifisere og utforske grunnleggende antakelser. Schein (1993, s. 30) sier at «dialogue focuses on getting in touch with underlying assumptions...», og i Schein (2010, s. 391) sier han at dialog er en form for konversasjon som tillater deltakerne «to examine the assumptions that lie behind their thought process»<sup>2</sup>. Ellinor og Gerard (1998, s. 286) uttrykker det slik: «One of the core principles of dialogue is to inquire into assumptions in order to understand more fully the thinking behind our positions, to see how we move from data to conclusions to actions».

Grunnleggende antakelser er et begrep som kan omfatte svært mange og ulike forhold (se avsnitt 3.1.2). Schein (2010) hevder at dagens organisasjoner preges av stadig mer kulturell differensiering, og at dette fører til flere kommunikasjonsproblemer. Han gir uttrykk for at disse utfordringene særlig går etter hierarkiske skillelinjer. Derfor er det et økende behov for bedre kommunikasjon på tvers av kulturelle og hierarkiske grenser. Schein trekker frem tre konkrete utfordringer ved kultur hvor dialog kan være et nyttig verktøy. Alle disse tre knytter seg til kommunikasjonsutfordringer som skyldes kulturelle ulikheter eller motsetninger. For det første kan kulturelle barrierer oppstå som følge av ulike sjargonger og ulik fagterminologi, dvs. språklige forskjeller. Videre kan kulturelle barrierer oppstå som følge av ulikheter i rang og posisjon, noe som særlig har sammenheng med graden av maktavstand i organisasjonen, dvs. hierarkiske skillelinjer. Den tredje kulturelle barrieren som nevnes er kulturelle skiller som skyldes ulike verdi- og normgrunnlag som følge av nasjonalitet eller profesjon. Felles for disse er ifølge Schein at de alle kan gi så sterke utslag at kommunikasjonen bryter sammen. I hvilken grad disse ulikhetene utgjør en kommunikasjonsutfordring har imidlertid nær sammenheng med graden av maktavstand. I følge Hofstede et al. (2010) vil graden av maktavstand kunne påvirke hvordan ledelsen og ansatte kommuniserer med hverandre. Deres forskning viser at det er store forskjeller i maktavstand, både på nasjonalt nivå og på organisasjonsnivå. På denne bakgrunn kan det kanskje antas at kommunikasjonsutfordringer knyttet til maktavstand, varierer både mellom land og mellom organisasjoner. Schein (2010) avslutter sin bok med å si at til tross for hurtige endringer i verden, synes måten vi behandler hverandre på og hvordan vi forholder oss til status og autoritet å være oppsiktsvekkende stabil. Han gir uttrykk for at mer dialog om disse spørsmålene kan stimulere til nye ideer om hvordan mellommenneskelig omgangsform kan bli bedre.

---

<sup>2</sup> Oppgavens forsidebilde illustrerer utfordringene knyttet til grunnleggende antakelser. De virkelig vanskelige temaene forblir ofte usagt fordi de er «usynlige». Delta7 Change Ltd. har samtykket til bruken av illustrasjonen.

Schein (1993, s. 27) hevder at dialog utgjør et sentralt element ved enhver modell for organisasjonsendring, og at dialog er særskilt viktig ved kulturendringer. Han hevder at dialog er nødvendig for å forstå organisasjonskulturer/subkulturer og for å finne ut hva de grunnleggende antakelsene består i. Det er først etter at man har identifisert og utforsket de grunnleggende antakelsene at det er mulig å kunne endre dem. Ellinor og Gerard (1998), Isaacs (1999), Schein (2010) og Sætre (2009) fremhever alle at et hovedformål med dialog er å oppnå en dypere forståelse av våre grunnleggende antakelser. Scheins (1993) påstand om at dialog utgjør et sentralt element ved enhver modell for organisasjonsendring, synes å stå i en viss kontrast til Kotters (2012) endringsmodell. Som jeg kommer inn på i det følgende, synes Kotter å legge mindre vekt på dialogisk kommunikasjon.

#### 4.2 Endringsagenter, endringsmotstand, styring, endringsstrategier og dialog

I dette punktet vil jeg utdype og drøfte forhold som er behandlet i avsnittet om endring av organisasjonskultur (avsnitt 3.2). Jeg vil særlig fokusere på endringsmodellene til Kotter (2012) og Alvesson og Sveningsson (2008). Formålet er først og fremst å fremheve forskjellene i endringsmodellene fra et dialogisk perspektiv.

##### *Om endringsagenter*

Som jeg nevnte ovenfor om intensjonelle endringer, omtaler både Kotter (2012) og Alvesson og Sveningsson (2008) betydningen av endringsagenter. Hos Kotter synes endringsagentene å ha en mer sentral rolle enn hos Alvesson og Sveningsson. Slik jeg oppfatter det, kan dette ha sammenheng med at de vektlegger involvering og medvirkning fra de ansatte forskjellig. Kotter (2012) påpeker i trinn 2 i sin endringsmodell viktigheten av å etablere en sterk og førende koalisjon med selvstendig gjennomføringskraft, mens Alvesson og Sveningsson (2008) i større grad understreker viktigheten av å se endringsarbeidet som et kollektivt prosjekt hvor alle ansatte blir involvert. Som tidligere nevnt, fraråder Alvesson og Sveningsson å overlate gjennomføringsarbeidet til en gruppe. For å kunne endre organisasjonskulturen er det nødvendig å identifisere og utforske grunnleggende antakelser (Schein, 2010), og et av hovedformålene med dialog er å oppnå en dypere forståelse av de grunnleggende antakelser (Ellinor & Gerard, 1998; Isaacs, 1999). Jeg har ovenfor understreket at en avgjørende forutsetning for dialog er at deltakerne betrakter hverandre som likeverdige og at de viser respekt og interesse for hverandres synspunkter (Hannevig & Parker, 2012; Sætre, 2009). På denne bakgrunn kan det se ut til at dialogisk kommunikasjon er viktig for å

oppnå en dyptgående og reell involvering/medvirkning fra de ansatte, noe som Alvesson og Sveningsson (2008) omtaler i råd 10 om metode.

Det kan synes som om endringsmodellen til Kotter (2012) er mer problematisk i et dialogisk perspektiv, blant annet på grunn av trinn 2 om at det må etableres en sterk og førende koalisjon og trinn 5 hvor det fremheves at en viktig oppgave for ledelsen er å fjerne hindringer. Et annet sentralt element ved trinn 5 i Kotters modell er å gi makt («empowerment») til de ansatte. Her er det viktig å presisere hva som ligger i begrepet empowerment. Ifølge Klev og Levin (2009) innebærer empowerment, slik det brukes i amerikansk litteratur, ikke at de ansatte gis makt i den forstand at de kan øve demokratisk innflytelse. «Ofte er betydningen av "empowerment" en "lissom-strategi" hvor poenget er å forvente deltakelse og involvering, mens de reelle maktforhold er akkurat som de alltid har vært» (Klev & Levin, 2009, s. 65). Empowerment er beskrevet som et kontroversielt konsept (Jacobsen, 2012), og «kritikerne hevder at de ansatte grunnleggende betraktes som instrumenter som skal bidra til å oppfylle lederes og eieres mål om økt inntjening» (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 149). Det som særlig synes å være problematisk med Kotters modell i et dialogisk perspektiv er at Kotter (2012) først ser for seg at det etableres en sterk og førende koalisjon. Det fremgår klart av Kotters modell at denne koalisjonen er tiltenkt betydelig makt, som blant annet skal bidra til å fjerne eventuelle hindringer. Det kan i et dialogisk perspektiv virke noe paradoksalt at de ansatte først gis makt (empowerment) på et senere stadium. Her er det grunn til å minne om at Kotter legger opp til at fasene i modellen skal følges i stigende rekkefølge, det vil si at koalisjonen (trinn 2) blir etablert før de ansatte gis empowerment (trinn 5). Ved en slik fremgangsmåte har ledelsen kanskje nokså klart gitt uttrykk for hvor den reelle makten ligger?

### *Om motstand mot endringer*

Ovenfor (avsnitt 3.2.3) har jeg redegjort for ulike årsaker til at det oppstår motstand mot endringer. Kotter (2012) og Alvesson og Sveningsson (2008) synes å ha ulikt syn på hvordan slik motstand bør håndteres. Kotter beskriver i større grad motstand som «hinder» som må fjernes, og at en sentral oppgave for ledelsen/endringsagentene vil være å håndtere dette. Alvesson og Sveningsson fokuserer i større grad på å etablere en vi-følelse og kollektiv meningsskaping, hvor hele organisasjonen er involvert fra starten av. Slik jeg oppfatter Alvesson og Sveningsson, er de mer opptatt av at alle ansatte skal ha et eierskap til endringsprosessen enn at ledelsen skal *skape* en «reell vilje og forståelse» for nødvendigheten



av endring (jf. Kotters trinn 1). Motstand mot endringer kan ofte være dypt forankret i de ansattes bevissthet, i den forstand at motstanden kan være en del av de ansattes grunnleggende antakelser (Schein, 2010). Innholdet i de grunnleggende antakelsene kan som tidligere nevnt være ubevisst og derfor være vanskelig tilgjengelig både for den enkelte og andre. Det kan derfor være krevende å avdekke hva motstanden faktisk består i, og det kan også være vanskelig å beskrive dette med ord. I slike tilfeller kan lytting og utforskning i dialogisk forstand være en tilnærming for å få frem hva som er det reelle innholdet i endringsmotstanden (Ellinor & Gerard, 1998). I forlengelsen av dette kan dialog også være nødvendig for å skille ulike former for endringsmotstand fra hverandre. Endringsmotstand kan ofte bli oppfattet som dysfunksjonelle hindringer i endringsprosessen. Men dersom kritikk vurderes som ressurser i endringsarbeidet, kan det gi viktige og konstruktive innspill i endringsprosessen (Amundsen, 2014). Dialog kan kanskje være nødvendig for å skille endringsmotstand som skyldes frykt for det ukjente eller irrasjonelle forhold på den ene siden fra viktige og konstruktive innspill på den andre.

### *Om endringsstrategier*

Endringsstrategi basert på deltakende utvikling/organisasjonsutvikling er beskrevet i avsnitt 3.2.4. Slik denne strategien er beskrevet av for eksempel Jacobsen og Thorsvik (2013) og Klev og Levin (2009), har den mange fellestrekk med dialogisk kommunikasjon. Strategien legger større vekt på involvering og deltakelse enn de andre endringsstrategiene. Det som særlig skiller denne fra de øvrige strategiene er at den er mindre «toppstyrt». Alvesson og Sveningssons (2008) modell har flere fellestrekk med denne, blant annet ved at det legges stor vekt på involvering fra de ansatte samtidig som styring fra ledelsen er nedtonet. Kotter (2012) vektlegger også involvering fra de ansatte, men legger i motsetning til Alvesson og Sveningsson større vekt på å danne en sterk og førende koalisjon. Et sentralt element ved endringer er i følge Kotter (2012) at det skapes en følelse av *nødvendighet* («urgency»), som er den første fasen i hans endringsmodell. En av ledelsens viktigste oppgaver er i følge Kotter å skape en følelse av at det er tvingende nødvendig å endre seg. Dette kan skje i to trinn. Først ved at det skapes et bilde av en situasjon som er uholdbar, og deretter må dette bildet kommuniseres til organisasjonens medlemmer. I følge Jacobsen (2012) bruker Kotter elementer som å skape sterk misnøye med dagens situasjon, danne sterke allianser som kan brukes til å nedkjempe motstand, belønne ønsket atferd og straffe uønsket atferd (gjennom fravær av belønninger). Kotter (2012) legger i sin modell (trinn 5) opp til bred deltakelse fra de ansatte, samtidig som det må slås ned på motstand. Jacobsen (2012) peker på at slike

endringsprosesser inneholder to uforenlige elementer – ved relativt ensidig maktbruk fra ledelsen på den ene siden og deltakelse fra de ansatte på den andre siden. Det kan stilles spørsmål ved om Kotters modell er egnet til å skape en følelse av reell deltakelse og medvirkning. Hvis flere ansatte med motforestillinger opplever at de ikke får gjennomslag for sine synspunkter eller ikke blir hørt, kan reaksjonen lett bli at dette bare er en form for skinndeltakelse (Jacobsen, 2012) eller det Amundsen og Kongsvik (2008) omtaler som pseudomedvirkning. Dette samsvarer dårlig med forutsetningen om at dialogen skal være en balansert og likeverdig samtale (Isaacs, 1999; Scharmer; 2009; Spurkeland, 2012).

### *Kan organisasjonskultur styres?*

Under avsnitt 3.2.1 pekte jeg på at det i organisasjonslitteraturen gjerne skilles mellom de som betrakter kultur som en variabel og de som betrakter den som en (rot)metafor. Et spørsmål man kan stille i den forbindelse er om valget av perspektiv har betydning for hvor stor vekt det legges på dialogisk kommunikasjon. På bakgrunn av gjennomgangen om konkrete endringsstrategier (3.2.5) synes det som om Alvesson og Sveningsson (2008) vektlegger dialogisk kommunikasjon mer enn Kotter (2012). Noe av denne forskjellen kan kanskje forklares med at Alvesson og Sveningsson representerer en annen forskningstradisjon enn det Kotter gjør? Alvesson og Sveningsson representerer en skandinavisk forskningstradisjon hvor demokrati og bred deltakelse fra de ansatte er sentrale elementer, mens Kotter representerer en amerikansk forskningstradisjon hvor lederstyrte endringer og empowerment står mer sentralt. Dette kan tilsi at valget av perspektiv får betydning for dialogens posisjon, i og med at Alvesson og Sveningsson har et mer restriktivt syn på lederens styringsmulighet enn Kotter. Men på den annen side er Schein (1993; 2010) en organisasjonsforsker som legger stor vekt på dialogisk kommunikasjon, selv om han i større grad enn Alvesson og Sveningsson (2008) ser på kultur som en styringsvariabel for ledelsen.

### *Om anbefalte endringsstrategier*

Under avsnitt 3.2.5 har jeg fortløpende kommentert og sammenlignet de anbefalte endringsstrategiene hos Kotter (2012) og Alvesson og Sveningsson (2008). Som jeg har nevnt flere ganger ovenfor, fokuserer Alvesson og Sveningsson mer på dialogisk kommunikasjon enn Kotter. For å unngå gjentakelser vil jeg i det følgende i korte trekk nevne sentrale forhold hos Alvesson og Sveningsson som er relevant for dialogisk kommunikasjon. Her vil jeg også referere til andre forfattere som fremhever det samme som Alvesson og Sveningsson. I råd 1 fokuserer de på betydningen av at alle involverte i endringsprosessen selv reflekterer over

egne overbevisninger og oppfatninger (grunnleggende antakelser). For å komme *under overflaten* på slike spørsmål kan dialogisk kommunikasjon være et verktøy (Schein, 1993; 2010). I råd 4 understreker Alvesson og Sveningsson (2008) viktigheten av at de involverte integreres i hele endringsprosjektet, i råd 5 at medarbeidernes identitets- og rolleforståelse klargjøres og i råd 6 at det utvikles en felles forståelse av hva endringsarbeidet går ut på. Dette kan være krevende øvelser som forutsetter dyptgående analyser, både individuelt og kollektivt. Gruppebaserte dialoger kan ifølge Schein (2010) være hensiktsmessig for å angripe disse problemstillingene. I råd 7 fremhever Alvesson og Sveningsson (2008) viktigheten av å etablere en «vi-følelse». Her er det særlig betydningen av det kollektive elementet og gjensidighet som er viktig. De ansatte må føle eierskap til endringsarbeidet og ikke oppleve at det er lederstyrt. I råd 9 fremheves det at endringsarbeidet bør fokuseres mer på reelle meninger enn på verdier. Slike reelle meninger kan bestå i grunnleggende antakelser, og som nevnt overfor kan dette kreve dyptgående analyser. I råd 10 er betydningen av dialog uttrykkelig omtalt, og jeg nøyer meg med å vise til viktigheten av et utstrakt gjensidig samarbeid. I råd 11 pekes det blant annet på at endringsarbeidet må appellere til de ansattes følelser. Det å jobbe med emosjonelle aspekter er en viktig del av dialogisk kommunikasjon (Isaacs, 1999).

På bakgrunn av det ovennevnte er det flere aspekter ved Kotters (2012) modell som kan tilsi at dialogens forutsetninger om en balansert, likeverdig og kollektiv prosess blir vanskelig å oppnå. Kotter synes å henvende seg mer til ledere og hvordan de kan gjennomføre en endringsprosess som i stor grad er toppstyrt. Jacobsen (2012) viser til at sentrale elementer ved Kotters modell er å skape misnøye med dagens situasjon, danne sterke allianser som kan brukes til å nedkjempe motstand, straffe uønsket atferd og belønne atferd som støtter opp om endringene. Disse strategiene er ifølge Jacobsen ofte formulert som at det er den formelle ledelsen som skal gjennomføre endringen, men at ledelsen blir nødt til å *bruke deltakelse* (Jacobsen, 2012). Dette er elementer som er vanskelig å forene med en dialogisk prosess, slik dette er beskrevet i kapittel 2. Det er også grunn til å nevne at det er rettet en mer generell kritikk mot Kotters endringsmodell fordi den fremstår som mindre forskningsbasert. Kotters bøker om endringsmodellen, «Leading Change» og «The Heart of Change», er «fri for referanser av enhver art» (Klev & Levin, 2009, s. 66). Dette gjelder for ordens skyld også siste utgave av «Leading Change» (Kotter, 2012).

#### 4.3 Når er dialog egnet og uegnet? Forholdet mellom strategi O og dialog.

Det kan stilles spørsmål ved om dialog egner seg ved alle former for organisasjonsendring. På bakgrunn av litteraturen jeg har gjennomgått, synes det å være lite oppmerksomhet om når dialog er mindre egnet som kommunikasjonsform. Ovenfor (avsnitt 4.1) har jeg fremhevet at flere forfattere mener dialog er særlig egnet når man skal identifisere, utforske og oppnå en dypere forståelse av grunnleggende antakelser. Dette kan kanskje tilsi at dialog er særlig egnet ved dybdesamtaler, og kanskje mindre egnet ved samtaler som beveger seg på overflaten eller hvor argumentasjon er sentrale elementer. Spurkeland (2012) gir uttrykk for at diskusjon kan gi bedre tematisk innsikt ved at partene mobiliserer sterk intellektuell kapasitet. Det samme kan man kanskje si om en del kunnskapsbaserte eller logikkbaserte samtaler. Som både Schein (2010) og Ellinor og Gerard (1998) påpeker, er det særlig ved utforsking av det ukjente og usynlige at dialogen kommer til sin rett.

Både Beer og Nohria (2000a; 2000b) og Jacobsen (2012) fremhever at strategi O er bedre egnet der det er kulturendringer det siktes mot, mens strategi E gjerne benyttes ved endring av strukturer, strategier og systemer. Dersom vi sammenligner hovedelementene ved strategi O med dialogens forutsetninger, ser vi at det er tydelige likhetstrekk mellom disse. Både ved strategi O og dialog er organisasjonens og de ansattes læring en viktig målsetting. Videre er bred deltakelse og reell medvirkning fra de ansatte sentrale elementer både ved strategi O og dialog. Et tredje likhetstrekk mellom strategi O og dialog er at det oppmuntres og stimuleres til eksperimentering og utforsking. For det fjerde legger både strategi O og dialog opp til at de ansattes motivasjon skapes gjennom delaktighet og en følelse av eierskap til prosessen. Et femte likhetstrekk er at bruken av eksterne konsulenter er nedtonet. Både ved strategi O og ved dialog skal konsulentene først og fremst være prosesshjelpere som skal bidra til at de ansatte selv blir i stand til å løse problemene. Det sjette likhetstrekket mellom strategi O og dialog er at det er et klart fokus på kulturelle elementer og grunnleggende oppfatninger, både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå i organisasjonen. Det er på denne bakgrunn grunnlag for å si at strategi O og dialog i vesentlig grad bygger på de samme forutsetninger. Dette kan videre kanskje gi oss noen holdepunkter for å si noe om når dialog er mindre egnet?

Jacobsen (2012) fremhever flere ideelle situasjoner for når strategi O egner seg, samtidig som han peker på situasjoner hvor strategien er mindre egnet. I det følgende vil jeg gå inn på slike situasjoner og knytte dette til dialogisk kommunikasjon. Strategi O fungerer i følge Jacobsen (2012) best i situasjoner hvor man står overfor uklare og tvetydige problemer og løsninger.

Strategien egner seg mindre godt i situasjoner der både problem og løsning er relativt klart definert og gitt, i den forstand at de ansatte i utgangspunktet oppfatter endringen som riktig. På bakgrunn av dialogens forutsetninger om utforskning, eksperimentering og bred deltakelse fra de ansatte, er det holdpunkter for å si at dialog egner seg bedre ved uklare problemer og løsninger enn der situasjonen er ukontroversiell og gitt. I sistnevnte tilfelle vil det kanskje være mindre behov for dialogisk kommunikasjon. Som nevnt ovenfor synes strategi O å være bedre egnet ved kulturendringer enn ved endring av organisasjonens formelle elementer som struktur, strategi og systemer (Jacobsen, 2012). Her er det kanskje ikke like opplagt at dialog er mindre egnet ved endring av organisasjonens formelle elementer. Jacobsen nevner at «flere studier viser at endringer som ligner sterkt på strategi O, har ledet til grunnleggende endringer i organisasjonens strategi, struktur og systemer» (2012, s. 216). Ved vurderingen av om dialog bør være en del av endringsprosessen ved strukturelle endringer, kan det være grunn til å se på om de strukturelle endringene på sikt kan føre til kulturelle endringer. Det er som Beer og Nohria (2000a) påpeker flere eksempler på at strukturelle endringer kan føre til omfattende kulturendringer. I slike tilfeller kan kanskje dialog være hensiktsmessig også ved endringer av organisasjonens formelle elementer? Jacobsen (2012) gir uttrykk for at strategi O neppe vil fungere dersom motstanden mot endringen er sterk. Dette forklarer han blant annet med at strategien baserer seg på en harmonimodell som gjør det mulig å samarbeide seg frem til endringer som er bedre for alle. Likevel mener Jacobsen at en åpen og deltakende prosess har den fordelen at den vil «ta brodden av» mange årsaker til motstand, som for eksempel følelse av urettferdig behandling, angst for fremtiden, misnøye med å ikke få påvirke sin egen fremtid og manglende eierskap til endringen. I disse situasjonene kan dialogisk kommunikasjon ha en viktig funksjon for å få årsakene til endringsmotstanden opp til overflaten. Slike årsaker til motstand kan ofte være dypt forankret i våre grunnleggende antakelser, og det er som tidligere nevnt særlig i disse tilfellene at dialogen kan være hensiktsmessig. Det er imidlertid en rekke andre årsaker til motstand, og i mange tilfeller vil det være naivt å tro at man kan basere seg på at alle i en organisasjon vil jobbe sammen mot et felles mål (Jacobsen, 2012). Et eksempel kan være der årsaken til motstand består i sterk faglig uenighet om selve endringen. Men som Jacobsen påpeker kan faglig uenighet være et «skalkeskjul» for andre og mer skjulte årsaker. På denne bakgrunn er det grunn til å anta at bruken av dialogisk kommunikasjon bør vurderes ut fra hva som kan være de reelle årsakene til motstanden.

#### 4.4 Dialog og tid. Er tidspress til hinder for dialog?

Et viktig aspekt ved dialog er som nevnt å senke tempoet, slik at deltakerne får tid til å reflektere og at man ikke trekker for raske konklusjoner. Både i samfunnet generelt og i organisasjoner spesielt skjer endringer stadig raskere. Derfor trenger vi å senke hastigheten på våre samtaler slik at vi kan se hva som ligger bak disse endringene (Sætre, 2009). Det er nettopp det stadig økende tempoet i våre liv som gjør dialogen nødvendig (Ellinor & Gerard, 1998). Ellinor og Gerard sier at i stedet for å drive med brannslukking, må vi ta et steg tilbake for å søke etter årsakene til brannene og krisene.

Schein (1993) hevder tidspress utgjør et dilemma for problemløsningsgrupper eller -team, og dette gjør at man ofte velger diskusjon/debatt som kommunikasjonsform. I forlengelsen av dette sier Schein: «All problem-solving groups should begin in a dialogue format to facilitate the building of sufficient common ground and mutual trust, and to make it possible to tell what is really on one`s mind» (1993, s. 29). Schein hevder dialog er en nødvendig betingelse for effektive gruppehandlinger fordi bare etter en periode med dialog er det mulig å fastslå om kommunikasjonen er gyldig og ekte (valid). Med dette mener han om deltakerne bruker ord og uttrykk forskjellig eller har ulike tenkemåter uten å være klar over det.

Et annet spørsmål er om dialogprosessen i seg selv er tidkrevende. Slik prosessen beskrives av for eksempel Ellinor og Gerard (1998) og Isaacs (1999), kan det se ut som om dette er tidkrevende aktiviteter. Spurkeland (2012) hevder imidlertid at det slett ikke trengs lang tid. Han sier at det kan ta to til ti minutter å sette dialogens atmosfære. For grupper med lite dialogerfaring kan det imidlertid ta tid å etablere de grunnleggende rammene for prosessen. Men etter hvert kan dialogsamtalene bli både effektive og dype, så lenge man har skapt grunnlaget for likeverdighet og balanse. Hannevig og Parker (2012) understreker at det ikke er noen enkel vei til å realisere potensialet i dialogen, men de tror likevel det er fullt mulig å innføre dialog som vanlig praksis og møteform. Her er det grunn til å understreke at et skifte av kommunikasjonsform – for eksempel fra diskusjon til dialog – i seg selv kan innebære en kulturendring.

Selv om etableringen av rammene for dialogprosessen i seg selv ikke nødvendigvis er tidkrevende, kan temaet for dialogen ofte være tidkrevende. Endringer skjer ikke hurtig når man skal involvere mange personer samt høre på og vurdere mange ulike innfallsvinkler og synspunkt (Jacobsen, 2012). Han peker imidlertid på at det ofte er de største og mest

dramatiske endringene som gjennomføres på kortest tid. Slike revolusjonære endringer – ofte utløst av en krise eller et sjokk – må ifølge Jacobsen (2012) ofte skje i et kort tidsperspektiv. Et eksempel kan være når en organisasjon raskt må tilpasse seg nye markedsomgivelser for å overleve. Ofte vil det da ikke være tid til et bredt samarbeid med mange involverte.

Paradokset er imidlertid at slike revolusjonære endringer ofte kan påvirke hele organisasjonen. Et dilemma blir da å foreta en avveining mellom tidsperspektiv og reell involvering fra de ansatte. Et spørsmål blir da om organisasjonen kan «ta seg tid» til å prioritere en dialogisk prosess. For å fatte raske beslutninger vil det ofte være nødvendig å snevre inn prosessene til et fåtall mennesker, noe som i seg selv er uforenlig med bred deltakelse og reell involvering. I slike situasjoner kan dialogisk tilnærming være lite effektivt.

En ting er å se for seg enkle og oversiktlige endringer knyttet til struktur eller teknologi samtidig som det berører få personer. Slike endringer kan man se for seg skje hurtig og uten en dialogisk prosess. Men hva med store kulturendringer som berører hele organisasjonen? Flere forfattere (Alvesson & Sveningsson, 2008; Kotter, 2012; Schein, 2010) peker på at kulturendringer tar tid fordi det forutsetter dyptgående analyser. Alvesson og Sveningsson sier (råd 3) at kulturendringer krever et langsiktig perspektiv, og at kjappe løsninger ikke fungerer. I slike situasjoner kan dialog være hensiktsmessig fordi kulturendringer må gis tid og fordi en dialogisk tilnærming kan gjøre det lettere å forene motstridende krefter.

#### 4.5 Dialog og makt – reell medvirkning eller skjult maktmiddel?

Sætre (2009) gir uttrykk for at dialog mellom leder og ansatte står i en slags motsetning til et hierarkisk handlingsmønster, hvor ledere har distanse til de fleste ansatte og stort sett forholder seg til andre ledere og nærmeste rådgivere. En oppfordring til dialog kan derfor ses på som en mer involverende og demokratisk lederstil. Dialog forbindes ofte med verdier som medvirkning og samarbeid mellom ledere og ansatte (Hannevig & Parker, 2012). På denne bakgrunn kan det reises spørsmål om dialog innebærer en fragmentering eller pulverisering av lederens makt. En mulig måte å se dialog på er at lederens beslutningsgrunnlag endres og at lederen på denne måten avgir noe av sin makt og kontroll. I avsnitt 3.2.3 nevnte jeg at endring av maktforhold kan være en årsak til at det oppstår motstand mot endring. Dersom man betrakter dialogisk kommunikasjon som endring av lederens makt, kan selve innføringen av dialog som kommunikasjonsform anses som en endring som gir lederen redusert innflytelse og kontroll. Dette er aspekter som synes å være lite diskutert i den litteraturen jeg har brukt i oppgaven.

Ifølge Johannessen (2011, s. 133) er dialogen bare «en annerledes og mer legitim måte å bedrive kontroll på». Han mener mange av forslagene til dialog i realiteten bare er nye kontrolltiltak for å skape stabilitet, trygghet, unngå konflikt og fjerne avvikende oppfatninger. Gjennom dialogen samler man alle i en stor harmonisk helhet – men på ledernes premisser. Johannessen mener det på denne måten blir mindre legitimt å snakke om maktspørsmål. Dette synspunktet er i samsvar med dagens trend om at ledere i sterkere grad benytter meningsgivende begreper og verdier for å påvirke og kontrollere medarbeiderne (Jacobsen & Thorsvik, 2013). På denne bakgrunn kan man si at det er en risiko for at ledelsen bruker dialog som et skjult maktmiddel for å beholde styring og kontroll.

Johannessen (2011) mener en hovedutfordring ved dialog er at spørsmål om lederskap og makt ikke blir problematisert. Han peker blant annet på to maktspørsmål som ikke blir diskutert. Det første spørsmålet knytter seg til hvem som skal inkluderes i og ekskluderes fra dialogen. Ofte vil det ikke være realistisk at alle ansatte deltar i dialogen, og utvelgelsen av deltakere kan derfor utgjøre et maktelement fra lederen. Her vil jeg vise til råd 7 hos Alvesson og Sveningsson (2008), hvor de fremhever viktigheten av å etablere en vi-følelse. Dette kan blant annet gjøres ved å involvere «vanlige ansatte» sammen med toppledere, HR-ansatte og konsulenter, slik at man lettere oppnår en følelse av at endringsprosjektet tilhører alle ansatte. Det andre maktspørsmålet Johannessen (2011) peker på er at de eneste som synes å bli plassert i en maktposisjon, er de som legger opp dialogmøtene. Dette siste knytter seg til bruken av tilretteleggere. Her er det grunn til å fremheve tilretteleggerens funksjon som en nøytral hjelper, og ikke som deltaker i selve dialogen (Isaacs, 1999; Schein, 1993).

Etter mitt syn bringer Johannessens (2011) kritiske merknader til dialogisk kommunikasjon oss tilbake til de grunnleggende forutsetningene og ferdighetene for dialog. For at en dialogisk prosess skal fungere må også lederen ha evne og vilje til å følge forutsetningene og bruke ferdighetene. Lederen må i likhet med de øvrige deltakerene blant annet ha evne til å suspendere egne forutsetninger, til å betrakte de andre som likeverdige eller jevnbyrdige og til å balansere overtalelse og utforsking. Lederens evne og vilje avhenger også av hans eller hennes egen oppfatning av makt og kontroll samt evnen til å suspendere disse forutsetningene. I stedet for å se på dialog som avgivelse av makt og kontroll, kan dialogen ses på som en prosess som gir lederen et bedre beslutningsgrunnlag. Men dette krever «et skifte i tenkning omkring medarbeidernes ressurser og utøvelse av ledelse» (Hannevig & Parker, 2012, s. 77).



Det kan også være en sammenheng mellom interne maktforhold i organisasjoner og dialog. I noen organisasjoner kan den reelle makten være konsentrert rundt én eller få personer, f.eks. en eier eller i toppledelsen. I andre organisasjoner kan makten være spredt på mange aktører, som for eksempel i det Jacobsen (2012) omtaler som profesjonelle byråkratier. Disse kjennetegnes ved sterk grad av spesialisering, hvor det er mange grupper som er spesialisert etter fag eller profesjon. Et annet kjennetegn ved disse gruppene er at de er høyt utdannet og ofte utgjør en sterkt organisert arbeidsstokk. Makt og beslutningsmyndighet i disse organisasjonene vil ofte være lagt til disse gruppene fordi de utgjør organisasjonens operative kjerne. Forsøk på å endre profesjonelle byråkratier gjennom en toppledelsesdrevet prosess vil ifølge Jacobsen (2012) ofte mislykkes. Siden makten er spredt på mange aktører, vil ingen ha en dominerende innflytelse på andre. I slike situasjoner må endringer baseres på omforente løsninger og man må bruke den tid som er nødvendig. Bred deltakelse og reell involvering vil ofte være en klar forutsetning ved endringsprosesser. På bakgrunn av dette er det kanskje grunn til å anta at utgangspunktet for dialogisk kommunikasjon er godt? I organisasjoner hvor makten er samlet på få hender, vil det kanskje ikke være noen forventninger om en dialogisk prosess. Det er uansett ledelsen som bestemmer hvilke endringer som skal gjennomføres. Et sentralt element ved nasjonal kultur er det Hofstede et al. (2010) omtaler som maktavstand. Hofstedes studier viser at de skandinaviske land har liten maktavstand, mens USA og land i Sør-Europa har betydelig større maktavstand. En konsekvens av dette er at «det skandinaviske folket i liten grad aksepterer bruk av ensidig makt fra ledelsen» (Jacobsen, 2012, s. 113). Kulturen kan derfor legge begrensinger på hvilke endringsstrategier som er mulig å gjennomføre. Strategier basert på maktbruk fra den formelle ledelsen kan ha vanskeligheter med å lykkes i land med liten maktavstand. I slike land forventes det at endringsprosessene preges av samarbeid og reell involvering. I land med slik kultur kan dialogisk kommunikasjon ha bedre forutsetninger enn i land med aksept for stor maktavstand, hvor man i større grad aksepterer hierarki, formell autoritet og ledelsens sosiale status. Det er likevel viktig å understreke at dette er generelle kulturtrekk på nasjonalt nivå, slik at de nasjonale trekkene ikke nødvendigvis er karakteristisk for alle organisasjonene i de aktuelle land. I multinasjonale organisasjoner og i organisasjoner med ansatte fra mange land kan det oppstå særlige kulturutfordringer. Hofstede et al. (2010) nevner eksempler der organisasjoner er plassert i land med liten maktavstand, men hvor lederen kommer fra et land med større aksept for maktavstand. I slike situasjoner sier Schein (2010) at medlemmene gjennom dialog kan lære å forstå hverandres ulike kulturelle antakelser, herunder antakelser om maktavstand.

## 5. AVSLUTNING

Problemstillingen jeg valgte for denne oppgaven var:

*Hvordan forbindes dialog og intensjonell kulturendring i organisasjonslitteraturen?*

*– En litteraturstudie.*

Formålet med oppgaven har vært å se nærmere på forbindelser mellom dialog og intensjonelle kulturendringer, og dette har jeg forsøkt å belyse ved å gjennomgå relevant faglitteratur. Har jeg funnet noen svar på min problemstilling?

På bakgrunn av materialet som er presentert, analysert og drøftet i denne oppgaven, er det særlig tre funn jeg vil fremheve. Et hovedfunn er at den tydeligste forbindelsen mellom dialog og intensjonell kulturendring knytter seg til begrepet «grunnleggende antakelser».

Grunnleggende antakelser er sentralt både i litteraturen om dialog, om organisasjonskultur og om endring av kultur. Grunnleggende antakelser er en fellesnevner for dialog og kulturendring, og skaper en klar forbindelseslinje mellom dem. Men når Schein (1993) hevder at dialog er nødvendig for å finne ut hva de grunnleggende antakelsene består i, synes dette å være et paradoks: Det er ikke gitt at de grunnleggende antakelsene inneholder en forståelse eller aksept for dialogisk kommunikasjon. Hvordan skal man oppnå en dypere forståelse av de grunnleggende antakelser dersom forutsetningene for dialog ikke er til stede?

Et annet hovedfunn er at enkelte endringsstrategier synes å harmonere bedre med dialogisk kommunikasjon enn andre. Strategier som forutsetter bred deltakelse og reell involvering fremstår som bedre egnet for dialogiske prosesser enn strategier drevet frem av toppledelsen. Av de generelle endringsstrategiene som er beskrevet, er det strategier basert på deltakende utvikling og strategi O som synes å være best egnet for dialogisk kommunikasjon. Strategi O og dialog har seks tydelige fellestrekk; målsetting om læring, bred og reell medvirkning, oppfordring til utforsking, fokus på delaktighet og eierskap til prosessen, begrenset bruk av konsulenter og fokus på kulturelle elementer. Av de konkrete endringsstrategiene som er beskrevet, har Alvesson og Sveningssons (2008) modell flere likhetstrekk med strategi O enn Kotters (2012) modell. For det første er Alvesson og Sveningssons modell særskilt rettet mot kulturendringer. Videre fokuserer de i større grad enn Kotter på at hele organisasjonen må delta i endringsprosessen og at de ansatte må føle eierskap til den. Alvesson og Sveningsson understreker også, i likhet med strategi O, at kulturendring er et vedvarende arbeid som krever kontinuerlig oppmerksomhet. Kotter legger i større grad opp til suksessive trinn.

Et tredje hovedfunn – som er mer diskutabelt – er at det kan være enkelte situasjoner hvor dialog er mindre egnet. Dialogens forutsetninger kan tilsi at dialogisk kommunikasjon egner seg bedre der utfordringene og de mulige løsningene fremstår som uklare, enn i tilfeller hvor situasjonen fremstår som ukontroversiell og gitt. En dialog med mange involverte og dyptgående refleksjoner, kan være tidkrevende. Dialog kan derfor fremstå som mindre egnet i krisesituasjoner hvor det kreves hurtige endringer. Det kan også tenkes at dialog er mindre egnet hvor den reelle makten i en organisasjon er konsentrert rundt få personer. I slike tilfeller kan interne maktforhold og maktavstand mellom ledelse og ansatt gjøre det vanskelig å oppnå reell involvering av og medvirkning fra de ansatte.

Hvilke praktiske implikasjoner gir min studie og mine funn? Jeg har fremhevet begrepet grunnleggende antakelser som den sentrale forbindelsen mellom dialog og kulturendring. En viktig implikasjon er at mennesker som arbeider med kulturendringer må ha en forståelse av hva som ligger i begrepet og en forståelse for hvordan de kan tilnærme seg dette i en konkret endringsprosess. En annen viktig implikasjon er at bruken av dialogisk kommunikasjon i endringsprosesser forutsetter en klar bevissthet om valg av endringsstrategi.

I mye av litteraturen jeg har sett på synes det å knytte seg stor optimisme til dialogens kraft. Et generelt spørsmål er om det er grunnlag for en slik optimisme. For å finne svar på dette kan det være nødvendig å formulere mer konkrete og avgrensede forskningsspørsmål. Spørsmål som kan være interessant for fremtidig forskning er: 1) Er det forskningsmessig grunnlag for å si at dialog har større effekt ved kulturelle endringer enn ved endring av formelle elementer? En forskningsmessig utfordring her er at endringer ofte vil inneholde både kulturelle og formelle elementer (som strategi og struktur) samtidig, slik at det kan være vanskelig å skille ut kultur som et eget forskningstema. 2) Er det grunnlag for å si at effekten av dialog varierer fra land til land?, og 3) Varierer effekten av dialog etter hva slags type organisasjon man står overfor? Disse to spørsmålene kan ha underliggende problemstillinger knyttet til graden av maktavstand og hvordan arbeidsstokken er sammensatt. Det kan tenkes at effekten av dialog i utgangspunktet er større i land med liten maktavstand, i organisasjoner som består av en høyt utdannet arbeidsstokk eller i sterkt spesialiserte organisasjoner. 4) I hvilken grad brukes dialogisk kommunikasjon aktivt ved endringsstrategier som baserer seg på strategi O? I og med at det er stort samsvar mellom hovedelementene ved strategi O og dialogens forutsetninger, kunne det vært interessant å se nærmere på om dialogisk kommunikasjon anvendes hyppigere hvor endringsprosesser baseres på strategi O enn strategi E.

## Litteraturliste:

- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*: Abstrakt forlag.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture: cultural change work in progress*. London: Routledge.
- Amundsen, O. (2014). Stories and scripts as 'cultural constraints' on change in organisations. *International Journal of Learning and Change*, 7(3-4), 197-210.
- Amundsen, O., & Kongsvik, T. Ø. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative science quarterly*, 245-273.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50(4), 326-336.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard business review*, 78(3), 133.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Resolving the tension between theories E and O of change. *Breaking the code of change*, 1-33.
- Bohm, D. (1996). *On dialogue* (L. Nichol, ed.). London: Routledge.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Dandridge, T. C. (1985). The life stages of a symbol: When symbols work and when they can't. *Organizational culture*, 141-152.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ellinor, L., & Gerard, G. (1998). *Dialogue: rediscover the transforming power of conversation*. New York: J. Wiley & Sons.
- Flaa, P. (1995). *Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Hannevig, L., & Parker, M. (2012). *Dialog: en praktisk veileder*. Oslo: Flux forlag.
- Hennestad, B. W. (2015). *Kulturbevisst ledelse: fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communicating in business and in life*. New York: Currency.
- Isaacs, W. N. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 24-39.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Johannessen, S. O. (2011). *Myter og erfaringer om ledelse: et kompleksitetsperspektiv*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jordan, T. (2014). Deliberative Methods for Complex Issues: A typology of functions that may need scaffolding. *Group Facilitation: A Research And Applications Journal*(13).

- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Martin, J., Sitkin, S. B., & Boehm, M. (1985). *Founders and the elusiveness of a cultural legacy*. Graduate School of Business: Stanford University.
- Rienecker, L., Stray Jørgensen, P., Skov, S., & Landaas, W. (2013). *Den gode oppgaven: håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: leading from the future as it emerges : the social technology of presencing*. San Francisco, Calif.: Berret-Koehler Publishers.
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse: er kulturendring mulig?* Mercuri Media Forlag.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 40-51.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2): John Wiley & Sons.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse: resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Svare, H. (2008). *Den gode samtalen: kunsten å skape dialog*. Oslo: Pax.
- Sætre, A. S. (2009). *Kommunikasjon i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

### **Forsideillustrasjon:**

[www.delta7.com/wp-content/uploads/2010/08/Voicing720.jpg](http://www.delta7.com/wp-content/uploads/2010/08/Voicing720.jpg)