

Intern markedsføring for forandring av organisasjonskulturer

Av Johan Arndt*)

Resumé

Organisasjonskulturer er blitt en slags klisjéforklaring for hvorfor noen foretak går bra, mens andre mislykkes.

Artikkelen gir en oversikt over hva organisasjonskulturer egentlig innebærer og hvordan de kan undersøkes.

Organisasjonskulturer er vanligvis meget stabile. De kan imidlertid forandres og forbedres ved riktig bruk av intern markedsføring.

Det er flere tegn på at i ettertiden kan 1980-årene bli kalt for »Sammenfallingens tiår«. Mange tidligere isolerte fagfelt, disipliner og synsmåter blir nå knyttet sammen slik at de utgjør et hele. Dette utfyller og beriker hvert felt. Naturlig nok setter de som er betenkt med utviklingen fram klager om »overtramp«, »fagimperialisme« og »bevisstløst diletterteri«. En slik situasjon foreligger nå innen områdene ledelse, foretaksstrategi, organisasjonsutvikling og organisasjonsteori. To sentrale begreper i debatten er organisasjonskulturer og intern markedsføring. Hensikten med denne artikkelen er å diskutere hvordan intern

*) Doctor of Business Administration (Harvard University) i 1967. Professor i bedriftsøkonomi ved Norges Handelshøyskole. Forandringsmedhjelper i store og små norske og svenske private og offentlige organisasjoner. Artikkelen modtaget oktober, 1984.

Intern markedsføring for forandring av organisasjonskulturer

Av Johan Arndt*)

Resumé

Organisasjonskulturer er blitt en slags klisjéforklaring for hvorfor noen foretak går bra, mens andre mislykkes.

Artikkelen gir en oversikt over hva organisasjonskulturer egentlig innebærer og hvordan de kan undersøkes.

Organisasjonskulturer er vanligvis meget stabile. De kan imidlertid forandres og forbedres ved riktig bruk av intern markedsføring.

Det er flere tegn på at i ettertiden kan 1980-årene bli kalt for »Sammenfallingens tiår«. Mange tidligere isolerte fagfelt, disipliner og synsmåter blir nå knyttet sammen slik at de utgjør et hele. Dette utfyller og beriker hvert felt. Naturlig nok setter de som er betenkt med utviklingen fram klager om »overtramp«, »fagimperialisme« og »bevisstløst diletterteri«. En slik situasjon foreligger nå innen områdene ledelse, foretaksstrategi, organisasjonsutvikling og organisasjonsteori. To sentrale begreper i debatten er organisasjonskulturer og intern markedsføring. Hensikten med denne artikkelen er å diskutere hvordan intern

*) Doctor of Business Administration (Harvard University) i 1967. Professor i bedriftsøkonomi ved Norges Handelshøyskole. Forandringsmedhjelper i store og små norske og svenske private og offentlige organisasjoner. Artikkelen modtaget oktober, 1984.

markedsføring som forandringsteknologi kan effektivisere organisasjonskulturer. La oss først stoppe litt ved hva organisasjonskulturer innebærer.

1. Organisasjonskulturer

En dramatisk utvikling i de siste år har vært gjenoppdagingen av menneskets betydning i foretaket og de såkalte »myke« faktorer. Et begrep som er sentralt i denne erkjennelse er »organisasjonskulturer«. I debatten er organisasjonskulturer ofte brukt som en universalforklaring for hvorfor noen foretak går bedre enn andre, og hvorfor visse lederstiler er andre overlegne. Det har også vært hevdet at nordiske foretak og bransjer i forfall trenger en ordentlig kulturrevolusjon for å kunne møte konkurransen fra Japan. Her som i livet ellers kan det være nyttig å se kritisk på begrepet før vi entusiastisk omfavner det.

Organisasjonskulturer definert

Vi vil i det følgende bygge på Uttals (1983) definisjon i *Fortune*. Det betyr at vi vil bruke begrepet i betydning av:

- en del sentrale *trossetninger* (hva som er viktig) og
- *oppfatninger* (hvordan ting fungerer) som samspiller med
- *menneskene* i organisasjonen, *organisasjonsstrukturen* og *styringssystemene* slik at de skaper
- *handlingsnormer* (slik vi pleier å gå fram hos oss)

I vellykkete bedrifter er kulturen forsøkt uttrykket i form av slagord som oppsummerer det ideal organisasjonen streber etter. Eksempler er »We try harder« (Avis), »Verdi for pengene for forretningsreisende« (SAS) og »IBM means service« (Reve, 1983). Slike fyndord artikulere mål, binder personalet sammen og leder alle i samme retning.

Ledelseslitteraturens Love Story

Hovedæren for at organisasjonskulturbegrepet må gis til en kvartett med bestseller-bøker som har dukket opp i de siste årene: *Theory Z* (Ouchi, 1981), *The Art of Japanese Management* (Pascale og Athos, 1981), *Corporate Culture* (Deal og Kennedy, 1982) og *In Search of Excellence* (Peters og Waterman, 1982).

Av disse er *In Search of Excellence* vel klart den mest vellykkete. I USA er den allerede solgt i 1,3 mill. eks. etter i mange måneder å ha ledet non-fiction listen for de mest solgte bøker. Den er foreløpig oversatt til ni språk. Spørsmålet er hvorfor nettopp denne boken har slått slik gjennom. Suksessen har sammenheng med både form og innhold. Boken er skrevet i en enkel og lettfordøyelig stil med mange fargerike eksempler og anekdoter.

En like viktig forklaring er innholdet eller budskapet i *In Search*. I mange år er vi i vesten blitt påminnet hvor akterutseilt vi er etter Japan når det gjelder produktkvalitet, produksjonseffektivitet og ledelsesmetoder. Dette er ikke uten videre riktig, trøster Peters og Waterman. Slaget er ennå tapt. Mer eller mindre dybtgående studier av et 60-talls framgangsrike amerikanske foretak viser at tradisjonelle amerikanske dyder fortsatt er nøkkelen til suksess. De vellykkete foretak deler de følgende åtte kjennetegn: nærhet til kunden, handlingskraft, små staber og enkle systemer, selvstendighet, ledelse ved å virke gjennom andre, felles verdigrunnlag og trossetninger, konsentrasjon omkring det en kan best og evne til å veksle mellom hard og myk styring.

Den sentimentale, for ikke å si banale filmen *Love Story* ble en kassasuksess, midt under Vietnamkrig, tom materiell overflod og kynisme. På samme måte har *In Search* demonstrert hvor attraktivt et velsukret, enkelt svar på komplekse problemer kan være.

2. Undersøkelse av organisasjonskulturer

Skal vi gjøre praktisk bruk av kulturbegrepet i næringslivet er et nødvendig første skritt å identifisere den kultur som eventuelt finnes i utgangspunktet. (Et neste skritt er å avgjøre om organisasjonskulturen er tilstrekkelig i forhold til de problemer organisasjonen står overfor).

I undersøkelse av kulturer kan vi skilles mellom to forhold: *hva* som skal undersøkes og *hvordan* undersøkeren skal gå fram.

Hva som skal undersøkes

I sentrum for undersøkelsen bør være de symboler, myter, trossetninger, oppfatninger og normer som til sammen utgjør de uformelle styringssystemer. Kulturen viser seg i de ritualer og sermonier som knyt-

ter seg til kritiske henvendelser som nyansettelser, forfremmelser og avgang. Årvisse begivenheter som budsjettbehandling, møter i bedriftsforsamlingen og sjefens tale til de ansatte på førjulsfesten er eksempler på ritualer med klare symbolske undertoner. I de fleste organisasjoner finnes også spesielle heltehistorier eller sagaer som overleveres muntlig og som uttrykker trossetningene. Historiene kan gjelde en markant grunnlegger som Jørgen S. Lien, Sigvald Bergesen d.y. eller Rolf Skår eller vise til viktige seire for foretaket (som »Da Lilleborg vant vaskepulverkrigen« eller »Da Statoil tok innersvingen på Høyre«).

Undersøkellesmetode

Det er bred enighet om at for å forstå organisasjonskulturer som andre kulturer er det nødvendig å bruke sosialantropologenes metode. Disse går ut på å tolke myter, symboler og ulike former for menneskelig samspill. En vanlig metode er deltakende observasjon. Forskeren går inn i og blir en del av den organisasjon som blir undersøkt. En slik fremgangsmåte som innebærer dype kontakter på alle plan over en lang periode, er naturlig nok usedvanlig arbeidskrevende. Selv om forfatterne som introduserte organisasjonskulturbegrepet har gjort seg til talsmenn for en slik metode, ser ingen av de ut til å ha anvendt et så krevende arbeidssett i sine egne studier. Heller ikke ser de ut til å ha tilstrekkelig bakgrunn i sosialantropologi utover »journalistnivået«. Som en start kan selvfølgelig brukes metoder som analyse av eksisterende data og dypintervjuer.

3. Forandring av organisasjonskulturer

På dette tidspunkt skulle det være klart at organisasjonskulturer er noe gjennomgripende og stabilt, som ikke er lett å forandre. Resten av innlegget vil bli brukt til å vise hvordan intern markedsføring kan være en metode for å ruske opp i organisasjonens kultur. Intern markedsføring vil bli holdt opp mot to andre angrepssett, strategisk planlegging og organisasjonsutvikling (for så vidt kan den sies å inkorporere begge).

Strategisk planlegging – «kald» metode

Strategisk planlegging ble innført for alvor på slutten av 1960-tallet som et forsøk på å få til helhetsløsninger for hvordan foretaket burde

tilpasse produkter, kundevalg og organisasjon til omgivelsene og ressursene. Mens strategisk planlegging i prinsipp ble definert som toppledelsens ansvar, ble slik planlegging i praksis ofte delegert til spesialiserte staber som opererte løsrevet fra linjeledelsen. Et annet særtrekk ved denne epoken var de mange standardløsninger og modeller som av konsulenter som Boston Consulting Group ble markedsført som rene merkevarer. Senere kom området strategisk planlegging i tradisjonell forstand i vanry fordi foretak med antatt meget gode staber som Facit ikke klarte å få løst sine problemer.

Organisasjonsutvikling – «varm» metode

Strategisk planlegging har i stor grad vært økonomenes og teknologenes virkefelt. Bak den andre tradisjonen, organisasjonsutvikling står det hovedsakelig psykologer, hvorav mange synes å være påvirket av McGregorianske tanker om teori Y. Organisasjonsutviklingsbegrepet brukes på mange ulike måte av ulike forfattere (Rohlin 1974). Det som er felles er troen på at organisasjonens ansatte kan bevisstgjøres og spores til innsats ved fremgangsmåter som sensitivitetstrening, transaksjonsanalyse og rollespil, i tillegg til selvstyrte grupper. Viktig er det at denne tradisjonen legget vekt på *eksterne forandringsagenter* og aktive forskere som medspillere. Organisasjonsutvikling har hittil kanskje hatt mest betydning ved å bedre organisasjonsklimaet og medvirke til bedre kommunikasjon. Selv om ambisjonene har vært der, har nok tradisjonen ikke ennå hatt det store gjennombrudd når det gjelder å få til større strategiske forandringer. Dette har kanskje å gjøre med for stor oppmerksomhet rundt ytre faktorer som OU-spesialisten som veiviser ut av ørkenen.

Intern markedsføring – både «kald» og «varm» metode

Intern markedsføring springer ut av forskning og praksis innen tjenestesektoren der organisasjonen (personalet) ofte er en vesentlig del av produktet. Intern markedsføring som verktøy tar dermed sikte på å mobilisere menneskelige ressurser i organisasjonen for å forbedre den eksterne markedsføring og strategiske tilpasninger. Ser vi på foretakets vanlige avdelinger, knytter intern markedsføring sammen personaladministrasjon/opplæring, informasjon og markedsføring. Historisk sett har markedsføring som fagområde vært mest opptatt av eksterne forhold, særlig forholdet til kundene og kundenes kunder. Det

gamle såkalte salgsbegrepet begrenset markedsføring til reklame og salgsapparat. For tyve år siden kan et nytt syn, det såkalte markedsføringsbegrepet (The Marketing Concept) som utvidet horisonten betydelig. Etter dette synet skulle markedsføringsfunksjonen gjelde de viktigste beslutninger innen de fire P'er – Produkt, Pris, Plass (logistikk og valg av distribusjonskanaler) og Promosjon (reklame og salg).

På 1980-tallet har den femte P'en dukket opp, Personale. Det er dette som et utgangspunktet for den interne markedsføringen.

Til å begynne med var intern markedsføring en støttefunksjon innen markedsføringen. Mottoet var: Det man ikke kan selge til eget personale kan man heller ikke selge til kundene. Intern markedsføring har etterhvert også fått et videre virkefelt – som forandringsinstrument.

4. Intern markedsføring som forandringsverktøy

I korthet tar intern markedsføring sikte på å utvikle og mobilisere menneskelige ressurser på arbeidsplassen ved å gjøre hver person bedre i stillingen (kompetansedelen) og mer motivert og identifisert med organisasjonen (motivasjonsdelen). Rent praktisk betyr dette at innsatsen settes inn på tre områder: informasjon, ressursutvikling og belønningssystemer, som vist i figuren:

INTERN MARKEDSFØRING

<i>Innsatsområder</i>	<i>Mellomliggende variabler</i>	<i>Mål</i>
Informasjon		
Ressursutvikling	Kompetanse	Effektivitet, lønnsomhet eller andre mål
Rekruttering		
Oppgradering	Motivasjon	
Belønningssystemer		

I det følgende vil vi konsentrere oss om innsatsområdene eller virkemiddelsiden. Men av figuren skulle det framkomme at intern markedsføring ikke er noe mål i seg selv (som organisasjonsutvikling av og til ble), men et middel til å nå overordnede mål som lønnsomhet. Effektene av den interne markedsføring bør vanligvis måles på nivå av de mellomliggende variablene kompetanse og motivasjon.

Når den interne markedsføring lykkes har dette sammenheng med at

den skaper tilhørighet og lojalitet blant personalet, den bidrar til en felles forståelse av hva organisasjonen gjennomgår og den gjør kontrollmekanismer som administrative rutiner mindre viktig (slik at styringskostnadene blir mindre).

5. Informasjon

I mange foretak har informasjonsavdelingen en reaktiv, bremsende og skjermende funksjon. En kjent næringslivsjournalist har hevdet at om han ønsker noe informasjon om en bestemt bedrift, er informasjonsavdelingen et av de siste stedene å vende seg til.

I framgangsrike organisasjoner finner vi imidlertid ofte informasjonsavdelingen i en pro-aktiv rolle, som et viktig instrument for toppledelsen for toveis kommunikasjon og innkobling av flest mulig i beslutningsprosessene. Det er derfor vanlig å oppgradere informasjonsfunksjonen under kulturrevolusjoner og store forandringer. Positive eksempler er Aker, Det Norske Veritas, Christiania Bank og Kreditkasse og det store svenske forsikringsselskapet Trygg-Hansa, som i flere år balanserte på konkursens rand. For en del case-eksempler vises til artikkelsamlingen Arndt og Friman (1983).

Ressursutvikling

Det er klart at informasjon – hverken ekstern eller intern – ikke er nok. Det vesentlige er selvfølgelig de underliggende realitetene, her i første rekke, de menneskelige ressursene. Slike ressurser kan i prinsipp skaffes på to sett – kjøp (nyrekruttering) eller egenproduksjon (oppgradering/skolering av bestående personale).

Ved ansettelse av nytt personale og ikke minst ledere, er det nødvendig å se til at de passer inn i den kultur man tar sikte på. Det var ingen tilfeldighet at nettopp Jan Carlzon ble rekruttert til toppstillingen i SAS. Like meget som Carlzon skapte SAS, kan vi si at SAS skapte Carlzon. I Aker, Veritas og Trygg-Hansa har det vært en betydelig utskiftning av nøkkelpersoner.

Av enda større betydning er nok likevel å løfte seg selv etter støvleskafte ved å satse på utvikling av eget personale. Dette er gjerne den del av isfjellet som er skjult under overflaten. Etter min oppfatning bør eksterne kurs spille en beskjeden rolle. Eksterne krefter, når de anven-

des, bør fortrinnsvis komme inn som ledere av interne kurs, skreddersydd for formålet. Slike kurs kan gå på personlig effektivitet og service, markedsføring og mellommenneskelig kommunikasjon (noe misvisende kalt for »smilekurs«). Slike kurs forbindes med nye SAS og med opprustingen i de ledende bankene. Et annet virkemiddel er spesielle prosjekter som har klare mål og som strekker se over en periode på 3 måneder til et år.

Det kan neppe understrekes nok at kurser og prosjekter ikke må være skippertak, men ledd i en kontinuerlig prosess. I størst mulig grad bør egne avdelinger trekkes inn i arbeidet, så virkningene og kunnskapene ligger igjen etter eventuelle konsulenter har avsluttet oppdraget.

Belønningssystemer

Både informasjonsvirksomheten, kursingen og prosjektarbeidet kan komme til å henge i luften dersom det ikke finnes et skikkelig insentiv-opplegg. Det må være klar operative mål for hele organisasjonen, hver avdeling og resultatenheter. Det må foretas stadig målinger av hvordan resultatene ligger i forhold til målene.

Fordi det er lagånd som etterstrebes, er gruppebonus å foretrekke framfor individuelle premieringssystemer. Med vårt skattesystem skyter ofte økonomiske belønningssystemer over målet. Mer kreativitet bør derfor rettes mot å finne fram til ikke-økonomiske premier og utmerkelser. Et velkjent verktøy som medarbeidersamtaler kan komme inn her på det individuelle plan. At personalet kjenner på pulsen at de lykkes har en selvforsterkende effekt – vi snakker da om selvbelønnende handlinger.

Mangel på effektive belønningssystemer og oppfølging gjør at mange sinnrike kampanjer og prosjekter mislykkes. Jeg er redd for at dette kan komme til å gjelde velmente opplegg som Produktivitetskampanjen og Aksjon publikum.

6. Hvordan den interne markedsføring kan organiseres

Det kan knapt betones nok at den interne markedsføring er toppledelsens ansvar. Erfaringene fra SAS, ASEA og Inter Nor-hotellene gjør det tindrende klart at intet kan erstatte toppledelsens fulle og helhjertete engasjement. Den interne markedsføring må følgelig ikke ses som en

oppgave for markedsavdelingene alene. Mange foretak har valgt å organisere internmarkedsføringen ikke som en egen avdeling, men som et prosjekt som sorterer direkte under administrerende direktør. En løsning er å bruke en matriseordning med en spesiell styringskomité der nøkkelfolk hentes ut fra sine daglige oppgaver. De følgende funksjoner bør være med: informasjon, personal/opplæring og markedsføring. Ved å la formannsvervet gå på omgang kan kompetansestrider reduseres.

7. Når er intern markedsføring mest effektiv?

Intern markedsføring er ikke noen patentløsning på alle problemer under alle forhold. Skal et foretak virkelig få uttelling for intern markedsføringsinnsatsen må fire vilkår oppfylles.

For det første er det viktig at det foreligger et alvorlig *problem* eller *trussel*. Hvis ikke så er tilfelle, må en slik trussel manes fram og sannsynliggjøres av ledelsen. For det andre må det være tilstrekkelig *mobiliserbare ressurser* i form av økonomi, goodwill hos kundene eller uutnyttete evner hos personalet. En tredje forutsetning er at det finnes en *ledelse* og en *organisasjon* som kan sette intern markedsføring i system. For det fjerde trenges *beslutningsenergi* –en intern forandringsagent, en Karl Glad eller Jan Carlzon som er katalysatoren som setter det hele igang.

8. Ti tommelregler for intern markedsføring

Innhodet i artikkelen kan oppsummeres ved de følgende ti regler som er basert på egen og andres forskning, konsulenterfaringer og på sunn fornuft:

1. Å anvende intern markedsføring er hverken spesielt kostbart eller vanskelig.
2. Toppledelsens personlige engasjement er avgjørende.
3. Alle ledere skal lede, ikke bare administrere.
4. Sats på selvstendige mennesker og på desentralisering.
5. Legg vekt på belønningssystemene og på motivering.
6. Gjør så meget som mulig selv. Bruk utenforstående konsulenter

- helst bare til planleggende og tilretteleggende oppgaver.
7. Forsøk å bygge opp en kultur uten å kopiere andre.
 8. Formuler slagord og utform symboler som uttrykker grunnleggende trossetninger.
 9. Bring så mange av personalet som praktisk mulig i kontakt med kundene.
 10. Tenk stort, begynn i det små.

Kilder:

- Johan Arndt och Alfred Frimann, red. *Intern marknadsföring*. Malmö: Liber, 1983.
- Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982.
- William G. Ouchi. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass. Addison-Wesley, 1983.
- Richard T. Pascale and Anthony G. Athos. *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Warner, 1982.
- Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr. *In Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies*. New York: Harper and Row, 1982.
- Torger Reve. »Organisasjonskultur og ledelse«, *Bedriftsøkonomen*, No. 6, 1983, s. 288-291.
- Lennart Rohlin, red. *Organisationsutveckling: Organisationsteori för förändring*. Lund: Gleerup, 1974.
- Bro Uttal, »The Corporate Culture Vultures«, *Fortune*, October 17, 1983, s. 66-72.

- helst bare til planleggende og tilretteleggende oppgaver.
7. Forsøk å bygge opp en kultur uten å kopiere andre.
 8. Formuler slagord og utform symboler som uttrykker grunnleggende trossetninger.
 9. Bring så mange av personalet som praktisk mulig i kontakt med kundene.
 10. Tenk stort, begynn i det små.

Kilder:

- Johan Arndt och Alfred Frimann, red. *Intern marknadsföring*. Malmö: Liber, 1983.
- Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982.
- William G. Ouchi. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass. Addison-Wesley, 1983.
- Richard T. Pascale and Anthony G. Athos. *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Warner, 1982.
- Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr. *In Search of Excellence: Lessons From America's Best Run Companies*. New York: Harper and Row, 1982.
- Torger Reve. »Organisasjonskultur og ledelse«, *Bedriftsøkonomen*, No. 6, 1983, s. 288-291.
- Lennart Rohlin, red. *Organisationsutveckling: Organisationsteori för förändring*. Lund: Gleerup, 1974.
- Bro Uttal, »The Corporate Culture Vultures«, *Fortune*, October 17, 1983, s. 66-72.