

# Ønsket om kulturendring på tvers av kulturtyper

*I hvilke kulturtyper er ønsket om kulturendring lavest?*

Vetle Høivang Jensen



Masteroppgave ved Psykologisk institutt

UNIVERSITETET I OSLO

Mai 2015

Copyright Vetle Høivang Jensen

2015

Ønsket om kulturendring på tvers av kulturtyper

Vetle Høivang Jensen

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

## **Forord**

Først ønsker jeg å takke Thomas Hoff for å starte prosjektet, la oss bruke Questback og bidra med dyktig veiledning under datainnsamlingen. Takk til min hovedveileder Cato Bjørkli for å gode råd under utforming av forskningsspørsmålet og oppgaveskrivingen. Jeg vil rette en spesielt stor takk til mine medstudenter Simon Gottenborg, Therese Neråsen og Rebecca Line Vold som jeg har jobbet sammen med for å samle inn data. Deres samarbeid, konstruktive tilbakemeldinger og sosial støtte har vært uvurderlig. Det samme gjelder Silje Korshavn Grønstad, som på mange måter vært en del av prosjektgruppen.

Takk til alle firmaene som har sagt ja til å delta i studien, og til alle som tok seg tid til å svare på undersøkelsen. Forhåpentligvis får disse nytte av rapporter og tilbakemeldingsmøter, slik at vi får gitt noe tilbake.

Til slutt ønsker jeg å takke min familie og mine nære for støtte underveis. En spesiell takk til Kristina for å holde ut meg og mitt ustoppelige mas det siste året.

Drammen, mai 2015

Vetle Høivang Jensen

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUKSJON</b> .....	<b>2</b>
TEORETISK BAKGRUNN .....	3
ØNSKET OM KULTURENDRING .....	4
ORGANISASJONSKULTUR .....	6
<i>Rammeverket for konkurrerende verdier</i> .....	7
KULTUR OG HOLDNINGER TIL ENDRING .....	8
FORMÅLET MED STUDIEN .....	10
<b>METODE</b> .....	<b>11</b>
OVERSIKT OVER PROSJEKT .....	11
UTVALG OG PROSEDYRE .....	12
ETISKE BETRAKTNINGER .....	12
MÅL .....	13
<i>Organisasjonskultur</i> .....	13
<i>Ønsket om kulturendring</i> .....	14
<i>Internt fokus – eksternt fokus</i> .....	14
<i>Fleksibilitet – stabilitet</i> .....	14
STATISTISKE ANALYSER .....	15
<b>RESULTATER</b> .....	<b>16</b>
DESKRIPTIV STATISTIKK .....	16
SLUTNINGSSTATISTIKK .....	17
<b>DISKUSJON</b> .....	<b>20</b>
IMPLIKASJONER .....	22
<i>Omgivelser og organisasjonskultur</i> .....	23
<i>Kulturdimensjoner</i> .....	25
<i>Implikasjoner for praktikere</i> .....	26
BEGRENSNINGER .....	27
FORSLAG TIL FREMTIDIG FORSKNING .....	29
KONKLUSJON .....	30
<b>REFERANSER</b> .....	<b>31</b>
<b>VEDLEGG</b> .....	<b>35</b>
VEDLEGG A: SKJEMA FOR INFORMERT SAMTYKKE .....	35
VEDLEGG B: NORSK OVERSETTELSE AV ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESMENT INSTRUMENT (OCAI) .....	36

## Sammendrag

Formålet med studien var å undersøke forskjeller på ønsket om kulturendring i fire forskjellige typer organisasjonskultur. Ønsket om kulturendring er mye brukt i forbindelse med kulturendringer, men det er allikevel gjort få empiriske studier på begrepet tidligere. 26 norske organisasjoner deltok i studien, og 383 respondenter ble brukt i analysene. 36% av respondentene var menn og 64% kvinner. Gjennomsnittsalderen var 43 år (SD = 19.71). Data ble samlet inn med en elektronisk spørreundersøkelse som blant annet inneholdt kulturundersøkelsen Organizational Culture Assessment Instrument. En variansanalyse og to t-tester ble brukt for å undersøke om ønsket om kulturendring var forskjellig i de fire kulturtypene og de to dimensjonene i rammeverket for konkurrerende verdier. Resultatene viste at det var forskjeller på ønsket om kulturendring i de fire kulturtypene ( $p < 0.01$ ). Det ble funnet en stor forskjell på fleksible og stabile kulturtyper ( $D = 0.75$ ,  $p < .01$ ), der ønsket om kulturendring var lavest i fleksible kulturtyper. Ønsket om kulturendring var også litt lavere i organisasjoner med et internt fokus ( $D = -0.30$ ,  $p < .05$ ). Funnene viste dermed først og fremst at ønsket om kulturendring var lavt i fleksible kulturtyper. Kulturendringsinitiativer som tar sikte på å skape et lavt ønske om kulturendring bør derfor fokusere på en fleksibel kultur. Ønsket om kulturendring virker også å være et godt mål på hvorvidt man bør igangsette kulturendring eller ikke.

I dagens arbeidsmarked er det viktig at bedrifter er i stand til å forholde seg til endringer. Teknologisk utvikling og globalisering gjør at omgivelsene hele tiden endrer seg, og bedrifter må stadig forholde seg til nye forventninger, produkter, konkurrenter og arbeidsmetoder. For mange organisasjoner handler derfor ikke endring bare om å gjennomføre enkeltstående endringsprosesser, det handler også om å gjøre organisasjonen i stand til å endre seg kontinuerlig i takt med omgivelsene. Denne formen for endring kalles vedvarende endring, og handler om kontinuerlig endring for å forbedre organisasjonen (Buchanan et al., 2005). Vedvarende endring har dermed blitt viktig for bedrifter i dagens arbeidsmarked, ettersom de hele tiden må tilpasse seg teknologisk og sosial utvikling.

Den norske arbeidsorganiseringen har fått internasjonal oppmerksomhet blant annet for å være autonom og legge til rette for utvikling (Gustavsen, 2011), noe den norske arbeidsmiljøloven gjenspeiler. Arbeidsmiljøloven (2005) tar utgangspunkt i at norske bedrifter skal utvikle seg, og har blant annet som formål å sikre et arbeidsmiljø som samsvarer med teknologisk og sosial utvikling (§1-1). §4-1 stadfester eksempelvis at: ”Standarden for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø skal til enhver tid utvikles og forbedres i samsvar med utviklingen i samfunnet”. I et arbeidsmarked der både teknologisk og sosial utvikling er stor, krever derfor arbeidsmiljøloven at norske bedrifter endrer seg i høy fart. Man vil derfor kunne hevde at vedvarende endring er særdeles viktig i det norske arbeidsmarkedet.

Schneider, Brief og Guzzo (1996) hevder at organisasjonskultur og -klima er essensielt dersom man skal oppnå vedvarende endring. Andre teoretikere støtter dette, og peker på organisasjonskultur som en nøkkel for å skape vedvarende endring (Boyce, 2003; Buchanan et al., 2005). Empiriske studier tyder også på at dette stemmer, og har vist at endring oftere er suksessfullt i visse kulturtyper (Jones, Jimmieson & Griffiths, 2005; McDermott & Stock, 1999; Zamutto & O'Connor, 1992). For å tilrettelegge for vedvarende endring forsøker derfor mange bedrifter å endre sin organisasjonskultur. Et potensielt mål med kulturendringstiltak er dermed å skape en organisasjonskultur som legger til rette for vedvarende endring.

Endring av organisasjonskultur har blitt et nøkkelbegrep innen human resource management-litteraturen (Ogbonna & Wilkinson, 2003, s. 1153), og det er vanlig å forsøke og endre kulturen slik at den stemmer overens med omgivelsene. Kulturendringstiltak fokuserer derfor ofte på å lukke gapet mellom hvordan ansatte opplever den nåværende og den foretrukne organisasjonskulturen (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013, s. 379). På denne måten bruker man avviksdata for å undersøke hvor stort ønsket om kulturendring er. Cameron og Quinn (2013) støtter dette, og hevder at avviksdataene mellom nåværende og foretrukket

kultur er ”de viktigste dataene som man får ut av sin kulturprofil, hvis planen er å sette i gang endring” (s.83). Avviksdataene vil dermed være viktig informasjon dersom man skal forsøke å skape en kultur som legger til rette for vedvarende endring. Til tross dette er det få som har gjort empiriske studier på disse dataene (se Harris & Mossholder, 1996; Zhang, Li & Wei, 2008). Dette innebærer at man i dag baserer kulturendringstiltak på et mål som man vet svært lite om. Det er derfor et behov for flere studier som undersøker ønsket om kulturendring.

Ettersom ønsket om kulturendring brukes som et mål på hvorvidt man bør endre en kultur eller ikke, så vil begrepet undersøkes i sammenheng med et kulturrammeverk for organisasjonskultur. Hvis ønsket om kulturendring er gjennomgående høyere i noen kulturtyper så kan det bety at organisasjoner med disse kulturtypene har større behov for å sette i gang kulturendringstiltak enn organisasjoner med andre kulturtyper. Dette vil være viktig informasjon dersom man forsøker å skape vedvarende endring, fordi man antar at ansatte ønsker seg en kultur som er godt tilpasset omgivelsene (Cameron & Quinn, 2013, s. 28).

Rammeverket for konkurrerende verdier (Competing values framework) er et av de mest utbredte rammeverkene for organisasjonskultur (Hartnell, Ou & Kinicki, 2011), og på global basis har over 10 000 organisasjoner gjennomført kulturundersøkelser som baserer seg på rammeverket (Cameron & Quinn, 2013). Rammeverket beskriver fire distinkte kulturtyper, som regnes som effektive i forskjellige omgivelser. Disse kulturtypene kan brukes til å måle både nåværende og foretrukket kultur. Rammeverket er således egnet både til å undersøke ønsket om kulturendring og for organisasjoner som ønsker å skape en kultur som legger til rette for vedvarende endring. Denne studien vil derfor undersøke hvorvidt ønsket om kulturendring oppleves forskjellig i kulturtypene og dimensjonene i rammeverket for konkurrerende verdier.

### **Teoretisk bakgrunn**

Før hypotesene blir presentert så er det viktig å redegjøre for teori og forskning som ligger til grunn for fokusområdene i studien. Først vil ønsket om kulturendring bli presentert. Ettersom det er gjort lite forskning i forbindelse med dette konseptet så vil det bli sammenlignet med andre mål på holdninger til endring. Videre vil litteratur rundt organisasjonskultur bli gjennomgått, med et fokus på rammeverket for konkurrerende verdier. Avslutningsvis, før hypotesene presenteres, vil det også redegjøres for tidligere forskning som knytter holdninger til kulturendring opp i mot organisasjonskultur.

## Ønsket om kulturendring

Ønsket om kulturendring er her definert som avviket mellom nåværende og foretrukket kultur. Det blir dermed ikke gjort en direkte undersøkelse av hvorvidt man ønsker å endre kulturen. I stedet bruker man størrelsen på gapet mellom nåværende og foretrukket kultur på samme måte som det er vanlig at praktikere gjør det (Schneider et al., 2013). Nåværende kultur handler om hvordan kulturen oppleves nå, og foretrukket kultur handler om hvordan organisasjonen bør være i fremtiden for å passe overens med omgivelsenes krav (Cameron & Quinn, 2013, s. 28). Ønsket om kulturendring kan derfor også sees på som et mål på hvor godt de ansatte opplever at kulturen er tilpasset organisasjonens omgivelser. Basert på dette vil et lavt ønske om kulturendring indikere at organisasjonen er godt tilpasset sine omgivelser.

Det er viktig å spesifisere at ønsket om kulturendring handler om kulturendring, og ikke organisasjonsendring. Organisasjonsendring er et langt mer omfattende konsept, som blant annet inkluderer endring av regler, prosedyrer, struktur og kultur. Kulturendring ser derimot kun på endring av kultur, og ønsket om kulturendring behøver derfor ikke å være høyt i en bedrift som har mye organisasjonsendringer.

Harris og Mossholder (1996) utførte en av få studier på avviket mellom nåværende og foretrukket kultur. Data ble samlet inn fra over 200 Fortune 500-organisasjoner<sup>1</sup>, og de fant at et lavt ønske om kulturendring hang sammen med både tilknytning til organisasjonen og optimisme om organisasjonens fremtid. Det ble imidlertid ikke funnet noen signifikante resultater når det kom til jobbtilfredshet, jobbinvolvering eller turnoverintensjon. Zhang et al. (2008) gjennomførte en studie på avviket mellom nåværende og foretrukket kultur i 270 kinesiske selskap. Resultatene viste at et lavt ønske om kulturendring var positivt assosiert med både utviklingen av menneskelige ressurser og økonomiske resultater.

I praksis brukes ønsket om kulturendring ofte for å måle hvorvidt de ansatte ønsker å endre kulturen eller ikke (Cameron & Quinn, 2013). Man kan derfor hevde at ønsket om kulturendring brukes som et mål på positive holdninger til kulturendring. Rundt 90% av studiene på holdninger til endring er imidlertid gjort på enten change readiness eller resistance to change (Bouckenoghe, 2010). Change readiness er det mest utbredte målet på positive holdninger til endring (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013), og empiriske studier har funnet at change readiness er en viktig faktor for at endringer skal bli suksessfulle (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Kwahk & Lee, 2008; Jones, et al., 2005). Få studier ser på ønsket om kulturendring, og vi var ikke i stand til å finne noen studier som ser på

---

<sup>1</sup> Organisasjoner som er rangert blant USAs 500 største av magasinet Fortune.



forholdet mellom organisasjonskultur og ønsket om kulturendring. Change readiness kan imidlertid være et konsept som likner på ønsket om kulturendring.

Change readiness kan defineres som individers ”oppfatninger, holdninger og intensjoner i forhold til hvorvidt det er et behov for endring, og organisasjonens kapasitet til å lykkes med å gjennomføre disse endringene” (Armenakis et al., 1993, s.681). Denne definisjonen tar utgangspunkt i to kognitive komponenter; troen på at det er behov for endring, og troen på at organisasjonen har kapasitet til å gjennomføre endringen (Rafferty et al., 2013). Det er først og fremst den første av disse komponentene som minner om ønsket om kulturendring, da den handler om opplevd behov for endring. Ønsket om kulturendring handler imidlertid om endring av kultur, mens change readiness tar for seg organisasjonsendring. Dette er en viktig forskjell som skiller konseptene fra hverandre. Ettersom organisasjonsendring er et mer omfattende begrep enn kulturendring, vil også change readiness være mer omfattende. Det er derfor mulig at ønsket om kulturendring er en av flere ting som change readiness undersøker, men dette kan man ikke si med sikkerhet. Man kan derfor ikke konkludere med at den første komponenten i change readiness-konseptet er det samme som ønsket om kulturendring. Den andre komponenten er heller ikke lik som ønsket om kulturendring, ettersom ønsket om kulturendring ikke tar for seg troen på at organisasjonen er i stand til å gjennomføre nødvendige endringer. Oppsummert kan man derfor si at change readiness skiller seg fra ønsket om kulturendring på to viktige områder. For det første undersøker change readiness organisasjonsendring i stedet for kulturendring. For det andre så undersøker change readiness hvorvidt de ansatte har tro på at organisasjonen er i stand til å gjennomføre nødvendige endringer, noe ønsket om kulturendring ikke gjør. Selv om konseptene er liknende så er det derfor viktig å presisere at ønsket om kulturendring i denne sammenhengen ikke er identisk med change readiness.

En av de viktige temaene som har vært med på å skille ønsket om kulturendring fra andre mål på holdninger til endring, er fokuset på kultur. Ønsket om kulturendring brukes i dag som et mål på hvorvidt man bør igangsette kulturendringstiltak (Schneider et al., 2013), og et stort ønske om kulturendring kan indikere misnøye med kulturen, eller at organisasjonen ikke er godt tilpasset omgivelsene. Dersom det eksisterer gjennomgående forskjeller på ønsket om kulturendring i forskjellige kulturtyper, kan det derfor tyde på at noen kulturtyper er mindre populære eller dårligere tilpasset omgivelsene enn andre kulturtyper. Det er derfor interessant å undersøke sammenhengen mellom ønsket om kulturendring og organisasjonskultur.

## Organisasjonskultur

Selv om endring av organisasjonskultur har blitt en viktig del av human resource management-litteraturen, er det omdiskutert hvorvidt man faktisk kan styre kulturendring. Ogbonna og Harris (2015) trekker frem tre forskjellige perspektiv til planlagt kulturendring; de som hevder at kultur kan kontrolleres, de som hevder at kultur ikke kan kontrolleres, og de som hevder at kultur kan kontrolleres under visse forutsetninger. Denne artikkelen har ikke som formål å ta opp denne debatten (se Legge, 1994; Ogbonna & Harris, 1998, 2002). Dette nevnes imidlertid for å gjøre leseren oppmerksom på at det eksisterer flere perspektiv på kulturendring, samt presisere at rammeverket for konkurrerende verdier tar utgangspunkt i det første perspektivet. Valget av kulturrammeverk legger dermed premisser for artikkelen, der kultur vil bli diskutert som noe som kan endres.

Det finnes en rekke definisjoner på organisasjonskultur, men mange tar utgangspunkt i to antagelser; at kultur er et sosialt konstrukt og at den kan deles inn i flere nivåer. Den første antagelsen handler om at kultur er et sosialt konstrukt som er delt mellom individene i en organisasjon, og som binder organisasjonen sammen (Denison, 1996). Den andre antagelsen går ut på at kultur kan deles inn i nivåer avhengig av hvor observerbare de er. Schein (1990) deler for eksempel kultur inn i tre nivå; artefakter, verdier og antagelser, der artefakter er mest observerbare og antagelser minst observerbare. Organisasjonskultur kan dermed defineres som et sett delte antagelser, verdier og praksiser som påvirker holdninger og adferd i en organisasjon (Rashid, Sambasivan og Rahman, 2004).

Tradisjonelt har man antatt at sterke kulturer presterer bedre enn svake kulturer (Deal & Kennedy, 1982). Kotter og Heskett (1992) hevder imidlertid at å ha en sterk kultur alene ikke er nok til å sikre gode prestasjoner, kulturen må også være tilpasset omgivelsene. Andre funn støtter dette, og viser at overenstemmelsen mellom kulturen og omgivelsene er sterkere assosiert med effektivitet enn kulturstyrke (Cameron & Ettington, 1988, s.385). Av denne grunn forsøker kulturinitiativer ofte å skape en kultur som passer overens med omgivelsene. Dette er spesielt viktig i omgivelser med mye endring, for dersom organisasjonen ikke er i stand til å tilpasse seg endringer i omgivelsene så vil organisasjonskulturen kunne føre til at organisasjonen forfaller (Zhang et al., 2008, s. 261). I dagens arbeidsmarked, som er i konstant endring, vil derfor utvikling av en passende organisasjonskultur være essensielt. Et lavt ønske om kulturendring bør derfor være foretrukket, ettersom det kan sees på som et mål på hvor godt de ansatte mener at kulturen er tilpasset organisasjonens omgivelser (Cameron & Quinn, 2013).

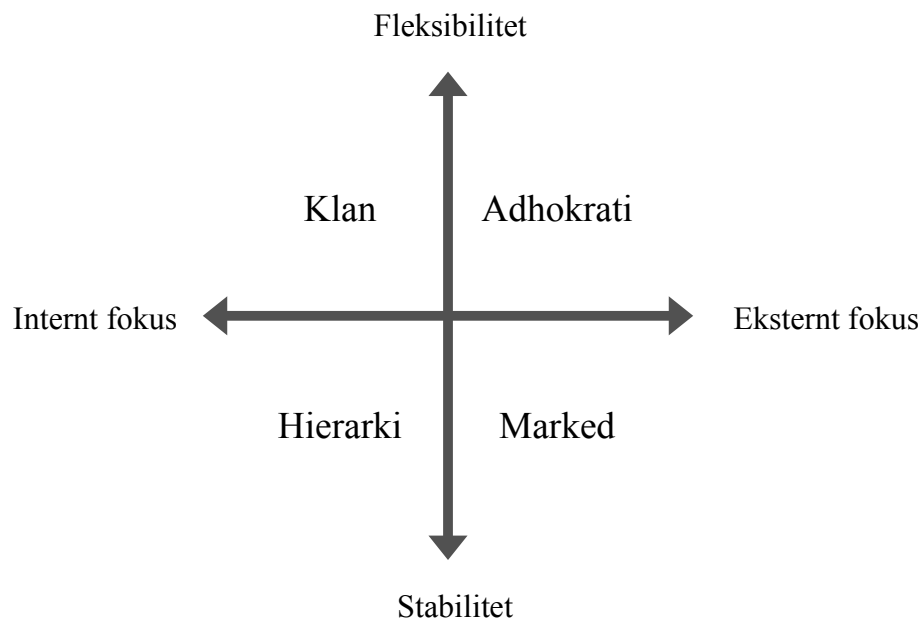
For å gjøre det mulig å gjennomføre kulturendring, tar man ofte utgangspunkt i et kulturrammeverk. Slike kulturrammeverk forklarer forskjellige typer organisasjonskultur, og hvordan disse passer overens med forskjellige omgivelser (Denison & Mishra, 1995; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Kulturrammeverk blir derfor brukt som et verktøy for å identifisere en kulturtype som passer overens med organisasjonens omgivelser, slik at man kan planlegge kulturendring. Rammeverket for konkurrerende verdier er et slikt rammeverk, som blant annet brukes for å planlegge og gjennomføre kulturendringer (Cameron & Quinn, 2013).

**Rammeverket for konkurrerende verdier.** Quinn og Rohrbaugh (1983) utviklet opprinnelig rammeverket for konkurrerende verdier i et forsøk på å kategorisere 39 variabler som var knyttet til organisatorisk effektivitet. Rammeverket bærer fortsatt preg av at det opprinnelig var bygget på bakgrunn av effektivitetsmål, og det baserer seg fortsatt på en grunnleggende antagelse om at forskjellige typer organisasjonskultur er effektive i forskjellige omgivelser (Cameron & Quinn, 2013). Dette betyr at ingen av kulturtypene på generell basis er ansett å være bedre enn noen annen. Hvilke kulturtype som er mest effektiv handler i stedet om hvordan omgivelsene til organisasjonen ser ut. Kulturinitiativer vil dermed fokusere på å endre kulturen slik at den passer overens med omgivelsene.

Rammeverket for konkurrerende verdier baserer seg på to kulturdimensjoner med motstående endepunkt. Den første dimensjonen representerer organisasjonens *fokus*, som enten kan være internt eller eksternt. Organisasjoner med en intern orientering fokuserer på seg selv, interne prosesser og menneskene i organisasjonen (Den Hartog & Verburg, 2004). Organisasjoner med en ekstern orientering har i motsetning fokus på omgivelsene, som marked eller produkt. Den andre dimensjonen representerer *struktur*, som strekker seg fra fleksibilitet til stabilitet. Organisasjoner med en fleksibel struktur er fleksible, dynamiske og endringsfokuserede (Cameron & Quinn, 2013), mens organisasjoner med en stabil struktur er stabile, forutsigbare og mekaniske. Basert på disse to dimensjonene danner rammeverket fire kulturtyper; klan-, adhokrati-, markeds- og hierarkikultur (se Figur 1).

Kulturtypen som er høy på internt og fleksibelt fokus heter klankultur. Denne kulturtypen kjennetegnes av et sterkt fokus på samarbeid, teamarbeid, utvikling av de ansatte og medvirkning. Det er stort vekt på sosiale aspekt, og kulturtypen heter klankultur fordi den minner om en familievirksomhet (Cameron & Quinn, 2013, s. 46). Adhokratikultur er høy på fleksibilitet og eksternt fokus, og kjennetegnes av innovasjon, dynamisme og frihet. Kulturtypen er ment å fremme tilpasning, kreativitet og fleksibilitet (s. 50). Kulturtypen med et stabilt og eksternt fokus kalles markedskultur, og kjennetegnes av fokus på konkurranse, entreprenørskap og transaksjoner. Konkurransevne og produktivitet regnes som

kjerneverdier for organisasjoner med en markeds kultur (s. 44). Den siste kulturtypen heter hierarkiskultur, og har et stabilt og internt fokus. Kulturtypen er formalisert og strukturert, og det er prosedyrer som bestemmer hva folk gjør. Formelle regler og retningslinjer er viktige for at organisasjonen skal kunne være stabil, forutsigbar og effektiv. (s. 43).



Figur 1. Rammeverket for konkurrerende verdier (utviklet fra Figur 3.1 i Cameron & Quinn, 2013, s. 40).

Organisasjonskultur regnes i utgangspunktet som noe stabilt og vedvarende (Denison, 1996), men som tidligere nevnt så er omgivelsene stadig i endring. En kulturtype som tidligere har passet godt overens med omgivelsene behøver derfor ikke å gjøre det i dag. Endringer i samfunnet kan altså føre til at en kultur som tidligere passet godt overens med omgivelsene ikke lenger passer. I en slik situasjon vil man forvente seg at ønsket om kulturendring øker, og at organisasjonen må igangsette endringstiltak. Man kan imidlertid spørre seg om noen kulturtyper er flinkere til å omstille seg, noe som fører til et lavere ønske om kulturendring. Dersom dette er tilfelle, vil slike kulturtyper kunne være med på å legge til rette for vedvarende endring.

### **Kultur og holdninger til endring**

Som tidligere nevnt ble det, i et omfattende litteratursøk, ikke funnet noen studier som tok for seg forholdet mellom organisasjonskultur og ønsket om kulturendring. Flere studier har imidlertid sett på forholdet mellom organisasjonskultur og andre holdninger til endring. Et

svensk studie fant eksempelvis at det var lavere resistance to change blant sykepleiere i organisasjoner med en fleksibel organisasjonskultur (Carlström & Ekman, 2012), og resistance to change var aller lavest i klankultur. Studier som ser på change readiness har også funnet forskjeller på fleksibel og stabil organisasjonskultur. Haffar, Al-Karaghoulis og Ghoneim (2014) gjennomførte en studie på organisasjonskultur og change readiness i 350 syriske organisasjoner. De fant at change readiness var høyest i de fleksible kulturtypene klan- og adhokratikultur. Jones et al. (2005) hadde liknende funn, der change readiness var høyere i klankultur enn det var i andre kulturtyper.

I tillegg til å påvirke holdninger til endring, så virker det som endringstiltak oftere er suksessfulle i visse kulturtyper. Zammuto og O'Connor (1992) fant eksempelvis at implementering av avansert produksjonsteknologi var mer suksessfullt i organisasjoner med fleksible kulturtyper. En annet studie gav delvis støtte til dette (McDermott & Stock, 1999), der ledelsen var mer fornøyd med implementeringen av avansert produksjonsteknologi i organisasjoner med klankultur, men mindre fornøyd der det var adhokratikultur. Et tredje studie, om implementering av et nytt datasystem (Jones et al., 2005), fant at flere brukte det nye datasystemet i klankulturer.

Et gjennomgående funn i de overnevnte studiene, er at fleksibel organisasjonskultur henger sammen med holdninger til endring og endringssuksess. I fleksible kulturer er resistance to change lavere, change readiness høyere, og endringstiltak oftere suksessfulle. Dette stemmer godt overens med rammeverket for konkurrerende verdier sin antagelse om at fleksible organisasjoner sees på som "effektive hvis de endrer seg, tilpasser seg og er organiske – verken produktvalg eller organisasjonsformen forblir den samme over tid" (Cameron & Quinn, 2013, s. 39). Man forventer seg altså at fleksible organisasjoner tilpasser seg endringer i omgivelsene bedre enn stabile organisasjoner, både når det kommer til teknologi og organisatoriske faktorer. Et interessant fokusområdet for studien er derfor hvorvidt fleksible kulturtyper skiller seg fra stabile kulturtyper når det gjelder ønsket om kulturendring.

De overnevnte studiene som har sett på organisasjonskultur og holdninger til endring har fokusert langt mindre på den andre dimensjonen i rammeverket for konkurrerende verdier, internt fokus – eksternt fokus. Årsaken til dette er antageligvis at funnene først og fremst viser forskjeller på fleksible og stabile kulturtyper. Flestparten av de overnevnte studiene nevner ikke funn av forskjeller på kulturtyper med internt og eksternt fokus. Jones et al. (2005) og Carlström og Ekman (2012) fant forskjeller på klan- og adhokratikultur, men det er først og fremst forskjeller på fleksible og stabile kulturtyper som trekkes frem. Det er dermed ikke

forventet at studien finner forskjeller på kulturer med internt og eksternt fokus. Basert på tidligere studier kan man altså forvente seg at eventuelle effekter er sterkere for dimensjonen fleksibilitet – stabilitet enn for dimensjonen internt fokus – eksternt fokus.

### **Formålet med studien**

Formålet med studien er å undersøke forskjeller på ønsket om kulturendring i forskjellige typer organisasjonskultur. Mer spesifikt vil dette gjøres ved å undersøke om ønsket om kulturendring oppleves forskjellig i rammeverket for konkurrerende verdier sine kulturtyper og dimensjoner. Studien vil ta for seg dimensjonene internt fokus – eksternt fokus (*fokus*) og fleksibilitet – stabilitet (*struktur*), samt klan-, adhokrati-, markeds- og hierarkikultur.

Rammeverket for konkurrerende verdier ble i utgangspunktet utviklet på bakgrunn av studier om organisatorisk effektivitet. Hvilken kulturtype som passer en organisasjon best, er derfor antatt å være avhengig av hva som gjør organisasjonen effektiv (Cameron & Quinn, 2013). De to aksene i rammeverket for konkurrerende verdier består av motstridende effektivitetskriterier som går på bekostning av hverandre. En organisasjon kan dermed være effektiv når den har en fleksibel kultur, mens en annen kan være effektiv når den har en stabil kultur. Det samme er tilfelle for organisasjoner med internt og eksternt fokus. En grunnantagelse for rammeverket for konkurrerende verdier er dermed at ingen av kulturtypene i utgangspunktet er overlegne hverandre. Hvilke kultur som vil være mest effektiv avhenger i stedet av organisasjonens omgivelser. Basert på denne antagelsen vil man derfor ikke forvente seg at ønsket om kulturendring er forskjellig på tvers av kulturtypene. Følgende hypoteser er derfor utformet:

Hypotese 1: Det er ingen forskjell på kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier når det kommer til ønsket om kulturendring.

De fire kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier er delt inn basert på to dimensjoner. Av de to dimensjonene så er det internt fokus – eksternt fokus som det har blitt gjort minst forskning på. Studier som tar for seg forholdet mellom organisasjonskultur og holdninger til endring har typisk sett på den andre dimensjonen, fleksibilitet – stabilitet. Få studier har funnet forskjeller på holdninger til endring i kulturer med internt og eksternt fokus, og i tilfellene hvor det er forskjell så gjelder dette kun forholdet mellom klan og adhokrati (Jones et al., 2005; Carlström & Ekman, 2012). Det er derfor ikke grunnlag for å anta at det er

en forskjell på organisasjoner med internt og eksternt fokus. Følgende hypotese er dermed utformet:

Hypotese 2: Det er ingen forskjell på organisasjoner med internt fokus og eksternt fokus når det kommer til ønsket om kulturendring.

Dimensjonen fleksibilitet – stabilitet har fått mye oppmerksomhet i endringslitteraturen. Dette er naturlig, da denne dimensjonen skiller organisasjoner som er dynamiske og tilpasningsdyktige fra organisasjoner som er stabile og varige. Studier har funnet at change readiness er høyere (Haffar et al., 2014; Jones et al., 2005), resistance to change er lavere (Carlström & Ekman, 2012) og at implementering av nye systemer er mer suksessfull i fleksible kulturer (Jones et al., 2005; McDermott & Stock, 1999; Zamutto & O'Connor, 1992). Det er derfor interessant å se om det eksisterer lignende forskjeller når det kommer til ønsket om kulturendring. Det forventes dermed at:

Hypotese 3: Det er en forskjell på fleksible og stabile kulturtyper når det kommer til ønsket om kulturendring.

Hypotese 1 og Hypotese 3 er relatert til hverandre. Dersom det er tilfellet at ønsket om kulturendring er forskjellig i fleksible og stabile kulturer, i henhold til Hypotese 3, så vil man forvente seg at klan- og adhokratikultur skiller seg fra hierarki- og markedskultur. Dette vil være motstridende av hva Hypotese 1 antar, nemlig at det ikke er noe forskjell på kulturtypene. Hypotese 3 er strider altså med Hypotese 1. Dersom Hypotese 1 stemmer, så tyder det på at ansatte er like fornøyd med alle de fire kulturtypene, og at organisasjoner med alle kulturtypene er like godt tilpasset sine omgivelser. Dersom Hypotese 3 stemmer, så indikerer det derimot at det eksisterer preferanser for organisasjonskultur, og at bedrifter med de forskjellige kulturtypene ikke er like godt tilpasset sine omgivelser.

## **Metode**

### **Oversikt over prosjekt**

Studien var en del av et prosjekt drevet av fire masterstudenter under veiledning av en professor i psykologi. Data ble brukt til å skrive fire individuelle masteroppgaver. Masterstudentene oversatt kulturmålingen fra engelsk, rekrutterte bedrifter og administrerte utsending av undersøkelsen. Studentene skrev også rapporter eller holdt tilbakemeldingsmøter hos bedriftene som ønsket dette. Datainnsamlingen ble gjennomført i form av en

spørreundersøkelse som tok omtrent 15 minutter å gjennomføre. Alle deltagerne fylte ut samme spørreskjema. Undersøkelsen ble sendt ut på e-post, og fylt ut elektronisk via en URL-link. Deltakere som ikke hadde besvart undersøkelsen ble tilsendt puring på e-post.

Datainnsamlingen startet 24. oktober 2014 og ble avsluttet 14. april 2015.

Data ble samlet inn i fra et antall organisasjoner i Norge. Organisasjonene som ble forespurt om å delta var strategisk valgt, for å sikre et heterogent utvalg med deltagere fra forskjellige bransjer. Bedrifter ble kontaktet via telefon eller e-post, og alle bedriftene fikk tilbud om en rapport om organisasjonskultur eller et tilbakemeldingsmøte som insentiv for deltakelse. Det ble stilt krav til bedriftene om at undersøkelsen ble sendt ut til minst ti deltagere, hvor minimum en hadde personallederansvar. Unntaket var bedrifter som hadde færre enn ti ansatte. I disse tilfellene ble undersøkelsen distribuert til hele bedriften.

Undersøkelsen var skrevet på norsk, og derfor ble kun norskspråklige invitert til å delta.

### **Utvalg og prosedyre**

Totalt ble 115 organisasjoner kontaktet, og 29 av disse takket ja til å delta, hvorav en ble ekskludert grunnet lav svarprosent (kun en besvarelse). Dette gir en responsrate på 24%. To av organisasjonene ble ikke inkludert i studien da disse mottok en annen versjon av undersøkelsen. Totalt ble derfor 26 organisasjoner inkludert i studien. Dette inkluderer både organisasjoner fra offentlig (42 %) og privat (58%) sektor. Av organisasjonene tilhørte 35% helse- og omsorgssektoren, 15% IT-sektoren, 15% industri, 8% kommunal sektor og 8% regnskap og revisjon. De resterende 19% tilhørte sektorer der kun en organisasjon deltok, eksempelvis en bydel, media, arkitektur og elektronikkservice. Undersøkelsen ble sendt ut til 1185 personer, 477 (40%) påbegynte undersøkelsen, og 383 (32%) besvarte hele undersøkelsen. Av deltagerne som fullførte hele undersøkelsen, var 36% menn, og 64% kvinner. Gjennomsnittsalder var 43 år ( $SD = 10.71$ ), den yngste var 23 år, og den eldste var 69 år. Gjennomsnittlig ansiennitet var 11 år ( $SD = 9.67$ ), med et spenn fra 0 til 45 år. 23% var ledere med personalansvar.

### **Etiske betraktninger**

I rekrutteringsprosessen fikk alle organisasjoner som ble kontaktet informasjon om at det var frivillig og delta og at man når som helst kunne trekke seg i fra studien. Et informasjonsskriv presenterte studiens formål og at data etter prosjektslutt vil bli lagret i aidentifisert form i 10 år, slik at det kan brukes i fremtidige forskningsprosjekt. Den samme informasjonen ble oppgitt på spørreundersøkelsens første side, slik at alle respondentene fikk informasjon om frivillig deltagelse, studiens formål og lagring av data. Respondentene gav også sitt informerte samtykke (se Vedlegg A) før de begynte å fylle ut undersøkelsen.



Organisasjonene fikk i tillegg informasjon om rammeverket for konkurrerende verdier, slik at de kunne vurdere om de ønsket en kulturrapport eller et tilbakemeldingsmøte. Respondentene var ikke identifiserbare i rapporter eller tilbakemeldingsmøter.

Det var kun masterstudentene og veiledere som hadde informasjon om bedriftens navn. Etersom det ble samlet inn personopplysninger av typen kjønn, alder, ansiennitet og lederansvar, ble prosjektet meldt inn til Norges samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD). Prosjektet ble godkjent av NSD 24. oktober 2014, og undersøkelsen ble ikke sendt ut til bedrifter før den var godkjent av NSD.

## Mål

Samtlige av målene i studien tok utgangspunkt i en kulturmåling. Klan-, adhokrati-, markeds- og hierarkikultur ble alle målt direkte med kulturundersøkelsen. Fleksibilitet – stabilitet, internt fokus – eksternt fokus og ønsket om kulturendring ble kalkulert ut i fra resultatene av kulturundersøkelsen.

**Organisasjonskultur.** Organisasjonskultur ble målt med Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), som er utviklet av Cameron og Quinn (2006). Instrumentet ble oversatt til norsk i henhold til kollaborativ og iterativ oversettingsmetode (Douglas & Craig, 2007). Denne oversettelsesmetoden ble valgt for å sikre at meningsinnholdet i spørsmålene ble bevart på en best mulig måte i den norske oversettelsen.

OCAI baserer seg på rammeverket for konkurrerende verdier, og måler seks underdimensjoner; *dominerende trekk, organisasjonell ledelse, personalledelse, organisatorisk lim, suksesskriterier og strategisk fokus*. For hver underdimensjon presenteres fire påstander som deltagerne skal fordele 100 poeng på. Flest poeng gis til påstanden som beskriver organisasjonen best, og færrest til den som beskriver organisasjonen dårligst. Dette gjøres to ganger for hver påstand; en gang hvor man svarer på hvordan man opplever kulturen nå, og en gang hvor man svarer på hvordan man ønsker at kulturen skal se ut i fremtiden. Hver av de fire påstandene beskriver en av kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier, hvilket betyr at deltagerne må ta stilling til totalt 24 påstander (se Vedlegg B). Eksempler på disse er: ”*Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en stor familie. Det virker som om folk er åpne om seg selv*” (klankultur), ”*Organisasjonen er et dynamisk sted og har en entreprenørånd. Folk er villige til å ta en sjanse og ta risiko*” (adhokratikultur), ”*Organisasjonen er veldig resultatorientert. Et hovedanliggende er å få jobben gjort. Folk er svært konkurranse- og prestasjonsorienterte*” (markedskultur) og ”*Organisasjonen er et sted med stor grad av kontroll og struktur. Formelle prosedyrer styrer generelt det folk gjør*” (hierarkikultur).

OCAI produserer to resultater, en profil for hvordan organisasjonskulturen oppfattes nå, og en profil for hvordan man foretrekker at den skal være i fremtiden. Disse profilene ble kalkulert ved å bruke gjennomsnittet av besvarelsene for hver kulturtype. Indre konsistens (Cronbach's Alpha) for nåtid var .80 for klankultur, .78 for adhokratikultur, .74 for markedskultur og .75 for hierarkikultur. Indre konsistens for fremtid var .79 for klankultur, .81 for adhokratikultur, .70 for markedskultur og .76 for hierarkikultur.

**Ønsket om kulturendring.** Ønsket om kulturendring ( $z$ ) ble kalkulert ut fra avviket mellom den nåværende ( $n_x$ ) og foretrukket kultur ( $n_y$ ) i den samlede OCAI-profilen. Dette ble gjort for klan- (a), adhokrati- (b), markeds- (c) og hierarkikultur (d), for så å bli summert sammen. Ettersom det kun var interessant å vite hvor mye kulturendring respondentene ønsket, ble utregningen gjort med den absolutte verdien av avvikene. Hadde ikke dette blitt gjort, så ville behov for mer av en kulturtype ha utliknet behovet for mindre av en annen kulturtype slik at totalscoren hadde blitt null. En høy score indikerer et stort ønske om kulturendring, og en lav score indikerer et lavt ønske om kulturendring. Under følger formelen som ble brukt for å regne ut ønsket om kulturendring:

$$z = |a_y - a_x| + |b_y - b_x| + |c_y - c_x| + |d_y - d_x|$$

**Internt fokus – eksternt fokus.** Den vertikale akse i rammeverket for konkurrerende verdier ble kalkulert ut i fra OCAI-resultatene. Gjennomsnittet for spørsmål knyttet til klan- (a) og hierarkikultur (d) ble summert for gi en score for internt fokus, og det samme ble gjort med adhokrati- (b) og markedskultur (c) for eksternt fokus. Videre ble scoren for eksternt fokus subtrahert fra scoren for internt fokus for å lage en skala som gikk i fra eksternt fokus til internt fokus ( $x$ ). Formelen som ble brukt for å regne ut skalaen for internt fokus – eksternt fokus ser slik ut:

$$x = (a + d) - (b + c)$$

Positive verdier indikerer dermed at kulturen hadde størst vekt på internt fokus, mens negative verdier indikerer at kulturen hadde størst vekt på eksternt fokus.

**Fleksibilitet – stabilitet.** En skala som strekker seg fra fleksibel til stabil ble konstruert på samme måte som skalaen for internt fokus – eksternt fokus. Resultatene for klan- (a) og adhokratikultur (b) ble summert for å regne ut en score for fleksibilitet, mens resultatene for markeds- (c) og hierarkikultur (d) ble summert for å regne ut en score for stabilitet. Skala for

fleksibilitet – stabilitet ( $x$ ) ble deretter kalkulert ved å subtrahere scoren for stabilitet fra scoren for fleksibilitet. Følgende formel ble brukt for å konstruere ut skalaen:

$$x = (a + b) - (c + d)$$

Positive scorer indikerer en fleksibel kultur, mens negative scorer indikerer en stabil kultur.

### **Statistiske analyser**

Data ble analysert med IBM SPSS statistics 21. Det var 383 respondenter som hadde fullført hele spørreskjemaet. Ufullstendige besvarelser ble utelukket fra analysene ettersom undersøkelsen brukte en ipsativ måleskala der svaralternativene er avhengige av hverandre. 383 respondenter ble også vurdert som et tilstrekkelig antall for å gjennomføre analysene.

Den ipsative måleskalaen som OCAI er basert på, satte visse føringer for hvilke analyser som kunne brukes. Respondentene skulle fordele 100 poeng mellom de fire kulturtypene, hvilket betyr at svaralternativene er avhengige av hverandre. Dette innebærer at gjennomsnitt og standardavvik er avhengige av hverandre (Van Eijnatten, Van der Ark & Holloway, 2014). Dette er et brudd på antagelsen om uavhengighet, noe som er viktig for parametriske tester (Field, 2011). Resultatene fra OCAI kan derfor ikke brukes i sin opprinnelige form i parametriske tester. For å unngå dette problemet ble ikke resultatene fra OCAI brukt i analysene i sin opprinnelige form. De ble i stedet brukt til å gruppere inn respondentene basert på hvilke kulturtyper som de hadde gitt flest poeng. Når det gjelder ønsket om kulturendring så ble dette kalkulert ut i fra avviket mellom nåværende og foretrukket kultur, som er to mål som ikke er avhengige av hverandre. Ønsket om kulturendring bryter dermed ikke antagelsen om uavhengighet, og kan brukes i parametriske tester gitt at andre antagelser oppfylles.

Studiens hypoteser ble testet med en one-way between-groups ANOVA og to independent sample t-tester, som alle var tohalede. Disse metodene ble valgt fordi formålet var å se om det eksisterer forskjeller mellom kulturtyper og dimensjoner. Begge analysene gjør dette, ved å sammenligne gjennomsnittene i de forskjellige gruppene. Variansanalysen ble brukt for å undersøke Hypotese 1, der gjennomsnittet i fire grupper skulle sammenlignes. T-testene ble brukt for å undersøke Hypotese 2 og Hypotese 3, som begge skulle sammenligne gjennomsnittet i to grupper. I samtlige av disse testene var ønsket om kulturendring den avhengige variabelen, mens den uavhengige variabelen var forskjellig for de tre hypotesene. De forskjellige uavhengige variablene som ble testet, var kulturtypene i rammeverket for

konkurrerende verdier, samt dimensjonene internt fokus – eksternt fokus og fleksibilitet – stabilitet.

Hypotese 1 antar at det ikke er forskjeller på kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier når det kommer til ønsket om kulturendring. For å undersøke dette ble deltakerne fordelt på fire grupper, avhengig av hvilke kulturtype de gjennomsnittlig hadde gitt flest poeng i OCAI. 19 deltagere hadde gitt like mange poeng til to kulturtyper, og i disse tilfellene var det tilfeldig hvilke av de to kulturtypene som ble brukt. Ettersom kulturtype, som var den uavhengige variabelen, var delt inn i fire grupper, ble en one-way between-groups ANOVA valgt som analyse.

For å undersøke Hypotese 2 ble respondentene gruppert inn i to grupper, basert på hvorvidt de rapporterte en organisasjonskultur med internt eller eksternt fokus. 10 respondenter scoret likt på internt og eksternt fokus, og ble derfor tilfeldig fordelt på de to gruppene. Ettersom internt fokus – eksternt fokus var fordelt på to grupper så ble hypotesen analysert med en independent sample t-test. Hypotese 3 ble undersøkt på samme måte som Hypotese 2, ved å gruppere respondentene inn i to grupper. I denne analysen var imidlertid inndelingen baserte på den andre dimensjonen i rammeverket for konkurrerende verdier; fleksibilitet – stabilitet. 19 respondenter hadde like scorer for fleksibilitet og stabilitet, og ble dermed tilfeldig fordelt på de to gruppene. I likhet med Hypotese 2 ble en independent sample t-test brukt for å gjøre analysen.

## **Resultater**

### **Deskriptiv statistikk**

Tabell 1 presenterer gjennomsnittsverdiene (M) og standardavviket (SD) for variablene i studien, samt den totale nåværende og foretrukket kulturprofilen, da dette brukes til å kalkulere ut tre av variablene. Resultatene som presenteres her for kulturtypene og kulturdimensjonene er scorene som senere ble brukt for å gruppere inn deltagerne.

Dersom utvalget er balansert, ved at alle kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier er representert i samme grad, så vil gjennomsnittene for klan-, adhokrati-, markeds- og hierarkikultur være tilnærmet like. Dette var imidlertid ikke tilfellet, noe som tyder på at noen kulturtyper var sterkere eller mer hyppige i utvalget. Adhokratikultur skiller seg mest ut, med en lavere score enn de andre kulturtypene (se Tabell 1). Det virker altså som at utvalget generelt sett opplevde mindre adhokratikultur enn klan-, markeds- eller hierarkikultur. Når respondentene ble gruppert etter kulturtype, i forbindelse med variansanalysen, kom det også frem at kun 9 hadde rapportert at adhokratikultur var sterkest i sin organisasjon (se Tabell 2). Til sammenligning så rapporterte 140, 78 og 156 at henholdsvis klan- markeds- og

hierarkikultur var sterkest i sin organisasjon. Disse funnene stemmer overens med et annet studie på et bredt utvalg av norske bedrifter (Krog, 2014), der adhokrati også var kulturtypen med lavest gjennomsnittsscore.

Internt fokus – eksternt fokus og fleksibilitet – stabilitet ble regnet ut med utgangspunkt i den totale scoren for hver av kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier. Skalaene har et midtpunkt på 0, og ut i fra Tabell 1 så kan man se at gjennomsnittsscoren ikke ligger nærme dette midtpunktet. En viktig årsak til dette er at det er lavere scorer for adhokratikultur enn for de andre kulturtypene, noe som reduserer scoren for fleksibilitet og eksternt fokus. Gjennomsnittlig rapporterer altså utvalget høyere grad av stabilitet og internt fokus enn fleksibilitet og eksternt fokus.

Tabell 1

*Deskriptiv statistikk for kulturtyper og variabler*

Kulturtype	M	SD
Ønsket om kulturendring	28.98	26.04
Klankultur, nåværende	29.48	12.42
Adhokratikultur, nåværende	14.98	7.64
Markedskultur, nåværende	24.08	10.47
Hierarkikultur, nåværende	31.47	12.38
Klankultur, foretrukket	34.64	10.48
Adhokratikultur, foretrukket	20.02	8.09
Markedskultur, foretrukket	20.60	7.10
Hierarkikultur, foretrukket	24.73	9.14
Internt fokus – Eksternt fokus	21.90	26.65
Fleksibilitet – Stabilitet	-11.09	28.36

### Slutningsstatistikk

Hypotese 1 predikerte at det ikke er noen forskjell på kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier når det kommer til ønsket om kulturendring. For å undersøke dette ble en one-way between-groups ANOVA gjennomført. Den uavhengige variabelen var kulturtype, representert ved klan-, adhokrati-, markeds- og hierarkikultur, og den avhengige variable var ønsket om kulturendring, med et spenn i fra 0 til 183 (Se Tabell 2 for gjennomsnitt og standardavvik for hver gruppe). Deltakerne ble delt inn i fire grupper,

avhengig av hvilke kulturtype de opplevde som sterkest. 19 deltagere opplevde to kulturtyper som like sterke, og ble derfor gruppert inn i en av de to sterkeste kulturtypene ved randomisering.

Tabell 2

*Gjennomsnitt og standardavvik for ønsket om kulturendring, sortert etter kulturtype*

Kulturtype	N	M	SD
Klankultur	140	18.10	16.63
Adhokratikultur	9	14.07	7.64
Markedskultur	78	37.82	27.47
Hierarkikultur	156	35.18	29.11
Totalt	383	28.98	26.04

Resultatene fra Levene's test, avslørte at kravene til homogenitet i variansen ikke ble møtt,  $F(3, 379) = 10.65$ ,  $p < 0.001$ . Dette kan muligens skyldes utvalgsstørrelsen (Field, 2011 s.152). For å ta hensyn til dette ble Welch's F tatt i bruk. Analysen viste en signifikant forskjell på kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier når det kom til ønsket om kulturendring, Welch's  $F(3, 48.20) = 24.14$ ,  $p < 0.01$ . Den estimerte omega squared ( $\omega^2 = .11$ ) er å regne som en middels til stor effekt (Kirk, 1996). Dette indikerer at ikke alle kulturtypene hadde samme score på ønsket om kulturendring, noe som strider med Hypotese 1.

Games-Howell post hoc prosedyre ble brukt for å avgjøre hvilke kulturtyper som signifikant skilte seg fra hverandre (se Tabell 3). Resultatene viser at ansatte i organisasjoner med klankultur ( $M = 18.10$ ,  $SD = 16.63$ ) og adhokratikultur ( $M = 14.07$ ,  $SD = 7.64$ ) opplevde et signifikant lavere ønske om kulturendring enn ansatte i organisasjoner med markedskultur ( $M = 37.82$ ,  $SD = 27.47$ ) og hierarkikultur ( $M = 35.18$ ,  $SD = 29.11$ ). Det var ingen signifikant forskjell på klan- og adhokratikultur, eller markeds- og hierarkikultur. Med unntak av forholdet mellom klankultur og hierarkikultur, var Cohen's D for alle de signifikante forholdene over 0.80 (se Tabell 3). Dette regnes som store effekter i henhold til Cohen (1992) sin klassifisering i små (0.20), middels (0.50) og store effekter (0.80). Forholdet mellom klankultur og hierarkikultur har en effektstørrelse på 0.72, og kan ansees som en middels til stor effekt. På bakgrunn av dette konkluderes det med at det var en middels eller stor forskjell på flere av kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier. Hypotese 1 ble derfor forkastet.

Tabell 3

*Post Hoc resultater for ønsket om kulturendring, sortert etter kulturtype*

Kulturtype	M	Gjennomsnittlig forskjell ( $\bar{X}_i - \bar{X}_j$ ) (Cohen's D i parentes)			
		1	2	3	4
1. Klankultur	18.44		4.03	19.72* (0.87)	17.08* (0.72)
2. Adhokratikultur	14.29	4.03		23.75* (1.18)	21.11* (0.99)
3. Markedskultur	38.56	19.72* (0.87)	23.75* (1.18)		2.64
4. Hierarkikultur	35.33	17.08* (0.72)	21.11* (0.99)	2.64	

\* =  $p < .01$ .

Hypotese 2 forutsa at det ikke er noen forskjell på organisasjoner med internt fokus og eksternt fokus når det kommer til ønsket om kulturendring. For å undersøke denne hypotesen ble det gjennomført en independent sample t-test. Kulturdimensjonen eksternt fokus – internt fokus var den uavhengige variabelen, og ønsket om kulturendring var den avhengige variabelen. Deltakerne ble gruppert inn, avhengig av om de opplevde at organisasjonen hadde et internt eller eksternt fokus (se Tabell 4 for gjennomsnitt og standardavvik). 10 deltagere rangerte kulturen likt på internt og eksternt fokus, og ble derfor gruppert inn ved randomisering.

Tabell 4

*Gjennomsnitt og standardavvik for ønsket om kulturendring sortert etter kulturdimensjon*

Kulturtype	N	M	SD
Internt fokus	302	27.25	25.05
Eksternt fokus	81	35.43	28.71
Totalt	383	28.98	26.04

Resultatene fra t-testen viste at ansatte i organisasjoner med internt fokus ( $M = 27.25$ ,  $SD = 25.05$ ) og eksternt fokus ( $M = 35.43$ ,  $SD = 28.71$ ) opplevde en signifikant forskjell på ønsket om kulturendring  $t(381) = 2.53$ ,  $p < .05$ , noe som strider med Hypotese 2. Levene's test tyder ikke på at det er noe problem med homogenitet i variansen. Ansatte i organisasjoner med internt fokus opplevde en gjennomsnittlig lavere grad av ønske om kulturendring enn ansatte i organisasjoner med et eksternt fokus. Forskjellen på de to gruppene kan beskrives som liten (Cohen's  $D = -0.30$ ). Vi konkluderer derfor med at det er noen små forskjeller på

kulturer med internt og eksternt fokus når det kommer til ønsket om kulturendring. Hypotese 2 ble dermed forkastet.

Hypotese 3 predikerte at det er en forskjell på fleksible og stabile kulturtyper når det kommer til ønsket om kulturendring. Hypotesen ble undersøkt med en independent sample t-test. Den uavhengige variabelen var kulturdimensjonen fleksibilitet – stabilitet, og den avhengige variabelen var ønsket om kulturendring. Deltakerne ble delt inn i to grupper, avhengig av om de opplevde organisasjonen som fleksibel eller stabil (se Tabell 5 for gjennomsnitt og standardavvik). 19 deltagere beskrev at kulturen hadde like høyt fokus på stabilitet og fleksibilitet, og ble derfor gruppert inn ved randomisering.

Tabell 5

*Gjennomsnitt og standardavvik for ønsket om kulturendring sortert etter kulturdimensjon*

Kulturtype	N	M	SD
Stabil	260	34.44	28.06
Fleksibel	123	17.44	15.95
Totalt	383	28.98	26.04

Resultatene fra t-testen viste at de ansatte gjennomsnittlig opplevde ønsket om kulturendring som høyere i organisasjoner med en stabil kultur ( $M = 34.44$ ,  $SD = 28.06$ ) enn ansatte i organisasjoner med en fleksibel kultur ( $M = 17.44$ ,  $SD = 15.95$ ), noe som støtter Hypotese 3. Denne forskjellen var statistisk signifikant  $t(369) = 7.53$ ,  $p < .001$ . Resultatene fra Levene's test indikerte at det ikke var homogenitet i variansen ( $F(1, 381) = 25.38$ ,  $p < .001$ ), og frihetsgraden ble derfor justert fra 381 til 369. Cohen's D (0.75) indikerer at effekten er middels til stor. Derfor konkluderes det med at det er en middels til stor forskjell på kulturer med et internt og et eksternt fokus, når det kommer til ønsket om kulturendring. Hypotese 3 blir derfor støttet av funnene.

### Diskusjon

Denne undersøkelsen hadde som formål å undersøke forskjeller i ønsket om kulturendring i forskjellige typer organisasjonskultur. Ettersom rammeverket for konkurrerende verdier bygger på en antagelse om at ingen av kulturtypene i utgangspunktet er bedre enn de andre, ble det ikke forventet noen systematiske forskjeller på kulturtypene når det kommer til ønsket om kulturendring. Tidligere studier har heller ikke beskrevet forskjeller på holdninger til endring i organisasjoner med internt og eksternt fokus. Det ble derfor heller ikke forventet at ønsket om kulturendring var forskjellig i organisasjoner med internt og



eksternt fokus. Når det gjelder kulturdimensjonen fleksibilitet – stabilitet så har imidlertid tidligere studier funnet forskjeller på holdninger til endring. Det ble der for forventet at ønsket om kulturendring var forskjellig i organisasjoner med fleksibelt og stabilt fokus.

Hypotese 1 predikerte at det ikke skulle være noe forskjell på kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier når det kommer til ønsket om kulturendring. Resultatene fra variansanalysen viste imidlertid at det var signifikant forskjell på flere av gruppene. Det gjennomsnittlige ønsket om kulturendring var størst i markeds- og hierarkikultur, og lavest i adhokrati- og klankultur (se Tabell 2). Games-Howell post hoc test viste at det var signifikant forskjell på alle gruppene, med unntak av klan- og adhokratikultur, og hierarki- og markedskultur. Effektstørrelsene på de signifikante forskjellene var, med unntak av en (klan- og hierarkikultur, Cohen's  $D = 0.72$ ), store effekter. Det var altså en forskjell på ønsket om kulturendring i kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier. Hypotese 1 ble derfor forkastet.

Når man vurderer Hypotese 2 og Hypotese 3 er det viktig å merke seg at scorene for adhokratikultur var lavere enn scorene for de andre kulturtypene i utvalget. Dette kan ha ført til at analysene som ser på eksternt fokus og fleksibilitet har blitt mer påvirket av henholdsvis klan- og markedskultur enn adhokratikultur. Ut fra Tabell 2 ser man at ønsket om kulturendring var lavest i gruppen med adhokratikultur ( $M = 14.07$ ,  $SD = 7.64$ ). Dette kan indikere at behovet for kulturendring ville ha vært lavere i gruppene med fleksibel og eksternt fokusert kultur, dersom adhokratikultur var representert i større grad. Det er viktig at man er oppmerksom på dette når man tolker resultatene.

Hypotese 2 predikerte at det ikke var noe forskjell på organisasjoner med et internt fokus og et eksternt fokus når det kommer til ønsket om kulturendring. Resultatene i fra t-testen viste imidlertid at det var en signifikant forskjell på gruppene når det kom til ønsket om kulturendring. Ønsket om kulturendring var større i organisasjoner med et eksternt fokus enn i organisasjoner med et internt fokus (se Tabell 3). Denne forskjellen var dog liten (Cohen's  $D = -0.30$ ). Det var dermed en liten forskjell på organisasjoner med eksternt og internt fokus, hvor organisasjoner med internt fokus hadde et lavere ønske om kulturendring enn organisasjoner med eksternt fokus. Hypotese 2 ble derfor ikke støttet av data.

Hypotese 3 forutså at det var en forskjell på ønsket om kulturendring i fleksible og stabile organisasjoner. Resultatene var i tråd med hypotesen, ettersom t-testen viste en signifikant forskjell på ønsket om kulturendring i fleksible og stabile kulturer. I fleksible kulturer var ønsket om kulturendring lavere enn i stabile kulturer, og effekten (Cohen's  $D = 0.75$ ) er ikke langt unna Cohen (1992) sin terskel på 0.80 for en stor effekt. Det kan dermed

virke som det er en moderat til stor forskjell på fleksible og stabile kulturer når det kommer til ønsket om kulturendring. Organisasjoner med et fleksibelt fokus opplever et langt mindre ønske om kulturendring enn organisasjoner med et stabilt fokus. Funnene støtter dermed Hypotese 3.

I henhold til det overordnede formålet til studien, ble det funnet forskjeller på ønsket om kulturendring i forskjellige typer organisasjonskultur. Dette gav støttet til Hypotese 3, men ikke til Hypotese 1 som var motstridende. Det virker altså som at det er forskjeller på kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier når det kommer til ønsket om kulturendring. Hypotese 2 og Hypotese 3 undersøkte de forskjellige dimensjonene i rammeverket for konkurrerende verdier, og resultatene viste at det var større forskjeller langs dimensjonen fleksibilitet – stabilitets enn dimensjonen internt fokus – eksternt fokus. Dette gir et inntrykk av at forskjellene på kulturtypene først og fremst lar seg forklare langs den vertikale aksene i rammeverket for konkurrerende verdier. Resultatene fra t-testen og variansanalysen støtter dette, ettersom ønsket om kulturendring er større i stabile kulturer enn i fleksible kulturer, og denne forskjellen er moderat til stor. Til sammenligning fant variansanalysen ingen signifikante forskjeller på kulturtypene med internt og eksternt fokus, og t-testen fant bare små forskjeller på organisasjoner med internt og eksternt fokus. Av denne grunn konkluderes det med at det først og fremst er dimensjonen fleksibilitet – stabilitet som henger sammen med forskjeller i ønsket om kulturendring. Resultatene indikerer dog også at dimensjonen internt fokus – eksternt fokus har en liten sammenheng med forskjeller i ønsket om kulturendring. Det ble altså funne forskjeller på ønsket om kulturendring i kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier, og disse forskjellene var størst for dimensjonen fleksibilitet – stabilitet. Den videre diskusjonen vil dreie seg om implikasjoner knyttet til disse funnene.

### **Implikasjoner**

Ettersom det er gjort lite forskning på ønsket om kulturendring er det nødvendig å diskutere dette konseptet i lys av resultatene fra studien. Vi har tidligere argumentert for at change readiness og ønsket om kulturendring er liknende, men ikke like konsepter. Man burde derfor kunne forvente seg at resultatene av denne studien er i tråd med tidligere forskning på change readiness. Flere studier har vist at change readiness er høyere i fleksible kulturer (Haffar et al., 2014; Jones et al., 2005). Dette er ikke overraskende, ettersom sentrale verdier i slike kulturer går ut på å være dynamisk og endringsfokuset. Det er derfor heller ikke overraskende at studier også har vist at endringstiltak er mer suksessfulle i fleksible kulturer (Jones et al., 2005; McDermott & Stock, 1999; Zamutto & O'Connor, 1992).

Resultatene fra studien viser imidlertid at ønsket om kulturendring er lavest i fleksible kulturer. Dette er motsatte resultater av hva man kunne forventet seg basert på forskning på change readiness.

Basert på resultatene, og tidligere forskning på change readiness virker det altså som at der det forekommer en høy score på change readiness vil man også forvente en lav score på ønsket om kulturendring og motsatt. Man kan ikke si sikkert hvorfor det er slik, men en mulig forklaring er at høy change readiness gjør at organisasjonen utvikler seg kontinuerlig i tråd med endringer i omgivelsene. Videre kan man anta at dette fører til et lavere ønske om kulturendring ettersom organisasjonen dermed er godt tilpasset omgivelsene. Det virker derfor som man ikke bør bruke ønsket om kulturendring som et mål på endringsvilje. Det virker heller som ønsket om kulturendring bør tolkes som et mål på misnøye med egen kultur, eller mangel på tilpasning til omgivelsene. En slik tolkning av begrepet passer godt med dagens bruk, som et mål på hvorvidt man bør igangsette endringstiltak eller ikke.

**Omgivelser og organisasjonskultur.** Hypotese 1 og Hypotese 3 var motstridende. Hypotese 1 predikerte på den ene siden at det ikke var noe forskjell på kulturtypene når det kom til ønsket om kulturendring, og Hypotese 3 predikerte på den andre siden at det var en forskjell på stabile og fleksible kulturtyper. Resultatene fra studien støtter Hypotese 3 og ikke Hypotese 1, og man kan spørre seg hva som er årsaken til dette. Argumentasjonen for Hypotese 1 tok utgangspunkt i en av grunnantagelsene til rammeverket for konkurrerende verdier; at ingen av kulturtypene i utgangspunktet er bedre enn de andre. Hvilken kulturtype som passer best er i stedet forventet å avhenge av organisasjonens omgivelser. En mulig forklaring på hvorfor Hypotese 1 ikke ble støttet, er derfor at omgivelsene favoriserte fleksible kulturer. For å redusere sjansene for at bransjespesifikke faktorer spilte inn, ble organisasjoner fra en rekke forskjellige bransjer inkludert i studien. Fokuset for diskusjonen rundt hvorfor respondentene viste en preferanse for fleksible kulturtyper vil derfor heller ligge på nasjonal kontekst og vedvarende endring.

**Nasjonal kontekst.** Flere studier har funnet at det er forskjeller på land når det kommer til preferanser for organisasjonskultur (Adler & Jelinek, 1986; Dastmalchian, Lee & Ng, 2000; Lok & Crawford, 2004). Det er derfor mulig at årsaken til at ønsket om kulturendring er lavt i fleksible kulturtyper, er en nasjonalkulturell preferanse for fleksibel organisasjonskultur. Nordiske land som Norge, Sverige og Danmark har fått internasjonal oppmerksomhet blant annet for sin arbeidsorganisering (Stokke & Törnquist, 2013) som kjennetegnes av frihet, autonomi og læring på jobben (Dobbin & Boychuk, 1999; Gustavsen, 2011). I Norge er det også lovfestet at medarbeidere har krav på selvbestemmelse, innflytelse og faglig og personlig

utvikling medvirkning og utvikling i sitt arbeid (arbeidsmiljøloven, 2005, §4-2). Dette er kjennetegn som også er sentrale ved fleksible organisasjonskulturtyper. Kjennetegnene passer kanskje spesielt godt for klankultur, der omgivelsene håndteres gjennom teamarbeid og utvikling av de ansatte, og en av hovedoppgavene til lederne er å bemyndige de ansatte og legge til rette for deltagelse (Cameron & Quinn, 2013, s. 47). Dersom det i Norge er nasjonale preferanser for organisasjonskultur burde man dermed kunne forvente seg at dette var for fleksible kulturer, og kanskje spesielt klankultur. Dette passer også godt overens med studiens funn, som viser at ønsket om kulturendring er lavest i fleksible organisasjoner, og delvis også i organisasjoner med et internt fokus. Ettersom studien kun inkluderer organisasjoner i det norske arbeidsmarkedet så kan man imidlertid ikke trekke noen konklusjon om hvorvidt resultatene skyldes nasjonale preferanser eller ikke. For å undersøke dette kan fremtidig forskning undersøke rammeverket for konkurrerende verdier og ønsket om kulturendring i andre land enn Norge, og gjøre sammenligninger med resultatene i fra denne studien.

**Vedvarende endring.** I dagens samfunn skjer utvikling raskt, og de fleste bedrifter har derfor akseptert at dersom de skal være konkurransedyktige så må de være i stand til å endre seg (Beer & Nohria, 2000). Vedvarende endring er derfor blitt viktig for moderne virksomheter. Fleksible kulturer kjennetegnes av smidighet, dynamisme og endringer (Cameron & Quin, 2013), og derfor er det antatt at fleksible kulturer er flinkere til å tilpasse seg endringer i omgivelsene enn det stabile kulturer er. En mulig forklaring på at ønsket om kulturendring er lavere i fleksible kulturer er dermed at fleksible kulturer er bedre på vedvarende endring. Dette vil i så fall innebære at fleksible kulturer i større grad har fulgt med på utviklingen i samfunnet. I et slikt tilfelle vil man kunne hevde at det høye ønsket om kulturendring i de stabile kulturtypene skyldes at kulturen ikke er tilpasset omgivelsene like godt som i fleksible kulturtyper. Dette gir mening, ettersom ønsket om kulturendring kan ansees som et mål på hvor godt de ansatte opplever at kulturen er tilpasset organisasjonens omgivelser.

Denne tankegangen stemmer godt overens med litteraturen rundt vedvarende endring, som hevder at å skape en organisasjonskultur som støtter endring er essensielt for å skape vedvarende endring (Boyce, 2003; Buchanan et al., 2005; Schneider et al., 1996). Dersom argumentasjonen over stemmer så vil dette være et nøkkelfunn. Et lavt ønske om kulturendring vil i så fall kunne gjenspeile en organisasjon som klarer å gjennomføre vedvarende endring. På bakgrunn av dette vil man kunne hevde at å utvikle en fleksibel kultur er en nøkkel til å oppnå vedvarende endring. Dette bør være viktig informasjon for praktikere i et arbeidsmarked der mange bedrifter må endre seg kontinuerlig. I Norge bør det også være

av ekstra interesse, ettersom arbeidsmiljøloven (2005, §4-1) stadfester at arbeidsmiljøet til en hver tid skal utvikles og forbedres slik at det er i samsvar med utviklingen i samfunnet.

Basert på argumentasjonen over vil man kunne stille seg et viktig spørsmål; er det slik at fleksible kulturtyper passer dagens organisasjoner bedre enn stabile kulturtyper? Rammeverket for konkurrerende verdier tar utgangspunkt i at det er konteksten som betinger hvilke kulturtype som er effektiv (Cameron & Quinn, 2013). Det vil derfor ikke være utenkelig at de mange endringene i omgivelsene favoriserer fleksible kulturer. Den norske arbeidsmiljølovens fokus på utvikling kan også ha vært med på å legge et grunnlag for at fleksible kulturer favoriseres i Norge. Det er altså fokuset på endring, og spesielt vedvarende endring, som er hovedargumentet for at fleksible organisasjonskulturer passer dagens organisasjoner best. Det er imidlertid viktig at man ikke glemmer at stabile kulturtyper har andre fordeler som vil være viktige for mange organisasjoner. Markedskultur virker for eksempel å være sterkere assosiert med økonomisk vekst og økonomiske resultater enn de andre kulturtypene (Hartnell et al., 2011). Hierarkikultur forventes på sin side å være assosiert med mer effektive systemer. At fleksible kulturer fungerer bedre i dagens samfunn er derfor en forhastet konklusjon. På grunnlag av resultatene kan vi imidlertid hevde at det eksisterer en preferanse for fleksible kulturer i det norske arbeidsmarkedet, noe som tyder på at fleksible kulturer oftere passer bedre overens med omgivelsene.

**Kulturdimensjoner.** Hypotese 2 og Hypotese 3 tok for seg hver sin kulturdimensjon i rammeverket for konkurrerende verdier. Hypotese 2 hevdet at det ikke var noen forskjell på ønsket om kulturendring langs dimensjonen internt fokus – eksternt fokus. Hypotese 3 hevdet at det var en forskjell på ønsket om kulturendring langs dimensjonen fleksibilitet – stabilitet. Resultatene viste at det var en forskjell på ønsket om kulturendring langs begge dimensjonene, men forskjellen var langt større for fleksibilitet – stabilitet, enn for internt fokus – eksternt fokus. Man kan imidlertid spørre seg hvorfor det er slik at forskjellene på ønsket om kulturendring er moderate til store for den ene dimensjonen, og små for den andre.

Dersom man tar utgangspunkt i argumentasjonen om at ønsket om kulturendring henger sammen med hvor godt organisasjoner har tilpasset seg endringer i omgivelsene, vil man kunne hevde at det er endringsfokuset som skaper forskjellene. Fleksibilitet har allerede blitt knyttet opp mot vedvarende endring. Ettersom det kun er små forskjeller på organisasjoner med internt og eksternt fokus så vil man kunne hevde at denne dimensjonen har mindre å si for hvor tilpassningsdyktig organisasjonen er. Rammeverket for konkurrerende verdier forventer også at det i hovedsak er dimensjonen fleksibilitet – stabilitet som forklarer hvilke organisasjoner som er flinke til å endre seg. Tidligere studier støtter opp om dette, da det først

og fremst er fleksible kulturer som har blitt identifisert som viktig for at endringer skal være suksessfulle (Jones et al., 2005; McDermott & Stock, 1999; Zamutto og O'Connor, 1992). Studier knyttet til holdninger til endring har også i hovedsak funnet forskjeller langs dimensjonen fleksibilitet – stabilitet (Carlström & Ekman, 2012; Haffar et al., 2014; Jones et al., 2005). Årsaken til at man først og fremst finner forskjeller i ønsket om kulturendring langs den vertikale aksene, og ikke den horisontale aksene i rammeverket for konkurrerende verdier, kan altså skyldes at denne aksene er viktigere for å skape en kultur for vedvarende endring.

**Implikasjoner for praktikere.** Funnene fra denne undersøkelsen er spesielt interessante for praktikere som jobber med organisasjonsutvikling. Ønsket om kulturendring er et populært mål som brukes mye i praksis, men få har tidligere gjennomført studier rundt dette målet. Denne studien bidrar derfor med viktig informasjon for de som jobber med utvikling av organisasjonskultur.

Et av de viktigste bidragene studien kommer med er å danne et klarere bilde av ønsket om kulturendring som konsept. Det virker tydelig at ønsket om kulturendring ikke kan brukes som et mål på change readiness. Dette innebærer at et høyt ønske om kulturendring ikke nødvendigvis betyr at de ansatte i organisasjonen er klare til å endre seg. Når man planlegger organisasjonsendring bør man derfor ikke ta det for gitt at de ansatte er villige til å endre seg, selv om ønsket om kulturendring er stort. Det kom også frem at et høyt ønske om kulturendring muligens gjenspeiler en organisasjon som ikke er godt tilpasset sine omgivelser. Praktikere bør derfor være spesielt oppmerksom på organisasjonens omgivelser dersom ønsket om kulturendring er høyt.

Det sterkeste funnet i studien var at ønsket om kulturendring er lavest i fleksible kulturer. En mulig forklaring på dette er at fleksible kulturer tilpasser seg endringer i omgivelsene bedre enn stabile kulturer. Å utvikle en fleksibel kultur kan dermed være en måte å gjøre organisasjonen mer rustet for endringer i samfunnet, samt unngå misnøye med organisasjonskulturen. På denne måten kan det å utvikle en fleksibel organisasjonskultur være med på å skape vedvarende endring. Velger man å forsøke og utvikle en stabil kultur så risikerer man at organisasjonen ikke henger med i utviklingene i samfunnet, og at de ansatte ønsker å endre kulturen. Med tanke på at dagens arbeidsmarked er i stadig forandring, kan man derfor hevde at fleksible kulturer passer best for moderne bedrifter. Dette bør praktikere være oppmerksomme på når de planlegger endringsinitiativ. Spesielt i tilfeller der man ønsker å legge til rette for kontinuerlig utvikling og vedvarende endring bør man derfor legge til rette for en fleksibel kultur. Dersom man ønsker å utnytte fordelene som en stabil kultur gir så må man vurdere dette opp i mot risikoen for å skape et ønske om kulturendring blant de ansatte,

og bli hengende etter utviklingene i samfunnet. Det bør derfor gjøres en grundig vurdering av organisasjonens kontekst før man velger å igangsette endringer for å skape en stabil kultur.

Det er ikke bare de som jobber med kulturendring som bør være oppmerksomme på de overnevnte ulempene med stabile kulturer. Også ledelse og HR-personell i organisasjoner med en stabil organisasjonskultur bør være oppmerksom på dette. Det er viktig at man er klar over at kulturen man har kan føre til at ansatte ønsker å endre kulturen og at organisasjonen ikke henger med utviklinger i samfunnet. Det kan være en idé for slike organisasjoner å undersøke ønsket om kulturendring med jevne mellomrom, for eksempel ved å inkludere en kulturundersøkelse i arbeidsmiljøundersøkelsen. De bør også følge nøye med på teknologisk og samfunnsmessig utvikling. På denne måten kan man igangsette tiltak dersom ønsket om kulturendring blir stort, eller dersom man opplever at organisasjonen henger etter i den teknologiske eller samfunnsmessige utviklingen.

Et siste viktig spørsmål er om ønsket om kulturendring faktisk kan brukes som mål på hvorvidt man bør forsøke å endre kulturen eller ikke. Etersom få har studert dette tidligere så er dette kanskje denne studiens viktigste bidrag for de som jobber med utvikling av organisasjonskultur. Ønsket om kulturendring blir i dag sett på som et mål på hvor godt de ansatte opplever at kulturen er tilpasset organisasjonens omgivelser. Når man sammenligner studiens funn med studier på change readiness så kan det virke som at dette synet på ønsket om kulturendring stemmer. Studien gir derfor et inntrykk av at ønsket om kulturendring er et godt mål på nettopp dette; et ønske om å endre kulturen. Vår vurdering er derfor den at avviket mellom nåværende og foretrukket kultur gir en god indikasjon på hvorvidt man behøver å sette i gang kulturendringstiltak eller ikke.

### **Begrensninger**

Studiens funn må vurderes i forhold til begrensninger som er knyttet til designet og metoden til studien. Det ble identifisert fire begrensninger ved studien som her vil bli diskutert nærmere.

For det første var det et problem at respondentene ikke var jevnt fordelt på de forskjellige kulturtypene. Bedriftene som ble forespurt om å delta var strategisk valgt for å skape et datasett der alle de fire kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier var representert. Til tross for dette var det store forskjeller på kulturtypene når det kom til antall respondenter. Flest respondenter rapporterte at deres organisasjon hadde hierarki- eller klankultur, med henholdsvis 156 og 140 respondenter på hver. Markedskultur var tredje mest vanlig, med 78 respondenter, mens kun 9 respondenter rapporterte at adhodratikultur var den sterkeste kulturtypen. Det ujevne antallet respondenter fordelt på hver kulturtype kan være

problematisk for variansanalysen. Selv om ANOVA normalt er en robust statistisk test, så kan den statistiske styrken være et problem dersom det er forskjellig gruppestørrelse (Field, 2011). Ettersom det var stor forskjell på gruppestørrelsene ble en Games-Howell post hoc test tatt i bruk, da denne fungerer godt når det er størrelsesforskjeller på gruppene (Field, 2011). Man skal allikevel være oppmerksom på at Games-Howell post hoc test kan være liberal når gruppestørrelsene er små. Dette gjelder først og fremst sammenligninger med adhokratikultur, ettersom dette var den eneste gruppen med et lavt antall respondenter. Ideelt sett burde derfor studien hatt flere respondenter som rapporterte at adhokratikultur var den sterkeste kulturtypen. Det er dog verdt å merke seg at adhokratikultur var signifikant forskjellig fra hierarki- og markedskultur på  $p < .01$  nivå, og at effektstørrelsene var store.

For det andre bestod utvalget av bedrifter fra et vidt spekter av bransjer, og det ble ikke gjort separate analyser for disse bransjene. Formålet med dette var å sikre at utvalget inkluderte respondenter i fra alle de fire kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier. Dette fører imidlertid til at vi ikke kan utelukke at bransjespesifikke faktorer har spilt inn på resultatene. Utvelgelsen av bedrifter gjør imidlertid at utvalget ikke bestod av mer enn 15% bedrifter i fra en sektor, med unntak av helse- og omsorgssektoren. 35% av bedriftene i utvalget tilhørte helse og omsorgssektoren, og dersom bransjespesifikke faktorer har spilt inn så er det derfor størst sannsynlig at dette har kommet fra helse- og omsorgssektoren.

For det tredje var samtlige bedrifter som deltok i studien basert i Norge. Selv om noen av disse var internasjonale selskaper med avdelinger i mange land så er det kun ansatte i det norske arbeidsmarkedet som ble inkludert i studien. Tidligere studier har vist at det eksisterer nasjonale preferanser når det kommer til organisasjonskultur (Adler & Jelinek, 1986; Lok & Crawford, 2004), og vi kan derfor ikke utelukke at den nasjonale konteksten har påvirket resultatene i studien. Av denne grunn bør det som nevnt gjennomføres studier på ønsket om kulturendring i andre land enn Norge. Ideelt sett bør fremtidige studier bruke utvalg fra forskjellige land, slik at man kan sammenligne ønsket om kulturendring på tvers av landegrensene.

For det fjerde så begrenset studien seg til undersøkelser av organisasjonskultur og ønsket om kulturendring. Dette innebærer at både de uavhengige og den avhengige variabelen baserer seg på en kulturundersøkelse. Den dominerende kulturtypen ble vurdert ut i fra OCAI, og fokus, struktur og ønsket om kulturendring ble også kalkulert ut i fra OCAI-resultatene. Dette ble gjort ettersom formålet var å undersøke sammenhengen mellom ønsket om kulturendring og kulturtypene og -dimensjonene i rammeverket for konkurrerende verdier. Det er imidlertid også behov for studier som knytter ønsket om kulturendring opp mot andre



faktorer, fordi det tidligere er gjort få studier på ønsket om kulturendring. Fremtidige studier bør derfor forsøke å knytte ønsket om kulturendring opp mot andre faktorer, slik Harris og Mossholder (1996) og Zhang et al. (2008) har gjort tidligere. Siden ønsket om kulturendring brukes mye i planleggingen av endringsprosesser, er organisasjonsendring et eksempel på et fokusområde som ville ha vært spesielt interessant.

### **Forslag til fremtidig forskning**

I tillegg til å knytte ønsket om kulturendring opp mot andre konsept, eksisterer det andre interessante fokusområder for fremtidig forskning. Under følger mer konkrete forslag til hvordan fremtidige studier kan undersøke ønsket om kulturendring.

Ettersom det er gjort få tidligere studier på ønsket om kulturendring så har denne studien forsøkt å skape et klarere bilde av hva konseptet ønsket om kulturendring faktisk måler. For å gjøre dette mulig, ble resultatene av studien sammenlignet med tidligere studier som undersøkte change readiness, ettersom dette begrepet tar for seg det opplevde behovet for endring. Resultatene fra denne studien viste at ønsket om kulturendring var høyt der man kunne forvente at change readiness var lavt, og motsatt. En mulig forklaring på dette er at organisasjoner med høy grad av change readiness endrer seg i tråd med utviklingen i samfunnet, og derfor er ønsket om kulturendring lavt. Dette vil i så fall ikke bare være med på å forklare ønsket om kulturendring som begrep, men også hvordan det henger sammen med organisasjonsendring. Fordi det verken var inkludert mål av change readiness eller organisasjonsendring kan vi imidlertid ikke trekke noen konklusjoner om hvorvidt dette stemmer. Et viktig bidrag som fremtidige studier kan komme med er derfor å undersøke forholdet mellom change readiness, organisasjonsendring og ønsket om kulturendring.

En annen måte fremtidige studier kan bidra til å øke forståelsen av ønsket om kulturendring som begrep er å ved å velge en kvalitativ tilnærming. Diskusjonene rundt ønsket om kulturendring i denne artikkelen baserer seg på kvantitative studier, der begrepet sammenlignes med nåværende organisasjonskultur eller andre faktorer. Faktisk har samtlige av studiene vi kjenner til, som tar for seg ønsket om kulturendring, hatt et kvantitativt fokus. For å skape en dekkende forståelse av begrepet ønsket om kulturendring bør man imidlertid også undersøke hva respondentene selv mener at ønsket om kulturendring innebærer. En kvalitativ studie vil være en god måte å gjøre dette på.

Muligheten for at resultatene skyldes nasjonale faktorer ble trukket fram som en begrensning. Av denne grunn så er et forslag til fremtidige studier å replikere denne studien i andre land enn Norge. Det har blitt trukket linjer mellom fleksible kulturtyper og den norske arbeidsorganiseringen. Det vil være interessant å se om ønsket om kulturendring er lavere i

fleksible kulturer også i andre land. Dersom studier i land som har en annen arbeidsorganisering enn Norge også finner dette så kan det tyde på at funnen ikke skyldes nasjonal kontekst.

Denne studien har basert seg på rammeverket for konkurrerende verdier, noe også de tidligere studiene på ønsket om kulturendring har gjort. Dette rammeverket ble valgt da det er mye brukt både i forskning og praksis. Valget av et rammeverk som allerede brukes i praksis er ment å gjøre det enklere for praktikere å utnytte funnene i studien. Rammeverket for konkurrerende verdier er imidlertid ikke det eneste rammeverket som tar for seg organisasjonskultur og benyttes i praksis. Det ville derfor være nyttig å undersøke ønsket om kulturendring basert på et annet kulturrammeverk. Dette ville vært av nytteverdi for praktikere som bruker dette rammeverket, og for forståelsen av begrepet ønsket om kulturendring.

### **Konklusjon**

Ønsket om kulturendring har lenge vært en viktig mål for praktikere som forsøker å endre organisasjonskultur. Denne studien er imidlertid en av få studier som har gjort empiriske undersøkelser av ønsket om kulturendring. Studien undersøker hvorvidt det er forskjell på ønsket om kulturendring i forskjellige typer organisasjonskultur. Ønsket om kulturendring var vesentlig lavere i fleksible kulturtyper, noe som var hovedfunnet i studien. Et mindre funn var også at ønsket om kulturendring var litt lavere i organisasjoner med et internt fokus. Basert på disse funnene kommer studien med to viktige bidrag; å forklare ønsket om kulturendring som konsept, og hvilke typer organisasjonskultur som legger til rette for et lavt ønske om kulturendring. Ønsket om kulturendring er definert som avviket mellom nåværende og foretrukket kultur, og gir en indikasjon på hvor godt de ansatte opplever at kulturen er tilpasset omgivelsene. Det virker således som et godt mål på hvorvidt man bør igangsette endringstiltak, og at det er ønskelig med et lavt ønske om kulturendring. I et arbeidsmarked der vedvarende endring er viktig, virker det som at å skape en fleksibel kultur er en nøkkel til å oppnå et lavt ønske om kulturendring. Praktikere som ønsker å skape en kultur for vedvarende endring bør derfor forsøke å legge til rette for en fleksibel organisasjonskultur.

## Referanser

- Adler, N. J., & Jelinek, M. (1986). Is "organizational culture" culture bound? *Human Resource Management*, 25(1), 73-90. doi: 10.1002/hrm.3930250106
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v. 17. juni 2005 nr. 609.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Beer, M., & Nohria, N. (eds) (2000). *Breaking the Code of Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bouckenoogh, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes towards change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500-531. doi: 10.1177/0021886310367944
- Boyce, M. E. (2003). Organizational learning is essential to achieving and sustaining change in higher education. *Innovative Higher Education*, 28(2), 119-136. doi: 10.1023/B:IHIE.0000006287.69207.00
- Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., . . . Whitby, E. (2005). No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7 (3), 189-205. doi: 10.1111/j.1468-2370.2005.00111.x
- Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of Organizational culture. I Smart, J. C (ed), *Higher education: Handbook of theory and research*, (s. 356-396). New York, NY: Agathon.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Rev. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur: De konkurrerende verider*. Oslo: Cappelen Damm.
- Carlström, E. D., & Ekman, I. (2012). Organisational culture and change: implementing person-centred care. *Journal of Health Organization and Management*, 26(2), 175-191. doi: 10.1108/14777261211230763
- Cohen, J. (1992). Statistical Power Analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98-101. Hentet fra <http://cdp.sagepub.com>
- Dastmalchian, A., Lee, S., & Ng, I. (2000). The interplay between organizational and national culture: A comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the

- competing values framework. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 388-411. doi: 10.1080/095851900339927
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4), 498-505. doi: 10.1177/002188638301900411
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. doi: 10.5465/AMR.1996.9702100310
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Towards a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. doi: 10.1287/orsc.6.2.204
- Dobbin, F., & Boychuk, T. (1999). National employment system and job autonomy: Why job autonomy is high in the Nordic countries and low in the United States, Canada and Australia. *Organization Studies*, 20(2), 257-291. doi:10.1177/0170840699202004
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2007). "Collaborative and iterative translation: An alternative approach to back translation", *Journal of International Marketing*, 15(1), 30-43. doi: 10.1509/jimk.15.1.030
- Eijnatten, F. M. van., Ark, L. A. van der., & Holloway, S. S. (2014). Ipsative measurements and the analysis of organizational values: An alternative approach for data analysis. *Quality & Quantity*, 49(2), 559-579. doi: 10.1007/s11135-014-0009-8
- Field, A. (2011). *Discovering statistics using SPSS*. London, England: Sage.
- Gustavsen, B. (2011). The Nordic model of work organization. *Journal of Knowledge Economy*, 2(4), 463-480. doi: 10.1007/s13132-011-0064-5
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2014). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 5-22. doi: 10.1108/JOCM-04-2012-0046
- Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1996). The affective implications of perceived congruence with cultural dimensions during organizational transformation. *Journal of Management*, 22(4), 527-547. doi:10.1177/014920639602200401
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694. doi: 10.1037/a0021987

- Hartog, D. N. den., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organizational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78. doi: 10.1111/j.1748-8583.2004.tb00112.x
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness to change. *Journal of Management studies*, 42(2), 361-386. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x
- Kirk, B. E. (1996). Practical significance: A concept whose time have come. *Educational and Psychological Measurement*, 56(5), 746-759. doi: 10.1177/0013164496056005002
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York, NY: Free Press.
- Krog, A. (2014). *The relationship between organizational psychology and work engagement: A multilevel investigation*. Upublisert masteroppgave, Universitetet i Oslo, Oslo, Norge.
- Kwahk, K. Y., & Lee, J. N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information & Management*, 45, 474-481. doi: 10.1016/j.im.2008.07.002
- Legge, K. (1994). 'Managing culture: fact or fiction', in K. Sisson (ed.), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain*, Oxford, England: Blackwell.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338. doi: 10.1108/02621710410529785
- McDermott, C. M., & Stock, G. N. (1999). Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. *Journal of Operations Management*, 17, 521-533. doi: 10.1016/S0272-6963(99)00008-X
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (1998). Managing organizational culture: Compliance or genuine change? *British Journal of Management*, 9, 273-288. doi: 10.1111/1467-8551.00098
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2002). Organizational culture: A ten year, two-phase study of change in the UK food retailing sector. *Journal of Management Studies*, 39,(5), 674-706. doi: 10.1111/1467-6486.00004
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2015). Subcultural tensions in managing organisational culture: A study of an English Premier League football organization. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 217-232. doi: 10.1111/1748-8583.12059.

- Ogbonna, E., & Wilkinson, B. (2003). The false promise of organizational culture change: A case study of middle managers in grocery retailing. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1151-1178. doi: 10.1111/1467-6486.00375
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135. doi: 10.1177/0149206312457417
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161-179. doi: 10.1108/01437730410521831
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustaining organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19. doi: 10.1016/S0090-2616(96)90010-8
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., & Macey, W. H. (2013). Organizational culture and climate. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. doi: 10.1146/annurev-psych-113011-143809
- Stokke, K., & Törnquist, O. (2013). *Democratization in the political south*. London, England: Palgrave Macmillan.
- Zamutto, R. F., & O'Connor, E. J. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: The role of organizational design and culture. *Academy of Management Review*, 17(4), 701-728. doi: 10.5465/AMR.1992.4279062
- Zhang, M., Li, H., & Wei, J. (2008). Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance. *Frontiers of Business Research in China*, 2(2), 256-276. doi: 10.1007/s11782-008-0015-6
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. doi: 10.1287/mnsc.29.3.363

## Vedlegg

### Vedlegg A: Skjema for informert samtykke

#### *Om studien*

Formålet med denne studien er å vurdere Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) i en norsk kontekst. OCAI er et måleverktøy for organisasjonskultur. Din bedrift forespørres om å delta i undersøkelsen for å kartlegge variasjoner i norske bedrifters organisasjonskultur. Bedrifter som inviteres til å delta er valgt for å sikre størst mulig variasjon innen offentlig og privat sektor, og ulike bransjer. Dataene samles inn av fire masterstudenter ved Psykologisk Institutt ved UiO, og vil benyttes i fire masteroppgaver. Oppgavene tar sikte på å evaluere instrumentet, se på trender i norsk organisasjonskultur, se på ulikheter mellom offentlig og privat sektor, og se på ulikheter mellom ledere og medarbeidere.

#### *Hva innebærer deltakelse og hva skjer med informasjonen om deg?*

Spørreundersøkelsen tar 15 minutter å gjennomføre, og handler om hvordan deltakerne vurderer ulike aspekter ved organisasjonskultur og –klima. Du bes også oppgi kjønn, alder, ansiennitet og hvorvidt du har lederansvar eller ikke. Det vil også lagres informasjon om organisasjon og avdeling. Personopplysninger avidentifiseres og behandles konfidensielt. Tilgang til dataene er forbeholdt studentene og veileder. Alle data lagres hos Questback (databehandler) i henhold til personopplysningsloven. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Ingen deltakere eller bedrifter som inngår i studien vil være identifiserbare ved publikasjon av masteroppgavene. Prosjektet planlegges avsluttet 30. mai 2015. Etter prosjektslutt vil datamaterialet slettes fra Questbacks områder, men tas vare på av Psykologisk Institutt i inntil 10 år, i avidentifisert form, i forbindelse med fremtidige masteroppgaver.

#### *Frivillig deltakelse*

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg vil alle opplysninger om deg slettes.

Kryss av:

- Jeg har lest informasjonen over og er villig til å delta i studien.

## **Vedlegg B: Norsk oversettelse av Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)**

### ***Om utfylling av OCAI***

Du vil bli bedt om å vurdere din organisasjon i spørsmålene som følger. For å bestemme hvilke del av organisasjonen som skal vurderes bør du tenke over den delen av organisasjonen som ledes av din sjef, den strategiske enheten du hører til, eller den delen av organisasjonen som du er medlem i og som har klare grenser. Det finnes ingen rette eller gale svar på spørsmålene, på samme måte som at det ikke finnes noen rett eller gal kultur.

Spørreundersøkelsen inneholder seks sett med utsagn. Hvert sett med utsagn har fire alternativer. Du skal fordele 100 poeng mellom alternativene avhengig av hvordan du mener din organisasjon er. Gi flest poeng til de alternativene som likner mest på din organisasjon. For eksempel, om du mener alternativ A stemmer veldig overens med din organisasjon, alternativ B og C midt på treet, og alternativ D nesten ikke i det hele tatt, så kan en mulig fordeling være 55 poeng til A, 20 poeng til B og C, og 5 poeng til D. Sørg for at summen av poengene alltid er 100.

Merk at du først skal svare på utsagnene med utgangspunkt i hvordan du opplever at organisasjonen er nå. Videre skal poengene fordeles på nytt med tanke på ønsket situasjon i fremtiden, altså hvordan du ønsker organisasjonen skal se ut noen år frem i tid.

### **1. Fremtredende kjennetegn ved organisasjonen**

- A. Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en stor familie. Det virker som om folk er åpne om seg selv.
- B. Organisasjonen er et dynamisk sted og har en entreprenørånd. Folk er villige til å ta en sjanse og ta risiko.
- C. Organisasjonen er veldig resultatorientert. Et hovedanliggende er å få jobben gjort. Folk er svært konkurranse- og prestasjonsorienterte.
- D. Organisasjonen er et sted med stor grad av kontroll og struktur. Formelle prosedyrer styrer generelt det folk gjør.



## **2. Organisasjonsledelse**

- A. Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å tilrettelegge, støtte eller veilede.
- B. Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å utvise entreprenørskap, innovasjon eller risikotakning.
- C. Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å utvise seriøsitet, resultatfokus eller oppgavefokus.
- D. Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er et fokus på koordinering, organisering eller den korrekte måten å gjøre oppgavene på.

## **3. Personalledelse**

- A. Personalledelsen i organisasjonen kjennetegnes av teamarbeid, enighet og deltakelse.
- B. Personalledelsen i organisasjonen kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg.
- C. Personalledelsen i organisasjonen kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og måloppnåelse.
- D. Personalledelsen i organisasjonen kjennetegnes av et trygt ansettelsesforhold, konformitet, forutsigbarhet og stabilitet i sosiale forhold.

## **4. Organisatorisk lim**

- A. Det som binder organisasjonen sammen er lojalitet og gjensidig tillit. De ansatte er sterkt bundet til denne organisasjonen.
- B. Det som binder organisasjonen sammen er engasjement for innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende på sitt felt.
- C. Det som binder organisasjonen sammen er vektlegging av prestasjoner, resultater og måloppnåelse.
- D. Det som binder organisasjonen sammen er formelle regler og retningslinjer. Det er viktig å opprettholde en velfungerende organisasjon.

## **5. Strategisk fokus**

- A. Organisasjonen vektlegger utvikling av menneskelige ressurser. Høy tillit, åpenhet, og deltakelse er sentralt.
- B. Organisasjonen vektlegger tilegnelse av nye ressurser og nye utfordringer. Å søke nye muligheter og å teste ut nye ting er verdsatt.
- C. Organisasjonen vektlegger konkurransedrevne handlinger og måloppnåelse. Å strekke seg mot mål og å ha en ledende plass i markedet er viktig.
- D. Organisasjonen vektlegger kontinuitet og stabilitet. Effektivitet og kontroll ved arbeidet er viktig.

## **6. Suksesskriterier**

- A. Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av utvikling av de menneskelige ressursene, teamarbeid, ansattes forpliktelse og hensyn til de ansattes velvære.
- B. Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av å ha de mest unike og nyeste produktene og tjenestene. Den er produkt/tjeneste-ledende og er en innovatør.
- C. Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av å være markedsledende. Mål og resultat er nøkkelen til suksess.
- D. Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av effektivitet gjennom prosedyrer og systemer. Pålitelig levering, effektiv planlegging og kostnadslav produksjon er kritisk.