

Ingrid Moen
Heidi Kultorp

“Hvis det går godt, hvorfor endre på det?”

En studie av organisasjonskultur i Sticos

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, spesialisering i
innovasjon og endringsledelse

Veileder: Emil A. Røyrvik

Juni 2020

Ingrid Moen
Heidi Kultorp

“Hvis det går godt, hvorfor endre på det?”

En studie av organisasjonskultur i Sticos

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, spesialisering i innovasjon
og endringsledelse
Veileder: Emil A. Røyrvik
Juni 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Det er med stolthet og glede vi nå har fullført denne masteroppgaven. Ingen av oss hadde i utgangspunktet planlagt at vi skulle ende opp med en mastergrad da vi begynte på vårt første kurs i Organisasjon og ledelse ved NTNU. Men iveren etter nyttig og inspirerende kunnskap gjorde at vi begge bestemte oss for å fullføre utdanningsløpet helt ut.

Først vil vi takke ledelsen i Sticos som med begeistring lot oss bruke virksomheten som case i studien vår. Det er også med takknemlighet vi trekker frem de ansatte i organisasjonen som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen vår, og de som delte sine refleksjoner, erfaring og kunnskap i dybdeintervjuene.

Takk til Emil Røyrvik som har vært vår veileder ved NTNU. Tilgjengeligheten og rådene han ga oss fikk oss på rett spor de gangene vi var usikre på retning og form. Hans positive tilbakemeldinger har gitt oss motivasjon til å fortsette når studiet har følt krevende.

Vi ønsker også å takke hverandre for et veldig godt samarbeid. Å skrive en masteroppgave sammen har skapt diskusjoner, refleksjoner og utvekslinger som ikke hadde vært mulig om vi ikke hadde jobbet i lag. Vi har utfordret og oppmuntret hverandre, og kan se tilbake på samarbeidsprosessen som udelt positiv.

Til slutt vil vi trekke frem og takke våre familier. Å fullføre en mastergrad på fritiden i tillegg til full jobb og andre forpliktelser påvirker hele familien. Vi er begge takknemlig for forståelsen og støtten som er vist.

Trondheim, juni 2020

Ingrid Moen

Heidi Kultorp

Innhold

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for studien	1
1.1.2 Presentasjon av caset	2
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.3 Avgrensninger	3
1.4 Struktur	4
2. Teori	5
2.1 Organisasjonskultur	5
2.1.1 Tre nivåer av kultur	6
2.2 Studier av organisasjonskultur - sterke kulturer	6
2.3 Ulike perspektiver på organisasjonskultur	9
Integrasjonsperspektivet	9
Differensieringsperspektivet	9
Fragmenteringsperspektivet	10
2.4 Kulturendring	11
2.4.1 Hvordan kan organisasjonskultur påvirkes?	11
2.4.2 Endringskynisme	12
2.4.3 Skape et behov for endring	13
2.5 Rammeverket for konkurrerende verdier	14
2.5.1 De fire store kulturtypene	15
2.5.2 Behovet for en samlet kultur	17
2.5.3 Kulturutvikling hos organisasjoner	18
2.5.4 Kritikk av verktøyet OCAI	18
2.5.5 Kulturendring i modne organisasjoner	19
2.6 Kultur og innovasjon	22
2.7 Tidligere forskning	23
2.7.1 De beste arbeidsplassene i 2019	24
2.7.2 Organisasjonskultur og ytelse	24
2.7.3 Sentrale elementer ved en enhetlig organisasjonskultur	25
3. Metode	27

3.1 Metodevalg.....	27
3.1.2 Kombinerte metoder.....	27
3.1.3 Analysestrategi.....	28
3.1.4 Begrunnelse for metodevalg.....	29
3.2 Kvantitativ metode.....	29
3.2.1 OCAI.....	30
3.2.2 Datainnsamling.....	31
3.2.3 Analyse av datainnsamlingen.....	31
3.2.4 Reliabilitet til OCAI.....	33
3.2.5 Validitet til OCAI.....	33
3.3 Kvalitativ metode.....	35
3.3.1 Forskningsdesign: Fenomenologi.....	36
3.3.2 Fenomenologisk fremgangsmåte.....	36
3.3.4 Relabilitet.....	39
3.3.5 Validitet.....	41
3.3.6 Egen forforståelse og forutinntatthet.....	41
4. Empiri og resultat.....	43
4.1 Kvantitative resultater fra OCAI.....	43
4.1.1 Organisasjonens overordnede kultur.....	43
4.1.2 Resultater fra de seks temaene i OCAI.....	45
4.1.3 Resultater skilt mellom ledere og ansatte.....	52
4.2 Resultater fra den kvalitative undersøkelsen.....	54
4.2.1 Nåværende kultur i Sticos: Familiære bånd og savn etter en samlet kultur.....	54
4.2.2 Ønsket kultur i Sticos: Ta vare på samholdet, men større fokus på markedet.....	61
4.2.3 Økt kulturfokus for en mer samlet organisasjon.....	64
5. Analyse og diskusjon.....	69
5.1 Hvordan opplever de ansatte i Sticos nåværende kultur?.....	69
5.1.1 Den etablerte klankulturen.....	69
5.1.2 Behovet for en skapende arbeidsform.....	71
5.1.3 Adhokrati gjennom smidig arbeidsmetodikk.....	72
5.1.4 Fragmentert og kvadratisk kulturprofil.....	75
5.2 Hvilken organisasjonskultur er ønsket av ansatte og ledere, og hvordan er den egnet for nyskaping og konkurransedyktighet?.....	78
5.2.1 Verdierne fleksibilitet og skjønn gjennom klan og adhokrati.....	78

5.2.2	Balansere kontroll og kaos	79
5.2.3	Kultur som konkurransekraft.....	80
5.3	Hvilke faktorer og tiltak kan bidra til å forme en mer samlet kultur i organisasjonen?.	81
5.3.1	Bevisst forhold til kulturen	81
5.3.2	Gjennomføre en kulturendringsprosess	83
6.	Konklusjon.....	87
6.1	Oppsummering av sentrale funn	88
6.1.1	Sentrale funn.....	88
6.1.2	Råd til veien videre for Sticos	89
6.2	Mulige svakheter ved oppgaven.....	90
6.3	Forslag til videre forskning	91
7.	Referanser	92
8.	Vedlegg.....	95
8.1	NSD.....	96
8.2	Invitasjon til OCAI spørreundersøkelse	99
8.3	OCAI spørreundersøkelse	100
8.4	Samtykkeskjema til kvalitativt intervju	114
8.5	Spørsmålsguide til kvalitativt intervju	116

Figurer

Figur 1 -	Rammeverket for de konkurrerende verdier	s.15
Figur 2 -	Organisasjonens overordnede kultur	s.44
Figur 3 -	Organisatoriske karakteristikker	s.46
Figur 4 –	Organisasjonsleder	s.47
Figur 5 -	Ledelse overfor ansatte	s.48
Figur 6 –	Organisasjonslimet	s.49
Figur 7 -	Strategiske vektlegginger	s.50
Figur 8 –	Suksesskriterier	s.51
Figur 9 -	Gjennomsnitt av svarene til ledere i organisasjonen	s.52
Figur 10 -	Gjennomsnitt av svarene til Ansatte i organisasjonen	s.53

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er hvordan organisasjonskulturen i kompetanse- og teknologiselskapet Sticos påvirker selskapets muligheter til endring, slik at de kan forbli en sterk aktør i et stadig mer konkurransepreget marked. Målet med arbeidet har vært å undersøke nåværende kultur i Sticos, hvordan de ansatte ønsker at den skal være i fremtiden, samt undersøke faktorer og tiltak som kan bidra til å forme en mer samlet kultur i organisasjonen. Ved å bruke en forklarende kombinert metode hvor data ble samlet i to omganger, forsøker oppgaven å finne svar på problemstillingen *Hvordan former organisasjonskultur nyskaping og konkurransedyktighet i Sticos?* Datainnsamlingen ble gjennomført med en kvantitativ spørreundersøkelse som ble sendt til alle ansatte i Sticos, basert på rammeverket for konkurrerende verdier til Cameron og Quinn (2013), samt en kvalitativ, fenomenologisk tilnærming med fire semistrukturerte dybdeintervju av ansatte og ledere i organisasjonen. Det empiriske materialet er analysert i forhold til teori om hva som kjennetegner en sterk organisasjonskultur, ulike perspektiv på organisasjonskultur, tidligere forskning på området og rammeverket for konkurrerende verdier. Resultatene viser at organisasjonskulturen i Sticos er preget av familiære relasjoner mellom de ansatte, og lojalitet og tradisjoner står sterkt. Disse funnene samsvarer med kulturtypen klan i OCAI (Cameron og Quinn, 2013), og særlig i delen som omhandler organisasjonslim er idealtypen i Sticos klan. Våre funn viser samtidig at de ansatte og lederne er nokså fragmenterte i hvordan de mener kulturen bør være for å være konkurransedyktig i fremtiden. De ansatte mener adhokrati og nyskaping bør få større plass enn hva resultatene til lederne tilsier. De ansatte er også noe usikre på hvilken kultur som er ønsket av ledelsen. Sticos og andre sammenlignbare virksomheter kan bruke funnene i denne oppgaven for å få innsikt i hvordan organisasjonskulturen kan endre seg i bedrifter som er i vekst. Oppgaven gir også forslag til tiltak som kan iverksettes slik at organisasjonskulturen fremmer og påvirker mulighetene for endringsprosesser og nyskaping. Resultatene viser viktigheten av at bedriftsledelse kontinuerlig inkluderer kulturfremmende tiltak i strategi- og målarbeid.

Nøkkelord: Organisasjonskultur, endring, nyskaping, rammeverk for konkurrerende verdier, OCAI

Abstract

The theme of this thesis is how the organizational culture of the competence and technology company Sticos influences the company's opportunities for change, so that they can remain a strong player in an increasingly competitive market. The aim of the work has been to investigate the current culture in Sticos, how the employees want it to be in the future, and to investigate factors and measures that can help to shape a more unified culture within the organization. By using an explanatory combined method where data was collected in two rounds, the task seeks to find answers to the problem *How does organizational culture shape innovation and competitiveness in Sticos?* The data collection was conducted with a quantitative survey that was sent to all employees of Sticos, based on the Cameron and Quinn (2013) Competitive Values Framework, as well as a qualitative, phenomenological approach with four semi-structured in-depth interviews of employees and managers in the organization. The empirical material is analyzed in relation to theory of what characterizes a strong organizational culture, different perspectives on organizational culture, previous research in the field and the framework for competing values. The results show that the organizational culture in Sticos is characterized by familial relationships between employees, and loyalty and traditions are strong. These findings are consistent with the culture type of clan in OCAI (Cameron og Quinn, 2013), and especially in the section dealing with organizational glue is the ideal type in Sticos clan. Our findings also show that employees and managers are quite fragmented in what they think the culture should be to be competitive in the future. Employees believe that adhocracy and innovation should be given more space than what the results of the leaders indicate. The employees are also somewhat uncertain about which culture is desired by the management. Sticos and other comparable companies can use the findings of this paper to gain insight into how organizational culture can change in companies that are growing. The thesis also proposes measures that can be implemented so that the organizational culture promotes and influences the opportunities for change processes and innovation. The results show the importance that corporate management continuously includes culture-promoting measures in strategy and target work.

Keywords: Organizational culture, change, innovation, framework for competing values, OCAI

1. Innledning

De fleste organisasjoner lever 40 til 60 år fordi de ikke greier å fornye deres produkter, tjenester eller forretningsmodell når det skjer teknologiske endringer eller viser seg nye muligheter (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Hvordan skal man fornye seg slik at organisasjonen overlever på lang sikt? Kultur kan være en viktig faktor for å forklare organisasjoners suksess. Tidligere forskning på forskjeller mellom japanske og amerikanske bedrifter finner grunnlag for å hevde at en sterk organisasjonskultur som samler medarbeiderne i felles opplevelser av tilhørighet og fellesskap, kan være avgjørende for hvor vellykket en virksomhet er (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.126). Blant dagens kulturforskere er det vanlig å hevde at kultur er noe som vokser frem i organisasjonen, men at den ikke er så lett å styre som populærlitteraturen gir uttrykk for (Bang, 2011). Det er derimot mange måter å påvirke kulturen på, ifølge Bang, selv om det ikke er like enkelt å vite hvilke konsekvenser en slik påvirkning vil ha i en organisasjon. Dette perspektivet synes vi er interessant, og med dette utgangspunktet har vi i denne oppgaven valgt en case-studie hvor vi undersøker hvordan ansatte i kompetanse- og teknologiselskapet Sticos oppfatter kulturen i organisasjonen. Vi samler i tillegg data på hvordan de mener organisasjonskulturen bør være for at selskapet skal forbli et konkurransedyktig og innovativt selskap i fremtiden, samt peker på faktorer og tiltak som bedriften kan iverksette for å forme og samle kulturen i større grad. For å identifisere kulturen i Sticos, samt se på hvordan den kan utvikles, har vi valgt å benytte verktøyet OCAI. Dette er et rammeverk utviklet av Kim S. Cameron og Robert E. Quinn (Cameron & Quinn, 2013) for å kartlegge konkurrerende verdityper i organisasjoner. For å komme nærmere kjernen på hvordan medlemmene av organisasjonen oppfatter kulturen, har vi også valgt å gjennomføre kvalitative intervjuer med ledere og ansatte i Sticos. Ved å benytte oss av en kombinert metode med både kvantitativ og kvalitativ datainnsamling, mener vi at vi får et bedre grunnlag for kunne gi et godt svar på vår problemstilling.

1.1 Bakgrunn for studien

Sticos er en interessant case for vår forskning fordi det er en etablert familiebedrift med lange tradisjoner, som har gått fra å tilby et enkelt materielt produkt til å utvikle avanserte teknologiske løsninger i et marked som får stadig flere konkurrenter. Organisasjonens

kraftige vekst i antall medarbeidere de siste årene er samtidig en faktor som ifølge våre funn ser ut til å være utfordrende for kulturen, og som dermed kan påvirke mulighetene for å lykkes med endringsprosesser i tiden fremover.

1.1.2 Presentasjon av caset

I 1983 fikk Sticos-gründer Finn Skrogstad en idé: En bekjent av foreldrene til Skrogstad drev en butikk i Trondheim, og hun syntes det var så vanskelig å vite hvordan hun skulle føre regnskapet. Hvilke poster skulle egentlig hvor? Han fant frem noen gule post-it-lapper og rablet ned nødvendig informasjon, slik at hun skulle kunne føre regnskapet på en forståelig og riktig måte. Disse notatene opplevdes så nyttige av butikkinnehaveren at hun delte dem med andre næringsdrivende i byen. Da skjønnte Skrogstad at dette kunne være en forretningsidé han kunne lykkes med. Post-it-lappene ble gjort om til trykte A4 oppslagsark som han solgte, og dermed var Sticos AS en realitet. Denne veiviseren fikk navnet Sticos Oppslag, og er i dag årsaken til at selskapet fortsatt eksisterer. Forretningsideen videre ble å være ledende innen hjelpemidler for regnskapsføring for små og mellomstore bedrifter, og hvor kundene er personer som behandler, konterer, attesterer eller regnskapsfører bilag.

Sticos AS omsatte i 2018 for 170 344 millioner kroner og hadde et overskudd før skatt på over 29 millioner kroner (Proff). Selskapet har i dag rundt 120 ansatte, nærmere 10 000 kunder og 60 000 brukere på sine digitale og nettbaserte produkter. Virksomheten har fra 2010 frem til 2019 doblet antall ansatte. De gule post-it-lappene er for lengst erstattet med skybaserte løsninger som er tilgjengelig på alle plattformer, og Sticos Oppslag er i dag et av totalt åtte dataprogram som Sticos har utviklet og selger til virksomheter over hele landet, i tillegg til utstrakt kursvirksomhet og rådgivning. På Leangen i Trondheim utvikles hele forretningskonseptet under samme tak, og selskapet har medarbeidere med bred kompetanse innen systemutvikling, regnskap, arbeidsrett, hms, lønn og personal, revisjon, salg og markedsføring, organisasjon og administrasjon. Verdiane til Sticos er *solid, frempå, tydelig* og *raus*. De siste årene har selskapet jobbet etter såkalt smidig arbeidsmetodikk. Smidig (agile) er fellesnavn på systemutviklingsmetoder som legger vekt på fleksibilitet og hyppige del-leveranser, i tillegg til tett kommunikasjon mellom de som utvikler systemet og brukerne av det. Smidig arbeidsmetodikk oppsto som en reaksjon på tradisjonelle systemutviklingsmetoder som ofte er formelle og som legger vekt på dokumentasjon, planlegging og kontroll (Digitaliseringsdirektoratet, 2019). I 2019 var et av selskapsmålene til Sticos at hele organisasjonen skulle jobbe smidigere, og at denne arbeidsfilosofien skulle

gjelde alle avdelinger, ikke bare for bedriftens systemutviklere. Virksomheten iverksatte dette tiltaket fordi ledelsen så behov for å bevege seg bort fra en tradisjonell silometodikk, som preges av at avdelinger jobber hver for seg, og hvor utredninger er omfattende og lange før endringer testes ut i markedet. Fokuset ble flyttet mot kontinuerlig forbedring og økt kundefokus. Samtidig som selskapet ønsket å endre arbeidsfilosofi i organisasjonen, ble det besluttet at selskapsmålene skulle forankres på en tydeligere måte i den daglige driften. Overordnede mål brytes nå ned i delmål, aktiviteter og ansvarliggjøres i organisasjonen, og status på målene evalueres fortløpende. Det er relevant å nevne disse strategiendringene i denne besvarelsen fordi det viser at organisasjonen har iverksatt konkrete tiltak for mer samhandling på tvers av avdelinger, økt involvering og for å ha mer fokus på sluttbrukerne av produktene og markedet for øvrig.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av det som er beskrevet over har vi valgt følgende problemstilling for vår studie:

Hvordan former organisasjonskultur nyskaping og konkurransedyktighet i Sticos?

For å konkretisere og avgrense denne problemstillingen har vi valgt tre forskningsspørsmål. Disse forskningsspørsmålene er:

1. Hvordan opplever de ansatte i Sticos nåværende kultur?
2. Hvilken organisasjonskultur er ønsket av ansatte og ledere, og hvordan er den egnet for nyskaping og konkurransedyktighet?
3. Hvilke faktorer og tiltak kan bidra til å forme en mer samlet kultur i organisasjonen?

1.3 Avgrensninger

På grunn av studiens omfang er det nødvendig å gjøre noen avgrensninger for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Studien vil belyse organisasjonskulturen på det tidspunktet datainnsamlingen fant sted. Det er ikke gjort studier av organisasjonskulturen over tid for å se på eventuell utvikling av kulturen. Det er ikke gjort egne observasjoner av kulturen, annet enn at en av forfatterne av denne besvarelsen er ansatt i Sticos. Vi har ikke valgt å sammenligne resultatene fra spørreundersøkelsen med andre lignende organisasjoner. Vi har heller ikke valgt å se på forskjeller i de ulike avdelingene i Sticos, annet enn

informasjon som kom frem under kvalitative intervju med ansatte. Vi har valgt å studere **det** overordnede bildet av organisasjonskulturen i Sticos.

1.4 Struktur

I det følgende kapittelet vil vi presentere relevant teori for å belyse forskningsspørsmålene best mulig, og se på tidligere forskning som vil kunne være et godt grunnlag for å diskutere opp mot vår studie. I metodekapittelet presenterer vi forskningsmetodene vi har valgt, samt ser nærmere på gyldigheten og påliteligheten i våre undersøkelser. Deretter vil vi presentere resultatene fra våre datainnsamlinger. I analysekapittelet knytter vi våre funn mot tidligere presentert teori. Til slutt vil vi konkludere funnene i vår studie og svare på problemstillingen og dens forskningsspørsmål.

2. Teori

2.1 Organisasjonskultur

«Slik gjør vi det her hos oss» er ofte en folkelig måte å definere kultur på. Ifølge Clegg, Kornberger & Pitsis (2016, s. 203) representerer kultur totaliteten av all hverdagslig informasjon som mennesker bruker for å gi mening til verden rundt seg gjennom mønstre av delte meninger og forståelser som blir ført videre gjennom språk, symboler og gjenstander. Kultur innebærer vanene, verdiene og normene som mennesker **identifiserer** seg selv og andre med.

Organisasjonskultur består av verdier, gruppenormer, sosialt samhold og gruppepress, for eksempel uttrykt gjennom uformelle regler for hva slags atferd som aksepteres i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 23). Dette kan også være dypere etiske retningslinjer for hva som er god og riktig atferd i organisasjonen.

Edgar Scheins (1985, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2016) definisjon av organisasjonskultur er hyppig referert i organisasjonslitteraturen. Vi har derfor valgt å benytte hans definisjon, som er som følger:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.» (Schein 1985, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 130).

Scheins definisjon har flere sentrale poeng når man skal presisere hva organisasjonskultur er. For det første understreker definisjonen at det gir liten mening å snakke om organisasjonskultur uten å knytte begrepet «kultur» til en *gruppe* i organisasjonen *som deler et sett av grunnleggende antakelser*. For det andre understreker Schein at *kultur er basert på læring*. Man tilpasser den måten en virksomhet er blitt utført på tidligere, til nyere erfaringer og endringer i arbeidssituasjonen. Læring er i denne definisjonen knyttet til to forhold: a) at kultur utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med ekstern tilpasning i forhold til omgivelsene, f.eks klienter, konkurrenter og leverandører. b) at kultur utvikles etter hvert

som man lærer å mestre problemer med intern integrasjon, f.eks hvordan man skal kommunisere i organisasjonen, slik at alle i fellesskap bidrar til realisering av organisasjonens mål. For det tredje påpeker Schein at *kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig*. Med det mener han at kultur stadig blir testet mot virkeligheten gjennom praksis, og at den sannsynligvis vil bli endret dersom de grunnleggende antakelsene viser seg å være gale. For det fjerde vektlegger Schein at den rådende kulturen i en gruppe vil bli *lært bort til nye medlemmer* som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til spesifikke problemer. På denne måten sosialiseres nyansatte inn i gruppens meningsverden.

Fordi Scheins definisjon av organisasjonskultur kan tolkes i retning av at organisasjoner vil være preget av en felles og enhetlig kultur, understreker han at ikke alle organisasjoner vil utvikle integrerte kulturer som beskrevet i definisjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s.131). Vi vil i vår studie se på hvordan dette gjelder for Sticos.

2.1.1 Tre nivåer av kultur

Schein (2010) skiller mellom tre nivåer av kultur. Det første nivået består av gjenstander/artefakter, inkludert synlige organisatoriske funksjoner som bygningers fysiske struktur og deres arkitektur, uniformer og interiørdesign. Nivå 2 er uttrykte verdier. Verdier representerer en ikke-synlig fasett av kultur som omfatter normer og tro som de ansatte uttrykker når de diskuterer organisatoriske spørsmål. Det tredje og siste nivået er den dypeste kulturen - de grunnleggende antagelsene som er skjult under artefakter og uttrykte verdier. Den inkluderer de grunnleggende antagelsene som former organisasjonsmedlemmers verdensbilde, tro og normer, som styrer deres oppførsel uten å bli eksplisitt uttrykt. Det er vanskelig å observere og enda vanskeligere å endre. Men det er nivået som har mest potensiale for endring (Clegg et al., 2016).

2.2 Studier av organisasjonskultur - sterke kulturer

I boken *Managing & Organizations* oppsummerer forfatterne Clegg, Kornberger og Pitsis tidligere studier av organisasjonskultur (2016). Den tidligste eksplisitte forskningen på kultur som gjenstand for spesifikk studie oppstod da Roethlisberger og Dickson (1939) argumenterte, i det som vanligvis er kjent som Hawthorne-studiene, at de viktigste variablene

som styrer produksjonen ved Hawthorne-anlegget ikke syntes å være fysiske, men sosiale. Slike faktorer definerte kulturen i gruppen. En vanlig ledelsesmessig antakelse er at hvis du kan skape harmoni når det gjelder forventninger og atferd som strømmer fra organisasjonskulturen, vil organisasjonen prestere bedre (Schein i Clegg et al., 2016, s. 208).

Den kjente ledelsesboken *In Search of Excellence* (1982), skrevet av Peters og Waterman fra konsultentselskapet McKinsey & Company, hadde som budskap at om kulturen var sterk og samlende, delt av alle i organisasjonen, ville selskapet være suksessfullt. Clegg et al. (2016) mener det er enklere sagt enn gjort å integrere alle inn i én felles kultur, som er mulig å lede og akseptert av alle, og som resulterer i en betydelig ytelse for selskapet. Metoden får kritikk for å være for endimensjonal, for fokusert på kultur som bare ett aspekt av organisasjonslivet og for fokusert på toppledernes synspunkt. Clegg et al. (2016) argumenterer for at organisasjoner bør være forsiktige med å kopiere metoden om én sterk kultur. De anbefaler polyfoni i stedet for sterke kulturer. Organisasjoner fungerer best med pluralisme og dissonans, da det ifølge Clegg et al. gir mer rom for innovasjon. Problemet med kun én måte å tenke på, én sterk kultur og at retningen blir for styrt, er at det gjør organisasjonen ute av stand til å se eventuelle farer og muligheter utenfor deres planlagte vei fremover. Organisasjoner trenger fornyelse, nye ideer og nytt blod. Det er nødvendig med skeptikere som kan foreslå at den gamle måten å gjøre ting på ikke nødvendigvis er den riktige måten lengre. I analysen vil vi komme tilbake til dette og se på hvilken måte dette gjelder for Sticos, og hvilke konsekvenser det kan ha for dem.

Det har vært et ønske fra flere ledere gjennom tidene om å bruke kultur og kontroll for å forsøke å forme deres ansatte, for å gjøre organisasjonen mest mulig funksjonell. En slik "designkultur" mener Casey (1995, gjengitt etter Clegg et al., 2016) har følgende kjennetegn: En individuell entusiasme manifestert i verdiene; dedikasjon, lojalitet, selvpoffrelse og lidenskap. Disse verdiene oversettes til bruk av den organisatorisk godkjente språkformen, så vel som en vilje til å være en del av teamet både på arbeid og utenfor arbeid, og være villig til å jobbe overtid. Kulturen har et sterkt kundefokus, der ikke bare kundene er sluttbrukerne, men også ansatte og andre viktige interessenter blir tenkt som kunder. Ledelsesstilen er preget av et språk orientert rundt team og familie som inkluderer alle - selv om de helst ikke vil være en del av teamet. Designkulturen er også veldig synlig med mange artefakter, for eksempel nettsted, som viser bilder av kulturen, for eksempel team-bilder, priser til månedens ansatt og lignende (Clegg et al., 2016).

Eiere og toppledere som har et paternalistisk forhold til sine ansatte, vil oppfordre dem til å være en del av organisasjonsfamilien. Clegg et al. (2016) mener bruken av familiemetaforer er spesielt upassende. Familiemetaforen er mye brukt for å prøve å representere en organisasjonskultur, som for eksempel når folk snakker om illojalitet når en ansatt kritiserer firmaet eller henvender seg til en annen organisasjon for en stilling. Clegg et al. (2016) kommer med følgende råd: “Beware of employers claiming family ties or suggesting that the organization in which you work is like a family” (Clegg, 2016, s. 220). I vår egen analyse vil vi se nærmere på hvordan organisasjonsmedlemmene oppfatter dette i et selskap med lang historie, og som har mange ansatte som har vært med helt fra starten.

Bang (2011) mener en kan skille mellom kulturens styrke og dens innhold når en skal bestemme hvorvidt kulturen representerer et fortrinn eller en ulempe for organisasjonen. Det hjelper lite med en sterk kultur hvis den trekker i gal retning. Det er kulturens innhold som bestemmer om den bidrar til å oppnå organisasjonens mål, med andre ord hvor funksjonell kulturen er.

Det er gjort flere studier på sammenhengen mellom kultur og organisasjoners prestasjoner, spesielt studiene til Denison, Janovics, Young og Cho (2006) har fått mye oppmerksomhet (Bang, 2011). De har utviklet et eget spørreskjema for kartlegging av organisasjonskultur - *Denisons Organizational Culture Survey*. Resultatene fra alle studiene til Denison og kolleger indikerer at følgende fire kulturelle dimensjoner har positiv sammenheng med ulike indikatorer på organisasjoners prestasjoner:

1. Medbestemmelse og involvering.
2. Samstemthet og konsistens. Det hevdes at en sterk kultur hvor medlemmene i stor grad er samstemte i forståelsen av sentrale verdier og virkelighetsoppfatninger vil føre til at de i større grad forstår hverandre, lettere kommuniserer med hverandre og koordinere sine handlinger med hverandre. Kulturen gir dem et felles fortolkningskart, og hvis disse kartene er samstene minsker sannsynligheten for misforståelser. Men funnene i studiene viser imidlertid at en del av kulturene som var kjennetegnet av høy grad av samstemthet og konsistens ikke hadde spesielt gode økonomiske resultater over et lengre tidsrom. Dette kan forklares med samstemthet og konsistens i seg selv ikke er en fordel, så lenge det ikke er klart hva slags verdier og virkelighetsoppfatninger det er stor enighet om. Eller at samstemte kulturer har for liten variasjon i seg til at de på lengre sikt klarer å tilpasse seg raske endringer i

omgivelsene. Da vil en sterk kultur kunne være en hindring i organisasjonens tilpasningsevne.

3. Tilpasningsdyktighet. Kulturen foreskriver hvordan en skal motta, fortolke og forholde seg til signaler fra omgivelsene. Organisasjonen må være i stand til å fange opp signaler fra sine ytre omgivelser, sine interne kunder - hva disse ser som viktig for organisasjonen og omsette dette til praksis og tilpasse seg forandringene.
4. Et klart og erkjent formål. Dette er viktig for det gir medlemmene en klar begrunnelse for hvorfor arbeidet de utfører er viktig, og det gir dem en klar retning å bevege seg mot. (Bang, 2011, s. 129)

2.3 Ulike perspektiver på organisasjonskultur

Forfatteren Joanne Martin har i boken *Organizational Culture: Mapping the Terrain* (2002) forsøkt å lage en oversikt over de ulike synene på kultur og organisasjoner. Hun skiller mellom tre perspektiver som understreker enten integrasjon, differensiering eller fragmentering av organisasjonskultur. Vi vil i det følgende gi en kort beskrivelse av disse tre perspektivene.

Integrasjonsperspektivet

Kulturen beskrives som konsistent og det er en konsensus om kulturens innhold. Ledere kan godt like ideen om én sterk kultur ved at den tilbyr integrasjon i stedet for konflikt. Noen analytikere omtaler modellen for sterke kulturer som et integrasjonsperspektiv. Ifølge Martin og Frost (1996, gjengitt i Clegg et al., 2016) definerte integrasjonsteoretikere kultur som et fenomen som var konsistent og tydelig. Integrasjonsteoretikere definerer kultur som en organisasjonsomfattende avtale med verdier som er fremmet av toppledelsen. Mange antropologisk tilbøyelige forskere var kritiske til integrasjonsfunnene fordi de systematisk ekskluderte motstand, subkulturer og motkulturer fra analysen (Clegg et al., 2016, s. 221).

Differensieringsperspektivet

I perspektivet som Martin (2002) kaller differensieringsforskning er antagelsen om at mer enn én kultur er mer sannsynlig å være normen; dermed startet forskere med en disposisjon for å se på flertallskulturer forankret i forskjellige opplevelser i organisasjoner.

Organisasjoner kan ha medlemmer som deler sterke verdier med noen, men ikke alle

medlemmene i organisasjonen. Når disse gruppene er tilstrekkelig tydelig artikulerte med tanke på kulturer, omtales dem som subkulturer. Subkulturer sameksisterer med andre kulturer og kan bli dominerende hvis de kan forene tilhengerne gjennom bruk av ressurser, symboler og andre former for mening. Hvis én subkultur reflekterer en sammenhengende gruppe og forsvaret plausible ideer, kan den bli dominerende og legitim. Hvis det utfordrer legitime verdier, blir det en motkultur. Motkulturer driver med opposisjonelle politiske aktiviteter. Kritikere antyder at problemet med differensieringsperspektivet er at hvis du forventer og leter etter forskjell og motstand i organisasjonen, vil du sannsynligvis finne det.

Fragmenteringsperspektivet

Fragmenteringsperspektivet representerer selvmotsigende og forvirrende kulturer som kjemper om organisasjonen og de ansatte. Individet eksisterer i en tilstand av konkurrerende kulturforpliktelser, der de hele tiden er under press for å identifisere seg selv og sin organisasjon med konkurrerende forestillinger om en passende kulturell identitet. I en slik situasjon er konsensus forbigående og problemspesifikk, og produserer kortvarige tilhørigheter blant individer som raskt blir erstattet av et annet mønster av tilhørigheter, ettersom et annet spørsmål vekker oppmerksomheten til kulturelle medlemmer (Martin og Frost 1996, gjengitt i Clegg et al., 2016). Chan (2003) argumenterer for at behandlingen av kultur som en fast, enhetlig, avgrenset enhet må vike for en følelse av flyt og permeabilitet.

Disse synspunktene er kjent som fragmenteringsperspektivet. Fragmenteringsmetoden deler veldig lite med de normative integrasjonsteoretikerne, som argumenterer for fordelene med en sterk kultur, og differensieringsforkjemperne, som sier at en sterk kultur tilsvarer en dominerende kultur, og en dominerende kultur er en som underordner differensierte subkulturer. Ifølge Clegg et al. (2016) kan ikke kultur i organisasjoner og mellom mennesker ignoreres. Det er ikke like enkelt å håndtere som konsulenter antyder, men det er viktig at kultur forstås. Ledere må være i stand til å forstå hva som skjer i sin organisasjon.

Til slutt antyder postmoderne teoretikere at alle kulturpresentasjoner er preget av en så kompleks intertekstualitet - at de blir bedre tenkt som anledninger for videre analyse enn som en endelig redegjørelse for hva som virkelig skjer. Ledere som er kjent med postmoderne tanker, er i det minste mindre tilbøyelige til å tro at kultur er et universalmiddel og kan være mer sofistikert i måtene de prøver å forstå og muligens i å bruke kulturen (Clegg et al., 2016, s. 224).

2.4 Kulturendring

Omfattende og hurtige endringer i organisasjonens omgivelser er ofte hovedgrunnen til endringer i organisasjoner. En svært høy andel av planlagte organisasjonsendringer mislykkes. “En organisasjons evne til å konkurrere vedvarende i et marked handler selvsagt ikke bare om eksterne relasjoner, men også om innovasjonsevne, kompetanseutvikling og håndtering av interne relasjoner” (Aasen & Amundsen, 2011, s. 139).

Ifølge Cameron og Quinn (2013) er så mange som tre fjerdedeler av tiltak for omstillinger, strategisk planlegging og nedbemanningen vært mislykket eller har skapt problemer som har vært så alvorlige at det har truet organisasjonens eksistens. Flere studier viser at den mest nevnte grunnen til dette er en forsømmelse av organisasjonskulturen. En kulturendring kan dermed være nøkkelen til en forbedring i organisasjonens ytelse.

2.4.1 Hvordan kan organisasjonskultur påvirkes?

Smircich (1983) skiller mellom forskere som mener at organisasjoner har kultur, og forskere som hevder at organisasjoner er kultur. Hvis en organisasjon har en kultur, er det naturlig å tenke at det er mulig å påvirke eller styre dette “produktet”. Blant dagens kulturforskere er det vanlig å hevde at kultur er noe som vokser frem i organisasjonen, men at den ikke er så lett å styre som populærlitteraturen gir uttrykk for (Bang, 2011). Men det er derimot mange måter å påvirke kulturen på, selv om det ikke alltid er like enkelt å vite hvilke konsekvenser påvirkningen vil ha.

Ifølge Bang (2011) virker det som om forskere, når de snakker om kulturendring, mener forandring i organisasjonens normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, men at de erkjenner at den oftest skjer gjennom forandringer i organisasjonens kulturuttrykk. Det har vært et særlig fokus på hvordan ledere kan påvirke kulturen i organisasjoner. De viktigste kanalene som ledelsen disponerer er ifølge Schein (2010): Hvilke områder ledelsen retter oppmerksomheten mot, hvordan ledelsen reagerer på kritiske hendelser, og hvordan ledere allokterer ressurser. I tillegg til en bevisst rollemotivering fra ledelsens side, belønningssystemer, og muligheten til seleksjons-, forfremmelses- og avskjedigelses kriterier. I tillegg til disse faktorene trekker Schein (2010) frem seks faktorer for påvirkning av organisasjonskulturen, som han kaller forsterkningsmekanismer. Dette er organisasjonens utforming og struktur, dens systemer, prosedyrer og rutiner. Riter, ritualer og seremonier i organisasjonen. I tillegg til utforming av kontorlandskap, fasader og bygninger. Historier,

legender og myter om viktige begivenheter og folk kan også være forsterkningsmekanismer, sammen med formelle erklæringer av organisasjonens filosofi og policy. Disse faktorene virker ikke like sterkt som de seks første faktorene, som ledelsen i stor grad kontrollerer. Men hvis alle faktorene er i samsvar, vil de sammen være med på å forsterke kulturen og formalisere de uformelle løsningene som er i ferd med å etablere seg i organisasjonen (Bang, 2011).

2.4.2 Endringskynisme

Mange i dagens arbeidsliv opplever, ifølge Oscar Amundsen og Trond Kongsvik (2016), at det skjer for hyppige endringer som ikke er nødvendige og som tar fokuset vekk fra det man gjerne benevner som kjerneoppgavene. Denne typen innstilling kaller de for endringskynisme. Den empiriske bakgrunnen for dette begrepet er studier gjort i tre ganske ulike virksomheter, men hvor innstillingen til organisasjonsendringer til tross for dette viste seg å være forbløffende lik. Slik endringskynisme fremstår primært som en tilstand som utvikles blant de ansatte, på bakgrunn av alle de endringene de blir "utsatt for". Amundsen og Kongsvik stiller likevel spørsmål om en slik kynisme kan hefte ledere også, for eksempel når det settes i gang hyppige endringsprosesser basert på trender, kanskje særlig hvis motivasjonen kan sies å handle om å markere seg som leder, eller hvis det handler om å vise omgivelser at man er i utvikling.

Det er ifølge Amundsens og Kongsvik (2016) fem elementer som danner grunnlaget for begrepet endringskynisme. Dette kan oppstå hvis de ansatte opplever at endringen kun er for endringens skyld. Eller ved en resirkulering av ideer. Om organisasjonsmedlemmene mener løsningene er vanskelig å gjøre i praksis. Ved en manglende synliggjøring av resultater kan endringskynisme raskt oppstå. Ansatte kan sitte igjen med en følelse av meningsløshet og hele prosessen føles utmattende. Eller de ansatte kan oppfatte prosessen som en pseudomedvirkning, hvor de ansatte opplever at det i virkeligheten ikke er mulig å påvirke.

Forskningen til Paul Strebel (1996) viser at ledere og ansatte ofte har ulikt syn på endringer. Han trekker frem bedriften Philips som eksempel på hvordan ledelsen kan håndtere motstand fra ansatte. I starten av endringsprosessen var det ikke samsvar mellom det lederne kommuniserte eksternt om viktigheten av å endre seg, og det mellomlederne i virksomheten gjorde i det daglige arbeidet. Dette førte til at ansatte ikke forsto nødvendigheten av endringen. For å løse dette arrangerte ledelsen felles samlinger for å fortelle om utfordringene

de sto ovenfor og ba ansatte om råd. Dette gjorde at ansatte følte seg inkludert og motiverte til å bidra i endringen.

Jacobsen og Thorsvik trekker også frem ulike grunner til at motstand mot endring vil oppstå. En årsak de nevner er frykt for det ukjente. Ansatte stiller seg ofte spørsmål som: Hva vil skje med jobbene våre? Kan vi mestre de nye oppgavene og kravene som stilles til oss? En annen årsak er tap av identitet. Ansatte som har arbeidet lenge i en organisasjon har ofte opparbeidet seg en følelse av at det de gjør er viktig for organisasjonen, og man identifiserer seg med det man har drevet med. En endring kan føre til at dette brytes og ens egen identitet går tapt i endringsprosessen. Dette henger sammen med en annen årsak til motstand, som er at maktforhold endres. Ofte vil endring bety at man reorganiserer et stabilt mønster av makt og innflytelse (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 393).

2.4.3 Skape et behov for endring

For at planlagt endring skal lykkes, må endringsaktørene skape en opplevelse i organisasjonen om at det er nødvendig å endre seg. Viktigheten av dette kommer frem i John Kotters artikkel *Why Transformation Efforts Fail (1995)*, hvor han presenterer åtte steg for gjennomføring av endring i organisasjoner. Det første steget handler om viktigheten av å etablere et akutt behov for endring i organisasjonen. Kotters studier av organisasjoner viser at mange tar for lett på dette første steget. Mange ledere undervurderer hvor vanskelig det er å få mennesker ut av deres komfortsoner (Kotter, 1995, s. 62).

Et sentralt element er hvorvidt endringen er proaktiv eller reaktiv. Proaktive organisasjoner antesiperer endringer i omgivelsene og evner å handle før de blir tvunget til å endre seg. Reaktiv endring finner sted etter det har skjedd noe som organisasjonen må ta hensyn til. De som plasserer seg innenfor denne kategorien har gjerne ulike tolkninger innad i organisasjoner hvor det er uenighet om drivkrefter og behovet for endring (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 390).

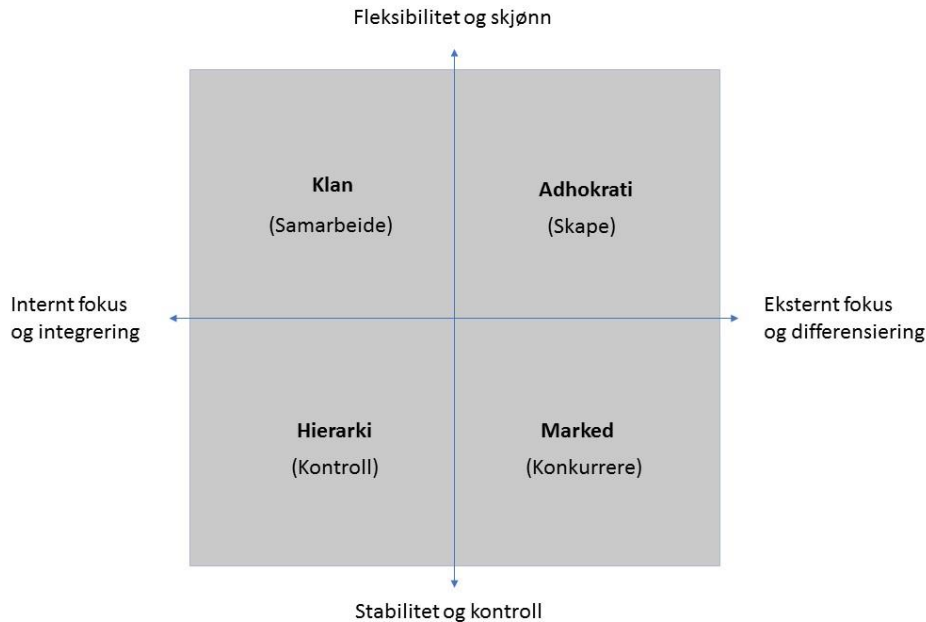
John Kotter (1995) presenterer videre steg 2 som handler om å etablere en gruppe med myndighet til å endre. Det er viktig med sterkt lederskap og synlig støtte fra sentrale personer. Kotter anbefaler å sette sammen et team fra ulike avdelinger i organisasjonen, og delegerer makt til de i teamet. Steg 3 og 4 handler om å utvikle en tydelig visjon og kommunikasjon av den nye visjonen internt i organisasjonen. Steg 5 handler om å delegerer

handlefrihet, og viktigheten av å fjerne hindringer for at organisasjonen skal kunne følge den nye visjonen. Steg 6 handler om å synliggjøre fremgang og skape kortsiktig suksess. Dette er viktig for å håndtere motstand mot endring. Kotter anbefaler å belønne ansatte som tilpasser seg endringstiltaket. Steg 7 handler om å konsolidere den nye praksisen i strukturen. Det siste steget handler om å institusjonalisere den nye måten å tenke og handle på, og skape avstand til hvordan organisasjonen gjorde ting tidligere.

2.5 Rammeverket for konkurrerende verdier

Kim S. Cameron og Robert E. Quinn (2013) har utarbeidet et rammeverk for konkurrerende verdier. Dette rammeverket heter *Competing Values Framework*, og brukes til å identifisere en organisasjons nåværende kultur, hjelpe med å identifisere den kulturen organisasjonsmedlemmene bør utvikle for å passe sammen med fremtidige krav i omgivelsene, og de mulighetene som organisasjonen vil møte på i de neste fem årene. Verktøyet for vurdering av organisasjonskultur, heretter kalt OCAI¹, har sitt grunnlag i rammeverket for konkurrerende verdier. Dette er en teoretisk modell som nå er det mest fremtredende rammeverket i verden for å vurdere organisasjonskultur, og som ble utviklet gjennom forskning som rettet seg mot de største indikatorene for organisatorisk effektivitet. Det er nødvendig å forklare de fire mest fremherskende kulturtypene som oppstår fra rammeverket, og som fungerer som grunnlaget for OCAI. Disse kulturtypene definerer kjerneverdiene som ligger til grunn for hvordan organisasjoner blir vurdert (Cameron & Quinn, 2013).

¹ Organizational Culture Assessment Instrument



Figur 1. Rammeverket for konkurrerende verdier

Det er verdt å merke seg at disse fire kjerneverdiene ikke representerer motsigende eller konkurrerende antakelser. Hver sammenhengende enhet fremhever en kjerneverdi som nettopp er motsatt av verdien i den andre delen - fleksibilitet versus stabilitet, intern versus eksternt. Dimensjonene produserer derfor fire deler som også er motsigende eller konkurrerende diagonalt. For eksempel, i forkanten øverst til venstre identifiseres verdier som vektlegger et internt organisk fokus, mens firkanten nede til høyre identifiserer verdier som vektlegger eksternt kontroll og fokus. Hver del i figuren har fått en merkelapp for å kunne skille ut som mest merkbare kjennetegn; klan, adhokrati, marked og hierarki. Disse fire navnene stammer fra forskningslitteraturen som forklarer hvordan ulike organisasjonsverdier over tid har blitt assosiert med ulike organisasjonsformer.

2.5.1 De fire store kulturtypene

Hierarkikulturen

Organisasjonskulturen som er kompatibel med denne typen blir beskrevet som å være et formalisert og strukturert sted å jobbe. Prosedyrer bestemmer hva folk gjør. Effektive ledere er gode koordinatore og organisatorer. Å opprettholde en organisasjon som går på skinner er viktig. Langtidsinteressen hos organisasjonen er stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet. Formelle regler og retningslinjer holder organisasjonen sammen. Store organisasjoner og

offentlige etater er generelt sett preget av en hierarkisk kultur, som kjennetegnes av kontrollerende omgivelser.

Markedskulturen

I denne organisasjonskulturen er man rettet mot de eksterne omgivelser istedenfor de interne anliggende. Den fokuserer hovedsakelig på transaksjoner med eksterne støttegrupper som leverandører, entreprenører, forbund og reguleringsorganer. Markedet fungerer først og fremst gjennom markedsøkonomiske mekanismer, konkurrerende dynamikk og pengeutveksling. Det vil si at det viktigste i markedet er å gjennomføre transaksjoner med andre støttegrupper for å kunne skape et konkurransefortrinn. Økonomisk lønnsomhet, sluttresultater, styrke i markedsnisjer, målutvidelser og å sikre kundegrunnlag er hovedmålene for organisasjonen. De dominerende kjerneverdier er konkurranseevne og produktivitet, som blir oppnådd gjennom sterk vektlegging av ekstern posisjonering og kontroll. En markedskultur, slik den blir vurdert i OCAI, er en resultatorientert arbeidsplass. Ledere er hardtkjørende produsenter som er tøffe og krevende. Fokuset på å vinne er limet som holder organisasjonen sammen. Suksess blir definert gjennom markedsandeler.

Klankulturen

En tredje idealtype av organisasjoner kalles klan på grunn av dens likheter med familieorganisasjon. Delte verdier og mål, samhörighet, deltakelse og teamarbeid er kjennetegn for såkalte klanbedrifter, hvor samarbeid er et sentralt stikkord. I tiden etter andre verdenskrig innførte en rekke japanske bedrifter denne idealtypen, og på 1960- og 1970-tallet ble organisasjonskulturen i disse bedriftene studert av en rekke forskere. De fant ut at når hurtig endrede omgivelser gjør det vanskelig for ledere å planlegge langt frem i tid, så vil en effektiv måte å koordinere organisatorisk aktivitet på være å sikre at alle ansatte deler de samme verdiene, overbevisningene og målene, slik som klankulturen representerer. Noen grunnleggende antakelser i slike organisasjoner er at omgivelsene best kan håndteres gjennom samarbeid og utvikling av de ansatte, at kunder blir sett på som partnere, at organisasjonen er interessert i å utvikle et menneskelig arbeidsmiljø, og at hovedoppgaven til lederne er å bemyndige de ansatte og legge til rette for deres deltakelse, engasjement og lojalitet. Klankulturen, slik den blir beskrevet i OCAI, er et typisk eksempel på et arbeidssted hvor folk deler mye av seg selv. Organisasjonen holdes sammen av lojalitet og tradisjoner, og forpliktelsen er høy. Den dominerende teorien om hva som fører til suksess, er at ansattes involvering og deltakelse fremmer bemyndigelse og engasjement. Tilfredse ansatt skaper

effektivitet. En vellykket ledelsesrolle i et klanperspektiv er ifølge Cameron og Quinn en leder som oppfattes som en helt av arbeidstakerne, som imøtekommer de ansattes behov, fremmer forpliktelse og utvikler menneskelig dyktighet i organisasjonen.

Adhokratikulturen

Dette er en organisasjonsform som er mest mottakelig for de stadig akselererende vilkårene som stadig oftere kjennetegner den organisatoriske verden i dag. De dominerende antakelsene i adhokratikulturen er at innovative og banebrytende tiltak fører til suksess, at organisasjoner hovedsakelig er interessert i å utvikle nye produkter og tjenester og forbedre seg for fremtiden, og at den største oppgaven for ledelsen er å fremme entreprenørskap, kreativitet og foregangsaktiviteter. Roten til ordet adhokrati er ad hoc, noe som antyder noe midlertidig, spesialisert og dynamisk. På samme måte omformer adhokratikulturen seg når nye omstendigheter dukker opp. Et av hovedmålene er å fremme tilpasning, fleksibilitet og kreativitet dersom usikkerhet og tvetydighet pleier å være typisk. Adhokratier har ikke sentraliserte makt- eller autoritetsforhold slik som marked eller hierarkier. Makten flyter derimot fra individ til individ eller fra arbeidsgruppe til arbeidsgruppe, avhengig av hvilken sak som er i sentrum på et gitt tidspunkt. Det legges stor vekt på individualisme, på å ta sjanser og å se frem mot fremtiden. Effektiv ledelse i denne kulturen er visjonær, innovativ og risikoorientert. Av og til eksisterer de adhokratiske undergrupper i større organisasjoner som har en annen dominerende kulturtype (Cameron og Quinn, 2013).

2.5.2 Behovet for en samlet kultur

Cameron og Quinn (2013) understreker i sin forskning at behovet for en sterk og dominerende kultur istedenfor en mer balansert kulturprofil, er avhengig av organisasjonens individuelle betingelser og omgivelser. De konkrete utfordringene vil ofte være den avgjørende faktoren. For eksempel vil standardisering og kontroll har mye mindre å si for en vellykket prestasjon i en organisasjon hvor overlevelse avhenger av fleksibilitet, innovasjon og kreativitet. En sterk adhokratikultur vil da være den mest passende for å oppnå suksess. Hos andre organisasjoner kan kravet være en mer balansert kultur som legger lik vekt på alle de fire kulturtypene. I slike bedrifter vil ikke kun én kulturtype være sterk. Cameron og Quinn (2013) trekker frem bilprodusenten Toyota som eksempel på en organisasjon som balanserer kulturtypene. De er anerkjent for produksjonssystemet sitt (en velutviklet hierarkisk kultur), sin hensynsløse og vellykkede konkurransestrategi og markedsmuskler

(markedskultur), sin samhörighet blant de ansatte (klankultur) og sitt innovative produktdesign og teknologiske gjennombrudd (adhokratikultur). Ingen av disse kulturdelene dominerer i selskapet (Cameron og Quinn, 2013, s. 84).

2.5.3 Kulturutvikling hos organisasjoner

Cameron og Quinn (2013) har i sin forskning omkring rammeverket for konkurrerende verdier funnet at nye eller små organisasjoner ofte utvikler seg gjennom et forutsigelig mønster i organisasjonskulturendringer. I de tidligere stadiene i den organisatoriske livssyklusen har organisasjoner en tendens til å være dominert av adhokrati-delen, uten en formell struktur og kjennetegnet av entreprenørskap. Ofte er de styrt av en enkel, mektig og visjonær leder. Over tid suppleres organisasjonen med klankulturen, en sterk følelse av tilhørighet og personlig identifikasjon med organisasjonen. Etter som organisasjonen vokser oppstår ofte en potensiell krise. Det blir et behov for å vektlegge struktur og kontrollere veksten i organisasjonen. Dermed endres kulturen til å bli hierarkisk. Dette fører til at organisasjonsmedlemmene ikke lenger er like tilfredse. Den hierarkiske kulturen blir omsider supplert med markedskulturen, som er viktig for å møte krav fra omgivelsene og fremdeles være konkurransedyktig. Cameron og Quinn viser til utviklingen av Apple Computer Company for å vise livssyklusen i kulturen. I starten var kulturen i Apple et typisk adhokrati, det var en enkel entreprenør som styrte retningen og bedriften var fleksibel og uavhengig. Etter hvert som Apple vokste og ble vellykket tilegnet organisasjonen seg en klankultur. Ansatte hadde Apple-logoen på klærne sine, bilene sine og snakket svært varmt om "Apple-familien". Men den enorme suksessen til Apple førte til et behov for kontroll og standardiseringer. En hierarkisk tilnærming måtte utvikles. Steven Jobs, Apples administrerende direktør, ble byttet ut til fordel for en som kunne lede endringen til stabilitet og kontroll. Etter hvert som Apple utviklet seg til en stor og moden organisasjonen ble kulturen endret igjen. Den ble et godt eksempel på effektivitet og markedskunnskap.

2.5.4 Kritikk av verktøyet OCAI

Rammeverket til Cameron og Quinn er ikke den eneste måten å identifisere og endre organisasjonskultur på. Det finnes mange andre verktøy for å studere organisasjonskultur. Og slik vi har sett på de ulike perspektivene eller tilnærmingene til kultur tidligere i teorien, er det perspektiv som mener det er umulig å identifisere og endre organisasjonskultur. Cameron og Quinn lener seg mot integreringstilnærmingen ved å se på kultur som et virkemiddel

ledere bør bruke til å utvikle organisasjonen. De mener at “kultur er et konkurransefortrinn i organisasjoner hovedsakelig når den er et felles, akseptert og integrert sett av oppfatninger, minner, verdier, holdninger og definisjoner” (Cameron og Quinn, 2013, s. 26). Samtidig anerkjenner de at tvetydige aspekter alltid vil finnes i en organisasjon, som er umulig å lede. Dette synet støttes av differensierings- og fragmenteringstilnærmingene. Det finnes en rekke diskusjoner i den vitenskapelige litteraturen som handler om kontroverser om hvordan en skal definere kultur, måle kultur og hvilke viktige dimensjoner som bør karakterisere kultur. En kan for eksempel være skeptisk til om en kvantitativ måling av organisasjonskultur, slik verktøyet OCAI gjør, gir en valid vurdering av kulturen eller om den egentlig bare måler noen overfladiske karakteristikk ved en organisasjon. Cameron og Quinn presiserer i sin bok at dersom verktøyet OCAI skal være nyttig, må det eksistere et høyt fortrolighetsnivå slik at det kan føre til en effektiv kulturendring. De argumenterer for at deres verktøy måten som organisasjonskultur blir naturlig fortolket på av dens medlemmer, er i samsvar med dimensjonene i rammeverket for konkurrerende verdier. Verktøyet inneholder seks innholdsdimensjoner som gjenspeiler grunnleggende kulturverdier og implisitte antakelser om den måten organisasjonen fungerer på.

2.5.5 Kulturendring i modne organisasjoner

Cameron og Quinn (2013) har kommet frem til noen trender etter å studert over flere tusen organisasjoner. Det viser seg at toppledere har en tendens til å score høyere for klan enn ledere lenger ned i hierarkiet gjør. Adhokrati-score er generelt sett vurdert som lavest blant de fire kulturtypene. Bedrifter har over lengre tid en tendens til å bevege seg mot kulturtypene hierarki og marked. Disse to kulturtypene har en tendens til å forbli dominerende lengst. Deres forskning viser at det kreves både ledelse og styring å styrke, opprettholde, endre eller skape en kultur i hvilken som helst av delene i firkanten. Ledere som ikke styrer, er dømt til å mislykkes. Alle de fire kulturtypene er verdifulle og nødvendige. Ingen er verre enn de andre. Det eksisterer ofte paradokser i kulturprofiler. Mange organisasjoner som presterer bra, kan vektlegge både klan- og markedskulturen samtidig, eller den hierarkiske sammen med den adhokratiske kulturen. Dette kan være både et tegn på styrke og et tegn på svakhet. Cameron og Quinn har i sine studier oppdaget at effektive organisasjoner støttet og utviklet sine ansatte (klan), men også krevde resultater og oppnåelse fra dem (marked). I over ti år har den gjennomsnittlige organisasjonskulturprofilen beveget seg mot den hierarkiske delen av firkanten, og også mer til sin motpol, den adhokratiske delen. Det er dermed en svak tendens

til at organisasjonene legger mer vekt på kontroll, stabilitet, kvalitet og prosesser, men også entreprenørskap, risiko og innovasjon. Usystematiske forskjeller i prestasjon har blitt oppdaget blant organisasjoner med firkantede profiler i motsetning til profiler som vektlegger enten en eller flere kulturer i figuren. Noen ganger indikerer firkantede profiler kun at organisasjonen ikke er klar over sin egen kultur. Noen ganger betyr det bare at kulturen er velutviklet i hver del av figuren (Cameron og Quinn, 2013, s. 53).

Ifølge Cameron og Quinn (2013) blir ofte normen for modne organisasjoner at klan- og adhokratiske kulturer blir minimert og hierarkiet og markedskulturen blir forsterket. Istedenfor å legge for mye vekt på alle de fire kulturtypene, anbefaler de at organisasjonen må utvikle evnen til å endre sin vektlegging når kravene fra de konkurrerende omgivelsene krever det. De mener kulturendring i modne organisasjoner må bli styrt bevisst, og at deres rammeverk OCAI kan brukes for å oppnå en ønsket kulturendring. Deres forskning viser at når den dominerende kulturen i organisasjonen passer sammen med ledelsesstiler, - roller, personalledelse, kvalitetsledelse og effektivitetskriterier, fører det til et høyere prestasjonsnivå enn det som er tilfellet dersom disse ikke passer sammen. Samsvar mellom disse vil være en forutsetning for høy ytelse.

2.5.5.1 Trinn for å gjennomføre en kulturendringsprosess

Cameron og Quinn (2013) presenterer en prosess når man skal utforme og implementere en organisatorisk kulturendringsinnsats. Formålet med trinnene i prosessen er å fremme involvering og minimere motstand mot kulturendring. For det første er det viktig å oppnå konsensus omkring den nåværende organisasjonskulturen, i tillegg må det oppnås konsensus omkring den foretrukne organisasjonskulturen. Det er viktig å fastsette hva endringer vil bety og ikke bety for organisasjonen og dens medlemmer. Her legger de til viktigheten av å bygge på bedriftens egenart i enhver innsats for å endre organisasjonen. Medlemmer av organisasjonen vil ønske å bevare noen elementer til enhver pris, til tross for at disse egenskapene kan ligge i en kulturtype som blir mindre vektlagt. Men ved å identifisere hva endring betyr og hva det ikke betyr, minner det folk om at de ikke trenger å forlate visse av organisasjonens kjernekompetanser. Cameron og Quinn anbefaler også å identifisere fortellinger som illustrerer den ønskede fremtidige kulturen. Det kan være en faktisk hendelse som illustrerer nøkkelveidene som de ønsker å bevare i den fremtidige organisasjonskulturen. Organisasjonen må spørre seg selv om hvilke betydelige hendelser har skjedd som representerer det beste vi ønsker å oppnå? Hvilke ledere i organisasjonen har

eksemplifisert den foretrukne kulturen? Hvilke ansatte i ikke-synlige stillinger eksemplifiserer de beste ambisjonene til organisasjonen?

Når dette er gjort må det utformes en strategisk tiltaksplan. Hvordan skal en skape villighet hos de ansatte for å unngå endringskynisme. Det er viktig å forklare hvorfor organisasjonen skal gjennomføre kulturendringen. Fokuser på prosesser slik at det blir overkommelig. Skape sosial støtte fra sentrale personer i organisasjonen, og gi nok informasjon. Cameron og Quinn (2013) anbefaler å tenke på følgende spørsmål når planen blir formulert:

- Hvilke bortkastede, ikke-verdiskapende aktiviteter bør avsluttes?
- Hvor bør vi begynne?
- Hvilke ressurser bør reduseres?
- Hvilke faktorer i omgivelsene bør vi være klar over?
- Hvilke koalisjoner kan vi bygge?
- Hvilke prosesser og systemer kan bli omformet?

Underveis i prosessen er det viktig å identifisere umiddelbare små gevinster og synliggjøre disse for organisasjonsmedlemmene. Men det er også viktig å identifisere konsekvenser. Ledelsekonsekvenser for kulturendring er todelt. En del handler om ledelsesutvikling slik at ledere har de økonomiske midlene som trengs for å kunne lede endringsprosessen og hjelpe til med å skape enighet og samarbeidet som trengs for å oppnå målet. Det er behov for evner for den fremtidige kulturen så vel som for den nåværende kulturen. For det andre må det være klart for resten av organisasjonen at alle ledere er oppriktig forpliktet til kulturendringen. En måte å gjøre dette på er å ha en symbolsk begravelse av fortiden, og ved å sette ord på sin optimisme for en ny og vellykket fremtid. Ordtaket “det som blir mål, blir gjort” gjelder også for kulturendring. En viktig del av kulturendringsprosessen er å identifisere målinger på hva suksess består av, metrikk av hovedindikatorer og milepæler for å markere fremdriften underveis. For å synliggjøre dette må det utformes en kommunikasjonsstrategi. Kulturendring vil ikke skje uten involvering, forpliktelse eller aktiv støtte fra hele organisasjonen. En kommunikasjonsstrategi kan bidra til å forenkle denne prosessen (Cameron og Quinn, 2013, s. 119). Disse punktene samsvarer med John Kotter (1995) sine trinn for å oppnå en suksessfull endring.

2.6 Kultur og innovasjon

Forfatterne bak boken *Making innovation work* (Davila mfl. 2006 i Aasen & Amundsen 2011) påpeker at kultur er et viktig aspekt for den som vil lykkes med innovasjon: “Det er ikke bare ulikheter i prosessene, organisasjonen, ledelse, prestasjonsmål eller insentiver som skiller de beste innen innovasjon fra de andre; det er kulturen” (Aasen & Amundsen 2011, s. 164). Flere forskere slår fast at organisasjonskulturen er viktig for å bli innovativ.

Sticos må forholde seg til mange og ulike aktører, og må stadig forholde seg til endringer som er av betydning for virksomheten. Forskeren Henry Mintzberg (1979) var blant dem som tidlig mente at suksess er avhengig av organisasjoners evne til å tilpasse struktur til situasjon. En måte å mestre usikkerheten på er å strukturere organisasjonen som det Mintzberg kaller for «den innovative organisasjon». En innovativ organisasjon kan fremstå som en matriseorganisasjon, med stort innslag av prosjektarbeid. Forskeren kaller dette for et adhoceri, som kjennetegnes ved små, desentraliserte, flytende og ofte midlertidige strukturer. Slike grupper vil preges av uformell atferd, høy grad av spesialisering og behov for gjensidig tilpasning til andre av organisasjonens grupper (Aasen & Amundsen, 2011, s. 99). Fordelene ved å strukturere seg slik, er ifølge Jacobsen og Thorsvik, muligheten for fleksibilitet, god koordinering og god utnyttelse av de ansattes kompetanse. Ulemper er derimot uklare autoritetsforhold som kan skape usikkerhet og frustrasjon. Det kan også oppstå problemer med styring og koordinering av ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 101).

2.6.2.1. Balansere kontroll og kaos

Den strukturelle utfordringen i organisasjoner er å klare å balansere orden og kaos. En organisasjon som skal få frem innovasjoner, må være i stand til å balansere orden ved å ha kontroll over økonomi og daglig drift, og kaos ved å gi rom for kreativitet og nyskaping. Det er vanskelig å få til annet enn små forbedringer hvis det blir for mye byråkrati og struktur. Det er viktig at ledelsen i organisasjonen er klar over denne utfordringen for å oppnå å bli innovativ. O'Reilly og Tushman (2004, gjengitt i Aasen & Amundsen 2011) bruker begrepet ambidexterity om hvordan organisasjoner kan balansere denne utfordringen. Begrepet handler i utgangspunktet om evnen til å bruke begge hender, ved å jobbe med det en kan for å høste kortsiktige gevinster, samtidig som en bruker tid på å utforske nye muligheter som vil gi langsiktige gevinster. De bruker begrepet contextual ambidexterity om en måte å strukturere organisasjonen på ved å legge til rette for at medarbeiderne kan arbeide både med

utnytting og utforskning. De mener også det er viktig med «ambidextrous individuals» i en organisasjon som tar initiativ, søker samarbeid, utnytter interne relasjoner og kan håndtere ulike oppgaver (O'Reilly og Tushman, 2004, gjengitt i Aasen og Amundsen, 2011, s. 408).

En sentral utfordring for ledere er å balansere behovet for kontroll og kaos i en organisasjon. I tillegg til å fokusere på innovasjon, er det også et behov for å håndtere daglig drift og krav til produksjons- og kostnadseffektivisering. Austin & Devin (2003) omtaler den typen lederarbeid man gjør ved innovasjon som en skapende arbeidsform, som en motsetning til en industriell arbeidsform. Ideen med en slik organisering er at man holder fast ved uforutsigbarheten. For å gå fra en industriell til en skapende arbeidsform, mener Austin og Devin at må være et uttalt behov for innovasjon i organisasjonen, og det må ligge rammebetingelser i bunnen for å gjennomføre denne typen prosesser. I tillegg må kostnadene som vil kreves for omstrukturering og utforskning oppfattes som akseptable av virksomhetens ledelse.

Det er fire kvaliteter som kjennetegner en skapende arbeidsform. Den første kvaliteten, *slippe løs*, handler om å akseptere vide variasjoner innen gitte rammer. Skapende arbeid handler ikke bare om fri tenkning, men også om evnen til produktiv oppmerksomhet, og til å unngå å bli fanget av distraksjoner. Den andre kvaliteten, *samarbeid*, handler om kommunikasjon der alle bidrag betraktes som muligheter til å skape noe nytt, og ikke som utgangspunkt for motargumenter. Den tredje kvaliteten, *samspill*, er det man kan oppnå når samarbeid mellom medlemmer av en eller flere grupper oppfattes å gi resultater utover det man tror man kunne oppnådd hver for seg. De gode resultatene omtales som “samresultat”. Den fjerde kvaliteten, *samresultat*, handler om at gruppens oppmerksomhet ikke bare har vært på prosessen mot mål, men også på kundens opplevelse av resultatet, som to sider av samme sak. En skapende arbeidsform innebærer å utvikle gode, kreative samarbeidsprosesser uten å miste fokus på kvaliteten i resultatene (Aasen og Amundsen, 2011, s. 209).

2.7 Tidligere forskning

I det følgende vil vi presentere tidligere forskning som vi mener er relevant for vår studie. Dette er både kvantitative og kvalitative studier på måling av organisasjonskultur. Det er forsket mye på organisasjonskultur, og tidligere forskning viser at det eksisterer forskjeller mellom effekten av ulike kulturtyper i organisasjoner.

2.7.1 De beste arbeidsplassene i 2019

Konsulentbyrået Great Place to Work (GPTW) definerer seg selv på sin hjemmeside som den globale lederen for utvikling, bevaring og anerkjennelse av organisasjonskulturer som betegnes av en høy grad av tillit (Great Place To Work, 2019). Hvert år kårer GPTW de beste arbeidsplassene i Norge og i mange andre land i verden. For 2019 ble IT-sikkerhetsfirmaet Mnemonic kåret som det beste stedet å jobbe blant bedriftene som har 50-199 medarbeidere. EiendomsMegler1 Midt-Norge gikk av med seieren for bedriftene med 200-500 ansatte, mens IT-konsulentfirmaet Sopra Steria har de mest fornøyde medarbeiderne blant selskapene med over 500 ansatte. I deres norske rapport for 2019 bruker de begrepet “Innovasjon by all” for å definere hvordan virksomheter i dag må gå frem for å være agile og lykkes med nyskaping. Resultatene fra deres forskning utført på flere hundre norske virksomheter viser at for å oppnå dette kreves en organisasjonskultur preget av gjensidig tillit og inkludering. De trekker frem noen sentrale trekk ved de beste arbeidsplassene på deres liste. Det første punktet de trekker frem er evnen til å lytte og involvere. Eksempler fra de beste arbeidsplassene for å oppnå dette er direkte kommunikasjon mellom ansatt og toppledelse. Ledelsen lykkes med å skape opplevelse av tilgjengelighet selv om de ikke er fysisk tilstede, de vet at det handler om den reelle «mentale» tilgjengeligheten. Medarbeiderne inviteres til å påvirke organisasjonens visjon, mål og daglig virksomhet. Ledelsen forstår at det er deres ansvar å aktivt søke etter medarbeideres input. De oppmuntrer til og etterspør feedback og ideer. Den enkelte medarbeider blir ikke sittende med ansvaret alene, ledelsen tar ansvar for fordeling og prioritering av gode forslag. Ledelsen gir tilbakemelding på forslagene og informerer ansatte om fremdrift. Det andre punktet GPTW trekker frem ved de beste arbeidsplassene er evnen til å se det hele mennesket. På de beste arbeidsplassene er man oppmerksom på omfanget av hendelser som skjer gjennom en persons liv, og bevisst på å gi den støtten som trengs i ulike situasjoner. Eksempler på hva de beste gjør for å skape balanse for sine medarbeidere er å tilstrebe å tilrettelegge for ulike muligheter til fleksibilitet for den enkelte. Det gis også oppmerksomhet til hendelser som skjer på det private plan. Tydelig samfunnsansvar lønner seg viser undersøkelsen til GPTW (Great Place To Work, 2019).

2.7.2 Organisasjonskultur og ytelse

En studie av Deshpandé, Farley & Webster (1993) gjennomført på 50 japanske bedrifter viser at et dominerende fokus på interne forhold kan føre til mangel på oppmerksomhet mot endringer i markedsbehov, som dermed kan føre til mindre suksess med innovasjon, lavere

kundetilfredshet, lavere markedsandel og dårligere lønnsomhet. Resultatene fra studien viser at bedrifter med en organisasjonskultur som fremhever konkurranse (marked) og entreprenørskap (adhokrati) utkonkurrerer bedriftene som er dominert av intern samhörighet (klan) eller av regler (hierarki).

Ogbonna og Harris (2000) har gjennomfört en studie i en rekke bedrifter i Storbritannia, og konkluderer i studien med at forholdet mellom ledelsesstil og bedriftens ytelse er et uttrykk for hvilken organisasjonskultur som er gjeldende. Resultatene indikerer at ledelsesstil ikke er direkte linket til bedriftens ytelse, men er bare indirekte knyttet. I motsetning er en konkurransepreget og innovative kulturelle trekk er direkte knyttet til ytelse. Mens klan og byråkratiske kulturelle trekk er ikke direkte relatert til ytelse. Funnene viser også at betydelig ledelsesmessig oppmerksomhet på interne forhold virker uproduktiv og kan til og med være skadelig for bedriftens ytelse. Studien anbefaler basert på funnet av positive assosiasjoner mellom eksternt orienterte kulturer og prestasjoner antyder at organisasjonens kulturendringsinnsats bør fokusere like mye på å generere eksternt fokus som på å skape internt samhold og konsistens. Sterke verdier er kun passende hvis kulturen er rettet mot ytre forhold. Dermed har konkurransedyktige og nyskapende kulturer som er følsomme for ytre forhold, en sterk og positiv innvirkning på organisasjonens resultater.

Resultatene fra studien til Ogbonna og Harris (2000) viser også at organisasjonskulturen er påvirket av i hvilken grad en leder støtter ansatte og inkluderer de i beslutningsprosessene. Styring av organisasjonskultur viser seg å ikke være mulig, selv om visse forhold (for eksempel kriser eller utskifting av ledelsen) kan gi muligheten til å påvirke organisasjonskulturen. Funnene av denne studien antyder at en potensiell løsning på endring av organisasjonskultur kan innebære mer fokus på lederstil. Det anbefales mer fokus på ledelsesendingsprogrammer fremover program som har som mål å endre kulturen for å forbedre organisasjonens ytelse.

2.7.3 Sentrale elementer ved en enhetlig organisasjonskultur

En masteravhandling fra 2014 har sett på sentrale elementer ved en enhetlig organisasjonskultur. Studien belyser organisasjonskulturen til Nordic Choice Hotels ved å ta i bruk OCAI-spørreundersøkelsen. Det er konsernledelsens og hotelldirektørenes meninger og oppfatninger om kulturen som er blitt fremstilt. Et funn fra undersøkelsen er at eier og leder har stor betydning for kulturens opphav, samt som kulturbærer. En annen viktig faktor for å

skape en enhetlig organisasjonskultur i Nordic Choice Hotels er tydelig samsvar mellom kulturen og andre elementer som mål, strategi, struktur, handlinger og organisering. Handlinger blir sett på som svært viktig for å uttrykke kulturens innhold. Kulturen er synlig gjennom de fleste elementene i organisasjonen, både formelle og uformelle. Til å være Skandinavias nest største hotellkjede er organisasjonen lite strukturert og systematisk. Det innebærer fokus på handlinger og igangsetting. Gründerånden er en viktig del av kulturen (Axelsen, 2014).

3. Metode

Vi har valgt å strukturere dette kapittelet etter de to ulike tilnærmingene vi benyttet i datainnsamlingen. Dette for å gjøre besvarelsen mest mulig oversiktlig. Først vil vi beskrive metodevalget og forklare hvorfor vi bruker en såkalt kombinert metode. Deretter går vi over til den kvantitative spørreundersøkelsen hvor vi forklarer hvordan vi gjennomførte datainnsamling, analyse av datagrunnlaget, reliabilitet og validitet av OCAI-verktøyet.

Med utgangspunkt i kvantitative data gjennomførte vi kvalitative dybdeintervjuer. I avsnittet om den kvalitative tilnærmingen går vi gjennom forskningsdesignet fenomenologi som er valgt til disse intervjuene, fremgangsmåten på datainnsamlingen og kvaliteten på forskningen.

3.1 Metodevalg

I dette kapittelet vil vi redegjøre for metodevalg gjennom å begrunne og beskrive hvordan forskningen i denne masteroppgaven er gjort. En vitenskapelig metode er en systematisk framgangsmåte som kan ekspliseres slik at leseren har mulighet til å følge undersøkelsen og nå fram til samme resultat på de premissene som er beskrevet (Rienecker & Jørgensen, 2013).

3.1.2 Kombinerte metoder

Vi valgte å gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse med OCAI, for deretter å gå videre med funnene herfra som et utgangspunkt i kvalitative intervju med ansatte og ledere i Sticos. På den måten vi fikk et grundigere innblikk i funnene fra OCAI-undersøkelsen. Å benytte to ulike tilnærminger i samme studie kalles for kombinerte metoder. Vi skal gå nærmere inn på forskjellen på kvantitativ og kvalitativ metode straks i dette kapittelet. Svært forenklet kan man si at kvantitativ forskning kartlegger *at* noe skjer, mens kvalitativ forskning avdekker *hvorfor* det skjer (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016). Men først skal vi utdype hva som menes med kombinerte metoder og forklare hvorfor vi valgte denne tilnærmingen i vår masteroppgave.

Det er først i nyere tid at forskere har argumentert for at det er mulig å kombinere kvantitative og kvalitative tilnærminger i samme studie, og at dette noen ganger kan være det beste alternativet for kunnskapsutvikling. Denne muligheten omtales som «mixed methods»,

oversatt til norsk blir det kombinerte metoder, og dette er et tredje forskerparadigme som er sidestilt med de to andre. Typisk kan man ha fire ulike forskningsdesign innenfor kombinerte metoder, og vi valgte å benytte et av disse designene som kalles forklarende kombinert metode. Dette designet kjennetegnes hos oss av at data ble samlet i to omganger. Kvantitative data og resultater fra OCAI-undersøkelsen gir et generelt bilde av forskningsspørsmålet vårt, mens en mer inngående analyse gjennom kvalitative data fra dybdeintervjuer hjalp oss med å nyansere, utvide og forklare det generelle bildet. Dette designet krever at forskeren må ha ekspertise og ressurser til å samle begge typer data, og bestemme hvilke aspekter av det kvantitative resultat som skal følges opp via den kvalitative delen.

De tre andre designene som kan benyttes i kombinerte metoder er triangulering, hvor kvantitative og kvalitative data samles og analyseres samtidig eller parallelt.

Kunnskapstilfanget ligger i blandingen og tolkningen av resultatene. Triangulering fører gjerne til at forskeren får flere innfallsvinkler i sin søken etter kunnskap. Et annet alternativ er innlagt kombinert metode. Dette designet ligner på triangulering, men med noen viktige unntak. Innenfor samme studie samles kvantitative og kvalitative data samtidig og analyseres hver for seg, men forskeren lar en form for data spille en støttende rolle til den andre formen for data. Designet kan ha en større kvantitativ komponent og en mindre, støttende kvalitativ komponent. Det siste alternativet til design innenfor kombinert metode er såkalt utforskende kombinerte metoder: Her samles data i to omganger, de kvalitative først. Dette designet egner seg godt der forskeren vil undersøke et fenomen eller lage et instrument som for eksempel et spørreskjema, og teste det. Gjennom dybdeintervju kan man identifisere tema og lage kategorier til et spørreskjema (Kaarbø, 2009).

3.1.3 Analysestrategi

Ved bruk av kombinert metode vil dataanalysen avhenge av hvilket av de fire forskningsdesignene som er valgt. Vi har valgt å analysere data fra kvantitativ undersøkelse og kvalitative intervju hver for seg, slik man ofte vil gjøre ved forklarende og for utforskende design. Triangulering vil kreve at resultatene fra begge typer data blir integrerte i analysen (Kaarbø, 2009).

Vår forskning er en tematisk analyse. Data fra verktøyet OCAI ga oss et generelt bilde av organisasjonskulturen i Sticos. Denne dataen kombinert med teori hjalp oss med å få frem noen predefinerte tema som vi ønsket å bruke som utgangspunkt i de kvalitative intervjuene.

En mer inngående analyse gjennom kvalitative data gjorde det mulig for oss å kunne nyansere, utvide og forklare det generelle bildet. Etter at vi hadde kodet de kvalitative dataene etter tema, definerte vi tre underspørsmål som danner grunnlaget for hvordan vi systematiserer resultatene og analysen senere i besvarelsen.

3.1.4 Begrunnelse for metodevalg

Ledelsen i Sticos opplyste i kartleggingen før vi begynte på studien at organisasjonen ikke har gjort kartlegginger med fokus på organisasjonskultur tidligere, annet enn standardiserte medarbeiderundersøkelser, og at de var svært interesserte i en grundig gjennomgang som et utgangspunkt for mulige forbedringer eller endringer. En klar fordel med å benytte en forklarende kombinert metode slik vi ser det, er at de ga oss muligheten til både gå bredt ut i organisasjonen for å avdekke kulturtypen i Sticos, for deretter å gå i dybden med utgangspunkt i noen av datafunnene fra spørreundersøkelsen. Med det tofase-designet som vi benyttet var det naturlig å ikke spikre forskningsspørsmålene før studien begynte, men utvikle dem underveis i prosessen. Det ga oss samtidig en mulighet til å fordype oss i de temaene som vi fant mest interessante etter at vi hadde analysert dataene fra spørreundersøkelsen, og arbeidet med oppgaven ble dermed en dynamisk prosess under kontinuerlig utvikling og endring. Bruken av kombinerte metoder som innbefatter innsamling av begge typer data, kan bli svært omfattende og tidkrevende. Dette var vi klar over før vi begynte på arbeidet, men vi var villige og motiverte for å benytte både en kvantitativ og en kvalitativ metode. At vi er to personer som samarbeider om samme besvarelse gjør også at vi har større arbeidskapasitet enn om vi skulle utført forskningen alene. Vi mener at vår forskning viser at kombinert metode har styrker som kan avdekke funn som kanskje ikke blir synlige ved enten kun å velge kvantitativ eller kvalitativ metode. Hadde vi kun gjennomført den kvantitative spørreundersøkelsen, ville vi ha sittet igjen med data som viser en veldig kvadratisk fremstilling i OCAI, som blant annet ikke viser de store interne kulturforskjellene i organisasjonen. Ved å bruke kombinert metode har vi kunne har tatt aktive valg underveis i prosessen, noe som har gitt oss interessante funn og gjort arbeidet med forskningen engasjerende for oss.

3.2 Kvantitativ metode

En kvantitativ tilnærming er ifølge Yin (2003) verdifull fordi den gir mulighet til å undersøke spredning og hyppighet av fenomener, og sammenhenger mellom dem. I tillegg er

tilnærmingen egnet for å underbygge eller avkrefte hypoteser og teorier, og gyldigheten (validiteten) av nye modeller. Ved å bruke en kvantitativ metode er det mulig å lage en studie bygget på data fra flere hundre bedrifter. I vårt tilfelle har vi likevel valgt å bare hente data fra én bedrift, men metoden gir oss muligheten til å hente data fra hele organisasjonen på en effektiv måte. Tilnærmingen er særlig egnet til å utvikle ny innsikt på makronivå fordi man har mulighet til å håndtere store datasett. En kilde til slike typer data er spørreskjema. Fordi datainnsamlingen ofte skjer skriftlig, kan det oppstå misforståelser og dermed feilkilder, knyttet til begrepsbruk og begrepsforståelse. En annen utfordring ved bruk av denne metoden er behovet for å standardisere variabler for å kunne sammenligne dem. Det er behov for å identifisere egenskaper som kan kvantifiseres. En ulempe ved dette er at verdifulle nyanser kan gå tapt (Aasen og Amundsen, 2011).

3.2.1 OCAI

OCAI er en forkortelse av Organizational Culture Assessment Instrument, og er et verktøy for vurdering av organisasjonskultur. Verktøyet er blant det mest brukte verktøyet for å vurdere organisasjonskultur i verden per i dag. Den hjelper deg med å identifisere organisasjonens kulturelle styrke, kulturelle type og kulturelle samsvar. OCAI har sitt grunnlag i rammeverket for konkurrerende verdier (Competing Values Framework), som er en teoretisk modell som vi har beskrevet nærmere i teorikapittelet.

Formålet med OCAI er å vurdere seks hovedelement ved organisasjonskultur; 1) fremtredende kjennetegn, 2) organisasjonsledelse, 3) ledelse overfor ansatte, 4) organisasjonslimet, 5) strategiske vektlegginger, 6) suksesskriterier.

OCAI-verktøyet består av disse seks punktene, hvert av disse med fire alternativer. Respondentene skal dele 100 poeng mellom disse fire alternativene, avhengig av i hvilken utstrekning hvert alternativ ligner på din egen organisasjon. En slik svarskala er kjent som en ipsativ vurderingsskala. Det alternativet som ligner mest på respondentens organisasjon skal få mest poeng. I de første seks spørsmålene skal respondentene vurdere *nåværende* situasjon i organisasjonen. Deretter skal de besvare de samme spørsmålene, men ut ifra en *foretrukket* situasjon (Cameron og Quinn, 2013).

3.2.2 Datainnsamling

I forkant av datainnsamlingen hadde vi møter med både administrerende direktør og personvernansvarlig i Sticos. I møtene forklarte vi hva vi ønsket å forske på i organisasjonen, og vi tok initiativ til å undersøke om det var spesielle forhold vi måtte ta hensyn til med tanke på personvern. I samråd med administrerende direktør ble vi enige om å ha fokus på organisasjonen som helhet i OCAI-spørreundersøkelsen, og ikke avdelinger, da enkelte avdelinger består av svært få personer. Undersøkelsen skulle være anonym og det skulle ikke være mulig å spore svar til enkeltmedarbeidere. Målet vårt med å ta disse forbeholdene var at vi ønsket flest mulig deltakere på spørreundersøkelsen for å sikre oss gode data. Både administrerende direktør og personvernansvarlig i bedriften fikk lese gjennom spørreundersøkelsen før utsendelsen, og begge godkjente den uten innvendinger.

Alle ansatte i Sticos mottok spørreundersøkelsen på e-post. Selskapet hadde på den tiden 112 ansatte. Tre mottakerne på den felles e-postadressen som vi benyttet under utsendelsen er eiere av selskapet, og ikke ansatt i Sticos. De ble derfor bedt om ikke å svare, ettersom problemstillingen vår tar utgangspunkt i kulturen i organisasjonen. Heller ikke en av forfatterne av denne besvarelsen svarte på undersøkelsen på grunn av et pågående arbeidsforhold i Sticos. Dette for å kunne ha et mest mulig objektivt og uavhengig blikk på funnene i undersøkelsen. Maks antall svar kunne derfor være 108. De ansatte i Sticos fikk to ukers svarfrist og etter den første uken ble det sendt ut en påminnelse med oppfordring til å delta. Vedlagt lenken til undersøkelsen lå et informasjonsskriv om masteroppgaven og informasjon om OCAI. Til sammen 47 ansatte responderte på spørreundersøkelsen.

3.2.3 Analyse av datainnsamlingen

3.2.3.1 Utrekning av score

For å finne scoren for vurdering av organisasjonskultur – OCAI – kreves en enkel utregning i Excel. Det første vi gjorde var å legge sammen alle A-svarene i “Nå”-kolonnen og dele resultatet på seks. Dermed fikk vi gjennomsnittsscoren for A-alternativene i denne kolonnen. Deretter la vi sammen alle B-svarene og delte resultatet på seks. Deretter gjentok vi denne utregningen med C- og D-alternativene. Steg nummer to var å legge sammen alle A-svarene i “foretrukket”-kolonnen og dele resultatet på seks. Det samme gjentok vi med B-, C- og D-alternativene. Hver av scorene har sammenheng med en type organisasjonskultur, og dette

tallmaterialet ga oss grunnlag for å tegne opp et bilde av organisasjonskulturen i Sticos, en såkalt organisasjonskulturprofil, som er et viktig steg i arbeidet med å iverksette en kulturstrategiendring.

3.2.3.2 Feil under besvarelsene

Ni respondenter regnet uriktig under besvarelsen slik at summen ikke gikk opp i 100 poeng. Ettersom summen var tilnærmet 100 i åtte av disse svarene, valgte vi å regne om dette til nærmeste riktige tall slik at summen ble 100. En av respondentene endte imidlertid opp i totalt 237,5 poeng, og ettersom differansen fra korrekt poengsum ble så betydelig, valgte vi å fjerne dette svaret fra videre databehandling, for å sikre et mest mulig korrekt bilde av organisasjonskulturen i Sticos.

3.2.3.3 Utforming av organisasjonskulturprofil

Hovedformålet med å utvikle en kulturprofil for organisasjoner er å hjelpe til med å identifisere hvilken type kulturendring som er mest passende, og på hvilken måte kultur kan bli omformet på en mest mulig fordelsaktig måte. Ifølge Cameron og Quinn (2013) skapes innsikt og forståelse best ved å gjøre statistisk materiale og tallsystem om til visuelle bilder i form av diagrammer og grafer. De mener bilder gir folk en bedre oppfatning av hva numrene betyr utover en statistisk test. Vi valgte derfor å lage kulturprofiler på organisasjonen i Sticos, for å kunne fremheve egenskapene ved organisasjonskulturen som ikke nødvendigvis er åpenbare kun ved data og uten bilder.

For å lage en organisasjonskulturprofil brukte vi resultatet av gjennomsnittet for hvert av alternativene A, B, C og D, både i «Nå»-kolonnen og i «Foretrukket»-kolonnen. Cameron og Quinn (2013) har i sin teori en detaljert beskrivelse over fremgangsmåten for å lage en organisasjonskulturprofil. I kapittelet med empiri og resultater viser vi hvordan profilene for kulturen i Sticos er.

Etter å ha tegnet et bilde av den overordnede organisasjonskulturprofilen og profiler av de seks ulike kulturegenskapene, er det mulig å fortolke disse profilene med utgangspunkt i flere ulike perspektiver. Minst seks standardsammenligninger er tilgjengelige: 1) kulturtypen som dominerer i organisasjonen, 2) avvik mellom den nåværende og den foretrukne fremtidige kulturen, 3) styrken i den kulturtypen som dominerer, 4) samsvaret mellom kulturprofilene som blir laget med utgangspunkt i de ulike egenskapene og ulike individer i organisasjonen,

5) en sammenligning av ens egen organisasjonskulturprofil med gjennomsnittlige kulturprofiler hos andre organisasjoner, 6) trender som er blitt lagt merke til i mer enn 20 år med dette kulturverktøyet.

3.2.4 Reliabilitet til OCAI

Reliabilitet knyttet til OCAI er i hvilken grad verktøyet måler kulturtyper på en bestemt måte. Cameron og Quinn (2013) hevder det er blitt produsert nok bevis når det gjelder reliabiliteten til verktøyet for å skape tillit til at det matcher eller overgår reliabiliteten av de oftest brukte verktøyene i samfunns- og organisasjonsvitenskap. De viser til en rekke store studier for å eksemplifisere dette, blant annet en studie som ble gjennomført av Quinn og Spreitzer (1991). 796 ledere fra 86 ulike offentlige foretak vurderte sin egen organisasjonskultur. En statistisk reliabilitet kalt Cronbachs alpha-koeffisient ble beregnet for hver av de kulturtypene som ble vurdert av verktøyet. Denne sjekker konsistens mellom flere mål som antas å henge sammen. Er det liten eller ingen konsistens i scorene, går Alfa-verdien mot 0. Hver koeffisient var statistisk signifikant og veldig tilfredsstillende sammenlignet med de normale standarder for reliabilitet. Koeffisientene var .74 for klankulturen, .79 for adhokrati-kulturen, .73 for den hierarkiske kulturen og .71 for markedskulturen. Disse funnene viser ifølge Cameron og Quinn at informantene hadde en tendens til å vurdere sin organisasjonskultur på en konsistent måte på tvers av de ulike spørsmålene i verktøyet (Cameron og Quinn, 2013).

3.2.5 Validitet til OCAI

Med validering menes å teste gyldigheten til funn (Jacobsen, 2015). Ulike datainnsamlingsmetoder måler ulike forhold, og valg av metode må gjøres på bakgrunn av hvilken metode som er best for å svare på problemstillingen i den aktuelle forskningen.

Med validitet menes i hvilken grad fenomener som skal måles, faktisk blir målt. Validitet knyttes til OCAI er i hvilken grad dette verktøyet måler fire typer organisasjonskultur. På samme måte som reliabilitetstestene, finnes det ifølge Cameron og Quinn (2013) ikke noen studier hvor det er funnet motsigende eller avkreftende bevis knyttet til validitet.

3.2.5.1 Forskning knyttet til validitet

Cameron og Freeman (1991) produserte bevis for validiteten til verktøyet OCAI i sin studie av organisasjonskultur i 334 høyere utdanningsinstitusjoner. I hver av disse organisasjonene

ble det valgt ut personer som kunne gi et overordnet institusjonelt perspektiv, og til sammen 3406 individer deltok. Forholdene mellom tre kulturfaktorer - kulturstyrke, overensstemmelse og type - og organisatorisk effektivitet ble undersøkt. Bevis for validiteten av kulturverktøyet ble avdekket når kulturtypen ble holdt opp mot det området for effektivitet hvor organisasjonen utmerket seg, og gjennom hvilken type beslutningstaking, struktur og strategi som bel brukt. For eksempel var institusjoner som hadde klantype-kulturer, mest effektive i områder hvor ytelse hadde med moral, tilfredshet, intern kommunikasjon og støtte å gjøre; de er alle egenskaper som samsvarer med klanverdier. Analyser fra samme studie viste også at institusjoner med ulike typer kulturer hadde ulike typer organisasjonsstrategier, beslutningsprosesser og strukturer. Klankulturer ble for eksempel karakterisert av høy samhørighet, kollegialt i beslutningstaking og en spesiell følelse av institusjonell identitet og oppdrag. Quinn og Spreitzer (1991) fant også bevis for to typer validitet til: Konvergerende validitet, som går ut på at måleinstrumentet skal gå overens, korrelere høyt med et annet måleinstrument ment for å måle samme fenomen. Og den andre validiteten var diskriminerende validitet, handler om at måleinstrumentet ikke skal konvergere med andre (Cameron og Quinn, 2013).

Cameron og Quinn (2013) mener de empiriske bevisene tilsier at OCAI måler det som det hevder å måle: hovedfaktorer i organisasjonskultur som har betydelig effekt på organisatorisk og individuell atferd. Den måler i tillegg disse dimensjonene på en pålitelig (reliabel) måte.

3.2.5.2 Kilder

Kildenes nærhet til fenomenet man studerer må alltid vurderes. I både den kvantitative spørreundersøkelsen og i de kvalitative intervjuene valgte vi å bruke førstehåndskilder, ansatte i Sticos. All data vi hentet inn kom fra personer som refererer til noe de selv er en del av eller en opplevelse de selv har hatt. Tradisjonelt sett har man større tiltro til kilder som er nær de fenomenet som beskrives. Jo lenger bort fra fenomenet respondenten kommer fra, jo mer må han eller hun basere seg på det andre har fortalt. Det kan medføre at informasjon farges og vris i større grad enn hvis vi får informasjonen direkte fra en førstehåndskilde (Jacobsen, 2015).

Validering innebærer også en kritisk drøfting av kildenes vilje til å gi riktig informasjon. Under innhenting av data må man alltid være åpen for at kildene ikke forteller sannheten, eller at de bevisst gir et fortegnet bilde av sin opplevelse av virkeligheten. Et kjent dilemma i

forskningen er at respondentene ønsker å framstå på sosialt riktig måte, også for en ukjent forsker. Det er også viktig å vurdere om det er trekk ved konteksten som kan føre til at respondenter ikke gir riktig informasjon. Det vil alltid være vanskelig for forskeren å kontrollere om respondenten forteller sannheten eller ikke. For å minske mulighetene for usannheter bør man aldri basere seg kun på én kilde. Kilder skal kontrolleres mot andre kilder, og kildene bør være uavhengige av hverandre (Jacobsen, 2015).

Kildene våre svarte helt anonymt på spørreundersøkelsen. Vi mener at det bidro til at vi fikk oppriktige svar fra deltakerne, nettopp fordi man ikke kan knytte svarene til den enkelte ansatte.

Samtidig var det over halvparten av de ansatte i organisasjonen som ikke deltok i spørreundersøkelsen, og vi må derfor ta høyde for at samlet resultat kan ha sett annerledes ut dersom svarprosenten hadde vært høyere.

I etterkant av spørreundersøkelsen fikk vi tilbakemeldinger fra enkelte deltakere på at de syntes det var litt utfordrende og monotont å besvare alle spørsmålene med å fordele en poengsum på totalt 100 på de ulike alternativene. At enkelte deltakere fordelte poengene på en måte som ikke endte opp i til sammen 100, kan også være en indikasjon på at deltakerne oppfattet formen på spørreundersøkelsen om noe vanskelig eller at de mistet fokuset underveis i undersøkelsen.

Ettersom vi brukte kombinert metode med både spørreundersøkelse og dybdeintervjuer, fikk vi ny innsikt underveis i prosessen. Et moment vi oppdaget i forbindelse med intervjuene, var at det er større kulturforskjeller innad i organisasjonen enn hva som fremkommer av resultatene i spørreundersøkelsen. Vi ba respondentene ta utgangspunkt i hele organisasjonen da de besvarte spørsmålene i OCAI-undersøkelsen, men vi må likevel ikke utelate at enkelte ansatte i Sticos tenkte på kulturen i sin egen avdeling da de besvarte undersøkelsen.

3.3 Kvalitativ metode

Når vi benytter kvalitativ metode, ønsker vi å komme nær innpå personer i den målgruppen vi er interessert i å vite noe om. Hensikten med kvalitative intervjuer er fylldige beskrivelser, slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider. Rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser har et helt klart mål; hvilke informanter er mest relevante og interessante ut fra

formålet med studien (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016). I dette avsnittet skal vi forklare hvordan og hvorfor vi valgte kvalitativ metode med dybdeintervjuer i vår studie.

3.3.1 Forskningsdesign: Fenomenologi

Begreps- eller fenomenintervju som har til formål å kartlegge eller utdype nyanser eller variasjoner av et fenomen. I vårt tilfelle var vi interessert i fenomenet organisasjonskultur. Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Målet er å gi en presis beskrivelse av aktørens egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont. Gjennom å beskrive menneskenes subjektive opplevelser fanger forskeren også indirekte de strukturer som har nedfelt seg i deres bevissthet, de rutiner og vaner i tenkningen som utgjør fenomenene (Nyeng, 2012). Målet er å få økt forståelse av og innsikt i andres livsverden.

3.3.2 Fenomenologisk fremgangsmåte

3.3.2.1 Forberedelse

I forberedelsen er det viktig å hente inn kunnskaper og tidligere erfaringer, og man må forstå de filosofiske perspektivene som ligger bak en slik tilnærming, nemlig det å studere hvordan mennesker erfarer et fenomen (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016). Her tok vi utgangspunkt i undersøkelsen vi hadde gjennomført i forkant av intervjuene. Etter at vi hadde analysert dataene fra OCAI, formulerte vi tre underspørsmål knyttet til problemstillingen vår. Med utgangspunkt i disse spørsmålene kunne vi danne et grunnlag for innholdet i dybdeintervjuene. Ettersom en av forfatterne selv er ansatt i organisasjonen vi studerte, hadde vi også et god kjennskap til Sticos fra før.

3.3.2.2 Utvalgsstørrelse

Ofte kan det være vanskelig å på forhånd avgjøre hva som er nok intervjuer i en studie. En tommelfingerregel er at utvalget skal være stort nok til å belyse den aktuelle problemstillingen (Kruzel, 1999). Antallet avhenger dermed av kvaliteten på intervjuene som er gjennomført. I teorien er det ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer eller observasjoner. Johannesen, Tufte og Christoffersen viser imidlertid til at det ikke er uvanlig med et utvalg på 10 til 25 informanter (Malterud, 2011), men at det avhenger av tid og ressurser til å gjennomføre forskningen.

3.3.2.3 Utvalgsstrategi

Ettersom dette er et studentprosjekt som gjøres i tillegg til full jobb for begge, har vi helt klart begrenset med tid til å følge normen til Malterud. For oss var det derimot viktig å velge intervjuobjekt som har ulike posisjoner og som tilhører ulike avdelinger i Sticos for å kunne besvare problemstillingen vår på best mulig måte. *Relevans* ble dermed viktigere for oss enn å gjennomføre et høyt antall intervjuer. Ingen av de forespurte ansatte avslo intervjuforespørselen som de mottok på e-post. Vi hadde ikke på forhånd satt et eksakt øvre tak på hvor mange intervju vi skulle gjennomføre, men at vi minimum skulle intervju tre personer. Etter det fjerde intervjuet konkluderte vi med at vi hadde datagrunnlaget vi trengte for å kunne besvare forskningsspørsmålene våre.

Vi valgte å gjennomføre individuelle intervju fremfor en gruppesamtale. Dette for å ha større mulighet til å avdekke om det er forskjeller i oppfatningen av organisasjonskulturen i Sticos. Vi ønsket at intervjuobjektene skulle føle at de kunne snakke fritt med oss, noe som kan ha blitt vanskelig dersom flere ansatte deltok i samtalen. En-til-en-intervju er i teorien å foretrekke når man ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser av informantens forståelse, følelse, erfaringer, oppfatninger, meninger og refleksjoner knyttet til et fenomen. Det er også mest hensiktsmessig når temaet som skal diskuteres er intimt eller personlig, når det å skille seg ut i gruppa er negativt, eller det er mange tema som skal diskuteres (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016).

3.3.2.4 Rekruttering og gjennomføring av intervjuene

Under datainnsamlingen samler forskeren data fra individer som har erfaringer med fenomenet som studeres. Mennesker møter andre mennesker med et sett av forutinntatte holdninger og meninger. Det er forutsetninger vi bringer med oss i møte med verden, og vi overfører dette inntrykket til fenomenet og tror at fenomenet der ute er slik vi ser det. Under datainnsamlingen må forskeren ifølge Johannesen, Tufte & Christoffersen (2016) derfor forsøke å forstå sitt eget tolkningsmønster.

Vi ønsket en bredde i intervjuobjektene, og vi valgte derfor å intervju vanlige ansatte, en leder med lang erfaring i bedriften, samt en leder som har vært ansatt i Sticos i færre år. Da de ble forespurt om de ville delta i forskningen, ble det opplyst om at intervjuene ville presenteres uten mulig identifisering og at de når som helst kunne trekke seg fra deltakelsen.

Alle vi spurte takket ja til å delta. Basert på funnene fra OCAI, utarbeidet vi en intervjuguide som var utgangspunktet for samtalene vi hadde med deltakerne, se denne guiden under vedlegg. Underveis i intervjuene avvek vi fra guiden og gikk mer i dybden på enkelte tema når intervjuobjektene fortalte om interessante funn knyttet til forskningsspørsmålene våre. Intervjuene ble gjennomført på et skjermet stillerom i lokalene til Sticos, og vi satte av 90 minutter til hvert intervju. Vi deltok begge to i alle intervjuene og det ble gjort opptak av alle samtalene. På slutten av hvert intervju ble deltakerne spurt om de hadde noe mer de ønsket å legge til eller om noe under intervjuet hadde vært uklart.

3.3.2.5 Analyse og rapportering

I fenomenologisk metode leser forskeren datamaterialet fortolkende og ønsker å forstå den dypere meningen med enkeltpersoners erfaringer. Ifølge Malterud (2011) består analyse av meningsinnhold av fire hovedfaser:

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold. Forskeren leser gjennom hele materialet og leter etter interessante og sentrale temaer for å bli kjent med og få et helhetsinntrykk av materialet.
2. Koder, kategorier og begreper: Den andre fasen går ut på å finne meningsbærende elementer i materialet. Aktuelle tekstelementer markeres med ett eller flere kodeord som angir hva slags informasjon tekstelementet gir. Denne prosessen kalles koding. Koding bidrar til å forenkle arbeidet med analyseringen.
3. Kondensering: Den tredje fasen tar også utgangspunkt i kodingen. Forskeren trekker ut de delene av teksten som er kodet, det vil si tekstelementene som er meningsbærende. Disse kodeordene kan settes opp i tabeller eller matriser. I denne fasen ser man om kodeord kan slås sammen eller ordnes inn under hverandre.
4. Sammenfatning: Hensikten her er å identifisere mønstre og sammenhenger i dataene som ikke umiddelbart er synlige (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016).

Etter at alle intervjuene var gjennomført, fulgte vi i fremgangsmåten som Malterud skisserer ovenfor. Vi forfatterne fordelte intervjuene mellom oss, og det første vi gjorde var å transkribere alle de fire intervjuene. En slik skriftlig framstilling av informasjon kalles asynkron. Fordelen med transkribering er at det letter analysen for forskeren, samtidig som det åpner for kontroll av rådata for andre som vil ønske det for å se om tolkningene forskeren foretar, er gode nok (Jacobsen, 2015). I transkriberingen tok vi et valg på å utelate småord som for eksempel «ehh», «mmm», «jaaa» som var sagt av intervjuobjektene. Dette for å gjøre

teksten mest mulig forståelig i det videre arbeidet med koding og kondensering, samt at disse ikke ordene uansett ikke påvirker meningsinnholdet i intervjuene. I tillegg fjernet vi opplysninger som ble sagt under intervjuene som kunne gjøre det mulig å identifisere intervjuobjektene. Dette var for eksempel konkret informasjon om hvor lenge vedkommende hadde vært ansatt i selskapet, eller opplysninger som avslørte hvilken avdeling man jobbet på. Den eneste opplysningen knyttet til arbeidsforholdet som vi beholdt, var om vedkommende var leder eller en vanlig ansatt, ettersom det var relevant informasjon i forbindelse med forskningsspørsmålene våre. Vi har heller ikke tatt med for eksempel ansiktsuttrykk eller andre kroppslige uttrykk i transkriberingen. Etter transkribering kodet og kondenserte vi innholdet med utgangspunkt i problemstillingen.. Dette gjorde vi ved at vi samlet sitater og utsagn fra alle intervjuobjektene tematisk etter forskningsspørsmålene. På den måten ble det enklere for oss å vurdere datagrunnlaget fra den kvalitative metoden. Det ga oss et godt utgangspunkt for å kunne knytte resultatene fra intervjuene opp mot både funnene fra spørreundersøkelsen, samt relevant teori. Dette skal vi se nærmere på i analysekapittelet.

3.3.4 Relabilitet

Metodens pålitelighet og mulige undersøkelseeffekter knyttet til en kvalitativ datainnsamlingsmetode som individuelle intervju kan generelt være *intervjueffekt*. Det vil si at intervjuers tilstedeværelse skaper spesielle resultater. I tillegg til konteksteffekt, det vil si at stedet der intervjuet foretas, kan skape spesielle resultater. Det er også viktig å vurdere om det er trekk ved konteksten som kan føre til at respondenter ikke gir riktig informasjon. Man bør for eksempel være oppmerksom på hva slags informasjon vi får fra en person dersom det er andre til stede (Jacobsen, 2015).

I vår forskning deltok begge forfatterne i alle dybdeintervjuene. Dermed kjente deltakerne til en av oss allerede, ettersom vi var kolleger. Ut fra teorien til Jacobsen er det ikke usannsynlig at intervjuobjektene ble påvirket av en medarbeiders tilstedeværelse, og vi må ta høyde for at de justerte svarene sine deretter. Etter det første intervjuet ble vi mer bevisst denne utfordringen, og vi justerte derfor noe på hvordan vi innledet og gjennomførte intervjuene. Den eksterne forfatteren ledet intervjuene mer heretter, og forfatteren som selv er en del av organisasjonen trakk seg noe tilbake i spørsmålstillingen. Dette tiltaket fungerte godt. Forfatteren som jobber i organisasjonen, hadde også mye bakgrunnskunnskap med seg inn i disse intervjuene. Vedkommende kjenner intervjuobjektene og har diskutert enkelte

utfordringer med kulturen i organisasjonen med noen av intervjuobjektene ved tidligere anledninger. Det ble derfor svært viktig at spørsmålene som ble stilt ikke var ledende og lukket, men åpne, for ikke å påvirke svarene. Denne doble rollen som både forsker og ansatt i studien, gjorde også at det ble nødvendig å reflektere over at oppdragsgiveren for studien også er arbeidsgiver som har finansiert mastergraden. Det var en forutsetning for oss at vi ikke skulle være bundet av føringer fra ledelsen. Vi inngikk likevel en avtale før studien begynte at administrerende direktør skulle avgjøre hvorvidt vi skulle anonymisere selskapets navn, samt om besvarelsen skulle ligge tilgjengelig på internett eller ikke i etterkant av ferdigstillelse.

En annen utfordring som vi opplevde tidlig i det første intervjuet, var at vi merket at intervjuobjektene speilet ordvalgene vi tok. I hvert intervju gjennomgikk vi overordnede funn i den kvantitative spørreundersøkelsen, og da brukte vi ord som blant annet «adhokrati» og «klan». Disse ordene la intervjuobjektene raskt inn i vokabularet sitt, og de brukte dem hyppig gjennom resten intervjuet. Dette var ikke ønskelig fra vår side, ettersom målet var mest mulig subjektive svar. Måten vi løste det på, var at vi utsatte gjennomgangen av resultatene i spørreundersøkelsen og la det inn som et punkt avslutningsvis.

Det er også viktig å understreke at vi oppfattet at intervjuobjektene stolte på at de var anonyme deltakere, og at vi opplevde dem som ærlige, at de svarte godt på spørsmålene våre og at de var interesserte i forskningen vår.

Denne datainnsamlingen er også pålitelig med tanke på dokumentasjon. Den mest komplette formen for registrering finner vi når vi bruker opptak av intervjuer eller videofilm av situasjoner. Slike hjelpemidler gjør at man kan registrere det meste, i alle fall det man kan høre og se (Jacobsen, 2015). Så er det en del signaler som for eksempel ansiktsuttrykk som ikke alltid er mulig å tolke. En klar fordel med at begge forfatterne var til stede under samtalene var at vi kunne kontrollere at vi hadde opplevd intervjuobjektene likedan. Etter hvert intervju tok vi en felles oppsummering på hvordan hver av oss hadde opplevd intervjuobjektet.

3.3.5 Validitet

Med utgangspunkt i gyldighet kan man generelt si at individuelt intervju måler individuelle, personlige synspunkter på et fenomen eller forhold. Alle synspunkter teller i utgangspunktet likt (Jacobsen, 2015).

Utgangspunktet med dybdeintervjuene våre var at vi ønsket å få frem subjektive erfaringer og opplevelser av organisasjonskulturen i Sticos. I motsetning til formelle mål, strategier og den formelle strukturen, som ofte er nedfelt skriftlig, så kan ikke organisasjonskultur studeres direkte. De grunnleggende antakelsene befinner seg inne i hodet på medlemmene, og mange ganger ikke medlemmene selv klar over hva slags antakelser de bærer med seg (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Det finnes altså ikke et fasitsvar, men intervjuobjektens refleksjoner kan oss innsikt som gjorde at vi kom mer i dybden enn dersom vi kun hadde valgt å bruke den kvantitative metoden med OCAI-spørreundersøkelse.

Den kvantitative undersøkelsen og de kvalitative intervjuene i vår forskning kan i validering fungere som kritiske tester av hverandre. Dybdeintervjuene bidrar til å forklare funnene fra OCAI-undersøkelsen, og gir et mer nyansert og utfyllende bilde av resultatene fra spørreundersøkelsen. Data fra intervjuene ga oss mer detaljert innsikt som tyder på at kulturen i Sticos er mer fragmentert enn det som kommer frem i OCAI-undersøkelsen. Ved å benytte både kvantitative og kvalitative data, så mener vi at vi har fått en bredere forståelse problemstillingen vår.

3.3.6 Egen forforståelse og forutinntatthet

Sticos er en organisasjon i vekst og har de siste to årene hatt en årlig økning i antall ansatte på rundt ti prosent. Så mange nyansatte i løpet av en kort periode kan påvirke organisasjonskulturen, ettersom det kan skape kulturkræsje og utfordringer med å overføre innarbeidede verdier og holdninger. Ettersom en av forfatterne av denne besvarelsen er ansatt i Sticos, har vedkommende god oversikt over hvordan den økte rekrutteringen har påvirket organisasjonskulturen i selskapet. På forhånd ville vedkommende tenkt at et stort antall nyansatte ville slått negativt ut på den etablerte kulturen, men resultatene fra de kvalitative intervjuene viser at de ansatte opplever det som positivt at det kommer nye mennesker inn i organisasjonen, som bringer med seg nye initiativ, holdninger og verdier. Funn fra forskningen vår tyder på at ansatte nettopp mener det er kan være en fordel for selskapet å

bryte noe med den etablerte kulturen, og snu fokuset fra samhørighet og forvaltning mer i retning mot markedet og konkurrenter, samt mer kontroll fremfor frihet og flat struktur.

En annen type bakgrunnsinformasjon som er kjent ettersom en av forfatterne jobber i Sticos, er at tradisjonelt har de ansatte i bedriften hatt høy grad av arbeids glede og har opplevd arbeidet som meningsfylt, ifølge arbeidsmiljøundersøkelser. Undersøkelsen fra 2019 viser at motivasjonen og arbeids gleden blant de ansatte har gått tilbake, sammenlignet med tidligere år. Dette ga oss på forhånd en pekepinn på at organisasjonen kunne ha noen utfordringer knyttet til kulturen. Det var også en stor økning i antall ansatte som har avsluttet arbeidsforholdet sitt i Sticos i 2019, sammenlignet med tidligere år.

4. Empiri og resultat

I dette kapittelet vil vi presentere resultatene fra datainnsamlingen. Først presenterer vi funnene fra OCAI-spørreundersøkelsen. Deretter viser vi de kvalitative funnene fra intervjuene som ble gjennomført av ansatte og ledere i Sticos. De kvalitative funnene har vi kodet og kategorisert etter de tre forskningsspørsmålene vi har for denne studien.

4.1 Kvantitative resultater fra OCAI

I denne delen vil vi presentere data fra spørreundersøkelsen som vi sendte ut til alle ansatte i Sticos. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 108 ansatte og vi mottok 47 svar. Dette gir en relativt høy svarprosent, og vi kan være 95 prosent sikker på at dersom alle ansatte (hele populasjonen) hadde avgitt svar, så ville svarene falle innenfor +/- 5 prosent av svarene i denne undersøkelsen. Respondentene ble bedt om å vurdere organisasjonen Sticos. Spørreundersøkelsen består av seks punkter og hvert av disse med fire alternativer. Respondentene skulle dele hundre poeng mellom disse fire alternativene, avhengig av i hvilken grad hvert alternativ ligner på organisasjonen deres. De skulle gi et høyt antall poeng til det alternativet som er mest lik sin organisasjon. De samme spørsmålene ble spurt om nåværende situasjon og på hvordan man mener organisasjonen bør være i fremtiden for å være suksessfull.

4.1.1 Organisasjonens overordnede kultur

Vi regnet ut et gjennomsnitt av alle NÅ-svarene til respondentene for å få et bilde av den overordnede kulturprofilen til organisasjonen.

Gjennomsnitt NÅ-svar:

Klan	29,8
Adhokrati	21,5
Marked	25,5
Hierarki	23

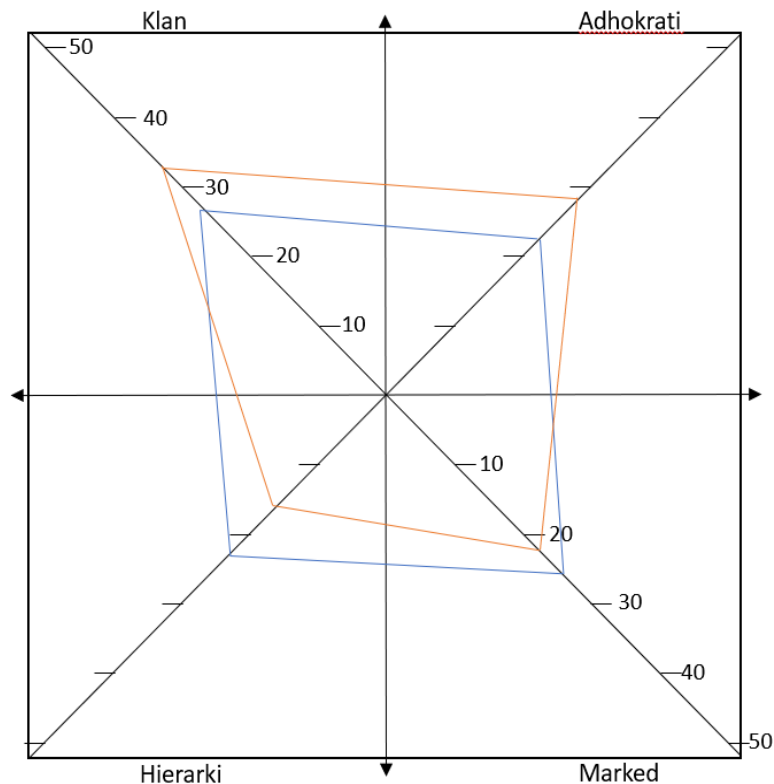
Vi gjorde det samme for svarene til respondentene om foretrukket situasjon.

Gjennomsnitt Foretrukket-svar:

Klan	33,5
Adhokrati	27,5
Marked	21,6
Hierarki	17

Gjennomsnittene av svarene i både Nå- og Foretrukket-situasjon viser at det er klankultur som er dominerende i organisasjonen, med 29,8 poeng for Nå-situasjonen og 33,5 poeng for Foretrukket-situasjon. Likevel er ikke klankulturen veldig fremtredende. I både nåværende og foretrukket situasjon er det hierarki som får lavest poengscore. Den største forskjellen finner vi på hva som er den nest mest dominerende kulturtypen i organisasjonen, hvor i Nå-situasjonen er gjennomsnittet på marked, mens i den foretrukne situasjonen har respondentene svart adhokrati.

Vi har lagt inn denne dataen i et diagram for å konstruere en organisasjonskulturprofil:



Figur 2. Organisasjonens overordnede kultur - Nå (blå) og foretrukket (rød)

Figur 2 viser gjennomsnittet av svarene til alle respondentene. Den blå streken viser Nå-situasjon, mens den røde streken viser Foretrukket-situasjon. Her blir det mer synlig at resultatene viser at det er ikke én kulturtype som er veldig dominerende i organisasjonen, verken i Nå eller Foretrukket-situasjon. Diagrammet er ganske kvadratisk, med en liten draging øverst mot venstre side (klan). Vi ser også at respondentene har lagt mer vekt på adhokrati i en foretrukket-situasjon.

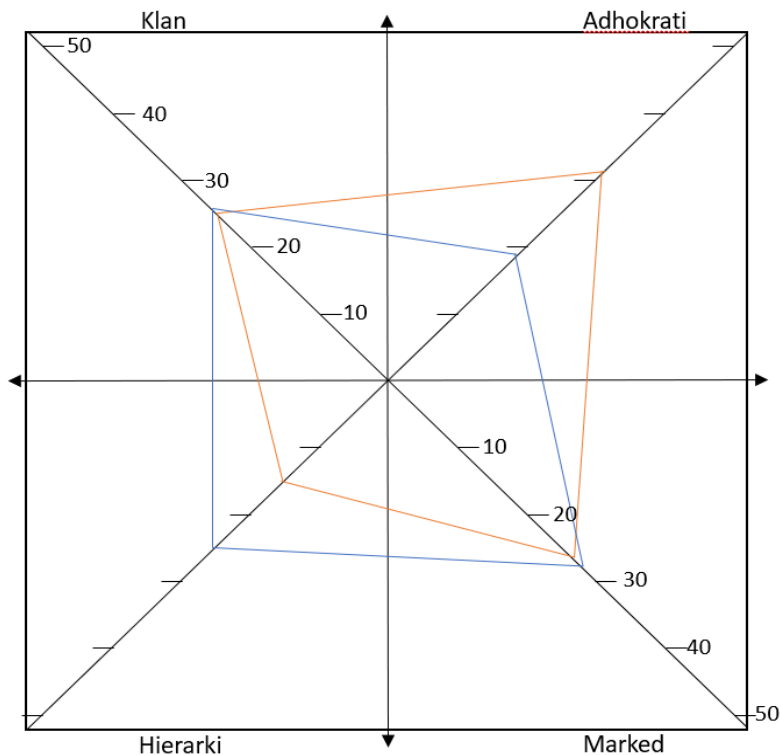
4.1.2 Resultater fra de seks temaene i OCAI

Vi har også valgt å dele resultatene fra de seks ulike temaene i spørreundersøkelsen. Dette gjør det mulig å se i hvilken grad hver kulturdel gjenspeiler den dominerende kulturtypen, altså i hvor stor grad delene stemmer overens med hverandre. I det følgende vil vi presentere de ulike delene.

4.1.2.1 Del 1: Organisatoriske karakteristikk

I delen som omhandler organisatoriske karakteristikk vises poengfordelingen i tabellen og diagrammet under:

	NÅ	FORETRUKKEN
Klan	26,7	25,7
Adhokrati	19,4	32,8
Marked	28,6	26,8
Hierarki	25,3	14,6



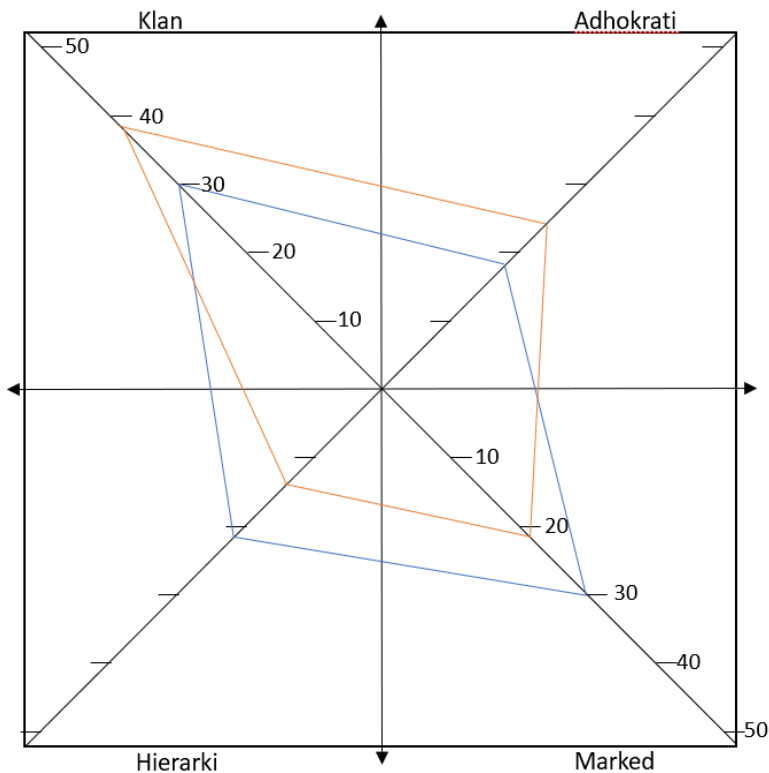
Figur 3. Organisatoriske karakteristikk - Nå (blå) og foretrukket (rød)

I delen som omhandler organisatoriske karakteristikk er poengscoren tilnærmet likt fordelt for Nå-situasjonen, med litt færre poeng til adhokrati. Mens for Foretrukket-situasjon er det klart mest poeng gitt til adhokrati, med 32,8 poeng. Resultatet fra denne delen viser at respondentene mener det er en forskjell i hvordan organisasjonen er i dag og hvordan de mener den bør være i fremtiden for å være suksessfull. Svarene tyder på at respondentene mener at organisasjonen er for mye preget av hierarki i dag, og at den bør være mer preget av adhokrati i fremtiden. *“Organisasjonen er et dynamisk sted og har en entreprenørånd. Folk er villige til å ta en sjans og ta risiko” (adhokrati)*. Dette er påstanden flesteparten av respondentene mener organisasjonen bør kjennetegnes ved i en foretrukket situasjon. Slik det beskrives i rammeverket for de konkurrerende verdier viser foretrukket-situasjon et ønske om mer eksternt fokus og differensiering.

4.1.2.2 Del 2: Organisasjonsleder

I delen som omhandler organisasjonsleder vises poengfordelingen i tabellen og diagrammet under:

	NÅ	FORETRUKKEN
Klan	30,8	38,4
Adhokrati	17,3	25,4
Marked	29,6	21,5
Hierarki	22,4	14,6



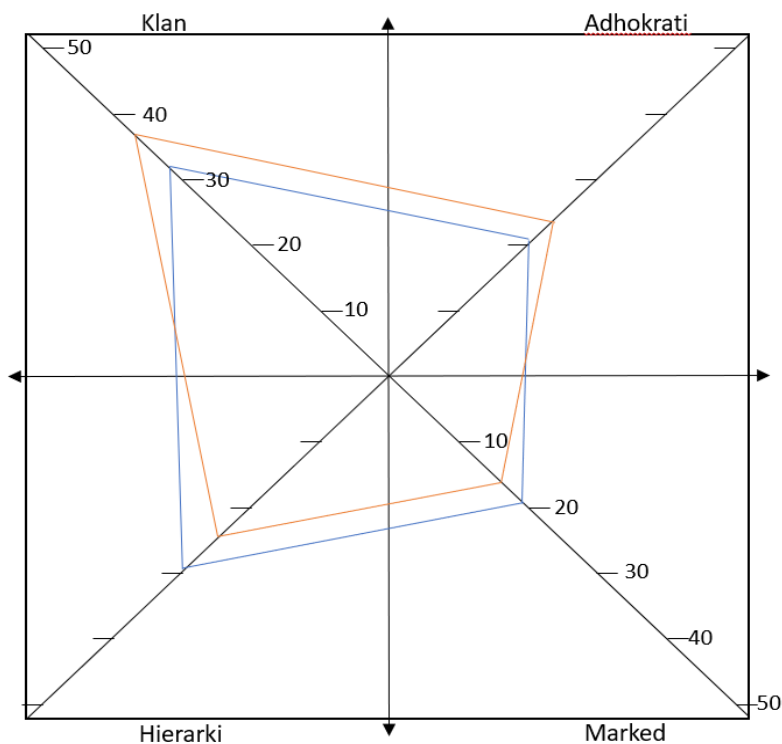
Figur 4. Organisasjonsleder - Nå (blå) og foretrukket (rød)

I delen som omhandler hvordan respondentene oppfatter at det typiske for ledelsen i organisasjonen deres er, viser Nå-situasjonen at de fleste respondentene mener at *“Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å tilrettelegge, støtte eller veilede”* (klan) og nesten like stor poengscore er tildelt påstanden *“Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å utvise seriøsitet, resultatfokus eller oppgavefokus”* (marked). I Foretrukket-situasjon er det gitt absolutt høyest poengscore til utsagnet *Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å tilrettelegge, støtte eller veilede”* (klan) med 38,4 poeng. Dette viser en likhet mellom svarene i Nå og Foretrukket-situasjon, bare mer tydelig mot klantypen i en Foretrukket-situasjon. I foretrukken-situasjon har adhokrati fått nest høyest poengscore.

4.1.2.3 Del 3: Ledelse overfor ansatte

I delen som omhandler ledelse overfor ansatte vises poengfordelingen i tabellen og diagrammet under:

	NÅ	FORETRUKKEN
Klan	32,1	36,9
Adhokrati	20,9	24,1
Marked	18,1	14,8
Hierarki	28,9	24,2



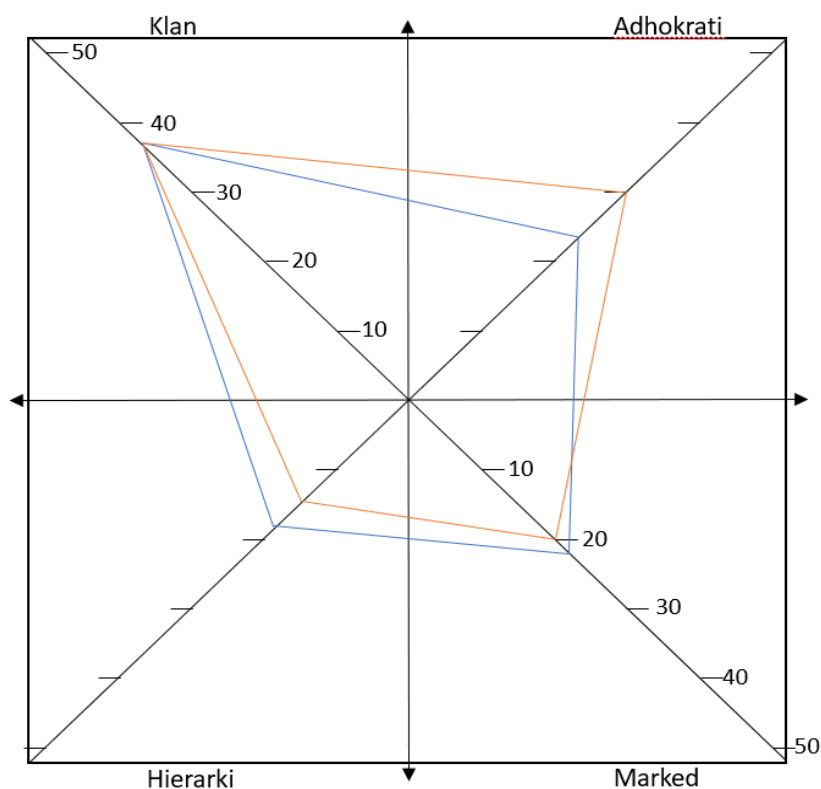
Figur 5. Ledelse overfor ansatte - Nå (blå) og foretrukket (rød)

Denne delen handler om lederstilen i organisasjonen. Likt som i del to har respondentene gitt flest poeng til klanstypen. I Nå-situasjonen er det også gitt ganske mye poeng til hierarki og påstanden “*Lederstilen i organisasjonen vår kjennetegnes av et trygt ansettelsesforhold, konformitet, forutsigbarhet og stabilitet i sosiale forhold.*” (hierarki). For denne delen har respondentene svart ganske likt for Nå- og Foretrukket-situasjon. Forskjellen ligger i at i Foretrukket-situasjon ønsker respondentene litt mindre hierarki, og litt mer klan enn dagens situasjon. Adhokrati får også større plass i Foretrukket-situasjon.

4.1.2.4 Del 4: Organisasjonslimet

I delen som omhandler organisasjonslimet vises poengfordelingen i tabellen og diagrammet under:

	NÅ	FORETRUKKEN
Klan	36,9	36,7
Adhokrati	23,8	29,8
Marked	21,5	19,8
Hierarki	17,9	13,7



Figur 6. Organisasjonslimet - Nå (blå) og foretrukket (rød)

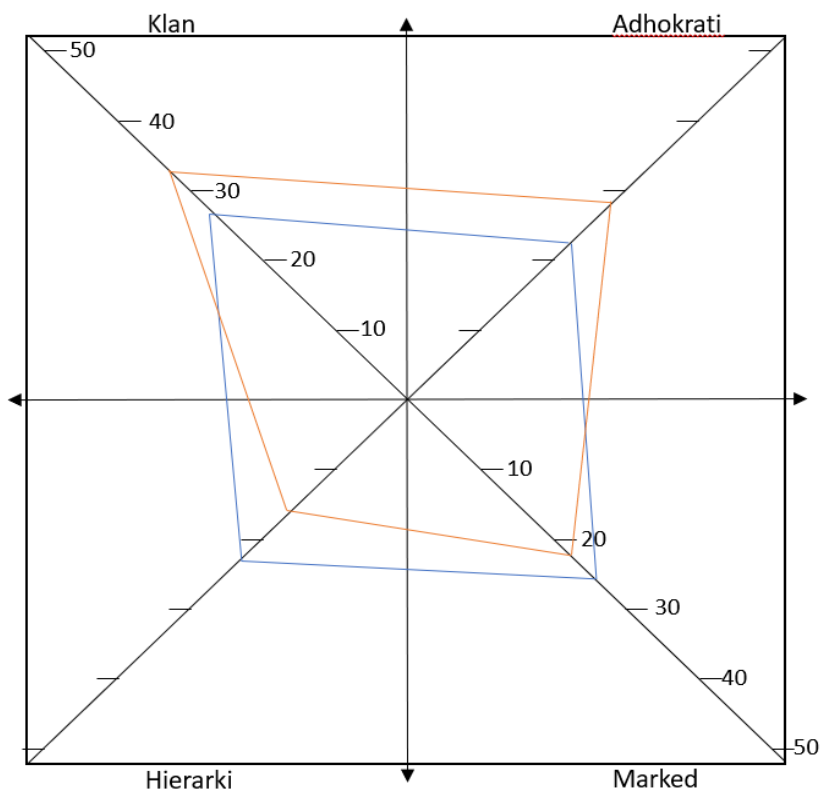
Også i denne delen som omhandler hva respondentene ser på som er limet i organisasjonen er det klantypen som får høyest poengscore, både i Nå-situasjon og i Foretrukket-situasjon. I denne delen har respondentene gitt tilnærmet lik poengscore for Nå- og Foretrukket-situasjon. Dette viser at respondentene mener at dagens organisasjonslim med påstanden “*Limet som holder organisasjonen sammen er lojalitet og gjensidig tillit. De ansatte er sterkt bundet til denne organisasjonen*” (klan) er også det som vil være viktigst i fremtiden. Mens i Foretrukket-situasjon mener respondentene at adhokrati bør få større plass med påstanden “*Limet som holder organisasjonen sammen er engasjement for innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende på sitt felt*” (adhokrati). Diagrammet viser en tydelig draging

oppover mot fleksibilitet og skjønn, slik Cameron og Quinn beskriver i rammeverket for de konkurrerende verdier.

4.1.2.5 Del 5: Strategiske vektlegginger

I delen som omhandler strategiske vektlegginger vises poengfordelingen i tabellen og diagrammet under:

	NÅ	FORETRUKKEN
Klan	27,8	33,3
Adhokrati	23,5	28,5
Marked	25,4	22,4
Hierarki	23,4	15,8



Figur 7. Strategiske vektlegginger - Nå (blå) og foretrukket (rød)

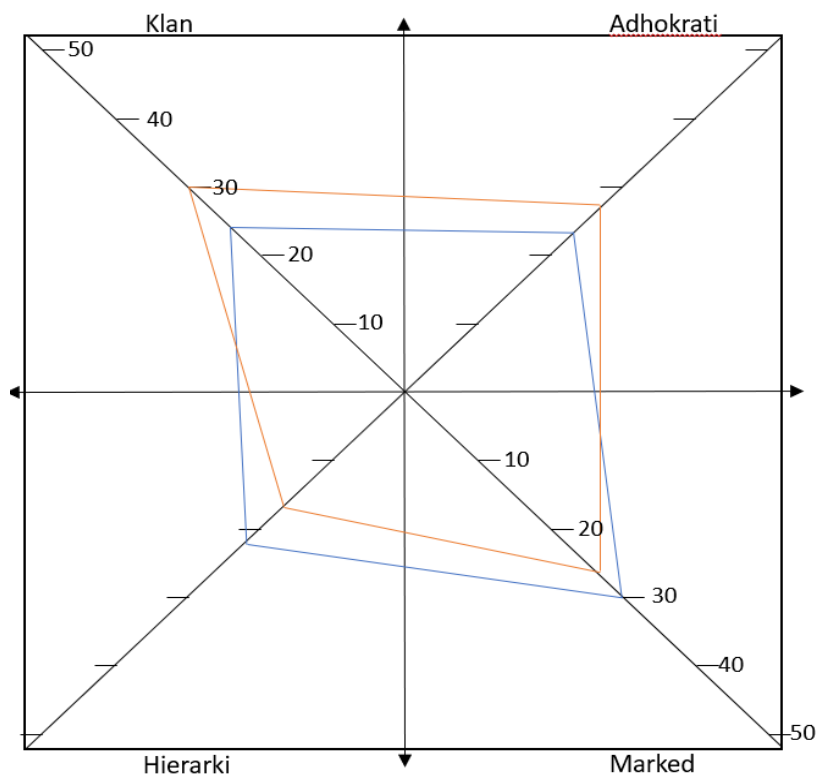
I delen som omhandler strategiske vektlegginger i organisasjonen har respondentene gitt nesten lik poengscore til alle fire typene i Nå-situasjonen. Dette kan tyde på at respondentene er usikre på hva som er de strategiske vektleggingene i organisasjonen, eller at de mener organisasjonen vektlegger alle typene omtrent like mye. I en Foretrukket-situasjon har respondentene gitt flest poeng til påstanden *“Organisasjonen vektlegger utvikling av menneskelige ressurser. Høy tillit, åpenhet og deltakelse er sentralt”* (klan). Og de har gitt

nesten like mange poeng til påstanden “*Organisasjonen vektlegger tilegnelse av nye ressurser og nye utfordringer. Å søke nye muligheter og å teste ut nye ting er verdsatt*” (*adhokrati*). I en foretrukket situasjon har hierarki fått klart færrest poeng. Her vises også en forskjell i Nå- og Foretrukken-situasjon ved at respondentene mener strategiske vektlegginger går mer mot stabilitet og kontroll i dag, mens de mener fleksibilitet og skjønn bør vektlegges mer fremover for å være konkurransedyktig.

4.1.2.6 Del 6: Suksesskriterier

I delen som omhandler suksesskriterier vises poengfordelingen i tabellen og diagrammet under:

	NÅ	FORETRUKKEN
Klan	24,5	29,7
Adhokrati	23,7	26,8
Marked	29,7	26,1
Hierarki	22	17,4



Figur 8. Suksesskriterier - Nå (blå) og foretrukket (rød)

I den siste delen som omhandler suksesskriterier er det ingen kulturtype som er veldig dominerende basert på svarene fra respondentene. Men i Nå-situasjon er det markedstypen og

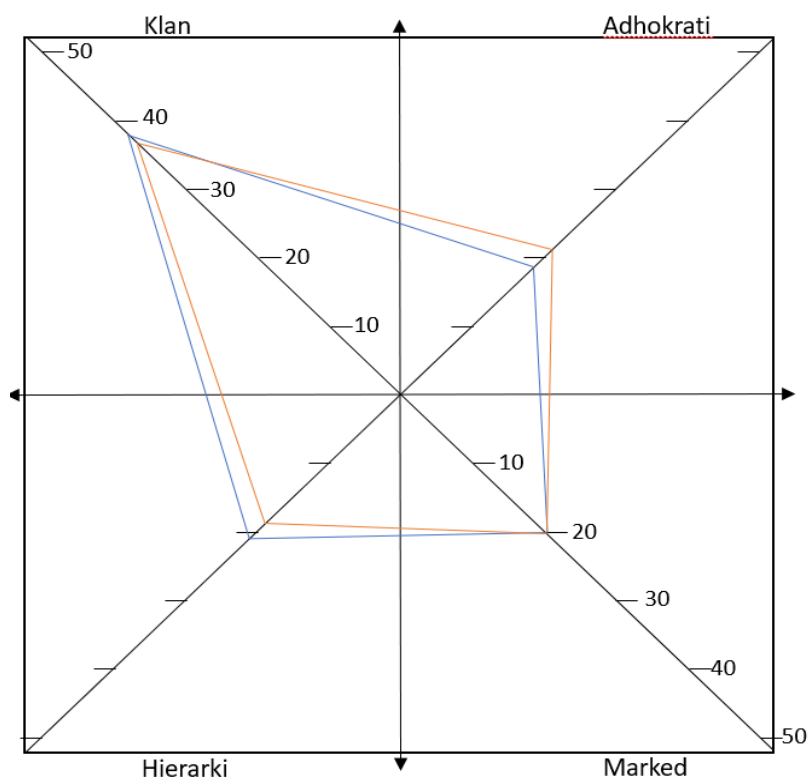
påstanden “Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å være markedsledende. Mål og resultat er nøkkelen til suksess” (marked). Mens i en Foretrukket-situasjon er klyntypen som har fått flest poeng med en svak margin. Likevel er poengene fordelt ganske likt i både Nå- og Foretrukket-situasjon. Det kan være at respondentene mener det er flere ting som er viktige suksesskriterier for organisasjonen, og det dermed blir vanskelig å velge én.

4.1.3 Resultater skilt mellom ledere og ansatte

Vi ønsket å se om det var noen signifikante forskjeller i svarene til lederne og ansatte. Ansatte ble kategorisert som leder dersom de hadde personalansvar. Det var totalt seks ledere som svarte på spørreundersøkelsen. Vi regnet ut et gjennomsnitt av svarene til disse seks og fikk følgende resultat for den overordnede kulturen i organisasjonen.

Gjennomsnittsvar ledere:

	NÅ	FORETRUKKEN
Klan	38,7	37,8
Adhokrati	18,6	22,6
Marked	20,7	20,5
Hierarki	22	19



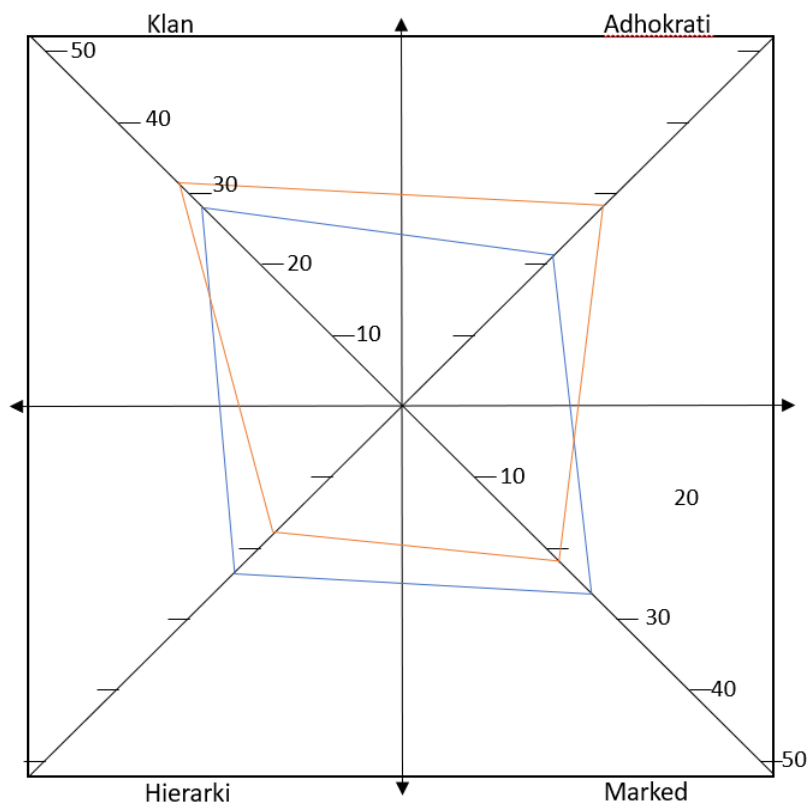
Figur 9. Gjennomsnitt av svarene til ledere i organisasjonen - Nå (blå) og foretrukket (rød)

Svarene til lederne viser en dominerende retning mot klankultur for både Nå- og Foretrukket-situasjon. De andre kulturtypene har fått omtrent samme poengsum i både Nå- og Foretrukket-situasjon. Her viser resultatene at lederne mener at nåværende kultur er slik det også bør være i en foretrukket situasjon, for at organisasjonen skal være suksessfull.

Vi gjorde deretter det samme med resultatene til de 41 ansatte, og fikk følgende gjennomsnitt:

Gjennomsnittsvar ansatte:

	NÅ	FORETRUKKEN
Klan	28,5	32,9
Adhokrati	22	28,3
Marked	26,2	21,8
Hierarki	23,3	17



Figur 10. Gjennomsnitt av svarene til ansatte i organisasjonen - Nå (blå) og foretrukket (rød)

Her viser resultatet en lavere score til klankulturen enn hva lederne har gitt, men fremdeles er det denne kulturtypen som har fått høyest poengscore i både Nå- og Foretrukket-situasjon.

Men de ansatte har gitt flere poeng til adhokrati enn hva lederne har gjort. Diagrammet er ganske kvadratisk for de ansatte.

4.2 Resultater fra den kvalitative undersøkelsen

I denne delen av resultatkapittelet skal vi presentere funnene fra de fire kvalitative intervjuene som vi gjennomførte. Innledningsvis i intervjuene ble det informert om at det var gjennomført en spørreundersøkelse i organisasjonen, informantene hadde også svart på denne spørreundersøkelsen tidligere. Det ble med utgangspunkt i en intervjuguide (vedlegg 5) stilt åpne spørsmål knyttet til kultur og innovasjon i organisasjonen, og resultatene fra spørreundersøkelsen dannet et bakteppe for intervjuene. Datagrunnlaget fra intervjuene ga oss mer innsikt i resultatene fra spørreundersøkelsen. Gjennom en empirisk koding og basert på spørreundersøkelsen kom vi frem til følgende forskningsspørsmål: 1) Hvordan opplever de ansatte i Sticos nåværende kultur? 2) Hvilken organisasjonskultur er ønsket av ansatte og ledere, og hvordan er den egnet for nyskaping og konkurransedyktighet? og 3) Hvilke faktorer og tiltak kan bidra til å forme en mer samlet kultur i organisasjonen? Etter å ha sett nærmere på de kvalitative resultatene kategorisert under de tre forskningsspørsmålene, kom vi frem til underkategorier som danner utgangspunkt for presentasjonen av resultat og funn i de kvalitative intervjuene. Vi har valgt å strukturere underkategoriene etter de tre forskningsspørsmålene.

4.2.1 Nåværende kultur i Sticos: Familiære bånd og savn etter en samlet kultur

Dette temaet handler om hvordan informantene oppfatter den nåværende kulturen i organisasjonen. Vi har valgt å trekke frem fire underkategorier som går igjen hos alle eller flere av informantene: “Sticos-ånden”, “Forvaltningskultur”, “Smidig versus silo” og “Ingen tydelig retning”.

4.2.1.1 Sticos-ånden

Felles for alle informantene vi intervjuet er at alle har mye positivt å si om Sticos, og at det generelt virker å være et godt miljø i organisasjonen. En leder sier *"Kulturen i Sticos er veldig bra. Bra arbeidsmiljø, alle elementene fungerer veldig godt. Folk gir inntrykk av å trives og har det veldig godt."* Det går igjen i intervjuene at organisasjonsmedlemmene bryr seg om

hverandre, og ikke minst bryr seg veldig mye om firmaet. En annen leder beskriver organisasjonskulturen slik:

"Slik det er for meg, som har jobbet her halve livet, så bryr jeg meg kjempemye om firmaet, at det skal gå bra. Bryr meg om folkene, og det blir nesten litt familieaktig, med dem en har jobbet lenge med. Og veldig mange av de nye glir rett inn, og så er det veldig flat struktur. Så det er ingen forskjell på ledere og ansatte. Mye vennskap, og lett å si fra. Lett å være uenige. Så jeg tror egentlig det er det, at det går an å si fra uansett, og så kan en være så uenige som bare det i et rom, men så går en ut og er forlikt igjen. Det er ikke no nag, det er lov å si fra. Og da er det lett å komme med mange ideer, og det er lov å være uenige og diskutere."

Her kommer det frem at det er en flat struktur i organisasjonen. Dette støttes også fra en ansatt som sier:

"Det positive er at jeg kan gå og prate med alle på huset, enten det er administrerende direktør eller lønningsansvarlige eller produksjef, så er det et godt samhold. Og sånn sett er det en veldig fin kultur å være en del av."

Den samme ansatte følger deretter opp med å si *"Men kanskje det er litt for hyggelig. At det skjer litt lite som følge av det."* En annen ansatt vi intervjuet belyser dette nærmere i sitt utsagn:

"Det er veldig stor grad av frihet og lite krav. Det er veldig fint å ha friheten og styre over sin egen arbeidshverdag og gjøre som man vil, men samtidig så hadde det vært greit å bli stilt noen krav slik at man føler at man blir sett og at det man gjør blir verdsatt. Lederne i Sticos har jobbet her i veldig mange år. De er vant til kos og hygge, mens spesielt nyansatte er mer opptatt av nytutvikling. Jeg tenker at ledelsen må omstille seg litt."

Disse sitatene til de ansatte viser at de synes det er mye positivt med organisasjonen, men poengterer at den flate strukturen og det å ha det hyggelig kan få konsekvenser for endring og nyskaping.

"Når en tipper 50 ansatte begynner det å vaske seg ut litt, men så har det vært en ganske stabil bemanning i bunnen, som har vært med veldig lenge. Som holder denne ånden, Sticos-ånden."

Dette sitatet fra en av lederne bygger opp under det forrige sitatet fra en ansatt. Mange av lederne har vært i organisasjonen svært lenge, og ifølge denne lederen er det viktig for dem å holde på det familiære som vedkommende kaller for "Sticos-ånden". Det kommer frem i intervjuet med denne lederen at det er viktig at ansatte har denne "Sticos-ånden", som handler om å bry seg om hverandre og firmaet, være lojal og ha det hyggelig på jobb. Dette kommer også til syne i dette sitatet fra samme leder:

"En må ha folk som virkelig brenner for det de holder på med, og som virkelig bryr seg og føler at det er digg å gå på jobb. At det er artig, og at en blir hørt, og får være med og en ser rollen sin i firmaet. At en har noe å komme med, og at det blir sett. Sånn har det vært opp gjennom hele tiden, føler jeg da. Men når en blir større er det jo klart det blir en utfordring å få alle med der."

Lederen uttrykker en bekymring for at denne "Sticos-ånden" kan bli visket bort når organisasjonen vokser. Dette kommer også frem i sitatet fra en annen leder som sier:

"En er kanskje bortskjemt også, som ansatt. For en har det jo veldig bra her, veldig bra. Og så må en vite det, at en faktisk har det veldig bra. Og det er ikke sikkert alle vet."

Det kommer frem i intervjuene med ansatte og lederne at de har nokså lik oppfatning av at de trives i organisasjonen. Men det er ulik oppfatning mellom ledere og ansatte på om det er riktig at det skal være så trivelig og flat struktur som det er i dag. For ledere er det viktig at organisasjonsmedlemmene bryr seg om firmaet og innehar "Sticos-ånden". Men en av lederne innrømmer samtidig at den flate strukturen og ønsket om god stemning, kan gå på bekostning av utvikling av firmaet:

"Men det har nok vært litt sånn at alle skal få si sitt, gjøre alle til lags og de ansatte skal få gjøre som en vil på en måte. Det har jo vært både bra og ikke så bra det da. Da kan det gå tregere med en del ting og.."

Dette sitatet samsvarer godt med hva som kommer frem i intervjuene med de ansatte.

4.2.1.2 Forvaltningskultur

Noe som kommer tydelig frem i intervjuene er en enighet om at organisasjonen er preget av en "forvaltningskultur". Lederen som tar opp dette begrepet utdyper hva vedkommende mener med det i dette sitatet:

"Vi er sterk på det som har vært. Vi er sterk på å forvalte og ta vare på det vi har laget. De kundemassene vi har og de tekstene vi har, de systemene vi har. Det som vi har, er vi gode på å ta vare på. Det mener jeg med forvaltningskultur."

Dette får støtte fra en annen leder som sier *"Kanskje er man litt navlebeskuende. Det blir veldig fokus på det vi har, hva skal vi utvikle og sånne ting."* Det kommer frem i intervjuene at Sticos har en lang historie med egne utviklede systemer som har hatt lang levetid, og som krever mye forvaltning. Dette tar tid fra andre oppgaver som å utvikle noe nytt. I tillegg sier informantene at Sticos har gjort det svært godt økonomisk over lang tid, og derfor er det viktig for dem å fortsette i det samme sporet. En av de ansatte beskriver dette på følgende måte:

"Jeg tror det er en veldig stor årsak til at vi har en organisasjonskultur som vi har. Det er enkelte produkt som har gått så bra over så lang tid. Og resultat og bunnlinje har sett jævnlig hyggelig ut siste åtte, ni, ti årene. Da er det lett å hvile, tror jeg. Jeg tror det henger tett sammen med den økonomiske situasjonen som bedriften har vært i de siste årene. Hvis det går godt, hvorfor skal du endre på det?"

En av lederne forklarer dette som en grunn til hvorfor de opererer slik de gjør:

"Vår daglig leder er regnskapsfører og har det fokuset på å minimere risiko. Vi skal ta trygge avgjørelser. Vi skal sikre arbeidsplassene. Vi skal gi overskudd til eierne våre. Og en del slike elementer, som gjør at risikoperspektivet ikke er voldsomt til stede."

Her forklarer lederen at det er ikke et stort søkelys på å ta sjanser i organisasjonen, heller tvert imot, det fokuseres på å minimere risiko. Det er viktigere å ta trygge valg og levere overskudd til eierne. Intervjuobjektet legger også noe av skylden for dette på bakgrunnen til dagens ledelse. Det kommer frem i alle intervjuene at firmaet er for dårlig til å være

markedsorienterte, "...jeg personlig opplever ikke noe veldig fokus på konkurrenter." svarer en av lederne på dette spørsmålet. En forklaring på dette manglende fokuset kommer til uttrykk i dette sitatet *"Man har jo lyst til å gjøre alt, og det kan en jo ikke. Så hvis en skal få satt trykk på noe, så må en prioritere ned noe. Og det er kanskje noe en ikke har vært flinkest til"*. Det kommer frem i intervjuene at organisasjonen har prioritert å ta vare på det som har fungert bra, og dermed har de ikke hatt kapasitet eller fokusert nok på markedet og eventuelle nye muligheter eller utfordringer. Det kommer til syne i følgende sitat:

"Så litt om "free-friday", intensjonen var nettopp det å lage en arena for nyskaping og nytenkning og uttesting. Da var det veldig tydelige føringer at det ikke skulle brukes til lesing og kompetanseheving, men så viser det jo seg at det er det folk gjør."

En av lederne snakker om et initiativ de testet ut i organisasjonen for å oppfordre til nyskaping, men som ifølge intervjuobjektet ikke har ønsket effekt i organisasjonen.

4.2.1.3 Smidig versus silo

Tidligere har vi presentert hvordan Sticos de siste årene har jobbet etter en smidig arbeidsmetodikk. Dette blir derfor tatt opp i intervjuene med informantene. Informantene ble spurt om hvordan de opplevde denne måten å jobbe på. En av lederne svarte dette:

"Smidig for oss er jo at vi sitter i åpent landskap, vi sitter i team. Vi har organisert oss litt i team ut fra hva vi jobber med. Men vi sitter såpass åpent at vi deler veldig mye, på kryss og tvers. Og hvis noen er borte, hopper noen inn og hjelper til."

Sitatet viser til hvordan Sticos har strukturert seg for å kunne være mer smidig og fleksible. De sitter i åpent landskap og er organisert i team. Den samme lederen sier også dette om dagens arbeidssituasjon:

"Jeg tror kanskje ressursene er bundet opp mer nå enn tidligere. Og så er det litt mer rigid, det må gjøres på visse måter. Den smidig-tankegangen er jo egentlig også litt sånn, det må inn i en backlogg, planning, bla bla bla. Og så plukker en opp noen saker, så blir de tatt, så det er litt mer sånn. Før var det litt mer smack på, fort gjort å få det i gang."

Her kommer det frem at arbeidsmetodikken organisasjonen bruker ikke er så smidig som den

kanskje er tenkt å være, kanskje tvert imot. Lederen forteller at det var enklere å sette i gang initiativ før i tiden. Lederen sier videre i intervjuet at *"Så det er litt sånn, vi jobber mye i siloer, men vi vil jobbe på tvers også. Så den øvelsen er ganske vanskelig."* Det kan virke som smidig arbeidsmetodikk har bidratt til å sette flere rammer for hvordan ansatte skal jobbe, og at det oppleves som å jobbe mer i silo. Dette får støtte fra en av de ansatte:

"Vi sier jo at vi jobber smidig i Sticos, men det er veldig klare siloer. Produktene bestemmer hvor du jobber. Det er veldig klare roller, og lite samarbeid på tvers.

Smidig-begrepet for min del betyr at vi har mange flere møter, gjerne flere enn hva vi har behov for. Mange møter som kunne ha vært en e-post."

Her gis det uttrykk for at den smidige arbeidsmetodikken ikke har fått ønsket effekt i organisasjonen. Ansatte forstår ikke poenget med dette, og ser på det mer som støy enn som et hjelpemiddel for å jobbe mer effektivt. En av lederne forteller hvorfor det kan ha blitt slik:

"Vi gjør en del ting bra, blant annet målprosessen tror jeg blir veldig bra i år. Men så har vi på et annet vis klart å bruke for harde rammer på smidig. Så vi er mer opptatt av seremoniene, og gjennomføre stand-up og gjennomføre møter og seremonier i stedet for å se på innhold og verdien som skapes av dette."

Sitatet viser at det kan ha vært for stort fokus på det overfladiske ved det å jobbe smidig i organisasjonen, men jobbet for lite med hvordan dette kan fungere i det daglige og bidra til å hjelpe ansatte, og gjøre organisasjonen mer endringsdyktig.

Informantene ble også spurt om det jobbes med å være innovativ i organisasjonen. En av de ansatte svarte dette:

"Jeg tror det. Det er det man får høre på allmøter, at man jobber med AI og med å være fremtidsrettet. Men jeg har ikke noe mer erfaring enn det jeg hører. For min del er det ikke så mye innovativt arbeid egentlig."

Denne ansatte opplever at det jobbes lite med nyskaping i organisasjonen. Den ansatte ble spurt om det kom føringer fra ledelsen på å være innovativ, og svarte: *"Nei. Det kan jeg ikke huske at det har blitt gjort, det er noe vi finner på selv. Det er jo flaskehalser som gjør at det*

stopper opp innimellom. Vi er ikke så smidig som vi skulle ha vært.”

I stedet for å få en smidig arbeidsmetodikk til å fungere optimalt, opplever informantene at de bruker tid på møter og seremonier for å snakke om innovasjon, fremfor å faktisk jobbe med å endringsprosesser i praksis.

4.2.1.4 Ingen tydelig retning

I intervjuene la vi spesielt merke til at informantene var usikre på hvordan kulturen var i organisasjonen, og at de ansatte ikke opplevde noen tydelig retning på hvilken overordnet kultur som var ønsket. Dette kommer frem i sitat som dette *“Det er lite føringer for hvordan man ønsker kulturen skal være. Det hadde vært bedre for alle hvis det hadde vært mer klart på hva som forventes.”* Dette får støtte fra en annen ansatt som svarer:

“Det er ingen klar retning på kulturen som vi er en del av. Jeg opplever at alle avdelingene arbeider på ulikt vis. I enkelte avdelinger er det mer adhokrati, mens det i andre avdelinger er det veldig hierarki igjen. Det er ikke en klar tanke for hele organisasjonen.”

Her kommer det frem at det jobbes ulikt i de ulike avdelingene, og at kulturen er et resultat av dette. Den ansatte gir også uttrykk for at det ikke har vært nok fokus på å få en samlet plan og enhetlig kultur for hele organisasjonen. En annen ansatt forklarer det slik:

“Jeg tenker at vi har mye samarbeid i dag, men mye skjer internt i avdelingene. Vi vokste veldig fort en periode, og det har blitt som det har blitt uten en plan på hvordan man ønsker det skal være. Jeg tenker at det er et resultat av voksesmerter.”

Det kommer frem at det virker som om ledelsen ikke har klart å følge den raske utviklingen i organisasjonen med å jobbe nok med hvordan kulturen bør være i takt med utviklingen av organisasjonen. Dette kommer også frem tidligere i resultatene hvor en av informantene som har jobbet lenge i bedriften sier at det blir vanskelig å beholde *“Sticos-ånden”* når organisasjonen vokser og det kommer nye til. En av de ansatte svarer dette på spørsmål om konsekvensene av å mangle en tydelig kultur: *“Det går jo på eierskap og tilhørighet. Det blir kanskje ikke så mye drahjelp fra ansatte når man ikke vet hvor bedriften skal og hvordan vi skal komme dit.”* Det kommer frem at det mangler en tydelig retning på hvor organisasjonen skal, og at det er viktig med en tydelig kultur for at de ansatte skal føle eierskap og tilhørighet

til organisasjonen.

4.2.2 Ønsket kultur i Sticos: Ta vare på samholdet, men større fokus på markedet

Resultatene viser at det er et ønske fra informantene, og da spesielt de ansatte, om en mer tydelig retning for hvilken organisasjonskultur som er ønsket. En av de ansatte svarer også *“Det hadde vært fint med tydeligere beslutninger og avklaringer på hvordan man skal gjøre ting.”* Dette viser et ønske om tydeligere rammer og flere krav fra ledelsen. Det kommer også frem i intervjuene at dette er viktig for at organisasjonen skal være konkurransedyktig fremover. Under dette temaet har vi valgt å dele opp resultatene i to underkategorier som kommer tydelig frem i intervjuene, *“Involvering og familiefokus”* og *“Marked og kundefokus”*.

4.2.2.1 Involvering og familiefokus

Spesielt i intervjuene med lederne kommer det frem at involvering av alle ansatte og fokus på det sosiale og familiære i organisasjonen blir viktig også fremover. En av lederne utdyper dette slik:

“Jeg tenker iallefall at involvering er superviktig. Det kan gjøres på mange forskjellige måter det da. Men det er tanken om at alle er like viktig, det er ingen som er viktigere enn andre. Hvis en tar bort ett ledd, så fungerer ikke de andre leddene. Så det er alltid det å ta med folk, og ikke tre ting nedover hodene deres. Ikke gjør noe uten at folk vet hva som skjer og hvorfor det skjer, ikke minst. Forklar. Det er en kjempeutfordring når en er så mange. Men der er jo lederne superviktige, at de har fokus på det.”

Her kommer det frem at det er en utfordring for organisasjonen å få til involvering når det er så mange ansatte, men at lederne er veldig viktig for å oppnå dette. Informanten sier videre *“Det er viktig å vite hva en skal oppnå sammen, i det minste. Der er jo styringen viktig da.”* Og på spørsmål om det er vanskelig å få til dette i dag, svarer informanten:

“Det er litt både og tror jeg. På visse ting har det fungert veldig bra, og andre ting så er det litt sånn.. Litt riv og slit, tror jeg. Litt både og. Jeg tror det er litt å gå på.”

Dette utsagnet samsvarer også godt med det de andre informantene har svart, og tydeliggjør at det oppleves at det mangler en tydelig retning på hvor organisasjonen skal og dermed kan være vanskelig å få engasjert de ansatte. En av de ansatte opplever at det ikke er nok samarbeid på tvers av avdelingene: *“Det skulle ha vært mye mer samarbeid mellom stab, salg, system og fag slik at man ikke sitter en og en, og ting ikke tar så lang tid.”*

En annen ansatt er opptatt av det sosiale i organisasjonen, og forteller hvorfor dette er viktig:

“Alle får være med å bidra i dag, og være med å sette målene også, ikke minst. Så det er mye der det ligger. Og så er det det sosiale oppi det hele. At en har de turene, festene, idrettslaget, så en kan treffes på andre arenaer enn bare på jobben også. For det blir et litt annet samarbeid hvis en kjenner de andre litt utenfor jobben.”

Det kommer også frem i intervjuene, spesielt med lederne, at dette må holdes ved like i fremtiden også. En av informantene sier dette:

“Det er jo familie, om en kan si det sånn. Det er en naturlig greie at en ønsker å beholde det, og kanskje enda mer også. Vi ser jo verdien av det også, men en må ikke glemme å strekke det andre i tillegg. For det er superbra å ha samhold, samarbeid og alt sånn, men en må passe på å ikke bli for navlebeskuende og.”

Her legges det vekt på viktigheten av det familiære i organisasjonen, men det kommer også frem at de må passe seg for å ikke være for opptatt av det interne.

4.2.2.2 Fra funksjonsfokus til kundefokus for å være konkurransedyktig

På spørsmål om hvilken organisasjonskultur som er ønsket, og hvordan den er egnet for nyskaping og konkurransedyktighet, kommer det frem i alle intervjuene at et større fokus på markedet og kundene vil være viktig fremover. En av lederne forteller det slik:

“Vi bør bli mer kundefokusert, for vi er veldig funksjonsfokusert. Hvilke funksjoner og duppeditter er det lurt å ha, sånne tekniske og lure ting, i stedet for å se på hva faktisk kunden vil ha eller trenger. Uten at en sitter og synser selv, så bør en sjekke det ut.”

Det kommer frem at organisasjonen ikke er nok fokusert på markedet i dag. Dette samsvarer

også med tidligere resultat om “forvaltningskultur”, og at organisasjonen kanskje er for opptatt med å ivareta dagens tjenester fremfor å jobbe med nyskaping med kunden i fokus. Den samme ansatte som er veldig opptatt av involvering og det sosiale, mener likevel at det blir viktig for Sticos å være mer kundefokusert fremover: *“..jeg tenker at det er lurt å strekke seg mer mot marked, ut mot kundene. Høre mer på dem, involvere dem mer i prosessene.”*

En av lederne forteller om dilemmaet med å ha ansvar for mange arbeidsplasser og ha kontroll, opp mot det å slippe opp for nye ideer og respondere på endringer for å være konkurransedyktig i markedet.

“..i en setting der vi er nødt til å ekspandere fordi markedene våre endrer seg, så må vi også endre fokus. Da må vi tillate oss å ta opp rullegardinene og ta en titt ut. Hva er det egentlig som foregår, hvordan er det våre kunder i dag ønsker våre tjenester og systemer levert. Og hvordan kan vi forestille oss at vi skal ha dem i fremtiden.”

Her forklarer lederen hva som blir viktig for organisasjonen fremover. Det fortelles videre om hvordan de skal komme dit:

“Jeg tror vi må gjøre en form for synlig organisasjonsendring for å være en form for katalysator for endring. Jeg tror det blir utfordrende å gjøre de store kulturelle endringene med strukturen vi har i dag. Det er så innarbeidet.”

Her kommer det frem at de må gjennomføre en organisasjonsendring for å bli mer endringsdyktig fremover. En ansatt forteller også om et ønske om større endringskapasitet: *“Ideelt hadde jeg gått bort til en utvikler og sagt; kan du lage dette her, og så hadde han laget det.”* Det kan virke som det ikke er godt nok lagt til rette for at dette skal være mulig i dag. Organisasjonen har ansatt en egen innovasjonssjef, men det kommer frem i noen av intervjuene at dette ikke automatisk betyr at organisasjonen da er innovativ:

“Ja, vi har innovasjonssjef og det er det bra. Men det må jo være en realitet knyttet til det. At det faktisk er mulig å utrette noe. Det krever både kulturelle betingelser og så er det jo veldig hyggelig å både ha en stilling og kultur som er innovativ og nyskapende. Men så må det da også relokere ressurser, fra en ren forvaltning til faktisk innovasjon. Så vi faktisk får gjennomført det også. Post it-lapper, dritkult, men det er jo først når de post it-lappene

genererer en form for verdi for en kunde at du faktisk har gjort en form for innovasjon."

De ansatte forteller også i intervjuene at de er enige i at organisasjonen må ha et større fokus på markedet fremover:

"Jeg tenker at markedet og konkurrentene burde vært viktigere. At vi følger med på det som skjer og er med i utviklingen. Slik at man ikke havner etter, som man raskt gjør dersom man ikke er opptatt av hva andre gjør."

Det kommer frem i alle intervjuene en bekymring for at bedriften ikke skal klare å være konkurransedyktig i fremtiden, på grunn av for lite fokus på markedet og for lav endringskapasitet.

4.2.3 Økt kulturfokus for en mer samlet organisasjon

Resultatene fra OCAI-spørreundersøkelsen viser at det ikke er én kulturtype som peker seg ut spesielt i organisasjonen. Basert på teori om viktigheten av å ha en samlet kultur, har vi valgt dette som et av forskningsspørsmålene i vår studie. Informantene ble spurt i intervjuene om hvordan det kan jobbes med å få en mer samlet og tydeligere kultur i organisasjonen. En av lederne svarte at *"Det er sjeldent at jeg sitter og snakker om dette."* Og flere av de andre informantene syntes det var vanskelig å svare på spørsmål om kulturen. Det kan virke som om organisasjonskulturen er et lite diskutert tema for firmaet, og informantene gir inntrykk av at dette bør få større fokus fremover. En av lederne mener at organisasjonen har et godt utgangspunkt for å få til en endring:

"Folk bryr seg om arbeidsplassen sin og ønsker det beste for arbeidsplassen og selskapet. Og i den settingen er det en veldig viktig driver, tror jeg, for å få til endring. Folk bryr seg. Det er ikke slik, "vi driter i Sticos"-type ting, men "vi er glade i Sticos". Det er en mekanisme jeg tror vi kan bruke til endring her da."

Her trekkes "Sticos-ånden" frem som en viktig ressurs for at organisasjonen skal være suksessfull i fremtiden. Vi har i det videre valgt å dele dette teamet inn i to underkategorier som kom tydelig frem i intervjuene, "Tydelig ledelse" og "Ny strategi uten kulturfokus".

4.2.3.1 Tydelig ledelse

Alle informantene legger vekt på at det er ledernes oppgave å styre en kulturendring. En av lederne sier dette:

"Jeg er overbevist om at en kulturendring starter på toppen, jeg mener det. Så lenge ledelsen ikke evner å gjøre noen endringer, både synlige og strukturelle, men også kulturelle, så tror jeg det er vanskelig å få til noen endringer i organisasjonen som sådan."

Ut fra det de ansatte sier savner de en tydelig ledelse som er viktig for å få gjennomført endringer. Dette kommer til uttrykk i dette sitatet fra en av de ansatte:

"Jeg opplever ikke at det er en retning. Det kan hende at det ligger en strategi bak, men det er ikke en strategi som er høyt opplest og godt forankret blant alle ansatte. Det er et tall."

De ansatte er usikre på hva som er strategien i organisasjonen, og dette vil nok også gjøre at det er vanskelig å få en tydeligere organisasjonskultur. Som mange av de ansatte, har også flere av lederne i organisasjonen vært ansatt lenge. En av informantene uttrykker at dette kan være skadelig for endringskapasiteten til selskapet: *"Jeg mener det kan være en usunn kontinuitet at ledere sitter så lenge."*

De ansatte legger også vekt på at de ønsker ledere som er operative og som viser vei mot målet:

"En leder for meg går ikke å passer på de ansatte. En god leder for meg gjør faktisk noe arbeid og setter kursen. En som gjerne gjør de samme tingene som de ansatte. Det er en god leder, en som ikke bare delegerer ansvar eller arbeidsoppgaver."

Da intervjuene ble gjennomført hadde Sticos nylig flyttet inn i nye kontorlokaler. En av de ansatte trekker frem dette som en mulighet til å få en mer samlet kultur:

"Jeg tror det var bra at vi flyttet og fikk nye kontorlokaler. Man må begynne med en gang, for vaner setter seg veldig fort. Vi har vært her i tre uker allerede, og jeg tror ikke det tar mer en et par dager før man lager seg en ny hverdag."

Det kommer frem her at lederne må ta denne muligheten når den byr seg, og at den raskt kan forsvinne og organisasjonsmedlemmene går tilbake til gamle vaner igjen.

4.3.3.2 Ny strategi uten kulturfokus

En av lederne forteller i intervjuet at det bør gjøres noen endringer i strategien og strukturen for å få en mer smidig og innovativ organisasjonskultur, eksempelvis forklart med dette sitatet:

"Jeg tror ikke vi klarer å innføre en mer smidig og innovativ kultur i Sticos med den organisasjonen vi har i dag. Jeg tror det krever noen synlige endringer for å klare det. Så er vi nødt til å løfte frem flere gode historier av det vi faktisk får til. Det som gir en verdi. Og så tror jeg vi må være flinkere til å feire det vi ikke får til også."

Lederne informerte i intervjuene om at det nylig har blitt gjennomført en strategiprosess, og satt nye selskapsmål for organisasjonen. De ble spurt i intervjuene om kulturen fikk stor plass i den nye strategien, og om ledelsen hadde lagt en plan for hvordan kulturen skal utvikles. Den ene lederen svarte følgende: *"Det var et ekkelt spørsmål.. Da ble jeg litt lutrygget kjenner jeg.. Nei, det har vi ikke vært veldig flinke til."* Her kommer det frem at ledelsen har ikke hatt et bevisst forhold til kulturen i arbeidet med den nye strategien. I intervjuene fikk vi også mer informasjon om hvilke mål ledelsen har satt for organisasjonen. Men ingen av disse målene inkluderer noe med kulturen. Likevel erkjennes det i intervjuene at kulturen er viktig. En av lederne forteller om en samtale noen av lederne i organisasjonen har hatt:

"..så sier han at "jeg tror ikke vi har ansatt alle dem her" sier han, altså de som ikke gjør jobben eller ikke leverer godt nok eller noe slikt, "men jeg tror kanskje vi har skapt dem". Og det er litt sånn utfordrende sant, for da vet du at du sannsynligvis har rekruttert inn veldig gode folk, for det første brukt veldig mye penger på det, og tid og sånn type ting på å rekruttere gode folk, og så klarer du ikke å identifisere talentene og utvikle dem på riktig måte. Vi tar dem inn og så skal de formes da etter Sticos-malen."

Dette sitatet synliggjør faren med å ta kulturen for gitt. Det ansettes mennesker inn i organisasjonen med nye ideer og ønsket tankesett for å kunne utvikle selskapet, men så ender de opp med å "bli som resten". Dette ble tatt opp i flere av intervjuene, og flere nevner at det er fort gjort at nyansatte blir påvirket av den nåværende kulturen, fremfor å påvirke ansatte

mot en ønsket kultur, for eksempel å være mer markedsfokusert og innovativ. Lederen som fortalte om denne samtalen, sier følgende hva som skal til for å endre på dette:

"..det å bygge opp under en kultur som tar vare på, først å oppdage talentene, identifisere dem, tar tak i dem, utvikle dem og sørge da for å beholde dem i Sticos, det tror jeg er en veldig viktig faktor for en kulturell suksess fremover."

Selv om de nye målene ikke inkluderer noen mål for kulturen, fortelles det om at det legges opp til andre måter for å utvikle en mer innovativ organisasjon:

"..nå holder vi på å ser på et rammeverk som heter Innovation Portofolio. Der vi legger opp til tre horisonter med innovasjoner på en tiårsperiode. Så vi får litt struktur på hva er det vi tenker med nyskaping og hvilken retning skal vi begynne å innovere i, og hvor skal vi begynne å bevege oss. Så bruker vi Portofolio som en ramme for både "free-friday" og "hackhatons".

Her fortelles det om noen initiativ som er satt i gang for jobbe mer aktivt med innovasjon i organisasjonen. Men som tidligere vist i resultatene fungerer ikke alle disse initiativene, som "free-friday" helt som ønsket. Smidig arbeidsmetodikk blir også tatt opp i intervjuene:

"Det er fint med ildsjeler som går rundt og spring og synes dette (smidig) er kjempegøy. Men det kreves en bredere implementering i kulturen og organisasjonen som sådan for at det skal fungere på sikt og utvikles på sikt."

Alle informantene er enige om at den smidige arbeidsmetodikken ikke fungerer optimalt, det kommer frem i sitatet over at den må implementeres bedre i kulturen. En av lederne uttaler seg om kulturendring som et langsiktig mål:

"..hvis du bare har skylappene på og tenker ett år i gangen, så er du veldig på målbare metrikser. Hvor mye penger kan du få inn, hvor mye oppsigelser kan vi tillate oss. Veldig sånn, du får kortsiktige metrikser, fordi du har et kortsiktig perspektiv. Og kultur, og kulturendring, det er jo et langsiktig mål, sant? Det krever også at du har en lengre horisont."

Ut fra dette sitatet kan det tyde på at kulturendring burde vært en del av strategien og hatt noen tydelige mål for å komme til ønsket situasjon. Det kommer frem i intervjuene at organisasjonen gjør noen endringer i strukturen for å legge mer til rette for innovasjon. En av lederne har dette å si om samarbeid på tvers:

"Å bli satt sammen på tvers er veldig okay, for det er veldig sjelden at en diskuterer forskjellige ting med en fra marked, en fra fag, en fra system. For en ser jo ting på forskjellige måter. Nå skal vi vel sette sammen mer teambasert på tvers for å utnytte ulike ståsted."

Selv om mye tyder på at det er ønskelig med en mer samlet kultur og retning i organisasjonen, uttrykker en av lederne at det kan være positivt å ikke ha én sterk kultur i organisasjonen:

"Men jeg tror det er positivt å ha ulike typer kulturer. Det tror jeg er en av styrkene i selskapet og organisasjonen, at vi har forskjellige folk, forskjellige bakgrunner, forskjellige holdninger og meninger. Forskjellige verdier og forskjellige kulturer. Noe av det artigste jeg vet er når jurister og teknologer, systemteknikere, sitter sammen og diskuterer problemer fra hvert sitt perspektiv og bakgrunn, og få gode løsninger med forskjellige perspektiv i slike konstellasjoner. Det tror jeg er viktig."

Sitatet viser at det er ønskelig med ulik kompetanse, verdier og tankesett i organisasjonen og at dette kan bidra til bedre løsninger.

5. Analyse og diskusjon

Problemstillingen for vår studie er *“Hvordan former organisasjonskultur nyskaping og konkurransedyktighet i Sticos?”*. I dette kapittelet vil vi gi svar på, belyse problemstillingen og diskutere hva våre funn betyr ved å knytte dem til teori og tidligere forskning som er beskrevet i teorikapittelet. Vi har strukturert kapittelet etter de tre forskningsspørsmålene våre: *1) Hvordan opplever de ansatte i Sticos nåværende kultur? 2) Hvilken organisasjonskultur er ønsket av ansatte og ledere, og hvordan er den egnet for nyskaping og konkurransedyktighet? 3) Hvilke faktorer og tiltak kan bidra til å forme en mer samlet kultur i organisasjonen?*

5.1 Hvordan opplever de ansatte i Sticos nåværende kultur?

5.1.1 Den etablerte klankulturen

Cameron og Quinn (2013) kaller en av de fire idealtypene av organisasjoner for klan grunnet dens likheter med familieorganisasjonen. Samhørighet, samarbeid og delte verdier og mål er kjennetegn for klanbedrifter. Både i våre kvantitative funn gjennom OCAI-spørreundersøkelsen, samt de kvalitative dybdeintervjuene, viser resultatene at klankulturen står svært sentralt i Sticos.

5.1.1.1 Klan som organisasjonslim

Resultatene fra spørreundersøkelsen OCAI viser at de ansatte beskriver både overordnet nåværende kultur og overordnet foretrukket kultur i organisasjonen som klan, selv om gjennomsnittet av disse svarene viser at klankulturen ikke er veldig fremtredende ettersom kulturprofilen i Sticos er ganske kvadratisk, med innhold av både marked-, hierarki- og adhokratikultur. Dette skal vi se nærmere på senere i dette kapittelet. Klankulturen, slik den blir beskrevet i OCAI, er et typisk eksempel på et arbeidssted hvor folk deler mye av seg selv. Organisasjonen holdes sammen av lojalitet og tradisjoner, og forpliktelsen er høy. Denne kulturtypen har verdier som vektlegger et internt organisk fokus. Særlig i delen som omhandler organisasjonslim er respondentene tydelig på at idealtypen i Sticos er klan.

Funnene viser at respondentene mener at limet som holder organisasjonen sammen i dag og i fremtiden er gjensidig tillit, og at de ansatte er sterkt bundet til organisasjonen.

Denne oppfatningen blir nærmere beskrevet av flere av intervjuobjektene i de kvalitative dybdeintervjuene våre. I intervjuet med en leder kom det frem viktigheten at ansatte har denne såkalte “Sticos-ånden” som handler om å bry seg om hverandre og firmaet, være lojal og ha det hyggelig på jobb. Dette er de gjentakende verdiene som går igjen i intervjuene. Schein (2010) skiller mellom tre nivåer av kulturer, og denne “Sticos-ånden” er det Schein omtaler som nivå 2, nemlig uttrykte verdier som representerer en ikke-synlig fasett av kultur som omfatter normer og tro som de ansatte uttrykker når de diskuterer organisatoriske spørsmål. En leder med lang ansiennitet i Sticos understreker i intervjuet viktigheten av å ha ansatte som bryr seg om selskapet, som synes at det givende å være på jobb, og at alle ansatte føler seg involvert. Den såkalte “Sticos-ånden”. Denne lederen har vært med på utviklingen fra å være ansatt i en liten familiebedrift hvor grunderen er pådriver og daglig leder, til å bli en stor organisasjon i kontinuerlig vekst. Cameron og Quinn (2013) beskriver hvordan organisasjoner i de tidligere stadiene i den organisatoriske livssyklusen har en tendens til å være dominert av adokrati-delen, uten en formell struktur og kjennetegnet av entreprenørskap. Ofte er de styrt av en enkel og visjonær leder. Over tid suppleres organisasjonen med klankulturen, en sterk følelse av tilhørighet og personlig identifikasjon med organisasjonen. Denne utviklingstrenden ser ut til å stemme overens med kulturen i Sticos, hvor man i etableringsfasen var en grunderbedrift hvor eieren og de få antall ansatte jobbet sammen uten tydelig struktur og lange utredningsfaser, ifølge en av lederne med lang erfaring i selskapet. Etter hvert ble klankulturen dominerende. Cameron og Quinn (2013) viser til at bedrifter ofte går fra klankultur og over i faser hvor hierarki og markedsfokus preger kulturen, men våre funn viser at det fortsatt er klan som er preger den nåværende kulturen i selskapet.

I teorien har vi beskrevet oversikten som Martin (2002) har laget over de ulike synene på kultur og organisasjoner, og at hun skiller mellom integrasjon, differensiering og fragmentering av organisasjonskultur. Funnene som passer med klankulturen i Sticos kan knyttes til integrasjonsperspektivet, hvor kulturen er et fenomen som er konsistent og tydelig (Martin og Frost, 1996 gjengitt i Clegg et al., 2016). Særlig knyttet til organisasjonslimet i selskapet er det tydelig et ønske fra lederne at “Sticos-ånden” skal ivaretas og være gjeldende. Som en leder forteller under intervjuet: *“Det er jo familie, om en kan si det sånn.”*

En årsak til denne sterke holdningen kan kanskje skyldes at mange av dagens ledere i Sticos har vært ansatt i selskapet i svært mange år, og at de dermed har opplevd årene hvor selskapet var lite og familieorientert. Funnene våre viser at de langt på vei har klart å bringe dette kultursynet med seg videre til nyansatte i organisasjonen. I denne oppgaven har vi valgt å bruke Scheins (1985, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2016) definisjon av organisasjonskultur. Han peker nettopp på at den rådende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til spesifikke problemer. På denne måten sosialiseres nyansatte inn i gruppens meningsverden. Teoretikere mener imidlertid at bruken av familiemetaforen i organisasjoner ikke nødvendigvis bare er positiv. Clegg et al. (2016) hevder at eiere og ledere som har et som har et paternalistisk forhold til sine ansatte, vil oppfordre dem til å være en del av organisasjonsfamilien. De mener at familiemetaforen er mye brukt for å prøve å representere en organisasjonskultur, blant annet når folk snakker om illojalitet når en ansatt kritiserer firmaet eller viser interesse for en stilling i en annen organisasjon. Vi har i våre undersøkelser ikke noen data som indikerer at ansatte i Sticos opplever denne familiemetaforen som negativt for organisasjonslimet, eller at ledelsen bruker de familiære båndene på en uheldig måte som Clegg et al. (2016) beskriver i sin teori. Tvert imot blir det gode samholdet i organisasjonen trukket frem som noe alle våre intervjuobjekt verdsetter. Det er imidlertid funn som viser at ansatte mener at dette fokuset kan være et hinder for nyutvikling og endringsprosesser.

5.1.2 Behovet for en skapende arbeidsform

I de kvalitative intervjuene kommer det frem at flere av intervjuobjektene mener at Sticos er preget av det de omtaler som en forvaltningskultur. En leder kommer med følgende beskrivelse på dette fenomenet: *"Vi er sterke på det som har vært. Vi er sterke på å forvalte og ta vare på det vi har laget"*. Flere av intervjuobjektene trekker frem ønsket om en solid økonomisk vekst som en viktig årsak til disse prioriteringene i Sticos. Toppledelsen er opptatt av å ta trygge avgjørelser som sikrer arbeidsplasser og overskudd til eierne, opplyses det. Resultatene fra spørreundersøkelsen OCAI underbygger funnene fra de kvalitative intervjuene på dette området. I den delen av spørreundersøkelsen som omhandler organisatoriske karakteristikker er poengscoren tilnærmet likt fordelt for nåværende situasjon på de fire ulike kulturtypene til Cameron og Quinn (2013). Men resultatet fra en foretrukket situasjon viser at respondentene mener at det er en forskjell i hvordan organisasjonen er i dag,

og hvordan de mener den bør være i fremtiden for å være suksessfull. Svarene viser at de ansatte mener at organisasjonen er for mye preget av hierarki på dette området i dag, og at den bør være mer preget av adhokrati i fremtiden. En hierarkisk kultur er av Cameron og Quinn beskrevet som et formalisert og strukturert sted å være, og hvor det er viktig å opprettholde en organisasjon som går på skinner. Langtidsinteressen hos slike organisasjoner er stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet. Når det kommer til hvordan de ansatte i Sticos oppfatter den typiske ledelsen, er det gitt mest poeng til klankulturen i den nåværende situasjonen, men nesten like stor poengscore er tildelt hierarki-typen. En hierarkisk lederstil er beskrevet i spørreundersøkelsen som en ledelse som utviser seriøsitet, og som har et resultat- og oppgavefokus. Denne påstanden har samtidig fått lavest score i en foretrukket situasjon blant de ansatte. Også i den andre delen av OCAI som omhandler lederstilen i organisasjonen er det gitt ganske mange poeng til hierarki i nåværende situasjon og påstanden *“Lederstilen i organisasjonen vår kjennetegnes av et trygt ansettelsesforhold, konformitet, forutsigbarhet og stabilitet i sosiale forhold.”*

I teorikapittelet viste vi at det kan være utfordrende for ledere å balansere behovet for kontroll og kaos i en organisasjon, for det vil alltid være behov for krav til produksjons- og kostnadseffektivisering selv i innovative bedrifter. Austin og Devin (2003) viser til viktigheten av å ha en ledelse som utøver skapende arbeidsform. Ideen med en slik organisering er at man holder fast ved uforutsigbarheten. Austin og Devin hevder at det må være et uttalt behov for innovasjon i organisasjonen, og det må ligge rammebetingelser i bunnen for å gjennomføre denne typen prosesser. I tillegg må kostnadene som vil kreves for omstrukturering og utforskning oppfattes som akseptable av virksomhetens ledelse. Det kommer frem i de kvalitative intervjuene at Sticos har en lang historie med egenutviklede systemer som krever mye forvaltning, og de ansatte mener at dette tar tid fra å være mer nyskapende. Disse egenutviklede dataprogrammene er samtidig bedriftens kjerneområde forretningsmessig, og er årsaken til at Sticos i dag er en veldrevet virksomhet. Derfor er kan man lett argumentere for at ledelsen bruker mye ressurser på å vedlikeholde eksisterende produkter gjennom en hierarkisk lederstil.

5.1.3 Adhokrati gjennom smidig arbeidsmetodikk

Sticos har som tidligere nevnt gjennomført en stor strategisk endring i arbeidsmetodikken i organisasjonen ved å innføre en smidig arbeidsfilosofi. Vi har i våre undersøkelser ikke noen

data som kan forklare om denne endringen skyldes at organisasjonen har vært for preget av den såkalte forvaltningskulturen, da vi i denne oppgaven kun tar utgangspunkt i perioden datainnsamlingen foregikk. I smidig arbeidsmetodikk er det utstrakt samarbeid på tvers i organisasjonen, prosjektarbeid i kortere perioder er normalen, det er kort vei fra idé til testing i markedet og forbedringer skjer kontinuerlig. Det er stort fokus på tilbakeblikk og læring (Digitaliseringsdirektoratet, 2019). En slik arbeidsmetodikk passer under det Mintzberg (1979) kaller «den innovative organisasjon», som vi har beskrevet i teorien. Han mente tidlig at suksess er avhengig av organisasjoners evne til å tilpasse struktur til situasjon, og han trekker frem et stort innslag av prosjektarbeid som en nøkkel til suksess. Mintzberg kaller dette for et adhoceri, som kjennetegnes ved små, desentraliserte, flytende og ofte midlertidige strukturer. Smidig arbeidsmetodikk passer også godt inn i idealtypen adhokratikultur til Cameron og Quinn (2013). De dominerende antakelsene i adhokratikulturen er at innovative og banebrytende tiltak fører til suksess, at organisasjoner hovedsakelig er interessert i å utvikle nye produkter og tjenester, forbedre seg for fremtiden, og at den største oppgaven for ledelsen er å fremme entreprenørskap, kreativitet og foregangsaktiviteter.

Funnene våre viser riktignok de ansatte i Sticos ikke opplever at smidig arbeidsmetodikk har ført til mindre byråkrati og fleksibilitet, heller tvert imot. I delen som omhandler organisatoriske karakteristikk i spørreundersøkelsen OCAI, får adhokrati lavest score av de fire kulturtypene i nåværende situasjon blant de ansatte i organisasjonen. Også i delen som omhandler hvordan respondentene oppfatter at det typiske for ledelsen i organisasjonen deres er, er det adhokrati som får lavest poengscore for nåværende situasjon. I ingen av de seks områdene i spørreundersøkelsen er det gitt flest poeng til adhokrati for nåværende situasjon. Et av intervjuobjektet forteller at det var enklere å komme med initiativ før arbeidsmetodikken ble innført i organisasjonen, og at seremonier knyttet til arbeidsmetodikken oppleves som viktigere enn å faktisk jobbe nyskapende. Vedkommende forteller: *“Smidig-begrepet for min del betyr at vi har mange flere møter, gjerne flere enn hva vi har behov for. Mange møter som kunne ha vært en e-post.”* Det kan virke som de ansatte opplever frustrasjon på grunn av dette. Her gis det uttrykk for at den ansatte ikke forstår poenget med denne endringen, og ser på det mer som støy enn som et hjelpemiddel for å jobbe mer effektivt.

5.1.3.1 Endringskynisme

I teorien har vi beskrevet hvordan ansatte kan reagere når man opplever endringer i arbeidshverdagen, som oppleves å ta fokuset vekk fra det man gjerne benevner som kjerneoppgaver. Denne typen innstilling kaller Amundsen og Kongsvik (2016) for endringskynisme. En slik tilstand utvikles ifølge dem primært blant ansatte på bakgrunn av endringer de blir “utsatt for”. Amundsen og Kongsvik peker på at en årsak til at slik motstand kan oppstå er at ansatte som har arbeidet lenge i en organisasjon, ofte har opparbeidet seg en følelse av at det de gjør er viktig for organisasjonen, og man identifiserer seg med det man har drevet med. En endring kan føre til at dette brytes og ens egen identitet går tapt i endringsprosessen. Som tidligere nevnt har svært mange av de ansatte i Sticos jobbet lenge i organisasjonen, og funnene våre rundt “Sticos-ånden” viser en sterk tilknytning til det som alltid har eksistert som limet i bedriften. Den flate strukturen og fokuset på å ha det hyggelig på jobb kan få konsekvenser for endringstiltak. Et tydeligere og et mer kontrollert strategiarbeid med overordnede selskapsmål, samt innføring av smidig arbeidsmetodikk, kan gjøre at de ansatte i Sticos føler noe tap av identitet. Dataene våre viser at de ansatte er vant til å ha stor frihet i arbeidshverdagen. Flere faste rutiner, hyppigere leveranser og mer tverrfaglig prosjektarbeid kan ha påvirket denne frihetsfølelsen. Amundsen og Kongsvik (2016) stiller også spørsmål om endringskynisme kan hefte ledere også, for eksempel når det settes i gang hyppige endringsprosesser basert på trender eller hvis det handler om å vise omgivelser at man er i utvikling. Smidig arbeidsmetodikk har blitt en populær arbeidsform i stadig flere virksomheter de siste årene, og det utdannes i dag smidig-coacher som har som oppgave å lære bort metodikken i organisasjoner. Sticos har selv valgt å ha en av de ansatte i stillingen smidig-coach, hvor vedkommende jobber med å utvikle og forankre metodikken i selskapet. Funnene våre kan tyde på at hensikten med smidig-metodikken bør tydeliggjøres i selskapet, og denne kommunikasjonen bør forankres til både avdelingsledere og ansatte. Strebel (1996) viser til at ledere og ansatte ofte har ulikt syn på endringer. Våre data viser at de ansatte ønsker større fokus på kunder og konkurrenter, men de er ikke positive til tiltaket smidig arbeidsmetodikk som nettopp har som hensikt å bidra til raskere utvikling og økt fokus på markedet. Kanskje har ikke toppledelsen i Sticos vært flinke nok til å informere om hvorfor det var behov for å endre arbeidsmetodikk i organisasjonen, men at det kun oppleves som en endring for endringens skyld. “Hvis det går godt, hvorfor endre på det”, sier en av de ansatte i Sticos i intervjuet med oss. I teorien beskriver vi hvordan IT-konsulentselskapet Sopra Steria lykkes med å være smidig og innovativ, og at noe av årsaken til at de har meget

fornøye ansatte er nettopp at ledelsen lykkes med å kommunisere visjoner og behov på en tydelig måte til medarbeiderne, samtidig som de ansatte opplever tett involvering. Kotter (1995) understreker også viktigheten av å skape et behov for endring, og at dette må tydeliggjøres i organisasjonen, for at endringstiltak som kunne bli vellykket.

5.1.4 Fragmentert og kvadratisk kulturprofil

I vår valgte definisjon av organisasjonskultur påpeker Schein (2010) at kultur er basert på læring. Med det menes at man tilpasser den måten et selskap er blitt på tidligere, til nyere erfaringer og endringer i arbeidssituasjonen. Læring er i Scheins definisjonen knyttet til to forhold, at kultur utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med ekstern tilpasning i forhold til omgivelsene, samt at kultur utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med intern integrasjon. Schein understreker også at kulturen opprettholdes bare så lenge den som oppfattes som riktig. Med det mener han at kultur stadig blir testet mot virkeligheten gjennom praksis, og at den sannsynligvis vil bli endret dersom de grunnleggende antakelsene viser seg å være gale.

Våre funn fra spørreundersøkelsen OCAI viser en nokså kvadratisk kulturprofil i Sticos, hvor ansatte mener at organisasjonen oppfyller kriteriene til både klan, hierarki, adhokrati og marked. I delen som omhandler strategiske vektlegginger i organisasjonen har respondentene som et eksempel gitt nesten lik poengscore til alle fire typene i nåværende situasjon. Det er også sprik mellom hvordan ansatte og ledere oppfatter organisasjonskulturen. Det er usikkert om denne fragmenteringen skyldes at selskapet har endret retning basert på Scheins teori om at kultur er basert på læring, eller at den er endring fordi selskapet opplever at kulturen ikke fungerer i en konkurransesituasjon i markedet. Det kan også skyldes at det faktisk eksisterer flere ulike kulturer i organisasjonen som lever side om side.

Cameron og Quinn (2013) påpeker at organisasjoner som presterer bra, kan vektlegge både klan- og markedskulturen samtidig, eller den hierarkiske sammen med den adhokratiske kulturen. De mener at dette både kan være et tegn på styrke og et tegn på svakhet. Cameron og Quinns forskning viser at over ti år har den gjennomsnittlige organisasjonskulturprofilen beveget seg mot den hierarkiske delen av firkanten, og også mer til sin motpol, den adhokratiske delen. Usystematiske forskjeller i prestasjon har blitt oppdaget blant organisasjoner med firkantede profiler, i motsetning til profiler som vektlegger enten en eller flere kulturer i figuren. Noen ganger indikerer firkantede profiler kun at organisasjonen ikke

er klar over sin egen kultur. Noen ganger betyr det bare at kulturen er velutviklet i hver del av figuren (Cameron & Quinn, 2013, s. 94). Ved at vi benyttet en forklarende kombinert metode i denne oppgaven, ga det oss en mulighet å ta den overordnede fragmenterte kulturprofilen basert på resultatene fra spørreundersøkelsen OCAI, som et tema inn i de kvalitative intervjuene. I intervjuene merket vi oss at intervjuobjektene var usikre på hvordan den overordnede kulturen i organisasjonen er. Et av intervjuobjektene forteller at alle avdelingene arbeider på ulikt vis, og de ansatte opplever ikke noen tydelig retning på hvilken kultur som er ønsket. I et teoretisk perspektiv kan vi knytte disse utsagnene til fragmenteringsperspektivet (Martin & Frost, 1996, gjengitt i Clegg et al., 2016), som representerer selvmotsigende og forvirrende kulturer som kjemper om organisasjonen og de ansatte. Organisasjonsmedlemmene er hele tiden under press for å identifisere seg selv og sin organisasjon med konkurrerende forestillinger om en passende kulturell identitet. Disse sitatene kan også forankres i det Martin (2002) omtaler som differensieringsperspektivet. Her er antagelsen at mer enn én kultur er sannsynlig å være normen i organisasjoner. Organisasjoner kan ha medlemmer som deler sterke verdier med noen, men ikke alle medlemmene i organisasjonen. Når disse gruppene er tilstrekkelig tydelig artikulerte med tanke på kulturer, omtales dem som subkulturer. Subkulturer sameksisterer med andre kulturer og kan bli dominerende hvis de kan forene tilhengerne gjennom bruk av ressurser, symboler og andre former for mening.

I teorikapittelet har vi beskrevet hvordan Clegg et al. (2016) argumenterer for at organisasjoner bør være forsiktige med å kopiere metoden om én sterk kultur. De mener at organisasjoner fungerer best med pluralisme, da det ifølge Clegg et al. gir mer rom for innovasjon. Problemet med kun én måte å tenke på, én sterk kultur og at retningen blir for styrt, er ifølge dem at det gjør organisasjonen ute av stand til å se eventuelle farer og muligheter utenfor deres planlagte vei fremover. Også en av lederne i Sticos uttrykker at det er positivt med ulike kultur i organisasjonen:

"Noe av det artigste jeg vet er når jurister og teknologer, systemteknikere, sitter sammen og diskuterer problemer fra hvert sitt perspektiv og bakgrunn, og få gode løsninger med forskjellige perspektiv i slike konstellasjoner. Det tror jeg er viktig."

Cameron og Quinn (2013) trekker frem bilprodusenten Toyota som eksempel på en organisasjon som balanserer de fire ulike kulturtypene på en god måte. Dette er nærmere

beskrevet i teorikapittelet. Skulle man gjort tilsvarende øvelse for Sticos, kan vi finne funn fra datainnsamlingene våre som er med på å understreke at også Sticos balanserer alle kulturtypene på en fungerende måte: Organisasjonslimet er sterkt gjennom “Sticos-ånden”. Mange ansatte har jobbet i selskapet lenge og de trives godt, og alle organisasjonsmedlemmene får delta i diskusjonene om selskapets årsmål. Dette er funn som peker mot en klankultur. Funn som peker mot en markedskultur i Sticos finner vi i den siste delen i spørreundersøkelsen OCAI som omhandler suksesskriterier. Der er det ingen kulturtype som er veldig dominerende basert på svarene fra respondentene. Men i nåværende situasjon er det markedsulturen med påstanden *“Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å være markedsledende. Mål og resultat er nøkkelen til suksess”* som har høyest poengscore. De ansatte forteller også i intervjuene at organisasjonen bør ha et større fokus på markedet fremover. Det viser et tilstedeværende engasjement og en interesse for kunder og konkurrenter. Sticos kan identifisere seg med adhokratikulturen gjennom at de har innført smidig arbeidsmetodikk, hvor målet er mindre byråkrati, raskere testing i markedet og mer samarbeid på tvers i prosjektmatriser. I tillegg viser den delen av spørreundersøkelsen OCAI som handler om organisatoriske karakteristikk, at de ansatte mener den bør styres mer mot en adhokratisk retning i en foretrukket situasjon. Til slutt kan vi finne eksempler på fungerende hierakikultur i Sticos ved å se på den omtalte forvaltningskulturen. Flere av intervjuobjektene peker på ulemper med å ha dette fokuset. Men ser man på den økonomiske veksten til selskapet, så har forvaltningskulturen bidratt til at Sticos i dag er et solid selskap som har økt omsetningen hvert eneste år den siste tiden. Trygge og kontrollerte prioriteringsvalg har ført til at bedriften har blitt en stor norsk arbeidsplass, og vi kan ikke med sikkerhet si at situasjonen hadde vært den samme dersom selskapet ikke hadde tatt godt vare på det de allerede har. Disse eksemplene viser at vi finner innslag av alle idealtypene til Cameron og Quinn (2013) i Sticos. Spørsmålet er om dette er en ønsket og styrt kulturvariasjon, eller om det er et resultat av at organisasjonen ikke har hatt nok fokus på å sette én retning. Funnene fra de kvalitative intervjuene våre kan tyde på det siste alternativet.

5.2 Hvilken organisasjonskultur er ønsket av ansatte og ledere, og hvordan er den egnet for nyskaping og konkurransedyktighet?

5.2.1 Verdiene fleksibilitet og skjønn gjennom klan og adhokrati

I likhet med hvordan organisasjonsmedlemmene oppfatter nåværende kultur i Sticos, viser gjennomsnittet av resultatene fra spørreundersøkelsen OCAI at det er klankulturen som er mest ønsket i en foretrukken situasjon. I motsetning til hvordan de oppfatter nåværende situasjon, mener organisasjonsmedlemmene at kulturtypen adhokrati bør få større plass fremover. Dette viser at de ansatte i Sticos ønsker en kultur som bygger opp under fleksibilitet og skjønn i en foretrukken situasjon, slik vi ser i figur 1 som beskriver rammeverket for konkurrerende verdier (Cameron og Quinn, 2013). Likevel viser resultatene fra den kvalitative undersøkelsen at ansatte gir uttrykk for mer styring i sitat som dette: *“Det hadde vært fint med tydeligere beslutninger og avklaringer på hvordan man skal gjøre ting.”* Cameron og Quinn (2013) sin forskning viser at organisasjoner kan vektlegge ulike kulturtyper samtidig, og de oppdaget at effektive organisasjoner støttet og utviklet sine ansatte (klan), men også krevde resultater og oppnåelse fra dem (marked). Dette samsvarer også med hva ansatte i Sticos ønsker i en foretrukken situasjon. I resultatene fra spørreundersøkelsen kommer det tydelig frem at ledere vektlegger klan i en foretrukken situasjon, mens ansatte setter adhokrati høyere. Spesielt i delene som omhandler organisatoriske karakteristikk og hva som er det typiske for ledelsen i spørreundersøkelsen, viser kulturprofilene en motsetning i nåværende og foretrukken situasjon. I begge disse viser foretrukken situasjon at organisasjonsmedlemmene trekker oppover mot verdiene fleksibilitet og skjønn.

Ifølge Aasen og Amundsen (2011) er kontinuerlig innovasjon høyst relevant for organisasjoner som Sticos. Målet med denne typen innovasjon er å skape kombinasjoner av eksisterende produkter, prosesser, organisasjoner og markeder, som oppfattes som nye av et individ, en gruppe mennesker, en organisasjon, et marked eller et samfunn. For å kunne oppnå fordeler ved kontinuerlig innovasjon kreves det bredt engasjement og forpliktelse i hele virksomheten, arbeid på tvers av avdelinger og organisasjoner, kontinuerlig læring, og god innsikt i egenskapene ved denne typen prosesser (Aasen og Amundsen, 2011, s. 132). Dette får også støtte fra Great Place to Work sin norske rapport for 2019 som viser at for å lykkes med nyskaping, må organisasjonskulturen være preget av gjensidig tillit og

inkludering. Dette samsvarer godt med hva organisasjonsmedlemmene i Sticos mener vil være viktig fremover ved at de kvantitative resultatene strekker seg oppover i kulturprofilen mot fleksibilitet og skjønn.

5.2.2 Balansere kontroll og kaos

Våre resultater viser at det er en forskjell mellom hva ledere og ansatte mener er riktig kultur for Sticos i fremtiden. Mens ledere i spørreundersøkelsen har gitt tilnærmet lik score for nåværende og foretrukket situasjon, ønsker ansatte i større grad en kultur preget av adhokrati. De mener det er behov for mer innovasjon og se hva markedet trenger i fremtiden, enn hva organisasjonen gjør i dag. I intervjuene kommer det frem fra både ledere og ansatte at organisasjonen bør ha mer fokus på markedet fremover. Men det kan virke som på lederne, som har det største ansvaret for resultat og har personalansvar, synes det i praksis kan være vanskelig å frigjøre seg fra dette også fremover. Her kommer paradokset mellom kontroll og kaos tydelig frem. Å sørge for en effektiv produksjon og levere raske resultater er sannsynlig noe lederne kjenner mer på enn de ansatte i organisasjonen. For å oppnå dette kreves kontroll og mer byråkratiske strukturer, og som teorien viser hemmer dette igjen innovasjon. I teorien ble begrepet ambidexterity (O'Reilly og Tushman, 2004, gjengitt i Aasen & Amundsen, 2011) presentert som en måte å klare å balansere kontroll og kaos på. De mener det skal være mulig å forene de ulike behovene ved å utvikle en felles visjon som knytter spesialiserte enheter sammen, og at ledelsen bruker strukturelle og kulturelle mekanismer for å møte krav til forutsigbarhet og handlefrihet. Ut fra våre resultater kan det tyde på at ledelsen har forsøkt å gjøre strukturelle grep for å få til dette, men at de mangler en felles visjon for forener kravene og at det mangler et bevisst forhold til kulturen for å bidra til dette.

En annen ting som kan være verdt å merke seg er at lederne har gitt høyere score til klan i både nåtid og fremtid enn hva ansatte har gjort. I Norge er det stort fokus på arbeidsmiljø og det finnes organisasjoner og fagforeninger som jobber for at arbeidstakere skal ha det best mulig på jobb. Det kan tenkes at norske ledere føler på et ansvar knyttet til dette og blir påvirket til å jobbe mot en kultur som fremmer samhold og ser på det som sin oppgave å passe på sine ansatte. Teorien (GPTW, 2019) viser at tilrettelegging fra ledelsen og frihet er viktig for at ansatte skal innovere, men for mye av det gode kan resultere i at det blir utydelig hva som er målet. Nettopp dette viser resultatene våre, og de ansatte etterlyser høyere krav.

Cameron og Quinn (2013) har i sin forskning erfart at det av og til kan eksistere adhokratiske undergrupper i større organisasjoner som har en annen dominerende kulturtype. Vår studie viser en forskjell i hva lederne og ansatte mener bør prioriteres. Det er interessant å se at ledelsen ikke har gitt høyere score til adhokrati og marked i spørreundersøkelsen, men likevel sier i intervjuene at markedsfokus er viktig for å være konkurransedyktig. Det er også verdt å merke seg skepsisen til de ansatte i intervjuene om organisasjon vil være konkurransedyktig i fremtiden med dagens kultur. For at organisasjonskulturen skal kunne bidra til å forme en konkurransedyktig bedrift, er det viktig at lederne ser og reagerer på behovet til ansatte.

5.2.3 Kultur som konkurransekraft

Forskning gjennomført av Deshpande et al. (1993) viser at det er et samsvar mellom organisasjonskultur og ytelse. Marked- og adhokrati-kultur har en gjennomgående positiv effekt på bedriftens ytelse, mens klankultur og hierarkisk kultur har vist å ha ingen eller negativ effekt på ytelse. En studie de gjennomførte på 50 japanske bedrifter viser at et dominerende fokus på interne forhold kan føre til mangel på oppmerksomhet mot endringer i markedsbehov, som dermed kan føre til mindre suksess med innovasjon, lavere kundetilfredshet, lavere markedsandel og dårligere lønnsomhet. I intervjuene med lederne er de klare over at denne problemstillingen:

“(..) For det er superbra å ha samhold, samarbeid og alt sånn, men en må passe på å ikke bli for navlebeskuende og.”

Funnene i studien til Ogbonna og Harris (2000) viser at stor ledelsesmessig oppmerksomhet på interne forhold virker uproduktivt, og kan til og med være skadelig for bedriftens ytelse. Dette er interessant da resultatene fra spørreundersøkelsen vår tydelig viser at ledelsen setter klyntypen høyest i en foretrukket situasjon. En av informantene sier *“Jeg mener det kan være en usunn kontinuitet at ledere sitter så lenge.”* Verdiene til Sticos er solid, frempå, tydelig og raus. I resultatene våre synes vi disse verdiene synes å stå sterkt i organisasjonen, bortsett fra verdien frempå. Denne verdien virker det som om organisasjonsmedlemmene, spesielt de ansatte, mener bør få mer fokus. Det går igjen i alle intervjuene at Sticos bør ha større fokus på markedet i tiden fremover. Resultatene fra forskningen til Johansen (2013) konkluderer med at bedrifter er avhengig av en organisasjonskultur som støtter den markedsorienterte atferden, for å oppnå en ytelse over gjennomsnittet i bransjen, og dermed ha grunnlag for å skape varig konkurransefortrinn. Dette får støtte fra studien til Ogbonna og Harris som anbefaler at kulturendringsinnsatsen bør fokusere like mye på å generere eksternt

fokus som på å skape internt samhold og konsistens. Sterke verdier er kun passende hvis kulturen er rettet mot ytre forhold. Dermed har konkurransedyktige og nyskapende kulturer som er følsomme for ytre forhold, en sterk og positiv innvirkning på organisasjonens resultater. Det er et interessant funn at organisasjonsmedlemmene ikke har gitt høyere score til marked i en foretrukket situasjon, da det i intervjuene kommer frem at det vil være viktig å ha større markedsfokus.

5.3 Hvilke faktorer og tiltak kan bidra til å forme en mer samlet kultur i organisasjonen?

5.3.1 Bevisst forhold til kulturen

“*Culture eats strategy for breakfast*” er et kjent sitat fra ledelseskonsulenten og skribenten Peter Drucker. Organisasjonskultur kan være med å fremme eller hemme strategien til selskapet. De selskapene som ikke ser at disse to elementene henger sammen utsetter selskapet for risiko (Rick, 2020). Teorien viser at kultur er et viktig aspekt for den som vil lykkes med innovasjon, og at det gjerne er kulturen som skiller de beste innen innovasjon. Men selv om studier viser sammenhengen mellom kultur og strategi, bruker mange ledere lite tid på organisasjonskulturen sett opp mot tiden det brukes på å sette en selskapsstrategi.

I intervjuene med lederne kom det frem at Sticos har nylig gjennomført en strategiprosess og satt nye mål for selskapet. Her kom det også frem at kulturen ikke hadde fått stor plass i denne prosessen. “*Det var et ekkelt spørsmål.. Da ble jeg litt lutrygget kjenner jeg.. Nei, det har vi ikke vært veldig flinke til.*” Dette sitatet viser til når en av lederne ble konfrontert om organisasjonskulturen hadde vært tema i strategiprosessen og var en del av målene. Likevel var alle informantene enige om at kulturen var viktig. Det er tydelig at det er en uoverensstemmelse mellom prat og praksis på dette punktet. Dette ser vi også når en av lederne forteller om en samtale om at nyansatte blir formet “feil” i organisasjonen og dermed mister ønsket tankesett og verdier. Lederne er klare over problemet her, men mangler et bevisst forhold til kulturen og planer om å utvikle kulturen i ønsket retning.

I teorien har designkultur (Casey, 1995 i Clegg et al., 2016) blitt trukket frem som en måte å forsøke å styre kulturen og dermed organisasjonsmedlemmene i ønsket retning. Mye av det som nevnes her tas i bruk av Sticos i dag, ubevisst eller bevisst. Tankene om “Sticos-ånden”

viser at det er etablert et språk i organisasjonen orientert rundt team og familie som inkluderer alle. En kan også si at tiltak som å ansette en innovasjonssjef, smidig-coach og sette opp fysiske møteplasser for å arbeide mer effektivt og innovativt er måter å forsøke å påvirke organisasjon mot en ønsket retning. Men våre resultater, spesielt i kvalitative undersøkelsene, viser at disse tiltakene kanskje ikke har fungert som ønsket. De virker heller mot sin hensikt. Schein (2010) påpeker at kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. Med et større fokus på å styre mot en adhokrati og markedskultur i organisasjonen ville kanskje tiltakene til Sticos fungert bedre enn de gjør i dag.

Bang (2011) mener en kan skille mellom kulturens styrke og dens innhold når en skal bestemme hvorvidt kulturen representerer et fortrinn eller en ulempe for organisasjonen. Det hjelper lite med en sterk kultur hvis den trekker i gal retning. Det er dermed viktig at Sticos har et bevisst forhold til hvilken kulturtype de mener vil være viktig for organisasjonen for at den skal kunne være mest mulig effektiv og konkurransedyktig. Dette får også støtte fra tidligere forskning (Axelsen, 2014) som viser at en viktig faktor for å skape en enhetlig organisasjonskultur er tydelig samsvar mellom kulturen og andre elementer som mål, strategi, struktur, handlinger og organisering. De kvalitative resultatene viser at alle er enige om at en kulturendring starter på toppen og at ledelsen må ta ansvar for dette. Det kan virke som om ledelsen er klar over behovet for å ha et sterkt fokus på kulturen, men at dette er lettere å snakke om enn å utføre i praksis. Denne oppfatningen styrkes gjennom flere sitat fra de ansatte om at de ikke opplever at det er en retning på ønsket strategi og kultur i organisasjonen. En av de ansatte uttaler også at for dem kommer strategien kun til uttrykk gjennom et tall.

Et godt eksempel på en organisasjon som har lyktes med styrt kulturendring er Apple Computer Company. De har vektlagt alle de fire kulturtypene etter hva organisasjonen har behov for, fra å starte som en fleksibel og uavhengig organisasjon til å bytte ut ledelsen for å kunne lede endringen mot stabilitet og kontroll. Og deretter endre seg igjen for å møte konkurranse i markedet. For å oppnå fordelene ved å ha en samlet kultur, kan det være et mål for Sticos kan være å ha et like bevisst forhold til kulturen som det tyder på at Apple har. Samtidig er det viktig å legge til her at Apple ikke kun er en suksesshistorie. Da Steve Jobs forlot selskapet i 1986 og frem til han returnerte som CEO i 1997 var selskapet nær ved å gå konkurs. Selskapet hadde blitt veldig byråkratisk og trengte Jobs for å fortsette å kunne levere innovative produkter. Det er også skrevet mye om at Steve Jobs var en krevende leder med

høyt arbeidspress og dårlig arbeidsmiljø blant de ansatte. Noe som kan være krevende med å ha en utpreget adhokrati- og markedskultur. Men det skal også blitt opplevd som ekstremt motiverende med en slik ledelse og kultur som Apple hadde under Steve Jobs (Løken, 2008).

Ifølge Clegg et al. (2016) kan ikke kultur i organisasjoner og mellom mennesker ignoreres. Det er ikke like enkelt å håndtere som integrasjonsteoretikerne antyder (Martin og Frost 1996, gjengitt i Clegg et al., 2016), men det er viktig at kultur forstås. Ifølge Schein (2010) er det nivå 3 av organisasjonskulturen som har mest potensiale for endring. Dette nivået virker det som om Sticos mangler nok fokus på i dag. Ifølge Cameron og Quinn (2013) er så mange som tre fjerdedeler av tiltak for omstillinger, strategisk planlegging og nedbemanningen vært mislykket eller har skapt problemer som har vært så alvorlige at det har truet organisasjonens eksistens. Flere studier viser at den mest nevnte grunnen til dette er en forsømmelse av organisasjonskulturen. En kulturendring kan dermed være nøkkelen til en forbedring i organisasjonens ytelse. Ifølge Bang (2011) er det mange måter å påvirke kulturen på, selv om det ikke alltid er like enkelt å vite hvilke konsekvenser påvirkningen vil ha. Men et første steg mot å forme en mer samlet kultur og retning i organisasjonen vil være å ha et bevisst forhold til kulturen.

5.3.2 Gjennomføre en kulturendringsprosess

I tillegg til å ha et bevisst forhold til kulturen, vil vi i det følgende se på hva teorien anbefaler av andre konkrete tiltak for å oppnå en kulturendring, i sammenheng med hvordan dette kan tilpasses Sticos sine behov og hva organisasjonsmedlemmene selv mener bør gjøres.

Cameron og Quinn (2013) anbefaler organisasjoner å utvikle evnen til å kunne endre vektlegging av kulturtypene når kravene fra de konkurrerende omgivelsene krever det. Slik vi også har sett i annen teori kan “riktig” organisasjonskultur bidra til å styrke en organisasjons ytelse. Cameron og Quinn mener kulturendring i modne organisasjoner må bli styrt bevisst. Til motsetning til hva tidligere forskning fra Ogbonna og Harris (2000) som viser at styring av organisasjonskultur ikke er mulig, selv om visse forhold kan gi muligheten til å påvirke organisasjonskulturen.

Funnene av denne studien antyder at en potensiell løsning på endring av organisasjonskultur kan innebære mer fokus på lederstil. Resultatene fra vår kvantitative spørreundersøkelse på

delen som omhandler hva som er det typiske for ledelsen, viser at organisasjonsmedlemmene har gitt høyest score til klan i både nåværende og i foretrukken situasjon. Forskjellen ligger i hva som har fått høyest score, hvor organisasjonsmedlemmene mener at dagens lederstil stemmer godt overens med utsagnet *“Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å utvise seriositet, resultatfokus eller oppgavefokus.”* (marked). Mens i en foretrukken situasjon mener de dette utsagnet bør gjelde ledelsen *“Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å utvise entreprenørskap, innovasjon eller risikotaking.”* (adhokrati). Når det gjelder resultatene om delen som omhandler lederstil har organisasjonsmedlemmene gitt tilnærmet lik score i nå og foretrukken situasjon, med høyest score til klan og nest høyest score til hierarki. Ut fra disse resultatene kan det tyde på at det er viktig at ledelsen i Sticos støtter, tilrettelegger og involverer ansatte for å få en vellykket endringsprosess. Dette samsvarer også godt med rapporten til Great Place to Work (2019) og deres begrep *“Innovation by all”*.

Det er interessant at organisasjonsmedlemmene har gitt høyere poengscore til adhokrati i en foretrukken situasjon, dette blir spesielt tydelig når vi ser på forskjellen mellom poengscorene til ansatte og ledelse. Det kommer også frem i intervjuene at ansatte ønsker mer fokus på innovasjon og en enklere vei fra idé til gjennomføring. John Kotter (1995) og flere andre teoretikere trekker frem behovet for å skape et behov for endring. Ut fra våre resultater kan en tenke seg at det er lederne som trenger å forstå dette behovet for endring. Ved å se på resultatene fra spørreundersøkelsen vil kanskje dette behovet oppstå, både med tanke på den fragmenterte kulturen som viser seg, og i forskjellen på svarene til ledelsen og ansatte.

Cameron og Quinn (2013) presenterer en prosess når man skal utforme og implementere en organisatorisk kulturendringsinnsats. Formålet med trinnene i prosessen er å fremme involvering og minimere motstand mot kulturendring. For det første er det viktig å oppnå konsensus omkring den nåværende organisasjonskulturen, i tillegg må det oppnås konsensus omkring den foretrukne organisasjonskulturen. Som vi har sett på tidligere i dette kapitlet har ledelsen en jobb å gjøre her med å peke ut en retning for å kunne oppnå konsensus om en ønsket organisasjonskultur for at Sticos skal være nyskapende og konkurransedyktig fremover. Vi støtter også det som kommer frem i tidligere forskning om viktigheten av ledelsen som kulturbærer. Cameron og Quinn (2013) poengterer at det er viktig å fastsette hva endringene vil bety og ikke bety for organisasjonen og dens medlemmer. Her mener vi det vil være viktig å få frem at det gode samholdet som er til stede i organisasjonen i dag ikke trenger å forsvinne selv om de skal ha mer fokus på markedskonkurranse og nyskaping. Selv

om det ut fra hva informantene våre sier, virker som om de ansatte er klare for å skifte fokus, og ser at det kan være mulig å kombinere “Sticos-ånden” med en “entreprenør-ånd”.

John Kotter (1995) trekker frem viktigheten av å etablere en gruppe med myndighet til å endre. Kotter anbefaler å sette sammen et team fra ulike avdelinger i organisasjonen, og delegere makt til de i teamet. I dag kan det tyde på at ansatte ikke føler seg spesielt involvert i endring- og strategiarbeidet, flere sitater fra intervjuene viser at dette er kun noe de hører om. Og ut fra hva resultatene viser om ulikheter i ønsket kulturprofil mellom ledere og ansatte, vil vi anbefale å inkludere ansatte i denne gruppen.

Videre anbefaler Cameron og Quinn (2013) å identifisere fortellinger som illustrerer den ønskede fremtidige kulturen. Dette kommer også frem i intervjuene med en av lederne som sier at dette er noe Sticos kan bli bedre på fremover. Det er mulig det kan fungere bedre å trekke frem små og konkrete hendelser i organisasjonen som bygger opp under den ønskede retningen, fremover å ha seremonier om viktigheten av å være smidig. Ordtaket “det som blir mål, blir gjort” gjelder også for kulturendring. En viktig del av kulturendringsprosessen er å identifisere målinger på hva suksess består av, metrikk av hovedindikatorer og milepæler for å markere fremdriften underveis. Her kommer vi igjen på viktigheten av å inkludere kultur i strategien og målene for organisasjonen. Teorien (Cameron og Quinn, 2013 og Kotter, 1995) viser også at det er viktig at det utformes en kommunikasjonsstrategi knyttet til kulturendringen. Dette vil også gjøre det enklere for ansatte å vite hva som er retningen for organisasjonen. Dette kan også bidra til at ansatte tilegner seg mer av kulturen. I dag kan det virke som om sosiale sammenkomster og mange ansattgoder har fått stor plass i organisasjonen, og som igjen har bygd opp under klankulturen. Men hvis organisasjonen ønsker en mer nyskapende retning for kulturen, er det kanskje andre faktorer de bør prioritere.

Når dette er gjort må det utformes en strategisk tiltaksplan. Hvordan skal en skape villighet hos de ansatte for å unngå endringskynisme. Cameron og Quinn (2013) har listet opp noen spørsmål som kan være nyttige å stille seg i en slik prosess. Ved å se på resultatene våre kommer det frem at tiltakene gjort rundt smidig arbeidsmetodikk ikke har fungert optimalt, og er noe som bør avsluttes eller endres. Det er også viktig å få frem faktorer i omgivelsene som organisasjonen bør være klar over. Dette ønsket kommer også frem i intervjuene med ansatte, hvor de ønsker å få rapporter på hvordan konkurrentene ligger an.

Det siste steget til John Kotter (1995) handler om å institusjonalisere den nye måten å tenke og handle på, og skape avstand til hvordan organisasjonen gjorde ting tidligere. Dette trekker også Cameron og Quinn (2013) frem som viktig. Lederne må være oppriktig forpliktet til kulturrendringen, og de trekker frem at en måte å gjøre dette på er å ha en symbolsk begravelse av fortiden, og ved å sette ord på sin optimisme for en ny og vellykket fremtid. I teorien har vi sett på at en skapende arbeidsform kan fungere godt for å jobbe med innovasjon. For å oppnå dette må det være et uttalt behov for innovasjon, ligge rammebetingelser i bunnen for å gjennomføre innovative prosesser og i tillegg må kostnadene som kreves oppfattes som akseptable av ledelsen. Dette opplever vi som er lagt til rette for i Sticos, ved at det brukes mye ressurser på smidig arbeidsmetodikk og utforskning rundt initiativ knyttet til dette. Det er også ansatt en egen innovasjonssjef. Utfordringen for ledelsen blir å klare å praktisere dette, slik at de ansatte ikke opplever at det kun snakkes om på møter, slik noen av informantene gir uttrykk for i intervjuene. Målet blir å klare å utforske nye muligheter, samtidig som det jobbes med kortsiktige gevinster. Ved å ha en tydelig retning med fokus på organisasjonskulturen, kan ledelsen klare å legge til rette for kreative samarbeidsprosesser, samtidig som de sikrer kvalitet i resultatene. Slik at Sticos ikke kjennetegnes ved en forvaltningskultur, men kan i stedet være en pioner i bransjen slik de startet som for snart 40 år siden.

6. Konklusjon

I denne oppgaven, som er en casestudie av kompetanse- og teknologiselskapet Sticos, har vi gjennom en forklarende kombinert metode med både kvantitativ og kvalitativ tilnærming gjort en analyse av organisasjonskulturen i Sticos. Den overordnede problemstillingen er definert som følgende:

Hvordan former organisasjonskultur nyskaping og konkurransedyktighet i Sticos?

For å belyse den overordnede problemstillingen, er det definert følgende forskningsspørsmål:

Hvordan opplever de ansatte i Sticos nåværende kultur?

Hvilken organisasjonskultur er ønsket av ansatte og ledere, og hvordan er den egnet for nyskaping og konkurransedyktighet?

Hvilke faktorer og tiltak kan bidra til å forme en mer samlet kultur i organisasjonen?

Ettersom organisasjonskultur, endring og innovasjon står sentralt i både oppgavens hovedproblemstilling og i de tre forskningsspørsmålene, er disse temaene gitt særlig oppmerksomhet i teorikapittelet. Her ble det lagt spesielt fokus på OCAI og rammeverket for konkurrerende verdier (Cameron & Quinn, 2013), som er brukt som metode for den kvantitative datainnsamlingen. De kvalitative dataene ble samlet inn gjennom semistrukturerte dybdeintervju med ansatte og ledere i Sticos. Gjennom en koding av de kvalitative dataene, basert på resultatene fra OCAI-spørreundersøkelsen og intervjuguide, kom tre forskningsspørsmål til syne i det empiriske materialet. Disse tre kategoriene danner utgangspunkt for presentasjonen av kvalitative resultat og funn. I analysedelen har vi diskutert hva våre funn betyr i forhold til teori og tidligere forskning, og har brukt dette for å systematisk drøfte problemstillingen.

6.1 Oppsummering av sentrale funn

I det følgende vil vi konkludere på vår problemstilling ved å oppsummere sentrale funn fra vår studie. Vi vil deretter komme med noen råd til hvordan organisasjonskulturen i Sticos kan fremme nyskaping og konkurransedyktighet i fremtiden.

6.1.1 Sentrale funn

I dette avsnittet oppsummerer vi de mest sentrale funnene fra forskningsspørsmålene 1 og 2, som handler om nåværende kultur og ønsket kultur i Sticos.

6.1.1.2 Nåværende kultur i Sticos

I både våre kvantitative funn gjennom spørreundersøkelsen OCAI, samt de kvalitative dybdeintervjuene, viser resultatene at klankulturen står svært sentralt i Sticos. Denne idealtypen kjennetegnes ved at samhörighet, samarbeid og delte verdier og mål er sterke verdier i organisasjonen. I den kvantitative spørreundersøkelsen kommer det frem at medlemmene særlig identifiserer organisasjonslimet i Sticos mot klankulturen. Våre funn fra spørreundersøkelsen OCAI viser likevel en nokså kvadratisk og fragmentert kulturprofil i selskapet, hvor ansatte mener at organisasjonen oppfyller kriteriene til både klan, hierarki, adhokrati og marked. Denne oppfatning forsterkes i de kvalitative intervjuene som vi gjennomførte. Våre funn viser at denne fragmenteringen skyldes at selskapet har mange ulike kulturer internt i organisasjonen mellom ulike avdelinger. Organisasjonsmedlemmene har ikke et bevisst forhold til hvilken overordnet kultur som er rådende i selskapet. Resultatene tyder på at det er lite kommunikasjon fra ledelsen på hvilken kultur som er best egnet for at Sticos skal være konkurransedyktig fremover. Det er gjennomført strukturelle tiltak å jobbe med nyskaping gjennom å innføre smidig arbeidsmetodikk og ved å ansette en innovasjonssjef, men det har ikke vært et fokus å iverksette tiltak for å skape en organisasjonskultur som drar selskapet i denne retningen. Samtidig har vi i denne oppgaven vist at virksomheter kan oppleve suksess med flere ulike kulturer innad i samme organisasjon, og vi har vist eksempel på hvordan Sticos har ulike nivå av alle de fire ulike kulturtypene til Cameron og Quinn (2013). Selskapet har i dag en solid drift og er i vekst. Det kommer ikke av seg selv, og på den måten kan man si at nåværende kultur er velfungerende.

6.1.1.3 Ønsket kultur i Sticos

I likhet med resultatene for nåværende kulturtype, viser resultatene for foretrukket kultur at organisasjonsmedlemmene ønsker klantypen. Tidligere forskning viser at samarbeid og involvering, som klantypen representerer, er viktig for å være innovativ. I tillegg viser funn fra OCAI at de ansatte vil ha en kultur som er mer preget av adhokrati. Cameron og Quinn (2013) forklarer det slik at de som ønsker mer av dette, anser organisasjonen som effektiv hvis den endrer seg, tilpasser seg og er organiske. De kvantitative resultatene får støtte fra de kvalitative resultatene, hvor informantene uttrykker at det er behov for et større markedsfokus for å følge med på konkurrenter og tilpasse seg endringer i omgivelsene. Et funn det kan være verdt å merke seg at markedstypen ikke har fått høyere score i en ønsket situasjon, til tross for at tidligere forskning viser at det er denne typen som har størst betydning for organisasjonens ytelse. Også i en foretrukket situasjon er OCAI-diagrammet ganske kvadratisk for Sticos. Vi har tolket det dit at det er på grunn av manglende forståelse av hvor organisasjonen ønsker å være. Dette kommer tydelig frem i intervjuene hvor spesielt de ansatte ønsker seg en tydeligere kulturetning. Et sentralt funn er forskjellen i resultatene fra spørreundersøkelsen skilt mellom ansatte og ledere. Ledere har svart omtrent likt i en foretrukket situasjon som for nåværende situasjon, og er veldig tydelig på at det er klantypen som er ønsket fremover. Mens de ansatte har gitt klart høyere score til adhokrati i en foretrukket situasjon. Adhokrati står for fleksibilitet og skape noe nytt, og funnene våre viser at det i Sticos er de ansatte som etterspør dette fordi de tror det vil være viktig for å være konkurransedyktig fremover.

6.1.2 Råd til veien videre for Sticos

Det er viktig å understreke at det ikke finnes én riktig kultur, men teorien viser at en mer samlet organisasjonskultur vil kunne bidra til en mer konkurransedyktig organisasjon. Teorien vi har presentert viser at det er vanskelig å styre kultur i en ønsket retning, men flere studier viser at det er mulig å påvirke kulturen. Våre funn viser at Sticos må ha et større fokus på organisasjonskulturen dersom de ønsker å forme en mer samlet kultur. Teori og funn viser at det er et lederansvar å iverksette en kulturendringsprosess. Utfordringen ligger i å klare å balansere kontroll og kaos, ved å fortsatt ha fokus på å levere gode resultater og ta vare på ansatte, samtidig som de må ha et eksternt fokus og respondere raskt på endringer for å kunne være konkurransedyktig. Både Cameron og Quinn (2013) og Kotter (1995) kommer med nyttige tiltak til hvordan Sticos kan lykkes med en kulturendring. Organisasjonen bør i første omgang bli enige om hvilken kulturtype som er ønskelig, og involvere alle i dette. Sticos

anbefales å inkludere mål for organisasjonskulturen i strategiarbeid for å sikre at de beveger seg i riktig retning. OCAI kan brukes som en måleparameter for å vurdere ytelsen til organisasjonen over tid. Funnene våre viser at Sticos har et godt utgangspunkt for å være nyskapende og konkurransedyktig ved å være en arbeidsplass som i stor grad preges av godt samhold og hvor folk bryr seg om selskapet. I tillegg viser vår studie at nåværende kultur, spesielt preget av denne “Sticos-ånden”, har vært med å bidra til å gjøre Sticos så suksessfull som de har blitt til nå. Likevel tyder vår studie på at det bør fokuseres mer på organisasjonskulturen for å påvirke den mer i retning av adhokrati og marked som teorien viser er viktig for bedrifters ytelse.

6.2 Mulige svakheter ved oppgaven

Vår oppgave belyser organisasjonskulturen i Sticos på det tidspunktet datainnsamlingen fant sted, fra høsten 2019 til januar 2020. I teorien har vi beskrevet hvordan organisasjonskultur stadig er i endring, og vi kan ikke si noe om en eventuell utvikling av kulturen i selskapet, annet enn det informantene har svart om en foretrukket kultur gjennom OCAI-spørreundersøkelsen.

Det kan være mange fordeler ved å forske på et case som man allerede har god kunnskap om, men det kan være ulemper knyttet til at en av forfatterne av denne oppgaven er ansatt i Sticos. Det kan hende at de kvalitative intervjuene er påvirket av at den ene intervjueren både kjenner informantene og organisasjonen godt. Det var også forfatteren som er ansatt i selskapet som valgte ut hvem som skulle få invitasjon til intervjuene. Og selv om hensikten var å få en variasjon av både erfaring i selskapet, ledere og ansatte, kjønn og alder, kan vi ikke utelukke at utvelgelsen er påvirket av den ene forfatterens tilknytning til organisasjonen det er forsket på.

Det vil alltid være et problem at vi ikke vet hva de som ikke deltok i innsamlingsmetodene ville ha svart. I den kvantitative spørreundersøkelsen svarte 47 av maks 108 respondenter, og i intervjuene valgte vi fire av det samme maksantallet. Flere dybdeintervjuer kunne gitt oss flere refleksjoner og synspunkter på organisasjonskulturen i Sticos, som muligens kunne nyansert funnene fra spørreundersøkelsen på en enda grundigere måte.

6.3 Forslag til videre forskning

Det vil være interessant å studere samme organisasjon på nytt igjen om noen år for å se hvordan kulturen har utviklet seg i organisasjonen. Sticos kan benytte OCAI som et grunnlag til å sette i gang en kulturendringsprosess dersom de mener det er nødvendig og hensiktsmessig. Det er også mulig å forske videre på om lederstilen i Sticos passer inn med den ønskede kulturtypen. Dette har Cameron og Quinn (2013) egne tiltak for å kunne gjennomføre på en effektiv og målbar måte. Fremtidige studier av ønske om kulturell endring bør benytte et større utvalg organisasjoner og respondenter for å øke generaliserbarheten av eventuelle funn. Ved å inkludere flere organisasjoner vil det være mulig å sammenligne funn.

7. Referanser

Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis* (2.utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk

Axelsen, A. L. N. (2014). *Sentrale elementer ved en enhetlig organisasjonskultur* (Mastergradsavhandling, NMBU). Hentet fra:

<https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/bitstream/handle/11250/278457/Axelsen2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4.utgave). Oslo: Universitetsforlaget

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Clegg, S. R., Kornberger, M. & Pitsis, T. S. (2016). *Managing & Organizations. An Introduction to Theory and Practice*. (4.utgave). London: Sage Publications

Deshpandé, R., Farley, J. U. & Webster F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 1, jan. 1993. https://www.jstor.org/stable/1252055?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents

Digitaliseringsdirektoratet (2019, 3. mai). Prosjektstyring og smidig utviklingsmetodikk.

Hentet 12. februar 2020 fra:

<https://www.prosjektveiviseren.no/prosjekttypen/digitaliseringsprosjekter/programvareutvikling/prosjektstyring-og-smidig-utviklingsmetodikk>

Great Place To Work (2019). *Norges beste arbeidsplasser 2019*. Hentet fra:

https://info.greatplacetowork.no/hubfs/Rapporten%20Norges%20Beste%20Arbeidsplasser%202019/GPTW_rapport_2019.pdf

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utgave). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget

Johannesen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave). Oslo: Abstrakt forlag

Kaarbø, E. (2009, 10. juni). Kombinerte metoder. *Sykepleien Forskning*, 2009 4(3)(244-248)
Hentet fra <https://sykepleien.no/forskning/2009/10/kombinerte-metoder?fbclid=IwAR2NeL4J3CcpY8xMuhuVeYpIIg-hi7-Uw5izmOqcmYoQwqYfI0ftmciXzJ4>

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, reprint 95204. Hentet fra <http://www.mcrhrdi.gov.in/91fc/coursematerial/management/20%20Leading%20Change%20-%20Why%20Transformation%20Efforts%20Fail%20by%20JP%20Kotter.pdf>

Løken, H. (2008, 14.september). Uten Steve Jobs, intet Apple - “Mannen er et innovativt geni” mener Wired-redaktøren. *Dagens perspektiv*. Hentet 06.06.20 fra: <https://www.dagensperspektiv.no/uten-steve-jobs-intet-apple-%C2%ABmannen-er-et-innovativt-geni%C2%BB-mener-wired-redakt%C3%B8ren>

Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. United States, California, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall, inc., Englewood Cliffs, N. J.

Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management* 11(4) august 2000. Hentet fra

https://www.researchgate.net/publication/228769789_Leadership_Style_Organizational_Culture_and_Performance_Empirical_Evidence_from_UK_Companies

Proff (u.å.) Sticos AS. *Proff - nøkkeltall, regnskap og tall for norske bedrifter*. Hentet 6. februar 2020 fra: <https://www.proff.no/selskap/sticos-as/trondheim/dataprogramvare-og-utvikling/IFG7R8N009O/>

Rick, T. (2020, 27. februar). Organizational culture eats strategy for breakfast, lunch and dinner. *Supply Chain 24/7*. Hentet 11.05.2020 fra: https://www.supplychain247.com/article/organizational_culture_eats_strategy_for_breakfast_lunch_and_dinner

Rienecker, L. og Jørgensen, P. S. (2013). *Den gode oppgaven*. Bergen: Fagbokforlaget

Rognsaa, A. (2015). *Bacheloroppgaven*. Oslo: Universitetsforlaget

Schein, E.H. (2010) *Organizational Culture and Leadership* (4.utgave). San Francisco: Jossey-Bass.

Strebel, P. (1996). Why do Employees Resist Change? *Harvard Business Review*, may-june 1996. Hentet fra <https://hbr.org/1996/05/why-do-employees-resist-change>

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, no. 3, *organizational Culture* (sep., 1983), pp. 339-358. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/2392246?seq=1>

8. Vedlegg

Vedlegg 1: NSD

Vedlegg 2: Invitasjon til OCAI spørreundersøkelse

Vedlegg 3: OCAI spørreundersøkelse

Vedlegg 4: Samtykkeskjema til kvalitativt intervju

Vedlegg 5: Intervjuguide

8.1 NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave Organisasjon og ledelse ved NTNU Videre

Referansenummer

169000

Registrert

25.09.2019 av Ingrid Moen - ingrmoe@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU)
/ Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Emil Andre Røyrvik, emil.royrvik@ntnu.no, tlf: 93087708

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ingrid Moen, ingrid.moen@innovasjon norge.no, tlf: 40479018

Prosjektperiode

23.09.2019 - 01.09.2020

Status

06.02.2020 - Vurdert med vilkår

Vurdering (2)

06.02.2020 - Vurdert med vilkår

NSD bekrefter å ha mottatt et revidert informasjonsskriv/endret dokument. Vi gjør oppmerksom på at vi ikke foretar en vurdering av skrevet/dokumentet, og vi forutsetter at du har foretatt de endringene vi ba om. Dokumentasjonen legges ut i Meldingsarkivet og er tilgjengelig for din institusjon sammen med øvrig prosjektdokumentasjon. Vurderingen med vilkår gjelder fortsatt.

26.09.2019 - Vurdert med vilkår

NSD har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår.

HVA MÅ DU GJØRE VIDERE?

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Når du har gjort dette kan du gå i gang med datainnsamlingen din.

HVORFOR LAV PERSONVERNULEMPE?

NSD vurderer at studien har lav personvernulempe fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Dette har vi vurdert basert på de opplysningene du har gitt i meldeskjemaet og i dokumentene vedlagt meldeskjemaet.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører datainnsamlingen i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet
2. At du følger kravene til informert samtykke (se mer om dette under)
3. At du laster opp oppdatert(e) informasjonsskriv i meldeskjemaet og sender inn meldeskjemaet på nytt.
4. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser
5. At du følger retningslinjene for informasjonssikkerhet ved den institusjonen du studerer/forsker ved (behandlingsansvarlig institusjon)

KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte (utvalget ditt) skal få informasjon om behandlingen og samtykke til deltakelse. Informasjonen du gir må minst inneholde:

- Studiens formål (din problemstilling) og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når behandlingen av personopplysninger skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du behandler opplysninger om den registrerte (utvalget ditt) basert på deres samtykke / At du behandler opplysningene om dine deltagere basert på deres samtykke
- At utvalget ditt har rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- At utvalget ditt har rett til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

Ta gjerne en titt på våre nettsider og vår mal for informasjonsskriv for hjelp til formuleringer:

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

Når du har oppdatert informasjonsskrivet med alle punktene over laster du det opp i meldeskjemaet og trykker på «Bekreft innsending» på siden «Send inn» i meldeskjemaet.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.09.2020.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfylder kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5d7f47f8-4b63-492b-a799-a76900a270e1>

2/3

forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkårene følges, er det NSD sin vurdering at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkårene følges, vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet, vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19) og dataportabilitet (art. 20).

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkårene nevnt over, vurderer NSD at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Elizabeth Blmstervik
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

8.2 Invitasjon til OCAI spørreundersøkelse

Informasjonsskriv i forbindelse med spørreundersøkelse

I forbindelse med vår masteroppgave gjennomfører vi en studie av organisasjonskulturen i Sticos. Vi håper at du har mulighet til å sette av tid til å si din mening, da det vil gi verdifull informasjon. Masteroppgaven er den avsluttende oppgaven for studiet Organisasjon og ledelse med spesialiseringen Innovasjon og Endringsledelse ved NTNU Videre. Oppgaven skal leveres høsten 2020. Du deltar i undersøkelsen ved å klikke på denne linken:

Om spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen er basert på Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). OCAI er et måleverktøy for organisasjonskultur. Din bedrift forespørres om å delta i undersøkelsen for å kartlegge variasjoner i organisasjonskultur i de ulike avdelingene, og eventuelle variasjoner mellom nåværende situasjon og foretrukket situasjon.

Ved å bruke denne analysen kan vi sammenligne resultatene med andre organisasjoner som har brukt samme målemetode. Det er et validert spørreskjema.

Hva innebærer deltakelse og hva skjer med informasjonen om respondentene?

Spørreundersøkelsen tar ca 15 minutter å gjennomføre, og handler om hvordan respondentene vurderer ulike aspekter ved organisasjonskultur og -klima i deres organisasjon.

Respondentene bes også oppgi hvilken avdeling de tilhører i Sticos, og om vedkommende har lederansvar eller ikke. Svarene er anonyme. Tilgang til dataene er forbeholdt oss som studenter og vår veileder.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Ingen deltakere som inngår i studien vil være identifiserbare ved publikasjon av masteroppgavene. Prosjektet planlegges avsluttet høsten 2020. Etter prosjektslutt vil datamaterialet slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Spørreundersøkelsen vil være anonymisert. Det vil ikke være mulig å knytte en besvarelse til en person. Utsendelse av spørreundersøkelsen er avklart med ledelsen i Sticos.

Hvis du har spørsmål til denne undersøkelsen, vennligst send meg en e-post.

På forhånd takk!

Mvh,

Heidi Kultorp og Ingrid Moen

8. 3 OCAI spørreundersøkelse

Del 1 av 15

Spørreundersøkelse masteroppgave NTNU

Tusen takk for at du tar deg tid til å besvare denne spørreundersøkelsen. Undersøkelsen er sendt ut til alle ansatte i [Sticos](#) og svarene er anonyme.

Undersøkelsen har som hensikt å undersøke organisasjonskulturen i [Sticos](#). Undersøkelsen er en del av en [masteroppgave](#) ved NTNU Videre i spesialiseringen innovasjon og endringsledelse.

Denne spørreundersøkelsen er et standard internasjonalt oppsett som gjør det mulig å sammenligne svarene fra [Sticos](#) med andre selskaper. [OCAI \(Organizational Culture Assessment Instrument\)](#) gir et visuelt bilde av hvordan organisasjonskulturen oppfattes i dag og hvordan den bør utvikles for å sikre organisasjonens konkurransekraft på sikt.

Mvh
Ingrid Moen og Heidi Kultorp

Hvilken avdeling tilhører du i Sticos? *

- Systemavdelingen
- Fagavdelingen
- Salgsavdelingen
- Markedsavdelingen
- Kundesenteret
- Stab
- Ledergruppen
- IT

Hvilken gruppe tilhører du? *

- Ansatt
- Leder med personalansvar

Etter del 1 Fortsett til den neste delen

Del 2 av 15

Undersøkelse av organisasjonskultur i Sticos ✕ ⋮

Spørreskjemaet består av 12 spørsmål, hvert av disse med fire påstander. Del 100 poeng mellom disse fire påstandene, avhengig av i hvilken grad hver påstand ligner på din organisasjon.

For eksempel: Dersom du på spørsmål 1 mener at påstand A er veldig lik din organisasjon, mens påstand B og C er noenlunde like og påstand D ikke er lik i det hele tatt, så kan du for eksempel gi 55 poeng til A, 20 poeng til både B og C og 5 poeng til D. Det er viktig at totalen blir 100 poeng.

Det må avgis et svar på hver påstand, svar derfor "0" om du mener påstanden ikke er lik din organisasjon i det hele tatt.

Jo høyere poeng du gir på en påstand, jo mer enig er du i påstanden.

Merk at de 6 første spørsmålene gjelder NÅ, altså hvordan du opplever organisasjonen din i dag.

De 6 siste spørsmålene gjelder FORETRUKKET. Dette handler om hvordan du mener at bedriften bør være innen fem år for at den skal være imponerende suksessrik, oppnå sine høyeste mål og bli konkurransedyktig i fremtiden.

Etter del 2 Fortsett til den neste delen



1. Fremtredende kjennetegn - NÅ situasjon

For del 100 poeng på de fire alternativene.

A. Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en forlenget familie. Folk ser ut til å dele mye av seg selv. *

Kort svartekst

B: Organisasjonen er et dynamisk sted og har en entreprenørånd. Folk er villige til å ta en sjanse og ta risiko. *

Kort svartekst

C: Organisasjonen er svært resultatorientert. Et hovedanliggende er å få jobben gjort. Folk er svært konkurranse- og prestasjonsorienterte. *

Kort svartekst

D: Organisasjonen er et sted med stor grad av kontroll og struktur. Formelle prosedyrer styrer generelt det folk gjør. *

Kort svartekst



2. Organisasjonsledelse - Nå situasjon

Fordel 100 poeng på de fire alternativene.

A: Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å tilrettelegge, støtte eller veilede *

Kort svartekst

B: Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å utvise entreprenørskap, innovasjon eller risikotaking. *

Kort svartekst

C: Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å utvise seriøsitet, resultatfokus eller oppgavefokus. *

Kort svartekst

D: Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er et fokus på koordinering, organisering eller den korrekte måten å gjøre oppgavene på. *

Kort svartekst



Del 5 av 15

3. Ledelse overfor ansatte - Nå situasjon

Fordel 100 poeng på de fire alternativene.

A: Lederstilen i organisasjonen vår kjennetegnes av samarbeid, enighet og deltakelse. *

Kort svar tekst

B: Lederstilen i organisasjonen vår kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg. *

Kort svar tekst

C: Lederstilen i organisasjonen vår kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og måloppnåelse. *

Kort svar tekst

D: Lederstilen i organisasjonen vår kjennetegnes av et trygt ansettelsesforhold, konformitet, forutsigbarhet og stabilitet i sosiale forhold. *

Kort svar tekst



Del 6 av 15

4. Organisatorisk lim - NÅ situasjon

Fordel 100 poeng på de fire alternativene.

A: Limet som holder organisasjonen sammen er lojalitet og gjensidig tillit. De ansatte er sterkt bundet til denne organisasjonen. *

Kort svar tekst

B: Limet som holder organisasjonen sammen er engasjement for innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende på sitt felt. *

Kort svar tekst

C: Limet som holder organisasjonen sammen er vektlegging av prestasjoner, resultater og måloppnåelse. *

Kort svar tekst

D: Limet som holder organisasjonen sammen er formelle regler og retningslinjer. Det er viktig å opprettholde en velfungerende organisasjon. *

Kort svar tekst



5. Strategisk fokus - Nå situasjon

Fordel 100 poeng på de fire alternativene

A: Organisasjonen vektlegger utvikling av menneskelige ressurser. Høy tillit, åpenhet og deltakelse er sentralt. *

Kort svartekst

.....

B: Organisasjonen vektlegger tilegnelse av nye ressurser og nye utfordringer. Å søke nye muligheter og å teste ut nye ting er verdsatt. *

Kort svartekst

.....

C: Organisasjonen vektlegger konkurransedrevne handlinger og måloppnåelse. Å strekke seg mot mål og ha en ledende plass i markedet er viktig. *

Kort svartekst

.....

D: Organisasjonen vektlegger kontinuitet og stabilitet. Effektivitet og kontroll ved arbeidet er viktig. *

Kort svartekst

.....



6. Suksesskriterier - NÅ situasjon

Fordel 100 poeng på de fire alternativene.

A: Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av utviklingen av de menneskelige ressursene, teamarbeid, ansattes forpliktelse og hensyn til de ansattes velvære. *

Kort svartekst

B: Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å ha de mest unike og nyeste produktene og tjenestene. Den er en markedsleder og en innovator. *

Kort svartekst

C: Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å være markedsledende. Mål og resultat er nøkkelen til suksess. *

Kort svartekst

D: Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av effektivitet gjennom prosedyrer og systemer. Pålitelig levering, effektiv planlegging og kostnadseffektiv produksjon er kritisk. *

Kort svartekst



Del 9 av 15

Foretrukket

Nå følger de samme spørsmålene, men denne gangen skal du svare med hensyn til hva du tror ville vært det beste for bedriften.

Du skal altså fordele poeng utifra hvordan du ønsker at organisasjonen og avdelingen din skal være og fungere i fremtiden for å kunne lykkes best mulig.

Etter del 9 Fortsett til den neste delen

Del 10 av 15

1. Fremtredende kjennetegn - FORETRUKKET

Fordel 100 poeng på de fire alternativene.

A. Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en forlenget familie. Folk ser ut til å dele mye av seg selv. *

Kort svartekst

B: Organisasjonen er et dynamisk sted og har en entreprenørånd. Folk er villige til å ta en sjanse og ta risiko. *

Kort svartekst

C: Organisasjonen er svært resultatorientert. Et hovedanliggende er å få jobben gjort. Folk er svært konkurranse- og prestasjonsorienterte. *

Kort svartekst

D: Organisasjonen er et sted med stor grad av kontroll og struktur. Formelle prosedyrer styrer generelt det folk gjør. *

Kort svartekst

2. Organisasjonsledelse - FORETRUKKET

Fordel 100 poeng på de fire alternativene.

A: Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å tilrettelegge, støtte eller veilede *

Kort svartekst

B: Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å utvise entreprenørskap, innovasjon eller risikotaking. *

Kort svartekst

C: Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å utvise seriøsitet, resultatfokus eller oppgavefokus. *

Kort svartekst

D: Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er et fokus på koordinering, organisering eller den korrekte måten å gjøre oppgavene på. *

Kort svartekst



3. Ledelse overfor ansatte - FORETRUKKET

Fordel 100 poeng på de fire alternativene.

A: Lederstilen i organisasjonen vår kjennetegnes av teamarbeid, enighet og deltakelse. *

Kort svartekst

B: Lederstilen i organisasjonen vår kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg. *

Kort svartekst

C: Lederstilen i organisasjonen vår kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og måloppnåelse. *

Kort svartekst

D: Lederstilen i organisasjonen vår kjennetegnes av et trygt ansettelsesforhold, konformitet, forutsigbarhet og stabilitet i sosiale forhold. *

Kort svartekst



4. Organisatorisk lim - FORETRUKKET

Fordel 100 poeng på de fire alternativene.

A: Limet som holder organisasjonen sammen er lojalitet og gjensidig tillit. De ansatte er sterkt bundet til denne organisasjonen. *

Kort svartekst

B: Limet som holder organisasjonen sammen er engasjement for innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende på sitt felt. *

Kort svartekst

C: Limet som holder organisasjonen sammen er vektlegging av prestasjoner, resultater og måloppnåelse. *

Kort svartekst

D: Limet som holder organisasjonen sammen er formelle regler og retningslinjer. Det er viktig å opprettholde en velfungerende organisasjon. *

Kort svartekst



5. Strategisk fokus - FORETRUKKET

Fordel 100 poeng på de fire alternativene.

A: Organisasjonen vektlegger utvikling av menneskelige ressurser. Høy tillit, åpenhet og deltakelse er sentralt. *

Kort svartekst

B: Organisasjonen vektlegger tilegnelse av nye ressurser og nye utfordringer. Å søke nye muligheter og å teste ut nye ting er verdsatt. *

Kort svartekst

C: Organisasjonen vektlegger konkurransedrevne handlinger og måloppnåelse. Å strekke seg mot mål og ha en ledende plass i markedet er viktig. *

Kort svartekst

D: Organisasjonen vektlegger kontinuitet og stabilitet. Effektivitet og kontroll ved arbeidet er viktig. *

Kort svartekst



6. Suksesskriterier - FORETRUKKET

Fordel 100 poeng på de fire alternativene.

A: Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av utviklingen av de menneskelige ressursene, teamarbeid, ansattes forpliktelse og hensyn til de ansattes velvære. *

Kort svartekst

B: Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å ha de mest unike og nyeste produktene og tjenestene. Den er en markedsleder og en innovator. *

Kort svartekst

C: Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å være markedsledende. Mål og resultat er nøkkelen til suksess. *

Kort svartekst

D: Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av effektivitet gjennom prosedyrer og systemer. Pålitelig levering, effektiv planlegging og kostnadseffektiv produksjon er kritisk. *

Kort svartekst



8. 4 Samtykkeskjema til kvalitativt intervju

Informasjonsskriv/Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

NTNU Videre, Organisasjon og ledelse: Innovasjon og endringsledelse

Fakultetet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet: NTNU, Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Bakgrunn og formål

I forbindelse med vår avsluttende masteroppgave i innovasjon og endringsledelse ønsker vi å intervju deg angående betydningen av kultur i organisasjonen for å bidra til å gjøre Sticos til en mer innovativ bedrift. Gjennom forskning på dette ønsker vi å få en bedre forståelse av hvordan kulturen er i organisasjonen, samt se på hvilke barrierer og muligheter dette utgjør for at Sticos skal være innovativ og få økt endringskapasitet. Formålet med intervjuene er å få en bedre forståelse av hvordan sentrale personer i Sticos opplever dagens situasjon og deres mening om hvordan kulturen i organisasjonen bør være fremover for at Sticos skal være en konkurransedyktig bedrift.

Gjennomføring av intervju

Intervjuene vil foregå som et formelt intervju, og klassifiseres som et semistrukturert dybdeintervju hvor en intervjuguide vil bli benyttet som grunnlag for tema og spørsmål. Varigheten på intervjuet forventes å være omtrent 30-45 minutter. I intervjuet vil det bli benyttet lydopptak, samt at vi vil notere noe underveis. Lydopptak vil bli transkribert i etterkant som en del av informasjonsbehandlingen.

Personvern

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Vi vil ikke benytte ditt navn eller identitet i oppgaven, og deltakerne skal ikke kunne gjenkjennes. Lydopptak fra intervjuet vil være i vår besittelse, og vil ikke være tilgjengelig eller bli overlatt til andre. Lydopptak blir lagret på passordbeskyttede mobile lagringsenheter, og vil bli slettet etter fullført oppgave. Prosjektet skal etter planen avsluttes september 2020. Studiet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk senter for forskningsdata (NSD).

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi grunn. Alle opplysninger om deg blir anonymisert. Eventuelle spørsmål rundt studien kan

rettes til Ingrid Moen, tlf. 40 47 90 18 (student), Heidi Kultorp, tlf 91 68 62 20 (student) eller Emil Andre Røyrvik, e-post emil.royrvik@ntnu.no (veileder).

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

Signatur og dato: _____

8. 5 Spørsmålsguide til kvalitativt intervju

Presentere seg selv:

1. Informere om prosjektet og hva man kommer til å stille spørsmål om.
2. Konsekvenser av å være med på intervjuet (anonymitet til dem uten leder- eller personalansvar). Tillatelse til å bruke dataene hvis informanten skal identifiseres.
3. Gå gjennom hvordan intervjuet dokumenteres
4. Informere om retten til å trekke seg.
5. Antyde hvor lenge intervjuet vil vare.

Introduksjonsspørsmål:

Hva tenker du når du hører ordet organisasjonskultur?

Hva tenker du når du hører ordet konkurransedyktig og nyskapende?

Overgangsspørsmål:

Kan du fortelle hvordan du opplever organisasjonskulturen i Sticos?

Hva er årsaken til at den er slik, tror du?

Hvordan opplever du å bli involvert i endringsprosesser?

I hvilken grad er det satt av tid i arbeidshverdagen til å tenke nytt?

Hvor mye samarbeider du med ansatte på andre avdelinger?

Hvor stort fokus mener du at organisasjonen har på innovasjon og nyskaping?

Opplever du noen forskjell på teori og praksis?

Hvor mye fokus har dere på konkurrenter i markedet?

Hvor mye at arbeidshverdagen er bestemt ut fra kontroll versus frihet?

Antall ansatte i Sticos har økt mye de siste årene. Hvordan påvirker veksten kulturen, synes du?

Hvor viktig er den sosiale kulturen i organisasjonen?

Hva bør endres for å få organisasjonskulturen i en mer innovativ retning?

Hvordan opplever du ledernes fokus på at Sticos skal være nyskapende?

Hva tror du er årsaken til at ansatte i større grad enn lederne foretrekker en kultur som kjennetegnes av å være innovativ?

Hvilke tiltak mener du bør gjøres for å forankre nyskaping i større grad?

Avslutning:

Er det noe av det vi har pratet om nå som du synes er uklart?

Har du noe mer du ønsker å tilføye?

