

Ulike ønsker om kulturell endring
*En studie av ledere og medarbeidere i norsk helsesektor
og IT-sektor*

Rebecca Line Vold



Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi

Psykologisk institutt
UNIVERSITETET I OSLO

Mai, 2015

ULIKE ØNSKER OM KULTURELL ENDRING

Forord

Jeg ønsker å takke min hovedveileder Cato A. Bjørkli for å ha hjulpet meg gjennom prosessen fra å velge hypoteser, til å fullføre oppgaven. Takk til Thomas Hoff for veiledning og gode innspill gjennom datainnsamlingsprosessen. Jeg ønsker også å takke Alexander Garnås som har hjulpet meg med alle spørsmål angående forskningsmetode. Videre ønsker jeg å takke alle organisasjoner som har deltatt i undersøkelsen. Uten deres deltakelse hadde ikke denne oppgaven vært mulig å gjennomføre. Jeg håper rapportene fra kulturmålingene kommer til nytte. En spesiell takk til Simon Gottenborg, Therese Neråsen og Vetle Høivang Jensen, for gode faglige innspill og støtte i planleggingen og gjennomføringen av datainnsamlingsprosjektet. Takk til hele gjengen på masterlesesalen for oppmuntrende ord og godt selskap gjennom hele året. Til slutt: tusen takk til Lena og Malin for all hjelp og alle heiarop.

Oslo, mai 2015

Rebecca Line Vold

ULIKE ØNSKER OM KULTURELL ENDRING

Sammendrag

I en kontekst av økt globalisering møter organisasjoner kontinuerlige krav om endring. I den forbindelse har flere studier påpekt betydningen av å endre organisasjonskulturen i tråd med eksterne krav. For å endre organisasjonskultur må et behov for kulturell endring identifiseres. I denne empiriske studien ble Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) benyttet for å undersøke ulike ønsker om kulturell endring blant ledere og medarbeidere. Studiens utvalg består av medarbeidere og ledere med personalansvar fra åtte offentlige helseforetak og fire private IT-bedrifter i Norge. Eijnatten og kollegers (2014) metode for statistisk analyse av ipsative data ble benyttet i dataanalysen. Resultatene viste at ledere og medarbeidere i både helsesektor og IT-sektor opplevde ulike ønsker om kulturell endring. Medarbeiderne i helsesektoren ønsket kulturell endring med mer vektlegging av klan- og adhokratikultur, og mindre fokus på hierarkikultur ($p < 0.01$). Lederne i IT-sektoren ønsket mer fokus på adhokratikultur, og mindre fokus på hierarkikultur ($p < 0.01$). Studien bidrar til eksisterende forskningslitteratur ved å øke forståelsen for ulike ønsker om kulturell endring. Funnene kan ha viktige implikasjoner i videreutvikling av det teoretiske rammeverket for de konkurrerende verdier (CVF), og for ledere og endringsagenter som skal planlegge og implementere kulturelle endringer. Videre forskning som undersøker hvorvidt lederes eller medarbeideres ønske om kulturell endring er mest representativt med hensyn til organisasjonens reelle behov for kulturell endring er nødvendig for å videreutvikle kunnskapen på området.

Nøkkelord: CVF, OCAI, organisasjonskultur, ønske om kulturell endring

INNHOLDSFORTEGNELSE

ULIKE ØNSKER OM KULTURELL ENDRING: EN STUDIE AV LEDERE OG MEDARBEIDERE I NORSK HELSESEKTOR OG IT-SEKTOR.....	1
KRAV TIL ENDRING I NORSK HELSESEKTOR OG IT-SEKTOR.....	2
ORGANISASJONSKULTUR.....	2
KULTURELL ENDRING.....	3
ØNSKE OM KULTURELL ENDRING	4
RAMMEVERKET FOR DE KONKURRERENDE VERDIER.....	5
OCAI - MÅLING AV ORGANISASJONSKULTUR.....	7
VIKTIGHETEN AV SAMSVARENDE ØNSKER OM ENDRING.....	7
FORMÅLET MED STUDIEN	9
METODE	10
UTVALG OG PROSEDYRE.....	10
UNDERSØKELSEN	11
ETISKE HENSYN.....	12
STATISTISKE ANALYSER	12
STATISTISKE HENSYN	13
RESULTATER.....	13
DESKRIPTIVE ANALYSER	13
IPSATIV DATAANALYSE	15
DISKUSJON	21
ULIKE ØNSKER OM KULTURELL ENDRING I HELSESEKTOREN	21
ULIKE ØNSKER OM KULTURELL ENDRING I IT-SEKTOREN.....	24
BEGRENSNINGER	26
FREMTIDIGE STUDIER	27
KONKLUSJON	28
REFERANSER.....	30
APPENDIKS.....	36

Ulike ønsker om kulturell endring

En studie av ledere og medarbeidere i norsk helsesektor og IT-sektor

Som et resultat av økt globalisering befinner dagens organisasjoner seg i et arbeidsmarked preget av stadig endring og økt konkurranse (Azanza, Moriano & Molero, 2013). Globalisering og rask teknologisk utvikling fører til større risiko og usikkerhet i arbeidsmarkedet, og organisasjoner er nødt til å tilpasse seg de endrede omgivelsene for å overleve (Lincoln, 2010). Vakola og Nikolaou (2005) hevder imidlertid at så mange som 70% av alle endringsforsøk mislykkes. Flere forskere understreker i den forbindelse at nøkkelen til effektiv og suksessfull endring, innebærer endring av organisasjonskulturen (Cameron & Quinn, 2013; Zhang, Li & Wei, 2008). Cameron og Quinn (2013) argumenterer også for at bevissthet og styring av organisasjonskulturen gir viktige strategiske fordeler i et konkurransepreget arbeidsmarked. Kulturell endring krever imidlertid også at individene i organisasjonen endrer seg (Essawi & Tilchin, 2013), hvilket innebærer at organisasjonens ansatte må oppleve et behov for kulturell endring.

For å utvikle organisasjonskulturen slik at organisasjonen på en bedre måte imøtekommer globaliseringens krav om ekstern tilpasning, må organisasjonsmedlemmene identifisere hvordan den nåværende kulturen oppleves, og hvilke kulturelle verdier som vektlegges i organisasjonen (Cameron & Quinn, 2013). Deretter må de også vurdere hvordan de ønsker at kulturen skal være i fremtiden, slik at organisasjonen kan tilpasse seg kravene fra omgivelsene på en mer hensiktsmessig måte (Cameron & Quinn, 2013). Ansattes identifisering av diskrepans mellom nåværende kultur og foretrukket kultur reflekterer organisasjonens behov for kulturell endring, eller et ønske om kulturell endring (Cameron & Quinn, 2013). Dersom det ikke blir avdekket noe ønske om kulturell endring, er det lite sannsynlig at en slik endring initieres (Cameron & Quinn, 2013), noe som kan få konsekvenser for organisasjonens suksess og overlevelse (Azanza et al., 2013).

Det vil derfor være interessant å undersøke hvordan organisasjoner vurderer behovet for kulturell endring. Lincoln (2010) påpeker at samsvarende ønsker om kulturell endring blant organisasjonens ansatte er en kritisk del av den strategiske vurderingen av hvordan kulturen bør endres. Denne studien adresserer derfor ønske om kulturell endring blant både ledere og medarbeidere, i henholdsvis norsk helsesektor og IT-sektor. På tross av at offentlig og privat sektor er svært ulike når det kommer til mål, ressurser og økonomiske og politiske begrensninger (Scott & Falcone, 1998), møter både norsk helsesektor og IT-sektor utfordringer knyttet til endring og ekstern tilpasning i lys av økt globalisering og konkurrerende markedskrefter.

Krav til endring i norsk helsesektor og IT-sektor

På grunn av endringer i demografi, og utvikling av nye medisinske og teknologiske prosedyrer, er det norske helsesystemet nødt til å endre seg (Roald & Edgren, 2001). Offentlige helseforetak er imidlertid ofte betraktet som vanskelige å endre (Carlström & Ekman, 2012). Dette kan kanskje ha en sammenheng med at offentlig sektor generelt tenderer å være hierarkisk orientert (Parker & Bradley, 2002), noe som i organisasjonskulturlitteraturen er mer forbundet med kontroll og stabilitet, og i mindre grad assosiert med fleksibilitet og endring (Cameron & Quinn, 2013). Det norske helsesystemet har siden 1997 vært gjennom en rekke reformprosesser med elementer av New Public Management (NPM), hvor målet har vært å oppnå større fokus på endring, fleksibilitet, entreprenørskap, effektivitet og produktivitet (Martinussen & Magnussen, 2011). I følge Carlström og Ekman (2012) opplever offentlige helseforetak over hele verden utfordringer knyttet til endring i møte med nye og komplekse behandlingsbehov. Krav til endring og ekstern tilpasning retter seg imidlertid også mot organisasjoner i privat sektor.

I følge Sogner (2007) er Norge en relativt liten produsent av IT-utstyr, og sammenlignet med de andre nordiske landene kommer Norge dårligst ut som IT-aktør. Sogner (2007) estimerer at Norge siden årtusensskiftet har importert IT-varer av tre ganger så høy verdi som vi har eksportert. IT-sektoren er del av et internasjonalt marked, preget av rask teknologisk utvikling og global konkurranse. Det er rimelig å anta at IT-bedrifters evne til å tilpasse seg ytre omgivelser og krav er en viktig faktor for å lykkes og overleve i et marked som preges av kontinuerlig endring og store konkurransekra. En måte å være klar til å hanske med de kontinuerlige kravene til ekstern tilpasning som globalisering og utvikling fører med seg, er å endre organisasjonskulturen (Schneider, Brief & Guzzo, 1996).

I forbindelse med kulturelle endringer påpeker Cameron og Quinn (2013) viktigheten av å involvere både ledere og medarbeidere i vurderingen av hvordan kulturen bør endres, fordi det fremmer deltakelse og hemmer motstand til endring. I følge den norske arbeidsmiljøloven § 4-2 (3) (2006) har alle ansatte både rett til, og ansvar for å delta og medvirke i endringsprosesser som medfører endring av arbeidstakeres arbeidssituasjon. Fordi kulturelle endringer også innebærer at individer må endre sine måter å tenke, handle og interagere med sine omgivelser på (Essawi & Tilchin, 2013), virker det i en norsk kontekst også viktig å ta hensyn til de ansattes ønsker om endring av organisasjonskultur.

Organisasjonskultur

Organisasjonskultur blir ansett som en nøkkelkomponent for organisatorisk effektivitet (Denison & Mishra, 1995), og som en viktig konkurransefordel for å overleve i

turbulente omgivelser (Cameron & Quinn, 2013; Zhang et al., 2008). Det finnes ingen konsensus rundt definisjonen av konstruktet organisasjonskultur, men forskere ser ut til å enes om at organisasjonskultur er noe som deles av medlemmene, eksisterer på flere nivåer, påvirker ansattes holdninger og atferd, og består av kollektive verdier, overbevisninger og antagelser (Hartnell, Ou & Kinicki, 2011). Schein (1985, s.9) definerer kultur som:

et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – og 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 i forhold til disse problemene (oversettelse av Skogstad, 2008, s.102).

Det er viktig å påpeke at organisasjonskultur skiller seg fra det lignende konstruktet organisasjonsklima (Denison, 1996). Mens organisasjonskultur består av underliggende verdier og antagelser (Essawi & Tilchin, 2013), karakteriseres klima som atferdsmessige og observerbare uttrykk for kulturen (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Klima er derfor antatt å være mer direkte observerbart enn kultur (Denison, 1996).

Organisasjonskultur er assosiert med en rekke organisatoriske og individuelle utfall, som blant annet jobbtilfredshet (MacIntosh & Doherty, 2010), organisatorisk effektivitet (Zheng, Yang & McLean, 2009), finansielle prestasjonsmål (Gregory, Harris, Armenakis & Shook, 2009), ansattes forpliktelse til organisasjonen (Silverthorne, 2004), kundetilfredshet (Gillespie, Denison, Haaland, Smerek & Neale, 2008) og måloppnåelse (Xenikou & Simosi, 2006). Fordi organisasjonskultur påvirker hvordan individer i organisasjoner tenker, handler og interagerer med omgivelsene, spiller organisasjonskultur også en viktig rolle i endringsprosesser (Cameron & Quinn, 2013; Denison & Mishra, 1995). Essawi og Tilchin (2013) påpeker at organisasjonskulturen også påvirker hvorvidt andre organisatoriske endringer vil lykkes, og hevder derfor at kulturelle endringer bør implementeres før man igangsetter andre typer organisatoriske endringer.

Kulturell endring

Kulturell endring skiller seg fra andre typer organisatoriske endringer. Organisatoriske endringer referer til alle typer endringer i aktiviteter eller oppgaver (Rashid, Sambasivan & Rahman, 2004), som f.eks. å skape nye strukturer, innføring av ny teknologi, nye lønssystemer eller nye programmer for ledelse (Schneider et al., 1996). Kulturell endring på den andre siden er en mer dyptgående endring, og handler om å endre de underliggende verdiene i organisasjonen, som påvirker hvordan medlemmene tenker og handler (Essawi & Tilchin, 2013, Rashid et al., 2004). Kulturell endring henger derfor nøye sammen med

individuell endring (Essawi & Tilchin, 2013). Cameron og Quinn (2013) hevder imidlertid at vellykket kulturendring også kan kreve strukturelle endringer, og understreker at en tilpasning av strukturelle faktorer også er en viktig del av kulturendring.

Organisasjonskultur blir ofte ansett for å være et av de viktigste elementene i organisatoriske endringer, inkludert i de tilfeller hvor organisasjonskulturen ikke er det direkte målet for endring (Alvesson & Sveningsson, 2008). Dette fordi de kulturelle verdiene påvirker ansattes atferd og handlinger (Schneider et al., 2013). Dersom verdiene ikke endres, vil heller ikke organisasjonen endre seg (Cameron & Quinn, 2013; Schneider et al., 2013). En hovedprioritet i kulturell endring er derfor å endre de kulturelle verdiene (Essawi & Tilchin, 2013). For å kunne initiere en kulturendring, er det derfor viktig å identifisere hvilke kulturelle verdier som vektlegges i organisasjonen, og hvordan kulturen bør endres i fremtiden (Cameron & Quinn, 2013).

Ønske om kulturell endring

Ved å måle ansattes oppfatninger av nåværende organisasjonskultur, og preferanser for fremtidig kultur får man to ulike kulturprofiler. På bakgrunn av konsistens eller diskrepans mellom nåværende kulturprofil og foretrukket kulturprofil, kan man evaluere organisasjonens behov for kulturell endring, samt hvordan kulturen bør endre seg (Cameron & Quinn, 2013).

Konsistens kan operasjonaliseres som likheten mellom nåværende kulturprofil og fremtidig foretrukket kulturprofil (Quinn & Spreitzer, 1991; Zhang et al., 2008). Nåværende kultur defineres som individets persepsjon av hvordan organisasjonskulturen er nå. Fordi fremtidig foretrukket kultur reflekterer individets evaluering av hvordan kulturen burde være for å oppnå bedre prestasjoner i fremtiden, kan man anta at jo høyere konsistensen er mellom nåværende og foretrukket kultur, jo bedre fungerer organisasjonens interne integrering og eksterne tilpasning (Zhang et al., 2008).

Cameron og Quinn (2013) understreker at diskrepans mellom nåværende kultur og foretrukket kultur gir viktige signaler om hvor det er behov for endring. Fordi foretrukket kultur reflekterer organisasjonsmedlemmenes vurdering av hvordan kulturen burde være for å øke organisasjonens prestasjonsevne (Zhang et al., 2008), kan diskrepansen mellom de to profilene operasjonaliseres som et uttrykk for ønske om kulturell endring. Ansattes ønske om kulturell endring gir dermed viktig informasjon om hvorvidt kulturen bør endres, samt hvordan den bør endres for å bedre henses med ekstern tilpasning (Cameron & Quinn, 2013).

Det er viktig å påpeke at ønske om kulturell endring skiller seg fra change readiness.

Change readiness er en mye studert holdning til endring, som består av både kognitive og affektive elementer, og som er relatert til hvorvidt de ansatte har positive holdninger til, og dermed vil støtte planlagte organisatoriske endringer (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013). Et ønske om kulturell endring på den andre siden, reflekterer ansattes vurdering av behov for kulturell endring spesifikt, samt hvordan kulturen bør endres for å tilpasse seg krav fra eksterne omgivelser (Cameron & Quinn, 2013). Videre fokuserer change readiness-litteraturen som regel på medarbeidernes change readiness, og i mindre grad på lederes støtte for endringsinitiativer (Krummaker & Vogel, 2013). Motsatt fokuserer studier av ønske om kulturell endring oftest på ledernes oppfatning av kulturen, fordi det er antatt at disse har et mer overordnet perspektiv på organisasjonskulturen (Cameron & Quinn, 2013). Samtidig påpeker Cameron og Quinn (2013) imidlertid at ledere og medarbeidere kan ha svært ulike oppfatninger av kulturen, og at det er viktig at disse forskjellene blir nøye undersøkt.

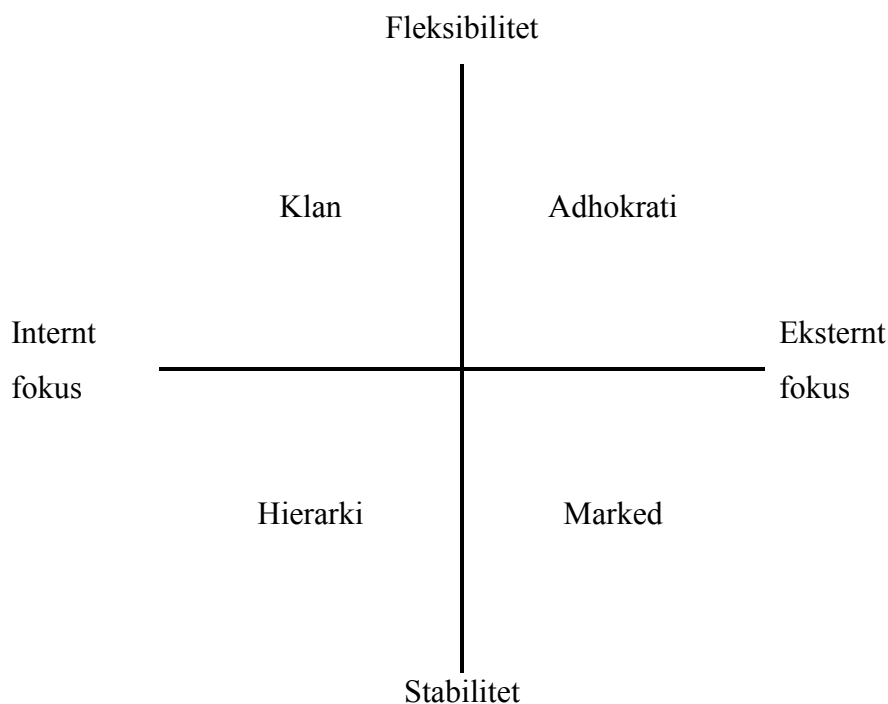
Rammeverket for de konkurrerende verdier og det tilhørende instrumentet Organizational Culture Assessment Instrument, gir et diagnostisk rammeverk for å identifisere organisasjonens behov for kulturell endring.

Rammeverket for de konkurrerende verdier

Rammeverket for de konkurrerende verdier (CVF) ble utviklet gjennom en rekke artikler av Quinn og kolleger (Quinn & Rohrbaugh, 1981; 1983; Quinn & McGrath, 1982). Modellen ble opprinnelig utviklet for å identifisere hvordan ulike verdier er relatert til organisatorisk effektivitet, og ble senere tatt i bruk for å beskrive og kartlegge organisasjonskultur (Kwan & Walker, 2004). Modellen identifiserer fire typer organisasjonskultur bestående av tilsynelatende motstridende verdier, og kan best forstås ut i fra to grunnleggende dimensjoner (Patterson et al., 2005). Den første dimensjonen har med organisasjonens fokus å gjøre, og beskriver spenningsforholdet mellom et internt vs. eksternt fokus (Lamond, 2003). I den ene enden av spekteret finner vi et internt, personorientert fokus som vektlegger integrasjon og opprettholdelse av den eksisterende organisasjonen. I motsatt ende finner vi et eksternt, organisatorisk fokus som vektlegger konkurranse, tilpasning og interaksjon med miljøet (Denison & Spreitzer, 1991).

Den andre dimensjonen refererer til organisasjonsstruktur, og beskriver spenningsforholdet mellom fleksibilitet og endring på den ene siden, og stabilitet og kontinuitet på den andre (Lamond, 2003). Flexibilitetsfokuset vektlegger smidighet og tilpasning, mens stabilitetsfokuset vektlegger kontroll og forutsigbarhet.

Kombinerer man de to dimensjonene, dannes fire ulike kulturtyper, som illustrert i modell 1.



Modell 1. Tilpasset og oversatt fra figur 3 i "A spatial model of effectiveness criteria:

Towards a competing values approach to organizational analysis," av R.E. Quinn og J., Rohrbaugh, 1983, *Management Science*, 29, 369.

Klankulturer er internt orienterte, og karakteriseres av en fleksibel organisasjonsstruktur. En underliggende overbevisning i klankulturer er at organisasjonens tillitt og forpliktelse til de ansatte fasiliterer åpen kommunikasjon og involvering fra de ansattes side. Klankulturer vektlegger felles enighet om mål og verdier, deltakelse, forpliktelse, og teamarbeid blant medlemmene (Hartnell et al., 2011). *Adhokratikulturer* er eksternt orienterte, og støttes av en fleksibel organisasjonsstruktur. Det antas at fleksibilitet og endring skaper nye ressurser, og kreativitet og risikotaking verdsettes. Adhokratikulturer vektlegger også tilpasning og fleksibilitet til eksterne omgivelser, entreprenørskap, og dynamisk utvikling (Hartnell et al., 2011). *Markedskulturer* er eksternt orienterte, og karakteriseres av en stabil organisasjonsstruktur. En underliggende antagelse er at fokus på prestasjoner og måloppnåelse skaper konkurransedyktighet og produktivitet. Markedskulturer vektlegger verdier som kommunikasjon, kompetanse, strategisk planlegging og mål- og

resultatoppnåelse (Hartnell et al., 2011). *Hierarkikulturer* er internt orienterte, og forsterkes av en stabil organisasjonsstruktur. Det antas at effektivitet skapes gjennom kontroll, stabilitet, forutsigbarhet og formaliserte prosedyrer. Hierarkikulturer verdsetter presis kommunikasjon, formaliserte rutiner og prosedyrer, konformitet og konsistens (Hartnell et al., 2011).

Modellen reflekterer en blanding av tilsynelatende konkurrerende perspektiver (Patterson et al., 2005). Det er antatt at de fire kulturkvadrantene vil være til stede i alle organisasjoner, men at de vil vektlegges med ulik styrke (Patterson et al., 2005). Basert på CVF utviklet Cameron og Quinn (1999) Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) for å måle de fire ulike kulturtypene i rammeverket.

OCAI - måling av organisasjonskultur

Det er lite konsensus blant forskere angående hvilke metoder og analysenivåer som bør benyttes i studier av organisasjonskultur (Denison & Spreitzer, 1991; Schneider et al., 2013). Denne mangelen på enighet reflekteres i debatten om hvorvidt kultur bør måles kvalitativt vs. kvantitativt (Denison & Spreitzer, 1991). Cameron og Quinn (2013) understreker behovet for, og muligheten til å måle kultur med kvantitative metoder. OCAI ble utviklet for å identifisere organisasjonens nåværende kultur, samt foretrukket fremtidig kultur, basert på medlemmenes vurdering av hvordan kulturen bør være i fremtiden for å tilpasse seg krav fra omgivelsene (Cameron & Quinn, 2013).

Organisasjonsmedlemmene identifiserer nåværende og fremtidig foretrukket kultur ved å fordele 100 poeng mellom fire svaralternativer som hver korresponderer til en av de fire kulturtypene. Det gis fire skårer til nåværende kultur, og fire skårer til foretrukket kultur. Hver skåre indikerer styrken på hver kvadrant. Ansattes ønske om endring reflekteres i konsistens eller diskrepans mellom nåværende kulturprofil og foretrukket kulturprofil. På bakgrunn av dette kan man evaluere organisasjonens behov for kulturell endring, samt hvordan kulturen bør endre seg (Cameron & Quinn, 2013).

Viktigheten av samsvarende ønsker om endring

Cameron og Quinn (2013) påpeker viktigheten av at ledere og medarbeidere er enige om, og har samsvarende ønsker om kulturell endring. De hevder at mangel på samsvarende ønsker om endring kan skape motstand til endring, noe som kan hemme forsøk på å endre kulturen (Cameron & Quinn, 2013). At de ansatte oppnår konsensus om hvordan organisasjonen best kan imøtekomme fremtidige krav om ekstern tilpasning, er også viktig fordi det fremmer ansattes involvering i endringsprosessen, samtidig som det reduserer motstand (Cameron & Quinn, 2013).

Endringslitteraturen peker på ansattes motstand til organisatorisk endring som en viktig faktor i at endringsforsøk mislykkes (Oreg, 2003). I tråd med Cameron og Quinns argument, påpeker Alvesson og Sveningsson (2008) at teknikker som brukes for å redusere motstand til endring, ofte innebærer å involvere organisasjonsmedlemmer i planleggingen av endring. Involvering av alle ansatte er også i tråd med den norske arbeidsmiljøloven (2006), som sier at alle ansatte har rett til deltakelse i endringsprosesser. Å involvere både ledere og medarbeidere i vurderingen av hvordan organisasjonskulturen bør endres synes derfor særlig viktig i en norsk kontekst.

Cameron og Quinn (2013) påpeker at ledere og medarbeidere kan ha svært ulike ønsker om kulturell endring. Videre hevder de at eventuelle forskjeller bør undersøkes nøye, fordi samsvarende ønsker om kulturell spiller en viktig rolle i å oppnå vellykkete kulturendringer. Mye av den generelle endringslitteraturen tenderer imidlertid å være orientert mot ledere (Bartunek, Rousseau, Rudolph & DePalma, 2006), og vier lite oppmerksomhet til medarbeiderne (Balogun & Johnson, 2004; George & Jones, 2001). Litteraturen fokuserer i stor grad på ledere som endringsagenter, på hvordan de kan planlegge og styre endring, og på hvordan de kan skape change readiness og redusere change resistance, mens medarbeidere blir ansett som mottakere av endring, og som innehavere av readiness eller resistance to change (se f.eks. Armenakis et al., 1993, Eby, Adams, Russel & Gaby, 2000; Haffar, Al-Karaghoulis & Ghoneim 2014; Oreg, 2003; Rafferty et al., 2013).

I følge Bartunek og kolleger (2006) impliserer endringsstudier som hovedsakelig fokuserer på endringsagenter, at både endringsmottakere og endringsagenter forstår og opplever endring på samme måte. Fordi ledere og medarbeider har ulike roller og funksjoner i organisasjonen, er det imidlertid grunn til å anta at disse to gruppene også har ulike ønsker om kulturell endring. Ledere handler og tar ofte beslutninger ut i fra hensyn til ytre omgivelser som er mindre tydelige for andre organisasjonsmedlemmer (Bacharach, Bamberger & Sonnenstuhl, 1996). Det er derfor mulig at ledere og medarbeidere også kan ha svært ulike ideer om hvordan organisasjonskulturen bør endre seg for å tilpasse seg ytre krav om å øke produktivitet og effektivitet. Fordi ledelse generelt anses som en kulturpåvirkende aktivitet (Huthala, Kangas, Lämsä & Feldt, 2011), er det rimelig å anta at ledere i større grad enn medarbeiderne fokuserer på aspekter vedrørende organisasjonens eksterne tilpasning (Bacharach et al., 1996). På den andre siden er det rimelig å anta at også medarbeiderne, som i stor grad bidrar til intern integrering og opprettholdelse av eksisterende kulturelle verdier, også har en viktig oppfatning av hvilke kulturelle verdier som er hensiktsmessige i møte med kunder og eksterne krav.

Det finnes lite forskning som undersøker forskjeller mellom ledere og medarbeideres ønske om kulturell endring. Det er rimelig å anta at en forståelse for forskjeller blant ledere og medarbeideres ønske om endring vil gi et mer helhetlig bilde av organisasjonens behov for kulturell endring, og ikke minst av hvordan kulturen bør endres for å møte kravene globaliseringen skaper.

Formålet med studien

Formålet med denne studien er å undersøke forskjeller i ønske om kulturell endring blant ledere og medarbeidere i norsk helsesektor, og blant ledere og medarbeidere i norsk IT-sektor. Økt globalisering, teknologisk utvikling og konkurrerende markedskrefter på tvers av landegrenser stiller kontinuerlige krav til organisasjoners endringsevne, og kan være av avgjørende betydning for organisasjonens overlevelse (Piderit, 2000). Imidlertid mislykkes svært mange endringsforsøk (Vakola & Nikolaou, 2005).

En måte å imøtekomme globaliseringens krav på, er å endre organisasjonskulturen (Essawi & Tilchin, 2013). Kulturell endring blir ansett som en av de viktigste faktorene i alle typer organisatoriske endringer, fordi det påvirker hvordan de ansatte tenker og handler (Essawi & Tilchin, 2013). Selv om endringslitteraturen i stor grad har fokusert på ledere, påpeker Bartunek og kolleger (2006) at ledere og medarbeidere i organisasjoner har ulike roller og funksjoner, og at det dermed ikke er gitt at medarbeidere har samme forståelse for endring som ledere. Denne studien antar derfor at ledere og medarbeidere har ulike ønsker om kulturell endring. Til min kjennskap finnes det ingen eller få studier som inkluderer både lederes og medarbeideres ønske om kulturell endring, og så vidt jeg vet, er dette den første studien som undersøker problemstillingen i en norsk kontekst.

Globalisering og utvikling stiller krav til endringer i norsk helsesektor (Roald & Edgren, 2001). De fleste studiene av organisasjonskultur i helsesektoren har imidlertid fokusert på ledelsens kulturoppfatninger (Davies, Mannion, Jacobs, Powell & Marshall, 2007). Fordi ledere og medarbeidere i helsesektoren innehar ulike funksjoner og roller, antas det at de også bringer med seg ulike perspektiver på organisasjonskulturen. Følgende hypotese formuleres:

Hypotese 1: Det vil være forskjell i ønske om kulturell endring blant ledere og medarbeidere i norsk helsesektor.

IT-sektoren på den andre siden, opererer i et privat, og i større grad globalt marked, preget av internasjonal konkurranse, og rasende teknologisk utvikling. På tross av

fundamentale ulikheter i offentlig og privat sektor (Scott & Falcone, 1998), har også ledere og medarbeidere i IT-sektor ulike roller og funksjoner, og det er rimelig å anta at ledere har et større fokus på krav fra ytre omgivelser enn det medarbeiderne har. Det antas at dette vil kunne komme til syne i ulike ønsker om kulturell endring. Følgende hypotese formuleres:

Hypotese 2: Det vil være forskjell i ønske om kulturell endring blant ledere og medarbeidere i norsk IT-sektor.

Metode

Utvalg og prosedyre

Datamaterialet i denne studien ble samlet av et team på fire masterstudenter under veiledning av en professor. Utvalget av organisasjoner ble kontaktet med mål om å samle et balansert utvalg organisasjoner med hensyn til de fire kulturkvadrantene i OCAI. Førstegangskontakt med bedriftene ble opprettet via telefon eller e-post til lederne i organisasjonen, som fikk tilsendt et informasjonsskriv med bakgrunn og hensikt med studiene. Som insentiv og takk for deltakelse fikk de tilbud om rapport og tilbakemeldingsmøte med resultatene fra kulturmålingen.

Spørreundersøkelsene ble distribuert via e-post, og ble besvart elektronisk i Easyresearch. Respondentenes e-postadresser ble anskaffet via kontaktperson i hver organisasjon. I spørreundersøkelsen ble det gitt utvidet informasjon om hensikten med studiene, samt at besvarelsen ville ta mellom 15-20 minutter å fullføre. Deltakerne fikk informasjon om at personopplysninger ville bli aidentifisert og behandlet konfidensielt. Informert samtykke måtte signeres før deltakerne kunne besvare undersøkelsen. Dataene ble samlet inn mellom 24. oktober 2014, og 14. april 2015.

115 norske organisasjoner ble kontaktet og invitert til å delta i spørreundersøkelsen. Undersøkelsen ble sendt ut til 29 organisasjoner, hvorav én er fjernet fra datamaterialet grunnet lav deltakelse (n=1). 28 organisasjoner inngår i det totale datasettet, hvilket tilsvarer en total svarprosent på 24%. Totalt 1375 respondenter fikk tilsendt undersøkelsen. 605 respondenter påbegynte undersøkelsen. Imidlertid var det kun 497 respondenter som fullførte hele besvarelsen (36%), og 108 respondenter ble dermed fjernet fra datamaterialet.

For denne studiens formål, er et utvalg bestående av åtte offentlige helseforetak og fire private IT-bedrifter trukket ut av det totale datasettet. Avdelinger og individuelle respondenter ble valgt ut av organisasjonene. Respondentene består av ledere med personalansvar og medarbeidere.

Studiens datasett

736 ansatte fra helsesektoren mottok spørreundersøkelsen, hvorav 163 respondenter fullførte besvarelsene. Dette gir en responsrate på 22%. Utvalget fra helsesektoren inkluderer 132 kvinner (81%) og 31 menn (19%). Respondentenes alder rangerte fra 23-66 år, med et gjennomsnitt på 43 år (SD=11.06). Ansiennitet rangerte fra 0-45 år, med et gjennomsnitt på 13 år (SD=10.12). 30 respondenter var ledere med personalansvar (18%).

77 ansatte fra IT-sektoren mottok spørreundersøkelsen, hvorav 43 fullførte besvarelsene. Dette gir en responsrate på 56%. Utvalget fra IT-sektoren inkluderer 14 kvinner (33%) og 29 menn (67%). Respondentenes alder rangerte fra 24-58 år, med et gjennomsnitt på 42 år (SD=8.5). Ansiennitet rangerte fra 0-25 år, med et gjennomsnitt på 6 år (SD=6.6). 14 respondenter var ledere med personalansvar (33%).

Undersøkelsen

Organisasjonskultur ble målt ved hjelp av Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) utviklet av Cameron og Quinn (1999). Instrumentet er oversatt til norsk av et team på fire masterstudenter. For å sikre god overførbarhet av meningsinnholdet i spørreundersøkelsen, er oversettelsen fundert i en komitébasert, iterativ prosess i henhold til Douglas og Craig (2007). Hvert teammedlem har gjort uavhengige, parallelle oversettelser av den engelske undersøkelsen til norsk. Undersøkelsen ble gjennomgått sammen med en uavhengig kritiker (veileder), og en endelig versjon ble ferdigstilt. Se appendiks A for fullstendig versjon.

OCAI består av seks dimensjoner kalt *fremtredende kjennetegn*, *organisasjonsledelse*, *personalledelse*, *organisatorisk lim*, *strategisk fokus* og *suksesskriterier*. Hver dimensjon utgjør et spørsmålsett med fire påstander som besvares i forhold til nåtid og ønsket fremtid. Hver påstand representerer en av de fire kulturtypene i rammeverket. OCAI måler fire kulturtyper: klankultur (f.eks. ”Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en stor familie. Det virker som om folk er åpne om seg selv”), adhokratikultur (f.eks. ”Det som binder organisasjonen sammen er engasjement for innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende på sitt felt”), markedskultur (”Organisasjonen er veldig resultatorientert. Et hovedanliggende er å få jobben gjort. Folk er svært konkurranse- og prestasjonsorienterte”), og hierarkikultur (”Organisasjonen er et sted med stor grad av kontroll og struktur. Formelle prosedyrer styrer generelt det folk gjør”).

Respondentene ble bedt om å bedømme hvor godt hver påstand passet med deres organisasjon i hver av de totalt 24 påstandene. Responsformatet består av en ipsativ skala, hvor 100 poeng fordeles mellom de fire delene i hvert spørsmålsett. Det var ikke mulig å gå

videre til neste spørsmålsett før den totale poengsummen var lik 100. I besvarelsen ble deltakerne bedt om å tenke på den delen av organisasjonen de tilhørte.

Etiske hensyn

I forbindelse med den elektroniske spørreundersøkelsen ble respondentene opplyst om formålet med studiene, at deltakelse var frivillig, og at de når som helst kunne trekke seg uten grunn og konsekvenser. Skjema om informert samtykke (appendiks B) måtte signeres før respondentene kunne gå videre til selve undersøkelsen. Studien er meldt og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig database (NSD). Respondentene ble forsikret om konfidensialitet, og at alle personopplysninger ville bli aidentifisert. Ingen respondenter eller organisasjoner vil kunne identifiseres ved publikasjon av masteroppgavene. Datamaterialet blir tatt vare på av UiO i en sikker database i opp til 10 år, for å kunne benyttes i fremtidige studier.

Statistiske analyser

Dataene fra den elektroniske undersøkelsen ble direkte eksportert Easyresearch. Dataene ble deretter samlet i en storfil, hvor hver organisasjon ble kodet med et nummer, slik at det ble mulig å kjøre analyser på grupper av organisasjoner. På grunn av lav deltakelse, ble én organisasjon fjernet fra datamaterialet. Respondenter som hadde påbegynt spørreundersøkelsen, men ikke fullført, ble fjernet fra datamaterialet. Datamaterialet er screenet og sjekket for ekstreme skårer og uteliggere. For denne studiens formål, er det laget fire separate datasett for henholdsvis ledere og medarbeidere i helsesektoren, og ledere og medarbeidere i IT-sektoren. SPSS versjon 22.0 ble brukt for å kjøre deskriptive analyser. For å teste hypotesene ble R og RStudio benyttet.

Eijnatten, Ark og Holloways (2014) analyser ble benyttet for å teste hypotesene. Eijnatten og kolleger har utviklet en alternativ statistisk metode for analyse av ipsative mål fra OCAI, og argumenterer for at deres metode korrekt kan kalkulere og sammenligne organisasjonskulturprofiler innen samme organisasjon. De statistiske metodene er basert på parametriske statistiske metoder som lukket geometrisk gjennomsnitt, og på ikke-parametriske metoder som ikke-parametrisk bootstrap test og permutasjonstest. De statistiske metodene som benyttes oppfyller de tre betingelsene for ipsativ dataanalyse: scale invariance, permutation invariance og subcompositional coherence (Eijnatten et al., 2014).

Ikke-parametrisk bootstrap undersøker om kulturkvadrantene i den samlede kulturprofilen er signifikant forskjellige fra hverandre i nåtid og fremtid, ved å regne ut skalerte geometriske gjennomsnitt, samt 95% konfidensintervaller. Hvis konfidensintervallene ikke overlapper hverandre er dette støtte for at de geometriske gjennomsnittene er forskjellige, og at kulturkvadrantene er ulike i nåtid og fremtid.

Permutasjonstesten undersøker om de totale kulturprofilene er forskjellige fra hverandre i nåtid og fremtid. Analysen gjennomfører 1000 permutasjoner hvor respondentenes individuelle kulturprofiler i nåtid og fremtid blir stokket om på en tilfeldig måte i enten ”betingelse 1” eller ”betingelse 2”. For hver permutasjon blir Aitchison distance mellom ”betingelse 1” og ”betingelse 2” beregnet. Dette resulterer i 1000 Aitchison distances som sammenlignes mot den observerte Aitchison distance mellom nåtidsprofil og foretrukket profil, for å se om disse er høyere eller lavere. Om minst 95 % av Aitchison distances fra permutasjonstesen er lavere enn den observerte Aitchison distance mellom nåtid og foretrukket profil, forkastes nullhypotesen om at det ikke er noen forskjell mellom profilene, og man kan si at analysen indikerer at profilene er forskjellige fra hverandre. For fullstendig beskrivelse av metoden, se Eijnatten og kolleger (2014).

I denne studien ble Eijnatten-analysene (2014) gjort i fire sekvenser, en for hver av de fire gruppene som undersøkes (ledere i helsesektor, medarbeidere i helsesektor, ledere i IT-sektor, og medarbeidere i IT-sektor). Ikke-parametrisk bootstrap benyttes for å undersøke om kulturkvadrantene i nåtid og fremtid er forskjellige, for hver respondentgruppe. Permutasjonstesten undersøker om den totale kulturprofilen til hver respondentgruppe er signifikant forskjellig i nåtid og fremtid.

Statistiske hensyn

Kalkulering av aritmetiske gjennomsnitt av respondentenes kulturprofiler er ikke formelt tillatt ved bruk av ipsative mål fra OCAI (Eijnatten et al., 2014). Numeriske forskjeller mellom nåværende og foretrukket kulturprofil basert på aritmetiske gjennomsnitt vil derfor prinsipielt ikke være mulige å tolke.

Bruk av parametriske analyser på ipsative data er problematisk fordi de fører til skjeve resultater, og tolkning av resultatene er vanskelig da korrelasjonene ofte er negative (Eijnatten et al., 2014). På tross av dette er det få studier som tar hensyn til OCAI-resultatenes ipsative natur ved valg av statistiske metoder (Eijnatten et al., 2014). Denne studien tar høyde for dette problemet ved å analysere dataene med Eijnatten og kollegers (2014) alternative metode for ipsativ dataanalyse.

Resultater

Deskriptive analyser

Tabell 1 viser deskriptiv statistikk for utvalget fra helsesektoren. 736 ansatte fra helsesektoren mottok spørreundersøkelsen, hvorav 163 respondenter fullførte besvarelsene. Dette gir en responsrate på 22%. Utvalget fra helsesektoren inkluderer 132 kvinner (81%) og 31 menn (19%). Respondentenes alder rangerte fra 23-66 år, med et gjennomsnitt på 43 år

(SD=11.06). Ansiennitet rangerte fra 0-45 år, med et gjennomsnitt på 13 år (SD=10.12). 30 respondenter var ledere med personalansvar (18%).

Tabell 2 viser deskriptiv statistikk for utvalget fra IT-sektoren. 77 ansatte fra IT-sektoren mottok spørreundersøkelsen, hvor av 43 fullførte besvarelsene. Dette gir en responsrate på 56%. Utvalget fra IT-sektoren inkluderer 14 kvinner (33%) og 29 menn (67%). Respondentenes alder rangerte fra 24-58 år, med et gjennomsnitt på 42 år (SD=8.5). Ansiennitet rangerte fra 0-25 år, med et gjennomsnitt på 6 år (SD=6.6). 14 respondenter var ledere med personalansvar (33%).

Geometriske gjennomsnitt og 95% konfidensintervaller. Tabell 3 viser de geometriske gjennomsnittene og 95% konfidensintervaller for medarbeiderne i helsesektoren. De skalerte geometriske gjennomsnittene for klankultur i nåtid og fremtid var henholdsvis 28.987 og 38.857. Konfidensintervallene i nåtid (26.440 – 31.633) og fremtid (36.343 – 41.370) overlapper ikke. De skalerte geometriske gjennomsnittene for adhokratikultur i nåtid og fremtid var henholdsvis 9.913 og 14.056. Konfidensintervallene i nåtid (8.767 – 11.031) og fremtid (12.653 – 15.495) overlapper ikke. De skalerte geometriske gjennomsnittene for markedskultur i nåtid og fremtid var henholdsvis 20.081 og 17.243. Konfidensintervallene i nåtid (17.987 – 22.260) og fremtid (15.610 – 18.999) overlapper. De skalerte geometriske gjennomsnittene for hierarkikultur i nåtid og fremtid var henholdsvis 41.018 og 29.843. Konfidensintervallene i nåtid (38.030 – 44.105) og fremtid (27.509 – 32.116) overlapper ikke.

Tabell 3 viser de geometriske gjennomsnittene og 95% konfidensintervaller for lederne i helsesektoren. De skalerte geometriske gjennomsnittene for klankultur i nåtid og fremtid var henholdsvis 27.937 og 37.734. Konfidensintervallene i nåtid (23.607 – 33.018) og fremtid (32.324 – 42.235) overlapper. De skalerte geometriske gjennomsnittene for adhokratikultur i nåtid og fremtid var henholdsvis 10.971 og 14.775. Konfidensintervallene i nåtid (8.851 – 13.563) og fremtid (12.143 – 17.875) overlapper. De skalerte geometriske gjennomsnittene for markedskultur i nåtid og fremtid var henholdsvis 19.439 og 15.784. Konfidensintervallene i nåtid (15.756 – 23.674) og fremtid (12.847 – 19.298) overlapper. De skalerte geometriske gjennomsnittene for hierarkikultur i nåtid og fremtid var henholdsvis 41.651 og 31.705. Konfidensintervallene i nåtid (35.934 – 47.384) og fremtid (27.580 – 36.152) overlapper.

Tabell 3 viser de geometriske gjennomsnittene og 95% konfidensintervaller for medarbeidere i IT-sektoren. De skalerte geometriske gjennomsnittene for klankultur i nåtid og fremtid var henholdsvis 34.017 og 38.566. Konfidensintervallene i nåtid (28.020 – 40.559) og fremtid (33.405 – 43.932) overlapper. De skalerte geometriske gjennomsnittene for

adhokratikultur i nåtid og fremtid var henholdsvis 15.960 og 22.487. Konfidensintervallene i nåtid (12.550 – 20.325) og fremtid (18.781 – 26.443) overlapper. De skalerte geometriske gjennomsnittene for markedskultur i nåtid og fremtid var henholdsvis 22.001 og 18.946. Konfidensintervallene i nåtid (17.312 – 27.365) og fremtid (15.556 – 22.730) overlapper. De skalerte geometriske gjennomsnittene for hierarkikultur i nåtid og fremtid var henholdsvis 28.009 og 19.999. Konfidensintervallene i nåtid (22.796 – 34.232) og fremtid (16.541 – 23.685) overlapper.

Tabell 3 viser de geometriske gjennomsnittene og 95% konfidensintervaller for lederne i IT-sektoren. De skalerte geometriske gjennomsnittene for klankultur i nåtid og fremtid var henholdsvis 27.039 og 29.919. Konfidensintervallene i nåtid (20.989 – 32.888) og fremtid (25.618 – 34.937) overlapper. De skalerte geometriske gjennomsnittene for adhokratikultur i nåtid og fremtid var henholdsvis 18.741 og 30.996. Konfidensintervallene i nåtid (14.340 – 23.942) og fremtid (26.905 – 35.276) overlapper ikke. De skalerte geometriske gjennomsnittene for markedskultur i nåtid og fremtid var henholdsvis 29.044 og 23.280. Konfidensintervallene i nåtid (23.280 – 36.035) og fremtid (20.534 – 29.807) overlapper. De skalerte geometriske gjennomsnittene for hierarkikultur i nåtid og fremtid var henholdsvis 25.174 og 14.152. Konfidensintervallene i nåtid (19.441 – 31.698) og fremtid (11.230 – 17.598) overlapper ikke.

Ipsativ dataanalyse

Hypotese 1 predikerte at ledere og medarbeiderne i helsesektoren var forskjellige i sine ønsker om kulturell endring. Figur 1 viser medarbeidernes nåværende og foretrukket kulturprofil. Tabell 3 viser geometriske gjennomsnitt og 95% konfidensintervaller. Analysene indikerer at medarbeiderne i helsesektoren opplever et ønske om kulturell endring. Konfidensintervallene for nåtid og fremtid for klankvadranten, adhokratikvadranten, og hierarkikvadranten overlapper ikke. Tabell 4 viser at den beregnede Aitchison Distance var større enn alle permutasjonsdistansene, og nullhypotesen forkastes ($p < 0.01$). Resultatene gir sterk støtte til at medarbeiderne i helsesektorens totale kulturprofiler er signifikant ulike i nåtid og foretrukket fremtid, og dermed opplever et ønske om endring.

Videre indikerer analysene at lederne i helsesektoren ikke opplever et ønske om kulturell endring. Figur 2 viser ledernes nåværende og foretrukket kulturprofil. Tabell 3 viser geometriske gjennomsnitt og 95% konfidensintervaller. Alle intervallene overlapper, hvilket antyder at kulturprofilene i nåtid og foretrukket fremtid er like. F.eks. blir klankvadranten i nåtid estimert til 27.937, men på grunn av variasjonen i utvalget ligger populasjonsverdien sannsynligvis mellom 23.607 – 33.018. Foretrukket klankultur ble estimert til 37.734, men på

grunn av variasjonen i utvalget ligger populasjonsverdien sannsynligvis mellom 32.324 – 42.235. Alle kvadrantenes konfidensintervaller overlapper, hvilket indikerer at lederne ikke opplever et ønske om kulturell endring. Resultatene indikerer dermed støtte til hypotese 1.

Hypotese 2 predikerte at lederne og medarbeiderne i IT-sektoren er forskjellige i sine ønsker om kulturell endring. Figur 3 viser medarbeidernes nåværende og foretrukket kulturprofil. Tabell 3 viser geometriske gjennomsnitt og 95% konfidensintervaller. Alle intervallene overlapper, hvilket antyder at kulturprofilene i nåtid og foretrukket fremtid er like. F.eks. blir adhokratikvadranten i nåtid estimert til 15.960, men på grunn av variasjonen i utvalget ligger populasjonsverdien sannsynligvis mellom 12.550 – 20.325. Foretrukket adhokratikultur ble estimert til 22.487, men på grunn av variasjonen i utvalget ligger populasjonsverdien sannsynligvis mellom 18.781 – 26.443. Alle kvadrantenes konfidensintervaller overlapper, og analysene indikerer at medarbeiderne ikke opplever et ønske om kulturell endring.

Videre indikerer analysene at lederne i IT-sektoren opplever et ønske om kulturell endring. Figur 4 viser ledernes nåværende og foretrukket kulturprofil. Tabell 3 viser geometriske gjennomsnitt og 95% konfidensintervaller. Konfidensintervallene i adhokrati,- og hierarkikvadrantene overlapper ikke. Tabell 4 viser at den beregnede Aitchison Distance var større enn alle permutasjonsdistansene, og nullhypotesen forkastes ($p < 0.01$). Resultatene gir sterk støtte til at lederne i IT-sektorens totale kulturprofiler er signifikant ulike i nåtid og foretrukket fremtid, og dermed opplever et ønske om endring. Resultatene indikerer dermed støtte for hypotese 2.

Tabell 1

Deskriptiv statistikk, helsesektor

	N	Minimum	Maximum	Mean	SD
Alder	163	23	66	42.79	11.06
Ansiennitet	163	0	45	12.68	10.12
Valid N	163				

Tabell 2

Deskriptiv statistikk, IT-sektor

	N	Minimum	Maximum	Mean	SD
Alder	43	24	58	41.55	8.52
Ansiennitet	43	0	25	6.41	6.59
Valid N	43				

Tabell 3

Geometriske gjennomsnitt og 95% konfidensintervaller for alle kulturkvadranter

Gruppe	Profil	Item	N	Geo.mean.s	CI Lower	CI Upper
Helse,medarb.	Nåværende	Klan	133	28.987	26.440	31.633
	Nåværende	Adhokrati	133	9.913	8.768	11.032
	Nåværende	Marked	133	20.081	17.988	22.260
	Nåværende	Hierarki	133	41.019	38.031	44.106
	Foretrukket	Klan	133	38.857	36.343	41.371
	Foretrukket	Adhokrati	133	14.056	12.654	15.495
	Foretrukket	Marked	133	17.244	15.611	19.000
	Foretrukket	Hierarki	133	29.843	27.509	32.116
Helse, leder	Nåværende	Klan	30	27.937	23.608	33.018
	Nåværende	Adhokrati	30	10.972	8.851	13.564
	Nåværende	Marked	30	19.439	15.756	23.675
	Nåværende	Hierarki	30	41.652	35.935	47.385
	Foretrukket	Klan	30	37.735	32.324	42.236
	Foretrukket	Adhokrati	30	14.775	12.144	17.876
	Foretrukket	Marked	30	15.785	12.847	19.299
	Foretrukket	Hierarki	30	31.705	27.580	36.153
IT, medarb.	Nåværende	Klan	29	34.018	28.020	40.559
	Nåværende	Adhokrati	29	15.961	12.551	20.325
	Nåværende	Marked	29	22.012	17.312	27.365
	Nåværende	Hierarki	29	28.010	22.796	34.232
	Foretrukket	Klan	29	38.567	33.405	43.933
	Foretrukket	Adhokrati	29	22.488	18.782	26.444
	Foretrukket	Marked	29	18.946	15.557	22.731
	Foretrukket	Hierarki	29	19.999	16.541	23.685
IT, leder	Nåværende	Klan	14	27.040	20.989	32.888
	Nåværende	Adhokrati	14	18.741	14.340	23.943
	Nåværende	Marked	14	29.045	23.280	36.036
	Nåværende	Hierarki	14	25.175	19.441	31.698
	Foretrukket	Klan	14	29.920	25.619	34.938
	Foretrukket	Adhokrati	14	30.997	26.905	35.276
	Foretrukket	Marked	14	24.932	20.535	29.807
	Foretrukket	Hierarki	14	14.152	11.231	17.598

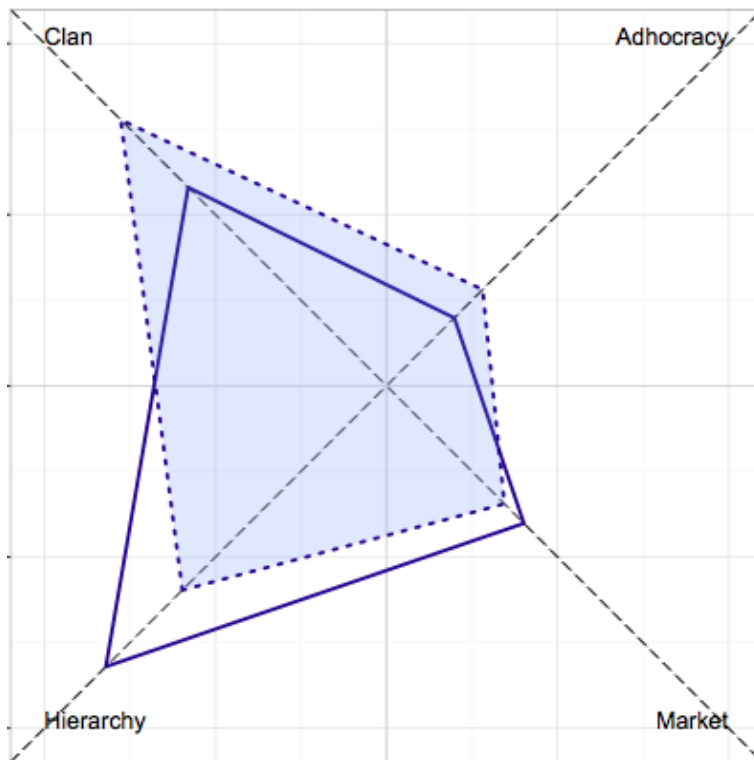
Merk. Konfidensintervaller som ikke overlapper hverandre er uthevet. Geo.mean.s = skalerte geometriske gjennomsnitt, CI Lower = nedre konfidensintervall, CI Upper = øvre konfidensintervall.

Tabell 4

Permutasjonstest for de totale kulturprofilene

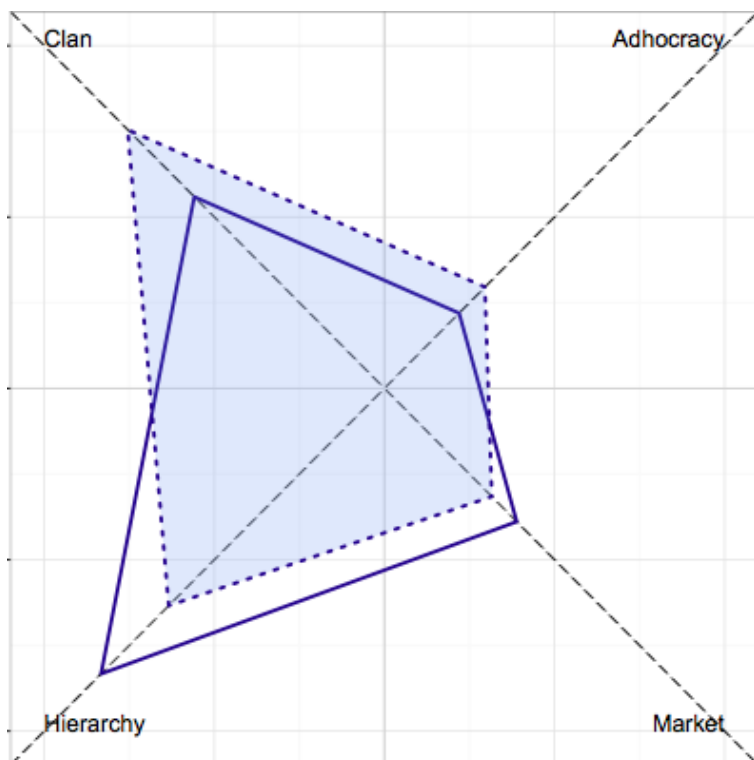
Sektor	Gruppe	<i>N</i>	n.cases	n.perm	aDist.obs	n.perm.above	mean.perm	min.perm	max.perm	<i>p</i> verdi
Helse	Medarbeider	133	798	1000	0.570	0	0.061	0.005	0.153	0.00
Helse	Leder	30	180	1000	0.542	0	0.112	0.009	0.299	0.00
IT	Medarbeider	29	174	1000	0.519	0	0.137	0.013	0.414	0.00
IT	Leder	14	84	1000	0.784	0	0.185	0.022	0.516	0.00

Merk. Aitchison distances som er lavere enn observert Aitchison distance er uthevet. n.cases = antall caser som inngår i analysen (e.g. antall respondenter x 6), n.perm = antall permutasjoner, aDist.obs. = observert Aitchison distance mellom nåværende og foretrukket profil, n.perm.above = antall permutasjoner hvor Aitchison distance er like høy eller høyere enn den observerte Aitchison distance, mean.perm = gjennomsnittlig Aitchison distance, min.perm = minste Aitchison distance, max.perm = høyeste Aitchison distance, *p*verdi = P-verdien til permutasjonstesten.



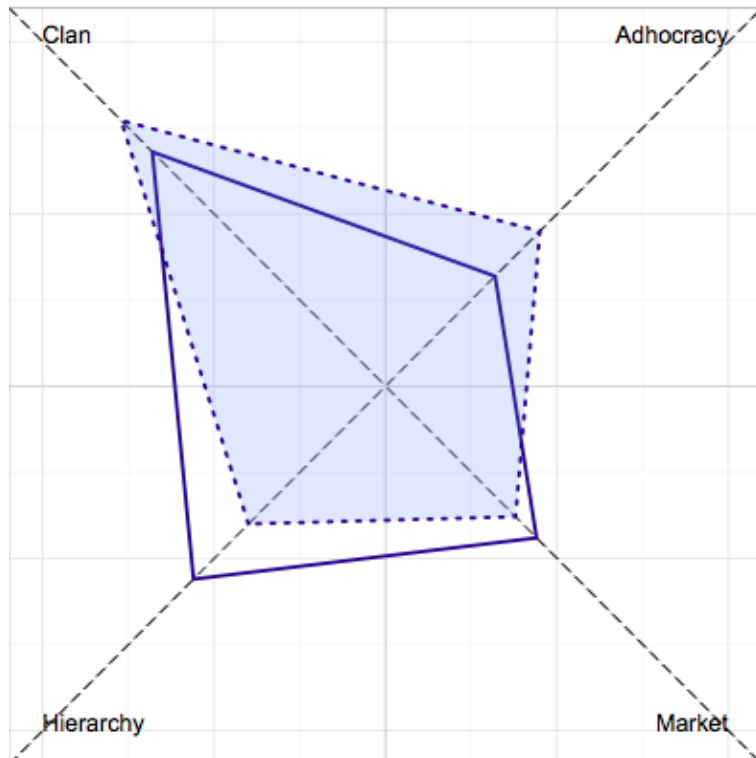
Figur 1. Kulturprofil for medarbeiderne i helsesektor ($N = 133$)

Merk. Transparent figur indikerer nåtid, stiplet figur indikerer foretrukket fremtid



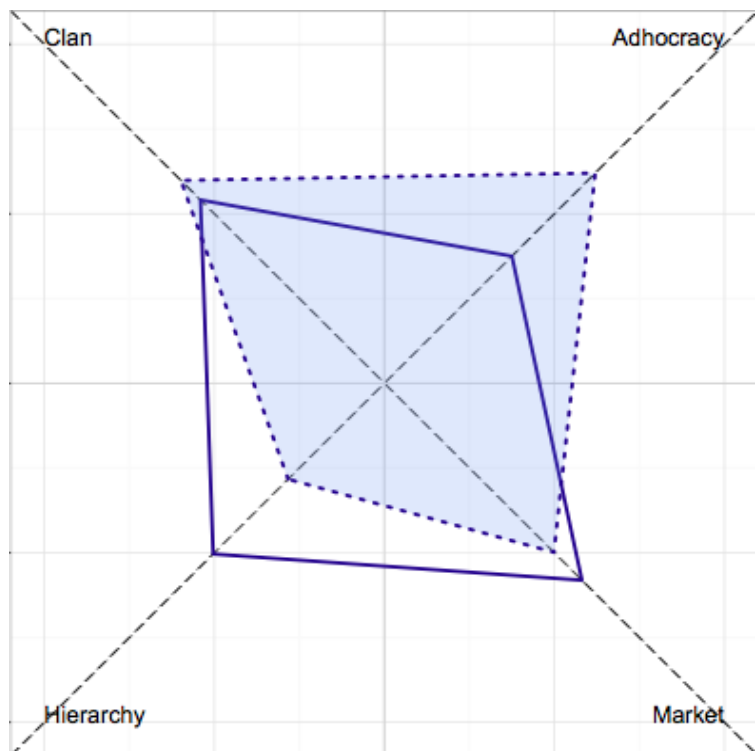
Figur 2. Kulturprofil for lederne i helsesektor ($N = 30$).

Merk. Transparent figur indikerer nåtid, stiplet figur indikerer foretrukket fremtid.



Figur 3. Kulturprofil for medarbeiderne i IT-sektor ($N = 29$).

Merk. Transparent figur indikerer nåtid, stiplet figur indikerer foretrukket fremtid.



Figur 4. Nåværende og foretrukket kulturprofil for lederne i IT-sektor ($N = 14$).

Merk. Transparent figur indikerer nåtid, stiplet figur indikerer foretrukket fremtid.

Diskusjon

Formålet med denne studien var å undersøke forskjeller i ønske om kulturell endring blant ledere og medarbeidere i norsk helsesektor, og blant ledere og medarbeidere i norsk IT-sektor. Studien har undersøkt dette ved å undersøke diskrepansen mellom nåværende og foretrukket kulturprofil blant ledere og medarbeidere. I det følgende vil hypotesene diskuteres i lys av resultatene.

Hypotese 1 predikerte at ledere og medarbeidere i helsesektoren var forskjellige i sine ønsker om kulturell endring. Analysene indikerer støtte for hypotesen. For medarbeiderne i helsesektoren viser resultatene at den totale kulturprofilen for nåtid, er signifikant ulik den totale kulturprofilen for foretrukket fremtid. De geometriske gjennomsnittene viser at kulturkvadrantene for klan, adhokrati og hierarki er ulike i nåtid og fremtid. Spesifikt indikerer resultatene at medarbeiderne ønsker kulturell endring med vektlegging av mer klan- og adhokratikultur, og mindre fokus på hierarkikultur. For lederne i helsesektoren viser resultatene at de totale kulturprofilene er like i nåtid og foretrukket fremtid, og det gis ikke støtte til at lederne opplever et ønske om kulturell endring. Medarbeidere og ledere i helsesektoren ser dermed ut til å være ulike med hensyn til deres ønsker om kulturell endring, og hypotesen beholdes.

Hypotese 2 predikerte at ledere og medarbeidere i IT-sektoren var forskjellige i sine ønsker om kulturell endring. Analysene indikerer støtte for hypotesen. For medarbeiderne i IT-sektoren viser resultatene at de totale kulturprofilene er like i nåtid og foretrukket fremtid, og det gis ikke støtte til at medarbeiderne opplever et ønske om kulturell endring. For lederne i IT-sektoren viser resultatene at de totale kulturprofilene for nåtid og foretrukket fremtid er signifikant ulike. De geometriske gjennomsnittene viser at kulturkvadrantene for adhokrati og hierarki er ulike i nåtid og fremtid. Spesifikt indikerer resultatene at lederne ønsker kulturell endring med mer vektlegging av adhokratikultur, og mindre vektlegging av hierarkikultur. Medarbeidere og ledere i IT-sektoren ser dermed ut til å være forskjellige i sine ønsker om kulturell endring, og hypotesen beholdes.

Ulike ønsker om kulturell endring i helsesektoren

Medarbeiderne i helsesektoren opplever et ønske om kulturell endring. Resultatene viser at de opplever at nåværende kultur har mest fokus på hierarkiverdier (tabell 3). Ønske om kulturell endring, som reflektert i diskrepansen mellom nåværende og foretrukket kultur, indikerer at medarbeiderne ønsker å flytte noe av fokuset bort fra kontroll, formaliserte prosedyrer og rutiner. I stedet ønsker de mer fokus på klan- og adhokratikultur, som vektlegger personalutvikling, teamarbeid, deltakelse og konsensus, samt vekst, tilegnelse av

nye ressurser, individuelt initiativ og individuell frihet (Patterson et al., 2005). Overordnet kan man si at de ønsker mer fokus på fleksibilitet, og mindre fokus på stabilitet. Også lederne i helsesektoren opplever størst fokus på hierarkiverdier (tabell 3), men ser ikke ut til å oppleve noe ønske om å endre kulturen. I det følgende diskuteres resultatene i lys av generelle trekk fra reformene som har blitt innført i den norske helsesektoren de siste tiårene (Martinussen & Magnussen, 2011).

De NPM-inspirerte reformene som har blitt introdusert i norsk helsesektor har hatt som mål å oppnå større fokus på endring, fleksibilitet, effektivitet og produktivitet, og har ført til store endringer i intern organisatorisk struktur, teknologiske løsninger, ledelse og organisasjonskultur (Martinussen & Magnussen, 2011). NPM innebærer også et fokus på aktivitetsbasert finansiering, kostnadskutt og kostnadseffektivitet, styring gjennom objektiver og resultater, prestasjonsmål, resultatorientert budsjettering, prestasjonslønn, og økt fokus på servicekvalitet (Lægreid & Christensen, 1998). I følge Lægreid og Christensen (1998) kan NPM-reformer anses som kulturelle tiltak, hvor formålet er å endre eksisterende kultur, slik at de ansatte endrer sine måter å tenke og handle på. I tråd med annen forskning på kulturendring (Essawi & Tilchin, 2013), bygger perspektivet på at man må endre kulturen, og dermed de ansattes holdninger og atferd, for å kunne møte utfordringene man står ovenfor (Christensen, 2004).

Flere forskere har imidlertid påpekt at helsereformene har bidratt til en kultur som tilsynelatende er inkompatibel med de tradisjonelle normene og verdiene som eksisterer i helseforetakene (Christensen, 2004; Martinussen & Magnussen, 2011). NPM-reformene har også blitt kritisert for å inneholde motstridende elementer, som en ledelsesorientering preget av delegering, desentralisering og økt autonomi fra sentral styring, samtidig som det også fokuseres på økt bruk av kontroll- og insentivsystemer (Christensen, 2004). På tross av mål om å øke fokuset på endring, fleksibilitet og effektivitet, kan NPM-tiltak derfor ofte resultere i mer kompleksitet og byråkrati (Christensen, 2004).

Martinussen og Magnussens' studie (2011) undersøkte hvordan leger med og uten lederansvar vurderte helsereformen som ble innført i 2002. Resultatene viste at lederne var mer fornøyde med reformen enn deres kolleger uten lederansvar. Martinussen og Magnussen (2011) påpeker at lederne har fått større grad av autonom frihet i å styre innenfor rammene av reformen, og hevder at fordi ledere har flere fordeler og mer ansvar, er det også sannsynlig at de føler større forpliktelse til organisasjonens mål og verdier. At lederne i helsesektoren fokuserer på effektivisering gjennom formelle rutiner og prosedyrer, kostnadskutt, resultatorientering og prestasjonsmål (Martinussen & Magnussen, 2011), kan også antas å

bidra til opprettholdelse av en hierarkisk kultur. Et dominerende fokus på hierarkiske verdier kan imidlertid tenkes å gå på bekostning av medarbeidernes behov for verdiene som ligger i klan- og adhokratikulturer. CVF baserer seg på antagelsen om at de ulike kulturkvadrantene inneholder konkurrerende verdier (Patterson et al., 2005), hvilket vil si at en sterk vektlegging av en kulturkvadrant, vil ta vekk noe av fokuset fra andre kvadranter. Ledelsens fokus på og opprettholdelse av hierarkiske verdier, vil derfor kunne tenkes å gå på bekostning av medarbeidernes behov for verdier som teamarbeid, personlig utvikling, deltakelse, involvering, åpen kommunikasjon, vekst, stimulering, variasjon, og autonomi. Dette kan bidra til å forklare hvorfor lederne og medarbeiderne er ulike med hensyn til ønske om kulturell endring.

Fordi ledelse generelt er antatt å påvirke og utvikle organisasjonskultur (Huthala et al., 2011), kan det også tenkes at lederne har vurdert det slik at eventuelle behov for kulturell endring reflekterer deres lederegenskaper. Dette kan muligens ha ført til et respons sett hvor lederne ikke rapporterer noe ønske eller behov for kulturell endring.

Selv om lederne i helsesektoren ikke ser ut til å ha noe ønske om kulturell endring, kan medarbeidernes opplevde diskrepans mellom nåværende og foretrukket kultur være et viktig signal om behov for kulturell endring (Müller & Nielsen, 2013). At medarbeiderne i helsesektoren ønsker kulturell endring i form av større vektlegging av klan- og adhokratikultur kan tyde på at de opplever fokuset på hierarkiske verdier som for stort. Dybå (2005) fremhever betydningen av overensstemmelse mellom organisasjonskulturen og de endringer man ønsker å iverksette i organisasjonen. Dette kan være et viktig poeng å ta med seg i innføring av fremtidige helsereformer, da foregående reformer har blitt kritisert for å inneholde motstridende verdier, samt å kolliderer med eksisterende kultur (Christensen, 2004; Martinussen & Magnussen, 2011). Det er også viktig å ta hensyn til medarbeidernes ønske om kulturell endring, fordi organisasjonskultur påvirker ansattes turnover-intensjon (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991), jobbprestasjoner (Ojo, 2009), jobbtilfredshet (Lund, 2003; Macintosh & Doherty, 2010), og utbrenthet (Belias & Koustelious, 2013). Kotrba og kolleger (2012) hevder at organisasjoner med mye fokus på intern integrering kan ha vanskeligheter med å tilpasse seg ytre markedskrav, og understreker derfor viktigheten av organisasjoners tilpasningsevne, og deres kapasitet til å skape intern endring som en respons til eksterne omgivelers krav. Dette er kanskje et særlig viktig poeng i helsesektoren, ettersom offentlige foretak tenderer å være hierarkisk orienterte (Parker & Bradley, 2002), hvilket innebærer et internt fokus og vektlegging av stabilitet (Hartnell et al., 2011).

Ulike ønsker om kulturell endring i IT-sektoren

Lederne i IT-sektoren opplever et ønske om kulturell endring. Resultatene viser at de opplever at nåværende kultur har et dominerende fokus på markedsverdier (tabell 3), noe de ser ut til å være fornøyde med. Deres vurdering av foretrukket fremtidig kultur reflekterer i stedet et ønske om økt fokus på adhokratikultur, som vektlegger vekst, tilegnelse av nye ressurser, individuelt initiativ, autonomi, risikotaking, kreativitet og tilpasningsevne (Hartnell et al., 2011), og mindre fokus på hierarkiske verdier som kontroll, formaliserte prosedyrer og rutiner. Overordnet kan man si at de ønsker mer fokus på fleksibilitet, og mindre fokus på stabilitet. Medarbeiderne i IT-sektoren opplever størst fokus på klanverdier (tabell 3), og ser ikke ut til å oppleve noe ønske om å endre kulturen. En mulig forklaring på at ledere og medarbeidere opplever ulike ønsker om kulturell endring, kan være deres ulike roller og funksjoner i organisasjonen.

Krummaker og Vogel (2013) påpeker at ledere og medarbeidere har ulike roller i endringsprosesser, og hevder at ledere, gjennom initiering og implementering av endring, er kritiske i å oppnå organisatorisk suksess. Mens medarbeideres rolle innebærer å følge rutiner og oppnå målene som ledelsen har satt, er lederes fokus ofte mer eksternt orientert (Krummaker & Vogel, 2013). Det kan derfor tenkes at medarbeidernes rolle i større grad bidrar til intern integrering, eller opprettholdelse av kulturens eksisterende verdier, mens lederrollene på den andre siden innebærer mer fokus på ekstern tilpasning til ytre omgivelser. Dersom lederne søker ekstern tilpasning, mens medarbeiderne fokuserer på intern integrering, kan dette også bidra til å forklare hvorfor ledere og medarbeidere i IT-sektoren har ulike ønsker om kulturell endring.

En annen grunn til at lederne og medarbeiderne i IT-sektoren opplever forskjellige ønsker om kulturell endring, kan skyldes at de tilhører ulike grupper med egne subkulturer. Subkulturer kan utvikles på bakgrunn av ansattes ulike funksjoner, yrker, praksisområder, eller ved hierarkisk nivå i organisasjonen (Adkins & Caldwell, 2004; Bezrukova, Thatcher, Jehn & Spell, 2012). I følge Adkins og Caldwell (2004) er det vanskeligere å opprettholde en overordnet organisasjonskultur ettersom organisasjoner blir mindre samlokaliserte. Mindre samlokalisering kan føre til at ansatte blir mer knyttet til sine praksisområder og evner, og i mindre grad føle tilknytning til organisasjonen de er ansatt i. Fordi IT-bransjen i stor grad preges av konsulenttjenester og outsourcing av ressurser, er det rimelig å anta at subkulturer kan ha utviklet seg på bakgrunn av ulike lokasjoner, roller og funksjoner. Dersom ledere og medarbeidere har utviklet egne subkulturer med distinkte overbevisninger, antagelser og verdier som påvirker måten de handler og tenker på, vil det være rimelig å anta at de har ulike

utgangspunkt for identifisering av nåværende kultur. Ulike utgangspunkt og oppfatninger av nåværende kultur, vil muligens også føre til ulike vurderinger angående hvorvidt organisasjonens interaksjon med omgivelsene fungerer tilfredsstillende. Dette kan antas å komme til syne i lederes og medarbeideres ulike ønsker om kulturell endring.

Resultatene fra denne studien viser at ledere og medarbeidere i både helsesektor og IT-sektor opplever ulike ønsker om kulturell endring. Studien understreker behovet for å inkludere både ledere og medarbeidere i kulturmålinger i forkant av kulturelle endringer. Ledere og medarbeidere bringer med seg ulike erfaringer og perspektiver fra arbeidshverdagen, og kan dermed ha svært ulike oppfatninger av hvordan kulturen fungerer, samt av hvordan kulturen bør endre seg for å tilpasse seg og hankses med eksterne omgivelser på en bedre måte (Cameron & Quinn, 2013). Økt kunnskap om medarbeideres og lederes ulike ønsker om kulturell endring kan derfor ha viktige implikasjoner for ledere og endringsagenter som skal planlegge og implementere kulturelle endringer.

Cameron og Quinn (2013) understreker betydningen av å involvere både ledere og medarbeidere i identifisering av nåværende og foretrukket kultur, fordi de mener dette vil hemme motstand til endringen. Det kan imidlertid også tenkes at medarbeiderne bringer med seg viktige erfaringer og perspektiver fra deres interaksjon med organisasjonens interne og eksterne miljø, og at deres vurdering av ønske om kulturell endring ikke bare er verdifull i å redusere motstand til endring, men også i evalueringen av hvordan kulturen bør endre seg for at organisasjonen skal prestere bedre. At ledere og medarbeidere opplever forskjellige ønsker om kulturell endring kan dermed ha viktige implikasjoner for videre utvikling av det teoretiske rammeverket for de konkurrerende verdier. Fremtidige studier burde undersøke hva samsvar eller mangel på samsvar i ansattes ønske om kulturelle endringer faktisk betyr. Hva fremmer og hemmer samsvar? Påvirker samsvar i forkant av kulturelle endringer ansattes jobbtilfredshet, forpliktelse til organisasjonen, arbeidsmotivasjon eller turnover-intensjon? Fremtidige studier burde også undersøke hvorvidt ledere eller medarbeiderne har den mest riktige vurderingen av organisasjonens behov for kulturell endring, ved å kombinere studier av ønske om kulturell endring med objektive prestasjonsmål. Videre burde det undersøkes empirisk hvorvidt samsvarende ønsker om kulturell endring blant ledere og medarbeidere påvirker organisasjonens suksess i implementering av kulturelle endringstiltak. Empiriske studier som benytter en normativ versjon av OCAI kan også undersøke hvorvidt organisasjoner på kryss av sektor og bransje vurderer behovet for kulturell endring og bedre ekstern tilpasning i kombinasjon med ulike effektivitetskriterier og prestasjonsmål.

Studiens funn kan også ha viktige praktiske implikasjoner for ledere og endringsagenter i planlegging, implementering og evaluering av kulturelle endringer. Studien bidrar til en videreutvikling i å forstå forskjeller i ledere og medarbeideres ønske om kulturell endring, og viser viktigheten av å gjennomføre en kulturmåling i forkant av kulturelle endringer, så vel som betydningen av å ta hensyn til alle ansattes vurdering av organisasjonskulturen. For helsesektoren spesielt kan det være hensiktsmessig å inkludere medarbeidere i identifisering av diskrepans mellom nåværende og foretrukket kultur, da flere forskere har påpekt en manglende overensstemmelse mellom innførte reformer og eksisterende kulturelle verdier (Lægroid & Christensen, 1998; Martinussen & Magnussen, 2011). At ledere og medarbeidere i helsesektoren opplever ulike ønsker om kulturell endring bør også undersøkes videre, slik at man ved innføring av fremtidige endringer og reformer kan tilpasse endringene til organisasjonskulturen.

Begrensninger

I det følgende presenteres noen begrensninger som kan ha påvirket studiens resultater, og som bør tas hensyn til i tolkning av studiens funn. For det første består denne studien av et relativt lite utvalg, spesielt når det gjelder IT-sektoren. En kan derfor ikke si noe sikkert om generaliserbarheten av funnene. På tross av lav n fant studien likevel en signifikant forskjell blant lederne i IT-sektorens kulturprofiler for nåtid og fremtid. Dette gjør kanskje funnet ekstra interessant, ettersom lederne i IT-sektoren utgjorde den desidert minste respondentgruppen ($n = 14$).

For det andre er det mulig at operasjonaliseringen av variabelen ”leder med personalansvar” kan ha blitt tolket forskjellig av ulike respondenter. Dette kan ha ført til at ledere på høyere organisatoriske nivåer har unngått å krysse av, mens flere mellomledere har krysset av for alternativet. Operasjonaliseringen kan dermed ha ført til at studien har mistet noen ledere i datainnsamlingen, i tillegg til at det ikke har vært mulig å skille mellom ulike ledernivåers ønske om kulturell endring. En måte å unngå problemet på i fremtidige studier vil være å legge inn flere variabler for ledernivå, f.eks. for toppledelse og mellomledelse eller personalledelse.

Videre er bruk av ipsative mål og data knyttet til flere usikkerhetsmomenter (Eijnatten et al., 2014). Ved bruk av ipsative data er reliabilitet generelt vanskeligere å vurdere, og tenderer i tillegg å være lavere enn for normative data (Eijnatten et al., 2014). For det andre er ipsative skårer forskjellige fra normative skårer ved at de måler relative i stedet for absolutte verdier. Som en konsekvens er kun intra-individuelle, og ikke inter-individuelle, sammenligninger mulig (Eijnatten et al., 2014). Man kan altså ikke sammenligne

kulturprofiler på kryss av organisasjoner. Dette innebærer at det ikke har vært mulig å statistisk sammenligne ønske om kulturell endring på kryss av helse- og IT-sektor. Det har heller ikke vært mulig å kombinere resultatene fra kulturmålingene med effektivitetskriterier, fordi ipsative data ofte fører til skjeve resultater og negative korrelasjoner som er vanskelige å tolke (Eijnatten et al., 2014). Videre kan variasjoner i utvalget også ha påvirket estimatene av de totale kulturprofilene (Eijnatten et al., 2014). Spesielt for mindre utvalg, som for IT-sektoren, kan man ikke være sikker på om profilene er stabile. Stabiliteten i kulturprofiler har imidlertid generelt ikke blitt rapportert i studier som bruker OCAI (Eijnatten et al., 2014). Respondenter rapporterer også ofte vanskeligheter med å fylle ut ipsative besvarelser (Eijnatten et al., 2014), noe som kan bidra til å forklare den lave svarprosenten i denne studien. Ipsative mål har imidlertid også noen fordeler. Samtykkende svar, haloeffekter, impression management og sosial ønskverdighet blir bedre kontrollert ved ipsative metoder enn ved normative metoder (Eijnatten et al., 2014). Ipsative data har også ofte høyere operasjonell validitet, i tillegg til at en større differensiering av skårene i en multivariabel profil blir ansett som et positivt utfall (Eijnatten et al., 2014).

En annen begrensning knytter seg til OCAI's reliabilitet og validitet. Cameron og Quinn (2013) referer til flere studier som rapporterer tilfredsstillende reliabilitets- og validitetsmål. Disse studiene er imidlertid gjort av forgjengeren til instrumentet som består av 16 items, utviklet av Quinn og Spreitzer (1991). OCAI som utviklet av Cameron og Quinn (1999) består av 24 items, og er til min kjennskap kun validert i henholdsvis koreansk (Choi, Seo, Scott & Martin, 2010) og australsk kontekst (Heritage, Pollock & Roberts, 2014). Det er til min kjennskap ikke publisert noen artikler som validerer instrumentet i norsk kontekst.

Fremtidige studier

Fremtidige studier av ønske om kulturell endring bør benytte et større utvalg organisasjoner og respondenter for å øke generaliserbarheten av eventuelle funn. Det kan også være hensiktsmessig å inkludere flere og ulike operasjonaliseringer av variabler knyttet til lederansvar og stillingsnivå. Caldwell (2003) påpeker at toppledere og mellomledere har ulike oppgaver og fokus i endringsprosesser. I følge Caldwell (2003) fokuserer topplederne først og fremst på planlegging og initiering av endringsprosesser, mens mellomlederens oppgave i større grad handler om å utvikle en agenda og handlingsplan for å oppnå toppledelsens visjoner. Det ville være derfor være interessant å undersøke om ledere på ulike nivå i organisasjonen er ulike med hensyn til ønske om kulturell endring, og om ulike ønsker er relatert til ulike prestasjonsmål og effektivitetskriterier.

Som tidligere nevnt er bruk av ipsative data knyttet til flere problemer når det kommer til å sammenligne data på kryss av utvalg, eller å gjøre korrelasjoner (Eijnatten et al., 2014). Fremtidige studier bør benytte seg av normative data, slik at man empirisk kan sammenligne hvorvidt organisasjoner på kryss av bransje og sektor opplever behovet for kulturell endring og ekstern tilpasning forskjellig. Videre ville det vært interessant å undersøke om ønske om kulturell endring er korrelert med diverse utfallsmål, som f.eks. change readiness, vellykket implementering av kulturendringer, effektivitetsmål og suksesskriterier. Bruk av normative data vil også gjøre det mulig å validere OCAI i en norsk kontekst.

Videre gir denne studien støtte for Cameron og Quinns (2013) påstand om at ledere og medarbeidere kan ha ulike ønsker om kulturell endring. I tråd med Cameron og Quinns (2013) oppfordring om å bruke en mixed method i anvendelsen av OCAI, burde fremtidige studier kombinere kvantitative mål med kvalitative metoder for å undersøke hva som ligger i de ansattes tolkning av nåværende kultur, og vurdering av ønske om kulturell endring på et dypere nivå. En kombinasjon av kvantitative og kvalitative metoder vil også kunne avdekke viktige områder for fremtidig forskning.

I denne studien har det blitt argumentert for at det er viktig å inkludere både ledere og medarbeideres opplevelser av ønske om kulturell endring, slik at man kan få en bedre forståelse for ulikheter i ansattes vurdering av organisasjonens eksterne tilpasning og fungering. Fremtidig forskning burde også kombinere effektivitetsmål for finne ut hvorvidt lederes eller medarbeideres perspektiv gir den mest riktige vurderingen av organisasjonens fungering og interaksjon med ytre omgivelser. Videre studier av organisasjonskultur og ønske om kulturell endring i norsk helsesektor ville også vært interessant, og kan gi viktig kunnskap om lederes og medarbeideres vurdering og forståelse av organisasjonskulturen og organisasjonens interne integrering og ekstern tilpasning. En videreutvikling av kunnskap og forståelse for organisasjonskultur i helsesektoren vil også kunne gi muligheter til å skreddersy fremtidige endringstiltak, både kulturelle og strukturelle, som kan bidra til økt suksess i implementering av endringsforsøk.

Konklusjon

Denne studien bidrar til eksisterende endringslitteratur ved å empirisk undersøke om ledere og medarbeidere er ulike i sine ønsker om kulturell endring. Studien bidrar til en videreutvikling i å forstå ulikheter mellom lederes og medarbeideres ønske om kulturell endring, og medvirker til å gi et mer helhetlig bilde av organisasjonens behov for kulturell endring. Studien peker også på betydningen av å måle organisasjonskultur før endringsprosesser initieres, og understreker viktigheten av å inkludere medarbeidernes

vurdering av organisasjonens interne og eksterne fungering. Funnene kan ha viktige implikasjoner for ledere og endringsagenter som skal planlegge og implementere kulturelle endringer. Fremtidig forskning som undersøker hvorvidt lederes eller medarbeideres ønske om kulturell endring er det mest representative med hensyn til organisasjonens reelle behov for kulturell endring er nødvendig for å videreutvikle kunnskapen på området. En økt forståelse for ansattes ønsker om kulturell endring kan ha viktige praktiske implikasjoner for hvordan organisasjoner kan øke konsensus om behov for kulturell endring, samt oppnå enighet om hvilke organisasjonskulturelle endringer som bør iverksettes for å øke organisasjonens effektivitet og produktivitet.

Referanser

- Adkins, B., & Caldwell, D. (2004). Firm or subgroup culture: Where does fitting in matter most? *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 969-978. doi: 10.1002/job.291
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*. New York: Routledge.
- Arbeidsmiljøloven (2006). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employee's job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 45-50. doi: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Sonnenstuhl, W. J. (1996). The organizational transformation process: The micropolitics of dissonance reduction and the alignment of logics of action. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 477-506.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., DePalma, J. A. (2006). On the receiving end. Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206. doi: 10.1177/0021886305285455
- Belias, D., & Koustelious, A. (2014). The influence of demographic characteristics of Greek bank employees on their perceptions of organizational culture. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 81-100. doi: 10.5296/ijhrs.v4i1.5058
- Bezrukova, K., Thatcher, S.M.B., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). The effects of alignments: Examining group faultlines, organizational cultures, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 77-92. doi: 10.1037/a0023684
- Caldwell, R. (2003). Change leaders and change managers: Different or complementary? *Leadership & Organizational Development Journal*, 24(5), 285-293. doi: 10.1108/01437730310485806
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm.

- Carlström, E. D., & Ekman, I. (2012). Organizational culture and change: Implementing person-centred care. *Journal of Health Organization and Management*, 26(2), 175-191. doi: 10.1108/14777261211230763
- Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D., & Martin, J. (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version. *Journal of Sport Management*, 24, 169-189.
- Christensen, T. (2004). Regionale og distriktpolitiske effekter av New Public Management. *Underlagsdokument til NOU*, 2. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/krd/rap/2003/0006/ddd/pdfv/190801-newpublicmanagement.pdf>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (1998). Administrative reform policy: The case of Norway. *International Review of Administrative Sciences*, 64(3), 457-475.
- Davies, H. T. O., Mannion, R., Jacobs, R., Powell, A. E., & Marshall, M. N. (2007). Exploring the relationship between senior management team culture and hospital performance. *Medical Care Research and Review*, 64(1), 46-65. doi: 10.1177/1077558706296240
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Denison, D. R., & Mishra A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2007). Collaborative and Iterative Translation: An Alternative Approach to Back Translation. *Journal of International Marketing*, 15(1) 30-43.
- Dybå, T. (2005). An empirical investigation of the key factors for success in software process improvement. *Software Engineering*, 31(5), 410-424.
- Eby, L. T, Adams, D. M., Russel, J. E .A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442.
- Eijnatten, F. M. v., Ark, A. L. v. d., & Holloway, S. S. (2014). Ipsative measurement and the analysis of organizational values: An alternative approach for data analysis. *Quality and Quantity*, 49(2), 559-579. doi: 10.1007/s11135-014-0009-8

- Essawi, M., & Tilchin, O. (2013). A constructive confrontation approach to managing organizational culture. *Journal of Business and Management Sciences, 1*(4), 71-76. doi: 10.12691/jbms-1-4-5
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations, 54*(4), 419-444.
- Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(1), 112-132. doi: 10.1080/13594320701560820
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research, 62*, 673-679. doi: 10.1016/j.busres.2008.05.021
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2014). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. *Journal of Organizational Change Management, 27*(1), 5-22. doi: 10.1108/JOCM-04-2012-0046
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the Competing Values Framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 677-694. doi: 10.1037/a0021987
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PLoS ONE, 9*(3), e92879. doi: 10.1371/journal.pone.0092879
- Huthala, M., Kangas, M., Lämsä, A., & Feldt, T. (2011). Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal, 34*(3), 250-270. doi: 10.1108/01437731311326684
- Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., & Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations, 65*(2), 241-262. doi: 10.1177/0018726711426352
- Krummaker, S. & Vogel, B. (2013). An in-depth view of the facets, antecedents, and effects of leaders' change competency: Lessons from a case study. *The Journal of Applied Behavioral Science, 49*(3), 279-307. doi: 10.1177/0021886312469442

- Kwan, P., & Walker, A. (2004). Validating the competing values model as a representation of organizational culture through inter-institutional comparisons. *Organizational Analysis, 12*(1), 21-37.
- Lamond, D. (2003). The value of Quinn's competing values model in an Australian context. *Journal of Managerial Psychology, 18*(1), 46-59. doi: 10.1108/02683940310459583
- Lincoln, S. (2010). From the individual to the world: How the Competing Values Framework can help organizations improve global strategic performance. *Emerging Leadership Journeys, 3*(1), 3-9.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing, 18*(3), 219-236. doi: 10.1108/0885862031047313
- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2009). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review, 13*, 106-117. doi:10.1016/j.smr.2009.04.006
- Martinussen, P. E., & Magnussen, J. (2011). Resisting market-inspired reform in healthcare: The role of professional subcultures in medicine. *Social Science & Medicine, 73*, 193-200. doi: 10.1016/j.socscimed.2011.04.025
- Ojo, O. (2009). Impact assessment of corporate culture on employee job performance. *Business Intelligence Journal, 2*(2), 388-397.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology, 88*, 680-693. doi:10.1037/0021-9010.88.4.680
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal, 34*(3), 487-516.
- Parker, R., & Bradley, L. (2002). Organisational culture in the public sector: Evidence from six organisations. *The International Journal of Public Sector Management, 13*(2), 125-141. doi: 10.1108/09513550010338773
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 379-408. doi: 10.1002/job.312
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review, 25*(4), 783-794.

- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1982). Moving on beyond the single-solution perspective: The competing values approach as a diagnostic tool. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(4), 463-472. doi: 10.1177/002188638201800407
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organization change and development* (Vol. 5, pp. 115-142). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135. doi: 10.1177/0149206312457417
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161-179. doi: 10.1108/01437730410521831
- Road, J., & Edgren, L. (2001). Employee experience of structural change in two Norwegian hospitals. *International Journal of Health Planning and Management*, 16, 311-324. doi: 10.1002/hpm.643
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational dynamics*, 24(4), 7-19.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *The Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. doi: 10.1146/annurev-psych-113011-143809
- Scott, P. G., & Falcone, S. (1998). Comparing public and private organizations. An exploratory analysis of three frameworks. *American Review of Public Administration*, 28(2), 126-145.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599. doi:10.1108/01437730410561477

- Skogstad, A. (2008). Arbeid, stress og helse. I Ståle Einarsen og Anders Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (s.263-286). Bergen. Fagbokforlaget.
- Sogner, K. (2007). Slow growth and revolutionary change. The Norwegian IT industry enters the global age, 1970-2005. No 20070608, *Working Papers on Innovation Studies, Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo*. Hentet fra <http://EconPapers.repec.org/RePEc:tik:inowpp:20070608>
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160-174. doi: 10.1108/01425450510572685
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579. doi: 10.1108/02683940610684409
- Zhang, M., Li, H., & Wei, J. (2008). Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance. *Science and Management*, 2(2), 256-276. doi: 10.1007/s11782-008-0015-6
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2009). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63, 763-771. doi: 10.1016/j.jbusres.2009.06.005

Appendiks

Appendiks A

Norsk oversettelse av OCAI.

1. Fremtredende kjennetegn ved organisasjonen		Nå	Foretrukket
A	Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en stor familie. Det virker som om folk er åpne om seg selv.		
B	Organisasjonen er et dynamisk sted og har en entreprenørånd. Folk er villige til å ta en sjanse og ta risiko.		
C	Organisasjonen er veldig resultatorientert. Et hovedanliggende er å få jobben gjort. Folk er svært konkurranse- og prestasjonsorienterte.		
D	Organisasjonen er et sted med stor grad av kontroll og struktur. Formelle prosedyrer styrer generelt det folk gjør.		
Total		100	100

2. Organisasjonsledelse		Nå	Foretrukket
A	Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å tilrettelegge, støtte eller veilede.		
B	Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å utvise entreprenørskap, innovasjon eller risikotakning.		
C	Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å utvise seriøsitet, resultatfokus eller oppgavefokus.		
D	Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er et fokus på koordinering, organisering eller den korrekte måten å gjøre oppgavene på.		
Total		100	100

3. Personalledelse		Nå	Foretrukket
A	Personalledelsen i organisasjonen kjennetegnes av teamarbeid, enighet og deltakelse.		
B	Personalledelsen i organisasjonen kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg.		
C	Personalledelsen i organisasjonen kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og måloppnåelse.		
D	Personalledelsen i organisasjonen kjennetegnes av et trygt ansettelsesforhold, konformitet, forutsigbarhet og stabilitet i sosiale forhold.		
Total		100	100

4. Organisatorisk lim		Nå	Foretrukket
A	Det som binder organisasjonen sammen er lojalitet og gjensidig tillit. De ansatte er sterkt bundet til denne organisasjonen.		
B	Det som binder organisasjonen sammen er engasjement for innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende på sitt felt.		
C	Det som binder organisasjonen sammen er vektlegging av prestasjoner, resultater og måloppnåelse.		
D	Det som binder organisasjonen sammen er formelle regler og retningslinjer. Det er viktig å opprettholde en velfungerende organisasjon.		
Total		100	100

5. Strategisk fokus		Nå	Foretrukket
A	Organisasjonen vektlegger utvikling av menneskelige ressurser. Høy tillit, åpenhet, og deltakelse er sentralt.		
B	Organisasjonen vektlegger tilegnelse av nye ressurser og nye utfordringer. Å søke nye muligheter og å teste ut nye ting er verdsatt.		
C	Organisasjonen vektlegger konkurransedrevne handlinger og måloppnåelse. Å strekke seg mot mål og å ha en ledende plass i markedet er viktig.		
D	Organisasjonen vektlegger kontinuitet og stabilitet. Effektivitet og kontroll ved arbeidet er viktig.		
Total		100	100

6. Suksesskriterier		Nå	Foretrukket
A	Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av utvikling av de menneskelige ressursene, teamarbeid, ansattes forpliktelse og hensyn til de ansattes velvære.		
B	Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av å ha de mest unike og nyeste produktene og tjenestene. Den er produkt/tjeneste-ledende og er en innovatør.		
C	Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av å være markedsledende. Mål og resultat er nøkkelen til suksess.		
D	Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av effektivitet gjennom prosedyrer og systemer. Pålitelig levering, effektiv planlegging og kostnadslav produksjon er kritisk.		
Total		100	100

Appendiks B

Samtykkeerklæring

Spørreundersøkelse for masterprosjekt ved PSI, UiO*Om studien*

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

Hva innebærer deltakelse og hva skjer med informasjonen om deg?

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

Frivillig deltakelse

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

Kryss av:

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