

Sammenhengen mellom organisasjonsklimaer og endringsvillighet i det norske politiet

Marlene Skogsletten Holt



Masteroppgave ved Psykologisk institutt

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2022

© Marlene Skogsletten Holt

2022

Sammenhengen mellom organisasjonsklimaer og endringsvillighet i det norske politiet

Marlene Skogsletten Holt

<http://duo.uio.no>

Sammendrag

Navn: Marlene Skogsletten Holt

Tittel: Sammenhengen mellom organisasjonsklimaer og endringsvillighet i det norske politiet

Veileder: Cato A. Bjørkli

Tidligere forskning har etablert empirisk evidens for at individuell endringsvillighet er kritisk at er til stede i organisasjonen for at et endringsinitiativ skal lykkes. Videre har forskning vist at organisasjonsklima er en prediktor for individuell endringsvillighet. Målet med denne studien var å utforske relasjonen mellom flere organisasjonsklimaer adoptert fra Quinn & Rohrbaughs (1983) Rammeverk for Konkurrerende verdier (CVF) og individuell endringsvillighet. Mer spesifikt, var målet å utforske relasjonen mellom klimaene `Human relations` (HR), `Open systems` (OS) og individuell endringsvillighet, med en antatt medieringseffekt gjennom intern og ekstern kunnskapsdeling. Utvalget besto av medarbeidere i det norske politiet (N = 1417), og dataene ble samlet inn med en selvrappporterende undersøkelse. Forskningsprosjektet som studien baseres på er omgående samarbeidsprosjekt mellom Universitetet i Oslo og Politihøgskolen. Dataene ble analysert med Strukturell likningsmodellering (SEM). Resultatene viste at relasjonen mellom OS og individuell endringsvillighet var delvis mediert av ekstern kunnskapsdeling. I tillegg var sammenhengen mellom HR og individuell endringsvillighet fullt mediert av ekstern kunnskapsdeling. Funnene i denne studien supplerer eksisterende kunnskap på feltet, og bidrar til et mer nyansert forskningsbilde. De teoretiske og praktiske implikasjonene anerkjennes, og det diskuteres begrensninger ved studien og forslag til fremtidig forskning.

Nøkkelord: Rammeverket for konkurrerende verdier, Organisasjonsklima, Organisasjonsendring, Kunnskapsdeling, Strukturell likningsmodellering

Anerkjennelser

Det siste året har vært fylt med glede, frustrasjon, latter og irritasjon. Uforutsette hendelser som har oppstått underveis har også bidratt til at det har måtte gjøres store justeringer på kort tid, både når det gjelder denne oppgaven, men også på personlig og emosjonelt plan. Til tross for mindre glade øyeblikk, har denne reisen vært helt uforglemmelig, og noe jeg ikke ville vært foruten. Resiliens, emosjonell kontroll og stressmestring har fått en helt ny betydning for meg denne våren, og jeg er stolt av egen innsats og det endelige resultatet.

Først og fremst vil jeg takke min veileder Cato A. Bjørkli, som har gitt meg god veiledning og støtte på veien. Jeg vil også takke politiinspektør Trond Myklebust for tilrettelegging av det praktiske relatert til prosjektet, og Marius Hafstad for innspill på analysen.

I tillegg ønsker jeg gjerne å takke mine medstudenter på Politiprojektet. Det har virkelig vært en sann glede å samarbeide med dere. Sist, men ikke minst, vil jeg takke familie og venner for all den kjærligheten og støtten dere har gitt meg på veien. Jeg ser frem til å gjøre min entré inn i arbeidslivet, og til å bruke den kunnskapen jeg har ervervet meg i løpet av alle disse årene på skole og Universitet, i praksis. Likevel er det vemodig å takke farvel til studielivet og akademia- for denne gang.

Innhold

Introduksjon	1
Teori.....	2
Organisasjonsendring	2
Holdninger til organisasjonsendring	3
Villighet til endring	5
Endringsvillighet	6
Organisasjonskonteksten som prediktor for endringsvillighet.....	6
Organisasjonsklima versus organisasjonskultur.....	7
Organisasjonsklima	8
Rammeverket for konkurrerende verdier (Competing Values Framework)	10
Klima for kunnskapsdeling	12
Klima for intern og ekstern kunnskapsdeling	14
Hypoteser	14
Organisasjonsklimaer og endringsvillighet.....	14
Organisasjonsklima og kunnskapsdeling	16
Kunnskapsdeling og endringsvillighet	17
Organisasjonsklima, kunnskapsdeling og endringsvillighet	17
Metode	18
Forskningsprosjektet	18
Etiske retningslinjer.....	18
Innsamling av data	19
Utvalg.....	19
Måleinstrumenter	19
Individuell endringsvillighet	19
HR og OS	20
INT og EXT	20
Analyse	20
Deskriptiv og preliminær analyse	20
Strukturell likningsmodellering.....	21
Kji-kvadrat test (χ^2)	21
Komperativ fit indeks (CFI).....	22

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	22
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	22
Resultater	23
Deskriptiv og preliminær analyse	23
Målemodeller	23
HR	24
CR.....	24
OS.....	25
INT og EXT	25
Strukturmodeller.....	28
Den ferdige strukturmodellen.....	28
Diskusjon.....	31
Teoretiske implikasjoner	33
Praktiske implikasjoner	36
Begrensninger	37
Fremtidig forskning	38
Konklusjon.....	40
Referanser	41
Appendix	49
Appendix A: OS klima	49
Appendix B: HR klima.....	50
Appendix C: Intern kunnskapsdeling.....	51
Appendix D: Ekstern kunnskapsdeling	52
Appendix E: Individuell endringsvillighet.....	53

Introduksjon

I en verden preget av kontinuerlig utvikling, er det kun en ting som vil forbli konstant: og det er at det alltid vil forekomme endring. For at en organisasjon skal opprettholde sin relevans, er det derfor kritisk å bestandig lære raskere, og mer effektivt (Serrat, 2017). Så hva er det som skal til for å fasilitere endring i en organisasjon? Litteraturen har vist at det spørs på hvor vidt organisasjonsendring skal forstås som en bevisst respons til eksterne betingelser (planlagt endring) eller som noe spontant og kontinuerlig (plutselig endring) (Bamford & Forrester, 2003). Dette er særlig interessant for hvordan vi skal forstå politireformen, som var en pågående endringsprosess som var igangsatt av det norske politiet i forkant av terroren den 22. Juli 2011, men som på grunn av massiv kritikk måtte implementeres raskere, og i større grad. Denne endringstilstanden kan som en 'hybridversjon' av planlagt og plutselig endring, være spesielt interessant å undersøke nærmere. Det økende, og enorme, endringspresset på politiet som organisasjon førte til at det i 2015 ble iverksatt ytterlige tiltak for å fasilitere endring. Dette er allment kjent som politireformen (Christensen, Læg Reid & Rykkja, 2017, Difi., 2017). Fokusområder i reformen var blant annet relatert til politiets struktur og kvalitet (Holmberg, 2018).

Gitt at organisasjonsendring enten kan forekomme som planlagte, eller som plutselige endringer, hvilken rolle er det så individet og individets holdninger har i en organisasjonsendring? Empirisk evidens støtter antakelsen om at medarbeideres affektive, kognitive eller atferdsmessige reaksjoner til organisasjonsendringen kan fasilitere, eller fungere som et hinder til endring (Bouckennooghe, 2010; Oreg et al., 2011; Rafferty et al., 2013). Tradisjonelt sett, ble medarbeideres holdninger konseptualisert som 'motstand til endring' (Leonard et al., 2013). I senere tid, har likevel litteraturen fått en mer 'proaktiv' tilnærming til endring, der det heller fokuseres på faktorer som utnytter det positive potensialet i endringsprosessen (Bouckennooghe, 2010). Eksempler på komponenter som utnytter det positive endringspotensialet er blant annet åpenhet til endring, forpliktelse til endring og endringsvillighet. De siste årene, har det vært et økende fokus på endringsvillighet, og empirisk evidens indikerer at det er kritisk at endringsvillighet er til stede i en organisasjon for at man skal kunne lykkes med et iverksatt endringsinitiativ (Armenakis et al., 1993; Beus et al., 2011; Choi & Rouna, 2011; Vakola, 2014).

Med den positivistiske tilnærmingen til organisasjonsendring har det oppstått et behov for å utforske hvordan faktorer i organisasjonsklimaet kan bidra til endringsvillighet (Cunningham et al., 2002; Eby et al., 2002; Holt et al., 2007; Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Per dags dato, er det likevel få som har studert sammenhengen mellom

organisasjonsklimaer, medierende variabler og spesifikke utfall slik som endringsvillighet (Kuenzi, 2008; Oreg et al., 2011). En studie av Haartveit (2021) derimot, så på relasjonen mellom `human relations` (HR) klima (som en del av rammeverket for konkurrerende verdier - CVF), individuell endringsvillighet og klima for intern og ekstern kunnskapsdeling. Resultatene i studien støttet en delvis mediert modell der HR klima hadde en direkte positiv effekt på individuell endringsvillighet, og en indirekte effekt gjennom klima for ekstern kunnskapsdeling.

Denne studien, skal bygge videre på funnene til Haartveit (2021) og studere relasjonen mellom forskjellige organisasjonsklimaer, klima for kunnskapsdeling og individuell endringsvillighet. Mer spesifikt, skal denne studien utforske forholdet mellom `Open systems` (OS) og `Human relations` (HR), intern og ekstern kunnskapsdeling og individuell endringsvillighet i det norske politiet. Ved å inkludere både OS og HR, får denne studien både belyst det fleksible og interne organisasjonsklimaperspektivet (HR), og det fleksible og eksterne organisasjonsklimaet (OS). I tillegg til å fylle et eksisterende gap i forskning, kan denne studien dessuten ha noe å si for (politiets) organisering i fremtiden. Videre kan den bidra til at organisasjoner er bedre rustet for å holde tritt med endringer, enten man skal gjennom en planlagt endring, eller man ønsker å implementere verdier i sin organisasjonskultur, som kan fasilitere kontinuerlig endring.

Sammenfattet, utforsker denne studien forholdet mellom flere organisasjonsklimaer og individuell endringsvillighet i det norske politiet. De totalt 12 hypotesene i denne studien vil bli utforsket ved å benytte strukturell likningsmodellering (SEM). Relevant teori vil gjennomgås før metode og resultater presenteres. Til slutt vil teoretiske og praktiske implikasjoner legges frem, samt begrensinger ved studien og forslag til fremtidig forskning.

Teori

Organisasjonsendring

I organisatorisk sammenheng, har endring blitt beskrevet som atferdsbaserte, vitenskapelige teorier, strategier, og teknikker som beskriver hvordan planlagt endring i arbeid og organisasjon kan styrke individuell utvikling og forbedre organisatorisk ytelse hos medarbeidere, som følge av endringer på jobben og i arbeidet (Porras & Robertson 1992). I motsetning til planlagt endring, er plutselig endring til stede kontinuerlig i organisasjonen, og gjør det mulig å bestandig kunne tilpasse seg omstendigheter i miljøet (Arnold et al., 2016). Selv om tilnærmingen til planlagt endring har dominert teori og praksis i nesten 50 år, finnes det de som argumenterer for at organisasjoner som iverksetter initiativer for planlagt endring,

muligens har feilet med å danne organisasjoner som er tilpasningsdyktige for endringer i utgangspunktet (Bamford & Forrester, 2003; Dunphy, 1996). Et typisk utfall man ofte ser, er at det først forekommer feil, så legges det en plan om implementering av endring, og til slutt sitter man igjen med uforventede resultater (Fiol & Lyles, 1985).

Tilnærmingen til planlagt endring, er i stor grad basert på det innflytelsesrike arbeidet til pioneren Kurt Lewin (Bamford & Forrester, 2003). Hans tre-trinns modell for planlagt endring, går ut på at man i forkant setter seg mål og har et klart start- og slutt punkt (Choi & Rouna, 2011). Modellen består av tre trinn: opptining (av nåværende situasjon), endring (til den nye situasjonen) og opprettholdelse (av den nye situasjonen), (Lewin, 1947). Modellen sier noe om at man nødt til å tåne opp situasjonen man er i for å lykkes med å iverksette og opprettholde en endringsprosess. For effektiv opptining av situasjonen, er man derfor nødt til å overbevise de ansatte om at det er nødvendig med endring. Dette fordi det er sentralt at motivasjonen for endring er større enn motivasjonen for å opprettholde tilstanden slik den er i øyeblikket (Choi & Rouna, 2011). Mack, Nelson & Quick (1998) har likevel påpekt at medarbeidere i dag vanligvis ikke når stadiet for opptining, ettersom moderne organisasjonsendring ikke sammenfaller med Lewins (1947) tanker om dette. Dette fordi individer konstant befinner seg i en ukjent og usikker situasjon (Mack et al., 1998). Til tross for kritikk, har arven etter Lewin etablert en felles enighet om at organisasjoner ikke kun bør ta i betraktning eksterne betingelser når man skal håndtere endring, men at man også bør ta hensyn til medarbeideres holdninger.

Holdninger til organisasjonsendring

Holdninger til organisasjonsendring ble av Elizur & Guttman (1976) definert som et individs kognisjoner, affektive reaksjoner og atferdsmessige responser til endring. Tradisjonelt sett, har man benyttet en `passiv` tilnærming til endring, der man primært har tatt hensyn til hvorvidt de ansatte er forberedt på at det skal iverksettes en endring (Peng, Li, Wang & Lin, 2020). Hovedfokus i denne tilnærmingen var `barrierer til endring`, og hvordan man kan unngå negative kognisjoner og atferdstendenser rettet mot endring (snarere enn å fasilitere positive holdninger til endring). Dermed, ble medarbeideres holdninger til endring hovedsakelig konseptualisert som `motstand til endring` (Leonard et al., 2013). Motstand til endring har i litteraturen ofte blitt forklart som `mangel på endringsvillighet` (Armenakis et al., 1993).

Samtlige studier har dokumentert at det kan være svært stressende for medarbeidere å møte på initiativer til organisasjonsendring (Armenakis & Bedeian, 1999; Elrod & Tippett,

2002; Grant, 1996; Vakola & Nikolau, 2005). Armenakis & Bedeian (1999) fant for eksempel i sin gjennomgangsartikkel på litteratur for organisasjonsendring at stress kan betraktes som et hinder til planlegging og implementering av endring, og at kriterievariabler organisasjoner bør ta hensyn til er mottakelighet, motstand, forpliktelse, kynisme, stress og relaterte personalreaksjoner.

Videre, har litteraturen trukket paralleller mellom emosjonelle responser til endring og traumatiske responser på sorg og død (Vakola & Nikolau, 2005). Blant emosjonelle responser som kan oppstå er likegyldighet, benektelse, kaos, depresjon og forsakelse (Perlman & Takacs, 1990). Slike responser er i noen tilfeller helt normale ettersom det som er kjent plutselig blir ukjent (Bovey & Hede, 2001). Kotter & Schlesinger (1979) fant at det nærmest er unngåelig at medarbeidere ikke møter på motstand til endring hvis medarbeidere er bekymret for at de skal miste noe av verdi (autonomi, miste jobben etc.), at de misoppfatter årsakene og implikasjonene til endringen, eller at medarbeidere ikke involveres tidlig nok i endringsprosessen.

En annen mulig konsekvens av motstand til endring representeres av en tilstand med ergrelse og rigiditet når man skal vurdere alternative perspektiver i en organisasjon. Dette kalles kognitiv rigiditet. Kognitiv rigiditet er blant annet en konsekvens av gruppetenkning, der vurderinger og avgjørelser styres av gruppekonformitet (Johansson, Åström, Kauffeldt & Helldin, 2012).

De siste tiårene, har litteraturen endret retning, og fått en mer `proaktiv` tilnærming til endring, der det fokuseres på faktorer som fasiliterer det positive potensialet i endringsprosessen, og individet aktivt tar del i endringen (Bouckennooghe, 2010). Forpliktelse til endring, åpenhet til endring og endringsvillighet er eksempler på faktorer som er fremtredende i denne tradisjonen, og som alle er viktige at eksisterer i organisasjonen for at en endringsinitiativ skal lykkes (Holt, Armenakis, Harris & Feild, 2007; Iverson, 1996).

Porter et al. (1976) beskrev forpliktelse til endring som den relative styrken til et individs identifisering med, og tilknytning til en organisasjon. Tanken er at jo mer medarbeidere identifiserer seg med organisasjonen de tilhører, jo mer forpliktet føler de seg, og da øker også villigheten til å akseptere organisasjonsendring (Cordery, Sevastos & Mueller et al., 1993). Videre, har andre har funnet at stress påvirker forholdet mellom forpliktelse til endring og holdninger til organisasjonsendringer. Mer spesifikt fant Vakola & Nikolau (2005) negative korrelasjoner mellom stressfaktorer i jobbsammenheng (arbeidsbetingelser) og holdninger til endring. Resultatene indikerte at individer med høyt stressnivå var mindre forpliktet til organisasjonen, og hadde økt motvilje til å akseptere endringsintervensjoner.

Konseptet åpenhet til endring går ut på å støtte, og utvise positiv affekt rettet mot endring (Wanberg & Banas, 2000). Videre fokuserer det på å skape motivasjon for endring hos medarbeidere. Sånn sett sammenfaller åpenhet til endring på mange måter med Lewins trinn for opptining (Vakola & Nikolau, 2005). Sammenlignet med forpliktelse og åpenhet til endring, er endringsvillighet ansett som spesielt kritisk at er til stede i organisasjonen for å støtte opp under en endringsprosess (Holt et al., 2007).

Sammenlagt, utgjør de affektive, kognitive eller atferdsmessige reaksjonene som oppstår i en endringsprosess en helhetlig vurdering av hvordan medarbeidere stiller seg til endringsinitiativet. Disse reaksjonene består av komponenter for motstand til endring og komponenter som proaktivt fasiliterer endring. Denne studien vil sette fokus på endringsvillighet. Men hva er det så villighet til endring går ut på?

Villighet til endring

Til nå har vi sett at organisasjoner både bør ta stilling til ytre omgivelser, og medarbeideres holdninger når man skal iverksette et endringsinitiativ. I tråd med dette, ble villighet `readiness` av Armenakis, Harris & Mossholder (1993, s. 683) definert som den prekognitive komponenten til en atferd som enten støtter eller motstår et endringsinitiativ`. Armenakis & Fredenberger (1997) supplerte denne forestillingen, og mente at begrepet består av de antakelsene, holdningene og intensjonene til endring hos berørte individer som inkluderer behovet for, og evnene til, å gjennomføre endring. I følge Ajzen (1991), går hans teori om planlagt atferd ut på at et individs oppfatning av kontroll over egen atferd både avhenger av egen persepsjon (eks. besluttsomhet, egne evner - interne faktorer) og tilgjengelige ressurser (eks. sosial støtte, utfordringer - eksterne faktorer).

Legger man disse rasjonaliseringene til grunn, kan det se ut til at individet både gjør en ekstern, og en intern evaluering knyttet til endring. Mens individet i den eksterne rasjonaliseringen retter fokuset mot omgivelsene og spør seg selv om det eksisterer et behov for endring, vil individet i den interne diskusjonen rette fokuset innover, og spørre om en selv har evnen til å støtte denne endringen. Således er både den interne og den eksterne rasjonaliseringen faktorer man må ta hensyn til når man skal kartlegge endring og endringsvillighet. Som begrep, har endringsvillighet i litteraturen blitt definert, avgrenset og studert på flere ulike måter. Dette vil diskuteres nærmere i påfølgende avsnitt.

Endringsvillighet

Til tross for at endringsvillighet er blitt definert, avgrenset og studert på flere forskjellige måter, er forskningsbildet tydelig på å konstatere at endringsvillighet er et sammensatt, ikke-homologt, multi-fasett konstrukt. Dette betyr at begrepets mening, måling og relasjon til andre variabler må ses i sammenheng med ulike analysenivå (Weiner, 2009). Med andre ord, er man nødt til å avgrense begrepet for å vite hvilken definisjon som bør benyttes.

Endringsvillighet har i litteraturen blitt studert på individuelt nivå, på gruppenivå og på organisatorisk nivå (Bouckenooghe, 2010; Vakola, 2013; Weiner, 2009). Mens individuell endringsvillighet utgjør de forventningene, antakelsene og inntrykkene individene danner seg om organisasjonsendringen, utgjør kollektiv endringsvillighet en forankring på et høyere nivå i organisasjonen. Kollektiv endringsvillighet oppstår når de ansatte deler det de tror og føler på gjennom sosial interaksjon (Bandura, 1997; Leonard et al., 2013, Rafferty et al., 2013; Weiner, 2009). Beus, Solomon, Taylor & Esken (2020) bidro til denne debatten, og foreslo at endringsvillighet kunne måles ved å belyse det man oppfatter som et kollektiv. Formulering av spørsmål vil derfor til tross for at det rettes mot individet belyse den jevne oppfatningen i organisasjonen.

Trekker man paralleller til Lewins modell, har man lykket med stadiet for opptining når individene er klare, og endringsvillige nok, for at endringen skal kunne forekomme. Ser man begrepet i sammenheng med begge tradisjoner for endring, ser man at endringsvillighet både er interessant for planlagte og plutselige endringer. Denne studien vil fokusere på individuell endringsvillighet, som i denne studien måles ved å belyse den jevne oppfatningen av klimaet i organisasjonen.

Organisasjonskonteksten som prediktor for endringsvillighet

Gitt antakelsen om at det er kritisk for en organisasjon å fokusere på endringsvillighet for å fasilitere endring, hvordan kan en organisasjon tilrettelegge for å gjøre medarbeidere mer endringsvillige? Samtlige studier har konstatert med at faktorer i arbeidsmiljø, arbeidsklima og organisasjonsklima er avgjørende for hvorvidt medlemmene er endringsvillige eller ikke (Cunningham et al., 2002; Eby et al., 2000; Holt et al., 2007, Oreg et al., 2011). Ved å diagnostisere faktorer i organisasjonskonteksten, kan man identifisere de subjektive persepsjonene til medarbeideres syn på arbeidsforholdene, som igjen gjør det mulig å finne ut av hvordan disse persepsjonene predikerer holdninger, atferd og prestasjon (Cameron & Quinn, 2011). Med andre ord, kan man ved å måle gapet mellom nåværende

situasjon og ideell situasjon i fremtiden, iverksette spesifikke tiltak rettet mot faktorer i arbeidsbetingelsene for å justere for mulige avvik (Haffar et al. 2014).

Dette gjør det særlig interessant å se på individuell endringsvillighet fra et organisasjonsklima/organisasjonskulturperspektiv.

Organisasjonsklima versus organisasjonskultur

Med det økende fokuset på medarbeideres arbeidsbetingelser, er det to begreper som har satt særlig preg på forskningsbildet: nemlig organisasjonsklima og organisasjonskultur. Organisasjonsklima og organisasjonskultur er begge begreper som refererer til medarbeideres arbeidsbetingelser, og mer spesifikt refererer begrepene til hvordan medarbeidere oppfatter, tolker og beskriver hvordan de har det på jobb (Schneider et al., 2011).

Historisk sett, har organisasjonsklima og organisasjonskultur tidvis byttet på å ha mest innflytelse på forskningsbildet (Beus et al., 2020). Opprinnelig, kommer begrepene fra ulike akademiske forskningstradisjoner, der organisasjonsklima stammer fra psykologiske tradisjoner med hovedfokus på kognitive prosesser. Organisasjonskultur derimot, har røtter fra sosiologisk og sosialantropologisk forskning, som heller vektlegger det kollektivistiske perspektivet (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013).

Organisasjonsklima kan defineres som delte persepsjoner og tolkninger av meningen bak retningslinjer, prosedyrer og forventninger som medarbeidere opplever, og den atferden som de observerer at blir belønnet, og som støttes og forventes (Kuenzi & Schminke, 2009; Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003; Schneider & Reichers 1983, Schneider et al. 2011). Organisasjonskultur, på den andre siden, kan defineres som delte grunnleggende forventninger, verdier og oppfatninger som læres videre til nyansatte som den riktige måten å tenke og føle på, som kjennetegner en 'setting', og som har gjort at organisasjonen er tilpasningsdyktig og er slik den er i dag (Schneider et al. 2013).

Selv om konstruktene organisasjonsklima og organisasjonskultur er distinkte, overlapper de med hverandre (Hartnell, Ou & Kinicki, 2011). Det er derimot svært omdiskutert til hvilken grad konstruktene faktisk har sammenfallende karakteristika (Beus et al., 2020; Kuenzi, 2008). Tydelige likhetstrekk er likevel at begge relaterer til hvordan individer forstår sine arbeidsomgivelser, og hvordan disse tar form gjennom sosial interaksjon (Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider et al., 2013).

Sammenlignet med hverandre, kan organisasjonsklima betraktes som en organisasjons mer åpenbare karakteristika, som er basert på medarbeiderens holdninger, og som er enklere å endre på ettersom individene møter på nye situasjoner, og innhenter ny informasjon (Cameron

& Quinn, 2011). Organisasjonskultur på den andre siden kan betraktes som en organisasjons kjernekaraktistika, som er relativt permanent, og som er i saktegående kontinuerlig endring. Videre, er organisasjonskultur historisk forankret i organisasjonen på en mer kompleks måte, og er derfor også mer utfordrende å endre på (Cameron & Quinn, 2011; Denison & Mishra, 1995). Sagt på en annen måte, kan organisasjonsklima anses som medarbeideres samlede persepsjoner av fenomener i organisasjonsmiljøet som er observerbare, mens organisasjonskultur kan forstås som noe som både består av observerbare fenomener (Schein, 1990). Siden organisasjonsklima er mer spesifikt 'observerbart', og enklere å endre på, vil det dermed også kunne være mer nyttig å designe intervensjoner for organisasjonsendring rettet mot denne delen av organisasjonskonteksten. Denne studien vil således fokusere på organisasjonsklima.

Organisasjonsklima

I over et halvt århundre, har forskere på feltet for organisasjonsendring vist interesse for hvordan medarbeideres arbeidsbetingelser påvirker deres hverdag. Likevel, til tross for at man har sett tydelige sammenhenger mellom organisasjonsklima og et bredt utvalg av utfall, er forskningsbildet delvis fragmentert, og spredt mellom fagdisipliner (Kuenzi & Schminke, 2009). Dette har medført at det gjennom historien har det vært omdiskutert hvilke dimensjoner og kriterier organisasjonsklima består av, og hva som bør være hovedfokus når man forsøker å avgrense begrepet.

Blant annet, har det blitt diskutert hvor vidt organisasjonsklima bør betraktes som et individualistisk eller kollektivistisk fenomen, eller mer spesifikt hvor vidt 'klima' refererer til egenskaper i organisasjonen, eller individuelle egenskaper (Guion, 1973). Denne diskusjonen har også vært viktig for å ta stilling til hvordan man skal måle klimaet i en organisasjon. James & Jones (1974) var de første til å skille mellom psykologiske klimaer og organisasjonsklimaer, der psykologisk klima refererer til medarbeiderens evaluering av organisasjonskonteksten, og tilknyttede holdninger. Schneider & Reichers (1983) foreslo at aggregerte/sammenslåtte skårer for psykologisk klima kan benyttes som et mål på organisasjonsklima.

Tanken er at når de individuelle dataene forenes, representerer de hele organisasjonsklimaet. Enklere sagt, betyr dette at selv om vi måler organisasjonsklima på individuelt nivå, befinner begrepsnivået seg på organisasjonsnivå (Kozlowski & Klein, 2000). Denne studien vil ta utgangspunkt i dette resonnementet, og således benytte aggregerte individuelle skårer for å måle organisasjonsklima.

Et annet aspekt som har fått mye oppmerksomhet i klimaforskning, er hvor vidt begrepet er endimensjonalt eller flerdimensjonalt. Det vil si hvor mange dimensjoner organisasjonsklima skal bestå av, og hvor mange spørsmål måleinstrumentet skal omfatte. Litteraturen har hatt stor spennvidde på dette området, og forslagene har variert fra 0 på det laveste til 254 på det høyeste, med måleinstrumenter bestående av 20-80 spørsmål (Payne & Pheseey, 1971).

I tidlig klimaforskning, var hovedfokus rettet mot lite annet en `globale utfall` slik som velvære, lederskap, lederstil etc. (Schneider et al., 2013). Likevel var målet å forstå hvordan situasjoner i organisasjonsomgivelsene har innvirkninger på medarbeideres atferd og holdninger, og hvordan subjektive persepsjoner oppstår (Kuenzi & Schminke, 2009). Gitt det fragmenterte forskningsbildet, og det globale `molære` fokuset, forble resultatene inkonsistente ettersom denne måten å avgrense klima på ikke var tilfredstillende for å kunne predikere spesifikke utfall (Schneider et al., 2011). Sagt på en annen måte, var det ikke nyttig å forsøke å predikere spesifikk atferd ut ifra generelle holdninger. Dette `bandwith` problemet, resulterte i teoretiske og metodologiske utfordringer med hensyn til hvordan begrepet skal måles, hvordan man skal operasjonalisere det, og hvordan man skal skille begreper fra hverandre (Kuenzi, 2008).

Schneider (1975) anerkjente dette problemet, og presenterte en løsning der fokuset til måleinstrumentene for organisasjonsklima burde være konsistent med utfallet som predikeres. Videre argumenterte han for at man ved å benytte `bandwith fidelity` teori, vil øke validiteten til utfallet som predikeres (Schneider et al., 2011). `Bandwith fidelity` teori tilsier at prediktorer bør matche med utfallet som skal måles (Schneider, 1975).

Siden den tid, har klimaforskningen tatt en helomvending, og man har gått fra å fokusere på globale til fasett-spesifikke klimaer, som refererer til en mer spesifikk del i organisasjonsklimaet. Denne mer fokuserte tilnærmingen til organisasjonsklima var mer praktisk anvendelig, fordi den rettet hovedfokus mot organisatoriske prosesser/utfall og således ga forslag til spesifikke praksiser som kan optimalisere prestasjon innenfor disse områdene (Burke 2011). I tillegg har det også blitt etablert en viss konsensus om at flere klimaer, både brede (molære) og smale (fasett-spesifikke) kan eksistere samtidig i en organisasjon og interagere med hverandre (Cameron & Quinn, 2011; Hartnell et al., 2011).

I senere tid har det blitt presentert empirisk evidens for at molære klimaer ikke er en sammensetning av fasett-spesifikke klimaer, men heller en representasjon av de globale verdiene i et organisasjonsklima (Kuenzi, 2008). En studie av Kuenzi (2008) benyttet klimatypene i `rammeverket for konkurrerende verdier` (en teoretisk taksonomi benyttet for å

forstå og optimalisere prestasjon) som en basis for ulike molære klimaer. (Kuenzi, 2008). Således, bør CVF og molære klimaer være kompatible.

Gitt antakelsen om at flere klimaer kan eksistere samtidig i en organisasjon og interagere med hverandre, er det interessant å se på samspillet mellom flere typer klimaer som co-eksisterer i en organisasjon (Cameron & Quinn, 2011; Hartnell et al., 2011; Kuenzi, 2008). Denne studien vil således se på relasjonen mellom ulike klimatyper, der noen er hentet fra Rammeverket for konkurrerende verdier (CVF). Disse vil bli adoptert på samme måte som Kuenzi (2008), som molære klimaer.

Rammeverket for konkurrerende verdier (Competing Values Framework)

Rammeverket for konkurrerende verdier ble utviklet Quinn & Rohrbaugh (1983), ved å analysere 30 kriterier for organisasjonseffektivitet (Campbell et al., 1977). Rammeverket anses av mange som et av de mest anerkjente og brukte verktøyene for å evaluere organisasjonskultur og organisasjonsklima (Beus et al., 2020; Cameron & Quinn, 2011; Hartnell et al., 2011; Ostroff et al., 2012; Patterson et al., 2005). CVF teori antar at hver klimatype som eksisterer i en organisasjon kan ses i sammenheng med ulike indikatorer for organisasjonseffektivitet (Hartnell et al., 2011).

Analysen til Quinn & Rohrbaugh (1983) avslørte at de underliggende kjerneverdiene i en organisasjon ble best representert som fleksibilitet (intern-ekstern), struktur (fleksibel-kontroll) og middel-mål (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Som et resultat av dette ble CVF-rammeverket bestående av fire kvadranter, der hver kvadrant representerer: `Human relations` (HR), `open-systems` (OS), `internal-process` (IP) og `dual-process` (DP) klima. HR-klima kjennetegnes ved fleksibilitet og indre fokus, OS-klima kjennetegnes ved fleksibilitet og ytre fokus, IP-klima kjennetegnes ved kontroll og ytre fokus, og RG-klima kjennetegnes ved kontroll og indre fokus (Beus et al., 2020; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Et IP-klima, kjennetegnes ved et fokus på prestasjon som fostrer konkurransedyktighet, produktivitet og investerte ansatte (Cameron & Quinn, 2011). Atferdsmønstre assosiert med et IP-klima er planlegging, en oppgave-fokusert tilnærming, sentralisert beslutningstaking og formulering av tydelige mål (Hartnell et al., 2011). Resultatet er en organisasjon som når sine mål, som slår sine konkurrenter, og som kontinuerlig styrker og forbedrer sin plass i markedet (Cameron, Quinn, DeGraff & Thakor, 2006).

Et RG-klima er en tilnærming som vektlegger rasjonalitet, produktivitet og måloppnåelse (Patterson et al., 2005). Verdier tilknyttet til et rasjonelt-mål klima er presis

kommunikasjon, stabile rutiner, formalisering og konsistens, og relaterte atferdsmønstre er effektivitet, aktualitet, og en jevn organisasjonsfunksjon (Denison & Spreitzer, 1991).

I et OS-klima, er det fundamentalt å vektlegge interaksjon og tilpasning mellom organisasjon og omgivelser samt medarbeideres utvikling, variasjon, stimulering og detaljfokus (Shipper & White, 1983). Videre er OS-modellen dominert av tilegnelse og vekst relatert til læring, tilpasningsdyktighet og villighet (Ancarani, Di Mauro & Giammanco, 2009). Atferdsmønstre assosiert med disse verdiene er knyttet til innovasjon/nyskapelse, risikotaking, kreativitet og tilpasningsdyktighet (Denison & Spreitzer, 1991).

Særlig typisk for HR-klima, er at organisasjonens tillitt og forpliktelse til medarbeidere fostrer åpen kommunikasjon, og involverte/engasjerte ansatte (Hartnell et al., 2011). Verdier som settes høyt i et HR-klima er tilknytning, tilhørighet, medlemskap og støtte (Cameron & Quinn, 2011). Atferdsmønstre sett i sammenheng med disse verdiene blant medarbeidere er samarbeid, deltakelse, involvering, engasjement og åpen kommunikasjon, og slike medarbeidere utvikler god moral, tilfredshet og forpliktelse til organisasjonen (Goodman et al., 2001).

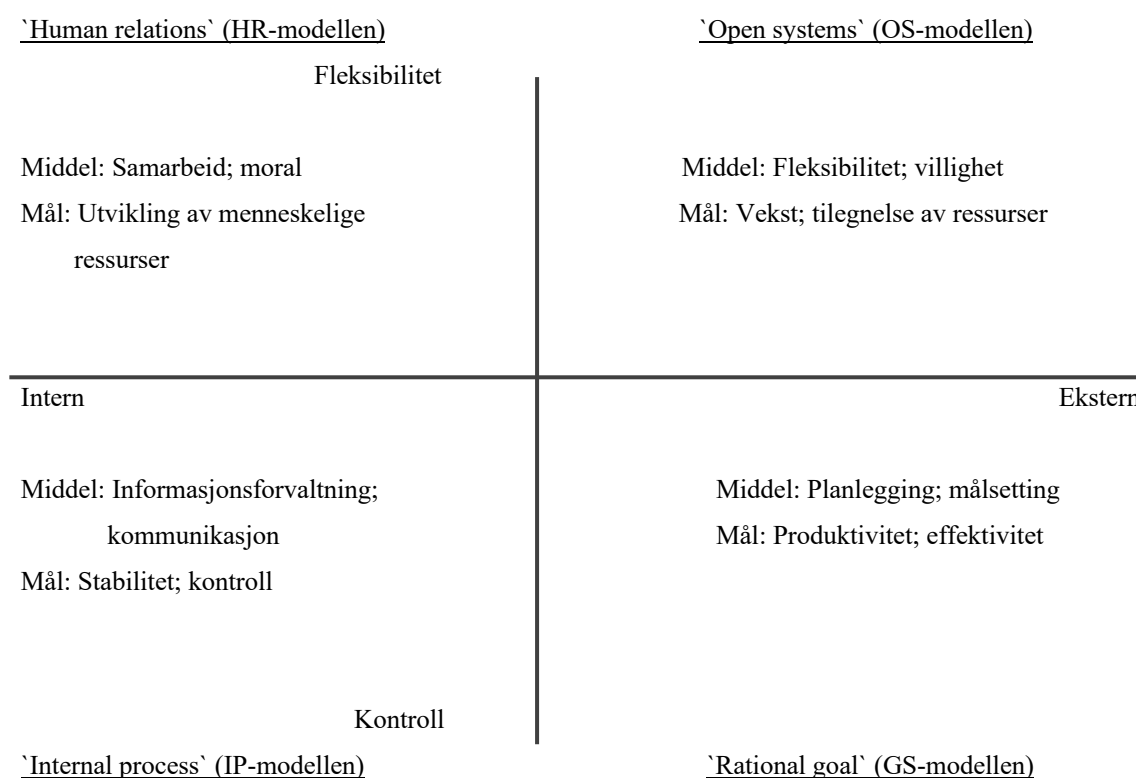
Originalt, tok rammeverket utgangspunkt i, slik navnet også impliserer, at de ulike klimaene kontinuerlig `konkurrerer` med hverandre. Særlig, tenktes det at klimaene som står diagonalt ovenfor hverandre konkurrerer (Cameron & Quinn, 2011). Det har i senere tid blitt argumentert for at flere klimaer kan eksistere samtidig og samarbeide med hverandre. Forskjellige klimatyper kan derfor sies å heller være mer komplementære enn motstridende (Hartnell et al., 2011). Ulike organisasjoner kan derfor vektlegge hver dimensjon i ulik grad, og ha ulike styrker og svakheter (Hartnell et al., 2011; Patterson et al., 2005).

I utgangspunktet, var rammeverket utviklet for å forstå effektivitet i kommersiell/privat sektor (Lindquist & Marcy, 2016). I og med at denne studien benytter et utvalg fra norsk offentlig sektor, er det viktig å bemerke seg forskjellene fra privat sektor. I offentlig sektor stilles det andre krav til kommersialitet enn i privat sektor. Der det i offentlig sektor eksisterer et større fokus på lønnsomhet, vektlegges legitimitet normalt høyere i offentlig sektor (Lindquist & Marcy, 2016). Patterson et al. (2005) underbygger dette, og understreker at mens det i privat sektor i større grad fokuseres på å skape verdier og måle profitt, er dette mindre viktig i offentlig sektor ettersom man i større grad er avhengig av tillitt og legitimitet. Disse forskjellene mellom `organisasjon` og `institusjon` gjør at CVF kan bli utfordret med offentlig sektor. Spesielt ettersom den nordiske modellen vektlegger medvirkning, deltakelse og kommunikasjon i større grad sammenlignet med andre kulturer, og derfor stiller andre krav til kommersialitet (Gustavsen, 2011).

For å oppsummere, foreslår CVF at hver klimatype består av en kombinasjon av organisasjonens fokus og struktur. Denne sammensetningen gir opphav til unike atferdsmønstre, verdier, livssyn og antakelser, som igjen har en innvirkning på hvordan organisasjonen retter sitt fokus og sin innsats for å oppnå spesifikke mål. Denne studien inkluderer både det interne og eksterne perspektivet til endring ved å inkludere HR klima, (som ivaretar den enkelte medarbeidere med trygge rammer) og OS klima (som har et utover vendt perspektiv der man må henge med på hva som skjer utenom). Felles for HR og OS er at begge anses å være fleksible organisasjonsstrukturer, som vektlegger tilpasningsdyktighet, kreativitet og innovasjon (Aiken & Hage, 1971). En stor del av kjernen til fleksible organisasjoner er evnen til å dele kunnskap med hverandre på en effektiv måte. Dette vil utdypes nærmere i seksjonen nedenfor.

Figur 1

Rammeverket for konkurrerende verdier



Klima for kunnskapsdeling

Fleksibilitet er et veldig viktig element når det kommer til deling av kunnskap (Kamasak, Yavuz, Karagulle & Agca, 2016; Okhuysen & Eisenhardt, 2002; Ramirez, Morales & Aranda, 2012). Litteraturen har brukt ulike kunnskapscentrerte aktiviteter for å beskrive prosessen for distribusjon av kunnskap i organisasjoner. Blant annet

kunnskapsdeling, kunnskapsoverføring, kunnskapsutveksling, kunnskapsdistribusjon har blitt benyttet, selv om noen bruker informasjon og kompetanse simultant med, eller istedenfor, kunnskap (Huber, 1991, Ipe, 2003, Wang & Noe, 2010). Ipe (2003), definerer kunnskapsdeling som 'prosessen der kunnskapen et individ sitter på konverteres til noe som kan forstås, absorberes og anvendes av andre individer' (s.341). Mer presist, avhenger kunnskapsdeling av at individene i organisasjonen er gode på å gjøre kunnskap tilgjengelig for hverandre. Dette omfatter både å dele kunnskap internt innad i en gruppe mennesker (eks. på en arbeidsplass), og dele kunnskap eksternt med andre grupper/partner (Fosse, 2019).

At en organisasjon er gode på kunnskapsdeling, kan være svært lønnsomt for organisasjonen, ettersom deling av kunnskap mellom ansatte og på tvers av arbeidsgrupper gjør det enklere å utnytte, og tjene på, ressurser som er kunnskapsbaserte (Cabrera & Cabrera, 2005). Fra et konkurranseperspektiv, er det særlig fordelaktig for en organisasjon å være gode på å fasilitere kunnskapsdeling ettersom det er sett i sammenheng med kostnadsreduksjoner, raskere gjennomføringshastighet på utviklingsprosjekter, teamprestasjon, innovative evner og organisatorisk prestasjon (Wang & Noe, 2009).

Ettersom effektiv kunnskapsdeling forutsetter at medarbeidere er gode på å distribuere kunnskap med hverandre, blir de sosiale relasjonene mellom medarbeidere viktig (Ipe, 2003). Kvaliteten på de sosiale, tillitsbaserte og gjensidige nettverkene mellom individer har en innvirkning på hvordan kunnskap dannes og deles i disse relasjonene (Rashman, Withers & Hartley, 2009). Sterke sosiale bånd, herunder gjensidig tillitt, konsistent kommunikasjon, forpliktelse og stabile interpersonelle relasjoner, hjelper å fasilitere kunnskap og delte perspektiver (Reagans and McEvily 2003). I de tilfeller hvor kunnskap ikke deles effektivt, forhindrer det organisasjonens muligheter til å utnytte erfaringer og ekspertise (Lu, Leung, & Koch, 2006). Dermed, ettersom organisasjonens verdier kan ha en innflytelse på kunnskapsdeling, bør organisasjoner legge til rette for et arbeidsmiljø som vektlegger tillitt og omsorg (Cabrera & Cabrera, 2005). I tillegg, bør organisasjonen ta i betraktning organisasjonens normer relatert til kunnskapsdeling, og støtte opp under sterke sosiale normer relatert til dette (Cabrera & Cabrera, 2005).

Sammenfattet, omfatter kunnskapsdeling distribusjon av kunnskap innad i, eller mellom en eller flere grupper mennesker, samt de sosiale relasjonene mellom disse individene. I seksjonen nedenfor vil klima for intern og ekstern kunnskapsdeling, som inkluderes som mediatorer i denne studien, bli beskrevet i detalj.

Klima for intern og ekstern kunnskapsdeling

Måleinstrumentet benyttet for å operasjonalisere klima for kunnskapsdeling i denne studien er delvis basert på Organizational Climate Measure (OCM) (Patterson et al., 2005). Det er også delvis basert på Lone et al. (2017) sin tematiske analyse som anbefalt av Kortzinsky (2015). OCM er et måleinstrument for organisasjonsklima utviklet av Patterson et al. (2005). Forfatteren definerte klima for kunnskapsdeling som et mål på `integration`, som kan beskrives som graden av tillitt og samarbeid mellom ulike avdelinger i organisasjonen. Videre, ble det argumentert for at konstruktet består av klima for intern og ekstern kunnskapsdeling (Patterson et al., 2005), som begge kan betraktes som to distinkte klimaer (Gupta, 2008). Selv om de er veldig like på hverandre, refererer intern kunnskapsdeling til kommunikasjon mellom grupper i en enhet, mens ekstern kunnskapsdeling refererer til kommunikasjon mellom arbeidsgrupper i et distrikt (Fosse, 2019).

Elementene som er hentet fra Lone et al. (2017) på den andre siden, er relatert til deling av kompetanse og informasjon. Dette ettersom resultatene i studien viste at politioffiserer betraktet deling av kompetanse og informasjon som viktige aspekter ved klimaet i det norske politiet.

Hypoteser

Organisasjonsklimaer og endringsvillighet

Et OS-klima, preges av en høy grad av fleksibilitet, og et eksternt fokus (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Det inngår i eksternt fokus å være reaktiv og tilpasningsdyktig til faktorer i omgivelsene. Dette krever at man reflekterer rundt mål, arbeidsprosesser og strategier (Patterson et al., 2005). Dette resulterer i at viktigheten rundt endring er integrert på en god måte i hele organisasjonen, og at medarbeidere er svært involverte i prosesser for produksjon og utvikling (Cameron & Quinn, 2011).

I følge CVF-teori, vektlegger fleksible organisasjonsstrukturer tilpasningsdyktighet som fremhever medarbeideres kreativitet, som til slutt fasiliterer innovasjon (Aiken & Hage, 1971). Videre domineres OS-klima av læringsrelatert tilegnelse og vekst, tilpasningsdyktighet og villighet (Ancarani et al., 2009), som er verdier som overlapper tett med endringsvillighet.

Empirisk evidens knytter fleksible klimatyper til endringsvillighet (Eby et al., 2000; Gigliotti et al., 2019; Haffar et al., 2014; Jones, Jimmieson & Griffiths, 2005; Rafferty & Simons, 2006; Tsalits & Kismono, 2019). Haffar et al., (2014) fant blant annet at OS-klima har en sterk positiv innflytelse på endringsvillighet. Mer spesifikt, indikerte resultatene at en

fleksibel, innovativ og kreativ organisasjonskultur legger til rette for at medarbeidere i større grad er villig til å godta initiativer til endring (Haffar et al., 2014). Videre, fant Tsalits & Kismono (2019) at OS har en positiv effekt på endringsvillighet. Basert på dette, foreslår denne studien følgende hypotese:

H1: OS har en direkte positiv effekt på endringsvillighet

I likhet med OS-klima, vektlegger HR-klima, som også omtales som et 'klan klima', fleksibilitet. HR-klima derimot, kombinerer dette med et internt fokus (Quinn & Rohrbaugh, 1983). HR-klima bidrar til samarbeidende, deltakende og involverte ansatte med god moral (Eby et al., 2000; Hartnell et al., 2011; Jones et al., 2005). HR-klima, bør derfor assosieres med positive holdninger hos medarbeidere (Hartnell et al., 2011).

Videre har HR-klima sin styrke i at ledere forsøker å legge til rette for å utvikle sine ansatte. Dette ved å styrke deltakelse, engasjement, lojalitet og åpen kommunikasjon samt tilknytning, tilhørighet, tillitt og støtte (Cameron & Quinn, 2011). Tillitt, støtte i organisasjonen, støtte mellom medarbeidere og støtte i fra ledelsen har mye å si for å utvikle endringsvillige medarbeidere (Gigliotti et al., 2019; Oreg et al., 2011). Disse verdiene er tenkt å ha en innvirkning på de sosiale normene i organisasjonen, og som blir til kollektive holdninger og ønskelige atferdsmønstre i organisasjonen fordi de skaper en følelse av eierskap og ansvar (Denison & Mishra, 1995; O'Reilly & Chatman, 1996).

Studier har vist at de som opplever at verdier tilsvarende et HR-klima eksisterer i organisasjonen er mer endringsvillige. Haffar et al. (2014) fant eksempelvis at de som oppfatter at HR-relaterte egenskaper er til stede i organisasjonen også er mer endringsvillige. I tråd med dette, fant Jones et al. (2005) at sterke HR-relaterte verdier assosieres med høyere nivåer med endringsvillighet. Disse funnene ble målt i forbindelse med implementering av et endringsinitiativ (Jones et al., 2005). Videre, fant Tsalits & Kismono (2019) at HR-klima har en positiv effekt på endringsvillighet. Lone et. al (2017) fant tilleggsvist at HR-klima i det norske politiet assosieres med forbedret prestasjon og medieres av verdier for menneskelig kapital. Oppsummert, er verdiene som er til stede i et HR-klima sett i sammenheng med å øke medarbeideres tro på egne evner i møte med nye utfordringer på arbeidsplassen. Dette legger grunnlaget for formulering av følgende hypotese:

H2: HR har en direkte positiv effekt på endringsvillighet

Organisasjonsklima og kunnskapsdeling

‘Bandwith fidelity’ teori indikerer at molære klimaer består av flere fasett-spesifikke klimaer (Schneider et al., 2013). Ut ifra dette, kan man argumentere for at de molære klimaene HR og OS består av flere fasett-spesifikke klimaer, slik som intern og ekstern kunnskapsdeling.

Når det gjelder relasjonen mellom HR-klima og kunnskapsdeling, indikerer flere studier at ‘integration’ kan anses som en del av HR klima (Haartveit, 2020; Lone et al., 2020; Patterson et al., 2005; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Videre, har flere studier demonstrert at deltakelse, kommunikasjon, læring, forpliktelse til organisasjonen, åpenhet til endring, organisatorisk støtte (fra ledere og medarbeidere), tillitt og engasjement er viktige egenskaper som eksisterer i et optimalt klima for intern og ekstern kunnskapsdeling (Carmeli, Gelbard & Reiter-Palmon, 2013, Ipe, 2003; Van Den Hooff & De Ridder, 2004; Wang & Noe, 2010; Witherspoon et al., 2013). Som tidligere nevnt, er dette egenskaper som er til stede i et HR-klima. Dette støtter forestillingen om at HR-relaterte praksiser fungerer som en prediktor for kunnskapsdeling (Slagter, 2009). I tillegg, presenterte Lone et al., (2017) evidens for at HR-klima i det norske politiet inkluderer aspekter ved klima for internt og eksternt samarbeid, som er dimensjoner som inngår i intern og ekstern kunnskapsdeling.

Når det gjelder assosiasjonen mellom OS og kunnskapsdeling, viser forskning som tidligere nevnt at fleksibilitet og kunnskapsdeling henger sammen (Chalikiti, 2010; Kamasak, et al., 2016; Okhuysen & Eisenhardt, 2002; Ramirez et al., 2012). Likevel, viser forskning at dette er en toveis interaksjonseffekt, noe som gjør at man må være oppmerksom på at man ikke kan konkludere med hvilken retning en eventuell assosiasjon går i. Dette diskuteres nærmere i avsnittet for begrensinger.

I likhet med HR-klima, vektlegger OS-klima flere av verdiene som eksisterer i klima for intern og ekstern kunnskapsdeling (eks. åpenhet til endring, tilpasningsdyktighet, kommunikasjon og deltakelse). Som tidligere nevnt, vektlegger begge klimaer fleksibilitet, og naturligvis vil de også derfor vektlegge noen av de samme verdiene. I tillegg har forskning nylig pekt i retning av at (ekstern) kunnskapsdeling heller primært assosieres med OS klima (Kortzinsky, 2016). Kort oppsummert, er fleksible klimatyper ansett for å være positivt for kunnskapsdeling. Dette legger grunnlaget for følgende hypoteser:

H 3a) Open systems har en direkte positiv effekt på intern kunnskapsdeling

H 3b) Open systems har en direkte positiv effekt på ekstern kunnskapsdeling

H4 a) HR har en direkte positiv effekt på intern kunnskapsdeling

H4 b) HR har en direkte positiv effekt på ekstern kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling og endringsvillighet

Å gi informasjon om, å kommunisere at, det skal forekomme en endring er svært viktig for at medarbeidere skal bli mer endringsvillige (Armenakis et al., 1993; Vakola, 2014). Dette ettersom organisasjoner med fremtredende klimaer for intern og ekstern kunnskapsdeling har en tendens til å gi medarbeidere tilstrekkelig informasjon om tinningsprosessen og den planlagte endringen (Armenakis et al., 1993; Oreg et al., 2011, Vakola, 2014; Van Den Hooff & De Ridder, 2004). Oreg et al. (2011) fant for eksempel i sin gjennomgangsartikkel at det er en relasjon mellom kunnskapsdeling og endringsvillighet, der positiv kommunikasjon predikerte endringsvillighet. Tatt dette i betraktning, formulerer denne studien følgende hypoteser:

H 5a) Intern kunnskapsdeling har en direkte positiv effekt på endringsvillighet

H 5b) Ekstern kunnskapsdeling har en direkte positiv effekt på endringsvillighet

Organisasjonsklima, kunnskapsdeling og endringsvillighet

Bandwith fidelity teori antar at fasett-spesifikke klimaer kan mediere relasjonen mellom et molært klima og et spesifikt utfall (Kuenzi, 2008; Schneider et al., 2011). Legger man disse forutsetningene til grunn, kan man forvente at de molære klimaene i denne studien (HR og OS) kan ha en direkte effekt på endringsvillighet, gjennom de fasett-spesifikke klimaene intern og ekstern kunnskapsdeling. Dette legger grunnlaget for disse hypotesene:

H 6a) OS vil ha en indirekte effekt av intern kunnskapsdeling på endringsvillighet

H 6b) OS vil ha en indirekte effekt av ekstern kunnskapsdeling på endringsvillighet

H 7a) HR vil ha en indirekte effekt av intern kunnskapsdeling på endringsvillighet

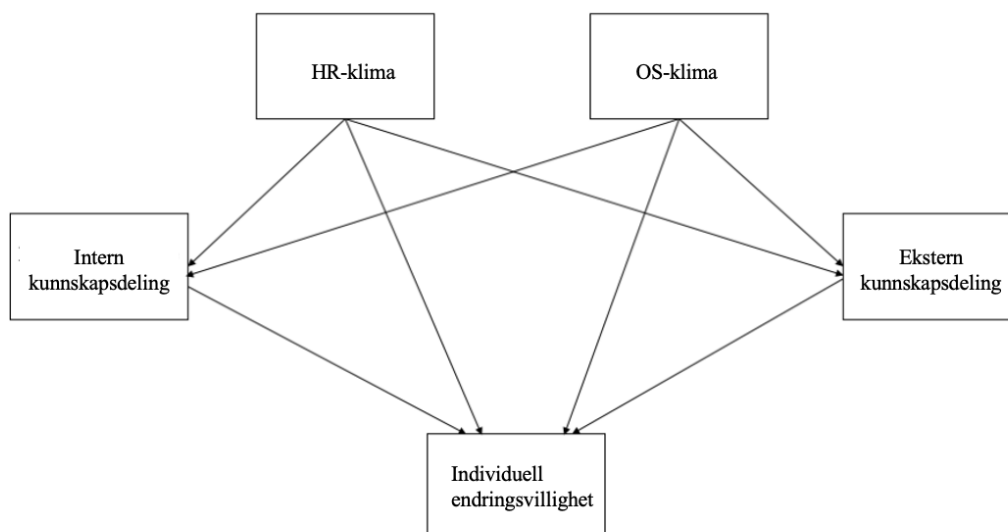
H 7b) HR vil ha en indirekte effekt av ekstern kunnskapsdeling på endringsvillighet

Oppsummert, skal denne studien utforske sammenhengen mellom klimatypene OS og HR (som en del av CVF rammeverket), klima for intern og ekstern kunnskapsdeling og

individuell endringsvillighet hos medlemmer i det norske politiet. Mer spesifikt, skal studiens 12 hypoteser testes.

Figur 2

Den foreslåtte modellen



Metode

Forskningsprosjektet

Denne studien er en del av et samarbeidsprosjekt mellom Politihøgskolen og Psykologisk Institutt på Universitetet i Oslo som har pågått gjennom flere år «politiprojektet». Politiprojektet forsøker å utforske hvordan organisasjonsklimaer (I CVF) påvirker endringsvillighet hos medlemmer i det norske politiet, under en vesentlig endringsprosess (politireformen).

Etiske retningslinjer

Denne studien har etisk godkjenning fra personvernombudet ved norsk senter for forskningsdata (NSD), og oppfyller derfor kravene for den nasjonale standarden for forskning ved bruk av menneskelige forskningsobjekter. Godkjenning ble sendt ut 15.9.2017, og har prosjektnummer 55279. Deltakelse i studien var fullstendig frivillig, og det var mulighet for å trekke sitt samtykke når som helst. Sensitive opplysninger var opplyst om at var

konfidensielle under registrering, lagring og analyse. Alle opplysninger ble registrert i en TSD 2.0 database for at dette skulle ivaretas.

Innsamling av data

Datainnsamling foregikk ved at medlemmer i fire forskjellige norske politidistrikter fikk tilsendt en selv-rapporterings survey via e-post (utenom distrikt 1 som besvarte undersøkelsen i papirformat). Surveyen besto i utgangspunktet av ni måleinstrumenter med 146 testledd som undersøkte medarbeidernes personlige opplevelser av å arbeide i det norske politiet. Datasettet som ble benyttet er fullstendig, og helt anonymisert. Denne studien tar i bruk 5 av disse måleinstrumentene.

Utvalg

I utgangspunktet besto det totale datasettet av $N = 1562$ medlemmer fra fire politidistrikter. `Missing values` ble fjernet for å gjøre datasettet fullstendig. Etter fjerning av `missing values`, ble $N = 1417$. Dette kan sies å være en akseptabel utvalgsstørrelse når man benytter seg av strukturell likningsmodellering (Hoe, 2008; Kline, 2016). Distrikt 1 besto av 799 svar, distrikt 2 besto av 215 svar, distrikt 3 besto av 195 svar og distrikt 4 besto av 208 svar etter at `missing values` ble ekskludert. Totalt, besto utvalget av 45.6% kvinner og 54.4% menn, og de fleste deltakerne var i aldersgruppen 24-27 år (13.6%), tett etterfulgt av aldersgruppen 48-51 år (13.3%).

Måleinstrumenter

Da deltakerne svarte på spørreskjemaet, fikk de beskjed om at de skulle basere sine svar på egne opplevelser. I tillegg ble de bedt om å svare på alle spørsmål, som var konstruert som en `Likert` skala fra 1-5, der 1 var `definitivt usant` 3 var nøytral `verken sant eller usant` og 5 var `definitivt sant`.

Individuell endringsvillighet

For å måle individuell endringsvillighet ble det benyttet en skala som ble utviklet av Vakola (2014), og som var basert på Holt, Armenakis, Field & Harris (2007) sitt arbeid. Skalaen, som totalt besto av 6 testledd, ble oversatt til norsk av Kortinsky (2015). Eksempler på spørsmål benyttet er `Når endringer skjer på min enhet tror jeg at jeg er klar for å takle dem` og `Jeg prøver vanligvis å overbevise folk på min enhet om å akseptere endring` (se appendix).

HR og OS

CVF skalaene, som originalt stammer fra Quinn og Rohrbaugh (1983) sitt Competing Values Framework, og som ble videreutviklet av Kuenzi, (2008), ble adoptert for å måle klimaet i det norske politiet. Begge skaler ble oversatt til norsk av Koritzinsky (2015). OS består av 7 testledd, mens HR består av 8 spørsmål. Denne studien tar likevel kun i bruk de første 6 testleddene til HR, ettersom Koritzinsky (2015) utviklet et instrument for å måle klimaet i det norske politiet, og validerte de første 6 spørsmålene. Eksempel på spørsmål benyttet i skalaen for HR er `Vi utvikler støttende, positive arbeidsforhold her på enheten`, og `Arbeidsmiljøet er sånn at vi på enheten kommer godt overens med hverandre`. Eksempler på spørsmål for OS er `På denne enheten er vi i stand til å tilpasse oss nye krav når de oppstår», og `Vi er fleksible nok til å ta på oss nye oppgaver etter hvert som de oppstår her på enheten` (se appendix).

INT og EXT

For å måle intern og ekstern kunnskapsdeling, ble det benyttet 12 testledd for å måle hver av disse, respektivt. Språk og innhold er formulert på relativt samme måte, men forskjellen mellom dem er hvor vidt spørsmålet spesifiserer «på tvers av gruppene på enheten» (i distriktet-intern kunnskapsdeling) eller «på tvers av enhetene her i distriktet» (i et annet distrikt- ekstern kunnskapsdeling). De fem første spørsmålene i begge skalaer (spørsmål 1-5) er hentet fra Organizational Climate Measure (OCM) (Patterson et al., 2005), mens de siste 7 er hentet fra en tematisk analyse basert på intervjuer av norske politioffiserer (Lone et al., 2017). Den norskoversatte versjonen av måleinstrumentet, ble utviklet av Koritzinsky (2015). Et eksempel på et spørsmål fra intern kunnskapsdeling er `Folk er innstilt på å dele informasjon på tvers av gruppene her på enheten`, mens et eksempel på et spørsmål for ekstern kunnskapsdeling er `Folk er innstilt på å dele informasjon på tvers av enhetene her i distriktet` (se appendix).

Analyse

Deskriptiv og preliminær analyse

I forkant av SEM-analysen, ble det ved hjelp av SPSS 28 utført en deskriptiv og preliminær analyse. Denne inkluderte en evaluering av normalfordeling, skjevhet og kurtose, i tillegg til deskriptiv statistikk (gjennomsnitt, standardavvik, kronbachs alfa og nullordens korrelasjoner). Resultatene presenteres i tabell 1, under resultatseksjonen.

Strukturell likningsmodellering

Strukturell likningsmodellering (Structural equation modeling- SEM) ble valgt for å teste hypotesene i denne studien, og analysen ble gjennomført med ABM AMOS 23. SEM er en teknikk som kombinerer faktoranalyse og multippel regresjonsanalyse for å analysere det strukturelle forholdet mellom målte variabler og latente begreper (Schreiber et al., 2006). Ved hjelp av ulike indikatorer for modell-fit, forsøker SEM å evaluere samsvaret mellom en foreslått modell og et sett med data. Disse indikatorene for modell-fit sier så noe om hvor vidt man bør avvise, modifisere, eller akseptere modellen.

Det er tilknyttet ulike utfordringer til de forskjellige indeksene for modell-fit, der faktorer som kompleksitet, størrelse på utvalg, normalfordeling etc. kan påvirke indikatorene vesentlig (Brown, 2015). Dette gjør det ekstra viktig at forskeren i hvert enkelt tilfelle er kritisk til, og nøye vurderer, statistikkene for modell-fit (Kline, 2016). Likevel, argumenterer Kline (2016) for at man under en SEM-analyse, minimum skal rapportere χ^2 -kvadrat (med tilhørende p-verdi og frihetsgrader), Komperativ Fit Indeks (Comperative Fit Index- CFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (med 90% konfidensintervall) og Standardized Root Mean Square Residual (SRMR).

I korte trekk består en SEM-analyse av to faser, der man først tester målemodellene til hvert enkelt konstrukt, før man så setter disse sammen til en strukturmodell. Målemodellene representerer sammenhengen mellom diverse manifeste (observerbare) variabler som gir uttrykk for færre latente (bakenforliggende) variabler, mens strukturmodellen beskriver kausale avhengighetsforhold mellom de latente variablene som utforskes (McDonald & Ho, 2002).

Selv om det ikke praktiseres et standard krav til utvalgsstørrelse for SEM, foretrekkes det gjerne at antall deltakere overgår 200 (Kline, 2005). Vårt utvalg på $N = 1417$ kan derfor sies å være tilfredsstillende. Denne studien baserte seg på Kline (2016) sine forslag til rapportering under en SEM-analyse, og vil derfor rapportere disse statistikkene for modell-fit.

Kji-kvadrat test (χ^2)

Kji-kvadrat testen er per i dag en av de mest brukte teknikkene for statistisk analyse (Franke, Ho & Christie, 2012). Indeksen er en 'badness of fit' indeks, som vil si at den måler hvor dårlig en statistisk modell beskriver et sett med observasjoner. Lavest mulig skår impliserer god modell-fit, som betyr at det er ønskelig at tallet er nærmest mulig 0 (Hoe, 2008; Kline, 2016). Videre, er det ønskelig at resultatet ikke er signifikant, ettersom en ikke-signifikant kji-kvadrat indikerer at det ikke er en signifikant forskjell mellom modellen som

foreslås og virkeligheten (Hoe, 2008). En utfordring med kji-kvadrat, er likevel at den er sensitiv til utvalgsstørrelse. Dette gjør at teststyrkeverdien øker parallelt med utvalgsstørrelsen og resulterer i at modeller med stor utvalgsstørrelse blir signifikante, selv om modell-data-fit egentlig er god (Hoe, 2008). Det gjøres oppmerksom på at ettersom denne studien benytter et datasett med stor utvalgsstørrelse, vil kji-kvadrat testen sannsynligvis være gjennomgående signifikant.

Komperativ fit indeks (CFI)

I motsetning til kji-kvadrat testen, er komperativ fit indeks en 'goodness of fit' statistikk, som varierer fra 0-1 (der 1 indikerer perfekt fit) (Kline, 2016). Videre sammenligner statistikken modellen med en nullmodell (Kline, 2016). Det har blitt foreslått at en CFI verdi nærme .95, eller høyere, impliserer god fit (Hu & Bentler, 1999). Ved bruk av CFI, er det viktig å være oppmerksom på at det er tilknyttet utfordringer relatert til sensitivitet med denne statistikken (Brown, 2015). Flere har derfor argumentert for at den nedre grensen heller bør være på .90. På den andre siden, er det en fordel med CFI at den er lite sensitiv for modellkompleksitet, og av denne grunn er den mye brukt (Hair et al., 2014). Denne studien tar utgangspunkt i Hu & Bentler (1999) sitt forslag på å benytte .90 som nedre grense.

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

Når det gjelder RMSEA, er dette en 'absolutt fit indeks' som betyr at den tar hensyn til hvor vidt det er samsvar mellom den foreslåtte, og den faktiske modellen, og om den foreslåtte modellen kan reproduseres eller ikke (Hu & Bentler, 1999; Kline, 2016). Videre måles denne statistikken i populasjonen, og den er også en 'badness of fit'-statistikk (fra 0-1) (Kline, 2016). Det er viktig å ta i betraktning at RMSEA er sensitiv til utvalgsstørrelse, som er svært fordelaktig for modeller med flere frihetsgrader og større utvalgsstørrelse. Det er ønskelig at RMSEA verdien er $< .06$ (Kline, 2016), men en tommelfingerregel er ofte $< .08$ (Hu & Bentler, 1999). Denne studien vil ta i bruk terskelen på $< .08$.

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

SRMR er i likhet med kji-kvadrat og RMSEA, en 'badness of fit' statistikk der 0 indikerer perfekt modell-fit (Kline, 2016). Statistikken måler forskjellen på gjennomsnittlig observerte og predikerte absolutte kovariansresidualer, der lave residualverdier indikerer god modell-fit (Kline, 2016). SRMR-verdien bør være under .08 for å indikere god fit (Hu & Bentler, 1999). Denne studien vil benytte seg av denne terskelen.

Resultater

Deskriptiv og preliminær analyse

Resultatene fra den deskriptive statistikken er presentert i tabell 1. Samtlige variabler hadde gjennomsnitt høyere enn 3 (fra 3.27 til 3.95), der svaralternativene varierte fra 1-5 på en Likert skala. Dette indikerer at utvalget skårer positivt på flere variabler. I tillegg har alle variabler alpha verdier $> .70$. Dette kan sies at er en akseptabel reliabilitetskoeffisientverdi (Vaske, Beaman & Sponarski, 2015). En evaluering av dataens normalfordeling ble også utført. Skjevheten varierte fra $-.032$ til $-.686$, som er innenfor den anbefalte terskelen (< 3.0 ; Kline, 2016). Dataens kurtose var også innenfor (< 10.0 ; Kline, 2016). Verdier over de anbefalte tersklene anses som problematisk, ettersom dette betyr at fordelingen ikke er normalfordelt (Kline, 2016). Inter-korrelasjonene (null-ordens korrelasjonene) mellom de ulike variablene er presentert i tabell 2. Alle korrelasjonene var signifikante på $< .01$ nivå, og de varierte i størrelse (fra $.207$ til $.716$).

Tabell 1

Deskriptiv statistikk og reliabilitet for alle måleinstrumenter

	M	SD	a	Skjevhet	SE	Kurtose	SE
HR	3.95	.645	.88	-.686	.065	.456	.13
OS	3.85	.623	.88	-.551	.065	.698	.13
INT	3.61	.642	.92	-.416	.065	-.123	.13
EXT	3.27	.552	.92	-.032	.065	.195	.13
CR	3.79	.55	.76	-0.268	.065	.748	.13

Note. N = 1417; M = Gjennomsnitt; SD= Standardavvik; a = Kronbachs alfa; SE = standardfeilen * $p < .05$; *** $p < .001$.

Tabell 2

Null-ordens korrelasjoner

	1.	2.	3.	4.	5.
1. HR	1				
2. OS	.716**	1			
3. INT	.667**	.608**	1		
4. EXT	.501**	.497**	.553**	1	
5. CR	.226**	.293**	.207**	.256**	1

** Korrelasjon er signifikant på 0.01 nivå (2-halet).

Målemodeller

Før den strukturelle modellen ble satt sammen, ble det gjennomført en konfirmatorisk faktoranalyse for å estimere hver enkelt målemodell for alle måleinstrumenter. Deretter ble

det gjort modifikasjoner på de ulike målemodellene, for å forbedre modell-fit. Dette ettersom målemodeller med dårlig modell-fit kan ha negativ innvirkning på den strukturelle modellen (Williams, Vandenberg & Edwards, 2009). Strukturmodellen ble så utformet med modifikasjonene fra målemodellen.

Ingen av målemodellene møtte i utgangspunktet alle kriterier/indekser for god modell-fit. Det oppsto flere problemer med diverse spørsmål, som gjorde det nødvendig å tillatte korrelasjon mellom feilresidualer og/eller slette spørsmål. Når man tillater korrelasjon mellom feilresidualer, er det viktig at man kan begrunne dette godt teoretisk eller metodologisk (Cortina, 2002). Likevel er det flere som advarer mot å gjøre dette ettersom det kan forårsake metodologiske problemer, og forbedre modell-fit betydelig (Cortina, 2002; Hermida, 2015). En evaluering av faktorladninger, modifiseringsindekser og residualer la grunnlaget for de modifiserte målemodellene. Det ble foretatt endringer steg for steg for å forbedre modell-fit. De originale og modifiserte modellene presenteres i tabell 3.

HR

Den originale målemodellen for HR viste seg å ha generelt høye faktorladninger $>.50$. Likevel ble spørsmål 7 `Hver ansatt har mulighet for utvikling her på enheten` og spørsmål 8 `Hver ansatt har mulighet for faglig utvikling her på enheten` ekskludert på bakgrunn av Koritzinsky (2015) sin validering av spørsmål 1-6. Disse spørsmålene skiller seg fra de andre ved at det spørres om hver ansatt har tilgang på faglig utvikling, som kan være utfordrende å svare på ettersom referanseskifteperspektivet plutselig endres (Beus et al., 2020). Etter denne endringen forble fortsatt residualkorrelasjonen mellom spørsmål 2 og 3 relativt høy (2.746). Ved å tillate korrelasjon mellom feilresidualene, ble det tilfredsstillende modell-fit på alle indekser.

CR

I målemodellen for endringsvillighet var det også generelt høye faktorladninger $>.50$, med unntak av spørsmål 4 `Jeg tror at jeg er mer klar for å akseptere endring enn mine kollegaer på min enhet` som hadde svært lav faktorladning (.329). I og med at denne faller under kriteriet for ekskludering (Kline, 2016), ble dette spørsmålet slettet. En mulig årsak til den lave faktorladningen kan være ettersom dette er det eneste spørsmålet som ber deltakerne om å sammenligne seg med kolleger (ref. referanseskifteperspektivet). Dette forutsetter at man tenker seg til hvordan andre medarbeidere har det, som muligens kan være utfordrende.

Fjerning av spørsmål 4 ble gjort i studien til Myklebust et al., (2020). Spørsmål 4 ble derfor fjernet, og dette resulterte i god modell-fit på alle indikatorer.

OS

Ifølge målemodellen til OS var alle faktorladninger $> .50$. De standardiserte kovariansene viste en høy residualkovarians > 4 mellom spørsmål 6 'På min enhet er vi opptatt av å holde oss oppdatert med utviklingen i samfunnet' og spørsmål 7 'Vi er På min enhet oppfordres vi til å finne nye løsninger til problemer' (4.508). Harrington (2008) konstaterer at residualkovarians kan forekomme som et resultat av at spørsmål ligner på hverandre, eller at ord eller fraser som deltakerne blir bedt om å svare på har samme eller lignende betydning. Lotz (1977, s.16) beskriver samfunnsutvikling som 'En bevisst teknikk eller prosess som benyttes til å løse sosiale problemer relatert til endring; en prosess som muliggjør å kollektivt konfrontere og handle på felles verdier og problemer'. Med denne definisjonen til grunn, kan man argumentere for at både spørsmål 4 og spørsmål 7, selv om de umiddelbart ikke ser like ut, tar opp hvor vidt enheten er gode på å løse sosiale problemer relatert til endring. Derfor, på bakgrunn av sammenfallende mening/ordlyd, virker det rimelig å tillate korrelasjon mellom disse (Brown 2015, Lei & Wu, 2007). Man skal dog som tidligere nevnt være observant på at ved å tillate korrelasjon mellom feilresidualene kan ha betydelige konsekvenser for modellen (Hermida, 2015).

Etter modifikasjonen, fikk modellen fortsatt ikke tilfredsstillende modell-fit. Det ble imidlertid observert en høy standardisert residualkovarians mellom spørsmål 1 'På denne enheten er vi i stand til å tilpasse oss nye krav når de oppstår' og spørsmål 2 'Vi er fleksible nok til å ta på oss nye oppgaver etter hvert som de oppstår her på enheten' (2.531). Mens det å være tilpasningsdyktig ofte referer til at man er villig til å tilpasse seg, betyr det å være fleksibel at man tilpasser seg effektivt. På bakgrunn av at meningen bak begge spørsmål overlapper, og at det derfor også kan være utfordrende for deltakerne å skille disse begrepene, ble det tillatt korrelasjon mellom feilleddene til disse spørsmålene. Etter denne justeringen fikk modellen god modell-fit.

INT og EXT

Modifikasjonene av målemodellene for INT og EXT er identiske. For å unngå overflødig repetisjon vil EXT bli omtalt i parentes. Inspeksjon av målemodellen til INT avslørte at alle faktorladninger var $> .50$. De standardiserte kovariansene viste samtlige høye verdier større enn 4, som kan bety at noe er svært problematisk (Kline, 2016). Dette var blant

annet tilfelle mellom spørsmål 2 'Det er svært lite konflikt mellom gruppene her på enheten' (enhetene her i distriktet) og spørsmål 8 'Det er mye konflikt om deling av kompetanse mellom gruppene på denne enheten' (enhetene her i distriktet)», som begge relateres til konflikt. Det kan være at spørsmål som omhandler konflikt kan være utfordrende for deltakerne å svare på ettersom deltakerne kan ha vidt forskjellige oppfatninger om hva som defineres som konflikt. Disse spørsmålene ble derfor stegvis ekskludert, ettersom flere enn to faktorladninger > 4 kan gi grunnlag for å slette spørsmål (Kline, 2016). Denne modifikasjonen resulterte i bedre, men ikke god nok, modell-fit.

En høy residualkovarians > 4 ble så observert mellom spørsmål 3 'Folk er mistenksomme overfor andre grupper her på enheten' (enhetene her i distriktet)» og spørsmål 5 'Det er lite respekt mellom noen av gruppene her på enheten' (enhetene her i distriktet)», med en verdi på 12.105 (12.430). Mistenksomhet og lite respekt kan anses som konsekvenser av hverandre, ettersom det å være mistenksom ovenfor hverandre muligens også kan føre til lite respekt. Det ble derfor tillatt korrelasjon mellom feilresidualene til de standardiserte kovariansene. Samme argumentasjon for sammenslåing av disse spørsmålene ble også benyttet av (Haartveit, 2020). Etter modifikasjonen, var det fortsatt ikke tilfredsstillende modell-fit.

De standardiserte kovariansene ble dermed inspisert på nytt, og det ble observert en høy residualkovarians > 4 mellom spørsmål 9 'Det er effektiv deling av informasjon på tvers av gruppene her' (enhetene her i distriktet) og 10 'Her deler vi mye informasjon på tvers av gruppene på enheten' (enhetene her i distriktet) på 4.330 (4.035). Dette kan forklares ved at spørsmålene er svært like både i ordlyd og mening, ettersom de begge handler om informasjonsdeling. Av den grunn ble det tillatt korrelasjon mellom feilleddene til spørsmålene. Modell-fit ble vesentlig bedre etter denne justeringen, men møtte ikke kravene for RMSEA ($< .80$).

Deretter ble det observert en høy residualkovarians > 2 mellom spørsmål 6 'Folk er svært innstilt på å dele på kompetanse mellom gruppene her på enheten' (enhetene her i distriktet) og spørsmål 7 'Folk er svært innstilte på å dele på personer med fagkompetanse' (enhetene her i distriktet) med verdien 2.868 (3.757). Her kan man også se at begge spørsmål er svært like både i ordlyd og mening, ettersom begge relaterer til (fag)kompetanse. Det ble derfor også tillatt korrelasjon mellom feilresidualene i dette tilfellet. Etter disse modifikasjonene fikk målemodellen god modell-fit på alle indekser. 'Goodness of fit' for alle målemodeller presenteres i tabell 3.

Tabell 3*Goodness of fit for de individuelle målemodellene.*

Skala	χ^2	df	CFI	RMSEA [90% CI]	SRMR	Kommentarer
CR						
Original	103.372***	9	.953	.086	.041	
Model 2	22.609***	5	.990	.050 [.071, .101] [.030, .072]	.017	Fjerne 4
HR						
Original	121.057***	9	.972	.094 [.079, .109]	.0284	
Model 2	12.233*	5	.998	.032 [.009, .055]	.011	Slå sammen 2+3
OS						
Original	210,5***	14	.954	.100 [.088, .112]	.038	
Model 2	54.454***	12	.99	.050 [.037, .064]	.0170	Slå sammen 1+2, 6+7
INT						
Original	1628.009***	54	.847	.143 [.038, .150]	.071	
Model 2	322.910***	32	.966	.080 [.072, .088]	.0293	Ta bort 2 og 8. Slå sammen 3+5, 5+6 og 7+9 og 10
EXT						
Original	1598.924***	54	.841	.142 [.136, .148]	.142	
Model 2	278.454***	32	.969	.074 [.066, .082]	.0279	Ta bort 2 og 8. Slå sammen 3+5, 6+7, 9+10

Note. N = 1417; χ^2 = chi-square; df = frihetsgrader; CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardised Root Mean Square; CI = konfidensintervall. * $p < .05$; *** $p < .001$.

Strukturmodeller

Før målemodellene ble modifisert, ble den originale strukturmodellens modell-fit undersøkt. Som forventet, var det ikke tilfredsstillende modell-fit ettersom modellen inkluderte alle spørsmål, og av den grunn ikke hadde tilfredsstillende målemodeller. Modellen visualiseres i figur 3, og resultatene presenteres i tabell 5.

Modellen fikk tilfredsstillende modell-fit etter at målemodellene ble modifisert. Resultatene presenteres i tabell 5. Alle stiene var signifikante, med unntak av stien mellom HR og intern kunnskapsdeling og stien mellom HR og endringsvillighet ($p > .05$). Disse hadde også lave betaer $< .10$. Fordi ikke-signifikante betaverdier impliserer liten eller ingen sammenheng mellom variablene, ble disse stiene eliminert fra modellen (Fritz et al., 2012). Av den grunn måtte det foretas ytterligere modifikasjoner på modellen, ettersom det siste steget i SEM går ut på å eliminere parametere fra modellen som ikke er signifikante (Crockett, 2012). Modellen ble så estimert på nytt, uten konstruktet intern kunnskapsdeling, og uten stien fra HR til endringsvillighet. Da fikk modellen vesentlig bedre modell-fit. Den modifiserte modellen illustreres i figur 4. Deretter ble de direkte og indirekte effektene mellom de latente variablene inspisert, og disse presenteres i tabell 6.

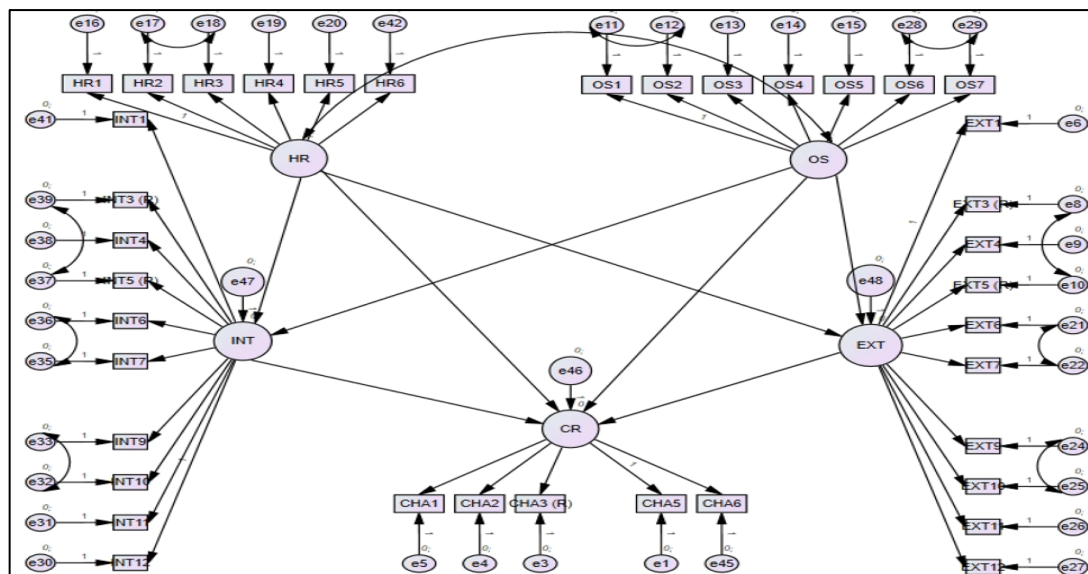
Den ferdige strukturmodellen

Etter at de ikke-signifikante konstruktene/stiene ble fjernet fra modellen, ble det observert en signifikant assosiasjon mellom HR og EXT ($\beta = .172, \rho < .001$). Videre ble det observert en signifikant assosiasjon OS og EXT ($\beta = .395, \rho < .001$). Det var også en signifikant sammenheng mellom OS og CR ($\beta = .369, \rho < .001$). Til slutt, viste det seg å være en signifikant sammenheng mellom EXT og CR ($\beta = .14, \rho < .001$).

-

Figur 3

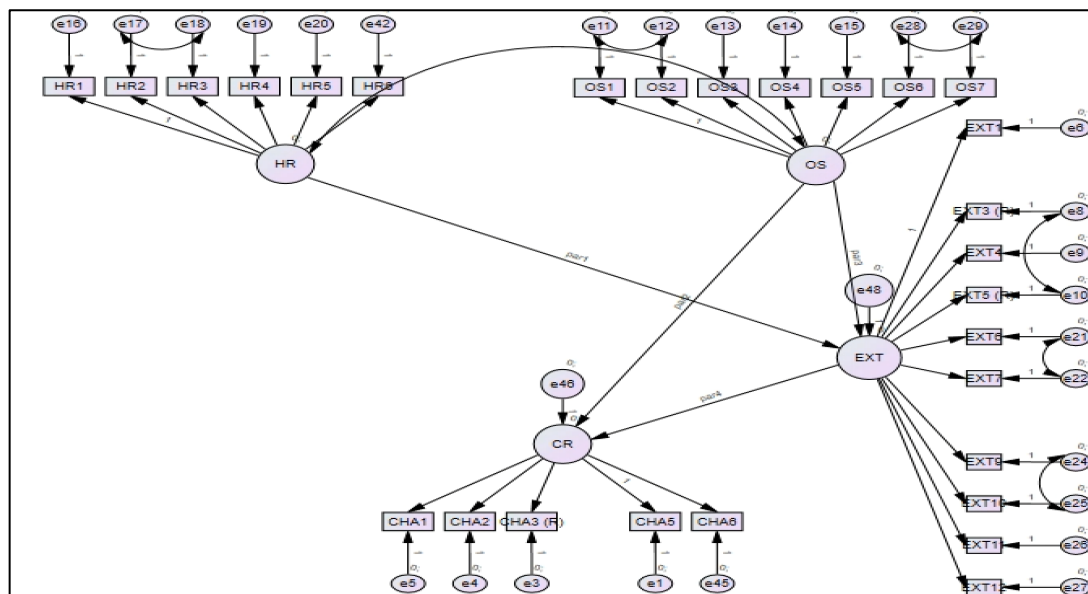
Den originale strukturmodellen.



Note. Eksogene prediktorvariabler: OS og HR; endogen kriterievariabel: Individuell endringsvillighet; Mediatorer: intern og ekstern kunnskapsdeling. De standardiserte estimatene presenteres.

Figur 4

Den modifiserte strukturmodellen.



Note. Eksogene prediktorvariabler: OS og HR; endogen kriterievariabel: Individuell endringsvillighet; Delvis mediering av EXT på relasjonen mellom OS og CR.

Full mediering av EXT på relasjonen mellom HR og CR. De standardiserte estimatene presenteres.

Tabell 5*Goodness of fit for strukturmodellen.*

	χ^2	df	TLI	CFI	RMSEA [90% CI]	SRMR	Kommentarer
Modell 1	6110.651	851	.818	.847	.066 [.065, .068]	.0688	
Modell 2	2668.953	647	.928	.934	.047 [.045, .049]	.0585	Ekskludert CHA4, HR 7+8, INT 2+8, EXT 2+8
Modell 3	1102.169	339	.958	.962	.040 [.037, .043]	.0402	Sammenslåing av HR 2+3, OS 1+2, OS 6+7, INT 2+8, INT 6+ 7, INT 9+ 10, EXT 2+8, EXT 6+7 og EXT 9+10. Ekskludert konstruktet INT og stien mellom INT og CR.

Note. N = 1417; χ^2 = chi-square; df = frihetsgrader; CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardised Root Mean Square; CI = konfidensintervall. * $p < .05$; *** $p < .001$.

Tabell 6*Direkte og indirekte effekter.*

	b	SE	95	β
Modifisert strukturmodell				
HR → EXT	.172	.058	[.106, .298]	.204***
EXT → CR	.140	.046	[.070, .222]	.143***
OS → CR	.369	.047	[.280, .434]	.361***
OS → EXT	.395	.059	[.284, .477]	.380***
HR → EXT → CR	.024	.010	[.008, .050]	.028***
OS → EXT → CR	.055	.020	[.023, .105]	.050***

Note. OS = Open Systems, EXT = ekstern kunnskapsdeling, INT = intern kunnskapsdeling. CR = Individuell endringsvillighet, HR = Human relations, b = ustandardisert beta, SE = standardfeil, CI = bias-korrigert konfidensintervall (ustandardisert), β = standardisert beta. 10 000 Bootstrap samples. *** $p < .001$.

Diskusjon

Formålet med denne studien var å undersøke sammenhengen mellom organisasjonsklimaene HR og OS, klima for kunnskapsdeling og endringsvillighet hos medlemmer i det norske politiet. Mer spesifikt, var intensjonen å finne ut av hvorvidt relasjonen mellom HR/OS og endringsvillighet kan medieres av intern og ekstern kunnskapsdeling. Studien inkluderte 12 hypoteser totalt, som ble testet med strukturell likningsmodellering. Det overordnede funnet var at sammenhengen mellom OS og individuell endringsvillighet er delvis mediert av ekstern kunnskapsdeling. I tillegg var relasjonen mellom HR og individuell endringsvillighet fullt mediert av ekstern kunnskapsdeling.

Hypotese 1 tok for seg hvor vidt OS har en direkte positiv effekt på endringsvillighet, og resultatene støttet dette. Hypotesen ble derfor beholdt. Disse funnene impliserer at et OS-klima fostrer individuell endringsvillighet. Hypotese 2 foreslo at HR ville ha en direkte positiv effekt på endringsvillighet. Denne relasjonen viste seg likevel å være ikke-signifikant, og hypotesen ble derfor avvist.

Hypotese 3a og 3b stilte spørsmål ved om OS har en direkte positiv effekt på intern og ekstern kunnskapsdeling. Forholdet mellom OS og intern kunnskapsdeling var signifikant, og hypotesen ble derfor beholdt. Hypotese 3b ble også beholdt, ettersom det var et signifikant

forhold mellom OS og ekstern kunnskapsdeling. Disse funnene indikerer at OS-klima fasiliterer klima for intern og ekstern kunnskapsdeling.

Videre, antok hypotese 4a og 4b at HR ville ha en direkte positiv effekt på intern og ekstern kunnskapsdeling. Dette var ikke tilfelle for førstnevnte, ettersom forholdet mellom HR og intern kunnskapsdeling var ikke-signifikant. Hypotese 4a ble av den grunn forkastet. Hypotese 4b derimot, var signifikant, noe som betyr at HR-klima er viktig for å utvikle et klima for ekstern kunnskapsdeling. Denne hypotesen ble av den grunn beholdt.

Det ble foreslått i hypotese 5a og 5b at intern og ekstern kunnskapsdeling begge ville ha en direkte positiv effekt på endringsvillighet. Førstnevnte var ikke signifikant, og denne hypotesen ble derfor avvist. Sistnevnte var signifikant og ble derfor beholdt. Dette kan bety at et klima for ekstern kunnskapsdeling fostrer individuell endringsvillighet.

Hypotese 6a antok at OS ville ha en signifikant indirekte effekt av intern kunnskapsdeling på endringsvillighet. Ettersom intern kunnskapsdeling ikke hadde en signifikant effekt på endringsvillighet, ble den latente variabelen slettet fra modellen, og det kunne derfor ikke forekomme noen indirekte effekt gjennom intern kunnskapsdeling. Denne hypotesen ble dermed forkastet.

Hypotese 6b, gikk ut på at OS ville ha en indirekte effekt av ekstern kunnskapsdeling på endringsvillighet. Dette forholdet var signifikant, og hypotesen ble beholdt. Dette impliserer at relasjonen mellom OS og individuell endringsvillighet delvis medieres av ekstern kunnskapsdeling. Den indirekte effekten var av relativ størrelse ($\beta = .050, p < .001$). Noe av relasjonen mellom OS og individuell endringsvillighet kan derfor forklares av ekstern kunnskapsdeling.

Videre, predikerte hypotese 7a at HR ville ha en indirekte effekt av intern kunnskapsdeling på endringsvillighet. Hypotesen ble likevel forkastet siden konstruert intern kunnskapsdeling ble fjernet fra modellen, og fordi det heller ikke kunne eksistere en medieringseffekt.

Til slutt, foreslo hypotese 7b at HR vil ha en indirekte medieringseffekt av ekstern kunnskapsdeling på endringsvillighet. Denne hypotesen ble beholdt, selv om den indirekte effekten var av mindre størrelse ($\beta = .028, p < .001$).

Den fullstendige modellen demonstrerer at OS-klima er en sterkere prediktor for individuell endringsvillighet sammenlignet med HR-klima. Relasjonen mellom OS-klima og individuell endringsvillighet er mediert av ekstern kunnskapsdeling, som vil si at noe av effekten av OS på endringsvillighet kan forklares av ekstern kunnskapsdeling. Det vil si at det også er andre variabler i organisasjonskonteksten som kan ha en innvirkning på denne

relasjonen. HR har en liten (ikke-signifikant) effekt på endringsvillighet, fullt mediert gjennom ekstern kunnskapsdeling fra HR til endringsvillighet. Dette betyr at hele effekten av HR på endringsvillighet kan forklares av ekstern kunnskapsdeling. De empiriske evidensene som presenteres i denne studien, kan bidra til å supplere eksisterende kunnskap på feltet for organisasjonsendring ved å ytterligere forstå faktorene som bidrar til å skape endringsvillighet. I tillegg, bidrar funnene til å se eksisterende kunnskap i et mer nyansert bilde. Resultatene i denne studien har flere teoretiske og praktiske implikasjoner som bør anerkjennes, samt begrensninger og forslag til fremtidig forskning.

Teoretiske implikasjoner

Funnene i denne studien støtter empirisk evidens som er presentert tidligere, og bidrar også til å få dypere innsikt i noen av gapene som eksisterer i litteraturen i dag (ved å i enda større grad forklare mekanismene bak endringsvillighet og organisasjonsendring. Mer spesifikt, replikerer studien funn som tilsier at organisasjonsklima predikerer individuell endringsvillighet (Armenakis & Feild, et al., 2007; Choi & Ruona, 2011; Haffar et al., 2014; Holt et al., 2000; Jones et al., 2005).

Medieringseffektene sett i studien støtter 'bandwidth fidelity' teori, som tilsier at prediktorer bør matche med utfallet som skal måles (Schneider, 1975). I følge 'bandwidth-fidelity' logikk kan et fasett-spesifikt klima mediere relasjonen mellom et molært klima og et spesifikt utfall (Kuenzi, 2008). Dette var tilfellet i denne studien ettersom funnene viste at ekstern kunnskapsdeling fullt ut medierte relasjonen mellom HR og individuell endringsvillighet. I tillegg var det også en delvis mediering av ekstern kunnskapsdeling på relasjonen mellom OS og individuell kunnskapsdeling. 'Bandwidth-fidelity' teori viser seg derfor som et nyttig verktøy når det kommer til å undersøke effektene av organisasjonsklimaer på endringsvillighet.

Resultatene støtter opp under antakelsen om at molære klimaer består av fasett-spesifikke klimaer (Kuenzi 2008; Schneider et al., 2013). Mer spesifikt, foreslår denne studien at klima for OS og HR inkluderer aspekter relatert til klima for intern og ekstern kunnskapsdeling. Studien støtter evidens som argumenterer for at OS også kan ses i sammenheng med kunnskapsdeling (Kortzinsky, 2011). Videre gir resultatene i denne studien støtte for at flere klimaer, både brede (molære) og smale (fasett-spesifikke) kan eksistere samtidig i en organisasjon og interagere med hverandre (Cameron & Quinn, 2011; Hartnell et al., 2011; Kuenzi, 2008).

Denne studien demonstrerte en direkte effekt fra OS til individuell endringsvillighet. Dette støtter antakelsen om at klima dominert av fleksibilitet, autonomi og adaptivitet fasiliterer endringsvillighet (Eby et al., 2000; Gigliotti et al., 2019; Haffar et al., 2014; Holt; Jones et al., 2005; Rafferty & Simons, 2006; Tsalits & Kismono, 2019). Det ser derfor ut til at medarbeidere i organisasjoner med OS-relaterte egenskaper har sterke innovative egenskaper, som gjør individene bedre forberedt på endring, og som igjen kan øke individuell endringsvillighet (Holt et al., 2007).

Litteraturen indikerer at et HR-klima preget av støtte, moral, tilknytning etc. er viktig for å øke individuell endringsvillighet hos medarbeidere (Haffar et al., 2014; Jones et al., 2005; Tsalits & Kismono, 2019). Ifølge denne rasjonaliseringen vil trygge rammer og anerkjennelse ha en positiv innflytelse på helse og velvære, som derfor vil være selvkonserverende. Denne studien fant likevel ikke signifikant direkte effekt av HR på endringsvillighet. Det kan spekuleres i hvorfor denne effekten ikke var signifikant.

Forskning har blant annet vist at HR klima kan medføre negative grupperesponser, fordi grupper som er veldig samlede kan begrense nytenkende perspektiver fordi man er fornøyd med `status quo`. Sagt på en annen måte, er svært samlede grupper mindre sannsynlig til å identifisere og utfordre eksisterende og tradisjonelle perspektiver (Hartnell et al., 2011). Dette fenomenet, som er preget av en tendens til å neglisjere alternative ideer og perspektiver kalles som tidligere nevnt `kognitiv rigiditet`, og er en konsekvens av gruppetenking (Johansson et al., 2012). At medlemmer i et HR-indusert klima ikke ønsker endring, kan virke sannsynlig ettersom det i teorien ikke er noen grunn til at veldig tilfredse medarbeidere skal ønske endring. Til tross for disse spekulasjonene, ser denne studien i sin helhet et uklart bilde av disse mekanismene.

Funnene som presenteres, støtter antakelsen om at tilstrekkelig informasjon/kommunikasjon vedrørende en forventet organisasjonsendring kan assosieres med endringsvillighet. Videre støtter funnene forestillingen om at organisasjoner med fremtredende klima for ekstern kunnskapsdeling kan ses i sammenheng med endringsvillighet (Armenakis et al., 1993; Choi & Ruona, 2011; Oreg et al. 2011; Vakola, 2014; Van Den Hooff & De Ridder, 2004; Yang, 2007). Derfor, kan ekstern kunnskapsdeling anses som et fasett-spesifikt klima som kan anses som en forgjenger til endringsvillighet. Dog, var dette ikke tilfelle med intern kunnskapsdeling. Likevel, siden kun ekstern kunnskapsdeling hadde en signifikant effekt på endringsvillighet, støtter dette antakelsen om at intern og ekstern kunnskapsdeling kan anses som vidt forskjellige konstrukter som eksisterer i det norske politiet (Gupta, 2008; Lone et al., 2017).

Det kan likevel stilles spørsmål om måleinstrumentet for OS og kunnskapsdeling egentlig er to fasetter fra samme fenomen, ettersom begrepene overlapper med hverandre. Som tidligere nevnt, er det til en viss grad konseptuell overlapp mellom begrepene, der de begge inkluderer mye av det samme meningsinnholdet. OS er fleksibelt og eksternt orientert, hvilket forutsetter at man er gode på å utveksle kunnskap med hverandre (Kamasak et al., 2016; Okhuysen & Eisenhardt, 2002; Ramirez et al., 2012). Siden det å dele kunnskap er veldig overlappende med kunnskapsdeling, kan det stilles spørsmål ved om operasjonaliseringen av måleinstrumentene (formuleringen i spørreskjemaet benyttet) i denne studien faktisk holder mål. I og med at SEM ikke kan konkludere med kausalitet, kan det være at denne effekten kun presenteres fordi det er en relasjon mellom begrepene (dette gjelder for alle relasjoner mellom variabler i denne studien, og dette vil diskuteres nærmere i seksjonen for begrensinger).

I og med at denne studien målte kunnskapsdeling på generell basis (i motsetning til mesteparten av litteraturen) og ikke var rettet mot en spesifikk endring, kan det nok en gang stilles spørsmål ved om måleinstrumentet for kunnskapsdeling benyttet i denne studien kan kvalifiseres på samme måte som i tidligere litteratur. Det kan stilles spørsmål ved hvor vidt dette skyldes kompleksitet i kunnskapsdeling som konstrukt. Det kan også stilles spørsmål ved om konstruktet derfor bør utforskes videre. Til tross for at måleinstrumentet ble validert av Kortzinsky (2011), er det flere SEM-studier som har avdekket ikke-signifikante effekter av organisasjonsklima på intern kunnskapsdeling (Egseth, 2021; Haartveit et al., 2021). I tillegg ble det i denne studien gjennomført justeringer på dette konstruktet under analysen, og aspekter relatert til konflikt ble eksempelvis fjernet. Dette vil utdypes nærmere i seksjonen for begrensinger ved studien. Sammenfattet, synes det derfor i denne studien å foreligge et ufullstendig bilde av disse mekanismene.

I utgangspunktet, var rammeverket for konkurrerende verdier utviklet for å forstå effektivitet i kommersiell/privat sektor (Lindquist & Marcy, 2016). I og med at denne studien benytter et utvalg fra norsk offentlig sektor, er det ekstra viktig at man er litt påpasselig når man benytter CVF. Dette ettersom mens det i offentlig sektor eksisterer et større fokus på lønnsomhet, vektlegges tillitt og legitimitet høyere enn i offentlig sektor (Lindquist & Marcy, 2016; Patterson et al., 2005). I tillegg vektlegger den nordiske modellen medvirkning, deltakelse og kommunikasjon i større grad (Gustavsen, 2011).

Sett fra et kommersielt perspektiv, er endring som regel alltid positivt. Gitt at offentlig sektor også skal stå for legitimitet og som en stabiliserende faktor i samfunnet, fører dette med risiko til samfunnsrollen man som organisasjon har. Stort endringspress fra samfunnet

kan på den måten ha konsekvenser ved å feks. medføre interne konkurransemekanismer innad i organisasjonen. Dette kan bidra til å problematisere funnene i denne studien, og særlig da også kunnskapsdeling som konstrukt.

Praktiske implikasjoner

Som tidligere nevnt, er det kritisk for organisasjoner å bestandig lære raskere, og mer effektivt for å opprettholde sin relevans (Serrat, 2017). Denne studien stilte seg spørrende til hva som skal til for å fasilitere endring i en organisasjon. Videre ble det stilt spørsmål ved hvilken rolle individet og individets holdninger har i en organisasjonsendring.

Denne studien implikerer at medarbeideres holdninger har mye å si for organisasjonsendringer, og at en organisasjon bør fokusere på endringsvillighet for å støtte opp under planlagte eller plutselige endringer. Funnene i denne studien kan derfor være svært hensiktsmessige for alle organisasjoner enten man skal gjennom en planlagt endring, eller om man ønsker å implementere verdier relatert til OS, HR eller ekstern kunnskapsdeling i sin organisasjonskultur.

Det kan være svært nyttig å diagnostisere klimaet i organisasjonen (Cameron & Quinn, 2011), og identifisere avviket mellom den nåværende situasjonen (nåværende klima) og ønsket klima (i fremtiden) slik at det kan det gjøres justeringer rettet mot eventuelle gap (Haffar et al. 2014).

Resultatene i denne studien støtter antakelsen om at et fleksibelt og eksternt fokus vil fasilitere endringsaksept hos medarbeidere i organisasjoner i et dynamisk miljø (Haffar et al. 2014). Rent praktisk, betyr det at organisasjoner bør fokusere på å implementere verdier som inngår i et OS klima. Mer spesifikt, bør slike organisasjoner legge til rette for en kapasitet preget av fleksibilitet, samt et eksternt fokus (Haffar et al., 2014). Slike verdier er blant annet reaktivitet, tilpasningsdyktighet, refleksjon, tilegnelse og vekst relatert til læring og villighet (Denison & Spreitzer, 1991; Patterson et al., 2005). Disse verdiene kan implementeres i opptiningsstadiet eller i organisasjonskulturen.

Videre, ettersom ekstern kunnskapsdeling virker som en katalysator til effekten og således styrker muligheten for suksess, kan organisasjoner ta utgangspunkt i å implementere verdier i et OS klima for å fasilitere et klima for ekstern kunnskapsdeling (Kuenzi, 2008).

Sammenlignet med OS, hadde HR en liten effekt på endringsvillighet. Likevel kan en organisasjon ha nytte av å implementere HR relaterte verdier for å fasilitere verdier for tillitt, samarbeid, kompetanse og informasjonsdeling og danne et klima for ekstern kunnskapsdeling (Kuenzi, 2008; Lone et al., 2017, Patterson et al., 2005, Schneider et al., 1975). Slike verdier

er tilknytning, tilhørighet, medlemskap, støtte, samarbeid og deltakelse (Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Quinn, 1999; Goodman et al., 2001).

Det kan trekkes ut fra `bandwidth fidelity` at endringsvillighet i en organisasjon legges til rette for også av andre forhold i organisasjonen, deriblant hvordan organisasjonsmiljøet er utformet og hvor gode man er til å distribuere kunnskap til- og med med hverandre. Rent praktisk, kan organisasjoner, og mer spesifikt det norske politiet, iverksette aktiviteter og designe intervensjoner i organisasjonen som krever at medarbeidere danner sterkere relasjoner til hverandre ved feks. sosialisering utenfor arbeidsplassen, eller team-byggings aktiviteter (HR-relaterte verdier). Videre, kan man oppfordre til kreativitet, åpenhet/innovasjon ved å feks. inkludere intervensjoner som styrker kommunikative egenskaper (brain storming, øvelser der man gir konstruktive tilbakemeldinger etc). For å styrke klima for kunnskapsdeling, kan man iverksette initiativ som krever at man distribuerer kunnskap med hverandre innad i et distrikt, men også med andre politistasjoner i landet. Det kan være at det per dags dato eksisterer utfordringer knyttet til å dele kunnskap eksternt med andre distrikter ettersom tillitt og legitimitet verdsettes høyt i offentlige organisasjoner (Patterson et al., 2005).

Innledningsvis ble det diskutert hvordan politiet befinner seg i en hybridversjon mellom plutselig og planlagt endring. Ettersom politiet befinner seg i en posisjon der man får mye oppmerksomhet fra media og samfunnet, stilles det andre krav sammenlignet med organisasjoner som ikke er i et slikt konstant søkelys. Når man tolker funnene presentert i denne studien er det viktig å ta i betraktning at mye av teorien denne studien er basert på er rettet mot planlagte endringer. I og med at politiet befinner seg i en hybridtilstand av planlagt og plutselig endring, er det ikke sikkert at de samme forslagene til fremgangsmåter til en hver tid vil være like aktuelle. Hvor vidt disse rådene fungerer på en slik hybridløsning er derfor uvisst, og fordi politiet bør opprettholde en viss tillitt og legitimitet til samfunnet er det knyttet en risiko til å forsøke og deretter mislykkes (Patterson et al., 2005). Man bør derfor utvise forsiktighet når man skal forsøke å implementere forslagene som presenteres i denne studien.

Begrensninger

Det er noen begrensninger som bør tas i betraktning når man tolker resultatene i denne studien. Først og fremst, er det en mulighet for at `common method variance` har en innvirkning på dataene. Dette ettersom kryss-seksjonelle studier med spørreskjema data er sårbare for korrelasjonsinflasjon (som følge av common method variance) (Lindell &

Whitney, 2001; Tehseen, Ramayah & Sajilan, 2017). 'Common method variance forekommer når systematisk varians delt over flere variabler fører til at variablene innvirker på hverandre slik at risikoen øker for at resultatene blir 'biased' (Jakobsen & Jensen, 2015). Dette er et anerkjent problem i klimaforskning, ettersom klima måles ved hjelp av individuelle perseptuelle skårer som slås sammen (Beus et al., 2020).

En begrensning ved SEM er at teknikken ikke kan etablere kausale relasjoner fra assosiasjoner alene (Bollen & Pearl, 2013). Dette retningsproblemet gjør at man til tross for resultatene som er funnet ikke kan konkludere med at det er kausale forhold mellom relasjonene, men at det kan skyldes felles innflytelse eller at assosiasjonen i realiteten peker annen vei.

Videre, er det viktig å merke seg at en mulig begrensning ved studien er problemer knyttet til generalisering. I og med at studien bruker et norsk utvalg er man nødt til å utvise forsiktighet når det gjelder å generalisere til andre kulturer. Som tidligere nevnt, har norsk politi en annerledes oppbygning enn i andre land (Gustavsen, 2011). Likevel, kan man muligens generalisere funnene innad i norsk politi eller til andre skandinaviske politistyrker.

Denne studien benytter et utvalg fra offentlig sektor. Man er derfor også nødt til å utvise forsiktighet med tanke på generalisering til privat sektor (Lindquist & Marcy, 2016). Det er likevel verdt å nevne at en fordel med politiet som organisasjon, er at den er relativt stabil. Dette legger et godt grunnlag for kryss-seksjonell forskning, og gjør også sannsynligvis organisasjonen mer resilient mot ytre påvirkninger.

Det kan også være potensielle utfordringer knyttet til måleinstrumentene. 'Fit index bias' som følge av å korrelere feilledd kan ha ført til at modell-fit forbedres betydelig (Hermida, 2015). I tillegg til at klimaene OS og HR ble korrelert med hverandre, er det også tillatt korrelasjon mellom feilresidualer på flere spørsmål. I tillegg, bør det understrekes at det har blitt gjort en del justeringer på konstruktet kunnskapsdeling. Denne studien, har blant annet mangler i måleinstrumentet for kunnskapsdeling relatert til konflikt. Det er derfor mulig at det i fremtiden er behov for at dette begrepet valideres i større grad, og at det trengs en grundigere konseptuell avklaring av dette begrepet i fremtiden.

Fremtidig forskning

De empiriske funnene og begrensningene i denne studien legger grunnlag for videre forskning. Det kan i fremtiden være nyttig å se på samme problemstilling som i denne studien ved bruk av andre forskningsmetoder. Dette spesielt ettersom selvrappport er mye brukt (Kuenzi, 2008). Man kan i fremtiden i større grad benytte forskningsmetoder som konstaterer

kausale forhold eller benytte longitudinelle studier (mixed-methods problematikk) eller benytte andre datasett. Dette inkluderer å benytte metoder for repeterte-målinger fremfor kryss-seksjonell data, for å begrense `common method variance` (Lindell & Whitney, 2001).

Fremtidig forskning bør i større grad inkludere flere klimatyper i Rammeverket for konkurrerende verdier. Et mer spesifikt eksempel kan være å inkludere de resterende klimaene RG og IP og studere dem i relasjon til individuell endringsvillighet. Det vil også være interessant for fremtidig forskning å inkludere flere mediatorer, og se på hvordan disse påvirker relasjonen mellom forskjellige organisasjonsklimaer og CVF. Dette fordi det sannsynligvis er et mer komplekst bilde enn det vi kan se, og flere mediatorer som har en innvirkning på endringsvillighet (Hartnell et al., 2011, Kuenzi et al., 2008).

Videre, bør fremtidig forskning benytte mer differensierte utvalg i sine studier. Dette inkluderer å utvide forskningen på betingelsene som gjelder for CVF i offentlig sektor. Det kunne også vært særlig interessant å sammenligne utvalg fra privat og offentlig sektor. Videre, gitt at kulturelle verdier har en innflytelse på CVF, vil det være interessant å utforske rammeverket under andre kulturelle betingelser.

Som tidligere nevnt, vil det i fremtiden være behov for en grundigere validering av kunnskapsdeling som konstrukt, og det konseptuelle rundt begrepet. Mer spesifikt, bør man i fremtiden i større grad forsøke å identifisere komponentene kunnskapsdeling består av, og teste validiteten enda mer grundig.

I lys av covid-19 pandemien som nylig herjet i verden, hadde det vært særlig interessant å forske på ulike organisasjonsklimaer i etterspillet av denne hendelsen. Mer spesifikt, kan man utforske hvilke organisasjonsklimaer som har håndtert covid-19 på best mulig måte. Et interessant spørsmål vil for eksempel være om det er klimatypene som fasiliterer stabilitet eller klimaene som vektlegger fleksibilitet som har vist seg som mest hardføre gjennom pandemien. I tillegg vil det også kunne være interessant svært å se på hvordan et mer utbredt hjemmekontormiljø har en innflytelse på organisasjonsklimaet og endringsvillighet.

Konklusjon

Intensjonen med denne studien var å utforske sammenhengen mellom klimatypene OS og HR, klima for intern og ekstern kunnskapsdeling og individuell endringsvillighet hos medlemmer i det norske politiet. Mer spesifikt, ønsket studien å finne ut av om intern og ekstern kunnskapsdeling medierer assosiasjonen mellom OS og endringsvillighet, og relasjonen mellom HR og endringsvillighet. Resultatene viste en delvis mediering av ekstern kunnskapsdeling på assosiasjonen mellom OS og individuell endringsvillighet. Videre, avdekket resultatene en full mediering av ekstern kunnskapsdeling på sammenhengen mellom HR og individuell endringsvillighet. Funnene foreslår at organisasjoner, og mer spesifikt det norske politiet, kan fasilitere endringsvillige medarbeidere ved å fokusere på betingelser i organisasjonsklimaet. Sett i sin helhet, bidrar funnene til et mer fullstendig og nyansert bilde av eksisterende forskning på feltet. Funnene bør likevel ses i lys av begrensningene som beskrives, og fremtidig forskning bør forsøke å utfylle gapene som eksisterer per dags dato.

Referanser

- Aiken, M., & Hage, J. (1971). The organic organization and innovation. *Sociology*, 5(1), 63-82. <https://doi.org/10.1177/003803857100500105>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211. <https://doi.org/10.1080/08870446.2011.613995>
- Ancarani, A., Di Mauro, C., & Giammanco, M. D. (2009). How are organisational climate models and patient satisfaction related? A competing value framework approach. *Social science & medicine*, 69(12), 1813-1818. doi:10.1016/j.socscimed.2009.09.033
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A. A., & Fredenberger, W. B. (1997). Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. *Knowledge and Process Management*, 4(3), 143-152.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International journal of operations & production management*. doi: 10.1108/01443570310471857
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Prentice Hall: Englewood cliffs.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of applied behavioral science*, 46(4), 500-531. <https://doi.org/10.1177/0021886310367944>
- Burke, W. W. (2011). A perspective on the field of organization development and change: The Zeigarnik effect. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 143-167. <https://doi.org/10.1177/0021886310388161>
- Bollen, K. A., & Pearl, J. (2013). Eight myths about causality and structural equation models. In *Handbook of causal analysis for social research* (pp. 301-328). Springer, Dordrecht. DOI 10.1007/978-94-007-6094-3_15
- Bovey, W.H. and Hede, A. (2001), Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms, *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006166>
- Beus, J. M., Solomon, S. J., Taylor, E. C., & Esken, C. A. (2020). Making sense of climate: A meta-analytic extension of the competing values framework. *Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 136-168. <https://doi.org/10.1177/2041386620914707>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass

- Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. McGraw-Hill.
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The international journal of human resource management*, 16(5), 720-735. <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-121. DOI:10.1002/hrm.21514
- Chalkiti, K. (2010). Relational Flexibility: How to Work with Labor Dynamism and Promote Knowledge Sharing in Hospitality. In *Knowledge Management Strategies for Business Development* (pp. 23-44). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-60566-348-7.ch002
- Choi, M., & Ruona, W. E. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human resource development review*, 10(1), 46-73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., & Parker, S. (1993). Correlates of employee attitudes toward functional flexibility. *Human relations*, 46(6), 705-723. <https://doi.org/10.1177/001872679304600602>
- Christensen, T., Lægveid, P., & Rykkja, L. H. (2018). Reforming the Norwegian police between structure and culture: Community police or emergency police. *Public policy and Administration*, 33(3), 241-259. <https://doi.org/10.1177/0952076717709523>
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 75(4), 377-392. <https://doi.org/10.1348/096317902321119637>
- Crockett, S. A. (2012). A five-step guide to conducting SEM analysis in counseling research. *Counseling Outcome Research and Evaluation*, 3(1), 30-47. <https://doi.org/10.1177/2150137811434142>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- 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.
- Dunphy, D. (1996). Organizational change in corporate settings. *Human relations*, 49(5), 541- 552.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & 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. <https://doi.org/10.1177/0018726700533006>

- Elizur, D., & Guttman, L. (1976). The structure of attitudes toward work and technological change within an organization. *Administrative science quarterly*, 21(4) s. 611-622.
<https://doi.org/10.2307/2391719>
- Egseth, K. A. (2021). *The Relationship between Organizational Climates and Individual Readiness for Change within the Norwegian Police Service* (Masteroppgave Universitetet i Oslo).
- Elrod, P.D. and Tippett, D.D. (2002), "The "death valley" of change", *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 273-291. <https://doi.org/10.1108/09534810210429309>
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Fosse, I. B. (2019). Readiness for Change in the Norwegian Police [Mastersoppgave, Universitetet I Oslo]. DUO.
- Franke, T. M., Ho, T., & Christie, C. A. (2012). The chi-square test: Often used and more often misinterpreted. *American Journal of Evaluation*, 33(3), 448-458.
- Fritz, C. O., Morris, P. E., & Richler, J. J. (2012). Effect size estimates: Current use, calculations and interpretation. *Journal of Experimental Psychology: General*, 141, 2–18.
[doi:10.1037/a0024338](https://doi.org/10.1037/a0024338)
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2019). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management*, 19(2), 86-100. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1459784>
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F., & Gifford, B. D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal*, 19(3), 58-68. <https://psycnet.apa.org/record/2003-03433-004>
- Guion. R. M. (1973). "A Note on Organizational Climate," *Organizational Behavior and Human Performance*, 9. 120-125. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90041-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90041-X)
- Gustavsen, B. (2011). The Nordic model of work organization. *Journal of the Knowledge Economy*, 2(4), 463-480. DOI 10.1007/s13132-011-0064-5
- Gupta, K. S. (2008). A comparative analysis of knowledge sharing climate. *Knowledge and Process Management*, 15(3), 186-195. <https://doi.org/10.1002/kpm.309>
- 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.
<https://doi.org/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.
<https://doi.org/10.1037/a0021987>

- Haartveit, N. A. (2021). Organisational Climates and Individual Readiness for Change in the Norwegian Police Service (Masteroppgave Universitetet i Oslo).
- Hoe, S. L. (2008). Issues and procedures in adopting structural equation modelling technique. *Journal of Quantitative Methods*, 3(1), 76.
- Holt, Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2007). Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation. *Research in organizational change and development*, 16(1), 289-336. [https://doi.org/10.1016/S0897-3016\(06\)16009-7](https://doi.org/10.1016/S0897-3016(06)16009-7)
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149. <https://doi.org/10.1080/09585199600000121>
- Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal*, 18(1), 3-30. <https://doi.org/10.1080/10967494.2014.997906>
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological bulletin*, 81(12), 1096-1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Johansson, C., Åström, S., Kauffeldt, A., Helldin, L., & Carlström, E. (2014). Culture as a predictor of resistance to change: a study of competing values in a psychiatric nursing context. *Health policy*, 114(2-3), 156-162. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2013.07.014>
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management studies*, 42(2), 361-386. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>
- Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, A. O., & Agca, T. (2016). Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: an emerging market study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 126-132. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.121>
- Kline, R. B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling. Guilford publications.
- Koritzinsky, V. H. (2015). Measuring Police Climate: The development and evaluation of an instrument measuring police organizational climate [Masteroppgave, Universitetet i Oslo]. Oslo (DUO vitenarkiv).

- Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). Jossey-Bass. <https://psycnet.apa.org/record/2000-16936-001>
- Kuenzi, M. (2008). An integrated model of work climate [Doktorgrad, University of Central Florida]. Orlando. <http://stars.library.ucf.edu/etd/3463/>.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of management*, 35(3), 634-717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Leonard, H. S., Lewis, R., Freedman, A. M., & Passmore, J. (2013). The role of psychology in leadership, change, and organization development. *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*, 1.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research. *Human relations*, 1(2), 143-153. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872674700100201>
- Liao, Y., & Barnes, J. (2015). Knowledge acquisition and product innovation flexibility in SMEs. *Business Process Management Journal*. DOI 10.1108/BPMJ-05-2014-0039
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of applied psychology*, 86(1), 114. DOI: 10.20547/jms.2014.1704202
- Lindquist, E. and Marcy, R. (2016), "The competing values framework: Implications for strategic leadership, change and learning in public organizations", *International Journal of Public Leadership*, 12(2),167-186. <https://doi.org/10.1108/IJPL-01-2016-0002>
- Lone, J. A., Garnås, A., Myklebust, T., Bjørklund, R., Hoff, T., & Bjørkli, C. (2017). Organizational climate and investigation performance in the Norwegian police: A qualitative study. *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 14(3), 227-245. <https://doi.org/10.1002/jip.1474>
- Lotz, J. (1977). *Understanding Canada*. Toronto: New Canada Publications
- Lu, L., Leung, K., & Koch, P. T. (2006). Managerial knowledge sharing: The role of individual, interpersonal, and organizational factors. *Management and Organization Review*, 2(1), 15-41. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00029.x>
- Mack, D.A., Nelson, D.L. and Campbell-Quick, J. (1998), "The stress of organizational change: a dynamic process model", *Applied Psychology: An International Review*, 47(2), s. 219-32. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1998.tb00022.x>
- Okhuysen, G. A., & Eisenhardt, K. M. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organization science*, 13(4), 370-386. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.4.370.2947>

- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of applied behavioral science*, 47(4), 461-524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18, 157–200.
- Ostroff C, Kinicki AJ, Tamkins MM. 2003. Organizational culture and climate. In *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, ed. WC Borman, DR Ilgen, RJ Klimoski, 12(1), 565–93. New York: Wiley
- 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(4), 379-408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Payne, R., and D. Pheysey. (1971). "G. G. Stern's Organizational Climate Index: A Reconceptualization and Application to Business Organizations," *Organizational Behavior and Human Performance*. 6, 77-98. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(71\)90006-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(71)90006-7)
- Pearlman, D., & Takacs, G. J. (1990). The 10 Stages of Change: To cope with change. *Nursing management*, 21(4), 33-38.
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2020). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: evidence from a meta-analysis. *The Journal of applied behavioral science*, 1-29. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 719–822). Consulting Psychologists Press.
- 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. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of business and psychology*, 20(3), 325-350.
- Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International journal of management reviews*, 11(4), 463-494. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00257.x>

- Ramírez, A. M., Morales, V. J. G., & Aranda, D. A. (2012). Knowledge creation and flexibility of distribution of information. *Industrial Management & Data Systems*.
<https://doi.org/10.1108/02635571211204245>
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240–267.
<https://doi.org/10.2307/3556658>
- Slagter, F. (2009). HR practices as predictors for knowledge sharing and innovative behaviour: a focus on age. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 9(2-3), 223-249
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of educational research*, 99(6), 323-338. <https://doi.org/10.3200/JOER.99.6.323-338>
- Schlesinger, L. A., & Kotter, J. P. (1979). Choosing strategies for change.
- Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and controlling for common method variance: A review of available methods. *Journal of management sciences*, 4(2), 142-168.
DOI: 10.20547/jms.2014.1704202
- Tsalits, A. H., & Kismono, G. (2019). Organizational culture types and individual readiness for change: evidence from Indonesia. *Diponegoro International Journal of Business*, 2(2), 86-95.
DOI: <https://doi.org/10.14710/dijb.2.2.2019.86-95>
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Vakola, M. and Nikolaou, I. (2005), "Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?", *Employee Relations*, 27(2), 160-174.
<https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Serrat, O. (2017). Building a learning organization. In *Knowledge solutions* (pp. 57-67). Springer, Singapore.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay *Personnel psychology*, 28(4), 447- 479.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology 1: Building and developing the organization*. American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/12169-000>

- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 220–229. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.220>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture. Annual review of psychology, 64*, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych113011-143809>
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology, 36*(1), 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Shipper, F., & White, C. S. (1983). Linking organizational effectiveness and environmental change. *Long Range Planning, 16*(3), 99–106. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(83\)90036-5](https://doi.org/10.1016/0024-6301(83)90036-5)
- Ursachi, G., Horodnic, I. A., & Zait, A. (2015). How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators. *Procedia Economics and Finance, 20*, 679-686. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00123-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00123-9)
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of change management, 13*(1), 96-109. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768436>
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal, 35*(3), 195 - 209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: what is the role of employees' stress and commitment?. *Employee relations. DOI 10.1108/01425450510572685*
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management, 117-130*. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology, 85*(1), 132-142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review, 20*(2), 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science, 4*(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- 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.

Appendix

Appendix A: OS klima

Dimensjon	Navn på testledd	Formulering
OS-klima	OS1	På denne enheten er vi i stand til å tilpasse oss nye krav når de oppstår
	OS2	Vi er fleksible nok til å ta på oss nye oppgaver etter hvert som de oppstår her på enheten
	OS3	Endring blir godt tatt imot på denne enheten
	OS4	Vi er i stand til å gjøre endringer på driftsrutiner som kreves her på enheten
	OS5	Vi er alltid klare for å ta tak i nye utfordringer her på enheten
	OS6	På min enhet er vi opptatt av å holde oss oppdatert med utviklingen i samfunnet
	OS7	Vi blir oppmuntret til å finne nye løsninger på problemer her på enheten

Appendix B: HR klima

Dimensjon	Navn på testledd	Formulering
HR-klima	HR1	Vi utvikler støttende, positive arbeidsforhold her på enheten
	HR2	Arbeidsmiljøet er sånn at vi på enheten kommer godt overens med hverandre.
	HR3	Vi har lite konflikt mellom oss på enheten
	HR4	Vi er forpliktet til hverandre her på enheten.
	HR5	Det er høy moral blant ansatte på enheten
	HR6	På min enhet hjelper vi ansatte hverandre når det trengs
	HR7	Hver ansatt har mulighet for utvikling her på enheten
	HR8	Hver ansatt har mulighet for faglig utvikling her på enheten

Appendix C: Intern kunnskapsdeling

Dimensjon	Navn på testledd	Formulering
Intern kunnskapsdeling	INT1	Folk er innstilt på å dele informasjon på tvers av gruppene her på enheten
	INT2	Arbeidsmiljøet er sånn at vi på enheten kommer godt overens med hverandre
	INT3	Det er svært lite konflikt mellom gruppene her på enheten
	INT4	Det er svært effektivt samarbeid mellom gruppene her på enheten
	INT5	Det er lite respekt mellom noen av gruppene her på enheten
	INT6	Folk er svært innstilt på å dele på kompetanse mellom gruppene her på enheten
	INT7	Folk er svært innstilte på å dele på personer med fagkompetanse/kompetansepersoner mellom gruppene her på enheten
	INT8	Det er mye konflikt om deling av kompetanse mellom gruppene på denne enheten
	INT9	Det er effektiv deling av informasjon på tvers av gruppene her på enheten
	INT10	Her deler vi mye informasjon på tvers av gruppene på enheten
	INT11	Det er stor grad av samarbeid mellom gruppene her på enheten
	INT12	Folk er innstilte på å samarbeide på tvers av gruppene her på enheten

Appendix D: Ekstern kunnskapsdeling

Dimensjon	Navn på testledd	Formulering
Ekstern kunnskapsdeling	EXT1	Folk er innstilt på å dele informasjon på tvers av enhetene her i distriktet
	EXT2	Det er svært lite konflikt mellom enhetene her i distriktet
	EXT3	Folk er mistenksomme overfor andre enheter her i distriktet
	EXT4	Det er svært effektivt samarbeid mellom enhetene her i distriktet
	EXT5	Det er lite respekt mellom noen av enhetene her i distriktet
	EXT6	Folk er svært innstilte på å dele på kompetanse mellom enhetene her i distriktet
	EXT7	Folk er svært innstilte på å dele på personer med fagkompetanse/kompetansepersoner mellom enhetene her i distriktet
	EXT8	Det er mye konflikt om deling av kompetanse mellom enhetene her i distriktet
	EXT9	Det er svært effektiv deling av informasjon på tvers av enhetene her i distriktet
	EXT10	Her deler vi mye informasjon på tvers av enhetene i distriktet
	EXT11	Det er stor grad av samarbeid mellom enhetene her i distriktet
	EXT12	Folk er innstilte på å samarbeide på tvers av enhetene her i distriktet

Appendix E: Individuell endringsvillighet

Dimensjon	Navn på testledd	Formulering
Individuell endringsvillighet	CR1	Når endringer skjer på min enhet tror jeg at jeg er klar for å takle dem
	CR2	Jeg prøver vanligvis å overbevise folk på min enhet om å akseptere endring
	CR3	Når endringer skjer på min enhet pleier jeg å klage på dem heller enn å gjøre noe med dem
	CR4	Jeg tror at jeg er mer klar for å akseptere endring enn mine kollegaer på min enhet
	CR5	Jeg er ikke bekymret for endringer på min enhet fordi jeg tror at det er en måte å takle dem på
	CR6	Når endringer skjer på min enhet har jeg stort sett til hensikt å støtte dem
