



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Én høgskole, to organisasjonskulturer?

Elise Lunde og Ida Aarhus Neteland

Totalt antall sider inkludert forside: 85

Molde, 29.05.2017



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Bjørn Guvåg

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 29.05.2017

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på fem fine år på høyskole og universitet. Disse årene har gitt oss mye ny lærdom, mange fine opplevelser og ikke minst gode venner. Takk til flinke forelesere for interessante og lærerike forelesninger, og medstudenter for et godt og inkluderende studentmiljø.

Valg av tema og problemstilling har vært en lang og krevende prosess, med mange spennende temaer og emner å velge i. Vi hadde begge valgfaget Ledelse av verdinettverk som vi likte veldig godt, og vi ville gjerne skrive om noe relatert til faget. Valget falt dermed på endring og organisasjonskultur.

Vi ønsker å takke alle respondentene som har deltatt i oppgavens spørreundersøkelse og dybdeintervjuer. Vi må også få rette en stor takk til Jens Petter Straumsheim som var svært svært hjelpelig med arkivmateriale.

Uten dere hadde ikke dette prosjektet vært mulig. Tusen takk.

Ikke minst må vi få rette en stor takk til vår dyktige veileder, Bjørn Guvåg for god veiledning og for at du alltid har hatt døren åpen for oss. Takk for konstruktive og gode tilbakemeldinger under hele prosessen. Videre ønsker vi å takke Anne Merethe Lunde for gode innspill og oppmuntrende ord i slutfasen.

Vi vil også rette en stor takk til familie, venner og kjæreste, for stor tålmodighet og for at dere har holdt ut med oss i denne perioden.

Helt til slutt ønsker vi å takke hverandre. Det har vært en lang prosess, med oppturer og nedturer, men mest av alt har vi hatt det gøy. Vi har lært veldig mye om oss selv og hverandre, og vokst mye begge to. Det har blitt et vennskap som vil vare livet ut - tusen takk for et fantastisk samarbeid.

Sammendrag

Den kulturelle dimensjonen er sentral i alle aspekt i organisatorisk liv, og et bevisst forhold til organisasjonskulturens karakteristiske kjennetegn, samt tilbakemeldinger fra organisasjonens ansatte om hvordan de foretrekker at kulturen skal være, kan derfor være av stor nytte for organisasjonen (Schein 2010).

Denne masteroppgaven har som mål å avklare hvorvidt organisasjonskulturen på Høgskolen i Molde oppfattes som delt, tjue år etter fusjonen mellom Møre og Romsdal distriktshøgskole Molde og Sykepleierhøgskolen i Molde. Oppgaven vil belyse hvordan ansatte ved Høgskolen i Molde identifiserer sin egen organisasjonskultur, samt hvilke ønsker de har for en fremtidig organisasjonskultur. Det er i tillegg et mål å vise hvilken betydning denne kulturen har for høgskolen.

I den teoretiske delen av oppgaven vil vi først gi en oversikt over ulike definisjoner av kulturbegrepet. Videre har vi tatt for oss organisasjonskulturens innhold, ved å belyse dens kjernebegreper og Scheins (2010) tre nivåer for organisasjonskultur. Deretter omtales organisasjonskulturens ulike perspektiver, omfang og subkulturer, samt hvordan kulturen kan påvirkes. Siste del av teorikapittelet belyser hvordan organisasjonskultur måles ved å beskrive rammeverket Competing Values Framework.

Det empiriske materialet som presenteres i oppgaven er samlet inn med formål om å kartlegge hvordan ansatte ved Høgskolen i Molde identifiserer organisasjonskulturen, samt avdekke ønsket organisasjonskultur. I tillegg til å belyse betydningen organisasjonskulturen har for høgskolen.

Metoden baseres seg på *Organizational Culture Assessment Instrument* utarbeidet av Cameron og Quinn (2013). Ved bruk av denne metoden deles undersøkelsens resultater inn i fire kulturtyper. Disse kulturtypene er klan-, adhokrati-, marked- og hierarki-kultur. Gjennom diskusjon av teori, resultatene fra spørreskjemaet og dybdeintervjuene, vil masteroppgaven bidra til å kartlegge organisasjonskulturen på Høgskolen i Molde, samt belyse hvilken betydning kulturen har for høgskolen.

Innhold

1.0 Innledning	1
1.1 Avgrensning og problemstilling.....	2
1.2 Hvorfor studere organisasjonskultur?	3
1.3 Høgskolen i Molde – sammenslåing av Møre og Romsdal distriktshøgskole Molde og Sykepleierhøgskolen i Molde.....	5
2.0 Teori	9
2.1 Hva er kultur?.....	9
2.1.1 Definisjoner.....	9
2.1.2 Innhold i kulturbegrepet.....	12
2.1.3 Kulturens omfang.....	19
2.1.4 Subkulturer.....	21
2.1.5 Ulike perspektiver på organisasjonskultur.....	23
2.1.6 Påvirkning og styring av kultur.....	28
2.2 Hvordan måle kultur?.....	30
2.2.1 Competing Values Framework	30
3.0 Metode	34
3.1 Kvalitativ vs. kvantitativ metode	34
3.2 Undersøkellesdesign – casestudie	35
3.2.1 Undersøkelsesenheter.....	36
3.2.2 Utvalg av respondenter	37
3.3 Anvendt metode for datainnsamling.....	37
3.3.1 Organizational Culture Assessment Instrument.....	38
3.3.2 Det åpne individuelle intervjuet.....	39
3.3.3 Sekundærdata	40
3.3.4 Analyse.....	40
3.4 Datakvalitet	41
3.4.1 Reliabilitet.....	41
3.4.2 Validitet.....	42
3.4.3 Generalisering	43
3.4.4 Etikk.....	44
4.0 Analyse og diskusjon	45
4.1 Analyse av empirisk materiale.....	45
4.2 Diskusjon: teori vs. empiri	56

5.0 Oppsummering og avsluttende refleksjon	67
5.1 Anbefalinger for videre forskning.....	69
6.0 Litteraturliste	70

Figurer

Figur 1	Organisasjonskart for Høgskolen i Molde (Årsrapport 2016-2017)	8
Figur 2	Integrert mangfold (Norman 2001, 290)	27
Figur 3	Competing Values Framework (Cameron og Quinn 2013, 40)	32
Figur 4	Totalprofil – Høgskolen i Molde	45
Figur 5	Kulturprofil for Rektoratet	46
Figur 6	Sammenligning – Rektoratet versus Total	47
Figur 7	Kulturprofil for Økonomi og samfunnsvitenskap	48
Figur 8	Sammenligning – Økonomi og samfunnsvitenskap versus Total	49
Figur 9	Kulturprofil for Logistikk	50
Figur 10	Sammenligning – Logistikk versus Total	51
Figur 11	Kulturprofil for Helse- og sosialfag	52
Figur 12	Sammenligning – Helse- og sosialfag versus Total	53
Figur 13	Kulturprofil for ØS/LOG versus HS	54

Vedlegg

Vedlegg 1	Spørreskjema OCAI	72
Vedlegg 2	Samtykkeerklæring	75
Vedlegg 3	Intervjuguide for LOG og ØS	76
Vedlegg 4	Intervjuguide for Rektoratet	77
Vedlegg 5	Intervjuguide for HS	78

1.0 Innledning

Organisasjoner utvikler egne måter å oppfatte, tolke, prioritere og løse oppgaver på. I tillegg til at alle organisasjoner har særegne måter å samarbeide på, samt egne måter å håndtere og løse konflikter på. Den kulturelle dimensjonen er sentral i alle aspekt i organisatorisk liv, og den styrer hvordan mennesker i organisasjonen tenker, føler, deres verdier og handlinger. Den er basert på ideer, meninger og oppfatninger som oppstår i en sosialt delt og akseptert kultur (Alvesson 2002, Schein 2010). Et bevisst forhold til organisasjonskulturens karakteristiske kjennetegn, samt tilbakemeldinger fra organisasjonens ansatte om hvordan de foretrekker at kulturen skal være, har stor nytte for organisasjoner (Schein 2010). Det er derfor interessant å studere hvilke forskjellige oppfatninger av kulturen som eksisterer mellom de ulike nivåene og avdelingene i en organisasjon. Vi finner det svært spennende å studere kulturen i en organisasjon som har vært igjennom en fusjonsprosess for å avdekke hvor enhetlig, eller fragmentert organisasjonskulturen er etter at fusjonen er gjennomført.

På bakgrunn av dette har vi valgt å studere organisasjonskulturen ved Høgskolen i Molde. I denne oppgaven betraktes etableringen av Høgskolesenteret i Molde som en fusjon mellom Sykepleierhøgskolen i Molde og Møre og Romsdal distriktshøgskolen Molde. Fusjonen ble gjennomført med bakgrunn i en utredning fra kultur- og kunnskapsdepartementet. Målet var å utvikle et sterkere kunnskapsnett gjennom blant annet samlokalisering og sammenslåing av institusjoner (NOU 1988). En rapport fra AFI hevder at forskning på fusjoner innenfor offentlig sektor er begrenset i Norge og internasjonalt (Einehaug og Thune 2007). Av den grunn kan det være svært interessant å undersøke hvorvidt en slik sammenslåing av to selvstendige organisasjoner, med egne kulturer har gitt et høgskolesenter med en samlet enhetlig kultur.

Målsetningen med masteroppgaven er å identifisere og analysere organisasjonskulturen ved Høgskolen i Molde, ved å belyse hvordan de ansatte oppfatter kulturen i dag, samt hvordan de foretrekker at den burde være. Oppgaven vil kartlegge organisasjonens kultur, og peker på forhold som gjør kulturen enhetlig, samt forhold som bidrar til å fragmentere kulturen. Videre avdekker oppgaven hvilken betydningen organisasjonskulturen har for høgskolen.

1.1 Avgrensning og problemstilling

Høgskolen i Molde er et resultat av en fusjon som ble gjennomført i 1994 av Møre og Romsdal distriktshøgskole Molde og Sykepleierhøgskolen i Molde. En sammenslåing av to organisasjoner med hver sine særegne og karakteristiske kulturer. På bakgrunn av dette, finner vi det svært interessant å studere organisasjonskulturen på Høgskolen i Molde for å avdekke om det i dag, 20 år etter fusjonen, fortsatt eksisterer to distinkte kulturer.

På bakgrunn av overnevnte har vi formulert følgende problemstilling:

Tjue år etter fusjonen mellom Møre og Romsdal distriktshøgskole Molde og Sykepleierhøgskolen i Molde, er det i dag én høgskole med to organisasjonskulturer?

For å presisere og konkretisere den overordnede problemstillingen er det formulert følgende underordnede problemstillinger:

- *Hvordan oppfatter de ansatte på Høgskolen i Molde organisasjonskulturen?*
- *Hvilken betydningen har organisasjonskulturen for Høgskolen i Molde?*

Det er ledelsens identifiseringer av kulturen som fremstilles, og med ledelsen menes rektoratet, dekaner, studieledere og kontorsjefer. Ledelsen vil i denne oppgaven representere sine respektive avdelinger.

På grunnlag av at det ikke ble gjennomført en kartlegging av organisasjonskulturen i tidsrommet like etter fusjoneringen, vil vi ikke kunne si noe om hva som karakteriserte de ulike organisasjonskulturene før de gikk igjennom fusjoneringen. Høgskolen i Molde har heller ikke gjennomført kartlegginger av organisasjonskulturen på senere tidspunkt, og vi vil derfor kun få et statisk øyeblikksbilde av organisasjonskulturen (Quinn 2013).

1.2 Hvorfor studere organisasjonskultur?

Det var på begynnelsen av 1980-tallet at interessen for å studere organisasjonskultur for alvor brøt ut blant organisasjonsteoretikere (Bang 2011). Siden den gang har det blitt gitt ut en rekke bøker om organisasjonskultur, og begrepet har fått varig fotfeste i vår forståelse av organisasjoner. Blant de bøkene som har dannet grunnlaget for mye av den senere forskningen på organisasjonskultur er blant annet *Organizational culture and leadership* av Schein (2010), *The Cultures of work organizations* av Trice og Beyer (1992), og *Cultures of Organizations* av Martin (1992) (Bang 2011).

En av hovedgrunnene til å studere organisasjonskultur er antagelsen om at kultur kan være en viktig nøkkelfaktor for å forklare organisasjoners suksess (Jacobsen og Thorsvik 2013). Tidligere ledere i amerikansk næringsliv som Thomas Watson i IBM, Harley Protcer i Protcer & Gamble, og General Johnson i Johnson & Johnson, mente alle at en sterk organisasjonskultur førte til suksess (Deal og Kennedy 2000). De mente også at deres ansattes liv og produktivitet var formet av hvor de arbeidet. I deres rolle som ledere var det derfor viktig for dem å utvikle et miljø og en kultur som skapte trygghet for de ansatte, slik at de ansatte kunne utføre det arbeidet som var nødvendig for at organisasjonen skulle være suksessrik (Deal og Kennedy 2000). Deal og Kennedy (2000) studerte amerikanske selskaper for å finne nøkkelen til suksess. De fant ut at organisasjoner ikke er garantert en god bunnlinje ved å rette oppmerksomheten mot rasjonelle aspekter som økonomisk planlegging, personalpolitikk, kostnadskontroll og lignende. Men for å skape langsiktig suksess er organisasjonskultur viktigere (Deal og Kennedy 2000). Det er derimot ikke all forskning som har støttet antakelsen om at en sterk kultur fører til utmerkede resultater og suksess. Til tross for at delte verdier og institusjonelle praksiser noen ganger kan fremme gode resultater, hevder Kotter og Heskett (1992) at slike kulturer også karakteriseres som byråkratiske, arrogante og med for mye inngående fokus. Dette er faktorer som undergraver en organisasjons evne til å tilpasse seg endringer (Kotter og Heskett 1992). Kotter og Heskett (1992) avskriver derimot ikke oppfatningen om at organisasjonskultur med dens delte verdier og uskrevne regler kan forbedre økonomisk suksess, men de mener også at en sterk kultur kan føre til mislykkede organisasjonsendringer.

I følge Deal og Kennedy (2000) har alle organisasjoner en kultur, og den kan ofte være fragmentert og vanskelig å tyde fra utsiden av organisasjonen. I en organisasjon er noen ansatte lojale mot sjefene sine, mens andre kun er lojale mot den avdelingen de tilhører.

Enkelte arbeider kun for å tjene penger, mens andre organisasjonskulturer er så sterke og enhetlige at alle ansatte har en klar oppfatning om hva organisasjonsmålene er, og arbeider for å nå dem (Deal og Kennedy 2000). Uavhengig av om kulturen er sterk eller svak, har organisasjonskulturen en sterk påvirkningskraft i organisasjonen. Den påvirker praktisk talt alt fra hvem som blir forfremmet, hvilke beslutninger som tas til hvordan de ansatte skal kle seg og hvilke fritidsaktiviteter de skal drive med. På bakgrunn av denne innvirkningen, kan det tenkes at organisasjonskultur har en stor effekt på organisasjonens suksess (Deal og Kennedy 2000).

Porter (1980) og Barney (1991) referert i Cameron og Quinn (2013) hevder at det er bestemte forhold som karakteriserer suksessrike bedrifter, og minst seks av disse vilkårene antas å være sentrale. Vilårene omhandler barrier, ikke-erstattelig produkt eller tjenester, stor markedsandel, liten forhandlingsmakt hos kjøper og leverandør, samt rivalisering mellom konkurrenter (Cameron og Quinn 2013). I følge Cameron og Quinn (2013) er det imidlertid flere av de mest kjente suksessfulle organisasjonene som ikke har hatt noen av disse konkurransefortrinnene, og de viser til et eksempel om Apple. Det største konkurransefortrinnet til Apple, og som Apple selv mener er et viktig element for deres suksess, er deres organisasjonskultur. Suksessen til Apple har i mindre grad med markedskrefter enn med bedriftens verdier å gjøre, den har mindre med konkurransedyktig posisjonering enn med personlig overbevisning å gjøre, den har også i mindre grad med fortrinn når det gjelder ressurser enn med visjoner (Cameron og Quinn 2013). Det er faktisk vanskelig å nevne en veldig suksessfull organisasjon, som er ledende i sin sektor, som ikke har en tydelig identifiserbar organisasjonskultur (Cameron og Quinn 2013). Omtrent hver eneste ledende organisasjon man tenker på, enten den er liten eller stor, har en karakteristisk organisasjonskultur som deres ansatte tydelig gjenkjenner (Cameron og Quinn 2013). Kulturen kan vokse frem og utvikle seg over tid etterhvert som organisasjonen møter på og overviner hindringer og utfordringer i sine omgivelser. I andre tilfeller skapes kulturen av organisasjonens grunnlegger, men den kan også utvikles bevisst av ledere som vil forbedre organisasjonens ytelse på en systematisk måte (Cameron og Quinn 2013). Suksessrike organisasjoner kan derfor sies å ha utviklet noen spesielt som overgår bedriftsstrategier, tilstedeværelse i markedet og teknologiske fortrinn, og har i stedet dratt fordel av makten som ligger i å utvikle og lede en unik organisasjonskultur (Cameron og Quinn 2013). Trice og Beyer (1993) mener en sterk og unik organisasjonskultur reduserer usikkerhet i organisasjonen, skaper sosial orden ved å

tydeliggjøre for organisasjonsmedlemmene hva som forventes av dem, og skaper kontinuitet ved å bevare viktige verdier og normer på tvers av generasjoner. I tillegg skaper den en kollektiv identitet og forpliktelse som skaper samhold, og den belyser organisasjonens visjoner for fremtiden som organisasjonsmedlemmene kan arbeide mot (Cameron og Quinn 2013).

Som nevnt over har organisasjonskulturen en sentrale rolle for organisasjoners suksess, og dette viser at organisasjonskultur er et viktig felt å studere innenfor organisasjonsteori. Det anerkjennes også i forskermiljøet, hvor funn viser at organisasjonskultur har en sterk innvirkning på organisasjoners ytelse både på mesonivå og mikronivå (Quinn og Cameron 2013).

1.3 Høgskolen i Molde – sammenslåing av Møre og Romsdal distriktshøgskole Molde og Sykepleierhøgskolen i Molde

Møre og Romsdal distriktshøgskole Molde (fra nå Distriktshøgskolen Molde) gjennomgikk en fusjon med Sykepleierhøgskolen i Molde (fra nå Sykepleierhøgskolen) i 1994. Sammenslåingen var initiert på bakgrunn av Stortingsmelding nr. 40. der hensikten var en omorganisering av høyskolesektoren (NOU 1988). Dette var for å utvikle høgskolene til et høgskolesenter hvor praktisk orienterte, yrkesrettede utdanninger ved profesjonshøgskolene og mer teoretisk orienterte, tverrfaglige studium og fagstudium, samt enkelte profesjonsutdanninger skulle samordnes og integreres. En regional konsentrasjon og spesialisering, og om nødvendig nedbygging og effektivisering. Sammenslåingen av høgskolene var en forutsetning for å få til en rasjonell institusjonsstruktur. Det ble vedtatt at strukturen i Møre og Romsdal skulle bestå av tre høgskolesenter: Volda, Ålesund og Molde. Disse ble etablert i 1994 (Innstilling 1992).

Sykepleierhøgskolen i Molde ble etablert i 1958, og hadde høsten 1992 ca. 250 studenter og 24 ansatte. Av disse 24 var 18 ansatt i undervisningsstilling. De kunne tilby studentene en treårig grunnutdanning innenfor sykepleie, en ettårig videreutdanning i psykiatrisk sykepleie, og en deltids ettårig tverrfagelig utdanning i eldreomsorg. De hadde også en avdeling i Kristiansund med omtrent 60 studenter og fem stillingshjemler (Innstilling 1992).

Distriktshøgskolen Molde ble opprettet i 1969 som en av tre distriktshøgskoler i Møre og Romsdal. Høsten 1992 var det ca. 1080 studenter og 68 ansatte. Av disse 68 hadde 45 en vitenskapelig stilling. Høgskolen hadde årstilbud innenfor Matematikk, Samfunnsøkonomi og Statsvitenskap. Toårig studium innenfor Akvakultur og økonomi, Transportøkonomi, og Økonomi og administrasjon. I tillegg til et treårig studium innenfor Informatikk. De tilbydde også ettårige påbyggingsstudier innenfor Bedriftsøkonomisk analyse, Markedsføring og internasjonalisering, Materialadministrasjon/Logistikk, Organisasjon og ledelse, Revisjon, og Transportøkonomi (Innstilling 1992).

For å kunne etablere en felles Høgskole i Molde ble de ansatte ved de to skolene delt inn i fire ulike arbeidsgrupper, som hver hadde ansvar for å utforme det faglige grunnlaget i en sammenslåing mellom de to høgskolene. Gruppe 1 hadde ansvar for forskning, undervisning og faglig organisering. Gruppe 2 var ansvarlig for kontor, data, bibliotek og administrasjon. Mens gruppe 3 tok ansvar for faglig pedagogisk forum og studiekvalitet, og gruppe 4 tok seg av arbeidsvilkår og personalpolitikk. Både Distriktshøgskolen Molde og Sykepleierhøgskolen hadde likt antall representanter i alle fire gruppene (Innstilling 1992).

Høgskolen i Molde ble organisert på bakgrunn av en fagmodell, slik at ansatte innenfor samme fagområde ble plassert i samme avdeling, en slik løsning kunne føre til mer åpenhet mellom profesjonene (Innstilling 1992). Ut i fra ønske og oppfordring fra departementet om at hver avdeling ikke skulle ha mindre enn 20 ansatte, ble det første forslaget med fire avdelinger (økonomi, informatikk, administrasjon og helsefag) ikke godkjent (Innstilling 1992). Selv om denne inndelingen ikke ble godkjent valgte de fortsatt å beholde den som ett av alternativene. Det andre alternativet var en todeling mellom økonomi/administrasjon/informatikk og helsefag, altså lite endring fra slik det opprinnelig var. En sentral begrunnelse for denne inndelingen var at de ikke hadde mulighet til å samle organisasjonen fysisk i ett felles bygg (Innstilling 1992). En av de avgjørende forutsetningene for en reell fagelig sammenslåing til én høgskole var at det ble reist et felles bygg på Kvam. En slik sammenslåing gjorde det mulig å vurdere alternative inndelinger av avdelingene, som i brøt ned grensene mellom de ulike enhetene (Innstilling 1992). Det tredje alternativet var å dele høgskolen inn i to avdelinger hvor økonomi og informatikk var én avdeling, og helsefag og administrasjon var en annen. Det var langt flere argumenter i mot en slik inndeling enn for (Innstilling 1992). Det fjerde alternativet

foreslo en felles avdeling for alle fagseksjonene, hvor de hadde ett felles avdelingsråd. Dette møtte stor motstand fra Sykepleierhøgskolen da de mente at denne organiseringen ikke garanterte helseenheten hverken faglig eller økonomisk tilstrekkelig beslutningsmyndighet. Distriktshøgskolen Molde anså dette som et spennende alternativ (Innstilling 1992). Det siste forslaget var en tredeling, der inndelingen var økonomi/administrasjon som én avdeling, mens informatikk og helsefag var egne avdelinger (Innstilling 1992).

Høgskolen vurderte til slutt alternativ én som den beste faglige løsningen, men ettersom departementet ikke ville godta avdelinger med under 20 ansatte, baserte flertallet seg på den todelingen som var basert på de to høgskolesentrene (alternativ 2). Styringsgruppen var opptatt av å finne løsninger som hindret at høgskolen fremsto som oppsplittet med sterke og selvstendige avdelinger som gav en liten grad av fellesskapsfølelse og felles måloppfatning. Dette ville de løse gjennom at de ulike avdelingene ikke hadde noe formell eller reell beslutningsmyndighet innenfor fag, økonomi eller personal av større omfang (Innstilling 1992). Høgskolen ble til slutt organisert med én avdeling for helsefag, og én avdeling for økonomi, administrasjon og informatikk. Da fusjonen ble gjennomført i 1994 forble avdelingene adskilt. Økonomi, administrasjon og informatikk holdt til i lokalene på Kvam, og helsefag i sine lokaler i Glomstua (Wahlstrøm 1993).

Når det gjaldt personalpolitikken til den fusjonerte høgskolen, mente arbeidsgruppe 4 at det burde settes høye mål for å utvikle personalpolitikken, samt utvikle et nært forhold til de ansatte. I denne gruppens forslag om sammenslåing til en ny institusjon var det blant annet nevnt velferdstiltak og trivselstiltak som skulle bidra til å styrke identitet og fellesskapsfølelse i et nytt og felles høgskolesenter (Innstilling 1992). Det ble gjennomført flere tiltak med seminarer og møter hvor ansatte fra de ulike skolene skulle arbeide sammen og bli kjent med hverandre (Hovdenak og Straumsheim 1992).

I 2014 ble avdelingen for Økonomi, informatikk og samfunnsvitenskap delt inn i to avdelinger, følgelig avdelingen for Logistikk (fra nå LOG) og avdelingen for Økonomi og samfunnsvitenskap (fra nå ØS) (Frisvoll, Aarseth og Opdal 2017). Bakgrunnen for dette var en misnøye hos de ansatte i ØIS, som hadde skåret lavere på arbeidsmiljøundersøkelser enn Helse- og sosialfag (fra nå HS) og ansatte i administrasjonen. Misnøyen gjaldt tilfredshet med struktur og ledelse, opplevelsen av tilgjengelige ressurser og støtte, samt

mulighet til å påvirke egen arbeidsmengde (Frisvoll, Aarseth og Opdal 2017, 2). Organisasjonskartet under (Figur 1) viser den nye inndelingen av Høgskolen i Molde.

Med utgangspunkt i overnevnte finner vi det interessant å se på Høgskolen i Molde som case for vår masteroppgave. Sykepleierhøgskolen og Distriktshøgskolen Molde var to institusjoner med ulike tradisjoner innenfor forskning, fag, og organisering. Det er derfor rimelig å anta at det eksisterte store forskjeller i de to skolenes organisasjonskulturer, og at disse forskjellene fortsatt eksisterer.



Figur 1: Organisasjonskart Høgskolen i Molde (Årsrapport 2016- 2017)

2.0 Teori

Teorikapittelet er delt inn i to hoveddeler. Første del introduserer kulturbegrepet med definisjoner og innhold. Videre blir det gjort rede for kulturens omfang, subkulturer og ulike perspektiver på organisasjonskultur, og deretter hvordan organisasjonskulturen kan påvirkes. Den siste delen av teorikapittelet omhandler hvordan organisasjonskulturen kan måles, og her blir det teoretiske grunnlaget for analyseverktøyet gjort rede for.

2.1 Hva er kultur?

I dette kapittelet vil de sentrale begrepene kultur og organisasjonskultur i oppgaven bli definert og gjort rede for. Flere forskere mener at definisjonen på kultur og *hva* kultur er, varierer ut fra hva som anses som innholdet, og hvilke kjerneelementer den består av (Bang 2011).

Tidlig på 1970-tallet var det flere forskere som definerte kultur ut i fra et antropologisk synspunkt. Det antas at Edward B. Taylor var den første som definerte kultur ut i fra dette synspunktet (Bang 2011).

“Kulturen er den komplekse helheten som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, juss og skikker, foruten alle de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn”.

Denne typen kulturdefinisjoner relateres til to dimensjoner, som *kognitive (tankemessige) systemer* og som *overførte atferdsmønstre* (Bang 2011). Organisasjonsforskere er tydelig påvirket av måten antropologene har definert kultur på, og har i tillegg en vane for å bruke sosiologiske og sosialpsykologiske begreper som normer, verdier og virkelighetsoppfatninger (Bang 2011). Vi ønsker her å illustrere forskjellige organisasjonsforskere definisjoner på kultur, der alle betrakter kultur som noe kognitivt som uttrykker *hva* kultur er.

2.1.1 Definisjoner

Organisasjonskultur er et relativt nytt begrep, som først begynte å få oppmerksomhet og økt fokus på 1980-tallet (Bang 2011). Frem mot 1990-tallet vokste det frem et behov for å

sammenligne ulike kulturer og sammenhenger mellom prestasjoner og kultur (Bang 2011). Andrew M. Pettigrew introduserte begrepet organisasjonskultur for organisasjonsforskningen i 1979 med sin artikkel "*On Studying Organizational Cultures*" i det anerkjente tidsskriftet *Administrative Science Quarterly* (Bang 2011). I artikkelen kobler han organisasjonskultur til organisasjonens strategi og dens behov for endring, og viser ved dette at organisasjonskultur kan betraktes som et konkurransefortrinn for organisasjoner. I bøkene *Corporate Cultures* av Deal & Kennedy og *In Search of Excellence* av Peter og Waterman som begge kom ut i 1982, ble begrepet organisasjonskultur godt kjent for ledere og organisasjonskonsulenter (Deal og Kennedy 1982, Peter og Waterman 1982). Budskapet i bøkene er at organisasjonskultur anses som et middel for å skille seg fra andre organisasjoner som ikke er fullt så vellykket. Suksessformelen er å skape en god organisasjonskultur, som ble definert som "*the way we do things around here*" (Bang 2011). Studier har vist at kultur er like viktig som struktur i forhold til hvordan organisasjoner fungerer (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Organisasjonskultur dannes innenfor en organisasjons rammer, noe som har betydning for opprinnelsen, utviklingen og hvordan kulturen påvirker organisasjonen, i motsetning til annen kultur (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Men hva er organisasjonskultur? Begrepet organisasjonskultur har blitt definert av mange, alt fra antropologer til organisasjonsforskere, og til å definere begrepet benyttes det både sosiologiske og sosialpsykologiske begreper. I følge Bang (2011) kan kultur betraktes som noe immaterielt og abstrakt, som består av flere elementer. Det er flere som har definert organisasjonskultur innenfor flere ulike vitenskapelige felt og retninger:

"De virkelighetsoppfatninger, verdier og normer som råder innenfor en gitt gruppe" av Carlson i 1984 som en sosiologisk definisjon (Bang 2011, 21).

"Et delt system av kategoriseringer og vurderinger" av Aamot og Sørhaug i 1980 som en antropologisk definisjon (Bang 2011, 21).

En av de mest populære definisjonene er Deal & Kennedy (1982) sin definisjon: "*kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss*", som er en populærvitenskapelig definisjon (Bang 2011, 21). Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer organisasjonskultur som opplevelser,

tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng. Bang (2011) mener mye av det samme i sin definisjon av organisasjonskultur:

Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang 2011, 23).

Teoretikerne vektlegger de kulturelle elementene på forskjellige måter, men ett fellestrekk er at de beskriver dem som interne prosesser internt i en organisasjon (Bang 2011).

En av de meste kjente innenfor organisasjonskultur, og den det refereres mest til i organisasjonslitteraturen er Edgar Schein (Jacobsen og Thorsvik 2013). Han mener at dersom man forstår dynamikken i kultur vil dette medføre mindre usikkerhet, irritasjon eller nervøsitet i møte med en ukjent kultur (Schein 2010). Dette vil igjen føre til en dypere forståelse overfor forskjellige grupper av mennesker eller organisasjoner, og hvorfor det kan være så vanskelig å endre dem. Kultur er for en gruppe mennesker tilsvarende det personlighet er for et menneske. Årsaken til at kultur er vanskelig å endre er fordi kultur ikke bare noe som er rundt oss, men det er også noe som er internalisert som en del av mennesker eller organisasjonen (Schein 2010). Atferd eller handlinger er noe som kan observeres, det er derimot ikke like enkelt å observere hva som ligger til grunn for en slik handling. På samme måte som personlighet begrenser og påvirker vår atferd, styrer kulturens delte normer gruppens atferd (Schein 2010).

Hvis man kan forstå hvor kultur kommer fra, og hvordan den utvikles, så forstår man at dette er noe abstrakt som befinner seg i en gruppes underbevissthet. Det har likevel en mektig innflytelse på gruppens atferd. Den formelle definisjonen som Schein foreslår er bygget på et evolusjonært perspektiv (Schein 2010). Han argumenterer for at det mest fundamentale karaktertrekket ved kultur er at det produserer sosial læring:

”The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems” (Schein 2010, 18).

Det er i følge Schein (2010) visse forutsetninger for at organisasjonskulturen skal kunne utvikle seg i en gruppe. En slik definisjon har bakgrunn i mønster og integrering. Det er ikke alle grupper som har den læringserfaringen som behøves for å kunne utvikle en slik form for kultur. Noen av faktorene som hemmer en slik læringserfaring er; store utskiftninger i ansatte eller ledere, at organisasjonen endrer fokus eller at gruppen deles inn i subgrupper som danner sine egne kulturer, subkulturer (Schein 2010). I følge organisasjonslitteraturen er det to utfordringer som alle organisasjoner uansett størrelse må håndtere og som gir grobunn for læring (Schein 2010). Disse utfordringene er: (1) Overlevelse, vekst og tilpasning til omgivelsene, (2) intern integrering som gir mulighet til å fungere til daglig, samt muligheten til å tilpasse seg og lære (Schein 2010).

2.1.2 Innhold i kulturbegrepet

Når noe beskrives er kulturelt, er det gitt at dette ikke bare deles av flere mennesker, men at det karakteriseres som relativt stabilt over tid, da det definerer gruppen. Det er dette som medfører at en kultur overlever selv om noen velger å forlate gruppen, og som gjør den svært motstandsdyktig mot endring ettersom medlemmene foretrekker stabilitet. Når noe er dypt forankret er det også mer stabilt (Schein 2010).

Kultur har også bredde i den forstand at den dekker alle funksjoner i gruppen, og påvirker alle deler av organisasjonen. *Integrering* knytter alle elementene i kulturen sammen til en helhet. Mønsterdannelse eller integrering stammer fra det menneskelige behovet for å gjøre våre omgivelser sansbare og systematiske. Uorden gjør oss nervøse, derfor gjør vi det så forutsigbart som mulig, ved å si noe om hvordan ting er, og hvordan de bør være (Schein 2010).

Innholdet i organisasjonskulturen kan påvirkes av flere forhold, i dette underkapittelet vil noen av disse faktorene gjennomgås. Forskere som Bang, Trice og Beyer, og Schein tar for seg kulturens innhold samt organisasjonskulturens tre ulike nivå.

Faktorer som bestemmer innholdet i organisasjonskulturen

Bang (2011) skiller mellom fire faktorer som kan være med på å påvirke kulturen i en organisasjon: kulturelle føringer fra omgivelsene, arbeidets innhold, menneskene i organisasjonen og kulturutviklingsprosessen.

Kulturelle føringer fra omgivelsene omhandler gitte betingelser som organisasjonen ikke kan påvirke og som vil være rammebetingelser for hvilken kultur organisasjonen utvikler (Bang 2011). Organisasjonskulturen blir påvirket av *nasjonalkulturen* i det landet organisasjonen tilhører, i tillegg til at den blir påvirket av *den lokale kulturen* i det geografiske området organisasjonen er plassert (Bang 2011). Den *bransjen* som organisasjonen befinner seg i påvirker organisasjonskulturen gjennom sine virkelighetsoppfatninger og spilleregler. Sist men ikke minst vil *lover og regler fra myndighetene* virke inn på hvordan organisasjonen tilpasser seg omgivelsene, og hva den verdsetter som viktig og uviktig (Bang 2011).

Arbeidets innhold vil påvirke kulturen gjennom markedet organisasjonen opererer i. En organisasjon opererer i markedet med kunder, leverandører, produkter og tjenester, konkurrenter og finansieringskilder (Bang 2011). Når organisasjoner må forholde seg til flere forskjellige typer kunder og leverandører, vil det bidra til å skape subkulturer i organisasjonen ettersom de har ulike forventninger til organisasjonen. For eksempel organisasjoner som har både bedriftskunder og privatkunder (Bang 2011). Organisasjonsmedlemmenes direkte arbeidsoppgaver kan også være med på å prege kulturen gjennom hva medlemmene vektlegger, hvordan de forholder seg til arbeidet og hverandre, samt hva de tror på. I organisasjoner hvor det utføres kontrollerte oppgaver, kan også kulturen bli påvirket av dette (Bang 2011).

Menneskene i organisasjonen vil prege kulturen med sin personlighet og bakgrunn, samt med sine individuelle oppfatninger av hva som er sant og usant, viktig og uviktig, og rett og galt (Trice og Beyer 1993). Dermed vil to organisasjoner med nøyaktig de samme omstendighetene kunne ha svært ulike kulturer ettersom organisasjonen består av og ledes av mange ulike mennesker. Det er imidlertid ikke ledere alene som påvirker kulturen, man kan også si at antall organisasjonsmedlemmer som deler de samme verdiene, holdningene og som har samme kompetanse vil kunne påvirke organisasjonskulturen. En kan derfor si at organisasjonskulturen formes i større eller mindre grad av alle organisasjonsmedlemmene (Trice og Beyer 1993).

I kulturutviklingsprosessen hvor alle menneskene i organisasjonen samhandler for å oppnå organisasjonens mål, oppstår det felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger (Bang 2011). Kulturen som utvikler seg vil være påvirket av samspillet mellom menneskene i

organisasjonen, arbeidsoppgavene og faktorer som er gitt utenfra. Gjennom dette samspillet vil det dannes en historie som inneholder dagligdagse hendelser, kriser, suksesser og konflikter som håndteres på måter som setter spor i kulturen (Bang 2011).

Organisasjonskulturens tre nivåer

Schein (2010) presenterer et verktøy for å analysere kultur på flere ulike nivå, og med nivå mener han i den grad de er synlige for observatøren. De ulike nivåene spenner fra det sansbare til de ubevisste og dyptgående antakelsene som han definerer som essensen av kultur. Ulike teoretikere bruker ulike navn på det dypeste nivået (Schein 2010). Schein (2010) foretrekker å kalle det *grunnleggende antakelser* av den grunn at de har en tendens til å bli tatt for gitt, samt at organisasjonsmedlemmene oppfatter de som udiskuterbare og urokkelige.

Det første nivået er synlig fra overflaten og kalles *artefakter*. Dette nivået inkluderer alle fenomener som er sansbare i møtet med en gruppe som har en ukjent kultur (Schein 2010). Eksempler på dette kan være arkitektur, språk, teknologi, stil i form av klær eller manerer. Dette er ofte synlig gjennom ritualer, myter eller historier i organisasjonen (Schein 2010). Strukturelle elementer i organisasjonen og observert atferd bør også inngå i kategorien artefakter (Schein 2010).

Noen teoretikere argumenterer for at artefakter kan reflektere de dype antakelsene i kulturen, men dette kan også gi en svært feilaktig tolkning av organisasjoner (Schein 2010). Av den grunn at en persons tolkning av dypere antakelser i kulturen representeres av personens følelser. Et eksempel på dette vil være at man oppfatter en organisasjon som lite effektiv kun fordi den har en uformell struktur (Schein 2010).

Forfektete verdier

Dette nivået inneholder mål, ideal, ideologier og rasjonalisering (Schein 2010). All læring i grupper reflekterer noens oppfatning og verdier, og hvordan de mener noe bør være i forhold til hvordan det er nå, samt hva som fungerer og ikke, og antakelser om hva som er riktig eller galt (Schein 2010).

Sosial validering betyr at visse oppfatninger og verdier kun bekreftes av gruppens delte sosiale erfaringene. De som ikke aksepterer disse verdiene og oppfatningene risikerer å bli kastet ut av gruppen (Schein 2010).

Det er heller ikke alltid slik at moralen og reglene er i overensstemmelse med en effektiv utføring, og den ønskede atferden reflekteres ikke alltid i den observerte atferden. For eksempel: en organisasjons ideologi uttrykker at de verdsetter mennesker, og at produktstandarden er høy, men faktiske registreringer motsier dette (Schein 2010).

Når man analyserer forfektede verdier bør man være forsiktig med å diskriminere mot ideologier, filosofier, aspirasjoner, eller noe annet som kan være sammenfallende med organisasjonenes *underliggende antagelser* (Schein 2010). Ofte kan forfektede verdier og oppfatninger være så abstrakte at de kan bli gjensidig motstridende, som når en organisasjon uttrykker at de tar hensyn til både aksjonærer, interessenter og kunder. Eller når de hevder å ha både den høyeste kvaliteten og den laveste kostnaden (Schein 2010). Dette nivået gir ofte en følelse av at man forstår noe av kulturen, men ikke alt. For å tilegne seg en dypere forståelse eller tyde kulturen bedre må man fullt ut forstå det siste og dypeste kulturnivået, nemlig grunnleggende antakelser (Schein 2010).

Grunnleggende antakelser

Når en løsning på et problem er lik over lengre tid, blir den til slutt tatt for gitt. Det som før var noe som ble bestemt ut ifra en magefølelse eller en verdi, blir til slutt behandlet som en realitet (Schein 2010). Schein definerer grunnleggende antakelser innenfor en gruppe eller enhet som noe som tas for gitt i så stor grad at det blir lite variasjoner mellom medlemmene (Schein 2010). En slik grad av konsensus er et resultat av gjentagende suksess gjennom implementering av visse oppfatninger og verdier som nevnt tidligere. Grunnleggende antakelser med dyp forankring i en gruppe viser seg ofte å være udiskuterbare, og er derfor ekstremt vanskelige å endre (Schein 2010).

Organisasjonskulturens kjernebegreper

Trice og Beyer (1993) deler organisasjonskultur inn i to grunnleggende komponenter: *kulturuttrykk* og *kulturinnhold*. Kulturinnholdet er normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene som preger organisasjonen. Kulturinnholdet befinner seg i organisasjonsmedlemmenes hoder, og inneholder alle meninger, betydninger og modeller av og for handling som definerer innholdet i kulturen. Kulturuttrykket er synlige manifestasjoner av kulturinnholdet, altså handlingsmønstre, objekter, strukturer, symboler,

seremonier, ritualer. I tillegg praksisen som kulturinnholdet kommer til uttrykk i, og som igjen er med på å påvirke kulturinnholdet.

Kulturinnhold

Det foreligger en uenighet blant forskere om hvordan organisasjonskulturens innhold eller kjerneelementer skal operasjonaliseres (Bang 2011). Deal og Kennedy er blant de forskerne som bruker *normer og verdier* for å beskrive kjernen i kulturens innhold, mens andre, som for eksempel Schein (2010) bruker *grunnleggende antakelser* for å beskrive kulturens kjerne. Atter andre igjen snakker om *virkelighetsoppfatninger* når de skal beskrive kultur. De fire kjerneelementene som er mest vanlig å bruke når kulturinnhold skal beskrives, er verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser (Bang 2011).

Verdier

Det er en stor styrke for organisasjoner å ha et sett felles delte verdier. Dersom de ansatte er klar over hva deres organisasjon står for, og dersom de vet hvilke standarder de skal opprettholde, vil de øke sannsynligheten for at det blir tatt beslutninger som støtter disse standardene. Det vil i tillegg medføre at de ansatte føler at de selv er en viktig ressurs i organisasjonen, og at det som skjer i organisasjonen gir mening for dem, dette bidrar til økt motivasjon hos de ansatte. (Deal og Kennedy 1982).

Deal og Kennedy (1982) mener at det å forme og forbedre organisasjonens verdier er en av de viktigste oppgavene ledere har. Ett av funnene i deres arbeid og forskning er at suksessrike organisasjoner i stor grad vektlegger verdier, og at disse organisasjonene har tre felles kjennetegn. For det første står de for noe, altså de har en klar og tydelig filosofi for hvordan de ønsker å drive sin virksomhet. For det andre er ledelsen veldig opptatt av å styrke og forbedre organisasjonens verdier for å opprettholde det økonomiske og forretningsmessige miljøet i selskapet, og for å kommunisere dem til organisasjonen. For det tredje er verdiene kjent og delt blant alle som arbeider i organisasjonen (Deal og Kennedy 1982).

Delte verdier definerer organisasjonens grunnleggende kjennetegn, den holdningen som skiller organisasjonen fra alle andre organisasjoner. På denne måten skaper verdier en form for identitet for organisasjonens medlemmer og får medlemmene til å føle seg spesiell (Deal og Kennedy 1982). En organisasjons verdier påvirker alle aspekter av

organisasjonen. Verdier og holdninger i en organisasjon indikerer hvilke saker som skal ivaretas mest iherdig, og foreslår hvilken type informasjon som blir tatt mest seriøst i beslutningsformål, i tillegg definerer de hvilke type mennesker som er mest respektert (Deal og Kennedy 1982). Delte holdninger og verdier spiller også en viktig rolle i å kommunisere til omverdenen hva som kan forventes av organisasjonen (Deal og Kennedy 1982).

På hvilken måte påvirker verdier prestasjoner?

I grove trekk fungerer verdier som et informativt kontrollsystem som forteller folk hva som forventes av dem. Deal og Kennedy (1982) mener at det hovedsakelig er tre måter delte verdier påvirker prestasjoner på: (1) Organisasjonens ledere og medlemmer gir ekstraordinær oppmerksomhet til det som vektlegges i organisasjonens verdisystem - og dette har en tendens til å resultere i ekstraordinære resultater. (2) Ledere nedover i organisasjonen tar generelt bedre beslutninger fordi de styres av sin oppfatning av de delte verdiene. (3) Folk jobber hardere og yter ekstrarolleatferd for å opprettholde verdiene som organisasjonen står for (Deal og Kennedy 1982).

Risikoer og fallgruver med sterke verdier:

Kraften av verdier er at folk bryr seg om dem, denne kraften kan både være et problem og en styrke. Dersom ledere velger å bygge eller forsterke organisasjonens delte verdier må de også være klar over hvilke risikoer de står overfor. Det er for det første en fare for foreldelse, for eksempel dersom de økonomiske omgivelsene endres, og de delte verdiene fortsetter å styre atferd på måter som ikke lenger tjener organisasjonen suksess (Deal og Kennedy 1982). For det andre er det en viss risiko for motstand mot endring, og fare for at ledelsens atferd motsier organisasjonens verdier. For å kunne bygge en sterk kultur må toppledelsen være overbevist om at den på en synlig og trofast måte kan følge verdiene som den har til hensikt å fremme (Deal og Kennedy 1982). Enhver uoverensstemmelse i å overholde eller ikke fremme organisasjonens forkynte verdier vil undergrave kulturens styrke (Deal og Kennedy 1982).

Normer

Normene er koblet til verdier gjennom at normene skal fungere som en rettesnor for hvordan man skal handle for å oppfylle en eller flere verdier (Hatch 2004). De er organisasjonens uskrevne regler og forventninger til hva som er akseptabel og uakseptabel

måte å oppføre seg på. Normer kan deles inn i to kategorier: de som organisasjonens medlemmer er bevisst, og de som ikke er det. Begge former for normer vil kunne påvirke organisasjonsmedlemmenes atferd. I følge Bang (2011) omfatter normer all atferd som støttes, forventes eller aksepteres av gruppen. Normer vokser frem gjennom kontinuerlig aktivitet i en gruppe, og blir etter hvert til regler for atferd. Dersom organisasjonens medlemmer samhandler med hverandre tett og ofte vil dette trolig medføre at deres oppfatning av normene vil bli mer lik hverandre. Hvilke normer som aksepteres av den enkelte i gruppen vil kunne variere. Bang (2011) mener dette medfører at det er vanskelig å finne normer som fullt og helt deles i en gruppe. Det vil imidlertid alltid være slik at det finnes personer som ikke følger normen, i et fellesskap vil oppfatningene av normer variere fra person til person. En viktig del av organisasjonskultur er nettopp variasjonene i gruppens normer, en norm kan for eksempel være gjeldende for én gruppe i organisasjonen, men ikke for en annen (Bang 2011).

Kort oppsummert kan normer være både kollektive og individuelle, og de kan deles inn i bevisste og ikke-bevisste. Normer er uskrevne regler og forventninger til akseptabel og uakseptabel atferd.

Virkelighetsoppfatninger

Med virkelighetsoppfatninger menes oppfatninger av virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler, og bruker for å skape mening i det de erfarer. Den kollektive virkelighetsoppfatningen utvikler seg gjennom samhandling, og hvordan organisasjonsmedlemmene oppfører seg, handler, og hvilke konsekvenser handlingene gir. Dette vil gi kollektive oppfatninger av hva som er sant og usant, hvordan forskjellige ting henger sammen, vurderinger, årsaksforklaringer, antakelser og lignende. (Bang 2011).

Det bør imidlertid nevnes noen fellestrekk mellom de fire kjernebegrepene verdier, normer, virkelighetsoppfatninger, og grunnleggende antakelser. I alle begrepene blir kultur betraktet som et implisitt og kognitivt system, hvor kultur er noe som er felles delt blant organisasjonens medlemmer og som påvirker deres tanke- og handlemåte (Bang 2011). Både verdier, normer, virkelighetsoppfatninger, og grunnleggende antakelser overføres fra generasjon til generasjon. I tillegg kan alle elementene etterhvert merkes med merkelappen "tatt-for gitt". Etter en tid blir handlinger og prosesseringer internalisert, slik at man ikke lenger tenker over det. Ettersom medlemmene ofte forholder seg til kulturen som en

selvsagt og nærmest objektiv del av virkeligheten, blir det vanskeligere å få organisasjonsmedlemmene til å identifisere og endre sin egen kultur (Bang 2011).

Kulturuttrykket

En organisasjons kulturinnhold er ikke direkte synlig, men kan bli synliggjort gjennom kulturuttrykket. Kulturuttrykk kan være symbolske prosesser, objekter, strukturer og handlinger i organisasjonen (Bang 2011). Forskere beskriver i litteraturen kulturuttrykk som blant annet historier, organisasjonsmyter, ritualer, språk, og humor. Kulturuttrykket beskriver også organisasjonens ulike praksiser som rekruttering, avskjedigelser, rapport, forfremmelse, og belønninger (Bang 2011).

Bang (2011) deler kulturuttrykket inn i fire underkategorier. *Atferdsuttrykk* gjennom handlinger og atferd, *Verbale uttrykk* gjennom historier, myter, legender, språk, humor, og klart kommuniserte verdier, normer og oppfatninger. *Materielle uttrykk* i form av objekter og ting, samt *strukturelle uttrykk* gjennom prosedyrer, ritualer, seremonier, og belønnings-, rekrutterings-, og karrieresystem.

2.1.3 Kulturens omfang

Strand (2007) hevder at en sterk og enhetlig organisasjonskultur betraktes som et konkurransefortrinn, og er for mange organisasjoner ikke en realitet. En slik kultur kan være til fordel for organisasjonen på flere områder (Strand 2007). Den kan fungere som et styringsverktøy for retning og handling, samt være motiverende og identitetsskapende for medlemmene av kulturen. I tillegg kan kulturen benyttes til å presentere organisasjonen og påvirke omgivelsenes oppfatninger. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at en sterk organisasjonskultur som skaper felleskap og tilhørighet for organisasjonsmedlemmene kan være avgjørende for hvor suksessrik en organisasjon er. En sterk organisasjonskultur anses som et viktig strategisk fortrinn, som kan hjelpe organisasjoner med å hevde seg i et marked med stadig økende konkurranse (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Organisasjonsmedlemmenes atferd kan blir sterkt påvirket av organisasjonskulturen (Jacobsen og Thorsvik 2013). Kulturen kan dekke det grunnleggende sosiale behovet hos organisasjonsmedlemmene ved å gi grunnlag for sosialt fellesskap og en følelse av tilhørighet. Ved å være en del av en gruppe med andre som tenker og handler relativt likt som en selv, kan dette bidra til å redusere usikkerhet, samt skape trygghet og trivsel (Jacobsen og Thorsvik 2013).

For mange vil en sterk organisasjonskultur definere ens egen identitet, altså at man definerer hvem man opplever seg selv som ut i fra arbeidet man utfører, og hvilken organisasjon man arbeider i (Jacobsen og Thorsvik 2013). Den identiteten og følelsen av å være en del av et fellesskap som en sterk organisasjonskultur kan gi, kan både være angstreduserende og motiverende for den enkelte. Gjennom sosialisering i fellesskap tilegner hver enkelt seg fellesskapets mål og verdier. Dette kan skape motivasjon for å prestere ved at den enkelte føler at han eller hun arbeider for en større helhet og mot et “større mål” (Jacobsen og Thorsvik 2013). Jo sterkere organisasjonskulturen er, desto større vil tilliten være mellom lederen og de ansatte, samt mellom ansatte i ulike avdelinger. I tillegg vil behovet for overvåkning og kontroll være mindre (Jacobsen og Thorsvik 2013). Dermed kan tillit kostnadseffektivt erstatte administrativ styring og kontroll. I henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013) kan samarbeid baseres på tillit dersom organisasjonen har en sterk fellesskapskultur med ansatte som er lojale, ærlige, og pålitelige. Opplevelsen av å være en del av et fellesskap, følelsen av tilhørighet og tillit til hverandre medfører at samarbeid mellom grupper, mennesker og hierarkiske nivå blir enklere (Jacobsen og Thorsvik 2013). Kultur kan derfor være en effektiv måte å koordinere aktiviteter på, ettersom det skjer gjennom ansattes ønske om å samarbeide og ikke gjennom tvang (Jacobsen og Thorsvik 2013).

I tillegg til å koordinere aktiviteter gir kulturen også oppskrifter på hvordan ansatte bør handle i gitte situasjoner. Dette kalles “premisskontroll” ettersom kulturen medvirker til at de ansatte “frivillig” vektlegger forhold i de ulike kulturelementene som er presisert som viktig (Jacobsen og Thorsvik 2013). Grunnleggende antakelser, verdier og normer avgrenser oppmerksomheten til det som er relevant for arbeidsoppgavene. Alle poengene som er skissert over, bidrar til å forklare årsaken til at organisasjoner med sterke kulturer kan være mer effektive enn organisasjoner med svakere eller mer fragmenterte kulturer (Jacobsen og Thorsvik 2013). En sterk organisasjonskultur gir sterkere samhold, en mer stabil arbeidsstokk, mer motiverte ansatte, bedre samarbeid og lavere ressursbruk på overvåkning og styring (Jacobsen og Thorsvik 2013).

I henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013) har det i senere tid kommet stadig mer forskning på at enhetlige og sterke kulturer ikke nødvendigvis kun har positive effekter.

Organisasjonskultur kan også ha negative og ofte utilsiktede effekter, og vi skal her nevne

tre av de dysfunksjonene som har fått mest oppmerksomhet innen organisasjonsforskning i følge Jacobsen og Thorsvik (2013).

For det første er det ikke uvanlig at kulturen kan svekke effekten av formelle styringsmekanismer, eller bidra til at de ikke alltid har de effektene som var påtenkt. I tillegg er kultur dokumentert å være en vanlig årsak til at organisasjonsendringer mislykkes. Et eksempel er fusjoneringer som mislykkes fordi man ikke klarer å forene to eller flere ulike organisasjonskulturer (Jacobsen og Thorsvik 2013). I studien til Lysgaard (1961) "Arbeiderkollektivet" referert til i Jacobsen og Thorsvik (2013) ble det som følge av en organisasjonsendring utviklet en "vi og de andre"-holdning blant arbeiderne. Der "vi" (arbeiderne) hadde andre interesser enn "de andre"(ledelsen). Denne kulturen medførte at endringstiltaket aldri ble en suksess.

For det andre vil sterke kulturer lett kunne utvikle seg til "*gruppetenkning*" der alle skal tenke det likt, oppføre seg likt og ha tillit til det ledelsen gjør. Det kan sees på som en form for skjult undertrykking og hjernevask (Jacobsen og Thorsvik 2013). Jo sterkere og mer enhetlig kulturen er, desto større er sannsynligheten for at gruppetenkning kan oppstå (Jacobsen og Thorsvik 2013).

For det tredje, når alle oppfatter virkeligheten på samme måte, er det lite som skaper innovasjon og nytenkning i en organisasjon eller i en gruppe (Jacobsen og Thorsvik 2013). Kulturen skaper et sterkt press om å følge eksisterende verdier og normer, som medfører at de som stiller kritiske spørsmål blir ansett som negative til hele virksomheten, dette kan føre til at det dannes en "følg flokken"-mentalitet (Jacobsen og Thorsvik 2013). Dette fører til færre kritiske røster, og at sannsynligheten for nytenkning og eksperimentering minsker, noe som kan få enkelte til å velge å forlate organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013). På bakgrunn av dette har enkelte i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) påpekt at sterke organisasjonskulturer faktisk kan ha en negativ effekt på organisasjoners læringsevne.

2.1.4 Subkulturer

Begrepet subkultur betegnes som delkulturer eller undergrupper i en organisasjonskultur (Trice og Beyer 1993). Forskerne Van Maanen og Barley (1985) definerer subkultur som følger:

"En undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg selv som en distinkt gruppe i organisasjonen, som deler et sett av

utfordringer som de fleste i gruppen er enige om er problematiske, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens unike kollektive virkelighetsoppfatning” (Bang 2011, 27)

Trice og Beyer (1993) viser til at det spesielt er tre betingelser som er med på å skape subkulturer i organisasjoner: hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og personlige karakteristika. Hyppig og nær kontakt mellom en gruppe mennesker er vesentlig for å skape en subkultur, ettersom mennesker har for vane å utvikle felles følelser og felles måter å forstå ting på når de er mye sammen. Dermed vil måten arbeidet organiseres på og den fysiske plasseringen av mennesker på en arbeidsplass ha stor betydning for hvilke typer subkultur som utvikles i organisasjonen (Trice og Beyer 1993). Dannelsen av subkulturer tar tid, og krever at mennesker samhandler med hverandre over en lengre periode, at de deler ulike utfordringer, samt måten å takle disse utfordringene på og ikke minst at de deler en følelsesmessig reaksjon som følge av disse hendelsene. Disse felles erfaringene vil etter hvert utvikle et sett av felles handlingsmønstre og virkelighetsoppfatninger som igjen danner grunnlaget for subkulturen (Trice og Beyer 1993). Denne utviklingen av et sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger blir også stimulert av medlemmenes felles personlige karakteristika, som alder, kjønn, utdanning, sosial klasse og personlig verdisystem (Trice og Beyer 1993).

Disse tre betingelsene fremmer følelsen av fellesskap og samhold i gruppen, og bidrar til at medlemmene føler seg som en distinkt gruppe ulik andre grupper. I følge Bang (2011) vil det alltid i sosiale systemer av en viss størrelse dannes subkulturer. Årsaken til dette er at det alltid vil være visse mennesker som samhandler hyppigere med hverandre, og som vil ha en del felles erfaringer og som er mer lik hverandre enn andre i systemet (Bang 2011). Det betyr imidlertid ikke at enhver organisasjon av en viss størrelse må betraktes som én samling av subkulturer, ettersom en organisasjon både kan betraktes som én stor organisasjonskultur og som flere ulike subkulturer (Bang 2011).

I henhold til Martin (2002) vil en organisasjons ulike subkulturer stå i en form for relasjon til hverandre. Subkulturene kan for det første støtte eller fremme hverandre, for det andre kan de være i konflikt og av den grunn virke hemmende på hverandre. For det tredje kan subkulturene være uavhengige av hverandre og således ikke påvirke hverandre (Bang 2011). Dermed kan ulike subkulturer eksistere side om side uten at det skaper problemer eller konflikt ved at gruppene fungerer uavhengig av hverandre. Problemer med subkulturer oppstår først når det etableres en motkultur som utfordrer den øvrige

organisasjonskulturen (Jacobsen og Thorsvik 2013). I følge Bang (2011) oppstår konflikter mellom subkulturer først når det er uoverensstemmelser mellom normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som hindrer de ulike subkulturene i å nå målene sine. De vanligste konflikttypene som oppstår mellom subkulturer i organisasjoner er konflikt mellom funksjonsenheter, ulike fagideologier, aldersgrupper, ulike yrkes- eller profesjonsgrupper, samt konflikter som oppstår når to organisasjonskulturer slås sammen (Bang 2011). Flere av de konflikttypene som utvikles utenfor organisasjonen kan både være vertikale og horisontale ettersom disse subkulturene etablerer seg på tvers av organisasjonens hierarki og funksjonsenheter (Bang 2011). Dette gjelder spesielt alderskonflikter og profesjonskonflikter. Subkulturer utvikles som følge av forhold i eller utenfor organisasjonen, avhengig av om konfliktene er horisontale eller vertikale (Bang 2011). En del av de konfliktene som utvikler seg internt i organisasjonen, som konflikter mellom funksjonsenheter samt mellom ledere og medarbeidere, kan forsterkes av konflikter som finner sted utenfor organisasjonen. For eksempel vil en økonomiavdeling preges av økonomer, mens helse- og sosialfagavdelingen kanskje vil preges av sykepleiere og deres virkelighetsoppfatninger.

2.1.5 Ulike perspektiver på organisasjonskultur

Innenfor organisasjonsforskning er det tre teoretiske tradisjoner som dominerer og som ofte brukes for å beskrive de fleste studier om organisasjonskultur. Disse tre perspektivene er: integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet (Martin 1992).

Integrasjonsperspektivet

Det mest dominante og populære av disse tre perspektivene er integrasjonsperspektivet, det er derimot også det perspektivet med minst empirisk støtte (Martin 2004). I integrasjonsperspektivet argumenteres det for at det er vanskelig og utfordrende å oppnå en enhetlig organisasjonskultur (Martin 1992).

Studier i overensstemmelse med et slikt perspektiv inneholder organisasjonskulturens verdier eller grunnleggende antakelser som deles av alle organisasjonens medlemmer. For det andre må disse utøves i overensstemmelse med et bredt spekter av kulturelle uttrykk. En slik overensstemmelse inkluderer ofte tre typer konsistens: handlings-, symbolsk- og innholdskonsistens (Martin 1992). Handlingskonsistens forekommer når grunnleggende

antakelser er i overensstemmelse med organisasjonens formelle og uformelle praksis. Symbolsk konsistens forekommer når de symbolske betydningene i kulturformene samsvarer med de grunnleggende antakelsene. Når grunnleggende antakelser er konsistente med hverandre omtaler Martin (1992) det som innholdskonsistens (Martin 1992). For det tredje beskriver medlemmene hva som blir gjort, og hvorfor det er viktig at det blir gjort. Det er alltid klarhet rundt organisasjonskulturen, og det er ikke rom for tvetydighet (Martin 1992).

Å gi mening til noe er en måte å oppnå klarhet på, som også er et grunnleggende aspekt ved Scheins begrep om grunnleggende antakelser og hans tilnærming til kultur (Schein, 2010). Dette er viktig i integrasjonsperspektivet for å kunne kontrollere uønsket atferd som kan bryte opp harmonien og forutsigbarheten (Martin 1992). Integrasjonsperspektivet beskriver ofte organisasjonskultur som noe familiært, og alle i organisasjonen karakteriseres som en stor familie (Martin 1992). Det er mange kritikere til dette helhetlige, homogene og harmoniske perspektivet på organisasjonskultur. I tillegg er det empirisk bevist at det er lite sannsynlig å oppnå en slik enhetlig kultur (Martin 2004).

Differensieringsperspektivet

Dette perspektivet beskriver organisasjonskulturen som et sett av overlappende subkulturer som sameksisterer. Noen ganger sameksisterer de i harmoni, og andre ganger i konflikt eller uenighet med hverandre. Perspektivet avslører maktforhold, interessekonflikter og ulike oppfatninger som eksisterer innenfor organisasjoner (Martin 1992).

Differensieringsperspektivet inneholder tre karakteristiske trekk: (1) tolkning av grunnleggende antakelser og praksis er ofte inkonsekvent, (2) mistenksomhet til en helhetlig organisasjonskultur, (3) innenfor rammene i subkulturene hersker det klarhet, mens tvetydighet blir henvist til periferien (Martin 1992). Differensieringsperspektivet anerkjenner at det ikke er fullstendig overensstemmelse innenfor en organisasjonskultur. Den enkleste formen for uoverensstemmelse forekommer når manifestasjoner i organisasjonskulturen tolkes ulikt (Martin 1992). Konsensus eksisterer, men kun innenfor grensene til en subkultur. Når en organisasjon består av flere subkulturer, vil enkelte av disse for eksempel kunne forsterke ledelsens synspunkter, mens andre kan vise motstand til ledelsens initiativ (Martin 2004).

Fragmenteringsperspektivet

Dette perspektivet belyser uklarhet i motsetning til de to andre perspektivene som ekskluderer eller skyver tvetydigheter ut i periferien (Martin 1992). I fragmenteringsperspektivet går man bort i fra klarhet og overensstemmelse, fokuset er på kompleksiteten i forholdet mellom én kulturell manifestasjon og en annen (Martin 1992). På områder hvor de andre perspektivene praktiserer konsensus i kultur eller innenfor subkulturens grenser, presenterer fragmenteringsperspektivet mangfoldige tolkninger som sjelden eller aldri smeltes sammen til konsensus.

Fragmenteringsperspektivet er det nyeste av de tre perspektivene (Martin 1992).

Tvetydighet oppfattes subjektivt, hvor meningen fortolkes og dømmes for å være tvetydig fordi det virker uklart, komplekst eller paradoksalt (Martin 1992). Mangel på klarhet kan også komme av at noe virker utydelig eller ukjent. Noe som har høy kompleksitet og uklarhet kan lede til ny informasjon som kan få tvetydigheten til å forsvinne, eller være en kilde til uklarhet og uvisshet. Det er nettopp dette som gjør fragmenteringsperspektivet så paradoksalt.

Det er vanlig å skille mellom to typer tvetydighet, den eksterne kilden til tvetydighet og den interne reaksjonen på tvetydighet. Den eksterne kilden til tvetydighet kan komme av plutselige endringer i omgivelsene, mens interne reaksjoner på tvetydighet kan variere fra alt mellom avsky til glede. Dermed kan en intern reaksjon være enten positiv eller negativ (Martin 1992).

Integrasjonsstudier beskriver forholdet mellom to kulturelle manifestasjoner i overensstemmelse. Differensieringsstudier ville beskrevet en lik situasjon som noe som ikke er i overensstemmelse, hvor tolkningen av den ene manifestasjonen er en direkte motsetning til den andre manifestasjonen (Martin 1992). I fragmenteringsperspektivet er derimot synet på kulturelle manifestasjoner verken at de i overensstemmelse, eller at de er motsetninger av hverandre, men heller at det er noe som er uklart og tvetydig (Martin 1992).

Joanne Martin (1992) mener at integrasjonsperspektivet presenterer et usannsynlig scenario med tanke på en helhetlig og enhetlig organisasjonskultur. En helhetlig og enhetlig organisasjonskultur er vel mer et ønske fra ledelsens side, heller enn det som er realiteten. Et dypdykk i hvilken som helst organisasjonskultur vil trolig resultere i funn av

abstrakte ideer som organisasjonsmedlemmene deler. Det er vanskelig å avdekke om disse ideene gjenspeiler organisasjonskulturens særegne trekk, eller om ideene kan karakteriseres som generelle alminnelige kulturtrekk som kan være gjeldende for samtlige organisasjoner (Martin 1992). Studier som benytter differenseringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet viser at en ujevn ekskludering av tvetydighet og konflikt i organisasjonen går ut over de med minst makt i organisasjonen. Disse er oftest de med lavtlønnede stillinger eller de som skiller seg ut demografisk. I motsetning er til integrasjonsperspektivet hvor det er de mektiges tanker som deles av alle, og de nekter å inkorporere synspunkt som ikke støtter disse tankene (Martin 1992). Denne formen for ekskludering og inkludering er hverken betydningsløs eller uskyldig. Derav bør enhver fullgod representasjon av kulturell kontekst inneholde innsikt fra alle de tre perspektivene, og ikke kun fra ett perspektiv (Martin 1992). Selv stiller Martin seg kritisk til disse tre perspektivene, og stiller spørsmål om hvorvidt det kan finnes et fjerde perspektiv, til tross for at hun har klart å avdekke dette (Martin 1992).

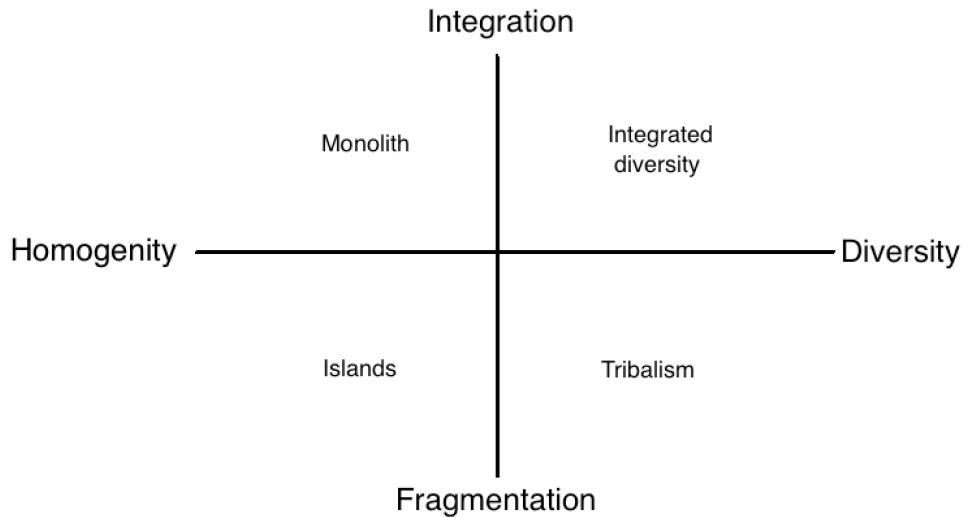
Et integrert mangfold- Richard Norman

Norman (2001) har foreslått et rammeverk for organisasjonskultur som bygger på en modell med en vertikal akse som går fra fragmentering til integrering, og en horisontal akse som beveger seg fra homogenitet til mangfold (Figur 2) (Norman 2001).

Homogenitet fostret ikke kreative samtaler, og skaper heller ikke den type spenning som fører til nyskaping, noe Norman (2001) beskriver i figur 2 som "Monolitt". Monolitt sammenfaller med Martins integrasjonsperspektiv (1992, 2004) om en enhetlig kultur med ensrettet tenking, der alt skal være forenlig med allerede eksisterende organisasjonskultur. Nede i venstre hjørne av figur 2 finnes det som Norman beskriver som "Øyer", disse preges av en fragmentert og homogen organisasjonskultur. Det eksisterer her flere subkulturer innenfor en og samme organisasjon, nettopp fordi integrering mangler. Området nede til høyre i figur 2 beskriver mangfold uten integrering. En slik form for organisasjonskultur fører til "Stammekultur", altså en splittet og løsrevet organisasjonskultur (Norman 2001).

Integrert mangfold, oppe til høyre i figur 2, danner grunnlag for fornying og øker sannsynligheten for nytenkning og innovasjon, hvor mangfold aksepteres og integreres i organisasjonen. Integrert mangfold er for mange et ukjent konsept ettersom det består av to

dimensjoner som ofte blir tatt for å være én og samme dimensjon, nærmere bestemt integrering og mangfold (Normann 2001).



Figur 2 - Integrert mangfold (Norman 2001, 290).

Normann (2001) hevder spenning er en iboende del og en nødvendig funksjon i organisatorisk liv og endring. Han definerer spenning som et sosialt fenomen som eksisterer mellom aktører som har ulike ideer og derfor ser ulike handlingsmønstre (Norman 2001). Bak denne spenningen eksisterer det en form for mistilpasning som skaper spenning internt i organisasjonen mellom individer og grupper. Spenningen kan føre til konflikter, og disse konfliktene kan ta ulike retninger. Men så lenge spenningene og konfliktene blir sett på som representative av ulike ståsteder, og ulike tolkninger, er det et tegn på mangfold og derfor en uvurderlig ressurs (Norman 2001). Det er derimot ikke alltid slik at spenning fører med seg noe positivt. Det finnes mange ulike måter å løse konflikter på, og noen av dem virker ofte helt mot sin hensikt. I en ideell situasjon omformes spenning og konflikt til en høyere grad av innsikt og handlingsmønstre. Dette forekommer kun dersom integrert mangfold, gjensidig avhengighet og samarbeid er til stede. Selv på bakgrunn av dette kan mangfold likevel føre til fragmentering. Spenning og konflikt kan fortsatt resultere i “stammekultur”, uavhengighet eller for sterk avhengighet. Dersom dette er tilfelle har spenning og konflikt resultert i en negativ spiral (Norman 2001).

Andre rammeverk som kan avdekke ulike subkulturer i en organisasjon er Quinn (1991) sitt rammeverk *Competing Values Framework* som nevnes senere i oppgaven. Dette rammeverket kartlegger organisasjonskulturen på bakgrunn av hvordan organisasjonsmedlemmene oppfatter organisasjonskulturen i dag, samt hvordan de foretrekker at den skal være. Ellers kan rammeverket også benyttes som et verktøy for å endre organisasjonskulturen, samt for å måle og endre effektivitet og ledelse (Quinn 1991).

2.1.6 Påvirkning og styring av kultur

Hvorvidt organisasjonskulturen kan styres er et spørsmål som spesielt ledere og organisasjonskonsulenter er opptatt av. Dette med bakgrunn i at deres kunnskap om organisasjonskultur direkte kan knyttes til om det er mulig å påvirke, utvikle eller kontrollere den (Bang 2011). En stor del av populærlitteraturen om organisasjonskultur forutsetter at kultur kan styres, og det er blitt publisert flere verk med oppskrifter på hvordan organisasjonskultur kan endres, blant annet fra Cameron & Quinn (2006), Davis (1984), Deal og Kennedy (1982), og Schein (2010), for å nevne noen. I motsetning til dette er det flere kulturforskere, blant annet Martin (1992) og Alvesson (2002), som mener at kultur *ikke* kan styres. De mener derimot at kultur er noe som vokser frem i organisasjonen som et resultat av flere mer eller mindre innflytelsesrike elementer og prosesser. Smircich (1983) snakker om forskjellen mellom forskere som mener at organisasjoner *har* kultur, og forskere som mener at organisasjoner *er* kultur. Det å *ha* en organisasjonskultur innebærer at organisasjonen skaper kulturen ved siden av sine produkter og tjenester, og det er også rimelig å anta at kulturen kan påvirkes og styres. I dette perspektivet betraktes kultur som noe som skaper lojalitet, innovasjon, produktivitet, og lønnsomhet i organisasjonen. I motsetning til dette finnes det de som mener at organisasjonen *er* kulturelle systemer, og at alt som foregår i organisasjonen er et uttrykk for organisasjonskulturen. Ut ifra dette perspektivet er kultur noe som vokser frem gjennom et komplekst samspill av flere forskjellige elementer både i og utenfor et sosialt system, og er derav ikke noe som bevisst kan manipuleres frem av mennesker (Smircich 1983). På spørsmålet om organisasjonskulturen kan styres er derfor avhengig av hvordan man definerer organisasjonskultur. Det kan virke som at de fleste organisasjonsforskere (Cameron og Quin 2013, Deal og Kennedy 1982, Davis 1982, Schein 2010) definerer kultur på en slik måte at den kan beskrives som et styringsverktøy for ledelsen. Kultur defineres ofte som normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som preger måten

organisasjonen gjør ting på. Det vil derfor være rimelig å anta at organisasjonens medlemmer, og da spesielt ledelsen, har store muligheter til å påvirke organisasjonskulturen (Bang 2011).

På hvilken måte kan organisasjonskulturen påvirkes?

For å kunne besvare dette spørsmålet må det avklares hva som skal regnes som påvirkning av organisasjonskulturen. Innebærer det at kulturuttrykkene har endret seg, at noen av normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene i organisasjonen har endret seg, eller begge deler? Det vil åpenbart være lettere å påvirke de synlige kulturuttrykkene enn å gjøre noe direkte med organisasjonens normer, verdier og virkelighetsoppfatninger (Bang 2011). Rutiner, prosedyrer, belønningssystemer, og utformingen av kontorlandskap kan trolig endres uten altfor store problemer, ved å gjøre det direkte. Men endring av normer og verdier er betydelig vanskeligere å endre på samme direkte måte, og det kan heller ikke forventes at organisasjonsmedlemmer skal endre sine virkelighetsoppfatninger kun fordi de blir bedt om det. Det som derimot kan skape endringer i organisasjonens virkelighetsoppfatninger, normer og verdier er endringer av kulturuttrykk. En slik endring av kulturuttrykk kan endre organisasjonskulturen (Schein 2010).

Schein (2010) lister opp seks sekundære faktorer som påvirker organisasjonskultur, i tillegg til seks primære faktorer. I oppgaven vektlegges de sekundære faktorene, ettersom de seks primære faktorene omhandler hvordan ledere kan styre organisasjonskulturen, og derfor ikke er relevant for denne oppgaven.

Følgelig blir de seks sekundære påvirkningsfaktorene listet opp:

- Organisasjonens utforming og struktur.
- Organisasjonens systemer, rutiner og prosedyrer.
- Ritualer, riter og seremonier i organisasjonen.
- Utforming av kontorlandskap, bygninger og fasader.
- Historier, legender og myter om viktige begivenheter og mennesker.
- Formelle erklæringer om organisasjonens policy og filosofi, uttrykt gjennom organisasjonens verdigrunnlag, visjon, misjon eller etiske plattform.

Disse seks sekundære påvirkningsfaktorene kommuniserer kulturinnhold til nykommere i organisasjonen, og det er opp til lederen å avgjøre hva som blir kommunisert (Schein 2010). Alle disse sekundær mekanismene kan sees som kulturelle artefakter som

er høyst synlige, men som kan være vanskelig å tolke uten kunnskap fra innsiden om lederens atferd (Schein 2010).

2.2 Hvordan måle kultur?

Siden slutten av 1980-tallet er det kommet en rekke spørreskjemaer som hevder å kartlegge organisasjonskultur. Forskningen har siden midten av 1990-tallet i økende grad benyttet spørreskjema som kartleggingsmetode (Jung et al. 2009). Mange forskere har utviklet standardiserte spørreskjemaer for kartlegging av organisasjonens kultur, blant disse er Cameron og Quinn, Wallach, Cookes, og Denison (Bang 2011). Felles for disse spørreskjemaene er imidlertid at kulturforskerene er uenige om hvilke dimensjoner kulturer varierer langs, og følgelig hvilke spørsmål og faktorer som bør inngå i et kartleggingskjema for kultur. Et resultat av dette er at hvert spørreskjema opererer med sine favorittdimensjoner, og det blir av den grunn vanskelig for brukere å ta stilling til hvilke spørreskjemaer som best fanger opp viktige kulturelle trekk (Bang 2011). Det finnes foreløpig ikke et kartleggingsverktøy innen kulturforskning som bygger på alle de ulike forskernes funn (Jung et al. 2009).

I Wallachs "*Organizational Culture Index*" kartlegges det hvorvidt organisasjonen kjennetegnes av tre ulike kulturtyper: den byråkratiske, den innovative og den støttende. Cookes "*Organizational Culture Inventory*" kartlegger organisasjonens normer langs tre kulturtypologier: konstruktive, passivt-defensive og aggressivt-defensive kulturer. Derimot benytter Denison referert til i Bang (2011) fire helt andre dimensjoner i sin "*Denison Organizational Culture Survey*". Mens Cameron og Quinns "*Competing Values Framework*" og deres spørreskjema "*Organizational Culture Assessment Instrument*", som vi har valgt å bruke i vår studie, kartlegger organisasjonskulturen langs to akser. En akse for internt fokus vs. eksternt fokus og en akse for fleksibilitet vs. stabilitet. En kombinasjon av disse to aksene gir fire kulturelle typologier: klan, hierarki, adhokrati og marked (Cameron og Quinn 2006). I neste delkapittel følger en ytterligere beskrivelse av rammeverket Competing Values Framework.

2.2.1 Competing Values Framework

Quinn og Rohrbaug utviklet rammeverket *Competing Values Framework* for å kartlegge effektivitet, ledelse og kultur i organisasjoner (Quinn 1991). Organisasjonskultur er et

består av flere sammensatte faktorer. Rammeverket inkluderer alle disse faktorene, og bidrar til å identifisere og kartlegge organisasjonskulturen. Dette er også gjeldende for andre rammeverk som kartlegger organisasjonskultur. Styrken til Competing Values Framework er empirisk forankring som gir rammeverket validitet (Cameron og Quinn 2013).

Dette rammeverket bygger på fire ulike måter organisasjoner vokser frem på: Åpent-system modellen, rasjonelle-mål modellen, interne-prosesser modellen og team-modellen (Quinn 1991). Rammeverket deles av to akser. Den vertikale aksene beveger seg fra fleksibilitet til kontroll, den horisontale aksene beveger seg fra et internt fokus til et eksternt fokus. Dette danner fire ulike kvadranter, og innenfor disse plasseres fire ulike perspektiver; hierarkiet, bedriften, adhokratiet og klan.

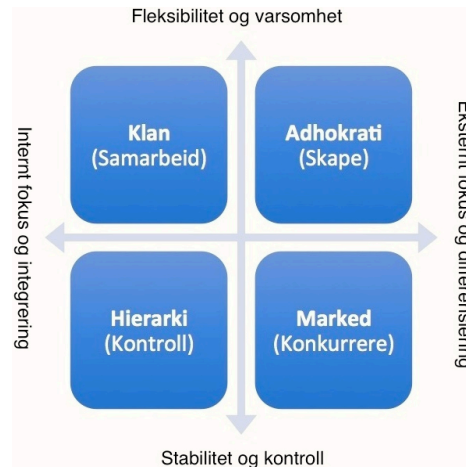
Hierarkiet (Interne prosess-modellen) kjennetegnes som den eldste organisasjonsformen (Quinn 1991). Styrken til denne formen for organisering er at den gir stabilitet og forutsigbarhet gjennom måling, dokumentering, og informasjonsledelse. Det er aldri noe usikkerhet rundt hvilken rolle man har i organisasjonen (Quinn 1991).

Bedriften (Rasjonelle mål-modellen) er kanskje den nest mest kjente organisasjonsformen etter hierarkiet (Quinn 1991). Denne organisasjonsformen baseres på markedskreftene og betraktes som et rasjonelt verktøy hvor hovedtyngden ligger på profitt eller bunnlinjen. Her styres man av en klar leder og belønnes finansielt hvis man gjør det bra. Det viser seg å reflektere den rasjonelle mål-modellen, med kortsiktig vinning for organisasjonen (Quinn 1991).

Adhokratiet (Åpent system-modellen) er en nyere organisasjonsform som har vokst frem de siste femten årene (Quinn 1991). Den sentrale styrken til denne modellen er at den fremmer endring og tilpasning. Det er stort fokus på innovasjon og kreativitet, som medfører høy grad av inspirasjon og dermed lite behov for kontroll. Motivasjon er derfor sjeldent et problem, grunnen til dette er at medlemmene i organisasjonen føler seg utfordret og engasjert. Dette fungerer best dersom det ikke er fullstendig kjent hva som skal gjøres og tiden er knapp (Quinn 1991).

Klanan (Team-modellen) er en modell som setter menneskelige ressurser i sentrum. Japanske bedrifter ble kjent for å bruke menneskelige ressurser, der dette var noe som førte

til suksess. Her er det fokus på samarbeid, informasjonsdeling og en deltagende beslutningsprosess. Limet som holder organisasjonen sammen er følelsen av tilhørighet (Quinn 1991).



Figur 3 - *Competing Values Framework* (Cameron og Quinn 2013, 40)

Det kan oppfattes som at disse fire modellene ikke kan relateres til hverandre, men slik er det ikke. Det heter *Competing Values Framework* på bakgrunn av at det er et paradoksalt rammeverk. Organisasjoner ønsker å være fleksible samtidig som de er stabile og har kontroll. De vil ha vekst, ekstern støtte, men samtidig ha tett informasjon og formell kommunikasjon (Quinn 1991). Hver av modellene har en modell som står for det motsatte, samtidig som den komplementerer de to andre. Rammeverket sier ikke noe om at disse motstridene modellene ikke kan sameksistere i et reelt system. Det er heller ingen organisasjoner som inneholder karaktertrekk fra kun én av kvadrantene, men alle organisasjoner innehar, i større eller mindre grad, karaktertrekk fra alle disse idealtypene (Quinn 1991). De fire modellene er ikke bare akademiske teoretiske modeller, men er fire representanter for hvordan mennesker ser og oppfatter verden.

Dette rammeverket kan benyttes på mange ulike problemstillinger. Quinn (1991) viser til eksempler der han bruker rammeverket på kultur, effektivitet og ledelse. Innenfor ledelse knytter han de ulike perspektivene opp mot ulike lederroller, for eksempel i Åpent system-modellen der lederens rolle er innovatør eller megler (Quinn 1991). Når rammeverket skal kartlegge effektivitet i organisasjonen inneholder de ulike kvadrantene egenskaper som karakteriserer de ulike perspektivene. Eksempelvis innenfor den rasjonelle mål-modellen hvor organisasjonen har egenskapene planlegging, målsetting, produktivitet og effektivitet.

Med elementer fra *Competing Values Framework* utviklet Cameron og Quinn (2013) verktøyet ”*Organizational Culture Assessment Instrument*” (fra nå OCAI). Dette er en anerkjent metode som kartlegger organisasjonskulturen i en organisasjon, og vi har valgt å benytte den i vår oppgave for å samle inn data til analysen (Cameron og Quinn 2013). Tidligere i oppgaven er det nevnt flere organisasjonsforskere (Schein 2010, Trice og Beyer 1993, Deal og Kennedy 1982) som har utarbeidet rammeverk for å kartlegge organisasjonskultur. Det er derimot ingen av dem som har utviklet et verktøy for å måle organisasjonskulturen på lik linje med Cameron og Quinn (2013).

3.0 Metode

I dette kapitlet vil den metodiske tilnærming i oppgaven bli presentert. Videre blir det gitt en ytterligere beskrivelse av den kvalitative metoden gjennom undersøkelsenheten og undersøkelsesdesignet. Det blir videre forklart hvordan vi har gjennomført innsamlingen av datamaterialet og analysen ved hjelp av OCAI (Cameron & Quinn 2013). For å få mer dybde og forståelse av organisasjonskulturen, gjennomførte vi tre korte intervju med representanter fra de ulike avdelingene ved høgskolen og rektoratet. Intervjuene var basert på funnene fra analysen. I tillegg benyttet vi oss av sekundærdata i form av rapporter og møtereferat for å tilegne oss informasjon om undersøkelsenheten. Siste del av kapitlet tar for seg utfordringene ved valgt metode.

3.1 Kvalitativ vs. kvantitativ metode

Valg av forskningsmetode har avgjørende betydning for de funnene som fremskaffes i gjennomføringen av en undersøkelse. Det er vanlig å skille mellom kvalitative og kvantitative data. Kvalitative data uttrykkes i form av ord om hvordan noe gjøres, sies, oppleves, fremstår eller utvikles, og går gjerne mer i dybden (Jacobsen 2005). Kvalitativ forskning er inspirert av interaksjoner og er kjent for å ha nærhet til respondentene, og fokuset er på respondentenes synspunkter og meninger. En slik type forskning kjennetegnes også av innlevelse, kreativitet og samspill mellom empiri og teori (Jacobsen 2005).

Kvantitative data er derimot basert på større tallmessige innsamlinger hvor man gjerne går mer i bredden (Jacobsen 2005). Kvantitativ forskning er ofte mer distansert fra informantene enn kvalitativ forskning. Det vil si at kvantitative undersøkelser kan gjennomføres uten at man har nær kontakt med respondentene, for eksempel i form av web-baserte spørreskjema (Jacobsen 2005). I slike studier vil man også ha mer av forskerens synspunkter ut fra det rene resultatet, enn respondentenes synspunkter ved interaksjoner. Kvantitative undersøkelser kan for eksempel ikke oppnå reaksjoner og toveis kommunikasjon på samme måte som kvalitative undersøkelser (Brinkman & Tangaard 2010, Grønmo 2004). I denne oppgaven har vi valgt en blanding av kvalitativ og kvantitativ metode, siden vi benytter oss av både strukturert spørreskjema og dybdeintervju. Dette passer godt til undersøkelsesdesignet casestudie, som gir oss mye informasjon basert på et strategisk utvalg (Grønmo, 2016).

3.2 Undersøkellesdesign – casestudie

Kvalitative metoder klassifiseres ofte som en casestudie (Jacobsen 2005). I casestudier fokuseres det på kun én bestemt undersøkelsesenhet. Undersøkelsesenheten kan avgrenses i tid og rom, den kan for eksempel være en organisasjon (avgrenset i rom) eller en spesiell hendelse (avgrenset i tid). I denne oppgaven er undersøkelsesenheten en organisasjon, nærmere bestemt Høgskolen i Molde. Casestudier egner seg godt når man ønsker å få en dypere forståelse av noe, samt når man ønsker å beskrive hva som er særegent med et spesielt sted, for eksempel en organisasjon, og hvor det nettopp er det særegne vi ønsker å undersøke (Jacobsen, 2005). I tillegg er casestudier godt egnet til teoriutvikling ved at man går i dybden på enkelttilfeller og oppdager ting man ikke var klar over på forhånd. Videre kan funnene som blir gjort danne hypoteser som senere kan bli testet gjennom andre studier (Jacobsen, 2005).

I følge Johnston, Leach og Liu (1999) vil styrken til enhver bekreftende forskningsmetode være avhengig av to faktorer. Den første faktoren er forholdet mellom teori og metode, og den andre er hvordan forskerne møter potensielle svakheter med en slik metode. Johnston (1999) hevder at enhver casestudie må starte med teori. Teori og forskningsspørsmål må utvikles før en starter med datainnsamlingen dersom det skal være mulig å teste teorien. Forskningen må være basert på et teoretisk grunnlag som kan brukes i analysen av innsamlet data. Teoridelen er avgjørende enten hensikten med casestudiet er å utvikle eller å teste teori. I denne oppgaven er målet å teste teorien i en praktisk casestudie.

Johnston et al (1999) hevder at det er tre elementer som er sentrale i casestudie når man forsker på organisasjoner. For det første må teorien brukes som grunnlag når man definerer forskningsspørsmål. For det andre må forskningsdesignet være systematisk og planlagt, i alt fra avgjørelse av undersøkelsesenhet til innsamling av data. For det tredje må problemstillingen på en tilstrekkelig måte sikres mot forskerens subjektive holdninger.

Det er også verdt å nevne visse begrensninger ved casestudie. Casestudie er en tidkrevende prosess, som krever mye tid og ressurser (Johnston et al. 1999). Dette avhenger av hvilken problemstilling oppgaven skal besvare. Det optimale for vår case ville vært å utforske samtlige i organisasjonen, ettersom formålet med oppgaven er å kartlegge organisasjonskulturen på Høgskolen i Molde. Gjennomføring av en slik undersøkelse krever store mengder tid og ressurser, og det var derfor nødvendig med visse

avgrensninger. Vi valgte derfor å studere ledere på høgsolen som representanter for sine respektive avdelinger. Denne type begrensning kan betraktes som en svakhet i denne spesifikke undersøkelsen, men omstendighetene tatt i betraktning, med den tiden og de ressursene som er tilgjengelig for oppgaven, må tilnærmingen anses som rimelig. Som nevnt over er styrken til en forskningsmetode først og fremst forholdet mellom teori og metode, og for det andre det at man er i stand til å se potensielle svakheter ved valgt metoden.

3.2.1 Undersøkelsesenheter

I følge Grønmo (2004) er undersøkelsesenheter avhengig av hvor spesifikke og avgrenset problemstillingen er. Med tanke på problemstillingens formelle trekk vil vi si at den er mer spesifikke enn den er generell, ettersom det refereres til en spesifikke organisasjon og spesifikke aktører. Kompleksitet er et uttrykk for hvor mange egenskaper problemstillingen fokuserer på (Grønmo, 2004). Desto flere begreper eller sammenhenger som inngår i problemstillingen, jo mer kompleks er den (Grønmo, 2004). Vår problemstilling skal belyse hvordan ansatte ved Høgsolen i Molde identifiserer sin organisasjonskultur, samt vise hvordan de ønsker at kulturen skal være. I tillegg skal problemstillingen få frem hvilken betydning organisasjonskulturen har for høgsolen. Problemstillingen griper derfor over flere organisatoriske trekk, og ikke bare ett. Vi vil undersøke både de horisontale og de vertikale koblingene internt i organisasjonen. På bakgrunn av dette er det grunn til å si at problemstillingen er noe kompleks.

Det er vanlig å skille mellom ulike typer samfunnsvitenskapelige undersøkelsesenheter. Den mest brukte typen er aktører (Grønmo, 2004). I denne oppgaven betraktes høgsolen som aktør, til tross for at det er bestemte individer som opptrer på vegne av den organisasjonen som høgsolen utgjør. Det er også vanlig å skille mellom ulike analysenivåer som undersøkelsesenheter kan befinne seg på. Små og enkle enheter befinner seg på mikronivå, mens store og komplekse enheter finner man på makronivå. Ulike organisasjoner og bedrifter blir gjerne plassert på et mellomnivå- mesonivå (Grønmo 2004). Denne oppgaven er basert på Høgsolen i Molde som befinner seg på et mesonivå.

3.2.2 Utvalg av respondenter

Etter at valget av undersøkelsesenheter var avgjort måtte vi foreta en utvelging av de enhetene som oppgaven skulle ta for seg. På grunn av tids- og ressursbegrensninger hadde vi ikke mulighet til å undersøke samtlige enheter på høgskolen, og måtte derfor foreta et utvalg. Vi valgte kvoteutvalg som en strategisk utvalgsmetode. Kvoteutvalg tar utgangspunkt i bestemte kategorier som skal inkluderes i oppgaven og innebærer å velge ut et bestemt antall enheter, det vil si en bestemt kvote, innenfor hver av disse kategoriene (Grønmo 2004). Kvoteutvelging av de ulike enhetene kan enten være basert på strategiske vurderinger eller på mer pragmatiske vurderinger. I pragmatiske vurderinger er man avhengig av hvilke enheter som er tilgjengelig for undersøkelsen (Grønmo 2004). Kvoteutvalget i oppgaven er basert på en strategisk vurdering og omfatter 3-5 personer i hver av kategoriene "Rektoratet", "HS", "LOG" og "ØS". Hensikten er å kunne generalisere fra utvalget til populasjonen (Jacobsen, 2005). Populasjonen i denne oppgaven består av Høgskolen i Molde og alle dens ansatte. Ettersom utvalg av respondenter helst bør være formålsstyrte, det vil si at utvalget blir gjort ut ifra prinsippet som er best egnet til å belyse problemstillingen valgte vi å undersøke ledere ved høgskolen (Jacobsen 2005). Utvalget vårt består derfor av dekaner, studieledere og kontorsjefer på hver av studieavdelingene: HS, ØS, og LOG. I tillegg har vi valgt å ha med rektors ledergruppe som består av rektor selv, prorektor og viserektor for forskning. Begrunnelsen og hensikten med dette utvalget er at disse ledergruppene skal fungere som representanter for sine respektive avdelinger. Til tross for at utvalget ikke dekker samtlige ansatte på høgskolen mener vi at undersøkelsen får frem ulikhetene som antas å foreligge i organisasjonskulturen, og at den derav måler det vi ønsker. Det er omtrent fire respondenter fra hver avdeling slik at utvalget ikke blir skjevt fordelt.

3.3 Anvendt metode for datainnsamling

Dette delkapittelet utdyper og beskriver de ulike metodene vi har beyttet for å samle inn datamateriale. Oppgaven har benyttet innsamlingsmetodene spørreskjema (OCAI), dybdeintervju og sekundærdata. Siste del beskriver kort hvordan analysen skal gjennomføres.

3.3.1 Organizational Culture Assessment Instrument

OCAI er det mest hyppig brukte verktøyet for å vurdere organisasjonskultur. Dette er et rammeverk som er utviklet av Cameron og Quinn (2013). Vi har basert oss på oversettelsen til Nicole E. Silva fra 2013 av boken *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on Competing Values Framework* av Cameron og Quinn (2006). Dersom vi har vært i tvil om formuleringer i oversettelsen, har vi benyttet boken på originalspråket (Cameron og Quinn 2006).

Det er et omfattende rammeverk som er blitt brukt i mange studier innenfor ulike felt og i flere ulike land (Cameron og Quinn 2013). Formålet med denne metoden er å vurdere seks elementer ved organisasjonskultur, som gir et bilde på den nåværende- og den foretrukne-organisasjonskulturen. Dette bildet blir til ved at ansatte gir score til hvert av de seks hovedelementene som hver inneholder fire spørsmål. Disse fire spørsmålene har to svarkolonner, der respondenten skal gi én score til den *nåværende* organisasjonskulturen og én score til den *foretrukne* organisasjonskulturen. Samlet score på hvert hovedelement skal totalt bli 100, og respondenten velger selv hvilken score han/hun vil gi på hvert spørsmål (Cameron & Quinn 2013). Dette er en ipsativ vurderingsskala, som skiller seg fra den mer kjente Likert-skalaen, hvor respondentene vurderer et spørsmål på en skala mellom 1 og 5 eller 1 og 7 (Cameron og Quinn 2013).

Dette rammeverket er bygget på *Competing Values Framework* som beskrives i teoridelen. Formålet med å utvikle en slik kulturprofil er å kunne identifisere den mest passende kulturendringen (Cameron & Quinn 2013). En slik profil brukes primært til å forbedre implementeringen av en kulturendringsprosess. Ettersom kultur er vanskelig å identifisere og endre, er det nyttig å ha et bilde på hvordan kulturen ser ut. Et slikt bilde gjør det lettere å forklare for medlemmene i organisasjonen hvorfor endringer må gjøres (Cameron og Quinn 2013).

En slik kulturprofil kan tolkes med utgangspunkt i flere perspektiv, i følge Cameron og Quinn (2013). De nevner seks tilgjengelige standardsammenligninger: (1) den dominerende kulturtypen, (2) avvik mellom den nåværende kulturen og den foretrukne fremtidige kulturen, (3) styrken til den dominerende kulturen i organisasjonen, (4) samsvar mellom ulike kulturprofiler som blir laget med utgangspunkt i de ulike egenskapene og ulike individer i organisasjonen, (5) sammenligne sin egen kulturprofil med andre

gjennomsnittlige kulturprofiler, og (6) trender som som er gjenkjent i mer enn to tiår av kulturverktøyet (Cameron og Quinn 2013, 81).

Denne oppgaven fokuserer ikke direkte på organisasjonens normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, derimot gir OCAI et bilde av de grunnleggende antagelsene og verdiene til organisasjonen (Cameron og Quinn 2013). I tillegg er OCAI et anerkjent og mye brukt rammeverk for å identifisere og kartlegge organisasjonskultur. Resultatene fra spørreundersøkelsen ble derfor vektlagt i intervjuet, for å få utdypning og kommentarer på funnene. Vi ønsket å se nærmere på ulikhetene og samspillet i de forskjellige avdelingene slik det kom frem i spørreundersøkelsen, altså hvordan de ansatte oppfatter organisasjonskulturen ved bruk av Competing Values Framework, som OCAI er bygget på.

3.3.2 Det åpne individuelle intervjuet

I denne formen for intervju legges det svært få eller ingen begrensinger på hva respondenten skal si (Jacobsen 2005). Dette er derfor en metode som egner seg godt når få enheter skal undersøkes. Vi ønsket en dialog med respondentene og en refleksjon rundt funnene i analysen. Ettersom formålet med intervjuene var refleksjoner rundt analysen, valgte vi å intervju én representant fra hver av avdelingene på høgskolen, og én representant fra rektoratet. Vi var oppmerksomme på at slike personlige intervjuer har en klar form for individualisering, som får frem den enkelte respondentens holdninger og oppfatninger, og ikke gruppens (Jacobsen 2005).

Intervjuene ble gjennomført som et personlig intervju slik at vi kunne presentere for respondentene de ulike avdelingenes kulturprofiler fra analysen. Intervjuene ble gjennomført på respondentens kontor eller på et møterom på høgskolen, og intervjuene var forholdsvis korte på omlag 15-20 minutter. Til tross for at Jacobsen (2005) mener at halvtimesintervjuer er for korte for å få frem all relevant informasjon, mener vi dette var tilstrekkelig i vår oppgave, og at det ga relevant informasjon da dette ikke var datainnsamlingens hovedkilde.

Til tross for vi var ute etter en uformell dialog med respondentene, ble det lagt en viss struktur på intervjuet. Intervjuguiden tok utgangspunkt i avdelingens kulturprofil, og vi skrev ned noen spørsmål vi gjerne ville ha svar på. På bakgrunn av dette ble det utarbeidet

ulike intervjuguider til hver av avdelingene og rektoratet, ettersom kulturprofilene ikke var like. Rekkefølgen på spørsmålene fulgte naturlig med samtalen. Ellers fikk respondenten snakke åpent rundt tema som var kulturprofilene og organisasjonskulturen. Vi stilte oppfølgingsspørsmål der det var naturlig, og der det var interessant med en utdyping (Jacobsen 2005).

I gjennomføringen av intervjuene ble rektoratet og HS intervjuet individuelt, mens LOG og ØS ble intervjuet samlet. Vi valgte å gjennomføre et samlet intervju med ØS og LOG basert på våre egne antakelser om at det eksisterer en felles kultur innenfor disse to avdelingene, og på bakgrunn av at de så sent som i 2014 var én avdeling.

3.3.3 Sekundærdata

Sekundærdata er en betegnelse på informasjon som er samlet inn av andre (Jacobsen 2005). I denne oppgaven brukes sekundærkilder i form av møtereferat fra fusjoneringsprosessen på 1990-tallet, samt en evalueringsrapport fra omorganiseringen i 2014 (Frisvoll, Aarseth og Opdal 2017, Innstilling 1992). Disse har vi benyttet som støttende kilder og de har tilført oss informasjon om høgskolen som undersøkelsesenheter. Denne typen informasjon gir oss innblikk i historiske hendelser eller begivenheter som kan være forklarende faktorer til våre primærdata. Disse kildene er av både kvalitativ og kvantitativ karakter. Vi er oppmerksomme på at disse dataene er samlet inn til andre formål (Jacobsen 2005).

3.3.4 Analyse

I analysen startet vi med å regne ut de forskjellige kulturprofilene ved hjelp av resultatene fra OCAI-spørreskjema. Vi regnet ut kulturprofiler til alle avdelingene og rektoratet, samt en total-profil som fremstiller gjennomsnittet for hele organisasjonen. Disse profilene dannet utgangspunktet for spørsmålene som skulle besvares i intervjuene. Intervjuene ble detaljtranskribert for å unngå at respondentene ble feilaktig fremstilt eller påvirket av våre meninger. Vi har sammenlignet de ulike kulturprofilene, og beskrevet de ulike funnene.

3.4 Datakvalitet

Det er krevende å analysere og tolke data, og det vil alltid være en risiko for feiltolkninger og fare for å trekke feilkonklusjoner. En undersøkelses troverdighet avhenger av hvorvidt resultatene er til å stole på, og beskrives gjerne av to begreper: reliabilitet og validitet.

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet refererer til hvor pålitelig undersøkelsen og funnene er (Grønmo 2004). Påliteligheten kommer til uttrykk ved at man får identiske data dersom samme undersøkelsesopplegg brukes ved forskjellige innsamlinger av data om de samme fenomenene (Grønmo 2004). Jo større samsvar det er mellom datasettene fra gjentatte datasamlinger, desto høyere er reliabiliteten (Grønmo 2004).

Reliabiliteten i OCAI omhandler i hvilken grad verktøyet måler kulturtypene på en konsekvent måte. Cameron og Quinn (2013) viser til studier som har testet reliabiliteten til OCAI (Zammito og Krakower 1991, Young, Brokbank og Ulrich 1991), hvor resultatene har vært tilfredsstillende. Reliabiliteten ble målt ved hjelp av Chronbachs alpha-koeffisient, som er et statistisk måleverktøy for reliabilitet i kvantitative analyser (Cameron og Quinn 2013). Dette skaper tillit til reliabiliteten i OCAI, samt at OCAI matcher eller overgår reliabiliteten til de mest brukte verktøyene innenfor samfunns- og organisasjonsvitenskap (Cameron og Quinn 2013).

Alle typer undersøkelser vil utsette undersøkelsesobjektene for ulike typer stimuli og signaler, og vil dermed påvirke det fenomenet som studeres (Jacobsen 2005). Dette er mest vanlig i observasjonssituasjoner og intervjuer, men det kan også forekomme i vår undersøkelse ved at respondentene kan bli påvirket til å svare det de tror vi forventer at de skal svare. Denne risikoen vil alltid foreligge i alle typer undersøkelser, og må derfor alltid tas i betraktning (Jacobsen 2005).

Under innsamlingen av besvarelser mottok vi en del tilbakemeldinger vedrørende spørreskjemaet, blant annet at skjemaet har til dels uklare påstander som kan tolkes på flere måter, samt at det ikke var klare nok skiller mellom de ulike kategoriene. Et par respondenter syntes det var vanskelig å tyde organisasjonsbegrepet som Cameron og Quinn (2013) bruker i spørreskjema. I ettertid har vi tenkt at det kunne vært hensiktsmessig å operasjonalisere organisasjonsbegrepet ytterligere. Cameron og Quinn

(2013) presiserer at man ikke må ta for gitt at organisasjonens medlemmer vurderer organisasjonen ut fra like kriterier.

Andre tilbakemeldinger gjorde oss oppmerksomme på at personer som besitter lederposisjoner ofte har flere ulike roller i organisasjonen: studieveileder, foreleser, og forsker for å nevne noen. Dette trenger ikke være en svakhet, men heller en styrke. Gjennom sitt arbeid og sine ulike roller har de opparbeidet seg god kjennskap til organisasjonen og organisasjonskulturen.

3.4.2 Validitet

Validitet uttrykker datamaterialets gyldighet for problemstillingen som skal belyses (Grønmo 2004). Høy validitet indikerer at undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i relevante data for problemstillingen, med andre ord at vi måler det vi ønsker å måle (Grønmo 2004, Jacobsen 2005). Reliabiliteten kan imidlertid være høy med et pålitelig datamateriale, men dersom dataene ikke besvarer problemstillingen som belyses vil validiteten fortsatt være lav (Grønmo 2004). Validitet finnes i flere former, både *begrepsvaliditet*, *intern* eller *ytre validitet*.

I kvantitative studier er validiteten knyttet til hvorvidt spørreskjemaet eller måleapparatene som benyttes, faktisk måler det vi ønsker å måle (Jacobsen 2005). Dette kalles for *begrepsmessig validitet*. Det har med operasjonalisering å gjøre, altså at det som er målt er det som var målet i starten av arbeidet, og hvorvidt den valgte datainnsamlingsmetoden er passende. Cameron og Quinn (2013) argumenterer for at rammeverket faktisk kartlegger organisasjonskulturen ved å vise til tidligere forskning som har benyttet OCAI, samt undersøkelser vedrørende OCAI. I henhold til dette er det god grunn til å fastslå at rett bruk av verktøyet gir en presis beskrivelse av organisasjonskulturen (Cameron og Quinn, 2013). For å sikre høy validitet vedrørende spørreskjemaet valgte vi derfor å bruke det originale spørreskjema til Cameron og Quinn som er oversatt til norsk av Nicole E. Silva (2013). Etter diskusjon med veileder kom vi frem til at det ikke var nødvendig å endre på spørsmålsformuleringene. Dette med bakgrunn i at samtlige respondenter har utdanning og/eller lengre erfaring innen akademia, og derav har god kjennskap til et akademisk språk. Vi mener intervjuguidene skapte en god balanse mellom struktur og fleksibilitet for å kartlegge kulturen, i tillegg til at den tilførte mer dybde i oppgaven. Gjennomføringen av intervju i høgskolens lokaler og utsending av spørreskjemaer gjennom organisasjonens kanaler har vært velfungerende og til dels effektivt.

Intern validitet omhandler hvorvidt undersøkelsen er gjennomført på en tilfredsstillende måte slik at konklusjonen om årsakssammenhengen er gyldig (Grønmo 2004). Dette sier med andre ord noe om hvorvidt vi fant ut det som var hensikten med datamaterialet vi har samlet inn gjennom spørreskjema og intervju. Vi mener det er intern validitet ved at dataene har svart godt på forskningsspørsmålet. Det blir ansett som verdifullt å forske på kultur gjennom både observasjon, arkivmateriale, intervju og spørreskjema (Bang 2011). I denne oppgaven har vi benyttet spørreskjema, intervju og arkivmateriale, og vi mener at kulturens innhold og uttrykk har kommet godt frem i undersøkelsen.

Ekstern validitet omhandler undersøkelsesoppleggets resultater, og hvorvidt de er realistiske og kan generaliseres til lignende situasjoner (Grønmo 2004). Undersøkelsen er gjennomført på en relativt kort tidsperiode og de ansattes opplevelse av kulturen ville kanskje vært annerledes om vi hadde gjennomført undersøkelsen på et tidligere eller senere tidspunkt, vi har derfor kun fått et statisk øyeblikksbilde. Til tross for dette mener vi imidlertid at vi kan forsvare bruken av et slikt øyeblikksbilde, ettersom dataene er representative for situasjonen nå og fremover i tid, av den grunn at en organisasjonskultur er relativt stabil.

Ved gjennomføring av spørreundersøkelser vil det alltid være fare for frafall. Vi har sikret oss mot mest mulig frafall ved å kun ha én type enhet, nemlig ledergrupper. Videre har vi fulgt opp alle for å få flest mulig besvarelser. Et annet viktig punkt for å unngå frafall er at respondentene må oppfatte undersøkelsen som relevant og interessant. Vi fikk svar fra 14 av totalt 17 respondenter, som er en svarprosent på 82 % og regnes som en meget god svarprosent i følge Jacobsen (2005). Svarprosenten fra LOG er imidlertid noe lavere enn hos de andre avdelingene, hvor vi kun fikk svar fra to av fire respondenter.

3.4.3 Generalisering

Hvorvidt funnene og resultatene som fremkommer i analysen kan være gjeldende i andre sammenhenger uttrykker oppgavens generaliserbarhet (Grønmo 2004). Undersøkelsens generaliserbarhet sikres gjennom utvalgsmetoden som er brukt. Ettersom utvalget av respondenter er relativt lite er det viktig at disse er strategisk utvalgt, dette for å sikre at utvalget blir representativt. Til tross for at utvalget klassifiseres som lite mener vi det sier

noe om organisasjonskulturen ved høyskolen. Funnene kan generaliseres til andre lignende tilfeller hvor organisasjoner med ulike organisasjonskulturer har blitt fusjonert.

3.4.4 Etikk

Vi har tatt hensyn til viktige regler knyttet til forskningsetikk i oppgaven. Kravet om samtykke er etterfulgt. Respondentene har blitt anonymisert, og reglene angående konfidensialitet er etterfulgt (Jacobsen 2005). Det vil si at private data som kan medføre at respondentene og bedriftene kan identifiseres ikke publiseres. Derav har vi også fulgt kravet til privatliv (Jacobsen 2005). Men ettersom høyskolen i Molde er forholdsvis liten, og kontakten mellom de ansatte er relativt stor, vil det være sannsynlighet for at de ansatte selv kan kjenne igjen sine egne og sine kollegaers svar i analysen.

Da vi kontaktet respondentene sendte vi ut en e-post med informasjon om temaet og hensikten med undersøkelsen. Kravet om informasjon ble fulgt ved at vi ga ut tilstrekkelig informasjon om undersøkelsen, og informerte om hvilke personer vi ønsket å intervju og hvor lang tid undersøkelsen ville ta. Det ble videre informert om at vi ønsket å bruke båndopptaker, dersom dette var i orden for de som skulle intervjues, og at disse opptakene ville bli slettet etter innlevering av den avsluttende oppgaven, innen 29.05.17.

Det ble i tillegg informert om det var frivillig å delta i undersøkelsen, og at respondentene kunne trekke seg fra undersøkelsen når de måtte ønske (Grønmo 2004). Vi sendte skriftlig samtykkeerklæring til rektor der han godtok at vi gjennomførte undersøkelsen. Kravet om frivillighet ble også etterfulgt (Jacobsen 2005).

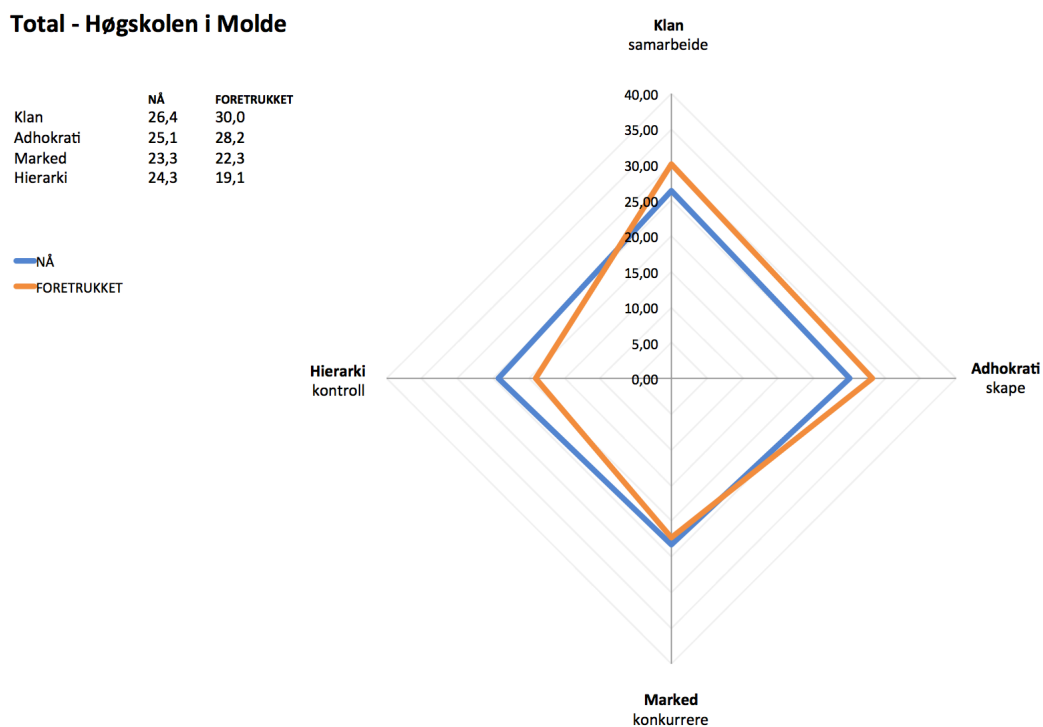
Det er også et krav at respondentene skal gjengis korrekt (Jacobsen 2005). Vi benyttet båndopptaker under intervjuene og transkriberte dem i etterkant. I analysen har vi anvendt en del direkte sitat slik at respondentene blir korrekt gjengitt, og slik at våre egne tolkninger ikke påvirker innholdet. Dette oppfyller kravet om korrekt gjengivelse av respondentene er etterfulgt.

4.0 Analyse og diskusjon

Dette delkapittelet tar for seg resultater og analyser av spørreundersøkelsen ved bruk av OCAI-metoden. Formålet er å visualisere viktige funn som kan videreføres til hvordan organisasjonen betrakter seg selv i dag og hvordan de foretrekker fremtiden. Det kunne vært interessant å se på forskjeller i forhold til kjønn, alder og ansiennitet, men ettersom det er såpass få respondenter har vi valgt å se bort i fra dette for å bevare anonymiteten til respondentene.

4.1 Analyse av empirisk materiale

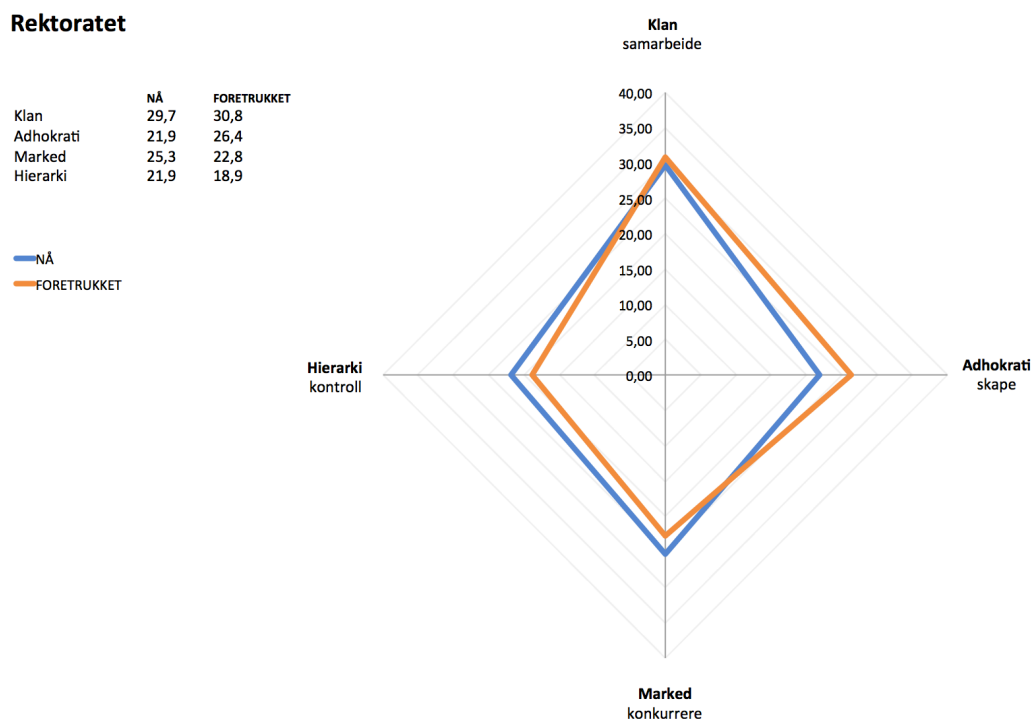
Første del av kapittelet presenterer rammeverket med korte kommentarer. Videre diskuteres funnene og sammenlignes med total-profilen. Siste del av kapittelet sammenligner LOG og ØS med HS.



Figur 4: Totalprofil - Høgskolen i Molde.

Denne profilen viser et gjennomsnitt av organisasjonskulturen på Høgskolen i Molde, og er basert på samtlige svar fra OCAI-undersøkelsen. Organisasjonskulturen i nå-situasjonen

ser ut til å være relativt symmetrisk. Den er jevnt fordelt og representerer alle kulturtypene omtrent like mye. Det er ingen av kulturtypene som utpeker seg som dominante. Den foretrukne situasjonen viser en økning i klankultur og adhokrati-kultur, en økning på 3,6 poeng (13,5 prosent) og 3,1 poeng (12,4 prosent). I tillegg viser profilen en reduksjon i hierarki-kulturen på 5,2 poeng, som er en prosentvis nedgang på 21,4 prosent.

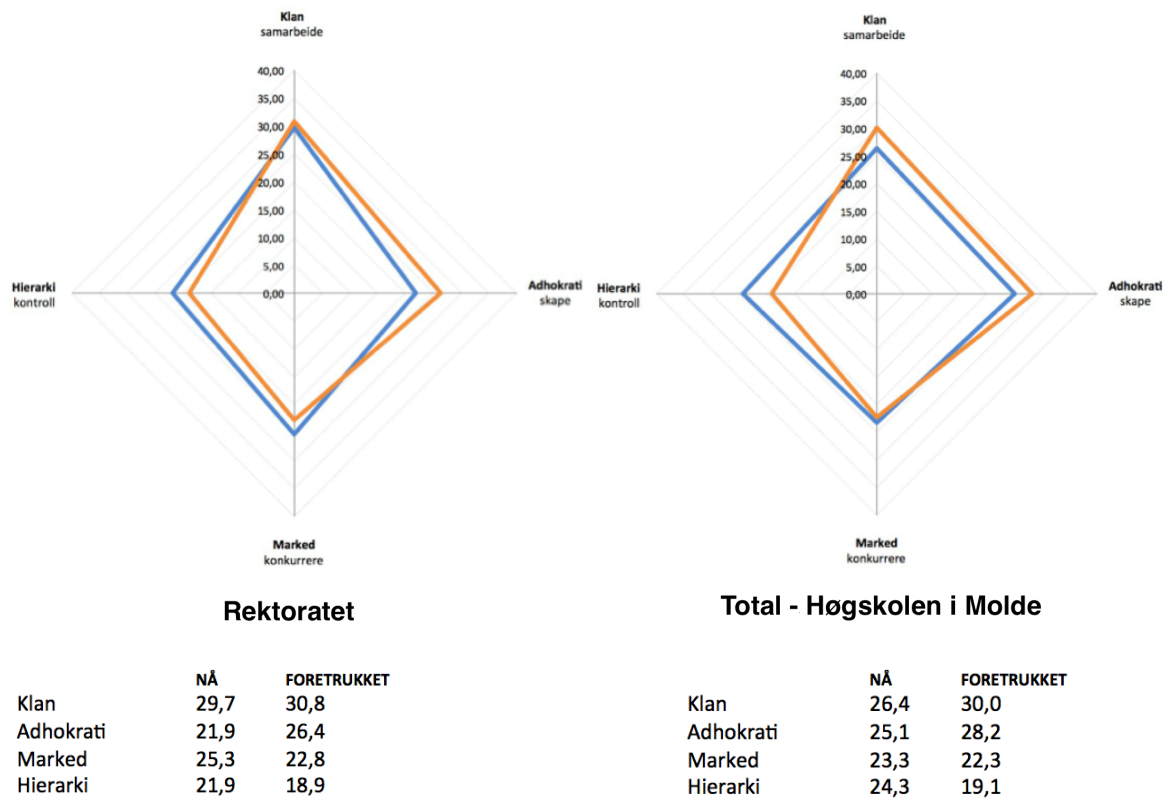


Figur 5: Kulturprofil for Rektoratet.

Nå-situasjonen viser at rektoratet trekker mot klankultur, og det indikerer at klankultur er viktig for organisasjonskulturen (29,7 poeng). Videre er markedskulturen av stor betydning for kulturen (25,3 poeng). Adhokrati og hierarki scorer noe lavere, med en lik score på 21,9 poeng. Organisasjonskulturen er relativt jevnt fordelt, med unntak av klan er litt høyere enn de andre.

I foretrukket-situasjon viser profilen en forskyvning mot en mer adhokratisk kultur, det er en økning på 20,5 prosent i forhold til nåværende situasjon. En slik økning kan indikere at rektoratet ønsker en mer nyskapende kultur. Det foreligger også en reduksjon i hierarki- og markedskulturen, på henholdsvis 13,7 - og 9,9 prosent.

Reduksjonene kan antyde at rektoratet ønsker mindre kvalitetsoppfølging, kontrollering, og mindre fokus på prestasjoner og konkurranse. Klankulturen har en marginal økning på 3,7 prosent.



Figur 6: Sammenligning – Rektoratet versus Total.

En sammenligning med total-profilen for organisasjonskulturen på høgskolen viser at rektoratets kulturprofil for nå-situasjonen er relativt lik, forskjellene varierer fra mellom 8-13 prosent som kan karakteriseres som små. Total-profilen er svakere i både klan- og markedskultur i forhold til rektoratet (-12,5 prosent og -8,6 prosent). Derimot scorer total-profilen høyere på adhokrati-kultur og hierarkisk kultur, med henholdsvis 12,7- og 9,9 prosent sammenlignet med rektoratet.

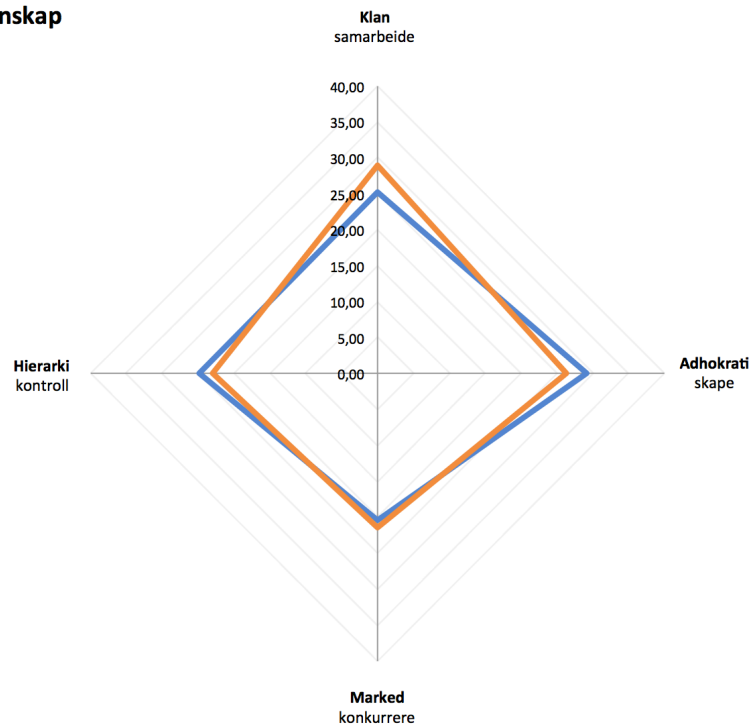
Kulturprofilen som illustrerer foretrukket kultur viser derimot at rektoratet har tilnærmet samme ønsker som høgskolens totale kulturprofil. Dersom man sammenligner alle avdelingenes foretrukke kulturprofiler med den totale profilen, ser man tydelig at det er rektoratets profil som ligner mest. Både rektoratet og totalen ønsker en kultur som kjennetegnes av mer klan- og adhokrati-kultur, samt med mindre grad av hierarki- og

markedsrettet kultur. Klan-, adhokrati- og markedskultur har marginale avvik på under 7 prosent sammenlignet med total-profilen. På grad av ønsket hierarki-kultur scorer både rektoratet og total-profilen tilnærmet identisk, der totalen ønsker 1 prosent svakere hierarkisk kultur.

Økonomi og samfunnsvitenskap

	NÅ	FORETRUKKET
Klan	25,2	29,0
Adhokrati	29,2	26,3
Marked	20,4	21,5
Hierarki	24,8	22,9

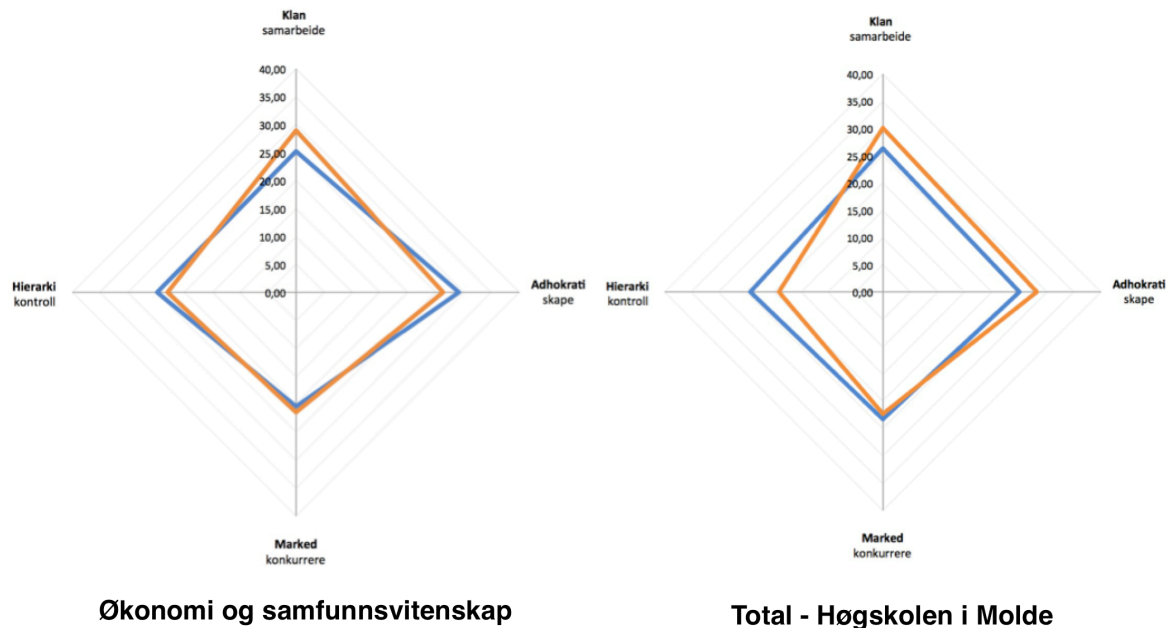
— NÅ
— FORETRUKKET



Figur 7: Kulturprofil for Økonomi og samfunnsvitenskap.

I nå-situasjonen kommer det frem at det er adhokrati-kulturen som dominerer (29,2 poeng). I tillegg viser kulturprofilen at både klan- og hierarki-kultur er rimelig fremtredende, med omtrent lik score på henholdvis 24,8 poeng og 25,2 poeng. Grad av markeds-kulturen er derimot minst fremtredende med en score på 20,4 poeng.

Foretrukket-situasjon viser et ønske om å redusere adhokrati-kulturen med 9,9 prosent, samt øke klankulturen med 15 prosent. En slik endring kan bety at ØS ønsker mindre fokus på nyskaping og innovasjon, til fordel for mer fokus på samhold og teamarbeid. I tillegg foreligger det en liten reduksjon av hierarki-kulturen på 7,7 prosent, og en økning i markeds-kulturen på 5,4 prosent.



	NÅ	FORETRUKKET		NÅ	FORETRUKKET
Klan	25,2	29,0	Klan	26,4	30,0
Adhokrati	29,2	26,3	Adhokrati	25,1	28,2
Marked	20,4	21,5	Marked	23,3	22,3
Hierarki	24,8	22,9	Hierarki	24,3	19,1

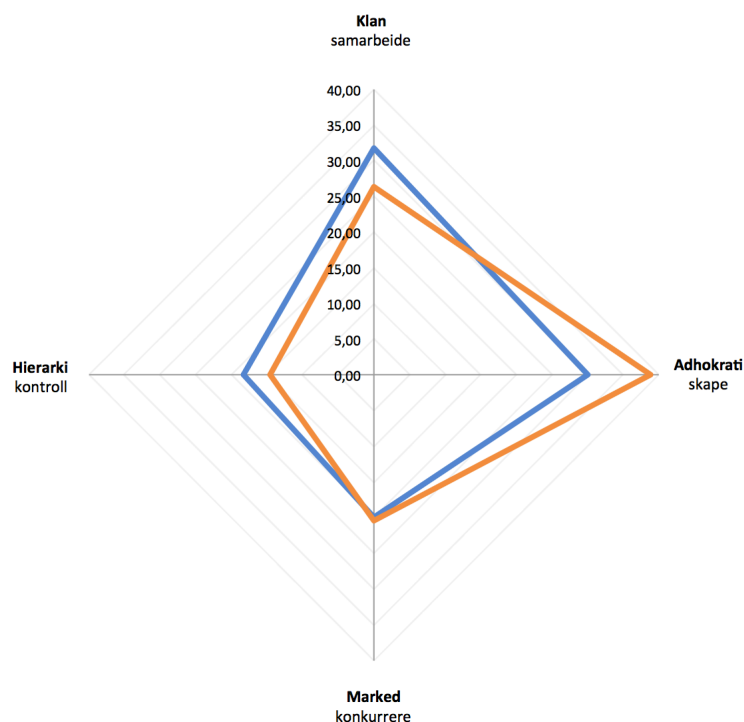
Figur 8: Sammenligning – Økonomi og samfunnsvitenskap versus Total.

Ved sammenligning av alle kulturprofilene for nå-situasjonen opp mot høgskolens totale kulturprofil, har ØS den kulturprofilen som likner mest på total-profilen. Det foreligger derimot en del forskjeller i den foretrukne kulturen. I total-profilen er kulturen mindre adhokratisk (16,3 prosent lavere) og mer markedsrettet (12,4 prosent sterkere) enn i ØS. Grad av klan- og hierarki-kultur i ØS skiller seg svært lite fra total-profilen, der total-profilen er 3,3 prosent mer markedsrettet, og har 2 prosent svakere hierarki-kultur. Sammenligner man kulturprofilene for den foretrukne situasjonen er det tydelig at det største avviket foreligger i hierarki-kulturen. Total-profilen ønsker 19,9 prosent svakere hierarkisk kultur sammenlignet med ØS. Til tross for at ØS i motsetning til total-profilen ønsker å øke markeds-kulturen, er det kun 3,6 prosent som skiller dem, og det er dermed grunnlag for å si at de ønsker tilnærmet lik grad av markeds-kultur. Avvikene mellom ønsket klan- og adhokrati-kultur på under 10 prosent, og regnes som marginale.

Logistikk

	NÅ	FORETRUKKET
Klan	31,7	26,3
Adhokrati	30,0	38,8
Marked	20,0	20,4
Hierarki	18,3	14,6

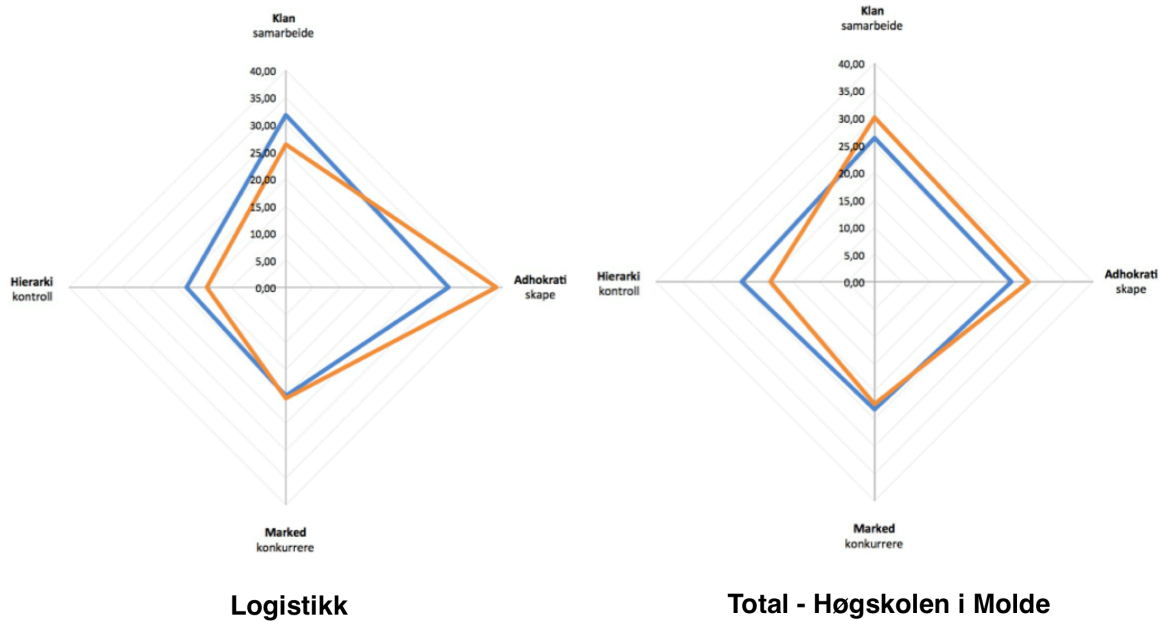
— NÅ
— FORETRUKKET



Figur 9: Kulturprofil for Logistikk.

Kulturprofilen til LOG viser at det er klankultur (31,7 poeng) og adhokrati-kultur (30 poeng) som dominerer nå-situasjonen. Graden av hierarki- og markedskultur er betydelig lavere, på henholdsvis 18,3- og 20 poeng. LOG er den avdelingen som scorer lavest på disse kulturtypene.

I foretrukket-situasjonen ser vi en kraftig forskyvning mot en mer adhokratisk kultur, en økning på 29,3 prosent. Økningen i adhokrati-kulturen kan antyde at LOG ønsker seg en kultur med mer entreprenørånd, altså mer kreativitet og nyskapning. Markedskulturen er tinærmet identisk med nå-situasjonen. Størst prosentmessig reduksjon er det i hierarki-kulturen på 20,2 prosent. I tillegg viser den foretrukne situasjonen en nedgang i klankulturen på 17 prosent. Disse reduksjonene kan indikere at LOG ønsker mindre kontroll, færre retningslinjer, og mindre fokus på teamarbeid, samhold og kollektivism.



	NÅ	FORETRUKKET		NÅ	FORETRUKKET
Klan	31,7	26,3	Klan	26,4	30,0
Adhokrati	30,0	38,8	Adhokrati	25,1	28,2
Marked	20,0	20,4	Marked	23,3	22,3
Hierarki	18,3	14,6	Hierarki	24,3	19,1

Figur 10: Sammenligning – Logistikk versus Total.

Sammenligner man LOG sin kulturprofil mot høgskolens totale kulturprofil fremkommer det rimelig store forskjeller både for nå- og foretrukket situasjon. Den totale kulturprofilen scorer 19,5 prosent lavere på adhokrati-kultur sammenlignet med LOG.

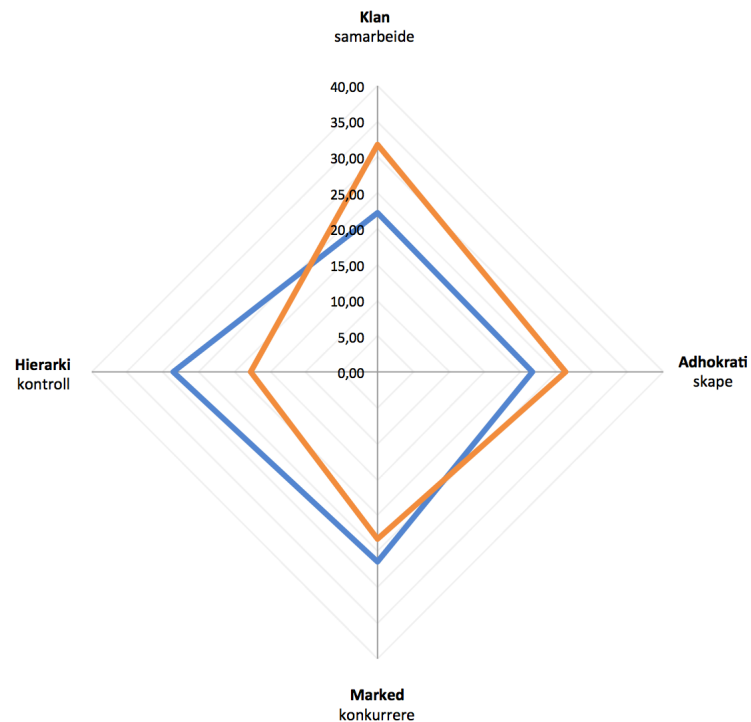
Total-profilen er derimot 14,2 prosent mer markedsrettet og hele 24,6 prosent mer hierarkisk enn det LOG er. Når det gjelder grad av klankultur scorer begge kulturprofilene tilnærmet likt.

I den foretrukne kulturen er det imidlertid adhokrati-kulturen som skiller seg mest ut, med en forskjell på 10,6 poeng, som indikerer at total-profilen ønsker 37,6 prosent mindre adhokratisk kultur i forhold til LOG. Profilene illustrerer et motsetningsforhold, der LOG ønsker å redusere klankulturen mens total-profilen derimot vil ha mer klan-kultur. Tallene viser at total-profilen ønsker 12,3 prosent sterkere klankultur. Ytterligere illustrerer kulturprofilene at total-profilen ønsker 23,5 prosent sterkere hierarkisk kultur sammenlignet med LOG. Til gjengjeld har begge kulturprofilene tilnærmet like ønsker for grad av markedskultur, og den prosentmessige forskjellen er på under 10 prosent.

Helse- og sosialfag

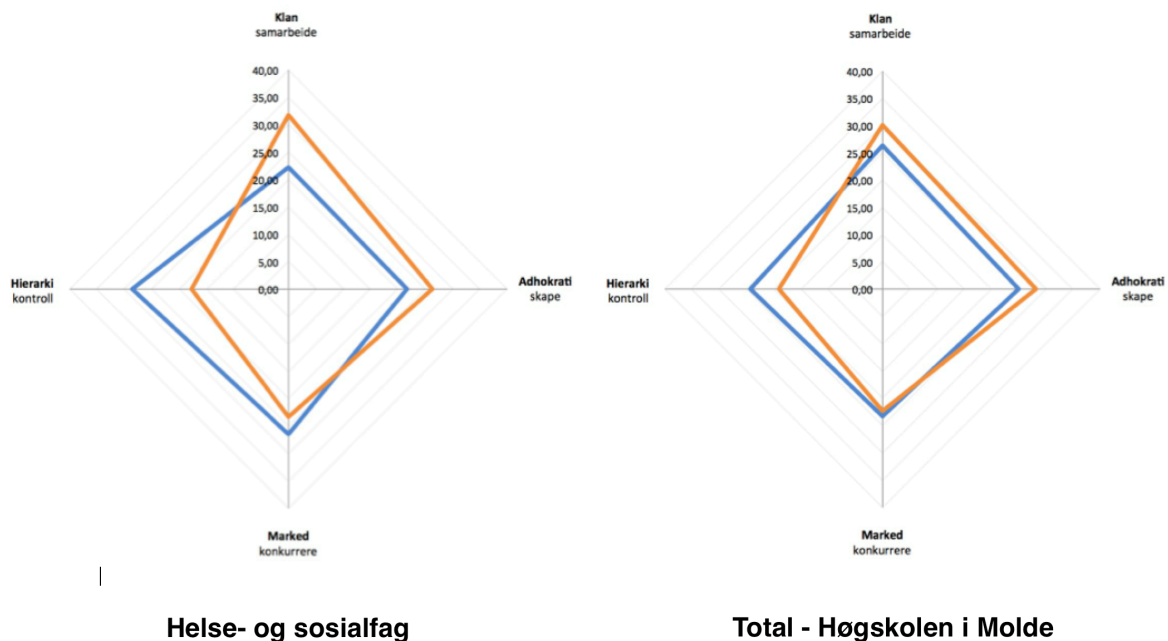
	NÅ	FORETRUKKET
Klan	22,3	31,7
Adhokrati	21,7	26,3
Marked	26,5	23,3
Hierarki	28,5	17,7

— NÅ
— FORETRUKKET



Figur 11: Kulturprofil for Helse- og sosialfag.

I nå-situasjonen hos HS dominerer hierarki-kulturen (28,5 poeng). Dette er den kulturprofilen som scorer høyest av alle avdelingene på hierarki-kultur. Samt at markedskulturen (26,5 poeng) er noe sterkere representert enn adhokrati- (21,7 poeng) og klankulturen (22,3 poeng). I foretrukket-situasjon er det et tydelig skifte fra hierarkisk kultur mot en mer klan-fokusert og adhokratisk kultur. Hierarki-kulturen ønskes redusert med 37,9 prosent, mens det er en økning i klankulturen på 42 prosent. Dette skiftet kan indikere at de ønsker mer samhold, samarbeid og en mer familiær organisasjonskultur, med mindre kontrollering og måling, samt færre retningslinjer.

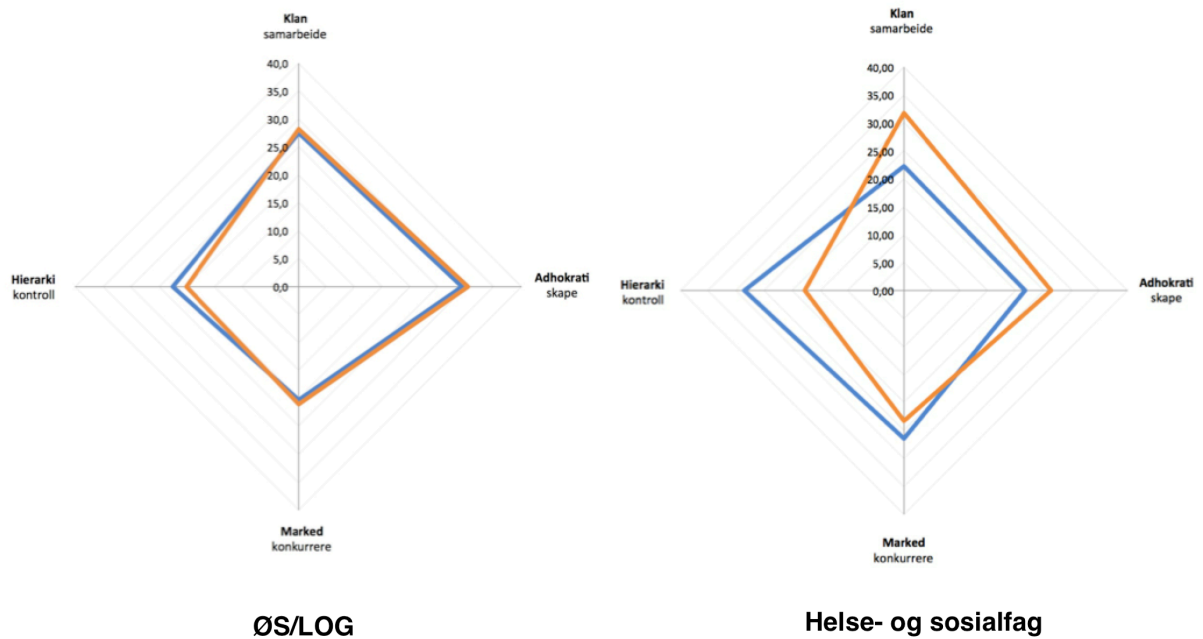


	NÅ	FORETRUKKET		NÅ	FORETRUKKET
Klan	22,3	31,7	Klan	26,4	30,0
Adhokrati	21,7	26,3	Adhokrati	25,1	28,2
Marked	26,5	23,3	Marked	23,3	22,3
Hierarki	28,5	17,7	Hierarki	24,3	19,1

Figur 12: Sammenligning – Helse- og sosialfag versus Total.

Kulturprofilen til HS er rimelig ulik den totale kulturprofilen, og profilene for nå-situasjonen illustrerer at HS i større grad trekker mot en hierarki- og markedskultur enn det total-profilen gjør. Total-profilen er følgelig 13,7 prosent mindre markedsrettet, og 17,3 prosent mindre hierarkisk sammenlignet med HS. I tillegg er den totale kulturprofilen i større grad kjennetegnet av klankultur og scorer 15,5 prosent høyere enn HS. Graden av adhokratisk kultur er 13,5 prosent høyere i total-profilen enn i HS.

I profilen som illustrerer foretrukket kultur er det derimot ingen forskjeller som overstiger 10 prosent. Dermed er det grunnlag for å antyde at HS har tilnærmet like ønsker som total-profilen for en fremtidig organisasjonskultur.



Figur 13: Kulturprofil for ØS/LOG versus HS.

Med utgangspunkt i problemstillingen har vi valgt å slå sammen LOG og ØS i en sammenligning opp mot HS. Dette for å avdekke kulturelle avvik mellom den tidligere Distriktshøgskolen Molde, som i dag er LOG/ØS, og den tidligere Sykepleierhøgskolen i Molde i dag HS. Sammenligner man ØS/LOG mot HS viser nå-situasjonen et betydelig avvik i klan- og markedskulturen. Klankulturen er 23 prosent svakere og markedskulturen er 23 prosent sterkere i HS sammenlignet med ØS/LOG.

Avviket i hierarki-kulturen er tilnærmet lik avviket i klan- og markedskulturen. Hierarki-kulturen i HS er 21 prosent mer hierarkisk sett opp imot ØS/LOG. Det største avviket foreligger i adhokrati-kulturen, hvor HS opplever 35,5 prosent svakere adhokratisk kultur sammenlignet med ØS/LOG.

Studerer man kun kulturprofilen til ØS/LOG er det tydelig at avviket mellom nå- og foretrukket adhokrati-kultur er ubetydelig. Derimot viser den foretrukne profilen til HS en

ønsket økning av adhokrati-kulturen, slik at avviket mellom ØS/LOG og HS reduseres fra 35,5 prosent til 15,6 prosent.

Den foretrukne kulturprofilen til HS markerer et tydelig skifte mot en sterkere klankultur som medfører at avviket i klankulturen reduseres til 11 prosent. Likeså foreligger det en reduksjon av markeds-kulturen til HS som medfører at avviket reduseres fra 23 - til 10 prosent. Det største skiftet i HS sin profil er imidlertid ønsket om å redusere hierarki-kulturen med hele 37,9 prosent, denne nedgangen medfører at avviket mellom hierarki-kulturen i ØS/LOG og HS reduseres. Avviket reduseres til 14 prosent, dette fremstiller at HS ønsker en mindre hierarkisk-kultur enn ØS/LOG.

Oppsummering av det empiriske materialet:

Hovedkonklusjonen for resultatene er at organisasjonskulturen oppleves som delt og at alle avdelingene skiller seg ut fra total-profilen. Rektoratets kultur er relativt likt fordelt, med like god representasjon av alle kulturtypene. ØS har også en kultur som er relativt likt fordelt, men dog litt mer adhokratisk. Kulturen til HS er mer hierarkisk og markedsfokusert i forhold til de andre avdelingene, mens LOG trekker i retning av mer klan og adhokrati-kultur.

Resultatene viser at alle avdelingene, med unntak av LOG, ønsker mer klankultur. I tillegg ønsker alle avdelingene, bortsett fra ØS, en mer adhokratisk kultur. Resultatene viser også samtlige avdelinger ønsker å redusere den hierarkiske kulturen.

Konklusjonen fra sammenlikningen mellom ØS/LOG og HS er at det foreligger store forskjeller mellom de to kulturprofilene i nå-situasjonen. Disse avvikene reduseres noe i den foretrukne situasjonen. Begge kulturene ønsker å styrke klan- og adhokrati-kulturen, samt redusere hierarki-kulturen. På bakgrunn av dette er det rimelig å anta at ØS/LOG og HS har tilnærmede like ønsker for en fremtidig organisasjonskultur.

I dette kapittelet har vi visualisert analysen av spørreskjemaet ved hjelp av rammeverket OCAI. For hver profil har vi kommentert hva profilen illustrerer rent visuelt, samt sammenlignet profielene med total-profilen. I neste kapittel diskuteres undersøkelsens resultat opp mot teoretiske perspektiver.

4.2 Diskusjon: teori vs. empiri

I denne delen av oppgaven vil vi diskutere teori versus empiri. Formålet er å kartlegge og diskutere undersøkelsens resultater opp mot teori som omhandler organisasjonskultur, samt hvordan de ulike kulturtypene vektet av respondentene. Vi vil her trekke inn tidligere diskuterte teorier og forsøke å finne forklaringer på undersøkelsens resultater. I denne delen vil vi også diskutere hvorvidt organisasjonskulturen oppfattes som delt, samt hvilken betydning kulturen har for høgskolen.

Organisasjonen inneholder alle kulturtypene og selv om disse synes å være konkurrerende, og noen er sterkere representert enn andre, er likevel organisasjonen avhengig av alle (Quinn 1991). Det er viktig å kartlegge organisasjonskulturen for å avdekke hvilke verdier som dominerer organisasjonskulturen, i tillegg til å avklare hvilke deler av organisasjonskulturen der organisasjonen er svak eller har forbedringspotensiale. Competing Values Framework er som tidligere nevnt bygget på konkurrerende verdier, og spørreskjemaet OCAI gir et bilde av de grunnleggende antakelsene som organisasjonen opererer etter, samt de verdiene som karakteriserer dem (Cameron og Quinn 2013). Med bakgrunn i dette mener vi at de ulike kulturtypene i OCAI gjenspeiler verdier og grunnleggende antakelser, som de ulike avdelingene på høgskolen mener karakteriserer organisasjonen.

Hvordan oppfatter de ansatte på Høgskolen i Molde organisasjonskulturen?

Denne problemstillingen besvares med utgangspunkt i de ulike kulturprofilene som ble presentert i analysen. Disse ulike kultur-profilene viser at alle avdelingene (Rektoratet, HS, LOG, ØS) scorer ulikt på de forskjellige kulturtypene. I HS er det en hierarkisk kultur som dominerer, mens LOG derimot befinner seg i motsatt ende av skalaen hvor organisasjonskulturen domineres av en adhokrati-kultur. Rektoratets kulturprofil plasserer seg midt mellom de to overnevnte kulturprofilene. I en slik posisjon befinner også kulturprofilen til ØS seg, der alle kulturtypene representerer kulturen i tilnærmet like stor grad. Med dette som utgangspunkt for organisasjonskulturen ved Høgskolen i Molde, er det rimelig å anta at organisasjonskulturen er delt. Dette danner grunnlaget for videre diskusjon.

I neste avsnitt vil vi diskutere og vurdere den totale organisasjonskulturen ved Høgskolen i Molde. I avsnittene som følger diskuteres kulturen i de ulike avdelingene (Rektoratet, ØS, LOG og HS), hver for seg, og vurderes opp mot høgskolens totale kultur-profil for å avdekke forskjeller.

Rektoratet

Resultatene til administrasjonen illustrerer at dagens kultur vektlegges klankultur som den mest dominerende kulturtypen etterfulgt av markedskulturen. Forskjellen mellom nå- og foretrukket kultur viser et ønske om å styrke adhokrati-kulturen og klankulturen på bekostning av hierarki- og markedskulturen.

I intervjuet med respondenten fra rektoratet kom det tydelig frem at vedkommende ikke ønsket å beskrive kulturen på høgskolen med utgangspunkt i klankultur. Dette på bakgrunn av respondentens tolkning av begrepet som veldig enhetlig, familiært og hierarkisk, med en klar leder på toppen.

Graden av klankultur i rektoratet kommer til uttrykk i følgende sitat fra intervjuet:

Vi skal akseptere at vi er forskjellige, at vi må diskutere og at vi noen ganger flyr i ansiktet på hverandre, men så er vi venner igjen neste dag.

Med utgangspunkt i sitatet over mener vi kulturen kan karakteriseres som et integrert mangfold. I intervjuet uttrykte respondenten at verdien til en institusjon som Høgskolen i Molde skal være å verdsette ulikheter, ”*vi skal sette pris på at vi er forskjellige*”. Dette kan relateres i henhold til Normans begrep om integrert mangfold, hvor mangfoldet aksepteres og integreres i organisasjonskulturen (Norman 2001). Et slikt mangfold fører med seg spenning som kan føre til konflikter i organisasjonen, dersom disse spenningene representerer mangfoldets ulike ståsteder og tolkninger vil det være en uvurderlig ressurs for organisasjonen (Norman 2001).

Til tross for at respondenten ikke ønsker å beskrive organisasjonskulturen som en klankultur, er det imidlertid denne kulturtypen som dominerer i rektoratet. Det indikerer derimot ikke at avdelingen oppfatter organisasjonskulturen som familiær, men de kan i større grad ha vektlagt andre karaktertrekk ved kulturtypen som tillit, åpenhet, og lojalitet som beskrivende for kulturen. Respondenten gir uttrykk for at dersom organisasjonen har et ønske om å være nytenkende eller innovativ, vil det være lite fordelaktig med homogen klankultur, og uttaler følgende:

..skal du ha en innovativ kultur, kan du på en måte ikke ha den stramme klankulturen, men du må akseptere diskusjoner og konflikter...

En nytenkende og innovativ organisasjonskultur kjennetegner en adhokratisk kultur. I intervjuet kommer det frem at det siden 2013 har blitt gjennomført en rekke initiativ som kan signalisere en nyskapende organisasjonskultur. Eksempler på dette er Panorama - høgskolens uavhengige nettavis, samt etablering av en studiekoordinator-stilling (Panorama.himolde.no). Andre tiltak som er blitt gjort er å opprette en viserektor for forskning, og delingen av ØIS til to individuelle avdelinger: ØS og LOG (Frisvoll, Aarseth og Opdal 2017). Dette er alle tiltak som kan karakteriseres som en adhokratisk kultur, og som blant annet preges av at ledelsen fremmer entreprenørskap i følge Cameron og Quinn (2013).

Markeds-kulturen viser et fokus på de eksterne omgivelsene, konkurranse og produktivitet. Den siste tiden har høgskolen vært preget av et eksternt press spesielt med tanke på strukturdebatten rundt høgskolen som selvstendig, eller som en del av en større skole (St.meld. nr. 18, 2014-2015). Det er på bakgrunn av dette er det rimelig å anta at det blir bli stadig viktigere for høgskolen å hevde seg i markedet, for å tiltrekke seg både samarbeidspartnere og studenter.

Cameron og Quinn (2013) beskriver markedskultur med utgangspunkt i å være en resultatorientert arbeidsplass, hvor lederne er både produsenter og konkurrenter. For en akademisk institusjon som Høgskolen i Molde er ikke dette hovedformålet med organisasjonen, men hadde man spurt en industribedrift så hadde markedskulturen helt klart vært viktig. Høgskolens mål er ikke økonomisk avkastning, men å utføre en samfunnsoppgave gjennom å utdanne studenter og på denne måten gi samfunnet nye ressurser.

Høgskolen i Molde er en hierarkisk inndelt organisasjon (Figur 1), hvor høgskolestyret sitter på toppen, etterfulgt av henholdsvis rektoratet, dekaner og studieledere. Til tross for dette opplever ikke rektoratet en høy grad av hierarkisk kultur. Det kan det diskuteres hvorvidt dette er på bakgrunn av at de befinner seg på "toppen" av hierarkiet, men det er trolig lite sannsynlig at dette er årsaken. På grunnlag av at omtrent hele organisasjonen

viser en tilsvarende lik grad av svak hierarki-kultur. Videre mener representanten fra rektoratet at organisasjonen ikke er topptung, men derimot er preget av mye delegering:

...min forståelse er at det er veldig delegert. Jeg har ikke løpt rundt og kontrollert, så det at mange her har gitt en lav score på hierarki stemmer nok, tror jeg.

I en foretrukket kultur ønskes likevel mindre grad av hierarki-kultur, og en nesten tilsvarende økning i adhokrati-kultur. Det er derimot ikke slik at organisasjonen må utelukke én av kulturtypene til fordel for en annen. Cameron og Quinn (2013) har i forskning på organisatorisk effektivitet innenfor høyere utdanningsinstitusjoner funnet ut at effektiviteten var høyest hos de som la vekt på å ha både en adhokrati-kultur og hierarki-kultur samtidig.

Økonomi- og samfunnsfag

Organisasjonskulturen på ØS er relativt i likevekt, hvor de ulike kulturtypene er omtrent like godt representert. Unntaket er adhokrati-kulturen som er litt sterkere representert og hierarki-kulturen som er den minst dominerende. I intervjuet med ØS kom det frem at de opplever at høgskolen alltid har vært opptatt av å være nyskapende:

“Jeg opplever at styrken til høgskolen, i hvert fall denne delen av høgskolen, alltid har vært å komme opp med nye ideer og skape nye ting.”

Derimot har de et ønske om å redusere både adhokrati- og hierarki-kulturen, noe som er interessant ettersom adhokrati og hierarki er to motsetninger (Cameron og Quinn 2013). I følge Cameron og Quinn (2013) vil derfor en reduksjon av adhokrati-kulturen vanligvis øke hierarki-kulturen. Hierarkisk kultur er kjennetegnet av retningslinjer, kontroll og overvåkning, dette er faktorer som ikke fremmer en adhokratisk kultur som preges av kreativitet og nytenkning. På grunnlag av dette finner vi det overraskende at ØS ønsker å redusere både den hierarkiske- og den adhokratiske kulturen, når en reduksjon av hierarkisk kultur i teorien vil gi rom for en mer adhokratisk kultur. Under intervjuet fikk vi inntrykk av at respondenden selv var overrasket over dette, ettersom store deler av de ansatte på høgskolen forsker ved siden av det å være foreleser. I tillegg til at de fleste på LOG og ØS har en doktorgrad, og med dette har interesse for forskning.

Markedskulturen er den kulturtypen som vektlegges minst av ØS i undersøkelsen og den kulturtypen som har fått lavest score. Respondenten ga oss inntrykk av at avdelingen samarbeider mye med eksterne organisasjoner, ettersom høgskolen er svært tverrfaglig med få ansatte innenfor samme felt, dette medfører at det ikke blir naturlig å samarbeide internt i like stor grad.

Derimot viser funnene at ØS ønsker å styrke klankulturen, noe som kan indikere at de ønsker mer samarbeid internt i organisasjonen.

Logistikk

Resultatene for LOG beskriver i dag både klankultur og adhokrati-kultur som de mest fremtredende kulturtypene. Foretrukket situasjon viser et ønske om å styrke adhokrati-kulturen og redusere hierarki- og klankulturen. Noe representanten reflekterer over i følgende sitat:

...jeg tror ingen av studielederne opplever høy grad av kontroll, men jeg legger merke til at de vil ha enda mindre. De vil også samarbeide mindre, noe som tyder på at de ønsker å være helt uavhengige.

Representanten for avdelingen begrunner dette med at LOG har et veldig akademisk ideal og verdier, hvor fokuset er å lage nyskapende forskning, og bidra til det akademiske miljøet. Ønsket om å styrke graden av adhokratisk kultur, som kjennetegnes av individualisme og entreprenørskap, kan være en forklarende faktor for hvorfor de vil ha mindre grad av samarbeid og kontroll (Camerong og Quinn 2013, Quinn 1991).

Under intervjuet med ØS og LOG ble det gitt uttrykk for at en sterk hierarkisk kultur med mye kontroll og rapportering ikke passer med kulturen på disse to avdelingene. Dette begrunnes med bakgrunn i kulturen. En akademisk kultur slik LOG kjennetegner den er ikke basert på kontroll, men "frie tøyler". Det kom også frem i intervjuet at de betrakter seg selv som veldig ulike HS. Dette gjenspeiles også i kulturprofilene, som illustrerer at HS har sterkere klan- hierarki-kultur.

Helse- og sosialfag

I avdelingen for HS viser funnene fra undersøkelsen at det er hierarki- og markedskultur som dominerer i nå-situasjonen. Foretrukket situasjon viser en tydelig forskyvning mot en

kultur som er mer rettet mot adhokrati- og klankultur. Da respondenten ble spurt om kulturprofilen gjenspeiler organisasjonskulturen på HS, svarte personen følgende:

Jeg gjør faktisk det, da det er den største avdelingen på høgsolen....Vi har jobbet med strategi for kompetanseheving, strategi for utdanning og nettverksarbeid, samt strategi for forskning....vi har laget handlingsplaner, og jobbet strukturert, det kan kanskje være det som gjør at skissen ser sånn ut.

En slik strukturert form for å arbeide, er i følge Cameron og Quinn (2013) et karakteristisk trekk som beskriver hierarki-kultur. Sitatet under bekrefter at HS har vært preget av en sterk hierarkisk-kultur i forhold til de andre avdelingene.

Vi har stramme regler for blant annet arbeidsplan og beregning av tidsressurser for å finne ledige ressurser til kompetanseheving av vitenskapelig ansatte. Her har ansatte samhandlet for å bygge kompetanse i avdelingen. Derfor har det kanskje vært litt strammere og en mer hierarkisk ledelse.

En slik vektlegging av kontroll og faste arbeidsoppgaver har vært nødvendig for at HS skulle kunne heve kompetansenivået, utvikle nye studietilbud, og øke rekrutteringen av studentene parallelt med de vanlige arbeidsoppgavene. Den sterke graden av hierarkisk kultur som dominerer i HS kan antakelig være en forklarende faktor for hvorfor HS og LOG ikke samarbeider så godt, basert på at LOG domineres av en sterk adhokratisk kultur. Dette gjenspeiles også i kulturprofilene og i intervjuene, og det er rimelig å anta at to motstridende kulturtyper kan skape samarbeidsutfordringer. Det kan imidlertid også være en styrke som danner grunnlag for nytenkning.

En kompetanseheving kan kobles til markedskulturen ved at HS styrker sin posisjon i markedet.

...Vi ser at vi leverer til nærmiljøet, og at vi møter behovet for kompetanseheving i arbeidslivet både lokalt og regionalt. Vi opplever at mange aktuelle kandidater står på venteliste andre steder fordi det er mangel på veiledere ved universitetene. Vi har godt evaluerte kurs, og bygget veilederkorps som kan være en av grunnene til god rekruttering til vårt program...

Som et resultat av kompetansehevingen har flere av de ansatte i dag doktorgrad, noe få ansatte på HS hadde tidligere. Dette i kombinasjon med at avdelingen de siste årene i større grad har drevet med forskning (Frisvoll, Aarseth, Opdal 2017), vil det være grunnlag for å anta at avvikene mellom de ulike avdelingens kulturprofiler vil kunne jevne seg ut. Men samtidig har HS en helt annen type utdanning, nærmere bestemt profesjonsutdanning, som innebærer mer styring og regelverk enn det som gjelder for LOG og ØS.

Representanten fra HS vektla i intervjuet at det var stor grad av samarbeid både internt i avdelingen og med samarbeidspartnere i omgivelsene. Det ønskes likevel i foretrukket-situasjonen å styrke klankulturen med nesten ti poeng, HS er derfor den avdelingen som ønsker å styrke klankulturen med flest poeng. Dette til tross for at lederen har et stort fokus på samarbeid, godt arbeidsmiljø og felles mål. Vi finner det overraskende at HS er den avdelingene som scorer lavest på grad av klankultur, med utgangspunkt i at alle vi intervjuet gå uttrykk for at HS i stor grad vektlegger samarbeid, stor grad av deltakelse og konsensus (Cameron og Quinn 2013). Under intervjuet med HS forklarer respondenten dette med utgangspunkt i den strenge strukturen avdelingen har hatt de siste årene. Videre uttrykker respondenten at den strenge strukturen vil avta når målene for de ulike strategiplanene er nådd, og det er rimelig å anta at grad av klan-kultur som følge av dette trolig vil øke.

Det fremkom i intervjuet at HS arbeider tett med de eksterne omgivelsene, blant annet med kommuner og sykehus, noe som er helt avgjørende ettersom flere av studiene på HS i stor grad er praksisbasert. Et eksempel på dette er simuleringsprosjektet i samarbeid med Molde Sykehus. Dette er en dukke som brukes i undervisningssammenheng for å bedre ruste studentene til praksisperioder og arbeidslivet. Simuleringsprosjektet er også et godt eksempel på innovasjon og nyskaping i samarbeid med eksterne omgivelser.

Avslutningsvis er det rimelig å si at de ansatte på høgskolen opplever at organisasjonskulturen er delt. I intervjuene er et av spørsmålene hvorvidt intervjuobjektene opplever organisasjonskulturen som delt, og da svarer representantene fra ØS og LOG følgende:

- ... *det er to ulike kulturer. Det tror jeg vi kan si?*
- *jaja, helt klart.*

HS svarer med en lignende formulering: “ *Ja, jeg ser det er forskjeller. Det er store kulturforskjeller...* ”. Representanten fra rektoratet uttaler seg ikke fullt så direkte som de tre andre avdelingene:

...helsefag har en mye mer kollektivistisk kultur, de har flere møter og skal bestemme mer sammen, mens på logistikk er det mye mindre av det. Sånn sett har logistikk en mer typisk universitetskultur, også ligger samfunnsfag et sted i mellom.

Med utgangspunkt i overnevnte sitater og diskusjonen rundt de ulike kulturprofilene kan vi med sikkerhet si at organisasjonskulturen ved Høgskolen i Molde er delt. Dette med bakgrunn i en felles enighet mellom avdelingene på høgskolen som tydelig kommer frem i intervjuene.

Under intervjuet med ØS og LOG uttrykker de at organisasjonskulturen på høgskolen består av to subkulturer, nærmere bestemt ØS/LOG og HS. Gjennom å sammenligne ØS/LOG og HS (Figur 9) kom det frem tydelige forskjeller mellom de to kulturene, som viste seg å være tilnærmet speilvendt hverandre. I tillegg til at intervjuene støtter opp om funnene i analysen kan man hevde at organisasjonskulturen på høgskolen er delt, og at den fortsatt preges av de tidligere organisasjonskulturene fra Distriktshøgskolen Molde og Sykepleierhøgskolen i Molde.

Hvilken betydningen har organisasjonskulturen for Høgskolen i Molde?

I diskusjonen over kom var hovedfunnet at det i dag eksisterer en delt organisasjonskultur på Høgskolen i Molde. Hvilken betydning kulturen har for høgskolen, og hvorvidt det er positivt eller negativt at kulturen er delt og ikke enhetlig diskuteres i dette delkapittelet.

Det hevdes i organisasjonsteorien at organisasjoner som har en sterk og enhetlig organisasjonskultur kan være mer effektive enn organisasjoner med svakere eller mer fragmenterte kulturer (Jacobsen og Thorsvik 2013). En sterk organisasjonskultur skaper en følelse av tilhørighet og felleskap, den gir sterkere samhold, en mer stabil arbeidsstokk, mer motiverte ansatte, bedre samarbeid, og lavere ressursbruk på overvåkning og styring (Jacobsen og Thorsvik 2013). Derimot er det flere forskere som mener at ikke alltid er ønskelig å ha en enhetlig organisasjonskultur (Jacobsen og Thorsvik 2013, Martin 2004, og Norman 2001). En sterk organisasjonskultur kan nemlig også ha en rekke utilsiktede negative effekter. Dersom man over lengre tid ensidig vektlegger en av kulturtypene vil

det få negative konsekvenser. Ulikhet er å forstå de delene av kulturen man er svake på (Quinn 1991).

Det står derimot ingenting i teorien om at en sterk organisasjonskultur i stor grad må være enhetlig og ikke kan bestå av subkulturer. I følge Trice og Beyer (1993) er subkultur noe som oppstår gjennom hyppig og nær kontakt og felles delte erfaringer mellom en gruppe mennesker. Mellom avdelingene ØS og LOG har det siden sammenslåingen i 1994 vært et tett samarbeid, og på bakgrunn av dette kan det være rimelig å anta at de sammen danner en subkultur. I intervjuet med begge avdelingene kom dette tydelig frem:

...ØS og LOG har vært samme avdeling før, så det ville vært veldig rart om de var veldig ulike. Helsefag er historisk sett en helt annen kultur...

På spørsmålet om hvorvidt organisasjonskultur er noe som diskuteres og vektlegges i organisasjonen fikk vi følgende svar fra HS:

Jeg tror vi er ulikt opptatt av det. Jeg tror at hvis du skal gjøre noe med en organisasjonskultur, så må du være opptatt av det. Det må stå på dagsorden i avdelingen...

Og følgende fra ØS og LOG:

...det er diskutert en del rundt omkring på huset. Det har jo vært mye snakk om, fordi man har et ønske om å nærme seg de to institusjonene som ble slått sammen i sin tid.

Basert på disse utsagnene er det grunn til å tro at organisasjonskultur ikke er noe som vektlegges i stor grad i organisasjonen. Ut i fra sitatene oppfatter vi det som at avdelingene i ulik grad er opptatt av kultur, til tross for at det uttrykkes et ønske om å redusere forskjellene mellom kulturene. I arkivmaterialet og intervjuet med rektoratet kom det frem at det tidligere har blitt gjennomført tiltak for at de to institusjonene skulle bli bedre kjent hverandre etter sammenslåingen i 1994 (Innstilling 1992).

Kultur var jo et tema, vi hadde jo allmøter, men vi har ikke hatt så mye av det nå. Tidligere hadde vi allmøter en gang i måneden, men det fungerte liksom ikke, for det var alltid de samme som sa ting, samtidig som at man ønsket og hadde behov for å

gjøre andre ting... Det vi ikke har gjort, som vi gjorde i gamle dager...var personalseminarer hvor man reiste bort.

I senere tid har ikke slike tiltak blitt prioritert i like stor grad. Representantene fra LOG og ØS uttrykker at det i dag blir tatt litt for gitt at avdelingene og de ansatte kjenner hverandre, men i realiteten så gjør de kanskje ikke det.

Ut i fra diskusjonen over sitter vi igjen med en oppfatning om at det var mer fokus på organisasjonskulturen før, og at det i dag kun er noe som blir nevnt eller diskutert på et og annet personalseminar, eller som tema på et møte. Forutenom dette virker det ikke som at det er noe særlig fokus på kulturen. Det kan oppfattes som at høgskolen har gått bort i fra ønsket om å forene de tidligere institusjonene Distriktshøgskolen Molde og Sykepleierhøgskolen til å bli én organisasjon med en enhetlig organisasjonskultur.

Det er et kjent problem at fusjoneringsprosesser ofte mislykkes fordi man ikke klarer å forene de to ulike organisasjonskulturer. Som følge av en slik organisasjonsendring er det vanlig at det utvikles en “vi og de andre”-holdning blant organisasjonsmedlemmene (Jacobsen og Thorsvik 2013). Basert på intervjuene og våre egne oppfatninger og erfaringer, er en slik holdning gjenkjennelig på høgskolen ved at de som sitter i B-bygget (da spesielt HS) omtaler seg selv som “vi” og de som sitter i A-bygget (LOG og ØS) som “de andre”, og omvendt. Slike holdninger vokser vanligvis frem på grunn av ulike interesser. På høgskolen er det grunn til å tro at det har vokst frem på bakgrunn av en historisk ulik organisasjonskultur, med ulikheter innenfor studietilbud, organisasjonspraksis, de grunnleggende forskjellene mellom en sykehuskultur og en akademisk kultur. Ettersom HS holder til i B-bygget og de fleste fra ØS og LOG holder til i A-bygget, kan det være rimelig å anta at dette kan være med på bevare og forsterke de kulturelle avvikene fra de to tidligere institusjonene, Distriktshøgskolen Molde og Sykepleierhøgskolen (Schein 2010).

Det at det eksisterer flere subkulturer i organisasjoner er ikke nødvendigvis negativt. I motsetning til en enhetlig og homogen kultur der alle deler samme oppfatninger av virkeligheten, består organisasjonskulturen på høgskolen i stedet av et mangfold med forskjellige oppfatninger, meninger, og holdninger, og dette er med på å fremme kreativitet, innovasjon og nytenkning i organisasjonen (Norman 2001, Cameron og Quinn 2013). Norman (2001) beskriver en slik type subkultur for integrert mangfold, her aksepteres et slikt mangfold og integreres som en del av organisasjonskulturen. I følge

Martin (1992) oppstår konsensus og klarhet kun i subkulturer, og det er liten organisasjons-bred konsensus. En av forutsetningene for at høgskolen skal kunne opptre som nytenkende og innovativ er mangfold viktig for å unngå fenomener som “gruppetenkning”. Gruppetenkning er en negativ konsekvens i svært homogene organisasjonskulturer. Skal vi tro visjonen; “*annerledes er bedre*”, bør vel dette også gjelde for organisasjonskulturen.

Det er derimot viktig at organisasjonskulturen ikke blir altfor fragmentert og splittet (Normann 2001). Dersom organisasjonskulturen blir preget av mye konflikt og spenning vil dette kunne resultere i en negativ spiral, som vil medføre at organisasjonskulturen kan bli for uavhengig (Norman 2001). Martin (1992) har lignende oppfatning, og mener at graden av tvetydighet i organisasjonskulturen kan bli for høy og kompleks, slik at den ikke danner kreativ nyskaping, men heller misforståelser og konflikt. I intervjuet med en av respondentene ble det sagt at dersom det blir for mye konflikt må det settes i gang tiltak for at organisasjonen skal samles igjen. Dette gjenspeiler at høgskolen er bevisste over en av konsekvensene ved å ha en fragmentert organisasjonskultur. Videre kom det frem i intervjuene at det derimot ikke er et ønske om en sterk klankultur, hvor ledelsen på toppen av organisasjonen styrer organisasjonskulturen.

I tillegg til at organisasjonskulturen har betydning for organisasjonens funksjon og suksess, kan kulturen også benyttes som et styringsverktøy. Organisasjonskulturen kan nyttes som et styringsverktøy for ledelsen for å gjennomføre endringer i organisasjonskulturen eller styre kulturen i en bestemt retning. OCAI kan brukes til å gjennomføre endringer i organisasjonskulturen ved høgskolen, som ut ifra den totale organisasjonskulturen gjenspeiler et ønske om en økning i adhokrati- og klankultur. For at organisasjonskulturen skal kunne brukes som et styringsverktøy for ledelsen på Høgskolen i Molde, må ledelsen være klar over forskjellene mellom de ulike avdelingene, og ta disse i betraktning i endringsprosesser og beslutninger som gjelder hele organisasjonen.

5.0 Oppsummering og avsluttende refleksjon

I dette kapittelet vil vi oppsummere og presentere masteroppgavens konklusjon basert på oppgavens mål, som er å besvare problemstillingen;

Tjue år etter fusjonen mellom Møre og Romsdal distriktshøgskole Molde og Sykepleierhøgskolen i Molde, er det i dag én høgskole med to organisasjonskulturer?

Den kulturelle dimensjonen er sentral i alle aspekt i organisatorisk liv (Jacobsen og Thorsvik 2013). I dagens moderne organisasjoner vil det derfor være av stor nytte for ledelsen å ha et bevisst forhold til organisasjonskulturens karakteristiske kjennetegn. Det vil i tillegg ha stor verdi å få tilbakemeldinger fra organisasjonens ansatte om hvordan de ønsker at kulturen skal være.

Høgskolen kan i ulike sammenhenger påvirkes av at det eksisterer ulike kulturtyper internt i avdelingene. Derav bør det være interessant for ledelsen å tilegne seg kunnskap om de ulike subkulturene innad i organisasjonen. En kartlegging av organisasjonskulturen kan bidra til å øke effektiviteten og tilfredsheten i organisasjonen. Derimot vil manglende fokus på kultur, og lite kunnskap om de kulturelle forskjellene som eksisterer i organisasjonen, kunne føre til mindre grad av effektivitet og tilfredshet (Cameron og Quinn 2013).

Oppgaven har hatt mest fokus på ulikhetene og samspillet internt mellom de ulike avdelingene på høgskolen. Årsaken til dette er at de avdelingene domineres av ulike kulturtyper. Vi har valgt å ta utgangspunkt i lederne, som skal representere sine respektive avdelingens kulturer.

Datainnsamlingen i oppgaven er basert på en metoden *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), som er utviklet av Cameron og Quinn (2013).

Målet vårt med denne masteroppgaven har vært å belyse hvorvidt organisasjonskulturen på Høgskolen i Molde er delt, tjue år etter at fusjoneringen mellom Møre og Romsdal distriktshøgskole Molde og Sykepleierhøgskolen i Molde fant sted. Vi ønsket å kartlegge hvordan de ansatte oppfatter kulturen i dag, samt hvordan de ønsker at kulturen skal være. I tillegg var det et mål å få frem hvilken betydning organisasjonskulturen har for høgskolen.

Resultatet av analysen- og diskusjonskapittelet viser tydelig at det eksisterer en delt organisasjonskultur. Da vi startet på oppgaven var vi av den oppfatning at det eksisterte to distinkte organisasjonskulturer på høgsolen, én for HS og en felles for LOG og ØS. Denne antakelsen har derimot vist seg å ikke stemme i like stor grad som vi først antok. Det viste seg nemlig at organisasjonskulturen på ØS og LOG ikke var fullt så sammenfallende som vi først trodde. Imidlertid kan det dog være grunnlag for å kunne si at de to avdelingene deler en og samme kultur. For det første er ikke kulturforskjellene mellom de to avdelingene store nok til at man kan si at de ikke er sammenfallende. For det andre uttrykte både representanten fra ØS og representanten fra LOG at de to avdelingene samlet representerer én side av kulturen, og at HS representerer en annen side av organisasjonskulturen. Men det kan også hevdes at ØS har en blanding av kulturen til LOG, og kulturen til HS. Dette er basert på forskjellene mellom avdelingene som kom frem i analysen og under intervjuene med de ulike avdelingene, samt på bakgrunn av at samfunnsfag er lokalisert i samme bygg som HS, og økonomi er lokalisert i A-bygget sammen med LOG.

Ved hjelp av den teoretiske diskusjonen og den empiriske analysen, viser oppgaven at organisasjonskulturen er mer fragmentert enn den er enhetlig. Betydningen av en slik fragmentert eller mangfoldig organisasjonskultur danner grunnlag for nyskaping og innovasjon (Cameron og Quinn 2013, Norman 2001, Martin 1992). Det fremkom i intervjuene at de fleste ikke ønsket en enhetlig og homogen organisasjonskultur og at en slik kultur ikke passet en akademisk organisasjon som høgsolen.

Den teoretiske diskusjonen peker også på at organisasjonskulturen har betydning for høgsolen ved å kunne benyttes som et styringsverktøy for retning og handling. Det er imidlertid avhengig av at ledelsen er seg bevisst de kulturelle forskjellene som foreligger i organisasjonen, og at disse blir tatt i betraktning i beslutninger og endringsprosesser. I den totale kulturprofilen for organisasjonskulturen ved Høgsolen i Molde ønskes det en økning i adhokrati- og klankulturen, samt en reduksjon i hierarki-kulturen. Cameron og Quinn (2013) mener ut ifra sine erfaringer med organisasjoner at en forskjell på mellom fem og ti poeng indikerer et behov for konkret innsats for å endre organisasjonskulturen. En slik poengforskjell finnes mellom "Nå"-profilen og "Foretrukket"-profilen til høgsolen innenfor hierarki-kulturen. Selv om adhokrati- og klankulturen ikke viser en

fullt så høy poengmessig forskjell, må endringer igangsettes for å oppnå “Foretrukket”-kultur.

5.1 Anbefalinger for videre forskning

Det er ikke tidligere blitt gjennomført liknende studier som omhandler Høgskolen i Molde. Følgelig tilfører denne oppgaven ny kunnskap om organisasjonen og organisasjonskulturen. Oppgaven er derav et viktig forskningsbidrag og åpner mange dører for videre forskning.

For videre forskning ville det for Høgskolen i Molde, vært spennende og verdifullt å gjennomføre undersøkelsen på en mer dyptgående og omfattende måte ved å utvide utvalget til å gjelde samtlige organisasjonsmedlemmer eller ansatte på høgskolen. I tillegg kan det være interessant å gjennomføre den samme undersøkelsen på et senere tidspunkt for å avdekke eventuelle endringer i organisasjonskulturen. Det kan også være interessant å gjennomføre en undersøkelse med to eller flere kunnskapsorganisasjoner. Eksempelvis å sammenligne likheter og forskjeller med en annen høgskole eller universitet.

6.0 Litteraturliste

- Alvesson, Mats. 2002. *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications Ltd.
- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur* (4.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Brinkmann, Svend og Lene Tangaard. 2010. *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Cameron, Kim S. og Robert E. Quinn. 2013. *Identifisering og endring av organisasjonskultur: De konkurrerende verdier*. Oversatt av Nicole E. Silva. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Cameron, Kim S. og Robert E. Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Einhaug, Heidi og Taran Thune. 2007. *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. AFI-rapport 1/2007.
- Frisvoll, Inger Cecilie, Turid Aarseth og Øyvind Opdal. 2017. *Evaluering av omorganiseringene i 2014: Utkast til rapport 18.01.2017*. Molde: Høgskolen i Molde.
- Grønmo, Sigmund. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hatch, Mary Jo. 2004. *Organisasjonsteori*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Hovdenak, Oddlaug og Jens Petter Straumsheim. 1992. *Program for seminaret på Åndalsnes 11. og 12. mai*.
- Høgskolen i Molde. 2017. *Årsrapport 2016-2017*. Lesedato 22. mai 2017: <http://www.himolde.no/OmHiMolde/Documents/Årsrapport%202016-2017.pdf>
- Innstilling om *Etablering av Høgskolesenteret i Molde* (1992). Molde: Sykepleierhøgskolen i Molde og Møre og Romsdal distriktshøgskole Molde.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- John, P. Kotter og James L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press; A division of Simon and Schuster Inc.
- Johnston, Wesley J., Mark P. Leach, Annie H. Liu. 1999. "Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research". *Industrial Marketing Management*, 28(3): 201-213. Lesedato: 16.05.2017: [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(98\)00040-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(98)00040-6)
- Jung, Tobias., Tim Scott., Huw T. O. Davies., Peter Bower., Diane Whalley., Rosalind McNally., Russell Mannion. 2009. *Instruments for Exploring Organizational Culture; A Review of the Literature*. Public Administration Review, November 2009, Vol.69(6), pp.1087-1096.
- Martin, Joanne. 1992. *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press, USA.
- Martin, Joanne. 2004. *Organizational Culture*. Research paper series: Research Paper No. 1847. Stanford: Stanford University Press. Lesedato 24.05.17: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/organizational-culture>
- Normann, Richard. 2001. *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. Chichester: John Wiley & Sons, LTD.
- NOU 1988: 28. *Med viten og vilje*. Kultur- og Vitenskapsdepartementet.

- Panorama. Lesedato 22. mai 2017: <http://panorama.himolde.no>
- Quinn, Robert E. 1991. *Beyond Rational Management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. (4. utg.). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Smircich, Lina. 1983. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Cornell University.
- St.meld. nr. 18 (2014-2015). *Konsentrasjon for kvalitet: Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*. Kunnskapsdepartementet.
- Terrence E. Deal og Allan A. Kennedy. 2000. *Corporate Cultures; the Rites and Rituals of Corporate Life*. 2.utgave. New York: Perseus Books Publishing, LLC.
- Trice, Harrison M og Janice M. Beyer. 1993. *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Wahlstrøm, Sissel Grete. 1993. *Referat informasjons- og samrådsmøte om organisering av høgre utdanning i Møre og Romsdal*. Møre og Romsdal ingeniørhøgskole: Møtereferat, 23.06.1993.

Vedlegg 1: Spørreskjema OCAI

OCAI-skjema – Høgskolen i Molde.

OCAI-skjemaet skal benyttes som et arbeidsverktøy i en masteroppgave ved SOL-masteren på Høgskolen i Molde.

Formålet er å kartlegge karaktertrekk ved organisasjonskulturen på Høgskolen i Molde.

Spørreskjemaet skal samle inn opplysninger om hvordan de ansatte på Høgskolen i Molde oppfatter sin egen organisasjon.

Spørreskjemaet er anonymt og all informasjon som samles inn vil bli behandlet konfidensielt, og vil ikke bli misbrukt eller benyttet til å identifisere enkeltpersoner.

Først noen generelle opplysninger:

Mann Kvinne

Hvilken avdeling arbeider du for?

- Avdeling for helse- og sosialfag
- Avdeling for logistikk
- Avdeling for økonomi og samfunnsvitenskap
- Ledergruppe (rektor, prorektor, viserektor)

Alder:

- Opptil 30 år
- 31 - 45 år
- 46 år og over

Hvor lenge har du vært ansatt ved Høgskolen i Molde? _____ år

Lykke til! :-)

Med vennlig hilsen

Ida Aarhus Neteland og Elise Lunde

idaneteland@gmail.com / elise_lunde@live.no

Spørreundersøkelsen består av seks spørsmål, der hvert spørsmål har fire svaralternativer. Du skal fordele 100 poeng mellom disse svaralternativene avhengig av i hvilken grad du mener utsagnene passer for deg som ansatt ved Høgskolen i Molde.

Høye tall gis til de alternativene du mener passer best.

For eksempel i spørsmål 1, dersom du mener A passer meget godt, B og C passer litt, og D ikke passer i det hele tatt, kan du for eksempel gi 55 poeng til A, 20 poeng til B og C, og 5 poeng til D. Vær oppmerksom på og kontroller at totalsummen er 100 på alle spørsmål.

Skjemaet består av to kolonner som skal fylles ut. I den kolonnen som er navngitt "Nå" gir du poeng i henhold til hvordan du opplever organisasjonen i dag. I kolonnen kalt "Foretrukket" gir du poeng i henhold til hvordan du ønsker at organisasjonskulturen skal være ved Høgskolen i Molde. Undersøkelsen vil ta omtrent 15 minutter å gjennomføre.

1. Dominerende kjennetegn i organisasjonen		Nå	Foretrukket
A	Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en slags familie. Folk ser ut til å dele mye av seg selv.		
B	Organisasjonen er et dynamisk sted og har en entreprenørånd. Folk er villige til å ta en sjanse og ta risikoer.		
C	Organisasjonen er svært resultatorientert. Det meste handler om å få jobben gjort. Folk er veldig prestasjons- og konkurranseorientert.		
D	Organisasjonen er veldig opptatt av kontroll og struktur. Formelle prosedyrer/rutiner styrer det meste av det folk gjør.		
	Totalt	100	100
2. Organisasjonsledelse		Nå	Foretrukket
A	Ledelsen i organisasjonen er generelt sett ansett for å veilede, tilrettelegge eller pleie.		
B	Ledelsen i organisasjonen er generelt sett ansett for å oppmuntre til gründervirksomhet, innovasjon eller å ta risikoer.		
C	Ledelsen i organisasjonen blir generelt sett ansett for å være seriøs, resultatorientert og pågående.		
D	Ledelsen i organisasjonen blir generelt sett ansett for å være opptatt av å koordinere, organisere eller at effektiviteten går på skinner.		
	Totalt	100	100
3. Ledelse overfor ansatte		Nå	Foretrukket
A	Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av teamarbeid, konsensus og deltakelse.		
B	Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg.		
C	Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og måloppnåelse.		
D	Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av sikkerhet i ansettelse, overensstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet i forhold mellom mennesker.		
	Totalt	100	100

4. Organisatorisk lim (samhold)		Nå	Foretrukket
A	Limet som holder organisasjonen sammen, er lojalitet og gjensidig tillit. Ansvar for overfor organisasjonen er høy.		
B	Limet som holder min organisasjon sammen, er forpliktelse overfor innovasjon og utvikling.. Det legges vekt på å være ledende på sitt felt.		
C	Limet som holder organisasjonen sammen, er vektleggingen av prestasjon og måloppnåelse.		
D	Limet som holder organisasjonen sammen er formelle regler og retningslinjer. Å opprettholde en organisasjon som går på skinner, er viktig.		
	Totalt	100	100
5. Strategiske vektlegginger		Nå	Foretrukket
A	Organisasjonen vektlegger menneskelig utvikling. Høy tillit, åpenhet og deltakelse blir fastholdt..		
B	Organisasjonen vektlegger å skaffe seg nye ressurser og skape nye utfordringer. Å prøve nye ting og være på utkikk etter nye muligheter blir verdsatt.		
C	Organisasjonen vektlegger konkurransedrevne handlinger og prestasjoner. Å oppnå målsettinger og vinning i markedet er dominerende.		
D	Organisasjonen vektlegger kontinuitet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og at alt går på skinner, er viktig.		
	Totalt	100	100
6. Suksesskriterier		Nå	Foretrukket
A	Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av utviklingen av de menneskelige ressursene, teamarbeid, ansattes forpliktelse og hensyn overfor folk.		
B	Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å ha unike produkter eller de nyeste produktene. Den er en markedsleder og innovatør.		
C	Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å vinne markeder og å utkonkurrere sine konkurrenter. Konkurranspreget markedsledelse er viktig.		
D	Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av effektivitet. Pålitelig fremføring, feilfri planlegging og lavkostproduksjon er kritisk.		
	Totalt	100	100

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Søknad om å få gjennomføre intervju i forbindelse med masteroppgave

Vi er to masterstudenter som tar masteren Samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde, og holder i den forbindelse nå på med vår masteroppgave. Det vi ønsker med oppgaven er å kartlegge organisasjonskulturen ved Høgskolen i Molde. Til å identifisere og kartlegge kulturen benytter vi et rammeverk utarbeidet av Cameron og Quinn – OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).

Du har tidligere svart på spørreskjemaet OCAI, og i den forbindelse ønsker vi nå å gjennomføre et intervju. Tema for intervjuet er organisasjonskultur og funn fra spørreskjemaet OCAI. Intervjuet vil i hovedsak innebære refleksjon og diskusjon rundt de ulike avdelingenes kulturprofiler.

Intervjuet vil ta omtrent 15 – 20 minutter. Vi vil gjerne bruke båndopptaker i forbindelse med intervjuene dersom dette er i orden for deg som blir intervjuet.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli slettet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og eventuelle lydopptak slettes når oppgaven er ferdig innen 29.05.2017. Dersom du har lyst til å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til oss.

Hvis det er noe du lurer på i forbindelse med undersøkelsen kan du ringe oss på 476 15 892/406 02 825 , eller sende oss en e-post til elise.lunde@stud.himolde.no /ida.a.neteland@stud.himolde.no Du kan også kontakte vår veileder Bjørn Guvåg, avdeling for økonomi og samfunnsfag på e-post bjorn.guvag@himolde.no

Med vennlig hilsen

Elise Lunde og Ida Aarhus Neteland, 08.05.17,
Britvegen 2, 6410 Molde

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Signatur:.....

Dato:.....

Vedlegg 3: Intervjuguide - LOG og ØS

- Hvilke tanker gjør du deg rundt denne kulturprofilen? Gjenspeiler dette bilde din oppfatning av organisasjonskulturen?
- Er du overrasket over hvor mye din avdelings kulturprofil skiller seg fra de andre avdelingene?
- LOG og ØS har tidligere vært en avdeling, det virker også som dere samarbeider mye, men profilene deres viser at dere har ganske ulike kulturprofiler. Er dere overrasket over det, og hvilke tanker gjøre dere rundt dette?
- Hva tror dere er grunnen til at avdelingen for ØS vil ha mindre adhokrati-kultur og mer klankultur, mens LOG vil ha mindre klankultur og mer adhokrati-kultur?
- Både ØS og LOG ønsker seg en mindre hierarkisk kultur, hva tror dere er grunnen til det?
- Ut i fra de ulike avdelingenes profil og total-profilen ser det ut til at stort sett alle avdelingene deler samme ønsker for foretrukket. Hva tenker dere om dette? Er det overraskende?
- Er organisasjonskulturen noe som diskuteres og vektlegges i organisasjonen?

Vedlegg 4: Intervjuguide – Rektoratet

- Hvilke tanker gjør du deg rundt denne kulturprofilen? Gjenspeiler dette bilde din oppfatning av organisasjonskulturen?
- Den foretrukkede kulturprofilen til rektoratet viser en ønsket økning i adhokrati-kultur, og en mindre grad av hierarki-kultur, hvorfor er dette ønskelig?
- Kulturprofilen til HS viser at de i større grad enn LOG, ØS og rektoratet, oppfatter den nåværende organisasjonskulturen som preget av hierarki-kultur og markedskultur. Hva tror du er grunnen til dette?
- Den foretrukkede organisasjonskulturen viser en ønsket økning av klan- og adhokrati-kultur, hvilke tiltak kan gjøres for at dette skal kunne være mulig?
- Er organisasjonskulturen noe som diskuteres og vektlegges i organisasjonen?
- Har det tidligere blitt gjennomført noen tiltak for å endre organisasjonskulturen?
- Ut i fra de ulike avdelingenes profil og totalprofilen ser det ut til at stort sett alle avdelingene deler samme ønsker for foretrukket. Hva tenker dere om dette? Er det overraskende?

Vedlegg 5: Intervjuguide – HS

- Hvilke tanker gjør du deg rundt denne kulturprofilen? Gjenspeiler dette bilde din oppfatning av organisasjonskulturen?
- HS sin kulturprofil viser at de oppfatter organisasjonskulturen som mye mer hierarkisk enn hva de andre avdelingene gjør, hva tror du er grunnen til dette?
- Er du overrasket over hvordan din avdelings profil skiller seg fra de andre?
- Den foretrukke organisasjonskulturen viser en ønsket økning av klan- og adhokratikulturen, hva må til for at dette skal oppnås?
- Er organisasjonskulturen noe som diskuteres og vektlegges i organisasjonen?
- Opplever du personlig at organisasjonskulturen er delt?
- Ut i fra totalprofilen og alle de ulike avdelingene ser man at stort sett alle avdelingene ønsker seg en kultur som er mer klan- og adhokratifokusert, hvilke tanker gjør du deg rundt dette? Er du overrasket?