



Masteroppgave

LOG951 Logistikk

Overensstemmelse i kultur

Tatiana Mitina

Totalt antall sider inkludert forsiden: 75

Molde, 24.05.2019



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 URKUND, 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"/>

Personvern

Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

Publiseringsavtale

Studiepoeng:

Veileder:

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

Dato: 24.05.2019

Forord

Med denne oppgaven avslutter jeg erfaringsbasert master i logistikk ved Høgskolen i Molde.

Målet med masteroppgaven har vært å få belyst hvordan ansatte i Brødrene Sperre så på sin egen organisasjonskultur, hvilken kultur de ønsker seg i fremtiden og om ledelseskompetanse stemmer overens med organisasjonskultur.

Gjennom masteroppgaven undersøkte jeg ulike kulturegenskaper hos Brødrene Sperre og hvordan de gjenspeiles i organisatorisk effektivitet. Den empiriske undersøkelsen er en kvalitativ studie av de ansattes syn på organisasjonskulturen for egen organisasjon i Brødrene Sperre.

Motivasjon for temaet i denne oppgaven var min nysgjerrighet på hvilken måte ledelsen kan arbeide på for å forsterke organisasjonskultur og øke organisatorisk effektivitet. Oppgaven vil derfor ha spesielt fokus på uoverensstemmelse i organisasjonskultur.

Jeg ønsker å takke min veileder Bjørn Guvåg for godt samarbeid og kommunikasjon under hele skriveprosessen!

Jeg vil også få takke alle ansatte i Brødrene Sperre som har vært med i undersøkelsen. Jeg vil spesielt rette en stor takk til Inger – Marie Sperre og Oxana Fugledal for utrolig støtte under hele prosessen!

Sammendrag

I denne oppgaven undersøkes sammenhengende mellom organisasjonskultur, ledelseskompetanser og organisatorisk effektivitet. Jeg har valgt å undersøke organisasjonskultur i Brødrene Sperre, hvor jeg stiller forskningsspørsmål: *Hvordan organisasjonskultur og ledelseskompetanse påvirker organisatorisk effektivitet?*

Cameron og Quinn hevder at deres forskning bekreftet en samsvarende hypotese mellom kultur og kompetanser: ”Når en persons gode lederegenskaper samsvarer med den dominerende kulturen, har disse lederne en tendens til å være mer vellykket. Det samme gjelder for enhetene de leder”.

Formålet er å finne ut om ledelseskompetanse på toppledernivå og formannsnivå stemmer overens med den overordnede kulturen i organisasjonen. Grad av organisatorisk effektivitet blir vurdert ut ifra samsvarsgraden mellom ledelseskompetanse og organisasjonskultur.

Denne oppgaven tar utgangspunkt i rammeverket for konkurrerende verdier (The Competing values Framework) og holder fokus på om effektivitetskriterier, som ledere vektlegger, stemmer overens med den dominerende organisasjonskulturen.

Brødrene Sperre har sin virksomhet i en veldig konkurransepreget sektor som blir stadig mer påvirket av uforutsigbare og hurtig skiftende omgivelser. Dermed vil det også være på sin plass å undersøke om det ønskes endring av organisasjonskultur for å imøtekomme fremtidens utfordringer og hvordan organisasjonskultur kan endres i så fall for å øke den organisatoriske effektivitet. Et sentralt tema i denne sammenheng vil være å undersøke om ledelse har kompetanse som kreves for å fremme kulturendringsinnsats.

Resultatene av undersøkelsen viser at den nåværende – og den foretrukne kulturen er tilnærmet like. Likevel ble det observert betydelig uoverensstemmelse i kultur ved nærmere analyse av kulturegenskaper. Uoverensstemmelse gjenspeiles i sin tur i effektivitetskriterier som medarbeidere baserer seg på. Dette er funn som jeg mener er indikator på at det bør iverksettes en kulturendringsprosess for å øke den organisatoriske effektivitet i fremtiden.

Innhold

1.0 Innledning	1
1.1 Problembeskrivelse	2
1.2 Organisasjonskart:	4
1.3 Formål	5
2. Teorigrunnlag	5
2.1 Organisasjonskultur	5
2.2 Hva er kultur?	8
2.3 Hva kultur gjør?	10
2.4 Hvordan forholder kulturen seg til effektiviteten i organisasjonen?	12
2.5 Hvorfor er det viktig å vurdere organisasjonskultur?	12
2.6 Hvordan måle kultur?	13
2.7 Organisatorisk effektivitet	14
2.8 Lederskap	17
2.9 Hvordan ledelse fungerer i utviklingsprosesser og hvordan den oppfatter situasjonen?	19
2.10 Rammeverket for konkurrerende verdier (CVF)	20
3. Metode	23
3.1 Valg av forskningsdesign	23
3.2 Valg av metode	24
3.3 Spørreskjema OCAI	25
3.4 Spørreskjema MSAI	26
3.5 Spørreskjemaer: formenn - lederroller	26
3.6 Spørreskjema: Organisatorisk ytelse	27
3.7 Utvalg av respondenter	27
4. Analyse	28
4.1 Total organisasjonskultur profil	28
4.2 Overensstemmelse	33
4.3 Ledelseskompetanse	39
4.4 Formenns personlige kompetanser	46
5. Diskusjon	49
6. Avslutning	59

1.0 Innledning

Organisasjon kan dukke opp og eksistere hvis det står for verdier, misjon eller formål, som er meningsfylt i en større kontekst som gir organisasjonen en distinkt rolle i den ytre verden (Selznick). Verden i dag er preget av globalisering, teknologisk utvikling og hurtig skiftende omgivelser. Nesten ingen våger å forutse endringene som vil skje i løpet av de ti neste årene. Slik hurtig og dramatisk endring antyder at ingen organisasjon kan forbli den samme over lengre tid og overleve. Dagens utfordring er derfor ikke å avgjøre hvorvidt man skal endre organisasjonen, men hvordan man skal endre den for å øke den organisatoriske effektiviteten (Cameron, 2003; Quinn, 2000). Organisasjonsutvikling vil være avhengig av en rekke ulike elementer. Organisasjonskultur og lederskap er elementer som i høyeste grad vil påvirke både organisasjonsutvikling og effektivitet i organisasjonen.

Organisasjonskultur er et kjennetegn i organisasjoner som bygger på en sosial konstruksjon, og det fungerer som limet som holder organisasjoner sammen (Cameron og Ettington, 1988; O' Reilly og Chatman, 1996; Schein, 2010). Den omfatter verdier som tas for gitt, implisitte antakelser, forventninger og representerer "hvordan ting fungerer her". Folk er ikke klar over sin egen kultur før den blir utfordret eller før den blir gjort åpen og eksplisitt gjennom et rammeverk eller modell. Forsømmelsen av organisasjonskultur vil påvirke organisasjonsutvikling og føre til at man vil feile i endringsprosesser i organisasjonen.

Lederskap er prosessene knyttet til å skape virkelighet. Den grunnleggende lederskapsprosessen er å tolke en kontinuerlig utviklende sammenheng / kontekst, formulere våre forestillinger om vår egen identitet og utvikle en ny kontekstuell logikk til et sett av "dominerende ideer" som både er beskrivende og normativ, og deretter oversetter disse dominerende ideer inn i ulike sfærer av handling. Problemet er ofte, ettersom verden forandres, at de dominerende ideene i ledelse ofte reflekterer en "virkelighet" fra fortiden og ikke fremtidens "virkelighet".

Cameron og Quinn har gjennomført en omfattende forskning som bekrefter en sammenheng mellom organisasjonskultur og ledelseskompetanse. Når en persons gode lederegenskaper samsvarer med den dominerende kulturen, har disse lederne en tendens til å være mer vellykket. Det samme gjelder for enhetene de leder. Det er anerkjent at

organisasjonskultur har en sterk effekt på ytelsen og den langvarige effektiviteten hos organisasjoner.

Ved å legge til grunn at det er sammenheng mellom organisasjonskultur, ledelseskompetanse og organisatorisk ytelse, vil denne oppgaven undersøke samsvar mellom organisasjonskultur og ledelseskompetanse med spesiell fokus på organisatorisk effektivitet. Denne undersøkelsen blir gjennomført ved Brødrene Sperre.

1.1 Problembeskrivelse

I denne oppgaven har jeg valgt å undersøke hvilke elementer som fremmer eller hindrer organisatorisk effektivitet ved Brødrene Sperre. Oppgaven vil derfor identifisere og vurdere organisasjonskultur og ledelseskompetanse som er viktige elementer i organisasjons utvikling.

Brødrene Sperre AS er en familieeid fiskeforedlingsbedrift lokalisert på Ellingsøy utenfor Ålesund. Bedriften ble etablert i 1930-årene, med fokus på saltet og tørket torsk. Bedriften kjennetegnes av høy kompetanse og har sterke bånd til den autentiske klippfiskproduksjonen i Norge. I dag er Brødrene Sperre en av Norges største produsenter av frossen pelagisk fisk, frossen hvitfisk filét, saltfisk / klippfisk, med markeder i både inn- og utland. Produksjons- lager- og administrasjonslokaler ligger hovedsakelig på Ellingsøy og Ålesund.

I dialog med BS viste det seg at BS står over utfordringer knyttet til å utvikle ledelse på formannsnivå. Felles for alle formenn at de tidligere har jobbet i produksjonsavdelinger på lik linje med andre medarbeidere, dvs ”på gulvet”. Etter hvert gikk de over til formannsnivå basert på overordnede ledes vurdering av deres potensial, prestasjoner og engasjement. BS har en tydelig policy når det gjelder ansettelse ved ledige stillinger. De vil helst ansette interne kandidater vs eksterne. Dette begrunnes med at BS verdsetter erfaring, lojalitet og engasjement blant sine ansatte. BS forventer at formenn skal fylle flere roller i bedriften og løfte sine prestasjoner til et høyere nivå på et operasjonelt nivå. Derfor ønsker BS med henblikk på disse utfordringene å undersøke hvilke faktorer som

fremmer eller hindrer prestasjoner blant formenn, hva som gjør det vanskelig å organisere aktiviteter i tilsvarende avdelinger og se om det finnes rom for forbedring / endring av personlig ytelse i organisasjonen.

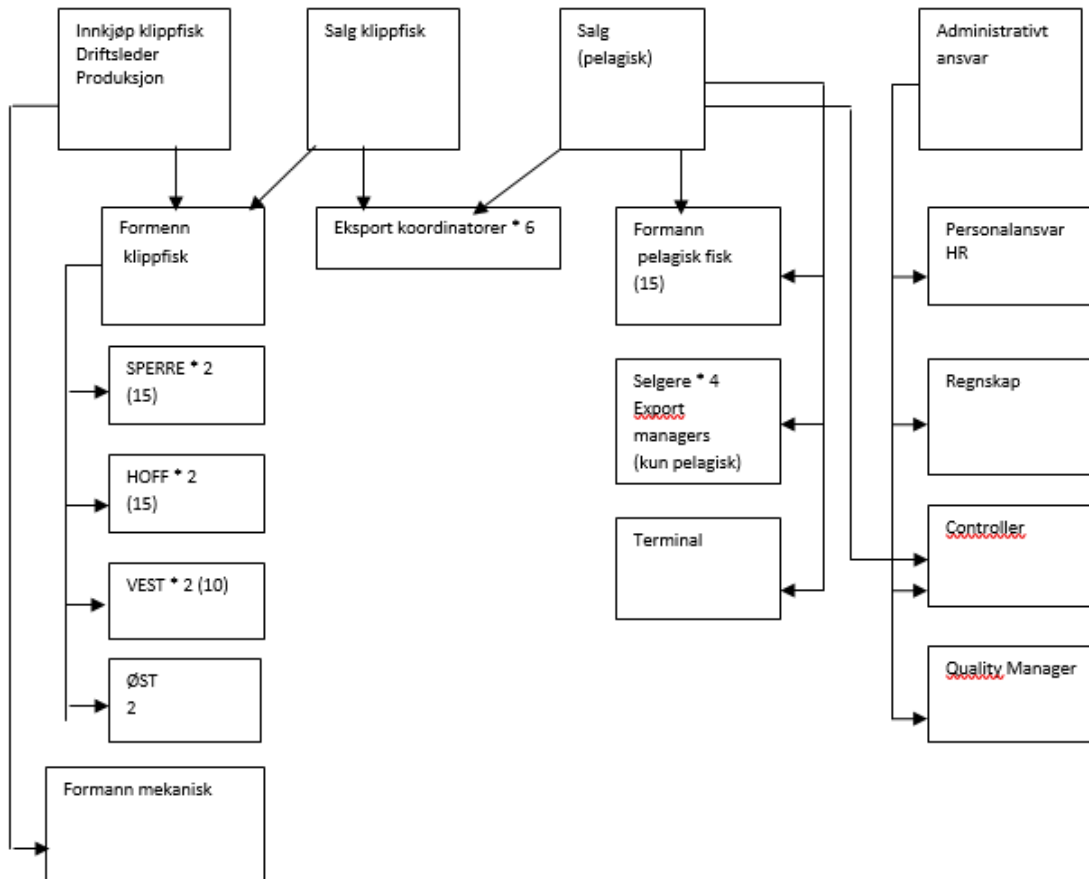
Etter at jeg fikk innblikk i hvilke utfordringer LG ønsker å gripe fatt i, fikk jeg lyst til å undersøke organisasjonskultur i BS. De fleste organisasjoner har en dominerende kulturtype. Men det finnes også undergrupper slik som produksjonsavdelinger osv som vil ha sine egne unike kulturer. Forskjell i oppfatning av organisasjonskultur mellom organisasjonsmedarbeidere vil gjøre det vanskelig å koordinere og integrere organisatoriske aktiviteter. Forskjellige kulturtyper legger til grunn ulike effektivitetskriterier som krever tilsvarende ledelseskompetanser. Derfor har jeg lyst til å undersøke om Leder Gruppe og formenn har samme oppfatning av effektivitetskriterier som bør legges til grunn ved gjennomføring av ulike oppgaver i produksjonsavdelinger.

Oppsummering: Basert på antakelsen om at organisasjonskultur og ledelseskompetanse har sammenheng med personlig ytelse, er det ønskelig å identifisere og vurdere forannevnte elementer som eventuelt påvirker organisatorisk effektivitet i organisasjonen.

Derfor ble det definert følgende problemstilling:

”Hvordan organisasjonskultur og ledelseskompetanse påvirker organisatorisk effektivitet ved BS?”

1.2 Organisasjonskart:



1.3 Formål

Formål med masteroppgave er å belyse sammenheng mellom organisasjonskultur og ledelseskompetanse og hvordan de to sistnevnte påvirker organisatorisk effektivitet ved BS. I tillegg er det et mål å identifisere kompetanser som trenger forbedring for å støtte den ønskede kulturendring.

I denne oppgaven har jeg valgt å se på en konkret problemstilling knyttet hovedsakelig til ledelse på topp – og mellom nivå, nemlig Leder Gruppe (LG) og formenn. Dette begrunnes med at BS ønsker å undersøke hvilke faktorer påvirker formenns prestasjon og å avdekke eventuelle kommunikasjonsgap mellom leder gruppe (LG), formenn og deres underordnede. I tillegg har BS et ønske om å identifisere hvordan ansatte oppfatter nåværende organisasjonskultur og hvilken organisasjonskultur de ønsker i fremtiden. Derfor vil oppgaven undersøke organisasjonskultur og ledelseskompetanse, samt identifiserer faktorer som påvirker organisatorisk effektivitet.

2. Teorigrunnlag

Teorikapittelet er delt inn i tre hoveddeler. Første del introduserer begrepene kultur og organisasjonskultur. I andre del vil diskusjonen preges av lederskap og ledelsesroller i organisasjon. Tredje del av teorikapittelet omhandler organisatorisk effektivitet. Den siste del beskriver teorien for forskningsmodell som jeg bruker i min oppgave.

2.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er begrep som siden begynnelsen av 1980 – tallet har vunnet stor popularitet. Det er skrevet uttallige bøker om organisasjonskultur og de fleste av bøkene hevder at organisasjonens kultur er vesentlig for hvordan organisasjon gjør det i forhold til

hvilke resultater bedriften skaper, hvor omstillingsdyktig den er, og i hvilken grad bedriften vil kunne utvikle seg til en lærende organisasjon (Bang 1998).

Kultur kan være til hjelp eller hinder for effektivitet i organisasjoner, kulturen er et dypt fenomen, kulturen er kompleks og vanskelig å forstå, men det kan være verd slitet å forstå den, fordi mye av det som er mystisk og irrasjonelt i organisasjoner, plutselig blir klart når man forstår kulturen (Schein 1987). Begrepet organisasjonskultur er særlig relevant for en forståelse av de uforståelige og tilsynelatende irrasjonelle tingene som foregår i menneskelige systemer (Schein 1987).

Konseptet organisasjonskultur oppstod fra to ulike disipliner: et antropologisk (at organisasjoner er kulturer) og et sosiologisk fundament (at organisasjoner har kultur). Innenfor hver av disse disiplinene ble det utviklet to ulike tilnærminger til kultur: en funksjonell (kultur oppstår fra kollektiv atferd) og en semiotisk tilnærming (kultur ligger i de individuelle fortolkningene og kognisjoner). Hovedforskjellene som er forskjeller mellom kultur definert som en egenskap som organisasjoner innehar, og kultur som en metafor for å beskrive organisasjoner (Cameron og Quinn 2013).

Funksjonell tilnærming legger til grunn at forskere og ledere kan identifisere forskjeller mellom organisasjonskulturer, endringskulturer og empirisk målbare kulturer. Kultur er en potensiell prediktor for andre organisatoriske resultater slik som effektivitet.

Semiotisk tilnærming legger til grunn at ingenting annet enn kultur eksisterer i organisasjoner, og at man møter på kultur hver gang man nærmer seg enhver organisasjon. Det er et konsept som skal forklares uavhengig av andre fenomener.

Cameron og Ettington (1988) hevder at i de fleste tilfeller har kulturen blitt behandlet som et varig sett av verdier, overbevisninger og antakelser som karakteriserer organisasjoner og deres medlemmer ved å ta i bruk det funksjonelle, sosiologiske perspektivet. Det vil si at organisasjoner har kultur og at kultur oppstår fra kollektiv atferd.

Fir 1 illustrerer de ulike nivåene og hvordan kultur kommer til uttrykk, helt fra elementer som tas for gitt og er uobserverbare, til de elementene som er mer åpne, og som blir lagt merke til.

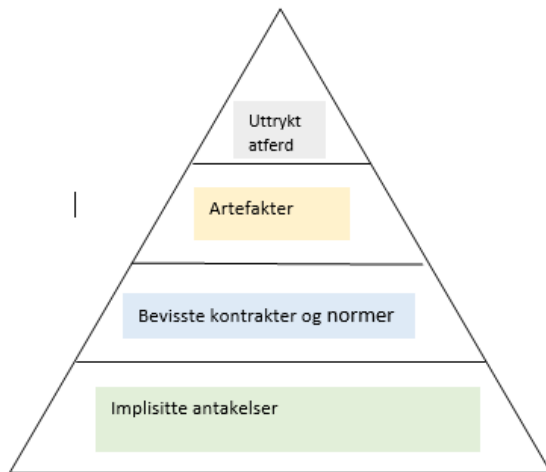


Fig1: Elementer av organisasjonskultur

På det mest grunnleggende nivået er kultur de implisitte antakelsene som definerer de menneskelige vilkår og deres relasjon med omgivelsene. Disse antakelsene blir ikke gjenkjent med mindre de blir utfordret av ikke – sammenlignbare eller motsigende antakelser.

Fra antakelser kommer kontrakter og normer. Dette er regler og prosedyrer som styrer menneskelig samhandling. Regler i organisasjoner stammer fra antakelser om hvordan man skal kunne muliggjøre vellykket prestasjon, hvordan man skal koordinere arbeidet, og hvordan man skal belønne ansatte.

Neste nivået er artefaktene som kan observeres i enda større grad og er mer åpne. De representeres i byggene vi jobber i, i klærne vi har på oss, størrelse og formen på våre kontorer osv. De kommer også til uttrykk gjennom logoer, temaer, formelle mål og den type identifikasjon som organisasjoner pleier å bruke.

Det mest åpenbare nivået av kultur er den eksplisitte atferden hos kulturmedlemmene. I en organisasjon kommer dette til uttrykk gjennom hvordan mennesker samhandler, verdien av personlig investering av seg selv i organisasjonen gjennom summen av hele en selv som blir plassert i en organisasjon, og i hvilken grad innovasjon og aktivitet blir tolerert eller oppmuntret. Dette blir ofte beskrevet som ”det er sånn det er her”. Når kulturen skal endres, må hvert av disse nivåene tas fatt på (Cameron og Quinn 2013).

Ved å bruke begrepet organisasjonskultur skiller man den overordnede kulturen i en organisasjon fra verdiene, preferansene og tilbøyelighetene hos enkeltpersoner (personlig kultur). Organisasjoner kan også ha flere unike subkulturer som assosieres med ulike undergrupper. Likevel hevder Cameron og Quinn at organisasjoner som hologrammer. Det

vil si at organisasjonskulturer kan bestå av unike subkulturer, men hver av disse subkulturene inneholder egenskaper som utgjør en overordnet kultur som er typisk for hele organisasjoner. Derfor å vurdere organisasjonskultur betyr at de overordnede elementene er gjenstand for målingen, og at organisasjonen er analysenivået som er målet for vurderingen.

2.2 Hva er kultur?

Kultur er en dynamisk prosess. For å forstå kulturen, må vi forstå hvordan grupper / organisasjoner dannes. Gruppen dannes ved å utvikle gruppens identitet, de felles mønstre av tanker, tro, følelser og verdier som stammer fra felles erfaring og felles læringsbetingelser. Dette kalles gruppens kultur. Prosess som foregår når kultur dannes er identisk med prosessen når gruppe dannes. Hvis vi ikke har noen gruppe, kan vi heller ikke ha noen kultur. Framveksten av en gruppe og dannelsen av en kultur er derfor to sider av samme sak. Begge er resultat av ledelsesvirksomhet (Schein 1987).

Det finnes ikke noe entydig felles definisjon av hva organisasjonskultur er. Det finnes omtrent like mange definisjoner som det finnes mennesker som har forsøkt å definere kultur. Cameron og Ettington har gjennomgått en lang liste med publiserte definisjoner av organisasjonskultur og har merket seg at disse definisjonene skiller konseptet organisasjonskultur fra organisasjonsklima, som har med midlertidige holdninger, følelser og oppfatninger hos individer å gjøre.

Schein mener at de fleste definisjoner av kultur peker på forhold som gjenspeiler kulturen i en organisasjon, men ingen av dem peker på det som er sentralt i kulturen, nemlig *grunnleggende antakelser og oppfatninger* som deles av alle medlemmene i en organisasjon, som opererer ubevisst og som på en grunnleggende og ”tatt – for – gitt” måte definerer organisasjons syn på seg selv og sine omgivelser. Disse antakelsene og oppfatningene er lærte responser på et gruppens problem med å overleve i sine eksterne omgivelser og på problemene med interne integrasjon (Schein 1987). Disse dype antakelsesnivåene må skilles fra ”artifaktene” og ”verdiene” som representerer manifestasjoner eller overfladiske deler av kulturen, men ikke det sentrale i den (Schein). I tråd med overnevnte, har jeg valgt å bruke hans definisjon som vil støtte min undersøkelse jeg vil komme inn på senere i oppgaven.

Definisjon av kultur: *Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein 1987).*

Definisjon av gruppe / organisasjon: *Det er et åpent system i samhandling med sine mange miljøer, og den utgjøres av mange subgrupper, yrkesmessige enheter, hierarkiske lag og geografisk fordelte avdelinger. Sagt på en annen måte – gruppe / organisasjon er uavhengig avgrenset, stabil sosial enhet (Schein).*

Grunnleggende antakelser er de implisitte antakelsene som faktisk styrer atferd, som forteller gruppe-medlemmer hvordan de skal oppfatte, tenke og føle omkring ting. Det pleier å være umulig å diskutere eller komme med innvendinger mot grunnleggende antakelser. Å lære på nytt, å grave fram, revurdere og muligens endre grunnleggende antakelser – en prosess som kalles ”double – loop learning” – er i seg selv vanskelig, fordi antakelser er udiskuterbare og uangripelige per definisjon (Schein 1987).

Enhver kultur vil ha sentrale antakelser som er knyttet til både eksterne omgivelser og interne forhold (Schein 1987), blant annet om hva som er sant og usant, riktig og galt, bra og dårlig, tåpelig og fornuftig, samt hva ulike symboler og hendelser betyr (Bang 1998).

Innefor eksterne omgivelser vil man ha et sett av antakelser om

- Menneskets forhold til naturen / omgivelsen (at organisasjonen i sitt forhold til omgivelsene skal være enten dominerende, underkastende, harmonisk, ute etter en egen nisje eller noe annet)
- Virkeligheten og sannheten (de lingvistiske og atferdsmessige regler som avgrenser hva som er virkelig og hva som ikke er det, hva som er et ”faktum”, hvordan man kommer fram til den endelige sannhet, og om sannheten ”åpenbares” eller ”oppdages”; grunnleggende begrep om tid og rom)
- Menneskenaturen (hva det betyr å være ”menneskelig”, er den menneskelige naturen god, ond, eller nøytral; på organisasjonsnivå vil denne antakelsen komme til uttrykk om hvordan man ser på arbeidere og ledere; dette vil gjenspeile noen av de mer grunnleggende antakelser i vertskulturen)

- Menneskelig aktivitet (hva er det ”rette” å gjøre for mennesker hvis de ovenstående antakelser om virkeligheten, omgivelsene og menneskets natur legges til grunn: å være aktiv, passiv, opptatt av å utvikle seg selv; hva er arbeid og hva er lek)

Innenfor interne forhold finner man antakelser om:

- Mellommenneskelig forhold (hva blir sett på som den ”rette” måten for mennesker å forholde seg til hverandre på; hva er den riktige måten å fordele makt og kjærlighet på)
- er livet samarbeid eller konkurranse; individualistisk; gruppearbeid eller kollektivt; basert på tradisjonell autoritet, lov, karisma eller noe annet)

Antakelser om forhold mellom mennesker er av avgjørende betydning. Men de er allikevel ikke de eneste viktige antakelsene som ligger under en organisasjons levedyktighet. Alle antakelsene er like viktige og henger de ulike sett med antakelser sammen (Schein).

Schein hevder at hvis vi ikke har lett etter mønsteret i en gruppens ulike underliggende antakelser og forsøkt å finne fram til paradigmet som ligger under gruppemedlemmenes opplevelser, tanker, følelser og vurderinger i forhold til situasjoner og forhold, kan vi ikke påstå at vi har beskrevet eller forstått gruppens kultur (Schein).

Kultur er et lært resultat av erfaringene i en gruppe, og vil derfor bare bli funnet hvor det eksisterer en avgrenset gruppe med en historie av noe betydning. Det vil si at kultur bør betraktes som en varig egenskap ved gruppen (Schein) som endrer seg langsomt (Cameron og Quinn 2013).

2.3 Hva kultur gjør?

Kulturen løser gruppens grunnleggende problemer med

- Overlevelse i og tilpassning til de ytre omgivelsene
- Integrasjons av indre prosesser for å sikre evnen til fortsatt overlevelse og tilpassning

Disse funksjonene bør forklares fra et utviklingsperspektiv. Det ”ytre” systemet består av de fysiske, teknologiske, og kulturelle omgivelser. Dette frambringer aktiviteter og samhandlinger som i sin tur gir opphav til følelsesmessige innstillinger og normer. Straks slike innstillinger og normer er oppstått kan vi se på dem som det ”indre” system.

En viktig funksjon en kultur har, er å hjelpe oss med å forstå og reagere på signaler i omgivelsene, noe som bidrar til å dempe angst, usikkerhet og forvirring. De indre og ytre problemene henger nøye sammen, og organisasjonen må kunne håndtere dem samtidig (Martinsen 2009).

Kulturen skaper både stabilitet og tilpasning for organisasjoner. Den skaper stabilitet ved å være limet som holder organisasjonen sammen. Kultur forsterker kontinuitet og overensstemmelse i organisasjonen gjennom en tilslutning til et klart sett med samtykkende verdier. Kultur fremmer også tilpasning ved å sørge for et sett med prinsipper som kan følges når strategier for å kunne hanskkes med nye omstendigheter utformes (Cameron og Quinn 2013).

Organisasjoner har en tendens til å utvikle seg gjennom et forutsigelig mønster i organisasjonskulturendringer (Cameron og Quinn 2013), hvor kulturen har forskjellige oppgaver på forskjellige utviklingsstadier, det vil si at forskjellige forandringsmekanismer er adekvate for forskjellige stadier (Schein 1987).

I de tidligere stadiene i den organisatoriske livssyklusen har organisasjoner en tendens til å være dominert av adhokrati – delen – uten en formell struktur og kjennetegnet av entreprenørskap. Når de utvikler seg over tid, suppleres denne tilnærmingen med klankulturen – en familiefølelse, en sterk følelse av å høre til og personlig identifisere seg med organisasjonen.

Omlegging fører ofte at folk synes organisasjonen har mistet den vennlige og personlige ånden, og er ikke lenger tilfreds. Derfor blir den hierarkiske kulturen omsider supplert av markedskultur. Oppmerksomheten endrer seg fra manglende personlighet og formell kontroll innad i organisasjonen til kundefokus og konkurranse utenfor organisasjonen.

Dette betyr at organisasjoner må både utvikle evner til å endre sin vektlegging når kravene fra de konkurrerende omgivelsene krever det (Cameron og Quinn 2013) og skape forandringsmekanismer som vil støtte endringsprosesser (Schein 1987).

2.4 Hvordan forholder kulturen seg til effektiviteten i organisasjonen?

De fleste organisasjonsforskere anerkjenner nå at organisasjonskultur har en sterk effekt på ytelse og den langvarige effektiviteten hos organisasjoner. Empirisk forskning har gjort en stor rekke imponerende funn som demonstrerer hvor viktig kulturen er for å forsterke den organisatoriske ytelsen (Cameron og Quinn). Det var ikke før på begynnelsen av 1980 – tallet at organisasjonsforskere begynte å vie oppmerksomhet til kulturkonseptet. Dette er faktisk et av de få områdene hvor organisasjonsforskere har hjulpet ledere med å identifisere en viktig faktor som påvirker organisasjonens ytelse.

Grunnen til at organisasjonskultur har blitt oversett som en viktig faktor for organisasjoners ytelse, er at den omfatter verdier som tas for gitt, underliggende antakelser, forventninger, kollektiv hukommelse og definisjoner som er til stede i en organisasjon. Folk er ikke klar over sin egen kultur før den blir utfordret, før de erfarer en ny kultur, eller før den blir gjort åpen og eksplisitt gjennom for eksempel et rammeverk eller en modell. Dette er grunnen til at kultur har blitt oversett av ledere og akademikere i så lang tid (Cameron og Quinn 2013).

Schein hevder at kulturen er altomfattende og det er nettopp det ved kulturen som gjør at det er lett å overse den. Men manglende forståelse av hvordan kultur fungerer er like farlig i organisasjonsverdenen, som en manglende forståelse av tyngdekraften og atmosfæren er i den fysiske / biologiske verden (Schein 1987). Forsømmelsen av organisasjonskultur vil påvirke organisasjonsutvikling og føre til at man vil feile i endringsprosesser i organisasjonen (Cameron og Quinn 2013).

2.5 Hvorfor er det viktig å vurdere organisasjonskultur?

Behovet for å identifisere og lede organisasjonskultur blir stadig viktigere, delvis på grunn av et økende behov for å slå sammen og forme ulike organisasjonskulturer etter hvert som strukturelle endringer har funnet sted (oppkjøp, fusjoner osv) og delvis også som et resultat

av den økende uroen, kompleksiteten og uforutsigbarheten i de eksterne omgivelsene (Cameron og Quinn 2013). De fleste endringene som blir forsøkt i organisasjoner, og de fleste fusjoner og oppkjøp mellom organisasjoner, mislykkes på grunn av kulturell uforenlighet. Kulturendring er derfor en avgjørende forutsetning for suksess i mange organisasjoner. Det er godt dokumentert at organisasjonskultur, i tillegg til å påvirke organisasjonsnivået, også påvirker enkeltindivider (moral hos ansatte, forpliktelser, produktivitet, fysisk helse, følelsesmessig velvære) (Cameron og Quinn 2013).

Nesten ingen våger å forutse endringene som vil skje i løpet av de ti neste årene. Slik hurtig og dramatisk endring antyder at ingen organisasjon kan forbli den samme over lengre tid og overleve. Dagens utfordring er derfor ikke å avgjøre hvorvidt man skal endre organisasjonen, men hvordan man skal endre den for å øke den organisatoriske effektiviteten (Cameron og Quinn 2013).

2.6 Hvordan måle kultur?

En ting å definere kulturens grunnleggende antakelser, som ligger under folks evalueringer og handlinger; noe helt annet er å avdekke antakelser i en organisasjon (Schein 1987).

Tre strategier er tilgjengelige for å måle kultur med organisasjonen som analysenivå:

- En holistisk tilnærming (dybdeobservasjonen – den som undersøker, forsøker å bli en ”innfødt” i organisasjonen; for eksempel den grunnleggende tilnærming lansert av Schein som han kaller ”klinisk” intervju – det vil si at forskere og informanter møtes gjentatte ganger for å utforske kulturen sammen (Schein 1987) eller de forskjellige øvelsene som ble utviklet av Bang som er egnet til å belyse en bestemt del av organisasjonskultur - verktøy for å arbeide systematisk med kultur i en organisasjon (Bang 1998))
- Tilnærmingen gjennom metaforer eller språk (undersøker, bruker fortellinger, dokumenter og samtaler for å avdekke kulturmønster)
- Kvantitative tilnærmingen (undersøker, bruker spørreundersøkelser for å vurdere visse deler av en kultur)

Schein mener at man ikke skal ta i bruk spørreskjema for å avdekke kultur: ”Jeg har ikke kommet over noen pålitelig og rask måte å finne fram til kulturelle antakelser på. Noen ganger er slike antakelser opplagte fra starten av; andre ganger er de svært vanskelige å få fatt på. Kulturen er ikke lett å få øye på. Det kreves mye tålmodighet og stor innsats for å få satt ord på og beskrevet den” (Schein 1987).

Det vil si at når man bruker spørreundersøkelser, måler man overfladiske karakteristikk ved en organisasjon – istedenfor å måle dybdeverdiene. Det motsatte synspunktet er at bredden av sammenligninger blir ofret ved å ta i bruk en kvalitativ tilnærming. Det blir umulig å undersøke flere organisasjonskulturer når det er et krav å dykke ned i hver eneste av dem (Cameron og Quinn 2013).

2.7 Organisatorisk effektivitet

Den viktigste prosessen i bedriften er den prosessen hvor de dominerende ideer oppstår, endres og situasjonstilpasses. Det er de dominerende ideer og evne til problemløsninger som må være situasjonsspesifikk og funksjonell. De dominerende ideer er et produkt av både organisasjons historie og signifikante aktører - idesystemet (Fig 2). Idesystemet er det et sett av verdier, normer, ideer, antakelser osv. som til sammen utgjør en viktig del av den virkelighet som aktører befinner seg i. Det handler om bevisst oppfatning av organisasjons roller og oppgaver, antakelser om hva slags *organisatorisk struktur* er passende for å *oppnå effektivitet* i organisasjonen, hva som utgjør *effektiv lederstil* og hva *motiverer individer* i organisasjonen. Den *organisatoriske strukturen* i form av rutiner, resurser, administrative styringssystemer, belønningssystem, kommunikasjonskanaler, differensiering og integrering mellom enheter er på mange måter avgjørende for hvilke ideer og forestillinger kan være dannet (Normann).

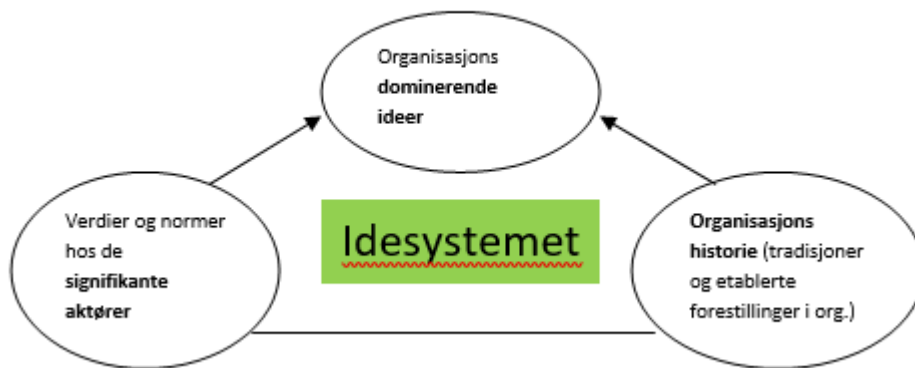


Fig 2: Ideesystemet – de dominerende ideer

Normann hevder at forandringsproblemer er en kontinuerlig prosess og at den *organisatoriske strukturen* er bedriftsledelses instrument for å påvirke utvekslings – og utviklingsprosesser for å *oppnå effektivitet*. Derfor vil *organisatorisk effektivitet* i stor grad være avhengig av hvordan bedriftsledelse fungerer i utviklingsprosesser av de dominerende ideer og hvordan ledelse oppfatter situasjonen.

Signifikante aktører er personer med tilstrekkelig makt og innflytelse som påvirker de dominerende ideer. De fleste organisasjoner har kontinuerlig ”kamp” om hvilke ideer som skal aksepteres og være veiledende i organisasjonen. Jo høyere maktkonsentrasjon er, desto viktigere er det å forstå den indre, subjektive virkeligheten til maktsenter for forståelsen av problemer og prosesser i organisasjon som helhet (Normann).

Derfor er en viktig del av enhver kultur et sett med antakelser om hva som er ”virkelig” og hvordan man avgjør eller oppdager hva som er virkelig. Det vil si å være enige i kriterier som skal legges til grunn for å ta en avgjørelse. Schein skiller mellom tre virkelighetsnivåer: *ytre fysisk realitet* (de ting som antas å kunne avgjøres ved hjelp av empiriske, objektive undersøkelser); *sosial realitet* (de ting som en gruppes medlemmer mener må avgjøres ved enighet og ikke lar seg teste ut empirisk); *individuell realitet* (det en gitt person har lært av erfaring og som derfor oppleves som fullstendig sant av den personen).

Siden kulturelle normer har mindre betydning innenfor den fysiske realitet, vil kulturelle antakelser blir først avgjørende innenfor den sosiale realitet. Enhver gruppe må utvikle en viss enighet om en måte å finne fram til sannheten på. Det viktige i denne sammenheng er hvilke underliggende antakelser en gruppes medlemmer gjør seg, og om det er enighet i disse antakelsene. Hvis enighet ikke eksisterer, er det tvilsomt om gruppen har noe kultur i det hele tatt, ettersom denne dimensjonen danner grunnlag for kommunikasjon og enighet (Schein 1987).

Forskning har også vist at når alle deler av en organisasjon er klar over og fokuserer på de samme verdiene og deler de samme antakelsene, gjør dette at mange av komplikasjonene, frakoblingene og hindringene som kan stå i veien for *effektiv ytelse*, blir eliminer. Det vil si at overensstemmende kulturer er mer typisk hos bedrifter med høye resultater enn de uoverensstemmende kulturer er. Uoverensstemmelse i kultur vil ofte føre til forskjeller i perspektiver, i mål og i strategier innad i organisasjonen. Disse vil deretter undergrave energien og konsentrasjonen hos organisasjonsmedlemmene (Cameron og Quinn 2013).

Normann (1975) hevder at et grunnleggende krav til selskapets *effektivitet og suksess* er at selskapet har utviklet *et overlegent system* for å styre en viss del av sitt markeds – eller utvekslingsmiljø. Å ha *effektivitet* forutsetter at målsettingene er fastlagt og at de viktigste ressursene og metodene for å oppnå dem er tilgjengelige. Når målsettingene er bestemt, må man skape de nødvendige midlene (Selznick 1957).

Normann (2001) mener at et selskap trenger å innovere kontinuerlig ved å endre tilbud, organisasjon og ledelsesfunksjoner.

Uttalige undersøkelser støtter påstanden om at ledere påvirker underordnedes tilfredshet og *ytelse*. Ledere kan også avgjøre om en organisasjon lykkes eller ikke (Martinsen 2009).

Undersøkelser viser også at ansattes positive holdning til sine ledere har sammenheng med hvor tilfredse de ansatte er. Videre har den samme positive holdningen til lederen sammenheng med *produktiviteten* i arbeidsgruppen (Martinsen 2009).

Brown (1982) hevder at ”når først andre faktorer som påvirker effektiviteten er ivaretatt, har lederskap sannsynligvis lite å si for organisasjonens ytelse (Martinsen 2009).

2.8 Lederskap

Ordet lederskap er et sofistikert, moderne begrep. Det finnes nesten mange ulike definisjoner av lederskap som det finnes personer som har forsøkt å definere det. Pfeffer (Martinsen 2009) hevder at mange av definisjonene flertydige; og dette har bidratt til forvirringen. Derfor kan betydningen av lederskap avhenge av hvilken type institusjon det er snakk om. Likevel er det en tilstrekkelig likhet mellom definisjonene til å tillate en grovskjematisk klassifisering.

Stensaasen og Sletta (Martinsen 2009) gir følgende forsøk på å forklare hva lederskap går ut på:

Lederskap – dreier seg om å utøve personlig og formell makt, noen legger vekt på å vise engasjement i kontakt med andre, noen framhever at lederskap særlig går på å løse problemsom en samhandlingsprosess, mens noen hevder at lederskap er å bidra til at gruppen beveger seg mot et mål (Forsth IPO). Noen hevder at lederskap er kombinasjon av disse definisjonene (Martinsen 2009).

I den norske litteraturen synes det som begrepet ”lederskap” vanligvis brukes synonymt med ”ledelse”. Stormoen (1996) har foreslått at ordet *ledelse* kan brukes i betydning av det en gjør i de prosessene og de øyeblikk en leder, mens begrepet *lederskap* innbefatter da alt en er eller kan som har betydning når en utfører ledelse. Bruk av forskjellige lederteknikker eller metoder er da ledelse, mens forståelsen av disse og valg blant dem, er lederskap (Forsth).

Normann (2011) hevdet at lederskap er kunsten å navigere en organisasjon gjennom strukturell forandring, det er basert på en forståelse av ekstern (kontekst og forretningsystem) dynamikk og intern dynamikk.

Ved å ta i betraktning overnevnte påstander, kan man si at lederskap handler om å forstå prosesser knyttet til både ekstern og intern dynamikk, mens ledelse handler om å gjennomføre disse prosesser. Jeg har derfor valgt å bruke følgende definisjoner for lederskap og ledelse:

Lederskap er prosessene knyttet til å skape virkelighet (Normann 2011).

Ledelse – er å få sak og person til å virke sammen (Forsth).

Den grunnleggende lederskapsprosessen er å tolke en kontinuerlig utviklende sammenheng / kontekst, formulere våre forestillinger om vår egen identitet og utvikle en ny kontekstuell logikk til et sett av ”dominerende ideer” som både er beskrivende og normativ, og deretter

oversetter disse dominerende ideer inn i ulike sfærer av handling. Kvaliteter til lederskap krever å forandres gjennom faser i bedriftens livssyklus (Normann 2011).

Leder – er en person med ansvar for en organisasjon eller enhet, det vil si en person som har fått formell autoritet i en organisasjonsenhet (visepresidenter, formenn, biskoper osv) (Martinsen 2009). Machiavelli mente at en leder trengte egenskaper som ro, fasthet og ansvarlighet for å opprettholde autoritet, og makt og orden for å kunne styre. Hans prinsipper blir fremdeles regnet som retningsgivende for et slags *effektivt lederskap* (Martinsen 2009).

Normann (1975) hevdet at selskapslederen "*utøver kontroll ved å få andre til å vokse og utvikle seg*".

Ledelsen er den fundamentale prosessen som former og forandrer organisasjonskultur (Schein 1987). Organisasjonskultur skapes av ledere. Kultur og ledelse er egentlig to sider av samme sak. Det er umulig å forstå det ene uten å ta den andre i betraktning (Schein 1987). Man bør skille ledelse (leadership) fra ren administrasjon (management) og knytte ledelse tettere til det å skape og forandre kultur (Schein 1987).

Lederskap og organisasjonsutvikling henger tett sammen.

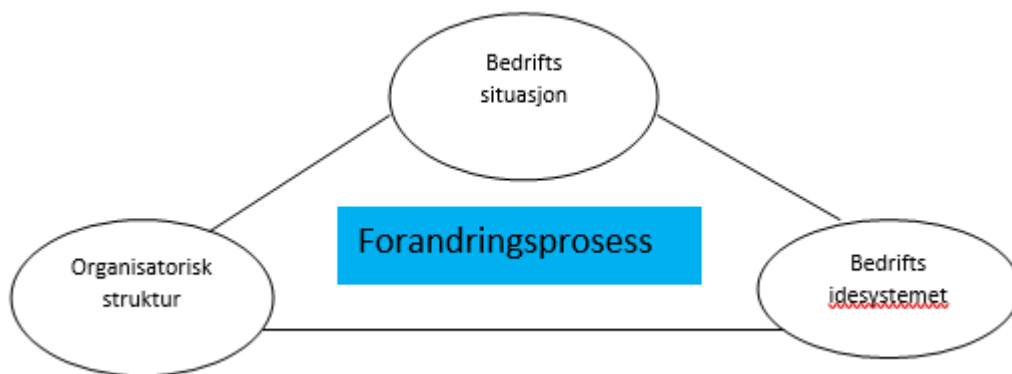


Fig 3: Forandringsprosess - En prinsipiell måte å tolke forandringsproblem i en organisasjon på (Normann 2011)

Ledelsen har en sentral stilling i hvordan kulturen endrer seg, det vil si å ha evnen til å se at det trengs endringer og evnen til å få dem gjennomført (Schein 1987). Aller viktigst er det at leder utvikler evner og kompetanse som forsterker den dominerende kulturtype.

2.9 Hvordan ledelse fungerer i utviklingsprosesser og hvordan den oppfatter situasjonen?

Dette vil være avhengig av minst tre variabler:

- ledelseskompetanse
- evne til å forstå forandrings / utviklingsprosess
- evne til å bruke motsetningsfylte / kontrastfylte rammer

Disse variablene vil i stor grad være påvirket av vår informasjonsprosessering stil. Hver av oss har ubeviste verdier som reflekterer visse perspektiver / tilnærminger til informasjonsprosessering (Quinn 1991). Det finnes i det minste fire generelle tilnærminger:

- hierarchical or internal process approach
- rational goal approach
- development or open systems approach
- consensual or team approach

Informasjonsprosessering stil vil hjelpe oss å forstå hvorfor noen har problemer med å se de kontrastfylte forventninger i organisasjonen. I løpet av organisasjonsteoriens utvikling ble det utviklet fire forestillinger om organisering (med tilsvarende lederroller) som henger tett sammen med fire forannevnte informasjonsprosessering orienteringer / retninger.

- The Hierarki – (lederroller: monitor, coordinator)
- The Firm – (lederroller: director, producer)
- The Adhocracy - (lederroller: innovator, broker)
- The Team (lederroller: facilitator, manager)

Disse fire forestillingene om organisering er kraftfulle moralske standpunkt som folk har sterke følelser for og som gjør det vanskelig for dem å se noen som helst verdi i motsatte synspunkt. Folk flest har problemer med å se det motsetningsfylte i organiseringen. Disse er de forståelsesrammene eller perspektivene man har eller antagelser man gjør når man

tenker på hva som utgjør ”gode” organisasjoner og ”god” ledelse og hva er ”riktig” måte å organisere.

De fire tilnærmingene henger sammen med rammeverk utviklet av R. Quinn - Competing Values Framework (konkurrerende verdiers rammeverk - CVR). Dette er en teoretisk modell som nå er det mest fremtredende rammeverket i verden for å vurdere organisasjonskultur. Dette rammeverket er ekstremt nyttig i organiseringen og fortolkningen av en rekke organisasjonsfenomener: identifiserer de største tilnærmingene til organisasjonsdesign, stadier i livssyklusutvikling, organisatorisk kvalitet, teorier om effektivitet, lederskapsroller og roller for personalledere samt ledelsesferdigheter (Quinn 1991).

Man bør skille ledelse (leadership) fra ren administrasjon (management) og knytte ledelse tettere til det å skape og forandre kultur (Schein 1987).

2.10 Rammeverket for konkurrerende verdier (CVF)

Rammeverket for konkurrerende verdier (KVR) er det mest fremtredende rammeverket i verden for å vurdere organisasjonskultur. KVR har vist seg i stor grad å stemme overens med veletablerte og velaksepterte kategoriskjemaer som organiserer hvordan mennesker tenker, deres verdier og antakelser og måten de bearbeider informasjon på. KVR fokuserer på kulturegenskapene i stedet for på klimaegenskapene. Det viser hvilke indikatorer mennesker har i tankene når de anser en organisasjon for å være effektiv.

KVR består av to hoveddimensjoner som danner til sammen fire deler. Hver av disse representerer et tydelig sett med indikatorer på organisatorisk effektivitet. Disse effektivitetsindikatorne representerer hva folk vurderer når det gjelder en organisasjons ytelse. De definerer hva som blir sett på som bra, riktig og passende. Med andre definerer de fire klyngene med kriterier kjerneverdiene som ligger til grunn for hvordan organisasjoner blir vurdert. Disse fire kjerneverdiene representerer motsigende eller konkurrerende antakelser, dvs fleksibilitet vs stabilitet; intern vs ekstern (Fig 4)

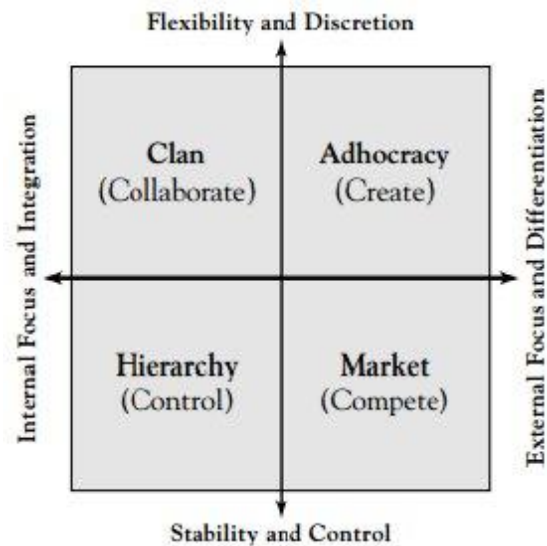


Fig 4: Rammeverket for konkurrerende verdier (*Competing Values Framework*)

En av dimensjonene skiller mellom effektivitetskriterier som understreker fleksibilitet, dynamisme og varsomhet, og kriterier som understreker stabilitet, orden og kontroll. Det vil si at noen organisasjoner anses som effektive hvis de ender seg, tilpasser seg og er organiske. Andre organisasjoner blir sett på som effektive dersom de er stabile, forutsigbare og mekaniske. Kontinuiteten strekker seg fra organisatorisk allsidighet og smidighet i den ene enden til organisatorisk stabilitet og varighet i den andre enden.

Den andre dimensjonen skiller mellom effektivitetskriterier som vektlegger intern orientering, integrering og helhet, og kriterier som vektlegger ekstern orientering; differensiering og rivalisering. Det vil si at noen organisasjoner blir sett på som effektive dersom de har samstemte interne kjennetegn. Andre blir ansett for å være effektive dersom de er opptatt av å samhandle eller konkurrere med andre utenfor sine grenser. Kontinuitet strekker seg fra organisatorisk samhörighet og overensstemmelse i den ene enden til organisatorisk atskillelse og uavhengighet i den andre enden (CQ 39).

Hver del i KVR har fått sitt navn for å skille ut sitt mest merkbare kjennetegn: klan, adhokrati, marked og hierarki. Disse navnene stammer fra forskningslitteratur som forklarer hvordan ulike organisasjonsverdier over tid har blitt assosiert med ulike organisasjonsformer. Det vil si at de fire delene passer sammen både med de

hovedorganisasjonsformene og med viktige ledelsesteorier om organisatorisk suksess, tilnærminger til organisasjonskvalitet, lederroller og ledelsesferdigheter (Cameron og Quinn 2013).

Klan – den kalles klan på grunn av dens likheter til en familieorganisasjon. Delte verdier og mål, samhørighet, deltakelse, individualisme og en form for ”å være oss” gjennomtrengte klanbedrifter. Typiske kjennetegn er teamarbeid, ansattes medvirkning i programmer og bedriftens forpliktelse overfor ansatte. Grunnleggende antakelser i klankulturen er at omgivelsene best kan håndteres gjennom teamarbeid og utvikling av de ansatte, og at hovedoppgaven til lederne er å bemyndige de ansatte og legge til rette for deres deltakelse, engasjement og lojalitet.

Adhokrati – er en organisasjonsform som er mest mottakelig for de kjempeturbulente og stadig akselererende vilkårene som stadig oftere kjennetegner den organisatoriske verden i det enogtyvende århundre. Grunnleggende antakelser er at innovative og banebrytende tiltak fører til suksess, at organisasjoner hovedsakelig er interessert i å utvikle nye produkter og tjenester og forbedre seg til fremtiden. Den største oppgaven for ledelsen er å fremme entreprenørskap, kreativitet og foregangsaktiviteter. Det legges stor vekt på individualisme, på å ta sjans og å se frem til fremtiden, og stadig flere medlemmer blir involvert i produksjoner, forskning osv.

Marked – en type organisasjon som selv fungerer som marked. Den er rettet mot de eksterne omgivelser istedenfor de interne anliggender. Kjerneverdiene er konkurransevne og produktivitet som blir oppnådd gjennom en sterk vektlegging av ekstern posisjonering og kontroll. De grunnleggende antakelser er at de eksterne omgivelsene er fiendtlige istedenfor godartete, at kunder er kresne og interessert i verdi, at organisasjonen er interessert i å øke sin konkurranseposisjon. Ledelsens fremste oppgave er å styre organisasjonen mot produktivitet, resultater og avkasting.

Hierarki – organisasjonen blir karakterisert som formalisert og strukturert sted å arbeide. Prosedyrer bestemmer hva folk gjør. Effektive ledere er gode koordinatore og organisatorer. Å opprettholde en organisasjon som går på skinner, er viktig. Langtidsinteresser er stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet. Hierarkiske kulturer kjennetegnes av kontrollerende omgivelser.

Dimensjonene og delene i KVR har styrke til å forklare de ulike retningene og de konkurrerende verdiene som kjennetegner menneskelig atferd. Dette førte til at Cameron og Quinn kunne identifisere hver del som en kulturtype. Det vil si at hver firkant representerer grunnleggende antakelser, retninger og verdier – de samme elementene som utgjør organisasjonskultur.

Cameron og Quinn påstår at KVR er robust nok til å kunne beskrive andre sider ved organisasjoner, blant annet lederskapsroller, effektivitetskriterier og ledelsesteorier, på en nøyaktig måte siden KVR ble utviklet på grunnlag av de grunnleggende antakelsene som mennesker bruker for å forstå verden og for å organisere sine aktiviteter (Cameron og Quinn 2013).

3. Metode

I dette kapittelet presenteres valg av metode og begrunnelse for valget. Enheten som skal undersøkes er en fiskefabrikk og respondentene er ledere på topp – og formannsnivå, samt deres underordnede. Jeg vil i følgende gjøre rede for forskningsdesign, valg av metode, spørreskjemaene, valg av respondenter, samt metoden validitet og reliabilitet.

3.1 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign er en plan på hvordan undersøkelsene blir gjennomført. Det er problemstillingen som avgjør hvilke teknikker man benytter for å innhente informasjonen. Jeg ønsker å kartlegge og analysere sammenheng mellom organisasjonskultur, ledelseskompetanse og organisatorisk effektivitet.

Tre strategier er tilgjengelige for å måle kultur med organisasjonen som analysenivå:

- En holistisk tilnærming (hvor den som undersøker dykker ned i kulturen og tar i bruk en deltakende dybdeobservasjon)
- Tilnærminger gjennom metaforer eller språk (hvor den som undersøker, bruker språkmønstre i dokumenter, rapporter, fortellinger osv for å avdekke kulturmønstre)
- Kvantitative tilnærminger (hvor den som undersøker, bruker spørreundersøkelser eller intervjuer for å vurdere visse deler av en kultur)

For å bearbeide data må man velge en metode. Metodene kan være alt fra statistiske metoder for å analysere informasjon i numerisk form til metoder for å tolke tekstmaterialer. Statistikken er den vitenskapen der man behandler ulike måter å bearbeide informasjon på kvantitativt. Man skiller mellom to typer statistikk, nemlig deskriptiv og hypoteseprøvende statistikk. Den deskriptive statistikken brukes for å beskrive det innsamlete materialet ved hjelp av tall og på denne måte å belyse forskningsproblem – kvantitativ metode (Patel og Davidson 1999).

Det finnes en mengde forskjellige typer undersøkelser. Noen av de vanligste er eksplorative, (utforskende), deskriptiv (beskrivende) og hypoteseprøvende (fra teori til virkeligheten) (Patel og Davidson 1999). I denne oppgaven har jeg valgt å bruke deskriptiv design. Det å skille mellom disse undersøkelsene er i mange tilfeller kunstig (Jacobsen 2015).

Deskriptiv design innebærer om å få mer innsikt i hvordan et fenomen ser ut (Jacobsen 2015).

3.2 Valg av metode

For å kunne gjennomføre sammenligninger mellom flere kulturer, kompetanser og organisatorisk ytelse, har jeg valgt en deskriptiv undersøkelse med en kvantitativ metode. En kvantitativ tilnærming tillater at flere synspunkter vurderes når egenskapene til en organisasjonskultur skal evalueres.

Ved å bruke Camerons og Quinns kartleggingsverktøy, deres standardiserte undersøkelser, mener jeg å kunne innhente nyttig og reliabel informasjon som kan brukes for å svare på min problemstilling. Følgene skjemaer ble benyttet for å samle inn data til undersøkelsen.

- OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)
- MSAI (Management Skills Assessment Instrument)
- Competing Values Leadership Instrument: Self – Assessment
- Competing Values Leadership Instrument: The View of Others
- Competing Values Organizational Effectiveness Instrument

3.3 Spørreskjema OCAI

OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) - er sannsynligvis er det hyppigst brukte verktøyet for å vurdere organisasjonskultur i verden per i dag. Ikke bare gir det en presis vurdering av organisasjonskultur, det er i tillegg blitt funnet betydningsfulle sammenhenger mellom en kultur som blir vurdert av OCAI, og en rekke indikatorer som viser til organisatorisk effektivitet. Dette verktøyet brukes for å utforske forholdene mellom organisasjonskultur og ønskede resultater, slik som organisatorisk effektivitet, suksess i ledelse, organisasjonsstrategier, prosesser og beslutninger (Cameron og Quinn 2013).

OCAI er utarbeidet for å kunne hjelpe til med å identifisere en organisasjons nåværende kultur og den kulturen som organisasjonsmedlemmer bør utvikle for å passe sammen med fremtidige krav i omgivelsene. Ved å fullføre verktøyet vil man få et bilde av de *grunnleggende antakelsene* som organisasjonen opererer etter, og de *verdiene* som karakteriserer den. Fordi verktøyet er mest nyttig for å avgjøre på hvilke måter man kan endre kultur, så bør man fokusere på den kulturenheten som er målet for endring (Cameron og Quinn 2013).

Verktøyet OCAI fokuserer på noen kjerneegenskaper ved organisasjoner som reflekterer organisasjonens kultur. Det vurderer seks hoveddimensjoner / kulturegenskaper som forklarer de grunnleggende uttrykkene for organisasjonskultur. Disse dimensjonene er ikke uttømmelig, men de tar for seg de grunnleggende antakelsene (de dominerende karakteristikkene, organisasjonslimet), samhandlingsmønstre (lederskap, lede ansatte) og den organisatoriske retningen (strategiske vektlegginger, suksesskriterier) som eksemplifiserer de grunnleggende trekkene ved kulturen. Disse kulturegenskapene er knyttet til både eksterne omgivelser og interne forhold og avdekker *grunnleggende antakelser og oppfatninger* som deles av alle medlemmene i en organisasjon. Dette samsvarer med hvordan Schein definerer kultur.

Forklaringen på hvorfor disse dimensjonene kan avdekke organisasjonskultur, vil være avhengig av oppfatningen om psykologiske arketyper. Psykologiske teoretikere har vist til at de fleste individer har lignende rammeverk for å skape mening i verden rundt seg. Dette rammeverket, som kalles for en psykologisk arketype, viser til de kategoriene som mennesker skaper i sine sinn for å organisere den informasjonen de møter på. Verktøyet

OCAI fanger opp den underliggende strukturen av disse psykologiske arketyperne i sine kjernedimensjoner. Det vil si at ved å vurdere organisasjonskultur ved å bruke rammeverket for konkurrerende verdier (KVR) går man inn på det grunnleggende organiseringsrammeverket som mennesker bruker når de anskaffer seg, fortolker og trekker konklusjoner om informasjon (Cameron og Quinn 2013)

Forskning har funnet at individer beskriver kulturene i deres organisasjoner i henhold til denne psykologiske arketyperne, og kulturell informasjon blir fortolket i konteksten av deres underliggende arketype. Måten som organisasjonskultur blir fortolket på, er i samsvar med dimensjonene i rammeverket for konkurrerende verdier (CVF), der OCAI har sitt grunnlag i. Nøkkelen til å vurdere kultur er derfor å identifisere deler av organisasjonen som gjenspeiler verdier og antakelser i organisasjonen, og deretter gi folk en mulighet til å svare ved å bruke deres underliggende arketyperne rammeverk (Cameron og Quinn 2013).

3.4 Spørreskjema MSAI

MSAI (Management Skills Assessment instrument) - er et verktøy som identifiserer effektiv ledelseskompetanse basert på forskning fra de mange ulike studiene.

Dette verktøyet er utformet for å innhente beskrivelser av ledelseskompetanser.

Den gir en profil på ledelseskompetanser som gjør det enkelt å se områder hvor:

1. det er store avvik mellom lederens egenvurdering og medarbeidernes vurderinger
2. i hvilken grad lederens ferdigheter passer sammen med organisasjonskultur
3. identifisere de kompetansene som vil hjelpe organisasjonen med å bevege seg mot den foretrukne fremtidige kulturen

Ledere kan identifisere de kompetansene som har behov for forbedring, og i tillegg identifisere kompetanser som kan bidra til å forsterke kulturendringsprosessen.

3.5 Spørreskjemaer: formenn - lederroller

- Competing Values Leadership Instrument: Self – Assessment

- Competing Values Leadership Instrument: The View of Others

Disse skjemaer har til formål å vurdere ledelseskompetanse på formannsnivå med fokus på ledelsesroller. Formenn skal vurdere seg selv, samt blir formenn vurdert av sine underordnede og overordnede. Denne undersøkelsen vil gi oss informasjon om hvordan formenn oppfatter seg selv som ledere og hvordan de blir oppfattet av andre, med andre ord i hvilken grad de presterer lederroller på en effektiv måte.

3.6 Spørreskjema: Organisatorisk ytelse

- Competing Values Organizational Effectiveness Instrument

Dette skjemaet vil avdekke hvilke effektivitetskriterier man legger til grunn for å oppnå organisatorisk effektivitet. Det blir besvart av både formenn, toppleder (Leder Gruppe) og underordnede. Alle disse skjemaene har sitt utgangspunkt i Camerons og Quinns rammeverket (CVF).

3.7 Utvalg av respondenter

I denne oppgaven er det ønskelig å kartlegge organisasjonskultur og ledelseskompetanser på topp – og formannsnivå.

Etter jeg hadde bestemt meg for å ta undersøkelse ved Brødrene Sperre kontaktet jeg HR i Brødrene Sperre og la frem prosjektskissen. Tilbakemeldingen fra fiskefabrikken var at de var positive til deltakelse i undersøkelsen. Brødrene Sperre har 187 ansatte. Av de med lederansvar er 4 på toppledernivå og 9 på formannsnivå. I undersøkelsen er det også ønskelig å få respondenter fra produksjonsavdelinger. Det totale utvalget for den kvantitative spørreundersøkelsen var 45 medarbeidere. Antall besvarte spørreskjemaer var 39, og dette gir en svarprosent på 86 %.

4. Analyse

Formålet med denne undersøkelsen er å finne ut hva som kjennetegner både kultur og ledelse i Brødrene Sperre i dag, hvilken organisasjonskultur BS ønsker i fremtiden og om ledelse har den nødvendige kompetansen som kreves for å støtte både nå – og fremtidens kultur med tanke på organisatorisk effektivitet.

Jeg ønsker å undersøke om det er samsvar mellom kultur og ledelses kompetanse i nå - kultur, for så å se på hvordan uoverensstemmelse mellom kultur og kompetanse påvirker organisatorisk effektivitet i organisasjonen i dag. Dernest vil jeg kartlegge hvilken kultur BS ønsker i fremtiden, finne ut om det finnes avvik mellom nå – og foretrukket kultur, og om det foreligger behov for utvikling av både kultur og kompetanse for å støtte foretrukket kultur med tanke på effektivitet.

I analysen starter jeg med å regne ut de forskjellige kulturprofilene ved hjelp av resultatene fra OCAI. Jeg regnet ut en total – profil som fremstiller gjennomsnittet for hele organisasjon, samt kulturprofilene til produksjons avdelinger og Leder Gruppe for både nå – og foretrukket kultur. Jeg har sammenlignet de ulike profilene og beskrev de ulike funnene.

4.1 Total organisasjonskultur profil

I første del av kapittelet presenteres funnene og sammenlignes med total organisasjonsprofilen.

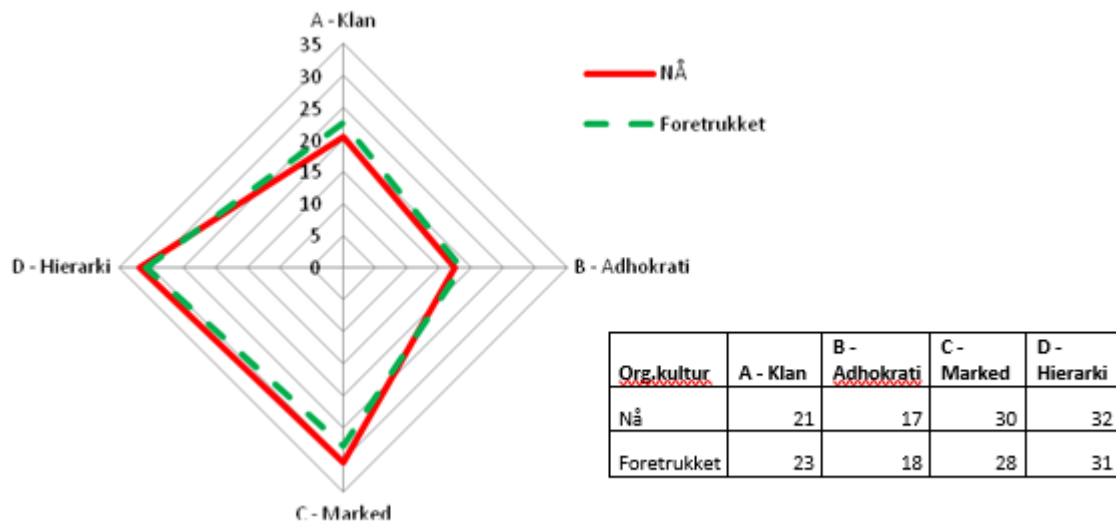


Fig 5: Totalorganisasjonskultur profil: Nå – kultur vs Foretrukket kultur

Gjennomsnittscore viser at hierarki – og markeds-kulturen utpeker seg som dominante i nåværende og foretrukket kultur. I foretrukket kultur er hierarki kulturen tilnærmet identisk med nå – situasjonen. Man kan se en svak reduksjon i markeds-kulturen. I tillegg viser profilen størst prosentmessig økning i klan kulturen. Foretrukket situasjon har veldig liten endring i forhold til nåværende situasjon.

Reduksjon i markedsdelen kan bety at man føler at resultatfokuset er for høyt i dag. Samt økning i klan kulturen på 10 prosent kan bety at BS ønsker å ha mer fokus på internt vedlikehold, å fremme samarbeid, deltakelse og personalutvikling. Forskjellen i foretrukket kultur mellom marked og hierarki kulturene er på 10 prosent som man kan karakterisere som små.

Dette kan indikere at BS oppleves som en formalisert og strukturert organisasjon med høyt fokus på resultat i nåværende kulturen. I foretrukket kultur ønsker BS å beholde fokus på både hierarki kultur, hvor formelle regler og retningslinjer holder organisasjon sammen, og markeds-kultur med fokus på markedsbehov og måloppnåelse.



Fig 6: Sammenligning – Nå – kultur: Formenn profil vs Total profil og LG profil vs Total profil

Ved sammenligning av alle kulturer for nå - situasjonen med total profilen, har formenn den kulturprofilen som ligner mest på den total organisasjonskultur profilen. Forskjellen varierer fra mellom 8 til 13 prosent som kan karakteriseres som små og profilen trekker mot hierarki – og markedskultur med hierarki kultur som dominante. LG derimot har store forskjeller mellom 30 og 45 prosent i marked og hierarki kulturen. I tillegg ser vi avviket i

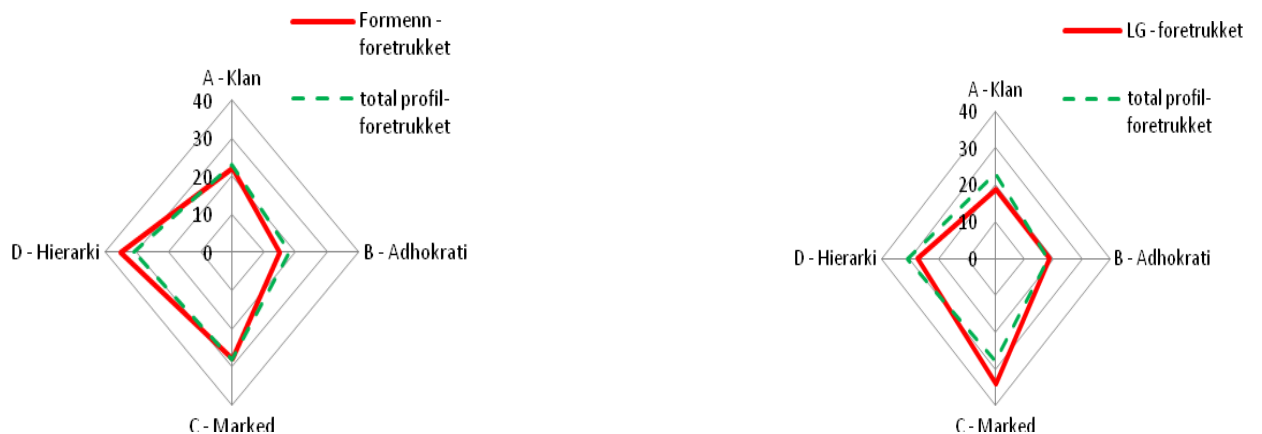


Fig 7: Sammenligning – Foretrukket kultur: Formenn profil vs Total profil og LG profil vs Total profil

Sammenligner man profilene for den foretrukne situasjonen ser man igjen at formenn har kulturprofilen som stort sett samsvarer med total profilen. Det foreligger avviket i adhokrati kulturen på 20 prosent sammenlignet med total profilen og marginal avvik på 11 prosent i hierarki kulturen. Når det gjelder LG profilen, foreligger det en betydelig reduksjon i markeds kulturen og økning i hierarki kulturen som medfører at avviket reduseres fra 45 til 15 prosent i hierarki kultur og fra 30 til 17 prosent i markeds kultur. Tallene viser at forskjellen mellom LG profilen og total profilen jevnes ut. Dette kan bety at LG vil også forsterke hierarkikulturen i fremtiden og samtidig vil de betraktelig redusere markeds kultur - med 21 prosent. Ved å øke hierarkikulturen kan tyde på at LG vil ha mer desentraliserte beslutninger og bedre planlegging. Siden LG vil fortsette med å vektlegge høyest markeds kulturen som foretrukket kultur, kan det peke på at LG vil beholde fokus på konkurransepregede handlinger, markedsandel og konkurransedyktige priser, dvs å være en resultatorientert organisasjonen. Formenn derimot vil beholde fokus på hierarki kulturen. Dette kan antyde at formenn ønsker at prosedyrer, forutsigbarhet og klare retningslinjer skal legges til grunn for gjennomføring av daglige oppgaver.

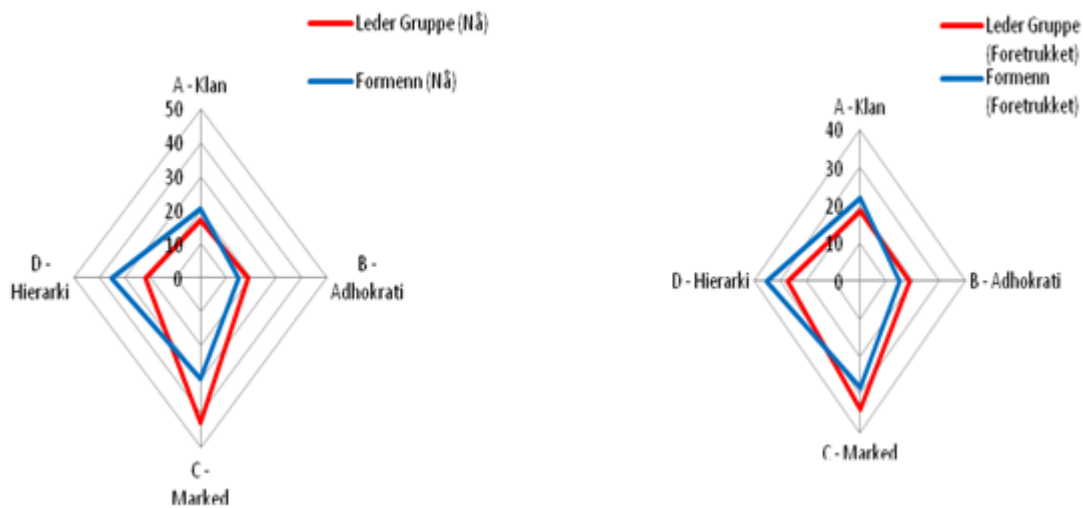


Fig 8: Sammenligning – LG vs formenn i nå - og foretrukket kultur

Sammenligner man LG mot formenn viser profilen et betydelig avvik i marked – og hierarkikulturen i nåværende situasjon. Det største avviket ligger i hierarki kulturen.

Formenn scorer 59 prosent høyere i hierarki kulturen og 30 prosent lavere i markedskulturen sammenlignet med LG.

LG har kulturprofilen i nåværende situasjon hvor markedskulturen skiller seg mest ut med en forskjell på 13 poeng, som indikerer at LG opplever organisasjonen som resultatorientert; de vektlegger lederroller som produsent, konkurrent med høy fokus på markedsandel og resultat. Formenn derimot trekker mot hierarkikulturen med lignende forskjell på 13 poeng. Dette indikerer at formenn opplever organisasjonen som et formalisert og strukturert arbeidssted; de vektlegger lederroller som koordinator, monitor og har fokus på stabilitet og smertefri ytelse.

I foretrukket situasjonen vil LG ha en betraktelig reduksjon i markedskulturen på 21 prosent og økning i hierarki kulturen. Formenn har en svak reduksjon i markedskultur, mens hierarki kulturen er tilnærmet identisk nåværende situasjonen. Studerer man kun profilen til formenn er det tydelig at avviket mellom nå og foretrukket hierarki og markedskultur er ubetydelig. Derimot viser profilen til LG en betydelig reduksjon i markedskultur og økning i hierarki kultur, slik at avviket mellom LG og formenn er mer enn halvert.

Oppsummering: profilene illustrerer et motsetningsforhold i nåværende situasjon. Marked og hierarki kultur som skiller seg mest ut. Det foreligger store forskjeller i disse kulturere. Avvikene halveres i foretrukket kultur. For LG er det markedskultur av stor betydning i dag. Formenn derimot opplever organisasjonen som er dominert av hierarki kultur. I foretrukket kultur vil LG ha en betydelig reduksjon i markedskultur, men samtidig vil LG beholde markedskultur som dominerende. Formenns profil derimot viser relativt lik resultat for både nå – og foretrukket kultur som er dominert av hierarki kulturen. Dersom man sammenligner LG – og formenns nå – og foretrukket kulturprofiler med den totale profilen, ser man tydelig at det er formenns profil som ligner mest. Ellers er det merkbart at det er marked - og hierarki kultur som skiller seg mest ut i foretrukket kultur. Dermed er det grunnlag for å antyde at både LG og formenn ønsker en kultur som kjennetegnes av mer marked og hierarki kultur. Konklusjonen fra sammenligning mellom LG profil og formenns profil at det foreligger store forskjeller i nå – situasjonen og mindre forskjeller i foretrukket kultur. Både LG og formenn ønsker å redusere markedskultur og øke klan kultur. Hovedkonklusjonen for resultatene er at organisasjonen oppleves som delt og at LG profil skiller seg ut både fra formenns profil og total profilen i marked – og hierarki kulturen. På bakgrunn av dette er det rimelig å anta at LG og formenn har relativt like ønsker for en fremtidig kultur som er dominert av to kulturere marked og hierarki med en

forskjell på ca 20 prosent i begge kulturer. LG ønsker mer markeds kultur, mens formenn ønsker mer hierarki kultur.

4.2 Overensstemmelse

Siden resultatene viser at organisasjonen i nå – og foretrukket kultur dominert av hierarki og marked, kan det være nyttig å vurdere de individuelle spørsmålene ved kulturen som omfattes av OCAI. Siden den totale organisasjonskulturprofilen for nå – og foretrukket kultur er tilnærmet identisk, vil jeg undersøke i hvilken grad hver kulturegenskap i nå – situasjon gjenspeiler den dominerende kulturtypen.

Cameron og Quinn hevder at når man vurderer uoverensstemmelse, er det viktig å ta hensyn til den enheten i analysen som undersøkes. I utgangspunktet skulle denne oppgaven ha mest fokus på formenn og produksjonsavdelinger de har ansvar for. Etter hvert innså jeg at resultatene blir ufullstendige hvis jeg analyserer kun formenn. Derfor vil formenn og LG bli vurdert parallelt gjennom hele oppgaven. Cameron og Quinn påstår at avvik på mer enn 10 poeng mellom kulturegenskapene er et mulig signal på manglende retning, at kulturen er uklar eller at kompleksiteten i omgivelsene krever mangfoldige vektlegginger i ulike deler av organisasjoner.

1. Fremtredende kjennetegn



Fig 9: Fremtredende kjennetegn i nå situasjon vs den totale foretrukne kulturen

I fremtredende kjennetegn scorete markeds kulturen høyest. Formenn og LG vurderer denne kulturen som er dominerende både i nå – og foretrukket situasjonen. Det vil si at BS er og

vil fortsette å være resultatorientert og menneske prestasjonsorientert. Det er merkbart at resultatene viser store avvik i denne dimensjonen. Det største avviket foreligger i hierarki og marked delen, hvor LG scorer lavest med 7,5 poeng av 100 i hierarki delen og med 52,5 av 100 i marked delen. Likevel viser resultatene at avviket jevnes ut og at denne dimensjonen nærmer seg den foretrukne kulturen. LG vil forsterke hierarki kultur på hele 15 poeng, altså et meget sterkt ønske om endring, og redusere markedskultur med 12,5 poeng tilsvarende. Ellers er det formenns vurderinger som samsvarer mest med foretrukket kultur.

2. Organisasjonsledelse

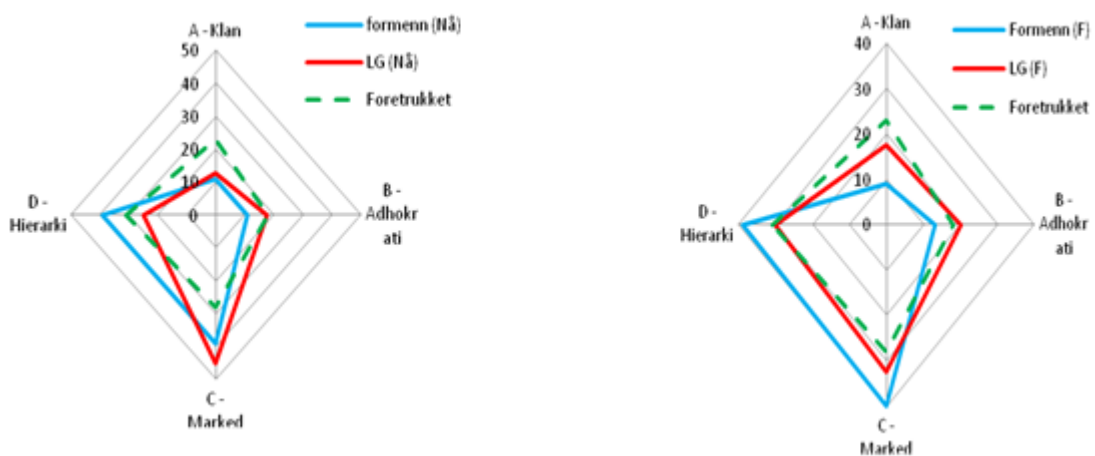


Fig 10: Organisasjonsledelse i nå - situasjon vs den totale foretrukne kulturen

Resultatene viser at formenn og LG har forskjellige syn på organisasjonsledelse i nå - situasjon. LG opplever at ledelse er resultatorientert og scorer med 45 poeng av 100. Formenn derimot scorer likt både på marked og hierarki kultur. Store avvik foreligger i markedskulturen. LG ønsker reduksjon i foretrukket kultur innenfor markedskulturen med hele 12,5 poeng og noenlunde tilsvarende økning innenfor hierarki kulturen. Disse endringene medfører at avvikene mellom marked og hierarki kulturen reduseres. LG vurderinger er nest identiske med den totale foretrukne profilen. Dette fremstiller at både formenn og LG ønsker ledelse som vektlegger både marked og hierarki kulturen, dvs resultatorientert ledelse som er opptatt av å koordinere og organisere.

3. Ledelse overfor ansatte

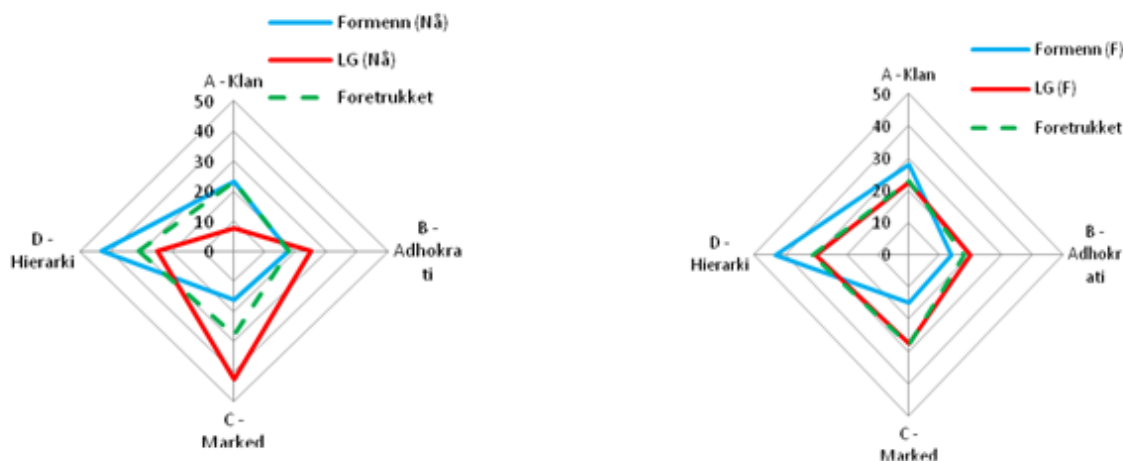


Fig 11: Ledelse overfor ansatte i nå – situasjon vs den totale foretrukne kulturen

Resultatene viser avvik i hvordan formenn og LG oppfatter ledelse overfor ansatte i nå – situasjon. LG opplever at ledelsesstilen er i stor grad kjennetegnet av høy krav og oppnåelse. Formenn derimot opplever at ledelse kjennetegnes av forutsigbarhet og stabilitet i forhold mellom mennesker. Videre viser resultatene at store avvik foreligger i klan og markedskulturen. LG ønsker å redusere markedskultur med hele 15 poeng og forsterke klan kulturen med 15 poeng tilsvarende. Det vil si at LG ønsker at ledelsesstilen skal kjennetegnes av forutsigbarhet og måloppnåelse ved hjelp av samarbeid, deltakelse og konsensus. I denne dimensjonen scorer LG nesten identisk med den totale foretrukne kulturen. Formenn ønsker ingen endringer i denne dimensjonen.

4. Organisasjonslim

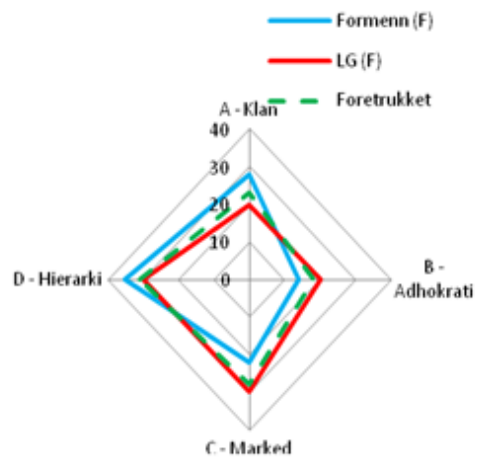
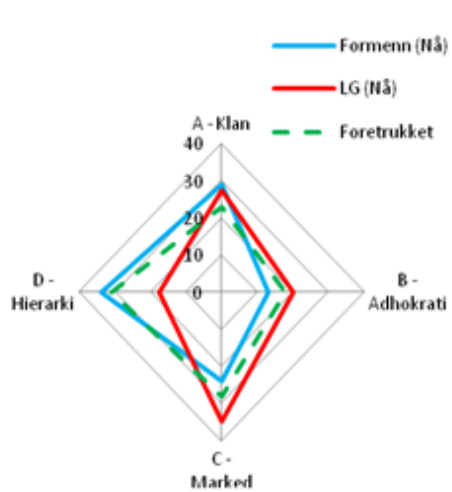


Fig 11: Organisasjonslim i nå – situasjons vs den totale foretrukne kulturen

Resultatene viser at formenn og LG har forskjellig oppfatning av hvilken kultur som binder organisasjonen sammen. Formenn scorer høyest innenfor hierarki delen med hele 35 poeng, dvs at de opplever at limet som holder organisasjonsammen er formelle regler og retningslinjer. LG derimot scorer høyest innenfor markedskultur med 35 poeng, dvs at limet som holder organisasjon sammen er vektlegging av prestasjon og måloppnåelse. Store avvik foreligger innenfor hierarki kulturen. LG ønsker å forsterke hierarki kultur med hele 12,5 poeng. Det vil si at avviket jevnes ut og at LG for tredje gang scorer nest identisk med den totale foretrukne profilen.

5. Strategiske vektlegginger

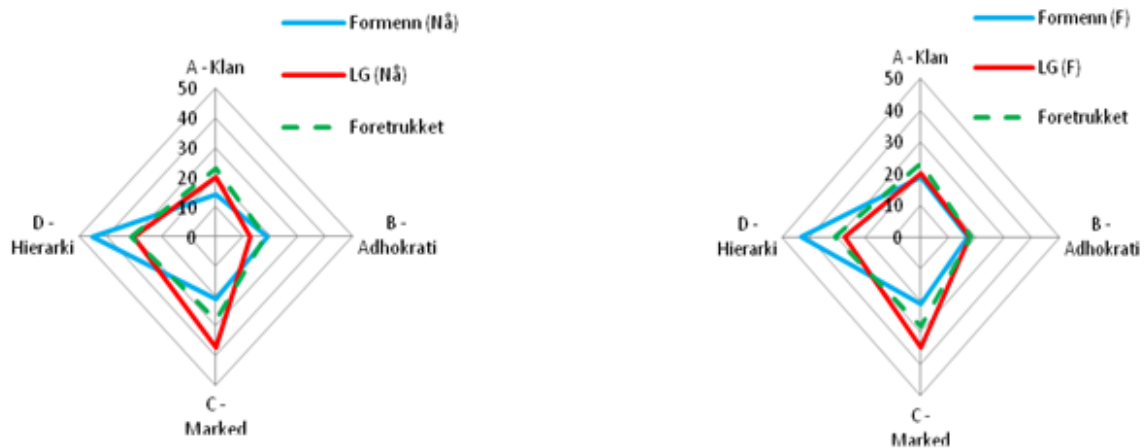


Fig 12: Strategiske vektlegginger i nå – situasjons vs den totale foretrukne profilen

Som i dimensjoner 3 og 4, viser resultatene en del forskjeller i oppfatning av strategiske vektlegginger i nå – situasjonen. LG opplever at organisasjonen vektlegger konkurransedrevne handlinger og prestasjoner. Formenn er derimot opplever at organisasjonen vektlegger kontinuitet og stabilitet. Alt i alt viser ikke resultatene avvik i denne dimensjonen. Det vil si at LG ønsker å ha strategisk fokus innenfor markedskulturen, mens formenn innenfor hierarki kulturen. Ellers viser resultatene at LG vurderinger er nest identisk med den totale foretrukne kulturen.

6. Suksesskriterier

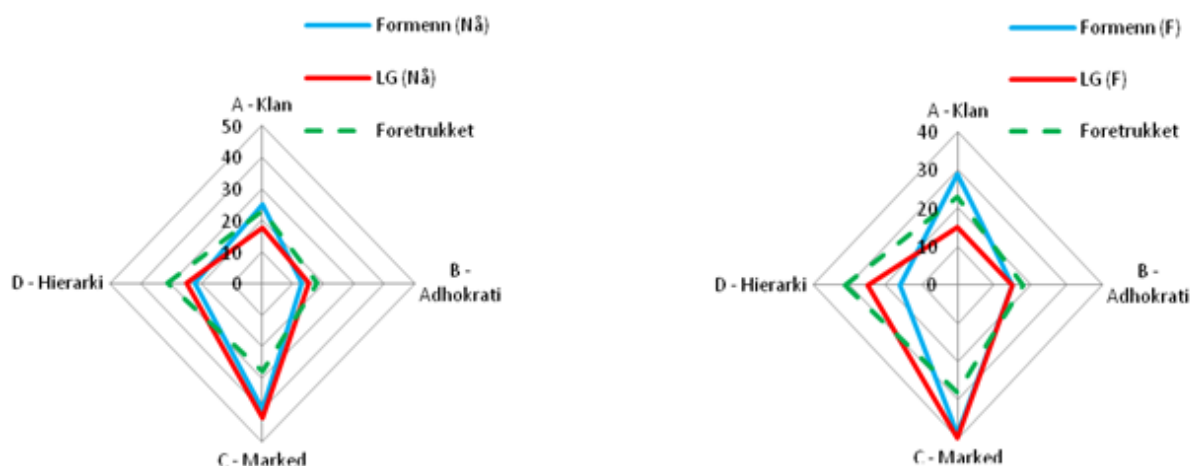


Fig 13: Suksesskriterier i nå – situasjon vs den totale foretrukne kulturen

Resultatene viser at suksesskriterier er dominert av markedskulturen både i nå - og foretrukket kultur, dvs at suksess defineres på grunnlag av å være produktive, å vinne i markede og å utkonkurrere sine konkurrenter. Generelt er det små avvik i alle kulturer. LG scorer tilnærmet likt, dvs at suksesskriterier knyttet til markedskultur. Formenn vil forsterke klan kulturen med 5 poeng og redusere hierarki kulturen med 6 poeng. Dette kan tyde på at formenn ønsker å måle suksess basert på utviklingen av de menneskelige ressursene. Ellers er det merkbart at resultatene i denne dimensjonen stemmer ikke overens med den totale foretrukne kulturen.

Oppsummering:

Formålet med denne undersøkelsen var å analysere i hvilken grad hver kulturegenskap i nå – situasjon gjenspeiler den dominerende kulturtypen. Som det ble diskutert tidligere, er den foretrukne kulturen dominert av to kulturtyper – hierarki og marked. De har marginale avvik på 3 poeng og hierarki kultur er rangert på førsteplass. Funnene viser at markedskultur gir størst utslag for LG i nåværende kultur. Alle dimensjoner (kulturegenskapene) i OCAI får høyest score i markedskultur. Det kan tyde på at LG opplever markedskulturen som den mest dominerende i dag. Formenn er derimot vektlegger både hierarki - og markedskultur tilnærmet likt. I foretrukket kultur viser funnene et ønske om å avbalansere dominerende kulturer i de fleste kulturegenskaper.

Dramatiske endringer foreligger i kulturegenskapene som *ledelse overfor ansatte* og *organisasjonslimet*. Det kan tyde på at det er ønskelig at organisasjonen skal være mer prosessorientert med klare retningslinjer og formelle regler som skal holde organisasjonen sammen og hvor prosedyrer styrer hva mennesker gjør.

4.3 Ledelseskompetanse

Det er mulig å identifisere en ønsket kultur og spesifisere strategier for å skape endring, men med mindre endringsprosessen blir personlig, enkeltindivider er villig til å engasjere seg i ny atferd og ledelseskompetanse som er i bruk i organisasjonen, endres, vil ikke organisasjonenes grunnleggende kultur endre seg. En endring i kultur vil til syvende og sist være avhengig av at medlemmene i organisasjonen tar i bruk atferd som forsterker de nye kulturelle verdiene og er i samsvar med dem (Cameron og Quinn 2013). Dermed er hensikten med denne undersøkelsen å kartlegge personlige ledelseskompetanser, som er meget viktige for en effektiv ledelsesyttelse, og vise hvordan disse samsvarer med rammeverket for konkurrerende verdier (Cameron og Quinn 2013).

Undersøkelsen er basert på MSAI (Management Skills Assessment Instrument) som gir oss en profil for personlige ledelsesferdigheter. MSAI består av de tolv kompetansekategoriene som representerer en totalgruppe av kompetanser og vurderer i hvilken grad ledere viser disse ledelseskompetansene på en effektiv måte. Dette verktøyet retter seg mot toppledere, dermed er det kun Leder Gruppe i Brødrene Sperre (BS) som blir analysert ved hjelp av MSAI.

Formål er å lage ledelsesprofil som gjør det enkelt å se områder hvor:

1. det er store avvik mellom lederens egenvurdering og medarbeidernes vurderinger
2. i hvilken grad lederens ferdigheter passer sammen med organisasjonskultur
3. identifisere de kompetansene som vil hjelpe organisasjonen med å bevege seg mot den foretrukne fremtidige kulturen

BS er familiebedrift hvor styret består av fire styremedlemmer, et eksternt styremedlem og tre fra familien. I denne undersøkelsen er det tre styremedlemmer som sa seg villige til å besvare dette skjemaet. LG vurderer seg selv først, deretter blir de vurdert av et utvalg av

deres underordnede (formenn) og likemenn (styremedlemmer). I organisasjonskart kan man se at styremedlemmer i utgangspunktet har en klar rollefordeling (innkjøp / produksjon, salg, administrasjon) per hovedaktivitet med tilsvarende ansvar for sine underordnede. Dermed med "et utvalg" mener jeg de underordnede som har mest daglig kontakt med sine overordnede. Lederens egne vurderinger blir sammenlignet med vurderingene som er gitt av hans medarbeidere. Sluttprofilen vil vise områder hvor det er store avvik mellom lederens egenvurdering og medarbeiderens vurderinger, områdene med sterkest kompetanse og svakest kompetanse, og i hvilken grad lederens ferdigheter (LG) passer sammen med organisasjonens kulturprofil. Skjemaet tar utgangspunkt i atferd ved at det vurderer ledelsesatferd og handlinger. Siden denne profilen er basert på det samme rammeverket som OCAI (CVF), kan man identifisere de ferdighetene og kompetanse som ledere (LG) må utvikle / forbedre for å fremme en kulturendringsinnsats.

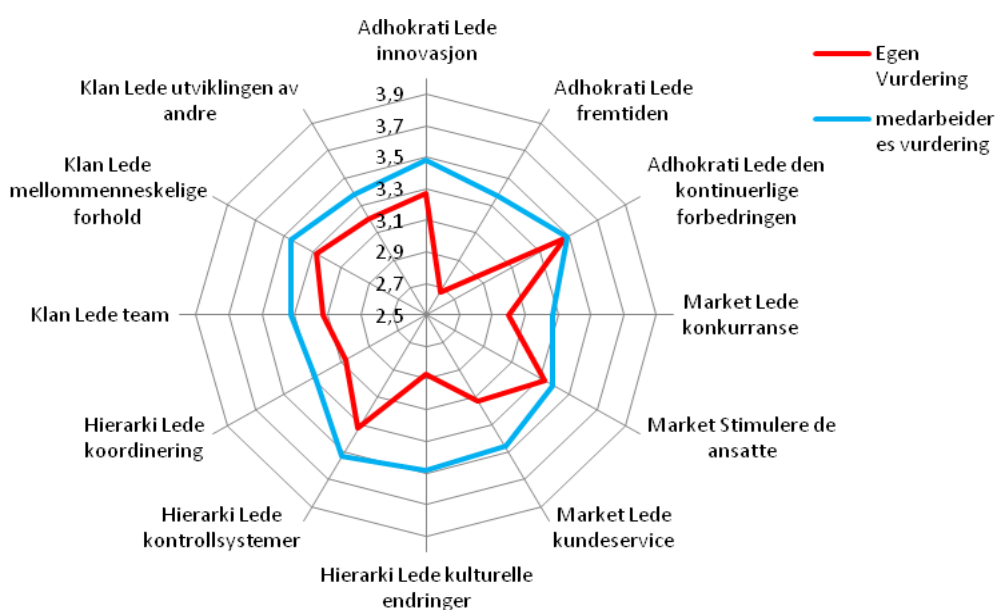


Fig 14: MSAI – Total Ledelseskompentanseprofil for Leder Gruppe

Profilen viser store avvik mellom LG egenvurderinger og medarbeideres vurderinger i adhokrati – delen å lede fremtiden – 26 prosent og hierarki – delen lede kulturelle endringer – 21 prosent. I disse kategoriene scorer LG lavest. Samt er det mindre avvik i markedsdelen lede konkurranse – 9 prosent og lede kundeservice – 10 prosent. LG scorer

høyst i adhokrati – delen å lede den kontinuerlige forbedringen og like høyt i marked – delen *stimulere de ansatte* og hierarki – delen *lede kontrollsystemer*.

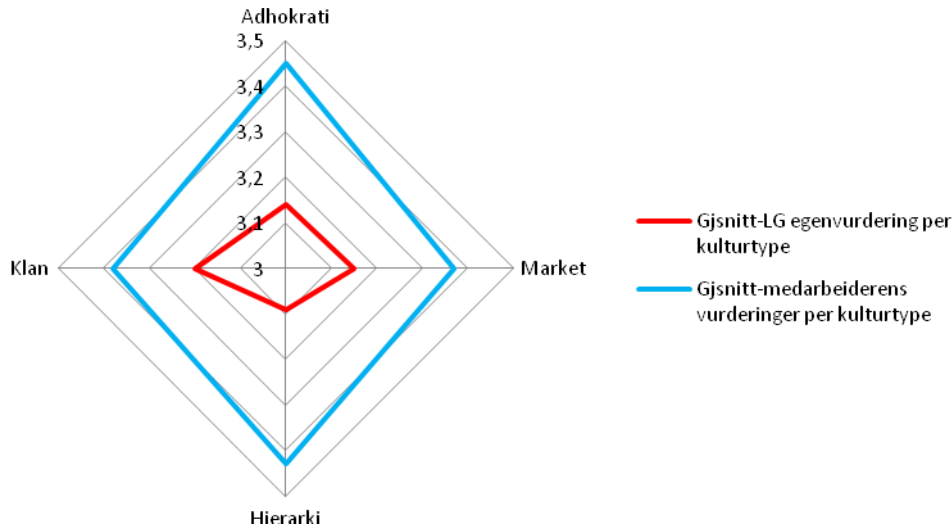


Fig 15: Sammenligning – fordeling av ledelseskompetanse (LG) per kulturtype basert på lederes egenvurdering og medarbeideres vurderinger

Det er merkbart at LGs egenvurderinger er lavere enn medarbeidernes vurderinger i hver kultur delen. I gjennomsnitt vurderer LG seg selv som sterkest i klan delen og minst effektiv i hierarki delen. Medarbeidere er derimot vurderer ledelseskompetanse sterkest i adhokrati delen og minst effektiv i marked delen. Profilen viser at i gjennomsnitt ledelseskompetanse er relativt jevnt fordelt. Avvikene varierer fra mellom 5 til 10 prosent som kan karakteriseres som små.

Sammenligner man den total ledelseskompetanseprofilen med den totale organisasjonskulturprofilen vil man se at ledelse vurderer seg selv for å være svakest i hierarki delen som er den foretrukne kulturen i fremtiden. Medarbeidere derimot vurderer ledelseskompetanse nest sterkest i hierarki delen. Et klart avvik eksisterer mellom den måten LG oppfater seg selv på, og hvordan de blir oppfattet av sine medarbeidere.

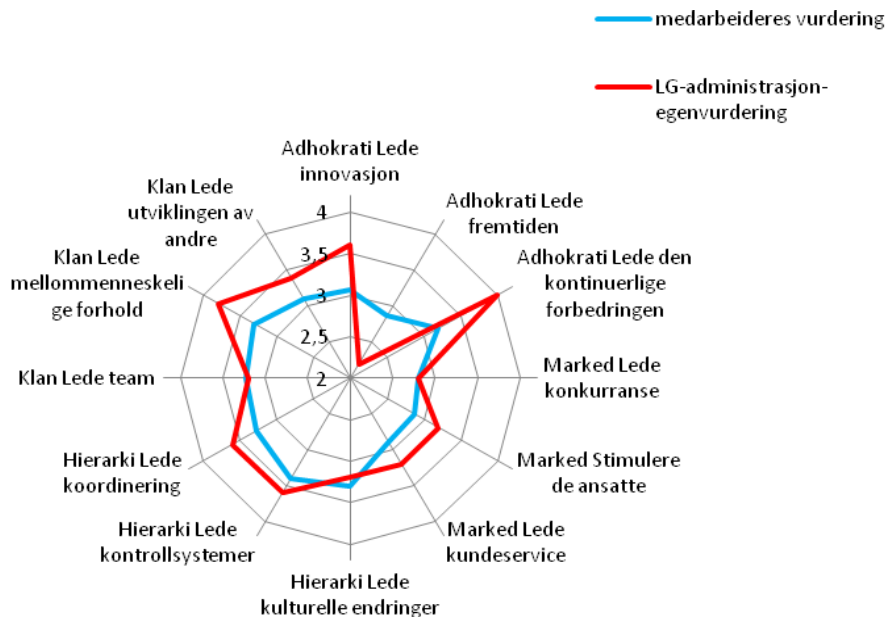


Fig 16: Samsvar mellom lederens egenvurdering (LG - administrasjon) og medarbeiders vurderinger

Profilen viser at leder i gjennomsnitt anser seg selv for å være best i ledelsesferdigheter knyttet til klan - og hierarki kulturen og minst effektiv i marked delen. Lederens nest høyeste vurdering er i adhokrati delen. Videre viser resultatene at høyeste egenvurderingsscore er knyttet til kompetanseområdene i adhokrati – delen (score på 4 for å lede den kontinuerlige forbedringen og 3,6 for å lede innovasjon), klan delen (score på 3,6 for å lede mellommenneskelige forhold) og hierarki delen (score på 3,6 for å lede kontroll systemer og 3,6 for å lede koordinering).

I medarbeidernes vurderinger kan man se at de vurderer lederen sterkest i hierarki delen og minst effektiv i marked delen. Resultatene viser samsvar mellom hvordan lederen oppfatter seg selv på og hvordan han blir oppfattet av sine medarbeidere. Det er også merkbart at lederens egenvurderinger er høyere enn medarbeiderens vurderinger i de fleste kompetansekategoriene.

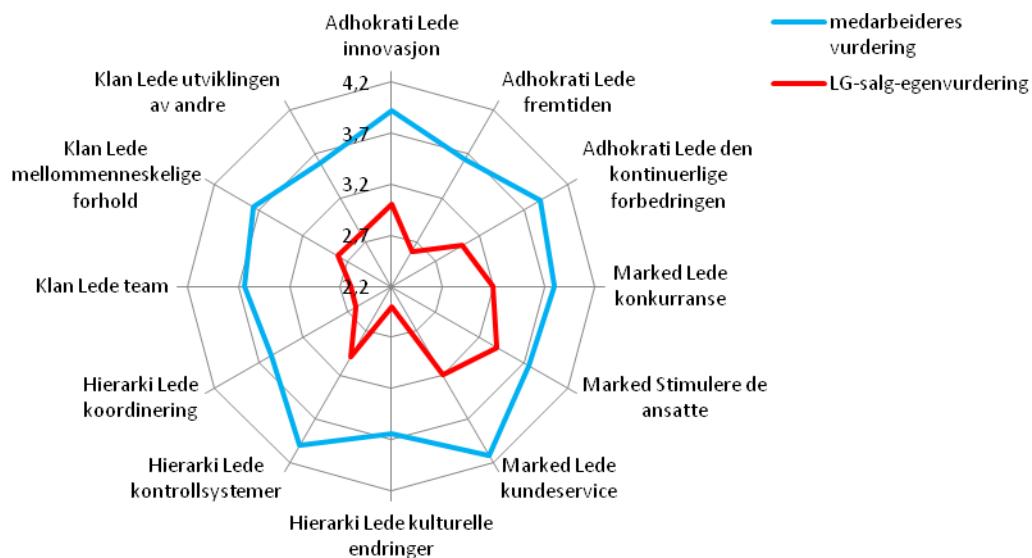


Fig 17: Samsvar mellom lederens egenvurdering (LG - Salg) og medarbeideres vurderinger

Profilen viser at lederen i gjennomsnitt anser seg selv for å være best i ledelsesferdigheter knyttet til marked delen, nest høyeste egenvurdering er i adhokrati delen og minst effektiv i hierarki delen. Hans høyeste egenvurdering score er knyttet til de tre kompetanseområdene i marked delen (3,4 - *stimulere de ansatte*; 3,2 – *lede konkurranse*; 3,2 – *lede kundeservice*) og de tre kompetanseområdene i adhokrati delen (3 – *lede innovasjon*; 3 – *lede den kontinuerlige forbedringen*; 2,6 – *lede fremtiden*).

I medarbeideres vurderinger kan man se at de vurderer lederen sterkest i marked delen og minst effektiv i klan delen. Profilen viser at både leder og medarbeidere betrakter marked delen som hans sterkeste område. Avviket eksisterer i området hvor lederen blir vurdert som minst effektiv. Medarbeidere vurderer ham som er svakest i klan delen, mens lederen oppfatter seg selv som er svakest i hierarki delen. Det er også merkbart at lederens egenvurderinger er mye lavere enn medarbeiderens vurderinger i hver kompetansekategori.

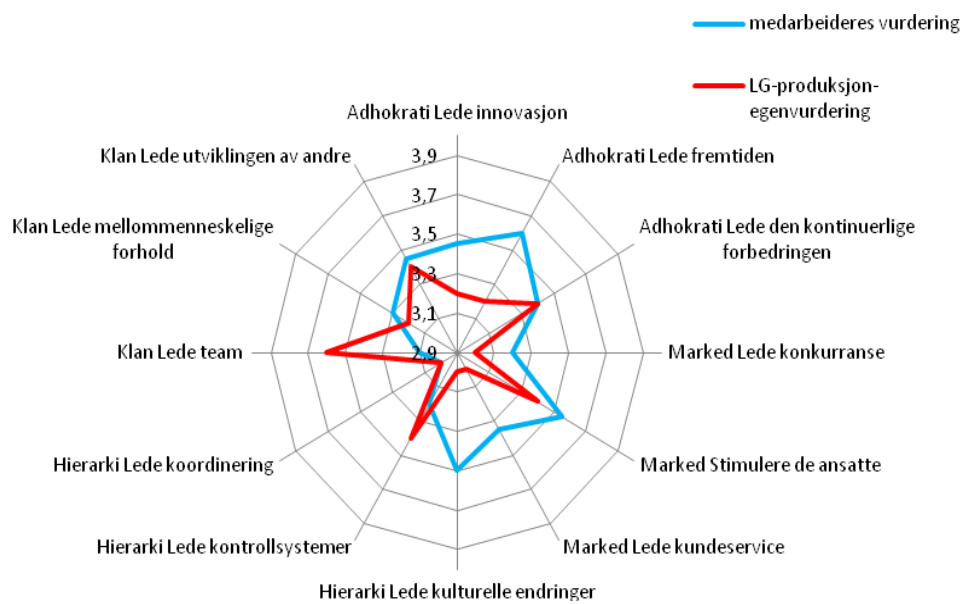


Fig 17: Samsvar mellom lederens egenvurdering (LG – produksjon / innkjøp) og medarbeideres vurderinger

Profilen viser at lederen i gjennomsnitt vurderer seg selv for å være best i ledelsesferdigheter knyttet til klan delen, nest høyest i adhokrati delen og minst effektiv i både marked – og hierarki delen. Hans høyeste egenvurderingsscore er knyttet til kompetanseområdene i klan delen (3,6 – *lede team*; 3,4 – *lede utviklingen av andre*), adhokrati delen (3,4 – *lede den kontinuerlige forbedringen*), marked delen (3,4 – *stimulere de ansatte*), og hierarki delen (3,4 – *lede kontrollsystemer*).

I medarbeideres vurderinger kan vi se at medarbeidere vurderer ham som sterkest i adhokrati delen og minst effektiv i både hierarki - og klan delen. Et klart avvik eksisterer mellom den måten lederen oppfatter seg selv på, og hvordan han blir oppfattet av sine medarbeidere. Resultatene viser at hans medarbeidere vurderer ham som svakest i den kulturdelen som han selv vurderer seg som mest effektiv i, nemlig klan delen. Det er også merkbart at lederens egenvurdering er lavere enn medarbeiderens vurderinger bortsett fra to kompetanseområder – innenfor klan delen *å lede team* og hierarki delen *lede kontrollsystemer*.

Oppsummering: Formål var å lage ledelsesprofil som gjør det enkelt å se områder hvor:

1. det er avvik mellom lederens egenvurdering og medarbeidernes vurderinger

Den totale ledelseskompetanseprofilen viser at ledelseskompetanse er relativt jevnt fordelt. Sammenligner man LG egenvurdering med medarbeiderens vurderinger viser resultater avvik.

LG vurderer sine ledelseskompetanser sterkest i klan kultur. Det vil si at deres grunnleggende antakelser er knyttet mest til interne forhold og at omgivelsene best kan håndteres gjennom teamarbeid og utvikling av de ansatte. LG oppfatter BS som holdes sammen av lojalitet og tradisjon. De føler at bedriften mer som en utvidet familie enn økonomisk enhet hvor folk deler mye av seg selv. Den "rette" måten for medarbeidere å forholde seg til hverandre på er samarbeid, åpenhet, deltakelse og konsensus. De vektlegger de langsiktige utbyttene ved individuell utvikling, hvor samhørighet og moral er viktig. Suksessen defineres gjennom det interne klimaet og interessen for mennesker; arbeidstittelen er irrelevant fordi at makten ligger hos hver enkelt person eller team. Forpliktelsen er høy. I lederroller ser de på seg selv som mentorer. LG bemyndiger ansatte og legger til rette for deres deltakelse, engasjement og lojalitet.

Medarbeidere er derimot opplever at LG har ledelseskompetanse sterkest i adhokrati kultur, dvs at LG har fokus på kontinuerlig forbedring og innovasjon og at de fremmer kreativitet, entreprenørskap og foregangsaktiviteter. Fleksibilitet og tilpasning vektlegges i bedriften. Samt legges det vekt på individualisme, på å ta sjanser og å se frem til fremtiden. Makten flyter fra individ til individ eller fra arbeidsgruppe til arbeidsgruppe, avhengig av hvilken sak som er i sentrum på et gitt tidspunkt. De opplever at LG fremstår som den visjonære eller innovatører i sine lederroller.

2. i hvilken grad lederens ferdigheter passer sammen med organisasjonskultur

Resultatene viser avvik mellom den totale ledelseskompetanseprofilen og den totale organisasjonskulturprofilen. Likevel vurderer LG sine ledelseskompetanser nest sterkest i markedskultur. Som det ble diskutert tidligere i oppgaven, er BS dominert av hierarki – og markedskultur. Det vil si at matematisk sett det er femti prosent av ledelseskompetanser som passer sammen med organisasjonskultur. På en annen side vurderer LG sine kompetanser svakest i hierarki kulturen. Alt i alt kan man si at LGs ledelseskompetanse delvis matcher organisasjonskultur i BS. Likevel vil dette bildet se annerledes ut når man analyserer resultater per leder. Salgsleder vurderer sine kompetanser sterkest i marked kultur. Administrasjonsleder vurderer sine kompetanser like sterk i både hierarki – og klan kultur. Lederne får tilsvarende vurdering fra sine medarbeidere. Det vil si at

kompetansemessig de utfyller hverandre og som følge samsvarer deres ledelseskompetanser med organisasjonskultur.

3. å identifisere de kompetansene som vil hjelpe organisasjonen med å bevege seg mot den foretrukne fremtidige kulturen

Som det ble diskutert tidligere, ønsker bedriften å vektlegge både hierarki - og markedskultur i fremtiden. Resultatene viser at LG vurderer sine ledelseskompetanser svakest innenfor hierarki. Dermed bør LG forsterke sine ferdigheter på kompetanseområder som ikke har vært vektlagt frem til nå, nemlig *lede kulturelle endringer* og *lede koordinering*.

Lede kulturelle endringer – handler om å få klarhet i forventninger, retningslinjer, verdier og mål; sørge for at medarbeidere har et klart bilde om hvordan deres arbeid passer sammen med andres i organisasjonen; etablere belønningssystem som forsterker verdiene og kulturen i BS.

Lede koordinering – dreier seg om å forenkle koordinering ved å dele informasjonen rutinemessig på tvers av funksjonsgrenser, å opprettholde et formelt system for å samle inn og svare på informasjon som kommer fra andre enheter, å igangsette tverrfunksjonelle team eller arbeidsgrupper som fokuserer på viktige organisatoriske problemer.

4.4 Formenns personlige kompetanser

Denne undersøkelsen legger til grunn CVF og har til formål å vurdere ledelseskompetanser på formannsnivå med fokus på ledelsesroller. Formenn skal vurdere seg selv, samt formenns underordnede og overordnede i relevante avdelinger skal vurdere deres ledelseskompetanser. Denne undersøkelsen vil vise i korte trekk om det finnes samsvar mellom ledelseskompetanser og organisasjonskultur.

Denne spørreundersøkelsen består av to spørreskjemaer:

1. Selvvurdering (Competing Values Leadership Instrument) – formenn vurderer seg selv
2. Vurdering av andre (Competing Values Leadership Instrument) – formenn blir vurdert av sine underordnede og overordnede

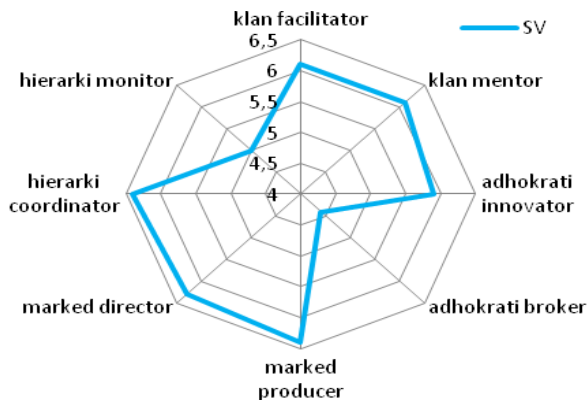


Fig 18: Formenn selvvurdering

Resultatene viser at formenn scorer høyest på lederroller som er preget av kulturtypene nederst i CVF, marked og hierarki kultur. Det vil si at de ser på seg selv som ”Aggressive Achievers” som har omfattende tekniske kunnskap, hardkjørende, kommanderende, flinke til å koordinere og opprettholde effektivitet(Quinn 1991). Videre viser profilen at formenn scorer lavest i samme kulturtypen – hierarki. Dette kan tyde på at informasjonsflyt, dokumentasjons håndtering osv er ikke synlige i organisasjonen som effektivitetskriteriene. I tillegg scorer de høyt på lederroller innenfor klankultur, dvs at de anser seg selv som teambyggere og støttespillere. Videre viser resultatene at både LG og underordnede også anser formenn som koordinatore, producere og teambyggere (Fig 19).

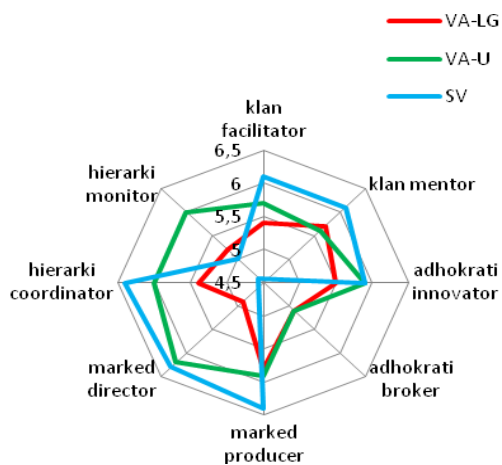


Fig 19: VA – vurdering av andre vs Selvvurdering

Dette tyder på at formenn vektlegger effektivitetskriterier som stemmer overens med de dominerende kulturene i organisasjonen, nemlig hierarki - og i mye større grad markeds kultur. Effektivitetskriterier som blir mest vedsatt er måloppnåelse, effektivitet, forutsigbarhet. Om disse effektivitetskriteriene gjenspeiles i organisatorisk effektivitet, vil neste undersøkelse vise.

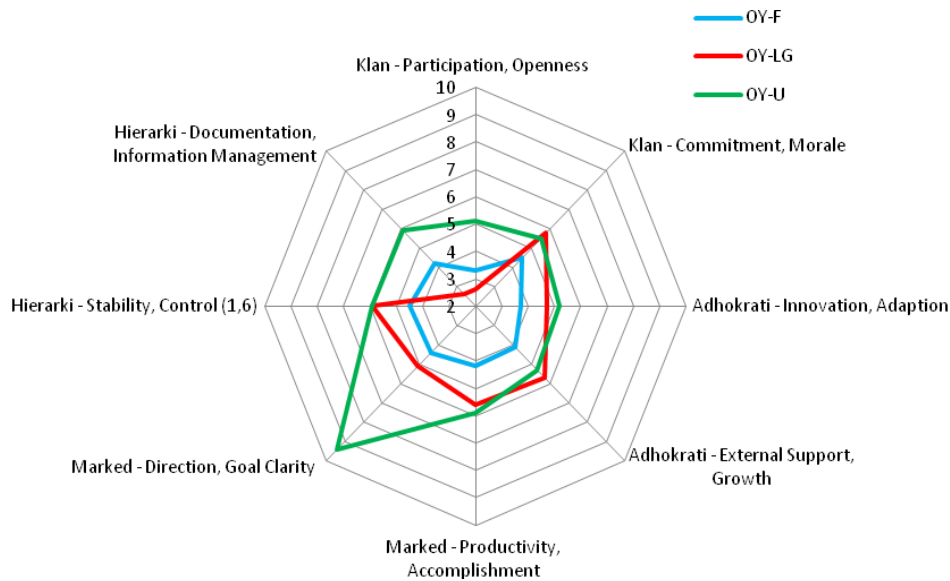


Fig 20: Organisatorisk Ytelse (F – formenn; LG – Leder Gruppe; U – underordnede)

Resultatene viser at alle tre undersøkte enheter, formenn – Leder Gruppe – underordnede, vektlegger effektivitetskriterier som stemmer overens både med lederroller som formenn utfører og de dominerende kulturene i organisasjonen. Lederrollene som blir mest vektlagt ligger innenfor markeds kultur. Dette kan tyde på at formenn i stor grad har ledelseskompetanser som støtter nåværende kultur, *markeds kultur*. På en annen side viser resultatene relativt lave score innenfor hierarki kulturen. Dette tyder på at lederroller som monitor ikke er vektlagt i like stor grad som produser.

Forskning har vist at det finnes samsvar mellom kultur og kompetanse. Cameron og Quinn hevder at når en persons gode lederegenskaper samsvarer med den dominerende kulturen, har disse lederne en tendens til å være mer vellykket. Det vil si overensstemmelse forutsier

suksess. I følge Quinn: "Effectiveness is the result of maintaining a creative tension between contrasting demands. When the tension is lost, the perception of effectiveness is altered. The roles that are emphasized are seen negatively". Det vil si at det som fungerer bra i dag, fungerer ikke nødvendigvis like bra i morgen. Vet å ta i betraktning at organisasjonen er dominert av markeds kultur i nåværende situasjon (dette kom veldig tydelig fram når kulturegenskap per dimensjon ved OCAI ble analysert), og at den ønsker å avbalansere marked og hierarki kultur i fremtiden, vil jeg tillate meg å påstå at mangel på ledelseskompetanse innenfor hierarki kultur, vil påvirke effektivitet negativt i fremtiden.

5. Diskusjon

I denne delen av masteroppgaven vil jeg diskutere teori versus empiri. Formålet er

- Å kartlegge organisasjonskultur og å avdekke hvilke kulturegenskaper som dominerer i organisasjonskulturen
- Å kartlegge ledelseskompetanse på toppledernivå og å avdekke om kompetanser samsvarer med organisasjonskultur og å identifisere de kompetansene som leder må forbedre som kreves for å støtte foretrukket kultur
- Å kartlegge ledelseskompetanse på formannsnivå og å avdekke om kompetanser samsvarer med organisasjonskultur og identifisere de kompetansene som leder må forbedre som kreves for å støtte foretrukket kultur

Her vil jeg trekke inn tidligere diskuterte teorier og forsøke å finne forklaring på undersøkelses resultater.

Organisasjonskultur:

Å kartlegge organisasjonskultur og å avdekke hvilke kulturegenskaper som dominerer i organisasjonskulturen gir et bilde av de grunnleggende antakelser som organisasjonen opererer etter (Cameron og Quinn 2013). Med bakgrunn i dette mener jeg at de ulike kulturtypene i OCAI gjenspeiler grunnleggende antakelser, som de undersøkte enhetene (LG og formenn) mener karakteriserer organisasjonen.

Å kartlegge organisasjonskultur og å avdekke hvilke kulturegenskaper som dominerer i organisasjonskulturen gir et bilde av de grunnleggende antakelser som organisasjonen opererer etter (Cameron og Quinn 2013). Med bakgrunn i dette mener jeg at de ulike kulturtypene i OCAI gjenspeiler grunnleggende antakelser, som de undersøkte enhetene (LG og formenn) mener karakteriserer organisasjonen.

Hvordan oppfatter Leder Gruppe og formenn organisasjonskulturen i BS?

Nåværende kultur	Hierarki	Marked	Klan	Adhokrati
Total organisasjonskulturprofil	1	2	3	4
LG - vurderinger	3	1	4	2
Formenns vurderinger	1	2	3	4
Foretrukket kultur	Hierarki	Marked	Klan	Adhokrati
Total organisasjonskulturprofil	1	2	3	4
LG - vurderinger	2	1	3	3
Formenns vurderinger	1	2	3	4

Tabell 1: den totale organisasjonskulturprofilen vs LG vurderinger vs Formenns vurderinger

Denne problemstillingen besvares hovedsakelig med de dominerende kulturprofilene som ble presentert tidligere og kommer på første - og andreplass i Tabell 1. Funnene viser at den totale organisasjonskulturen er dominert av to kulturtyper, hierarki og marked, med en marginal forskjell på to poeng. Regner man sammen verdiene for den nåværende hierarki – og markedskultur får man 62 poeng av 100. i motsetning får klan – og adhokrati kultur 38 poeng av 100. Sagt det på en annen måte blir BS oppfattet som 62 prosent konsekvent og stabil og ekstern orientert, og samtidig er den 38 prosent tilpasningsdyktig og fleksibel. Cameron og Quinn (2011) hevder at bedrifter har, over lengre tid, en tendens til å bevege seg mot kulturtypene hierarki og marked. De nederste delen har en tendens til å forbli dominerende lengst. I tillegg hevder de at i over ti år har den gjennomsnittlige organisasjonskulturprofilen beveget seg også mer mot den adhokratiske delen, det vil si at det har oppstått en svak tendens til at i kulturene legges mer vekt på entreprenørskap, risiko og innovasjon. Denne tendensen kan man se i Tab.1 hvor LG rangerer adhokrati kultur på andreplass.

Likevel viser funnene at LG og formenn scorer ulikt på de dominerende kulturene i organisasjonen. LG vektlegger markedskultur, mens formenn derimot vektlegger hierarki kulturen. Felles for begge er at de vektlegger kulturtyper som ligger nederst i CVF.

Som det ble presentert tidligere, har CVF to dimensjoner som skiller mellom følgende effektivitetskriterier: *fleksibilitet vs stabilitet* og *intern orientering (integrering) vs ekstern orientering (differensiering)*. Disse dimensjonene danner i sin tur fire deler (klynger: hierarki – marked – klan – adhokrati) som representerer de grunnleggende antakelser, retninger og verdier som utgjør organisasjonskultur. De fire klyngene representerer et tydelig sett med effektivitetsindikatorer på organisatorisk effektivitet, dvs de representerer hva folk vurderer når det gjelder en organisatorisk ytelse og definerer hva som blir sett på som bra, riktig og passende (Cameron og Quinn 2013). Dermed kan man anta at både formenn og LG vektlegger effektivitetskriterier som understreker stabilitet, orden og kontroll. Det vil si at de anser organisasjon (BS) som effektiv dersom den er stabil, forutsigbar og mekanisk.

Forskjellen foreligger i dimensjonen som skiller mellom effektivitetskriterier som vektlegger intern orientering og kriterier som vektlegger ekstern orientering. Avviket tyder på at LG anser organisasjonen som effektiv dersom den samhandler eller konkurrerer med andre utenfor sine grenser, mens formenn derimot anser organisasjon som effektiv dersom den har samstemte interne kjennetegn (Cameron og Quinn 2013).

Dersom jeg skal forklare hvorfor LG vektlegger markedskultur, vil jeg nevne minst to potensielle årsaker. Den første årsaken knytter seg til den ene dimensjonen i CVF, intern vs ekstern. BS har sin virksomhet i hurtig skiftende omgivelser og må kontinuerlig tilpasse seg etter blant annet endringer i lovverket, globalisering av råvaremarkedet, nye teknologier, nye kundemarkeder, produktbredden, fiskere osv.

Den andre årsaken knyttet til den andre dimensjonen i CVR, fleksibilitet vs stabilitet. BS har sin virksomhet i en veldig konkurransepreget sektor, hvor suksess blir definert gjennom markedsandel og markedsgjennomtrengning. Effektivitetskriterier som blir mest verdsatt i markedsulturen er måloppnåelse, å utkonkurrere andre, å ha en økende markedsandel og å skaffe seg høy økonomisk fortjeneste. Den dominerende teorien om hva som fører til suksess, er at konkurranse skaper en driftkraft for å nå høyere produktivitetsnivåer og dermed også høyere effektivitetsnivåer (Cameron og Quinn 2013). Med andre ord produktivitet fremmer effektivitet.

At formenn vektlegger hierarki kultur som også kjennetegnes av stabilitet og kontroll er forståelig ut ifra perspektiv på ledelse på operativt nivå. De må forholde seg til ”den

umiddelbare fremtid” hvor reglene og prosedyrene er allerede lagt. Den ledende teorien om hva som fører til suksess, er at kontroll fremmer effektivitet, og de kriteriene som blir mest verdsatt er effektivitet, punktlighet og forutsigbarhet.

Med dette som utgangspunkt for organisasjonskultur i BS, kan man anta at organisasjonen opererer etter ulike grunnleggende antakelser, at LG og formenn til en viss grad fokuserer på ulike verdiene og at det er tendens til uoverensstemmelse i kulturen.

Cameron og Quinn nevner at det vil være behov for endring av kulturen dersom det er differanse mellom nåværende og ønsket kultur på mellom fem og ti poeng. Funnene viser at både nåværende - og foretrukket kulturprofilene er tilnærmet likt. De har marginale avvik på under to poeng. Den totale foretrukne organisasjonskulturprofilen viser en reduksjon i hierarki og markedskulturen, samt en økning i klan adhokrati kulturen. Det vil si at BS ønsker å beholde fokus på hierarki - og markedskultur i fremtiden. Totalt utgjør dette en foretrukket vektning med 59 prosent fokus på stabilitet, kontroll og eksterne omgivelser og 41 prosent fokus på fleksibilitet og tilpasning.

Ved å se nærmere på hvilken kultur ønsker LG og formenn i fremtiden (Tabell 2), kom det frem at LG ønsker å forsterke hierarki kultur og rangerer den på andreplass i foretrukket kultur. Dette kan forklares med at BS er i stor vekst og har behov for mer kontroll, koordinering og organisering.

I neste avsnitt vil jeg diskutere og vurdere organisasjonskultur per kulturegenskap med fokus a) på overensstemmelse i kultur og b) i hvilken grad hver kulturegenskap i nå – situasjon gjenspeiler den dominerende kulturtypen.

Nr	OCAI – org. kulturprofil	Nåværende kultur							
		Leder Gruppe				Medarbeider			
	Kulturegenskaper	H	M	K	A	H	M	K	A
1	Fremtredende kjennetegn	4	1	3	2	2	1	3	4
2	Organisasjonsledelse	2	1	4	3	1	1	2	2
3	Ledelse overfor ansatte	2	1	3	2	1	4	2	3
4	Organisasjonslim	4	1	2	3	1	3	2	4
5	Strategiske vektlegginger	2	1	3	4	1	2	4	3
6	Suksesskriterier	2	1	3	4	3	1	2	4
		Foretrukket kultur							
		H	M	K	A	H	M	K	A
1	Fremtredende kjennetegn	2	1	4	3	1	2	3	4
2	Organisasjonsledelse	2	1	4	3	2	1	4	3
3	Ledelse overfor ansatte	1	2	3	4	1	3	2	4
4	Organisasjonslim	1	1	2	2	1	3	2	4
5	Strategiske vektlegginger	2	1	3	4	1	2	3	4
6	Suksesskriterier	2	1	3		3	1	2	4

Tabell 2: Organisasjonskulturprofil per kulturegenskap

Overensstemmelse i kultur betyr at flere deler av organisasjonskulturen er tilpasset hverandre. Det vil si at de samme kulturtypene blir vektlagt i flere deler av organisasjonen. Overensstemmelse forutsier suksess (Cameron og Quinn 2011).

Tabell 2 oppsummerer og illustrerer funnene som ble diskutert i Kapittel 4.2. Resultatene viser at LG og formenn har vesentlige forskjeller i nåværende kultur. Som det ble diskutert tidligere er den totale organisasjonskultur i BS dominert av både hierarki - og markedskultur. Resultatene viser at LG vektlegger kun markedskultur i dag. Formenn er derimot vektlegger både hierarki og markedskultur. Dette tyder på at LG og formenn vektlegger ulike kulturtyper i de fleste dimensjoner. Sammenligner man kulturprofiler per dimensjon med den totale organisasjonskulturprofilen, vil man se at det er formenns kulturprofiler som stemmer mest overens med den totale kulturprofilen. Det at ulike kulturtyper blir vektlagt i organisasjonen, gjør det mulig å påstå at det foreligger uoverensstemmelse i nåværende kultur.

Sammenligner man LG sine kulturprofiler med formenns kulturprofiler per dimensjon, er det tydelig at det største avviket foreligger i *ledelse overfor ansatte*. Dette kan tyde på at formenn og LG har to motstridende syn på lederroller og effektivitetskriterier i BS i dag. Dette avviket kan indikere at organisasjonen er preget av inkonsistente forhold og tvetydigheter med tanke på lederroller. Det at LG og formenn vektlegger forskjellige

kulturer i *ledelse overfor ansatte* kan skape en del komplikasjoner, frakoblinger og hindringer som kan stå i veien for effektiv ytelse (Cameron og Quinn 2013).

I foretrukket situasjon viser resultatene helt annet bildet. Man ser at LG har et sterkt ønske om å avbalansere de fleste dimensjonene innenfor marked - og hierarki kultur. En årsak til dette kan være at LG observerer ubehag og forvirring i organisasjonen når det gjelder lederroller. En annen årsak kan det være at LG ser behov for endring grunnet selskapets vekst i de siste årene. Det vil si at ved å legge til grunn klare retningslinjer, formelle regler, kontinuitet og stabilitet vil organisasjonen ha evnen til å kunne yte på høyeste effektivitetsnivå.

De største endringene foreligger i dimensjoner *fremtredende kjennetegn og ledelse overfor ansatte*. Man ser at å kjennetegnes som resultatorientert og oppnåelsesorientert organisasjonen vil være viktig for BS i fremtiden men i mindre grad i forhold til nå – situasjon. I dimensjonen *ledelse overfor ansatte* ser man dramatiske endringer – som det ble diskutert tidligere er det denne dimensjonen som viser størst avvik (inkongruens) med den foretrukne kulturen i nå – situasjon. Dette indikerer at LG ønsker at ledere i BS skal ha mer fokus på koordinering, organisering og kjennetegnes av både stabilitet i forhold mellom mennesker og oppnåelse. Totalt sett viser resultatene at LG sine individuelle profiler i ønsket situasjon som stemmer mest overens med den foretrukne kulturen. *I tråd med overnevnte funn, vil jeg tillate meg å påstå at BS har en uoverensstemmende kultur i nå - situasjon siden ulike kulturtyper blir vektlagt i organisasjonen*. Likevel endrer resultatene seg drastisk i ønsket situasjon. Dette gjør det mulig å påstå at LG har evne til å se uoverensstemmelse i nå – situasjon og er klar over områder som har behov for forbedring. Dermed vil jeg konkludere med at organisasjonen har de riktige forutsetningene for å forsterke organisatorisk effektivitet.

Ledelseskompentanse

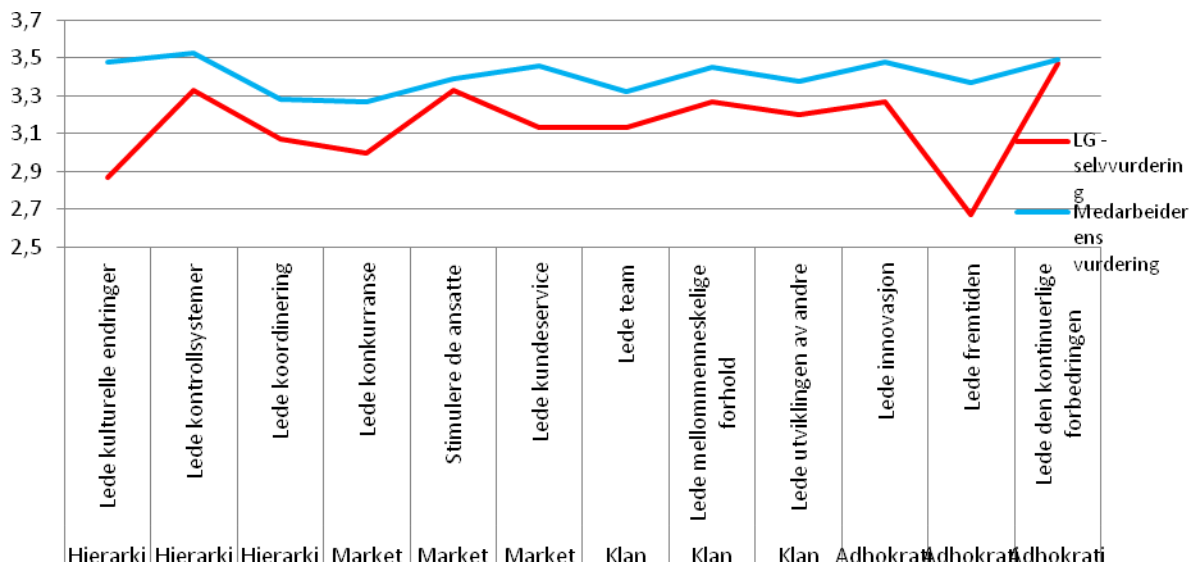


Fig 21: MSAI – viser i hvilken grad Leder Gruppe presterer ledelseskompetansene

Figuren presenterer LG sine nåværende ledelsesstyrker og svakheter. Gjennomsnittscore fra LGs egenvurdering viser at LG anser seg selv sterkest i klan – ferdigheter, nest sterkest i markeds - ferdigheter og svakest i hierarki - ferdigheter. I undersøkelsen av personlig ledelseskompetanser, kan man legge merke til at klan kultur begynner å bli mer synlig. LG vektlegger å lede team kompetanse, det vil si at de har fokus på å fremme tillit, åpenhet, samt å være støttende og å gi jevnlige tilbakemeldinger om medarbeiderens jobbprestasjoner er viktig for dem. I intervjuet med respondenten kom det tydelig frem at LG har stor fokus på ”å legge til rette for at andre skal lykkes” i organisasjonen. Dette samsvarer med påstanden om at topledere har tendens til å score høyere for klan (Cameron og Quinn 2011).

Medarbeidere er derimot vurderer LG som sterkest i adhokrati, nest sterkest i hierarki - og svakest i marked – ferdigheter. Dette gir oss et klart avvik i måten LG oppfatter seg selv på, og hvordan de blir oppfattet av sine medarbeidere Totalt sett ble LG vurdert svakest i de kompetansene som de selv vurderer seg som nest effektive i. Cameron og Quinn hevder at å forbedre ferdigheter knyttet til kompetansene hvor avviket ble størst, kan hjelpe lederen med å forbedre sin samlede effektivitet.

Selv om ledelse vurderer seg selv for å være svakest i hierarki delen som er den foretrukne kulturen i fremtiden, vurderer medarbeidere at LG har ledelseskompetanse nest sterkest i

hierarki delen. Cameron og Quinn presiserer at dersom endring mot en ønsket fremtidig kultur tilsier at lederen trenger sterk kompetanse i en bestemt kultur, uavhengig av vurderingene fra medarbeiderne, vil en utvikling av kompetanse i denne kulturen være nødvendig.

I forrige avsnitt ble det fremstilt organisasjonskulturfordeling per kulturegenskap (Tabell 2), hvor det ble avdekket et sterkt ønske fra LG sin side om å avbalansere hierarki og markedskultur i fremtiden.

En nærmere analyse av LG ledelseskompetanse viser at LG i mye større grad har ledelsesstyrker innenfor markedskultur enn innenfor hierarki kulturen. Med andre ord man ser et tydelig avvik mellom LG sterkeste områder på personlig kompetanse og kravene fra den ønskede kulturen. Denne observasjonen gjør det mulig å påstå at *det foreligger behov for utvikling av kompetanser som kreves for kulturendringstiltaket*.

I tråd med overnevnte funn, finner jeg det rimelig å påstå at undersøkelsen identifiserte kompetansene som trengs mest for å støtte prosessen med å endre organisasjonskulturen og dermed å øke organisatorisk effektivitet i fremtiden. Det er selvfølgelig viktig for lederen å ikke forlate sine nåværende styrker og ledelseskompetanser, og samtidig øke sine ferdigheter på noen kompetanseområder som ikke har vært vektlagt frem til nå (Cameron og Quinn, 2011).

LG kompetansene som bør forbedres er knyttet først og fremst til hierarki kultur. Følgende kompetanse bør man ha fokus på i kulturendringsprosessen: *å lede kulturelle endringer og å lede koordinering*. Det vil si at man skal ha større fokus på retningslinjer, verdier, klarhet i forventninger og mål. I tillegg vil man opprettholde et formelt kommunikasjonssystem som skal sørge for informasjonsdeling, igangsetting av tverrfunksjonelle team som skal ha fokus på viktige organisatoriske problemer, og jevnlig koordinering med ledere på kryss og tvers i organisasjonen.

Det er verdt å merke seg at avdekket svakheter i ledelseskompetansene korrelerer med de signifikante avvik i OCAI, hvor organisasjonskultur ble analysert per kulturegenskap, nemlig organisasjonsledelse, ledelse overfor ansatte og organisasjonslim. I tillegg ble det observert positiv korrelasjon mellom ledesssvakheter og organisatorisk ytelse som blir presentert i neste avsnitt.

Formenns lederroller og organisatorisk ytelse

Figuren viser i hvilken grad formenn presterer i de ulike lederrollene. Resultatene ble sammenlignet med vurderingene gitt av deres underordnede og overordnede (LG).

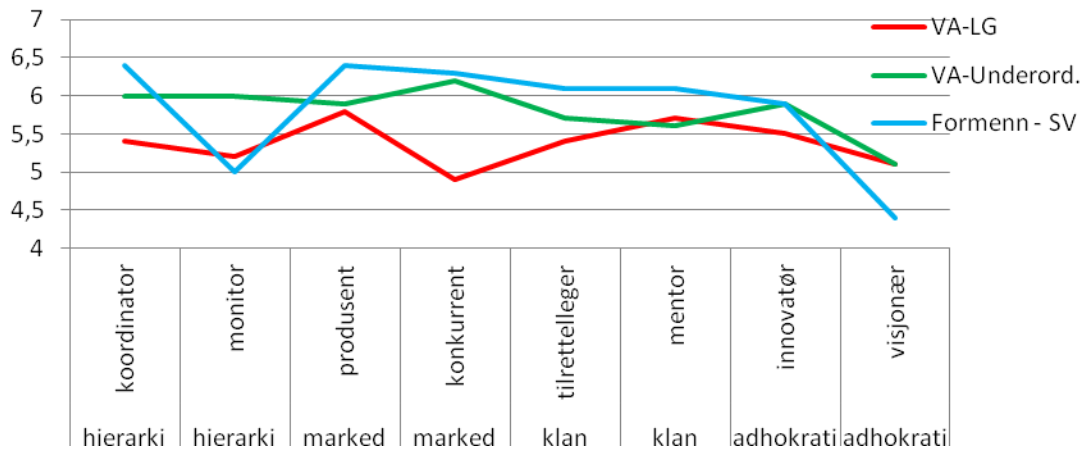


Fig 22: lederroller som formenn vektlegger i BS i nå – situasjon

Som de ble presentert tidligere i Kap 4.4, viser gjennomsnittscore at formenn vurderer seg selv for å være best i lederroller knyttet til marked – og klan kultur, LG vurderer formenn best i klan - og markedskultur, underordnede vurderer formenn best i marked - og hierarki kultur. Fellesnevner for alle vurderinger er at det blir vektlagt lederroller som er i større eller mindre grad knyttet til dominerende kulturer i organisasjonen, nemlig marked og hierarki. I tillegg viser undersøkelsen samme trend når det gjelder vurderinger av personlige ferdigheter - klan kultur blir mer synlig. Det er også merkbart at formenns egenvurderinger er høyere enn både LG og underordnedes vurderinger. Ellers er det LG – og formenns vurderinger som korrelerer mest.

Nærmere analysen av formenns lederroller viser signifikant avvik i monitor – og konkurrent rollene. Dette kan tyde på at disse rollene blir nedprioritert i gjennomføring av de daglige oppgaver. Med andre ord formenn har ikke fokus på vurderinger og rapporteringer i enheter de har ansvar for, målingssystemer som ville overvåke både arbeidsprosesser og resultater på en konsekvent måte osv. I tillegg er de ikke så opptatt av å oppmuntre og å skape et klima hvor deres underordnede ville oppnå høyere prestasjonsnivå. I hvilken grad vil dette avviket påvirke organisatorisk effektivitet, vil bli diskutert i neste avsnitt.

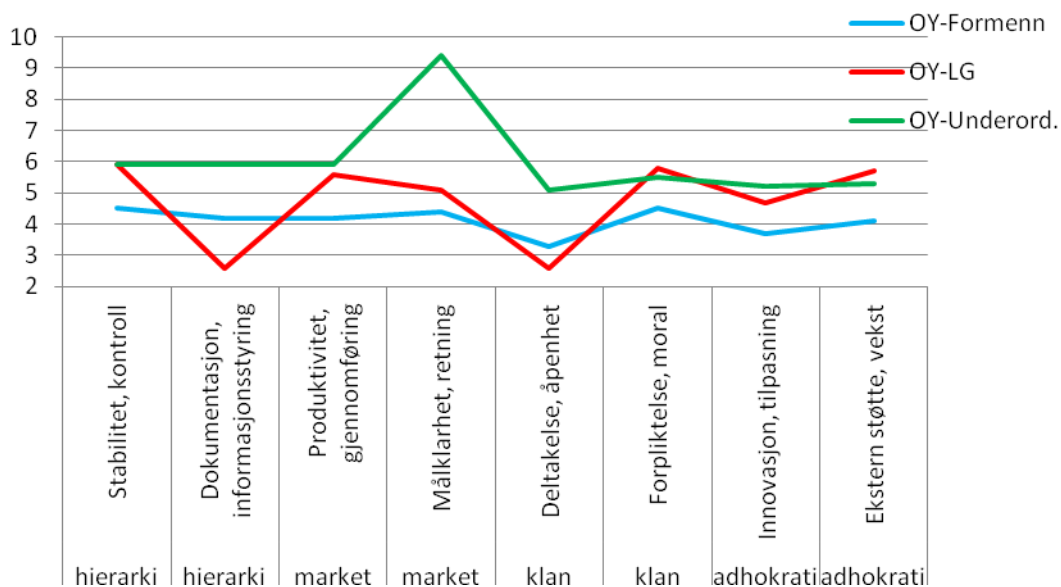


Fig 23: Organisatorisk ytelse vurdert av formenn, Leder Gruppe og underordnede

Som det fremgår av Fig 23, gjenspeiles avviket i *monitor* lederrollen i organisatorisk effektivitet. Effektivitetskriterier som baserer seg på informasjonskontroll, dokumentasjons – og informasjonsstyring er ikke vektlagt i nåværende situasjon. Likevel kan ikke man si det samme om *konkurrent* lederrollen. Effektivitetskriteriene slik som produktivitet og målklarhetsom trengs for å fremme effektivitet i markedskultur vektlegges tilnærmet likt. På en annen side viser resultatene signifikant avvik i klan delen som baserer seg på deltakelse - og åpenhet effektivitetskriteriene.

Det er verdt å merke seg at i dette avviket alle undersøkte enheter scoret lavest. Dette kan tyde på at organisatorisk effektivitet ikke baserer seg på mellommenneskelig forhold, hvor engasjerte team av medarbeidere blir oppmuntret til å delta i beslutninger, informasjonsdeling, samarbeid, positiv konfliktløsning. I tillegg kan man tydelig se at underordnede vektlegger effektivitetskriterier som kun knyttet til målklarhet og retning. Det vil si at gjennomføring av daglige oppgaver baserer seg stort sett på måloppnåelse, kvantifisering, måling, og at regler og formelle metoder som styrer arbeid.

I tråd med overnevnte observasjoner, vil jeg igjen påstå at signifikante avvik som ble avdekket i OCAI gjenspeiles både i lederroller på formannsnivå og effektivitetskriterier som blir vektlagt for å oppnå organisatorisk ytelse. Det vil si at svakheter i LG

ledelseskompetanse *å lede koordinering* gjenspeils i nedprioritering av *monitor* lederrollen (formenn) som i sin tur fører til at effektivitetskriterier som dokumentasjon og informasjonsstyring blir oversett. Det samme gjelder for klan kulturen – svakheter i LG ledelseskompetanse *å lede team* fører til at effektivitetskriterier som deltakelse og åpenhet blir nedprioritert. Med andre ord vil svakheter i LG kompetanse gjenspeiles i lederroller formenn prioriterer og effektivitetskriterier de baserer seg på for å oppnå effektivitet.

6. Avslutning

Problemstilling: *Hvordan organisasjonskultur og ledelseskompetanse påvirker organisatorisk effektivitet i Brødrene Sperre?*

Målet mitt med denne oppgaven har vært å belyse samsvar mellom organisasjonskultur, ledelseskompetanse og organisatorisk effektivitet.

Undersøkelsen la til grunn rammeverket for konkurrerende verdier (CVF). Alle data ble analysert ut ifra de fire fremherskende kulturtypene som oppstår i rammeverket og representerer et tydelig sett med indikatorer på organisatorisk effektivitet. Disse effektivitetsindikatorerne representerer hva folk vurderer når det gjelder en organisatorisk ytelse.

Jeg ønsket å kartlegge hvordan de ansatte ved BS oppfattet organisasjonskultur og hvordan de ønsker at den skal være. I den sammenheng synes jeg det var viktig å vurdere:

- I hvilken grad kulturegenskapene som vektlegges i dag samsvarer med den ønskelige kulturen
- I hvilken grad toppledelses kompetanse (LG) samsvarer med nå – og foretrukket kultur
- I hvilken grad formenns lederroller samsvarer med nå – og foretrukket kultur
- I hvilken grad overnevnte variabler gjenspeiles i organisatorisk ytelse

Resultatene av analysen og diskusjonskapittelet viser tydelig at BS er dominert av to kulturtyper i nå – situasjon: hierarki på førsteplass og deretter marked.

Likevel foreligger det betydelig uoverensstemmelse mellom hvordan Leder Gruppe og formenn vektlegger de dominerende kulturene per kulturegenskap. Dette gir meg grunnlag for å påstå at *BS har en uoverensstemmende kultur i nå - situasjon siden ulike kulturtyper*

blir vektlagt per kulturegenskap. LG har et klart fokus på markedskultur, mens formenn vektlegger hierarki kulturen. De største avvikene avdekket i kulturegenskaper som organisasjonsledelse, ledelse overfor ansatte og organisasjonslim.

Sluttprofilen av LG personlige ledelseskompetanse avdekket svakheter i kompetansene knyttet til hierarki kulturen. Denne observasjonen gjør det mulig å påstå at det foreligger uoverensstemmelse mellom personlige ledelseskompetanse og den totale organisasjonskulturprofilen i nå – situasjon. Det er også på sin plass å trekke en annen konklusjon ut ifra toppledelsesperspektiv at personlige ledelseskompetanse stemmer overens med kulturen LG vektlegger i dag, nemlig markedskultur.

Siden ledelseskompetanse hovedsakelig ble analysert med fokus på foretrukket kultur, vil jeg påstå at *det foreligger uoverensstemmelse mellom personlige ledelseskompetanser og ønskelig kultur*. Det foreligger behov for utvikling av kompetanser som kreves for kulturendringstiltaket, blant annet *å lede koordinering, og å lede kulturelle endringer*. Dette avviket kan teoretisk sett gi et negativt utslag på effektivitet i fremtiden.

Sluttprofilen av formenns lederroller avdekket uoverensstemmelse mellom lederroller som de vektlegger i nå – situasjon og den totale organisasjonskultur. Avviket foreligger i hierarki kulturen hvor *monitor* lederrollen er nedprioritert. Dette avviket forplanter seg videre i valg av effektivitetskriterier som man baserer seg på for å oppnå effektivitet. I tråd med overnevnte observasjoner, vil jeg konkludere med at totalt sett det foreligger uoverensstemmelse i kultur i nå – situasjon, nemlig marked vs hierarki. Dette vil føre til forskjeller i perspektiver, i mål og strategier innad i organisasjonen. Videre vil det forplanter seg i lederroller man vektlegger og effektivitetskriterier man legger til grunn. Og som resultatene har bekreftet, gir dette negativt utslag på organisatorisk effektivitet. Uoverensstemmelse vil i det lange løp være hindrende for organisasjonenes evne til å kunne yte på høyeste effektivitetsnivå (Cameron og Quinn, 2011).

Likevel endrer resultatene seg drastisk i ønsket situasjon, hvor LG har et sterkt ønske om å avbalansere dominerende kulturer. Dette gjør det mulig å påstå at LG har evne til å se uoverensstemmelse i nå – situasjon og er klar over områder som har behov for forbedring. Dermed vil jeg konkludere med at organisasjonen har de riktige forutsetningene for å forsterke organisatorisk effektivitet. Når en persons gode lederegenskaper samsvarer med den dominerende kulturen, har disse lederne en tendens til å være mer vellykket. Det

samme gjelder for enhetene de leder. Overensstemmelse forutsier suksess (Cameron og Quinn 2013)

Litteraturliste

- Kim S. Cameron og Robert E. Quinn (2012), Identifisering og endring av organisasjonskultur

- Normann, R. (2001), "Reframing Business: When the Map Changes the Landscape".
- Robert E. Quinn (1991), "Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance"
- Zaleznik, A. (1977), "Managers and Leaders: Are They Different?"
- Cameron, K.S. (1985), "Cultural Congruence Strength and Type: Relationships to Effectiveness"
- Burns, J. M. (1978), "Leadership"
- Bass, B. M. (1985), "Leadership and Performance Beyond Expectations"
- Lindberg, C. C. (1976), "Hypothesis Creation in Organizational Behavior Research"
- Quinn, R. E. (1981), "A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness"
- Quinn, R. E. (1984), "Applying the Competing Values Approach to Leadership"
- Ichak Adizes (1988), "Organisasjonens livssyklus"
- Dinitzen, H.B., Jensen L.K. (2010), "Organisasjon og ledelse i teori og praksis"
- Patel, R og Davidson Bo (1999), "Forskningsmetodikkens grunnlag"
- Selznick, P (1997), "Lederskap"
- Schein, E (1985), "Organisasjonskultur og ledelse"
- Bang, H (1998), "Organisasjonskultur i praksis"
- Martinse, Ø (2009), "Perspektiver på ledelse"
- Nordhaug, O (2009), "Ledelse av menneskelige Ressurser"
- Hofstede, G (2010), "Kulturer og organisationer"
- Forlag, H (2010), "Organisation og ledelse i teori og praksis"
- Forsth, L og Nordvik, B, "Lederskapsfilosofi og filosofi for ledere - En nødvendighet for godt lederskap?"

1.	Fremtredende kjennetegn	Nå	Foretrukket
A	Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en forlenget familie. Folk ser ut til å dele mye av seg selv.		
B	Organisasjonen er et dynamisk sted og har en entreprenørånd. Folk er villig til å ta sjanse og ta risikoer.		
C	Organisasjonen er svært resultatorientert. En av de største utfordringene er å få jobben gjort. Folk er svært konkurransepreget og oppnåelsesorientert.		
D	Organisasjonen er et svært kontrollert og strukturert sted. Det er hovedsakelig formelle prosedyrer som bestemmer hva folk skal gjøre.		
Total		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 grundervirksomhet, 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.		
Total		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 oppnåelse.		
D	Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av sikkerhet i ansettelse, overensstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet i forhold mellom mennesker.		
Total		100	100

4.	Organisasjonslimet	Nå	Foretrukket
A	Limet som holder organisasjonen sammen, er lojalitet og gjensidig tillit. Ansvar overfor organisasjonen er høy.		
B	Limet som holder organisasjonen sammen, er forpliktelse overfor innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende på sitt felt.		
C	Limet som holder organisasjonen sammen, er vektlegging 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.		
Total		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 målsetninger og vinning i markedet er dominerende.		
D	Organisasjonen vektlegger kontinuitet og stabilitet.		

	Effektivitet, kontroll og at alt går på skinner, er viktig.		
Total		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 i markeder og å utkonkurrere sine konkurrenter. Konkurranspreget markedsledelse er viktig.		
D	Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av effektivitet. Pålitelig fremføring, feilfri planlegging og lavkostnadsproduksjon er kritisk.		
Total		100	100

Ledelseskompetanse (egenvurdering) MSAI (Management Skills Assessment Instrument)		Meget enig	enig	Noe enig / uenig	uenig	Meget uenig
1	Jeg kommuniserer på en støttende måte når folk i min enhet deler problemer med meg					
2	Jeg oppmuntrer andre i min enhet til å generere nye ideer og metoder					
3	Jeg motiverer og stimulerer andre til å gjøre en bedre jobb					
4	Jeg følger nøye med på hvordan min enhet yter					
5	Jeg lærer ofte opp underordnede for å bedre deres ledelsesferdigheter slik at de kan oppnå høyere prestasjonsnivå					
6	Jeg insisterer på intenst hardt arbeid og høy produktivitet hos mine underordnede					
7	Jeg etablerer ambisiøse mål som utfordrer underordnede til å kunne oppnå prestasjonsnivåer som er høyere enn det normale					
8	Jeg frembringer eller hjelper andre med å anskaffe seg ressursene som er nødvendig for å kunne implementere innovative ideer					
9	Når noen kommer med en ny ide, hjelper jeg med å sponse dem for å kunne fullføre					
10	Jeg sørger for at alle ansatte er klar over våre retningslinjer, verdier og mål					
11	Jeg sørger for at andre har et klart bilde om hvordan deres arbeid passer sammen med andres i organisasjonen					
12	Jeg bygger samsvarende og engasjerte team av mennesker					
13	Jeg gir mine underordnede jevnlig tilbakemelding om hvordan jeg mener at det går med dem					
14	Jeg gir uttrykk for en klar visjon om hva som kan bli oppnådd i fremtiden					
15	Jeg fremmer en form for konkurranse som hjelper medlemmer i min arbeidsgruppe til å yte i høyere nivåer enn medlemmer i andre enheter					
16	Jeg sørger for at det skjer jevnlig rapporteringer og vurderinger i min enhet					
17	Jeg fortolker og forenkler kompleks informasjon slik at den gir mening til andre og kan deles gjennom hele organisasjonen					
18	Jeg forenkler effektiv informasjonsdeling og problemløsning i min gruppe					
19	Jeg fremmer rasjonell og systematisk beslutningsanalyse i min enhet (eks. å analysere deler av problemer på en logisk måte) for å kunne redusere kompleksiteten i viktige problemer					
20	Jeg sørger for at andre i min enhet får muligheter for personlig vekst og utvikling					
21	Jeg skaper et miljø hvor involvering og deltakelse i beslutninger blir oppmuntret og belønnet					
22	I grupper som jeg leder, sørger jeg for at tilstrekkelig oppmerksomhet rettes mot å fullføre oppgaven og mellommenneskelige forhold					
23	Når jeg gir negativ tilbakemelding til andre, fremmer jeg deres egenutvikling istedenfor å fremme deres forsvarsstilling eller sine					
24	Jeg gir andre oppgaver og ansvar som gir muligheter for deres personlige vekst og utvikling					
25	Jeg hjelper aktiv med å forberede andre for å kunne bevege seg oppover i organisasjonen					
26	Jeg kommer ofte med nye, kreative ideer som har med prosesser, produkter eller prosedyrer i organisasjonen å gjøre					
27	Jeg gjentar og forsterker stadig min visjon for fremtiden overfor medlemmer i min enhet					

28	Jeg hjelper andre med å visualisere en ny type fremtid som inkluderer både muligheter og sannsynligheter					
29	Jeg jobber alltid med å forbedre prosesser vi bruker for å oppnå våre ønskede resultater					
30	Jeg presser min enhet til å oppnå en konkurranseevne og en ytelse i verdensklassen for både tjenester og produkter					
31	Ved å myndiggjøre andre i min enhet, fremmer jeg et motivasjonsklima som stimulerer alle involverte					
32	Jeg har konsekvent og jevnlig personlig kontakt med mine interne og eksterne kunder					
33	Jeg sørger for at vi vurderer hvor godt vi møter våre kunders forventninger					
34	Jeg sørger for erfaringer for ansatte som hjelper dem med å bli sosialisert og integrert i organisasjonskulturen					
35	Jeg øker konkurranseevnen i min enhet ved å oppmuntre andre til å sørge for tjenester og / eller produkter som overrasker og gleder kunder ved å overgå deres forventninger					
36	Jeg har etablert et kontrollsystem som forsikrer at kvalitet, service, kostnader og produktivitet i min enhet er konsekvent					
37	Jeg koordinerer jevnlig med ledere i andre enheter i min organisasjon					
38	Jeg deler informasjon rutinemessig på tvers av funksjonsgrenser i min organisasjon for å forenkle koordinering					
39	Jeg bruker et målingssystem som overvåker både arbeidsprosesser og resultater på en konsekvent måte					
40	Jeg gjør det klart for medlemmene i min enhet hva som forventes av dem					
41	Jeg sørger for at alt vi gjør er fokusert på å bedre kundeservice					
42	Jeg legger til rette for et aggressivt og intensivt klima i min enhet					
43	Jeg overvåker kontinuerlig styrkene og svakhetene hos vår beste konkurrent og gir min enhet informasjon om hvordan vi holder mål					
44	Jeg legger til rette for et klima med kontinuerlig forbedring i min enhet					
45	Jeg har utviklet en klar strategi for å hjelpe min enhet for at de på en vellykket måte skal kunne fullføre fremtidsvisjonen					
46	Jeg fanger fantasien og den følelsesmessige forpliktelsen hos andre når jeg snakker om min fremtidsvisjon					
47	Jeg legger til rette for et arbeidsmiljø hvor likemenn så vel som underordnede lærer fra og hjelper med å utvikle hverandre					
48	Jeg lytter åpent og oppmerksomhet på andre som gir meg deres ideer, selv når jeg er uenig					
49	Når jeg deler en gruppe, sørger jeg for samarbeid og positiv konfliktløsning mellom gruppemedlemmer					
50	Jeg fremmer tillit og åpenhet ved å vise forståelse for individers synspunkter når de kommer til meg med problemer og bekymringer					
51	Jeg skaper et miljø hvor eksperimentering og kreativitet blir belønnet og anerkjent					
52	Jeg oppmuntrer alle i min enhet til hele tiden å forbedre og oppgradere alt de gjør					
53	Jeg oppmuntrer alle ansatte til å gjøre kontinuerlige små forbedringer i måten de arbeider på					
54	Jeg sørger for at min enhet samler inn informasjon kontinuerlig om våre kunders behov og preferanser					
55	Jeg involverer kunder i min enhets planlegginger og					

13	Works on maintaining a network of influential contacts Jobber med å skaffe / vedlikeholde et network av innflytelsesrike kontakter (folk som kan inspirere andre)	
14	Insists on minimum disruption to the work flow Insisterer på minimal avbrudd i arbeidsflyten	
15	Reflects high motivation for my role Reflekterer høy motivasjon for sin rolle	
16	Encourages participative decision making in work – group sessions Oppfordrer til å finne løsninger i felleskap	

Selvvurdering	
Competing Values Leadership	
Very infrequently Svært sjeldent	1 2 3 4 5 6 7 Very frequently Svært ofte
In doing my job	
Når jeg utfører min jobb jeg:	
1	Listen to the personal problems of subordinates Lytter til personlige problemer til underordnede
2	Meticulously review detailed reports Går nøye gjennom detaljerte rapporter
3	Influence decisions made at higher levels Påvirker beslutninger på høyere nivåer
4	Do problem solving in creative, clever ways Løser problemer på en kreativ og smart måte
5	Clearly define areas of responsibility for subordinates Tydelig definerer ansvarsområdet for underordnede
6	Display a wholehearted commitment for the job Viser lidenskap for jobben
7	Facilitate consensus building in work – group sessions Hjelper til å finne konsensus / enighet i arbeidsgrupper
8	Protect continuity in day - to - day operations Har fokus på sømløs prosess i den daglige driften

9	Compare records, reports, and so on to detect any discrepancies in them Sammenligner forskjellige rapporter for å finne eventuelle uoverensstemmelser i dem	
10	Show empathy and concern in dealing with subordinates Viser empati og omsorg når det gjelder underordnede	
11	Set clear objectives for the work unit Setter klare mål for min avdeling	
12	Search for innovations and potential improvements Søker etter innovasjon og potensielle forbedringer	
13	Work on maintaining a network of influential contacts Jobber med å skaffe / vedlikeholde et network av innflytelsesrike kontakter (folk som kan inspirere andre)	
14	Insist on minimum disruption to the work flow Insisterer på minimal avbrudd i arbeidsflyten	
15	Reflect high motivation for my role Reflekterer høy motivasjon for min rolle	
16	Encourage participative decision making in work – group sessions Oppfordrer til å finne løsninger i felleskap	

Competing Values Organizational Effectiveness Instrument (**Organisatorisk ytelse**)

Listed below are some statements that describe organizational performance. You should indicate how often they occur in your unit. Please use the following scale to respond to each statement. Place a number from 1 to 7 in the space just behind each of the items.

Dette skjemaet beskriver organisatorisk ytelse. Vennligst indiker hvor ofte følgende forekommer i din avdeling. Bruk følgende skala i dine vurderinger: fra 1 til 7.

Organisatorisk ytelse
Competing Values
Organizational
Effectiveness
Instrument

Very infrequently		1 2 3 4 5 6 7	Very frequently
Svært sjeldent			Svært ofte
1	The work process is coordinated and under control Arbeidsprosessen er koordinert og under kontroll		
2	Participative decision making is widely and appropriately employed Allmenn deltakelse i beslutningsprosesser benyttes i økende grad		
3	Rules, procedures, and formal methods guide the work Regler , prosedyrer og formelle metoder styrer arbeidet		
4	The goals are clearly understood by most members Målene er tydelig forstått av de fleste ansatte		
5	The work effort is usually intense Arbeidsinnsatsen er vanligvis intens		
6	There is a stable, predictable work environment Arbeidsmiljøet er stabilt og forutsigbart		
7	Innovation is stressed Innovasjon er i fokus		
8	There is positive interpersonal climate Det er positiv mellommenneskelig klima		
9	Quantification and measurement are key parts of the work climate Kvantifisering og måling er viktige deler av arbeidsklimaet		
10	Consensual decision making is encouraged Oppfordres til å ta avgjørelser i felleskap		
11	Outsiders perceive it as a vibrant, high – potential unit Avdelingen oppfattes som fremtidsrettet og dynamisk av folk som ikke jobber i organisasjonen		
12	Creative insights, hunches, and innovative ideas are encouraged Kreativitet og innovasjon oppfordres		
13	It is easy to give an explanation of the overall objectives of the unit Overordnet mål av avdelingen er enkelt å forklare		
14	There is a constant striving for greater accomplishment Kontinuerlig streve for større gjennomføring		
15	Employees feel as though they really belong to the unit Ansatte føler tilhørighet til avdelingen		
16	The unit has the image of a growing, dynamic system Avdelingen oppfattes som et voksende og dynamisk system		

