



UiT Norges arktiske universitet

Institutt for samfunnsvitenskap

## **En kulturkartlegging av ledelsesorganisasjonen i Brigade Nord**

Bygger dagens kultur opp under Brigadekommandoens operative evne?

Silje J. Willassen og Øyvind B. Blikra

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi - STV 3910 - desember 2020

## Forord

Studiet ved Universitetet i Tromsø (UiT) har gjennom 2,5 hektiske og interessante år endt opp med denne masteroppgaven. Det har vært innholdsrike fag som har gitt oss innblikk i andre temaer og aspekter enn vår daglige jobb i Forsvaret, men fagene har også gitt oss mulighetene til å knytte synergier mellom Forsvaret og det sivile næringslivet. Det er mange forhold som er like, hvor Forsvaret kan lære av det sivile og vice versa.

Vi ønsker å takke våre arbeidsgivere, både på Rena og ved Brigadekommandoen i Bardufoss, for muligheten til å tidvis kunne fokusere på studier i en ellers hektisk arbeidshverdag. Vi ønsker videre å takke ledelsen i Brigadekommandoen for at vi fikk lov til å bruke deres ansatte, og våre kollegaer, som respondenter. Respondentene fortjener også en oppmerksomhet, ettersom det er de som har bidratt til at resultatene ble så reelle som mulig. Forhåpentligvis har denne masteroppgaven bidratt til å kartlegge Brigadekommandoens kultur og dermed også bidratt til en bevisstgjøring, både overfor ledelsen, men også overfor de ansatte i organisasjonen. Videre ønsker vi å takke vår veileder, førsteamenuensis Kristin Woll for konstruktive og gode veiledningssamtaler gjennom hele prosessen. Hun var en tiltrengt tilgjengelighet i en tid hvor mye av det enkle ble vanskeligere grunnet covid-19. Vi ønsker også å takke professor Rudi Kirkhaug, som på kort varsel trådte inn med presise tilbakemeldinger og støttet oss i innspurten av innleveringen. Vi vil i denne sammenheng berømme UiT for den endringsberedskap og endringsvillighet som er fremvist når det kommer til å legge til rette for oss og støtte prosessen i den spesielle tiden vi befinner oss i.

Vi ønsker også å takke familie og venner som har hjulpet oss i denne prosessen. Uten dere hadde det ikke vært mulig å kombinere jobb og mastergradsstudie. Takk for all hjelp og støtte.

Desember 2020

Silje J. Willassen

Øyvind B. Blikra

## Sammendrag

I 2015 ble Forsvarssjefens fagmilitære råd (FMR) presentert. Her ble det redegjort for at blant annet Forsvarets ledelse, staber og administrasjon skulle effektiviseres. I denne sammenheng fikk Brigadekommandoen, ledelsesorganet i Brigade Nord, nedtrekk i årsverk som skulle tilføres Hæren for å bygge Nasjonalt Landoperasjonssenter (NLS). Dette samtidig som Brigadekommandoen skulle fortsette å ivareta sine funksjonsområder for å understøtte Hærens eneste taktiske samvirkeorganisasjon. Sett i lys av nedtrekk i årsverk og videreføring av tilnærmet samme oppdragsportefølje, ønsket vi å gjøre en kulturkartlegging av Brigadekommandoen. Dette for å se om dagens organisasjonskultur bygger opp under den operative evnen i organisasjonen. Vi ønsket å finne ut hva som kjennetegner organisasjonskulturen i Brigadekommandoen, om det finnes forskjeller mellom nåværende og ønsket organisasjonskultur og hvilke styrker og svakheter organisasjonskulturen har sett opp mot de kravene som stilles til Brigadekommandoen. Vi ønsket videre at denne kulturkartleggingen kunne fungere som en bevisstgjøring for Brigadekommandoen på veien videre.

For å gjennomføre kulturkartleggingen brukte vi rammeverket Competing Values Framework (CVF) (Quinn & Rohrbaugh) og kulturmålingsinstrumentet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 2013), hvor sistnevnte kartlegger en organisasjons kultur basert på CVF. OCAI ble sendt ut elektronisk til samtlige som jobbet i Brigadekommandoen på tidspunktet. Dette var totalt 54 ansatte og seks vernepliktige, ekskludert de to forfatterne av denne oppgaven. Av disse 60 ble det samlet inn data fra 52 respondenter.

Kulturkartleggingen fermviser at markedskulturen var den dominerende kulturen i Brigadekommandoen. Markedskulturen, preget av et resultatorientert ytre fokus, viste seg å være kongruent, eller samsvarende både overordnet i Brigadekommandoen, men også innenfor de ulike seksjonene og kulturdimensjonene. Den viste seg også å stå til de fleste av kravene som stilles til Brigadekommandoen, og bygger således godt opp under den operative evnen i organisasjonen. Kartleggingen viste oss derimot også at det var et ønske om en mer balansert klan- og markedskultur. Det var altså differanse mellom nåværende og ønsket organisasjonskultur. Dette er verdt å merke seg for Brigadekommandoen i tiden fremover, ettersom dette *kan* tilsa at det er behov for et kulturelt endringsarbeid.

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn .....	2
1.2	Problemstilling .....	4
2	Forsvaret – organisasjon og formål.....	5
2.1	Hæren – Brigade Nord .....	6
2.1.1	Krav.....	8
3	Teori .....	10
3.1	Tilnærming til organisasjonskultur .....	10
3.1.1	Hva er organisasjonskultur.....	11
3.1.2	Andre perspektiver på organisasjonskultur .....	13
3.1.3	Subkulturer .....	14
3.2	Competing Values Framework (CVF).....	15
3.2.1	De fire store kulturtypene i Competing values framework .....	19
3.2.2	Kultur og endringer .....	21
	Oppsummering .....	22
4	Metode.....	24
4.1	Forskningsfilosofi.....	24
4.2	Kvantitativt forskningsdesign .....	24
4.3	Metoder .....	25
4.3.1	Innsamling av data – web-basert spørreskjema.....	25
4.3.2	Valg av spørreskjema .....	27
4.3.3	Valg av respondenter.....	29
4.4	Analyse av data .....	29
4.5	Studiens kvalitet .....	31
4.5.1	Validitet.....	31
4.5.2	Reliabilitet .....	32

4.6	Etiske overveielser .....	34
5	Presentasjon og drøfting av resultater .....	35
5.1	Organisasjonskulturen i Brigadekommandoen .....	35
5.2	Nåværende og foretrukket kultur i Brigadekommandoen.....	37
5.2.1	Overordnet kulturprofil .....	37
5.2.2	Ingen subkulturer, men et ønske om endring .....	38
5.2.3	Nåværende og foretrukket kultur innenfor de seks dimensjonene .....	40
5.2.4	Nåværende og foretrukket kultur etter opprettelsen av NLS .....	47
5.2.5	Kulturelt endringsarbeid og potensielle utfordringer .....	48
5.3	Styrker og svakheter ved nåværende kulturprofil sett opp mot kravene som stilles	51
6	Avslutning .....	55
7	Bibliografi .....	59
8	Vedlegg .....	61
8.1	Vedlegg A – Tabeller .....	61
8.2	Vedlegg B – Informasjonsskriv .....	64
8.3	Vedlegg C – Spørreundersøkelse .....	66

## Tabelliste

Tabell 1 - Differanseskala ment for å fremvise differansen mellom nåværende og foretrukket kultur .....	38
Tabell 3 - Nåværende og foretrukket kultur fordelt på de 6 dimensjonene .....	61
Tabell 4 - Nåværende og foretrukket kultur i Brigadekommandoen .....	62
Tabell 5 - Nåværende og foretrukket kultur fordelt på alder .....	62
Tabell 6 - Nåværende og foretrukket kultur fordelt på aldersgruppene .....	62
Tabell 7 - Nåværende og foretrukket kultur fordelt på kjønnene.....	63
Tabell 8 - Nåværende og foretrukket kultur fordelt på ulike utdanningsnivåer.....	63
Tabell 9 - Nåværende og foretrukket kultur fordelt på personer som var der før og etter opprettelsen av NLS .....	63

# Figurliste

Figur 1 – Forenklet organisasjonskart over Brigade Nord, fordelt på kamp- og støttebataljoner. ....	6
Figur 2 – Forenklet organisasjonskart over Brigadekommandoen. ....	7
Figur 3 - Competing Values Framework – en fremvisning av de forskjellige kulturtypene ...	18
Figur 4 - Nåværende og foretrukket kultur i Brigadekommandoen.....	36
Figur 5 - Nåværende kultur i de ulike seksjonene.....	39
Figur 6 - Foretrukket kultur i de ulike seksjonene .....	40
Figur 7 - Nåværende og foretrukket kultur innenfor dimensjon 1 .....	41
Figur 8 - Nåværende og foretrukket kultur innenfor dimensjon 2 .....	42
Figur 9 - Nåværende og foretrukket kultur innenfor dimensjon 3 .....	43
Figur 10 - Nåværende og foretrukket kultur innenfor dimensjon 4 .....	44
Figur 11 - Nåværende og foretrukket kultur innenfor dimensjon 5 .....	45
Figur 12 - Nåværende og foretrukket kultur innenfor dimensjon 6 .....	46
Figur 13 - Nåværende kultur fordelt på personell som arbeidet i Brigadekommandoen FØR og ETTER opprettelsen av NLS.....	47
Figur 14 - Foretrukket kultur fordelt på personell som arbeidet i Brigadekommandoen FØR og ETTER opprettelsen av NLS.....	48

# 1 Innledning

Organisasjonskultur ble et moteemne på 1980-tallet da ledelseslitteraturen begynte å popularisere påstandene om at en organisasjons suksess kan spores tilbake til de felles måter som medlemmene har lært seg å tenke, føle og handle på (Cameron & Quinn, 2013, s. 19; Hofstede, 1993, s. 31). Organisasjonskultur er mye omtalt, og har utallige definisjoner, og de fleste organisasjonsforskere- og teoretikere erkjenner at organisasjonskulturen har en sterk effekt på organisasjonens ytelse og langvarige effektivitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 6). I tillegg peker forskere som Deal og Kennedy på at organisasjonenes kultur kan være veien til suksess (Deal & Kennedy, 1982). I militær sammenheng har organisasjonskultur fått mer oppmerksomhet, og vår tilnærming til utvikling av organisasjonskulturen er stadfestet i Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD) (FHS, 2014, p. 56). Organisasjonskultur er spesielt viktig da den også knytter seg til den felles moralfilosofien som eksisterer i militære avdelinger, som blant annet skal understøtte avdelingenes moral og kampvilje (Clausewitz, 1976). Noe som er spesielt viktig når man skal prestere i et miljø som er preget av usikkerhet, friksjon og kaos (Clausewitz, 1976) – hvor man ikke har mulighet til å direkte forberede seg på hva som vil være morgendagens utfordringer (FHS, 2014).

Kultur i militære organisasjoner varierer voldsomt fra nasjon til nasjon og mellom forsvarsgrenene, og kulturen representerer en sentral brikke i organisasjonens effektivitet (Murray, 2011). Dette er spesielt viktig for en militær organisasjon som skal forberede seg på krig i formålet om å forhindre krigen i å komme. Uten å foregripe hva den neste krigen kommer til å inneholde og hvordan krigens natur kommer til effekt kan man fortsatt hevde at organisasjonskultur vil være et viktig element i forberedelsene (Murray, 2011).

Organisasjonskultur har som sagt hatt enorm innflytelse på hvordan militære organisasjoner presterer i krise og krig, og kulturelle bias har ført til antagelser som har hatt stor innvirkning på strategi, planlegging, doktriner og organisering og trening av styrkene. Kulturen fremkommer i denne sammenheng som den faktoren som har størst påvirkning på hvor effektiv en militær organisasjon er, samtidig som den også er en av de vanskeligste å forstå (Mansoor & Murray, 2019).

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke kulturen i Brigadekommandoen for å se hva som er dominerende (nåværende) kulturtype, om det er store uoverensstemmelser i kulturen, om det er stor forskjell på nåværende og ønsket kultur og om den fremherskende kulturen

bygger opp under organisasjonens operative evne. Dette fordi store divergenser mellom kulturtypene i organisasjonen kan være et hinder for at organisasjonen presterer på høyeste effektivitetsnivå, noe som igjen vil påvirke den operative evnen (Cameron & Quinn, 2013, ss. 85-87).

## 1.1 Bakgrunn

Forsvaret er en organisasjon som preges av endringer. Disse endringene er i hovedsak tuftet på evnen til å møte morgendagens utfordringer i rammen av NATO, endringer i sikkerhetssituasjonen og økonomi. I hvilken sammenheng er da kultur viktig for organisasjonen? Historien har, som nevnt i innledningen, vist oss at kultur har enorm påvirkning på militære organisasjoner og deres suksess. Grunnlaget som Forsvaret legger ned i søken etter nasjonal sikkerhet hviler til slutt på organisasjonens kulturelle grunnlag. Dette knytter seg til historisk empiri som viser til at organisasjonskulturen vil forme hvordan Forsvaret responderer på utfordringer de står overfor i dag, og de utfordringer de vil møte i årene som kommer (Mansoor & Murray, 2019, ss. 446-462). Historisk sett har forklaringer vedrørende suksess i militære organisasjoner fokusert på nøkkelfaktorer som teknologi, lederskap, personell og treningsnivå, eller en kombinasjon av disse. I nyere tid har kultur fått mer fokus og er i større grad aktuell på listen av mulige variabler som knyttes til effektivitet (Mansoor & Murray, 2019, s. 17). Ettersom Forsvaret kontinuerlig står overfor endringsprosesser er det viktig å forsøke å forstå hvordan kulturen påvirker endringer, og hvilken kultur man bør etterstebe å utvikle for å møte en slik dynamikk.

I 2015 ble Forsvarssjefens fagmilitære råd (FMR) presentert (Forsvaret, 2015). Her ble det redegjort for at blant annet Forsvarets ledelse, staber og administrasjon skulle effektiviseres. FMR pekte på at Forsvarssjefen skulle forenkle styring- og forvaltningsmodellene gjennom å effektivisere arbeidsprosessene. Dette blant annet gjennom å fokusere på operative leveranser og forenklede styrings- og rapporteringslinjer. Gjennom proposisjon 151 S *Kampkraft og bærekraft* 2015-2016 tas det i tillegg sikte på å samordne Hærens taktiske ledelse med Brigadekommandoen på Bardufoss. Den overordnede hensikten med dette var å effektivisere stab og administrasjon (Forsvarsdepartementet, 2016). Brigadekommandoen, ledelsesorganet i Brigade Nord, fikk i denne sammenheng nedtrekk i årsverk som skulle tilføres Hæren for å bygge Nasjonalt Landoperasjonssenter (NLS). Dette samtidig som Brigadekommandoen skulle fortsette å ivareta sine funksjonsområder for å understøtte Hærens eneste taktiske samvirkeorganisasjon.



Resultatet for Brigadekommandoen var at de nå måtte utøve sin funksjon med færre personer tilgjengelig, uten å ha blitt lettet for arbeidsoppgaver som naturlig ligger hos ledelsen i en taktisk samvirkeorganisasjon. Ambisjonen for arbeidet ble videreført med færre ressurser, noe som stiller store krav til presisjon, effektivitet og prioritering av arbeidsoppgaver. Således kan vi si at Brigadekommandoen har gjennomgått en organisatorisk endring, med et vedvarende økt fokus på effektivitet. Det er i denne sammenheng svært interessant å kartlegge kulturen i Brigadekommandoen ettersom den kan virke som et hjelpemiddel på veien mot bedre resultater, men også som en brems (Mansoor & Murray, 2019). Det er også interessant å undersøke kulturen i Brigadekommandoen da nyere forskning og vår egen doktrine peker på at kultur er spesielt viktig i møte med profesjonens domene (nivåer av konflikt) (FHS, 2014), og for å utvikle motstandsdyktighet mot krigens natur (USMC, 1997).

For å kunne kartlegge organisasjonskulturen i Brigadekommandoen vil oppgaven bruke det teoretiske rammeverket *Competing Values Framework* (CVF) (Quinn & Rohrbaugh, 1981) og kulturmålingsinstrumentet *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) (Cameron & Quinn, 2013) som kartlegger en organisasjons kultur basert på CVF. Både CVF og OCAI blir forklart i dyptgående detalj i oppgavens teorikapittel. Verktøyet er anerkjent internasjonalt, og tidligere benyttet i kulturkartlegging i flere av Hærens underavdelinger, og i den amerikanske hæren. Når man har gjennomført kartleggingen kan man gjennomføre seks standardsammenligninger; 1) dominerende kultur, 2) avvik mellom nåværende og ønsket kultur, 3) styrken i den dominerende kulturen, 4) samsvaret mellom kulturprofilene som blir laget med utgangspunkt i de ulike egenskapene og ulike individene i organisasjonen, 5) en sammenligning av egen kulturprofil med gjennomsnittlige kulturprofiler i flere tusen andre organisasjoner, 6) trender som er blitt lagt merke til gjennom de to tiårene verktøyet er brukt (Cameron & Quinn, 2013, s. 81).

OCAI har fire kvadranter som representerer distinkte grupper med indikatorer på effektivitet i organisasjoner. Disse fire er klan-, adhokrati-, marked- og hierarkikultur. Med enklere ord organisasjonskulturer hvor hovedtrekkene sammenfaller innenfor en av de fire kulturtypene; samarbeide, skape, konkurrere og kontrollere. Dette kulturmålingsinstrumentet vil kunne gi svar på hva som er den nåværende og den foretrukne organisasjonskulturen i Brigadekommandoen, hvorvidt det er differanse mellom de to og hvorvidt den nåværende bygger opp under den operative evnen i organisasjonen. Cameron & Quinn (2013) forklarer at

det ikke nødvendigvis er en kultur som er bedre enn den andre, men at ulike kulturtyper egner seg til ulike omgivelser og bransjeforhold (Cameron & Quinn, 2013). Databasen fra CVF vil trolig kunne hjelpe å si noe om hvorvidt kulturen som kartlegges i egen organisasjon er den kulturen som egner seg best for effektivitet i de strukturelle- og kulturelle omgivelsene Brigadekommandoen befinner seg. Svakheten ved å benytte databasen vil blant annet være at den ikke tar for seg helheten av organisasjonen som undersøkes, eller hvilke omgivelser den opererer i. Dermed kan CVF-databasen kun understøtte prosessen og ikke levere konklusjoner.

## 1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i omorganiseringen av Brigadekommandoen anser vi det som interessant og lærerikt å gjennomføre en kulturkartlegging av organisasjonen, for å finne ut om dominerende kultur bygger opp under organisasjonens operative evne eller om den burde endres, både sett opp mot CVF, men også sett opp mot kravene som stilles til organisasjonen. Vi anser det også som relevant å se hvor det er størst ønske om endring, om det er stor differanse mellom aldersgrupper og kjønn, samt om det er noen seksjoner i organisasjonen som skiller seg ut. Kartleggingen vil kunne gi svar på om det er behov for at ledelsen tar mer grep om den kulturelle utviklingen for å blant annet gjøre organisasjonen mer robust i møte med fremtidige endringer.

### **Brigadekommandoen – en kulturkartlegging. Bygger dagens kultur opp under Brigadekommandoens operative evne?**

Undersøkelsens forskningsspørsmål er ment å svare ut oppgavens problemstilling gjennom disse formuleringene:

1. *Hva kjennetegner organisasjonskulturen i Brigadekommandoen?*
2. *Finnes det forskjeller mellom nåværende og ønsket organisasjonskultur i Brigadekommandoen?*
3. *Hvilke styrker og svakheter har organisasjonskulturen sett opp mot kravene som stilles til Brigadekommandoen?*

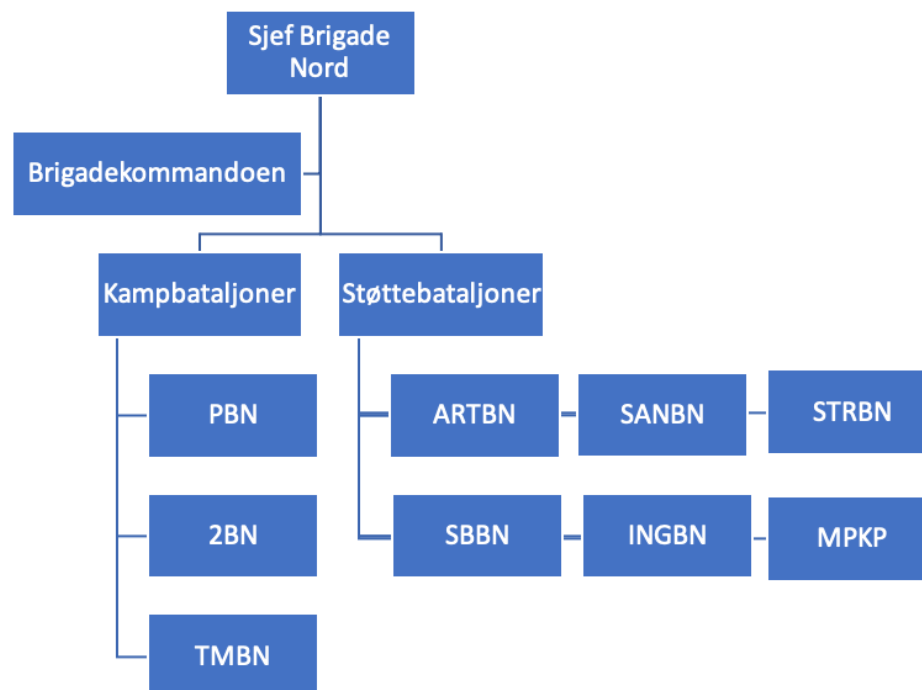
## 2 Forsvaret – organisasjon og formål

Den norske sikkerhets- og forsvarspolitikken bygger på et sterkt internasjonalt rammeverk, et sterkt sikkerhetsfellesskap gjennom NATO, og samfunnets samlede bidrag til totalforsvarsevnen (Forsvarsdepartementet, 2016, s. 17). Forsvaret skal inneha evne til å løse et bredt spekter av oppgaver innenfor fred- og sikkerhetsarbeid, både nasjonalt og internasjonalt (Forsvarsdepartementet, 2016). I denne sammenheng er Forsvaret et grunnleggende og avgjørende sikkerhetspolitisk virkemiddel for å sikre Norges suverenitet og norske rettigheter, og Forsvaret skal sammen med allierte bidra til avskrekking (Forsvarsdepartementet, 2016). Forsvaret skal også bidra til samfunnssikkerheten ved å støtte, eller samarbeide med, sivile myndigheter i forbindelse med situasjoner som for eksempel terrorangrep, naturkatastrofer og andre alvorlige hendelser (Forsvarsdepartementet, 2016). I tillegg skal Forsvaret bidra til internasjonalt samarbeid innenfor sikkerhet- og forsvarspolitisk område og bidra til ivaretagelse av samfunnssikkerhet (Forsvarsdepartementet, 2016, s. 22). Forsvaret må utrustes, bemannes og ledes for å møte disse oppgavene (Forsvarsdepartementet, 2016). Således er det krav om at Forsvaret eksempelvis opprettholder beredskap innenfor alle relevante områder gjennom hele året, krav til opplæring, øving og trening, samt krav til kapasiteter (Forsvarsdepartementet, 2016).

Landmakten består av Heimevernet og Hæren, og utgjør hoveddelen av Forsvarets landstyrker. Landstyrkene er historisk sett en helt sentral del av et lands forsvarsevne, og landstyrkene representerer en avgjørende kapasitet i de fleste konflikter. Militær tilstedeværelse på bakken i form av landstyrker vil være en nødvendig del av militære fellesoperasjoner (Forsvarsdepartementet, 2017). Hæren skal bidra til Forsvarets krigsforebyggende rolle, og til krisehåndtering gjennom evne til å avgrense et angrep, sikre alliert mottak og gjenopprette territoriell integritet i Norge som en del av NATO (Forsvarsdepartementet, 2016). Beredskap, varslingstider, krav og spesifikke oppdrag som skal løses av landmakten vil ikke gjengis i denne oppgaven da informasjonen naturlig nok er gradert. Vi vil beskrive Brigade Nord sin strukturelle sammensetning, hvilke oppgaver brigaden løser, og hvilken rolle den spiller i Hæren. Dette vil gi oss indikasjoner på hvilke krav som stilles til personellet som skal lede organisasjonen, samt si noe om hvilket miljø organisasjonen opererer innenfor.

## 2.1 Hæren – Brigade Nord

Brigade Nord utgjør casen for denne studien og tilhører Forsvarets organisasjonsgruppe Hæren. Brigade Nord utgjør kjernen i den mobile landmilitære strukturen med ca. 4500 ansatte og vernepliktige mannskaper som ledes av en brigader. Sjef Brigade Nord understøttes av Brigadekommandoen i daglig drift av brigaden, samt under planlegging og utøvelse av utdanning, trening og øving (UTØ) og operasjoner. Brigadesystemet utgjør et komplekst rammeverk som kan integrere landstyrker med andre fellesoperative ressurser. Strukturen er gjenkjennelig blant allierte, og inneholder kapasiteter som er etterspurt i NATO. Brigade Nord er Hærens viktigste verktøy for å forebygge og håndtere sikkerhetspolitiske kriser, i rammen av NATO-alliansen (Forsvarsdepartementet, 2016).



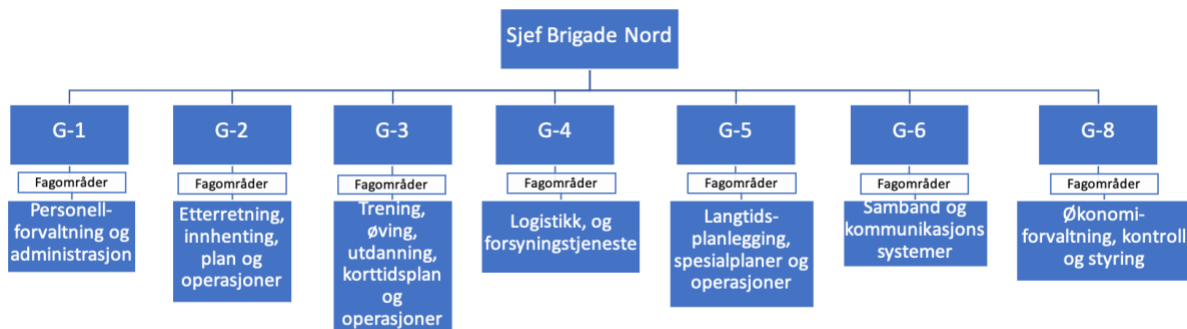
Figur 1 – Forenklet organisasjonskart over Brigade Nord, fordelt på kamp- og støttebataljoner.

Brigaden utgjør også en svært viktig styrkebrønn for å produsere bidrag til nasjonal- og internasjonal innsats, og inneholder strukturelementer som er basert både på offiserer og sersjanter, sivile, vernepliktige mannskaper og vervet personell (Forsvarsdepartementet, 2016). Når brigaden løser oppdrag oppdragsorganiserer man vanligvis på bataljonsnivå, hvor kampbataljonene får tilført kompanier fra støttebataljonene – bataljonene er da organisert i samvirkesystemer. Denne tilnærmingen til systemintegrasjon gir organisatorisk fleksibilitet, og man kan sette sammen systemer basert på hvilket oppdrag brigaden skal løse.

Organiseringen kan fremstå kompleks, men tilnærmingen eksisterer i alle organisasjonsformer i samfunnet. Det handler om å sette sammen et team som på best mulig vis skal løse en oppgave, og at man har mulighet til å endre sammensetningen dersom oppdraget endrer seg. Brigade Nord sine ni underavdelinger er spredt over hele landet, med primærbaser i Østerdalen, på Skjold, Bardufoss og Setermoen. Underavdelingene er knyttet opp i åtte bataljoner, og ett kompani.

## Brigadekommandoen

Brigadekommandoen er definert som en generalstab og ledes av nestkommanderende i Brigade Nord. Generalstaben skal ivareta forvaltning, kontroll, styring, ledelse og planlegging for en høyere landmilitær virksomhet. Den er delt inn i seksjoner som igjen ivaretar fagspesifikke områder på vegne av brigaden. Seksjonene har følgende inndeling med tilhørende fagområder.



Figur 2 – Forenklet organisasjonskart over Brigadekommandoen.

Seksjonenes medlemmer har fagspesifikke områder de jobber med, men arbeidsflyten organiseres også i matrisestrukturer når man skal planlegge operasjoner og har behov for alle seksjonskategorier tilstede. Dette stiller store krav til seksjonslederne når det kommer til prioritering av arbeidsoppgaver, samt til enkeltindividene som skal balansere akademisk og erfaringsbasert kompetanse for å ivareta et bredt spekter av faktorer som faller inn under arbeidsoppgavene.

### 2.1.1 Krav

Kravene som stilles til Brigade Nord strekker seg fra økonomistyring, HMS og styrkeproduksjon til gjennomføring av komplekse høyintensive offensive operasjoner i rammen av Forsvarets operasjonelle hovedkvarter (FOH) og Hæren. Men hvilke krav stilles egentlig til Brigade Nord? For å se nærmere på dette uten å berøre de sikkerhetsgraderte krav som foreligger for Forsvaret velger vi her å se på hva som normalt tillegges/forventes av en brigade, og en brigadekommando. Den norske brigaden er annerledes enn mange av våre allierte (NATO) brigader. Dette medfører at Brigadekommandoen må løse en del oppgaver som normalt ligger hos divisjonskommandoen, nivået over brigaden. Det er ikke nødvendigvis negativt innenfor en rekke perspektiver. Det ene kan knyttes til at man tar bort tungvinte kommandolinjer som kan medføre forsinkelser på effekter, mens det samtidig legger mer arbeid på brigadekommandoens ansatte. Slik Hæren er organisert antas det at å knytte kapabiliteter direkte under den selvstendige brigaden er en fornuftig tilnærming, men vil kreve mer av Brigadekommandoen.

Brigaden skal være i stand til å planlegge en operasjon samtidig som de utfører en annen, innenfor en relativt begrenset beslutningssyklus med begrensede ressurser. I andre sammenhenger kan brigadeplanleggingen innebære implementering av flere allierte parter over et langvarig tidsrom. Dersom brigaden løser oppdrag i en dynamisk krigssituasjon, der tempo er nøkkelen, må brigadeplanleggingen og prosedyrene gjennomføres hurtig. For å oppnå tempo må kommando og kontroll tilpasses, med vektlegging av faste planfaser (Hærens våpenskole, 2014). Brigaden skal kunne utøve manøver<sup>1</sup>, hvor brigadens ressurser utnyttes og hvor omkringliggende faktorer vurderes. Brigaden skal kunne etablere sammensatte enheter basert på oppdragets art, samt føre kommando og kontroll på opp til fem sammensatte enheter. Den skal kunne utøve kommando innenfor et definert sambandsområde, og utøve forståelse for at rekkevidde har en påvirkning på hvilket rom som er tilgjengelig. Brigaden skal også være det laveste kommandonivået hvor fellesressurser<sup>2</sup>, og multinasjonale kapabiliteter er integrert. Brigaden skal også selvstendig kunne bære med seg de ressurser som de trenger etterforsyning av innenfor et definert tidsrom (Hærens våpenskole, 2014). Brigaden skal kunne kombinere og utnytte funksjonene som omhandler manøver, etterretning,

---

<sup>1</sup> Manøver - en militær enhets fysiske bevegelse i relasjon til en motstander - for å nå et mål

<sup>2</sup> Fellesressurser – Ressurser fra flere forsvarsgrener som samordnes for å oppnå synergieffekter på strategisk, operasjonelt eller taktisk nivå.

ild, logistikk, kommando og kontroll, og beskyttelse for å løse sine oppdrag. Sammensetningen av dette i kombinasjon med moderne materiell, utdanning, personellmangfold og kultur forklarer brigadens operative evne, altså hva brigaden er i stand til å gjøre under hvilke forhold.

Overnevnte beskrivelse av hva brigaden skal være i stand til viser at det stilles store krav til Brigadekommandoens ansatte, ettersom man som selvstendig brigade skal kunne integrere allierte avdelinger og lede fellesoperative ressurser. Det skal også her nevnes at det antas at det er en stor fordel for Hæren å ha en brigade som er i stand til å utnytte fellesoperative ressurser. En mobil taktisk ledelsesenheter vil gi Hæren den redundansen som kreves for å løse uforutsette problemer, og vil alltid kunne være en ekstra ledelsesechelon for sjef Hæren.

## 3 Teori

Dette kapittelet vil redegjøre for teorien som brukes for å drøfte og besvare forskningsspørsmålene i oppgaven og kapittelet vil redegjøre for de begreper og definisjoner som legges til grunn i oppgaven. Vi vil redegjøre for teorien og den bakenforliggende forskningen bak Competing Values Framework (CVF) og spørreskjemaet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), som utgjør rammeverktøyet for oppgaven. Til slutt vil vi ta for oss kulturens rikholdige innhold, og dypdykke i relevante begreper for å bygge en teoretisk referanseramme som skal gi oppgaven et godt fundament.

### 3.1 Tilnærming til organisasjonskultur

Bang (2011) beskriver kultur som noe immaterielt og abstrakt. Kultur er navnet på ett eller flere fenomener som mange vil enes om at eksisterer, men kulturens innhold er mer utfordrende å enes om (Bang, 2011, s. 20). Selv om det finnes over 150 definisjoner på begrepet kultur (Bang, 2011, s. 20; Cameron & Quinn, 2013, s. 18), så foreligger det ikke mer enn to retninger innenfor organisasjonskultur-teorien; den sosiologiske retningen og den antropologiske retningen. Den sosiologiske retningen viser til at organisasjoner *har* kulturer, mens den antropologiske retningen viser til at organisasjoner *er* kulturer (Cameron & Quinn, 2013, ss. 18-19). Det er i tillegg til disse to hovedretningene utviklet to tilnærminger til kultur: en funksjonell og en semiotisk tilnærming. Den funksjonelle tilnærmingen handler om at kultur oppstår fra kollektiv adferd, mens den semiotiske omhandler at kultur oppstår i individuelle fortolkninger og oppfattelser (Cameron & Quinn, 2013, s. 166).

Smircich (1983) gjorde dette skillet tydelig ved å si at forskerne som mente at organisasjoner *har* kultur, mener at kulturen er mulig å påvirke eller til og med styre. Hun skrev videre at forskerne som sa at organisasjoner *er* kulturer mente at kulturen ikke kunne styres og at kulturen er noe som vokser frem av seg selv i et sosialt system (Smircich, 1983, ss. 339-358). Det sosiologiske perspektivet, eller sosiologiske grunnlaget omhandler at organisasjoner har kulturer. Fokuset ligger på kollektiv adferd, hvor det er de objektive faktorene som observeres og variabelen er uavhengig. Med sistnevnte menes at kulturen kan forutse andre utfall (Cameron & Quinn, 2013, s. 166). Selv om forskere som Alvesson (1993), Dandridge (1985), Krefting & Frost (1985) og Martin et al. (1985) mener at kultur ikke kan styres, men at den vokser frem som et resultat av en rekke prosesser organisasjonen har vært gjennom, så kan man også innenfor dette perspektivet erkjenne at kulturell kompetanse er relevant når man



skal forstå hvordan organisasjonen fungerer (Bang, 2011, s. 141). Cameron & Quinn (2013) nevner Fitzgerald (1988) som et eksempel på en forfatter som forneker «at det er mulig å vurdere eller endre en organisasjonskultur» (Fitzgerald, 1988, sitert i Cameron & Quinn, 2013, s. 24). Han mener at de underliggende verdiene til den enkelte i organisasjonen er grunnlaget for organisasjonskulturen, og at disse ikke lar seg måles eller påvirkes direkte, og at det derfor er vanskelig å skulle vurdere en organisasjonskultur (Fitzgerald, 1988, ss. 9-11). Dette perspektivet er viktig å ta med når man prøver å forstå hvordan kultur påvirker organisasjoner, nettopp fordi en undersøkelse ikke vil klare å ta for seg alle forhold i en kultur.

I denne oppgaven følger vi det perspektivet som beskriver at kulturen kan påvirkes eller styres, altså det funksjonelle sosiologiske perspektivet. Uavhengig av om man mener at kultur er noe en organisasjon *har* eller *er*, vil man se at de fleste som skriver om organisasjonskultur er enige om at konseptet kultur viser til verdiene, de grunnleggende antagelsene og definisjonene som karakteriserer organisasjonene og dens medlemmer. Cameron & Quinn (2013) forklarer at i de fleste diskusjoner som omhandler organisasjonskultur sier man seg enige i at kultur er et kjennetegn i organisasjoner som bygger på en sosial konstruksjon, og at det fungerer som limet i organisasjonen (Cameron & Quinn, 2013, s. 19).

### **3.1.1 Hva er organisasjonskultur**

For å komme noe nærmere hva kultur og organisasjonskultur er, og hva den inneholder, velger vi å se til en av de klassiske definisjonene på organisasjonskultur. Definisjonen kommer fra Schein (2010) som har sin bakgrunn fra det sosialpsykologiske fagfeltet. Schein sin definisjon er anerkjent, og gjengis ofte blant organisasjonsforskere:

«(...) et mønster av felles grunnleggende antagelser som ble lært av en gruppe idet den taklet sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene». (Schein, 2010, s. 18)

Bang (2011) beskriver kultur som en abstraksjon, og nærmest som en tankemodell som vi benytter oss av når vi skal beskrive en komplisert sosial virkelighet. Videre drar han sammen det felles meningsinnholdet i kulturbegrepet, som han mener understøttes av flere organisasjonsforskere (Bang, 2011, ss. 18-22). Den endelige definisjonen til Bang (2011) fremkommer på følgende måte: «Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og

virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang, 2011, s. 23).

Bang (2011) tillater seg å inkorporere de mest brukte kjerneelementene i organisasjonskultur-litteraturen, nemlig verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Det fremkommer i denne definisjonen av organisasjonskultur at kultur er noe som er delt mellom organisasjonens medlemmer og at det kan eksistere flere sett med felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger i den samme organisasjonen. Normer, verdier, grunnleggende antagelser og virkelighetsoppfatninger er av anerkjente forskere alle nevnt for å operasjonalisere organisasjonskulturens kjerne (Bang, 2011, s. 46; Cameron & Quinn, 2013; Hofstede, 1993, s. 21). Bang (2011) trekker frem at alle disse kjerneelementene ved en organisasjonskultur står helt sentralt når man skal beskrive hva en organisasjonskultur kan være (Bang, 2011, s. 46).

Verdier er i følge Hofstede (1993) sitt løkdiagram kjernen i en kultur. Han beskriver her verdier som: «(...) generelle tendenser til å foretrekke enkelte forhold fremfor andre. Verdier er følelser som står som motpoler – de har en pluss og en minusside» (Hofstede, 1993, s. 22).

Bang (2011) forklarer at det kan være nyttig å skille mellom *forfektete verdier* og *bruksverdier*. De forfektete eller uttalte verdiene er eksempelvis en organisasjons verdier, som både ledere og ansatte mener at de tror på. Dette er noe som ofte kommer til uttrykk gjennom en organisasjons verdigrunnlag, som kan være sammenfattet av ledere, eller en kombinasjon av ledere og ansatte – sistnevnte har til hensikt å gi forankring i alle nivå. Bruksverdiene er de grunnleggende verdiene som faktisk ligger bak våre handlinger. Disse kalles også våre operative eller levde verdier – og er ikke alltid bevisst hos den enkelte. Et viktig poeng som Bang (2011) trekker frem er at de forfektete verdiene ikke trenger å være konsistente med de levde verdiene, noe som kan gjøre en kartlegging utfordrende fordi personer her sannsynligvis ofte vil svare i tråd med organisasjonens forfektete eller forventede verdier (Bang, 2011, ss. 46-49). Forsvarets verdigrunnlag beskriver et sett med verdier som skal lede oss når vi står ovenfor vanskelige avgjørelser, og ettersom profesjonens ansatte ofte må ta avgjørelser der det ikke finnes noen fasit, er verdiene spesielt viktige.

Hofstede (1993) omtaler normer i relasjon til verdier. Normen beskriver det som er etisk riktig, og knytter seg til ideologi og praktiske forhold (Hofstede, 1993). I følge Bang (2011) kan normene deles inn i bevisste og ubevisste, nesten på samme måte som verdier. Normen

etableres når folk er sammen over tid og den sier noe om hva som er akseptable og uakseptable måter å te seg på. Bang (2011) knytter seg også til tanken om at verdier og normer er knyttet sammen, i den sammenheng at normen definerer hvordan man skal handle i bestemte situasjoner, nettopp for å virkeliggjøre en verdi (Bang, 2011, s. 51).

Virkelighetsoppfatninger defineres av Bang (2011) som: «(...) oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer» (Bang, s. 52). Bang (2011) definerer grunnleggende antagelser som tillærte responser på en gruppes overlevelsproblemer i de eksterne omgivelser og på gruppens interne integrasjonsproblemer (Bang, 2011, s. 54). De grunnleggende antagelsene bygges rundt kulturen på to måter; gjennom eksterne tilpasningsproblemer og gjennom interne integrasjonsproblemer (Bang, 2011).

Kulturen vokser ifølge Bang frem gjennom interaksjon mellom medlemmene og omgivelsene, og at denne kulturutviklingen vanskelig kan unngås så lenge medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang, 2011). Vi ser her konturene av at selv om organisasjonskultur er utfordrende å gripe om er det flere forskere som peker på de samme elementene i organisasjonskulturens kjerne; normer, verdier, grunnleggende antagelser og virkelighetsoppfatninger.

### **3.1.2 Andre perspektiver på organisasjonskultur**

Martin (2002) beskrev tre ulike perspektiver som vi kan benytte for å forstå kultur i organisasjoner: Integrerings-, differensierings- og fragmenteringsperspektivet. Kultur er noe som kan forstås forskjellig, og hun viser oss tre ulike syn på kultur gjennom sine perspektiver (Martin, 2002). De fleste som forsker på kulturfenomenet kan plasseres innenfor et av disse perspektivene i måten de forstår kultur på.

Martins (2002) perspektiver utfyller hverandre og er komplementære. De fanger opp ulike trekk, eller deler ved kultur i en organisasjon og gir forskeren mulighet til å forstå delene bedre (Martin, 2002). Cameron & Quinn (2013) ser seg enige i at perspektivene er komplementære, og at alle perspektivene er tilstede i organisasjoner. Det pekes likevel på at det er styrken i kulturen som har evnen til å bringe mennesker sammen og overvinne utfordringer som eksisterer i de eksterne omgivelsene. De lener seg mer mot integreringstilnærmingen, og mener at det er ut fra integreringsperspektivet kultur får sin makt. Dette fordi kultur hovedsakelig er et konkurransefortrinn i organisasjoner når den er

felles og akseptert (Cameron & Quinn, 2013, ss. 25-26). Vi ønsker imidlertid å ta i bruk to av perspektivene til Martin (2002) når vi skal undersøke kulturen i Brigadekommandoen; integrerings- og differensieringsperspektivet.

I integreringsperspektivet er det konsensus mellom meninger i organisasjoner og det tegnes et klart, felles og integrerende meningsmønster som omfatter alle medlemmene i organisasjonen. Her virker kulturen integrerende på alle medlemmene i organisasjonen og organisasjonen beskrives som et kulturelt fellesskap preget av kollektiv konsensus.

Differensieringsperspektivet tolker kulturelle manifestasjoner ulikt i ulike grupper i organisasjonen og det skapes derfor subkulturer som kan eksistere side ved side i organisasjonen. Her kan det være meningsforskjeller mellom ulike subkulturer. Martin (2002) beskriver likevel at det i perspektivet ikke trenger å være noen konflikt mellom subkulturene og at subkulturer kan virke uavhengig av hverandre i den betydning at kultur mangfold ikke virker inn på noen av subkulturene. Det kan dog også være konflikt mellom ulike subkulturer, som fremmer rivalisering og maktkamp mellom ulike grupper i organisasjonen (Martin, 2002, s. 94).

Fragmenteringsperspektivet skiller seg fra de to andre perspektivene. Her er det kulturelle manifestasjoner som er uklare og perspektivet skiller seg dermed fra de to andre perspektivene som er opptatt av henholdsvis konsistens og inkonsistens mellom meningsmønstre. Dette perspektivet er preget av tvetydige og overlappende kulturer, hvor kulturen ikke er felles og alt er tvetydig. Her vil enhver form for konsensus være situasjonsbetinget og ustabil, og skiftene over tid (Martin, 2002, s. 94). Vi mener det vil styrke oppgaven dersom vi forsøker å forstå kulturen i Brigadekommandoen gjennom en kombinasjon av CVF og integrerings- og differensieringsperspektivet.

### **3.1.3 Subkulturer**

Det er ofte slik at organisasjoner ikke bare har én organisasjonskultur, men at det også finnes opptil flere subkulturer innad i organisasjonen (Bang, 2011, s. 38). I denne sammenheng velger vi å benytte oss av samme definisjon som Bang, som sier at med subkultur menes en delkultur eller en undergruppe som eksisterer innenfor rammene til organisasjonen (Bang, 2011, s. 27). Bang (1998) skriver også om betingelser som kan føre til dannelsen av subkulturer. Han refererer til de amerikanske organisasjonsforskerne Harrison M. Trice og Janice M. Beyer som i sin bok *The cultures of work organizations* (1993) fremhever tre

betingelser som gir næring til dannelsen av subkulturer i organisasjoner: «hyppig og nær kontakt mellom medlemmene, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika» (Trice & Beyer, 1993, sitert i Bang, 1998, s. 79). Der mennesker samhandler med hverandre over tid, samtidig som de deler utfordringer og metoder for å håndtere utfordringer, kan det oppstå subkulturer. Delte felles erfaringer i kombinasjon med et felles sett handlingsmønster og virkelighetsoppfatning gir grobunn for en subkultur (Bang, 1998, ss. 79-80).

Når det gjelder personlige karakteristika, så kan det virke stimulerende for en gruppes utvikling av et felles sett med verdier, normer og virkelighetsoppfatninger at medlemmene deler visse felles personlige karakteristika, som for eksempel alder, utdanning, sosial klasse og personlig verdisystem (Bang, 1998, s. 80). Han tar opp samme temaet som Martin (2002) når han sier at subkulturer i seg selv ikke nødvendigvis er noe negativt, og at det er utenkelig at det i en organisasjon av en viss størrelse ikke utvikles flere ulike subkulturer. Et slikt mangfold av subkulturer kan antageligvis gjøre organisasjonen i bedre stand til å tilpasse seg skiftende eksterne omgivelser – så lenge man ivaretar de forankrede verdiene som bør være fremherskende. Dette bringer oss over på ødeleggende subkulturer. Subkulturer kan være destruktive for en organisasjon dersom de særpreges av forhold og verdier som går på tvers av organisasjonens dominerende kultur (Bang, 1998, s. 79).

### **3.2 Competing Values Framework (CVF)**

Mange organisasjonsteoretikere og forskere anerkjenner at kulturen i en organisasjon har sterk effekt på organisasjonens ytelsesevne og dens langvarige effektivitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 6). Forskere som Cameron & Quinn (2013), Deal & Kennedy (1982) og Quinn & Rohrbaugh (1981) er av dem som enes om at kultur har sterk effekt på organisasjonens evne til å yte. *Competing values framework* (CVF), eller rammeverket for konkurrerende verdier ble utviklet av Quinn og Rorbaugh på 80-tallet. Rammeverket lener seg på definisjonene som gjør seg gjeldende innenfor den sosiologiske, funksjonelle retningen – som vi har diskutert tidligere i delkapittel 3.1. Med dette menes at kultur behandles som en egenskap i organisasjonen som kan måles adskilt fra andre egenskaper organisasjonen innehar. I tillegg ansees kulturen som et nyttig verktøy for å se hvilke organisasjoner som vil lykkes – og motsatt (Cameron & Quinn, 2013, s. 166).

CVF ble innledningsvis utviklet gjennom forskning som rettet seg mot de største indikatorene for organisatorisk effektivitet. Denne listen var omfattende, og den var produktet av en undersøkelse som tok for seg hvilket innhold organisatorisk effektivitet hadde. Forskerne tok

for seg spørsmål som omhandlet hvilke hovedkriterier som avgjør om en organisasjon er effektiv, hvilke hovedfaktorer som definerer effektivitet og hvilke indikatorer mennesker benytter når de anser en organisasjon for å være effektiv (Cameron & Quinn, 2013, s. 38). Ut av undersøkelsen fremkom det en liste på 39 indikatorer som skulle kunne understøtte en undersøkelse rettet mot organisatorisk effektivitet. Denne ble igjen analysert av Cameron & Rorbaugh (1983) som kom frem til to hoveddimensjoner. Den første dimensjonen viser til at noen organisasjoner vil sees på som effektive dersom de endrer seg, tilpasser seg og er organiske – hvor verken produktvalg eller organisasjonsform forblir lik over tid. Eksempler på denne typen organisasjoner er Google eller Nike. Andre organisasjoner som Boeing blir sett på som mer effektive dersom de fremtrer som stabile, forutsigbare og mekaniske. Den andre dimensjonen la et skille mellom kriterier som vektlegger intern orientering, integrering, og mellom kriteriene som vektlegger ekstern orientering, differensiering og rivalisering (Cameron & Quinn, 2013, s. 39). Dimensjonen viser til at noen organisasjoner blir sett på som effektive dersom de har samstemte interne kjennetegn, mens andre blir ansett som effektive dersom de er opptatt av å samhandle eller konkurrere med andre (Cameron & Quinn, 2013, ss. 38-39).

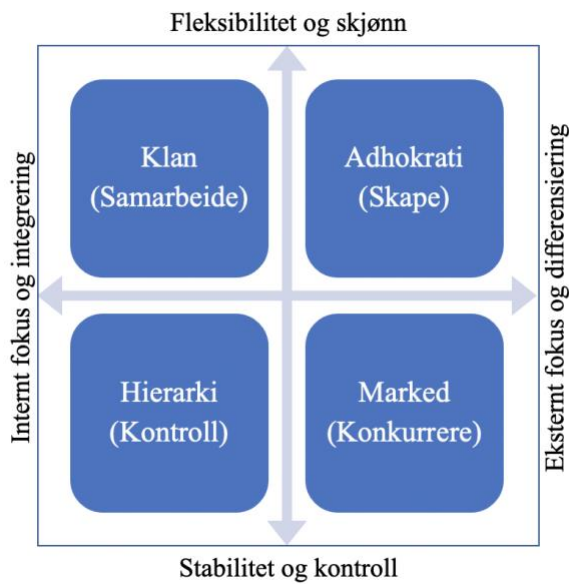
De to dimensjonene danner til sammen fire deler, hvor hver av disse representerer et tydelig sett med indikatorer på organisatorisk effektivitet. Effektivitetsindikatorene representerer hva folk vurderer når det kommer til en organisasjons ytelse, hva som er sett på som bra, riktig og passende. Klyngene representerer i tillegg hvilke kjerneverdier som ligger til grunn for hvordan organisasjoner blir vurdert. Disse fire kjerneverdiene fremstilles i *figur 3*, og det er viktig å merke seg at de representerer motsigende eller konkurrerende antagelser (Cameron & Quinn, 2013, s. 38).

Noe senere ble verktøyet *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) utviklet av Cameron & Quinn. Verktøyet gjør at man kan identifisere den mest fremtredende kulturelle innretningen i organisasjonen som undersøkes. OCAI gir mulighet for å identifisere en organisasjons kulturelle- *styrke, type og samsvar* (Cameron & Quinn, 2013, ss. 41-42). Dette gjør det spesielt interessant ettersom styrke, type og samsvar kan fortelle oss noe om hvor effektiv kulturen er for organisasjonen, og om den er et hinder for at organisasjonen presterer på høyeste effektivitetsnivå (Cameron & Quinn, 2013, ss. 85-87). Verktøyet er hyppig brukt i bedrifter og akademisk forskning, både i doktorgradsavhandlinger og andre publiserte studier. Det gir en presis vurdering av organisasjonens kultur og det er funnet betydningsfulle

sammenhenger mellom en kultur som blir vurdert av OCAI, og en rekke indikatorer som sannsynligvis henviser til effektivitet i organisasjonen (Cameron & Quinn, 2013, s. 27). Flere av de publiserte studiene har undersøkt forholdet mellom organisasjonens kultur og andre faktorer som eksempelvis innovasjon, effektivitet, turnover, samt generasjon- og genderforskjeller. Det er brukt innenfor et bredt spekter av organisasjonstyper, og i flere nasjoner (Cameron & Quinn, 2013, ss. 27-28).

Verktøyet gir brukeren et resultat i form av en overordnet kulturprofil, samt egne profiler på de følgende seks kulturdimensjonene; *organisatoriske karakteristikk*, *organisasjonsleder*, *ledelse ovenfor ansatte*, *organisasjonslimet*, *strategiske vektlegginger* og *suksesskriterier* (Cameron & Quinn, 2013, s. 78). Når disse resultatene foreligger kan brukeren fortolke profilene med utgangspunkt i flere perspektiver. Vi har fokusert på de fire av standardsammenligningene som tilbys; 1) den dominerende kulturtypen, 2) avvik mellom nåværende og ønsket kultur, 3) styrken i den dominerende kulturtypen og 4) samsvaret mellom kulturprofilene som blir laget med utgangspunkt i de ulike egenskapene og ulike individer i organisasjonen (Cameron & Quinn, 2013, s. 81).

Hver kvadrant i *figur 3* har fått et navn som representerer det sterkeste kjennetegnet; klan, adhokrati, marked og hierarki. Navnene er ikke tilfeldige og stammer fra forskningslitteraturen som forklarer hvordan ulike organisasjonsverdier over tid har blitt assosiert med ulike organisasjonsformer. For å gi en bedre beskrivelse som enkelt kan forstås av personer som ikke er akademikere har verdiene i de fire kvadratene også fått tilknyttet et verb som markerer hva som vektlegges i hver del (Cameron & Quinn, 2013, s. 41). Dimensjonenes styrke, og de fire kvadratenes rikholdighet medfører at man med stor sannsynlighet kan identifisere hver del som en kulturtype ettersom hver del representerer grunnleggende antagelser, retninger og verdier (Cameron & Quinn, 2013, s. 41).



Figur 3 - Competing Values Framework – en fremvisning av de forskjellige kulturtypene

For å forstå en organisasjonskultur handler det innledningsvis om å forstå hvilke krav som stilles til organisasjonen, og deretter om å forstå hva som er fremherskende kultur i organisasjonen. OCAI gir oss en gylden mulighet til å forstå en omfattende del av Brigadekommandoens grunnleggende kultur, nåværende og ønsket, og gir oss således mulighet til å se om kulturen bygger opp under den operative evnen til Brigadekommandoen og om den nåværende kulturen legger til rette for et eventuelt kulturelt endringsarbeid. OCAI er valgt som verktøy i denne oppgaven da vi har sett at det er benyttet i mange andre oppgaver som søker å forstå tilnærmet like organisasjonstyper som Brigadekommandoen. Vi opplever OCAI som et lettfattelig og praktisk verktøy å benytte i denne sammenheng, i tillegg til at det er svært effektivt da vi har mulighet til å implementere hele Brigadekommandoens populasjon i undersøkelsen.

Spørreskjemaet OCAI ble i tillegg tillagt en rekke bakgrunnsspørsmål som respondenten skulle svare på før h\*n tok fatt på selve OCAI-skjemaet. Disse bakgrunnsspørsmålene omhandlet aldersgruppe, kjønn, antall år i Brigadekommandoen, utdanningsnivå, antall år i Forsvaret og seksjonstilhørighet. Dette for å ha mulighet til å se hvordan respondenter innenfor de forskjellige segmentene svarer, og hvor det eventuelt er størst forskjell.



### **3.2.1 De fire store kulturtypene i Competing values framework**

I dette delkapittelet vil vi forklare nærmere hva de forskjellige kategoriene eller kulturtypene i rammeverket inneholder, og hva som kjennetegner dem.

#### **Hierarkikultur – kontroll**

Organisasjoner innenfor denne kategorien kjennetegnes av å være svært formaliserte og strukturerte arbeidssteder hvor prosedyreløjalitet er viktig. Innenfor denne kulturtypen er verdiene, eller kriteriene for effektivitet som blir mest verdsatt; effektivitet, punktlighet, konsekvens og ensartethet. Organisasjonen fokuserer på interne forhold og effektivitetsteorien omhandler at kontroll og effektivitet sammen med gode prosesser skaper effektivitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 54). Effektive ledere i denne sammenheng defineres som gode koordinatore og organisatorer, og at opprettholdelsen av en organisasjon som går på skinner fremkommer som spesielt viktig. Det man ønsker å oppnå i organisasjoner med denne kulturtypen er stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet. Omgivelsene karakteriseres som kontrollerende, og de formelle reglene og retningslinjene holder organisasjonen sammen (Cameron & Quinn, 2013, ss. 42-44 ). Organisasjonens suksess defineres gjennom at dens leveranser er pålitelige, planprosessene går riktig for seg og at kostnadene holdes nede. Fra ledelsens perspektiv legges det vekt på å sikre ansettelsesforhold og forutsigbarhet (Cameron & Quinn, 2013).

#### **Markedskultur – konkurranse**

Organisasjoner innenfor denne kategorien kjennetegnes av å være resultatorienterte organisasjoner hvor de ansatte karakteriseres som målorienterte og lederne karakteriseres som pådrivere. Organisasjonens suksess defineres gjennom hvor mange markedsandeler bedriften har, og gjennomtrengning i markedet. Innenfor denne kulturtypen er de mest verdsatte kriteriene for effektivitet følgende; markedsandeler, måloppnåelse og avkastning. Den er rettet mot de eksterne omgivelser istedenfor de interne anliggender, og effektivitetsteorien omhandler at aggressiv konkurranse og interesse for kunden skaper effektivitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 54). Markedsbegrepet dreier seg om at organisasjonen selv fungerer som et marked, og skal ikke forveksles med markedsføring eller forbrukerne i markedet. Organisasjonen vil fokusere på å etablere konkurransefortrinn gjennom transaksjoner med eksterne organisasjoner, og den opprettholder intern kontroll gjennom markedsøkonomiske mekanismer, konkurrerende dynamikk og pengeutveksling. Målsetningen omhandler økonomisk lønnsomhet, sluttresultater, styrke i markedsnisjer, målutvidelser og å sikre

kundegrunnlag. Dette oppnås gjennom sterk vektlegging av ekstern posisjonering og kontroll (Cameron & Quinn, 2013, ss. 44-46).

### **Klankultur - samarbeid**

Organisasjoner innenfor denne kategorien kjennetegnes av å være et vennlig arbeidssted hvor folk deler mye av seg selv og hvor verdier, eller effektivitetskriterier som forpliktelse, kommunikasjon og utvikling er fokus. Den har fokus på de interne anliggender, og effektivitetsteorien omhandler at menneskelig utvikling- og deltagelse skaper effektivitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 54). Kulturtypen henter navnet sitt fra sin organisatoriske likhet til familieorganisasjoner. Delte verdier og mål, samhørighet, deltagelse, individualisme og en «oss-følelse» gjennomtrengte klanbedrifter som ble studert i Japan (Cameron & Quinn, 2013, s. 46). I organisasjoner som innehar denne kulturtypen er det som sagt typisk å dele mye av seg selv, og organisasjonen blir sett på som en utvidet familie hvor lederne ofte er sett på som mentorer. Denne typen organisasjoner holdes sammen av lojalitet og tradisjon, og man vektlegger de langsiktige utbyttene ved individuell utvikling, hvor samhørighet og moral ansees som viktige elementer (Cameron & Quinn, 2013, ss. 46-49). Organisasjonen vektlegger langvarig gevinst av de ansattes utvikling, samt samsvar og moral. Dens suksess blir definert gjennom sensibilitet ovenfor kunder, og organisasjonen setter pris på teamarbeid, deltagelse og konsensus (Cameron & Quinn, 2013).

### **Adhokratikultur – skape**

Organisasjoner innenfor denne kategorien kjennetegnes av å være et dynamisk, entreprenørpreget og kreativt arbeidssted hvor folk tør å ta sjanser. Adhokratikulturen kjennetegnes av å inneha verdier, eller effektivitetskriterier som innovative resultater, omskaping og smidighet. Den har et eksternt fokus, og effektivitetsteorien omhandler at innovasjon, visjon og nye ressurser skaper effektivitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 54). Kulturtypen har fått sitt navn fra ad hoc, et latinsk uttrykk som betyr «til dette». Det er retningsgivende for innholdet i kulturtypen og strekker røtter i retning av beskrivelser som spesialisert, dynamisk og midlertidig. Organisasjoner som har denne kulturtypen kjennetegnes ofte av å være dynamiske, innovative og kreative. De vektlegger ofte at man skal søke å være ledende innenfor ny kunnskap, og søken etter nye utfordringer er viktig. Det vektlegges å skaffe seg ressurser og vokse raskt, samtidig som suksess ligger i å produsere unike produkter og tjenester (Cameron & Quinn, 2013, ss. 49-52). Organisasjonen oppfordrer til individuelt initiativ og individuell frihet, hvor suksess betyr å tilegne seg unike og nye produkter eller tjenester (Cameron & Quinn, 2013).

### 3.2.2 Kultur og endringer

Cameron & Quinn (2013) diskuterer viktigheten av forståelse av organisasjonskulturens sentrale plassering når det kommer til å jobbe for eller mot organisatoriske endringer. De illustrerer hvordan kulturendring kan fremtvinge store forbedringer i organisasjonens effektivitet, samtidig som den også kan være et stort hinder for at organisasjonen når sine mål (Cameron & Quinn, 2013, s. ii). Dette vil være et viktig element når vi skal undersøke den eksisterende og ønskede kulturen i Brigadekommandoen, nettopp fordi organisasjonen er i endring.

De fleste organisasjoner som er over middels store har i løpet av de siste 100 årene satt i gang nedbemanninger i et forsøk på å forbedre effektivitet, produktivitet, ytelse og konkurransedyktighet. En spørreundersøkelse viser at 74 prosent av lederne i bedrifter som har gjennomført nedbemanning oppga at moral, tillit og produktiviteten led etter nedbemanningen. Videre anslo halvparten av til sammen 1468 bedrifter som deltok i en annen spørreundersøkelse at produktiviteten ble svekket etter nedbemanningen (Cameron & Quinn, 2013, ss. 11-12). Selv om verktøyene og teknikkene har vært tilstede, og endringsstrategien innføres med kraft, vil mange av forsøkene på å forbedre en organisasjons ytelse mislykkes nettopp fordi den grunnleggende kulturen i organisasjonen forblir den samme (Cameron & Quinn, 2013, s. 13). Dersom man ønsker å endre eller forbedre en organisasjon, så nytter det ikke kun med strategier og endrede prosedyrer. Man må ta tak i organisasjonens grunnleggende kultur – man må endre verdier, orienteringer, definisjoner og mål. Dersom man velger å se fullstendig bort fra organisasjonskulturen er det overveiende stor sannsynlighet for at endringen vil være midlertidig. Endring av organisasjonskulturen i kombinasjon med endring av strategi og prosedyrer kan derfor i denne sammenheng sees på som nøkkelen til suksess (Cameron & Quinn, 2013, ss. 13-14).

Endringsberedskap er et ord som benyttes i mange statlige organisasjoner, men kanskje spesielt i militære organisasjoner. Nettopp fordi det peker på de stadige endringene organisasjonene går gjennom for å møte statlige krav som budsjetter, og krigens stadig endrede karakter. Når vi i denne sammenheng snakker om kulturelt endringsarbeid viser forskningen bak OCAI at det er særdeles viktig å undersøke differansen mellom nåværende og ønsket kultur. Forskningen her viser til at organisasjoner som opplever differanse mellom nåværende og ønsket kultur bør være dette spesielt bevisst. Videre fremkommer det at der en organisasjons OCAI-poeng viser en differanse på mellom fem og ti poeng, så indikerer det at

et kulturelt endringsarbeid bør iverksettes. Dersom differansen er ti poeng eller mer er det ikke lengre en indikasjon, men en tydelig beskrivelse av at organisasjonskulturen ikke er effektiv (Cameron & Quinn, 2011, ss. 82-83).

Det fremkommer en rekke tendenser, eller trender i denne sammenheng. Over tid har de undersøkte organisasjonene generelt en tendens til å helle mot hierarki- eller markedskultur. Der kulturprofilen domineres av de to nederste kvadratene i *figur 3*, viser det seg svært ofte å være utfordrende å utvikle en kultur som preges mer av de to øvre kvadratene, altså klan- og adhokratikultur. De to nederste kvadratene har en fremtredende tendens til å holde seg dominante lengst. Dette medfører at det krever både solid innsats og godt lederskap for å endre en kultur som preges av hierarki- og markedskultur i retning av klan- og adhokratikultur (Cameron & Quinn, 2013, ss. 92-93).

I relasjon til organisasjoner som Brigadekommandoen er organisasjonsendring ikke bare noe som finner sted når rammene for organisasjonens struktur endres. Endringer i organisasjonen kan oppstå kontinuerlig grunnet oppdragets art, eller andre oppdukkende behov.

Brigadekommandoen vil derfor sjelden ha en statisk struktur over tid, og endringer vil være regelen og ikke unntaket. Derfor fokuserer man på funksjonsrettede krav til organisasjonen, at man skal være i stand til å løse en rekke oppdrag uavhengig av den nøyaktige sammensetningen av organisasjonen. Når vi skal søke å forstå om Brigadekommandoen har en kultur som bygger opp under den operative evnen, blir det derfor viktig for oss å forstå hvordan kulturen påvirker endringer ettersom den har effekt på organisasjonens ytelse. Det er også viktig å ruste organisasjonen med en kultur som er kongruent, eller samstemt, nettopp fordi vi ikke vet nøyaktig hvilke utfordringer vi vil møte i morgen. Dette fremkommer også i den Amerikanske Hæren. Det fremkom i en undersøkelse at det var en marginal forskjell mellom nåværende og ønsket kultur, noe som egentlig ikke indikerte behovet for et kulturelt endringsarbeid. Det som var vekten på skålen for generalene som iverksatte det kulturelle endringsarbeidet i den Amerikanske Hæren var nettopp behovet for å gjøre organisasjonen i stand til å imøtekomme fremtidige trusler (Cameron & Quinn, 2013, s. 83).

## Oppsummering

Ettersom det fortsatt hersker uenighet om organisasjonskultur lar seg forske på, og hvordan begrepet skal defineres, har vi i denne oppgaven valgt det sosiologiske perspektivet som mener at kultur kan påvirkes eller styres, og at kultur er noe organisasjoner har. Vi velger å benytte oss av teoriene til Cameron & Quinn (2013), Schein (2010), Martin (2002) og Bang

(1998; 2011) for å definere kulturbegrepene, og hva de består av. For å kartlegge kulturen i Brigadekommandoen har vi valgt å benytte oss av det anerkjente rammeverket for konkurrerende verdier, som i hovedsak utgjør det teoretiske rammeverket for denne oppgaven.

## 4 Metode

I dette kapitlet vil vi presentere metodiske valg som er gjort i oppgaven. Først vil vi forklare vår forståelse av virkeligheten sammen med forskningsfilosofien før vi går inn på forskningsdesignet, metoden og dataanalysen. Kapitlet avsluttes med at oppgavens kvalitet og etiske overveielser blir diskutert.

### 4.1 Forskningsfilosofi

I erkjennelsen av at det er mange måter å se og fortolke verden på ønsker vi her å presisere vårt utgangspunkt. Vi opplever det som viktig å fremstille vårt utgangspunkt for å gi leseren forståelse for hva som er lagt til grunn for vårt syn på virkeligheten og metoden, og således ha et bedre utgangspunkt for å vurdere og forstå funnene i studien. Den vitenskapelige retningen retter seg mot pragmatismen, som har sitt utgangspunkt i naturvitenskapene som studerte fysiske ting og fenomener før idealene ble overført til samfunnsvitenskapen (Jacobsen, 2018).

Ettersom oppgaven ved hjelp av et kvantitativt tverrsnittstudie benytter seg av teori for å forklare hva som vil være en kultur som bygger opp under den operative evnen til Brigadekommandoen, kan vi si at vi har en pragmatisk tilnærming. Dette medfører at vi antar at vi kan studere Brigadekommandoen på en nøytral måte, og at det finnes noen generelle lover i et sosialt system som finnes hos Brigadekommandoen. Dette gjør at vi kan si at noe er mer sannsynlig enn noe annet, ikke at det ene utelukker det andre. Lovmessigheten er med andre ord ikke like streng som den eksempelvis er i fysikken (Jacobsen, 2018). I vår tilnærming vil vi basere oss på abduksjon. Vi mener dermed at all vitenskapelig tenkning starter med observasjoner. Med en pragmatisk, abduktiv tilnærming leter vi da etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer (Jacobsen, 2018, s. 35). I denne sammenheng, blant annet om kulturen i Brigadekommandoen bygger opp under den operative evnen.

### 4.2 Kvantitativt forskningsdesign

Når man skal velge et forskningsdesign er det viktig at dette legger til rette for å svare godt på oppgavens problemstilling, ettersom valg av design kan ha store konsekvenser for en undersøkelses gyldighet (validitet) (Jacobsen, 2018, s. 89). I denne oppgaven har vi blant annet kartlagt nåværende og eksisterende kultur i Brigadekommandoen, hvor vi fokuserer på om den eksisterende kulturen bygger opp under den operative evnen til organisasjonen. Vi ønsket også å se etter demografiske forskjeller, og hvor disse eventuelt fremkom. I tillegg

ønsket vi å se på hvorvidt den eksisterende kulturen kunne skape utfordringer for et eventuelt kulturendringsarbeid i Brigadekommandoen.

For å besvare oppgavens problemstilling har vi valgt å undersøke færre variabler, men flere enheter, noe som har medført at ikke alle nyanser i Brigadekommandoens kultur er undersøkt direkte. For å få til overnevnte har vi benyttet et ekstensivt forskningsdesign og kvantitativ metode (Jacobsen, 2018, s. 92). Et ekstensivt forskningsdesign tillater oss å gå i bredden for å måle hvor vanlig eller uvanlig et fenomen er og det tillater oss også å generalisere våre funn til hele populasjonen i Brigadekommandoen selv om alle respondentene ikke valgte å besvare spørreskjemaet (Jacobsen, 2018, s. 91). Spørreskjemaet vi benyttet i undersøkelsen av Brigadekommandoen gav oss den opplevde forståelsen av nåværende og ønsket kultur, på et gitt tidspunkt – altså et tverrsnittstudie. Denne typen studier gir oss et øyeblikksbilde av opplevd virkelighet (Jacobsen, 2018, s. 108).

Fordelen med denne typen undersøkelsesopplegg er at de tilbyr en presis beskrivelse av en tilstand på et gitt tidspunkt, og at man kan finne ut hvilke fenomener som varierer sammen (Jacobsen, 2018). Videre gir tverrsnittstudier mulighet for å undersøke korrelasjon i ulike former (Jacobsen, 2018), noe som er svært relevant for vår problemstilling hvor vi ønsker å se på både nåværende og foretrukket kulturprofil innenfor ulike forhold som seksjon, alder, utdanningsnivå, kjønn og års erfaring i Forsvaret. Det er flere fordeler med et tverrsnittstudie, men en av de store utfordringene er at studien i liten grad kan si noe om endringen i studert organisasjon over tid (Jacobsen, 2018, s. 109).

## **4.3 Metoder**

I dette delkapittelet vil metoden for innsamling av data, valg av spørreskjema og utvalg av respondenter beskrives.

### **4.3.1 Innsamling av data – web-basert spørreskjema**

Før vi samlet inn data gikk vi i dialog med stabssjef i Brigadekommandoen og fikk godkjent gjennomføring av spørreundersøkelse på de ansatte i organisasjonen. Deretter gikk vi i dialog med Forsvarets Høyskole og Norsk senter for forskningsdata (NSD) for ytterligere godkjenninger. Først når dette var på plass, gjennomførte vi selve spørreundersøkelsen. Da sendte vi ut spørreundersøkelsen ved bruk av det elektroniske programmet «Questback Essentials». Dette er et program som både gjorde distribusjon og oppfølging enkelt for oss. Programmet gav oss muligheten til å distribuere spørreundersøkelsen til samtlige

respondenter samtidig via e-post og det holdt oss løpende informert om hvordan svarprosenten var. Det var et program som var svært gunstig da tiden på undersøkelsestidspunktet var sterkt preget av smittevernstiltak som et resultat av covid-19 pandemien.

Questback Essentials gjorde det mulig å sende ut e-poster til respondentene, hvor de kunne trykke på en lenke som førte dem til selve spørreundersøkelsen. Da ble respondentene først tatt til et informasjonsskriv<sup>3</sup>. Dette informasjonsskrivet presenterte bakgrunnen for oppgaven, forklaring av OCAI som spørreskjema, samt respondentenes rettigheter og mulighet til å avstå fra å svare. Questback Essentials la til rette for at anonymiteten ble ivaretatt. Informasjonen ble presentert skriftlig elektronisk, men med mulighet for at den enkelte kunne komme til forfatterne av oppgaven med eventuelle spørsmål ettersom vi arbeider sammen i det daglige. Bruken av Questback Essentials som en web-basert løsning gjorde til at en kunne få lagret og presentert analyser i selve programmet. Det var dog ikke mulig å få til dette på en god måte for dataene som kom ut av selve OCAI-spørreskjemaet. Derfor ble vi nødt til å selv legge inn disse dataene i Excel, litt som om vi hadde samlet inn papirbesvarelser. Dataene som ble samlet inn var primærdata i så måte at opplysningene på undersøkelsestidspunktet ble samlet inn for første gang (Jacobsen, 2018, s. 139).

Ved å gjennomføre undersøkelsen som web-basert finnes det en rekke fordeler og ulemper. En fordel som beskrives av Jacobsen (2018) er at mennesker føler seg mest anonyme ved slike løsninger. Det gjør igjen til at de er mer villige til å dele sensitiv informasjon enn ved for eksempel intervju. Dette kan ha bidratt til at respondentene svarte så ærlig som mulig. En svakere side ved web-baserte undersøkelser er den manglende interaksjonen. Ved slike undersøkelser mister en muligheten for dialog med respondentene og dermed mister en også muligheten til å muntlig gå gjennom bakgrunnen for oppgaven, hvordan spørreskjemaet skal besvares og respondentenes rettigheter. Det ble heller ikke mulig for oss å skulle oppklare eventuelle uklarheter rundt spørsmålene i spørreskjemaet etter hvert som respondentene gjennomførte (Jacobsen, 2018, s. 281). Ettersom det kun var én respondent som bommet på poenggivningen på samtlige dimensjoner i OCAI, så vurderes det dithen at informasjonen var

---

<sup>3</sup> Se vedlegg B



god nok til at den enkelte respondent hadde forutsetningene for å kunne svare tilfredsstillende. Ettersom OCAI krever en del hoderegning og tallsetting, så vurderer vi det dithen at noen feilkilder må være forventet, også selv om vi hadde levert ut i papirform og vært til stede under besvarelsene. En annen feilkilde kan også være at respondenten har noe å tjene på hvilke svar som blir gitt, at respondenten er tvunget til å svare på spørsmål en ikke har full forståelse for eller at respondenten ikke tar seg god tid og at svarene derfor enten blir uærlige eller useriøse. Det er i denne undersøkelsen minimalt å tjene på å svare uærlig, men at enkelte kan ha valgt å svare litt fort kan se ut til å være tilfelle. Enkelte respondenter hadde en tendens til å fordele sine 100 poeng likt på fire alternativer og gi 25 poeng til hvert av de ulike alternativene, ergo ingen vekting slik som var ment. Dette kan tyde på at de i slutten av spørreskjemaet så seg lei og derfor ønsket å bli ferdig, noe som ikke gir gode data i andre enden. Dette ser vi av dataene at var et fåtall og vi vurderer ikke dette som toneangivende for resultatene i oppgaven.

#### **4.3.2 Valg av spørreskjema**

I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av spørreskjemaet *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, som er basert på *Competing Values Framework*-teorien (CVF), for å hente inn data til oppgavens undersøkelse. Det beskrives av utviklerne av verktøyet, at det sannsynligvis er det hyppigst brukte verktøyet for å vurdere organisasjonskultur i verden per dags dato (Cameron & Quinn, 2013, s. 27). I teoridelen gikk vi gjennom hva som ligger bak instrumentet, og hvorledes det er benyttet av flere tusen organisasjoner de siste tiårene (Cameron & Quinn, 2013, s. 27). Verktøyet skal gi en presis vurdering av organisasjonskultur, og det har i tillegg blitt funnet en rekke betydningsfulle sammenhenger mellom kultur som blir vurdert av OCAI, og en rekke indikatorer som viser til organisatorisk effektivitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 27). Det beskrives at verktøyet er benyttet i en rekke organisasjonsformer som eksempelvis: Helsesektoren, utdanningsinstitusjoner, religiøse organisasjoner, nasjonale og lokale styresmakter og militære organisasjoner. Landene som er representert i studiene som er gjennomført er spredt over hele verden, og inkluderer de fleste verdensdeler – om ikke alle (Cameron & Quinn, 2013, s. 28). Den teoretiske modellen som ligger til grunn er laget for å organisere typer av organisasjonskultur, og kan således ikke omfatte alle kulturfenomener som finnes. Rammeverket gir organisasjoner en måte å fortolke og diskutere hovedelementene ved organisasjonskulturen, som igjen kan fremme endring (Cameron & Quinn, 2013, s. 72).

Verktøyet OCAI bidrar til å lage en overordnet kulturprofil for organisasjonen, og legger grunnlaget for Cameron & Quinn (2013) sin ni-steps metode for hvordan man kan styre en kulturendringsstrategi (Cameron & Quinn, 2013, ss. ii-iii). OCAI er således utarbeidet for å kunne hjelpe en organisasjon å identifisere nåværende eller ønsket kultur (steg 1), samtidig som verktøyet hjelper med å identifisere hvilken kultur som bør utvikles for å passe med fremtidige og nåværende krav i organisasjonens omgivelser (steg 2) (Cameron & Quinn, 2013). De resterende steg omhandler utarbeiding av en strategisk kulturendringsplan, og vil ikke diskuteres videre i dette delkapittelet.

OCAI baserer seg på seks kulturdimensjoner som baserer seg på et teoretisk rammeverk om hvordan organisasjoner fungerer, og hvilke verdier deres kultur bygger på. Disse dimensjonene er; fremtredende kjennetegn ved organisasjonen, organisasjonsledelse, personalledelse, organisasjonslimet, strategiske vektlegginger og suksesskriterier (Cameron & Quinn, 2013, s. 33). Når undersøkelsen gjennomføres må respondenten ta stilling til fire alternativer som hver representerer en påstand. Her må respondenten fordele 100 poeng i to søyler. Den ene søylen representerer nåværende kultur og den andre representerer foretrukket kultur. Disse hundre poengene fordeles med høyest tall til den påstanden som passer best til organisasjonen det forskes på. Respondenten fordeler tall først i nåværende kultursøyle, deretter i foretrukket kultursøyle (Cameron & Quinn, 2013, ss. 29-30). Verktøyet OCAI bruker en svarskala der respondenten deler 100 poeng på fire forskjellige påstander/alternativer, noe som også er kjent som Ipsativ vurderingsskala (Cameron & Quinn, 2013, s. 181).

Ipsativ svarskala har fordeler og ulemper, og den største fordelen er at den fremhever og skiller den kulturelle unikheten som eksisterer i organisasjoner. Dette har noen fordeler opp mot Likert-formatet ved at man oppnår flere differensieringsvurderinger. Forskerne skal være bevisste at Ipsative svarskalaer ikke skaper uavhengige svar som Likert-formatet. Dette medfører at normale statistiske korrelasjonsanalyser som baserer seg på antagelsen om uavhengige svar, vanligvis ikke er passende for å analysere den typen data som vil fremkomme ved bruk av OCAI (Cameron & Quinn, 2013, ss. 181-182). Bruk av Ipsativ svarskala medfører også at det ikke er mulig å beregne forskjeller som er statistisk signifikante (Cameron & Quinn, 2013, s. 83).

### **4.3.3 Valg av respondenter**

Da spørreundersøkelsen skulle gjennomføres tok vi utgangspunkt i det totale antallet ansatte (enheter) i Brigadekommandoen på tidspunktet undersøkelsen skulle sendes ut, altså hele den teoretiske populasjonen. Dette gjorde til at vi i utgangspunktet ikke trengte å bekymre oss for om utvalget var representativt, ettersom vi studerte samtlige enheter i organisasjonen på tidspunktet (Jacobsen, 2018, s. 289). På tidspunktet undersøkelsen ble sendt ut var det totalt 54 ansatte og 6 vernepliktige som jobbet i Brigadekommandoen, dette ekskludert de to forfatterne av denne oppgaven. Av 60 respondenter var det 52 personer som ønsket å svare, noe som utgjør en svarprosent avrundet til 87%. Det var totalt åtte personer som ikke ønsket å svare på spørreundersøkelsen. De 52 respondentene var fordelt på følgende yrkeskategorier; offiserer, befal, sivilt ansatte og vernepliktige. Disse var igjen fordelt på ulike seksjoner som følger; elleve i lederstøtte/G1-seksjonen, fire i G2-seksjonen, 13 i G3-seksjonen, elleve i G4-seksjonen, fem i G5-seksjonen, fem i G6-seksjonen og tre i G8-seksjonen.

Etttersom åtte personer valgte å ikke svare ble det likevel nødvendig å se på om enhetene som valgte å svare var representative slik at vi kunne generalisere funnene for hele Brigadekommandoen. For å finne ut dette gjennomførte vi en frafallsanalyse for å se hvor de åtte personene hørte til og hvorvidt de hadde påvirkning på den statistiske generaliseringen. Vi så altså på det faktiske utvalget og sammenlignet det med det teoretiske utvalget (Jacobsen, 2018, s. 311). Frafallsanalysen kunne vi gjennomføre ettersom vi selv hadde god oversikt over hvem og hvor mange som tilhørte de ulike seksjonene. Frafallsanalysen viste oss at de åtte personene som manglet var jevnt fordelt hva gjelder kjønn, aldersgruppe og seksjon sett opp mot det større gjennomsnittet og vi vurderer det derfor dithen at dette frafallet ikke påvirker hvorvidt respondentstatusen er representativ nok til å kunne generalisere funnene for hele Brigadekommandoen. I G1-seksjonen, hvor en del av frafallet tilhører, vurderer vi det dithen at det er nok besvarelser til å kunne generalisere for både seksjonen og for resten av Brigadekommandoen som helhet.

## **4.4 Analyse av data**

En svarprosent på over 70 prosent er ansett som meget god, men man skal være bevisst det faktum at det ikke er hvor mange som faller fra, men hvem som faller fra som er hovedproblemet (Jacobsen, 2018, s. 310). Etttersom frafallsanalysen viste at respondentene som svarte fremdeles var representative og kunne gi generaliserende funn for Brigadekommandoen, så konkluderer vi med at svarprosenten på 87 prosent er meget god.

Samtlige data ble ryddet og lagt inn i Excel, slik at vi der kunne fortsette videre databehandling, som om vi hadde fått inn besvarelsene i papirform. I Excel ble hver respondent gitt et nummer og svarene til respondentene ble kategorisert på en oversiktlig måte i kolonner bortover. Disse grunnlagstallene ble brukt da vi videre skulle finne frem til ulike gjennomsnitt. Gjennomsnittene ble på denne måten enkelt å finne frem til på en ryddig og god måte, noe som gjør til at en enklere kan unngå eventuelle feilkilder som resultat av vanskelige og komplekse statistiske analyser.

Da vi la inn grunnlagsdataene, kom det frem at enkelte av de 52 respondentene enten hadde skåret totalt lavere eller totalt høyere enn 100 poeng på de ulike dimensjonene. Dette gjorde til at tallene ikke kunne brukes da den aktuelle dimensjonen ble analysert. Ettersom svarprosenten totalt sett var 87 prosent og dermed utgjorde en høy svarprosent, så valgte vi å utelate disse feilkildene på de aktuelle dimensjonene, men inkludere dem igjen i andre dimensjoner hvor den totale skåren var riktig. Dette gjorde til at enkelte gjennomsnitt baserte seg på færre respondenter enn andre. Der hvor feilkilden nesten hadde svart riktig, prøvde vi å legge til besvarelsen for å se på forskjellen det ville utgjort for gjennomsnittet. Den største forskjellen vi kom frem til var fire poeng i differanse på nåværende kultur under dimensjon 4 hos G2-seksjonen. Denne differansen utgjorde dog ingen forskjell i den større sammenhengen og hadde derfor lite å si for oppgavens videre analyse.

Når vi skulle komme frem til en felles kulturprofil, regnet vi ut gjennomsnittet av de ulike dimensjonene på de ulike seksjonene. Deretter regnet vi ut gjennomsnittet av de ulike seksjonene og fant nåværende og foretrukket kultur i Brigadekommandoen som helhet (kulturprofilen). Ettersom vi brukte gjennomsnitt, så utjevnet vi det faktum at seksjonene hadde ulikt antall respondenter og seksjonenes svar ble derfor vektet likt. Det ble på lik måte regnet ut gjennomsnitt og kulturprofil opp mot de seks ulike dimensjonene. Videre ble det også regnet ut kulturprofil som viste forskjellen mellom kvinner og menn, forskjellen mellom de under 40 år og de over 40 år, forskjellen mellom de som var ansatt i Brigadekommandoen *før og etter* opprettelsen av Nasjonalt Landoperasjonssenter (NLS), forskjellene mellom de ulike aldersgruppene og forskjellene i utdanningsnivå. Ettersom svarene til respondentene ikke preges av ekstremverdier, men stort sett er nokså jevne, så har vi vurdert det dithen at gjennomsnittsberegninger vil kunne gi gode svar og at utregning av median ikke vil gi noe ekstra (Jacobsen, 2018, ss. 327-328).

Analysen har primært vært univariat, altså at man beskriver en og en variabel om gangen ved hjelp av ulike statistiske mål, eksempelvis «hvor mange respondenter har svart på de ulike svaralternativene» (Jacobsen, 2018, s. 313). Bivariat analyse ser på om to variabler samvarierer, noe vi eksempelvis har gjort når vi har sett kulturprofilene i lys av de ulike demografiske gruppene i Brigadekommandoen (Jacobsen, 2018, s. 313).

## 4.5 Studiens kvalitet

En undersøkelse skal være en metode som har til hensikt å samle inn data om virkeligheten og empirien som samles inn skal tilfredsstillende to generelle krav; 1) den skal være gyldig og relevant (valid), og 2) den skal være pålitelig og troverdig (reliabel) (Jacobsen, 2018, s. 16).

### 4.5.1 Validitet

Gode undersøkelser må som sagt være gyldige, og til å stole på. Gyldigheten deles primært inn i to typer; intern og ekstern gyldighet (validitet). I et studie som dette (kvantitativt) er den interne gyldigheten knyttet til om undersøkelsen vår faktisk måler det vi ønsker at den skal måle – dette er igjen definert som begrepsmessig gyldighet (Jacobsen, 2018, s. 351). Videre er det viktig å være kritisk til om man kan tolke korrelasjoner som årsakssammenhenger. Dette er definert som kausal gyldighet. Den eksterne gyldigheten er knyttet til i hvor stor grad undersøkelsens funn kan generaliseres fra utvalget i populasjonen (Jacobsen, 2018, s. 351).

I oppgavens undersøkelse vil den interne gyldigheten, den begrepsmessige og den kausale, knyttes opp mot hvorvidt OCAI måler Brigadekommandoens organisasjonskultur, om beskrivelsen undersøkelsen gir oppleves som virkelighetsnær og om vi har dekning i data for våre konklusjoner knyttet til kausalitet (Jacobsen, 2018, s. 89 og 351). Den eksterne gyldigheten handler om hvorvidt undersøkelsens resultater kan generaliseres fra utvalget til Brigadekommandoens populasjon. Undersøkelsen må i tillegg være tillitsverdig, og kan ikke oppleves som feil eller mangelfull (Jacobsen, 2018).

Hvorvidt OCAI faktisk måler fenomenet organisasjonskultur anser vi for å være ganske sannsynlig da verktøyet er så hyppig brukt som det faktisk har vist seg. Cameron & Quinn (2013) vier et vedlegg til *definisjon, dimensjon, reliabilitet og validitet* av OCAI. De fremlegger her informasjon som er forskningspreget og er ment som bakgrunnsbevis til kredibiliteten til verktøyet (Cameron & Quinn, 2013, s. 161). Videre har Cameron & Freeman (1991) produsert bevis for validiteten av verktøyet i sin studie av organisasjonskultur i 334

høyere utdanningsinstitusjoner (Cameron & Quinn, 2013, s. 176). De mener dette utvalget av organisasjoner er representativt for hele populasjonen av fireårige høyskoler og universiteter i USA, hvorav 3406 individer deltok (Cameron & Quinn, 2013, ss. 176-177). I denne studien fant de sterke bevis for medvirkende omstendighetsvaliditet (Cameron & Quinn, 2013, s. 178). De beskriver i samme vedlegg at Quinn & Spreitzer (1991) fant ytterligere to validitetsbevis; konvergerende validitet og diskriminerende validitet. De testet for disse to typene ved å nytte en multikarakteristisk multimetodeanalyse og en multidimensjonal skalaanalyse (Quinn & Spreitzer, 1991, sitert i Cameron & Quinn, 2013, s. 178). De empiriske bevisene som presenteres peker i retning av at OCAI måler det den hevder å måle, på en pålitelig måte (Cameron & Quinn, 2013, s. 181).

Således oppleves den interne gyldigheten av OCAI som god. Den eksterne gyldigheten oppleves også som god da 87 prosent av Brigadekommandoens populasjon har svart på undersøkelsen – og resultatene kan således generaliseres til hele Brigadekommandoen. Med bakgrunn i at alle organisasjoner har forskjellige kulturer vurderes det ikke til at resultatene fra denne undersøkelsen kan utvides til å gjelde flere av Hærens ledelsesorganisasjoner. Det vurderes også dit at resultatene kun gir representasjon fra det øyeblikket undersøkelsen ble besvart, dette med bakgrunn i at undersøkelsen var et tverrsnittstudie av Brigadekommandoen. Endringer i strukturen, endrede krav, og turnover blant personell kan medføre at resultatene fra denne undersøkelsen ikke lengre er representativ for Brigadekommandoens organisasjonskultur. Dette er særlig gjeldende for en organisasjon som Brigadekommandoen, som har høy turnover på personellet. Resultatene anses fortsatt for å ha verdi selv om personell byttes ut. Dette fordi resultatene i denne studien kan være med på å øke Brigadekommandoens bevissthet rundt organisasjonskulturens verdi og hvilken kultur som bygger opp under den operative evnen. Dersom omgivelsenes krav, og omfattende strukturelle endringer finner sted vil oppgavens resultater ha mindre verdi, men den vil fortsatt kunne bidra til å øke fokuset på viktigheten av kulturforståelse i organisasjonen – spesielt i møte med endringer.

#### **4.5.2 Reliabilitet**

Med reliabilitet, eller pålitelighet, og troverdighet menes at undersøkelsen må være til å stole på. Den bør være gjennomført på en troverdig måte som vekker tillit (Jacobsen, 2018, s. 16). Reliabilitet handler om måten vi har gjennomført undersøkelsen på, som kan være årsaken til de resultatene vi ender opp med (Jacobsen, 2018, s. 377). Lav reliabilitet kan skyldes flere

feilkilder, og Jacobsen (2018) peker på flere i en kvantitativ kontekst; utforming av spørreskjemaet, trekk ved respondenten, trekk ved respondentens kontekst, koding og innlegging av data og analysen av registrerte data (Jacobsen, 2018, ss. 377-383).

Vi har tidligere vært inne på hvordan validiteten til OCAI ble testet, og på tilsvarende måte er også reliabiliteten testet. En studie som skulle teste reliabiliteten til OCAI ble gjennomført av Quinn og Spreitzer (1991). Her gjennomførte 796 ledere fra flere ulike offentlige foretak en vurdering av sin egen organisasjonskultur. Cronbachs alpha-koeffisient ble beregnet for alle kulturtypene som vurderes av OCAI, og hver koeffisient var statistisk signifikant og vurdert som meget tilfredsstillende sammenlignet med normale standarder for reliabilitet (Quinn & Spreitzer, 1991, sitert i Cameron & Quinn, 2013, s. 174). Det er gjennomført en rekke studier som beviser reliabiliteten til verktøyet OCAI, og det matcher eller overgår reliabiliteten til de oftest brukte vektøyene i samfunns- og organisasjonsvitenskapen (Yeung, Brockbank og Ulrick, 1991; Zammuto og Krakower, 1991; Peterson, Cameron, Spencer og White, 1991, sitert i Cameron & Quinn, 2013, s. 176)

I denne oppgaven har vi valgt å benytte en oversatt versjon av OCAI, som er sammenlignet med oversettelsen i boken *Identifisering og endring av organisasjonskultur* (2013) (Cameron & Quinn, 2013). Oversettelsen av OCAI som er brukt i denne oppgaven er benyttet blant annet i Gunnar Børte og Kai M. Wik sin mastergradsoppgave fra 2015, og er fremsendt til dem på e-post av Thomas Hoff ved Universitetet i Oslo. Etersom OCAI er benyttet i utstrakt grad har vi ikke ansett behovet for å hente tillatelse til å benytte skjemaet som nødvendig.

En svakhet knyttet til metoden er knyttet til manglende interaksjon mellom forsker og den som blir undersøkt. Med web-baserte undersøkelser mister man mulighet til å inngå dialog, og muligheten til å oppklare uklarheter og å forklare spørsmål som eventuelt er utfordrende å forstå. I vårt tilfelle opplevde vi at enkelte av respondentene ikke klarte å fylle ut skjemaet korrekt, og få totalsummen 100 på alle spørsmål. Dette antas likevel ikke å påvirke undersøkelsen som helhet da svarprosenten var meget god.

Vi har forsøkt å behandle et komplekst fenomen og måten vi har valgt å gjøre det på får frem en del momenter, men kartlegger ikke på langt nær alle forholdene som foreligger innenfor en organisasjonskultur. Det er viktig å være bevisst hva vi kartlegger og hvilke forhold som ikke blir belyst gjennom valgt tilnærming. Vi valgte eksempelvis å holde oss til bakgrunnsspørsmål og OCAI i spørreskjemaet. Det ville kanskje kunne styrket

spørreundersøkelsen å ta med et spørsmål vedrørende hva respondentene synes bygger opp under den operative evnen. Dette ville kunne bidratt inn i problemstillingen og belyst hvorvidt Brigadekommandoens organisasjonskultur oppleves som underbyggende for den operative evnen eller ikke. Vi vurderte det derimot dithen at spørreundersøkelsen var tilfredsstillende nok til å kunne gi oss svar på problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål.

## **4.6 Ethiske overveielser**

Denne type undersøkelse kan ha konsekvenser både for de som blir undersøkt og for organisasjonen som helhet, og kunnskap skal ikke søkes for enhver pris. Derfor har vi som forfattere en plikt til å ha tenkt nøye gjennom hvordan undersøkelsen kan påvirke respondentene, og hvordan undersøkelsen vil oppfattes og bli brukt i ettertid (Jacobsen, 2018). I denne sammenheng er det ingen tydelige etiske dilemmaer, og konsekvenslogikken kommer ikke til anvendelse. Det betyr ikke at vi ikke skal være bevisst hvilke resultater som kan forekomme. Innenfor et forskningsetisk perspektiv har vi tilfredsstilt de forhold som skal knyttes mellom forsker og respondenter. Oppgaven er som tidligere nevnt godkjent av Forsvarets Høgskole og NSD.

I denne oppgaven studerer vi egen organisasjon, noe som kan medføre noen utfordringer og eventuelt etiske dilemmaer. Etersom vi er medlemmer av organisasjonen som studeres kan vi ha utviklet en egen forståelse av hvordan kulturen er, og hva vi ønsker – en allerede etablert forforståelse av hvordan ting faktisk er (Jacobsen, 2018). Da vi benytter et anerkjent og velbrukt spørreskjema anser vi det likevel som sannsynlig at ikke vår forforståelse påvirker hvordan vi undersøker Brigadekommandoen, og at vi nå i større grad klarer å være objektive i møte med innsamlede data. En annen utfordring ved å undersøke egen organisasjon er at vi ikke ønsker at oppgaven skal gi et negativt inntrykk av organisasjonen, eller de som jobber der. Vår videre relasjon til arbeidsgiver og de ansatte er også svært viktig, og vår ambisjon er at oppgaven skal kunne være en bidragsyter i forbindelse med organisasjonsforståelse for Brigadekommandoen eller andre tilsvarende ledelsesorganisasjoner.



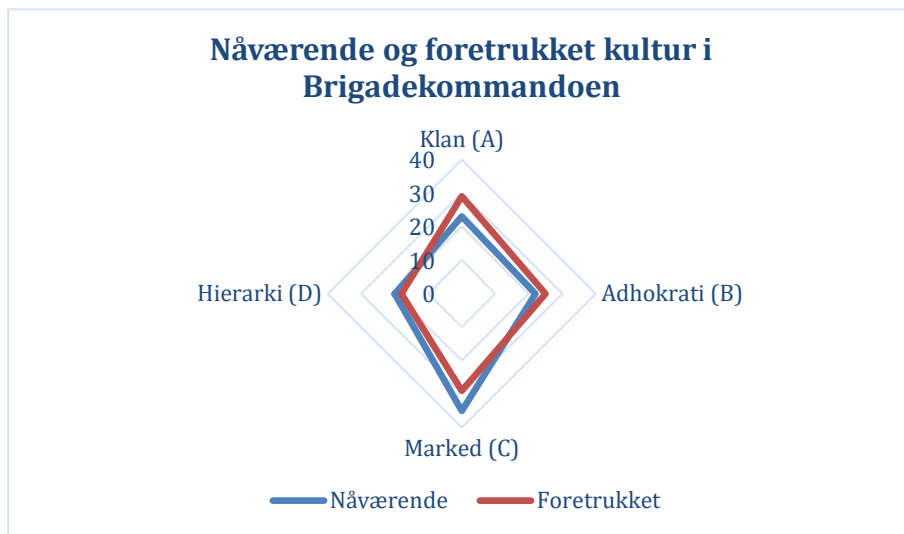
## 5 Presentasjon og drøfting av resultater

Problemstillingen for oppgaven var å gjøre en kulturkartlegging, hvor en så på om dagens organisasjonskultur i Brigadekommandoen bygget opp under den operative evnen i organisasjonen. For å svare på problemstillingen la vi til følgende forskningsspørsmål; 1) Hva kjennetegner organisasjonskulturen i Brigadekommandoen?, 2) Finnes det forskjeller mellom nåværende og ønsket organisasjonskultur i Brigadekommandoen? og 3) Hvilke styrker og svakheter har organisasjonskulturen sett opp mot kravene som stilles til Brigadekommandoen?

Denne delen av oppgaven vil presentere resultatene fra spørreundersøkelsen, samt drøfte de ulike funnene. Drøftingen vil ta utgangspunkt i problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål, samt valgt teorigrunnlag, og vil først ta for seg hva som kjennetegner organisasjonskulturen i Brigadekommandoen. Deretter vil den fortsette å se på nåværende og ønsket kultur i de ulike seksjonene, innenfor de ulike dimensjonene og opp mot personellet som jobbet i Brigadekommandoen *før og etter* opprettelsen av NLS. I slutten av drøftingen vil vi se på organisasjonskulturens styrker og svakheter sett opp mot kravene som stilles til Brigadekommandoen. Alt dette vil være med å gi svar på hvorvidt organisasjonskulturen i Brigadekommandoen bygger opp under den operative evnen i organisasjonen.

### 5.1 Organisasjonskulturen i Brigadekommandoen

Etter å ha summert opp gjennomsnittet av de ulike seksjonene kom vi frem til at den dominerende kulturtypen i Brigadekommandoen er markeds-kulturen. Den fikk 35 av 100 poeng og kan således sies å være *moderat* dominerende. De tre andre kulturtypene var skåret ganske likt både i Brigadekommandoen som helhet, og mellom de ulike seksjonene. Som vi tok for oss i teorigrunnlaget, så kjennetegnes markeds-kulturen av å være rettet mot eksterne omgivelser istedenfor de interne anliggender og effektivitetsteorien omhandler at aggressiv konkurranse og interesse for kunden skaper effektivitet. I markeds-kulturen karakteriseres de ansatte som målorienterte og lederne som pådrivere (Cameron & Quinn, 2013, s. 54).



Figur 4 - Nåværende og foretrukket kultur i Brigadekommandoen

Målsettingen omhandler blant annet økonomisk lønnsomhet, sluttresultater og målutvidelser. Dette oppnås gjennom sterk vektlegging av ekstern posisjonering og kontroll (Cameron & Quinn, 2013, ss. 44-46 ). Brigadekommandoen leverer produkter i svært varierende former til nivåene over og under – samt til det sivile samfunnet. Mangfoldet av leveranser og produkter innenfor begrensede tidsrammer og med begrensede ressurser kan være en årsak til at organisasjonen er resultatfokustert og orientert mot de ytre omgivelsene.

Brigadekommandoen, som resten av Forsvaret, har økonomiske rammer å forholde seg til i alle sammenhenger og det er derfor veldig naturlig at økonomisk lønnsomhet preger kulturen. Når Cameron & Quinn beskriver at interessen for kunden skaper effektivitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 54), så kan kundene i denne sammenheng være underavdelingene eller de overordnede organisasjonene som Brigadekommandoen jobber for. Brigadekommandoen jobber hele tiden for å gjøre hverdagen for disse enklere. Vi har tidligere vært inne på at nedjusteringen av antallet årsverk i Brigadekommandoen også skulle medføre en reduksjon i arbeidsoppgaver. Dette ble ikke tilfellet og Brigadekommandoen satt derfor igjen med færre ansatte og de samme arbeidsoppgavene som før. Dette kan være en naturlig årsak til at organisasjonskulturen i stor grad har dreid seg om resultater og et eksternt fokus.

Kulturprofilen som skårer lavest er hierarkikulturen med 20 av 100 poeng. Hierarkikulturen fokuserer på interne forhold og effektivitetsteorien omhandler at kontroll og effektivitet

sammen med gode prosesser skaper effektivitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 54). Det man ønsker å oppnå med denne kulturtypen er stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet.

Omgivelsene karakteriseres som kontrollerende, og de formelle reglene og retningslinjene holder organisasjonen sammen (Cameron & Quinn, 2013, ss. 42-44 ). Når man ser hva hierarkikulturen preges av, så skulle man kanskje tro at dette ville være en typisk kultur for en militær organisasjon som Brigadekommandoen. En av årsakene til at denne kulturformen skårer lavt, og at markeds-kulturen skårer høyt, kan være at hierarkikulturen kjennetegnes av å fokusere på interne forhold. En organisasjon som domineres av hierarkikultur er også mer opptatt av å ha kontroll på alle pågående prosesser. Brigadekommandoen har en svært bred oppdragsportefølje med veldig mange oppgaver som skal løses av få ansatte. Det er derfor utfordrende å skulle ha full kontroll over samtlige prosesser, samtidig som en skal rekke over alt. Det ville vært for krevende om ledelsen i Brigadekommandoen skulle ha tråstyrt samtlige prosesser. Med et så bredt spekter av oppgaver fordelt på få ansatte, er det også naturlig at fokuset rettes eksternt mot hva som skal leveres og ikke internt i retning av kontrollerte og formaliserte prosesser.

## **5.2 Nåværende og foretrukket kultur i Brigadekommandoen**

### **5.2.1 Overordnet kulturprofil**

Man ser av *figur 4* at nåværende og foretrukket kultur ikke var like. På foretrukket kultur i Brigadekommandoen skårer klankulturen og markeds-kulturen likt med 29 av 100 poeng. Bak denne er adhokratikulturen med 25 poeng og nederst var hierarkikulturen med 18 poeng. Det er altså et ønske om endring i Brigadekommandoen fra markeds-kultur og over til en mer balansert blanding av klan- og markeds-kultur. Det er også en økning innenfor adhokratikulturen fra 22 til 25 poeng. Selv om klan- og adhokratikulturen skårer høyere i foretrukket-kolonnen, er det ikke slik at de ansatte i Brigadekommandoen ikke lenger ønsker markeds-kultur. De ønsker en mer balansert kulturprofil.

Hva kan så være årsaken til at de ønsker en mer balansert klan- og markeds-kultur?

Klankulturen henter navnet sitt fra sin organisatoriske likhet til familieorganisasjoner. Delte verdier og mål, samhørighet, deltagelse, individualisme og en «oss-følelse» gjennomtrengte klanbedrifter som ble studert i Japan (Cameron & Quinn, 2013, s. 46). I organisasjoner som innehar denne kulturtypen er det typisk å dele mye av seg selv, og organisasjonen blir sett på som en utvidet familie hvor lederne ofte er sett på som mentorer. Denne typen organisasjoner holdes sammen av lojalitet og tradisjon, og man vektlegger de langsiktige utbyttene ved

individuell utvikling, hvor samhørighet og moral ansees som viktige elementer (Cameron & Quinn, 2013, ss. 46-49). Dersom markedskulturen er den dominerende kulturen kan det fort bli slitsomt i lengden ettersom denne preges av et eksternt- og svært resultatorientert fokus. Det kan bli vanskelig for de ansatte å opprettholde motivasjonen over lengre tid dersom organisasjonen ikke har ressurser til å ivareta personellet på en hensiktsmessig måte. Kombinert med den store arbeidsmengden som Brigadekommandoen har hatt etter opprettelsen av NLS, kan disse faktorene være med å forklare ønsket om en mer balansert kultur hvor også de ansatte blir ivaretatt og føler en sterkere tilknytning til egen arbeidsplass.

Det fremkommer gjennom forskning at der organisasjonen opplever en kulturell differanse på fem til ti poeng så indikerer dette et behov for et kulturelt endringsarbeid. Det fremkommer også at organisasjoner som opplever differanse på ti poeng eller mer må være spesielt bevisste at det foreligger et konkret behov for å bruke ressurser på å endre, eller forene, kulturen (Cameron & Quinn, 2011, ss. 82-83). Vi har synliggjort de ulike differansene i *tabell 1*. I Brigadekommandoen var det i henhold til *tabell 1* et svakt ønske om endring til mer adhokratikultur og mindre hierarkikultur, henholdsvis tre poeng differanse på førstnevnte og to poeng differanse på sistnevnte. Det var derimot et moderat ønske om mer klankultur og mindre markedskultur, hvor differansene begge steder var på seks poeng. Av dette resultatet fremkommer det indikasjoner på at det kan være hensiktsmessig å endre, eller samle kulturen i den ønskede retningen. Brigadekommandoen ønsker en endring fra dominerende markedskultur til en mer balansert klan- og markedskultur.

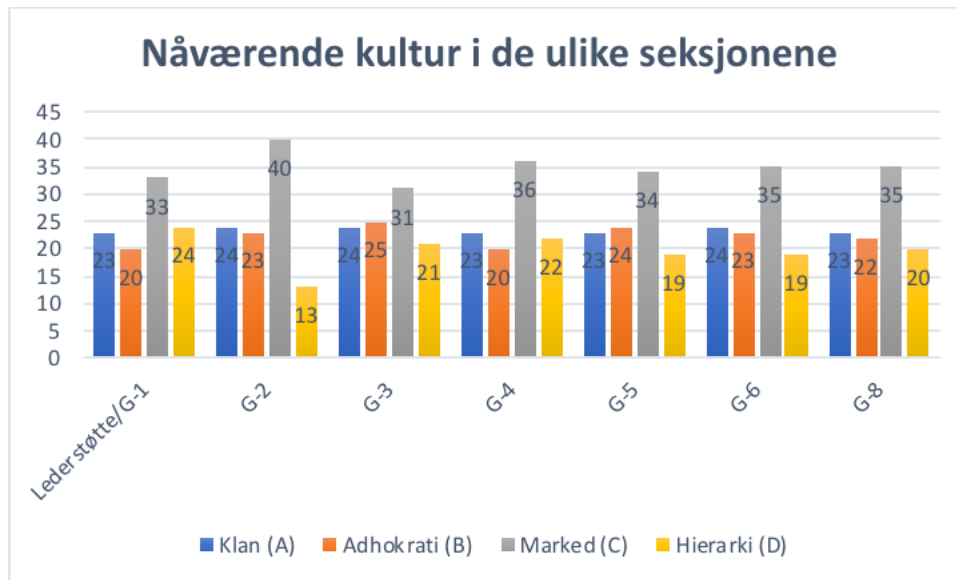
Uendret	0 poeng
Svak	1-4 poeng
Moderat	5-10 poeng
Sterk	11-15 poeng
Meget sterk	Over 16 poeng

*Tabell 1 - Differanseskala ment for å fremvise differansen mellom nåværende og foretrukket kultur*

### **5.2.2 Ingen subkulturer, men et ønske om endring**

Markedskulturen var ikke bare den dominerende kulturformen i Brigadekommandoen som helhet, men også blant seksjonene. *Figur 5* viser de samme resultatene, hvor markedskulturen er dominerende og kulturformen som får lavest skår er hierarkikulturen. Dette gjelder i alle seksjonene bortsett fra lederstøtte/G1-seksjonen, hvor de skårer adhokratikulturen lavest.

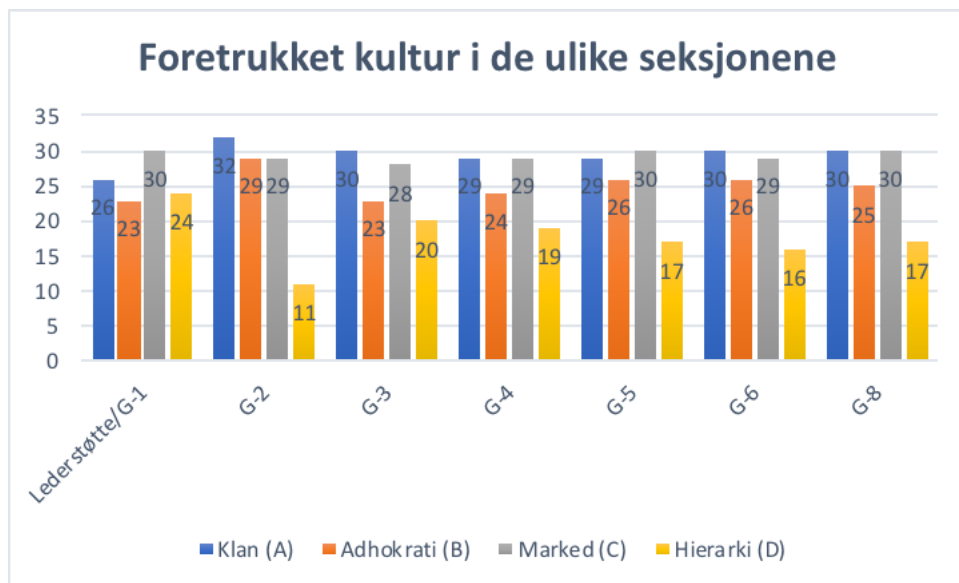
Markedskulturen var sterkest i G2-seksjonen med 40 poeng og svakest i G3-seksjonen med 31 poeng. *Tabell<sup>4</sup> 3* i Vedlegg A viser gjennomsnittstallene til Brigadekommandoen som helhet, men også seksjonenes besvarelser. Her vises klankulturen som (A), adhokratikulturen som (B), markedskulturen som (C) og hierarkikulturen som (D) i tabellen.



Figur 5 - Nåværende kultur i de ulike seksjonene

Bang (2011) beskriver at det ofte er slik at organisasjoner ikke bare har én organisasjonskultur, men at det også finnes opptil flere subkulturer innad i organisasjonen (Bang, 2011, s. 38). Man går da i retning av det Martin (2002) beskrev som differensieringsperspektivet, hvor man tolker kulturelle manifestasjoner ulikt i ulike grupper i organisasjonen (Martin, 2002, s. 94). Som tidligere nevnt, så tenker vi på en delkultur eller en undergruppe som eksisterer innenfor rammene til organisasjonen når vi snakker om subkulturer (Bang, 2011, s. 27). Av tabellen kan man se at det i svært liten grad er snakk om noen subkulturer i Brigadekommandoen, da samtlige seksjoner skårer de fire kulturtypene så å si likt som Brigadekommandoen gjorde som helhet.

<sup>4</sup> Se Vedlegg A



Figur 6 - Foretrukket kultur i de ulike seksjonene

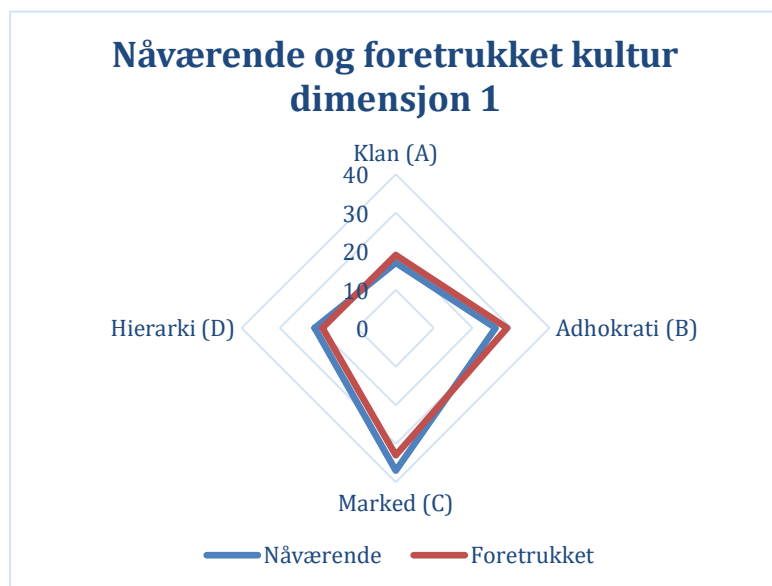
Av figur 6 fremkommer det at det flere steder er store differansekjeller mellom nåværende og foretrukket kultur i de ulike seksjonene. G2-seksjonen har eksempelvis et moderat ønske om mer klan- og adhokratikultur og et sterkt ønske om mindre markedskultur, henholdsvis åtte-, seks-, og elleve poeng i differanse. Med unntak av lederstøtte/G1-seksjonen, så har samtlige seksjoner et moderat ønske om mer klankultur og dette varierer mellom seks-åtte differansepoeng. Det fremkommer at det også blant seksjonene er behov for et kulturelt endringsarbeid for å samstemme kulturen. Dette kulturelle endringsarbeidet ser likt ut som i Brigadekommandoens overordnede kulturprofil. Det er tidligere diskutert den ødeleggende effekten en feilaktig subkultur kan ha for organisasjonen, dersom subkulturen er preget av verdier som går på tvers av organisasjonens dominerende kultur (Bang, 1998, s. 79). Det at seksjonenes nåværende kulturprofiler er lik Brigadekommandoens overordnede kulturprofil, kombinert med at ønsket om endring er i samme retning som den overordnede, er en styrke.

### 5.2.3 Nåværende og foretrukket kultur innenfor de seks dimensjonene

Kulturmålingsinstrumentet OCAI tar utgangspunkt i de seks ulike dimensjonene når man skal forsøke å kartlegge organisasjonskulturen. Disse er 1) dominerende trekk ved organisasjonen, 2) ledelse i organisasjonen, 3) personalledelse, 4) organisatorisk lim, 5) strategisk fokus og 6) suksesskriterier. Disse kan alle gi supplerende resultater som er med på å gi et mer helhetlig bilde av den målte organisasjonskulturen.

## Dimensjon 1: Dominerende trekk ved kulturen

Figur 7 viser at det var markedskulturen som overordnet skåret høyest innenfor dimensjon 1 med sine 37 poeng. Dette tyder på at Brigadekommandoen er resultatorienterte og ønsker å få jobben gjort, og at de ansatte er svært prestasjonsorienterte. Som vi videre ser av figuren, var det kun en svak differanse mellom nåværende og foretrukket kulturprofil innenfor dimensjon 1. Denne svake differansen dreide seg om et ønske om en noe mer balansert adhokrati-og markedskultur. Det tyder på at Brigadekommandoen i større grad ønsker å være et dynamisk sted hvor en har en entreprenørånd, og hvor de ansatte er villige til å ta sjanser eller risiko. Ønsket om mer adhokratikultur divergerer fra den overordnede kulturprofilen.

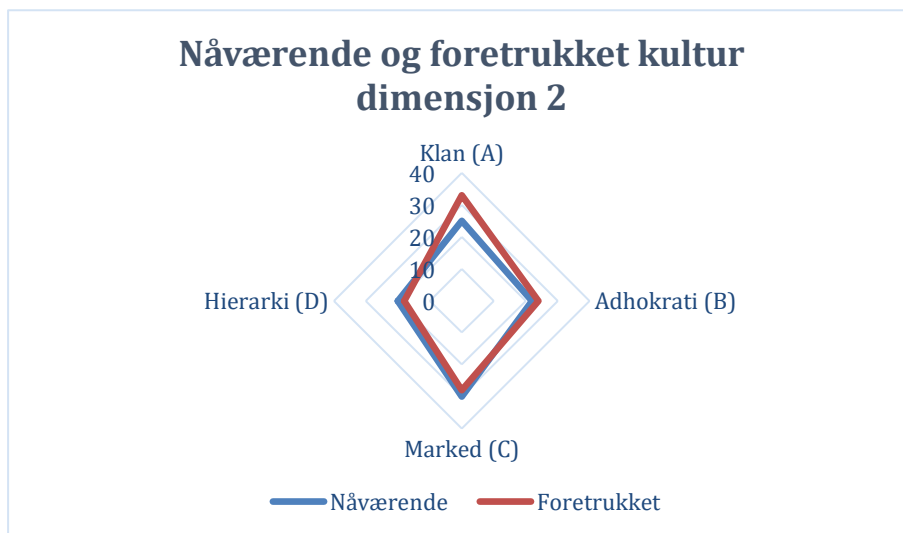


Figur 7 - Nåværende og foretrukket kultur innenfor dimensjon 1

Innenfor enkelte av seksjonene var det derimot større differanse mellom nåværende og foretrukket kultur innenfor dimensjon 1. Både G2-, G3-, og G4-seksjonen hadde et moderat ønske om mindre markedskultur, herunder skåret med henholdsvis seks-, syv- og ni poeng. På både G2-, G4- og G6-seksjonen var det et moderat ønske om mer adhokratikultur, henholdsvis seks-, ni- og fem poeng i differanse. På G3-seksjonen var det med seks poeng et moderat ønske om mer hierarkikultur, mens G4-seksjonen hadde et moderat ønske om mindre hierarkikultur med fem poeng. Seksjonene skåret fremdeles markedskulturen høyest, noe som tyder på at resultater og prestasjoner fortsatt står i fokus, men at enkelte av seksjonene gjerne skulle følt at Brigadekommandoen var et dynamisk sted hvor en var villig til å ta en sjanse eller risiko.

## Dimensjon 2: Ledelse i organisasjonen

Figur 8 viser at det også innenfor dimensjon 2 var markedskulturen som overordnet skåret høyest, her med 33 poeng. Dette tyder på at det typiske for lederne i Brigadekommandoen er å utvise seriøsitet, resultat- og oppgavefokus. Det var dog et moderat ønske om mindre markedskultur og mer klankultur, henholdsvis fem- og åtte poeng i differanse. Overnevnte tyder på at Brigadekommandoen ønsker en dreining mot at lederne i større grad skal tilrettelegge, støtte og veilede. At klankulturen er foretrukket som den dominerende innenfor dimensjon 2 stemmer ikke overens med den overordnede kulturprofilen, men det stemmer godt overens med den helhetlige foretrukke kulturprofilen, som var en balansert klan- og markedskultur.



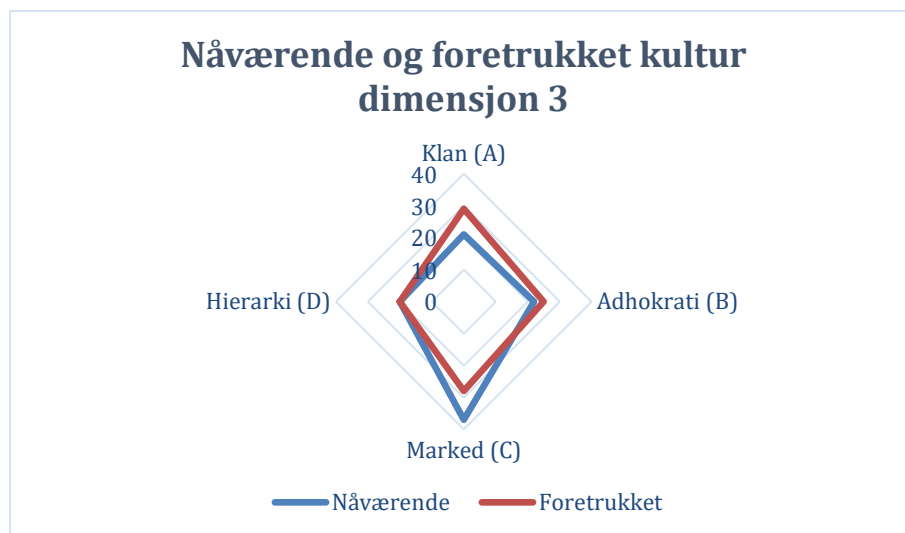
Figur 8 - Nåværende og foretrukket kultur innenfor dimensjon 2

Samtlige seksjoner hadde et moderat ønske om mer klankultur og alle seksjonene bortsett fra lederstøtte/G1-seksjonen hadde et ønske om mindre markedskultur innenfor dimensjon 2. Lederstøtte/G1-seksjonen hadde på sin side et moderat ønske om mer hierarkikultur, med fem poeng, samtidig som G4-seksjonen her hadde et moderat ønske om mindre med åtte poeng. At klankulturen var den mest foretrukne blant seksjonene, viser at ikke bare at Brigadekommandoen som helhet, men også alle seksjonene hver for seg, har et moderat ønske om tilretteleggende, støttende og veiledende ledere innenfor organisasjonen.



### Dimensjon 3: Personalledelse

Figur 9 viser samme overordnede tendensen innenfor dimensjon 3, hva gjelder nåværende dominerende kultur. Også her skåret markeds-kulturen høyest, med 37 poeng. Dette betyr at ledelsesstilen i Brigadekommandoen kjennetegnes av et stort oppgavepreget fokus, høye krav og faglig prestasjonsoppnåelse. Man ser av den foretrukne kulturen innenfor dimensjon 3 at det her var et moderat ønske om mer klankultur og mindre markeds-kultur, henholdsvis åtte- og ni poeng i differanse, og tendensen var altså den samme som ved den overordnede kulturprofilen i Brigadekommandoen. At Brigadekommandoen innenfor dimensjon 3 ønsket mer av klankulturen kan tyde på at de ønsker at ledelsesstilen skal kjennetegnes mer av teamarbeid, bred enighet og deltakelse.



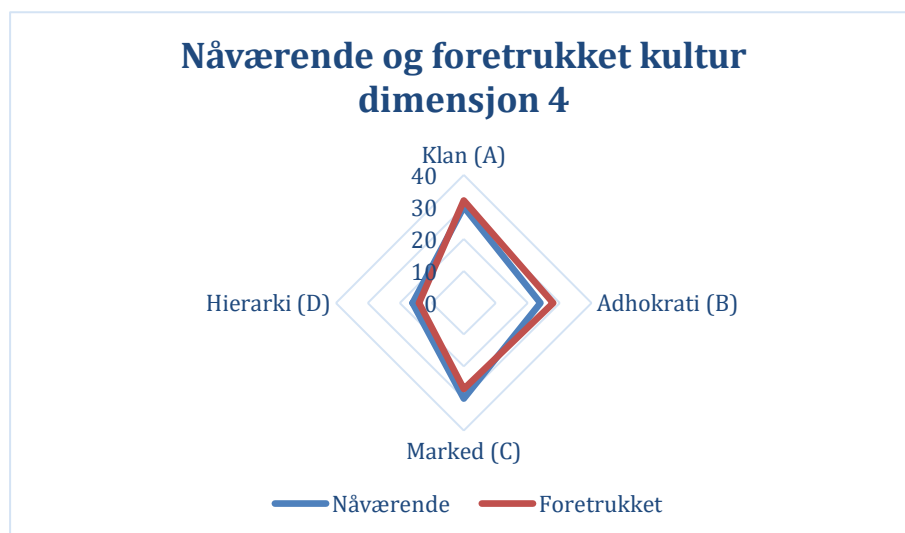
Figur 9 - Nåværende og foretrukket kultur innenfor dimensjon 3

Foruten lederstøtte/G1-seksjonen, så hadde fire seksjoner (G3-, G4-, G5- og G8-seksjonen) et moderat ønske, og to seksjoner (G2- og G6-seksjonen) et sterkt ønske om mer klankultur. G3-seksjonen skilte seg ut fra de andre seksjonene ved at den hadde et moderat ønske om mindre adhokratikultur, med syv poeng. De ønsket altså at ledelsesstilen i organisasjonen skulle kjennetegnes mindre av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg. G2-seksjonen hadde derimot et moderat ønske om mer adhokrati når det kom til dimensjon 3, med ni poeng. Foruten G3-seksjonen, så hadde 5 seksjoner (lederstøtte/G1-, G4-, G5-, G6- og G8-seksjonen) et moderat ønske om mindre markeds-kultur, mens G2-seksjonen hadde et svært sterkt ønske om mindre markeds-kultur, med hele 25 poeng i differanse mellom nåværende og foretrukket kultur innenfor dimensjon 3. Alt i alt ser man også her samme tendensen som ved den

overordnede kulturprofilen til Brigadekommandoen – en dreining fra en dominerende markeds kultur og over til en mer balansert klan- og markeds kultur.

#### Dimensjon 4: Organisatorisk lim

Figur 10 viser at klan- og markeds kulturen ble skåret likt og høyest innenfor dimensjon 4, med 30 poeng. Det betyr at Brigadekommandoen opplever at det som binder organisasjonen sammen både er lojalitet og gjensidig tillit, samt at de ansatte er sterkt bundet til denne organisasjonen (klankulturen), men også vektlegging av prestasjoner, resultater og måloppnåelse (markeds kulturen). Innenfor dimensjon 4 er det altså ikke én kultur som er dominerende, men likt mellom klan- og markeds kulturen. Dette er ulikt den overordnede nåværende kulturprofilen.



Figur 10 - Nåværende og foretrukket kultur innenfor dimensjon 4

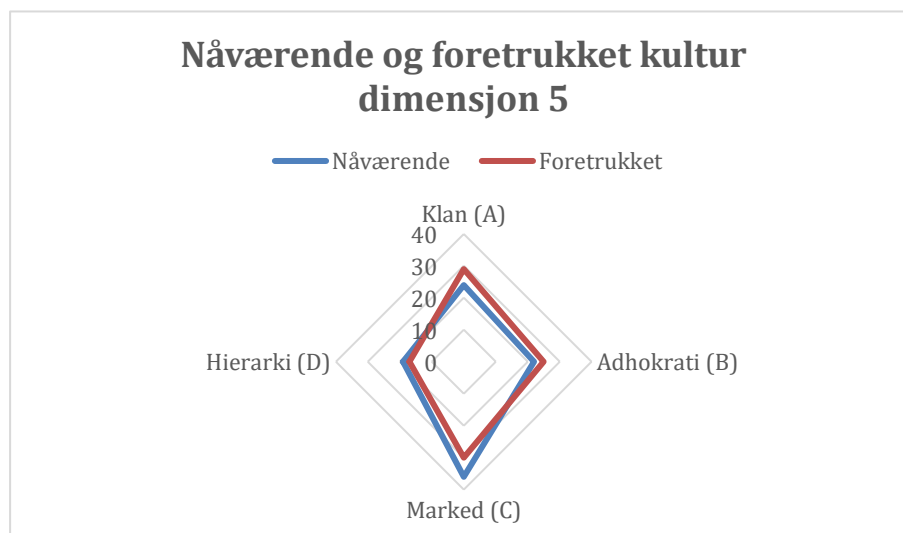
Den foretrukne kulturen innenfor dimensjon 4 divergerer ikke stort fra den nåværende og det er kun et svakt ønske om mer klankultur og mindre markeds kultur med henholdsvis to- og tre poeng i differanse, en tendens vi ser i mange av de andre dimensjonene. Det er også et svakt ønske om mer adhokratikultur, med fire poeng. Når man i dimensjon 4 ønsker mer adhokratikultur, kan det tyde på at det er et ønske at det som skal binde Brigadekommandoen sammen skal være et engasjement for innovasjon og utvikling og at det burde legges vekt på å være ledende på sitt felt.

Innenfor dimensjon 4 var det ikke store differanser fra den overordnede nåværende og

ønskede kulturen, og kulturen som ble opplevd hos seksjonene. G4-seksjonen hadde et moderat ønske om mer klankultur og mer markeds kultur, med henholdsvis seks- og syv poeng, mens G2-seksjonen hadde et moderat ønske om mer adhokratikultur med åtte poeng.

## Dimensjon 5: Strategisk fokus

Av figur 11 ser vi at dimensjon 5 igjen har markeds kulturen som den dominerende, med 36 poeng. Det tyder på at Brigadekommandoen vektlegger oppgavefokusert handling og måloppnåelse og at å strekke seg mot mål i tillegg til å ha en ledende plass i markedet er viktig. En ser også her ønsket om en mer balansert klan- og markeds kultur. Overordnet er det et moderat ønske om mer klankultur og mindre markeds kultur, med seks poeng i differanse begge steder. Brigadekommandoen har altså et moderat ønske om at organisasjonen i større grad skal vektlegge utvikling av kunnskap og ferdigheter og at høy tillit, åpenhet og deltakelse skal være sentralt.



Figur 11 - Nåværende og foretrukket kultur innenfor dimensjon 5

Både G2-, G3-, G5-, G6- og G8-seksjonen har et moderat ønske om mer klankultur innenfor dimensjon 4, med henholdsvis seks-, ti-, fem-, syv- og seks poeng i differanse. Dette er likt som det overordnede ønsket innenfor dimensjonen. G2-seksjonen har også et moderat ønske om mer adhokratikultur og et sterkt ønske om mindre markeds kultur. De ønsker altså at organisasjonen skal vektlegge tilegnelse av nye ressurser og nye utfordringer og at å søke nye muligheter og å teste ut nye ting skal verdsettes. Det skal likevel nevnes at markeds kulturen fortsatt foretrekkes høyest på G2-seksjonen, men ettersom nåværende kultur innenfor dimensjon 5 skåret hele 50 poeng på seksjonen, så ser en altså et sterkt ønske om mindre

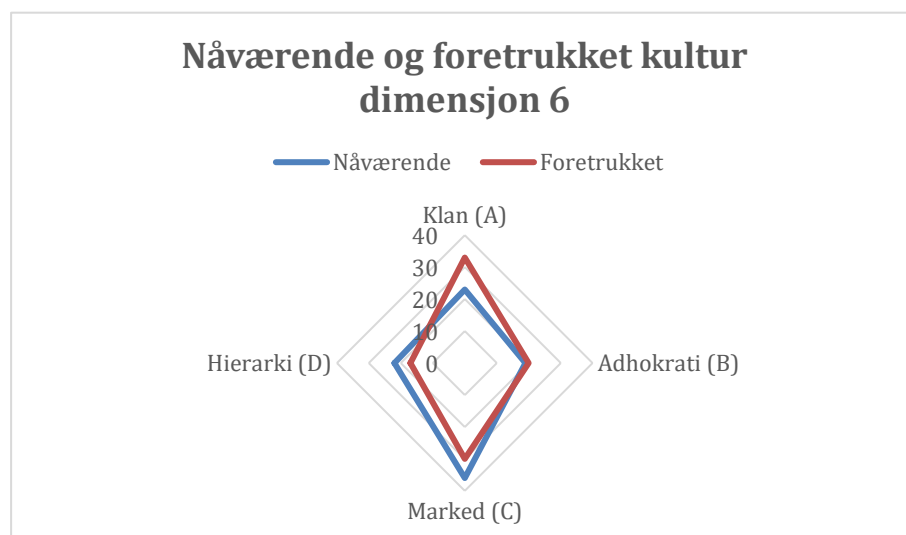
markedskultur. Både G5-, G6- og G8-seksjonen har et moderat ønske om mindre markedskultur, henholdsvis seks-, syv- og seks poeng i differanse.

## Dimensjon 6: Suksesskriterier

Figur 12 viser som mange ganger før at markedskulturen er den dominerende, denne gangen også med 36 poeng. Det tyder på at Brigadekommandoen definerer suksess på bakgrunn av å være produktive og oppgavefokuserte og at mål og resultat anses som nøkkelen til suksess.

Som mange ganger før er det også her et moderat ønske om mer klankultur og mindre markedskultur, med henholdsvis ti- og seks poeng differanse. Det ønskes også her en mer balansert klan- og markedskultur, hvor klankulturen skåres høyest med 33 poeng.

Brigadekommandoen ønsker altså at organisasjonen også skal definere suksess på grunnlag av utvikling av de menneskelige ressursene, teamarbeid, ansattes forpliktelse og de ansattes velvære.



Figur 12 - Nåværende og foretrukket kultur innenfor dimensjon 6

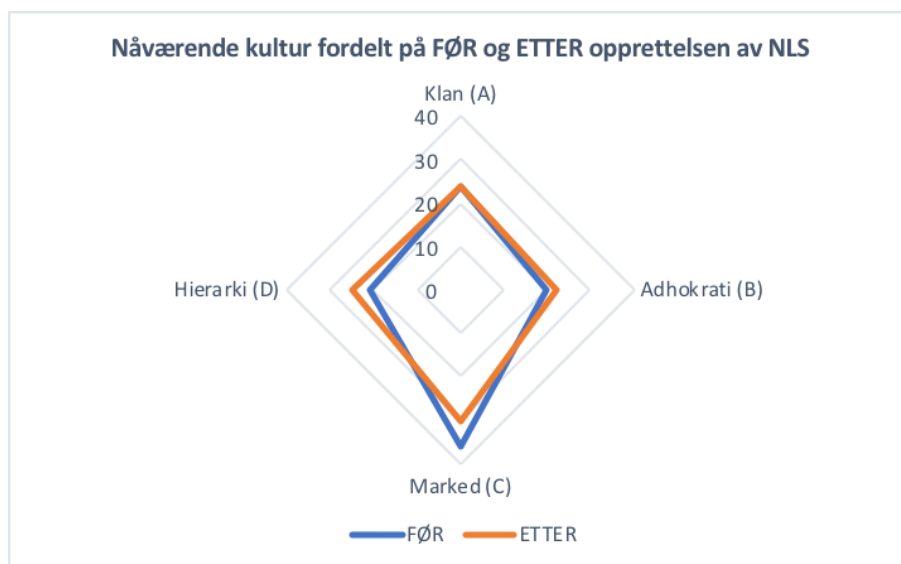
Med unntak av lederstøtte/G1-seksjonen, så hadde tre seksjoner (G4-, G5- og G8-seksjonen) et moderat ønske om mer klankultur med henholdsvis syv-, ni- og ni poeng i differanse. Tre andre seksjoner (G2-, G3 og G6-seksjonen) hadde et sterkt ønske om det samme, med 18-, elleve- og elleve poeng i differanse. G3-seksjonen hadde et sterkt ønske om mindre markedskultur med 14 poeng i differanse. Samtidig som G4-, G5-, G6- og G8-seksjonen hadde et moderat ønske om det samme, med henholdsvis seks-, seks-, syv- og seks poeng i differanse. Det var også fire seksjoner som hadde et moderat ønske om mindre hiarkikultur

innenfor dimensjon 6. Dette var G2-, G3-, G5- og G6-seksjonen med henholdsvis seks-, ni-, fem- og seks poeng i differanse.

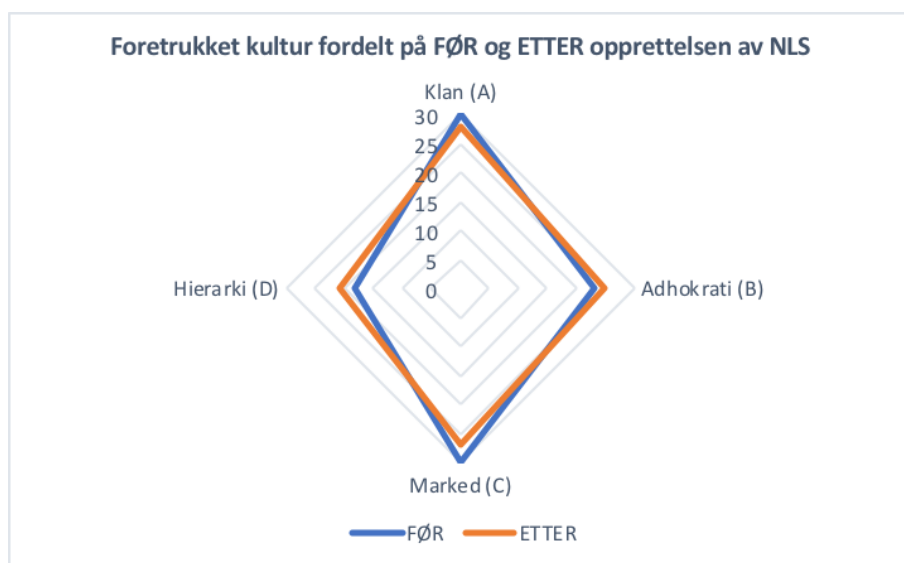
#### 5.2.4 Nåværende og foretrukket kultur etter opprettelsen av NLS

I denne delen vil vi å ta for oss nåværende og foretrukket kulturprofil fordelt på respondenter som arbeidet i Brigadekommandoen *før* og *etter* opprettelsen av NLS. Funnene her kan ha noe å si for hvor gjennomførbart et eventuelt kulturendringsarbeid kan være, ettersom en «satt» organisasjon ofte kan være mer utfordrende å endre (Cameron & Quinn, 2013, s. 68).

*Figur 13* viser at markedskulturen er den dominerende, men at den er mer dominerende blant respondentene som arbeidet i Brigadekommandoen *før* opprettelsen av NLS. Her skåret markedskulturen 36 poeng mot 30 poeng hos respondentene som ikke arbeidet i Brigadekommandoen *før etter* opprettelsen av NLS. Ser man på *figur 14*, så ser man at respondentene som arbeidet i Brigadekommandoen *før* opprettelsen av NLS har et moderat ønske om mer klankultur, med seks poeng i differanse. Hos respondentene som ikke arbeidet i Brigadekommandoen *før etter* at NLS ble opprettet, så er ikke ønsket om endring like stort, men ønsket er fortsatt til stede og handler om samme endringen som nevnt i flere tilfeller tidligere, altså fra dominerende markedskultur og over til en balansert klan- og markedskultur.



*Figur 13 - Nåværende kultur fordelt på personell som arbeidet i Brigadekommandoen FØR og ETTER opprettelsen av NLS*



Figur 14 - Foretrukket kultur fordelt på personell som arbeidet i Brigadekommandoen FØR og ETTER opprettelsen av NLS

Man ser altså at markedskulturen oppleves som den dominerende og at ønsket om en mer balansert klan- og markedskultur også her er gjeldende, *både* hos personellet som arbeidet i Brigadekommandoen *før* opprettelsen av NLS og hos personellet som arbeidet der *etter*. Et eventuelt kulturelt endringsarbeid i retning av mer balansert klan- og markedskultur vil derfor trolig ikke hindres grunnet en «satt» organisasjon, men snarere tvert om.

De fleste virker å ønske endringen over hele linjen, uavhengig av bakgrunn. I spørreundersøkelsen ble det også spurt om alder, kjønn og utdanningsnivå, og ingen av disse bakgrunnsdataene gir ulike utslag i resultatene. Tabellene som viser disse resultatene ligger også vedlagt i slutten av oppgaven, men ses ikke som relevante å nevne i større grad under drøftingen.

### 5.2.5 Kulturelt endringsarbeid og potensielle utfordringer

Vi har tidligere kommet frem til at Brigadekommandoen ikke hadde noen subkulturer som gikk på tvers av den overordnede kulturprofilen og dens verdier. «Usunne» subkulturer danner derfor ikke et grunnlag for noe kulturelt endringsarbeid, og det er heller ikke et identifisert behov for at noen av seksjonene må innrette og endre seg opp mot den overordnede kulturprofilen. Det vi derimot har sett er den opplevde ulikheten mellom nåværende og foretrukket kultur. Det har vi sett i den overordnede kulturprofilen, i de ulike seksjonene og innenfor de ulike dimensjonene. Så å si alle peker i retning av ønsket om en

mer balansert klan- og markedskultur. Dette gjenspeilet seg også når vi så på personellet som arbeidet i Brigadekommandoen *før* opprettelsen av NLS og da vi så på personellet som arbeidet der *etter*. Både der, og innenfor andre bakgrunnsdata som kjønn, alder og utdanningsnivå, er samme ønsket om endring til stede. Når Cameron & Quinn (2011) snakker om hvorvidt det er behov for et kulturelt endringsarbeid, så viser de til resultatene fra OCAI og skåren oppnådd for nåværende og for foretrukket kultur. Deres forskning tilsier at når organisasjoner opplever en differanse mellom nåværende og foretrukket kultur på mellom fem og ti poeng så indikerer det normalt sett at organisasjonen trenger et kulturendringsarbeid. De sier også at man skal være spesielt bevisst stedene hvor differansen er ti poeng eller høyere (Cameron & Quinn, 2011, ss. 82-83). Det er ut fra dette perspektivet behov for et kulturelt endringsarbeid i Brigadekommandoen, ettersom det flere steder er en opplevd differanse mellom nåværende og foretrukket kultur på over fem poeng.

Når man ser på en eventuell endring fra dominerende markedskultur og til en mer balansert klan- og markedskultur, så kan man se på Cameron & Quinn (2013) sin «betyr – betyr ikke»-analyse, hvor de tar for seg en eksempelbedrift. Der sies det at en økning i klankulturen kan medføre økt myndiggjøring av de ansatte, mer deltagelse og involvering, mer tverrfunksjonelt samarbeid, mer horisontal kommunikasjon og mer anerkjennelse av de ansatte. En økning av klankulturen betyr på samme tid ikke en «snillhetskultur», mangel på standarder og strenghet, fravær av tøffe beslutninger, unnaslutning og at man skal tolerere middelmådighet. Ved å avbalansere forholdet mellom klan- og markedskulturen trenger man ikke å miste relevante elementer fra markedskulturen. Organisasjonen bør derfor fortsatt ha en kontinuerlig forpliktelse til utmerkethet, vektlegge måloppnåelse, stimulerte ansatte og mindre kortsidig måltenkning (Cameron & Quinn, 2013, s. 126). Elementer fra markedskulturen vil fortsatt være til stede i like stor grad som elementene fra klankulturen.

Endringen vil derimot potensielt kunne virke inn på flere andre felt. Om Brigadekommandoen skal fungere godt over lang tid, vil trivsel hos den enkelte ansatte være viktig. Dersom fokuset endrer seg og man fokuserer mer på de interne forholdene i egen organisasjon vil dette trolig kunne understøtte økt trivsel for den enkelte ansatte. Dette vil igjen kunne påvirke ståtiden til den enkelte, og dermed også turnover-ratioen i Brigadekommandoen. Trivsel vil også kunne påvirke rekrutteringen og Brigadekommandoen vil kunne fremstå som en attraktiv arbeidsplass for personell utenfra. Disse faktorene har vi derimot ikke belegg for å si noe om i denne oppgaven, men det vil være interessant for videre studier av Brigadekommandoen –

eller lignende organisasjoner.

## **Utfordringer ved et kulturelt endringsarbeid**

Den stadige differansen mellom nåværende og foretrukket kulturprofil, både overordnet i Brigadekommandoen, i de ulike seksjonene og innenfor de ulike dimensjonene, taler for et kulturelt endringsarbeid. Det er i den sammenheng greit å være bevisst hvilke utfordringer dette kan medføre. Markedskulturen er den dominerende kulturen i Brigadekommandoen og en mer balansert klan- og markedskultur er den gjennomgående ønskede slutttilstanden hos de ansatte. Forskning viser at det kan være en utfordring. Etter å ha observert over 1000 organisasjoner drar Cameron & Quinn (2013) opp en rekke tendenser de har sett og en av disse tendensene har med kulturendring å gjøre. De sier at organisasjoner over tid har en tendens til å helle mot hierarki- eller markedskultur. Vi var i teorien inne på at når kulturprofilen domineres av en av de to nederste kvadrantene, viser det seg svært ofte å være vanskelig å utvikle seg i retning av en kulturprofil som preges av elementer fra de to øvre kvadrantene, altså klan- og adhokratikulturen. De to nederste kvadrantene har en tendens til å holde seg dominante lengst. Det krever mye innsats og godt lederskap å endre kulturen fra de nederste kvadrantene i retning av de øverste (Cameron & Quinn, 2013, ss. 92-93). Endring mot en balansert markeds- og klankultur vil altså kreve mye innsats og godt lederskap. Det skal dog sies at det i dette tilfellet ikke er snakk om å endre seg fra markedskultur og til klankultur, men til en balansert klan- og markedskultur. Dette kan trolig gjøre endringen noe lettere.

En styrke hos Brigadekommandoen er at kulturprofilene er svært kongruente, altså at de samsvarer godt med hverandre. Det er eksempelvis ikke snakk om noen «usunne» subkulturer med egne opplevde kulturer som går helt på akkord med den overordnede kulturprofilen i Brigadekommandoen. Subkulturer kunne vært en utfordring for et kulturelt endringsarbeid, men ettersom kulturprofilene er kongruente over hele linjen, så styrker dette en eventuell gjennomføring av et kulturelt endringsarbeid.

En annen utfordring med et kulturelt endringsarbeid kan være hvorvidt Brigadekommandoen vil prioritere et slikt arbeid eller ikke. Prioritering er en suksessfaktor ettersom et slikt endringsarbeid krever mye innsats. Ettersom markedskulturen er den dominerende kulturformen i organisasjonen medfører dette at fokuset ligger på de eksterne omgivelser, og ikke internt eller innover i organisasjonen. Dette kan tale mot at et endringsarbeid vil bli



prioritert og ressursatt. Det blir derfor viktig for Brigadekommandoen å etablere en tydelig retningsendring, med nok ressurser og oppfølging til å ivareta endringsprosessen dersom de ønsker å gjennomføre dette.

Blir det ikke prioritert og lagt fokus på, utover å si at det er viktig, så vil det ikke bli integrert nok til å gi effekt i organisasjonen. Brigadekommandoen er en relativt gammel organisasjon med tung forankring i historie og tradisjoner, derav kan kulturen fremkomme som mer distinkt og mindre foranderlig enn i nyopprettede organisasjoner. Brigadekommandoen påvirkes likevel noe av intern- og ekstern turnover, hvor folk enten flytter på seg internt eller eksternt i organisasjonen eller hvor folk slutter i Forsvaret. Graden av turnover kan gjøre det enklere å påvirke kulturen ettersom det årlig er ny tilflyt av personell. Brigadekommandoen er også bevisst at de har opplevd en stor endring siden opprettelsen av NLS og det kan trolig hjelpe at staben blir bevisst egen organisasjonskultur og ønsket om endring. Dette i seg selv kan være med på å underbygge et kulturelt endringsarbeid. Det er likevel mange ansatte som har vært der lenge og det kan by på utfordringer ettersom organisasjonen kan være «satt». Det fremkommer av analysen at det er lite divergens mellom svarene til de forskjellige aldersgruppene. Det er viktig at et eventuelt kulturendringsarbeid er godt forankret i staben og mellom de ulike seksjonene, før ledelsen innfører denne endringen. Dersom man ikke ivaretar dette kan det føre til økt motstand i prosessen. Ut fra resultatene og den samstemte differansen mellom nåværende og foretrukket kultur, ser det dog ut som om et kulturelt endringsarbeid vil møte støtte innad i staben. Cameron & Quinn (2013) beskriver at endring av organisasjonskulturen i kombinasjon med endring av strategi og prosedyrer kunne sees på som nøkkelen til suksess (Cameron & Quinn, 2013, ss. 13-14). Et kulturelt endringsarbeid krever prioritering, mye innsats og et godt lederskap om man skal lykkes. Uten dette kan både moral, tillit og produktivitet lide i etterkant (Cameron & Quinn, 2013, ss. 11-12).

### **5.3 Styrker og svakheter ved nåværende kulturprofil sett opp mot kravene som stilles**

Det fremkommer fra våre undersøkelser at markeds-kulturen var den overordnede dominerende kulturprofilen for Brigadekommandoen. Det var også den dominerende kulturen innenfor samtlige seks dimensjoner. Gjennom analysen av funnene fremkom det ikke at det eksisterer subkulturer i organisasjonen, ettersom samtlige seksjoner hadde samme nåværende kulturprofil. Fra et integreringsperspektiv fremkommer det at markeds-kulturen er kongruent i organisasjonen. Kulturen er i harmoni, og det er konsensus mellom meninger i

organisasjonen. Her virker kulturen integrerende på alle medlemmene i organisasjonen og organisasjonen beskrives som et kulturelt fellesskap preget av kollektiv konsensus (Martin, 2002, s. 94). Men bygger markedskulturen opp under den operative evnen? I den sammenheng kan det være greit å se på styrker og svakheter ved nåværende kulturprofil sett opp mot kravene som stilles.

Brigade Nord skal i den ene enden av skalaen være i stand til å forholde seg til økonomiske rammer. Dette er nokså lett *målbart* og krever *resultatfokus*. Organisasjonen skal i det daglige forholde seg til underavdelingene sine og til sine overordnede. Dette krever et *ytre fokus*. De skal være i stand til å planlegge en operasjon samtidig som de utfører en annen innenfor en relativt begrenset beslutningssyklus. Det krever også et *målrettet og resultatorientert fokus*. Samtrening og integrering av allierte styrker og eventuelle andre fellesoperative ressurser krever også et *ytre fokus*. I all den tid Brigadekommandoen tar mange av oppgavene til en divisjonskommando, så blir det mange oppgaver som faller på de ansattes skuldre. Vi har tidligere snakket om hvordan opprettelsen av NLS resulterte i at Brigadekommandoen opplevde et kutt i antall årsverk. Den innledende tanken var at kommandoen også skulle lettes for en del oppgaver, noe som ikke var gjennomførbart eller fornuftig på dette tidspunktet. Når dette ikke skjedde, ble Brigadekommandoen sittende igjen med svært mange oppgaver. Når man da må løse alle oppgavene, med færre ressurser, så er det svært naturlig at man søker i retning av en *resultatorientert og målfokusert* kultur. I andre enden av skalaen er Brigadekommandoen til som et politisk virkemiddel, da den utgjør hovedvekten av Forsvarets evne til å projisere kampkraft på landjorden. Dersom brigaden løser oppdrag i en dynamisk krigssituasjon, med innslag av friksjon og kaos, der tempo er nøkkelen, må brigadeplanleggingen og prosedyrene gjennomføres hurtig. Uavhengig om det er fred, krise, krigslignende situasjoner eller full krig. Dette krever også en *målrettet og resultatfokusert* tilnærming. Det er også andre krav som stilles til Brigadekommandoen, som av hensyn til sikkerhetsgradering ikke vil bli belyst i denne oppgaven. Man ser likevel av kravene som belyses at markedskulturen fremstår som en kultur som har flere styrker enn svakheter og som derfor kan underbygge den operative evnen i organisasjonen.

Når vi nå har sett på styrker og svakheter ved markedskulturen opp mot noen av de viktigste kravene som stilles til Brigade Nord, så må vi også se på kulturen i et annet lys. I relasjon til samsvar mellom nåværende og ønsket kultur finner vi grobunn for effektivitet. Som vi var inne på tidligere, så viser forskning at store divergenser mellom en organisasjons kulturtyper

kan fremme et hinder for at organisasjonen presterer på høyeste effektivitetsnivå (Cameron & Quinn, 2013, ss. 85-87). I Brigadekommandoen ble det målt divergens mellom nåværende markedskultur og foretrukket balansert klan- og markedskultur, både i den overordnede kulturprofilen til Brigadekommandoen og innenfor de ulike seksjonene og dimensjonene. Kan dette være en svakhet som gjør til at nåværende kultur ikke er den mest hensiktsmessige sett opp mot den operative evnen?

Den dominerende kulturen i Brigadekommandoen er markedskulturen og forskning viser at når den dominerende kulturen i organisasjonen passer sammen med ledelsesstiler, ledelsesroller, personalledelse, kvalitetsledelse og effektivitetskriterier, så fører det til et høyere prestasjonsnivå enn i kulturer hvor disse ikke passer sammen. I de fleste tilfeller vil samsvar mellom disse ulike elementene i organisasjonen være en forutsetning for høy ytelse (Cameron & Quinn, 2013). Passer derfor den dominerende organisasjonskulturen i Brigadekommandoen overens med nåværende kulturprofiler innenfor de ulike dimensjonene, så vil dette kunne føre til et høyere prestasjonsnivå. I dette tverrsnittstudie er det slik for den nåværende kulturprofilen, både overordnet, men også innenfor de ulike seksjonene og de ulike dimensjonene. Det er dog ikke slik for de foretrukne kulturprofilene. Alle dimensjonene har markedskulturen som den dominerende og passer derfor godt overens med den overordnede kulturprofilen, men den foretrukne viser et ønske om endring til mer balansert klan- og markedskultur. Dette ønsket om endring finner man i stort sett alle dimensjonene, i alle seksjonene og i den overordnede kulturprofilen til Brigadekommandoen. Man kan i så måte si at kulturen er samsvarende over hele linjen, men at vurderingen rundt hvorvidt organisasjonskulturen er den mest hensiktsmessige sett opp mot operativ evne, går mer i retning av hvorvidt det er et behov for et kulturelt endringsarbeid. Bli det ingen endring, så vil dominerende kultur i dimensjonene, i seksjonene og overordnet i Brigadekommandoen passe overens, men den foretrukne vil passe tilsvarende dårlig alle tre stedene. I dette tilfellet må man se på forskjellen mellom nåværende og ønsket kultur. Denne differansen er flere steder stor og det kan være en indikator på at dagens dominerende kultur ikke er den som best underbygger organisasjonens operative evne.

Det målrettede, resultatorienterte ytre fokuset som kjennetegner markedskulturen passer til det meste av oppgaver og krav som stilles til Brigadekommandoen. Nåværende overordnede kulturprofil er også kongruent i så måte at den samsvarer med nåværende kulturprofil i de ulike seksjonene og i de ulike kulturdimensjonene. Dette er klare styrker, men det er dog en

ulikheter mellom nåværende og foretrukket kultur som er gjennomgående i hele Brigadekommandoen. Det er en svakhet og spørsmålet blir derfor videre hvorvidt kulturen kunne vært mer samsvarende og dermed i større grad underbygd den operative evnen. Dette har vi ikke belegg for å svare på i denne oppgaven, men det er et interessant spørsmål både for Brigadekommandoen og for eventuell videre forskning.

## 6 Avslutning

I denne oppgaven har vi kommet frem til at den dominerende kulturtypen for Brigadekommandoen var markedskultur, etterfulgt av klan-, adhokrati- og hierarkiskultur. Brigadekommandoens nåværende kultur kjennetegnes derfor av å være rettet mot eksterne omgivelser fremfor interne anliggender og det er en kultur hvor de ansatte karakteriseres som målorienterte og lederne som pådrivere (Cameron & Quinn, 2013, s. 54). Markedskulturen var ikke bare den dominerende kulturprofilen i Brigadekommandoen som helhet, men også innenfor samtlige av de ulike seksjonene, samt innenfor tilnærmet alle seks kulturdimensjonene. Det er en styrke at den nåværende kulturen er kongruent og samsvarer på denne måten, ettersom forskning viser at dette ofte fører til et høyere prestasjonsnivå enn tilfeller hvor kulturen ikke er kongruent. I de fleste tilfeller vil samsvar mellom disse ulike elementene i organisasjonen være en forutsetning for høy ytelse (Cameron & Quinn, 2013). Vi kan ikke basert på empiri si at dette bygger opp under den operative evnen ettersom spørreundersøkelsen ikke stilte spørsmål om hva respondentene mente hadde størst påvirkning på den operative evnen, men basert på teori virker kongruensen i den nåværende kulturen å underbygge den operative evnen.

Den nåværende kulturprofilen var markedskulturen, men den foretrukne var en balansert klan- og markedskultur. På samme måten som nåværende kulturprofil stort sett var samstemt både i overordnet kulturprofil, i seksjonene, i kulturdimensjonene og innenfor de ulike bakgrunnsdataene, så var også ønsket om endring til en mer balansert klan- og markedskultur tilsvarende samsvarende. Dette både i Brigadekommandoen som helhet, innenfor samtlige av de ulike seksjonene og innenfor de fleste av kulturdimensjonene. Flere steder var differansen så stor mellom nåværende og foretrukket kultur at et kulturelt endringsarbeid burde vurderes. Ønsket om endring tyder på at organisasjonens medlemmer ønsker å forflytte seg fra et eksternt fokus, hvor resultater og måloppnåelse er viktig, til en mer balansert kultur. I den balanserte kulturen vil man fortsatt ha elementene fra markedskulturen til stede, men man vektlegger også et mer internt fokus hvor den enkelte ansatte får mer oppmerksomhet og man søker å øke trivselen.

Det var ingen identifiserte «usunne» subkulturer, hvor kulturprofilene til den enkelte seksjon gikk på akkord med den overordnede kulturprofilen i Brigadekommandoen. Den nåværende kulturen er derfor samsvarende og passer overens med Martin (2002) sitt

integreringsperspektiv, hvor det er konsensus mellom meninger i organisasjonen (Martin, 2002, s. 94) . Ønsket om endring er også samsvarende, og vi fant ut at alle seksjonene hadde det samme ønsket om endring i den overordnede kulturprofilen.

Markedskulturen står til de fleste av de vurderte kravene som stilles til Brigadekommandoen, samt at kulturprofilen var samstemt med de individuelle kulturprofilene til de ulike dimensjonene. Dette taler for at nåværende kulturprofil kan være med å underbygge den operative evnen i Brigadekommandoen. Da vi derimot så på differansen mellom nåværende og foretrukket kultur, så gav dette et annet bilde. Det kan ut fra Cameron & Quinn (2011) sitt syn være et behov for et kulturelt endringsarbeid, ettersom det flere steder er en differanse på over fem poeng mellom nåværende og foretrukket kultur (Cameron & Quinn, 2011, ss. 82-83). I den sammenheng har vi diskutert ulike utfordringer ved å gjennomføre et slikt kulturelt endringsarbeid og noen punkter er verdt å ta med seg. Det å gå fra de nedre kvadrantene i kulturprofilen til de øvre krever stor innsats, godt lederskap og prioritering. Det kan videre være vanskelig å få satt av tid til et slikt kulturelt endringsarbeid, sett i lys av situasjonen Brigadekommandoen er i. Det er knapt med tid tilgjengelig ettersom Brigadekommandoen etter opprettelsen av NLS fikk kutt i årsverk og de gjenværende ansatte fortsatte med tilnærmet like oppgaver som før nedskjæringen. Et eventuelt kulturendringsarbeid må derfor settes av tid til og prioriteres.

Perspektivet som er lagt til grunn i oppgaven baserer seg på at vi ser organisasjonskultur som noe vi kan måle, samtidig som vi er bevisste på at det vil være svært utfordrende å få frem alle nyanser i en slik måling. Dette definerer seg som en svakhet ved oppgaven ettersom kulturen ikke er statisk og det faktum at det vil være faktorer som påvirker kulturen som ikke er avdekket. Den pragmatiske tilnærmingen gjør at vi leter etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer rundt hvordan kulturen er og om den underbygger den operative evnen for en organisasjon som Brigadekommandoen. Tverrsnittstudiet gir oss mulighet til å avdekke hvordan kulturen opplevdes i det øyeblikket undersøkelsen ble gjennomført, ikke hvordan kulturen er eller utvikler seg over tid. Studiet kan understøtte en videre forskningsprosess i Forsvarets ledelsesorganisasjoner og være med på å si noe om trender i organisasjonene og således understøtte et eventuelt kulturelt utviklingsarbeid. Fra vårt perspektiv handler det om å sette fokus på hvor viktig kultur er for en organisasjon som ofte endres gjennom omstruktureringer eller turnover, som er spesielt vanlig i Forsvarets organisasjoner. Som vi har vært inne på i metodekapittelet så gir CVF og OCAI oss mulighet til å organisere og

forstå ulike typer av organisasjonskultur. En svakhet er at vi ikke kan måle eller beskrive alle eksisterende kulturfenomener som igjen gjør det utfordrende å forklare eller definere årsakssammenhenger i studien. Rammeverket gir oss derimot en måte å fortolke og diskutere hovedelementene ved organisasjonskulturen, som igjen kan fremme endring (Cameron & Quinn, 2013, s. 72). En annen svakhet ved oppgaven er at organisasjonen som undersøkes har en relativt liten populasjon, noe som medfører at antall respondenter er relativt lavt for å måle et komplekst fenomen som organisasjonskultur. Frafallsanalysen vår viste likevel at utvalget fortsatt var representativt slik at vi kunne generalisere funnene til hele Brigadekommandoen.

Det hadde vært spesielt interessant å undersøke organisasjonskulturen i hele Forsvarets ledelsesorganisasjon for å forstå mer av den helhetlige organisasjonskulturen i samtlige av ledelsesorganisasjonene. Ettersom mye av organisasjonsendringene er knyttet til effektivitet og økonomi vil eventuelle funn, i kombinasjon med anbefalinger, kunne veilede Forsvaret angående hvilke tiltak som bør iverksettes for å sikre at organisasjonskulturen understøtter de stadige endringsprosessene. Ut fra det funksjonelle perspektivet kan vi altså se på organisasjonskultur som en variabel som kan manipuleres av ledelsen for å sette en hensiktsmessig retning på organisasjonskulturens utvikling.

Man skal være forsiktig med å behandle noen av resultatene fra oppgaven som fasit ettersom organisasjonskultur er et svært komplekst fenomen og vanskelig å måle. Man kan derimot bruke resultatene som et innspill eller utgangspunkt for veien videre. Ettersom dette er et tverrsnittstudie og derfor innhenting av data på et gitt tidspunkt, så kunne det være interessant å gjennomføre et nytt tverrsnittstudie på et senere tidspunkt. Dette ettersom Forsvaret, med sine underliggende organisasjoner, kjennetegnes av endringer. Dette for å se om resultatene samsvarer etter at nytt personell har startet i organisasjonen. Ettersom nåværende markedskultur, samt ønsket om endring mot balansert klan- og markedskultur var gjennomgående både overordnet, innenfor de ulike seksjonene, innenfor kulturdimensjonene og innenfor de ulike bakgrunnsdataene, så er det ikke nødvendigvis slik at resultatene endrer seg selv om Brigadekommandoen stadig er i endring. Dersom en videre gjennomfører et kulturendringsarbeid i Brigadekommandoen, kan det være interessant å studere denne prosessen. I etterkant av en slik prosess kan en også gjennomføre et lignende tverrsnittstudie for å se om det finnes ulikheter sett opp mot våre funn. Dersom en får til en mer balansert klan- og markedskultur, vil en kunne se på om trivselen blir bedre med økt indre fokus og hvordan eventuell økt trivsel påvirker organisasjonen og dens effektivitet. Dette har vi ikke

studert og derfor ikke noe belegg for å si noe om, men det hadde vært interessant å se videre på. Eksternt fokus kombinert med mangel på innslag av indre fokus kan trolig over tid føre til mistriivsel, noe som lite trolig bygger opp under den operative evnen i organisasjonen. Det hadde også vært ønskelig om flere avdelinger i både Hæren og Forsvaret kartla sin egen organisasjonskultur, for å se om kulturprofilene samsvarte på tvers av avdelingene og forsvarsgrenene.



## 7 Bibliografi

- Bang, H. (1998). *Organisasjonskultur i praksis*. Otta: Tano Aschehough.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur 4.utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Vol. 3rd edition). San Francisco: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur - de konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Clausewitz, C. V. (1976). *On war*. UK: Princeton University Press.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- FHS. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Retrieved August 29, 2020, from <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/224031/FFOD%202014.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Fitzgerald, T. H. (1988). *Can Change in Organizational Culture Really Be Managed?* USA: American management association.
- Forsvaret. (2015). *Et forsvar i endring - Forsvarssjefens fagmilitære råd*. Hentet April 2020 fra [https://forsvaret.no/fakta\\_/ForsvaretDocuments/Fullversjon%20print.pdf](https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/Fullversjon%20print.pdf)
- Forsvarsdepartementet. (2016). Hentet Juni 2020 fra Prop. 151 S 2015-2016: <https://forsvaret.no/ifs/ForsvaretDocuments/Prop.%20151%20S%20282015-2016%29%20Kampkraft%20og%20bærekraft.pdf?fbclid=IwAR0ZvkUTmGlXaJiolSOVe5S7ChfOS5jWT6D1zQWeggWH0Jg0zrIgcADkmpg>
- Forsvarsdepartementet. (2017). *Prop. 2 S (2017–2018) Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak)*. Hentet Oktober 2020 fra Videreutviklingen av Hæren og Heimevernet: <https://www.regjeringen.no/contentassets/cd5dbcb02ca3484a9d36ef180df5b48d/no/pdfs/prp201720180002000dddpdfs.pdf>
- Hærens våpenskole. (2014). *Håndbok i brigadeoperasjoner*. Hærens våpenskole.

- Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Jacobsen, D. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Mansoor, P. R., & Murray, W. (2019). *The Culture of Military Organizations*. New York: Cambridge University Press .
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture*. USA: Sage Publications.
- Murray, W. (2011). *War, strategy and military effectiveness*. New York: Cambridge University Press.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. I *Vol. 5, No. 2, A Symposium on the Competing Values Approach to Organizational Effectiveness* (ss. 122-140). Taylor & Francis, Ltd.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership 4th edition* (Vol. ISBN 978-0-470-19060-9). CA 94103-1741, USA: Jossey-Bass.
- Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. New York: Administrative Science Quarterly.
- USMC. (1997). *MCDP 1 - Warfighting*. U.S Marine Corps.

## 8 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg A – Tabeller

Tabell 2 - Nåværende og foretrukket kultur fordelt på de 6 dimensjonene

Nåværende og foretrukket kultur fordelt på de 6 dimensjonene (tallene er avrundet)													
		Nåværende				Foretrukket				Differanse			
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	Lederstøtte/G-1	15	22	38	24	17	24	35	23	-2	-2	3	1
	G-2	15	35	39	11	18	41	33	9	-3	-6	6	2
	G-3	19	26	34	21	20	25	27	27	-1	1	7	-6
	G-4	16	14	40	30	21	23	31	25	-5	-9	9	5
	G-5	17	32	34	17	19	31	37	13	-2	1	-3	4
	G-6	17	27	37	20	19	32	34	16	-2	-5	3	4
	G-8	17	24	37	22	20	29	34	18	-3	-4	3	4
	<b>Gjennomsnitt</b>	<b>17</b>	<b>26</b>	<b>37</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>19</b>	<b>-3</b>	<b>-3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
2	Lederstøtte/G-1	24	19	31	25	31	21	29	30	-7	-2	2	-5
	G-2	31	25	30	14	39	28	21	13	-8	-3	9	1
	G-3	25	26	33	17	32	24	28	15	-7	2	5	2
	G-4	22	18	36	24	31	21	31	16	-9	-3	5	8
	G-5	24	22	33	20	31	25	29	18	-7	-3	4	2
	G-6	26	23	33	19	33	25	27	16	-8	-2	6	3
	G-8	24	21	34	21	32	24	29	17	-8	-3	5	4
	<b>Gjennomsnitt</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>33</b>	<b>20</b>	<b>33</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>-8</b>	<b>-2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
3	Lederstøtte/G-1	23	19	32	27	25	22	27	26	-2	-3	5	1
	G-2	16	20	50	14	31	29	25	15	-15	-9	25	-1
	G-3	20	29	31	21	28	22	30	23	-8	7	1	-2
	G-4	23	22	35	20	30	25	28	19	-7	-3	7	1
	G-5	21	22	36	21	29	24	28	20	-8	-2	9	1
	G-6	20	23	38	19	30	25	28	19	-10	-2	10	0
	G-8	21	22	36	20	30	25	28	19	-8	-2	8	1
	<b>Gjennomsnitt</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>37</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>-8</b>	<b>-2</b>	<b>9</b>	<b>0</b>
4	Lederstøtte/G-1	29	24	29	18	26	28	27	18	3	-4	2	0
	G-2	37	22	32	10	35	30	30	8	2	-8	2	2
	G-3	35	28	22	15	37	28	23	12	-2	0	-1	3
	G-4	24	23	34	19	30	26	28	18	-6	-3	-7	1
	G-5	29	24	31	16	32	27	27	15	-3	-3	4	1
	G-6	31	24	30	15	34	28	27	13	-2	-4	3	2
	G-8	28	24	32	17	32	27	27	15	-4	-3	5	2
	<b>Gjennomsnitt</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>-2</b>	<b>-4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
5	Lederstøtte/G-1	26	20	29	25	28	23	27	23	-2	-3	2	2
	G-2	20	20	50	10	26	26	39	9	-6	-6	11	1
	G-3	21	23	32	24	31	23	25	23	-10	0	7	1
	G-4	27	23	32	17	31	26	28	16	-4	-3	4	1
	G-5	24	22	35	19	30	25	29	17	-5	-3	6	1
	G-6	23	22	37	18	30	25	30	16	-7	-3	7	2
	G-8	25	22	35	18	30	25	29	16	-6	-3	6	2
	<b>Gjennomsnitt</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>36</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>17</b>	<b>-6</b>	<b>-3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>
6	Lederstøtte/G-1	22	17	37	26	26	19	33	23	-4	-2	4	3
	G-2	25	18	39	19	43	20	25	13	-18	-2	14	6
	G-3	22	18	34	26	33	16	34	17	-11	2	0	9
	G-4	24	21	36	20	31	23	30	17	-7	-2	6	3
	G-5	23	19	36	22	32	21	30	17	-9	-2	6	5
	G-6	24	19	36	22	35	20	30	16	-11	-1	7	6
	G-8	24	20	36	21	33	21	30	17	-9	-1	6	4
	<b>Gjennomsnitt</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>36</b>	<b>22</b>	<b>33</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>17</b>	<b>-10</b>	<b>-1</b>	<b>6</b>	<b>5</b>

Tabell 3 - Nåværende og foretrukket kultur i Brigadekommandoen

Nåværende og foretrukket kultur i Brigadekommandoen (tallene er avrundet)													
	Nåværende				Foretrukket				Differanse				
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
Lederstøtte/G-1	23	20	33	24	26	23	30	24	-3	-3	3	0	
G-2	24	23	40	13	32	29	11	-8	-6	11	2		
G-3	24	25	31	21	30	23	28	20	-6	2	3	1	
G-4	23	20	36	22	29	24	29	19	-6	-4	6	3	
G-5	23	24	34	19	29	26	30	17	-6	-2	4	2	
G-6	24	23	35	19	30	26	29	16	-7	-3	6	3	
G-8	23	22	35	20	30	25	30	17	-7	-3	5	3	
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>35</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>18</b>	<b>-6</b>	<b>-3</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	

Tabell 4 - Nåværende og foretrukket kultur fordelt på alder

Nåværende og foretrukket kultur fordelt alder (tallene er avrundet)												
	Nåværende				Foretrukket				Differanse			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Under 40	24	22	29	25	28	25	27	20	-4	-3	2	5
Over 40	25	21	36	21	31	24	30	19	-6	-3	6	3
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>-6</b>	<b>-3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Tabell 5 - Nåværende og foretrukket kultur fordelt på aldersgruppene

Nåværende og foretrukket kultur fordelt på aldersgruppene (tallene er avrundet)												
	Nåværende				Foretrukket				Differanse			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
20-25	26	28	26	20	28	27	24	22	-2	1	2	-2
26-32	26	16	28	30	27	24	30	19	-1	-8	-2	11
33-39	21	21	33	25	28	25	27	21	-7	-4	6	4
40-45	19	19	43	19	27	23	32	19	-8	-4	11	0
46-52	24	19	34	23	30	22	29	19	-6	-3	5	4
53-58	29	23	31	17	30	24	30	16	-1	-1	2	1
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>

Tabell 6 - Nåværende og foretrukket kultur fordelt på kjønnene

Nåværende og foretrukket kultur fordelt på kjønn (tallene er avrundet)												
	Nåværende				Foretrukket				Differanse			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Kvinner	22	19	33	25	26	24	28	22	-4	-5	5	3
Menn	26	23	36	22	32	26	31	19	-6	-3	5	3
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>35</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>-5</b>	<b>-4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>

Tabell 7 - Nåværende og foretrukket kultur fordelt på ulike utdanningsnivåer

Nåværende og foretrukket kultur fordelt på utdanningsnivå (tallene er avrundet)													
	Nåværende				Foretrukket				Differanse				
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
Bachelor som høyeste	24	22	31	23	29	24	27	20	-5	-2	4	3	
Master som minimum	23	18	38	21	29	24	31	17	-6	-6	7	4	
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>34</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>18</b>	<b>-5</b>	<b>-4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	

Tabell 8 - Nåværende og foretrukket kultur fordelt på personer som var der før og etter opprettelsen av NLS

Nåværende og foretrukket kultur før og etter opprettelsen av NLS (tallene er avrundet)												
	Nåværende				Foretrukket				Differanse			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
FØR	24	20	36	21	30	23	30	18	-6	-3	6	3
ETTER	24	22	30	25	28	25	27	21	-4	-3	3	4
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>-5</b>	<b>-3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

## 8.2 Vedlegg B – Informasjonsskriv

# En kulturkartlegging av ledelsesorganisasjonen i Brigade Nord

### Bakgrunn for masteroppgaven:

I 2015 ble Forsvarssjefens fagmilitære råd (FMR) presentert. GIH fikk da blant annet ny tittel som *sjef Hæren* og ble tildelt utvidede roller, ansvar og myndighet. Sjef Hæren skulle nå føre kommando over Brigade Nord, Hans Majestet Kongens Garde (HMKG) og Grensevakten i Sør-Varanger (GSV). Gjennom proposisjon 151 S *Kampkraft og bærekraft 2015-2016* tas det i tillegg sikte på å samordne Hærens taktiske ledelse med brigadekommandoen på Bardufoss. Den overordnede hensikten med dette var å effektivisere stab og administrasjon (FD, 2020). Brigadekommandoen, som ledelsesorgan for Brigade Nord, fikk i denne sammenheng nedtrekk i årsverk som skulle tilføres Hæren for å bygge Nasjonalt Landoperasjonscenter (NLS). Dette samtidig som brigadekommandoen skulle fortsette å ivareta sine funksjonsområder for å understøtte Hærens eneste taktiske samvirkeorganisasjon. Resultatet for brigadekommandoen var at de nå måtte utøve sin funksjon med færre personer tilgjengelig, uten å ha blitt lettet for arbeidsoppgaver som naturlig ligger til ledelsen i en taktisk samvirkeorganisasjon. Ambisjonen for arbeidet ble videreført med færre ressurser, noe som stiller store krav til presisjon, effektivitet og prioritering av arbeidsoppgaver. Således kan vi si at brigadekommandoen står ovenfor en organisatorisk endring, med et utøkt fokus på effektivitet. I denne sammenheng ønsker vi å kartlegge organisasjonskulturen i brigadestaben.

### Informasjon om databehandling

Spørreskjemaet er anonymt og informasjonen som kommer ut av bakgrunnsspørsmålene vil bli behandlet fortrolig og ingen personer vil kunne identifiseres i masteroppgaven.

Det er frivillig å delta i studien og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Da vil informasjonen vi hentet inn om deg bli slettet.

#### Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

#### Hvordan kontakte oss

Behandlingsansvarlig:  
Universitetet i Tromsø (UiT)

Prosjektansvarlig:  
Førsteamanuensis Kristin Woll (92412728 / kristin.woll@uit.no)

Studentene:  
Silje Johansen Willassen (92068331 / silje@live.no)  
Øyvind Bolstad Blikra (90651874 / oyvind.blikra@gmail.com)

Dersom du ønsker mer informasjon om behandlingen av dine personopplysninger, klikk [her](#)

Jeg godtar behandlingen av mine personopplysninger i henhold til informasjonen gitt her.

[Jeg ønsker ikke å delta](#)

*Dersom en klikket seg inn for å se mer om behandlingen av ens personopplysninger, så kom dette frem:*

#### **Hvor lenge vil personopplysninger behandles**

5 Måned(er)

#### **Hvilke typer personopplysninger vil bli samlet inn og brukt**

Det vil bli spurt om utdanningsbakgrunn, arbeidssted, alder og kjønn, men innsamlet data vil bli behandlet fortrolig og ingen personer vil kunne identifiseres i masteroppgaven.

#### **Hvilke særlige kategorier av personopplysninger vil bli innsamlet og brukt**

Ingen

#### **Overførsel av data til land eller institusjoner utenfor EØS, og sikkerhetstiltak (hvis aktuelt)**

Skal ikke gjøre dette.

#### **Automatisert beslutningstaking**

NSD har godkjent undersøkelsen

#### **Din rett til å tilbaketrekke samtykke**

Respondenten kan når som helst trekke sitt samtykke uten å oppgi noen grunn. Da vil informasjonen vi hentet inn om respondenten bli slettet. Dette kommer også klart frem av undersøkelsen.

*Trykkt en seg videre og dermed godtok behandlingen av ens personopplysninger, så kom dette frem:*

For å kartlegge organisasjonskulturen i brigadestaben bruker vi Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), som er et anerkjent kulturmålingsinstrument laget av Cameron og Quinn, samt enkelte bakgrunnsspørsmål som supplement. Hensikten med OCAI er å vurdere seks sentrale dimensjoner ved organisasjonskulturen og på denne måten kunne gi et bilde av hvilken organisasjonskultur som finnes i brigadestaben.

Du vil bli bedt om å vurdere din organisasjon i spørsmålene som følger. Når du svarer på spørsmålene bør du både tenke over organisasjonen du er en del av (Brigadestaben), men også den delen av organisasjonen som du er medlem i og som er klarere definert (Ledelsesstøtte, G1-G8 -seksjonen).

Spørreundersøkelsen inneholder først noen bakgrunnsspørsmål som er ment å skulle fungere som supplement til funnene fra OCAI. OCAI inneholder seks sett med utsagn. Hvert sett med utsagn har fire alternativer. Du skal fordele 100 poeng mellom alternativene avhengig av hvordan du mener din organisasjon er. Gi flest poeng til de alternativene som likner mest på din organisasjon. For eksempel, om du mener alternativ A stemmer mest overens med din organisasjon, alternativ B og C midt på treet, og alternativ D nesten ikke i det hele tatt, så kan en mulig fordeling være 40 poeng til A, 25 poeng til B, 25 poeng til C og 10 poeng til D. **Sørg for at summen av poengene alltid er 100.**

Merk at du i første kolonne skal svare på utsagnene med utgangspunkt i hvordan du opplever at organisasjonen er Nå. I neste kolonne skal poengene fordeles med tanke på ønsket situasjon i FREMTIDEN, altså hvordan du ønsker din organisasjon skal se ut noen år frem i tid.

Din identitet vil holdes skjult.

Når skjult identitet brukes i undersøkelser, vil ingen identifiserbar informasjon, som f.eks. nettlestype og -versjon, IP-adresse, operativsystem eller e-postadresse, bli lagret med svaret. Dette er for å beskytte respondentens identitet.

## 8.3 Vedlegg C – Spørreundersøkelse

1) \* Hvilken undergruppe hører du til i Brigadestaben?

- Ledelsesstøtte
- G-1 seksjon (stabsstøtte)
- G-1 seksjon
- G-2 seksjon
- G-3 seksjon
- G-4 seksjon
- G-5 seksjon
- G-6 seksjon
- G-8 seksjon

2) \* Er du mann eller kvinne?

- Mann
- Kvinne

---

3) \* Hvilken aldersgruppe befinner du deg i?

- 20-25
- 26-32
- 33-39
- 40-45
- 46-52
- 53-58



**4) \* Hvilket utdanningsnivå har du?**

- Videregående skole
- Befalsskolen
- Krigsskolen
- Stabsskole
- Sivil bachelor
- Sivil master
- Sivil doktorgrad
- Annet

**5) \* Hvor mange år har du til sammen jobbet i Forsvaret?**

Velg ...  ▼

*Svaralternativene gikk fra 1-45 år.*

**6) \* Hvor mange år har du til sammen jobbet i Brigadestaben?**

Velg ...  ▼

*Svaralternativene gikk fra 1-30 år.*

**7) \* Jobbet du i Brigadestaben under opprettelsen av Sjef Hæren som taktisk styrkesjef? (opprettelsen av Nasjonalt Landoperasjonscenter/NLS)**

- Ja
- Nei

Her starter du på OCAI og nå skal du fordele 100 poeng mellom alternativene avhengig av hvordan du mener din organisasjon er. Gi flest poeng til de alternativene som likner mest på din organisasjon. For eksempel, om du mener alternativ A stemmer mest overens med din organisasjon, alternativ B og C midt på treet, og alternativ D nesten ikke i det hele tatt, så kan en mulig fordeling være 40 poeng til A, 25 poeng til B, 25 poeng til C og 10 poeng til D. Sørg for at summen av poengene alltid er 100.

Merk at du i første kolonne skal svare på utsagnene med utgangspunkt i hvordan du opplever at organisasjonen er NÅ. I neste kolonne skal poengene fordeles med tanke på ønsket situasjon i FREMTIDEN, altså hvordan du ønsker din organisasjon skal se ut noen år frem i tid.

Begge kolonner skal ha en totalsum på 100 poeng.

Poengene skriver du selv inn manuelt.

**8) \* Dominerende trekk ved organisasjonen. Om du står fast: Dersom den første delen av en påstand passer perfekt, mens den andre delen ikke gjør det, forsøk å finne ut hvilke deler av utsagnene som er viktigst i din organisasjon. Fordel poengene ut i fra denne vurderingen.**

	Nåværende	Foretrukket
A; Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en stor familie. Det virker som om folk er åpne om seg selv.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B; Organisasjonen er et dynamisk sted og har en entreprenørånd. Folk er villige til å ta en sjanse og ta risiko.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C; Organisasjonen er veldig resultatorientert. Et hovedansvarlig er å få jobben gjort. Folk er svært prestasjonsorienterte.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D; Organisasjonen er et sted med stor grad av kontroll og struktur. Formelle prosedyrer styrer generelt det folk gjør	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Summert opp (skal være totalt 100 pr kolonne)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Her skal du på lik linje som forrige spørsmål fordele 100 poeng mellom alternativene avhengig av hvordan du mener din organisasjon er. Husk at du i første kolonne skal svare ut fra hvordan du opplever at organisasjonen er NÅ og at neste kolonne skal skal besvares med tanke på ønsket situasjon i FREMTIDEN. Begge kolonner skal ha en totalsum på 100 poeng.

**9) \* Ledelse i organisasjonen. Om du står fast: Tenk på din nærmeste leder først. Tenk dernest på ledere høyere oppe i systemet, hvordan handler de, generelt sett? Hvis du ikke vet hva disse gjør, svar ut i fra din nærmeste leder.**

	Nåværende	Foretrukket
A; Det typiske for ledere i vår organisasjon er å tilrettelegge, støtte og veilede.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B; Det typiske for ledere i vår organisasjon er å utvise entreprenørskap, innovasjon og risikotakning.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C; Det typiske for ledere i vår organisasjon er å utvise seriøsitet, resultatfokus og oppgavefokus.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D; Det typiske for ledere i vår organisasjon er et fokus på byråkrati, saksgang og den korrekte måten å gjøre oppgavene på.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Summert opp (skal være totalt 100 pr kolonne)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Her skal du på lik linje som forrige spørsmål fordele 100 poeng mellom alternativene avhengig av hvordan du mener din organisasjon er. Husk at du i første kolonne skal svare ut fra hvordan du opplever at organisasjonen er NÅ og at neste kolonne skal skal besvares med tanke på ønsket situasjon i FREMTIDEN. Begge kolonner skal ha en totalsum på 100 poeng.

**10) \* Personalledelse. Om du står fast: Tenk på hvordan virksomheten behandler de ansatte. Hvordan rekrutteres ansatte, og hvordan klarer de å beholde de som er ansatt?**

	Nåværende	Foretrukket
A; Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av teamarbeid, bred enighet og deltakelse.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B; Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C; Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av et stort oppgavepreget fokus, høye krav og faglig prestasjonsoppnåelse.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D; Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av et trygt ansettelsesforhold, konformitet, forutsigbarhet og sosial stabilitet.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Summert opp (skal være totalt 100 pr kolonne)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Her skal du på lik linje som forrige spørsmål fordele 100 poeng mellom alternativene avhengig av hvordan du mener din organisasjon er. Husk at du i første kolonne skal svare ut fra hvordan du opplever at organisasjonen er NÅ og at neste kolonne skal skal besvares med tanke på ønsket situasjon i FREMTIDEN. Begge kolonner skal ha en totalsum på 100 poeng.

**11) \* Organisatorisk lim. Om du står fast: Tenk på hva de ansatte synes er viktig, en felles verdi i virksomheten**

	Nåværende	Foretrukket
A; Det som binder organisasjonen sammen er lojalitet og gjensidig tillit. De ansatte er sterkt bundet til denne organisasjonen.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B; Det som binder organisasjonen sammen er engasjement for innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende på sitt felt.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C; Det som binder organisasjonen sammen er vektlegging av prestasjoner, resultater og måloppnåelse.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D; Det som binder organisasjonen sammen er formelle regler og retningslinjer.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Summert opp (skal være totalt 100 pr kolonne)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Her skal du på lik linje som forrige spørsmål fordele 100 poeng mellom alternativene avhengig av hvordan du mener din organisasjon er. Husk at du i første kolonne skal svare ut fra hvordan du opplever at organisasjonen er NÅ og at neste kolonne skal skal besvares med tanke på ønsket situasjon i FREMTIDEN. Begge kolonner skal ha en totalsum på 100 poeng.

**12) \* Strategisk fokus. Om du står fast: Tenk strategi generelt, men også de spesifikke målene for din enhet, både på kort og lang sikt. Hva er virksomhetens hovedfokus?**

	Nåværende	Foretrukket
A; Organisasjonen vektlegger utvikling av kunnskap og ferdigheter. Høy tillit, åpenhet, og deltakelse er sentralt.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B; Organisasjonen vektlegger tilegnelse av nye ressurser og nye utfordringer. Å søke nye muligheter og å teste ut nye ting er verdsatt.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C; Organisasjonen vektlegger oppgavefokuset handling og måloppnåelse. Å strekke seg mot mål i tillegg til å ha en ledende plass i markedet er viktig.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D; Organisasjonen vektlegger standhaftighet og stabilitet. Effektivitet og kontroll ved arbeidet er viktig.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Summert opp (skal være totalt 100 pr kolonne)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Her skal du på lik linje som forrige spørsmål fordele 100 poeng mellom alternativene avhengig av hvordan du mener din organisasjon er. Husk at du i første kolonne skal svare ut fra hvordan du opplever at organisasjonen er NÅ og at neste kolonne skal besvares med tanke på ønsket situasjon i FREMTIDEN. Begge kolonner skal ha en totalsum på 100 poeng.

**13) \* Suksesskriterier. Om du står fast: Tenk på ansatte som har "suksess" i din virksomhet. Hva er det disse ansatte sier og gjør? Hvem blir verdsatt, for hvilke årsaker?**

	Nåværende	Foretrukket
A; Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av utvikling av de menneskelige ressursene, teamarbeid, ansattes forpliktelse og de ansattes velvære.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
B; Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av å ha de mest unike og nyeste produktene og tjenestene, den er produkt/tjeneste - ledende og er en innovatør.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C; Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av å være produktive og oppgavefokuserede, Mål og resultat er nøkkelen til suksess.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D; Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av effektivitet i et byråkratisk system. Pålitelig levering, effektiv planlegging og kostnadslav produksjon er kritisk.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Summert opp (skal være totalt 100 pr kolonne)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

