

Handelshøyskolen og

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

## **Hærens befalsskole**

*En kulturkartlegging*

**Gunnar Børte og Kai Martin Wik**

***STV-3906 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi - november 2015***





## **FORORD**

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på et innholdsrikt studium ved Universitetet i Tromsø (UiT). Arbeidet med studiet har vært tidkrevende og intensivt i en ellers hektisk hverdag. Det har likevel vært lærerikt og interessant, og arbeidet har gitt oss muligheten til å reflektere over flere fagfelt og vår egen profesjon som offiserer i Hæren.

Vi vil takke våre arbeidsgivere for anledningen til å studere parallelt med jobb. Takk rettes også til de ansatte på Hærens befalsskole (HBS) for at de stilte opp som respondenter. Vi håper studien vil bidra til å sette fokus på å bygge en enda tydeligere felles organisasjonskultur på HBS. Professor Turid Moldenæs ved UiT fortjener dessuten takk for konkret veiledning og raske tilbakemeldinger gjennom arbeidet. Vi vil også takke våre familier for nødvendig barnepass, korrekturlesning og oppmuntring i arbeidet med masteroppgaven. Avslutningsvis vil vi takke Trine, Thor og Kaia for ubegrenset tålmodighet og støtte gjennom hele studiet.

November 2015

Gunnar Børte

Kai Martin Wik

## SAMMENDRAG

Hæren har nylig avsluttet arbeidet med å omstille all grunnleggende befalsutdanning (GBU) tilbake til en mer sentralisert modell, noe som blant annet har betydd å fusjonere ulike kulturer inn i en organisasjon – Hærens befalsskole (HBS). Denne oppgaven tok sikte på å kartlegge organisasjonskulturen ved HBS etter omstillingen. Hensikten med kartleggingen var å skaffe økt innsikt i hva som kjennetegnet organisasjonskulturen ved HBS og å se på om den nåværende kulturen samsvarte med foretrukket organisasjonskultur. Samtidig ble det forsøkt å finne ut om kulturen kunne skape utfordringer for et eventuelt fremtidig kulturrendringsarbeid ved HBS. Rammeverket Competing Values Framework (CVF) (Quinn og Rohrbaugh 1981) og spørreskjemaet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron og Quinn 2011) ble benyttet under kulturkartleggingen. Totalt ble det samlet inn data fra 61 ansatte ved HBS, fordelt på de fire avdelingene stab, kompani A (KpA), kompani B (KpB) og kompani C (KpC). Kulturkartleggingen viste at den samlede nåværende organisasjonskulturen ved HBS var dominert av en forholdsvis sterk og kongruent markedskultur som kjennetegnes av sterk resultatorientering. Funnene viste likevel at de ulike avdelingene i HBS hadde et noe ulikt bilde av den nåværende kulturen. Den foretrukne kulturen viste derimot at alle avdelingene ønsket en moderat dreining mot en mer fleksibel klankultur med vektlegging på gruppetilhørighet og personlig utvikling. Samtidig ble det foretrukket reduksjon i de hierarkiske kulturelle trekkene ved HBS, samt en svak økning i fokus på innovasjon og nyskaping. Kulturkartleggingen viste at det var størst ønske om endring innenfor dimensjonene ledelse i organisasjonen, organisatorisk lim og suksesskriterier. Funnene antydte at sammensetningen av subkulturer med noe ulikt syn på nåværende kultur og den ytre fokuserte markedskulturen kan skape utfordringer for et kulturelt endringsarbeid.

# Innhold

FORORD.....	iii
SAMMENDRAG .....	iv
Figurliste.....	7
Tabelliste .....	7
1 Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn .....	8
1.2 Problemstilling.....	10
1.3 Annen forskning .....	11
1.4 Bidrag til forskningen.....	13
1.5 Rapportens oppbygning .....	14
2 Hærens befalsskole.....	15
2.1 Underavdelinger .....	16
3 Teoretisk referanseramme .....	18
3.1 Hva er organisasjonskultur? .....	18
3.2 Organisasjonskulturens funksjonalitet.....	22
3.3 Perspektiver på organisasjonskultur .....	25
3.4 Competing Values Framework (CVF) .....	27
3.4.1 De fire kulturtypene .....	29
3.5 Oppsummering .....	31
4 Metode.....	32
4.1 Valg av forskningsdesign og metode.....	32
4.2 Valg av spørreskjema .....	34
4.3 Utvalg av respondenter.....	35
4.4 Innhenting av data .....	35

4.5	Analyse av data.....	36
4.6	Validitet og reliabilitet.....	38
5	Presentasjon og drøfting av resultater – konklusjon .....	41
5.1	Dominerende markedskultur med et moderat ønske om endring.....	41
5.2	Dimensjoner av kulturen .....	46
5.3	Utfordringer kulturen kan skape for kulturell endring .....	56
6	Avslutning .....	59
	Referanseliste .....	62
	Vedlegg .....	66

## **Figurliste**

Figur 1: De kulturelle nivåene (Schein 1980) .....	19
Figur 2: Competing Values Framework .....	28
Figur 3: Nåværende og foretrukket kultur HBS .....	43
Figur 4: Nåværende kultur KpA, KpB, KpC, Stab .....	46
Figur 5: Foretrukket kultur KpA, KpB, KpC, Stab .....	46
Figur 6: Nåværende og foretrukket kultur dimensjon 1 HBS .....	47
Figur 7: Nåværende og foretrukket kultur dimensjon 2 HBS .....	48
Figur 8: Nåværende og foretrukket kultur dimensjon 3 HBS .....	50
Figur 9: Nåværende og foretrukket kultur dimensjon 4 HBS .....	52
Figur 10: Nåværende og foretrukket kultur dimensjon 5 HBS .....	53
Figur 11: Nåværende og foretrukket kultur dimensjon 6 HBS .....	55

## **Tabelliste**

Tabell 1: Organisasjonens kulturuttrykk .....	21
Tabell 2: Organisasjonskulturens ulike funksjoner .....	22
Tabell 3: Poengskala for å beskrive differanser mellom nåværende og foretrukket kultur .....	44
Tabell 4: Nåværende og foretrukket kultur HBS .....	66
Tabell 5: Nåværende og foretrukket kultur fordelt på de seks dimensjonene .....	67

# 1 Innledning

Kulturforskere er uenige om hva organisasjonskultur har å si for en organisasjon, men et fellestrekk er at den påvirker de ansatte i organisasjonen og således påvirker organisasjonens resultater. Organisasjonskultur kan defineres som «[...] *the taken-for-granted values, underlying assumptions, expectations, and definitions that characterize organizations and their members*» (Cameron og Quinn 2011:18). Det var spesielt bøkene *In Search of excellence* (Peters og Waterman 1982) og *Corporate cultures* (Deal og Kennedy 1982) som virkelig bekjentgjorde begrepet organisasjonskultur for ledere og organisasjonskonsulenter på 80-tallet (Bang 2013). Bøkens enkle budskap var at veien til suksess lå i å skape en riktig bedriftskultur. Interessen for å studere organisasjonskultur som eget fenomen hang tett sammen med at japanske bedrifter hadde tatt store markedsandeler fra vestlig industri utover 70-tallet. Analyser av forskjeller mellom japanske og amerikanske bedrifter viste til den japanske bedriftskulturen som årsaken til at de lyktes (f.eks. Ouchi 1981). Porter (1980) hadde tidligere argumentert for at organisasjoners avgjørende konkurransefortrinn kunne oppnås gjennom hensiktsmessig posisjonering i forhold til markedskreftene, eller det han kalte de fem konkurransekreftene. Forskning på organisasjonskultur har derimot vist at mange organisasjoners suksesshistorier aldeles ikke beror på riktig posisjonering etter konkurransekreftene, men nettopp distinkte og lett identifiserbare organisasjonskulturer (Cameron og Quinn 2011). Vi vil i det følgende begrunne valg av tema og presentere vår problemstilling.

## 1.1 Bakgrunn

Hæren har over en periode hatt ulike modeller for befalsutdanning. Hærens befalsskole (HBS) ble i 2013 gjenopprettet som en sentralisert utdanningsinstitusjon etter flere år med desentralisert befalsutdanning i Hæren. HBS har siden da utdannet sersjanter til alle Hærens avdelinger. Re-sentraliseringen av HBS innebar å samle personell fra militære avdelinger med antatt ulike organisasjonskulturer under en paraply. Hvordan slike fusjoneringer påvirker den fremtidige organisasjonskulturen er vanskelig fullt ut å skulle forutsi. Bang (2013:36) viser til to overordnede faktorer som forskere trekker frem som avgjørende for hvor vellykket en integrasjonsprosess kan bli: «[...] *hvor kulturelt kompatible organisasjonene som slås sammen er, og den kulturelle dynamikken som utløses gjennom sammenslåingen og hvordan integrasjonsprosessen håndteres*». Cartwright og McCarthy (2004) foreslår at det bør foregå



en kulturkartlegging før organisasjoner fusjoneres (Bang 2013). Slik vil man kunne finne ut hvor store kulturelle forskjeller som eksisterer mellom organisasjonene og innenfor hvilke dimensjoner disse forskjellene varierer. En slik kulturkartlegging ble ikke foretatt før omstillingen av HBS ble gjennomført. I omstillingen ble flere avdelinger slått sammen og det vil derfor være interessant å studere organisasjonskulturen ved HBS to år etter sammenslåingen. Hensikten med denne oppgaven er derved å undersøke organisasjonskulturen ved HBS for å se etter kjennetegn på kulturen i etterkant av fusjoneringen. Vi ønsker også å finne ut om kulturen er i tråd med slik de ansatte mener at kulturen bør være fordi store differanser mellom nåværende og foretrukket kultur kan medføre at organisasjonen blir mindre effektiv (Cameron og Quinn 2011).

En kulturkartlegging av HBS kan være interessant for HBS som kan lære mye om egen organisasjonskultur. Kulturkartleggingen kan videre øke bevisstheten om den nåværende og den foretrukne kulturen i avdelingen. Undersøkelsen vil samtidig kunne styrke begrepskompetansen rundt temaet organisasjonskultur ved å aktualisere fenomenet på HBS. Kartleggingen vil i så måte kunne skape moment for et eventuelt fremtidig kulturendringsarbeid på HBS. Avdekkes det en veldig dominant kultur vil man samtidig kunne få en indikasjon på hvor sterk motstanden kan bli dersom det blir nødvendig med en endring av kulturen. Videre kan kulturkartleggingen være av interesse for andre deler av Forsvaret som eksempelvis befalsskolene for Sjø-, og Luftforsvaret, samt krigsskolene som ved gjentatte anledninger også er vurdert slått sammen. For andre organisasjoner i offentlig sektor vil undersøkelsen trolig være av interesse fordi det, fra politisk hold, stadig iverksettes prosesser for sammenslåing av ulike offentlige instanser, som eksempelvis skoler og sykehus. Også i privat sektor er fusjonering og oppkjøp et vanlig fenomen. Innenfor forskningslitteraturen synes det å være bred enighet om at man har viet for lite oppmerksomhet til de kulturelle utfordringene som oppstår når organisasjoner slås sammen (Bang 2013). Vår studie aktualiserer nettopp dette temaet og vil derfor også kunne være av interesse for private organisasjoner som skal slås sammen. For oss er tema spesielt interessant ettersom vi begge er offiserer i Hæren og både har tjenestegjort ved HBS og drevet grunnleggende befalsutdanning i en av Hærens underavdelinger.

Det er flere teorier, begreper og definisjoner forskere legger til grunn når organisasjonskultur studeres. I denne undersøkelsen er det valgt å ta utgangspunkt i et rammeverk for

konkurrerende verdier, Competing Values Framework (CVF). CVF karakteriserer organisasjonskultur ved bruk av begrepene kulturell type, styrke og kongruens. Med kulturell type menes sammensettingen av fire idealtypiske kulturtyper: hierarki-, markeds-, klan- og adhokratikultur. Kulturell styrke handler om i hvilken grad kulturen preger det som skjer i organisasjonen, mens kulturell kongruens viser til i hvilken grad kulturen er enhetlig eller helhetlig (Cameron og Quinn 2011). Quinn og McGrath (1982, 1985) introduserte CVF til bruk ved forskning på organisasjonskultur, noe som førte til at forskningen på fenomenet ble tatt til et høyere teoretisk nivå. Forskningen ble også mer anvendbar enn hva man tidligere trodde var mulig (Paparone 2003). Teorien baserer seg på at alle de fire kulturelle typene eksisterer simultant i alle organisasjoner i varierende grad, og at man derfor kan bruke rammeverket for visuelt å fremstille en modell av organisasjonskulturen det forskes på (Paparone 2003). En nærmere redegjøring av begrepene ovenfor vil fremkomme i kapittel 3 Teoretisk referanseramme.

Det er videre i denne undersøkelsen valgt å benytte verktøyet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) for å kartlegge organisasjonskulturen ved HBS. OCAI er utviklet av Cameron og Quinn (1999) og er basert på CVF. Verktøyet er funnet valid og reliabelt av flere forskere, og det kartlegger organisasjonskulturen med utgangspunkt i seks dimensjoner: (1) dominerende trekk ved organisasjonen, (2) ledelse i organisasjon, (3) personalledelse, (4) organisatorisk lim, (5) strategisk fokus og (6) suksesskriterier. Det vil redegjøres nærmere for dette kartleggingsverktøyet i kapittel 4 Metode.

## ***1.2 Problemstilling***

Med bakgrunn i temabeskrivelsen ovenfor anses det som interessant å kartlegge hvilken kulturtype, kulturell styrke og kongruens som kjennetegner organisasjonskulturen ved HBS. I tillegg anses det som viktig og interessant å identifisere innenfor hvilke dimensjoner det er størst ønske om endring og om det er enkelte avdelinger ved HBS som skiller seg ut fra de andre. En slik organisasjonskulturell kartlegging vil kunne gi indikasjoner på hvorvidt det er behov for en kulturell endring eller ikke. Kulturelt endringsarbeid er generelt sett en krevende prosess, og det er tenkelig at det er sider ved en organisasjonskultur som gjør det ekstra utfordrende å endre kulturen. Med denne betraktningen lagt til grunn ønskes det også å finne ut om det er noen sentrale utfordringer kulturen kan skape for et kulturelt endringsarbeid.

Undersøkelsens forskningsspørsmål er derfor som følger:

*Hva kjennetegner organisasjonskulturen ved HBS med hensyn til kulturtype, styrke og kongruens?*

*Innenfor hvilke kulturelle dimensjoner er det størst ønske om endring, og er det enkelte avdelinger som skiller seg ut?*

*Hvilke utfordringer kan kulturen skape for et kulturelt endringsarbeid på HBS?*

Fullstendig kartlegging av en organisasjonskultur kan være særdeles omfattende, om ikke umulig. Det er derimot mulig å samle inn flere demografiske data om respondentene for deretter å analysere svar med utgangspunkt i disse dataene. Det er i denne undersøkelsen valgt ikke å vurdere andre data enn avdelingstilhørighet blant annet for ikke å stigmatisere mindre grupper ved HBS samt for å spisse oppgavens fokus rundt de fire avdelingene. Oppgaven tar derfor ikke sikte på å avdekke alle forhold ved organisasjonskulturen på HBS. Selv om det er ønskelig å ønske å undersøke hvilke utfordringer kulturen kan skape for et kulturelt endringsarbeid vil oppgaven heller ikke omhandle kulturelle endringsprosesser i seg selv.

### ***1.3 Annen forskning***

Empiriske studier med utgangspunkt i CVF og OCAI er gjennomført innenfor en rekke organisasjoner i flere ulike land. I det videre vil vi omtale noen studier av organisasjonskultur der rammeverket CVF og OCAI er anvendt som kan være av interesse i vår oppgave.

Høidal mfl. (2008) undersøkte hvilken organisasjonskultur som korrelerte med og predikterte ytelse i Hæren. De fikk respondentene fra to bataljoner i Hæren til å evaluere egen enhets ytelse. Deretter svarte respondentene på en oversettelse av spørreskjemaet OCAI basert på en Likert skala. De fant at kulturen i de to avdelingene var en balansert kombinasjon av kulturtypene klan- og hierarkikultur, med tyngst vekt på klankultur. De gjorde videre funn som antydte at en kultur med positiv forbindelse til dimensjonen fleksibilitet og initiativ ga høyest selvevaluert nivå av ytelse. I vår undersøkelse vil det være interessant å se hvordan kulturen ved HBS er i forhold til kulturene ved øvrige avdelinger i Hæren.

Fralinger og Olson (2007) undersøkte nåværende og foretrukket kultur i en universitetsavdeling på Rowan University i New Jersey. I undersøkelsen var det 50 studenter

som besvarte spørreskjemaet OCAI og resultatene viste at den nåværende dominerende kulturtypen var en klankultur. Kartleggingen viste samtidig at denne kulturtypen også var den foretrukne. Resultatene indikerte på denne måten at avdelingen som en utdanningsinstitusjon lyktes med målsettingene om å være et læringsbasert miljø preget av samarbeid og fokus på menneskelig utvikling (Fralinger og Olson 2007). Det vil trolig være naturlig for utdanningsinstitusjoner å dyrke frem klankulturer som fokuserer på menneskelig utvikling ettersom kjernevirksomheten i stor grad dreier seg om å utdanne, altså å utvikle, organisasjonens medlemmer. Funnene til Fralinger og Olson (2007) samsvarer til dels med funn gjort av Kaufman (2013) som i sin avhandling viste til en generell trend mot klankulturer på høyskoler og universiteter i fem stater i øvre del av Midtvesten i USA. Nilsen Gjil (2014) og Moe (2014) beskrev også i sine masteroppgaver sterke klankulturer på ungdomsskoler i Rogaland og i Vest-Agder. Man skal være varsom med å trekke konklusjoner ut ifra fire studier, men det er likevel interessant at disse utdanningsinstitusjonene alle har og foretrekker klankulturer. For vår studie av HBS som utdanningsinstitusjon, vil det være interessant å se hvordan kulturen er sammenlignet med andre utdanningsinstitusjoner eksemplifisert med Rowan University, høyskolene og universitetene i Midtvesten og ungdomsskolene i Rogaland og Vest-Agder.

Paparone (2003) undersøkte i sin doktorgradsavhandling i filosofi hvorvidt underavdelinger i en organisasjon har kulturelle verdier som konkurrerer med toppledelsens implementering av et helhetlig styringssystem. Paparone (2003) brukte blant annet CVF og OCAI for å diagnostisere subkulturer i fire underavdelinger i organisasjonen Defense military university for senior executives (MUSE). De fire underavdelingene var: universitetets hovedkvarter, utdanningsavdelingen, forskningsavdelingen, og konferanse-/simulatoravdelingen. Videre benyttet han seg av et selvutviklet kartleggingsverktøy for å vurdere hvorvidt de forskjellige underavdelingene hadde ulike preferanser for hvilket styringssystem organisasjonen benyttet seg av. Paparone (2003) fant at den samlede kulturen ved MUSE var relativt balansert mellom kulturtypene hierarki- markeds- og klankultur. Resultatene av studien viste samtidig at det var tydelige subkulturer i hver underavdeling og at det var sammenheng mellom underavdelingenes subkulturer og foretrukket styringssystem. Paparone (2003) fant blant annet at det i utdanningsavdelingen var en meget dominerende klankultur, mens hovedkvarteret var dominert av en hierarkikultur.

Kobro mfl. (2012) la frem en forskningsrapport etter en studie av 15 norske distriktskommuner. Forskningen var et samarbeid mellom Sintef og Telemarkforskning. Gjennom studien anvendte forfatterne blant annet spørreskjemaet OCAI for å kartlegge organisasjonskulturen i alle disse kommunene. Deres analyser viste at klankulturen var mest dominerende i åtte av 15 kommuner, og at den var rangert som nummer to i tre av de siste kommunene. Forskningen viste derimot samtidig at den dominerende kulturen bare var marginalt dominerende og at det var en forholdsvis lik vektning av de ulike kulturtypene, altså at kulturen var relativt balansert. Kobro mfl. (2012) argumenterte for at den balanserte kulturen trolig er hensiktsmessig i kommune-Norge ettersom kommunens omgivelser er komplekse og omskiftelige. Med en balansert kultur har kommunen flere strenger å spille på overfor omgivelsens skiftende krav og forventninger. Flere andre studier av norske kommuner (f.eks. Tronstad mfl. 2014, og Grunni og Nordskog 2014) kommer også fram til at klankulturen i gjennomsnitt er mest dominerende i kommune-Norge.

Igo og Skitmore (2006) undersøkte ved bruk av OCAI nåværende og foretrukket kultur i et australsk ingeniørfirma som tilbyr sine konsulenttjenester til verdens gruveindustri. Gjennom undersøkelsen fant de ut at det var et manglende samsvar mellom den nåværende markedskulturen og en foretrukket relasjonsorientert klankultur i organisasjonen. Den dominerende markedskulturen i denne organisasjonen er bare ett tilfelle som eksemplifiserer Cameron og Quinn (2011) sin gjennomsnittlige organisasjonskulturprofil for nærmere 10 000 organisasjoner som viser at markedskulturer i gjennomsnitt på verdensbasis er mest utbredt.

#### ***1.4 Bidrag til forskningen***

Denne studien er lik studiene til Fralinger og Olson (2007), Kaufmann (2013), Nilsen Gjil (2014), Moe (2014) og Paparone (2003) ved at den retter fokus på organisasjonskulturen i en utdanningsinstitusjon. Den er samtidig lik studien til Paparone (2003) ved at den fokuserer på subkulturer i underavdelingene. Gjennom søk i ulike databaser har det ikke blitt funnet andre studier hvor CVF og OCAI er benyttet som retter kulturkartleggingen mot subkulturene i en organisasjon. Det som skiller denne studien fra studien til Paparone (2003) er at han har studert en organisasjon hvis fire underavdelinger trolig har klart differensierte oppgaver. Grunnet avdelingenes egenart er det naturlig å tenke seg at de fire underavdelingene tiltrekker seg ulike typer mennesker som igjen utvikler ulike subkulturer. Denne studien tar derimot for seg en organisasjon hvis underavdelinger har relativt like overordnede oppdrag. Samtlige

avdelingers oppgaver er rettet mot å utdanne og utvikle nytt befall til Hæren. De fire avdelingene på HBS tiltrekker seg personell med relativt lik bakgrunn, og flyt av ansatte mellom de ulike avdelingene foregår relativt hyppig. Det antas likevel at det er mulig å finne fire ulike subkulturer i organisasjonen og at det ved å analysere de fire ulike kulturene kan bidra til å kaste lys over hvor organisasjonen bør rette fokus i et fremtidig kulturendringsarbeid. Denne studien skiller seg også fra andre lignende studier ved at analysen går noe dypere inn i subkulturene med fokus på de seks dimensjonene i OCAI. Studien kan trolig derfor spesielt bidra med innspill til de som forsker på organisasjoner med fokus på subkulturer og ulike dimensjoner av kulturen. I likhet med Paparone (2003) antas det at denne undersøkelsen kan bidra til at studenter og ledere i andre organisasjoner kan bli mer bevisst kompleksiteten i organisasjoner, og at normer, verdier og grunnleggende antagelser ikke nødvendigvis er felles og delte for hele organisasjonen.

### ***1.5 Rapportens oppbygning***

I oppgavens kapittel 2 vil det redegjøres for HBS som kontekst for undersøkelsen. I kapittel 3 fremlegges den teoretiske referanserammen oppgaven tar utgangspunkt i når empirien senere skal diskuteres. I kapittel 4 beskrives metoden for hvordan undersøkelsen er gjennomført, før de viktigste funnene presenteres og drøftes i kapittel 5. Kapittel 6 oppsummerer oppgaven og antyder retning for videre anbefalt forskning.



## 2 Hærens befalsskole

Den sikkerhetspolitiske situasjonen endret seg for Norge etter den kalde krigen. Den direkte trusselen mot suverenitetskrenkelse av norsk territorium ble vurdert lavere enn den hadde vært de siste tiårene. Det oppsto dermed et behov for å tilpasse Forsvaret til en ny virkelighet. I perioden 2001-2012 ble derfor Forsvaret omstilt fra et relativt stort invasjonforsvar til et betydelig mindre innsatsforsvar. Innsatsforsvaret skulle i økt grad sikre norske interesser utenfor landets grenser, blant annet som del av operasjoner i regi av FN eller NATO. Omstillingen har blitt omtalt som en av de mest omfattende omstillingene i offentlig sektor i nyere tid (Statskonsult 2006). Omstillingen av Forsvaret gjaldt både endringer i struktur, organisasjon, strategi og økonomi og omfattet alle forsvarsgrenene. Eksempelvis ble antall avdelinger, baser og årsverk kraftig redusert. Satsing på materielle nyinvesteringer skulle dessuten gi økt operativ evne samtidig som samordning av flere støttefunksjoner skulle friggi midler til operativ drift og modernisering. Endringene gjorde således Forsvaret mindre, men mer «spisset» og tilpasset dagens krav.

De største og mest utfordrende omstillingene i Forsvaret ble gjennomført i Hæren (ibid). Mobiliseringsstrukturen var foreldet og konseptutvikling for Hæren innbar blant annet å redusere antall brigader fra 13 mobiliseringsbrigader til én fullt operativ, mer profesjonell og fleksibel brigade. Brigade Nord (Brig N) skulle være slagkraften i Hæren og på kort varsel stille bidrag til internasjonale operasjoner. Med reduksjonen av antall avdelinger fulgte naturlig nok en reduksjon i antall leirer og årsverk. Diverse våpensystemer og utstyrskategorier ble samtidig modernisert og nytt materiell anskaffet for å henge med i tiden. En del av omstillingen innebar samtidig en omlegging av befalsutdanningen i Hæren. I 2005 ble de fleste tradisjonelle befalsskolene erstattet av en desentralisert form for befalsutdanning i regi av brigadens underavdelinger, Hans Majestet Kongens Garde (HMKG) og Grensevakten (GSV). Forsvarets kompetansesenter for logistikk og operativ støtte (FKL) opprettholdt ansvaret for tekniske linjer og forvaltningslinjene gjennom Forsvarets tekniske befalsskole (FTBS). Hensikten med omstillingen var langt på vei å gi elvene tettere kjennskap til de avdelingene de senere skulle tjenestegjøre i som befal.

I omstillingsperioden gjorde Forsvaret seg samtidig flere erfaringer gjennom ulike internasjonale operasjoner. Operasjonene på Balkan, i Afghanistan, Sudan og Mali kan trekkes fram for å nevne noen. Med bakgrunn i erfaringene gjort i internasjonale operasjoner

vokste det fram et fornyet fokus i Forsvaret på hva soldatyrket innebærer. Begreper som militær profesjon og profesjonskultur, krigerkultur og verdier har vært debattert både i og utenfor Forsvaret de senere årene, og Forsvaret har i perioden blant annet utviklet et verdigrunnlag som skal virke retningsgivende for personellet. Forsvaret har samtidig blir mer åpent overfor media, noe gjentatte medieoppslag om spesialstyrkene, etterretningstjenesten og Forsvarets generelle innretning og oppgaver er bevis på. Debatter og diskusjoner rundt Forsvarets verdier generelt taler for et mer kulturelt perspektiv innad i organisasjonen og er trolig et uttrykk for at organisasjonskultur er et tema av gryende interesse for Forsvaret. Blant annet med bakgrunn i det fornyede fokuset på den militære profesjonen besluttet hærledelsen fra 2013 å re-sentralisere, eller samle, all grunnleggende befalsutdanning i Hæren under HBS for å fremdyrke felles holdninger og en profesjonsidentitet blant yngre befal i Hæren.

Konteksten for undersøkelsen i denne oppgaven er Hærens befalsskole (HBS) etter sammenslåingen som felles befalsskole for Hæren. Etter omstillingen ble HBS organisatorisk underlagt Krigsskolen (KS) som har tilholdssted på Linderud i Oslo. Denne underleggelsen førte til en konsentrering av Hærens utdanningsinstitusjoner. HBS består i dag av en skoleledelse/bataljonsstab og tre utdanningskompanier med noe ulike utdanningsmodeller. Totalt hadde befalsskolen 75 ansatte og omtrent 240 befalselever ved begynnelsen av utdanningsåret 2014-2015. Hovedoppgaven til HBS er å utdanne nytt befal til Hæren, eller som HBS selv uttrykker det: «*Hærens befalsskole har som mål å skape ledere som er initiativrike, handlekraftige, faglig dyktige og ansvarsfulle*» (Forsvaret.no(a)).

## **2.1 Underavdelinger**

Skoleledelsen og bataljonsstaben, heretter omtalt som staben, består av 24 ansatte og utgjør hierarkisk det øverste leddet på HBS. Staben har det overordnede ansvaret for å legge forholdene til rette for befalsutdanningen på HBS. Etter omstillingen er staben organisert omtrent som bataljonsstabene i Hærens øvrige avdelinger.

Kompani A (KpA) består av de tidligere desentraliserte befalsskoletroppene fra brigadens underavdelinger, HMKG og GSV. KpA utgjør den største endringen som følge av re-sentraliseringen av HBS. Kompaniet er lokalisert på Rena sammen med skolestaben. Kompaniet består av 27 ansatte som er ansvarlig for å utdanne omtrent 140 befalselever årlig. KpA utgjør den operative linjen på HBS og utdanner de elevene som skal tjenestegjøre ved

Brig N, HMKG, GSV og Hærens Våpenskole (HVS). Den toårige etatsutdanningen elevene begynner på består av et elevår og et praksisår. Elevåret består av en ni-måneders felles utdanningsperiode med en påfølgende tremånedersperiode der elevene gis fagspesialisering rettet mot sitt første tjenestested. Under elevåret tilegner elevene seg grunnleggende kunnskaper, ferdigheter og holdninger som de tar med seg videre til pliktåret. Etter endt elevår beskikkes befalelevener til sersjant, den laveste befalsgraden. Praksisåret gjennomføres i en av Hærens avdelinger der sersjantene under veiledning av sine overordnede gis anledning til å prøve seg i lederrollen. Presterer sersjantene tilstrekkelig i løpet av praksisåret gis det ved endt år vitnemål for bestått grunnleggende befalsutdanning (GBU) i Hæren.

Kompani B (KpB) het tidligere Krigsskolen Gjennomgående og var organisert direkte under Krigsskolen (KS). Etter omstillingen ble kompaniet underlagt HBS. KpB er fortsatt lokalisert på Terningmoen ved Elverum og består av 6 ansatte som årlig utdanner omtrent 30 befalelever. Kompaniet utdanner elever som overføres direkte til KS for videre utdanning som offiserer. På KS tjenestegjør de som kadetter og gis etter tre år vitnemål for endt Grunnleggende Offisersutdanning (GOU) og Bachelorgrad i Militær Ledelse. Dette er offiserer som innledningsvis er tiltenkt å tjenestegjøre på troppsnivået, mens personell med kun GBU er tiltenkt tjeneste på lagsnivået.

Kompani C (KpC) het tidligere Forsvarets tekniske befalsskole (FTBS) og var organisert under FKL. Etter omstillingen ble kompaniet underlagt HBS, men det er fortsatt lokalisert på Sessvollmoen. KpC består av 18 ansatte som årlig utdanner omtrent 70 befalelever. Kompaniet utgjør teknisk linje og forvaltningslinjen ved HBS og utdanner elever som skal tjenestegjøre i tekniske eller forvaltningsmessige tjenestestillinger etter elevåret. Utdanningsmodellen er tilnærmet lik KpA, men elevåret er satt sammen av seks måneders grunnutdanning og seks måneder fagutdanning før praksisåret.

### 3 Teoretisk referanseramme

I dette kapitlet vil det redegjøres for begrepet organisasjonskultur, hva organisasjonskulturen består av, hvilken betydning den har i organisasjoner og ulike perspektiver på organisasjonskultur. Deretter vil det redegjøres for det mer spesifikke teoretiske rammeverket denne oppgaven har som utgangspunkt, Competing Values Framework (CVF).

#### 3.1 Hva er organisasjonskultur?

Fra et sosiologisk ståsted, er organisasjonskultur beskrevet som et «sosialt lim» eller det «integrative limet» som holder organisasjonen sammen (Cameron og Quinn 2011, Schein 2010). Felles for denne tenkningen rundt organisasjonskultur er at den påvirker organisasjonsmedlemmenes måte å tenke og handle på. Innledningsvis i oppgaven ble det presentert en definisjon på organisasjonskultur fra Cameron og Quinn (2011) som sammenfatter flere forskeres definisjoner av begrepet. Det har gjennom de siste tiårene også blitt foreslått mange andre definisjoner. En av de mest refererte finner vi hos Edgar Schein (1990:111);

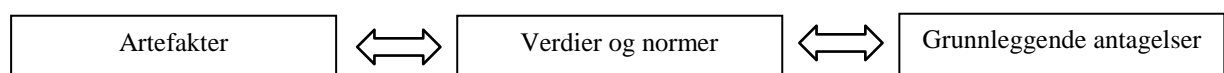
*«Culture can [...] be defined as (a) a pattern of basic assumptions, (b) invented, discovered, or developed by a given group, (c) as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, (d) that has worked well enough to be considered valid and, therefore (e) is to be taught to new members as the (f) correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems».*

Det er spesielt fire poeng som har gjort akkurat denne definisjonen klassisk. For det første knyttes begrepet til at det er en gruppe som deler et sett av grunnleggende antagelser. For det andre påpekes det at kulturen er basert på læring, altså erfaringer fra virkeligheten. For det tredje understrekes det at kulturen bare opprettholdes så lenge den oppfattes som riktig, og for det fjerde blir kulturen lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, føle og tenke på i forhold til spesifikke problemer (Jacobsen og Thorsvik 2007). Definisjonen favner altså om mange sentrale elementer ved det som flere forskere mener inngår i begrepet organisasjonskultur, selv om det er en forholdsvis omfattende definisjon. En populær og langt enklere definisjon stammer fra Deal og Kennedy (1982:4) og lyder: *«the way we do things around here»*. Denne definisjonen ansees derimot av Bang (2013) som problematisk fordi den er så generell at det er vanskelig å skille ut hva som ikke inngår i definisjonen, fordi den handler om en gruppes atferd og ikke kognitive systemer og fordi den ikke sier noe om hva

kulturen er. Han oppsummerer selv en definisjon basert på et meningsinnhold han mener mange organisasjonsforskere står bak: «Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang 2013:23). Definisjonen inneholder det som preger mange forskeres beskrivelser av hva organisasjonskultur består av.

Det er vanlig å dele organisasjonskulturen i to grunnleggende komponenter: kulturinnhold og kulturuttrykk. Kulturinnholdet «er det nettverk av betydninger, meninger og modeller av og for handling som definerer innholdet i kulturen, og som kan sies å befinne seg i medlemmenes hoder» (Bang 2013:45). Kulturuttrykkene eller artefaktene «er synlige manifestasjoner av kulturinnholdet, [...] og den praksis som kulturinnholdet kommer til uttrykk i – og som igjen er med på å påvirke kulturinnholdet» (ibid). Kulturinnholdet og kulturuttrykkene har således et gjensidig påvirkningsforhold. Litteratur om hvordan organisasjonskultur utvikles viser til flere faktorer som påvirker utviklingen av organisasjonskulturen (Bang 2013). Disse faktorene er blant annet organisasjonens omgivelser, markedet organisasjonen er del av, menneskene og ledelsen i organisasjonen, samt kulturutviklingsprosessen i seg selv.

Som ved andre organisasjonsteoretiske tema er det variasjoner i hva forskerne mener utgjør kjernen av organisasjonskulturen. De mest anvendte kjerneelementene i beskrivelser av kulturinnholdet er verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antagelser. Bang (2013) mener at disse kjerneelementene heller bør betraktes som ulike sider av samme fenomen, enn som gjensidig utelukkende kategorier. Inkluderer vi artefaktene, eller de kulturelle uttrykkene, kan organisasjonskulturen fremstilles i ulike nivåer som vist i figuren under:



Figur 1: De kulturelle nivåene (Schein 1980)

Kultur oppfattet som verdier er mye omtalt og defineres blant annet av Hofstede (1993:22) som «generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre». Han hevder at verdier er en del av menneskets mentale programmering for å orientere seg i omgivelsene og han deler denne programmeringen i tre nivåer. Det universelle nivå er delt av nærmest alle mennesker, det kollektive nivå er delt av noen andre, mens det individuelle nivå ikke deles av noen – altså den enkeltes personlighet. Når man snakker om verdier skiller enkelte også

mellom forfektede eller uttalte verdier og bruksverdier eller levde verdier (Argyris og Schön 1996, Bang 2013, Schein 1990). Uttalte verdier er de som forfektes av organisasjonen og som ofte kommer til uttrykk gjennom strategier, målsettinger, visjoner og verdigrunnlag.

Bruksverdiene eller de levde verdiene er de verdiene som faktisk ligger bak våre handlinger og kan i større grad være ubevisste. Det er ikke nødvendigvis et manglende samsvar mellom uttalte og levde verdier, men det finnes eksempler der en organisasjon uttaler visse verdier som ikke kommer til uttrykk gjennom organisasjonens handlinger. Innimellom er det helt andre verdier enn de som uttales som ligger til grunn for organisasjonens faktiske atferd.

Verdier som derimot blir stående over tid og som gradvis blir tatt for gitt i organisasjonen kan etter hvert ta karakter av å bli grunnleggende antagelser (Schein 1990). I Forsvaret har man definert tre kjerneverdier: respekt, ansvar og mot, som del av Forsvarets verdigrunnlag.

Forsvaret erkjenner at verdiene ikke kan innføres gjennom direktiver, men at de må innarbeides gjennom praktisering av Forsvarets personell over tid som del av en profesjonskultur (Forsvaret.no(b)).

Normer er menneskers forventninger til, eller regler for, hva som er akseptable og uakseptable måter å oppføre seg på (Bang 2013). Normene er ofte tett knyttet til verdiene og foreskriver ønsket atferd for å virkeliggjøre verdiene. Normene kan være delt i store deler av organisasjonen, men varierer også noe fra person til person, ofte avhengig av type stilling, ansiennitet og alder (ibid). Ofte formaliseres normer gjennom regelverk, rutiner og prosedyrer samt «etiske standarder» som gjøres kjent for medlemmene i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Virkelighetsoppfatninger er kollektive fortolkninger av virkeligheten som oppstår i en gruppe som samhandler over tid for å skape mening i det de erfarer (Bang 2013).

Virkelighetsoppfatningene hjelper medlemmene av en organisasjon med å skape mening i handlinger, relasjoner, objekter eller utsagn. Virkelighetsoppfatningene bærer altså «[...] budskap om hva som skal regnes som sant og usant» i en organisasjon (Bang 2013:54).

Schein (2010) definerer grunnleggende antagelser som «[...] lærte responser eller løsninger på en gruppes overlevelsproblemer i sine eksterne omgivelser og på dens interne integrasjonsproblemer» (Bang 2013:54). De grunnleggende antagelsene oppstår dermed som følge av handlinger som fungerer så godt over tid at de utvikler seg til selvsagte antagelser om hvordan ting fungerer. De grunnleggende antagelsene tas for gitt i organisasjonen og er lite



eller ikke bevisste for medlemmene av organisasjonen. Schein (1990, 2010) fremstiller de grunnleggende antagelsene som det dypeste nivået i organisasjonskulturen som via normer og verdier fører til hvilke artefakter organisasjonen og dens medlemmer omgir seg med.

Artefakter er uttrykk for organisasjonskulturen som kan observeres (Schein 1990). Beskrives organisasjonskulturen metaforisk som et isfjell utgjør artefaktene den delen av kulturen som er synlig over vannet. Bang (2013) deler disse kulturuttrykkene inn i fire kategorier: atferdsuttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk. Disse fire kategoriene og deres innhold kan fremstilles som i tabellen under.

Tabell 1: Organisasjonens kulturuttrykk

<p>Atferdsuttrykk</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handling og atferd</li> <li>• Uttrykte følelser</li> </ul>
<p>Verbale uttrykk</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historier, myter og legender</li> <li>• Språk, sjargong og humor</li> <li>• Uttalte verdier, normer og oppfatninger</li> </ul>
<p>Materielle uttrykk</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objekter og ting</li> <li>• Fysisk struktur og arkitektur</li> </ul>
<p>Strukturelle uttrykk</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ritualer, prosedyrer og seremonier</li> <li>• Rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemer</li> </ul>

For å forstå artefaktene må de tolkes. Artefaktene virker som kulturelle symboler ved at de formidler informasjon om kjennetegn ved organisasjonskulturen. Man må samtidig være oppmerksom på at artefakter ofte tolkes ulikt, og vil således kunne tillegges ulik betydning avhengig av øyet som ser (Jacobsen og Thorsvik 2007). Nettopp dette gjør det vanskelig å studere organisasjonskultur utelukkende ved å fokusere på artefakter alene.

HBS, som del av Hæren og Forsvaret, deler Forsvarets verdigrunnlag. De fleste avdelingene i Hæren har i tillegg de senere årene utviklet egne verdigrunnlag som et supplement til Forsvarets verdigrunnlag og HBS har siden re-sentraliseringen utarbeidet sitt eget. HBS forholder seg i tillegg til mange skrevne og uskrevne regler som sier noe om hvordan man skal oppføre seg. Det finnes både lover, forskrifter, direktiver, reglementer, retningslinjer og føringer for hva som er akseptabel oppførsel i Forsvaret generelt. Rutiner, prosedyrer og

driller gjennomsyrrer dessuten mye av virksomheten i Forsvaret. Samtidig har alle militære avdelinger godt synlige artefakter både innenfor atferdsuttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk som er felles for hele organisasjonen. Eksempler på dette kan være bruken av uniform og militær sjargong med et særskilt fokus på «trebokstavsforkortelser». De visuelle og uttalte trekkene ved kulturen synes således å være lett observerbare i Forsvaret generelt, selv om de nødvendigvis ikke viser de dypeste delene av kulturen i form av levde verdier og grunnleggende antagelser.

### **3.2 Organisasjonskulturens funksjonalitet**

Et fellestrekk ved moderne organisasjonsteori er formeningen om at organisasjonens medlemmer påvirker organisasjonskulturen og at organisasjonskulturen påvirker medlemmenes atferd (Jacobsen og Thorsvik 2007). Når vi samtidig vet at organisasjonsmedlemmenes atferd påvirker organisasjonens resultater, ser vi dermed en sammenheng mellom organisasjonskultur og organisasjonens resultater. I følge Bang (2013) kan organisasjonskulturen bidra til å styre medlemmenes atferd gjennom å gi modeller for handling, den kan virke integrerende på medlemmene og i siste instans virke angstreduserende. I tabellen under vises en mer utfyllende oversikt over organisasjonskulturens ulike funksjoner hentet fra Bang (2013:94).

Tabell 2: Organisasjonskulturens ulike funksjoner

<p>Kultur styrer atferd ved å gi modeller for handling</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• virker retningsgivende på atferd</li> <li>• gir kognitive kart og modeller for handling</li> <li>• gir standarder og kriterier for handling</li> <li>• virker kontrollerende og legitimerende på medlemmenes atferd</li> <li>• angir måter å løse organisasjonens interne og eksterne problemer på</li> </ul>
<p>Kultur virker integrerende på medlemmene</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• virker identitetsskapende</li> <li>• virker sammensveisende på medlemmene</li> <li>• genererer lojalitet</li> <li>• definerer organisasjonens grenser</li> <li>• skaper fellesskap gjennom felles meningsinnhold</li> <li>• virker stabiliserende over tid</li> </ul>
<p>Kultur virker angstreduserende</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dette skjer som følge av de 11 foregående funksjoner, ved at organisasjonen derigjennom får en struktur som virker som et forsvar mot medlemmenes angst</li> </ul>

Som vi ser av tabellen over kan vi si at kulturen virker styrende på atferd ved at den gir organisasjonens medlemmer modeller for hvordan de skal handle i gitte situasjoner. Disse sidene ved kulturen kan bidra til at organisasjonens formelle strukturer understøttes og vil i så tilfelle kunne utgjøre styringsmekanismer for organisasjonens ledelse. Samtidig virker kulturen integrerende på medlemmene og den virker som et forsvar mot medlemmenes potensielle angst. Fellesskapet og sammensveisingen mellom organisasjonens medlemmer kan dessuten motivere den ansatte til økt ytelse for å oppnå felleskapets mål og verdier (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Flere studier antyder at sterke organisasjonskulturer danner grunnlag for stor tillit mellom ledelse og ansatte. Tillit kan videre fungere som et substitutt for byråkratisk kontroll og kostnadseffektivt erstatte slik kontroll (Jacobsen og Thorsvik (2007). Tillit gir dessuten grunnlag for å delegerer handlefrihet som igjen fremmer fleksibilitet. Tillit, kostnadseffektiv drift og muligheten til å delegerer handlefrihet er stikkord som står sentralt i Forsvaret. For det første står Forsvaret på ny overfor omfattende omstilling, noe Forsvarssjefens Militærfaglige Råd (Forsvaret.no(c)) som nylig ble presentert for Regjeringen, er et bilde på. Forsvaret skal drives økonomisk forsvarlig på lik linje med øvrige offentlige etater, men står samtidig overfor et beslutningspunkt der myndighetene enten må bevilge økte økonomiske rammer for Forsvaret i tiden fremover, eller i praksis beslutte en styrt avvikling av etaten. Over lang tid har det vært manglende samsvar mellom tildelte midler og oppgaver i Forsvaret, noe som har akkumulert et etterslep på både anskaffelser av nytt materiell, midler til øving og til vedlikehold. Når de forsvarsspesifikke kostnadene samtidig øker mer enn kostnadene i samfunnet for øvrig, dels på grunn av at kostnader til ny og stadig dyrere teknologi fordeles på stadig færre enheter, forstås det at Forsvarsbudsjettene må økes i takt med kostnadsutviklingen for ikke å degradere Forsvaret. Kravene til kostnadseffektiv drift blir samtidig større for Forsvaret generelt, men også for HBS, som må søke å nytte midlene slik at de gir operativ evne og ikke svinner hen i byråkratiske prosesser. Tillit som gjør at man kan drive organisasjonen uten overveldende systemer med administrativ kontroll er derfor nødvendig i Forsvaret og for HBS.

For det andre ligger det i Forsvarets natur å måtte stole på sine medsoldater, under- og overordnede. Stridsfeltet er så komplekst og omfattende at dersom man ikke har tillit til at andre gjør jobben sin, slik at du kan gjøre din, stopper all aktivitet opp. Små enheter som

opererer med store avstander krever at ledelsen til enhver tid kan stole på at nivåene under gjør det de skal. Man må derfor ha tilstrekkelig tillit mellom nivåene til å kunne delegerer myndighet og handlefrihet ned til de som utfører jobben på bakken, uten å måtte drive sirlig overoppsyn. General Charles C. Krulak (1999) beskrev gjennom begrepet «den strategiske korporal» tanken om at selv handlinger fra en korporal<sup>1</sup> kan få store konsekvenser for hele operasjonen. Det er derfor avgjørende at utdanning, struktur, kultur og andre aspekter som inngår i utviklingen av soldater og militære ledere på lavt nivå innrettes nettopp for å ta høyde for at korporalens handlinger kan få strategiske konsekvenser.

Samtidig er tillit viktig mellom soldater slik at man kan stole på at makkeren gjør sitt ytterste for å løse oppdraget og at man samtidig tar vare på hverandre. Slike tillitsforhold er ikke unike for Forsvaret, men kan gjenkjennes også i andre yrker, eksempelvis innenfor nødetatene. Konsekvensen ved at makkeren ikke gjør eller kan jobben sin tilstrekkelig kan i verste fall få fatale følger. Man må dermed oppfostre mekanismer som gjør at soldater har tillitt til hverandre. En av disse mekanismene er en sterk felleskapskultur.

Selv om organisasjonskulturen kan fremstå som et «integrativt lim» mellom organisasjonens ansatte, behøver det ikke alltid være funksjonelt for organisasjonen. Det finnes også flere, ofte sterke, dysfunksjonelle sider ved organisasjonskulturen. En sterk organisasjonskultur er blant annet av flere forskere beskrevet som å være motstandsdyktig mot endring (f.eks. Cameron og Quinn 2011, Christensen mfl. 2009). Forsøk på å endre organisasjonen, som i mange tilfeller vil være nødvendig for å tilpasse seg markeder og konkurranse, vil kunne bli motvirket av organisasjonens medlemmer dersom endringen oppfattes som en trussel. I følge Lien og Meyer (1997) har samtidig fusjonering eller sammenslåing av organisasjoner uten forening av kulturelle aspekter også vist seg å kunne bli mislykket (Jacobsen og Thorsvik 2007). En sterk kultur kan dessuten føre til «gruppetenkning», som innebærer at gruppens medlemmer føler seg usårbare for kritikk og forsvarer sine handlinger og synspunkt selv om de er lite konstruktive (Janis 1972).

---

<sup>1</sup> Korporal er den laveste befalsgraden i United States Marine Corps (USMC). I Norge brukes graden som mannskapsgrad på vernepliktige soldater med ekstra ansvar, vervede og som grad på befalselever.

### ***3.3 Perspektiver på organisasjonskultur***

Gjennom de siste fire tiårene har ulike forfattere fremmet sine forslag til hvordan organisasjonskultur kan inndeles i ulike dimensjoner eller kjennetegnes. Hofstede (1980, 2010) var tidlig ute med sin forskning på IBM der han argumenterte for at kulturer kan vurderes innenfor fire, senere seks, dimensjoner; grad av maktavstand, grad av usikkerhetsunngåelse, individualisme versus kollektivism, maskulinitet versus femininitet, langtid versus kortidsorientering og ettergivenhet versus beherskelse. Andre igjen, som Arnold og Capella (1985), foreslo derimot en sterk-svak dimensjon og en intern-ekstern dimensjon som de viktigste elementene ved organisasjonskulturen. Martin (1992) presenterte tre ulike perspektiver på organisasjonskultur gjennom integreringsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet. Integreringsperspektivet fokuserer på at kulturen virker integrerende på alle medlemmene i organisasjonen gjennom konsensus om kulturens innhold. Differensieringsperspektivet retter derimot fokuset mot alle undergruppene, eller subkulturene, i organisasjonen som til sammen utgjør organisasjonskulturen. Martin (1992) poengterer at subkulturene kan leve side om side uanfektet av hverandre, de kan forsterke og virke støttende på hverandre, eller de kan være i konflikt med hverandre. Subkulturer kan oppstå av flere årsaker. Et eksempel er subkulturer som oppstår som følge av organisasjonens struktur, altså inndeling i avdelinger eller enheter. Andre eksempler finner vi gjerne der organisasjonens medlemmer har ulik demografisk bakgrunn, ulik utdanningsbakgrunn, ulikt kjønn, ulik alder eller ulik erfaring i organisasjonen (Bang 2013). Det pekes på syv typiske subkulturkonflikter som kan oppstå i organisasjoner. Disse konfliktene oppstår gjerne mellom funksjonsheter, mellom ulike sjikt, mellom yrkes- eller profesjonsgrupper, mellom ulike fagideologier, aldersgrupper og geografiske enheter og ikke minst mellom organisasjonskulturer som er slått sammen (Bang 2013). Det tredje perspektivet til Martin (1992), fragmenteringsperspektivet, fokuserer på hva som er tvetydig i kulturen, altså hvilke kulturelle manifestasjoner som er uklare og der enhver form for konsensus er situasjonsbetinget og ustabil.

Sathe (1983), Schein (1984) og Kotter og Heskett (1992) er eksempler på forskere som argumenterte for kulturell styrke og kongruens som de mest interessante kulturelle dimensjonene. Kulturell styrke sier noe om hvor sterk effekt organisasjonskulturen har på det som skjer i organisasjonen. Forskning har vist at sterke kulturer blant annet er assosiert med

klart fokus og høyere prestasjoner i omgivelser der det er behov for enighet og felles visjoner (Cameron og Quinn 2011). Overfor andre omgivelser kan derimot en balansert kultur være en del av oppskriften (Cameron og Quinn 2011). Kulturell kongruens viser til hvorvidt det er overenstemmelse mellom kulturelementene i de ulike enhetene i organisasjonen. En kongruent kultur er ikke nødvendigvis et suksesskriterium, men er mer typisk for organisasjoner som presterer høyt. Dersom alle aspekter i organisasjonen fokuserer på de samme verdiene og deler de samme antagelsene reduseres mange komplikasjoner og hindringer som kan stå i veien for effektive prestasjoner (Cameron og Quinn 2011).

Mye av Cameron og Quinn (2011) sin forskning har samtidig tatt utgangspunkt i Competing Values Framework (CVF) for å avdekke ulike kulturelle typer. Kulturell type viser til typiske kjennetegn ved en organisasjonskultur som forteller mye om hvorvidt kulturen for eksempel er innovativ og risikovillig, byråkratisk og tradisjonsbundet eller markedsfokuseret. Selv om både kulturell styrke og kongruens kan ha betydning for en organisasjons effektivitet, konkluderte Cameron og Freeman (1991) med at kulturell type er mer avgjørende for organisatorisk effektivitet enn både kulturell styrke og kongruens.

Ikke bare definisjoner, inndeling i dimensjoner og kjennetegn har vært omstridt blant ulike forskere. Det har også floreret forskjellige syn på i hvilken grad organisasjonskulturen kan måles og ikke minst om den kan styres av medlemmer i organisasjonen, eksempelvis av ledelsen (Alvesson og Sveningsson 2008). Både Schein (2010) og Cameron og Quinn (2011) er eksempler på forskere som mener at kulturen til dels kan styres av ledelsen, i alle fall påvirkes. Schein (2010) fremhever spesielt seks primære kanaler som ledere kan påvirke kulturen gjennom: (1) hvilke områder ledelsen retter oppmerksomheten mot, (2) hvordan ledelsen reagerer på kritiske hendelser, (3) hvordan ledelsen allokere ressurser, (4) bevisst rollemodellering fra ledelsens side, (5) belønningssystemer samt (6) seleksjons- forfremmelses- og avskjedskriterier. Samtidig trekker han fram seks sekundære faktorer for påvirkning av organisasjonens kultur: (1) organisasjonens utforming og struktur, (2) organisasjonens systemer, prosedyrer og rutiner, (3) riter, ritualer og seremonier i organisasjonen, (4) utforming av kontorlandskap, fasader og bygninger, (5) historier, legender og myter om viktige begivenheter og folk og (6) formelle erklæringer av organisasjonens filosofi og policy (Bang 2013).



Martin (1985) er en av de som har vært mer skeptisk til i hvilken grad kulturen kan påvirkes av ledelsen. Hun fremhever at kulturell endring, i beste fall, i avgjørende grad avhenger av flere situasjonelle faktorer (Bresen mfl. 2000). Blant annet avhenger det av om (a) hvorvidt det er en delt oppfatning om behovet for endring, (b) hvorvidt klimaet er «støttende» og (c) hvorvidt den eksisterende kulturen er sterk, veletablert og moden. Lundberg (1985) mener at kulturen er mer mottakelig for påvirkning dersom den utsettes for stress og press den ikke kan ignorere. Han skiller mellom fem typer hendelser som gjør organisasjonen mer mottakelig for kulturendring: (1) kriser i omgivelsene, (2) muligheter i omgivelsene, (3) kriser forårsaket av organisasjonens ledelse, (4) ekstern «revolusjon» og (5) intern «revolusjon» (Bang 2013). I neste delkapittel vil vi redegjøre mer spesifikt for fire ulike idealtypiske kulturtyper når vi ser nærmere på rammeverket for konkurrerende verdier (CVF).

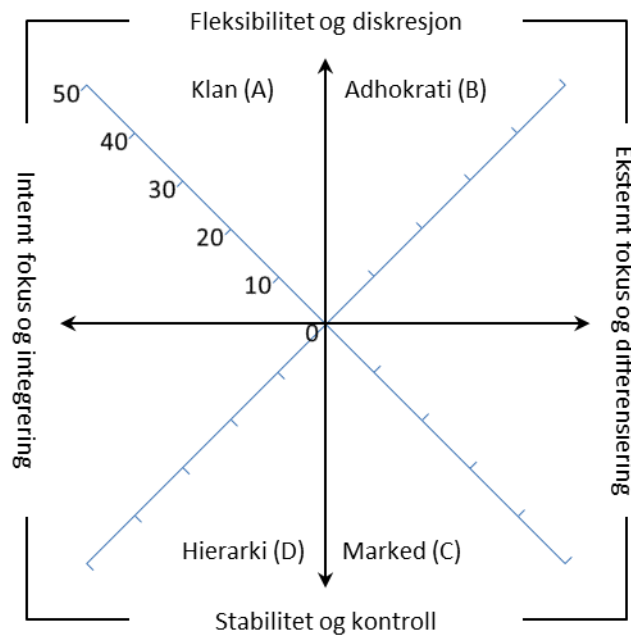
### **3.4 Competing Values Framework (CVF)**

Competing Values Framework (CVF) er trolig det mest anvendte rammeverket i verden for å kartlegge organisasjonskultur (Cameron og Quinn 2011). Det har blitt vurdert til å være en de 40 viktigste modellene «*in the history of business*» (Cameron og Quinn 2011b:2).

Opprinnelsen til CVF stammer fra forskning gjennomført ved University of Michigan der det ble studert indikatorer på effektivitet i organisasjoner. Quinn og Rhorbaugh (1983) brøt senere ned disse indikatorene til to dimensjoner gjennom statistiske analyser. Den ene dimensjonen skiller mellom en vektlegging på fleksibilitet, diskresjon og dynamikk og en vektlegging på stabilitet, orden og kontroll. Den andre dimensjonen skiller mellom et internt fokus som vektlegger integrering, samarbeid og konsensus og et eksternt fokus som vektlegger differensiering og konkurranse (Cameron 2011). Satt sammen former dimensjonene fire kvadranter som representerer distinkte grupper med indikatorer på effektivitet i organisasjoner. Kvadrantene viser altså til distinkte verdier i et motsetnings- eller konkurranseforhold til hverandre. Modellen ble etterhvert adoptert av Cameron og Ettington (1988) for å beskrive organisasjonskultur og har siden blitt benyttet av forskere i mange sammenhenger for å vurdere kulturen i organisasjoner (Kwan og Walker 2004). Cameron og Quinn utviklet noe senere Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) som tar sikte på å kartlegge organisasjonskulturen basert på CVF.

Kvadrantene i CVF har fått navnene klan, adhokrati, marked og hierarki. For enklere å kunne forstås av forretningsledere og ikke-akademikere har forfatterne i senere tid også valgt å

bruke enkle verb; samarbeide, skape, konkurrere og kontrollere, for å beskrive hovedfokuset i hver kvadrant (Cameron og Quinn 2011). Cameron og Quinn (2011) fant ut at kvadrantene i stor grad samsvarer med sentrale organisasjonsformer innen organisasjonsvitenskapen og viktige ledelsesteorier. Dimensjonene i rammeverket og de utledede kvadrantenes robusthet gjorde det mulig å identifisere hver kvadrant som en idealtypisk kulturell type. Kvadrantene representerer både grunnleggende antagelser, oppfatninger og verdier, noe som er kjerneelementene i en organisasjonskultur (ibid).



Figur 2: Competing Values Framework

Basert på data fra undersøkelser av tusenvis av organisasjoner viser Cameron og Quinn (2011) til at det som regel er en eller flere kulturtyper som er dominerende i en organisasjon. De fremhever at det ikke er en kulturtype som er bedre enn den andre, men at ulike kulturtyper egner seg til ulike omgivelser og bransjeforhold. Samtidig eksemplifiserer de hvordan en organisasjonskultur kan utvikle seg og forandres over tid. Den dominerende kulturtypen i en tidsperiode kan erstattes av en annen dominerende kulturtype avhengig av organisasjonens utvikling. Apple dras fram som et eksempel der kulturen har utviklet seg fra en adhokratikultur i oppstarten via en klankultur, hierarkisk kultur og en markedskultur utover 80-90-tallet og tilbake til en kultur med større fokus på innovasjon og nyskaping i løpet av 2000-tallet, altså en adhokratikultur (Cameron og Quinn 2011).

Cameron og Quinn (2011) trekker samtidig fram at CVF ikke bare kan brukes til å adressere kulturelle aspekter i en organisasjon, men også aspekter innen lederskap, effektivitetskriterier og administrasjon og styring. De viser blant annet til at CVF kan nyttes som en mer helhetlig tilnærming til total kvalitetsledelse (TQM) fordi rammeverket fremhever kjerneelementene til de fire hovedkulturene som ligger til grunn for organisasjoners prestasjoner (Cameron og Quinn 2011). I det videre vil de ulike kulturtypene beskrives mer inngående i tråd med Cameron og Quinn (2011) sine formuleringer.

### ***3.4.1 De fire kulturtypene***

#### **Hierarkikultur – å kontrollere**

Den tidligste tilnærmingen til organisering i moderne tid var basert på arbeidet til den tyske sosiologen Max Weber. Han studerte offentlige organisasjoner i Europa tidlig på 1900-tallet. Utfordringen for organisasjoner på den tiden var å produsere varer og tjenester effektivt for et stadig mer komplekst samfunn (Cameron og Quinn 2011). Organisasjonskulturen som var kompatibel med denne formen for organisering kjennetegnes av et internt fokus og en vektlegging på stabilitet og kontroll. Organisasjoner med slike hierarkikulturer er formaliserte og strukturerte arbeidsplasser. Prosedyrer er de viktigste styringsverktøyene og skal sørge for at organisasjonen over tid drives stabilt, forutsigbart og effektivt. Ledere i slike kulturer ansees effektive dersom de koordinerer og organiserer på en god måte. Suksess defineres av punktlig levering, lave kostnader og god planlegging.

#### **Markedskultur – å konkurrere**

En annen form for organisering ble populær på slutten av 1960-tallet da organisasjoner ble stilt ovenfor økt konkurranse (Cameron og Quinn 2011). Kulturen som reflekterer denne formen for organisering kalles markedskultur. Markedskulturen kjennetegnes av et eksternt fokus og en vektlegging på stabilitet og kontroll. Organisasjoner med markedskultur er resultat- eller målorienterte. De fokuserer på transaksjoner med leverandører, kunder, kontraktører, lisensgivere, forbund og regulerende organ. Konkurranssevne og produktivitet er kjerneverdier i markedskulturer. For organisasjoner med markedskulturer handler det om å komme seg i en posisjon i markedet der konkurransekraftene taler til deres fordel. Lederne er harde pådrivere og produkt- eller oppgaveorienterte. Vinnermentaliteten holder organisasjonen sammen og markedslederskap er ofte et mål. Et godt omdømme, spesielt utad, er av stor betydning. Suksess defineres av markedsandeler og gjennomslagskraft.

### **Klankultur – å samarbeide**

En tredje måte å organisere på som fikk økt oppslutning på 1960-70 tallet var basert på studier av særlig japanske suksessfulle bedrifter. Kulturen knyttet til denne organiseringen kalles klankulturer og kjennetegnes av et internt fokus og vektlegging på fleksibilitet framfor stabilitet. Medlemmer av klankulturer kjenner sterk tilhørighet til gruppen der samarbeid og konsensus verdsettes. I klankulturer råder det en grunnleggende antagelse om at omgivelsene best lar seg styre gjennom lagarbeid og utvikling av medlemmene. Man ønsker deltagelse fra medlemmene, engasjement og lojalitet (Cameron og Quinn 2011). Klankulturen kan fremstå som en utvidet familie der man fokuserer på langsiktige fordeler ved å investere i personlig utvikling. I slike kulturer dyrkes det fram konstruktive arbeidsmiljø der medlemmene gis muligheter til å utvikle seg over tid. Dedikasjon til arbeidet, samhold og moral nærer båndene mellom medlemmene. Lederne er relasjonsorienterte og ansees som mentorer, team-byggere og rollemodeller.

### **Adhokratikultur – å skape**

Etter hvert som den utviklede verden endret seg fra industri- til informasjonsalderen, tvang det seg fram en fjerde måte å organisere på. Organisasjonskulturen kompatibel med denne organiseringen, adhokratikultur, kjennetegnes av et eksternt fokus og i likhet med klankulturer en vektlegging på fleksibilitet framfor stabilitet. Denne organisasjonsformen er tilpasset de hyperturbulente og omskiftelige omgivelsene som i økende grad preger den moderne organisasjonsverden (Cameron og Quinn 2011). Adhokratikulturer dyrker entreprenørskap, kreativitet og innovasjon og legger vekt på å skape en visjon for framtiden. Slike kulturer er vanlig å finne i organisasjoner som er ute etter å levere innovative produkter eller tjenester. Eksempler på slike organisasjoner finner vi blant annet innen romfartsteknologi (f.eks. NASA), og innen programvareutvikling (f.eks. Google). Kulturen gjenspeiles også gjerne i organisasjonsstrukturen i slike organisasjoner der man sjelden finner faste strukturer over tid, men heller strukturer som settes sammen «ad hoc» for å løse de spesifikke problemstillingene organisasjonen tar inn over seg. Risikovilligheten i slike organisasjoner er høy, og det søkes ofte etter å gjøre et gjennombrudd som skaper en ny virkelighet og som bidrar til gode resultater for organisasjonen. Typiske ledere i adhokratier er gjerne visjonærer og innovatører.

### ***3.5 Oppsummering***

Begrunnet med at forskere ikke har et sammenfallende syn på hverken hvordan begrepet organisasjonskultur bør defineres eller hvorvidt kulturen kan styres eller påvirkes av organisasjonens medlemmer, er det nødvendig å velge perspektiv når fenomenet skal studeres. Det er i denne undersøkelsen derfor valgt å ta utgangspunkt i rammeverket for konkurrerende verdier (CVF) for å studere organisasjonskulturen ved HBS. Det er med andre ord valgt å undersøke fenomenet ved å se på hva som kjennetegner organisasjonskulturen med hensyn til kulturell type, kongruens og styrke samt å analysere dimensjonene i kulturen som fremlagt av OCAI. Videre ble det valgt å se til differensieringsperspektivet til Martin (1992) som omhandler å se på organisasjonskulturer som en sammensetting av flere subkulturer. Synene til Schein (2010) og Cameron og Quinn (2011) som sier at organisasjonskulturen er påvirkbar er også vektlagt. For å diskutere hvilke utfordringer kulturen kan skape for kulturelt endringsarbeid ved HBS, er det spesielt tatt utgangspunkt i Martin (1985) og Cameron og Quinn (2011).

## 4 Metode

I det følgende kapittelet vil innledningsvis valg av forskningsdesign og metode diskuteres.

Derneft vil det gjøres rede for valgt spørreskjema, utvalg av respondenter samt innhenting og analyse av data. Avslutningsvis vil validiteten og reliabiliteten i oppgaven diskuteres.

### 4.1 Valg av forskningsdesign og metode

Valg av forskningsdesign har store konsekvenser for undersøkelsens validitet, eller gyldighet, og valget vil også ha betydning for undersøkelsens reliabilitet, eller pålitelighet.

Forskningsdesignet må være egnet for å belyse problemstillingen, samt at man må unngå å velge et forskningsdesign som kan påvirke resultatene (Jackobsen, 2005).

I denne oppgaven var ønsket blant annet å kartlegge kjennetegn ved organisasjonskulturen på HBS med hensyn til kulturtype, styrke og kongruens. For å besvare problemstillingen var det gunstig å ha et bredt utvalg av enheter snarere enn å gå i dybden med noen få enheter og mange variabler. Det var altså ikke alle nyanser i organisasjonskulturen som ble undersøkt. Et poeng var derimot å kartlegge de ulike kulturtypene, differansen mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur, samt kulturelle forskjeller i organisasjonens underavdelinger. Med dette som utgangspunkt ble det valgt et ekstensivt forskningsdesign. I oppgavens kapittel fem presenteres funnene fra undersøkelsen. Funnene baserer seg på data samlet inn på ett tidspunkt. Denne type studie kalles tverrsnittstudie. Studien gir et bilde av organisasjonskulturen ved HBS på undersøkelsestidspunktet, noe som egner seg godt for å beskrive den organisasjonskulturelle tilstanden på HBS. Oppsummert ble studien gjennomført som en beskrivende tverrsnittstudie med et ekstensivt forskningsdesign (Jacobsen 2005).

Hvordan man best kan måle, kartlegge eller få en forståelse for kulturen i en organisasjon er en stadig pågående debatt. Forskning på organisasjonskultur var frem til tidlig 1990-tallet dominert av en kvalitativ tilnærming, ofte ved bruk av case-studier (Bang 2011). Anerkjente kulturforskere som blant andre Edgar Schein og John Van Maanen er sterke tilhengere av en kvalitativ tilnærming. Schein (1990) hevder at man kan bygge forståelse for en organisasjonskultur ved å besvare spørsmål knyttet til syv dimensjoner. Van Maanen (1988) mener også at en kvalitativ metode er det beste verktøyet for å kartlegge organisasjonskultur (Høidal mfl. 2008). Andre forskere som Ouchi og Johnson (1978), O'Reilly (1983), Denison (1990) og Cameron og Freeman (1991) har benyttet en kvantitativ tilnærming i sine studier av



organisasjonskultur (Cameron og Quinn 2011). Undersøkelser gjort i nyere tid viser at kvantitative forskningsmetoder har tatt steget opp og forbi kvalitativ metode og er i dag blitt den dominerende forskningsmetoden innenfor organisasjonskulturfenomenet (Schneider mfl. 2013). Årsaken til denne dreiningen henger sammen med at en kvantitativ tilnærming i større grad tillater sammenligning med andre organisasjoner. Organisasjonsforskning med en kvantitativ metode kan også i større grad bidra til å predikere ytelse i og mellom organisasjoner (ibid).

Kritikere av kvantitativ tilnærming til kartlegging av organisasjonskultur hevder at man ved bruk av spørreskjema kun «pirker i overflaten», og at man ikke får de dype svarene og ikke får frem de bakenforliggende årsakene (Bang 2011). Jacobsen (2005) påpeker at kategorisering og presisering av sentrale begreper er gjort før innsamlingen, slik at respondentene tvinges inn i gitte svaralternativer. Man får derav ikke frem nyanserte meninger og forskeren har ingen mulighet til å følge opp uklare svar gitt av respondenten (Jung mfl. 2009, Bang 2011). Schein (1990) påpeker til og med at det er uklart om noe så abstrakt som kultur i det hele tatt lar seg måle med kvantitative «undersøkelsesinstrumenter».

Noen av fordelene ved å bruke en kvantitativ metode og et fastsatt spørreskjema er derimot at man samler inn kvantifiserbar informasjon som gir muligheten til å gjennomføre statistiske analyser. Man kan benytte dataene til sammenligning mellom et utvalg av enheter, avdelinger og/eller en sammenligning over tid i samme organisasjon. Det er også mulig å bruke dataene til å sammenligne en organisasjon med en annen organisasjon, for slik eksempelvis å se om kulturen har en påvirkning på ytelse (Bang 2011). En kvantitativ tilnærming til måling av organisasjonskultur åpner dessuten for flere perspektiver når organisasjonskulturens kjennetegn evalueres (Cameron og Quinn 2011).

For å svare på oppgavens problemstilling og for å muliggjøre en sammenligning mellom avdelingene i organisasjonen, ble det i denne undersøkelsen valgt en kvantitativ metode. Ved å benytte en kvantitativ metode vil man ikke være i stand til å kartlegge alle nyansene i organisasjonskulturens fulle dybde, men det vil gi muligheten til å sammenligne de kulturelle forskjellene i organisasjonen både mellom avdelinger og mellom den opplevde nåværende kulturen og de ansattes foretrukne kultur.

## 4.2 Valg av spørreskjema

Spørreskjemaet *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), som er basert på CVF, ble benyttet for å samle inn data til undersøkelsen. Rasjonale bak OCAI som et verktøy for å kartlegge organisasjonskulturer, er tanken om at organisasjoner har kulturer som kan formes, påvirkes og endres i forhold til organisasjonens behov, altså en sosiologisk tilnærming til kulturbegrepet. Selve kartleggingen av kulturen ved hjelp av OCAI inngår i første del av en ni-stepsprosess foreslått av Cameron og Quinn (2011) for å initiere endring av organisasjonskulturer. OCAI har i følge Cameron og Quinn (2011) blitt brukt av tusenvis av organisasjoner og i en rekke akademiske forskningsprosjekter, blant annet 60 doktorgradsavhandlinger de siste 20 årene. Cameron og Quinn (2011) antar at OCAI er det hyppigst brukte verktøyet for å kartlegge organisasjonskultur i dagens organisasjoner. Verktøyet har blitt brukt for å kartlegge organisasjonskultur innenfor et bredt spekter av ulike bransjer og sektorer som blant annet; industri, helse, utdanning, og forsvarssektoren. I tillegg har verktøyet et stort geografisk nedslagsfelt. Det har blitt benyttet blant annet i Kina, Australia, Canada, Sør Afrika, Nederland, USA og Frankrike (Cameron og Quinn, 2011).

OCAI er også valgt i denne undersøkelsen blant annet fordi vi, i likhet med Cameron og Quinn (2011), oppfatter det som et praktisk og effektivt kartleggingsverktøy. Ved bruk av dette verktøyet kan avdelingskulturene ved HBS på en enkel og visuell måte sammenlignes, og slik kan antatte subkulturer i organisasjonen analyseres.

Cameron og Quinn (2011) oppfordrer til bruk av OCAI, som er presentert i sin helhet i boken *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework*. Professor Thomas Hoff, ved Psykologisk Institutt ved Universitetet i Oslo (UiO), hevdet at verktøyets spredning og bruk var av en sånn art at det kunne tas i bruk uten søknad om godkjenning fra forfatterne.

OCAI er som nevnt basert på seks dimensjoner (dominerende trekk ved organisasjonen, ledelse i organisasjonen, personalledelse, organisatorisk lim, strategisk fokus og suksesskriterier) som i kombinasjon reflekterer fundamentale kulturelle verdier og implisitte antagelser om på hvilken måte organisasjonen fungerer (Cameron og Quinn 2011). For hver dimensjon må respondenten ta stilling til fire påstander som samsvarer med de fire idealtypiske kulturtypene (klan-, adhokrati-, markeds- og hierarkikultur). Spørreskjemaet har en ipsativ scoringsskala der respondenten blir bedt om å fordele 100 poeng på fire påstander

med høyest skåre til den påstanden som passer best til organisasjonen det forskes på. Dernest skal respondenten ta stilling til de samme påstandene og fordele 100 poeng slik respondenten mener at organisasjonskulturen bør være for å nå organisasjonens målsetninger. Når alle data er samlet inn kan man grafisk fremstille en kulturprofil for den nåværende og foretrukne organisasjonskulturen. Den visuelle fremstillingen og bevisstgjøringen om et eventuelt ønske om endring er i seg selv et viktig steg for å initiere et kulturendringsarbeid (Cameron og Quinn 2011). Cameron og Quinn (2011) er klar over at undersøkelser med utgangspunkt i OCAI ikke gir et helhetlig bilde av alle sider ved kulturen, men fremhever at den teoretiske modellen gir en oversikt over kulturelle typer og på denne måten språksetter kjerneelementer ved kulturen som er viktig for et eventuelt endringsarbeid.

### ***4.3 Utvalg av respondenter***

Hærens befalsskole (HBS) hadde en årsverksramme på 74 ansatte. Grunnet vakanser var det på våren 2015 totalt 68 ansatte ved HBS. Av de 68 ansatte var fire i permisjon og tre på langtidsferie og slik utilgjengelig på undersøkelsestidspunktet. Resterende, 61 ansatte, deltok i undersøkelsen og er fordelt på følgende yrkeskategorier; 19 offiserer, 35 avdelingsbefal, og 7 sivile. Videre er de fordelt i følgende avdelinger; 19 i stab, 20 i KpA, 6 i KpB og 16 i KpC. De ansatte som var utilgjengelige på undersøkelsestidspunktet var ansatt i stab og KpA. Det totale antall ansatte ved HBS ble vurdert som et passende antall respondenter for å svare på oppgavens problemstilling innenfor rammene av en masteroppgave. Det ble derfor valgt å inkludere alle enheter i undersøkelsen, noe Jacobsen (2005) kaller hele den teoretiske populasjonen.

Elever ved HBS blir kun eksponert for organisasjonens kultur i undervisningssammenheng. Gitt den spesielle situasjonen man er i som elev, og den begrensede tiden elevene oppholder seg på befalsskolen har man mindre innflytelse på organisasjonskulturen enn ansatte. Elevene vil også ha et begrenset inntrykk av hva som rører seg i kulissene. Elevene ble derfor ikke ansett som en del av den teoretiske populasjonen for denne undersøkelsen.

### ***4.4 Innhenting av data***

Det ble benyttet to ulike måter for å hente inn data fra ansatte ved HBS. Ansatte i KpA, KpB og staben ble samlet etter avtale med avdelingenes ledelse i HBS sine lokaler, henholdsvis på Rena og Elverum. Respondentene ble gjort kjent med undersøkelsens omfang, hensikt,

målsetning og hvordan OCAI-skjemaet fylles ut. Informasjonen ble presentert muntlig og skriftlig (se vedlegg A) samt at en av forskerne var tilgjengelig for å besvare spørsmål underveis. Undersøkelsen ble gjennomført ved bruk av penn og papir. Anonymiteten ble ivaretatt ved at respondentene la alle svarskjema i en bunke som forskeren hentet når alle hadde levert sin besvarelse.

Det var ikke mulig å samle alle ansatte i KpC samtidig grunnet ferieavvikling på undersøkelsestidspunktet. Samtlige ble derfor kontaktet via telefon og/eller e-post for å bli informert om undersøkelsen. Introduksjon til OCAI og selve spørreskjemaet ble så sendt ut på e-post til de ansatte i KpC. De fikk muligheten til å returnere en utskrift av svarskjemaet i lukket konvolutt på sjef KpC sitt kontor, eller de kunne levere svarskjemaet elektronisk. De fleste valgte å returnere svarskjemaet elektronisk per e-post. For å ivareta anonymiteten til respondentene som returnerte svarskjemaet elektronisk, ble skjemaene skrevet ut på papir uten at dokumentet ble åpnet på datamaskinen. E-posten fra respondenten ble umiddelbart slettet, og det utskrevne eksemplaret ble systematisert på lik linje med de som valgte å fylle ut svarskjemaet ved bruk av penn og papir. De ansatte i KpC ble informert om denne prosedyren i informasjonsskrivet. Samtlige respondenter ble gjort oppmerksomme på at deltagelsen var frivillig og at man når som helst kunne forlate lokalet eller la være å levere inn svarskjemaet. Før datainnsamlingen begynte ble det gitt godkjenning fra sjef HBS, Oberstløytnant Atle Molde, til å innhente data fra de ansatte.

#### ***4.5 Analyse av data***

I arbeidet med å strukturere data kom det fram at enkelte respondenter hadde fordelt enten mer eller mindre enn 100 poeng på enkelte dimensjoner. Det var høy svarprosent på undersøkelsen (90 prosent) og det ble derfor valgt å fjerne feilkildene fra de enkelte dimensjonene. Selv om en respondent fordelte for mange eller for få poeng innenfor en dimensjon, ble respondenten med i de andre dimensjonene hvor det var fordelt riktig poengsum. Dette førte til en liten feilkilde når det ble regnet snitt av alle dimensjoner i og med at en dimensjon eksempelvis i KpA har 20 respondenter og en annen dimensjon i KpA har 19 respondenter. Ulike utregningsmodeller ble vurdert og det fremkom at avviket ble <0.5 poeng enten den ene eller den andre utregningsmodellen ble lagt til grunn. I oppgavens sammenheng var det såpass lite at det ikke ga nevneverdig utslag i den videre analysen.

For å kartlegge en felles kulturprofil for HBS ble det først funnet ut et gjennomsnitt for hver av de fire avdelingene; KpA, KpB, KpC og Stab. Dernest ble det regnet ut gjennomsnittstall for hele HBS basert på de fire gjennomsnittene i avdelingene. Ved å gjøre det slik ble alle avdelingenes kulturprofil likt vektet i HBS sin fellesprofil uavhengig av antall ansatte i hver avdeling. En annen tilnærming hadde vært å ta snittet av alle respondentene direkte for å skape en fellesprofil. En slik tilnærming kunne eksempelvis føre til at kulturprofilen i KpB, hvor det kun er 6 ansatte, hadde blitt vektet lavere enn kulturprofilen i KpA. Det kunne igjen ha ført til at KpB trolig i mindre grad ville kjent seg igjen i felleskulturen til HBS, noe som ikke var ønskelig i denne oppgaven.

Målet med undersøkelsen var som nevnt ikke å belyse alle aspektene ved organisasjonskulturen på HBS. Til det var undersøkelsen for enkel og fenomenet for komplekst. Bang (2011) har utviklet en helhetlig og integrert modell for å bedre kunne forske på et så komplekst fenomen som organisasjonskultur. I denne modellen ser man både på dybden og bredden av organisasjonskulturen. Modellen omhandler blant annet observasjoner, spørreundersøkelser, intervjuer og kulturseminar. I denne undersøkelsen ble ikke hele modellen til Bang (2011) gjennomført, men det er verdt å nevne to områder som bidro til å styrke analysen og forståelsen av funnene som ble gjort.

For det første har begge forskerne jobbet tett på Hærens befalsskole. Kai Martin Wik jobbet med å utdanne befalelever i en av Hærens avdelinger før sammenslåingen til en sentralisert modell og kjenner slik godt til organisasjonen og kulturen ved HBS i forkant av omstillingsprosessen. Gunnar Børte jobbet som nestkommanderende (NK) ved HBS på undersøkelsestidspunktet, og er slik godt kjent med HBS både i forhold til organisering, oppdragsportefølje og likheter/ulikheter mellom avdelingene. NK HBS deltar på ledergruppemøter hvor alle avdelinger er representert, samt på fellesøvelser hvor ansatte fra samtlige avdelinger deltar. NK HBS har også benyttet mye tid sammen med avdelingene for å få bedre kjennskap til hvordan de løser sine oppdrag. Tiden som ble benyttet sammen med avdelingene har bidratt til å gi økt forståelse for kulturelle forskjeller avdelingene imellom.

For det andre gjennomførte HBS et ledergruppeseminar på Bæreia våren 2015. Én økt ble satt av til å gjennomgå og diskutere foreløpige funn. Ledergruppen ble delt inn i mindre grupper som diskuterte funnene før gruppene deretter presenterte sine synspunkter i plenum.

Ledergruppens reaksjoner viste at gruppen var interessert i temaet og at det ikke var noen store utslag i de foreløpige resultatene de ikke kjente seg igjen ved.

#### **4.6 Validitet og reliabilitet**

For at en undersøkelse skal betegnes som metodisk god må den være valid (gyldig) og reliabel (pålitelig). Dette innebærer at undersøkelsens resultater er riktige og til å stole på (jf. Jacobsen 2005). I det videre diskuteres kort validiteten og reliabiliteten i oppgaven.

##### **Validitet**

Det skilles ofte mellom ulike typer validitet: begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet. Begrepsvaliditet handler om at man faktisk måler det man tror man måler. Intern validitet handler om hvorvidt det er dekning i empirien for de konklusjoner som trekkes, mens ekstern validitet handler om hvorvidt undersøkelsens resultater kan overføres til andre områder (Jacobsen 2005). I denne undersøkelsen knyttes begrepsvaliditet opp mot hvorvidt spørsmålene i spørreskjemaet OCAI faktisk måler fenomenet organisasjonskultur. Intern validitet går på om resultatene oppfattes som riktige blant annet av respondentene, mens den eksterne validiteten knyttes til hvorvidt resultatene i undersøkelsen av HBS kan generaliseres.

I og med at spørreskjemaet OCAI har blitt anvendt av flere forskere over en lang periode, har det også blitt validert gjentatte ganger. Blant annet beviste Cameron og Freeman (1991) begrepsvaliditeten av OCAI i sin studie av 334 institusjoner for høyere utdanning. Quinn og Spreitzer (1991) konkluderte også med at OCAI var et valid kulturkartleggingsverktøy gjennom en multimetodeanalyse og en multidimensjonal skaleringsanalyse (Cameron og Quinn 2011). På grunn av stor tidligere uttesting av både CVF og spørreskjemaet OCAI vurderes det at begrepsvaliditeten er god. Den interne validiteten i undersøkelsen styrkes blant annet gjennom respondentvalideringen på ledergruppeseminaret på Bæreia. Ledergruppen gav som nevnt uttrykk for at de foreløpige resultatene var relativt autentiske, noe som underbygger resultatenes «face validity» eller «gyldighet ved første blick» (Jacobsen 2005). Gjennom en frafallsanalyse ble det avklart at de sju som ikke deltok i spørreundersøkelsen tilhørte KpA og staben. Siden KpA og staben har flest ansatte førte frafallet derved ikke til særlig skjevt utslag i undersøkelsen (jf. Jacobsen 2005). I og med at undersøkelsen omfattet hele den teoretiske populasjonen og at svarprosenten var på 90 prosent, kan resultatene generaliseres til hele HBS. Det vurderes at resultatene likevel ikke kan generaliseres utenfor

HBS også fordi hver organisasjon har sin egen distinkte organisasjonskultur. Ettersom undersøkelsen var en tversnittstudie av HBS, gav de innsamlede data kun et øyeblikksbilde av kulturen i organisasjonen. Personell som senere byttes ut, omorganiseringer som gjennomføres eller oppgaver som endrer karakter kan tenkes å påvirke kulturen og føre til at resultatene i denne undersøkelsen ikke lengre viser de faktiske forhold ved HBS.

### **Reliabilitet**

Reliabilitet er et spørsmål om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene som fremkommer (Jacobsen 2005). Et tegn på god reliabilitet er at andre forskere kan komme frem til samme resultat ved å gjøre en tilsvarende undersøkelse. I følge Jacobsen (2005) er utforming av selve spørreskjemaet, trekk ved respondenten, trekk ved konteksten respondenten befinner seg i når spørreskjemaet besvares, koding og innlegging av data og analysen og registrering av data mulige feilkilder som kan svekke reliabiliteten i et kvantitativt forskningsopplegg. I det følgende vil det knyttes noen kommentarer til hvordan disse mulige feilkildene er redusert.

På samme måte som at validiteten til spørreskjemaet OCAI har blitt testet ved gjentatte anledninger, har også reliabiliteten blitt testet i en rekke større studier. Eksempler på dette er studiene av Quinn og Spreitzer (1991), Yeung mfl. (1991) og Zammuto og Krakower (1991) som alle kom fram til at OCAI var reliabelt (Cameron og Quinn 2011). Det ble i denne undersøkelsen, som tidligere nevnt, valgt å benytte en oversatt versjon av OCAI tilsendt på e-post av professor Thomas Hoff ved UiO. Det oversatte skjemaet har, i følge Hoff, blitt benyttet i flere lignende undersøkelser tidligere, noe som styrker reliabiliteten ytterligere.

Feilkilder knyttet til respondenten kan være at man svarer strategisk dersom man har noe å tjene på det, at man blir tvunget til å svare på spørsmål man ikke er så godt kjent med eller at respondenten svarer i «hytt og pine» – at man ikke tar det alvorlig (Jacobsen 2005). I denne undersøkelsen vurderes det at respondentene ikke har noe å tjene på å lyve ved å svare strategisk. Alle respondentene som ble observert under spørreundersøkelsen tok seg god tid til å fylle ut spørreskjemaet, noe som tyder på at ingen heller svarte i «hytt og pine». En mulig feilkilde knyttet til trekk ved konteksten kan være at respondentene i KpC ikke ble observert under utfyllingen av spørreskjemaet, men respondentenes relativt kongruente svar kan vitne om at undersøkelsen ble tatt seriøst. En annen feilkilde med konteksten kan være selve tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført på. Det kan eksempelvis tenkes at den nylig

fremlagte virksomhetsplanen på HBS, med tilhørende budsjett for kommende utdanningsår, påvirket svarene noe.

Etter innhenting av data ble hvert spørreskjema tildelt et unikt respondentnummer før strukturering av data ble foretatt elektronisk i Excel. Alle data ble gjennomgått tre ganger, en gang av hver forsker selvstendig, og en gang hvor begge forskerne kontrollerte papirskjema mot de innførte dataene i Excel. Slik ble det sikret at innføringen av data i Excel samsvarte med innhentet datagrunnlag. Kartleggingsverktøyet OCAI er konstruert slik at man kan gjennomføre relativt enkle gjennomsnittsberegninger for å si noe om kulturen i en organisasjon eller enhet, noe som reduserer mulige feilkilder som ellers kan oppstå når det gjennomføres komplekse statistiske analyser.

Forskernes nære tilknytning til HBS har bidratt til enkel tilgang til alle respondentene. Nærheten til organisasjonen kan også være en feilkilde som svekker undersøkelsens reliabilitet ved at respondentene svarer det forskeren ønsker å høre. Dette har forskerne vært bevisste på ved å gi uttrykk for at det ble ønsket så ærlige svar som mulig under undersøkelsen, noe som vurderes til å ha bidratt til å begrense denne feilkilden. Resultatene fra undersøkelsen viser heller ingen åpenbare forsøk på å pynte på sannheten ved å unnlate å presentere et ønske om endring. Dette forsterker inntrykket av at nærhet og kjennskap til organisasjonen snarere har vært en styrke enn en feilkilde i denne undersøkelsen.



## **5 Presentasjon og drøfting av resultater – konklusjon**

I denne delen av oppgaven presenteres funnene. Disse drøftes med bakgrunn i problemstillingen og den valgte teorien. Innledningsvis presenteres kulturtypene og den kulturelle styrken som kjennetegner organisasjonskulturen i HBS og i de fire avdelingene KpA, KpB, KpC og Stab. Samtidig beskrives hvilke retninger kulturen er foretrukket å skulle dreie i fremtiden. Deretter gjøres det rede for de ulike dimensjonene av kulturen. De aspektene der det er størst ønske om endring fremheves spesielt og samtidig undersøkes det om det er noen avdelinger som skiller seg spesielt ut innenfor de ulike dimensjonene. Gjennom å se nærmere på variasjonene innenfor de ulike dimensjonene av kulturen vil man kunne si noe om hvor kongruent kulturen er. Avslutningsvis diskuteres hvilke utfordringer kulturen kan skape for et eventuelt fremtidig endringsarbeid.

### ***5.1 Dominerende markedskultur med et moderat ønske om endring***

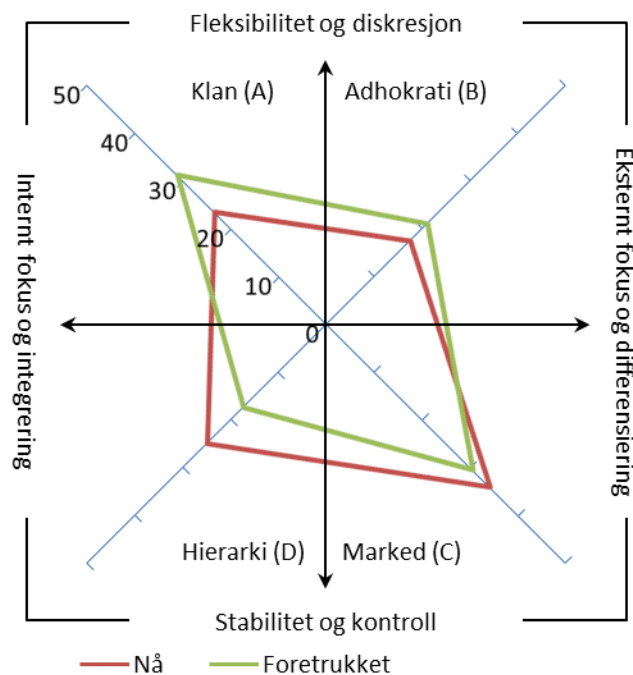
Etter å ha regnet ut et gjennomsnitt av besvarelsene innenfor alle avdelingene kom det fram at den dominerende kulturtypen på HBS var en markedskultur. Markedskulturen var ikke ensartet i organisasjonen, men kan beskrives som moderat dominerende med 34 av 100 poeng. Markedskulturen var aller sterkest i KpA og staben, men også i KpB og KpC var markedskulturen rådene. Tabell 4 (se vedlegg A) viser gjennomsnittlige tall for HBS og de fire avdelingene KpA, KpB, KpC og Stab. Klankulturen fremkommer som (A), adhokratikulturen som (B), markedskulturen som (C) og hierarkikulturen som (D) i tabellen.

Som tidligere gjort rede for kjennetegnes en markedskultur ved at den er resultatorientert og fokuserer på å få jobben gjort (Cameron og Quinn 2011). Organisasjonen er samtidig mer orientert mot ytre omgivelser enn det interne i organisasjonen. Det kan derfor synes som om HBS i større grad tilpasset seg Hærens behov og forventninger snarere enn de interne forhold på HBS. Et godt omdømme står sentralt i markedskulturen og måling av kundenes preferanser er vitalt. Markedskulturer er samtidig mer opptatte av stabilitet og forutsigbarhet enn å være dimensjonert for å se nye løsninger eller å utvikle nye prosesser. Ledere forventer mye av sine ansatte i markedskulturer og organisasjonenes suksess måles i konkurransekraft og produktivitet. I henhold til definisjonen av markedskultur kan det derfor virke som HBS tok inn over seg rollen som produserende utdanningsinstitusjon der hovedoppgaven nettopp var å skape nye ledere for sine «kunder» – Hærens avdelinger.

Dersom det skal gjøres noen betraktninger om hvorfor markedskulturen var dominerende ved HBS, kommer man antageligvis ikke bort fra to potensielle årsaker. Den første årsaken knytter seg til den ene hoveddimensjonen i CVF, indre versus ytre fokus, og den andre årsaken kan knyttes til den andre hoveddimensjonen i CVF, stabilitet og kontroll versus fleksibilitet og diskresjon.

For det første, som tidligere beskrevet, skal HBS «produsere» befal for Hæren. Det er derved naturlig at man bør tilpasse denne «produksjonen» til markedet – Hærens avdelinger. På grunn av at HBS relativt nylig ble slått sammen som en felles institusjon for all grunnleggende befalsutdanning i Hæren, er det også naturlig at det tar noe tid før organisasjonen får satt seg. I omstillingsfasen har HBS eksempelvis bevisst gått inn for å undersøke hvordan utdanningen ved HBS bør innrettes og aktivt oppsøkt råd og anbefalinger fra Hærens øvrige avdelinger. Samtidig skiller HBS seg fra andre militære avdelinger på grunn av HBS sin rolle. HBS skal utdanne nytt befal til Hæren, men ikke trene og øve enheter som skal tjenestegjøre sammen over tid i operative avdelinger. Der en tradisjonell militær avdeling som tjenestegjør sammen over tid trolig i større grad vil utvikle en klankultur (Høidal 2008), vil HBS mer naturlig kunne tenkes å ha utviklet en kultur som fokuserer på hva «kunden» har behov for. At et ytre fokus således kan være hensiktsmessig, eller i alle fall kan tenkes å tvinge seg fram, er dermed forståelig. Markedskulturen kjennetegnes samtidig av et høyt oppgave- og resultatfokus. Dette fokuset gjør seg trolig gjeldende i HBS både ved at avdelingen fokuserer på å forholde seg til gitte økonomiske rammer og samtidig fokuserer på å «produsere» befal med så høy kvalitet som mulig.

For det andre har militære avdelinger tradisjonelt sett vært dypt forankret i det stabile og kontrollerende. Forsvaret har alltid vært strukturert etter hierarkiske modeller og vært preget av formaliserte prosesser, prosedyrer og teknikker. At HBS domineres av en kultur som er preget av stabilitet og kontroll, er derfor forståelig utfra et Forsvarshistorisk perspektiv. Stabilitet og kontroll er noe som kjennetegner markedskulturer, men også hierarkikulturer. Det forrige poenget om at HBS som produsent av nytt befal fokuserer mer utad enn innad gjør samtidig at markedskulturen dominerer over hierarkikulturen.



Figur 3: Nåværende og foretrukket kultur HBS

Selv om markedskulturen var dominerende ved HBS, ble den balansert av de andre kulturelle typene, som vist i figur 3. Hierarkikulturen og klankulturen var de to kulturtypene som ble utpreget som nummer to og tre i vektingen med henholdsvis 25 og 23 poeng. I KpA og bataljonsstaben skårte hierarkikulturen nest høyest, mens i KpB og KpC var klankulturen vektet like foran hierarkikulturen. Adhokratikulturen skårte lavest i alle avdelingene og ble slik vektet minst på HBS som helhet med 18 poeng. At det var hierarkikulturen som totalt sett ble vektet som nummer to bidro til at den samlede kulturprofilen lå nærmere en vektlegging på verdier som stabilitet og kontroll enn verdier som fleksibilitet og diskresjon. Regner man sammen verdiene for den nåværende hierarki- og markedskulturen får man 59 poeng. I motsetning får de mer fleksible kulturtypene, klan- og adhokratikultur «bare» 41 poeng. Dersom man velger et polarisert perspektiv på kulturtypene vil man dermed kunne si at kulturen ved HBS i gjennomsnitt ble oppfattet som 59 prosent stabil og 41 prosent fleksibel. Dette bildet samsvarer med Cameron og Quinn (2011) sin forskning som viser at et gjennomsnitt av over tusen målte organisasjoner nettopp har en tyngre vekting på stabilitet og kontroll enn fleksibilitet og diskresjon. Markedskultur er samtidig den kulturtypen som på verdensbasis i gjennomsnitt skårer høyest, selv om det i senere år har vist seg at de mest dominerende kulturtypene ser ut til å dreie mot hierarki- og adhokratikultur (Cameron og Quinn 2011).

Sett i forhold til andre utdanningsinstitusjoner, som Rowan University (Fralinger og Olson 2007), høyskolene og universitetene i Midtvesten (Kaufmann 2013), ungdomskolene i Rogaland (Nilsen Gjil 2014) og Vest-Agder (Moe 2014) og utdanningsavdelingen ved MUSE (Paparone 2003), skilte HBS sin markedskultur seg ut fra relativt sterke klankulturer.

Sammenlignet med organisasjonskulturen i kommune-Norge, som ofte har vist seg å være preget av klankulturer (Kobro mfl. 2012, Tronstad mfl. 2014 og Grunni og Nordskog 2014), skilte også markedskulturen ved HBS seg ut. Det er vanskelig å skulle sammenligne kommuner med HBS ut ifra organisasjonens eksistensgrunnlag. Det er derfor kanskje mer interessant å analysere hvor sterke kulturene er sett i forhold til hverandre. Kobro mfl. (2012) beskriver at kommunekulturene er forholdsvis balanserte. De argumenterer for at det kan være hensiktsmessig å spille på en miks av kulturelle strenger gitt kommunenes komplekse og omskiftelige omgivelser. For kommunene ville derimot en ensidig kulturell tradisjon kunne «[...] vanskeliggjøre improvisasjoner overfor omgivelsenes skiftende krav og forventninger» (ibid:80). HBS sine omgivelser vil på derimot kunne beskrives som forholdsvis stabile over tid og lite omskiftelige. Forsvaret er eneste kundegruppe og «produktene» som leveres er relativt homogene sammenlignet med produktene og tjenestene som samfunnet forventer at kommune skal levere. Med dette perspektivet kan det synes naturlig at HBS har en sterkere kultur enn kommune-Norge, der kommunene har mer balanserte kulturer.

Cameron og Quinn (2011) beskriver som nevnt at det som regel vil være behov for endring av kulturen dersom det er en differanse mellom nåværende og foretrukket kultur på mellom fem og 10 poeng etter skalaen på OCAI. Tabell 3 viser poengskalaen som er benyttet når differansen mellom nåværende og foretrukket kultur beskrives:

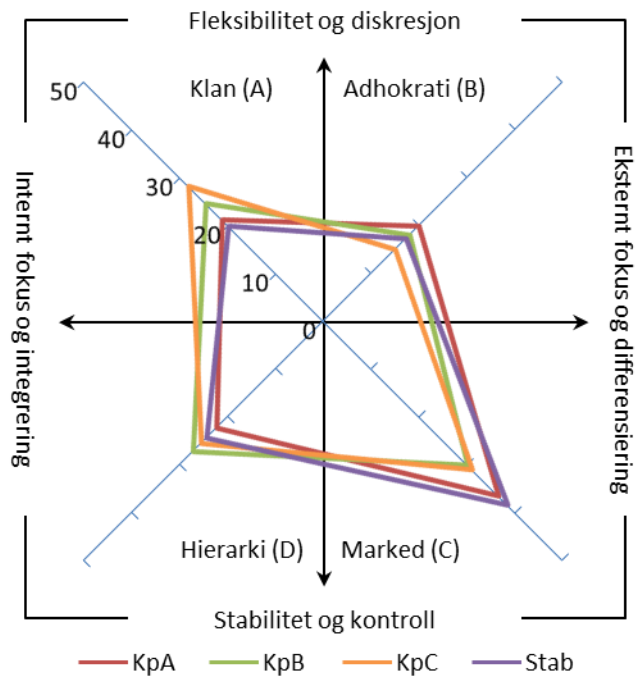
Tabell 3: Poengskala for å beskrive differanser mellom nåværende og foretrukket kultur

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

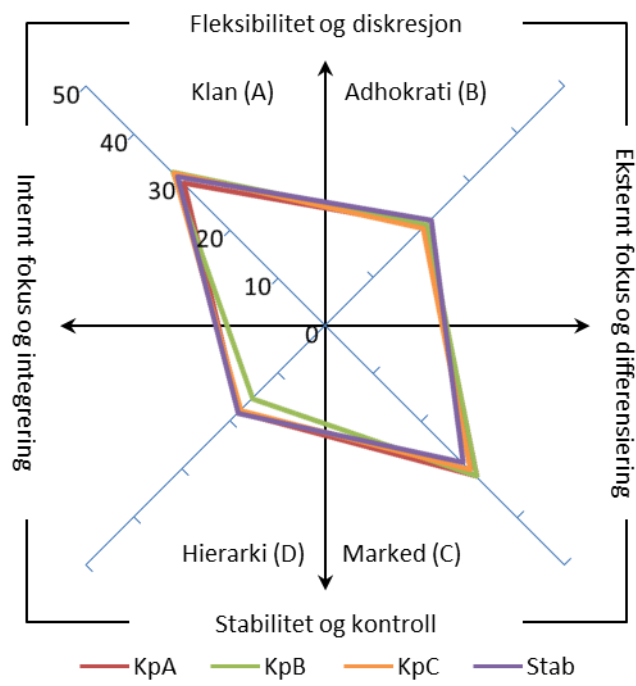
Etter å ha analysert hvordan respondentene svarte at de foretrakk kulturen ved HBS i fremtiden, fremkom samlet sett et moderat ønske om endring av den nåværende kulturen, som også fremgår av figur 3. Den foretrukne kulturprofilen differerer altså moderat fra den

nåværende. Respondentenes svar viste at det var ønskelig med en balansering av kulturen der den nåværende dominerende markeds-kulturen ble tonet ned med fire poeng. Det ble samtidig foretrukket en moderat reduksjon av hierarkikulturen med sju poeng, en moderat økning av klankulturen med åtte poeng og en svak økning av adhokratikulturen med tre poeng. Totalt utgjorde dette en foretrukket vektning med 48 prosent fokus på stabilitet og kontroll og 52 prosent fokus på fleksibilitet og diskresjon etter hoveddimensjonene i CVF. Samlet sett fremkom et ønske om en mer fleksibel kultur i fremtiden på bekostning av dagens kultur med vektlegging på stabile og kontrollerte forhold. Da det ble foretrukket både økning og reduksjon i både indre (klan- og hierarkikultur) og ytre (adhokrati- og markeds-kultur) fokuserte kulturtyper, utgjør den foretrukne kulturprofilen samlet sett ingen stor endring i balanse mellom indre eller ytre fokus.

Figur 4 og 5 viser kulturprofilene for henholdsvis den nåværende og den foretrukne kulturen i de ulike avdelingene ved HBS. Ved å se nærmere på kulturprofilene for de enkelte avdelingene kom det frem at avdelingene ikke var helt omforente om den nåværende kulturen, som vist i figur 4. Det var blant annet en moderat forskjell på oppfattet nåværende klankultur mellom KpC og stab på åtte poeng. Det var også en moderat differanse mellom KpB og stab på ni poeng innenfor nåværende markeds-kultur. Det betyr at de forskjellige avdelingene oppfattet kulturen som noe ulik. Til tross for at avdelingene hadde et ulikt utgangspunkt åpenbarte kulturprofilene for den foretrukne kulturen påfallende stor likhet i foretrukket kultur gitt avdelingenes ulike sammensetning og tidligere bakgrunn. Differansene mellom avdelingene i foretrukket kultur, sett alle dimensjonene under ett, var kun to og tre poeng innenfor alle kulturtypene, som vist i figur 5. Nærmere analyser av datamaterialet viste likevel at det var forskjeller mellom avdelingene i de ulike dimensjonene også innenfor foretrukket kultur. De ulike dimensjonene av organisasjonskulturen ved HBS beskrives nærmere i neste delkapittel.



Figur 4: Nåværende kultur KpA, KpB, KpC, Stab



Figur 5: Foretrukket kultur KpA, KpB, KpC, Stab

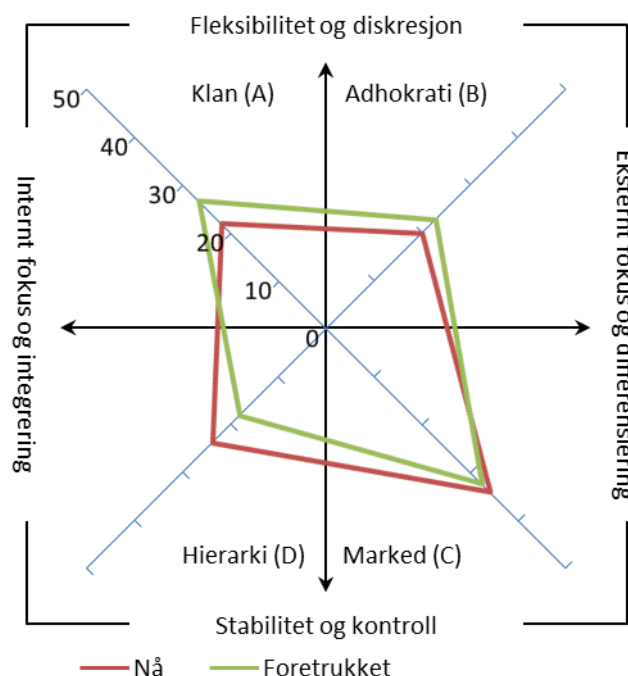
**5.2 Dimensjoner av kulturen**

Kulturell kongruens innebærer at de ulike aspektene i en organisasjonskultur peker i samme retning. Det vil si at de samme kulturelle typene er vektlagt i ulike deler av organisasjonen

(Cameron og Quinn 2011). I følge Cameron og Quinn (2011) er kongruente kulturer mer typisk for høyt presterende organisasjoner enn inkongruente kulturer, selv om det ikke nødvendigvis er en forutsetning. Inkongruens forekommer til tider mellom ulike avdelinger eller personellkategorier og vil ofte kunne stimulere til bevissthet rundt et behov for endring. Avvik på mer enn ti poeng mellom kulturprofilene i de ulike dimensjonene er i følge Cameron og Quinn (2011) et mulig signal på manglende fokus, at kulturen er uklar for respondentene eller at kompleksiteten i omgivelsene krever ulik vektlegging i forskjellige deler av organisasjonen.

### Dimensjon 1: Dominerende trekk ved organisasjonen

I dimensjon 1, dominerende trekk ved organisasjonen, skårte markedskulturen høyest med 34 av 100 poeng, som vist i figur 6. Gjennomsnittstallene for nåværende og foretrukket kultur innenfor de ulike dimensjonene fordelt på de fire avdelingene i HBS fremgår av tabell 5 (se vedlegg A). De dominerende trekkene ved HBS viste at organisasjonen var resultatorientert og menneskene prestasjonsorienterte. De andre kulturtypene skårte henholdsvis 24 poeng for hierarkikultur, 22 poeng for klankultur og 20 poeng for adhokratikultur. Dimensjonen var altså dominert av en markedskultur, men ble balansert av omtrent like deler av de andre kulturtypene.

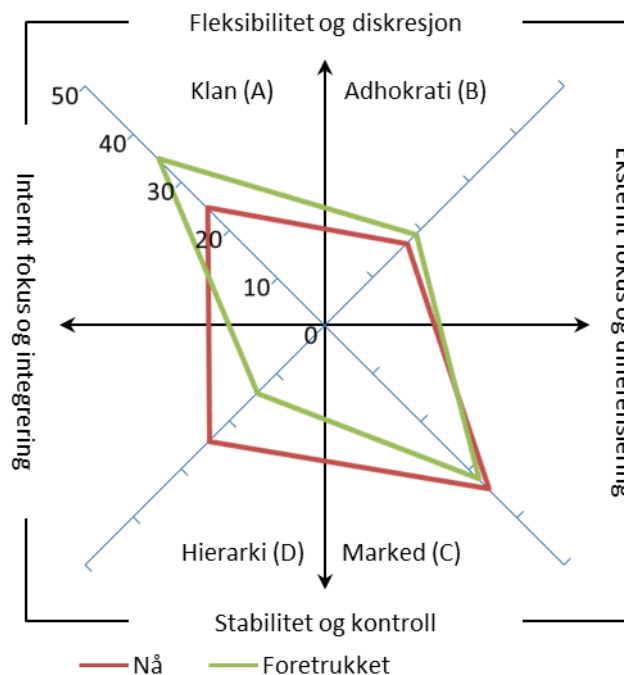


Figur 6: Nåværende og foretrukket kultur dimensjon 1 HBS

Gjennomsnittlig for hele HBS var det i denne dimensjonen en moderat differanse mellom nåværende og foretrukket kulturprofil. Innenfor hierarki- og markedskulturen var det foretrukket reduksjoner på henholdsvis seks og to poeng, mens det i klan- og adhokratikulturen var foretrukket økninger på fem og tre poeng. Sammenlignet med den helhetlige kulturen ved HBS var det kun små differanser som skilte dimensjon 1 fra gjennomsnittet. Ved nærmere ettersyn på avdelingene fremkom det at KpB og KpC hadde et moderat ønske om å redusere hierarkikulturen med henholdsvis åtte og 10 poeng, mens KpA og staben ønsket en svak reduksjon med henholdsvis ett og fire poeng. KpA og staben ønsket også en moderat reduksjon av markedskulturen med sju poeng, mens KpB derimot foretrakk en økning av markedskulturen med sju poeng. KpB ønsket altså at avdelingens kultur i større grad skulle domineres av trekk som resultat-, og prestasjonsorientering. Samtlige avdelinger foruten KpB ønsket også at avdelingene i større grad ble preget av et mer dynamisk arbeidsmiljø, altså en mer fremtreden adhokratikultur.

## Dimensjon 2: Ledelse i organisasjonen

I dimensjon 2, ledelse i organisasjonen, skårte også markedskulturen høyest med 34 poeng, som vist i figur 7. Ledelsen i organisasjonen bar altså preg av seriøsitet, resultat- og oppgavefokus. De andre kulturtypene skårte henholdsvis 25 poeng for klan-, 24 poeng for hierarki- og 17 poeng for adhokratikultur.



Figur 7: Nåværende og foretrukket kultur dimensjon 2 HBS

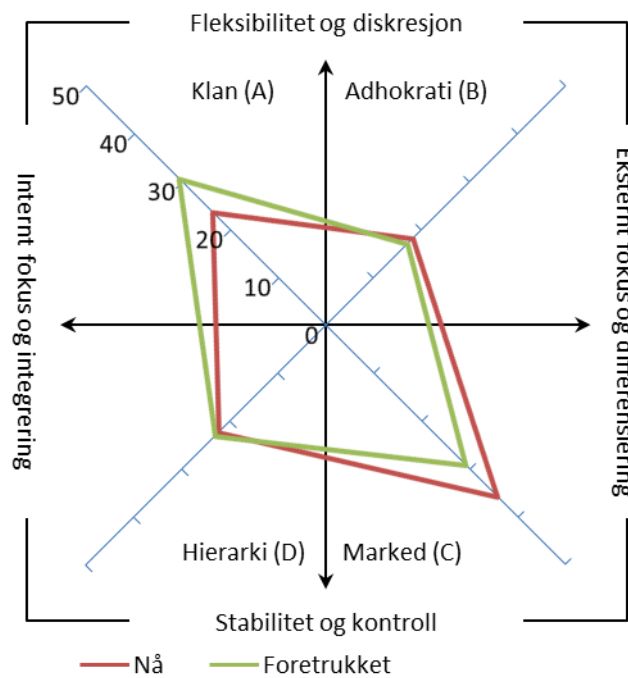


Differansen mellom den nåværende og den foretrukne kulturprofilen var derimot mer iøynefallende. Innenfor klan- og hierarkikulturen ble de største differansene mellom nåværende og foretrukket kultur funnet. Den foretrukne klankulturen viste et moderat til sterkt ønske om endring med en økning på 10 poeng. Hierarkikulturen ble samtidig ønsket redusert med 10 poeng. HBS så det altså mer hensiktsmessig med økt fokus på ledernes evne til å tilrettelegge, støtte og veilede og mindre fokus på byråkrati, saksgang og den korrekte måten å gjøre oppgavene på. Innenfor adhokrati- og markeds-kulturen i denne dimensjonen fremkom bare svake ønsker om endring, henholdsvis to poeng økning og to poeng reduksjon.

Den gjennomsnittlige kulturprofilen for HBS i denne dimensjonen gav et mindre riktig bilde enn den gjennomsnittlige kulturprofilen i forrige dimensjon på grunn av større forskjeller mellom avdelingene. Det kom til syne at de foretrukne endringene med en sterk økning i klankulturen for KpA med 14 poeng, KpB med 11 poeng og staben med 15 poeng, skilte seg ut fra kun en svak økning i KpC med to poeng. Da det ble valgt å tillegge de fire avdelingene lik vekt i gjennomsnittsberegningene for kulturen ved HBS, så man at KpC alene modererte gjennomsnittet forholdsvis markant. En av årsakene til at KpC skilte seg ut kan være at ledelsen i avdelingen muligens har hatt et større fokus på å tilrettelegge, støtte og veilede enn hva som har vært tilfellet i øvrige avdelinger på HBS. Innenfor hierarkikulturen skilte spesielt KpB seg ut med en foretrukket endring på hele 16 poeng reduksjon, altså et meget sterkt ønske om endring. Det var samtidig interessant at KpB foretrakk et betydelig mindre fokus på byråkrati og saksgang enn de øvrige avdelingene. Ønsket om å gå fra 25 til ni poeng skilte seg slik ut på flere måter. Det kan trolig være flere årsaker til at KpB ønsket en så radikal endring og i samme stund foretrakk å legge så lite vekt på byråkrati og saksgang. En mulig årsak kan ha sammenheng med KpB sin opprinnelse. Før sammenslåingen av HBS var KpB direkte underlagt Krigsskolen (KS), og som eneste underavdeling lokalisert et annet sted enn resten av KS. KpB, som da het Krigsskolen Gjennomgående, var eneste underavdeling på KS med oppdrag om å utdanne befalelever og det antas at de ansatte fikk relativt fritt spillerom for å løse sine oppgaver. Etter omstillingen er avdelingen derimot en del av HBS. I og med at hensikten bak opprettelsen av HBS nettopp var å skape felles holdninger og en profesjonsidentitet, har det vært hensiktsmessig for HBS å gjøre utdanningen mer uniform for å sikre at alt befall får tilnærmet lik militær grunnutdanning. Dette kan bety at de ansatte i KpB opplevde nåværende ledelse vel hierarkisk i forhold til hvordan situasjonen var to år tidligere.

### Dimensjon 3: Personalledelse

I dimensjon 3, personalledelse, skårte nok engang markedskulturen høyest med 36 poeng, som vist i figur 8. Ledelsesstilen i organisasjonen ble i stor grad kjennetegnet av et stort oppgavepreget fokus, høye krav og faglig prestasjonsoppnåelse. Også her ble profilen balansert av de tre øvrige kulturtypene som var nokså likt vektet med 24 poeng for klankulturen, 22 poeng for hiarkikulturen og 18 poeng for adhokratikulturen.



Figur 8: Nåværende og foretrukket kultur dimensjon 3 HBS

Som i dimensjon 1, dominerende trekk ved organisasjonen, var det i denne dimensjonen et svakt til moderat ønske om endring av den nåværende kulturen. Klankulturen ble foretrukket økt med ytterligere sju poeng mens markeds- og adhokratikulturen ble foretrukket redusert med henholdsvis sju og ett poeng. Som eneste dimensjon, var det innenfor dimensjon 3, et gjennomsnittlig ønske om en svak økning av hierarkiske trekk. Dette gjennomsnittlige ønsket i HBS kom til uttrykk ved at KpA og staben begge foretrakk moderat økt fokus på tryggere ansettelsesforhold, økt konformitet, økt forutsigbarhet og større sosial stabilitet. Dette kan ha sammenheng med at HBS som andre organisasjoner i Forsvaret er preget av midlertidige ansettelse. HBS har få virkemidler for å redusere de midlertidige ansettelsene og det er flere tilfeller av midlertidige ansettelse i KpA og staben enn i KpB og KpC. For KpA ble denne endringen langt på vei foretrukket på bekostning av en reduksjon i adhokratikulturen. Dette ønsket er i seg selv bemerkelsesverdig, ettersom det er det eneste betydelige tilfellet i

undersøkelsen der det ble foretrukket en kultur med mindre adhokrati. En årsak til dette kan være at KpA, som er satt sammen av de tidligere desentraliserte GBU-troppene, følte at det var «for mange kokker» med fokus på innovasjon, frihet og særpreg som fikk lov til å påvirke utdanningen i avdelingen. Det er slik sett kanskje naturlig å forstå at det var et større ønske om mer konformitet og forutsigbarhet etter at de ulike GBU-troppene ble slått sammen i en avdeling.

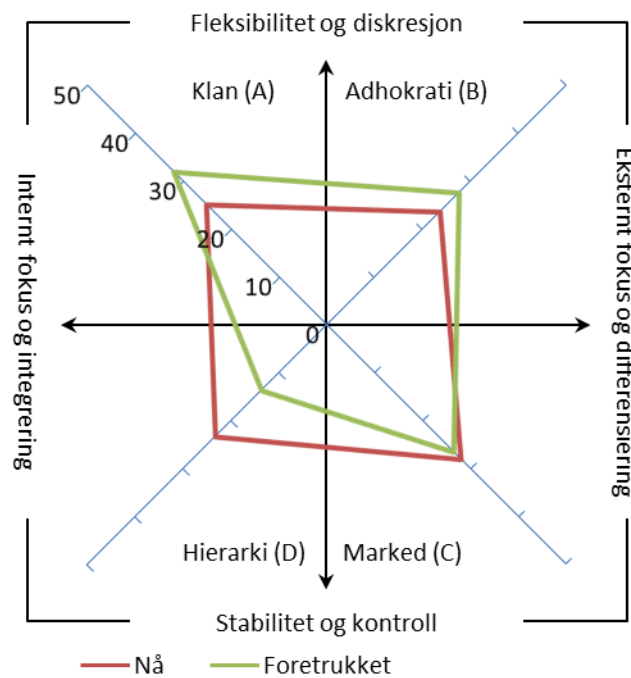
Det var likevel ønsket om økt fokus fra lederne på teamarbeid, enighet og deltagelse som var mest synlig, altså en foretrukket økt andel klankultur. Samtidig ble ønsket om eksempelvis et mindre oppgavepreget fokus gjennom reduksjonen i foretrukket markedskultur synliggjort. Med foretrukket økt fokus på klan- og hierarkikultur, og samtidig foretrukket reduksjon av markeds- og adhokratikultur, var det et uttrykk i HBS for at det innenfor personalledelse generelt sett var ønskelig med mer indre og mindre ytre fokus. Dette fremgår av figur 8 ved at hele den foretrukne kulturprofilen flytter seg noe mot venstre.

I dimensjon 3 skilte også staben seg ut ved at den foretrakk hele 16 poeng mindre markedskultur, fra 43 til 27 poeng. Sammenlignet med de øvrige avdelingene virket det som staben hadde et spesielt høyt oppgavepreget fokus, noe som ble foretrukket redusert til omtrent samme nivå som de øvrige avdelingene beskrev sin foretrukne kultur. Årsaken til denne differansen kan være at ledelsen hadde lagt et noe annet prestasjonspress på staben enn på de øvrige avdelingene ved HBS. Staben sitt meget sterke ønske om endring av markeds-kulturen i denne dimensjonen var med på å prege det gjennomsnittlige uttrykket som viste en foretrukket reduksjon av den totale markeds-kulturen ved HBS.

#### **Dimensjon 4: Organisatorisk lim**

I dimensjon 4, organisatorisk lim, skårte for fjerde gang markeds-kulturen høyest med 28 poeng, som vist i figur 9. Det som bandt organisasjonen sammen var derfor langt på vei vektleggingen av prestasjoner, resultater og måloppnåelse. Det var likevel innenfor denne dimensjonen kulturen var mest balansert, eller hadde jevnest vektning av de fire kulturtypene i den nåværende kulturprofilen. Jevn vektning kan bety god balanse mellom kulturtypene, men også at kulturen er uklar eller lite fokusert (Cameron og Quinn 2011). Klankulturen skårte 25 poeng, adhokratikulturen 24 poeng og hierarkikulturen 23 poeng. Med denne poengfordelingen fremsto dimensjon 4 som den eneste dimensjonen der adhokratikulturen i gjennomsnitt ved HBS ikke ble vektlagt minst. Det virket derfor som de ansatte, med dekning

i alle fire avdelinger, mente at organisasjonen til dels ble holdt sammen av et felles engasjement for innovasjon og utvikling og det å være ledende på sitt felt. Denne opplevelsen kan være forankret i at HBS var forholdsvis nyopprettet etter gjeldende modell og derfor bar preg av nytenkning blant de ansatte. Det er også tenkelig at organisasjonen ble holdt sammen med bakgrunn i forestillingen om at HBS skal være ledende på sitt felt og et slags eksempel til etterfølgelse for øvrige avdelinger i Hæren.



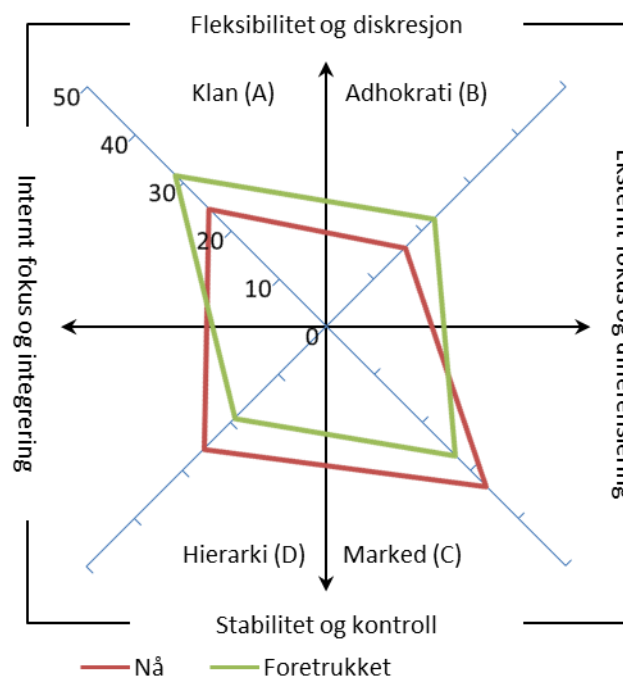
Figur 9: Nåværende og foretrukket kultur dimensjon 4 HBS

De største ønskene om endring fremkom her innenfor klan- og hierarkikulturen. Klankulturen ble i gjennomsnitt foretrukket økt med sju poeng, et gjennomsnitt KpA og staben var med på å dra opp. KpC skilte seg i denne dimensjonen ut fra de øvrige avdelingene og det generelle inntrykket av at det i alle dimensjoner ble ønsket økt vektlegging på klankultur. KpC foretrakk en reduksjon av klankulturen på to poeng, den eneste reduksjonen av klankultur blant alle avdelinger i samtlige dimensjoner. Foretrukket reduksjon var likevel så marginal at den i så måte ikke gav noe entydig bilde på en generell tendens til å foretrekke mindre klankultur i avdelingen. Hierarkikulturen ble i denne dimensjonen i gjennomsnitt foretrukket redusert med 10 poeng, et bilde som var relativt omforent i alle avdelinger, men som kom tydeligst frem hos KpA og staben. Denne dimensjonen er sammen med dimensjon 2, ledelse i organisasjonen, den dimensjonen som i nest størst grad bidro til det helhetlige bildet av HBS som viste en foretrukket kultur med mindre hierarkisk preg. Det ble samtidig i denne

dimensjonen foretrukket en svak økning i adhokratikulturen og en svak reduksjon i markeds-kulturen med ett poeng. Samlet sett uttrykte staben det største behovet for endring innenfor dimensjonen. Det bør spesielt fremheves at det i staben og KpA ble foretrukket et sterkt redusert fokus på formelle regler og retningslinjer til fordel for en sterk økning i fokuset på å bygge tillit og lojalitet for å holde organisasjonen sammen. En årsak til at dette var ønskelig i staben kan være at man tidvis arbeidet fragmentert i de ulike seksjonene med helt ulike arbeidsoppgaver. En annen årsak kan være at både KpA og staben hadde flere ansatte enn KpB og KpC, noe som trolig gjorde det mer utfordrende å bygge gruppetilhørighet. At KpB og KpC var avdelinger som hadde holdt sammen over lengre tid var trolig også med på å forklare hvorfor behovet for å bygge tillit ikke var like stort der. De ansatte i KpB og KpC kjente trolig hverandre bedre enn de ansatte i KpA og staben, samtidig som det ikke hadde vært like stor utskifting av personell i KpB og KpC som det hadde vært i KpA og staben.

### Dimensjon 5: Strategisk fokus

Dimensjon 5 av kulturen ved HBS, strategisk fokus, ble også dominert av en markeds-kultur med 33 poeng. Deretter fulgte hierarkikultur med 26 poeng, klankultur med 25 poeng og adhokratikultur med 17 poeng, som vist i figur 10. Det innebar at HBS generelt sett vektla måloppnåelse høyt i sitt strategiske fokus.

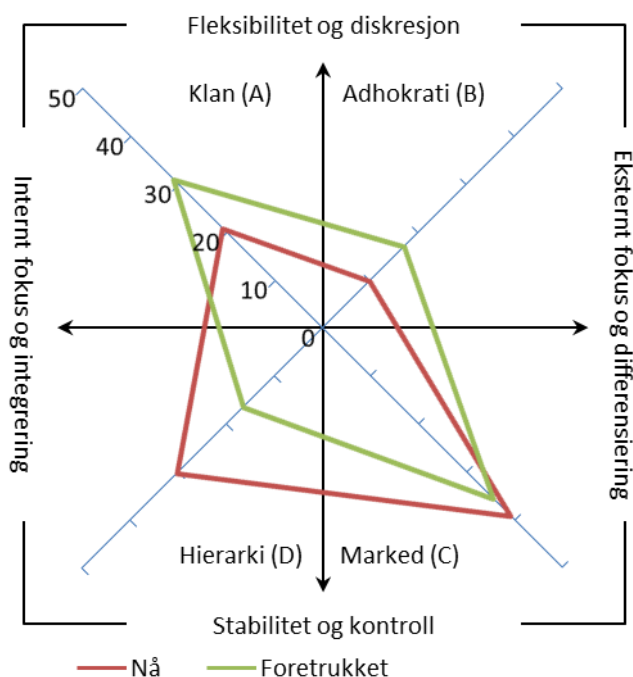


Figur 10: Nåværende og foretrukket kultur dimensjon 5 HBS

Sammen med dimensjon 1, dominerende trekk ved organisasjonen, og 3, personalledelse, var dimensjon 5 med på å moderere den samlede foretrukne kulturprofilen for HBS. Dimensjonene 2, ledelse i organisasjonen, 4, organisatorisk lim og 6, suksesskriterier, bidro i større grad til å trekke gjennomsnittet opp, spesielt innenfor økning i klankulturen og reduksjon av hierarkikulturen. Likevel var det også i dimensjon 5 foretrukket moderate endringer innenfor alle kulturtypene. Klan- og adhokratikulturen ble foretrukket økt med sju og seks poeng, mens markeds- og hierarkikulturen ble foretrukket redusert med seks poeng hver. I likhet med dimensjon 4, organisatorisk lim, var det også i dimensjon 5 staben som skilte seg ut med det tydeligste ønske om endring. Staben foretrakk sterk økning av klankulturen med 14 poeng, noe som kanskje er forståelig gitt den lave skåren nåværende klankultur oppnådde med 19 poeng. Man ønsket dermed økt vektlegging på utvikling av kunnskap og ferdigheter samt å stimulere til høy tillit, åpenhet og økt deltagelse i organisasjonen. Staben foretrakk samtidig sterk reduksjon av hierarkikulturen som innebar mindre fokus på standhaftighet og kontroll ved arbeidet. Dette ønsket kan henge sammen med at det er staben som i HBS er innslagspunktet for alle overordnede retningslinjer og regelverk som gjelder for utdanning av befal i Forsvaret. Staben må derfor i større grad enn de øvrige avdelingene forholde seg til gjeldende kontrollregimer og effektivitetskriterier som kan oppfattes i overkant byråkratiske. KpB skilte seg også ut med et sterkt ønske om økt adhokratikultur med 11 poeng. Avdelingen ønsket derved økt fokus på å søke nye utfordringer og muligheter, samt å prøve ut nye ting. Dette kan nok også henge sammen med den antatte friheten kompaniet opplevde før sammenslåingen.

### **Dimensjon 6: Suksesskriterier**

I dimensjon 6, suksesskriterier, skårte markeds-kulturen høyere enn i noen annen dimensjon av kulturen med et gjennomsnitt på 39 poeng, som vist i figur 11. Dette viste at HBS definerte suksess på bakgrunn av å være produktive og oppgavefokuserende. Høy måloppnåelse og gode resultater vurderes som nøkkelen til suksess. Hierarkikultur skårte nest høyest med 30 poeng, og var et uttrykk for at suksess også ble definert på bakgrunn av effektivitet i et byråkratisk system samt med utgangspunkt i effektiv planlegging og kostandslav produksjon. Klankultur skårte 21 poeng og desidert lavest vektet var adhokratikulturen med kun 10 poeng. Denne poengsummen var det laveste gjennomsnittet for en kulturtype i samtlige dimensjoner. Tatt den lave poengsummen i betraktning, var det i HBS en opplevelse av at organisasjonens suksess i meget liten grad ble definert på bakgrunn av å være innovativ.



Figur 11: Nåværende og foretrukket kultur dimensjon 6 HBS

Det var samtidig i denne dimensjonen at det gjennomsnittlige ønsket om endring av kulturen var størst. Hierarkikulturen ble foretrukket redusert med 14 poeng, markedskulturen med fire. Klankulturen derimot ble foretrukket økt med 10 poeng og adhokratikulturen økt med sju poeng. Ønsket om redusert fokus på kostnadslav produksjon og å definere suksess på bakgrunn av effektivitet i et byråkratisk system, var spesielt fremtredende i KpB. Hierarkikulturen ble i denne avdelingen foretrukket meget sterkt redusert med hele 26 poeng, til et nivå på kun 8 poeng. Hvorfor hierarkikulturen ble foretrukket så lavt vektet i KpB kan ha flere årsaker. En årsak kan være at avdelingen følte seg for styrt på bruken av økonomiske midler og at de ønsket en dreining mot mer fokus på å måle suksess basert på utvikling av de menneskelige ressursene i avdelingen. Analysen viste at avdelingen foretrakk økt klankultur med 13 poeng, noe som støtter opp under denne antagelsen. En annen årsak til at KpB i så stor grad foretrakk reduksjon i hierarkikulturen, kan være at virksomhetsplanen for 2015 med budsjettkutt for samtlige avdelinger ble fremlagt like før undersøkelsestidspunktet, noe som kan ha påvirket respondentenes svar i denne dimensjonen. Staben, og til dels KpA, foretrakk også sterk reduksjon av hierarkikulturen, langt på vei til fordel for økt klankultur. I denne dimensjonen var det KpC som var mest tilfreds med dagens kultur, selv om det også her

fremkom et moderat behov for endring av kulturen i retning mindre hierarki- og markedskultur, og mer klan- og adhokratikultur.

Denne dimensjonen var størst bidragsyter i å påvirke den samlede kulturprofilen for HBS i den foretrukne retningen med mindre hierarki-, og mer klan- og adhokratikultur. Andre dimensjoner utgjorde større påvirkning på den foretrukne reduksjonen av markedskulturen ved HBS, selv om det også innenfor denne dimensjonen i gjennomsnitt ble foretrukket svak reduksjon av markedskulturen.

Dimensjon 6 var i tillegg dimensjonen som var minst kongruent med den gjennomsnittlige kulturen ved HBS. Det var en differanse på åtte poeng for adhokratikulturen og fem poeng for både markeds- og hierarkikulturen i denne dimensjonen i forhold til den gjennomsnittlige nåværende kulturen ved HBS. Disse differansene utgjorde, sammen med adhokrati- og markedskulturene i dimensjon 4, de eneste tilfellene der enkelte dimensjoner innenfor visse kulturtyper hadde en differanse på fem poeng eller mer sammenlignet med den gjennomsnittlige kulturen ved HBS. Det ble i undersøkelsen derfor konkludert med at den samlede kulturen ved HBS, med visse moderate unntak, var forholdsvis kongruent i alle dimensjoner, selv om det var enkelte differanser og tidvis manglende kongruens mellom avdelingene.

### ***5.3 Utfordringer kulturen kan skape for kulturell endring***

For å diskutere hvilke utfordringer kulturen kan skape for et kulturelt endringsarbeid på HBS, vil denne delen av oppgaven se empirien i lys av teoriene til spesielt Cameron og Quinn (2011) og Martin (1985).

Den første utfordringen kulturen kan skape for et kulturendringsarbeid er knyttet til hvilken kulturtype som var dominerende ved HBS. Som vist var markedskulturen den mest dominerende kulturtypen på HBS. Samtidig fremkom at det ble foretrukket økt vektlegging på særlig klan-, men også adhokratikultur. Cameron og Quinn (2011) argumenterer for en generell tendens som viser at organisasjoner som er preget av kulturtypene nederst i CVF-modellen, altså hierarki- og markedskultur, ofte får store utfordringer med å utvikle kulturer karakterisert av de øvre kulturtypene, klan- og adhokratikultur. Det er nærmest som om tyngdekraften tar over, og det kreves en stor andel innsats og lederskap for å endre kulturen i retning økt fleksibilitet (ibid). Noen årsaker til denne utfordringen er at systemer, prosedyrer



og rutiner er etablert og innarbeidet. Dette forsterkes ved at HBS er en del av Hæren og Forsvaret og nødvendigvis derfor må innrette seg etter føringer og de systemene som gjelder for alle avdelinger i Forsvaret. For HBS vil det i tråd med Cameron og Quinn (2011) sine erfaringer, generelt sett, derfor knytte seg en utfordring til å gå bort fra en stabil kultur til fordel for en mer fleksibel kultur.

En annen utfordring knytter seg til tanken om at HBS sin organisasjonskultur var satt sammen av flere subkulturer og dermed ikke var fullstendig kongruent mellom avdelingene. Martin (1985) beskriver at kulturell endring avhenger av en del situasjonelle faktorer, blant annet at det må være en delt oppfatning av et behov for endring. Undersøkelsen av HBS viste at det i alle avdelingene var et behov for endring av kulturen, ergo en differanse mellom nåværende og foretrukket kultur på over fem poeng (Cameron og Quinn 2011). En utfordring knytter seg likevel til at avdelingene hadde et noe ulikt bilde av hvordan den nåværende kulturen var samtidig som det var påfallende likhet i foretrukket kultur for alle avdelingene. En følge av dette kan være at avdelingene må gå opp noe ulike spor for å ende med tilnærmet lik foretrukket kultur. Utfordringen for HBS kan være at et endringsarbeid trolig må ta hensyn til kompleksiteten i kulturen og ikke utelukkende basere seg på den gjennomsnittlige profilen ved HBS. Enkelte avdelinger må fokusere endringsarbeidet innenfor visse dimensjoner, mens andre må rette fokuset på andre dimensjoner. For HBS som organisasjon blir det sannsynligvis viktig å ta hensyn til avdelingenes ulike ståsted når kursen skal staves ut i et eventuelt kulturendringsarbeid.

En tredje utfordring knytter seg til hvorvidt HBS vil prioritere kulturendring eller ikke. Martin (1985) mener at det er viktig at arbeidsmiljøet eller klimaet i organisasjonen er «støttende» til et endringsarbeid for at kulturell endring skal finne sted. Organisasjonsklimaet er i følge Schein (1990) en overflatemanifestasjon av kulturen, og kommer til uttrykk med grunnlag i hvilken kultur som er rådende i organisasjonen. Markedskulturen ved HBS viste at fokuset i organisasjonen er større utad enn innad og større på målbare resultater enn intern utvikling. Den dominerende kulturtypen kan slik skape utfordringer for et kulturelt endringsarbeid som må defineres til nettopp å være fokusert rundt intern utvikling. Vi vet samtidig utfra vår kunnskap om HBS at arbeidspresset er høyt og at tiden er den minste ressursen. Det er derfor naturlig at oppgaver som gir resultater på kort sikt prioriteres fremfor mer tidkrevende og uklare fenomener som kan gi resultater på lengre sikt. Kulturarbeid vil trolig anerkjennes som

viktig, men i all den tid det ikke prioriteres vil kulturarbeid kunne bli «frikoblet» fra driften, ved at HBS uttaler at kulturarbeid er viktig, men at det ikke kommer til uttrykk i praksisplanet (jf. Røvik 2007). Det er derimot sannsynlig at HBS fortsatt er inne i en fase hvor organisasjonen er i ferd med å «sette seg», og at klimaet i større grad åpner for konstruktive innspill til endring og utvikling av flere aspekter ved HBS - også for kulturelle endringer. Det kan derfor være naturlig å anta at kulturelt endringsarbeid kan få økt fokus og oppslutning dersom HBS blir bevisst egen kultur og hvilken kultur som foretrekkes, noe denne undersøkelsen kan bidra til.

Martin (1985) trekker videre fram hvorvidt kulturen er sterk, veletablert og moden som en faktor for om kulturen lar seg endre eller ikke. Avdelingenes ulike bakgrunn åpner derved også for mulige utfordringer for HBS for et eventuelt endringsarbeid. Som tidligere beskrevet er både KpB og KpC videreførte avdelinger fra KS og FTBS, nå underlagt HBS. Disse avdelingene har derfor hatt lengre tid til å utvikle distinkte kulturer enn KpA og staben som i større grad er «nye» avdelinger. KpB og KpC har trolig mer etablerte og modne kulturer som kan være mer motstandsdyktige mot endring enn det kulturene i staben og KpA er. Dette kan bli en utfordring for HBS dersom den varierende graden av motstand man kan forvente å finne i de ulike avdelingene ikke blir tatt hensyn til. Dersom ledelsen ved HBS eksempelvis igangsetter en kulturell endringsprosess uten at det er forankret i avdelingene, eller tar beslutninger som er for upopulære, vil det kunne føre til økt motstand (f.eks. Christensen mfl. 2009). Risikoen med en slik tilnærming til kulturendring er derved at kulturendringsprosessen eller kulturendringer «frastøtes» i deler av organisasjonen (jf. Røvik 2007). Det fremstår derimot i analysen av datamaterialet som differansen mellom nåværende og foretrukket kultur i samtlige avdelinger er så tydelig at ønsket om endring langt på vei vil kunne motvirke forskansede kulturelle ståsted og redusere eventuell motstand.

## 6 Avslutning

Som beskrevet i kapittel 5 ble organisasjonskulturen ved HBS kjennetegnet av en moderat dominerende markedskultur. Hierarki-, klan- og adhokratikulturen skårte respektivt som nummer to, tre og fire. Funnene viste samtidig at alle dimensjonene av kulturen var forholdsvis kongruente, noe som betydde at alle aspektene ved organisasjonskulturen pekte i noenlunde samme retning. Ved nærmere analyse av dataene på avdelingsnivå fremkom det likevel variasjoner i enkelte dimensjoner av den nåværende kulturen.

Undersøkelsen synliggjorde at HBS foretrakk en organisasjonskultur med økt vektlegging på klan- og adhokratikultur, og redusert vektlegging på hierarki- og markedskultur. Størst ønske om endring ble funnet innenfor dimensjonene 2, ledelse i organisasjonen, 4, organisatorisk lim og 6, suksesskriterier. Det vil med andre ord si at HBS blant annet ønsket at lederne i økt grad skal fokusere på å veilede og støtte sine ansatte. Det var også et ønske at organisasjonen i større grad holdes sammen med bakgrunn i lojalitet, gjensidig tillit og ved at det legges vekt på å være ledende på sitt felt. I tillegg var det ønskelig at suksess i økt grad defineres på grunnlag av menneskelig utvikling.

Det var ingen avdelinger som skilte seg ut med hensyn til foretrukket kultur, men det var derimot stor likhet mellom avdelingene i hvilken kultur de foretrakk. Gitt avdelingenes ulike oppfattelser av nåværende kultur, så man at ønsket om endring var størst i KpB og staben. KpB ønsket størst reduksjon i hierarkikulturen, mens staben hadde det sterkeste ønsket om reduksjon av markedskulturen og størst ønske om økning av klankulturen. I KpA var det sterkeste ønsket om endring knyttet til moderat økning av klankulturen, mens det sterkeste ønsket om endring i KpC var knyttet til reduksjon av hierarkikulturen.

Den største utfordringen kulturen ved HBS kan skape for et eventuelt kulturendringsarbeid kan knyttes til at organisasjonskulturen ved HBS er satt sammen av flere subkulturer som vurderer nåværende kultur til dels ulik, og som må fokusere på forskjellige dimensjoner for å endre kulturen i foretrukket retning. For HBS som samtidig fokuserer på å levere gode resultater og høy måloppnåelse, vil det samtidig være utfordrende å finne tid til et kulturendringsarbeid i hverdagen. Avhengig av hvordan et kulturendringsarbeid legges opp vil HBS også kunne stå ovenfor motstand mot endring dersom endringsarbeidet ikke

samsvarer med de ansattes forventninger. Et felles bilde av foretrukket kultur, vil derimot kunne bidra til å redusere motstand i avdelingene.

Vår vurdering er at bruken av det metodiske rammeverket CVF og kartleggingsverktøyet OCAI i kombinasjon var en nyttig fremgangsmåte for å sette et så komplekst fenomen som organisasjonskultur i system. Verktøyet er lettfattelig, oversiktlig og begrepene som nyttes for å språksette kulturelle trekk trenger ingen videre fortolkning før resultatene kan presenteres for de ansatte i en organisasjon. Verktøyet er ikke diskriminerende ovenfor noen kulturelle typer, noe som gjør at det kan benyttes uten at man trenger å være bekymret for utfallet av kartleggingen. Den relativt lave bruksterskelen og fokuset på at alle kulturtyper er likeverdige kan være en årsak til at en rekke organisasjoner har valgt dette kulturkartleggingsverktøyet fremfor andre.

Under analysen av dataene fremkom tidvis relativt store avvik blant respondentene innad i de fire avdelingene på opplevelsen av nåværende og foretrukket kultur. En svakhet ved kartleggingsverktøyet er at slike avvik ikke fanges opp når man foretar en gjennomsnittsanalyse. Det kan trolig føre til at enkeltindivider ikke kjenner seg helt igjen i den kulturelle beskrivelsen av organisasjonen og slik vanskeliggjøre et fremtidig endringsarbeid.

Det ble ikke funnet andre utdanningsinstitusjoner som er preget av markedskultur, slik tilfellet var med HBS. Det vil derfor være interessant å kartlegge andre utdanningsinstitusjoner i Forsvaret for å se om dette er unikt på HBS, eller om det finnes lignende organisasjonskulturelle kjennetegn i organisasjoner som løser tilsvarende oppdrag, som eksempelvis på befalsskolen for Sjøforsvaret eller Luftforsvaret. Avhengig av funnene vil det være interessant å prøve å identifisere sentrale årsaker til hvorfor HBS og eventuelt andre organisasjoner i Forsvaret skiller seg fra lignende sivile organisasjoner.

Dersom HBS velger å gjennomføre en kulturell endringsprosess i tiden som kommer kan det være aktuelt å kartlegge effekten av en slik endringsprosess ved å gjennomføre en lignende studie på et senere tidspunkt. Funnene fra en slik studie kan sammenlignes med funnene i denne undersøkelsen, for deretter å diskutere ulike årsaker til hvorfor en kulturell endring har funnet sted eller ei. Dersom HBS ikke prioriterer et kulturelt endringsarbeid vil det være interessant å se om gapet mellom nåværende og foretrukket kultur øker, forblir like stort, eller

om kulturen likevel endres av andre årsaker som eksempelvis utskiftning av personell i avdelingen eller nye omorganiseringer.

## Referanseliste

- Alvesson, M. og S. Sveningsson (2008). *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*. London: Routledge
- Argyris, C. og D.A. Schön (1996). *Organizational learning II. Theory, method, and practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Arnold, D. R. og L. M. Capella (1985). Corporate Culture and the Marketing Concept: A Diagnostic Instrument for Utilities. I *Public Utilities Fortnightly*, vol. 116:32–38.
- Bang, Henning (2013). *Organisasjonskultur*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Bresen, M. og N. Marshall (2000). Problems in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas. I *Construction Management and Economics*, vol 18:229-237.
- Cameron, K.S. (2011). *An Introduction to the Competing Values Framework*. [http://www.therecgroup.com/files/resources/an\\_introduction\\_to\\_the\\_competing\\_values\\_framework.pdf](http://www.therecgroup.com/files/resources/an_introduction_to_the_competing_values_framework.pdf) [Lesedato 1.9.2015].
- Cameron, K. S. og D. R. Ettington (1988). The conceptual foundations of organizational culture. I *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, vol. 4:356-396. New York: Agathon Press.
- Cameron, K.S. og S.J. Freeman (1991). Cultural Congruence, Strength, and type: Relationships to Effectiveness. I *Research in Organizational Change and Development*, vol 5:23-58.
- Cameron, K.S. og R.E. Quinn (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. 2.utg. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K.S. og R.E. Quinn (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. 3.utg. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K.S. og R.E. Quinn (2011b). *The Competing Values Culture Assessment. A Tool from the Competing Values Product Line*. [http://media.wiley.com/assets/7190/97/001-CULTURE\\_ASSESSMENT\\_WORKBOOK.pdf](http://media.wiley.com/assets/7190/97/001-CULTURE_ASSESSMENT_WORKBOOK.pdf) [Lesedato 10.9.2015].
- Cartwright, S. og S. McCarthy (2004). Developing a framework for cultural due diligence in mergers and acquisitions: Issues and ideas. I G.K. Stahl og M. Mendenhall (red.). *Mergers and acquisitions: Managing culture and human resources*. Palo Alto: Stanford University, Stanford Business Books.
- Christensen, T., P. Lægroid, P. G. Roness og K.A. Røvik (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Deal, T.E. og A.A. Kennedy (1982). *Corporate Cultures*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Forsvaret.no(a) <https://forsvaret.no/karriere/utdanning/befalsutdanning/haerens-befalsskole> [Lesedato 31.07.2015].

Forsvaret.no(b)

<https://forsvaret.no/fakta/historie-oppdrag-verdier/forsvarets-verdiar/forsvarets-kjerneverdier> [Lesedato 20.09.2015].

Forsvaret.no(c)

<https://forsvaret.no/fakta/ForsvaretDocuments/EtForsvariEndring-Nett.pdf> [Lesedato 11.11.2015].

Fralinger, B. og V. Olson (2007). Organizational Culture At The University Level: A Study Using The OCAI Instrument. I *Journal of College Teaching & Learning*, vol 4(11):85-97.

Grunni, A. H. og Nordskog, W. (2014). *Organisasjonskultur på Sørlandet*. Kristiansand: Universitetet i Agder, Fakultet for samfunnsvitenskap. Masteroppgave.

Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag.

Høidal, E. og K. F. Reiersen (2008). Hvilken organisasjonskultur korrelerer med og predikerer ytelse i Hæren. I *Psykologisk tidsskrift* vol 2: 62-69.

Igo, T. og M. Skitmore (2006). Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. I *Construction Innovation* vol 6(2):121-139.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. og J. Thorsvik (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink: a Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.

Jung, T., T. Scott, H. T. O. Davis, P. Bower, D. Whalley, R. McNally og R. Mannion (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. <http://cassknowledge.co.uk/sites/default/files/article-attachments/PUAR2066-1.pdf> [Lesedato 1.10.2015].

Kaufmann, J. (2013). *Organizational Culture as a Function of Institutional Type in Higher Education*. Mankato, Minnesota: Cornerstone: A Collection of Scholarly and Creative Works for Minnesota State University, Mankato. Doktorgradsavhandling.

Kotter, J. P. og J. L. Heskett (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Krulak, C. C. (1990). The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War. I *Marines Magazine*. [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic\\_corporal.htm](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm) [Lesedato 25.10.2015].

Kwan, P. og A. Walker (2004). Validating the competing values model as a representation of organizational culture through inter-institutional comparison. I *Organizational Analysis*, vol 23/1:21-37.

- Lien, L. B. og C. B. Meyer (1997). *Bedriftsoppkj p: verdiskaping og verdi deleggelse: delrapport etter fase én*. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford: University Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- Moe, M.J. (2014). *Kartlegging av organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomsskole. Kartlegging av organisasjonskultur med OCAI ett år etter sammenslåing av to likestilte organisasjoner*. Kristiansand: Universitetet i Agder, Fakultet for samfunnsvitenskap. Masteroppgave.
- Nilsen Gjil, S. C. (2014). *Organisasjonskultur og skuleresultat på ungdomsskulane i Rogaland*. Kristiansand: Universitetet i Agder, Fakultet for samfunnsvitenskap. Masteroppgave.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Sathe, V. (1983). Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. I *Organizational Dynamics*, 12:4–23.
- Schein, E. H. (1980). *Organisasjonspsykologi*. Oslo: Tanum.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. I *American Psychologist* vol 4:109-119.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4.utg. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Schneider, B., M.G. Ehrhart og W. H. Macey (2013). *Organizational Climate and Culture*. *Annu. Rev. Psychol.* 64:368-388.  
<http://articles.extension.org/sites/default/files/Organizational%20Climate%20and%20Culture%20Review.pdf> [Lesedato 23.09.2015].
- Statskonsult (2006). *Omstillingen av Forsvaret 2002-2005 – dokumentering av resultater og måloppnåelse*. Rapport nr. 7.  
<http://www.difi.no/sites/difino/files/2006-07.pdf> [Lesedato 31.07.2015].
- Tronstad, M., T. M. Aasen og  . F. Velle (2014). *Organisasjonskultur i Kristiansand kommune*. Kristiansand: Universitetet i Agder, Fakultet for samfunnsvitenskap. Masteroppgave.
- Quinn, R. E. og M. R. McGrath (1982). Moving beyond the single-solution perspective: The competing values approach as a diagnostic tool. I *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, 18, (4):463-472.
- Quinn, R. E. og M. R. McGrath (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. I P. J. Frost, L. F. Moore, M. L. Louis, C. C. Lundberg, og J. Martin (rev.). *Organizational culture* (:315-334). Beverly Hills, CA: Sage.



Quinn, R.E. og J. Rohrbaugh (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. I *Management Science*, vol 29:363-377.

Quinn, R. E., og G. M Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture and quality of life. I *Research in Organizational Change and Development*, vol 5:115-158 Greenwich, CT: JAI Press.

Van Maanen, J. (1988) *Takes of the field on writing ethnography*. Chicago. University of Chicago Press.

Yeung, A. K. O., J. W. Brockbank og D. O. Ulrich (1991). «Organizational Culture and Human Resources Practices: An Emperical Assessment». I *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5. Greenwich, Conn.: JAI Press.

Zammuto, R. og J. Y. Krakower (1991). Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture. I *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5. Greenwich, Conn.: JAI Press.

## Vedlegg

### Vedlegg A

Tabell 4: Nåværende og foretrukket kultur HBS<sup>2</sup>

	Nåværende				Foretrukket				Differanse			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
KpA	21	20	37	22	30	21	31	18	8	1	-5	-4
KpB	25	18	30	27	32	21	32	15	7	3	1	-12
KpC	28	15	31	26	32	20	30	18	4	5	-1	-8
Stab	20	17	39	24	31	22	29	18	11	5	-10	-6
Snitt	23	18	34	25	31	21	30	17	8	3	-4	-7

---

<sup>2</sup> Tallene er avrundet

Tabell 5: Nåværende og foretrukket kultur fordelt på de seks dimensjonene<sup>3</sup>

		Nåværende				Foretrukket				Differanse			
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	KpA	21	20	38	21	26	23	31	20	5	3	-7	-1
	KpB	23	24	31	22	28	20	38	14	5	-4	7	-8
	KpC	23	15	33	29	27	22	33	19	4	6	0	-10
	Stab	21	21	35	24	26	27	28	19	5	6	-7	-4
	Snitt	22	20	34	24	27	23	32	18	5	3	-2	-6
2	KpA	18	18	38	26	32	20	34	14	14	2	-4	-11
	KpB	28	20	27	25	39	18	33	9	11	-2	7	-16
	KpC	33	13	31	23	35	18	31	16	2	6	0	-8
	Stab	19	17	41	23	34	19	30	17	15	2	-11	-6
	Snitt	25	17	34	24	35	19	32	14	10	2	-2	-10
3	KpA	22	26	36	17	25	18	33	24	3	-8	-3	8
	KpB	27	14	32	28	36	16	28	21	9	2	-4	-7
	KpC	24	13	33	30	31	17	29	23	7	4	-4	-6
	Stab	23	19	43	16	32	17	27	24	9	-2	-16	8
	Snitt	24	18	36	22	31	17	29	23	7	-1	-7	1
4	KpA	22	26	28	24	36	27	25	13	14	1	-3	-11
	KpB	23	24	26	27	28	26	28	18	5	2	3	-9
	KpC	33	21	26	20	31	27	29	14	-2	6	2	-6
	Stab	22	23	32	23	33	32	24	11	11	9	-8	-12
	Snitt	25	24	28	23	32	28	27	14	7	4	-1	-10
5	KpA	25	18	38	19	31	22	28	19	5	4	-9	0
	KpB	24	17	30	29	26	28	23	23	2	11	-7	-6
	KpC	30	17	28	25	37	21	26	16	7	4	-2	-9
	Stab	19	15	38	28	33	20	30	17	14	5	-8	-11
	Snitt	25	17	33	26	32	23	27	19	7	6	-6	-6
6	KpA	19	11	41	28	29	16	37	18	10	4	-4	-10
	KpB	22	9	36	33	34	19	39	8	13	10	3	-26
	KpC	26	11	37	27	31	17	34	19	5	6	-3	-8
	Stab	17	8	42	33	30	16	32	21	13	8	-10	-11
	Snitt	21	10	39	30	31	17	36	16	10	7	-4	-14

<sup>3</sup> Tallene er avrundet

## Vedlegg B OCAI spørsmål m/ introduksjon og ledetekst

Hensikten med OCAI er å vurdere seks sentrale dimensjoner ved organisasjonskulturen. Ved å fullføre spørreskjemaet vil et bilde av hvordan din organisasjon opererer og hvilke verdier som karakteriserer den bli skissert. Det finnes ingen rette eller gale svar på spørsmålene, på samme måte som at det ikke finnes noen rett eller gal kultur.

Du vil bli bedt om å vurdere din organisasjon i spørsmålene som følger. For å bestemme hvilke del av organisasjonen som skal vurderes bør du tenke over den delen av organisasjonen som ledes av din sjef, den strategiske enheten du hører til, eller den delen av organisasjonen som du er medlem i og som har klare grenser (KP A, KP B, KP C eller stab).

Spørreundersøkelsen 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 veldig 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 55 poeng til A, 20 poeng til B og C, og 5 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.

## Bakgrunn

Avdelingstilhørighet	KPA	KPB	KPC	Stab
Hvilken avdeling tilhører du i dag? (sett kryss)				

Utdanning	GOU/VOU	GBU/GBK	Sivilt ansatt
Hva er ditt høyeste utdanningsnivå? (sett kryss)			

## Kulturkartlegging

1. Dominerende trekk ved organisasjonen	Nåværende	Foretrukket
Om du står fast: <i>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.</i>		
<b>A;</b> Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en stor familie. Det virker som om folk er åpne om seg selv.		
<b>B;</b> Organisasjonen er et dynamisk sted og har en entreprenørånd. Folk er villige til å ta en sjanse og ta risiko.		
<b>C;</b> Organisasjonen er veldig resultatorientert. Et hovedanliggende er å få jobben gjort. Folk er svært prestasjonsorienterte.		
<b>D;</b> Organisasjonen er et sted med stor grad av kontroll og struktur. Formelle prosedyrer styrer generelt det folk gjør.		
<b>Totalt</b>	100	100

2. Ledelse i organisasjonen	Nåværende	Foretrukket
Om du står fast: <i>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.</i>		
<b>A;</b> Det typiske for ledere i vår organisasjon er å tilrettelegge, støtte og veilede.		
<b>B;</b> Det typiske for ledere i vår organisasjon er å utvise entreprenørskap, innovasjon og risikotakning.		
<b>C;</b> Det typiske for ledere i vår organisasjon er å utvise seriøsitet, resultatfokus og oppgavefokus.		
<b>D;</b> Det typiske for ledere i vår organisasjon er et fokus på byråkrati, saksgang og den korrekte måten å gjøre oppgavene på.		
<b>Totalt</b>	100	100

<b>3. Personalledelse</b> <i>Om du står fast: Tenk på hvordan virksomheten behandler de ansatte. Hvordan rekrutteres ansatte, og hvordan klarer de å beholde de som er ansatt?</i>	Nåværende	Foretrukket
<b>A;</b> Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av teamarbeid, bred enighet og deltakelse.		
<b>B;</b> Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg.		
<b>C;</b> Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av et stort oppgavepreget fokus, høye krav og faglig prestasjonsoppgavepreget fokus, høye krav og faglig prestasjonsoppgavepreget fokus.		
<b>D;</b> Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av et trygt ansettelsesforhold, konformitet, forutsigbarhet og sosial stabilitet.		
<b>Totalt</b>	100	100

<b>4. Organisatorisk lim</b> <i>Om du står fast: Tenk på hva de ansatte synes er viktig, en felles verdi i virksomheten.</i>	Nåværende	Foretrukket
<b>A;</b> Det som binder organisasjonen sammen er lojalitet og gjensidig tillit. De ansatte er sterkt bundet til denne organisasjonen.		
<b>B;</b> Det som binder organisasjonen sammen er engasjement for innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende på sitt felt.		
<b>C;</b> Det som binder organisasjonen sammen er vektlegging av prestasjoner, resultater og måloppnåelse.		
<b>D;</b> Det som binder organisasjonen sammen er formelle regler og retningslinjer.		
<b>Totalt</b>	100	100

<b>5. Strategisk fokus</b> <i>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?</i>	Nåværende	Foretrukket
<b>A;</b> Organisasjonen vektlegger utvikling av kunnskap og ferdigheter. Høy tillit, åpenhet, og deltakelse er sentralt.		
<b>B;</b> Organisasjonen vektlegger tilegnelse av nye ressurser og nye utfordringer. Å søke nye muligheter og å teste ut nye ting er verdsatt.		
<b>C;</b> Organisasjonen vektlegger oppgavefokuseret handling og måloppnåelse. Å strekke seg mot mål i tillegg til å ha en ledende plass i markedet er viktig.		
<b>D;</b> Organisasjonen vektlegger standhaftighet og stabilitet. Effektivitet og kontroll ved arbeidet er viktig.		
<b>Totalt</b>	100	100

<b>6. Suksesskriterier</b>	Nåværende	Foretrukket
<p><i>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?</i></p>		
<p><b>A;</b> Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av utvikling av de menneskelige ressursene, teamarbeid, ansattes forpliktelse og de ansattes velvære.</p>		
<p><b>B;</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.</p>		
<p><b>C;</b> Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av å være produktive og oppgavefokuserede, Mål og resultat er nøkkelen til suksess.</p>		
<p><b>D;</b> Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av effektivitet i et byråkratisk system. Pålitelig levering, effektiv planlegging og kostnadslav produksjon er kritisk.</p>		
<p><b>Totalt</b></p>	100	100