



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

## **Endring i organisasjonskultur**

En studie om endring i Sticos sin organisasjonskultur fra 2020 til 2023

Johanne K. Steffensen og Marte S. Wergeland

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi – BED 3910 – desember 2023



# Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som avslutningen på den erfaringsbaserte masteren, *strategisk ledelse og økonomi*, ved UiT Norges arktiske universitet. Studiet har vært lærerikt, interessant og tidvis krevende i en ellers travel hverdag. Det har gitt oss innsyn i ukjente fagfelt og vi har gjennom perioden gjort oss mange erfaringer både faglig og personlig.

For masteroppgaven ønsket vi å se nærmere på organisasjonskultur. Bakgrunnen for valget var at vi gjennom våre år i arbeidslivet, både sivilt og militært, har erfart mange ulike kulturer og viktigheten av å ha et bevisst forhold til dette. Arbeidet med oppgaven har gitt oss mange gode diskusjoner og refleksjoner som vi tar med oss videre.

En stor takk rettes til førsteamanuensis Merethe Drønnen som har vært akkurat den type veileder vi trengte - rett på sak, med konkrete tilbakemeldinger og det viktigste først. Videre vil vi takke venner og familie som har bistått oss gjennom prosessen med diskusjoner, egne erfaringer og gjennomlesninger. Uten dere hadde vi ikke klart å kombinere masterstudiet og jobb.

Vi ønsker også å takke alle i Sticos. Det er deres interesse og engasjement for organisasjonskultur som har gjort dette mulig. Tusen takk for at dere tok dere tid til å gjennomføre undersøkelsen og at dere har vært tilgjengelig for oss gjennom hele prosessen. Vi håper at oppgaven kan bidra til økt bevissthet rundt egen kultur og som et verktøy for organisasjonen.

Sist, men ikke minst, en stor takk til hverandre. Nå er masteren levert, og vi kan ta en velfortjent juleferie, før vi tar fatt på nye og spennende utfordringer sammen.

Oslo, desember 2023

Johanne K. Steffensen & Marte S. Wergeland

## Sammendrag

I 2020 skrev Ingrid Moen og Heidi Kultorp en masteroppgave om organisasjonskulturen i Sticos. De benyttet seg blant annet av kulturkartleggingsverktøyet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) for å måle organisasjonskulturen på daværende tidspunkt. Funnene ble senere benyttet ved internevaluering i Sticos og påfølgende strategiprosess. Utover dette har Sticos vært gjennom flere organisatoriske endringer fra 2020 til 2023. I denne studien ønsket vi å se nærmere på om organisasjonskulturen i Sticos har endret seg siden kartleggingen i 2020 og utarbeidet problemstillingen: *«Hvor mye har de grunnleggende trekkene: fremtredende kjennetegn, organisasjonsledelse, ledelse overfor ansatte, organisasjonslimet, strategiske vektlegginger og suksesskriterier i Sticos sin organisasjonskultur endret seg fra 2020 til 2023? Og er det forskjell i hvordan ledere og ansatte opplever at organisatoriske endringer i samme periode har påvirket kulturen?»*.

Studiet bygger på ulike teorier innenfor organisasjonskultur. Den mest fremtredende teorien er verktøyet OCAI, som kategoriserer organisasjonskulturen innenfor områdene klan, marked, adhokrati og hierarki. Samt Scheins teori om primære og sekundære påvirkningsfaktorer på organisasjonskultur. Det er benyttet en kombinert metode, med et sekvensielt design hvor hovedvekten er på den kvantitative delen. Det ble gjennomført et individuelt intervju for å kartlegge bedriften og mulige påvirkningsfaktorer i perioden 2020 til 2023. Funn fra intervjuet dannet sammen med kulturkartleggingsverktøyet, en kvantitativ spørreundersøkelse. Undersøkelsen ble sendt ut til alle ledere og ansatte i Sticos og fikk en svarprosent på 49%.

Funnene viser at de grunnleggende trekkene i organisasjonen har endret seg lite fra 2020 til 2023. Det grunnleggende trekket som har endret seg mest er suksesskriterier. Trekket har nå et mer fremtredende markedspreg, som kjennetegnes av produktutvikling og å vinne markedsandeler. Den generelle dreining i organisasjonskulturen er et mer eksternt fokus, hvor adhokrati og markedskultur er mer dominerende enn tidligere. Endringene er likevel små og den overordnede kulturen i Sticos er som i 2020 klankultur. Funnene viser at det er en forskjell i hvordan ledere og ansatte opplever at organisatoriske endringer har påvirket kulturen. Gruppene trekker frem de samme påvirkningsfaktorene, men vurderer i hvilken grad de har påvirket kulturen ulikt. Videre vurderer ansatte i stor grad ulike faktorer med lik påvirkning, mens lederne er mer differensiert i sine svar.

**Nøkkelord:** organisasjonskultur, endring, rammeverk for konkurrerende verdier, CVF, OCAI

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>INTRODUKSJON</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUNN	1
1.2	STICOS	2
1.3	PROBLEMSTILLING	3
1.4	PRESISERINGER	3
1.5	OPPGAVENS STRUKTUR	4
<b>2</b>	<b>TEORETISK RAMMEVERK</b>	<b>5</b>
2.1	ORGANISASJONSKULTUR	5
2.1.1	<i>Organisasjon</i>	5
2.1.2	<i>Organisasjonskultur</i>	6
2.1.3	<i>Grunnkomponenter</i>	7
2.1.4	<i>Tre perspektiver på organisasjonskultur</i>	8
2.2	ENDRING OG UTVIKLING AV ORGANISASJONSKULTUR	9
2.2.1	<i>Ulike tilnærminger til kulturell endring</i>	10
2.2.2	<i>Endringsprosessen</i>	11
2.2.3	<i>Å påvirke kulturen</i>	13
2.3	KULTURKARTLEGGING	16
2.3.1	<i>Metoder for kulturkartlegging</i>	16
2.3.2	<i>Utfordringer med en kulturkartleggingsprosess</i>	17
2.3.3	<i>Rammeverket - Competing Values Framework</i>	18
2.3.4	<i>Kulturkartleggingsverktøyet OCAI</i>	22
<b>3</b>	<b>METODE OG METODISKE OVERVEIELSER</b>	<b>24</b>
3.1	FORSKNINGSDESIGN	24
3.2	FASE 1 – KVALITATIV INNSAMLING AV DATA	25
3.2.1	<i>Intervjuet</i>	25
3.2.2	<i>Gjennomføring av intervju</i>	27
3.2.3	<i>Analyse av data</i>	28
3.3	FASE 2 – KVANTITATIV INNSAMLING AV DATA	28
3.3.1	<i>Spørreundersøkelsen</i>	28
3.3.2	<i>Gjennomføring av spørreundersøkelsen</i>	30
3.3.3	<i>Utvalg og frafall</i>	30
3.3.4	<i>Analyse av data</i>	32
3.4	BRUK AV SEKUNDÆRDATA	33
3.5	STUDIETS KVALITET	33
3.5.1	<i>Validitet - gyldighet</i>	34
3.5.2	<i>Reliabilitet - pålitelighet</i>	35

3.6	FORSKNINGSETIKK.....	36
3.6.1	<i>Informert samtykke til deltagelse</i> .....	37
3.6.2	<i>Krav til privatliv</i> .....	37
3.6.3	<i>Krav til å bli korrekt gjengitt</i> .....	38
<b>4</b>	<b>PRESENTASJON AV FUNN</b> .....	<b>39</b>
4.1	ENDRINGER FRA 2020 TIL 2023 .....	39
4.1.1	<i>Den overordnede organisasjonskulturen</i> .....	39
4.1.2	<i>De seks hovedelementene</i> .....	41
4.1.3	<i>Skillet mellom leder og ansatt</i> .....	47
4.2	OPPLEVD BETYDNING AV ENDRINGER BLANT LEDERE OG ANSATTE .....	48
4.2.1	<i>Funn fra intervjuet</i> .....	48
4.2.2	<i>Funn fra spørreundersøkelsen</i> .....	49
4.3	SENTRAL SEKUNDÆRDATA .....	55
<b>5</b>	<b>DISKUSJON AV FUNN</b> .....	<b>57</b>
5.1	BEHOVET FOR OG ENDRINGER I STICOS SIN ORGANISASJONSKULTUR .....	57
5.1.1	<i>Behov for endring av organisasjonskulturen i 2020</i> .....	57
5.1.2	<i>Endringer i de grunnleggende trekkene i organisasjonskulturen</i> .....	59
5.2	ENDRINGER I ORGANISASJONSKULTUR – SETT I LYS AV LEDERE OG ANSATTE .....	62
5.2.1	<i>Forskjeller i opplevd kultur mellom ledere og ansatte</i> .....	62
5.2.2	<i>Endringer i perioden 2020 til 2023 sin betydning for organisasjonskulturen</i> .....	63
5.2.3	<i>Oppsummering</i> .....	67
5.3	ANNEN FORSKNING PÅ ORGANISASJONSKULTUR .....	68
<b>6</b>	<b>AVSLUTNING</b> .....	<b>69</b>
6.1	KRITISK TILBAKEBLIKK PÅ FORSKNINGSPROSESSEN.....	71
6.2	ANBEFALING OM VIDERE FORSKNING .....	72
	<b>BIBLIOGRAFI</b> .....	<b>74</b>
	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>78</b>
	<i>Vedlegg 1 - NSD godkjenning</i> .....	78
	<i>Vedlegg 2 – Informasjon- og samtykkeskriv intervju</i> .....	79
	<i>Vedlegg 3 – Informasjon- og samtykkeskriv spørreundersøkelse</i> .....	82
	<i>Vedlegg 4 – Fullstendig intervjuguide</i> .....	84
	<i>Vedlegg 5 – Utsendt spørreundersøkelse</i> .....	85

## Figurliste

Figur 2-1: Sammenheng mellom kulturuttrykk, kulturinnhold og kulturelle tema .....	8
Figur 2-2: De fire kulturtypene .....	19
Figur 2-3: CVF effektivitetsteorier (Cameron & Quinn, 2013, s. 54) .....	22
Figur 3-1: Forskningsdesign .....	24
Figur 3-2: Operasjonalisering av intervjuguide.....	26
Figur 3-3: Svar fordelt på kjønn.....	31
Figur 3-4: Svar fordelt på avdeling.....	32
Figur 4-1: Kulturprofil for overordnet kultur, nåværende 2020 vs 2023.....	40
Figur 4-2: Kulturprofil, fremtredende kjennetegn i 2020 vs 2023 .....	41
Figur 4-3: Kulturprofil, organisasjonsledelse 2020 vs 2023 .....	42
Figur 4-4: Kulturprofil, ledelse overfor ansatte i 2020 vs 2023 .....	43
Figur 4-5: Kulturprofil, organisasjonslimet i 2020 vs 2023 .....	44
Figur 4-6: Kulturprofil, strategiske vektlegginger i 2020 vs 2023 .....	45
Figur 4-7: Kulturprofil, suksesskriterier i 2020 vs 2023.....	46
Figur 4-8: Kulturprofil, nåværende situasjon, ledere og ansattes i 2020 vs 2023 .....	47
Figur 4-9: Påvirkningsfaktorer på organisasjonskulturen i Sticos .....	50
Figur 4-10: Påvirkningen av overgang til Visma fordelt på leder og ansatt.....	51
Figur 4-11: Opplevelse av organisering i HUBer fordelt på leder og ansatt .....	52
Figur 4-12: Organiseringens påvirkning på samhandling fordelt på leder og ansatt .....	53
Figur 4-13: Frekvens på bruk av fjernkontor fordelt på leder og ansatt.....	53
Figur 4-14: Identifisering med nåværende verdier sett opp imot tidligere verdier fordelt på leder og ansatt.....	55

## Tabelliste

Tabell 2-1: Integrasjons-, differensierings- og fragmenteringsperspektivets tilnærming til endring (Meyerson & Martin, 1987).....	11
---	----

# 1 Introduksjon

Endringer er ofte nødvendige for at organisasjoner skal holde seg relevant i takt med utviklinger og endringer i miljøet rundt organisasjonen. Jacobsen og Thorvik (2019, s. 372) hevder at organisasjoner som ikke klarer å tilpasse seg ny teknologi, forventninger og krav som stilles fra omgivelsene, ikke kan forvente å overleve. Organisasjoners møte med endringer er sterkt bundet til organisasjonens kultur (Cameron & Quinn, 2013; Alvesson & Sveningsson, 2016; Bang, 2020).

På 1980- og 1990-tallet ble organisasjonskultur sett på som den viktigste kilden til organisasjoners suksess (Alvesson & Sveningsson, 2016, s. 40). I senere tid har også Cameron og Quinn (2013) adressert dette og beskriver forsømmelse av organisasjonskultur som hovedårsak til at omstillingsarbeid i bedrifter mislykkes. Det fremstår derfor naivt å ikke ha et bevisst forhold til egen organisasjonskultur i endringsprosesser.

Forståelse av organisasjonskultur er sentralt når man forsker på endring, og samfunnsvitere fremstår enige i at organisasjonskultur generelt sett er vanskelig å endre (Alvesson & Sveningsson, 2016; Austin PhD & Ciaassen MSW, 2008). Populærlitteraturen er på tross av dette preget av endringsoppskrifter på organisasjonskultur. Det finnes også andre perspektiver, som mener organisasjonskultur ikke kan styres, men er et produkt av faktorer man ikke har kontroll over (Bang, 2020, s. 147).

Uavhengig av perspektiv finnes det lite empiri på effektene organisatoriske endringer har på organisasjonskulturen, til tross for omfattende mengder teori innenfor temaet. Kombinasjonen av ulike perspektiver og sprikende meninger knyttet til endring av organisasjonskultur, gjør dette til et spennende men komplekst tema å fordype seg i. Enigheten om at organisasjonskultur er en viktig faktor for bedrifters suksess gjør tematikken aktuell.

## 1.1 Bakgrunn

I 2020 skrev to studenter ved NTNU en masteroppgave om organisasjonskultur. De besvarte problemstillingen «Hvordan former organisasjonskultur nyskaping og konkurransedyktighet i Sticos?» I denne studien ble det gjennomført en kulturkartlegging av Sticos.

Samme år som masterstudiet ble gjennomført, startet Sticos en strategiprosess, hvor bedriften engasjerte eksterne konsulenter for en gjennomgang av intern drift. Masteroppgaven viste seg



å være et heldig sammentreff, hvor kulturkartleggingen og funnene ble en viktig ressurs inn i strategiarbeidet. Målsetningen med prosessen, var ifølge daglig leder «å se seg selv i kortene», og å sette kurs for bedriftens fremtid. Arbeidet førte blant annet til at bedriften utarbeidet en ny visjon, samt endret sine uttalte verdier. Sticos har i perioden 2020 til 2023 også endret organisasjonsstrukturen, fått ny daglig leder, håndtert utfordringene knyttet til Covid-19 pandemien og ble i 2021 kjøpt opp av Visma. Dette utgjør endringer som kan ha påvirket organisasjonskulturen, noe vi vil beskrive nærmere i kapittel 2.1.3 og 2.2.3.

## **1.2 Sticos**

Sticos ble grunnlagt i 1983. Det startet med at Finn Skrogstad hjalp en familievenn med føring av regnskap. Han skrev instruksjoner om føring av regnskapet på post-it lapper og disse ble svært godt mottatt. Det viste seg å være en fungerende forretningside da interessen var stor blant flere næringsdrivende i Trondheim. Post-it lappene ble omgjort til oppslagsverk og er i dag ett av åtte skybaserte dataprogram i Sticos. De bistår små og mellomstore bedrifter i hele landet. Sticos driver i tillegg med rådgivning og kursvirksomhet. Målsetningen er å gjøre regnskap og regelverk så enkelt som mulig.

Driften er en suksesshistorie og selskapet har hatt økt omsetning hvert år de siste 30 årene. I 2022 omsatte de for over 240 millioner og hadde 125 ansatte (Proff.no, 2023). I dag har bedriften 121 ansatte og Sticos regnes derfor som en stor bedrift, i henhold til NHO sin definisjon (NHO, u.d.). Organisasjonen er delt opp i tre ulike seksjoner, kalt HUBer, i tillegg til ledelsen med støttefunksjoner. Organisasjonsstrukturen kan brytes ned ytterligere da hver HUB består av ulike avdelinger, men av hensyn til personvern og relevans, gjøres ikke dette. Selskapet er etablert i Trondheim, men enkelte ansatte arbeider også fra andre lokasjoner i Norge og utlandet.

### 1.3 Problemstilling

På bakgrunn av overnevnte faktorer utarbeidet vi følgende todelte problemstilling:

- *Hvor mye har de grunnleggende trekkene: fremtredende kjennetegn, organisasjonsledelse, ledelse overfor ansatte, organisasjonslimet, strategiske vektlegginger og suksesskriterier i Sticos sin organisasjonskultur endret seg fra 2020 til 2023?*
- *Og er det forskjell i hvordan ledere og ansatte opplever at organisatoriske endringer i samme periode har påvirket kulturen?*

For å besvare problemstillingen er det utarbeidet fem forskningsspørsmål (FS):

- **FS 1:** Var det behov for endring av organisasjonskulturen i Sticos i 2020?
- **FS 2:** Har de grunnleggende trekkene i organisasjonskulturen endret seg i samme retning fra 2020 til 2023?
- **FS 3:** Finnes fortsatt de samme forskjellene i opplevd kultur mellom ledere og ansatte i 2023, som i 2020?
- **FS 4:** Har de organisatoriske endringene i perioden 2020 til 2023 hatt betydning for organisasjonskulturen, sett i lys av henholdsvis ledere og ansattes opplevelse?
- **FS 5:** Hva har påvirket organisasjonskulturen mest i perioden 2020 til 2023, sett fra henholdsvis ledere og ansattes perspektiv?

### 1.4 Presiseringer

Forskningsspørsmålene vil besvares gjennom bruk av en kombinert metode, med et sekvensielt eksplorerende design med hovedvekt på den kvantitative delen. Et kvalitativt intervju bygget på teori, legger grunnlaget for en av delene i et kvantitativt spørreskjema. Den andre delen av spørreskjemaet benytter et anerkjent kulturkartleggingsverktøy. Studiet vil i tillegg benytte sekundærdata fra masterstudien i 2020, som sammenligningsgrunnlag for funnene fra denne studien.

Studiet vil ikke ta for seg kausalforhold, i form av årsakssammenheng mellom organisatoriske og kulturelle endringer. For å studere kausalforhold må tre krav være tilfredsstilt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 358):

- årsaken må komme før virkningen i tid
- samvariasjon mellom årsak og virkning
- studiet har kontroll over alle andre relevante variabler

I denne studien er det ikke mulig å kontrollere alle forhold som kan ha påvirket kulturen, og kravene for kausalforhold blir derfor ikke tilfredsstilt.

Enkelte begreper vil være sentrale for leseren gjennom studiet og presiseres derfor her. Med *ledere* menes ansatte med personalansvar, mens *ansatte* henviser til ansatte uten personalansvar. Når begrepet *medlemmer* benyttes, henviser det til både ansatte og ledere ved organisasjonen. Begrepene *organisasjon* og *organisasjonskultur*, og begrepene *bedrift* og *bedriftskultur* brukes uten at det er forskjeller i meningsinnholdet.

## 1.5 Oppgavens struktur

Studiet er delt inn i seks hovedkapitler inkludert introduksjonskapittelet:

- Kapittel 2 Relevant teori for studiet, hvor de mest fremtredende teoriene er knyttet til organisasjonskultur og påvirkning på organisasjonskultur
- Kapittel 3 Presentasjon av metodisk fremgangsmåte, samt metodiske valg og avveininger, forskningsdesign, datainnsamling og analyse, populasjon og utvalg, studiets kvalitet og etiske avveininger
- Kapittel 4 Presentasjon av studiets funn
- Kapittel 5 Diskusjon av studiets funn sett i lys av teori
- Kapittel 6 Avsluttende del hvor de viktigste poengene fra drøftingen trekkes frem, og hvor det også presenteres forslag til videre forskning og kritikk av studiet.

## **2 Teoretisk rammeverk**

Dette kapitlet tar for seg ulike teorier knyttet til organisasjonskultur og endring. I den første delen utforskes grunnleggende teori og sentrale begreper, med fokus på elementene som er relevante for endringsprosesser. Kapittel 2.2 går nærmere inn på teorien om endring av organisasjonskultur. Her presenteres ulike perspektiver og metoder som er relevante for å forstå og implementere endringer. Kapittel 2.3 tar for seg kulturkartlegging, hvor det presenteres ulike verktøy og identifiseres fordeler og utfordringer knyttet til kulturkartlegging.

### **2.1 Organisasjonskultur**

Dette kapitlet innledes med en kort definisjon av organisasjon og organisasjonskultur. Deretter utforskes grunnkomponentene i organisasjonskultur. Avslutningsvis presenteres en oversikt over tre perspektiver, som er avgjørende for hvordan organisasjonskultur studeres og hvilken plass den har i organisasjonen.

#### **2.1.1 Organisasjon**

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 16) definerer organisasjoner som et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål. For å lykkes med dette vil en organisasjon normalt utarbeide og stadfeste en rekke formelle elementer som mål, strategi og organisasjonsstruktur. I organisasjonslitteraturen beskrives dette som organisasjonsdesignet. I motsetning til de formelle og skriftlige elementene, vil også uformelle elementer som organisasjonskultur påvirke hvorvidt en organisasjon lykkes. Forholdet mellom disse to elementene kan beskrives ved at organisasjonskultur er gapet mellom forventet adferd og faktisk adferd, hvor den forventede adferden fremkommer av organisasjonsdesignet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

## 2.1.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur handler om det selvsagte og ofte usagte i en organisasjon. Det er gjort flere forsøk på å definere begrepet og denne studien vil ta utgangspunkt i den norske kulturforskeren Henning Bang (2020, s. 23) sin definisjon:

*Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.*

Bang (2020, s. 23) skriver at *verdier* handler om hva som oppfattes som viktig, verdifullt og som ønskes etterlevd. *Normer* er uskrevne regler om holdninger og handlinger, samt hva som er akseptabel og uakseptabel adferd. *Virkelighetsoppfatninger* omhandler hva som betraktes som sant og usant, og hvordan ulike situasjoner tolkes.

Definisjonen fastslår ikke hvorvidt en organisasjon *har* eller *er* kultur, noe som har vært en diskusjon på fagfeltet siden 1980-tallet (Smircich, 1983). I perspektivet hvor organisasjonen i seg selv *er* kultur, er organisasjonskulturen dypt forankret i organisasjonen.

Organisasjonskulturen blir et mål på hvordan organisasjonen fungerer og hvordan medlemmer oppfører seg, og den kan ikke styres (Martin, 1992). Det motsatte synet er et perspektiv om at en organisasjon *har* en kultur, tilsvarende andre ressurser som teknologi og fysiske eiendeler. Denne tilnærmingen gjør kultur til noe som kan beskrives, studeres og styres i en bestemt retning (Martin, 1992).

Dagens forskere befinner seg i større grad et sted mellom de to ytterpunktene (Bang, 2020). Dette kommer fram i definisjonen gjennom bruken av ordene «utvikler seg», fremfor en presisering i en av de to retningene med «utvikler seg tilfeldig» eller «styrt utvikling».

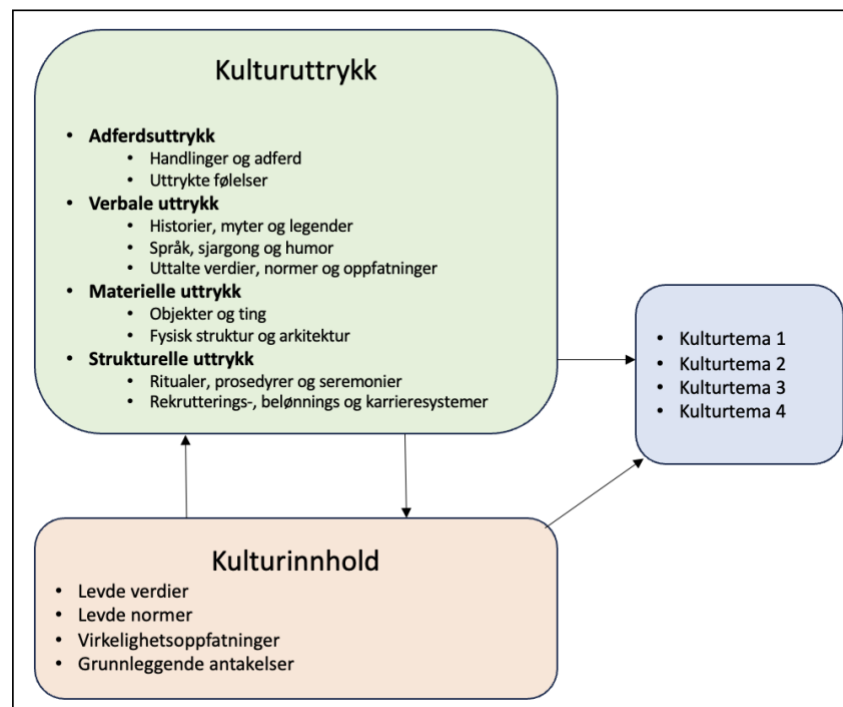
### 2.1.3 Grunnkomponenter

Organisasjonskulturens kompleksitet gjør det nødvendig å bryte ned tematikken ytterligere. Forståelsen for hvilke elementer av kultur som vektlegges i studiet og forholdet mellom dem er essensielt når en studerer endring.

Schein (2016) deler organisasjonskultur i tre nivåer: artefakter, uttalte verdier og underliggende antakelser. Artefakter inkluderer synlige elementer som organisasjonsstruktur og utforming av kontor og bygg. Uttalte verdier og mål utgjør nivå to og er synlige for utenforstående gjennom bedriftens kommunikasjon. Det tredje nivået, underliggende antakelser, er ubevisste elementer som ofte tas for gitt. Dette nivået må fortolkes for å skape meningsinnhold, noe som gjør det utfordrende å studere.

Bang (2020) presenterer en alternativ tilnærming som deler organisasjonskultur i kulturinnhold og kulturuttrykk. Denne tilnærmingen er utarbeidet på bakgrunn av teorier fra ulike forskere, inkludert Schein. Kulturinnhold omhandler normer, verdier, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser. Det er uenighet blant forskere vedrørende hvordan man skal operasjonalisere kjerneelementene. Dette dreier seg om vektleggingen av dem, og deres definisjon som organisasjonens filosofi eller ideologi (Bang, 2020, s. 49). Bang (2020) argumenterer for at likhetene er større enn forskjellene, da alle beskriver organisasjonens kollektive mentale programmering. Symbolske elementer i kulturinnholdet blir synlige gjennom kulturuttrykk, som er observerbare, men som krever tolkning. Feilkilder som observatør- og forskerbias, kan føre til feiltolkning av disse. Dette gjør de utfordrende å studere. Også organisasjonenes egne medlemmer kan se seg blind på kulturuttrykkene (Bang, 2020, s. 65).

Det er et gjensidig påvirkningsforhold mellom kulturuttrykk og kulturinnhold. En endring i kulturuttrykk kan med andre ord påvirke kulturinnholdet, og vice versa. Videre dannes kulturtemaer når deler av kulturinnholdet og kulturuttrykkene omhandler samme tematikk. Forholdet mellom de tre er illustrert i figur 2-1. Dette er sammenfallende med Cameron og Quinn (2013) sin forskning, hvor kulturuttrykk og kulturinnhold danner det de omtaler som kulturtyper. Dette er nærmere beskrevet i kapittel 2.3.3 og 2.3.4. Kulturuttrykkene vil bli gjenkjent i kapittel 2.2.3.



Figur 2-1: Sammenheng mellom kulturuttrykk, kulturinnhold og kulturelle tema

#### 2.1.4 Tre perspektiver på organisasjonskultur

Organisasjonskulturforskeren Joanne Martin skrev om tre perspektiver på organisasjonskultur i boken *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, utgitt i 1992. De tre perspektivene er *integrasjonsperspektivet*, *differensieringsperspektivet* og *fragmenteringsperspektivet*.

Meyerson og Martin (1987) presenterte perspektivene som tre distinkt forskjellige paradigmer, og kategoriserte ulik forskning inn i hvert av dem. Behovet for kategorisering kom av det Martin (1992) definerer som et konseptuelt kaos innenfor studier på organisasjonskultur. Funn fra forskningen harmonerer med utfordringer som også Bang (2020) belyser, om at både definisjonen av organisasjonskultur og meningsinnholdet varierer

ut ifra hvilket perspektiv man studerer organisasjonskulturen fra. Dette kan beskrives ved at dersom man studerer en organisasjon med fokus på likhet, vil man registrere det som er likt, og ignorere ulikhet. Om man fokuserer på kulturell ulikhet, vil kulturell ulikhet registreres og kulturell likhet ignoreres. For å oppnå bedre innsikt og en helhetlig forståelse må man kombinere de ulike perspektivene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 136).

*Integrasjonsperspektivet* tar utgangspunkt i at én tydelig organisasjonskultur er rådende i hele organisasjonen. Det er konsensus rundt kjernen i kulturen (verdier, normer og virkelighetsoppfatninger), som danner et kulturelt fellesskap (Meyerson & Martin, 1987).

*Differensieringsperspektivet* fokuserer på inkonsistens i tolkning og vektlegging av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger mellom ulike grupper. Disse danner subkulturer. Konsensus skjer kun i rammen av subkulturen, og det kan være konflikt mellom grupperingene (Meyerson & Martin, 1987). Bang (2020) hevder at subkulturer naturlig dannes i alle organisasjoner. At ulike avdelinger har forskjellige oppgaver og ansvarsområder kan være årsaker til at subkulturer utvikles.

*Fragmenteringsperspektivet* skiller seg fra begge de overnevnte ved å fokusere på det uklare. Perspektivet fokuserer på tvetydighet i tolkningen av kulturer, da alt er situasjonsbetinget (Meyerson & Martin, 1987).

Ettersom denne studien måler endring i organisasjonskultur fra et tidspunkt til et annet bør kartleggingen ta utgangspunkt i samme perspektiv som i 2020, integrasjonsperspektivet.

## **2.2 Endring og utvikling av organisasjonskultur**

Meyerson og Martin (1987) skriver at organisasjonskulturer er motstandsdyktige mot endring, inkrementelt tilpasningsdyktige og stadig i endring. Dette er motstridende påstander om kulturell endring som underbygger poenget om at kultur er sosialt konstruerte virkeligheter, hvor definisjonen av hva kultur er, hvordan den endrer seg, samt hvordan man oppfatter og utøver kultur, avgjør synet på utvikling og endring av den.

Dette kapittelet tar for seg ulike aspekter ved endring av organisasjonskultur. Kapittelet illustrerer først ulike syn på endring av kultur, for å få frem noe av mangfoldet. Deretter beskrives en tradisjonell endringsprosess og til slutt vil ulike faktorer for påvirkning av kultur presenteres.



### 2.2.1 Ulike tilnæringer til kulturell endring

Kulturforskere har ulike tilnæringer til endring av organisasjonskultur. To av årsakene til dette kommer av perspektiver, som tidligere er beskrevet i kapittel 2.1.2 og 2.1.4, om hvorvidt en organisasjon *har* eller *er* kultur og Martins tre perspektiver på organisasjonskultur.

De to perspektivene på om en organisasjon *har* eller *er* en kultur, er grunnleggende for hvorvidt man kan styre eller påvirke organisasjonskulturen. Når organisasjonskultur anses som en ressurs, kan den beskrives og studeres som en variabel. Med dette perspektivet kan organisasjonskultur endres, og danner dermed grunnlaget for populærkulturens oppskrifter på hvordan organisasjonskulturen kan styres (Bang, 2020). Cameron og Quinn (2013) ser på kultur som noe bedriften *har*, når de kartlegger organisasjonskulturen og presenterer fremgangsmåter for endring. Det andre perspektivet er i motsatt ende av skalaen, hvor organisasjonskultur ikke kan styres, men er noe som utvikler seg som en integrert del av organisasjonen (Martin, 1992). I sin ytterste form oppfattes organisasjonskultur som en uhåndterbar organisasjonsskapt virkelighet. Det er ikke utelukket at endring kan skje, men man vil ikke ha direkte kontroll over resultatet. Man kan dermed påvirke kulturen over tid, men det vil være komplekst, tidkrevende og kreve en dypere transformasjon av organisasjonen.

Det ble nevnt at dagens forskere gjerne befinner seg mellom de to ytterpunktene *er* og *har*. Kultur er komplekst, og flere hevder at den ikke kan direkte studeres eller endres (Alvesson & Sveningsson, 2016; Bang, 2020). Endring handler derimot om å gjøre kulturen mer mottakelig for påvirkning, for så å påvirke kulturen i en bestemt retning med klare mål forankret i alle organisasjonens prosesser. Av tabell 2-1 fremkommer de tre perspektivene som ble beskrevet i kapittel 2.1.4, sett i sammenheng med endring.

Tabell 2-1: Integrasjons-, differensierings- og fragmenteringsperspektivets tilnærming til endring (Meyerson & Martin, 1987)

	Integrasjonsperspektivet	Differensieringsperspektivet	Fragmenteringsperspektivet
Type endringsprosess	Revolusjonerende	Inkrementell	Kontinuerlig
Omfang	Organisasjonsomfattende	Lokal og løst koblet	Problemspesifikke endringer blant enkeltpersoner
Kilde	Ofte leder-sentrert	Eksterne og interne pådrivere	Individuelle tilpasninger og tolkninger
Implikasjoner for styring av prosessen	Hvis overfladisk - da kontrollerbar. Hvis dypere - da vanskelig, men mulig å kontrollere.	Forutsigbare og uforutsigbare kilder og konsekvenser av endring.	Relativt ukontrollerbar på grunn av kontinuerlig endring.

Endringer i integrasjonsperspektivet er gjerne store, omfatter hele organisasjonen og styret fra ledelsen. Dette fungerer godt på enklere endringene, og blir mer komplisert jo dypere i organisasjonskulturen endringen gjøres. Differensieringsperspektivet skiller seg fra integrasjonsperspektivet ved at endringene gjerne er mindre omfattende, samt at de berører mindre miljøer. Dette gjør at flere aktører kan være kilden til endring.

Fragmenteringsperspektivet har likheter med perspektivet om at organisasjoner *er* kultur. Her skjer endring kontinuerlig og ikke som en styrt prosess. Det kan eksempelvis være ved utskiftninger av personell eller oppgaver, og endrede omgivelser (Meyerson & Martin, 1987).

### 2.2.2 Endringsprosessen

Litteratur om endringsprosesser ser i stor grad på prosessen som ledelsesstyrt (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Alvesson & Sveningsson, 2016; Bang, 2020). Majoriteten av litteraturen innenfor endring av organisasjonskultur har den samme tilnærmingen (Bang, 2020). At prosessene beskrives som ledelsesstyrte innebærer at litteraturen tar utgangspunkt i integrasjonsperspektivet. På lik linje er litteraturen preget av perspektivet om at organisasjoner *har* kultur (Alvesson & Sveningsson, 2016).

Det finnes et bredt utvalg endringsmodeller og mange har sitt utspring i Kurt Lewin, grunnleggeren av organisasjonsutvikling, sin endringsmodell «unfreeze-change-refreeze», opptinningsfasen, endringsfasen og stabiliseringsfasen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 389).

## **Opptinningsfasen**

Denne fasen handler om å forberede organisasjonen på endring ved å "tine" eller bryte ned eksisterende holdninger, vaner og strukturer som kan hindre endring. Dette kan innebære å skape en bevissthet rundt behovet for endring og å motivere ansatte til å akseptere endringen (Bang, 2020, s. 159). Kotter (1995) hevder blant annet at større organisasjonsendringer ofte mislykkes fordi organisasjonen ikke opplever behovet for endring som tilstrekkelig kritisk. Lundberg har identifisert fem faktorer som kan gjøre en kultur mottakelig for påvirkning: kriser i omgivelsene, muligheter i omgivelsene, kriser forårsaket av organisasjonens ledelse, ekstern «revolusjon» og intern «revolusjon» (Lundberg 1985, gjengitt i Bang, 2020, s.148-150).

Både organisasjoner og mennesker danner mønstre, vaner og strukturer, som gjør endring utfordrende (Bang, 2020, s. 159). Det er hovedsakelig to måter å motivere ansatte til endring. Enten ved å bli *smertelig klar over* at dagens situasjon ikke fungerer, eller ved å bli *gledelig klar over* at utvikling og endring av organisasjonen kan skape nye muligheter for både helheten og individet (Bang, 2020, s. 161). Realiseringen vil i seg selv kunne fungere som en overgang til endringsfasen der de ansatte naturlig blir løsningsorienterte og endringsvillige (Bang, 2020, s. 166).

## **Endringsfasen**

Det er i denne fasen endringene implementeres. Organisasjonen iverksetter endringer i struktur, prosesser, kultur, eller på andre relevante områder. Denne fasen kan være utfordrende og krever ofte god planlegging og kommunikasjon (Bang, 2020, s. 166). I denne studien omhandler endringsfasen de bevisste endringene som er gjort eller har skjedd i perioden 2020 til 2023.

## **Stabiliseringsfasen**

Den avsluttende fasen innebærer å stabilisere organisasjonen etter endringen. Dette handler om å sikre at endringene blir en integrert del av organisasjonens kultur og praksis. Det kan eksempelvis være å etablere nye rutiner og belønningssystemer for å sikre at den nye situasjonen blir varig (Bang, 2020, s. 176).

Modellen har siden opprinnelsen på 1940-tallet blitt tilpasset og justert til ulike situasjoner og bruksområder. Den er eksplisitt eller implisitt utgangspunktet for store deler av forskningen på endringsprosesser. Schein (2016) argumenterer mot denne måten å se på endring og utvikling. Han mener organisasjoner i større grad nå enn tidligere må manøvrere i et mer volatilt, komplekst og tvetydig marked. Dette betyr ikke nødvendigvis at endringsmodellen er utgått eller feil, men at organisasjoner i større grad befinner seg i en kontinuerlig endringsprosess.

### **2.2.3 Å påvirke kulturen**

Foregående kapittel tok for seg selve endringsprosessen, mens vi her vil se nærmere på detaljene i endringsfasen. Organisasjonskulturen er unik for hver organisasjon og hva som fokuseres på i en endringsprosess vil derfor være forskjellig. For å forstå en organisasjons evne til å endre kultur må man kjenne de ulike kulturnivåene, som beskrevet i kapittel 2.1.3. For å lykkes med å endre kulturinnholdet, må endringer i verdier, normer og kulturuttrykkene samsvare (AustinPhD & CiaassenMSW, 2008).

Schein (2016) trekker frem to sett med påvirkningsfaktorer som har betydning for organisasjonskultur. De primære faktorene omhandler ledelsens betydning for dannelse av kultur. De sekundære faktorene er andre konkrete og synlige endringer i en organisasjon som kan påvirke organisasjonskulturen. Schein fokuserer på lederens direkte og indirekte rolle i endring, og endringsmodellen hans bærer hovedsakelig preg av integrasjonsperspektivet. Han mener videre at organisasjonskultur kan påvirkes, men at det ikke er en helhetlig styrt prosess. Påvirkningsfaktorene er i stor grad de samme som kulturuttrykkene presentert i kapittel 2.1.3. Ved å studere påvirkningsfaktorene systematisk kan man avdekke hvilke endringer som kan ha påvirket kulturen i en organisasjon.

### 2.2.3.1 De primære faktorene for endring - ledelsens spillerom

Ledere generelt og grunnleggere spesielt, trekkes frem som de viktigste kulturskaperne i en organisasjon (Bang, 2020). Som leder vil man ikke være «offer» for en ikke-fungerende kultur, da man innehar rollen, ansvaret og myndigheten til å handle. Ved å være bevisst organisasjonskulturen, ønsket kultur og egen adferd, kan lederen påvirke organisasjonskulturen i en bestemt retning. Schein (2016) bryter ned lederens viktigste handlingsrom for påvirkning av kulturen i seks faktorer:

- **Hvilke områder ledelsen retter oppmerksomheten mot, måler og kontrollerer i organisasjonen.** Hva de systematisk er opptatt av, hva de måler, belønner og kontrollerer sier noe om hvilke verdier og antakelser de sitter med. Like fullt kommuniserer fravær av oppmerksomhet hva som verdsettes og ikke (Schein E. H., 2016, s. 184).
- **Hvordan ledelsen reagerer på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen.** Det er naturlig at ledere må ta både vanskelige og upopulære avgjørelser gjennom organisasjonens levetid, ettersom det vil oppstå utfordringer og potensielt kriser. Hvordan ledelsen håndterer hendelser som kan utfordre organisasjonens stabilitet kan være med på å skape nye normer, verdier og virkelighetsoppfatninger (Schein E. H., 2016, s. 186).
- **Hvordan ledere allokerer ressurser.** Ledelsens løfter og uttalte fokusområder blir ofte satt på prøve når budsjettet fremlegges. Dette omhandler både hvordan man finansierer drift og nysatsinger, lån eller egenkapital, og hvilke områder som blir prioritert (Schein E. H., 2016, s. 192).
- **Bevisst rollemodellering, veiledning og trening.** Lederes synlige adferd, hvilke oppgaver de gjør, hvilke de unnlater eller delegerer bort, hvordan de utfører oppgaver, hvordan de omtaler underordnede, overordnede, sideordnede, leverandører og kunder, hvordan de snakker til folk og generelt hvordan de utøver sitt lederskap gir uttrykk for deres verdigrunnlag (Schein E. H., 2016, s. 193).
- **Kriterier for fordeling av belønning og status.** Både formelle og uformelle belønningssystemer lærer medlemmene av organisasjonen hva organisasjonen verdsetter. Hvem stiger raskest i gradene, hvem får anerkjennelse for sitt arbeid, hvem får kritikk og hva er det disse individene gjør for å få belønning eller «straff».

En bevissthet rundt hvilken adferd som blir belønnet og sanksjonert gjør at prioriteringer, verdier og antakelser blir kommunisert (Schein E. H., 2016, s. 194).

- **Kriterier for rekruttering og seleksjon, forfremmelser, omplassering og oppsigelse.** Forfremmelser, omplasseringer og oppsigelser forteller hvilke verdier som verdsettes og hvilke man ikke tolererer. Hvem man ansetter og hva som er kriterier for seleksjon forteller også hva lederne verdsetter (Schein E. H., 2016, s. 195).

### 2.2.3.2 Sekundære faktorer – konkrete og synlige tiltak

På tross av at lederen har en sentral rolle i organisasjonen, kan ikke en leder alene gjennomføre endring i en organisasjonskultur. Schein (2016) omtaler de sekundære faktorene som andre konkrete og synlige tiltak. I mange organisasjoner vil også disse være ledelsesstyrt, men det kan likevel være beslutninger som, i større grad enn de primære faktorene, delegeres nedover, eller løses i arbeidsgrupper.

- **Organisasjonens utforming og struktur.** Dette påvirker blant annet hvor og hvordan beslutninger tas og hvor tett avdelinger og fagfelt jobber sammen. Dette er forhold som påvirker hvordan medlemmene oppfatter at organisasjonen fungerer (Schein E. H., 2016, s. 197).
- **Organisasjonens systemer, prosedyrer og rutiner.** Dette er gjerne den mest synlige delen, da det har direkte innvirkning på daglig drift og medlemmenes arbeidshverdag. Medlemmene vil ofte være motvillig til å bytte systemer og prosedyrer, med mindre de erstattes av noe som gir den samme graden av struktur og stabilitet, uten at hverdagen kompliseres (Schein E. H., 2016, ss. 198-199).
- **Riter, ritualer og seremonier i organisasjonen.** Disse har to funksjoner, den praktiske og den symbolske funksjonen. Den praktiske omhandler den hverdagslige møtestrukturen, herunder arenaer for samhandling, informasjonsutveksling, problemløsning og beslutningstaking. Punktet omfatter også forhold som feires, for eksempel ansiennitet, salgsmål eller nye kunder. Det symbolske omhandler hvordan kulturinnholdet fremkommer, alt fra hvem som tar ordet i forsamlinger, hvem som møter opp, graden av humor, eventuelle tabubelagte temaer og lignende (Schein E. H., 2016, s. 200).
- **Utforming av kontorlandskap, fasader og bygninger.** Dette elementet omhandler den fysiske strukturen som kontorlokaler med møterom, sosiale soner og åpent eller

lukket landskap. Den fysiske strukturen kommuniserer ulike uttrykk til både ansatte, kunder og konkurrenter. Det kan være åpenhet eller seriøsitet. Videre påvirker det de ansattes hverdag, ved for eksempel å oppfordre til samhandling og diskusjoner (Schein E. H., 2016, s. 201).

- **Historier, legender og myter om viktige begivenheter og folk.** Dette handler om organisasjonens faktiske historie, men viktigst hvordan man velger å fremstille den. Ofte vil det være sentrale historier som trekkes frem jevnlig eller viktige beslutninger som gjenfortelles. De kan være preget av suksess eller det kan være tabber som belyses (Schein E. H., 2016, s. 202).
- **Formelle erklæringer og organisasjonens filosofi og policy.** Dette punktet omhandler hvilke verdigrunnlag organisasjonen ønsker at skal kjennetegne dem. Kulturrendringer starter ofte med dette elementet. Når verdier og visjon endres, må det gjenspeiles i alle de kulturelle uttrykkene for å bli en integrert del av organisasjonen (Schein E. H., 2016, s. 203).

I de organisasjoner hvor ledelsen fremmer en tydelig kultur vil de ulike påvirkningsfaktorene forsterke hverandre. I slike tilfeller kan de være vanskelig å skille fra hverandre. Dersom ulike faktorer fokuserer i forskjellige retninger fremstår de lite troverdig, og man kan havne i en situasjon hvor sitatet «gjør som jeg sier, ikke som jeg gjør» gjør seg gjeldende.

Faktorene viser at Schein (2016) mener det er flere måter å påvirke kultur. utfordringen ligger derimot i hvordan man med sikkerhet oppnår ønsket effekt, da det er ikke gitt hvilken effekt endringer i kulturuttrykk vil ha på kulturinnholdet (Bang, 2020).

## **2.3 Kulturkartlegging**

Det finnes flere metoder for kulturkartlegging, alle med sine fordeler og ulemper. For å skape en helhetlig forståelse, vil dette kapittelet først ta for seg hvordan metoder for kulturkartlegging har utviklet seg og belyse utfordringer med kulturkartlegging. Kapittelet vil også presentere rammeverket og kartleggingsverktøyet som er benyttet i denne studien.

### **2.3.1 Metoder for kulturkartlegging**

Frem til 1990-tallet dominerte kvalitative metoder forskningen på organisasjonskultur. Dette skyldes kompleksiteten i organisasjonskultur, kombinert med begrenset bevissthet blant

organisasjonens medlemmer, som gjorde det utfordrende å innhente nøyaktige data gjennom tradisjonelle spørreskjemaer (Schein & Schein, 2016).

De kvalitative metodene er lite egnet for sammenligning av ulike organisasjonskulturer. Et stort antall kvantitative undersøkelser vokste etter hvert derfor frem, som effektive måter å dekke hullene i de kvalitative metodene. Samtidig gjorde de kvantitative undersøkelsene det enklere å generalisere funnene. Taras, Rowney og Steel (2009) konkluderer i sin litteraturstudie, som dekker en gjennomgang av 121 spørreskjema, at utførelsen av kulturkartleggingene var relativt like. Videre har det ikke vært store endringer i verken metode eller innhold over tid (Taras, Rowney, & Steel, 2009). På tross av at metodene er relativt like, trekker de frem utfordringen ved at det ikke eksisterer noen enighet om hvilke dimensjoner kulturer varierer langs. Det er derfor ikke en enighet om hvilke spørsmål og faktorer som bør inngå i en kulturkartlegging (Chatman & O'Reilly, 2016). Eksempler på variasjon i målinger er kartlegging av normer mellom tre kulturtypologier: konstruktive, passivt-defensive og aggressivt-defensive, og verktøy som sammenligner kulturelle mål med prestasjonsmål (Denison, Nieminen, & Kotrba, 2012).

Chatman og O'Reilly (2016) mener at for å komme videre med forskningen innenfor organisasjonskultur må det i større grad benyttes kombinerte metoder som tar i bruk både intervjuer, spørreskjema, dokumentstudier og observasjon. Dette samsvarer med Schein (2016) sitt syn, som sier at for å få tak på det dypere meningsinnholdet i organisasjonskultur, må man i større grad benytte forskning som kombinerer ulike metoder.

Litteraturgjennomgangen i forbindelse med dette studiet viser at kulturforskere ikke enes om hvilken metode som egner seg best, men at flere deler Chatman, O'Reilly og Schein sitt syn. Det er derimot bred enighet om at organisasjonskultur er et komplekst fenomen, og kulturendringer gjør tematikken desto mer komplisert (Bang, 2020; Schein & Schein, 2019; Taras, Rowney, & Steel, 2009).

### **2.3.2 Utfordringer med en kulturkartleggingsprosess**

Kompleksiteten i kultur gjør at man ikke kan studere alle fasetter ved den samtidig. Det blir derfor en naturlig begrensning i hva en kulturforsker eller et spørreskjema kan stille spørsmål om. Tidligere er tre grunnleggende perspektivene beskrevet (integrasjons-, differensierings- og fragmenteringsperspektivet), men også hvilke tematikker innenfor organisasjonskultur



man vektlegger vil være avgjørende for hvilke funn som fremkommer. Schein (2016) hevder at generelle spørreskjema kan være utfordrende, da de ikke tar hensyn til hvilke dimensjoner av organisasjonskulturen som er mest relevant for den spesifikke organisasjonen. Hva man er interessert i å finne ut av er dermed svært viktig å definere før man velger metode for kartlegging.

Fortolkningsprosessen av kulturuttrykkenes meningsinnhold kan være utfordrende. En faktor som kan påvirke er om man er tett nok på organisasjonen man studerer, i kontrast til å bli en del av den, og således kunne bli blind på enkelte trekk (Alvesson & Sveningsson, 2016). Videre hevder flere forskere at det er umulig å tolke en kultur objektivt, altså fritt for egne normer og verdier (Schein & Schein, 2016, s. 272).

En annen utfordring kulturforskeren må være bevisst er å skille det kulturelle fra det individuelle og det universelle. Bang refererer til Louis (1980) som påpeker at kulturforskeren må sortere ut hvilken informasjon som er forankret i den felles delte organisasjonskulturen, fra verdier og antakelser som gjenspeiler enkeltindividet og universelle forhold (Bang, 2020, s. 187).

Utfordringer knyttet til kulturkartleggingsprosessen i dette studiet omtales ytterligere i kapittel 3.5 Studiets kvalitet.

### **2.3.3 Rammeverket - Competing Values Framework**

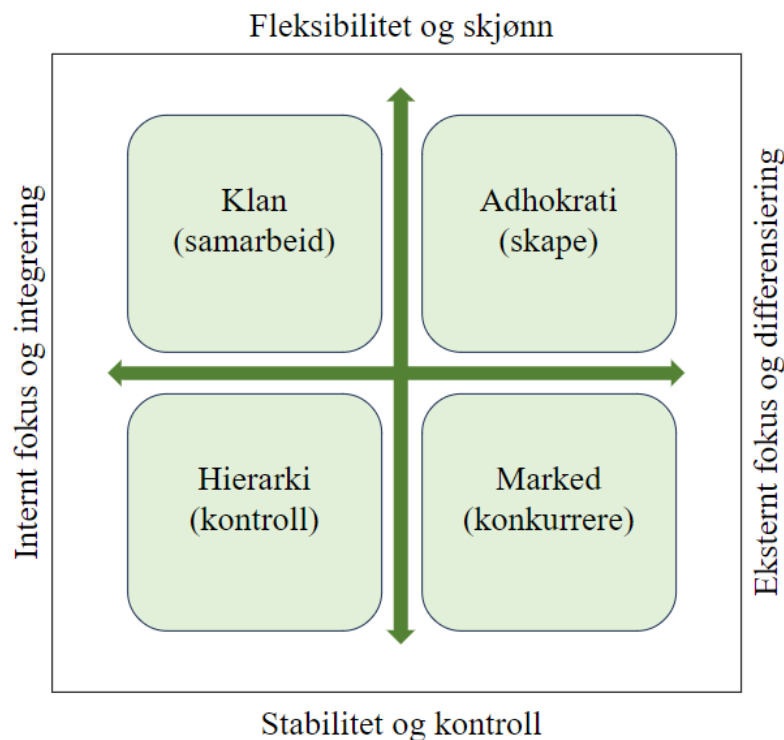
Rammeverket for konkurrerende verdier, Competing Values Framework (CVF), er grunnlaget for verktøyet benyttet i kulturkartleggingen av Sticos i både 2020 og 2023.

Bakgrunnen for CVF var anerkjennelsen blant flere teoretikere og forskere om at organisasjonskulturen har stor effekt på organisasjonens ytelsesevne og effektivitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 6). Grunnleggende for rammeverket er at organisasjonskultur blir definert innenfor den sosiologiske og funksjonelle retningen, altså at en organisasjon *har* kultur og at dette kan måles adskilt fra andre organisasjonsfenomen (Cameron & Quinn, 2013, s. 166), som beskrevet gjennom integrasjonsperspektivet i kapittel 2.1.4.

Rammeverket ble innledningsvis utviklet gjennom forskning på de største indikatorene for organisatorisk effektivitet av Quinn og Rohrbaugh (1983). Quinn og Rohrbaugh var ikke de eneste forskerne som studerte organisasjonskultur og effektivitet i organisasjoner. Cameron

og Quinn (2013) refererer til Campbell, Brownas, Peterson og Dunette (1974), som hadde utarbeidet en liste med trettini indikatorer de mente representerte mulige målinger for organisatorisk effektivitet. Disse indikatorene ble analysert av Quinn og Rohrbaugh, for å undersøke om de kunne finne mønstre eller klynger, for å gjøre forskningen nyttig for organisasjoner. De kom frem til to hoveddimensjoner og fire hoved-klynger (Cameron & Quinn, 2013, s. 38).

Den første dimensjonen skiller mellom effektivitetskriterier som fokuserer på fleksibilitet og skjønn, i motsetning til stabilitet og kontroll. Den andre dimensjonen skiller mellom effektivitetskriterier som fokuserer på intern orientering, integrering og helhet, og kriterier som omhandler ekstern orientering, differensiering og rivalisering (Cameron & Quinn, 2013, s. 39). De to dimensjonene danner til sammen fire indikatorer på organisatorisk effektivitet, og representerer kjerneverdier for hvordan organisasjoner blir vurdert fra hvert perspektiv. De fire kjerneverdiene er *klan*, *adhokrati*, *hierarki* og *marked*. Kjerneverdiene representerer konkurrerende antakelser og er indikatorer på organisatorisk effektivitet. De vil videre refereres til som kulturtyper og er illustrert i figur 2-2 (Cameron & Quinn, 2013, s. 39).



Figur 2-2: De fire kulturtypene

### **2.3.3.1 De fire kulturtypene**

Cameron og Quinn (2013) vektlegger at alle fire kulturtyper er verdifulle og nødvendige. Alle vil normalt sett være til stede i en organisasjon, men én kulturtype er ofte mer fremtredende. Kapittelet beskriver hva som karakteriserer hver kulturtype.

#### **Adhokrati – skape**

Adhokrati er den kulturtypen som er mest mottakelig for skiftende omgivelser, muligheter og krav. Kulturtypen kjennetegnes av fleksibilitet, kreativitet og eksperimentering i organisasjonen. Fokuset er på innovasjon, tilpasning og å utforske nye ideer og muligheter. Med dette oppfordres medlemmene til å tenke utenfor boksen, ta risiko og utforske nye måter å løse problemer på. Ledernes primær oppgave er å fremme entreprenørskap, kreativitet og foregangsaktiviteter, da det antas at innovasjon vil føre til økte ressurser og fortjeneste (Cameron & Quinn, 2013, s. 50). Dersom en organisasjon må skape innovative varer og tjenester eller tilpasse seg nye muligheter raskt, vil et sterkt adhokratisk preg være fordelaktig. Gründervirksomheter er ofte preget av adhokrati. Det er ikke et sentralisert makt- eller autoritetsforhold, slik som i marked og hierarki. Makten flyter heller fra individ til individ eller arbeidsgruppe til arbeidsgruppe, avhengig av hvilke prosjekter som er i sentrum (Cameron & Quinn, 2013, s. 50). Adhokratikulturen fremmer som nevnt innovasjon og fleksibilitet, men den kan ha utfordringer med manglende stabilitet og en tendens til å virke kaotisk. Når det stilles krav til effektivitet og ansvarlighet, kan kulturtypen virke hindrende for organisasjonen.

#### **Klan – samarbeid**

Klankulturen har fått sitt navn grunnet likheter med familieorganisasjoner. Denne kulturtypen er ofte preget av lojalitet og omsorg, og kjennetegnes av en sterk vektlegging av samarbeid, samhold og en familieorientert tilnærming til organisasjonen. Videre blir felles verdier, mål og teamarbeid verdsatt. Kundene anses ofte som partnere. Det er stort fokus på utvikling av et godt arbeidsmiljø og ledernes hovedoppgaver er å utvikle og bemyndige sine ansatte, samt legge til rette for deltakelse, engasjement og lojalitet. Det var suksessen til japanske bedrifter i etterkrigstiden som gjorde amerikanske og vest-europeiske bedrifter oppmerksom på at man kunne gjøre gode forretninger med klankultur. Hurtig endrede omgivelser gjorde det vanskelig for ledere å planlegge langt frem i tid. Ved usikkerheter knyttet til

beslutningstaking bidro felles verdier, overbevisninger og mål til organisatorisk effektivitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 47).

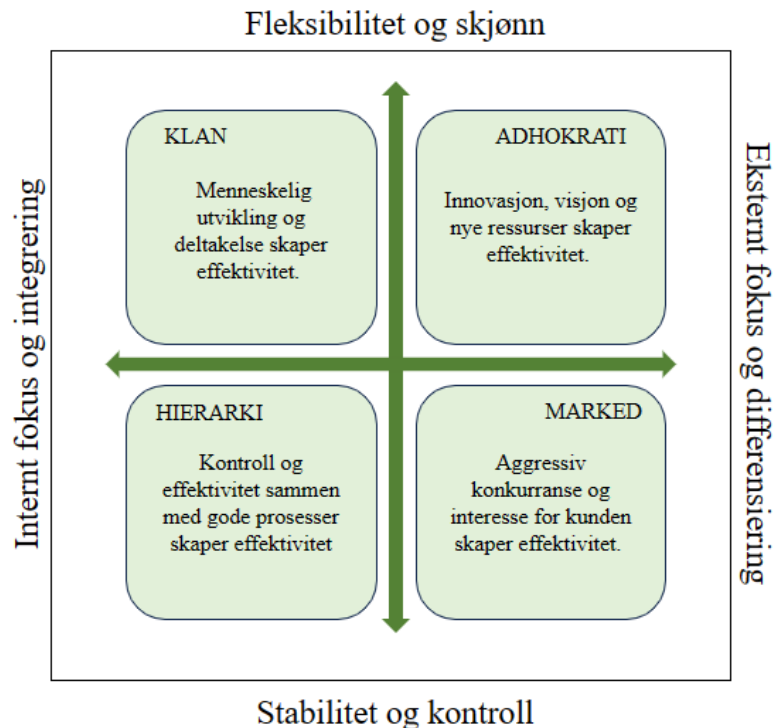
### **Hierarki – kontroll**

Innenfor den hierarkiske kulturtypen er kilden til suksess klare linjer mellom beslutningstakere, standardiserte regler og prosedyrer, samt kontroll- og ansvarlighetsmekanismer. Kulturtypen vektlegger kontroll, stabilitet og effektivitet i organisasjonen. Kulturretningen var fremtredende i statlige byråkratiske organisasjoner på begynnelsen av 1900-tallet, som kjennetegnes ved elitestyre, hierarki, sæeie, mangel på personlighet og ansvarlighet. Kulturformen viste seg å være effektiv og bredte seg til organisasjoner hvor det var behov for effektivitet, pålitelighet og et forutsigbart resultat (Cameron & Quinn, 2013, s. 43). Kulturtypen fungerer godt når omgivelsene er stabile, og målsetningen er å effektivisere en produksjonslinje til å levere like produkter, forutsigbart og etterrettelig. Utfordringer kan oppstå når det er behov for fleksibilitet og innovasjon eller ved endrede omgivelser. Store organisasjoner og statlige organisasjoner er ofte preget av hierarkisk kultur. Dette fremkommer ved et høyt antall standardiserte prosedyrer, flere hierarkiske nivåer og vektlegging av regler (Cameron & Quinn, 2013, s. 44).

### **Marked – konkurrere**

Markedskulturen er rettet mot de eksterne omgivelsene, heller enn de interne forholdene. Det er fokus på konkurranse, resultatorientering og målstyring. Økonomisk suksess er styrende og oppnås gjennom økte markedsandeler (Cameron & Quinn, 2013, s. 44). I markedskulturen er en grunnleggende antakelse at de eksterne omgivelsene er fiendtlige fremfor godartede og kunder er kresne. Organisasjonen søker å øke sin konkurranseposisjon. Ledelsens primærøppgave er å styre organisasjonen mot produktivitet, resultater og avkastning. Nøkkelen til produktivitet og økt avkastning er et tydelig formål og en aggressiv tilnærming (Cameron & Quinn, 2013, s. 45). Markedskulturen skaper en resultatorientert arbeidsplass, hvor limet som holder organisasjonen sammen er ønsket om å vinne. De langsiktige interessene er konkurransedrevne handlinger og å oppnå utvidede mål og målsetninger. Det er likhetstegn mellom markedsandeler, markedsgjennomtrengning og suksess. Å passere konkurrentene og være ledende i markedet er viktig (Cameron & Quinn, 2013, s. 46).

På bakgrunn av karakteristikken for hver kulturtype har Cameron og Quinn (2013) utarbeidet fire ulike effektivitetsteorier. Disse oppsummerer hovedtanken innenfor hver kulturtype og vises i figur 2-3.



Figur 2-3: CVF effektivitetsteorier (Cameron & Quinn, 2013, s. 54)

### 2.3.4 Kulturkartleggingsverktøyet OCAI

Kulturkartleggingsverktøyet, Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), ble utarbeidet av Cameron og Quinn på bakgrunn av CVF. Der Quinn og Rohrbaugh studerte effektivitetsfaktorer i organisasjoner, søkte Cameron og Quinn å utarbeide et undersøkelsesverktøy for organisasjoner. Kulturkartleggingsverktøyet har i dag fått en bred anvendelse både innenfor akademia og næringslivet. Det er blant annet benyttet innenfor industrisektoren, helse, utdanning, nasjonale og lokale styresmakter, Forsvaret, m.fl. I tillegg er det benyttet i alle verdensdeler (Cameron & Quinn, 2013, s. 28).

OCAI bygger på CVF og de fire kulturtypene som ble beskrevet i forrige kapittel. Gjennom et spørreskjema søker verktøyet å kartlegge kulturen gjennom seks grunnleggende uttrykk for organisasjonskultur (Cameron & Quinn, 2013, ss. 31-33):

- Fremtredende kjennetegn – hvilke karakteristikk som dominerer kulturen
- Organisasjonsledelse – hvordan ledelsen i organisasjonen oppleves
- Ledelse overfor ansatte – hvordan lederstilen kjennetegnes
- Organisasjonslimet – hva som knytter organisasjonen sammen
- Strategiske vektlegginger – hva som vektlegges i organisasjonen
- Suksesskriterier – hvordan organisasjonen definerer suksess

Verktøyet måler i hvilken grad de fire kulturtypene gjenspeiles i organisasjonskulturen for å på den måten kartlegge hva kulturen domineres av.

En kritikk av OCAI har vært at den tar for seg få kriterier og derfor har begrenset implikasjon, ettersom den kun benytter seks grunnleggende uttrykk. Det er utarbeidet lengre og mer detaljerte versjoner av OCAI. Forskningen til Cameron og Quinn (2013) tilsier imidlertid at versjonen med de seks hovedkategorier for organisatorisk effektivitet forutsier organisasjonens kultur i like stor grad som de lengre og mer omfattende versjonene. En uavhengig gjennomgang av rammeverket gjennom empiriske studier, trekker frem fordelene ved at CVF og OCAI har få dimensjoner, men likevel bred implikasjon (Yu & Wu, 2009). Yu og Wu (2009) konkluderer med at det er en av de mest innflytelsesrike og omfattende modellene innen forskningen på organisasjonskultur. Dette gjør den enklere i bruk sammenlignet med flere andre kulturkartleggingsverktøy, noe som er viktig for å oppnå tilstrekkelig antall svar, samt at den er inngående nok til å ha verdi.

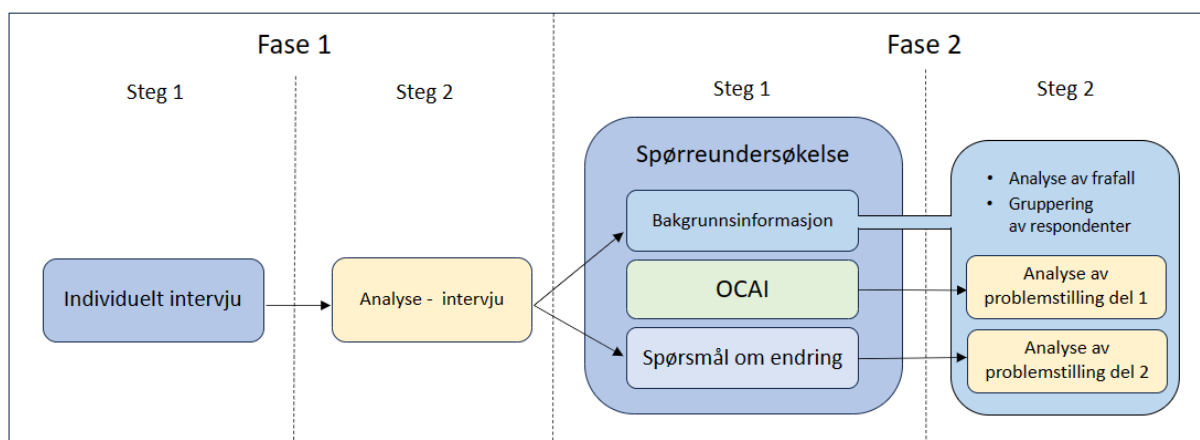
### 3 Metode og metodiske overveielser

Kapittelet vil innledningsvis ta for seg valg av forskningsdesign, som danner grunnlaget for fremgangsmåten i studiet. Dette utdypes i kapittel 3.2 og 3.3. Deretter gjennomgås bruk av sekundærdata og studiets kvalitet, før forskningsetiske avveininger belyses avslutningsvis.

#### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet og fremgangsmåten er bygget opp spesifikt for å besvare studiets problemstilling. Problemstillingen er beskrivende, med det menes at den søker å beskrive eller kartlegge et fenomen (Jacobsen, 2015, s. 83). I dette tilfellet søker studiet å kartlegge endring i kultur fra 2020 og frem til 2023 i Sticos. Kombinert metode er benyttet, da den egner seg for komplekse temaer, hvor den kvantitative eller kvalitative metoden alene ikke gir et godt bilde av virkeligheten.

Den kombinerte metoden er satt opp med et sekvensielt utforskende design der den kvalitative undersøkelsen er gjennomført først, og skaper så forutsetninger for den videre kvantitative undersøkelsen (Creswell, 2008, s. 211). Dette innebærer at data fra den kvalitative delen analyseres separat og i forkant av den kvantitative undersøkelsen. I denne studien er den kvantitative delen vektlagt høyere enn den kvalitative. Videre bygger metoden eksplisitt på teori fra Cameron og Quinn, og Edgar Schein, mens sekundærdata fra oppgaven i 2020 benyttes implisitt. Valg av kombinert metode medfører en teknisk og tidsmessig krevende prosess ettersom datainnsamling og -analyse gjennomføres både kvalitativt og kvantitativt. Forskningsdesignet fremkommer i figuren under.



Figur 3-1: Forskningsdesign

## **3.2 Fase 1 – kvalitativ innsamling av data**

Hensikten med datainnsamlingen i fase 1 var å skape forutsetninger for datainnsamling i fase 2. For å kunne stille relevante spørsmål i spørreundersøkelsen (fase 2) var det nødvendig å kartlegge endringer i organisasjonen i perioden 2020 til 2023. Dette ble gjort som et kartleggingsintervju med daglig leder. Intervju er en kvalitativ metode innenfor det intensive undersøkelsesopplegget (Jacobsen, 2015, s. 92). Dette kapittelet vil ta for seg steg 1 og 2 i fase 1, som vist i figuren over.

### **3.2.1 Intervjuet**

Forberedelsene besto av å operasjonalisere en intervjuguide basert på et teoretisk rammeverk, samt valg av intervjuobjekt(er).

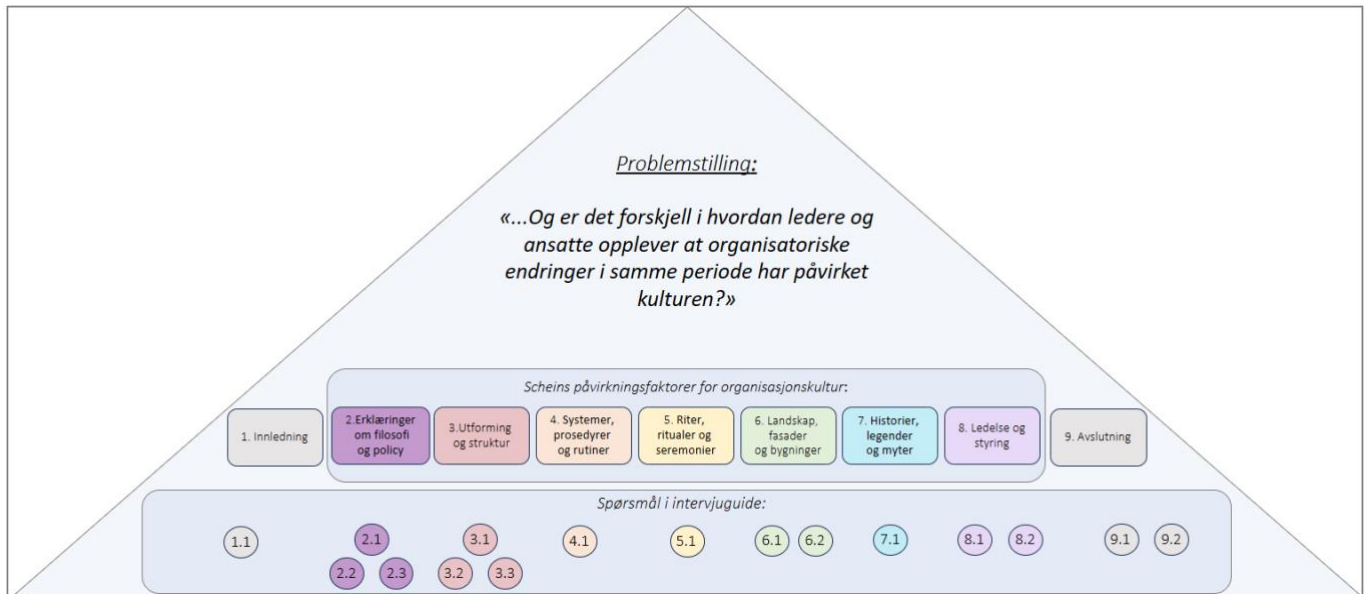
#### **Operasjonalisering av intervjuguide**

Intervjuguiden ble operasjonalisert ved bruk av Scheins (2016) teori om påvirkningsfaktorer på organisasjonskultur. Teori og utdypende forklaring av faktorene er beskrevet nærmere i kapittel 2.2.3.

Operasjonaliseringen ble utført på bakgrunn av flere elementer. Ettersom funnene fra intervjuet skulle danne utgangspunkt for den kvantitative delen, måtte spørsmålene utformes på en måte som gjorde de relevante og overførbare til spørreundersøkelsen. For å ivareta at spørsmålene var rettet mot faktorer som har vist påvirkning på organisasjonskultur, måtte operasjonaliseringen ha oppheng i anerkjent teori.



Figur 3-2 illustrerer operasjonaliseringen, med utgangspunkt i del to av problemstillingen. De fargede boksene illustrerer intervjuguidens ni tematikker, hvor første tema er innledende og siste er avslutningen. Tema to til og med åtte refererer til Scheins påvirkningsfaktorer. Sirklene illustrerer hovedspørsmålene innenfor hver faktor. Fullstendig intervjuguide fremkommer av vedlegg 4.



Figur 3-2: Operasjonalisering av intervjuguide

## Utvalg

Jacobsen (2015) beskriver skillet mellom informanter og respondenter ved at informanter har kjennskap til gruppen eller fenomenet man ønsker å undersøke, mens respondenter er en del av eller har direkte kjennskap til fenomenet. En respondent med direkte kjennskap til Sticos ble valgt. Ettersom intervjuet la grunnlaget for spørreundersøkelsen måtte respondenten også ha god kjennskap til hvilke faktorer i organisasjonen som har endret seg i perioden fra 2020 til 2023. Det ble prioritert å velge én respondent med god tilgang på informasjon for å minimere behovet for flere intervjuer. En svakhet med individuelle intervjuer er at de kun gir svar på enkeltpersoners standpunkt og holdning (Jacobsen, 2015, ss. 146-149), men ettersom hensikten var å få bedre kjennskap og fakta, ikke personlige holdninger og meninger, ble metoden valgt.

Basert på kravene til respondenten ble daglig leder i Sticos valgt. Ved behov for ytterligere intervjuer var personell fra HR-avdelingen identifisert som aktuelle respondenter, men det ble ikke gjennomført intervju med disse.

### **3.2.2 Gjennomføring av intervju**

I forkant av intervjuet fikk respondenten tilsendt en tilpasset intervjuguide og et informasjon- og samtykkeskjema. Dette var for å gi respondenten mulighet til å sette seg inn i studiets formål og behandling av persondata, samt tid til å reflektere over tematikken. Informasjonen tilsendt på forhånd ble også gjennomgått innledningsvis i intervjuet, i tillegg til bruk av opptaksfunksjon for analyse av data.

Intervjuet var satt opp etter en pre-strukturert form, der rekkefølgen på innholdet ikke var avgjørende for intervjuets utbytte. Videre ble det benyttet en kombinasjon av åpne og lukkede svaralternativer, og det ble lagt opp til at respondenten kunne ta opp tema han mente var relevant. Intervjuet ble gjennomført som et individuelt åpent intervju over videokonferanseverktøyet Microsoft Teams. Dette verktøyet gir mange av de samme fordelene som et fysisk intervju, samtidig som det fjerner utfordringer knyttet til geografisk avstand. Sticos benytter videokonferanse og digitale verktøy som en del av sin hverdag, som gjorde at respondenten var komfortabel med bruk av det.

Under gjennomføring var arbeidsoppgavene mellom oss fordelt ved at én ledet intervjuet, mens den andre holdt kontroll på tid og skrev referat. Ettersom intervjuet var relativt omfattende og med mange temaer, ble det satt opp plan for tidsbruk per tema. Den som holdt kontroll på tid og skrev referat, huket av tematikkene etter hvert som de ble tilstrekkelig besvart. Dette gjorde at samtalen kunne flyte naturlig og vekslet mellom ulike tematikker basert på gangen i samtalen.

Den fullstendige intervjuguiden inneholdt tilleggsspørsmål utover hva respondenten fikk tilsendt i forkant. De utdypende spørsmålene ble brukt der respondenten ikke naturlig dekket alt. Der respondenten avvek fra oppsatt tematikk ble det fortløpende gjort en vurdering på om dette var relevant for studien. Avslutningsvis fikk respondenten anledning til å stille oppklarende spørsmål og presiseringer. Total varighet på intervjuet var 1 time og 30 minutter.

For opptak, transkribering og sikker arkivering ble verktøyet «Nettskjema» med tilhørende diktafonapplikasjon fra Universitetet i Oslo (UiO) benyttet (Universitetet i Oslo, 2010).

### **3.2.3 Analyse av data**

I etterkant av intervjuet ble transkribering og opptak gjennomgått og sammenstilt med egne notater. Dataene ble kategorisert etter tematikkene i intervjuguiden. Gjennom denne prosessen ble behovet for å etablere kategorien «andre forhold» avdekket. Denne inneholdt hendelser i perioden som ikke direkte kunne plasseres i Scheins faktorer, herunder Covid-19 pandemien. Etter kategorisering ble dataene benyttet som utgangspunkt for utarbeidelse av spørsmål til spørreundersøkelsen.

## **3.3 Fase 2 – kvantitativ innsamling av data**

Fase 2 tar for seg den kvantitative datainnsamlingen, som er vektlagt tyngst i dette studiets forskningsdesign. Spørreundersøkelsen består av tre deler, som illustrert i figur 3-1. Kapittelet vil først ta for seg innholdet i spørreundersøkelsen og dens tre deler. Deretter redegjøres det for gjennomføring, frafall og analyse av data.

### **3.3.1 Spørreundersøkelsen**

Spørreundersøkelsen ble gjennomført som en tverrsnittstudie, der innsamlingen av data skjer på et bestemt tidspunkt, innenfor en bestemt populasjon. Dette gir en presis beskrivelse av den opplevde tilstanden på undersøkelsestidspunktet (Jacobsen, 2015, s. 108). For å besvare problemstillingen vil funn fra denne spørreundersøkelsen sammenlignes med funn fra studiet i 2020. Når man har to tverrsnittstudier fra samme populasjon kalles det en tidsseriestudie. En tidsseriestudie gir mulighet for å se på utvikling og endring over tid, som er det denne studien søker å gjøre (Jacobsen, 2015, s. 110).

#### **Del en – bakgrunnsinformasjon**

Denne delen av undersøkelsen samlet inn bakgrunnsdata om respondentene i form av kjønn, alder, avdelingstilhørighet, personalansvar med mer. Hensikten var todelt. Det gjorde at datagrunnlaget kunne kontrolleres for systematisk frafall, samt at det gjorde det mulig å studere forskjeller mellom ulike grupper. Dette var sentralt for å se forskjeller i svar blant ledere og ansatte.

## **Del to – OCAI**

Andre del av spørreundersøkelsen var OCAI-verktøyet. Denne delen av undersøkelsen dannet grunnlaget for å måle om det finnes forskjeller i organisasjonskulturen fra 2020 til 2023.

Kapittelet vil rette seg mot skjemaets utforming og innhold, mens teorien bak skjemaet ble beskrevet i teorikapitlene 2.3.3 og 2.3.4.

OCAI er utformet som et spørreskjema og bygger på de seks grunnleggende trekkene: fremtredende kjennetegn, organisasjonsledelse, ledelse overfor ansatte, organisasjonslimet, strategiske vektlegginger og suksesskriterier. Respondentene må ta stilling til fire distinkt ulike påstander på hvert av trekkene. Hver påstand er rettet mot én av de fire kulturtypene klan, adhokrati, marked og hierarki.

Innenfor hvert trekk skal respondenten fordele 100 poeng mellom de fire påstandene.

Respondenten vurderer hvor treffende påstandene er for sin organisasjon og påstanden som er mest lik egen organisasjon gis høyest poengsum. Hvordan poengene fordeles er opp til den enkelte. Det er mulig å gi 0 poeng til en eller flere påstander, så lenge den totale summen blir 100 poeng (Cameron & Quinn, 2013, s. 29). Denne formen for svarskala, hvor respondenten selv vurderer og setter poeng ut fra egen opplevelse, kalles en ipsativ skala.

Spørreundersøkelsen var kodet slik at respondenten ikke kunne gå til neste spørsmål hvis summen avvek fra 100 poeng.

Poenggivningen gjennomføres for både *nåværende* og *foretrukket kultur*. Nåværende kultur skal gjenspeile hvordan respondenten opplever kulturen i dag. Foretrukket kultur skal reflektere hvilken kultur respondenten mener bedriften må ha for å oppnå sine høyeste mål, være et eksempel på høy prestasjon, imponerende suksessrik eller bli et referansepunkt for sektoren (Cameron & Quinn, 2013, s. 30). Undersøkelsen krever dermed at respondenten har et bevisst og reflektert forhold til ulike elementer ved organisasjonskulturen.

## **Del tre – spørsmål om endring**

Tredje og siste del av undersøkelsen var rettet mot andre del av problemstillingen og ble utarbeidet på bakgrunn av intervjuet med daglig leder. Denne delen ble satt opp med en kombinasjon av spørsmål og påstander, hvor svaralternativene varierte mellom kategoriske, ordinale og metriske variabler basert på plan for analyse. Der hvor undersøkelsen ikke kunne

ta høyde for alle mulige svaralternativer ble kategorien «annet» benyttet og respondenten fikk mulighet til å utdype svaret med egne ord.

### **3.3.2 Gjennomføring av spørreundersøkelsen**

I forkant av utsendelsen ble det holdt en kort presentasjon over videokonferanse, som alle i Sticos var invitert til. Innholdet i presentasjonen var bakgrunn for og hensikten med studiet, verdien av studiet for Sticos og behandling av personvern. Til slutt var det en gjennomgang av spørreundersøkelsen med fokus på delen om OCAI, da den kan være komplisert å forstå. Det var mulig å stille spørsmål i etterkant av presentasjonen.

Undersøkelsen var webbasert og link til den ble delt med deltagerne under presentasjonen. I innkallingen til presentasjonen var det satt av tid til å gjennomføre spørreundersøkelsen. Dette ble gjort for å tilrettelegge for at så mange som mulig tok undersøkelsen umiddelbart. Vi var tilgjengelige i det samme digitale møterommet i en halv time etter presentasjonen, for å gi respondentene mulighet til å stille spørsmål. De som ikke hadde mulighet til å delta på presentasjonen fikk tilsendt link til undersøkelsen gjennom organisasjonens HR-avdeling. Undersøkelsen ble holdt åpen i totalt 15 dager. Dette gjorde at ledere og mellomledere gjentatte ganger informerte ansatte om undersøkelsen og oppfordret til deltakelse.

### **3.3.3 Utvalg og frafall**

En fordel med den kvantitative tilnærmingen er muligheten for å undersøke et større antall enheter samtidig (Jacobsen, 2015, s. 289). Samlingen enheter man ønsker å undersøke kalles en populasjon. I denne undersøkelsen var den teoretiske populasjonen alle ansatte inkludert ledelsen i Sticos. Undersøkelsens digitale utforming og hjelp fra HR-avdelingen i Sticos gjorde det mulig å nå ut til alle og den teoretiske populasjonen tilsvarte derfor den faktiske populasjonen.

På undersøkelsestidspunktet utgjorde den faktiske populasjonen i Sticos 121 personer (n=121). Det er ulike meninger om hvor høy svarprosenten en kvantitativ undersøkelse bør ha, men som en tommelfingerregel betraktes over 50% som tilfredsstillende, over 60% som godt og over 70% som meget godt (Barauch, 1999; Richardson, 2005).

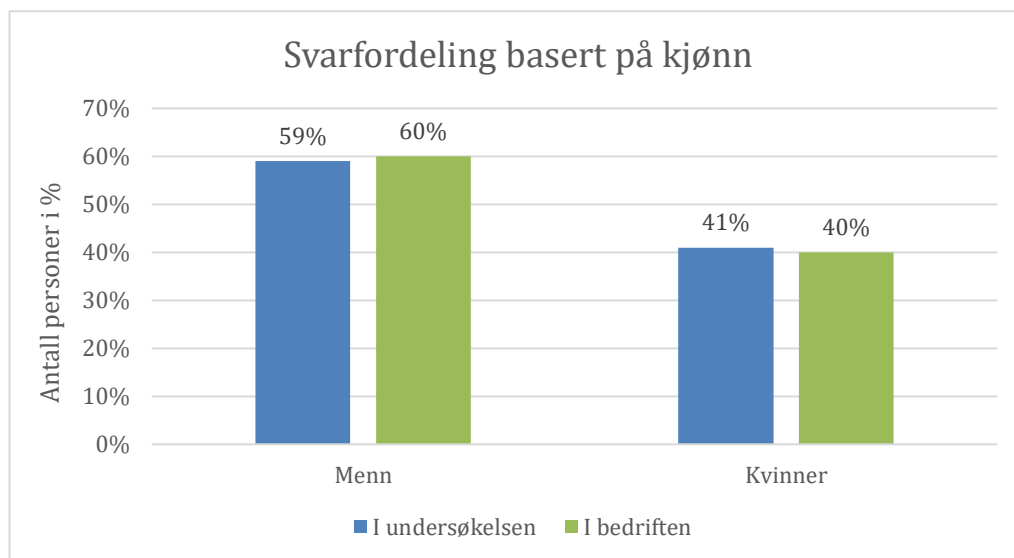
Det var totalt 86 respondenter som påbegynte undersøkelsen, hvorav 59 fullførte. 13 personer tok et aktivt valg om ikke å delta – disse benyttet svaralternativet «Jeg ønsker ikke å delta»,

mens 14 personer avbrøt undersøkelsen på ulike steder i del 2. For å kunne si noe mer konkret om frafallet ble alle som ikke ønsket å delta oppfordret til å benytte «Jeg ønsker ikke å delta»-alternativet og oppgi årsak. Av de 13 som ikke ønsket å delta oppga fem at de ikke hadde tid, to respondenter benyttet alternativet «andre årsaker» og de seks siste oppga ingen grunn.

Andelen som fullførte hele undersøkelsen gir en svarprosent på 49%, som er like under kravet for tilfredsstillende. Den lave svarprosenten påvirker undersøkelsens mulighet for generalisering. Dette kommenteres ytterligere i kapittel 3.5.

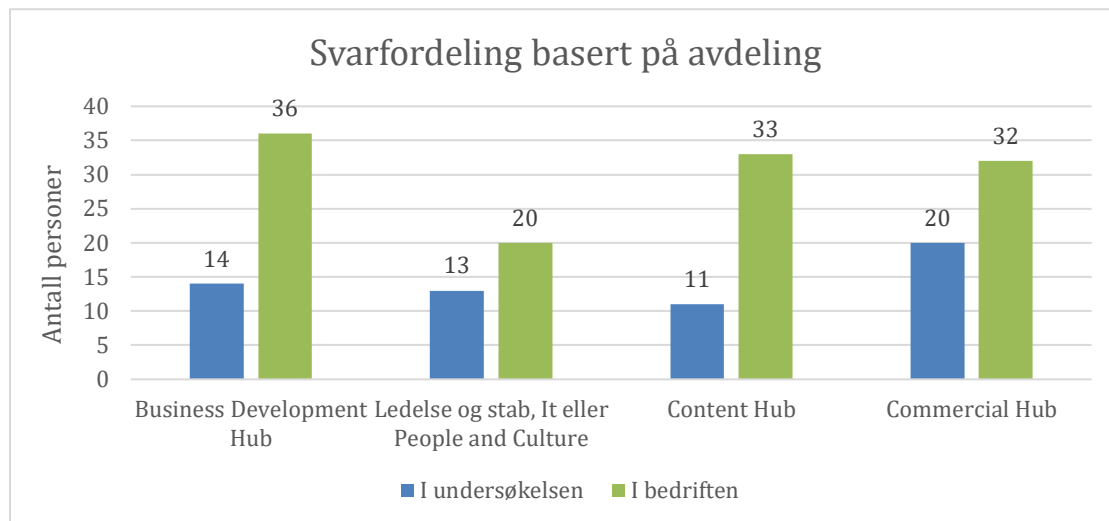
Det er ikke bare hvor mange som faller fra som kan gjøre svarene usikre, men hvem som faller fra. Dersom undersøkelsen har et systematisk skjevt frafall, er ikke alle deler av organisasjonen representert. De grunnleggende spørsmålene ble benyttet til å undersøke antydninger til systematisk frafall vedrørende kjønn og avdeling.

Figur 3-3 viser at nærmere 59% av respondentene er menn, mens kvinner utgjør omtrent 41%. I Sticos fordeler personellet seg med 60% menn og 40% kvinner. På bakgrunn av dette er det vurdert at det ikke foreligger et systematisk frafall vedrørende kjønn.



Figur 3-3: Svar fordelt på kjønn

Fordeling av respondenter basert på tilhørighet vises i figur 3-4. Figuren viser at alle avdelinger i bedriften er representert, men at Business Development HUB og Content HUB er noe underrepresentert sammenlignet med de andre avdelingene. Dette utgjør likevel ikke et systematisk frafall. Av hensyn til anonymitet ble avdelingene «Ledelse og stab», «IT» og «People and Culture» slått sammen til en kategori.



Figur 3-4: Svar fordelt på avdeling

### 3.3.4 Analyse av data

Data fra spørreundersøkelsen ble kategorisert etter de ulike delene og eksportert til Excel for enkel formatering og databehandling. Dataen ble ryddet for mulige feilkilder ved at respondenter som hadde valgt «Jeg ønsker ikke å delta» og respondenter som hadde påbegynt undersøkelsen, men ikke fullført, ble filtrert bort.

For å komme frem til bedriftens overordnede kulturprofil ble gjennomsnittlig poengsum for påstandene innenfor hver kulturtype regnet ut. Den overordnede kulturprofilen ble videre analysert i lys av om respondenten hadde personalansvar eller ikke. På samme måte ble kulturprofiler innenfor de seks hovedelementene regnet ut. Profilene fra 2023 og resultatene fra 2020-undersøkelsen ble så sammenlignet og analysert. Analysen er hovedsakelig univariat, hvor en og en variabel beskrives om gangen ved hjelp av statistiske mål. Det benyttes også bivariat analyse, hvor man undersøker om to variabler samvarierer (Jacobsen, 2015, s. 313).

Den ipsative skalaen gjør at det ikke er mulig å beregne forskjeller som er statistisk signifikante (Cameron & Quinn, 2013, s. 83). I en tradisjonell analyse av OCAI vil «nåværende» og «foretrukket» kulturprofil sammenlignes. Da benyttes differansen eller avviket mellom de to som utgangspunkt for hvor man bør starte å se på endring av kultur. En differanse på mellom fem og ti poeng indikerer mulighet for endring, mens en differanse på mer enn ti poeng tydelig uttrykker behovet for endring (Cameron & Quinn, 2013, s. 83). I dette studiet vil ikke nåværende og foretrukket kultur sammenlignes, men ulike kombinasjoner av data fra 2020 og 2023. Studien vil likevel ta utgangspunkt i Cameron & Quinns tilnærming til avvik.

For å finne trender ble del en og del tre av undersøkelsen sett i sammenheng og analysert ved bruk av univariat og bivariat analyse. Først ble generelle trender i resultatene analysert, før trender blant ledere og ansatte ble analysert spesifikt.

### **3.4 Bruk av sekundærdata**

Sekundærdata er data samlet inn av andre og ofte til et annet formål enn det forskerne tenker å bruke dataen til (Jacobsen, 2015, s. 140). Denne studien tar i bruk sekundærdata fra masteroppgaven av Heidi Kultorp og Ingrid Moen fra 2020. Som tidligere nevnt er all sekundærdata hentet direkte fra masteroppgaven, da rådata fra deres studie ikke var tilgjengelig.

Sekundærdataen består av både kvantitativ og kvalitativ data. Kultorp og Moen samlet inn kvantitative data i form av en OCAI-undersøkelse og deres funn benyttes i denne studien for å besvare første del av problemstillingen. I tillegg til OCAI gjennomførte Kultorp og Moen fire individuelle intervjuer.

Sekundærdata som benyttes i denne studien er beskrevet nærmere i kapittel 4.3.

### **3.5 Studiets kvalitet**

Dette kapittelet tar for seg studiets kvalitet, herunder gyldighet og pålitelighet. Faktorer ved forskningsdesignet og valg som er gjort underveis, som kan påvirke gyldigheten eller påliteligheten belyses. Kapittelet vil kun ta for seg de mest fremtredende faktorene.



### **3.5.1 Validitet - gyldighet**

Studiets validitet refererer til om funnene i studiet er å anse som gyldige. Innenfor gyldighet deles det mellom to kategorier, intern gyldighet og ekstern gyldighet. Intern gyldighet omhandler om resultatene er riktige og sanne, og om sammenhenger er reelle. Ekstern gyldighet er om funnene er overførbare, eller kan generaliseres, til andre enhetene enn de som er undersøkt (Jacobsen, 2015, ss. 228-241). Denne studien søker å generalisere funnene til Sticos.

#### **3.5.1.1 Intern gyldighet**

##### **Utfordrende tematikk**

En faktor som kan påvirke den interne gyldigheten er i hvilken grad respondentene har gitt en sann representasjon av virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 229). Organisasjonskultur er en komplisert tematikk man ikke nødvendigvis reflekterer over i hverdagen. Samtidig er det mange forhold ved en kultur som tas for gitt av dens medlemmer. For respondentene kan det derfor være utfordrende å svare på enkelte av spørsmålene i undersøkelsen, dersom de ikke har reflektert over tematikken i forkant. Dette kan gjøre at undersøkelsen gir et overfladisk eller feil bilde av virkeligheten.

Kultur og hvordan man opplever arbeidsmiljøet kan være følsomt for enkelte. Det har derfor vært viktig å sikre anonymitet og opplevelse av trygghet knyttet til håndtering av personvern.

##### **Kvalitativ del**

Det ble kun gjennomført ett intervju, som forberedelsen til spørreundersøkelsen. En større intensiv studie i forkant av spørreundersøkelsen kunne gitt mer spesifikk informasjon om mulige faktorer som kan ha påvirket organisasjonen i perioden 2020 til 2023. Å kun innhente data fra én respondent kan gi et unøyaktig og subjektivt bilde av situasjonen. Respondenten som ble intervjuet er daglig leder i Sticos og det kan stilles spørsmål ved om han har en gevinst i å fremstille bedriften i et godt lys. Gjennom samtaler med han og HR-avdelingen i Sticos opplever vi et genuint ønske om å avdekke og utvikle kulturen i organisasjonen, og at den skal fremstilles så ærlig og virkelighetsnær som mulig. Dette er derfor ikke en bekymring ved studiet.

## **Kvantitativ del**

I OCAI-delen av undersøkelsen ble 100 poeng fordelt på fire påstander ved bruk av ipsativ skala. Til forskjell fra en Likert-skala presser den ipsative skalaen respondentene til å ta stilling til de ulike påstandene sett opp mot hverandre. En forutsetning for bruk av ipsativ skala er derfor at minst én av påstandene er treffende. Dersom respondenten ikke finner noen av påstandene treffende, blir h\*n likevel tvunget til å velge ett eller flere av alternativene. Poenggivningen utelukker heller ikke at andre forhold kan være mer beskrivende eller treffende for kulturen. OCAI-undersøkelsen er utarbeidet med mulighet for både ipsativ og Likert-skala. Til tross for svakhetene ved ipsativ skala benyttes denne i studiet for å få frem nyansene mellom kulturtypene, samt at kulturkartleggingen fra 2020 benyttet ipsativ skala.

I del tre av undersøkelsen var det på enkelte spørsmål mulig å velge svaralternativet «annet» for deretter å formulere et eget svar. Dette ble gjort for å sikre at undersøkelsen var tilstrekkelig dekkende. Dette med bakgrunn i spesielt to årsaker; det ble kun gjennomført ett kartleggingsintervju og enkelte faktorer som har påvirket organisasjonen kan derfor være glemt eller neglisjert. For det andre er organisasjonskultur og endring et svært komplekst tema, hvor det er vanskelig å ha oversikt over alle eventuelle forhold.

Videre inneholdt den tredje delen av spørreundersøkelsen enkelte spørsmål vedrørende forhold inntil tre år tilbake i tid. Det kan være vanskelig å huske langt tilbake i tid og det man husker kan være et forvrengt eller ufullstendig bilde av virkeligheten.

### **3.5.1.2 Ekstern gyldighet**

Vedrørende den eksterne gyldigheten er det særlig studiets frafall som skaper utfordringer. Svarprosenten på 49% er like under kravet for tilfredsstillende og man må derfor være varsomme med å generalisere funnene til hele organisasjonen. Funnene kan likevel være interessant og gi grunnlag for videre arbeid med kulturen. Analysen viste videre ingen tegn til systematisk skjevt frafall innenfor de grupperingene som ble kontrollert. Dette virker positivt inn på den eksterne gyldigheten da funnene representerer alle deler av organisasjonen.

### **3.5.2 Reliabilitet - pålitelighet**

Med studiets reliabilitet menes om funnene er pålitelige - til å stole på. Reliabilitet omhandler måten undersøkelsen er gjennomført på, da dette kan være med på å påvirke funnene.

En svakhet med utførelsen er avstanden mellom respondentene og forskerne. Den web-baserte spørreundersøkelsen gjør at respondentene har begrenset mulighet til å stille spørsmål og avklaringer underveis. Dette ble forsøkt minimert ved at det ble holdt en orientering i forkant av undersøkelsens start og at forskerne var tilgjengelig 30 minutter inn i undersøkelsen.

Tematikken organisasjonskultur er omfattende og består av svært mange elementer, som både er vanskelig å registrere og å analysere. Det var derfor viktig å undersøke OCAI-verktøyets reliabilitet og validitet. Verktøyet er høyt anerkjent og benyttet i en rekke studier. Det har gjennom bruk over flere tiår blitt testet i ulike organisasjoner og resultatene viser at verktøyet måler de ulike kulturtypene på en presis og konsekvent måte (Quinn & Spreitzer, 1991; Yeung, Brockbank, & Ulrich, 1991; Zammuto & Krakower, 1991; Yu & Wu, 2009).

En feilkilde som har kommet opp i flere tilsvarende studier er feil ved utfylling av OCAI-undersøkelsen. Respondentene har i disse studiene slitt med poengfordelingen og avvik fra kravet om 100 poeng har vært en gjentakende årsak til frafall (Blikra & Willassen, 2020; Gulland & Aarsrud, 2022; Moen & Kultorp, 2020). Programmeringen i spørreundersøkelsen fjernet muligheten for tekniske eller matematiske feil.

Studiet tar i bruk sekundærdata fra masteroppgaven i 2020. Svarprosenten i dette studiet var 43,5%, som er under kravet for tilfredsstillende oppslutning. Oppgaven tar heller ikke for seg systematisk frafall, noe som gjør det vanskelig å vurdere gyldigheten av dataene. Bruk av dataen svekker derfor denne oppgavens pålitelighet.

### **3.6 Forskningsetikk**

I rollen som forsker er man pliktig til å vurdere og ta stilling til hvilke konsekvenser forskningen kan ha for de som undersøkes og samfunnet for øvrig (Jacobsen, 2015, s. 45). I forkant og underveis i studiet har derfor etiske prinsipper blitt diskutert og vurdert.

Studiet tar utgangspunkt i forskningsetiske retningslinjer- og prinsipper fra De nasjonale forskningsetiske komiteene. Videre ble kravene *informert samtykke*, *krav til privatliv* og *krav til å bli korrekt gjengitt* lagt til grunn (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, 2021). Kravene trekkes frem av Jacobsen (2015) som utgangspunktet for forskningsetikk i Norge.

Studiet ble godkjent av Norsk senter for dataforskning (NSD) 4. september 2023 (vedlegg 1).

### **3.6.1 Informert samtykke til deltagelse**

Informert samtykke går ut på at den eller de som deltar i forskningen gjør det frivillig og er kjent med hva deltagelsen innebærer (Jacobsen, 2015, s. 47). For å ivareta dette ble det utarbeidet et informasjon- og samtykkeskriv for spørreundersøkelsen (vedlegg 2) og et for intervjuet (vedlegg 4). Disse tok for seg hensikten med studiet, konsekvenser og rettigheter ved deltagelse, samt behandling av personvern. I forkant av intervjuet og spørreundersøkelsen ble informasjon- og samtykkeskriv presentert for respondentene, som måtte gi sitt samtykke til deltagelse. For intervjuet ble samtykkeskrivet fysisk signert og ved gjennomføring av spørreundersøkelsen måtte respondentene krysse av for «samtykke til deltagelse» i den webbaserte løsningen, før undersøkelsen ble tilgjengelig.

### **3.6.2 Krav til privatliv**

Kravet om privatliv handler om at de som undersøkes har rett til en frisone i livet som ikke skal undersøkes. Det sees i sammenheng med hvor følsom og privat data som samles inn, og om det er mulig å identifisere respondentene (Jacobsen, 2015, s. 48).

Spørsmålene i intervjuet var rettet mot kjente saker og fakta i bedriften. Dette ble vurdert til å ikke være av personlig karakter og daglig leder i bedriften ble gjennom informasjon- og samtykkeskriv, samt muntlig, spurt om godkjenning til å bli identifisert i studiet. Dette sa han ja til.

I spørreundersøkelsen var det enkelte spørsmål om respondentens holdninger og meninger. Dette kan være både følsomt og personlig, og undersøkelsen var blant annet derfor anonym. I starten av undersøkelsen ble det spurt om bakgrunnsinformasjon knyttet til kjønn, alder, avdeling og personalansvar. Kombinasjoner av disse opplysningene kunne i enkelte tilfeller bryte med anonymiteten til respondentene. Dette ble informert om i informasjon- og samtykkeskriv, samtidig som konfidensialitet ble lovet. Det vil ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner i studien på bakgrunn av spørreundersøkelsen, ei heller vil data som ikke er anonymisert deles med Sticos.

Videre ble link til spørreskjema distribuert gjennom kanaler internt i bedriften, ikke til privat mail eller andre private områder. Dette var et bevisst valg da studien var godkjent av daglig leder og det ble satt av til å gjennomføre studiet i arbeidstiden.

### **3.6.3 Krav til å bli korrekt gjengitt**

For å ivareta god forskningsetikk skal resultater som presenteres, så langt det er mulig, gjengis fullstendig og i riktig sammenheng (Jacobsen, 2015, s. 51). Dette ble løst ved at sitater fra intervjuet ble lagt frem for intervjuobjektet i forkant av studiets publisering. Videre er den metodiske fremgangsmåten beskrevet nøye og alle metodiske valg fremkommer eksplisitt. Dette er for å gi åpenhet og sikre at dataene leses i den sammenhengen de er ment.

## 4 Presentasjon av funn

I denne delen vil funn fra intervjuet og spørreundersøkelsen presenteres. Kapittel 4.1 tar for seg funn rettet mot første del av problemstillingen, mens kapittel 4.2 er rettet mot andre del av problemstillingen.

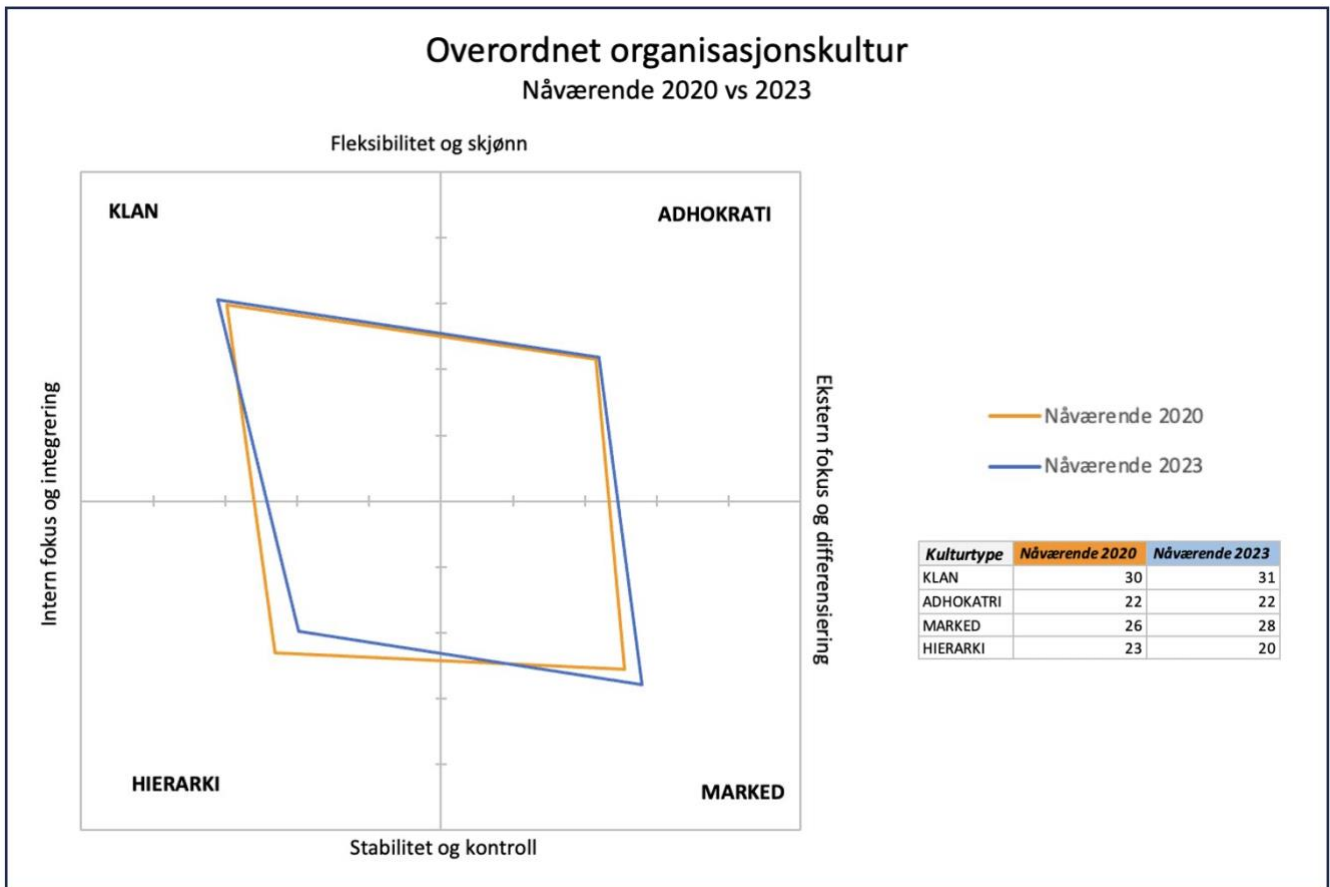
### 4.1 Endringer fra 2020 til 2023

For å presentere funnene fra OCAI-delen av spørreundersøkelsen, vil en OCAI-organisasjonskulturprofil bli benyttet. Denne kulturprofilen illustrerer hvordan medlemmene i organisasjonen har vurdert hver av de organisatoriske trekkene innenfor de fire områdene klan, adhokrati, hierarki, og marked, som vist i figur 4-1. Den tilhørende tabellen til høyre for diagrammet viser gjennomsnittlig poengsum for hver kulturprofil, slik den fremkommer i diagrammet. Høy poengsum indikerer at medlemmene har vurdert trekket innenfor den spesifikke kulturtypen som betydelig i organisasjonens kultur, mens lav poengsum antyder at kulturtypen er mindre betydningsfull. Analyse av differansen mellom kulturtypene blir av interesse da det vil avdekke om det eksisterer en dominerende kulturtype, og i så fall, hvor sterk denne er.

#### 4.1.1 Den overordnede organisasjonskulturen

Funnene for den nåværende kulturen i 2020 og i 2023 fremkommer i figur 4-1. Kulturprofilen viser at det er svært liten forskjell på de to tidspunktene. Kulturtypene klan og adhokrati er spesielt like. I 2020 hadde den overordnede kulturen en noe mer hierarkisk dreining enn hva den har i 2023. Samtidig indikerer figuren at kulturen har blitt noe mer markedsorientert gjennom perioden. Dette gjør at kulturen får en forskyvning mot et mer eksternt fokus, men forskyvningen er minimal.

Profilene for 2020 og 2023 er forholdsvis kvadratiske og det er ingen av kulturtypene som er spesielt dominerende. Av tabellen til høyre i figuren fremkommer gjennomsnittlig poengsum i tall. Den dominerende kulturen i 2023, med høyest poengsum, er klan. Dette er den samme som i 2020. Videre ser man at den minst fremtredende kulturtypen har endret seg fra å være adhokrati i 2020, til å bli hierarki i 2023.



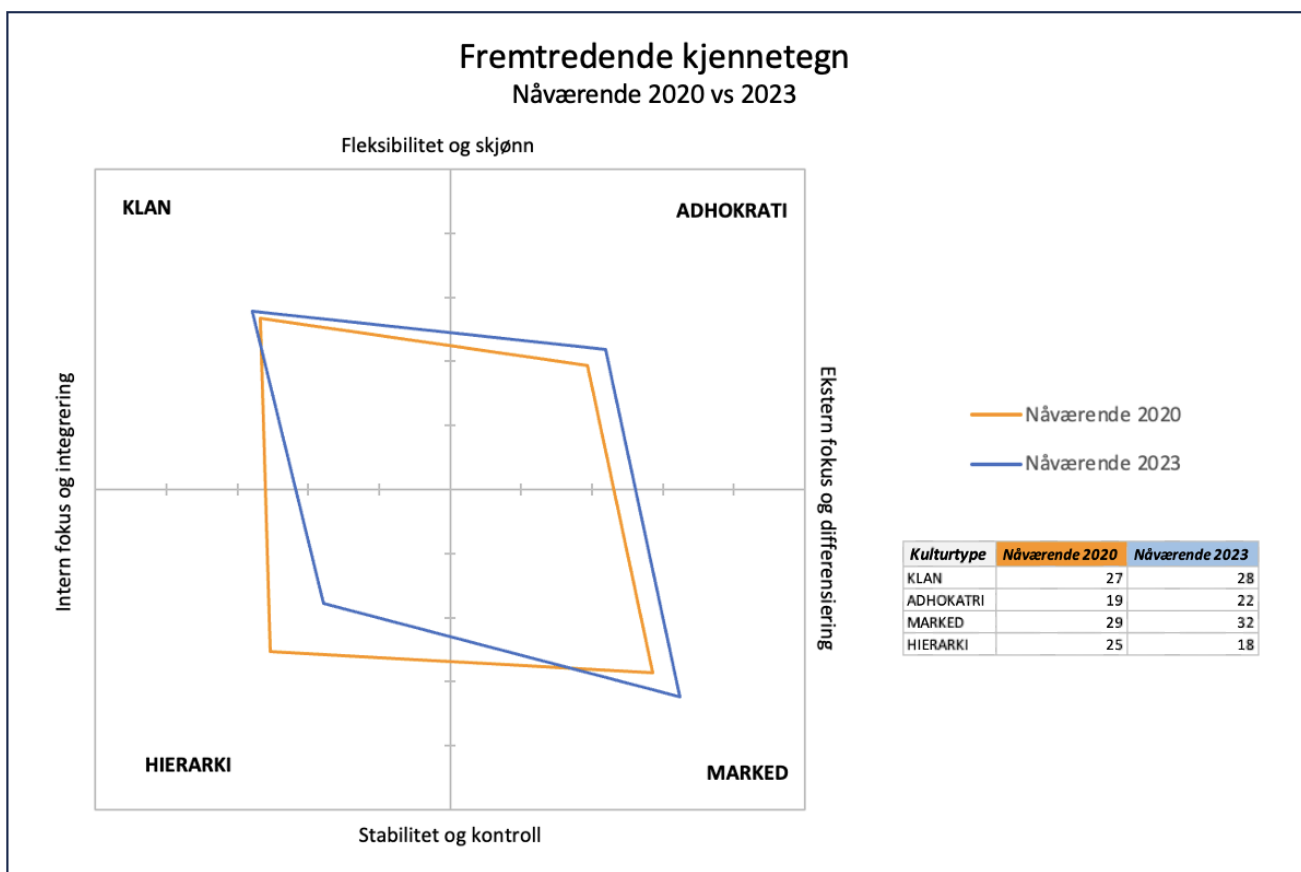
Figur 4-1: Kulturprofil for overordnet kultur, nåværende 2020 vs 2023

## 4.1.2 De seks hovedelementene

I dette kapittelet presenteres funn innenfor de seks temaene i OCAI-undersøkelsen. De vil presenteres på samme måte som i foregående kapittel.

### 4.1.2.1 Fremtredende kjennetegn

Figur 4-2 viser hva som var nåværende kultur i 2020 og hva som er nåværende kultur for 2023 innen området fremtredende kjennetegn. Kulturprofilen viser en dreining mot et noe mer eksternt fokus. I 2023 har de fremtredende kjennetegnene høyere poengsum innenfor adhokrati og marked. For klan er poengsummen tilnærmet lik begge årene. Den største endringen fremkommer innen området hierarki, hvor det er en nedgang på syv poeng i gjennomsnittlig poengsum. Funnet peker i retning av at de ansatte opplever kulturen mindre preget av kontroll og struktur i 2023 enn i 2020, og at formelle prosedyrer i mindre grad er styrende. For klan er poengsummen tilnærmet lik for begge årene.

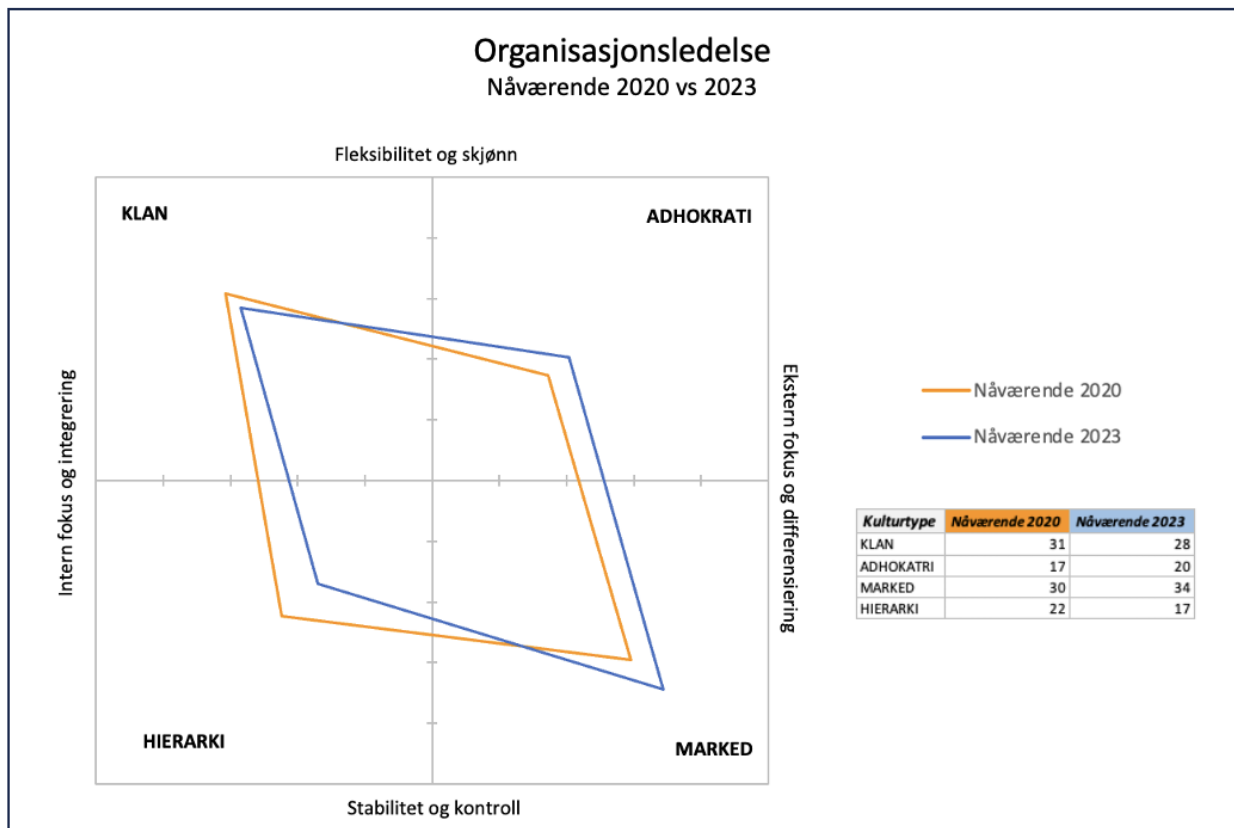


Figur 4-2: Kulturprofil, fremtredende kjennetegn i 2020 vs 2023



### 4.1.2.2 Organisasjonsledelse

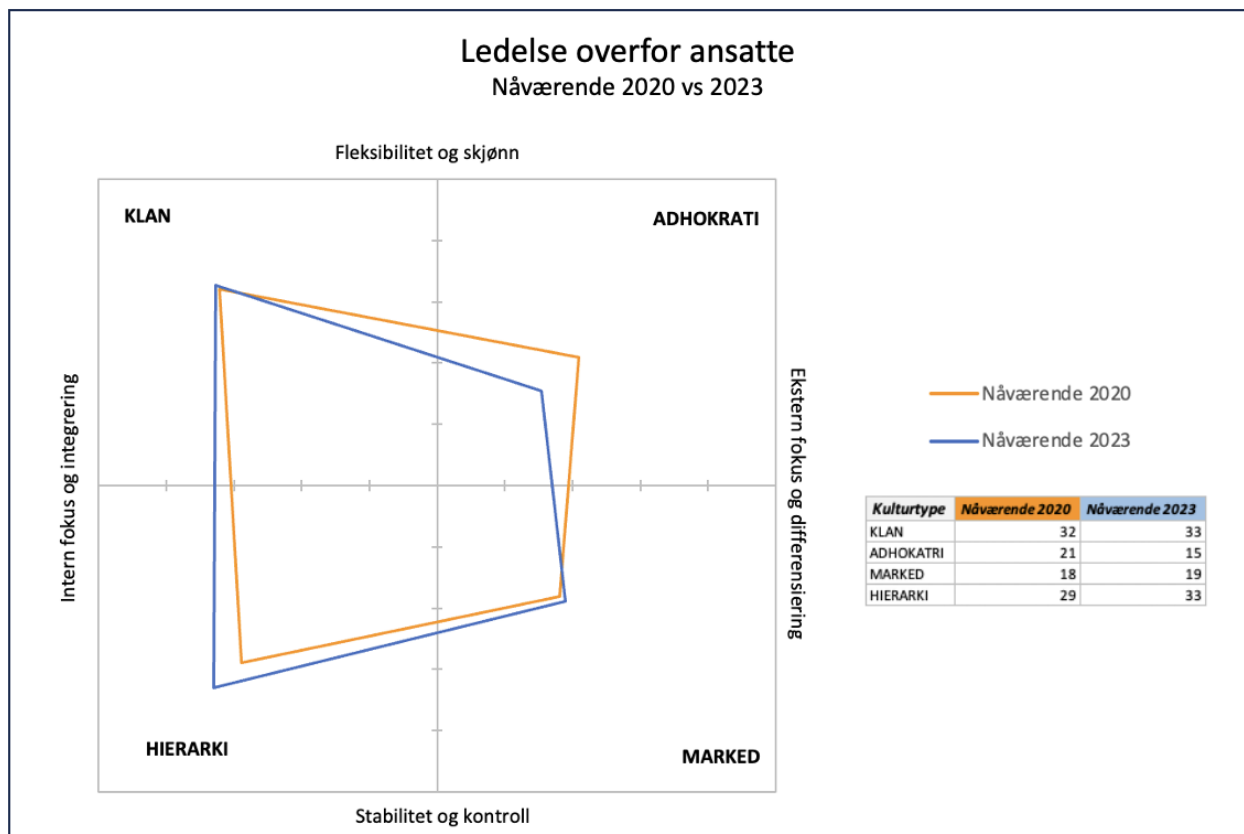
Vurdering av organisasjonsledelsen fremkommer i figur 4-3. Med organisasjonsledelse menes hva de ansatte opplever er typisk adferd for ledelsen i Sticos. Kulturprofilen viser at ledelsen vurderes noe ulikt i 2020 og i 2023. Det er mindre grad av hierarki- og klankultur, og en større grad av adhokrati og marked. Tross endringer i gjennomsnittlige poengsummer, er det ingen endring i hvilke to kulturtyper som er mest fremtredende, men de har endret rekkefølge. I 2023 er marked den mest domminerede kulturtypen og ledelsen sies da å kjennetegnes av å være seriøse, resultatfokuserte eller oppgavefokuserete (Cameron & Quinn, 2013, s. 32).



Figur 4-3: Kulturprofil, organisasjonsledelse 2020 vs 2023

### 4.1.2.3 Ledelse overfor ansatte

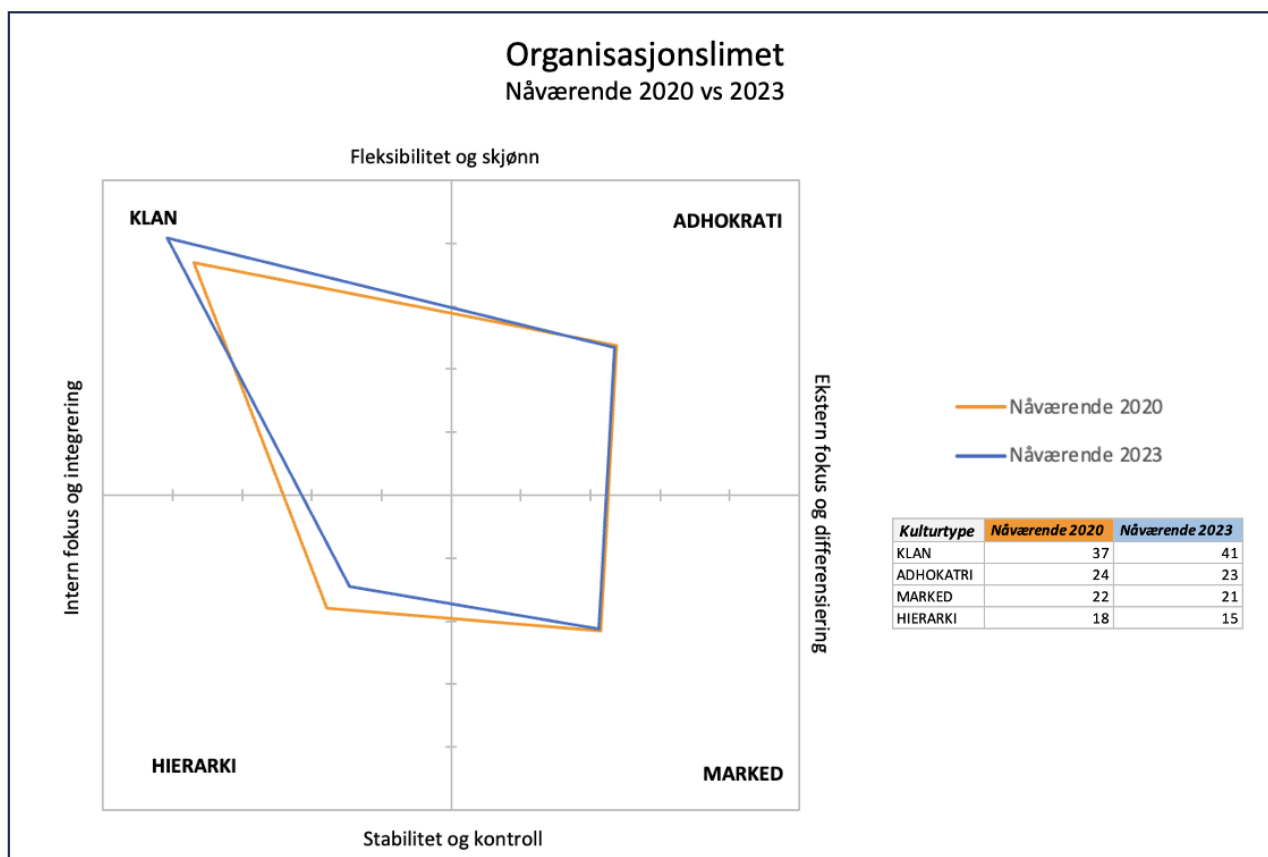
Scoring av ledelse overfor ansatte i 2020 og 2023 fremkommer i figur 4-4. Denne kategorien omhandler hva organisasjonens ledelse vektlegger i møte med de ansatte. Dette kan eksempelvis være teamarbeid, trygge ansettelsesforhold eller tydelige krav om måloppnåelse. Kulturprofilen viser at det er liten forskjell innenfor klan og marked. Det er derimot en tydelig endring innen adhokrati og hierarki. Adhokrati har gått ned med 6 poeng i snitt, mens hierarki har økt med 4 poeng. Dette innebærer at lederstilen i mindre grad kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg, og at den i større grad er preget av et trygt ansettelsesforhold, konformitet, forutsigbarhet og stabilitet i sosiale forhold (Cameron & Quinn, 2013, s. 32). Den opplevde lederstilen i 2023 har en klar tyngde mot internt fokus og integrering, slik den også hadde i 2020.



Figur 4-4: Kulturprofil, ledelse overfor ansatte i 2020 vs 2023

#### 4.1.2.4 Organisasjonslimet

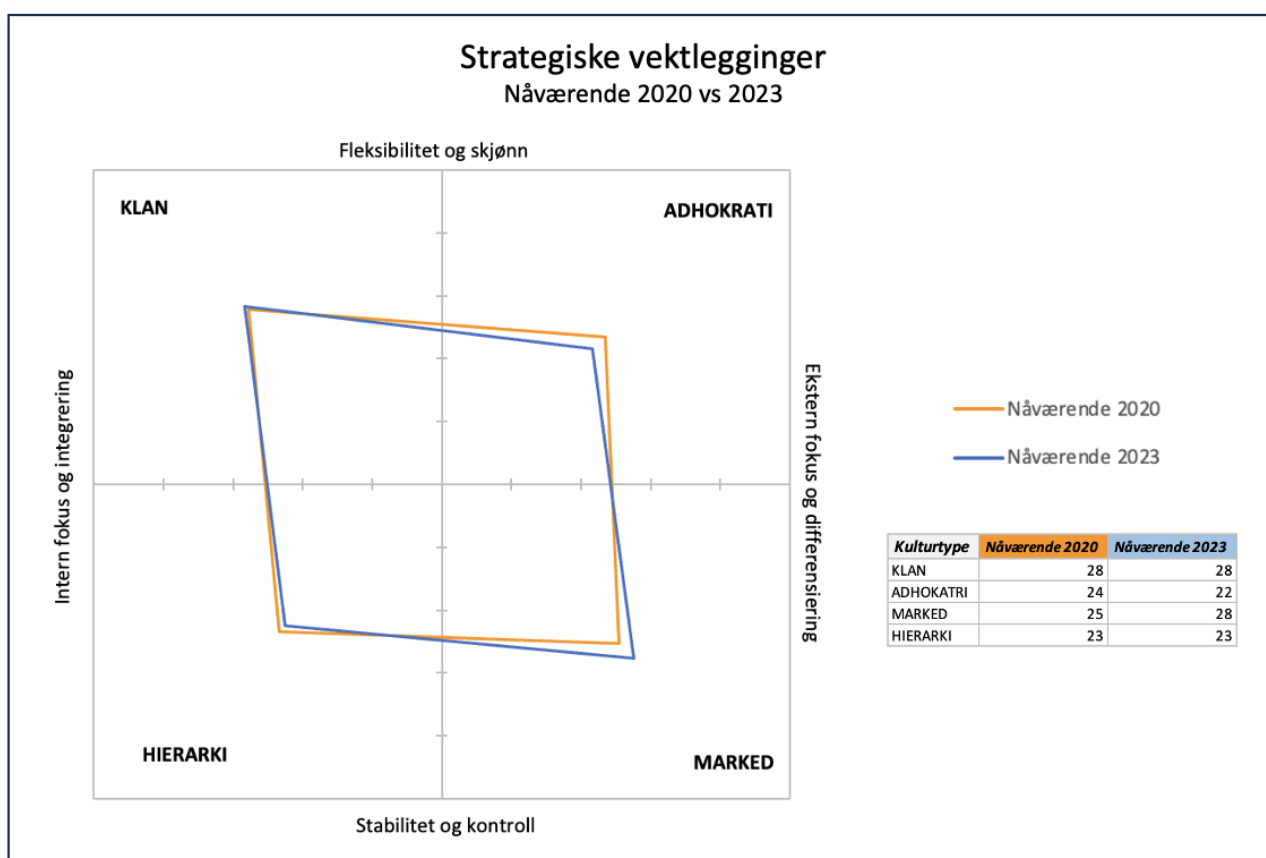
Figur 4-5 viser vurdering av organisasjonslimet i 2020 og 2023. Med organisasjonslimet menes det som holder bedriften sammen. Kulturprofilen viser at det er klankulturen som holder bedriften sammen, kultur beskrives på følgende måte: «Limet som holder organisasjonen sammen, er lojalitet og gjensidig tillit. Ansvar for organisasjonen er høy» (Cameron & Quinn, 2013, s. 32). Denne kulturtypen var også den dominerende kulturtypen i 2020. Opplevelsen av marked og adhokrati var tilsvarende i 2020 som i 2023. Organisasjonslimet oppleves å i mindre grad være preget av hierarki i 2023 enn i 2020.



Figur 4-5: Kulturprofil, organisasjonslimet i 2020 vs 2023

#### 4.1.2.5 Strategiske vektlegginger

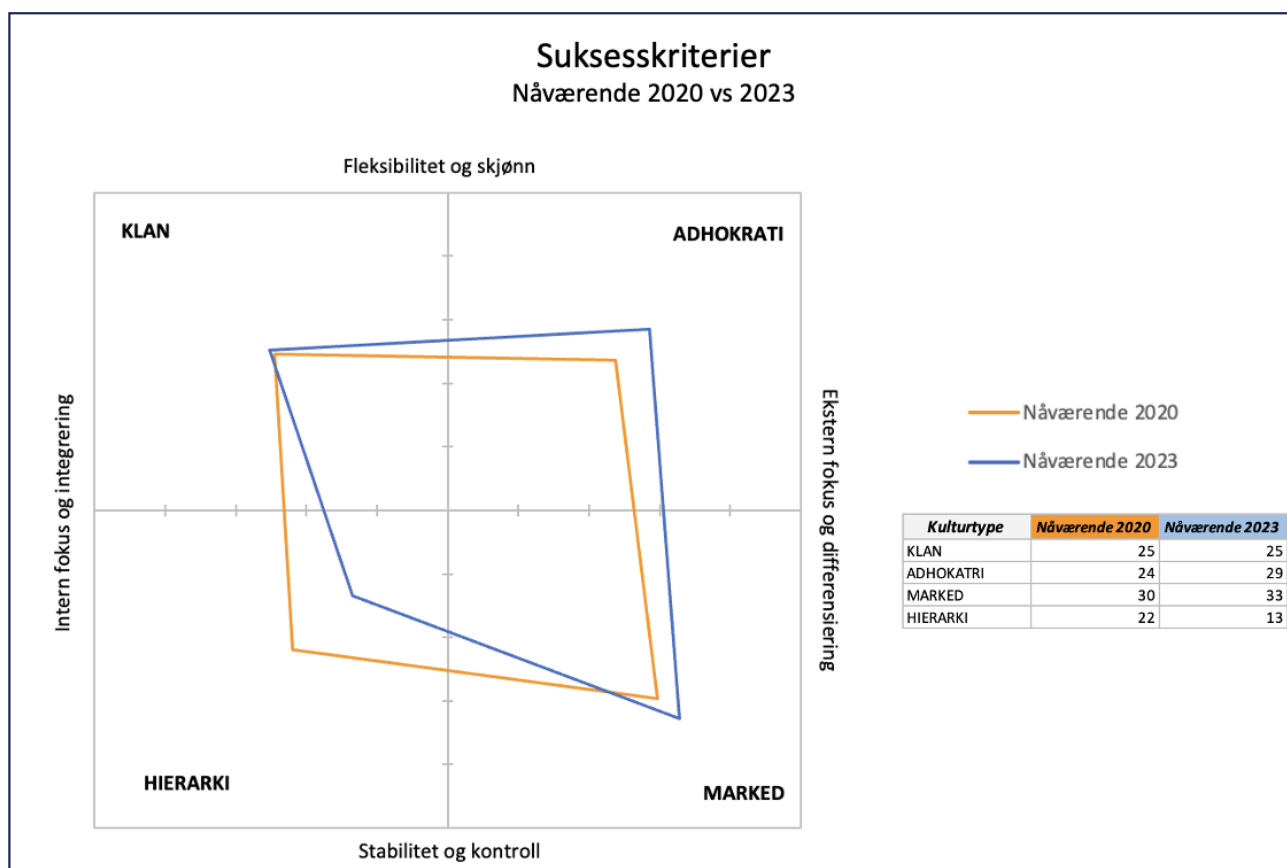
Kulturprofil for strategiske vektlegginger vises i figur 4-6. Denne viser en svært lik fordeling mellom de fire kulturtypene og er den profilen i undersøkelsen som er mest kvadratisk. En minimalt høyere gjennomsnittlig poengsum for klan og marked, og derav tilsvarende mindre for hierarki og adhokrati hindrer kulturprofilen fra å være perfekt kvadratisk. En slik profil kan være en indikasjon på at respondentene opplever at bedriften vektlegger de fire områdene likt, at respondentene er usikre på hvordan bedriften vektlegger de ulike eller at det eksisterer flere subkulturer som nuller hverandre ut.



Figur 4-6: Kulturprofil, strategiske vektlegginger i 2020 vs 2023

#### 4.1.2.6 Suksesskriterier

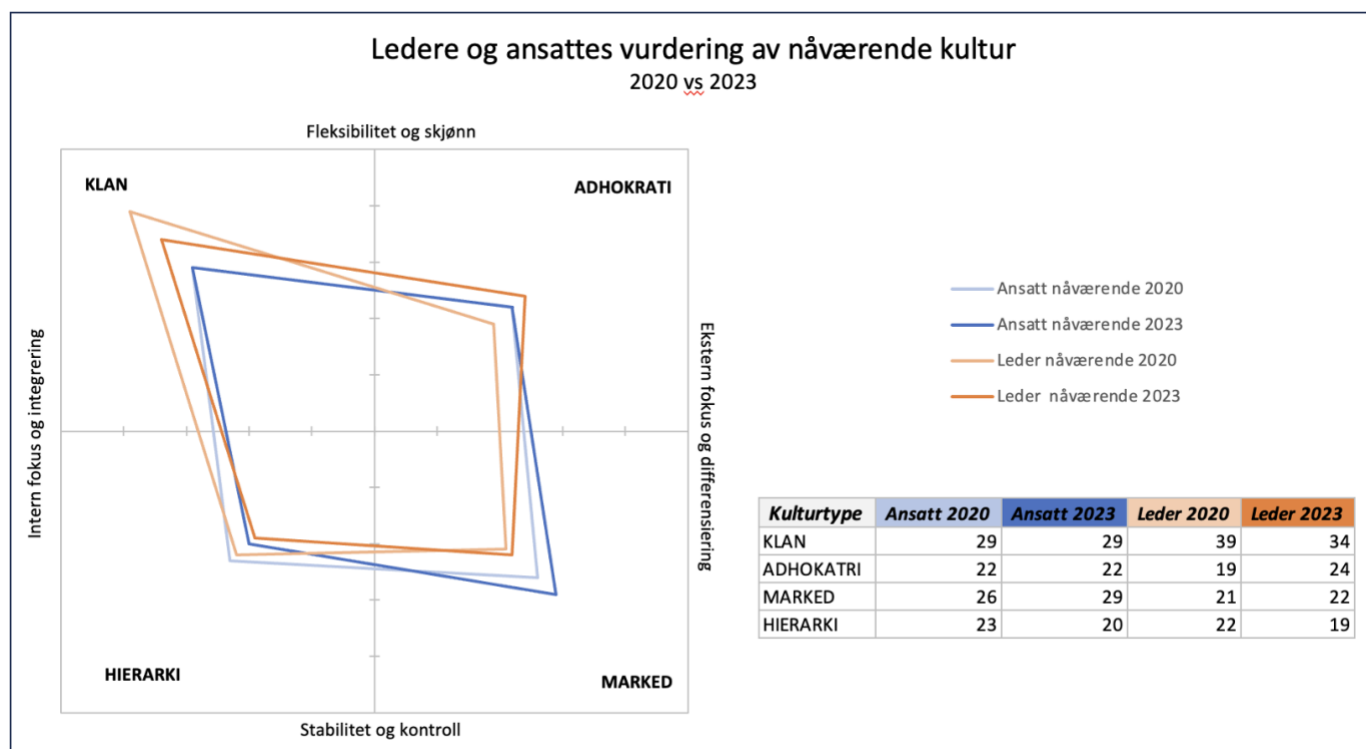
Figur 4-7 viser kulturprofilen til det organisatoriske trekket suksesskriterier. Kulturprofilen fra 2020 er tilnærmet kvadratisk med en relativ jevn gjennomsnittlig poengsum på de fire kulturtypene, unntaket er en noe høyere score innen marked. Scoringen for 2023 viser en vesentlig nedgang i den hierarkiske delen med 9 poeng lavere poengsum. Det hierarkiske trekket ble i undersøkelsen presentert i påstanden: «Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av effektivitet. Pålitelig fremføring, feilfri planlegging og lavkostandsproduksjon er kritisk» (Cameron & Quinn, 2013, s. 33). Marked og adhokrati er de to mest fremtredende kulturtypene i 2023, klan har med andre ord blitt skiftet ut. Profilene viser at det er en opplevd endring i hva bedriften verdsetter ved vurdering av suksess.



Figur 4-7: Kulturprofil, suksesskriterier i 2020 vs 2023

### 4.1.3 Skillet mellom leder og ansatt

For å se nærmere på hvordan ledere og ansatte opplever kulturen er svarene deres fra 2020 og 2023 satt inn i figur 4-8. Ledere er definert som de med personalansvar. Blått representerer ansatte, hvor lyseblå viser svar fra 2020 og mørkeblå fra 2023. Oransje representerer lederne - 2020 i lys oransje og 2023 i mørk oransje. Av kulturprofilen ser man at det er enkelte ulikheter mellom de to gruppene og at begge gruppene har endret seg gjennom perioden.



Figur 4-8: Kulturprofil, nåværende situasjon, ledere og ansattes i 2020 vs 2023

Lederne opplever at den dominerende kulturtype i 2023 som i 2020, er klankultur, men at den har avtatt noe. De ansatte opplevde også klankulturen som den mest fremtredende i 2020, og svarene i 2023 viser at kulturtypen fortsatt oppleves likt. Innenfor adhokrati svarer de ansatte det samme i 2020 og 2023, mens svar fra lederne viser en økning på fem poeng i samme periode. Poengsum fra ledere og ansatte viser at kulturen har blitt mer markedsorientert i perioden, selv om svarene fra lederne kun er minimalt høyere i 2023 enn i 2020. Gruppene gir hierarkikulturen like mange færre poeng, og kulturtypen har endret i nedadgående retning.

## **4.2 Opplevd betydning av endringer blant ledere og ansatte**

### **4.2.1 Funn fra intervjuet**

Funnene fra det kvalitative intervjuet presenteres i rammen av Scheins påvirkningsfaktorer på organisasjonskultur. Funnene bidrar indirekte til å svare på problemstillingen, ved å være premissgiver for den siste delen av spørreundersøkelsen.

#### **4.2.1.1 Primære faktorer**

Av intervjuet fremkommer det at det har vært få aktive valg om å endre adferd og holdninger som treffer innenfor Schein sin teori om ledelsens spillerom. Det er gjennomført en bevisst holdningsendring som treffer faktoren vedrørende hva lederen retter oppmerksomheten mot. Daglig leder uttalte at han har fokusert på en tillitsbasert fremfor en detaljorientert lederstil. Han mener selv at dette kan skille hans lederstil fra tidligere daglige ledere. De resterende fem faktorene er enten ikke bevisst endret fra lederens side, eller ikke fanget opp av intervjuet.

Tematikken som ble tatt med fra intervju til spørreundersøkelsen var dermed hvorvidt ny daglig leder på et generelt grunnlag har påvirket kulturen, og om medlemmene har opplevd endring i utvist tillit fra ledelsen.

#### **4.2.1.2 Sekundære faktorer**

Innen de sekundære påvirkningsfaktorene kom det gjennom intervjuet frem at det er gjort flere bevisste og aktive endringer.

Organisasjonsstrukturen er endret fra matriseorganisasjon til HUBer. Målsetningen med den nye organiseringen var blant annet mer samhandling på tvers av avdelinger.

Innenfor *systemer, prosedyrer og rutiner* har blant annet overgangen til Visma-konsernet medført flere endringer. Det kommer eksempelvis frem at det er nye og flere rutiner for rapportering. I tillegg har Covid-19 pandemien medført endringer med utstrakt mulighet for fjernkontor, med satte rammer der man kan jobbe 40/60 hjemme og på kontoret.

I november 2019 flyttet Sticos inn i ett nytt og større lokale. Nytt bygg førte også med seg flere sosiale soner. Daglig leder beskriver at de i dag har svært god plass. Dette har tidvis ført til en opplevelse av for store fysiske avstander, selv om man er i samme kontorbygg. Videre

har Sticos valgt å ha et åpent kontorlandskap for alle, inkludert leder. Dette er ikke nytt, men en organisering de tok med seg fra tidligere lokaler.

Sticos endret sine verdier i 2020 som en del av en strategiprosess. De gamle verdiene «solid, frempå, tydelig og raus» ble erstattet med «engasjert, kompetent og kundedrevet». I tillegg ble det utarbeidet en visjon «gjøre det enkelt og inspirerende å arbeide effektivt og riktig med økonomistyring og personalledelse i små og mellomstore bedrifter». Visjonen ble på nytt revidert i 2022 og er nå «Vi skal bli verdens mest kundedrevne selskap. Sammen gjør vi det lekende lett å jobbe med komplisert regelverk».

Av historier, legender og myter fremkom det ingen endringer i hva som fokuseres på. Det ble derfor ikke tatt med faktorer fra dette punktet inn spørreundersøkelsen.

#### **4.2.2 Funn fra spørreundersøkelsen**

Den siste delen av spørreundersøkelsen hadde til hensikt å måle opplevelsen av kjente organisatoriske endringers påvirkning på organisasjonskultur. Innledningsvis ble respondentenes bevissthet rundt endringsprosessene målt. Dataene viser at blant respondentene som jobbet i bedriften i 2020, svarer 50% at Sticos har hatt et større fokus på organisasjonskultur fra 2020 og frem til 2023, 18% er uenig, resterende er usikre eller svarer verken eller. Videre viser funnene at 70% var kjent med strategiprosessen hvor forrige kulturkartlegging ble benyttet i arbeidet.

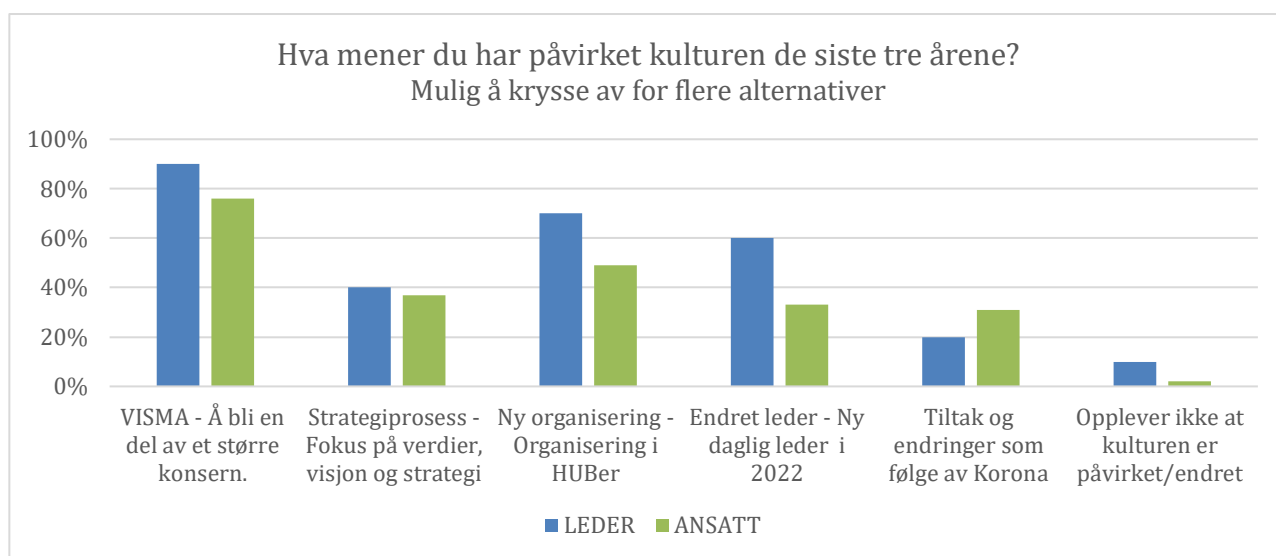
Svar fra spørreundersøkelsen har blitt sett i lys av om respondenten hadde personalansvar eller ikke. De med personalansvar er som nevnt kategorisert som ledere, resterende omtales som ansatte. Svar fra undersøkelsen fordeler seg på 10 ledere og 49 ansatte. En utfordring med at det er så få ledere er at den enkeltes svar får stort utslag ved en prosentmessig fremstilling – én respondent utgjør 10%.

##### **4.2.2.1 Påvirkningsfaktorene på kulturen**

Innenfor organisasjonskulturen svarer 80% av lederne at de er helt eller delvis enig i at organisasjonskulturen i Sticos har endret seg de siste tre årene. Blant de ansatte fordeler 76% av svarene seg på helt eller delvis enig. Funnene peker i retning av at det er en forholdsvis lik opplevelse blant ledere og ansatte på dette punktet.



Respondentene ble videre bedt om å vurdere hvilke faktorer som har påvirket kulturen gjennom de tre siste årene. Fordelingen av svar fremkommer i figur 4-9. Figuren viser at årsaken som trekkes frem av flest, innenfor begge grupper, er overgangen til Visma-konsernet. Andre faktorer som trekkes frem er ny organisering (HUBer), strategiprosess med fokus på verdier, visjon og strategi, samt ny daglig leder i 2022. Tabellen viser at betydningen av ny daglig leder og organisering har større oppslutning blant lederne enn blant ansatte. Det er derimot en større andel ansatte enn ledere, som mener at tiltak og endringer som følge av Covid-19 pandemien har ført til endringer i kulturen.



Figur 4-9: Påvirkningsfaktorer på organisasjonskulturen i Sticos

Utover svarene som fremkom i figur 4-9 hadde spørsmålet et «annet/flere»-svaralternativ. Syv av respondentene, alle i kategorien ansatt, benyttet seg av dette alternativet.

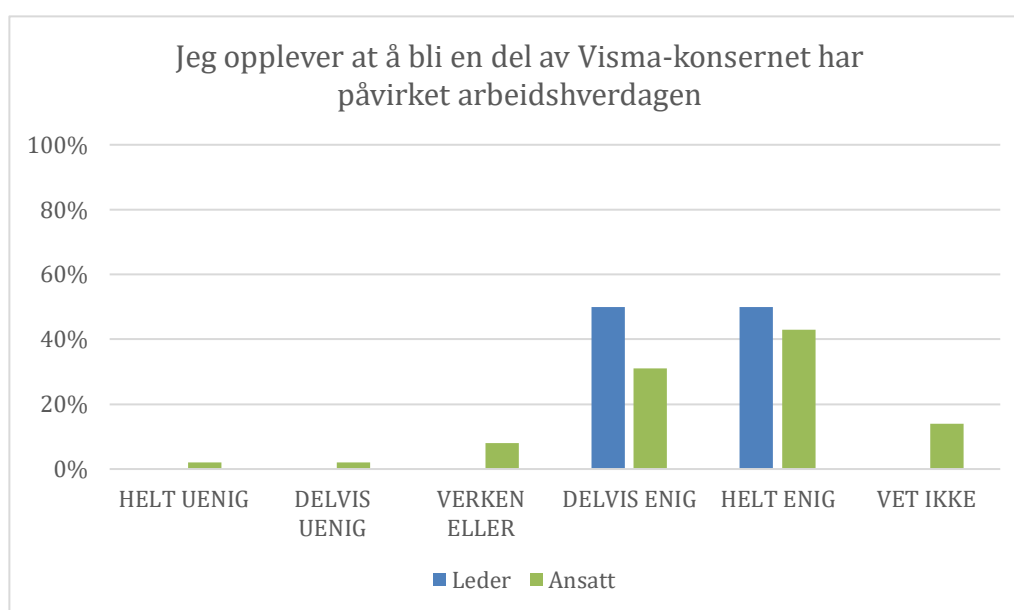
På spørsmål om hvilken av faktorene i figur 4-9 som har påvirket kulturen mest svarer 51% av de ansatte at overgangen til Visma har størst betydning. Dernest har organisering i HUBer 16% oppslutning. Blant lederne er svarene i større grad fordelt mellom ulike faktorer: 30% mener Visma er den viktigste faktoren, 30% mener ny daglig leder er årsaken, mens 20% mener tiltak og endringer som følge av Covid-19 pandemien har hatt mest betydning. Funnene viser at de ansatte har en relativt lik opplevelse av hvilken faktor som har påvirket mest, mens lederne er mer differensiert i sine svar. Et interessant funn er at ny daglig leder

trekkes frem av 30% av lederne som hovedårsak til endring, mens kun 2% av de ansatte gjør det samme.

#### 4.2.2.2 Overgangen til VISMA og organisering

På direkte spørsmål om de opplever at kulturen har endret seg etter overgangen til Visma, svarer både ledere og ansatte at den har endret seg. Ledernes svar fordeler seg med 70% på delvis enig og 20% på helt enig, mens 37% blant de ansatte er delvis enig og 29% er helt enig. Disse svarene bygger opp under funnene fra tidligere om at overgangen til Visma har hatt betydning for kulturen og at dette er noe alle i organisasjonen merker.

Figur 4-10 viser videre hvorvidt respondentene opplever at overgangen har påvirket deres arbeidshverdag. Figuren viser tydelig at begge grupper mener overgangen har påvirket hverdagen. Av de ansatte svarer 14% «vet ikke» på dette, men dersom man fjerner de respondentene som har arbeidet i bedriften i 2 år eller mindre er det ingen som svarer «vet ikke». Svarprosenten på «verken eller» endrer seg ikke ved denne filtreringen.

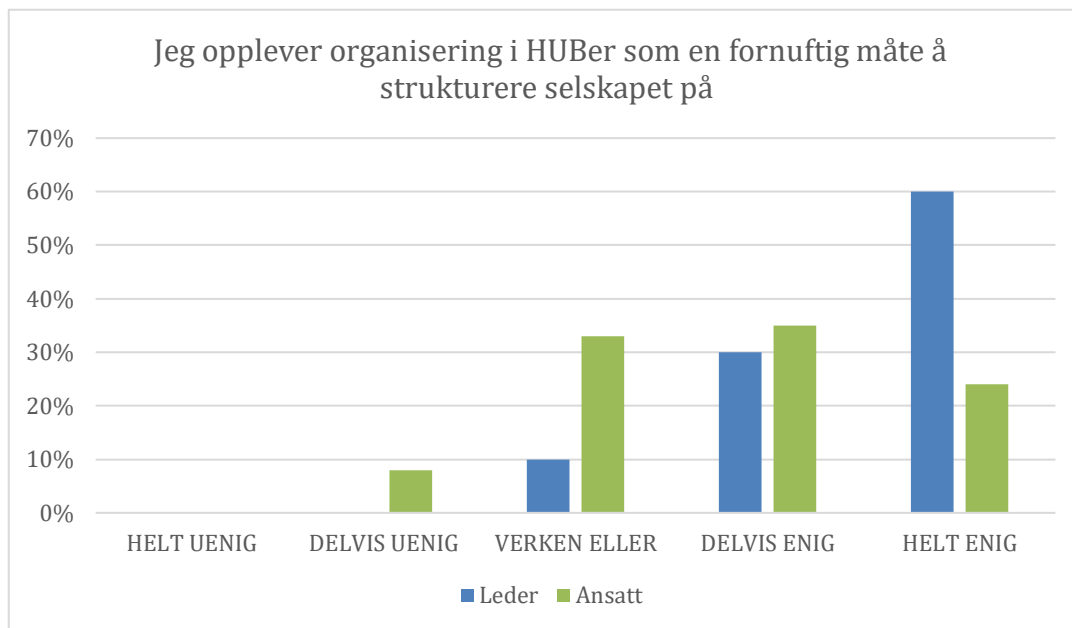


Figur 4-10: Påvirkningen av overgang til Visma fordelt på leder og ansatt

Respondentene ble i liten grad utfordret på hvordan de opplevde at hverdagen ble påvirket. Men funn viser at begge grupper opplever en økt mengde rapportering etter overgangen. Denne opplevelsen er særlig fremtredende blant lederne, hvor 80% er helt enige i påstanden «Jeg opplever at vi har hatt en økt mengde rapportering etter at vi ble en del av Visma». Resterende 20% er delvis enige. Blant de uten lederansvar svarer over halvparten at de er helt

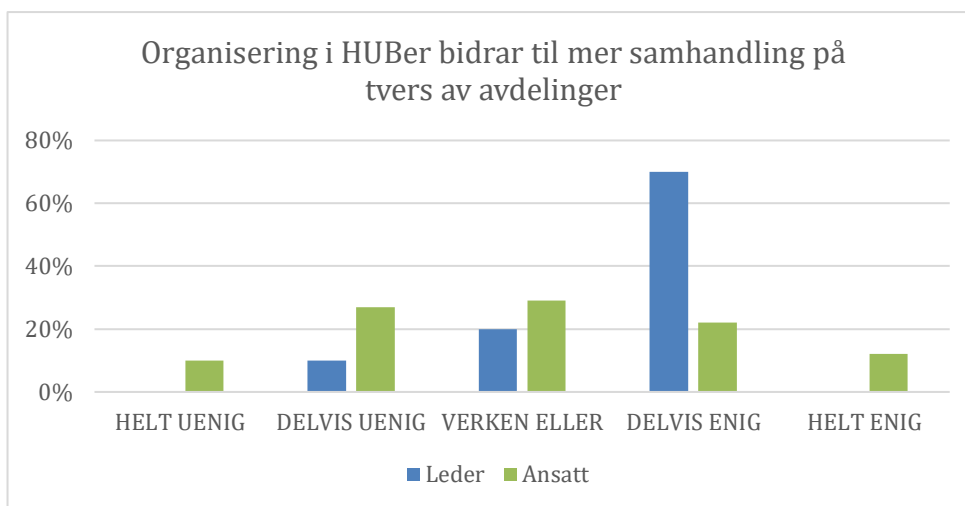
enige i påstanden. I fortsettelsen av dette svarer 100% av lederne og 68% av de ansatte at endrede krav til rapportering har ført til et endret fokus i Sticos.

Når respondentene blir bedt om å vurdere organisering i HUBer er det enighet om at organiseringen er en fornuftig måte å organisere seg på, men lederne er generelt sett mer positive enn de ansatte. Fordelingen vises i figur 4-11.



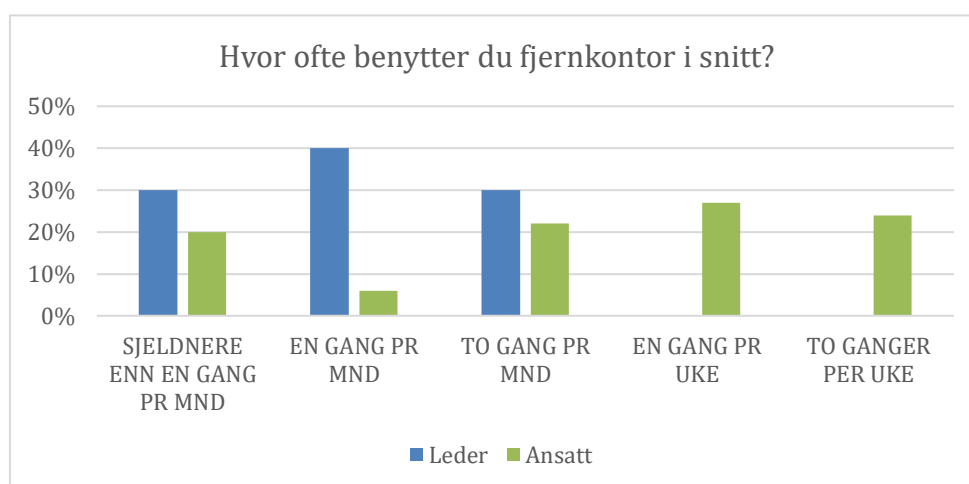
Figur 4-11: Opplevelse av organisering i HUBer fordelt på leder og ansatt

Det er likevel få som er helt enige i at denne organiseringen har bidratt til mer samhandling på tvers av avdelinger. Av figur 4-12 ser man at lederne er delvis enig i at organiseringen bidrar, mens opplevelsen blant de ansatte er differensiert over hele skalaen. Dette funnet peker i retning av at det kan være andre forhold, som ikke ble målt i undersøkelsen, som gjør at de ansatte mener organiseringen i HUBer er fornuftig.



Figur 4-12: Organiseringens påvirkning på samhandling fordelt på leder og ansatt

I fortsettelsen av tematikken om organisering ble respondentene bedt om å ta stilling til ulike påstander og spørsmål omkring bruk av fjernkontor. Det fremgår av svarene at de ansatte benytter seg jevnlig av dette tilbudet. Mens lederne i mindre utstrakt grad tar i bruk denne muligheten. Likevel svarer flertallet fra begge grupper at muligheten for fjernkontor er viktig for dem. Spesielt blant de ansatte fremgår det som viktig, hvor 69% sier seg helt enige. Svarene er presentert i figur 4-13.



Figur 4-13: Frekvens på bruk av fjernkontor fordelt på leder og ansatt

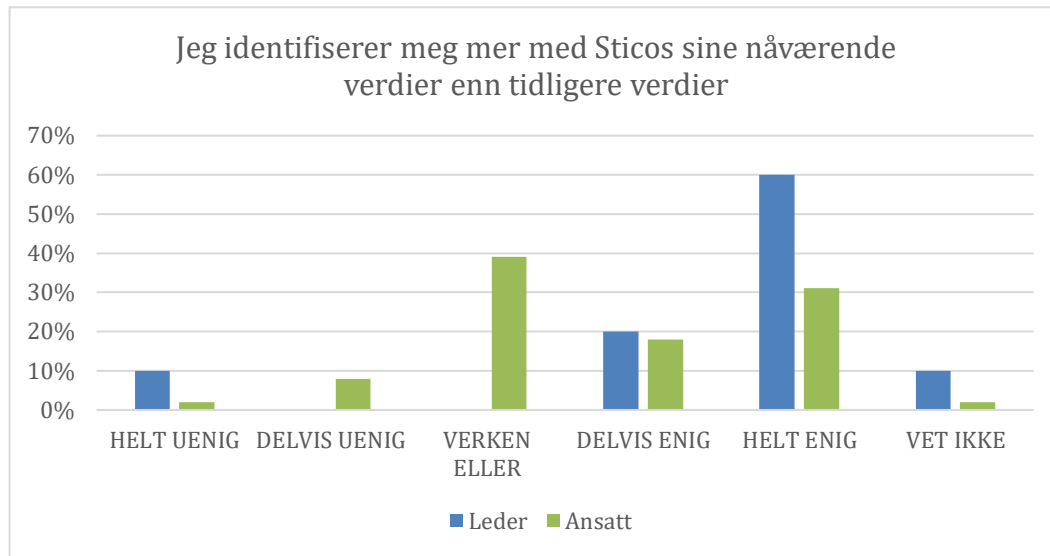
På spørsmål om hvordan bruk av fjernkontor påvirker tilhørigheten til kollegaer svarer 40% av lederne, men kun 6% av de ansatte, at de er helt enige i at bruk av fjernkontor gir en følelse av mindre tilhørighet til sine kollegaer. Majoriteten av lederne er delvis eller helt enig, mens hovedvekten av de ansatte er på delvis eller helt uenig. Når det stilles spørsmål om bruk av fjernkontor gjør at de føler mindre tilhørighet til bedriften fordeler svarene seg annerledes og med stor spredning. Blant lederne fordeler svarene seg med 40% helt uenig og 30% helt enig. Det er med andre ord svært ulike opplevelser av dette hos lederne. Av de ansatte har 47% svart at de er helt uenige i denne påstanden. Resterende ansatt-responderer fordeler seg forholdsvis likt mellom delvis uenig, verken eller og delvis enig.

#### **4.2.2.3 Verdier og tillit**

Funn vedrørende bedriftens verdier viser at ledere og ansatte har en lik opplevelse av i hvilken grad bedriftens nåværende verdier *er*, og tidligere verdier *var*, forankret i arbeidet. Blant ansatte svarer 59% at de er helt eller delvis enige i at tidligere verdier var forankret i arbeidshverdagen. Svar fra lederne viser at 60% mener det samme. På det samme spørsmålet, men om nåværende verdier, sier 78% av de ansatte at de er helt eller delvis enige, og 80% av lederne det samme.

Undersøkelsen viser også at en større andel ledere enn ansatte opplever at de identifiserer seg mer med de nåværende verdiene enn de tidligere. På påstanden «Jeg identifiserer meg mer med Sticos sine nåværende verdier enn tidligere verdier» svarer 60% av lederne at de er helt enige, 20% er delvis enige, 10% er helt uenige og 10% vet ikke. For de ansatte ligger hovedtyngden av svarene med 39% på alternativet verken eller, 31% er helt enige og 18% er delvis enige. Funnene peker i retning av at de nye verdiene er implementert i

arbeidshverdagen av begge grupper, men at lederne i større grad identifiserer seg med dem. Svarfordelingen fremkommer også av figur 4-14.



Figur 4-14: Identifisering med nåværende verdier sett opp imot tidligere verdier fordelt på leder og ansatt

På spørsmål omkring endring i opplevelse av tillit fra ledelsen i dag sammenlignet med for tre år siden, er hovedvekten av de ansattes svar at de ikke opplever noen endring eller at det ikke er relevant. 24% opplever litt mer tillit, mens resterende svar er jevnt fordelt mellom mye mer, litt mindre og mye mindre tillit. Blant lederne viser svarene at 50% opplever litt mer og 20% opplever mye mer tillit, resterende 30% svarer at dette ikke er relevant.

Også på spørsmål om respondentenes opplevelse av frihet i arbeidshverdagen i dag sammenlignet med for tre år siden svarer flertallet av de ansatte (43%) at de ikke opplever endring, mens lederne fordeler seg med 30% på litt mer og 30% mye mer. Funnene peker i retning av at lederne har opplevelse av mer tillit og mer frihet til å gjennomføre arbeidet i dag sammenlignet med for tre år siden. Svar fra de ansatte er mer nøytrale og peker i retning av at de opplever ingen eller liten endring.

### 4.3 Sentral sekundærdata

Av sekundærdata benyttes OCAI-målinger fra 2020 som er lagt inn i funnene i kapittel 4.1 sammen med målingene fra 2023. Annen relevant data kommer fra den kvalitative delen av undersøkelsen i 2020 (Moen & Kultorp, 2020).

Funn fra intervjuene i 2020 understøtter resultatene fra OCAI i at klankulturen står sterkt. Det er viktig å bry seg om hverandre og firmaet, å være lojal og å ha det hyggelig på jobb, noe som omtales av respondentene som «Sticos-ånden». Av undersøkelsen fremkommer det at dette både er sentralt og viktig for dem. Det bemerkes likevel at «Sticos-ånden» kan ha negative konsekvenser ved at fokus rettes innover, fremfor utover mot kunder, markedet og hvilken retning Sticos bør utvikle seg i.

Videre kommer det frem at det er stort fokus på å forvalte det som er bygget opp, fremfor å fokusere på innovasjon og nytenkning. Dette omtales som «en forvaltningskultur» og bærer tydelig preg av elementer fra kulturtypen hierarki.

Av den kvalitative dataen fremkommer det også at rask vekst i perioder, uten fokus på en helhetlig organisasjonskultur, kan ha vært medvirkende til at avdelinger opererer forskjellig. Dette fører til usikkerhet rundt den helhetlige organisasjonskulturen blant respondentene.

## 5 Diskusjon av funn

Dette kapittelet søker å besvare problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål.

Kapittelet er delt opp i to hoveddeler hvor kapittel 5.1 er rettet mot første del av problemstillingen, mens kapittel 5.2 tar for seg andre del. Avslutningsvis vil kapittelet kort ta for seg annen forskning innenfor endring av organisasjonskultur.

### 5.1 Behovet for og endringer i Sticos sin organisasjonskultur

Dette kapittelet vil diskutere første del av problemstillingen med utgangspunkt i forskningsspørsmål 1 og 2:

- **FS 1:** Var det behov for endring av organisasjonskulturen i Sticos i 2020?
- **FS 2:** Har de grunnleggende trekkene i organisasjonskulturen endret seg i samme retning fra 2020 til 2023?

#### 5.1.1 Behov for endring av organisasjonskulturen i 2020

Forskere fremstår enige i at behovet for endring er avgjørende for hvorvidt en endringsprosess lykkes (Lundberg, 1985; Kotter, 1995; Schein, 2016; Alvesson & Svenningsson, 2016).

Behovet kan ha ulike karakterer og styrke, men kjernen er likevel den samme - medlemmene må oppleve at endringen er nødvendig, da det generelt sett er vanskelig å bryte ut av satte mønstre, prosedyrer og rutiner (Kotter, 1995) (Schein E. H., 2016). Videre belyste teorikapittelet at det var to distinkt forskjellige måter å bli klar over at endring var nødvendig, enten *smertelig* eller *gledelig* (2.2.2). Aspekter som kan ha påvirket det opplevde behovet for endring, vil dermed både bli vurdert i grad av opplevd nødvendighet og om behovet eller muligheten var i *smertelig* eller *gledelig* forstand.

En kulturkartlegging, tilsvarende den Sticos gjennomførte i 2020, kan fungere som en bevisstgjøring rundt nåværende kultur, og synliggjøre gapet til ønsket organisasjonskultur. En slik bevisstgjøring kan i seg selv starte endringer, fordi enkeltmedlemmer endrer sin adferd når virkelighetsbildet deres forandrer seg (Bang, 2020). Det er således et godt startpunkt for en videre endringsprosess. Funnene fra studien i 2020 viser en differanse mellom nåværende og foretrukne kultur i Sticos på daværende tidspunkt. Dette kan indikere en mulighet for endring. Det kom frem at den foretrukne kulturen hadde et sterkere preg av klan og adhokrati og et mindre preg av hierarki og marked. Differansen på kulturtypene adhokrati og hierarki,



mellom nåværende og foretrukken kultur, var seks poeng for begge de to kulturtypene (Moen & Kultorp, 2020). Forskning gjort av Cameron og Quinn tilsier at en differanse mellom nåværende og foretrukken kultur på mellom fem og ti poeng, vanligvis indikerer et behov for en konkret kulturendringsinnsats (Cameron & Quinn, 2013, s. 83). Videre viser funnene fra den kvalitative delen av oppgaven i 2020 at de ansatte trivdes godt på jobb, og at de var stolt over å arbeide i Sticos. Det anses derfor ikke å ha vært et smertelig behov for kulturendring. Dette utelukker likevel ikke muligheten for at de var gledelig klar over at endringer kunne ha en positiv effekt.

Fra definisjonen av en organisasjon fremkom det at den alltid vil søke å realisere sine mål. Det er naturlig at minimum et av disse målene har økonomisk oppheng, ettersom en sunn økonomi er avgjørende for organisasjoners eksistens. I de tilfeller hvor en organisasjon sliter økonomisk og ikke kan møte sine forpliktelser, vil behovet for endring naturlig tvinge seg frem. Sticos sine økonomiske resultater indikerer derimot ikke at endring i organisasjonskultur, ei heller andre endringer er eller har vært nødvendig. Sticos har hatt et solid driftsresultat de siste 20 årene, med godt over 20 millioner siden 2016, samt at både resultat og antall ansatte vitner om en stabil vekst (Proff.no, 2023).

På tross av langvarig solid vekst, vil alltid fremtiden og endringer i omgivelsene være faktorer som ikke må glemmes til fordel for historisk utvikling. Det bør dermed ikke overses at Sticos driver i en bransje hvor den teknologiske utviklingen treffer tungt, noe som kan endre kundens behov og måte å møte disse behovene. Den adhokratiske kulturtypen er den som ifølge teorien er best egnet til å utvikle nye ideer. Med et mer adhokratisk preg, som var ønsket i 2020, vil organisasjonskulturen i større grad være rustet for å utnytte mulighetene som ligger i den teknologiske utviklingen. Både ønsket om en mer adhokratisk preget kultur, samt omgivelser som i større grad krever nytenkning, kan skape et behov for en kulturprofil med større innslag av adhokrati.

Bevissthet og forståelse vedrørende et behov for endring kan skape motivasjon for å akseptere endringen (Bang, 2020, s. 159). Av funnene fra 2023 fremkom det at majoriteten av respondentene var kjent med strategiprosessen i 2020, som blant annet medførte nye verdier og visjon for selskapet. Videre opplever halvparten av respondentene at fokuset på organisasjonskultur har økt, mens en stor andel ikke opplever noen endring. Hver femte til

sjette person er uenig i at fokuset på organisasjonskultur har endret seg. Det var med andre ord en bevissthet for strategiprosessen internt i bedriften, men fokuset på organisasjonskultur er det derimot mer delte meninger om.

Oppsummert peker funnene i retning av at det var en mulighet for endring i organisasjonskulturen, men at behovet ikke opplevdes som kritisk.

### **5.1.2 Endringer i de grunnleggende trekkene i organisasjonskulturen**

Generelt sett viser funnene innenfor de seks grunnleggende trekkene at endringene fra 2020 til 2023 er marginale. Til tross for små endringer, har enkelte organisatoriske trekk endret seg i ulike retninger. De organisatoriske trekkene som har endret seg i samme retning diskuteres samlet.

#### **5.1.2.1 Suksesskriterier, fremtredende kjennetegn, organisasjonsledelse og strategiske vektlegginger - mindre hierarki og et mer markedsorientert preg**

Cameron og Quinn (2013, s. 64) beskriver en normal organisatorisk livssyklus ved at kulturen innledningsvis preges av adhokrati, før den erstattes av klankultur. Deretter vil hierarki bli mest fremtredende, før markedskultur etablerer seg og blir den dominerende organisasjonskulturen.

Ettersom klankultur var dominerende i 2020, kan man argumentere for at hierarki er den neste forventede dominerende kulturtypen. Funnene viser derimot at klan fortsatt er dominerende i 2023, tett etterfulgt av marked, mens det hierarkiske preget er blitt mindre i perioden. Denne største endringen finnes innenfor trekket *suksesskriterier*, hvor det er en tydelig reduksjon i hierarki med -9 poeng, en økning med 5 poeng på marked og 3 poeng på adhokrati. Innen *fremtredende kjennetegn* og *organisasjonsledelse* har også hierarki blitt redusert og erstattet med marked og adhokrati, dog i noe mindre grad enn innenfor *suksesskriterier*. *Strategiske vektlegginger* har også en utvikling i retning marked, men dette er det organisatoriske trekket som har utviklet seg minst.

Grunnlaget for at en organisasjon normalt erstatter klan med hierarki i den organisatoriske livssyklusen, er at en organisasjon i økonomisk vekst har behov for en økt andel prosedyrer og endret struktur i takt med veksten (Cameron & Quinn, 2013, s. 65). Sticos sin økonomiske vekst har generelt sett vært svært god over lang tid. Omsetningen har økt hvert år siden 1998,

og driftsresultatet har vært positivt i alle år med unntak av i 2006 (Proff.no, 2023). Det økonomiske bildet og størrelsen på organisasjonen kan tyde på at Sticos har passert det forutsigbare mønsteret i den organisatoriske livssyklusen. Dersom man ser til neste fase i livssyklusen, som er marked, samsvarer utviklingen derimot bedre. Endringen fra 2020 til 2023 er en tilbakegang i hierarki, og en økt grad av marked.

Dersom Sticos fortsatt befinner seg i den organisatoriske livssyklusen er det to hovedargumenter for at organisasjonen befinner seg i den siste delen. For det første har det vært både økonomisk vekst og økning i antall ansatte i organisasjonen over lang tid. Behovet for standardiserte prosedyrer og rutiner kan dermed ha vokst frem på et tidligere tidspunkt. Det er sannsynlig at behovet for hierarki er dekket og derfor ikke preger kulturen lengre. Videre fremkommer det av funnene fra OCAI at alle kulturtyper er til stede. Tross i at klankultur var og fortsatt er den mest fremtredende kulturtypen, er den ikke sterkt dominerende. Dette kan være et tegn på en balansert organisasjonskultur, hvor mindre endringer samsvarer med livssyklusen. Alternativt kan det være andre forhold enn livssyklusen, som gjør at klan er den mest dominerende kulturtypen. «Sticos-ånden» og det familiære båndet kan eksempelvis være et slikt forhold, som preger organisasjonen mer enn det økte markedsfokuset.

En annen sammenheng kan finnes i overgangen til Visma. At Sticos har blitt kjøpt opp av et større konsern har gitt dem tilgang til flere kunder og en sterkere markedsposisjon. Hvorvidt dette er en frittstående endring, eller om den naturlig kan inngå i den organisatoriske livssyklusen er usikkert. Daglig leder fortalte i intervjuet at Visma har ønsket å kjøpe dem opp på tidligere tidspunkter, men at det da ikke var aktuelt. At det nå var aktuelt begrunnes med at eierfamilien var blitt åpen for å selge seg ut, samt at timingen virket god da det ville bidra til en sterkere markedsposisjon. Således kan man argumentere for at organisasjonen var moden for videre utvikling, og at kjøpet var et virkemiddel.

De fire organisatoriske trekkene nevnt over har til felles at de påvirkes først når en organisasjon endrer retning. En ny retning vil naturlig fremkomme av endrede strategiske vektlegginger. Denne vil være styrt fra toppen og kan dermed fort påvirke området organisasjonsledelse. Endringene kan derfor relativt raskt bli en del av de fremtredende kjennetegnene. Videre utarbeides suksesskriteriene med bakgrunn i strategien. En endring i

strategiske vektlegginger har med andre ord direkte sammenheng med suksesskriterier. Endringer innenfor organisasjonslimet vil antagelig ta lengre tid, da det i større grad omhandler mellommenneskelige faktorer, fremfor endringer som kan styres fra toppen. Ledelse overfor ansatte trenger ikke å bli direkte berørt, med mindre strategien er rettet mot akkurat dette feltet. De fire førstnevnte organisatoriske trekkene har en tydeligere dreining mot markedsfokus, i kontrast til de to siste. Det er sannsynlig at et tydeligere kundefokus og endring i eierskifte kan ha bidratt til denne dreiningen i kultur, samt at dette støttes av Cameron og Quinn sin forskning på den organisatoriske livssyklusen.

### **5.1.2.2 Ledelse overfor ansatte – et mer hierarkisk preg**

Det organisatoriske trekket som skiller seg mest ut i forhold til den generelle utviklingen er *ledelse overfor ansatte*. Det er det eneste trekket som har et økt hierarkisk preg, og et svakere adhokratisk preg. En ledelsesstil som kjennetegnes av sikkerhet i ansettelse, overensstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet i forhold mellom mennesker er typisk ved *ledelse overfor ansatte* innen hierarki (Cameron & Quinn, 2013, s. 32). Endringene gjennomført i perioden berører i utgangspunktet ikke dette temaet direkte. Noe av forklaringen kan derimot finnes i at samfunnet generelt har vært preget av usikre tider, og at arbeidsforholdet i Sticos i kontrast til dette har blitt opplevd stabilt. Denne påstanden støttes av daglig leder sitt utsagn «vi gjør det generelt bra i usikre tider».

### **5.1.2.3 Organisasjonslimet – et mer klanorientert preg**

*Organisasjonslimet* er det trekket som har hatt størst endring innenfor området klankultur. Klan har fått en sterkere posisjon i Sticos sin organisasjonskultur.

Organisasjonens endrede verdier kan være en av flere årsaker til denne dreiningen. Bedriftens tidligere verdier «solid, frempå, tydelig og raus» bar mer preg av hierarki, klan og adhokrati. De nye verdiene «engasjert og kompetent», samsvarer derimot med den grunnleggende effektivitetsteorien for klan, mens den siste nye verdien «kundedrevet» passer best innenfor marked. Isolert sett samsvarer dermed endringen i verdier godt med kulturprofilen for organisasjonslimet i Sticos i 2023.

Fra undersøkelsen i 2020 fremkom det at de ansatte ønsket mer preg av klankultur. Blant lederne viste den kvantitative undersøkelsen at nåværende og foretrukket situasjon var mer lik. Den kvalitative delen av undersøkelsen viser at «Sticos-ånden» var svært viktig både for

ledere og ansatte, og noe de la vekt på å integrere nye medlemmer i (Moen & Kultorp, 2020). Fokuset til både leder og ansatt tyder derfor på at organisasjonslimet, som er sterkt preget av klanorientering, var og fortsatt er ønskelig.

#### **5.1.2.4 Oppsummert**

Utviklingen av de organisatoriske trekkene varierer noe, men det er en hovedvekt av trekk som har en utvikling i retning av et mer markedsorientert preg på kulturen. Grad og styrken på utviklingen varierer på de ulike områdene. Dette resulterer i at den overordnede kulturtypen er uendret, hvor klankulturen var mest fremtredende i 2020 og fortsatt er det i 2023. Kulturtypen som har avtatt mest er den hierarkiske kulturtypen, og skyldes hovedsakelig et skifte der marked har tatt over for hierarki innenfor suksesskriterier, fremtredende kjennetegn, organisasjonsledelse og strategiske vektlegginger.

## **5.2 Endringer i organisasjonskultur – sett i lys av ledere og ansatte**

Dette kapittelet vil diskutere andre del av problemstillingen med utgangspunkt i forskningsspørsmål 3, 4 og 5:

- **FS 3:** Finnes fortsatt de samme forskjellene i opplevd kultur mellom ledere og ansatte i 2023, som i 2020?
- **FS 4:** Har de organisatoriske endringene i perioden 2020 til 2023 hatt betydning for organisasjonskulturen, sett i lys av henholdsvis ledere og ansattes opplevelse?
- **FS 5:** Hva har påvirket organisasjonskulturen mest i perioden 2020 til 2023, sett fra henholdsvis ledere og ansattes perspektiv?

### **5.2.1 Forskjeller i opplevd kultur mellom ledere og ansatte**

Av funnene i 4.1.3 fremkom det at forskjellene mellom ledere og ansatte i 2020 ikke har endret seg betydelig i 2023. Tallene for ledere viser en tilbakegang i klankultur og økt adhokrati. Videre er det mer stabilt innenfor marked og hierarki, selv om marked har økt noe og hierarki har sunket tilsvarende. Tallene for ansatte viser derimot at både klan og adhokrati har fått identisk oppslutning i 2023 og 2020. Videre er det noe høyere oppslutning for marked, og lavere for hierarki. De største endringene for begge grupper fremkommer langs den horisontale akse mot et mer eksternt fokus. Den største endringen for ledere er innenfor

klan og adhokrati, mens det for de ansatte er innen hierarki og marked. Klan er fortsatt den mest fremtredende kulturen blant lederne, mens klan og marked er sidestilt for de ansatte.

Av oppgaven i 2020 fremkom det av den kvalitative delen at organisasjonen var flinkere til å se seg tilbake og forvalte det som har vært, fremfor å se utover og fremover. Selv om endringene som fremkommer i 2023 er små, er de likevel i retning av hva som ble opplevd som manglende i 2020.

## **5.2.2 Endringer i perioden 2020 til 2023 sin betydning for organisasjonskulturen**

I perioden 2020 til 2023 har Sticos gjennomført flere endringer som treffer Schein sine påvirkningsfaktorer på organisasjonskultur. Endringene omfatter hovedsakelig en strategiprosess hvor det blant annet ble utarbeidet nye verdier, ny visjon og ny organisasjonsstruktur. Videre har Sticos fått ny daglig leder og bedriften ble kjøpt opp av Visma. I tillegg har Covid-19 pandemien medført endringer. Endringene er sett i lys av Schein sin teori om påvirkningsfaktorer på organisasjonskultur.

### **5.2.2.1 Generelt**

Det er generelt bred enighet i organisasjonen om at endringer i perioden 2020 til 2023 har påvirket organisasjonskulturen. Dette til tross for at OCAI-undersøkelsen viser små forskjeller i opplevd organisasjonskultur.

Overgangen til Visma skiller seg ut ved at endringen treffer flere av Schein sine påvirkningsfaktorer. Av de ansatte trekkes denne endringen frem som den mest fremtredende, mens den blant lederne ikke er like fremtredende. Å bli en del av Visma har hatt innvirkning på flere forhold ved organisasjonen. Det har medført endringer innenfor prosedyrer, systemer og rutiner, som er en av de sekundære påvirkningsfaktorene. Videre er det naturlig at overgangen har hatt innvirkning på ledelsens fokus, og derav de primære påvirkningsfaktorene. Eksempelvis er en due diligence prosess i forbindelse med oppkjøp i seg selv krevende og tar oppmerksomhet. Videre endret styrets sammensetning seg som følge av eierskifte. Nytt styre kan ha andre forventningene til hvordan daglig leder styrer organisasjonen og hva bedriften måles på.

### **5.2.2.2 De primære faktorene for påvirkning - ledelsens spillerom**

Nåværende daglig leder trådte inn i rollen i 2022. I spørreundersøkelsen kommer det frem at 60% av lederne og 37% av de ansatte hevder at ny daglig leder har påvirket kulturen. 30% av lederne mener at dette er den faktoren som har hatt størst påvirkning, hvor det til sammenligning kun er 2% av de ansatte som mener det samme. Det er dermed tydelig at påvirkningen denne endringen har hatt er sterkest blant lederne.

Blant forskere virker det å være en bred enighet om at ledere i en organisasjon er de viktigste premissgiverne for organisasjonskulturen (Alvesson & Sveningsson, 2016; Bang, 2020; Schein E. H., 2016). Å endre leder trenger likevel ikke bety at kulturen vil påvirkes eller endres, da det er lederens fokus, adferd og handlinger som må endres for at det skal påvirke kulturen (Schein E. H., 2016). Av funnene fremkom det at det er stor forskjell i hvilken grad ledere og ansatte opplever at det har vært en endring i graden av tillit utvist fra øverste ledelse. Blant lederne var det høy oppslutning om at det utvises mer tillit nå enn tidligere, mens blant de ansatte var hovedvekten på at de ikke opplever noen endring, samt at mange også har benyttet svaralternativet «ikke relevant». Blant de som opplevde en endring, var det flere som opplevde en økt grad av tillit, enn det motsatte.

Fra intervjuet med daglig leder var det ingen indikasjoner på at han bevisst har valgt å ha et spesielt annet fokus enn tidligere daglig leder, med unntak av et mer bevisst forhold til utøvelse av tillitt og å plassere ansvar lengre ned i organisasjonen. Det er verdt å merke seg at ny daglig leder allerede var en del av ledelsen fra før han ble daglig leder, samt at han hadde 20 års fartstid i organisasjonen. For de som ikke jobber direkte med daglig leder er det dermed naturlig at utskiftingen ikke oppleves som en stor endring, ettersom vedkommende allerede var en del av ledelsen. Det at han kjente organisasjonen godt fra før og var en etablert del av den, gjør at han mest sannsynlig ikke representerer noe nytt i kontrast til om de hadde hentet inn noen eksterne. Funnene viser likevel at organisasjonen opplever en endring som følge av ny leder og noe av dette kan mulig tilskrives hans utøvelse av tillit. Det er også mulig at den opplevde endringen har bakgrunn i andre faktorer ved ny daglig leder, men dette har ikke studiet hatt til hensikt å avdekke.

### **5.2.2.3 De sekundære faktorene for påvirkning**

Innenfor Schein sine sekundære påvirkningsfaktorer er det flere av endringene i Sticos som gjør seg gjeldende. Organisasjonens utforming og struktur er endret, og videre har en rekke av

organisasjonens systemer, prosedyrer og rutiner endret seg. Det er også implementert nye formelle erklæringer, og organisasjonens filosofi og policy er justert.

### **Organisering, utforming og struktur**

Sticos er nå organisert i HUBer, i tillegg til ledelselementet med støttefunksjoner. Omstruktureringen har organisatorisk sett samlet flere avdelinger i samme HUB. Funnene viser at omtrent halvparten av respondentene opplever at dette har hatt påvirkning på organisasjonskulturen. Graden av motforestillinger til den nye organiseringen er lav i hele organisasjonen. Det er likevel en betydelig forskjell mellom ledere og ansatte i hvor overbevist de er om at dette er en god måte å organisere seg på. Et av formålene med organiseringen var å skape mer samhandling på tvers av avdelinger, men funnene på dette punktet viser at det er svært delte meninger om måloppnåelse på den ønskede effekten. Organiseringen vil påvirke både hvor og hvordan beslutninger tas, hvor tett ulike avdelinger og fagfelt jobber sammen og dermed hvordan medlemmene oppfatter at organisasjonen fungerer (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Formålet med organiseringen ser ikke ut til å ha blitt realisert til det fulle, men det kan derimot ikke utelukkes at organiseringen har påvirket andre elementer ved organisasjonen og kulturen. Oppsummert er det delte meninger rundt hvorvidt den nye organiseringen har hatt betydning for kulturen, hvor en større andel ledere enn ansatte mener det er en hensiktsmessig organisering.

### **Systemer, prosedyrer og rutiner**

Det er i hovedsak to endringer som samsvarer med denne påvirkningsfaktoren, overgangen til Visma og endringer som følge av Covid-19 pandemien.

Undersøkelsen viste at som en del av overgangen til Visma har rapporteringssystemet i Sticos endret seg. I tillegg har mengden rapportering økt. Systemer, prosedyrer og rutiner, trekkes frem av Schein (2016) som den mest synlige faktoren, da den har en direkte innvirkning på daglig drift og medlemmenes arbeidshverdag. Nettopp at den er lett identifiserbar kan være en av årsakene til at alle ledere og majoriteten av de ansatte opplever at disse endringene har påvirket kulturen. Mer rapportering og standardiserte prosedyrer er typiske trekk for en hierarkisk kultur (Cameron & Quinn, 2013). Undersøkelsen viser likevel ikke en fremtredende økning av hierarkiske trekk i Sticos sin organisasjonskultur, med unntak innen trekket *ledelse overfor ansatte*. Dette kan ha en sammenheng, da oppfølging av rutiner



normalt gjøres på et mellomledernivå og naturlig tilfaller dette organisatoriske trekket. På tross av at en økt mengde rapportering kan være et typisk tegn på hierarki, er det formålet med rapporteringen som vil påvirke kulturen. Det er en forskjell mellom rapporteringer som følge av formaliteter, og rapportering som følge av et økt fokus på konkurranse, markedsandel og måloppnåelse.

En konsekvens av Covid-19 pandemien var muligheten for fjernkontor. Sticos har beholdt fleksibilitet ved at man kan benytte dette inntil to dager i uken. Det er delte meninger om hvorvidt dette har påvirket organisasjonskulturen. En overvekt av lederne, samt omtrent halvparten av de ansatte, opplever at kulturen har endret seg etter at fjernkontor ble en mulighet. Hvordan det eventuelt har påvirket organisasjonskulturen ble knyttet til tilhørighet til organisasjonen og kollegaene. Funnene viste store forskjeller mellom ledere og ansatte. Den største forskjellen mellom ledere og ansatte er i hvorvidt det påvirker tilhørighet til kollegaene, der lederne opplever dette i mye større grad enn de ansatte. De delte meningene om fjernkontor kan ha sammenheng med hvor viktig fjernkontor er for den enkelte, da det var betydelig viktigere for de ansatte enn lederne. I tillegg var det også de ansatte som benyttet fjernkontor mest. Flere nyanser og potensielle årsaksforklaringer, som at fjernkontor medfører en ny form for ledelse og oppfølging, går ikke undersøkelsen inn på. På hvilken måte det har påvirket organisasjonskulturen svarer dermed ikke undersøkelsen godt nok på, men det har skapt en fleksibilitet i hverdagen som oppleves ulikt mellom gruppene.

### **Formelle erklæringer og organisasjonens filosofi og policy**

En av Schein sine seks sekundære påvirkningsfaktorer, hvor det har vært endring hos Sticos, er formelle erklæringer og organisasjonens filosofi og policy. Et av utfallene av strategiprosessen i 2020 var nye verdier og ny visjon. Selv om levde verdiene best kan fanges opp gjennom observasjon, viser likevel studien interessante forskjeller mellom gamle og nye verdier. Funnene viser at nåværende verdier i større grad enn gamle verdier oppleves forankret i arbeidshverdagen, og at denne oppfattelsen er relativt lik mellom leder og ansatt. Forskjellen ligger derimot i at lederne i større grad identifiserer seg med verdiene. Det er sannsynlig at dette er sterkt knyttet til deltakelse i strategiprosessen, da en betydelig høyere andel ledere var en del av arbeidsgruppen. Både ledere og ansatte som var en del av strategiprosessen identifiserer seg i betydelig større grad med de nye verdiene. Av teorien fremkom det at de uttalte verdiene er en del av organisasjonens kulturuttrykk, mens de levde

verdiene finnes innenfor kulturinnholdet. En arbeidsgruppe som blant annet har jobbet med å utforme verdiene har bearbeidet dem på et helt annet nivå, enn de som har fått dem presentert.

### **Ikke belyste faktorer**

Tre sekundære påvirkningsfaktorer er ikke belyst. Disse er *riter, ritualer og seremonier i organisasjonen, utforming av kontorlandskap, fasader og bygninger, og historier legender og myter om viktige begivenheter og folk*. Funn fra intervjuet med daglig leder indikerte det ikke er gjort endringer av betydning innenfor disse faktorene. Det bør likevel trekkes frem at Sticos flyttet til nye lokaler like før kulturkartleggingen i 2020. Eventuelle effekter av nytt lokale ville ikke fremkomme av dette studiet, men det vil likevel være en del av summen av endringer som denne kartleggingen har målt.

### **5.2.3 Oppsummering**

Endringene som er gjort i perioden har ikke hatt et ensrettet mål om å endre organisasjonskulturen, men fremstår heller som en naturlig utvikling av driften. Det er mulig å plassere flere av endringene innenfor Schein sine påvirkningsfaktorer på organisasjonskultur.

Det er enighet blant ledere og ansatte om at endringer i perioden 2020 til 2023 har hatt påvirkning på organisasjonskulturen. Hva som har påvirket mest er det derimot ikke enighet om. De to gruppernes ulike perspektiver og involvering i prosesser kan være en av årsakene til at de ikke trekker frem de samme faktorene i like stor grad. Funnene viser likevel at overgangen til Visma har hatt en betydelig påvirkning på organisasjonen og de vurderer selv at dette har påvirket kulturen betydelig sammenlignet med andre faktorer. Fordi overgangen til Visma skjedde parallelt med flere av de andre endringene kan det være vanskelig for respondentene å skille hva som er en konsekvens av Visma og hva som kommer av andre faktorer. For personell med tilgang til beslutningsfora, kan dette være enklere å skille da de har mer innsyn i de ulike prosessene. Funnene viser videre at lederne på generelt grunnlag er mer tilfredse med endringene som har skjedd i perioden. Dette kan ha sammenheng med at de i større grad har tatt del i beslutningsprosesser som har ledet til endring, eller har tilgang til informasjon om årsak for endringene.

### 5.3 Annen forskning på organisasjonskultur

Det finnes et betydelig antall akademiske tekster på hvordan man kan påvirke organisasjonskultur, utfordringer knyttet til dette og betydningen av temaet generelt. Det finnes likevel lite empiri om tilbakeblikk på endringsprosesser av organisasjonskultur, eller endringers effekt på organisasjonskultur (AustinPhD & CiaassenMSW, 2008).

Alvesson og Svenningsson (2016) oppsummerte i et av sine kvalitative studier på endring av organisasjonskultur at endringsprogrammet hadde oppnådd svært lite, om noe i det hele tatt. Til forskjell fra situasjonen hos Sticos, var endring av organisasjonskultur i sentrum for situasjonen Alvesson og Svenningsson studerte. Den nøye utarbeidede planen mistet momentum underveis og en rekke av aktivitetene som var ment å skulle bidra til kulturell endring ble heller rutineaktiviteter uten innlevelse og engasjement (Alvesson & Svenningsson, 2016, s. 104).

Cameron og Quinn (2013, s. 70) refererer til et annet eksempel hvor en organisasjon opplevde kulturell endring. Casen omhandler en bedrift som går fra å være klanorientert til at markedskultur og adhokrati blir dominerende. Utviklingen startet med oppkjøp og fusjon, men endringen i organisasjonskultur kom ikke før en rekke utskiftninger i toppledelsen. Dette samsvarer med den generelle litteraturen om ledelsens betydning for organisasjonskultur (Schein E. H., 2016; Bang, 2020; Alvesson & Svenningsson, 2016).

Nevnte studier understreker at organisasjonskultur er et komplekst tema, som baserer seg på flere faktorer. Å påvirke kulturen derfor kan være svært vanskelig og det kan samtidig være utfordrende å forutsi hvordan en endring vil påvirke kulturen. Studien til Cameron og Quinn viser likevel at endring er mulig. I forlengelsen av dette kan funn fra denne studien bidra til å gi en bedre forståelse av organisasjonskultur og hvordan ulike faktorer påvirker den.

## 6 Avslutning

Dette studiet har undersøkt endringen i organisasjonskulturen i Sticos med utgangspunkt i problemstillingen: *Hvor mye har de grunnleggende trekkene: fremtredende kjennetegn, organisasjonsledelse, ledelse overfor ansatte, organisasjonslimet, strategiske vektlegginger og suksesskriterier i Sticos sin organisasjonskultur endret seg fra 2020 til 2023? Og er det forskjell i hvordan ledere og ansatte opplever at organisatoriske endringer i samme periode har påvirket kulturen?*

Problemstillingen er besvart ved hjelp av fem forskningsspørsmål, som dannet grunnlaget for analyse og diskusjon. Hensikten var å kartlegge eventuelle endringer i organisasjonskultur og opplevelsen av disse blant ledere og ansatte. Studiet kan ikke si noe om sammenhengen mellom organisatoriske og kulturelle endringer, da kravene for kausalitet ikke er oppfylt.

For å svare på første del av problemstillingen ble kulturkartleggingsverktøyet OCAI benyttet. Funnene viser at de grunnleggende trekkene i organisasjonskulturen ikke har endret seg betydelig i perioden 2020 til 2023, tross i flere organisatoriske endringer. At kulturen ikke har endret seg betydelig kan henge sammen med behovet for endring. Studiet fra 2020 viser at det ikke var et kritisk behov for endring av organisasjonskulturen. Den opplevde differansen mellom nåværende og foretrukket kultur kunne likevel gi et handlingsrom for endring.

Innenfor fem av de seks trekkene har kulturen en svak dreining bort fra et internt fokus og mot et mer eksternt fokus. Trekkene er i større grad preget av en marked- og adhokratikultur enn de var i 2020. Samtidig viser funnene at kulturen har mindre grad av hierarki. Denne utviklingen stemmer overens med den ønskede situasjonen fra 2020, samt at det er i tråd med Sticos sine verdier som er utarbeidet etter 2020. Dreiningen fremstår derfor naturlig og i tråd med hva som er forventet. Unntaket fra dette kommer frem innenfor trekket «ledelse overfor ansatte», hvor den hierarkiske kulturen har økt. En forklaring kan være at bedriften har hatt stabil vekst gjennom perioden, hvor store deler av samfunnet ellers har vært preget av usikkerhet grunnet blant annet Covid-19.

For å svare på andre del av problemstillingen tok ble det tatt utgangspunkt i Schein sine påvirkningsfaktorer på organisasjonskultur. Kjente endringer innenfor de ulike faktorene ble først belyst gjennom intervju med daglig leder, og på bakgrunn av dette tatt med videre inn i

spørreundersøkelsen. Funn fra intervjuet viste at det i hovedsak er de sekundære påvirkningsfaktorene som er endret i perioden fra 2020 til 2023.

Funnene viser at både ledere og ansatte opplever at kulturen har endret seg de siste tre årene, til tross for at dette ikke kommer godt frem av OCAI-undersøkelsen. De to gruppene trekker frem flere av de samme påvirkningsfaktorene, hvor overgangen til Visma, organisering i HUBer, ny daglig leder og intern strategiprosess trekkes særlig frem. Dette funnet er ikke overraskende da konsekvensen av disse gjerne har en synlig eller følt effekt i hverdagen. Til tross for at gruppene trekker frem de samme faktorene vurderer de betydningen av dem ulikt. Ansatte trekker frem overgangen til Visma som den klart mest fremtredende faktoren. Lederne er derimot delt mellom flere faktorer, men overgangen til Visma og ny daglig leder er mest fremtredende.

Samlet sett indikerer funnene at det har vært en endring innenfor de grunnleggende trekkene i organisasjonskulturen til Sticos, men at disse er svake og at de ikke peker i samme retning. Ledere og ansatte opplever at de samme faktorene har påvirket kulturen, men i hvilken grad faktorene har påvirket er ulikt. Lederne har et mer differensiert syn på dette, sammenlignet med de ansatte som mener overgangen til Visma er den klart største påvirkningsfaktoren. Funnene tilhørende både første og andre del av problemstillingen fremstår naturlige sett i lys av endringene som har kommet frem i undersøkelsen.

Organisasjonskultur er en kompleks tematikk som er utfordrende å måle. Resultater fra studiet må sees i lys av de valg som er tatt underveis i prosessen. Denne studien har undersøkt organisasjonskulturen i Sticos med utgangspunkt i integrasjonsperspektivet og ved bruk av en spørreundersøkelse som inkluderte OCAI-verktøyet. Dette kan påvirke studiets pålitelighet ved at nyanser ved organisasjonskulturen forsvinner og det kan være faktorer som har påvirket kulturen som ikke kommer frem. Metoden har derimot gjort det mulig å kategorisere og måle trekk i organisasjonskulturen på en oversiktlig måte. En svakhet ved studiet er at spørreundersøkelsen hadde en svarprosent på 49%, som gjør funnene usikre sett opp mot generalisering til hele organisasjonen. Det er ingen indikasjoner på systematisk frafall, noe som virker positivt på studiets gyldighet. På bakgrunn av dette må ikke studiet oppfattes som en fasit på endringer i organisasjonskulturen i Sticos, men en pekepinn på forhold som er interessante å ta med seg videre.

## 6.1 Kritisk tilbakeblikk på forskningsprosessen

Kapittelet reflekterer over valgene vi som forskere har tatt, og hva som kunne være gjort annerledes. En forutsetning for dette kapittelet er den valgte problemstillingen.

### Forskningsdesign og bruk av sekundærdata

For å besvare problemstillingen kunne et rent kvalitativt design vært benyttet. Dette kunne gitt en dypere analyse av organisasjonskulturen i 2023, men det ville begrenset muligheten for sammenligning. Årsaken til dette er at sekundærdata fra 2020 måtte hentes fra selve masteroppgaven, da vi ikke hadde tilgang på rådata. Med utgangspunkt i tilgjengelig sekundærdata fremstår et kvantitativt design fortsatt mest hensiktsmessig.

Vi har gjennom prosessen erfart at å ta i bruk sekundærdata som sammenligningsgrunnlag har sine fordeler og ulemper. Det setter begrensninger for hvilke muligheter som finnes for sammenligning, noe som hjelper oss som forskere å avgrense studiet. På samme tid er man avhengig av at sekundærdata har tilstrekkelig gyldighet og pålitelighet, samt at den er utfyllende nok til å sammenligne.

Noe som kunne gjort studiet mer nyansert, var å benytte de tre perspektivene på organisasjonskultur. Dette studiet er i sin helhet undersøkt fra integrasjonsperspektivet, som har betydning for hva vi som forskere ser etter og hvordan funnene tolkes. Å ta i bruk differensierings- og fragmenteringsperspektivet kunne gitt flere nyanser til organisasjonsstrukturen i 2023, men det ville ikke gitt studiet et bedre grunnlag for sammenligning ettersom oppgaven fra 2020 benyttet integrasjonsperspektivet.

### Kombinert metode

Vektleggingen og rekkefølgen i den kombinerte metoden kunne vært utført på flere måter. Eksempelvis kunne studiets gyldighet vært styrket ved en større vektlegging av kvalitativ innsamling. Vi kunne gjennomført intervjuer i etterkant av spørreundersøkelsen, for mer nyanserte funn. Denne metoden ville vært ressurskrevende og var ikke realistisk gitt studiets omfang. Alternativt kunne vi gjort som Moen og Kulturps undersøkelse, hvor de brukte OCAI og fire dybdeintervjuer. En utfordring med denne fremgangsmåten er muligheten for å generalisere enkeltrespondenters meninger og den ble derfor ikke valgt.

## **Forberedelser av innsamling og analyse av data**

I forkant av intervju og spørreundersøkelse ble det gjennomført test av opplegg mot venner og familie, for å avdekke feil og mangler. Testingen var verdifull for optimalisering av undersøkelsen. Det ble derimot ikke gjennomført test av analysen i forkant av analysen. En grundigere gjennomgang av plan for analyse for spørreundersøkelse, kunne spart tid og bidratt til en mer effektiv analyseprosess.

## **Økning av antall respondenter**

Studiet har få respondenter, noe som påvirker muligheten for generalisering. For å sikre en større andel respondenter kunne vi valgt en annen fremgangsmåte. Sticos hadde 15 dager svarfrist på undersøkelsen. En utvidelse av svarfristen kombinert med oppfølging fra vår side kunne bidratt til en høyere oppslutning blant respondentene. En forutsetning for dette ville vært at problemstilling og plan for gjennomføring var utarbeidet tidligere.

Det kunne vært gjennomført et dedikert møte med mellomlederne i forkant av undersøkelsen, for å forklare formålet og organisasjonens utbytte. Videre kunne fysisk tilstedeværelse bidratt til å etablere en tettere relasjon mellom organisasjonens medlemmer og oss som forskere, og derav økt engasjementet. Fysisk tilstedeværelse under gjennomføring kunne også gjort det enklere for respondentene å stille spørsmål til utfyllingen av OCAI.

## **6.2 Anbefaling om videre forskning**

Dette kapittelet presenterer mulig fremtidig forskning basert på noen av de erfaringene og notatene vi har gjort oss gjennom studiet.

Dette studiet har tatt utgangspunkt i integrasjonsperspektivet. For å få en mer nyansert og derav virkelighetsnær beskrivelse av organisasjonskulturen, ville det vært spennende å studere Sticos med utgangspunkt i et annet perspektiv. Ved å ta utgangspunkt i differensieringsperspektivet vil potensielle subkulturer kunne identifiseres. Dette vil være interessant i et forskningsøyemed, samtidig som det kan være verdifullt for Sticos å ha kjennskap til hvilke subkulturer som potensielt eksisterer i organisasjonen.

Det kan også være interessant å studere enkelte av de organisatoriske endringene i Sticos nærmere. Eksempelvis viser funnene at de ansatte mener overgangen til Visma er den faktoren som har hatt størst betydning for organisasjonskulturen. Her kan både hele prosessen

studies, eller deler av den. Dette kan gi innsikt i hvilke faktorer ved prosessen som har virket fremmende og hemmende på organisasjonskulturen. Det kan også kobles mot andre elementer som trivsel, lojalitet, ytelse med fler. Det finnes både teori og empiri på fusjoner, emisjoner og oppkjøp som kan bidra inn i en studie med Sticos som case.

Tematikken i studiet er høyst relevant for andre organisasjoner, men funnene kan ikke generaliseres. Det vil dermed være interessant å gjennomføre tilsvarende studier, for å få mer empiri og en bredere forståelse for sammenhengen mellom organisatoriske endringer og endringer i organisasjonskultur. Ved en slik studie kan bruk av triangulerende metode være hensiktsmessig for å fange opp nyanser ved kulturen og bringe forskningen på feltet videre.



## Referanseliste

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing Organizational Culture*. Abingdon: Routledge.
- AustinPhD, M. J., & CiaassenMSW, J. (2008, November 05). Impact of Organizational Change on Organizational Culture. *Journal of Evidence - Based Social Work*, ss. 321-359.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Baruch, Y. (1999). *Response Rate in Academic Studies - A Comparative Analysis* (52. utg.). Human Relations.
- Blikra, Ø., & Willassen, S. (2020). *En kulturkartlegging av ledelsesorganisasjonen i Brigade Nord*. Universitete i Tromsø. Tromsø: UiT.
- Cameron, K., & Ettington, D. (1988). *The Conceptual foundation of organizational culture*. Hentet 31. oktober 2023 fra <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35462/b1410477.0001.001.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur* (1.. utg.). (N. Silva, Overs.) Cappelen Damm AS.
- Campbell, J. P., Brownas, E. A., Peterson, N. G., & Dunette, M. D. (1974, Juli 1). *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. Minneapolis: Personnel Decisions Research Institute Minneapolis MN.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016, November 21). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational. *Research in Organizational Behavior*, pp. 199-224.
- Creswell, J. (2008). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publications.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2019, 10. februar). Hentet 10. september 2023 fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>

- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. (2021). Hentet 10. september 2023 fra <https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora>
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012, August 28). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, ss. 145-161.
- Gulland, J., & Aarsrud, K. (2022). *Legger Marinens kultur til rette for læring?* Universitetet i Tromsø, Institutt for samfunnsvitenskap. Tromsø: UiT.
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer.* Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Kotter, J. P. (1995, March 1). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, ss. 59-67.
- Louis, M. R. (1980, Juni). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, ss. 226-251.
- Lundberg, C. C. (1985). On the feasibility of cultural intervention in organizations. I P. J. Frost, *Organizational culture* (ss. 169-185). Beverly Hills: Sage Publications.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives.* USA: Oxford University Press USA - OSO.
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987, Juni 24). Cultural Change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, pp. 623-647.
- Moen, I., & Kultorp, H. (2020). *Hvis det går godt, hvorfor endre på det?* Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet, Institutt for sosiologi og statsvitenskap. Trondheim: NTNU.

- NHO. (u.d.). *NHA*. Hentet fra Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB):  
<https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Proff.no. (2023). Hentet 20. august 2023 fra <https://www.proff.no/selskap/sticos-as/trondheim/dataprogramvare-og-utvikling/IFG7R8N009O/>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983, Mars). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, ss. 363-377.
- Quinn, R., & Spreitzer, G. (1991). The Psychometric of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. I W. Pasmore, & R. Woodman, *Organizational Change and Development, Vol. 5* (ss. 115-142). London: JAI Press.
- Richardson, J. (2005). Instruments for obtaining student feedback: A review of the literature. *Assessment & Evaluation in Higher Education*(30(4)), 387–415.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership 5.utgave* (5. utg.). San Fransisco: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016, Desember 27). *Organizational Culture and Leadership*. USA.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016, Desember 27). *Organizational Culture and Leadership*. USA.
- Smircich, L. (1983, September). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*(28:3), ss. 339-358. Hentet fra <https://www-jstor-org.mime.uit.no/stable/2392246>
- Sticos. (u.d.). *Om oss*. Hentet 18. oktober 2023 fra <https://www.sticos.no/om-oss>

Taras, V., Roney, J., & Steel, P. (2009, April). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of international management*, pp. 357-273.

Universitetet i Oslo. (2010, 8. juni). Hentet 2. august 2023 fra <https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/mer-om/>

Visma. (2023, Mars 20). Hentet fra Annual Report 2022: <https://www.visma.com/annualreport/2022>

Visma. (2023). Hentet 17. november 2023 fra Om Visma: <https://www.visma.no/om-visma/>

Yeung, A., Brockbank, J., & Ulrich, D. (1991). Organizational Culture and Human Resources Practices: An Empirical Assessment. I R. Woodman, & W. Pasmore, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5 (ss. 59-81). Greenwich: JAI Press.

Yu, T., & Wu, N. (2009, Juli). A Review of Study on the Cometing Values Framework. *International journal of business and management*, ss. 37-42.

Zammuto, R., & Krakower, J. (1991). Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture. I W. Pasmore, & R. Woodman, *Research in organizational change and development*, Vol 5. London: JAI Press.

# Vedlegg

## Vedlegg 1 - NSD godkjenning



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave](#) / Vurdering

### Vurdering av behandling av personopplysninger

<b>Referansenummer</b> 536121	<b>Vurderingstype</b> Automatisk 	<b>Dato</b> 04.09.2023
----------------------------------	---	---------------------------

**Tittel**  
Masteroppgave

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

**Prosjektansvarlig**  
Merethe Drønne


**Student**  
Marte Wergeland

**Prosjektperiode**  
01.01.2023 - 31.12.2023

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.12.2023.

[Meldeskjema](#) 

---

**Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

**Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde**

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

---

- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

**Informasjonssikkerhet**

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

## Vedlegg 2 – Informasjon- og samtykkeskriv intervju

### Informasjon- og samtykkeskriv i forbindelse med forskningsprosjektet «Kartlegging av endringer i organisasjonskultur hos Sticos»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i intervju hvor formålet er å få innsikt i Sticos som bedrift og valg bedriften har tatt som kan ha betydning for organisasjonskulturen. Intervjuet har til hensikt å gi inngangsv verdier til en spørreundersøkelse som skal kartlegge organisasjonskulturen i Sticos. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse innebærer.

#### Formål

I 2019/2020 ble det gjennomført en kartlegging av organisasjonskulturen hos Sticos og hvordan kulturen formet nyskaping og konkurransedyktighet i bedriften. Kartleggingen i 2019/2020 ble gjennomført med verktøyet OCAI. Formålet med dette prosjektet er å måle endringen i organisasjonskulturen i Sticos fra forrige kartlegging og hvilke endringer og grep bedriften har gjort som kan ha påvirket organisasjonskulturen. Prosjektet vil benytte en spørreundersøkelse som består av tre deler:

1. Parameter for å kunne skille ut variasjoner i undersøkelsen (avdeling, ansiennitet, alder m.m)
2. Kulturkartleggingsverktøy, samme som benyttet i 2019/2020
3. Tilleggsspørsmål utviklet på bakgrunn av de faktiske endringene gjort i organisasjonen i perioden 2019/2020 til i dag.

Prosjektet er avsluttende del av masterstudiet Strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø.

Opplysningene som gis under prosjektet skal ikke brukes til andre formål enn beskrevet over.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Tromsø (UiT) – Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir spurt om å gjennomføre intervju fordi du innehar rollen som daglig leder i Sticos. For at spørsmålene i del 3 skal være relevante er studiet avhengig av innsikt i aktive grep gjort av ledelsen som enten direkte eller indirekte kan ha påvirket organisasjonskulturen.

Intervjuet har til hensikt å gi oss, forskerne, forutsetningene for å stille gode og relevante spørsmål i undersøkelsen som sendes ut til bedriften. Intervjuet vil samtidig være en arena hvor du i rollen som daglig leder kan stille spørsmål omkring prosjektet.

For at forskning på organisasjonskultur skal vise et så riktig bilde som mulig er det viktig at alle som deltar inn i kulturen deltar i prosjektet. At gjennomføringen av prosjektet er forankret i ledelsen er derfor sentralt for gjennomføringen.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Intervjuet vil ha en varighet på 60-90 minutter og gjennomføres over Teams. Dersom du ikke har tilgang til Teams kan andre digitale plattformer nyttes.

- Under intervjuet vil vi ta opptak og skrive notater. Dette transkriberes i ettertid
- Når prosjektet avsluttes vil lydopptak, notater og transkripsjoner slettes.

## **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet og du kan når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg eller din arbeidssituasjon om du velger å ikke delta.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

I prosjektavhandlingen vil du gjenkjennes med navn og i rollen som daglig leder for Sticos. Videre vil sitater fra intervjuet kunne bli benyttet i oppgaven for å nyansere tallgrunnlaget som fremkommer av spørreundersøkelsen. Siteringer og bruk av ditt navn eller rolle, vil vi gjennomgå med deg før oppgaven levers og publiseres.

Etter gjennomført og godkjent forskningsprosjekt vil alle registrerte opplysninger slettes fra våre lagringsenheter. Prosjektet er planlagt avsluttet 31. desember 2023.

## **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Hvor kan du finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- UiT veileder ved Merethe Drønnen ([merethe.dronnen@uit.no](mailto:merethe.dronnen@uit.no)), forsker/student Johanne Steffensen ([johannekr.steffensen@gmail.com](mailto:johannekr.steffensen@gmail.com)) eller forsker/student Marte Wergeland ([mwe027@uit.no](mailto:mwe027@uit.no) / [marte.wergeland@gmail.com](mailto:marte.wergeland@gmail.com)).
- Personvernombud ved UiT – Norges arktiske universitet er Annikken Steinbakk. Kan nås på telefon: 77 64 69 52, på e-post: [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Merethe Drønnen  
Veileder

Johanne Steffensen og Marte Wergeland  
Forskere/studententer

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Kartlegging av endringer i organisasjonskultur hos Sticos*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- *at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

JOHNNY JOHNSEN

(Prosjektdeltakers navn med blokkbokstaver)

-----/-----/-----  
(Sted /dato /prosjektdeltakers signatur)



## **Vedlegg 3 – Informasjon- og samtykkeskriv spørreundersøkelse**

### **Informasjon- og samtykkeskriv i forbindelse med forskningsprosjektet «Kartlegging av endringer i organisasjonskultur hos Sticos»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en spørreundersøkelse hvor formålet er å kartlegge endringer i organisasjonskulturen hos Sticos. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

I 2020 ble det gjennomført en kartlegging av organisasjonskulturen hos Sticos og hvordan kulturen formet nyskapning og konkurransedyktighet i bedriften. Funnene fra denne undersøkelsen ble senere tatt i bruk av Sticos da de hadde gjennomgang av den grunnleggende driften av selskapet. Kartleggingen i 2020 ble gjennomført med verktøyet OCAI. Formålet med vårt prosjekt er å studere hvordan organisasjonskulturen i Sticos har endret seg siden 2020. Prosjektet vil benytte det samme verktøyet for kartlegging av kultur som i 2020.

Prosjektet er avsluttende del av masterstudiet Strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø.

Opplysningene som gis under prosjektet skal ikke brukes til andre formål enn beskrevet over.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Tromsø (UiT) – Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Som ansatt i Sticos er du en del av organisasjonskulturen og med på å forme den. For at forskning på organisasjonskultur skal vise et så riktig bilde som mulig, er det viktig at alle som deltar inn i kulturen også deltar i prosjektet. Alle ansatte, inkludert ledelsen er derfor spurt om å delta i undersøkelsen.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Dersom du velger å delta i prosjektet innebærer det at du fyller ut et spørreskjema som tar omtrent 25 minutter. Undersøkelsen er anonymt og informasjonen som samles inn vil behandles fortrolig.

Spørreskjemaet vil være en kombinasjon av spørsmål og påstander. Det vil innledningsvis være spørsmål om bakgrunnsopplysninger, deretter spørsmål og utsagt om organisasjonen. Svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk, men det vil ikke lagres en direkte kobling mellom e-postadressen og besvarelsen. Kombinasjon av bakgrunnsopplysninger kan i noen tilfeller være personidentifiserende, men det vil i oppgaven ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig og anonymt å delta i prosjektet.

I starten av spørreskjemaet vil du bli spurt om du ønsker å delta i undersøkelsen. Svaret på denne rubrikken vil være å anse som ditt samtykke til å delta eller ikke. Du kan når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg eller din arbeidssituasjon om du velger å ikke delta.

#### **Ditt personvern – Hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Etter gjennomført forskningsprosjekt vil alle registrerte opplysninger slettes fra våre lagringsenheter. Prosjektet er planlagt avsluttet 1. desember 2023, men vi vil beholde opplysninger frem til oppgaven er godkjent.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan du finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, kan du ta kontakt med:

- Veileder Merethe Drønnen (e-post: [merethe.dronnen@uit.no](mailto:merethe.dronnen@uit.no))
- Forsker/student Johanne Steffensen (e-post: [johannekr.steffensen@gmail.com](mailto:johannekr.steffensen@gmail.com))
- Forsker/student Marte Wergeland (e-post: [marte.wergeland@gmail.com](mailto:marte.wergeland@gmail.com))
- Personvernombud ved UiT – Norges arktiske universitet Annikken Steinbakk (e-post: [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no) eller telefon: 77 64 69 52)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS (e-post: [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17).

Med vennlig hilsen

Merethe Drønnen  
Veileder

Johanne Steffensen og Marte Wergeland  
Forskere/studenter

## Vedlegg 4 – Fullstendig intervjuguide

Denne intervjuguiden viser skjematisk hvilke temaer intervjuet vil omfatte. Hensikten er som beskrevet i informasjon- og samtykkeskjema; danne grunnlag for å stille gode og relevante spørsmål i spørreundersøkelsen. Det er endringer innenfor de ulike tematikken som er av hovedinteresse for å bygge en spørreundersøkelse.

Tematikk	Nr	Spørsmål	Meknad	Tid (minutter)	
1. Generelt/lett oppvarming	1.1	Avklare usikkerheter rundt gjennomføring og samtykke Presentasjon (navn, bakgrunn, rolle) Gjennomgang av rammer for intervjuet Når overtok du som daglig leder? Antall ansatte: 122	Opptak slås på	3	
	2.1	Kan du kort beskrive bedriftens filosofi? - Verdier - Strategi - Visjon	Punktet omhandler det bedriften ønsker at skal representere dem.	3	
2. Formelle erklæringer om organisasjonens filosofi og politikk	2.2	Har dere gjennomført prosesser med formål å endre bedriftens filosofi (herunder verdier, strategier og visjon)?		5	
	2.2.1	Hvis ja - hva var målsetningen for prosessen?		2	
	2.2.2	Hvis ja - hvem var deltagende i prosessen?		2	
	2.2.3	Hvis ja - Hvordan ble prosessen kommunisert internt i bedriften		2	
	2.2.4	Hvis ja - Hva ble utfallet av prosessen? - Innføring av ny strategi? - Noen større interne endringer?		3	
	2.2.5	Hvis ja - hvordan har dere kommunisert endringene til eksterne?		2	
	2.3	Hva ønsker du at skal kjennetegne Sticos?		5	
	2.3.1	Opplever du at det er dette som kjennetegner bedriften?		2	
	3. Organisasjonens utforming og struktur	3.1	Kan du beskrive strukturen i Sticos og hvordan bedriften er organisert?		3
		3.2	Har dere gjort noen endringer i organisasjonens utforming og struktur siden 2020?		3
3.2.1		Hvis ja – hvilke endringer har dere gjort?		0	
3.2.2		Hvordan opplever du at endringene har påvirket bedriften? Endring i hvem som jobber sammen? Endring i samarbeidsvilje? Bedre/dårligere innsikt i hva andre gjør?		3	
3.2.2		Endring i beslutningsmyndighet?			
3.3		Kan du beskrive hvordan organisering i HUB er?		2	
3.3.1		Hva var bakgrunnen for omorganiseringen?		3	
3.3.2		Spesifikke målsetninger? Har omorganiseringen hatt ønsket effekt?		3	
4. Systemer, prosedyrer og rutiner	4.1	Hvilke faste rutiner eller prosedyrer i Sticos? - Møtestruktur - Rapporteringer - Faste fremgangsmåter - Belønning av ansatte		2	
	4.1.1	Har disse blitt endret de siste årene?		2	
	4.1.2	Hvis ja - hva er endret og hvorfor?		0	
5. Rituelle aktiviteter og seremonier	5.1	Har dere noen rituelle eller seremonier i bedriften? - Faste møter - Sosiale sammenkomster - Forfremmelser - Avslutning ved avgang etc.		2	
	5.1.1	Hvis ja - har disse blitt endret de siste årene?		2	
	5.1.2	Hvis nei - har dere hatt det tidligere?		0	
6. Utforming av kontoranskap, fasader og bygninger	6.1	Hvordan er dere organisert fysisk? - Kontoranskap (åpent vs. lukket) og bygninger		3	
	6.2	Har dere gjort endringer på kontorfasiliteter eller landskap siden 2020? - Flyttet fra gammel lokaler i 19/20		3	
	6.2.1	Hvis ja - ble det tatt spesielle hensyn under omorganiseringen?	Hadde bedriften et formål/målsetning under bytte av lokaler?	2	
	6.2.2	Hvis ja - opplever du at nye fasiliteter har ønsket effekt?		1	
7. Historier, legender og myter om viktige begivenheter og folke	7.1	Har Sticos noen spesielle sukseshistorier eller "legende" som snakkes om blant ansatte eller i forbindelse med arrangementer?		2	
	7.1.1	Hvis ja - kan du fortelle?		3	
8. Ledelse og styring	8.1	Gjennomførte du noen spesielle endringer da du overtok rollen som daglig leder?		5	
	8.1.1	Hvis ja - hva var bakgrunnen for endringene?		2	
	8.2	Sticos ble i 2021 en del av VISMA. Kan du si noe om bakgrunnen og prosessen rundt dette?		2	
	8.2.1	Hvilke endringer har oppkjøpet ført med seg for organisasjonen? - Organisering - Krav - Muligheter/begrensninger - Endring i beslutningsmyndighet		3	
9. Avslutning	9.1	Stille oppfølgings spørsmål ved behov evt. avslutte intervjuet		5	
	9.2	Er det forhold vi ikke har vært innom som du tenker det kan være nyttig å ta opp?		3	
	9.3	Har du noen spørsmål til prosessen videre eller andre ting?		1	
	9.4	Gjennomgang av videretidsplan for studiet og gjennomlesning av sitater til bruk i oppgaven - takke for bruk av tid	Opptak slås av	1	

## Vedlegg 5 – Utsendt spørreundersøkelse

### Spørreundersøkelse om organisasjonskulturen i Sticos

#### Velkommen til kartlegging av organisasjonskulturen i Sticos

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en spørreundersøkelse hvor formålet er å kartlegge endringer i organisasjonskulturen hos Sticos. Vi vil her gi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

I 2020 ble det gjennomført en kartlegging av organisasjonskulturen hos Sticos og hvordan kulturen formet nyskaping og konkurransedyktighet i bedriften. Funnene fra denne undersøkelsen ble senere tatt i bruk av Sticos da de hadde gjennomgang av den grunnleggende driften av selskapet. Kartleggingen i 2020 ble gjennomført med verktøyet OCAI. Formålet med vårt prosjekt er å studere hvordan organisasjonskulturen i Sticos har endret seg siden 2020. Prosjektet vil benytte det samme verktøyet for kartlegging av kultur som i 2020.

Prosjektet er avsluttende del av masterstudiet Strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø.

Opplysningene som gis under prosjektet skal ikke brukes til andre formål enn beskrevet over.

Universitetet i Tromsø (UiT) – Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Som ansatt i Sticos er du en del av organisasjonskulturen og med på å forme den. For at forskning på organisasjonskultur skal vise et så riktig bilde som mulig, er det viktig at alle som deltar inn i kulturen også deltar i prosjektet. Alle ansatte, inkludert ledelsen er derfor spurt om å delta i undersøkelsen.



Neste

## Samtykke til deltakelse

### Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet innebærer det at du fyller ut et spørreskjema som tar omtrent 20 minutter. Undersøkelsen er anonymt og informasjonen som samles inn vil behandles fortrolig. Spørreskjemaet vil være en kombinasjon av spørsmål og påstander. Det vil innledningsvis være spørsmål om bakgrunnsopplysninger, deretter spørsmål og utsagt om organisasjonen. Svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk, men det vil ikke lagres en direkte kobling mellom e-postadressen og besvarelsen. Kombinasjon av bakgrunnsopplysninger kan i noen tilfeller være personidentifiserende, men det vil i oppgaven ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner.

### Det er frivillig å delta

Det er frivillig og anonymt å delta i prosjektet.

I starten av spørreskjemaet vil du bli spurt om du ønsker å delta i undersøkelsen. Svaret på denne rubrikken vil være å anse som ditt samtykke til å delta eller ikke. Du kan når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg eller din arbeidssituasjon om du velger å ikke delta.

### Ditt personvern – Hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Etter gjennomført forskningsprosjekt vil alle registrerte opplysninger slettes fra våre lagringsenheter. Prosjektet er planlagt avsluttet 1. desember 2023, men vi vil beholde opplysninger frem til oppgaven er godkjent.

### Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, kan du ta kontakt med:

Veileder Merethe Drønnen (e-post: merethe.dronnen@uit.no)

Forsker/student Johanne Steffensen (e-post: johannekr.steffensen@gmail.com)

Forsker/student Marte Wergeland (e-post: marte.wergeland@gmail.com)

Personvernombud ved UiT – Norges arktiske universitet Annikken Steinbakk (e-post: personvernombud@uit.no eller telefon: 77 64 69 52)

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS (e-post: personvertjenester@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17).

\* 1. Deltakelse:

- Jeg ønsker å delta. Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Kartlegging av endringer i organisasjonskultur hos Sticos» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i spørreundersøkelse og til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.
- Jeg ønsker ikke å delta.



Dersom respondenten valgte «Jeg ønsker ikke å delta» ble h\*n tatt til følgende spørsmål, deretter ble undersøkelsen avsluttet:

2. Årsak til ar jeg ikke ønsker å delta:

- Ikke tid
- Opplever ikke kartleggingen som meningsfylt
- Ønsker ikke å oppgi grunn
- Andre årsaker:



Forr. Neste

Dersom respondenten valgte «Jeg ønsker å delta...» ble h\*n tatt til følgende spørsmål:

### DEL 1 - Bakgrunnsinformasjon

Du vil her bli presentert spørsmål omhandlende deg og din bakgrunn i Sticos.

\* 2. Kjønn

- Mann
- Kvinne

\* 3. Hva er din alder?

\* 4. Kryss av for ditt høyest fullførte utdanningsnivå

- Grunnskole
- Videregående skole
- Fagskole - fagbrev
- Universitet/høyskole - bachelorgrad
- Universitet/høyskole - mastergrad
- Universitet/høyskole - doktorgrad

\* 5. Hvor lenge har du vært ansatt i Sticos?

\* 6. Hvilken HUB/avdeling i Sticos tilhører du?  
Passer flere svaralternativer, velg HUBn du er en del av.

- Ledelse og stab, IT eller People and Culture
- Content Hub
- Commercial Hub
- Business Development Hub



Forr.

Neste

Dersom respondenten valgte «Ledelse og stab, IT eller People and Culture» på spørsmål 6, ble h\*n tatt til følgende oppfølgingsspørsmål:

## Personellansvar

\* 7. Har du personellansvar?

- Ja
- Nei



Forr.

Neste



Dersom respondenten valgte «Content HUB» på spørsmål 6 ble h\*n tatt til følgende oppfølgingsspørsmål, for deretter å få spørsmål 7 om personalansvar:

### Content Hub

\* 7. Hvilken avdeling i Content Hub tilhører du?

- Regnskap
- Skatt
- Økonomi
- Lønn
- Arbeidsrett
- Forretningsjuss
- Kommune



Forr.    Neste

Dersom respondenten valgte «Commercial HUB» på spørsmål 6, ble h\*n tatt til følgende oppfølgingsspørsmål for deretter å få spørsmål 7 om personalansvar:

## Commercial Hub

\* 7. Hvilken avdeling i Commercial Hub tilhører du?

- Sales
- Customer Center
- Marketing
- Customer Succes



Forr.

Neste

Dersom respondenten valgte «Business Development HUB» på spørsmål 6, ble h\*n tatt til følgende oppfølgingsspørsmål for deretter å få spørsmål 7 om personalansvar:

## Business Development Hub

\* 7. Hvilken avdeling i Business Development Hub tilhører du?

- Development
- UX
- Architect
- Product Managers
- Analytics



Forr.

Neste

### DEL 2 - OCAI

OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument er et anerkjent verktøy for vurdering av organisasjonskultur. OCAI er hovedelementet i denne spørreundersøkelsen.

Du starter nå på delen med OCAI, under er en beskrivelse av hvordan den er satt opp og skal besvares.

#### Oppbygning

OCAI består av 6 temaer. Hvert tema er belyst med 4 distinkt forskjellige påstander. Du skal for hvert tema fordele ut 100 poeng på de 4 påstandene ut ifra hvor godt påstanden stemmer med din organisasjon. Dette skal du gjøre både for “nåværende situasjon” og “foretrukket situasjon”. Du vil først bli presentert påstander for “nåværende situasjon” og deretter de samme påstandene for “foretrukket situasjon” i organisasjonen. I “foretrukket situasjon” skal du fordele poengene ut ifra hvordan du mener organisasjonen bør være optimalt sett for å holde seg konkurransedyktig og oppnå suksess fem år frem i tid.

Gi flest poeng til den/de påstanden du mener beskriver situasjonen best og minst til den/de du mener beskriver situasjonen dårligst.

#### Tre eksempler:

1. Du vurderer alle fire påstander til å ta like stor plass i din organisasjon. **Svar:** A: 25, B: 25, C: 25, D: 25.
2. Du vurderer A til å stemme klart mest, B og C midt på treet, og D ingenting. **Svar:** A: 50, B: 25, C: 25, D: 0.
3. Du vurderer at alle påstander har noe rett ved seg i din organisasjon, men det er en distinkt forskjell mellom hver av dem. **Ditt svar kan for eksempel se slik ut:** A: 40, B:30, C:20, D:10.

#### Oppsummert:

- Summen må alltid bli 100.
- Kun hele tall (ikke desimaler).
- Du velger selv om enkelte påstander ikke skal få poeng i det hele tatt, så lenge summen blir 100.



## Fremtredende kjennetegn

Om du står fast: Dersom den første delen av påstanden 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 ifra denne vurderingen.

\* 9. Fremtredende kjennetegn i nåværende kultur.

Husk at summen av poeng skal bli 100.

A: Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en utvidet familie. Folk ser ut til å dele mye av seg selv.

B: Organisasjonen er et dynamisk sted og har en entrepenørånd. Folk er villige til å ta en sjanse og ta risiko.

C: Organisasjonen er svært resultatorientert. Hovedansvarlig er å få jobben gjort. Folk er svært konkurranse- og prestasjonsorienterte.

D: Organisasjonen er et sted med stor grad av kontroll og struktur. Formelle prosedyrer styrer generelt det folk gjør.

\* 10. Fremtredende kjennetegn i ønsket kultur.

Husk at summen av poeng skal bli 100

A: Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en utvidet familie. Folk ser ut til å dele mye av seg selv.

B: Organisasjonen er et dynamisk sted og har en entrepenørånd. Folk er villige til å ta en sjanse og ta risiko.

C: Organisasjonen er svært resultatorientert. Hovedansvarlig er å få jobben gjort. Folk er svært konkurranse- og prestasjonsorienterte.

D: Organisasjonen er et sted med stor grad av kontroll og struktur. Formelle prosedyrer styrer generelt det folk gjør.



## Organisasjonsledelse

Om du står fast: Tenk på din nærmeste leder først. Tenk dernest på ledelsen i selskapet. Hvordan handler de, generelt sett? Dersom dette er ulikt, svar for den lederen/ledelsen som har størst innvirkning på din arbeidshverdag.

\* 11. Organisasjonsledelse i nåværende kultur.

Husk at summen av poeng skal bli 100.

A: Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å tilrettelegge, støtte eller veilede.

B: Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å utvise entrepenørskap, innovasjon eller risikotaking.

C: Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å utvise seriøsitet, resultatfokus eller oppgavefokus.

D: Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er et fokus på koordinering, organisering eller den korrekte måten å gjøre oppgavene på.

\* 12. Organisasjonsledelse i ønsket kultur.

Husk at summen av poeng skal bli 100.

A: Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å tilrettelegge, støtte eller veilede.

B: Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å utvise entrepenørskap, innovasjon eller risikotaking.

C: Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er å utvise seriøsitet, resultatfokus eller oppgavefokus.

D: Det typiske for ledelsen i vår organisasjon er et fokus på koordinering, organisering eller den korrekte måten å gjøre oppgavene på.



## Ledelse overfor ansatte

Om du står fast: Tenk på hvor beslutninger blir tatt og hvilken myndighet som er delegert nedover. Tenk dernest på hvordan dette påvirker hvordan dere jobber.

\* 13. Ledelse overfor ansatte i nåværende kultur.

Husk at summen av poeng skal bli 100.

- A: Lederstilen i organisasjonen vår kjennetegnes av samarbeid, enighet og deltakelse.
- B: Lederstilen i organisasjonen vår kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg.
- C: Lederstilen i organisasjonen vår kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og måloppnåelse.
- D: Lederstilen i organisasjonen vår kjennetegnes av et trygt ansettelsesforhold, konformitet, forutsigbarhet og stabilitet i sosiale forhold.

\* 14. Ledelse overfor ansatte i ønsket kultur.

Husk at summen av poeng skal bli 100.

- A: Lederstilen i organisasjonen vår kjennetegnes av samarbeid, enighet og deltakelse.
- B: Lederstilen i organisasjonen vår kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg.
- C: Lederstilen i organisasjonen vår kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og måloppnåelse.
- D: Lederstilen i organisasjonen vår kjennetegnes av et trygt ansettelsesforhold, konformitet, forutsigbarhet og stabilitet i sosiale forhold.



## Organisasjonslimet

Om du står fast: Tenk på om det er noe som verdsettes høyt i organisasjonen, noe som oppleves som en felles verdi og som binder dere sammen.

\* 15. Organisasjonslimet i nåværende kultur.

Husk at summen av poeng skal bli 100.

- A: Limet som holder organisasjonen sammen, er lojalitet og gjensidig tillit. Ansvaret overfor organisasjonen er høy.
- B: Limet som holder organisasjonen sammen, er forpliktelse overfor innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende på sitt fagfelt.
- C: Limet som holder organisasjonen sammen, er vektleggingen av prestasjon og måloppnåelse.
- D: Limet som holder organisasjonen sammen, er formelle regler og retningslinjer. Å opprettholde en organisasjon som går på skinner, er viktig.

\* 16. Organisasjonslimet i ønsket kultur.

Husk at summen av poeng skal bli 100.

- A: Limet som holder organisasjonen sammen, er lojalitet og gjensidig tillit. Ansvaret overfor organisasjonen er høy.
- B: Limet som holder organisasjonen sammen, er forpliktelse overfor innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende på sitt fagfelt.
- C: Limet som holder organisasjonen sammen, er vektleggingen av prestasjon og måloppnåelse.
- D: Limet som holder organisasjonen sammen, er formelle regler og retningslinjer. Å opprettholde en organisasjon som går på skinner, er viktig.



## Strategiske vektlegginger

Om du står fast: Hva er det virksomheten anser som viktig, hva fokuserer den på?

\* 17. Strategiske vektlegginger i nåværende kultur.

Husk at summen av poeng skal bli 100.

A: Organisasjonen vektlegger menneskelig utvikling. Høy tillit, åpenhet og deltakelse blir fastholdt.

B: Organisasjonen vektlegger å skaffe seg nye ressurser og skape nye utfordringer. Å prøve nye ting og være på utkikk etter nye muligheter blir verdsatt.

C: Organisasjonen vektlegger konkurransedrevne handlinger og prestasjoner. Å oppnå målsettinger og vinning i markedet er dominerende.

D: Organisasjonen vektlegger kontinuitet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og at alt går på skinner, er viktig.

\* 18. Strategiske vektlegginger i ønsket kultur.

Husk at summen av poeng skal bli 100.

A: Organisasjonen vektlegger menneskelig utvikling. Høy tillit, åpenhet og deltakelse blir fastholdt.

B: Organisasjonen vektlegger å skaffe seg nye ressurser og skape nye utfordringer. Å prøve nye ting og være på utkikk etter nye muligheter blir verdsatt.

C: Organisasjonen vektlegger konkurransedrevne handlinger og prestasjoner. Å oppnå målsettinger og vinning i markedet er dominerende.

D: Organisasjonen vektlegger kontinuitet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og at alt går på skinner, er viktig.



## Suksesskriterier

Om du står fast: Tenk på ansatte, prestasjoner eller situasjoner som anerkjennes i virksomheten. Hva er det som kjennetegner disse?

\* 19. Suksesskriterier i nåværende kultur.

Husk at summen av poeng skal bli 100.

A: Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av utvikling av de menneskelige ressursene, samarbeid, ansattes forpliktelse og hensyn overfor folk.

B: Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å ha unike produkter eller de nyeste produktene. Den er en markedsleder og innovatør.

C: Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å vinne i markeder og å utkonkurrere sine konkurrenter. Konkurranspreget markedsledelse er viktig.

D: Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av effektivitet. Pålitelig fremføring, feilfri planlegging og lavkoststandsproduksjon er kritisk.

\* 20. Suksesskriterier i ønsket kultur.

Husk at summen av poeng skal bli 100.

A: Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av utvikling av de menneskelige ressursene, samarbeid, ansattes forpliktelse og hensyn overfor folk.

B: Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å ha unike produkter eller de nyeste produktene. Den er en markedsleder og innovatør.

C: Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å vinne i markeder og å utkonkurrere sine konkurrenter. Konkurranspreget markedsledelse er viktig.

D: Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av effektivitet. Pålitelig fremføring, feilfri planlegging og lavkoststandsproduksjon er kritisk.



### DEL 3 - TILLEGGSPØRSMÅL SPESIFIKT FOR STICOS

Du er nå kommet til siste del av undersøkelsen. Her blir relevante elementer, spesifikt for endringer gjennomført i Sticos, for perioden fra 2020 til i dag belyst.



Forr.

Neste

### INNLEDENDE

\* 21. Deltok du i kulturkartleggingen gjennomført i 2019/2020?

- Ja
- Nei
- Usikker

\* 22. Kjenner du til at det ble gjennomført en kulturkartlegging (OCAI) i 2019/2020?

- Ja
- Nei



Forr.

Neste

## ORGANISASJONSKULTUR

Definisjon:

Organisasjonskultur - De sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.

\* 23. Svar i hvilken grad du er enige i påstandene.

	Helt uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Helt enig	Vet ikke
Sticos har hatt et større fokus på organisasjonskultur fra og med 2020.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisasjonskulturen i Sticos har endret seg de siste tre årene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 24. Hva mener du har påvirket kulturen de siste tre årene?

Du kan krysse av for flere alternativer.

- VISMA - Å bli en del av et større konsern.
- Strategiprosess - Fokus på verdier, visjon og strategi
- Ny organisering - Organisering i HUBer
- Endret leder - Ny daglig leder i 2022
- Tiltak og endringer som følge av Korona
- Opplever ikke at kulturen er påvirket/endret
- Annet/flere:

\* 25. Hvilken av faktorene under mener du har påvirket kulturen i Sticos mest de siste tre årene?

- VISMA - bli en del av et større konsern.
- Nye verdier og visjon
- Organisering i HUBer
- Ny daglig leder i 2022
- Nye lokaler (2019)
- Tiltak og endringer som følge av Korona
- Opplever ikke at kulturen er påvirket/endret
- Ingen av de overnevnte (spesifiser):



Forr.

Neste



## ENDRINGER

Under vil du bli presentert påstander hvor følge begreper nyttes:

Kulturkartlegging - OCAI-undersøkelse gjennomført i Sticos i 2020, som del av masteroppgaven til Heidi Kultorp.

Strategiprosess - Prosess gjennomført i Sticos, sammen med konsulenter, for gjennomgang av helhetlig drift. Funnene fra kulturkartleggingen i 2020, ble brukt inn i denne prosessen.

\* 26. STRATEGIPROSESS - Svar i hvilken grad du er enig i påstandene:

	Helt uenig	Delvis uenig	Hverken eller	Delvis enig	Helt enig
Jeg er kjent med at Sticos gjennomførte en strategiprosess i 2020.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at kommunikasjonen av strategiprosessen til organisasjonen var tilstrekkelig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 27. STRATEGIPROSESS - Var du en del av arbeidsgruppen gjennom strategiprosessen?

- Ja, en del av kjernegruppen.
- Ja, en del av den utvidede arbeidsgruppen.
- Nei, jeg var ikke en del av arbeidsgruppen, men likevel delaktig i perioder.
- Nei, jeg var ikke en del av arbeidsgruppen og ikke delaktig.
- Annet (vennligst spesifiser)

\* 28. VERDIER OG VISJON - Svar i hvilken grad er du enig i påstandene.

	Helt uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Helt enig	Vet ikke
Sticos sine tidligere verdier "solid, frempå, tydelig og raus" var forankret i arbeidet vårt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sticos sine nåværende verdier "engasjert, kompetent og kundedrevet" er forankret i arbeidet vårt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg identifiserer meg mer med Sticos sine nåværende verdier enn tidligere verdier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi har et større fokus på kundens behov nå enn for tre år siden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 29. LEDELSE - Svar i hvilken grad du opplever endring.

	Mye mindre	Litt mindre	Ingen endring	Litt mer	Mye mer	Ikke relevant
Opplever du noen endring i tillit utvist fra ledelsen i dag, sammenlignet med for tre år siden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplever du endring i din frihet til å gjennomføre arbeid i dag, sammenlignet med for tre år siden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opplever du noen endring i hvilken tillit ledelsen har til mellomlederens beslutninger i dag, sammenlignet med for tre år siden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 30. VISMA - Svar i hvilken grad du er enig i spørsmålene

	Helt uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Helt enig	Vet ikke
Kulturen i Sticos har endret seg etter at selskapet ble kjøpt opp av Visma?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at å bli en del av Visma-konsernet har påvirket arbeidshverdagen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 31. VISMA OG RAPPORTERING - Svar i hvilken grad du er enig i påstandene.

	Helt uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Helt enig	Vet ikke
Jeg opplever at vi har hatt en økt mengde rapportering etter at vi ble en del av Visma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er generelt sett positiv til rapporteringene vi gjør i det daglige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Endrede krav til rapportering har gjort at Sticos har endret fokus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at Peakon-undersøkelsen har en positiv effekt på organisasjonen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 32. ORGANISERING - Svar i hvilken grad du er enig i påstandene.

	Helt uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Helt enig
Jeg opplever organisering i HUBer som en fornuftig måte å strukturere selskapet på.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisering i HUBer bidrar til mer samhandling på tvers av avdelinger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvordan selskapet er organisert påvirker min hverdag.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Forr. Neste

## KORONA / FJERNKONTOR

Definisjon:

Fjernkontor - Arbeid fra lokasjoner som ikke er direkte eller indirekte knyttet til Sticos. For eksempel hjemme eller på hytten. Arbeid hos kunde medregnes ikke i begrepet fjernkontor.

\* 33. FJERNKONTOR - Hvor ofte benytter du dette i snitt?

- Sjeldnere enn en gang i måneden
- En gang i måneden
- To ganger i måneden
- En gang i uken
- To ganger i uken

\* 34. FJERNKONTOR - I hvilken grad er du enig i påstandene under?

	Helt uenig	Delvis uenig	Hverken eller	Delvis enig	Helt enig	Vet ikke
Kulturen i Sticos har endret seg etter at vi startet med fjernkontor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulighet for fjernkontor er viktig for meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bruk av fjernkontor gjør at jeg føler mindre tilhørighet til Sticos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bruk av fjernkontor gjør at jeg føler mindre tilhørighet til mine kollegaer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. KORONA - Er det andre endringer som følge av korona som du mener har påvirket organisasjonskulturen?



Forr.

Neste

## Spørreundersøkelse om organisasjonskulturen i Sticos

### Tusen takk for din deltagelse

Du har nå fullført undersøkelsen.

Funn fra undersøkelsen vil bli publisert og delt med Sticos første kvartal 2024, gjennom vår masteroppgave.

Har du spørsmål til undersøkelsen eller ande kommentarer, ta kontakt med oss:

Johanne Steffensen (johannekr.steffensen@gmail.com), tlf: 911 49 630

Marte Wergeland (marthe.wergeland@gmail.com), tlf: 415 79 416



