

## Hjelp, vi er i endring!

En tverrsnittstudie av organisasjonskultur og individuelle holdninger



Denisa Kamaric og Stian Smedsrud

Campus Ringerike

Mai 2017

Høgskolen i Sørøst-Norge  
Handelshøgskolen og fakultet for samfunnsvitenskap  
Institutt for strategi og økonomi  
Postboks 164 Sentrum  
3502 Hønefoss

<http://www.usn.no>

© 2017 Denisa Kamaric og Stian Smedsrud

Denne avhandlingen representerer 45 studiepoeng

## Forord

---

Denne avhandlingen inngår som det avsluttende arbeidet i vår mastergrad i økonomi og ledelse ved Høgskolen i Sørøst-Norge, og er skrevet innenfor spesialiseringen strategi og kompetanseledelse. I avhandlingen har vi undersøkt nærmere hvilke sammenhenger som foreligger mellom organisasjonskultur, ansattes individuelle klarhet for og forpliktelse til endringer i organisasjonen.

Arbeidet med dette temaet begynte allerede i forprosjektet forut for denne avhandlingen og vi ser nå tilbake på en halvannet år lang prosess. Dette har gitt oss en fantastisk mulighet til fordypning i tidligere teoretiske og empiriske bidrag på temaet og har vært utrolig lærerikt. Vi valgte å undersøke et tema vi fra tidligere har liten kunnskap om, selv om det er noe de fleste av oss opplever både bevisst og ubevisst i hverdagen. Dette har gjort veien hit tøffere enn hva det kanskje kunne ha vært, men samtidig er det svært tilfredsstillende å stå her vi gjør i dag. I tillegg til kunnskap om temaet har det siste året også resultert i flere erfaringer om metodiske problemstillinger og gjennomføring av en empirisk undersøkelse.

Det er flere som fortjener anerkjennelse i forbindelse med denne avhandlingen. Aller først ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, førsteamanuensis Anja Hagen Olafsen, for god veiledning og mange konstruktive tilbakemeldinger. Det har vært lett å komme i kontakt med deg og du har alltid vært rask i din respons gjennom hele arbeidsperioden.

Videre ønsker vi å takke Steinar Aasnæss som fikk oss i kontakt med Kartverket, oppdragsgiver i avhandlingen, og for god bistand underveis. I tillegg ønsker vi også å rette en stor takk til våre kontaktpersoner i Kartverket, som har sa ja til å gjennomføre undersøkelsen vår i sin organisasjon, samt til alle respondentene som valgte å delta i studien vår.

Avslutningsvis ønsker vi også å takke familie og venner som har vært tålmodige med oss i denne læringsprosessen, samt gjengen på masterkontor B201 for mange gode minner gjennom året som har vært.

Hønefoss, 11. mai 2017

Denisa Kamaric og Stian Smedsrud

## Sammendrag

---

**Formål:** Forskningslitteraturen argumenterer for at organisasjonskultur er et sentralt element i organisasjoner. Samtidig er det få studier som ser på organisasjonskulturens sammenheng med ansattes oppfatning av og holdning til organisatorisk endring. Særlig hvorvidt ulike typer organisasjonskultur har forskjellig sammenheng med de individuelle faktorene, etterlyses i litteraturen (Choi, 2011). Avhandlingens formål er dermed å undersøke disse sammenhengene og på denne måten bidra til å fylle et gap i litteraturen.

Studien undersøker hvorvidt type av organisasjonskultur har ulike sammenhenger med hvordan ansatte forplikter seg til endring, som er basert på følelse, plikt og kostnader. Samtidig undersøkes det om sammenhengen mellom organisasjonskultur og forpliktelse til endring, helt eller delvis, forklares gjennom at ansatte opplever mental klarhet før de forplikter seg til endringsinitiativet. Studien søker derfor å belyse om verdier som deles innad i organisasjonen kan ha betydning for ansattes klarhet til endring, og derav til hvordan de forplikter seg endringsinitiativ i Kartverket.

**Metode:** Studien har hatt til hensikt å avdekke empiriske sammenhenger mellom variabler og har fulgt et deskriptiv design. Den har benyttet en kvantitativ forskningsstrategi og er blitt utført som en tverrsnittstudie. Totalt 31 hypoteser ble foreslått for testing. Datainnsamlingen benyttet et elektronisk spørreskjema og ble gjennomført blant ansatte i Kartverket. Totalt 259 respondenter samtykket til deltakelse i undersøkelsen. Studiens analyser ble foretatt i SPSS.

**Funn:** Resultatene av studien viser at ulike typer av organisasjonskultur har sammenheng med ansattes holdninger til endring. Funnene viser at ansatte i organisasjoner som preges av fleksibel organisasjonsstruktur er følelsesmessig forpliktet til endring. Funnene indikerer derimot ingen sammenhenger mellom typene av organisasjonskultur med stabil struktur og de tre komponentene av forpliktelse til endring. Studiens funn indikerer videre at organisasjonskultur, uavhengig av type, har positiv sammenheng med hvorvidt den ansatte føler seg mentalt klar for endring. Samtidig viser funnene at opplevd klarhet har en positiv sammenheng med både følelsesbasert og pliktbasert forpliktelse, mens tilknytningen den har til den kostnadsbaserte forpliktelsen er negativ. Resultatene indikerer at sammenhengen mellom organisasjonskultur og forpliktelse til endring forklares, både helt og delvis, gjennom at ansatte opplever klarhet for endring.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Introduksjon .....</b>	<b>7</b>
1.1 «Det nye landskapet» .....	8
1.2 Problemstilling .....	8
1.3 Avhandlingens oppbygning.....	9
<b>2. Teori.....</b>	<b>11</b>
2.1 Forpliktelse til endring .....	11
2.2 Individuell klarhet for endring .....	14
2.2.1 Individet i endring .....	16
2.3 Organisasjonskultur.....	17
2.3.1 Begrepsinnhold.....	18
2.3.2 Konkurrerende verdier i organisasjoner .....	20
2.3.3 Tolkning av kultur.....	24
2.4 Hypoteser og forskningsmodell .....	25
2.4.1 Organisasjonskultur og IRFC.....	25
2.4.2 IRFC og forpliktelse til endring.....	26
2.4.3 Organisasjonskultur og forpliktelse til endring .....	27
2.4.4 IRFC som medierende variabel .....	29
2.4.5 Forskningsmodell .....	31
<b>3. Metode .....</b>	<b>32</b>
3.1 Forskningsstrategi og design .....	32
3.1.1 Forskningsstrategi .....	32
3.1.2 Forskningsdesign.....	33
3.2 Datainnsamling, mål- og instrumentutvikling.....	36
3.2.1 Spørreundersøkelse .....	36
3.2.2 Målutviklingsprosessen .....	37
3.3 Setting, populasjon og utvalg .....	45
3.3.1 Setting.....	45
3.3.2 Populasjon og utvalg.....	46
3.3.3 Forskningsetikk.....	46
3.4 Pretest .....	48
3.5 Gjennomføring .....	50
<b>4. Analyse og resultater .....</b>	<b>53</b>
4.1 Datagjennomgang og opprydding .....	53
4.2 Målvalidering .....	54
4.2.1 Konvergent validitet .....	54
4.2.2 Divergent validitet .....	59

4.2.3 Reliabilitet .....	65
4.2.4 Diskriminant validitet .....	66
<b>4.3 Regresjonsforutsetninger .....</b>	<b>67</b>
4.3.1 Regresjonsforutsetning 1 .....	68
4.3.2 Regresjonsforutsetning 2 .....	68
4.3.3 Regresjonsforutsetning 3 .....	69
4.3.4 Regresjonsforutsetning 4 .....	69
4.3.5 Regresjonsforutsetning 5 .....	71
4.3.6 Regresjonsforutsetning 6 .....	72
4.3.7 Regresjonsforutsetning 7 .....	72
4.3.8 Regresjonsforutsetning 8 .....	73
<b>4.4 Hypotesetesting av direkte sammenhenger .....</b>	<b>74</b>
4.4.1 Resultatene av regresjonsanalysene .....	77
4.4.2 Resultatene av regresjonsanalysene uten tillit til ledelsen og jobbtilfredshet .....	80
<b>4.5 Hypotesetesting av indirekte sammenhenger .....</b>	<b>83</b>
4.5.1 Resultatene av mediatoranalysene.....	84
<b>4.6 Oppsummering av hypotesetestingen.....</b>	<b>85</b>
<b>5. Diskusjon og implikasjoner .....</b>	<b>87</b>
5.1 Teoretiske implikasjoner .....	87
5.1.1 Direkte sammenhenger .....	87
5.1.2 Indirekte sammenhenger.....	89
5.1.3 Målvalidering .....	90
5.2 Praktiske implikasjoner .....	91
5.3 Avhandlingens begrensninger .....	93
5.4 Anbefaling til fremtidig forskning .....	95
<b>6. Konklusjon .....</b>	<b>97</b>
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>99</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>107</b>

## Tabelloversikt

Tabell 1: Definisjonsoversikt - organisasjonskultur.....	19
Tabell 2: De fire typene organisasjonskultur i CVF .....	24
Tabell 3: Oversikt over kontrollvariabler .....	41
Tabell 4: Konvergent analyse - Klankultur .....	55
Tabell 5: Konvergent analyse - Adhokratikultur.....	56
Tabell 6: Konvergent analyse - Markedskultur .....	56
Tabell 7: Konvergent analyse - Hierarkikultur.....	56
Tabell 8: Konvergent analyse - Hensiktsmessighet .....	57
Tabell 9: Konvergent analyse - Støtte fra ledelsen.....	57
Tabell 10: Konvergent analyse - Mestringstro .....	58
Tabell 11: Konvergent analyse - Personlig fordelaktighet.....	58
Tabell 12: Konvergent analyse - Affektiv forpliktelse til endring .....	58
Tabell 13: Konvergent analyse - Normativ forpliktelse til endring .....	59
Tabell 14: Konvergent analyse - Kalkulerende forpliktelse til endring .....	59
Tabell 15: Divergent analyse - Organisasjonskultur .....	61
Tabell 16: Divergent analyse - IRFC .....	61
Tabell 17: Divergent analyse - Forpliktelse til endring.....	62
Tabell 18: Divergent analyse - Affektiv forpliktelse og hensiktsmessighet .....	63
Tabell 19: Divergent analyse - Alle variabler .....	64
Tabell 20: Korrelasjon mellom dimensjoner - IRFC .....	65
Tabell 21: Reliabilitet.....	66
Tabell 22: Diskriminant validitet .....	67
Tabell 23: Standardavvik - uavhengige variabler .....	69
Tabell 24: Lineær og ikke-lineære sammenhenger .....	70
Tabell 25: Korrelasjonsanalyse med kontrollvariabler .....	71
Tabell 26: Normalfordeling.....	73
Tabell 27: Uteliggeranalyse - affektiv forpliktelse.....	74
Tabell 28: Uteliggeranalyse - IRFC .....	74
Tabell 29: Korrelasjonsanalyse - uavhengige og avhengige variabler.....	75
Tabell 30: Oppsummering av regresjonsanalyser .....	82
Tabell 31: Oppsummering av mediatoranalyser med kontrollvariabler.....	85
Tabell 32: Samlet resultat av hypotesetesting .....	86

## Figuroversikt

Figur 1: CVF, organisasjonskultur-inndelt.....	21
Figur 2: Forskningsmodellen .....	31
Figur 3: Homoskedastisitet.....	72



# 1. Introduksjon

---

I tråd med teknologisk utvikling og stadig økende konkurranse i det globale markedet er organisasjoners evne til å tilpasse seg sine omgivelser blitt mer og mer sentral. Organisatorisk endring forklares som en strategi for å kunne oppnå slik tilpasning og det hevdes at organisasjoner så ofte som hvert fjerde til femte år gjør moderat til større endringer (Jaros, 2010; Mangundjaya, Utoyo, & Wulandari, 2015). Samtidig viser det seg at planlagte endringsprosesser og tiltak ofte mislykkes i å nå sitt tiltenkte formål (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013). Mangundjaya et al. (2015) viser til at over 50% mislykkes, mens Cameron og Quinn (2011) hevder at så mye som tre av fire omstillingsprosesser og strategiske tiltak ikke oppnår suksess. Det pekes imidlertid på at det ikke nødvendigvis er endringen som er årsaken, men implementeringen av den (Choi & Ruona, 2010).

Forskning har forsøkt å identifisere faktorer som kan være med på å øke sannsynligheten for suksess på implementering av endringstiltak. Blant et mangfold faktorer som relateres til endringsimplementering beskrives særlig ansattes individuelle holdninger til endring som et kritisk element (Rafferty et al., 2013). Dette begrunnes i at organisatorisk endring er forankret i personlig endring. Det vil si at ansatte i en organisasjon må være villig til å endre seg selv og sine holdninger for at organisasjonen skal kunne gjennomgå endringer (Robertson, Roberts, & Porras, 1993). Tiltaket i seg selv kan være bra utviklet og ha et godt formål, men foruten støtte fra de som deltar i endringsprosessen er det lav sannsynlighet for suksess ved implementering av endringstiltaket (Mangundjaya et al., 2015).

Forpliktelse til endring beskrives som en form for slik støtte (Conner, 1998). Det påpekes at suksessfulle endringer er forankret i forpliktelse fra de som deltar i prosessen. Uten slik forpliktelse vil implementering av endringsinitiativet ofte mislykkes. Suksess i organisatorisk endring tyder derfor på å ligge i de ansatte, nærmere bestemt på hvilken måte de er forpliktet til endringen. Det vil derfor være viktig å identifisere hvilke faktorer som gjør at ansatte vil støtte implementering av nye endringer. Litteraturen påpeker at organisasjoner ofte begynner implementering av en endring før de ansatte er mentalt klare og at dette kan ha betydning for den ansattes forpliktelse til den (Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005). Dette kan ha negative konsekvenser i form av motstand fra de ansatte og at endringene derfor mislykkes. Slike psykologiske faktorer anerkjennes i litteraturen som støttende og av viktig karakter for

implementeringssuksess (Haffar, Al-Karaghoul, & Ghoneim, 2014; Rafferty et al., 2013). Dette begrepet refereres til som individuell klarhet for endring.

I tillegg til individuelle holdninger til endring hevdes det også at organisasjonskultur kan være en sterk organisatorisk drivkraft (Howard, 1998). Den beskrives å være for en gruppe det personlighet er for et individ, og at den dermed legger grunnlaget for hvordan ansatte imøtekommer og løser utfordringer (Schein, 2010). Den vil med andre ord gi retning til ansattes holdninger. Organisasjonskultur er anerkjent for å være en av de viktigste faktorene for å fremme eller hemme individuell klarhet for endring (Choi & Ruona, 2010; Haffar et al., 2014; Jones et al., 2005). Videre argumenteres det for at organisasjonskultur kan være en forløper til forpliktelse til endring og det anbefales i tidligere forskning å undersøke dette nærmere (Parish, Cadwallader, & Busch, 2008).

### 1.1 «Det nye landskapet»

Kartverket, som er oppdragsgiver for denne avhandlingen, befinner seg for tiden i en større endringsprosess. Deres nye visjon, «*Det nye landskapet*», utgjør grunnlaget for en strategisk handlingsplan som strekker seg fra 2016 – 2019. Handlingsplanen skisserer tre hovedmål i retning av formidling, forvaltning og kompetanse. Dette vil medføre flere kommende endringer i ulikt omfang og hyppighet. Dette innebærer blant andre overgang til elektronisk tinglysning, utvikling av en nasjonal portal for å forenkle tilgangen til offentlig kartdata, utvikling av kompetanse og innovasjonskultur, utvikling av en nasjonal høydemodell, optimalisering av brukers opplevelse av navigasjon og stedsfesting, samt utvikle Kartverkets myndighetsrolle. Støtte fra ansatte vil være viktig i en slik prosess ettersom endringer vil medføre forandring i arbeidshverdagen og potensielt gi utslag på deres holdninger. Ettersom arbeidet med endringene er påbegynt, men ikke ferdigstilt, vil denne tidsperioden i Kartverket være en egnet kontekst for denne avhandlingen.

### 1.2 Problemstilling

Det argumenteres i litteraturen for at organisasjonskultur har betydning for menneskets atferd og at den kan skape endring av den i retning av å oppnå ønsket utfall (Lahiry, 1994). For å utøve dette med suksess kreves det derfor en dypere forståelse av sammenhengene mellom organisasjonens kultur og ansattes individuelle holdninger. Koblingen mellom organisasjonskultur og opplevd klarhet for endringer er anerkjent i tidligere forskning, men i

mindre grad med bruk av ulike typer organisasjonskultur (Haffar et al., 2014). Denne studien ønsker derfor å undersøke om forskjellige typer kultur fremmer individets klarhet for endring i Kartverket på ulike måter.

Sammenhengen mellom ansattes klarhet for endring og forpliktelsen de har til en endring er tidligere blitt påvist i forskning (Mangundjaya et al., 2015). Sammenhengen er likevel ikke bredt akseptert og det anbefales videre undersøkelse av den (Choi, 2011). Avhandlingen vil derfor forsøke å bekrefte denne antatte relasjonen.

Selv om måten ansatte er forpliktet til en endring beskrives for å være holdningsrelatert er det få studier som har koblet organisasjonskultur til den. Formålet til denne studien blir derfor å undersøke om typene av kultur har forskjellige sammenhenger med ulik type av forpliktelse i Kartverket. I tillegg er det aktuelt å undersøke hvorvidt organisasjonskultur sin sammenheng med ansattes forpliktelse til endring, helt eller delvis forklares gjennom at den ansatte oppnår klarhet for endringen. Det vil si hvorvidt individuell klarhet for endring kan tilskrives å være en medierende variabel.

Med bakgrunn i dette søker avhandlingen å belyse følgende problemstilling:

*Hvilke sammenhenger er det mellom organisasjonskultur og individuelle holdninger til endringsinitiativ i forbindelse med «Det nye landskapet» i Kartverket?*

Basert på den overordnede problemstillingen er følgende forskningsspørsmål utarbeidet:

1. Hvilke sammenhenger har ulike typer organisasjonskultur med klarhet for og forpliktelse til endring?
2. På hvilken måte kan sammenhenger mellom typer av organisasjonskultur og form av forpliktelse forklares gjennom at den ansatte oppnår klarhet for endring?

### 1.3 Avhandlingens oppbygning

I kapittel 2 presenteres det teoretiske grunnlaget i avhandlingen og hypoteser som følge av dette. Sentrale begrep og variabler defineres, og det fremlegges tidligere forskning som belyser relasjonene mellom variablene. Kapittel 3 gjennomgår metodiske valg som er foretatt for å gjennomføre avhandlingen. Dette inkluderer studiens forskningsdesign, målutvikling og

datainnsamlingsprosess. Innsamlet data blir deretter analysert og resultatene presentert i kapittel 4, mens kapittel 5 beskriver teoretiske og praktiske betydninger av disse. Videre vil dette kapittelet også omtale studiens begrensninger og anbefalinger til fremtidig forskning som følge av erfaringene fra denne avhandlingen. Avslutningsvis presenteres oppgavens konklusjon med svar på problemstilling og forskningsspørsmål i kapittel 6.

## 2. Teori

---

Dette kapittelet vil gjøre rede for det teoretiske grunnlaget i avhandlingen. Det vil først redegjøres for de to endringsrelaterte begrepene, forpliktelse til endring (delkapittel 2.1) og individuell klarhet for endring (delkapittel 2.2). Deretter presenteres organisasjonskultur i delkapittel 2.3. Avslutningsvis diskuteres sammenhengene mellom disse tre begrepene i delkapittel 2.4, i tråd med problemstilling, forskningsspørsmål og modell.

### 2.1 Forpliktelse til endring

Tradisjonelt sett ble forpliktelse sett på som atferdsforpliktelse og som holdningsforpliktelse (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Atferdsforpliktelse forklares som en prosess hvor en opplever å være fastlåst til en organisasjon og hvordan dette håndteres. Holdningsforpliktelse forklares som en prosess hvor en reflekterer over hvilket forhold man har til organisasjonen. Man kan se på det som et tankesett hvor man tenker over i hvor stor grad det er samsvar mellom egne verdier og mål, og de som organisasjonen har.

O'Reilly III og Chatman (1986) videreutvikler begrepet forpliktelse og definerer det som; *«den psykologiske tilknytningen personen føler for organisasjonen; det vil gjenspeile i hvilken grad den enkelte internaliserer eller vedtar egenskaper eller perspektiver i organisasjonen»* (s. 493). Deres syn på forpliktelse består av tre ulike komponenter; *samsvar, identifikasjon og internalisering*. Samsvar oppstår når man tar til seg holdninger, og tilsvarende atferd, for å få konkrete belønninger. Identifikasjon oppstår når en person påvirkes til å etablere eller opprettholde et tilfredsstillende forhold. Ved internalisering er innflytelsen akseptert fordi holdningene og atferden man er oppfordret til å ta til seg er sammenfallende med allerede etablerte verdier.

Meyer og Allen (1991) konseptualiserer forpliktelse som en psykologisk tilstand, eller «mind-set», som øker sannsynligheten for at en ansatt vil forbli i organisasjon. Den psykologiske tilstanden består av tre komponenter; *affektiv, normativ og kalkulerende*. Det er da snakk om den følelsesmessige tilknytningen man har til organisasjonen, plikten man føler til å bli i en organisasjon og de oppfattede kostnadene ved å forlate organisasjonen. Meyer og Allen (1991) påpeker at de tre komponentene ikke er gjensidig utelukkende selv om de bygger på ulike årsaker til hvorfor man velger å bli i organisasjonen. Dette innebærer at man kan oppleve en kombinasjon av flere komponenter på en og samme tid.

Basert på tre-fordelingen presentert over, har Herscovitch og Meyer (2002) videreutviklet den til å gjelde forpliktelse til endring og har følgende definisjon; «*en kraft som binder en person til en kurs av handlinger ansett for å være nødvendige for en vellykket gjennomføring av et endringsinitiativ*» (s. 475). I den sammenheng ser de på de nødvendige holdningene for å gjennomføre vellykkede endringer. Forpliktelse til endring kan deles opp i tre komponenter som har hver sin virkning og i likhet med den opprinnelige tre-fordelingen vil man kunne oppleve flere komponenter samtidig.

**(1) Affektiv forpliktelse til endring:** Denne komponenten av forpliktelse sees på som den følelsesmessige tilknytningen en har til organisasjonen og de endringene den foretar seg (Allen & Meyer, 1990; Mowday et al., 1979). I et slikt tilfelle er man forpliktet til endring fordi man vil. Ved en følelse av verdsettelse og involvering fra organisasjonens side vil man kunne øke eller forsterke denne tilknytningen. De ansattes følelsesmessige tilknytning til, identifisering av og involvering i organisasjonen og endringen er viktig. Særlig fordi den reflekterer ansattes intensjon om å støtte endringen av eget ønske og deres bidrag til at den skal være vellykket (Allen & Meyer, 1990). En person med affektiv forpliktelse vil i en endringssituasjon være lojal, dedikert, engasjert og villig til å yte mer enn det som kreves. Man tror på endringen, ser verdien av endringen og har tro på at endringen har et viktig formål for organisasjonen. Man har ønske om å støtte endringen på grunn av deres iboende fordeler både for seg selv og for organisasjonen (Herscovitch & Meyer, 2002).

**(2) Normativ forpliktelse til endring:** Denne komponenten innebærer at man er støttende til endring som et resultat av opplevd plikt. Dette innebærer at man gjennomfører endringene av egen fri vilje, men motivasjonen bak å gjennomføre de har utgangspunkt i en følelse av at man burde. Man vil føle seg pliktig til å utføre oppgaver knyttet til endring og til å bli værende i organisasjonen. I et slikt tilfelle vil man ikke gjøre mer enn det som kreves. Dette kan være med bakgrunn i at man føler at man skylder arbeidsgiver å være støttende til endring fordi man er ansatt i organisasjonen (Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

**(3) Kalkulerende forpliktelse til endring:** Ved denne komponenten er man forpliktet til endring fordi man er kjent med de oppfattede konsekvensene av å ikke være støttende til endring. Personer med denne typen forpliktelse vil støtte en endring fordi de opplever at de må og fordi de er kjent med kostnadene knyttet til det å ikke være støttende. Dette innebærer

at man i større grad vil oppleve en form for tvang til å delta i endringsaktivitetene. De kostnadene det refereres til kan være både økonomiske og sosiale. Med økonomiske tap snakkes det om lønn og andre økonomiske goder. Med sosiale tap menes tap av kollegaer, opparbeidet rykte, stilling eller status (Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer et al., 2002).

Tidligere forskning på forpliktelse viser til at komponentene kan oppdeles i positiv og negativ forpliktelse. Affektiv og normativ forpliktelse baserer seg på at ansatte forplikter seg til endringsinitiativ av egen fri vilje, men skiller seg ved at motivasjonen bak er noe forskjellig. Ved affektiv forpliktelse er motivasjonen bak forpliktelsen at en selv kan identifisere seg med endringene og dermed knytte seg til de på grunn av positive følelser. Ved normativ forpliktelse er motivasjonen bak forpliktelsen en moralsk plikt som grunner i gjengjeldelsen man føler ovenfor arbeidsplassen, sjefen eller kollegaene. Disse to formene blir karakterisert som de to positive komponentene av forpliktelse som vil ha positive utfall knyttet til organisatorisk endring. Den kalkulerende forpliktelsen baserer seg på en følelse av tvang og motivasjonen bak å støtte endringsprosessen grunner i frykt for å miste økonomisk og sosial status. Denne komponenten av forpliktelse blir ansett for å være den negative og knyttes til negative utfall i lys av endring. I tidligere forskning blir disse ansett for å for å motsatt virkning. I en studie av Ning & Jing (2012) ble eksempelvis affektiv og normativ forpliktelse knyttet til positive forventninger knyttet til utfall av organisatoriske endringer, mens kalkulerende forpliktelse ble knyttet til negative forventninger knyttet til organisatoriske utfall. Samme resultat ble funnet i en studie av Parish et al. (2008) hvor affektiv og normativ forpliktelse ble funnet å være positivt relatert til forholdet mellom ansatte og leder, mens kalkulerende forpliktelse hadde en negativ sammenheng i en slik situasjon.

I motsetning til Herscovitch og Meyer (2002) beskriver Conner (1998) forpliktelse som en prosess. Conner (1998) definerer forpliktelse til endring som; «*limet som danner det viktige båndet mellom mennesker og endring*» (s. 137) og argumenterer for at forpliktelse til endring kommer som et resultat av det han kaller for *internaliseringsprosessen*. Denne prosessen utvikles gjennom tre faser; *forberedelsesfasen*, *aksepteringsfasen* og *forpliktelsesfasen*. Fasene kan sees på som et kontinuum som strekker seg fra det ubevisste til det bevisste. Den første fasen handler om bevisstgjøring, eller det å oppnå en mental klarhet for de endringene som skal implementeres. I denne fasen blir de ansatte gjort oppmerksomme på endringene og får en oversikt over endringsinnhold og omfanget av endringen. I den andre fasen får man en

bedre forståelse av hva endringen faktisk innebærer og ansatte får muligheten til å akseptere endringene. I den siste fasen forplikter man seg til endringene.

For å skape forpliktelse til endring hevder Devos, Vanderheyden, og van Den Broeck (2002) at både interne og eksterne faktorer vil være av betydning og at disse kan være på individ, gruppe og organisasjonsnivå. Eksterne faktorer består av ytre påvirkning som kommer som et resultat av miljø, fremskritt i teknologi og press fra konkurrenter, mens interne faktorer er ulike faktorer knyttet til individuelle eller organisatoriske karakteristika. En slik intern individuell faktor kan eksempelvis mentale klarhet for en endring, som vil redegjøres for i delkapittel 2.2. En intern faktor som omfatter hele organisasjonen kan eksempelvis være organisasjonskultur, som vil redegjøres for i delkapittel 2.3.

## 2.2 Individuell klarhet for endring

Forskning peker på at så mye som tre av fire endringsinitiativ mislykkes (Choi, 2011; Choi & Ruona, 2010; Jones et al., 2005). En feiloppfatning er at årsaken antas å ligge i endringen, men det viser seg at den heller ligger i selve implementeringen av endringsinitiativet. Lewin (1947, referert i Choi & Ruona, 2010) peker på tre steg som er viktige i en endringsprosess; *tine, endre, fryse*.

Det første steget, *tine*, er den fasen hvor organisasjonens ansatte gjøres klare for endring. I dette steget er det viktig å skape et behov for endring og forståelse for at endringene er nødvendige for organisasjonen. Det andre steget innebærer implementering av endringstiltakene som ble ansett for å være nødvendige i det første steget. Det tredje og siste steget innebærer at organisasjonen finner en ny stabil tilstand.

I lys av Lewin's endringsmodell (1947) kan individuell klarhet for endring sees i sammenheng med det første steget. Her blir de ansattes individuelle holdninger angående endringsinitiativet forandret til å oppfatte endringene som nødvendige og verdifulle. Når de ansatte føler seg klare og deres holdninger er bearbeidet er det første steget gjennomført og man kan gå videre til å innføre selve endringen. Feilen ligger, som nevnt over, ikke i selve endringen, men heller i det at man ikke har klart å gjennomføre det første steget på en vellykket måte som igjen legger grunnlaget for videre arbeid med endring (Choi & Ruona, 2010). De fleste endringsmodellene anerkjenner viktigheten av dette steget. Blant annet peker



Conner (1998) på at man må skape klarhet for endring, eller at de ansatte må gjennom en fase for bevisstgjøring, før man kan arbeide videre mot forpliktelse til endring.

Armenakis, Harris og Mossholder (1993) definerer individuell klarhet for endring, heretter omtalt som IRFC, som; «*organisasjonsmedlemmers oppfatninger, holdninger og intensjoner vedrørende omfanget til hvilke endringer som er nødvendige og organisasjonens evne til å lykkes med å gjøre disse endringene. Den kognitive forløperen til atferd om enten å motstå eller støtte arbeidet med endring*» (s. 681). Definisjonen identifiserer to holdninger eller oppfatninger som de to viktigste komponentene. Den ser på ansattes oppfattelse av nødvendigheten av endringene og deres oppfattelse av hvorvidt organisasjonen er i stand til å gjennomføre endringene. Konseptualiseringen gjort av Armenakis et al. (1993) har vært utgangspunktet for mange andre definisjoner og videreutviklinger av begrepet (Rafferty et al., 2013).

Blant annet så definerer Jones et al. (2005) IRFC som; «*i hvilken grad ansatte har positive syn på behovet for organisasjonsendring, samt i hvilken grad ansatte mener at slike endringer er sannsynlig å ha positive implikasjoner for seg selv og organisasjonen generelt*» (s. 362). Jones et al. (2005) deler synet til Armenakis et al. (1993) når det gjelder nødvendigheten av endringene, men videreutvikler definisjonen til også inneholde den individuelle tro på fordelene endringen kan medføre for både en selv og organisasjonen. Rafferty et al. (2013) påpeker at definisjonen til Jones et al. (2005) fanger opp et viktig aspekt ved IRFC som Armenakis et al. (1993) ikke identifiserer, noe som er det affektive aspektet ved IRFC. Dette gjenspeiles i det som i definisjonen omtales som det positive synet en ansatt har vedrørende organisatorisk endring.

Holt, Armenakis, Feild og Harris (2007) definerer IRFC som; «*en omfattende holdning som påvirkes samtidig av innhold, prosess, kontekst, og de involverte*» (s. 235). Dette er en flerdimensjonal definisjon som peker på at IRFC består av flere viktige element. Med dette menes det at IRFC påvirkes av hva som endres, hvordan endringene blir implementert, omstendighetene rundt endringene og karakteristika rundt de som skal endres. Begrepet består av fire dimensjoner hvorav den første, *støtte fra ledelsen*, innebærer i hvilken grad en ansatt føler at organisasjonens ledere er forpliktet til endringen og har gitt sin støtte til endringen. *Hensiktsmessighet*, den andre dimensjonen, fanger opp i hvilken grad en ansatt ser på endringene som nødvendige og hvorvidt de vil medbringe positive utfall til organisasjonen.

Den neste dimensjonen, *personlig fordelaktighet*, innebærer hvorvidt de ansatte ser hvilken verdi endringene vil ha på en selv og egen arbeidshverdag. Den siste, *mestringstro*, omhandler den ansattes tro på egne ferdigheter til å gjennomføre endringene på en god måte (Holt et al., 2007; Rafferty et al., 2013).

Oppsummert er IRFC noe som innebærer enkeltpersoners evaluering av både individuell og organisatorisk kapasitet for å gjøre en suksessfull endring. I tillegg er enkeltpersoners vurdering av behovet for selve endringen, og fordelene organisasjonen og dens medlemmer kan tjene på endringen viktig (Armenakis et al., 1993; Holt et al., 2007; Jones et al., 2005).

### 2.2.1 Individet i endring

Robertson et al. (1993) hevder at kjernen i organisatorisk endring er endringer i individuelle holdninger. En organisasjon handler gjennom sine medlemmer og suksessfulle endringer vil komme som et resultat av at ansatte endrer sin individuelle atferd. Det pekes på at endringer mislykkes fordi individets rolle blir undervurdert. De ansatte er derfor ikke passive deltakere, men har en aktiv rolle hvor de responderer til det som foregår i deres omgivelser og handler deretter. Individuelle holdninger har derfor en sentral rolle i endringsprosessen og kan være en kritisk suksessfaktor (Choi & Ruona, 2010). Organisatoriske endringer medfører forstyrrelser i det dagligdage i organisasjonen. Som et resultat vil de ansatte danne antagelser, forventninger og inntrykk av endringene, noe som igjen vil bygge opp deres IRFC (Choi & Ruona, 2010).

Som påpekt ovenfor så kan ikke endringer bli effektivt implementert uten at ansatte er villige til å endre seg selv og gi sin støtte til endringsinitiativet (Flood & Coetsee, 2013; Robertson et al., 1993). Dette betyr med andre ord at endring ikke kan finne sted før de ansatte er klar for den. IRFC er basert på ansattes psykologiske predisposisjoner og blir formet av konteksten organisasjonen befinner seg i (Vakola, 2013). En person som opplever høy grad av IRFC kjennetegnes av en proaktiv og positiv holdning som medfører en større grad av villighet til å delta på endringsaktiviteter og høyere grad av tro på at endringsaktivitetene kan gjennomføres (Vakola, 2014). Dette kan videre føre til hvordan individet vil forplikte seg til endringen.

Alle mennesker er forskjellige og har en unik personlighet noe som medfører at alle har noen egenskaper, eller trekk, som gjør at de oppfatter og reagerer på bestemte måter (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Som et resultat vil også ansattes reaksjoner ved organisatoriske endringer

være forskjellige (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011; Vakola, Armenakis, & Oreg, 2013). Noen vil ha en åpen holdning ved endring og ser på den som en mulighet for personlig gevinst og vekst, mens andre vil være mer negativt innstilte og tviholde på gamle vaner. Og det er de personlige karakteristika vi kjennetegnes av som er forklaringen (Oreg et al., 2011; Vakola et al., 2013). Disse personlige egenskapene vil til dels være iboende i mennesket og til dels styrt av omgivelsene, eller konteksten, man befinner seg i. Rafferty et al. (2013) peker på at det ikke bare er individuelle forskjeller i mennesket som er avgjørende for hvordan noen oppfattes, men også at det kulturelle medlemskapet til organisasjonen er viktig. Det vil si kulturen i organisasjonen.

### 2.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur beskrives som en kontekstuell faktor (Haffar et al., 2014). Den beskrives som en sentral drivkraft i organisasjoner og er ansett for å forme ansattes holdninger og uttrykket atferd (Howard, 1998; Schein, 2010). Noe Schein (2010) underbygger videre ved å argumentere for at manglende suksess på endringsimplementering kan være et resultat av at kulturelle krefter i organisasjonen ignoreres.

Forskning på organisasjonskultur hadde et stort løft på starten av 1980-tallet med Pettigrew (1979) sin sentrale studie. Her fremvises det at kultur kan være med på å forklare organisasjonsatferd og dermed kunne være et konkurransefortrinn ved riktig forståelse og bruk. Flere sentrale forskere som Schein, Cameron og Quinn, Hofstede, O'Reilly III, Chatman & Caldwell og Denison, har i tiden etter Pettigrew (1979) bygget videre på det komplekse begrepet, som har vært under stor utvikling.

Organisasjonskultur som konsept er i litteraturen undersøkt og utviklet på to ulike grunnlag. Dette innebærer en sentral forskjell i måten kultur vurderes. Et antropologisk fundament antar at organisasjoner *er* kultur og at den ikke kan manipuleres. Et sosiologisk grunnlag antar derimot at organisasjoner *har* kultur. Her behandles kultur som en egenskap i organisasjonen, som kan skapes og formes over tid (Cameron & Quinn, 2011). Etersom de to perspektivene bygger på ulike forutsetninger og har ulik tidligere forskning tilknyttet seg, følger en avgrensning til en av dem naturlig. Det oppleves logisk at kultur kan forstås, og dermed formes og utvikles til det beste for bedriften over tid. Derav blir det sosiologiske perspektivet

mest fremtredende og videre arbeid med organisasjonskultur i denne avhandlingen vil følge det sosiologiske grunnlaget.

Litteraturen gjør en rekke diskusjoner om avgrensninger og det teoretiske innholdet i begrepet organisasjonskultur. Dette er primært relatert til hvordan det defineres, hvilke dimensjoner det karakteriserer av og hvordan det skal måles (Cameron & Quinn, 2011; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Tidlig fase i teoriutviklingen av organisasjonskultur manglet en klar distansering fra relaterte begrep, som for eksempel organisasjonsklima. En distansering er i senere tid ansett som nødvendig ettersom flere forskere ser på organisasjonsklima som et uttrykt produkt av organisasjonskultur (Schein, 1990).

### 2.3.1 Begrepsinnhold

Antallet aksepterte definisjoner i litteraturen er mange og tabell 1 er en fremstilling av mangfoldet. Dette kan være et resultat av en manglende enighet om hva kultur er og hvordan det bør studeres (Barney, 1986; Janićijević, 2011; Schneider et al., 2013). Begrepet fremkommer som både én- og flerdimensjonalt og blir beskrevet på både enkle og mer kompliserte måter. Kultur relateres til noe implisitt og fremkommer som et resultat av bedriftens historie. Den refererer til en utviklet kontekst og rask manipulering av den vil være svært vanskelig, om ikke umulig, på kort tid (Hofstede, 1980; Park, Ribière, & Schulte Jr., 2004).

Det er likevel noen definisjoner som har mottatt bredere støtte og som refereres til i en rekke studier. Dette er blant annet Deal og Kennedy (1982) sin populære forklaring; *«måten vi gjør ting på rundt her»* (s. 349). Denne definisjonen er kort og forståelig, men i overkant bred. Schein (1985) kritiserer tidligere definisjoner, blant andre Deal og Kennedy (1982), for å peke på forhold i organisasjonskultur uten å belyse kompleksiteten eller det sentrale i den. Med dette som utgangspunkt artikuleres en av de bredest aksepterte definisjonene om organisasjonskultur; *«et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget, eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – og som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle i forhold til disse problemene»* (Schein, 1990, s. 111)

Tabell 1: Definisjonsoversikt - organisasjonskultur

1.	«Koblingen eller overgangen mellom individuell og kollektiv atferd» (Vygotski, 1978 referert i Carlström og Ekman, 2012, s. 176)
2.	«Måten vi gjør ting på rundt her» (Deal & Kennedy, 1982 referert i Ryan og Hurley, 2007, s. 349)
3.	«Det sosiale eller normative limet som holder en organisasjon sammen» (Smircich, 1983, s. 344)
4.	«Et sett av verdier, tro, antagelser og symboler som definerer måten en bedrift utøver sine forretninger på» (Barney, 1986, s. 657)
5.	«Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget, eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – og som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle i forhold til disse problemene» (Schein, 1990, s. 111)
6.	«Allment delte og sterkt holdte verdier» (Chatman & Jehn, 1994, s. 524)
7.	«En dypt underliggende struktur i organisasjoner, med røtter i verdier, tro og antagelser blant organisasjonsmedlemmer» (Denison, 1996, s. 624)
8.	«De delte verdiene og normene av organisasjonens medlemmer" (Kim, Lee, & Yu, 2004, s. 341)
9.	«Karakteren eller personligheten til en organisasjon» (Park, Ribière & Schulte Jr., 2004, s. 107)
10.	«Et sett av delte verdier som hjelper organisasjonsmedlemmer til å forstå organisatoriske funksjoner og dermed gi retning til deres tenkning og atferd» (Jaskyte & Dressler, 2005, s. 30)
11.	«Et varig sett av verdier, tro og antagelser som karakteriserer organisasjonen og dens medlemmer» (Cameron & Quinn, 2011, s. 147)
12.	«Systemet av antagelser, verdier, normer og holdninger, manifestert gjennom symboler, som medlemmer av en organisasjon har utviklet og adoptert gjennom felles erfaringer, og som hjelper dem å fastslå betydningen av verden rundt dem og hvordan å oppføre seg i den» (Janićijević, 2011, s. 72)
13.	«Limet som skaper en felles identitet mellom ulike individer» (Carlström & Ekman, 2012, s. 176)

Fotnote 1: Tabellen fremstiller et utvalg definisjoner på organisasjonskultur. Disse er valgt med utgangspunkt i det sosiologiske grunnlaget og med bakgrunn i at de fremviser både variasjon og likheter i begrepet.

Av oversikten i tabell 1 viser det seg noen likhetstrekk i måten forskere definerer begrepet på. Kultur ser ut til å være noe medlemmer av en organisasjon kan oppleve tilknytning til og som gir retning til deres holdning i ulike situasjoner. Det kan være noe medlemmene har til felles og som deles mellom dem.

Det neste som er interessant å undersøke er hva som deles, innholdet i kultur. Litteraturen nevner en rekke ulike elementer, blant annet; symboler, tro, verdier, normer, motiv, tolkning og antagelser (Cameron & Quinn, 2011). Av disse er det særlig *verdier* som gjentas (Chatman & Jehn, 1994; Kim et al., 2004). De kulturelle elementene som fremkommer i litteraturen er både eksplisitte og implisitte, som indikerer at kultur manifesterer seg på ulike plan. Schein (1990) stadfester at det eksisterer ulike *nivå* i kulturen.

Schein (2010) foreslår tre synlighet- og bevissthetsnivå i organisasjonskultur; artefakter, tro og verdier, og grunnleggende antagelser. Dette forklares ved hjelp av en isfjell-metamor hvor *artefakter* representerer den synlige delen av isfjellet, det som ligger over vannlinjen. Det inkluderer utseende på lokalet, kleskode på ansatte, selskapets produkter, lukt, språk, o.l. Dette nivået er synlig og lett tilgjengelig for utenforstående, men er også det mest tvetydige ettersom dens underliggende mening er skjult. Slike artefakter kan se like ut over hele organisasjonen, mens meningen bak dem kan være svært forskjellig (Schneider et al., 2013).

*Tro og verdier* representerer den midterste delen på isfjellet, det som ligger like under vannlinjen. Dette inkluderer individuelle verdier, ambisjoner og idealer. Når en gruppe står overfor en ukjent oppgave, er gjerne løsningen en refleksjon av et individ sine verdier og oppfatning av hva som er rett og galt. Når gruppen tar en samlet beslutning om hvordan å løse oppgaven, er dette grunnlaget for en delt verdi (Schein, 2010).

Når denne verdien er tilstrekkelig delt mellom medlemmer, ved at den fortsetter å løse oppgaver, vil den transformeres til en felles delt antagelse om hvordan denne typen utfordringer skal løses. Dette omtales av Schein (2010) som *grunnleggende antagelser* og representerer det laveste nivået på isfjellet, det som ligger dypt under vannlinjen. Disse er i stor grad tatt-for-gitt og har liten variasjon innad i en sosial enhet. Ved høy konsensus, et resultat av suksess på implementering av tidligere individuelt holdte verdier, kan antagelser blant medlemmene bli så sterke at oppførsel på annen måte er uforståelig. Endringstiltak som ikke overensstemmer med aspekter i organisasjonskulturen, som konfronterer verdier og grunnleggende antagelser, kan derfor møte motstand og være svært utfordrende å implementere.

Basert på diskusjonen ovenfor er en definisjon som godt fanger opp disse nivåene; «*systemet av antagelser, verdier, normer og holdninger, manifestert gjennom symboler, som medlemmer av en organisasjon har utviklet og adoptert gjennom felles erfaringer, og som hjelper dem å fastslå betydningen av verden rundt dem og hvordan å oppføre seg i den*» (Janićijević, 2011, s. 72).

### 2.3.2 Konkurrerende verdier i organisasjoner

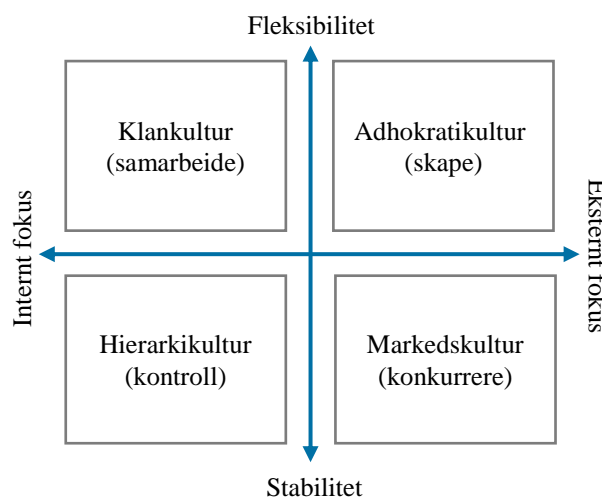
Verdier er fremtredende som det mest brukte analysenivået, spesielt innenfor kvantitativ forskning på organisasjonskultur. Howard (1998) forklarer at verdier både er mer tilgjengelig

enn antagelser og mer pålitelig enn artefakter. Dette kan komme av at antagelsene gjerne er skjulte og ofte ubevisste, mens artefaktene er synlige selv om betydningen av dem er ukjent (Parker & Bradley, 2000).

Quinn og Rohrbaugh (1983) presenterte et rammeverk for å undersøke underliggende faktorer for effektivitet i organisasjoner, kalt *Competing Values Model*. Howard (1998) presenterer bevis for modellens validitet til forskning på kultur-fenomenet. Dette har gjort den til fundamentet for flere empiriske studier på organisasjonskultur. Den adopterte modellen til forskning på organisasjonskultur er kjent som *Competing Values Framework*, heretter referert til som CVF. Rammeverket bygger på antagelsen om at organisasjoner kan karakteriseres av utvalgte kulturelle trekk, som er felles for alle organisasjoner (Denison & Spreitzer, 1991).

CVF tar for seg de iboende konfliktene innad i organisasjonen ved bruk av to bipolare dimensjoner. Den første, fremvist som loddrett akse i figur 1, representerer organisasjonens konkurrerende behov for endring og stabilitet. Den belyser i den ene retningen et behov for fleksibilitet og spontanitet, men derimot et behov for kontroll og orden i den andre retningen (Denison & Spreitzer, 1991). Denne dimensjonen er derfor funnet spesielt aktuell i en endringssammenheng (Jones et al., 2005).

Figur 1: CVF, organisasjonskultur-inndelt (Cameron & Quinn, 2011)



Den andre, fremvist som horisontal akse i figur 1, representerer organisasjonens konkurrerende behov for å fokusere innad i egen organisasjon og på det eksterne miljøet. Den interne siden fokuserer på integrasjon og organisasjonens bærekraftighet, mens den eksterne

siden fokuserer på interaksjon og tilpasning til de ytre omgivelsene. Polariteten ved disse dimensjonene danner en fire-kvadratsmodell, hvor hver av kvadratene inkluderer sentrale kulturelle trekk i organisasjoner (se figur 1).

Disse trekkene beskriver blant annet antagelser, verdier og artefakter i organisasjonen, også kjent som de tre nivåene i organisasjonskultur (Schein, 1990; 2010). Kombinert kartlegger dermed de to bipolare dimensjonene fire hovedtyper av organisasjonskultur. CVF er derav ansett for å kunne være overførbart til forskning på organisasjonskultur (Cameron & Quinn, 2011).

Selv om et mangfold kulturelle typologier er foreslått i litteraturen (Denison & Mishra, 1995; Denison & Spreitzer, 1991; Ogbonna & Harris, 2000), inkluderer typologien til Cameron og Quinn (2011) et validert måleinstrument som ofte benyttes i empiriske studier (Choi, Seo, Scott, & Martin, 2010; Haffar et al., 2014). Dette er også kjent som *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Instrumentet undersøker kultur gjennom seks dimensjoner; dominerende kjennetegn, organisasjonsledelse, ledelse av ansatte, organisasjonslimet, strategiske vektlegginger og suksesskriterier. Måleinstrumentet beskrives nærmere i delkapittel 3.2.2. Cameron & Quinn (2011) sin analyse av dimensjonene, resulterte i fire hovedtyper av organisasjonskultur, bestående av; *klan-*, *adhokrati-*, *markeds-* og *hierarkikultur* (se figur 1).

**(1) Klankultur:** Denne typen kan også forstås som samarbeidskulturen (Cameron & Quinn, 2011). Den kjennetegnes av et høyt samhold og tilhørighet, og har likheter med en familieorganisasjon. Det antas at ansattes deltagelse fremmer engasjement og fører til suksess. Delte målsetninger vektlegges og belønning gjøres på grunnlag av hva gruppen som en samlet enhet oppnår. Som fremvist i tabell 2 nedenfor er den underliggende antagelsen i klankultur at menneskelig tilhørighet fører til at ansatte knytter positive følelser til organisasjonen (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011). Man har sterk tro på at organisasjonens tillit og lojalitet til ansatte gir en åpen kommunikasjon, deltagelse og engasjement. Formålet i kulturen er sentrert rundt ansattutvikling. Mål oppnås i stor grad gjennom felles enighet fremfor kontroll (Cameron & Quinn, 2011; Denison & Spreitzer, 1991). Klankulturen er representert i retning av et fleksibelt og internt fokus i CVF (se figur 1).



**(2) Adhokratikultur:** Denne kulturen er også blitt merket som skapelseskulturen (Cameron & Quinn, 2011). Den kjennetegnes av en fleksibel organisasjonsstruktur og et eksternt fokus, hvor klarhet og tilpasningsevne benyttes for å oppnå vekst og eksternt støtte. Den grunnleggende antagelsen i adhokratikultur er at endring skaper nye ressurser (se tabell 2). Autonomi, variasjon og detaljorientering er derav sentrale verdier (Hartnell et al., 2011). Atferd som forbindes med risikotaking og kreativitet er forventet som følge av dette. Lederens største oppgave er å fremme innovasjon, entreprenørskap og belønning gjøres med grunnlag i individuelle initiativ (Cameron & Quinn, 2011; Denison & Spreitzer, 1991). Adhokratikultur er representert i retning av et fleksibelt og eksternt fokus i CVF (se figur 1).

**(3) Markedskultur:** Denne er også forklart som konkurransekulturen. Prestasjon, kompetanse og konkurranse er dominerende verdier, hvor atferd forbundet med målsetting og aggressivitet er forventet (Hartnell et al., 2011). Den fokuserer på interaksjon med eksterne aktører og derav i retning av de eksterne omgivelsene. Dette støttes opp av en organisasjonsstruktur som er preget av stabilitet og kontrollmekanismer (Cameron & Quinn, 2011). Dette er et resultat av den grunnleggende antagelsen i markedskulturen, om at oppnåelse forsterker konkurransevnen, som gir produktivitet og økt verdi for aksjonærer (se tabell 2 nedenfor). Det eksterne fokuset gjør ansatte bedre rustet til å oppdage nye markedssegmenter. Likevel argumenteres det for at endringer har ukjente utfordringer koblet til seg. Oppnåelse kan derfor bli mer utfordrende som følge av dette og markedskultur vil dermed ikke se på utviklingstiltak som like sentralt (Haffar et al., 2014; Hartnell et al., 2011). Lederens viktigste oppgave er å legge til rette for måloppnåelse og belønning gjøres på grunnlag av utfall (Cameron & Quinn, 2011; Parker & Bradley, 2000). Markedskultur er representert i retning av stabilt og eksternt fokus i CVF (se figur 1).

**(4) Hierarkikultur:** Denne typen er også beskrevet som kontrollkulturen. Den kjennetegnes av struktur og standardiserte prosedyrer på flere hierarkiske nivå. I likhet med markedskulturen er organisasjonsstrukturen preget av kontrollmekanismer, men i motsetning fokuserer den på de interne omgivelsene (Cameron & Quinn, 2011). Som vist i tabell 2 er den grunnleggende antagelsen i hierarkikultur at stabilitet og forutsigbarhet fremmer effektivitet (Hartnell et al., 2011). Tydelige roller, rutiner og kommunikasjon er sentrale verdier, hvor forutsigbarhet og ansatte som utfører prosedyrene er forventet atferd. Formålet er å få organisasjonen til å flyte jevnt og dette oppnås gjennom dekkende reglement, forsiktighet og

tydelige linjer mellom beslutningstakere (Cameron & Quinn, 2011; Denison & Spreitzer, 1991). Hierarkikultur er representert i retning av stabilt og internt fokus i CVF (se figur 1).

Tabell 2: De fire typene organisasjonskultur i CVF

Kulturtype	Grunnleggende antagelse	Tro	Verdier	Artefakter (Uttrykt atferd)
Klan (samarbeid)	Menneskelig tilknytning	Ansatte har tillit til, lojalitet til og medlemskap i organisasjonen	Tilknytning, Tilhørighet, samarbeid, tillit og støtte	Team-arbeid, deltagelse, ansattinvolvering, åpen kommunikasjon
Adhokrati (skapelse)	Endring	Ansatte forstår viktigheten og påvirkningen av oppgaven	Vekst, stimulering, variasjon, autonomi og detaljorientering	Risiko-taking, kreativitet og tilpasningsdyktighet
Marked (konkurranse)	Oppnåelse	Ansatte klare mål og blir belønnet basert på deres prestasjoner	Kommunikasjon, konkurranse, kompetanse og oppnåelse/prestasjon	Målsetting, planlegging, oppgavefokus, konkurransedyktighet og aggressivitet
Hierarki (kontroll)	Stabilitet	Ansatte har klare roller, og prosedyrer er formelt definert av regler og reguleringer	Kommunikasjon, rutiner, formalisering og konsistens	Ettergivelse og predikerbarhet

Fotnote 2: Tabellen ovenfor er inspirert av Hartnell et al. (2011)

Ettersom disse kulturtypene representerer ulike kulturelle elementer kan de oppleves som gjensidig utelukkende. Det vil si at en organisasjon domineres av én spesifikk type av kultur. Dette blir derimot paradoksalt ettersom hver type beskrevet i CVF representerer ulike aspekter i organisasjoner, alle viktige i en organisatorisk livssyklus (Denison & Spreitzer, 1991; Linnenluecke & Griffiths, 2010). Litteraturen viser at organisasjoner sjeldent vil være preget av kun én kulturtype og at en balanse mellom dem vil være å foretrekke. En organisasjon kan dermed ha både et internt og eksternt fokus, og ha verdier som fremmer fleksibilitet og stabilitet (Deshpandé, Farley, & Webster Jr, 1993). Som implikasjon av dette vil medlemmer av en organisasjon også verdsette ulike verdier. Likevel vil det være naturlig at én kulturtype er mer dominerende enn andre over tid (Denison & Spreitzer, 1991; Deshpandé et al., 1993). Eksempelvis kan det tenkes at en byråkratisk virksomhet vektlegger verdier innenfor hierarkikulturen i sterkere grad enn fleksibilitet og vekst (Linnenluecke & Griffiths, 2010).

### 2.3.3 Tolkning av kultur

Å tolke organisasjonens kultur kan indikere hvilke verdier og holdninger ansatte har og påvirkes av i arbeidslivet, og således på hvilken måte de forholder seg til endring. Cameron &

Quinn (2011) forklarer at det er flere måter å tolke kultur på. Hvilken kulturtype som er dominerende forteller hvilke antagelser og verdier som i gjennomsnitt vektlegges sterkest blant medlemmene i organisasjonen. Kulturtypens styrke avgjøres av i hvilken grad medlemmene er enig med den, og høyere enighet om én type gjør den mer dominerende. Overensstemmelse om kulturtype på tvers av ulike deler i organisasjonen indikerer i hvilken grad organisasjonen drar i samme retning. Uoverensstemmelse kan stimulere til endring, samtidig som enighet mellom ulike deler av organisasjonen kan fjerne hindringer for høy effektivitet (Cameron & Quinn, 2011).

## 2.4 Hypoteser og forskningsmodell

I det foregående ble det studiens variabler beskrevet. Basert på denne fremstillingen og tidligere forskning vil det i det følgende presenteres rasjonale for de ulike relasjonene i studien, samt hypotesene som følger av disse. Avslutningsvis vil avhandlingens forskningsmodell presenteres.

### 2.4.1 Organisasjonskultur og IRFC

Det er tidligere påpekt at arbeidet med en endring gjerne starter før de ansatte er mentalt klare (Jones et al., 2005). Dette kan resultere i at ansatte ikke støtter endringene som innføres. For å være i stand til å minimalisere dette kreves en forståelse av konteksten i organisasjonen og hvordan ansatte omfavner endringene. Organisasjonskultur er et sentralt kontekstuel element og har derfor blitt utpekt av flere forskere til å være en forløper til IRFC (Haffar et al., 2014; Choi & Ruona, 2010). Det er tidligere blitt påpekt at kulturen i organisasjonen kan sees på som de uformelle reglene som adopteres av de ansatte, som er med på å regulere deres holdninger (Vakola, 2013; Schein, 2010). Hvilke regler som adopteres av de ansatte vil derfor kunne være utslagsgivende for ansattes holdninger til en endring. Det antas derfor en sammenheng mellom de ulike kulturtypene og IRFC.

IRFC kan i likhet med forpliktelse til endring relateres til en endringskontekst. I tråd med Jones et al. (2005) sitt argument, vil hvorvidt organisasjonen har en fleksibel eller stabil struktur, være sentral i sammenhengen mellom kulturtype og IRFC. De kulturene som preges av en fleksibel organisasjonsstruktur, klan- og adhokratikultur, vil med større sannsynlighet holde positive tanker vedrørende organisatorisk endring (Jones et al., 2005; Zammuto & O'Connor, 1992). Dette kan begrunnes med at endring og utvikling er antagelser i disse

kulturtypene, og arbeid med endringer vil i større grad prege ansattes hverdag. I de kulturtypene som preges av stabilitet, markeds- og hierarkikultur, vil endring i større grad kunne oppfattes som en forstyrrelse i arbeidshverdagen og medføre negative tanker knyttet til forandring (Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2000). Med dette som utgangspunkt, er følgende hypoteser utformet:

H1a: Klankultur har en positiv sammenheng med IRFC.

H1b: Adhokratikultur har en positiv sammenheng med IRFC.

H1c: Markedskultur har en negativ sammenheng med IRFC.

H1d: Hierarkikultur har en negativ sammenheng med IRFC.

#### 2.4.2 IRFC og forpliktelse til endring

IRFC og forpliktelse til endring beskrives begge i litteraturen som endringsrelaterte holdningsvariabler, men som innehar noen forskjeller mellom seg (Choi, 2011). Dette dreier seg primært om tidsaspektet hvor den mentale forberedelsen antas å komme først (Conner, 1998). Dette indikerer at IRFC har sammenheng med forpliktelsen individet har til en endring. Dette bekreftes av Rafferty et al. (2013) som identifiserer IRFC som en variabel som fører til endringsstøttende atferd, også kjent som forpliktelse.

Å oppnå IRFC innebærer å forstå hvorfor endringen er viktig, oppleve at ledelsen har gitt sin støtte til den, at man tror på egne kapabiliteter til å gjennomføre den og at den vil medføre personlige fordeler. I en situasjon hvor den ansatte opplever IRFC vil dette medføre høyere grad av villighet til å delta på endringsaktiviteten og sterkere tro på at den kan gjennomføres. Den ansatte vil i en slik situasjon se fordelene av å være med på endringene og dermed oppleve positiv forpliktelse til endring (Vakola, 2014). Det er tidligere argumentert for at den ansatte opplever forpliktelse på tre ulike måter, fordi man vil, burde eller må. Mens forpliktelse på bakgrunn av at man vil eller burde, ansees for å være endringsstøttende atferd som drar i positiv retning, er forpliktelse fordi man må ansett for å dra i negativ retning. Derfor antas det en positiv sammenheng mellom IRFC og affektiv/normativ forpliktelse til endring, og en negativ sammenheng med kalkulerende forpliktelse til endring. Med bakgrunn i dette antas følgende hypoteser:

H2a: IRFC har en positiv sammenheng med affektiv forpliktelse til endring.

H2b: IRFC har en positiv sammenheng med normativ forpliktelse til endring.

H2c: IRFC har en negativ sammenheng med kalkulerende forpliktelse til endring.

### 2.4.3 Organisasjonskultur og forpliktelse til endring

Blant et mangfold faktorer som kan påvirke individuelle holdninger, slik som forpliktelse til endring, er organisasjonskultur anerkjent som svært sentralt (Choi, 2011; Lahiry, 1994).

Kultur representerer noe medlemmene av en organisasjon kan føle tilknytning til og som hjelper dem å tolke verden rundt seg. Den gir retning til uttrykt atferd og kan være med på å forklare måten medlemmer reagerer på og løser ulike utfordringer (Schein, 2010). Forholdet mellom disse variablene er i mindre grad undersøkt tidligere. Et annet begrep, forpliktelse til organisasjonen, er derimot undersøkt i forbindelse med organisasjonskultur.

Momeni, Marjani og Saadat (2012) gjennomførte en studie av sammenhenger de ulike kulturtypene og forpliktelse til organisasjonen. De fikk støtte for sine hypoteser om at det er en sammenheng, selv om disse ikke hadde noen spesifikk retning. Taylor, Levy, Boyacigiller og Beechler (2008) undersøkte i sin studie hvorvidt markedskultur vil ha en positiv sammenheng med forpliktelse til organisasjonen og hvorvidt adhokratikultur også vil ha den samme positive sammenhengen. Resultatene fra denne studien støttet antagelsen om at adhokratikultur har en positiv sammenheng med forpliktelse til organisasjonen, men fant ikke støtte for at markedskultur har det. Silverthorne (2004) peker i sin studie på at nivået av forpliktelse er en funksjon av organisasjonskultur. Resultatene fra denne studien indikerer at forpliktelse er høyest i klankultur, nest høyest i adhokratikultur og lavest i hierarkikulturen. Etersom tidligere forskning finner støtte for sammenhengen mellom organisasjonskultur og forpliktelse til organisasjonen, kan det derfor antas at dette også vil gjelde i en endringskontekst.

Litteraturen beskriver at organisasjoner konstant står ovenfor et krav om utvikling, noe alle organisasjoner vil støtte på uavhengig av innholdet i deres kultur (Choi & Ruona, 2010; Herscovitch & Meyer, 2002). Innholdet i organisasjonskulturen vil imidlertid kunne føre til at organisasjonens medlemmer støtter endring på ulike måter (Jones et al., 2005). Som tidligere påpekt skiller CVF mellom to fleksible (klan og adhokrati) og to stabile (hierarki og marked) typer organisasjonskultur. Dersom klankultur preger organisasjonen er utvikling et grunnleggende formål og verdier som støtter endring og utvikling er felles delt blant medlemmene. I en situasjon hvor endring blir nødvendig, antas derfor medlemmene av organisasjonen å oppleve positiv forpliktelse til endring. De vil gi sin støtte til endringen fordi de ønsker det og ikke fordi de føler seg tvunget til å gjøre det. Det antas derfor en positiv sammenheng mellom klankultur og de to positive komponentene av forpliktelse. Dette er

derimot ikke sammenfallende med innholdet i kalkulerende forpliktelse. Det predikeres derfor en negativ sammenheng mellom klankultur og kalkulerende forpliktelse fordi man føler at man ikke har noe annet valg enn å delta. Sammenhengene antas å være de samme mellom adhokratikultur og de tre forpliktelseskomponentene, fordi denne kulturtypen også er på den fleksible siden. Skillet mellom det interne og eksterne fokuset i CVF er mindre relevant i en endringskontekst fordi selve endringen skjer i begge tilfeller.

Dersom hierarki kultur preger organisasjonen, antas et ønske om stabilitet og fast struktur å være utgangspunktet for hvordan ansatte tolker og forholder seg til verden rundt seg. I en situasjon hvor endring blir nødvendig, noe alle organisasjoner vil støte på, antas medlemmer av hierarkikulturen å oppleve kalkulerende forpliktelse til endring. Ved slik forpliktelse støtter man utviklingen fordi man er kjent med konsekvensene av å ikke gjøre det. Dette indikerer at den ansatte, i en endringssituasjon, føler seg tvunget bryte ut av et mønster av vaner, symmetrisk med å ønske stabilitet og å unngå endringen. De vil med andre ord gi sin støtte til endringen, men ikke fordi de selv ønsker det. Hierarkikulturen antas derfor å ha en positiv sammenheng med kalkulerende forpliktelse til endring, mens det derimot predikeres en negativ sammenheng med de to øvrige komponentene av forpliktelse. Like sammenhenger forventes mellom markedskultur og de tre komponentene av forpliktelse til endring, fordi også denne kultutypen ligger på den stabile siden. Med bakgrunn i dette utvikles følgende hypoteser:

H3a: Klankultur har en positiv sammenheng med affektiv forpliktelse til endring.

H3b: Adhokratikultur har en positiv sammenheng med affektiv forpliktelse til endring.

H3c: Markedskultur har en negativ sammenheng med affektiv forpliktelse til endring.

H3d: Hierarkikultur har en negativ sammenheng med affektiv forpliktelse til endring.

H4a: Klankultur har en positiv sammenheng med normativ forpliktelse til endring.

H4b: Adhokratikultur har en positiv sammenheng med normativ forpliktelse til endring.

H4c: Markedskultur har en negativ sammenheng med normativ forpliktelse til endring.

H4d: Hierarkikultur har en negativ sammenheng med normativ forpliktelse til endring.

H5a: Klankultur har en negativ sammenheng med kalkulerende forpliktelse til endring.

H5b: Adhokratikultur har en negativ sammenheng med kalkulerende forpliktelse til endring.

H5c: Markedskultur har en positiv sammenheng med kalkulerende forpliktelse til endring.

H5d: Hierarkikultur har en positiv sammenheng med kalkulerende forpliktelse til endring.

#### 2.4.4 IRFC som medierende variabel

Forholdet mellom organisasjonskultur, IRFC og forpliktelse til endring er tidligere lite undersøkt, men empiriske artikler på dette området er etterspurt (Choi, 2011). IRFC har dog i noen tidligere studier blitt testet som mediator i forholdet mellom organisasjonskultur og andre variabler knyttet til ulike endringstiltak. I studiens forskningsmodell ansees IRFC for å være en medierende variabel. Dette innebærer hvorvidt sammenhengen mellom kulturtypene og komponent av forpliktelse til endring helt eller delvis kan forklares gjennom at ansatte opplever IRFC. I et slikt tilfelle vil den være en mellomliggende variabel som må sees på som en avhengig variabel i forholdet med organisasjonskultur og en uavhengig variabel i forholdet med forpliktelse til endring.

I en studie gjort av Haffar, Al-Karaghoulis & Ghonheim (2013) av de ulike kulturtypene i forhold til TQM (Total Quality Management) - implementering ble IRFC brukt som en medierende variabel. Denne studien fikk støtte for at IRFC medierer forholdet mellom de fleksible kulturtypene og TQM-implementering. Dette ble derimot ikke påvist med de stabile kulturtypene. IRFC blir også behandlet som en medierende variabel av Jones et al. (2005) i en studie om endringsstrategier og implementeringssuksess. I denne studien antas IRFC som en medierende variabel i forholdet mellom de to fleksible kulturtypene og systembruk. Resultatene gir støtte for at IRFC hadde en medierende rolle i forholdet mellom klan og systembruk. Det samme gjaldt ikke adhokratikultur. Dette med bakgrunn i at det ikke ble funnet direkte sammenheng mellom adhokratikultur og systembruk.

I denne studien spekuleres det om IRFC er en medierende faktor mellom ulike typer organisasjonskultur og komponenter av forpliktelse til endring. Litteraturen hevder at den mentale forberedelsen kommer før man forplikter seg til endringen (Conner, 1998). IRFC er også i tidligere studier påvist å mediere forholdet mellom ulike typer organisasjonskultur og andre endringsrelaterte variabler. Det antas derfor at den vil gjøre det samme mellom organisasjonskultur og forpliktelse til endring. Med bakgrunn i tidligere hypoteser hvor det antas direkte forhold mellom de ulike typene organisasjonskultur og komponentene av forpliktelse til endring, antas det at IRFC sin medierende effekt er delvis i disse forholdene. Dette betyr at den direkte effekten mellom de ulike typene organisasjonskultur og komponenter av forpliktelse til endring, ikke vil forsvinne når man kontrollerer for IRFC, men reduseres. Dette er i tråd med Tabachnick og Fidell (2013) sin forklaring av delvis medierende effekt. Med bakgrunn i dette er følgende hypoteser utviklet:

H6a: IRFC medierer delvis forholdet mellom klankultur og affektiv forpliktelse til endring.

H6b: IRFC medierer delvis forholdet mellom adhokratikultur og affektiv forpliktelse til endring.

H6c: IRFC medierer delvis forholdet mellom markedskultur og affektiv forpliktelse til endring.

H6d: IRFC medierer delvis forholdet mellom hierarkikultur og affektiv forpliktelse til endring.

H7a: IRFC medierer delvis forholdet mellom klankultur og normativ forpliktelse til endring.

H7b: IRFC medierer delvis forholdet mellom adhokratikultur og normativ forpliktelse til endring.

H7c: IRFC medierer delvis forholdet mellom markedskultur og normativ forpliktelse til endring.

H7d: IRFC medierer delvis forholdet mellom hierarkikultur og normativ forpliktelse til endring.

H8a: IRFC medierer delvis forholdet mellom klankultur og kalkulerende forpliktelse til endring.

H8b: IRFC medierer delvis forholdet mellom adhokratikultur og kalkulerende forpliktelse til endring.

H8c: IRFC medierer delvis forholdet mellom markedskultur og kalkulerende forpliktelse til endring.

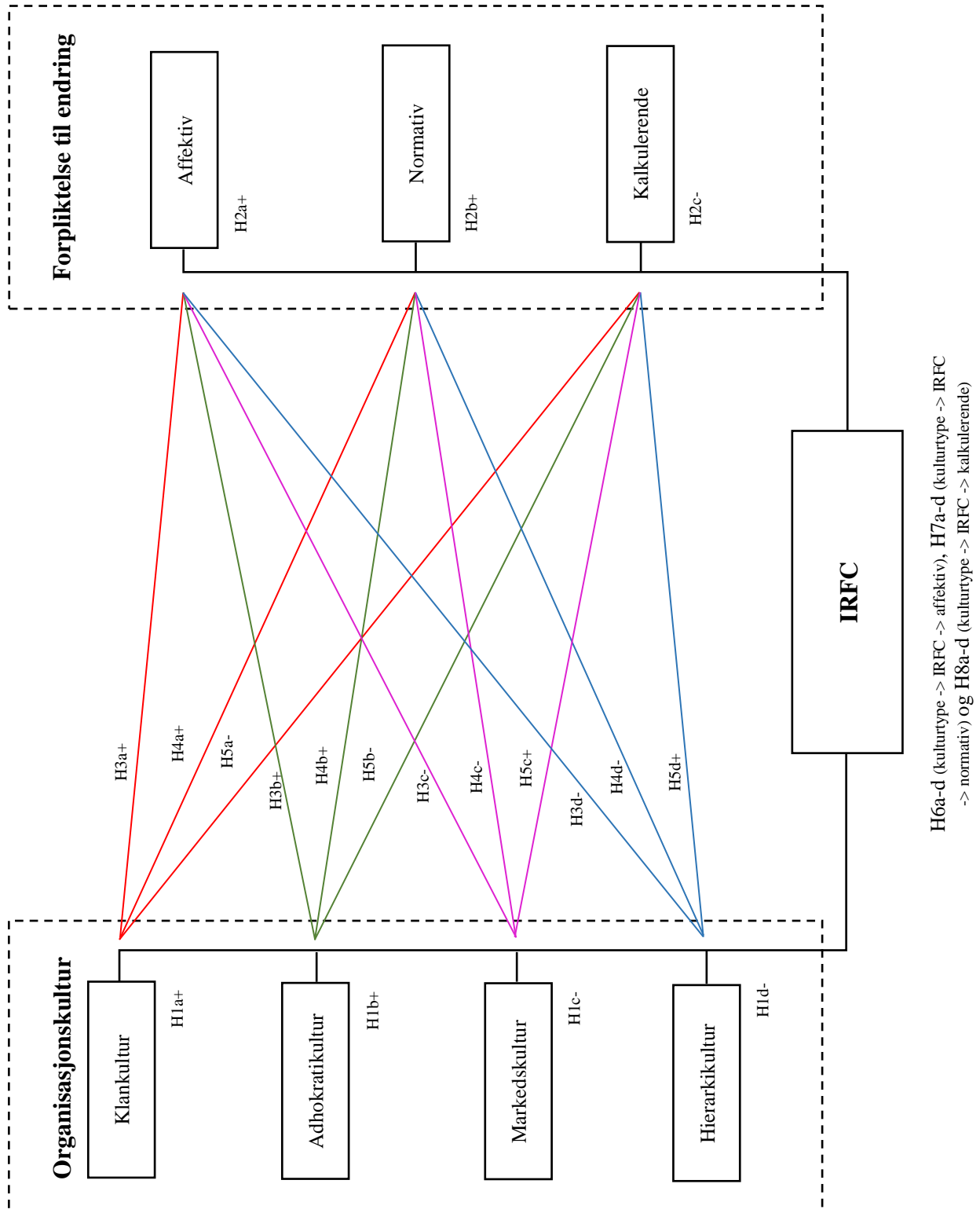
H8d: IRFC medierer delvis forholdet mellom hierarkikultur og kalkulerende forpliktelse til endring.



## 2.4.5 Forskningsmodell

Med bakgrunn i teori og rasjonale, presenteres avhandlingens forskningsmodell (se figur 2). Denne inkluderer hypotesene og illustrerer de antatte sammenhengene mellom variablene.

Figur 2: Forskningsmodellen



### 3. Metode

---

Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) refererer til metode som «*en planmessig fremgangsmåte*» (s. 13). Den knytter seg til hvordan forskningsspørsmål, modell og hypoteser skal undersøkes, og består dermed av beskrivelser om en rekke ulike valg. Disse valgene er koblet til forskningsstrategi og forskningsdesign, samt utvalg, målutvikling og datainnsamling, og vil beskrives nærmere i dette kapittelet. Gjennomgang av disse valgene har også til hensikt å vise at studien følger retningslinjer i forskning og som resultat sikrestille studiens validitet og reliabilitet.

#### 3.1 Forskningsstrategi og design

Før man kan gjennomføre en undersøkelse og samle inn data er det hensiktsmessig å ta stilling til hvilken strategi og design studien skal ha. Dette vil det redegjøres for i det påfølgende, før et endelig valg tas.

##### 3.1.1 Forskningsstrategi

Et sentralt valg i en forskningsstudie omhandler hvilken metodisk tilnærming som benyttes. Dette kan også refereres til som forskningsstrategi (Ringdal, 2007). Overordnet ser man to slike forskningsstrategier; (1) *kvalitativ* og (2) *kvantitativ*. Valget er innledende i metodekapittelet og kan tidlig sette retning på studien (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Ved vurdering av dette valget bør man særlig ta hensyn til problemstilling, i hvilken grad eksisterende teori er utgangspunktet for studien og hvordan det er gjennomført i tidligere forskning (Johannessen et al., 2011; Yin, 2014).

En problemstilling som søker svar på *hvorfor* en sammenheng oppstår, har et annet formål enn en som søker *hva* som karakteriserer en sammenheng. Denne studien har til formål å undersøke *hvilke* sammenhenger som finnes mellom organisasjonskultur og variabler for endring, en spørsmålsformulering som ifølge Yin (2014) peker mot en kvantitativ tilnærming.

Begge strategiene har til formål å besvare forskningsspørsmålene, men kan ofte styres i ulik grad av eksisterende teori. En studie som i stor grad styres av teori, benytter en *deduktiv* tilnærming. I en slik situasjon er en typisk fremgangsmåte å formulere hypoteser fra allerede etablerte begreper og teori. Dette gjør den velegnet for å utprøve eksisterende teori og områder som er utforsket på forhånd (Grønmo, 2004). Til forskning på ukjente områder kan

det derimot være hensiktsmessig å starte undersøkelsen uten utgangspunkt i eksisterende teori. Dette refereres til som en *induktiv* tilnærming og har ofte til formål å oppdage nye begrep og skape ny teori (Grønmo, 2004; Johannessen et al., 2011; Yin, 2014). Begrepene som studeres i denne studien har et godt fotfeste i eksisterende teori og gjennomgang av litteraturen er grunnlaget for hypotesene som skal testes. Denne studien benytter derfor en deduktiv tilnærming. Et slikt utgangspunkt, der eksisterende teori testes, kan indikere at en kvantitativ strategi er passende for studiet (Johannessen et al., 2011).

I tillegg til å vurdere faktorer i egen studie, er det også av betydning å se på hvordan forskning på temaet tradisjonelt har blitt gjennomført (Johannessen et al., 2011). Gjennomgang av litteraturen viser at studier med variablene IRFC og forpliktelse til endring, er undersøkt primært med kvantitativ strategi (Armenakis et al., 1993; Holt et al., 2007). Derimot er organisasjonskultur representert i både kvalitative (Harris & Ogbonna, 1998; Smollan & Sayers, 2009), kvantitative (Haffar et al., 2014; Ogbonna & Harris, 2000) og rent teoretiske (Janićijević, 2012; Smircich, 1983) studier. Schein (1990) anbefalte tidligere en kvalitativ tilnærming til forskning på organisasjonskultur fordi det har liten hensikt å måle noe vi har for liten kjennskap til. I senere tid har den kvantitative tilnærmingen derimot fått et sterkt fotfeste i forskningen på organisasjonskultur, og det eksisterer et mangfold anerkjente instrumenter for måling (Cameron & Quinn, 2011; Janićijević, 2011). Det er også blitt anbefalt en blandet tilnærming, hvor kvalitativ og kvantitativ strategi benyttes sammen (Janićijević, 2011). Dette fører med seg flere fordeler, særlig relatert til bredden på datagrunnlaget. Det fører også med seg ulemper i form av tidsbruk, mengde av data og større kompleksitet. På grunn av omfanget til denne masteravhandlingen er det valgt en kvantitativ forskningsstrategi fremfor en blandet forskningsstrategi.

### 3.1.2 Forskningsdesign

Etter at en overordnet strategi for studien er valgt er det nødvendig å se nærmere på forskningsdesign. Et slikt design er en beskrivelse av analyseprosessen som følger etter at formål og forskningsspørsmål er bestemt (Gripsrud et al., 2010; Grønmo, 2004). Valget avhenger dermed av flere faktorer, spesielt viktig er ambisjonene som ligger til grunn for å analysere og forklare sammenhenger, samt forskerens tidligere erfaring med det aktuelle temaet. Det er normalt å skille mellom tre hovedtyper av design; *eksplorativt* (utforskende) design, *kausalt* (forklarende) design og *deskriptivt* (beskrivende) design (Gripsrud et al.,

2010; Grønmo, 2004). Disse vil bli utredet nærmere med en påfølgende beslutning av design for denne studien.

Det *eksplorative designet* er gjerne av spesiell interesse i de tilfeller hvor forskeren har lav kjennskap til det aktuelle forskningsområdet. I en slik situasjon søker man å bygge en bredere forståelse gjennom en fleksibel undersøkelsesprosess og det naturlige formålet er derav å utforske. Diskusjon med mindre grupper og individuelle dybdeintervju er sentrale datainnsamlingsteknikker for dette designet, som ofte benyttes sammen med kvalitative forskningsstrategier. Det *kausale designet*, er aktuelt når man søker å avklare om en hendelse (x) er årsaken til en annen hendelse (y). Dette kalles også et årsak-virkningsforhold. For å påvise et slikt forhold manipuleres uavhengige variabler for å se deres effekt på den avhengige variabelen. Det tredje og siste, *deskriptivt design*, er et naturlig valg når forskeren søker å beskrive en situasjon i et bestemt område. Forskeren besitter en grunnleggende kunnskap om problemområdet, som indikerer at designet gjerne har en deduktiv tilnærming. Formålet retter seg ofte mot å forklare sammenhenger, dersom samvariasjon mellom variabler foreligger. Her er det viktig å understreke at man ikke har grunnlag for å påstå kausale forhold, selv om man har lett for å tenke i årsak-virkningstermer (Ghuri & Grønhaug, 2005; Gripsrud et al., 2010; Grønmo, 2004).

Ettersom det er valgt en kvantitativ forskningsstrategi i denne studien, samt at formålet som nevnt er å teste etablert teori og undersøke sammenhenger mellom variabler, bortfaller eksplorativt design. Derimot kan både kausalt og deskriptivt design være passende for studien. Hypotesene som skal testes i denne studien tyder ikke på at det skal undersøkes for kausalitet i sammenhengene, likevel antas det en retning på forholdene med bakgrunn i eksisterende litteratur. Det ville dermed styrket studien om kausalt design kan benyttes til å bekrefte disse retningene. For å avgjøre hvorvidt studien har grunnlag for å påstå at det foreligger årsakssammenhenger, gjøres en vurdering av de tre kausalitetskravene presentert av Bollen (1989).

**(1) Isolasjon:** Det første kravet til kausalitet oppfylles når det kan påvises at det kun er hendelse X som påvirker hendelse Y. Det vil si at Y er isolert fra all påvirkning foruten fra X. Isolasjon er et sentralt krav for å ivareta den interne validiteten, samt unngå en situasjon hvor det egentlig er hendelse Z som er årsak til Y og ikke hendelse X som først antatt. Dette kan også kalles en spuriøs effekt (Mitchell & Jolley, 2013). Med unntak av et laboratorium

eksperiment, hvor det er mulig å kontrollere ytre omgivelser, er perfekt isolasjon et uoppnåelig krav (Bollen, 1989). Eksperiment vil ikke benyttes i denne studien og dermed vil ikke kravet om isolasjon være mulig å tilfredsstillere.

Ettersom kravet om perfekt isolasjon er vanskelig å oppnå, forklarer Bollen (1989) om begrepet *pseudoisolasjon*. Det beskriver en tilstand hvor isolasjonen ikke er perfekt, men isolert så langt det lar seg gjøre. For å oppnå dette må man identifisere og kontrollere for andre variabler som kan korrelere med hendelse X. For å oppfylle kravet om pseudoisolasjon er det viktig med et bredt teoretisk grunnlag og bruk av relevante kontrollvariabler i undersøkelsen, noe som benyttes i denne avhandlingen. Pseudoisolasjon kan derfor til en viss grad tilfredsstillere.

**(2) Samvariasjon:** Kravet om samvariasjon oppfylles når en endring i hendelse X gir en endring i hendelse Y (Bollen, 1989). Dette vil si at de to variablene har en sammenheng med hverandre, som også kan refereres til som korrelasjon. Samvariasjon vil kun vise at de to hendelsene opptrer sammen, uten å belyse selve koblingen mellom årsak og virkning (Johannessen et al., 2011). For å bekrefte samvariasjon kan det benyttes ulike statistiske analyser for å avdekke styrken på forholdet mellom uavhengig og avhengig variabel. I denne studien vil det gjennom korrelasjonsanalyse være mulig å analysere datasettet etter ulike sammenhenger mellom variablene, og kravet om samvariasjon vil dermed tilfredsstillere.

**(3) Temporalitet:** Det tredje kausalitetskravet tilfredsstillere ved at årsaken (X) inntreffer før effekten (Y) i tid (Bollen, 1989). Dette kalles også årsaksretning (Johannessen et al., 2011). Hvorvidt det finnes mulighet for å oppfylle dette kravet avhenger av datainnsamlingen fordi det er nødvendig med data fra flere tidspunkter for å belyse årsaksretningen.

Siden eksperiment ikke er aktuelt for dette studiet er alternativet å gjøre en *longitudinell* (langsgående) *undersøkelse* for å kunne tilfredsstillere kravet om temporalitet. Ved et slikt tilfelle gjennomføres måling på to ulike tidspunkt og grunnlaget for å se årsakssammenhenger blir forsterket i forhold til en *tverrsnittsundersøkelse* som kun måler på et tidspunkt (Gravetter & Forzano, 2016; Johannessen et al., 2011). Med utgangspunkt i avhandlingens tidsbegrensning, samt oppdragsgivers ønske, vil det være mest hensiktsmessig å benytte en tverrsnittsundersøkelse. Denne vil kun gi et øyeblikksbilde av situasjonen og kravet om

temporalitet vil ikke kunne oppfylles. Ved bruk av eksisterende teori kan det likevel gjøres antagelser på årsaksretning, noe som er gjennomført i denne avhandlingen.

Ettersom alle tre kausalitetskravene ikke tilfredsstilles i dette tilfellet, er det ikke grunnlag for å påstå at det foreligger årsakssammenhenger og muligheten for et kausalt design bortfaller. Studien vil dermed benytte et deskriptivt design og på denne måten studere sammenhenger mellom variabler uten å kunne si noe om hvilken av variablene som er årsaken og hvem som er effekten.

### 3.2 Datainnsamling, mål- og instrumentutvikling

Etter at forskningsstrategi og forskningsdesign er utredet er det nødvendig å rette fokus mot datainnsamlingen. I kommende delkapitler vil det derfor redegjøres nærmere for studiens innsamlingsmetode, samt mål- og instrumentutvikling.

#### 3.2.1 Spørreundersøkelse

Studiens metodiske beslutninger om forskningsstrategi og design har dannet grunnlaget for valg av innsamlingsmetode. Med utgangspunkt i disse valgene og studiens formål vil det bli benyttet *survey*, som også er den vanligste innsamlingsmetoden i kvantitative studier (Johannessen et al., 2011; Mitchell & Jolley, 2013).

Survey, eller spørreundersøkelse, er en systematisk måte å samle inn data fra et utvalg personer. Besvarelser fra dette utvalget har til hensikt å gi en statistisk beskrivelse av den populasjonen de er hentet fra, selv om det noen ganger også kan være relevant å benytte hele populasjonen (Johannessen et al., 2011; Mitchell & Jolley, 2013). Nærmere beskrivelse av denne studiens setting, populasjon og utvalg diskuteres i delkapittel 3.3.

Det er flere måter å gjennomføre en spørreundersøkelse på, og Mitchell og Jolley (2013) skiller mellom fire ulike måter for gjennomføring; (1) personlig intervju, (2) telefonintervju, (3) undersøkelser hvor forsker er tilstede, mens deltakerne besvarer og (4) selvadministrert skjema. Hver av disse har fordeler og ulemper ved seg, gjerne knyttet til tidsbruk, kostnader og geografisk spredning. På grunn av størrelse og geografisk spredning på utvalget i denne avhandlingen (se delkapittel 3.3.2), faller det naturlig å velge et selvadministrert skjema.

Nærmere bestemt er det benyttet et web-basert spørreskjema som distribueres til deltakerne via e-post.

Et selvadministrert skjema har flere fordeler. For det første kan skjemaet lett distribueres til et større antall ansatte via e-post. Det medfører at geografisk spredning på avdelinger og fylkeskontor, et relevant tilfelle for denne studien, ikke trenger å være et problem for å nå deltakere. Alle ansatte har en unik e-postadresse som medfører at antallet man sender undersøkelsen til er nøyaktig. I tillegg har ansatte tilgang til PC i arbeidstiden, noe som letter gjennomføringen. Ved et selvadministrert skjema er ikke forskeren tilstede ved besvarelse som i større grad kan føre til ærlige svar. Videre er det en kostnadseffektiv måte å gjennomføre datainnsamlingen på (Mitchell & Jolley, 2013) Dette passer godt for denne avhandlingen hvor undersøkelsen gjennomføres blant ansatte i Kartverket.

Det følger også noen sentrale ulemper ved å benytte et selvadministrert spørreskjema. For det første gir det forskeren få eller ingen muligheter til å endre verken spørsmål eller svaralternativer etter at undersøkelsen er utsendt (Johannessen et al., 2011). For å bøte med dette er relevant teori gjennomgått, før ferdigstilling av skjemaet. Dette førte til at det ble benyttet allerede etablerte måleinstrumenter med tilfredsstillende validitet og reliabilitet i undersøkelsen. For det andre er det en risiko for at respondentene mistolker spørsmålene. For å hankses med dette er alle spørsmål blitt oversatt til norsk og tilpasset konteksten respondentene befinner seg i. Dette utdypes nærmere i [delkapittel 3.2.2](#) om målutvikling. For det tredje vil interaksjon mellom forsker og respondent ikke være tilstede, noe som kan føre til lavere svarprosent dersom respondenten er usikker på skjemaet (Mitchell & Jolley, 2013). Derfor ble e-postadressene til begge forskerne lagt ved informasjonsskrivet til deltakerne slik at de kunne ta kontakt ved eventuelle spørsmål angående spørreskjemaet.

### 3.2.2 Målutviklingsprosessen

Å utvikle gode mål er en viktig del av metodearbeidet for å sikre at man måler det begrepet man har tenkt å måle. Gode mål vil bidra til at begrepsvaliditeten i større grad ivaretas, og at resultatene man får ikke er feilaktige. Det er i denne avhandlingen benyttet en 4-steps målutviklingsprosess. Denne prosessen er presentert av Bollen (1989) og består av følgende fire steg; (1) konseptavklaring, (2) dimensjonsavklaring, (3) målutvikling og (4) spesifisere relasjonen mellom målene og de latente variablene.

**(1) Konseptavklaring:** Det første steget i målutviklingsprosessen gjennomføres ved at man utvikler en teoretisk definisjon for konseptet som skal studeres. En teoretisk definisjon har som mål å forklare meningen med konseptet så enkelt og presist som mulig. Dette gjøres ved at et begrep og et konsept knyttes sammen ved å bruke spesifikke egenskaper. Ved å definere begrepet så presist og nøyaktig som mulig vil det også bidra til å ivareta begrepsvaliditet, som handler om hvorvidt man måler det man skal måle.

**(2) Dimensjonasavklaring:** Det andre steget i målutviklingsprosessen består av dimensjonasavklaring. Et konsept kan bestå av ulike dimensjoner, og det er viktig å identifisere disse. Etersom en dimensjon er et distinkt aspekt av et begrep er det viktig med en definisjon som avgrenser hvilke dimensjoner det skal fokuseres på. Dette vil gjøre begrepene mer avgrenset og konkret (Bollen, 1989).

**(3) Målutvikling:** Det tredje steget i Bollens (1989) prosess består av målutvikling, også referert til som den operasjonelle definisjonen av konseptet. Et begrep med en teoretisk definisjon lar seg ikke i seg selv måle empirisk og har derfor behov for å bli operasjonalisert. Dette innebærer identifisering av ulike mål som skal bidra til måling av den latente variabelen, den formelle representanten av et konsept. Operasjonelle mål gjør den latente variabelen observerbar, som igjen representerer konseptet som undersøkes (Bollen, 1989).

De første tre stegene i målutviklingsprosessen gjennomgås nærmere for hvert begrep i forskningsmodellen. Både de teoretiske definisjonene og dimensjonene, henholdsvis steg 1 og 2, ble grundig gjennomgått og redegjort for i avhandlingens teoretiske presentasjon, [kapittel 2](#). Dette vil derfor kort oppsummeres i det følgende og det vil i stedet fokuseres på målutvikling, steg 3. Denne studien følger anbefalingen til Churchill Jr (1979) om å benytte etablerte skalaer som er validert i tidligere forskning. Undersøkelsen benytter tre måleinstrumenter som tidligere har fått påvist tilfredsstillende reliabilitet og validitet. Dette er med på å styrke studiens overflatevaliditet.

Spørsmålene i denne undersøkelsen er hentet fra etablerte måleinstrumenter, men er i liten grad oversatt og validert på norsk. Unntaket er instrumentet til organisasjonskultur som er blitt oversatt til norsk (Cameron & Quinn, 2013). I arbeidet med spørreskjemaet ble alle tre instrumentene oversatt til norsk av forfatterne og oversatt tilbake til engelsk av en tospråklig (norsk-engelsk) bekjent med yrke som journalist. Denne oversettelsen ble så sammenlignet og



vurdert opp mot originalversjon på de ulike instrumentene. Dette viste at synonymer ble benyttet, men at det fundamentale innholdet i spørsmålene forblir det samme. Få kosmetiske endringer ble dermed utført på den første norske oversettelsen. Spørreskjema som helhet følger som vedlegg 1 til oppgaven.

### *Forpliktelse til endring*

Den teoretiske definisjonen av forpliktelse til endring er; «*en kraft som binder en person til en kurs av handlinger ansett for å være nødvendige for en vellykket gjennomføring av et endringsinitiativ*» (Herscovitch & Meyer, 2002, s. 475). Det er identifisert tre dimensjoner, eller komponenter, ved begrepet; affektiv, normativ og kalkulerende.

Forpliktelse til endring måles med bruk av trekomponentsmodellen for endring, av Herscovitch og Meyer (2002). Dette instrumentet er basert på modellen til Meyer og Allen (1991) for måling av forpliktelse til organisasjonen. Instrumentet består av totalt 18 spørsmål for å måle forpliktelse til endring, 6 spørsmål per dimensjon. Respondentene ble bedt om å besvare i hvor stor grad de er enig/uenig i disse spørsmålene. Eksempelvis kan ett spørsmål for å måle affektiv forpliktelse være; «*jeg tror på verdien av denne endringen*». For normativ forpliktelse kan det være; «*jeg opplever en følelse av plikt for å være med på denne endringen*» og for kalkulerende forpliktelse kan det eksempelvis være; «*jeg har ikke noe annet valg enn å være med på denne endringen*». En 7-punkts Likert-skala ble benyttet, rangert fra svært uenig til svært enig, med midtpunktet som «*verken eller*».

### *IRFC*

Den teoretiske definisjonen av IRFC er; «*en omfattende holdning som påvirkes samtidig av innhold, prosess, kontekst, og de involverte*» (Holt et al., 2007, s. 235). For å måle IRFC benyttes måleinstrument utviklet av Holt et al. (2007). Dette instrumentet ser på IRFC som en flerdimensjonal variabel bestående av fire dimensjoner; hensiktsmessighet, støtte fra ledelsen, mestringstro og personlig fordelaktighet. Instrumentet består av totalt 24 spørsmål som benyttes til å måle i hvilken grad man er individuelt klar for en endring. Eksempelvis kan de ulike dimensjonene måles med følgende spørsmål; «*jeg tror organisasjonen vil dra nytte av denne endringen*» (hensiktsmessighet), «*våre ledere har oppfordret oss alle til å omfavne endringene*» (støtte fra ledelsen), «*jeg har de ferdighetene som trengs for å få endringene til å fungere*» (mestringstro) og «*jeg er redd jeg vil miste noe av min status i organisasjonen når*

*endringene er innført*» (personlig fordelaktighet). Alle spørsmålene ble målt på en 7-punkts Likert-skala, rangert fra svært uenig til svært enig, med midtpunktet som «verken eller».

### *Organisasjonskultur*

Den teoretiske definisjonen av organisasjonskultur er; «*systemet av antagelser, verdier, normer og holdninger, manifestert gjennom symboler, som medlemmer av en organisasjon har utviklet og adoptert gjennom felles erfaringer, og som hjelper dem å fastslå betydningen av verden rundt dem og hvordan å oppføre seg i den*» (Janićijević, 2011, s. 72).

Organisasjonskultur måles med bruk av Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI; Cameron & Quinn, 2011). Instrumentet gir fire kulturtyper som representerer de ulike dimensjonene; klankultur, adhokratikultur, markedskultur og hierarkikultur. I originalversjonen benyttes en konstant sum-skala, hvor respondentene fordeler et gitt antall poeng (Gripsrud et al., 2010). Denne prosessen gjennomføres både i en «nå» og «foretrukket» kolonne, for å i større grad avdekke muligheter for kulturendring. Avhandlingens tverrsnittdesign gjør det mest aktuelt å vurdere hvordan den nåværende situasjonen er. Dermed vil kolonnen om «foretrukket» kultur ikke være en del av spørreskjemaet. Det benyttes også en 7-punkt Likert-skala istedenfor konstant sum-skala, med formål om å forenkle gjennomføring for respondentene (Haffar et al., 2014; Yesil & Kaya, 2013). Dermed ble respondentene bedt om å stille seg uenig/enig i en rekke spørsmål vedrørende de ovennevnte fire kulturtypene som representere de underliggende dimensjonene. Eksempelvis kan dimensjonen «ledelsen» måles ved følgende spørsmål; «*ledelsen i organisasjonen blir generelt ansett for å være veiledende, tilretteleggende eller støttende*» (klankultur), «*ledelsen i organisasjonen blir generelt ansett for å være oppmuntrende til entreprenørskap, nyskaping eller risikotaking*» (adhokratikultur), «*ledelsen i organisasjonen blir generelt ansett for å være seriøse, resultatorienterte eller pågående*» (markedskultur) eller «*ledelsen i organisasjonen blir generelt ansett for å være opptatt av å koordinere, organisere eller at effektiviteten går på skinner*» (hierarkikultur). Disse eksempelpåstandene er representert i spørsmålsbolk 3 i vedlegg 1.

### *Kontrollvariabler*

For å unngå forekomsten av spuriøse sammenhenger og sikre studiens interne validitet er det hensiktsmessig å inkludere kontrollvariabler i studien (Mitchell & Jolley, 2013). Dette vil også være tilfredsstillende for pseudoisolasjon. Ved spuriøse sammenhenger er det en

potensiell fare for at man trekker feil slutninger og antar at det eksisterer forhold som er uberettiget (Johannessen et al., 2011). Denne studien har av den grunn inkludert en rekke demografiske variabler og andre tilleggsvARIABLER for å kontrollere for spuriøsitet. Disse ble valgt ut med bakgrunn i ønske fra oppdragsgiver, tidligere litteratur og demografi. Tabell 3 fremstiller en fullstendig oversikt over kontrollvariablene som er inkludert i spørreskjemaet. Disse er målt med forskjellige typer skala hvor noen er enkle spørsmål, mens andre inkluderer kategorier man skal velge mellom.

Tabell 3: Oversikt over kontrollvariabler

Ønske fra oppdragsgiver
Våre ledere har vært tydelige i å formidle strategi.
Jeg har god kjennskap til Kartverkets visjon.
Jeg kjenner godt til Kartverkets kjerneverdier.
Jeg kjenner godt til Kartverkets strategiske mål.
Strategien påvirker mine prioriteringer og mitt daglige arbeid.
Kontrollvariabler fra litteraturen
Generelt sett, liker jeg å jobbe her
Jeg kan stole på at ledelsen tar avgjørelser som er til det beste for organisasjonens fremtid
Opplever du at større endringer i forbindelse med "Det nye landskapet" er blitt kommunisert til deg?
Opplever du samsvar mellom disse endringene og Kartverket sine strategiske mål?
Demografiske variabler
Hvilket kjønn er du?
Hva er din alder?
Hvilken utdanning har du?
Hvor lenge har du arbeidet i Kartverket?
Hvilket ansettelsesomfang har du i dag?
Har du personalansvar i Kartverket?
Hvilken avdeling tilhører du?
Ved hvilket kontor/sted jobber du?

Etter ønske fra Kartverket ble det lagt til fem spørsmål vedrørende ansattes kjennskap til organisasjonens strategier, mål og verdier (se tabell 3). Alle disse måles med en 7-punkt Likert-skala fra «svært uenig» til «svært enig», med et midtpunkt på «verken eller». Disse spørsmålene var et ønske fra oppdragsgiver og er ikke begrunnet i litteratur, og vil ikke inkluderes i videre analyser.

Det er også valgt å inkludere spørsmål vedrørende jobbtilfredshet, tillit til ledelsen og kommunikasjon som kontrollvariabler. Disse ble valgt ut med bakgrunn i tidligere litteratur,

hvor det hevdes at disse påvirker en eller flere av studiens variabler (Choi, 2011; Mangundjaya et al., 2015; Rafferty et al., 2013). Jobbtilfredshet og tillit til ledelsen måles også på en 7-punkt Liktert skala fra «svært uenig» til «svært enig», med et midtpunkt på «verken eller». Spørsmålet vedrørende kommunikasjon hadde to svaralternativer; 1. ja og 2. nei. De som svarte «ja» ble fulgt opp med et nytt spørsmål som omhandlet hvorvidt de følte det er samsvar mellom endringene og de strategiske målene bedriften har. Også dette spørsmålet hadde to svaralternativer; 1. ja og 2. nei. I tillegg ble det inkludert en rekke demografiske variabler. Hensikten med disse er å kategorisere respondentene ved senere analyser. Disse måles med ulike skalaer.

**(4) Spesifisere relasjonen mellom målene og den latente variabelen:** Det fjerde og siste steget i målutviklingsprosessen består av å spesifisere relasjonen mellom målene og den latente variabelen, altså hvordan målene henger sammen med den latente variabelen. I dette steget er det viktig å avgjøre hvorvidt modellen består av refleksive eller formative mål, da dette vil påvirke hvordan analyse av dataene gjennomføres (Bollen, 1989).

Ifølge Bollen (1989) brukes både refleksive og formative mål for å måle den latente variabelen og det er deres forhold til den latente variabelen som skiller de. Refleksive mål består av effektindikatorer som betyr at verdien på indikatoren reflekteres av den latente variabelen. Dette viser til at svarene på spørsmålene (indikatorene) er skapt eller forårsaket av den latente variabelen. Dersom man fjerner en av målene vil ikke dette ha noen betydning for modellen. Målene vil også være sterkt korrelert med hverandre ettersom de fanger opp det samme begrepet (Ghauri & Grønhaug, 2005).

Formative mål består av årsaksindikatorer som betyr at indikatorene former verdien på den latente variabelen. Dette viser til at hvert mål i modellen er med på å forme begrepet, og dermed vil det ikke være mulig å fjerne noen av målene. Dersom en eller flere av målene fjernes vil man miste en del av begrepet og meningen i den latente variabelen vil ikke forbli den samme. Begrepet forklares av en kombinasjon av indikatorene og indikatorene trenger ikke være korrelert med hverandre (Bollen, 1989).

Med bakgrunn i ovenstående er alle de tre variablene, forpliktelse til endring, IRFC og organisasjonskultur refleksive. Dette innebærer at målene på variablene reflekteres av den

latente variabelen. Dersom man fjerner en eller flere spørsmål vil det ikke ha noen betydning og de resterende spørsmålene vil uansett representere den latente variabelen.

### *Skalabruk*

Måling av variabler kan skje gjennom fire ulike målenivå; *nominalnivå*, *ordinalnivå*, *intervallnivå* og *forholdstallsnivå*. Nominalnivå består av variabler som gir grunnlag til å gruppere enhetene i ulike kategorier. Variabler som; kjønn, bosted og bransjetilhørighet er klassiske eksempler på nominalnivået. Ordinalnivå består av variabler hvor det er naturlig å rangere verdiene som variablene kan ha, uten at man kan si noe om avstanden mellom disse rangeringene. Eksempelvis er måling av holdninger svært naturlig å gjennomføre ved bruk av ordinalnivå. Intervallnivået består av variabler hvor man i tillegg til rangering av de ulike verdiene, også kan si noe om avstanden mellom verdiene. Dette resulterer i at man kan regne ut det aritmetiske gjennomsnittet, noe man ikke kan på ordinalnivå. Forholdstallsnivå innebærer at det i tillegg til kjent intervall mellom variablene, også er et naturlig nullpunkt. Dette gjør det mulig å si noe om hvor mange ganger større en verdi er i forhold til en annen (Gripsrud et al., 2010).

I denne avhandlingen er det benyttet spørsmål på både nominal- og ordinalnivå. En del av kontrollvariablene (kjønn, alder, utdanning, ansiennitet, ansettelsesomfang, arbeidstimer, personalansvar, avdeling, kontor, kommunikasjon og samsvar) er naturlige å ha på et nominalnivå da dette er variabler hvor hensikten er å kategorisere respondentene.

Kontrollvariablene for jobbtilfredshet og tillit til ledelsen måles derimot på et ordinalnivå. Indikatorene koblet til forpliktelse til endring. IRFC og organisasjonskultur måles også på et ordinalnivå. Dette er fordi de søker individets oppfatning av et fenomen. Måling av slike holdninger er derfor naturlig å gjøre på et ordinalnivå. Likert-skalaen blir videre beskrevet som en måte å måle slike holdninger på. Ved bruk av denne skalaen blir deltakerne bedt om å angi i hvor stor grad de er enige/uenige i en rekke utsagn om fenomenet man ønsker å måle holdningen til (Gripsrud et al., 2010).

Antallet svaralternativer i en Likert-skala varierer, og man kan med fordel velge oddetall for å danne et midtpunkt (Johannessen et al., 2011). Dersom man ønsker at respondenten må vurdere sitt alternativ kan man unngå å navngi et slikt midtpunkt. Om man ønsker å fremme midtpunktet som nøytralt, kan dette eksempelvis beskrives som «verken eller».

Som tidligere nevnt har alle indikatorene til hensikt å måle holdninger i spørreskjemaet blitt målt med en 7 punkts Likert-skala hvor verdiene rangerer fra 1 (svært uenig) til 7 (svært enig), med et midtpunkt på 4 (verken eller). Fordelen med denne graderingen er at den gir flere svaralternativer og dermed blir mer nyansert, noe som også kan gjøre det enklere for respondenten å avlegge svar. De kan avgi mer nøyaktige svar og enklere ta standpunkt til hvor man befinner seg på skalaen, enn ved bruk av en skala med færre punkter, eksempelvis 5-punkts. Ulempene med en 7-punkts gradering er at det kan bli for mange svaralternativer for respondenten, noe som kan gjøre det vanskelig å avgi svar. Dette kan i tilfellet føre til at deltakeren velger et nøytralt alternativ, som i avhandlingens tilfelle er «verken eller».

En annen ulempe er at det er benyttet 7 punkts Likert-skala på alle indikatorer, på hver variabel knyttet til holdninger. Dette kan føre til *common method bias*, eller målefeil, ettersom respondenten enklere kan danne et mønster av svar. Reverserte spørsmål kan forhindre dette, men fører også med seg en ulempe i form av målefeil i de tilfeller respondenten ikke klarer å oppdage de reverserte spørsmålene. Konsekvensen av dette er at respondenten fortsetter i samme svarmønster og at det derav blir målefeil (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). I denne avhandlingen er det likevel benyttet reverserte spørsmål for å undersøke IRFC og forpliktelse til endring. Totalt er det 13 reverserte spørsmål, disse er presentert i vedlegg 2.

#### *Utvikling av spørreskjema*

Når målene som skal benyttes og skala er valgt kan man utvikle spørreskjemaet. Mitchell og Jolley (2013) peker på fem retningslinjer man bør følge når man utvikler et spørreskjema. I det følgende blir det redegjort for hvordan disse fem er håndtert i denne avhandlingen.

**(1) Ha de minst personlige spørsmålene først:** Ofte vet ikke respondentene hva de kan forvente av undersøkelsen og det kan derfor være hensiktsmessig å ha de personlige spørsmålene sist. Dette vil kunne føre til mer ærlige svar og høyere responsrate. Dersom de første spørsmålene er personlige kan det hende at respondenten velger å ikke svare på undersøkelsen eller at de blir defensive, noe som kan påvirke deres respons på andre spørsmål. Med bakgrunn i dette er alle kartleggende spørsmål lagt helt i slutten av spørreskjemaet.

**(2) Finn ut tidlig om respondentene kvalifiserer til å gjennomføre undersøkelsen:**

Dersom spesiell kompetanse eller kunnskap kreves for å besvare undersøkelsen bør dette

undersøkes tidlig. Studien er interessert i meningen til alle ansatte i Kartverket om temaet som studeres og utgangspunktet for undersøkelsen er at alle ansatte er potensielle respondenter. Det antas derfor at de som svarer har kunnskapen som er nødvendig og dermed kvalifiserer til å delta.

**(3) Vær klar over spørsmålenes svaralternativer:** Dersom alle spørsmål har samme svaralternativ kan det hende at respondenten låser seg til et svarmønster. Studien benytter en 7 punkts Likert-skala som varierer fra «svært uenig» til «svært enig» med et midtpunkt på «verken eller». Dette er ikke ideelt i henhold til Mitchell og Jolley (2013), men ettersom det benyttes allerede etablerte, validerte og reliable måleinstrument blir ikke dette ansett for å være et problem. I tillegg er det benyttet flere reverserte spørsmål.

**(4) Hold lignende spørsmål sammen:** Dersom noen spørsmål er like bør disse plasseres sammen i spørreskjemaet. Dette vil føre til at respondenten oppfatter skjemaet som organisert og ryddig, i tillegg vil respondentene i mindre grad feil-oppfatte spørsmålene. I utforming av spørreskjemaet for denne studien er spørsmålene plassert i bolker for hver dimensjon, adskilt fra andre dimensjoner.

**(5) Ha demografiske spørsmål sist:** I likhet med de personlige spørsmålene er de demografiske spørsmålene plassert sist i studiens spørreskjema.

### 3.3 Setting, populasjon og utvalg

I denne delen av oppgaven vil det forklares nærmere om hvordan modellen skal testes. I den forbindelse vil det utredes nærmere om empirisk setting, populasjon og utvalgsprosess.

#### 3.3.1 Setting

Empirisk setting har til formål å beskrive undersøkelsens omgivelser, med andre ord miljøet den utføres i. Dette kan være av betydning for statistisk validitet som forklarer i hvilken grad det er tilstrekkelig statistisk grunnlag for å trekke konklusjoner av resultatene (Gripsrud et al., 2010). Det er derfor ønskelig at settingen undersøkelsen gjennomføres i er mest mulig stabil og homogen. Dette vil også styrke studiens internvaliditet og reliabilitet (Mitchell & Jolley, 2013).

Settingen bør være nøye vurdert opp mot studiens variabler og være tilstrekkelig avgrenset. Denne avhandlingen ser på sammenhengene mellom ulike typer av organisasjonskultur og psykologiske faktorer individet opplever i forbindelse med endring i organisasjoner. Dette innebærer hvilke kulturtyper som har sammenheng med IRFC og på hvilken måte individet er forpliktet til den. En organisasjon i endring vil derfor være en svært aktuell setting for å undersøke modellen nærmere.

Kartverket er oppdragsgiver i denne avhandlingen og derav naturlig som kontekst for studiet. Samtidig er Kartverket i en strategisk endringsprosess i retning av en ny visjon, «Det nye landskapet». En av flere fokusområder er endring og utvikling av organisasjonskulturen som følge av den nye strategiske handlingsplanen. Ansattes individuelle oppfatning av psykologiske faktorer relatert til organisatorisk endring er dermed naturlig å undersøke i en slik setting. Kartverket er en organisasjon i offentlig sektor bestående av totalt 837 ansatte fordelt over fire divisjoner og tre administrative avdelinger.

### 3.3.2 Populasjon og utvalg

Populasjonen omtaler det totale antallet på en gruppe som forsker ønsker å uttale seg om, det vil si alle som er relevante i forbindelse med å besvare en problemstilling (Gripsrud et al., 2010; Johannessen et al., 2011). Problemstillingen i denne avhandlingen retter seg mot en enkelt organisasjon, Kartverket. Det blir dermed naturlig å avgrense populasjonen til ansatte i denne organisasjonen, hvor antallet inkluderer både fast og midlertidig ansatte.

Populasjonen kan ofte være omfattende i antall og derfor vanskelig å studere i helhet. I slike tilfeller er det aktuelt å trekke et utvalg fra populasjonen for å gjennomføre undersøkelsen. En undersøkelse kan derimot også omfatte hele populasjonen (Gripsrud et al., 2010). I dette tilfellet har alle ansatte en unik e-postadresse og det er derfor mulig å kontakte hele populasjonen på et gitt tidspunkt. Dette gjør det derfor hensiktsmessig å inkludere hele populasjonen i denne avhandlingens utvalg. Ettersom undersøkelsen kun omfatter ansatte i samme organisasjon ansees utvalget for å ha sentrale likhetstrekk og derav være homogent.

### 3.3.3 Forskningsetikk

I løpet av en forskningsprosess vil forskere kunne støte på etiske problemstillinger, gjerne i forbindelse med datainnsamling, som berører mennesker (Johannessen et al., 2011). I det



følgende vil det derfor redegjøres for forskningsetiske og juridiske retningslinjer av relevans for denne studien og om hvordan personinformasjon skal håndteres. De etiske retningslinjene kan anses som et hjelpemiddel for forskere og forskersamfunnet. Først og fremst peker de på relevante faktorer som forskere *bør* ta hensyn til, mens lover og forskrifter representerer noe man *må* forholde seg til.

For å beskrive etiske retningslinjer er det tatt utgangspunkt i forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi som er utarbeidet av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH, 2016). Retningslinjene er veiledende og rådgivende, og bidrar til å utøve skjønn, refleksjon og avklaring på etiske dilemmaer. Disse retningslinjene består totalt av 46 punkter inndelt i 6 deler, hvor spesifikt del B, *hensyn til personer* ansees som særlig relevant for denne avhandlingen.

Det første som bør vurderes er hvorvidt personopplysninger skal behandles i undersøkelsen og om prosjektet dermed er *meldepliktig*. Personopplysninger er opplysninger og vurderinger som enten direkte eller indirekte kan knyttes til en person, for eksempel gjennom navn, fødselsnummer eller e-postadresse, eller gjennom en sammenstilling av bakgrunnsopplysninger (Johannessen et al., 2011; Personopplysningsloven, 2000). Avhandlingens undersøkelse sendes ikke direkte fra forsker til deltakernes e-post, men distribueres via en representant i Kartverket. Deltakelse i undersøkelsen er derav ikke knyttet til en identitet og anonymiteten overholdes. Likevel er kontrollvariablene mange i antall og i spesifikke kombinasjoner (eksempelvis alder, kjønn, arbeidssted og grad på utdanning) kan det identifiseres enkeltpersoner og dermed er prosjektet meldepliktig. Tiltaket for dette ble å melde inn prosjektet til Personvernombudet for forskning tilknyttet Norsk senter for forskningsdata (NSD). Prosjekter som behandler personopplysninger kan ikke igangsettes før et personvernombud har vurdert prosjektet. Det er derfor hensiktsmessig å vurdere dette punktet først. Tilbakemeldingene fra NSD tilsa at prosjektet var meldepliktig i henhold til Personopplysningsloven § 31, men at behandlingen tilfredsstillte kravene i lov og at prosjektet dermed kunne gjennomføres (vedlegg 3).

Et annet viktig punkt å ta hensyn til omtaler *ansvaret for å informere*. Dette innebærer at forskeren skal gi deltakerne tilstrekkelig informasjon, på en lettfattelig og forståelig måte, blant annet om forskningens formål og frivillig deltakelse (NESH, 2016). Alle deltakere har fått en e-post med informasjon sammen med link til undersøkelsen. I denne e-posten informeres det

blant annet om formål, frivillig deltakelse og at prosjektet er meldt og vurdert av NSD. Ettersom undersøkelsen antas å kunne ha personidentifiserende opplysninger, informeres det ikke om anonymitet, men det vektlegges at slike opplysninger vil slettes ved prosjektslutt (vedlegg 1 og vedlegg 4). Dette er i henhold til *lagring av personopplysninger* og NSD sine tilbakemeldinger på innmelding av prosjektet. Et annet punkt relatert til dette er *informasjonsplikt og samtykke*. Alle spørsmålene er obligatoriske slik at deltakeren vil ikke komme seg gjennom skjemaet uten å besvare alle spørsmål. Dette ble bevisst valgt for å sitte igjen med fullstendige besvarelser. Deltakelsen er likevel frivillig og dette opplyses det om. Det første spørsmål i skjemaet omtaler om informanten er informert om studiet og villig til å delta eller ikke (vedlegg 1).

Videre er kravet om *konfidensialitet* et viktig punkt. Dette innebærer at forskeren skal behandle innsamlet informasjon om personlige forhold konfidensielt og fortrolig (NESH, 2016). Dette fremgår også av § 2-11 i Personopplysningsforskriften (2000). Innsamlet rådata behandles konfidensielt, i dette tilfellet kun av forskerne og veileder. Dette blir deltakerne opplyst om i informasjonsskrivet til deltakerne (vedlegg 4). Dataene ble innsamlet elektronisk gjennom Questback og oppbevart på PC. Derfor er både datainnsamlingsverktøy og PC passord-beskyttet, samt at pc oppbevares i låsbart rom. I tillegg opplyses alle deltakere om eventuelle personidentifiserende data blir slettet ved prosjektslutt. Disse tiltakene er tilført for å tilfredsstille kravet om konfidensialitet.

I den grad det er kontakt med en oppdragsgiver bør henvisningene i del E, *oppdragsforskning*, vurderes. Blant annet forklares det om *uavhengighet i forskning*, som innebærer at forsker har et ansvar om å tilstrebe uavhengighet overfor oppdragsgivere. Det kan oppstå utfordringer knyttet til *framstilling og bruk av forskningsresultater*. Et dilemma her kan være at oppdragsgiver ønsker å fremstille data på en annen måte eller at oppdragsgiver vil holde tilbake forskningsresultater. Som forsker må man påpeke problemet og det kan være en fordel å begrunne det i forhold til faglige perspektiver, slik at en eventuelt misvisende fremstilling blir korrigert.

### 3.4 Pretest

Før utsendelse av et spørreskjema kan gjennomføring av en *pretest* være en verdifull kontroll. Denne gjennomføres gjerne i et mindre, men relevant utvalg, og gir en pekepinn på hvorvidt

spørsmålene måler det de skal, tidsbruk og generell opplevelse av skjemaet (Johannessen et al., 2011). Hvem som er deltakerne i en slik test avhenger av formålet til undersøkelsen, men bør ha noenlunde like egenskaper som respondentene som skal gjennomføre den reelle spørreundersøkelsen. Den konkrete hensikten bak en slik pretest er å bli gjort oppmerksom på justering- og endringsmuligheter på skjemaet med fordelaktige effekter (Johannessen et al., 2010). I tillegg vil det å gjennomføre en pretest bidra til å ivareta studiens overflatevaliditet. Denne handler om hvorvidt målene man benytter ser ut til å være valide (Mitchell & Jolley, 2013).

Å gjennomføre pretesten i en kontekst lignende den i avhandlingens spørreundersøkelse ble vurdert som fordelaktig. Det vil si i en virksomhet i endring og gjerne i en offentlig organisasjon som også benyttes i avhandlingen. Pretest av studien ble dermed gjennomført i et utvalg på fem ansatte i en statlig virksomhet. Organisasjonen tilbyr hovedsakelig tjenester fremfor produkter og befant seg i en endringsfase.

Tilbakemelding fra deltakerne var for det meste positive. Det kom imidlertid også tilbakemelding som indikerte at tilleggsinformasjonen før spørsmål om organisasjonskultur, var litt utydelig. I tillegg kom det tilbakemelding om at undersøkelsen var stor og krevde mye vurdering. Pretesten viste at besvarelse av undersøkelsen tok mellom 10 og 15 minutter.

Med bakgrunn i tilbakemeldingene fra pretesten og forfatterens egen vurdering ble det gjort noen endringer på undersøkelsen. For det første var mange av spørsmålene svært like, noe som medførte av de ble kortet ned til å ha en felles innledning til spørsmålene. Dette førte til at gjennomføringstiden ble redusert og spørsmålene ble mer oversiktlig for respondenten. Videre ble spørsmålene som omtalte endringene i flertall gjort om til å omtale endringen i entall. Dette for å gjøre det noe mer spesifikt for respondentene ved at undersøkelsen knyttes opp mot «Det nye landskapet». En siste endring som ble gjort var at antallet sider respondenten måtte gjennom for å besvare undersøkelsen ble redusert ved å plassere flere klynger med spørsmål på en side. Dette reduserte antall sider respondenten måtte gjennom for å fullføre undersøkelsen. Som et resultat oppleves gjennomføring raskere med tanke på at statusbaren, som viser i prosent hvor mye som er gjennomført, så ut til å nærme seg 100% raskere.

Etter pretesten og endringer som følge av tilbakemeldingene på denne, ble spørreskjemaet også vurdert av oppdragsgiver. Dette var i tråd med anbefalingen fra NSD ([vedlegg 3](#)). Tilbakemeldingen inkluderte noen kosmetiske endringer, som for eksempel bruk av betegnelsen «tjenester» fremfor «produkter» på grunn av at Kartverket er en leverandør av tjenester. En slik endring vil kunne øke respondentens forståelse, uten å forandre innholdet i målingen. Det ble også foreslått å legge til fem kontrollvariabler om ansattes kjennskap til Kartverkets strategi, visjon, kjerneverdier, mål og strategiens påvirkning på daglig arbeid. Både forslagene som innebar kosmetisk endring og nye kontrollvariabler ble gjennomført.

### 3.5 Gjennomføring

Avhandlingens undersøkelse ble som tidligere nevnt gjennomført ved bruk av et elektronisk web-basert spørreskjema. Questback ble benyttet for dette formålet. Når undersøkelsen var ferdigstilt, etter pretest og gjennomgang med oppdragsgiver, ble en link til den generert. Linken ble satt inn i informasjonsteksten og sammen utgjorde de invitasjonen til spørreundersøkelsen ([vedlegg 4](#)). Denne invitasjonen ble i sin helhet sendt til vår representant i Kartverket i begynnelsen av desember 2016, som distribuerte denne videre innad i Kartverket samme dag. Gjennomføring på denne måten har noen ulemper ved seg. Man mister for eksempel fullstendig oversikt over nøyaktig når undersøkelsen sendes ut, hvem den sendes til og hvordan endelig utsendt invitasjon ser ut. Det blir antatt at representanten følger gitte instruksjoner. Videre fører også en slik åpen link til at respondenten kan besvare undersøkelsen flere ganger uten at dette viser seg. Derimot er en generell utfordring ved slike selvadministrerte undersøkelser knyttet til lav svarprosent og det ansees som høyst usannsynlig at samme respondent har besvart flere ganger. Bruk av ekstern representant til å distribuere undersøkelsen har også fordelaktige konsekvenser. Det er tidsbesparende ved å unngå å legge inn hver unike e-postadresse. Det kan blant annet øke svarprosenten ved at deltakeren opplever at noen de har relasjon til støtter prosjektet, samt at bruk av åpen link styrker anonymitet i størst mulig grad.

Det er i Questback mulig å gjøre kosmetiske endringer i spørsmålstekst etter utsendelse av undersøkelsen, om nødvendig. Som følge av oppdaget feil i undersøkelsen ble dette gjort dagen etter utsendelse. Behovet for endring var i undersøkelsens siste spørsmål; «*Ved hvilket fylkeskontor arbeider du:*» og oppstod etter tilbakemelding fra representant i Kartverket. Etter vurdering av konsekvensene en slik endring kunne gi, ble spørsmålet endret til; «*Ved hvilket*

*kontor/sted jobber du?»* Det ble tatt antatt at en slik endring ikke ville endre det fundamentale innholdet i spørsmålet, og dermed ikke føre til at respondenten ville ha svart ulikt på de to utgavene.

Den første invitasjonen til undersøkelsen ble utsendt uten svarfrist fordi det ble forventet høy respons første dag med påfølgende bratt reduksjon i respons etter dette. Dette var en antagelse som viste seg å stemme. Åtte dager etter utsendelse var det kommet inn 182 besvarelser. Da responsen nesten hadde stoppet på dette antallet ble en påminnelse ble sendt ut (vedlegg 5). Ettersom det ble benyttet åpen link måtte denne sendes til samtlige deltakere, også til de som hadde besvart undersøkelsen. Påminnelsen ble sendt til deltakerne tirsdag 12. Desember og denne gangen ble det opplyst om svarfrist. Vurderingen bak dette var at deltakerne fikk mulighet til å planlegge å gjennomføre undersøkelsen før fristen gikk ut. Påminnelsen medførte brå stigning i besvarelser og ved svarfrist fredag 16. desember var det totalt 287 respondenter på undersøkelsen. Påminnelsen ga dermed ytterligere 105 besvarelser.

Det ble opplyst fra representanten i Kartverket om at undersøkelsen ble sendt til totalt 1030 e-postadresser selv om det ved utgangen av 2016 var 837 fast og midlertidig ansatte. Dette avviket på totalt 193 e-postadresser forklares av oppdragsgiver som inaktive e-postadresser til tidligere ansatte. Det antas derfor at maksimalt antall unike deltakere som kunne gjort seg kjent med undersøkelsen er 837 og at svarprosent må beregnes med dette som grunnlag. Dette resulterer i en svarprosent på 34,3%.

Som det ble diskutert i delkapittel 3.3.3 om forskningsetikk, var alle spørsmålene i undersøkelsen obligatoriske. Dette førte til at alle leverte besvarelser var fullstendige. Derimot vil besvarelser hvor respondentene som ikke har samtykket til deltakelse (spørsmål 1) fremkomme som *missing values*. Dette er fordi de ikke gir noen verdi på øvrige spørsmål. Totalt 28 respondenter samtykket ikke til deltakelse. Besvarelser som ga grunnlag for analyse tilsvarte derfor en svarprosent på 30,9 %.

Av de 259 respondentene som ga sitt samtykke til å delta i undersøkelsen, var 51 % kvinner og 49 % menn. Ettersom alder ble målt kategorisert var det ikke mulig å beregne gjennomsnittsalder blant respondentene, likevel ble alle kategoriene representert og prosentandelen var størst i aldersgruppen 41 – 50 år. Respondenter med høyere utdanning fra universitet og høgskole var sterkest representert, 0 – 4 år (36,7 %) og over 4 år (43,6%).

Respondentenes fordeling på ulike divisjoner og administrative avdelinger var følgende: Tinglysning (34,4 %), Land (27,8 %), Sjø (15,1 %), Tjenester (10,4 %), IT (5,8 %), Geodesi (4,6 %) og administrasjon/stab (1,9 %). Fordeling innad i disse kontrollvariablene, sammenfalt i stor grad med fordelingen i bemanningsstatistikken i Kartverket per 1. februar 2017. Dette antyder at deltakerne som besvarte undersøkelsen fremstilte et representativt utvalg av det totale antall ansatte. Spørreskjemaet inkluderte flere demografiske kontrollvariabler og en fullstendig oversikt over disse, med frekvens statistikk, følger som vedlegg 6.

## 4. Analyse og resultater

---

I dette kapitlet følger studiens analyser og resultater. Delkapittel 4.1 innebærer deskriptiv analyse av studiens indikatorer for å klargjøre disse for målvalideringen i delkapittel 4.2. Før studiens hypoteser kan testes vil en gjennomgang av regresjonsforutsetningene finne sted i delkapittel 4.3. Videre presenteres resultater som følge av hypotesetestingen, med direkte sammenhenger i delkapittel 4.4 og indirekte sammenhenger i delkapittel 4.5. Avslutningsvis i delkapittel 4.6 følger en oppsummering av hypotesetestingen.

### 4.1 Datagjennomgang og opprydding

I henhold til Gripsrud et al. (2010) bør datasettet inspiseres for å avdekke eventuelle feilkodinger, sære verdier eller *missing values*. Dataene fra undersøkelsen ble overført til analyseprogrammet SPSS som benyttes i denne avhandlingen. Resultatene av gjennomgangen viste som forventet ingen avvik, ettersom alle spørsmål var obligatorisk for respondentene. Inspiseringen sikret likevel at feilaktige resultater ble unngått.

Som tidligere nevnt viste datasettet at 28 respondenter ikke ga samtykke til deltagelse i undersøkelsen. I slike tilfeller ble undersøkelsen automatisk avsluttet for respondenten, som resulterte i manglende svar på resten av spørsmålene. Disse besvarelsene ble derfor fjernet fra datasettet og dermed ekskludert fra videre analyser.

Spørreskjema inneholder som nevnt 13 reverserte spørsmål på tvers av alle variablene (se vedlegg 2). Før man foretar videre analyser er det hensiktsmessig å reversere disse spørsmålene slik at det ikke gir feilaktige resultater ved modell- og hypotesetesting.

#### *Deskriptiv statistikk*

Før man tester forskningsmodellen kan det være hensiktsmessig å undersøke deskriptiv statistikk. Ved gjennomføring av deskriptive analyser er det blitt fokusert på *skjevhet* (skewness) og *spisshet* (kurtosis). Skjevhet omtaler i hvilken grad dataene er symmetriske, ved å se på hvorvidt gjennomsnittet ligger i midten av fordelingen, eller om det er skjevt mot enten høyre eller venstre side. Høyre side innebærer at gjennomsnittet er høyere enn midten av fordelingen, mens venstre side er et resultat av et gjennomsnitt som er lavere.

Spisshet omtaler høyden til distribusjonen ved å se på hvorvidt fordelingen er smal og høy, eller bred og lav. Positive verdier av spisshet indikerer at fordelingen er for høy, mens negative verdier indikerer en flat distribusjon.

En perfekt normalfordelt kurve vil ha både skjevhet og spisshet på 0 (Mitchell & Jolley, 2013). Dersom dette er tilfellet vil kurven være lik på begge sidene av gjennomsnittet. En perfekt normalfordelt kurve er sjelden og Kline (2011) peker dermed på at skjevhet ikke bør overstige  $\pm 3$ , og at spisshet kan godtas til  $\pm 8$ . Det pekes likevel på at spisshet opptil  $\pm 20$  også kan godtas, men at disse betraktes som ekstremverdier og bør brukes varsomt. For høye verdier av både skjevhet og spisshet indikerer upålitelige resultater. Verdier som er utenfor det som er akseptabelt bør vurderes grundig og eventuelt fjernes.

Det ble gjennomført analyse for skjevhet og spisshet av alle spørsmålene i undersøkelsen. Resultatene i sin helhet finnes i vedlegg 7. Resultatene viste at alle, med unntak av ett spørsmål, var innenfor kravene. Spørsmålet som omhandlet «ansettelsesomfang» hadde en skjevhet på 3.255 og en spisshet på 10.076. Dette var utenfor kravet, men likevel innenfor det endelige kravet på  $\pm 20$  på spisshet. Spørsmålet bør derfor betraktes som en ekstremverdi (Kline, 2011). Dette er som forventet ettersom Kartverket har flest fast ansatte på heltid, framfor midlertidig eller deltid. Disse ekstremverdiene vil dermed godtas, men behandles varsomt.

## 4.2 Målvalidering

I forbindelse med analyse av validitet og reliabilitet for avhandlingens indikatorer og variabler er det hensiktsmessig å undersøke validiteten på både mål- og begrepsnivå. I forbindelse med validitet på målnivå gjennomføres analyser av både konvergent validitet (delkapittel 4.2.1) og divergent validitet (delkapittel 4.2.2) for studiens indikatorer og variabler. Deretter utføres en analyse av reliabiliteten for variablene i delkapittel 4.2.3, før validitet på begrepsnivå undersøkes gjennom diskriminant validitet i delkapittel 4.2.4.

### 4.2.1 Konvergent validitet

Konvergent validitet belyser i hvilken grad indikatorene korrelerer med andre indikatorer innenfor samme begrep. Man benytter faktoranalyse for å teste om indikatorene måler det samme begrepet (Mitchell & Jolley, 2013). Det er flere metoder å gjennomføre en



faktoranalyse på i SPSS. *Maximum likelihood* er den vanligste metoden og benyttes så langt det lar seg gjøre i denne studien. *Principal component* er en annen metode og benyttes der maximum likelihood gir feilmelding (Field, 2009).

Dersom et begrep har flere dimensjoner gjennomføres en faktoranalyse for hver av disse. Analysene vil vise om indikatorene lader på samme faktor eller om de måler på flere. Den vil også vise hvor godt indikatorene måler begrepet i form av en faktorladning. Det er et krav at faktorladningen ikke skal være lavere enn +/- .3 og helst være større enn +/- .5 (Gripsrud et al., 2010). Dersom en faktorladning ikke tilfredsstillende vil man vanligvis forkaste indikatoren med mindre det er god grunn til å beholde den (Skog, 2004). I denne studien er det for den konvergente analysen valgt å sette krav til faktorladning på +/- .5, for å oppnå et så robust grunnlag som mulig. Indikatorer som er under denne verdien vil fjernes.

Begrepene i denne studien har flere dimensjoner og det ble derfor gjennomført faktoranalyser for hver av disse for å vurdere konvergent validitet. Resultatene presenteres i samme rekkefølge som dimensjonene og indikatorene har i spørreskjemaet. For å forenkle vurdering av resultatene blir også alle verdier under minstekravet på .3 fjernet. Endelig faktoranalyser er inkludert i tabeller nedenfor.

#### *Organisasjonskultur*

Faktoranalyse av klankultur (tabell 4) viser at alle indikatorer måler på samme faktor og at samtlige ladninger overstiger avhandlingens krav på .5. Med bakgrunn i dette beholdes alle indikatorer.

*Tabell 4: Konvergent analyse - Klankultur*

	Faktor 1
klan1	.523
klan2	.806
klan3	.751
klan4	.674
klan5	.814
klan6	.690

Faktoranalysen av adhokratikultur (tabell 5) viser også at alle indikatorer lader på samme faktor. Alle faktorladningene overstiger .5 og vil dermed beholdes.

Tabell 5: Konvergent analyse - Adhokratikultur

	Faktor 1
adhokrati1	.769
adhokrati2	.811
adhokrati3	.728
adhokrati4	.637
adhokrati5	.755
adhokrati6	.565

Den første faktoranalysen av markedskultur viste innledningsvis at indikatorene lader på to faktorer. Marked6 ladet dårligst på tiltenkt faktor og ble derfor fjernet. Ny faktoranalyse ble gjennomført hvor denne indikatoren er ekskludert og resultatet er presentert i tabell 6. Denne tabellen viser at alle gjenværende indikatorer lader på samme faktor og at alle ladningene er over .5, og dermed beholdes.

Tabell 6: Konvergent analyse - Markedskultur

	Faktor 1
marked1	.813
marked2	.661
marked3	.661
marked4	.728
marked5	.605

Den første analysen av hierarkikultur viste at alle indikatorene ladet på samme faktor, men at hierarki3 hadde en faktorladning under kravet på .5. Denne ble derfor fjernet og den endelige faktoranalysen viser at alle gjenværende indikatorer har en faktorladning på over .5, og dermed beholdes (tabell 7).

Tabell 7: Konvergent analyse - Hierarkikultur

	Faktor 1
hierarki1	.670
hierarki2	.613
hierarki4	.766
hierarki5	.782
hierarki6	.534

## IRFC

Den første faktoranalyse av dimensjonen hensiktsmessighet viste at alle indikatorene ladet på én faktor. Samtlige, unntatt hensikt10 som hadde en faktorladning på .481, tilfredsstilte kravet om faktorladning over .5. Hensikt10 ble derfor fjernet og den endelige faktoranalysen viser at de resterende ni indikatorer, alle lader over .5 (se tabell 8). Disse vil dermed beholdes.

Tabell 8: Konvergent analyse - Hensiktsmessighet

	Faktor 1
hensikt1	.860
hensikt2	.834
hensikt3	.878
hensikt4	.745
hensikt5	.799
hensikt6	.828
hensikt7	.570
hensikt8	.618
hensikt9	.745

Den første faktoranalyse som ble gjennomført av dimensjonen støtte fra ledelsen viste at alle indikatorene ladet på samme faktor, men at lederstotte5 hadde en faktorladning på .311.

Denne tilfredsstilte ikke kravet på .5 og ble fjernet. Endelig faktoranalyse som presenteres i tabell 9, viser at de resterende indikatorene har faktorladninger over .5 og dermed beholdes.

Tabell 9: Konvergent analyse - Støtte fra ledelsen

	Faktor 1
lederstotte1	.832
lederstotte2	.767
lederstotte3	.685
lederstotte4	.578
lederstotte6	.721

Den første faktoranalyse av dimensjonen mestringstro viste at alle indikatorene ladet på samme faktor. Mestringstro2 hadde lavere faktorladning enn de andre og var den eneste med faktorladning under kravet på .5. Denne ble derfor fjernet og endelig faktoranalyse i tabell 10 viser at alle gjenværende indikatorer lader over .5 og dermed beholdes.

Tabell 10: Konvergent analyse - Mestringstro

	Faktor
	1
mestringstro1	.627
mestringstro3	.675
mestringstro4	.805
mestringstro5	.782
mestringstro6	.848

Den første faktoranalysen av dimensjonen personlig fordelaktighet ga feilmelding i SPSS. Dette fordi maximum likelihood ikke kan estimeres for en dimensjon med kun tre indikatorer. Det ble derfor gjennomført en ny analyse med principal component (tabell 11). Denne viser at de tre indikatorene måler på samme komponent med ladninger som tilfredsstillers kravet på .5.

Tabell 11: Konvergent analyse - Personlig fordelaktighet

	Komponent
	1
personlig fordel1	.904
personlig fordel2	.884
personlig fordel3	.889

### *Forpliktelse til endring*

Faktoranalysen av affektiv forpliktelse i tabell 12 viser at alle indikatorene måler på samme faktor, med faktorladninger over .5. Alle indikatorer beholdes dermed.

Tabell 12: Konvergent analyse - Affektiv forpliktelse til endring

	Faktor
	1
affektiv1	.913
affektiv2	.908
affektiv3	.787
affektiv4	.877
affektiv5	.874
affektiv6	.884

Den første analysen av normativ forpliktelse viste at indikatorene fordelte seg mellom to faktorer. Normativ1 ladet under kravet på .5 på begge to, og ble fjernet. Den andre faktoranalysen viste at normativ2 og normativ3 hadde faktorladninger under kravet på .5 og ble derfor fjernet. Endelig analyse, fremvist i tabell 13, bestående av kun tre indikatorer benytter dermed principal component. Analysen viser at gjenværende tre indikatorer lader tilfredsstillende og dermed beholdes.

Tabell 13: Konvergent analyse - Normativ forpliktelse til endring

	Komponent 1
normativ4	.894
normativ5	.822
normativ6	.652

Den første analysen av kalkulerende forpliktelse viste at alle indikatorene ladet på samme faktor, men at faktorladningen til kalkulerende6 var under .5 og dermed ble denne indikatoren fjernet. Den andre faktoranalysen viste at kalkulerende1 ladet under .5 og denne ble derfor også fjernet. Endelig faktoranalyse, presentert i tabell 14 viser at de resterende indikatorene lader over .5 og dermed beholdes.

Tabell 14: Konvergent analyse - Kalkulerende forpliktelse til endring

	Faktor 1
kalkulerende2	.576
kalkulerende3	.902
kalkulerende4	.821
kalkulerende5	.555

#### 4.2.2 Divergent validitet

Divergent validitet beskriver om indikatorene for et begrep måler det faktiske begrepet eller om de måler andre begreper. Dersom indikatorene for et begrep ikke krysslader med indikatorene til andre begreper tilfredsstiller man kravene til divergent validitet (Mitchell & Jolley, 2013). Målet med divergent validitet er dermed å finne ut hvorvidt indikatorene fra en faktor skiller seg fra indikatorene som tilhører en annen faktor.

Faktoranalyse benyttes for å undersøke divergent validitet og kravene til faktorladninger er de samme som til konvergent validitet (minimum .3 helst over .5). Ved faktoranalyse av divergent validitet vil indikatorene fordele seg på ulike faktorer og det er her viktig at indikatorene innenfor hver av disse faktorene ikke krysslader på andre faktorer (Gripsrud et al. 2010). Dersom kryssladninger forekommer må de ikke overstige +/- .2. På denne måten sikrer man at indikatoren forklarer riktig begrep ikke forklarer andre begrep bedre. Dersom en indikator ikke oppfyller overnevnte krav vil den forkastes (Gripsrud et al, 2010).

I denne studien er det tatt et valg om å gjennomføre den divergente analysen i to deler. Den første delen inneholder divergent analyse for hver variabel i modellen. Dette blir gjort for å se hvorvidt indikatorene innenfor hver dimensjon lader, og dermed forklarer, den dimensjonen av begrepet det er tenkt å forklare. Den andre delen vil inneholde en divergent analyse av alle variablene samlet. I den divergente analysen ble valgt å beholde indikatorer som har faktorladninger som oppfyller kravet på +/- .3 Dette er fordi det er ønskelig å beholde flest mulig indikatorer for videre analyser.

### *Organisasjonskultur*

Indikatorene som oppfylte kravet til konvergent validitet ble benyttet i den divergente analysen. Den første faktoranalysen viste at alle indikatorene fordelte seg på fire faktorer. Indikatorene som omhandlet markedskultur ladet ikke konsistent på en egen faktor, men fordelte seg på de andre faktorene. Det ble forsøkt å gjennomføre flere faktoranalyser for å se om det var mulig å få indikatorene for markedskultur til å lade på egen faktor, noe som ikke lot seg gjøre ettersom indikatorene ladet høyt på andre faktorer. Dette resulterte i at alle indikatorene som omhandlet markedskultur ble utelatt i den siste faktoranalysen. Jung et al. (2009) peker på at overføring av måleinstrumenter til andre settinger og kontekster kan medføre problemer. Gottenborg (2015) fant i sin avhandling at markedskultur kryssladet med de andre faktorene. Dette kan indikere problemer enten med dimensjonaliteten til måleinstrumentet, den norske oversettelsen eller overførbarheten til norsk kontekst. Dette vil omtales ytterligere i [delkapittel 5.1.3](#). I tillegg til indikatorene for markedskultur ble hierarki2 fjernet ettersom den ladet høyere på en annen faktor enn sin egen. Den endelige faktoranalysen av organisasjonskultur presenteres i tabell 15. Denne viser at de resterende indikatorene lader på de tre faktorene de skal med tilfredsstillende faktorladninger.

Tabell 15: Divergent analyse - Organisasjonskultur

	Faktor		
	1	2	3
klan1	.537		
klan2	.689		
klan3	.669		
klan4	.649		
klan5	.781		
klan6	.683		
hierarki1		.743	
hierarki4		.801	
hierarki5		.657	
hierarki6		.431	
adhokrati1			.679
adhokrati2			.648
adhokrati3			.724
adhokrati4			.649
adhokrati5			.690
adhokrati6			.635

### IRFC

En samlet faktoranalyse for IRFC, hvor indikatorer fra den konvergente analysen er inkludert, viser at indikatorene lader på fire faktorer som ønsket. Dette fremvises i tabell 16. Alle faktorladningene tilfredsstillt kravene og det er ikke nødvendig å fjerne noen.

Tabell 16: Divergent analyse - IRFC

	Faktor			
	1	2	3	4
hensikt1	.850			
hensikt2	.855			
hensikt3	.866			
hensikt4	.674			
hensikt5	.812			
hensikt6	.823			
hensikt7	.594			
hensikt8	.575			
hensikt9	.664			
personlig_fordel1		.885		
personlig_fordel2		.769		
personlig_fordel3		.762		
lederstotte1			.850	
lederstotte2			.764	
lederstotte3			.682	
lederstotte4			.511	
lederstotte6			.728	

mestringstro1	-.567
mestringstro3	-.677
mestringstro4	-.774
mestringstro5	-.823
mestringstro6	-.832

### *Forpliktelse til endring*

Den første faktoranalysen av forpliktelse til endring viste at indikatorene fordelte seg på tre faktorer. Den viste at indikatoren normativ6 ladet høyt med faktoren for affektiv forpliktelse og at den ikke ladet på faktoren for normativ forpliktelse. Av den grunn ble denne indikatoren fjernet. I tillegg kryssladet indikatoren kalkulerende2 med faktoren for affektiv forpliktelse. Differansen mellom faktorladningene var under .2 og denne ble derfor fjernet. Den endelige faktoranalysen, hvor de overnevnte indikatorene er utelatt, er presentert i tabell 17. Denne viser at resterende indikatorer lader på tre faktorer som ønsket med tilfredsstillende faktorladninger. Normativ forpliktelse består nå av kun to indikatorer. Dette kan ifølge Kline (2011) føre til problemer med å identifisere begrepet. Derimot behandles normativ forpliktelse som et refleksivt begrep som betyr at man kan fjerne indikatorer uten at det nødvendigvis har noen betydning for måling av begrepet. Dette ble beskrevet nærmere i [delkapittel 3.2.2](#) om målutvikling. Dermed beholdes begrepet og de to indikatorene som hadde tilfredsstillende faktorladninger. Dette vil i tillegg styrke studiens overflatevaliditet av begrepet forpliktelse til endring. Resultatene ved senere analyser bør likevel behandles varsomt da det kan medføre potensielle problemer.

*Tabell 17: Divergent analyse - Forpliktelse til endring*

	Faktor		
	1	2	3
normativ4	.596		
normativ5	1.040		
affektiv1		.935	
affektiv2		.926	
affektiv3		.757	
affektiv4		.855	
affektiv5		.853	
affektiv6		.881	
kalkulerende3			.887
kalkulerende4			.873
kalkulerende5			.474



### *Alle variabler*

Etter at det ble gjennomført faktoranalyser for hvert begrep, ble det gjennomført en samlet faktoranalyse med alle begrepene (vedlegg 8). Med bakgrunn i tidligere analyser ble det forventet at indikatorene skulle fordele seg på totalt 10 faktorer. Det ble kjørt en åpen faktoranalyse for å se hvorvidt indikatorene for hvert begrep ladet på rett faktor. Resultatet viste at indikatorene fordelte seg på ni faktorer. Indikatorene for hensiktsmessighet og affektiv forpliktelse ladet på samme faktor med høye faktorladninger.

Med bakgrunn i at hensiktsmessighet og affektiv forpliktelse ladet på samme faktor ble det gjennomført en faktoranalyse som kun inkluderte indikatorene for disse to dimensjonene. Denne viste at alle påstandene igjen ladet på samme faktor med høye verdier på faktorladningene. Ved å gjennomføre en ny faktoranalyse hvor indikatorene ble tvunget til å fordele seg på to faktorer viste at indikatorene hensikt4 og hensikt9 ladet høyere på faktoren for affektiv forpliktelse enn faktoren for hensiktsmessighet. Disse ble derfor fjernet og det ble gjennomført en ny faktoranalyse uten disse. Denne viste at indikatorene hensikt7, hensikt5 og hensikt8 ladet på faktoren for hensiktsmessighet uten noen kryssladninger til faktoren for affektiv forpliktelse. De resterende variablene kryssladet med faktoren for affektiv forpliktelse og ble fjernet. Endelig faktoranalyse av faktoranalysen av hensiktsmessighet og affektiv forpliktelse (tabell 18) viser at alle indikatorene for affektiv forpliktelse lader på én faktor, mens de tre indikatorene for hensiktsmessighet lader på egen faktor. Alle faktorladningene er over .5 og beholdes derfor.

*Tabell 18: Divergent analyse - Affektiv forpliktelse og hensiktsmessighet*

	Faktor	
	1	2
affektiv1	.772	
affektiv2	.834	
affektiv3	.844	
affektiv4	.969	
affektiv5	.790	
affektiv6	.802	
hensikt5		.940
hensikt7		.525
hensikt8		.589

Det ble så gjennomført en ny samlet faktoranalyse av alle begrepene. Denne viste at indikatorene for affektiv forpliktelse og hensiktsmessighet fortsatt ladet på samme faktor. Av den grunn ble de resterende tre indikatorene for hensiktsmessighet fjernet og dimensjonen ekskluderes dermed som helhet. Rafferty et al. (2013) peker på at IRFC består av en affektiv komponent. Med bakgrunn i de analysene som ble gjennomført, som viste at affektiv forpliktelse og hensiktsmessighet ladet på samme faktor, kan det indikere at dimensjonen hensiktsmessighet innebærer en affektiv komponent og at disse dermed måler mer eller mindre det samme.

Endelig faktoranalyse, presentert i tabell 19, viser at de resterende indikatorene som forventet fordeles seg på ni faktorer. Alle oppfyller kravet til faktorladninger over .3 og alle indikatorene beholdes derfor.

Tabell 19: Divergent analyse - Alle variabler

	Faktor								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
affektiv1	.898								
affektiv2	.889								
affektiv3	.652								
affektiv4	.862								
affektiv5	.782								
affektiv6	.885								
kalkulerende3		.960							
kalkulerende4		.748							
kalkulerende5		.366							
adhokrati1			.699						
adhokrati2			.708						
adhokrati3			.751						
adhokrati4			.630						
adhokrati5			.570						
adhokrati6			.490						
mestringstro1				.550					
mestringstro3				.655					
mestringstro4				.765					
mestringstro5				.803					
mestringstro6				.826					
hierarki1					.732				
hierarki4					.830				
hierarki5					.602				
hierarki6					.416				

personlig_fordel1	.851	
personlig_fordel2	.816	
personlig_fordel3	.693	
lederstotte1	-.819	
lederstotte2	-.823	
lederstotte3	-.517	
lederstotte4	-.491	
lederstotte6	-.664	
normativ4		.743
normativ5		.829
klan1		-.448
klan2		-.485
klan3		-.468
klan4		-.638
klan5		-.768
klan6		-.639

### *Konstruering av variabler*

Etter å ha gjennomført konvergent og divergent analyse av studiens indikatorer, så er det hensiktsmessig å konstruere variablene som skal benyttes i videre analyser. For å konstruere en variabel regner man ut et samlet gjennomsnitt av indikatorene som utgjør den (Field, 2009). Den endelige divergente analysen i tabell 19 avgjør hvilke indikatorer som skal inkluderes i hver variabel. Dimensjonene tilhørende begrepene organisasjonskultur og forpliktelse til endring vil behandles som egne variabler, mens IRFC vil behandles som én sammensatt variabel bestående av tre dimensjoner. Dimensjonene lederstøtte, mestringstro og personlig fordelaktighet, konstrueres først som egne variabler før de slås sammen og danner variabelen IRFC. For å kontrollere at IRFC kan benyttes på denne måten, ble korrelasjonen mellom dimensjonene analysert for å se hvorvidt de korrelerer med hverandre (tabell 20). Denne viste at alle dimensjonene korrelerer med hverandre og at IRFC kan benyttes som en sammensatt variabel.

*Tabell 20: Korrelasjon mellom dimensjoner - IRFC*

	lederstøtte	mestringstro
mestringstro	.273**	
personlig_fordel	.146*	.372**

### 4.2.3 Reliabilitet

Reliabilitet i denne sammenheng handler om i hvilken grad variablene som er konstruert kan sies å være et generaliserbart mål for det begrepet vi ønsker å måle (Skog, 2004). Man kan

måle reliabilitet på flere måter; gjennom test-retest metoden, gjennomsnittlig kvadrert varians (AVE) og Cronbach´s alpha (Mitchell & Jolley, 2013). I denne studien er det valgt å benytte Cronbach´s alpha for å måle reliabilitet. Dette er et relevant validitetsmål når indikatorene bare er et utvalg av mange mulige relevante indikatorer på det samme begrepet (Skog, 2004).

Cronbach´s alpha bygger på den gjennomsnittlige korrelasjonen mellom alle indikatorene og antallet indikatorer man har. Den vil øke når det er mange indikatorer og høye korrelasjoner mellom indikatorene. Verdiene på Cronbach´s alpha varierer mellom 0 – 1 og for å oppnå god reliabilitet bør man ha en verdi på over .7 (Field, 2009). Tabell 21 illustrer at alle variablene har en Cronbach´s alpha på over .7, noe som indikerer at det er god reliabilitet.

Tabell 21: Reliabilitet

Begrep	Cronbach´s Alpha	Antall indikatorer
<b>Organisasjonskultur</b>		
Klankultur	.857	6
Adhokratikultur	.860	6
Hierarkikultur	.770	4
<b>IRFC</b>		
Støtte fra ledelsen	.836	5
Mestringstro	.861	5
Personlig fordelaktighet	.872	3
<b>Forpliktelse til endring</b>		
Affektiv forpliktelse	.951	6
Normativ forpliktelse	.782	2
Kalkulerende forpliktelse	.791	3

#### 4.2.4 Diskriminant validitet

Diskriminant validitet brukes til å undersøke om det er fravær av multikollinearitet som vil si høye korrelasjoner mellom variablene. Med dette menes å undersøke hvorvidt variablene som antas å måle ulike begreper er lavt korrelert med hverandre og derav hvorvidt begrepet skiller seg fra et annet begrep (Mitchell & Jolley, 2013; Gripsrud et al., 2010). Man benytter bivariat korrelasjonsanalyse for å undersøke for diskriminant validitet, og kravet er at verdien skal være mindre enn .8 i store utvalg eller .6 ved mindre utvalg. Field (2009) påpeker at et utvalg er stort når man har over 200 respondenter, noe denne studien har. Dermed vil det være et krav til at verdien skal være under .8. Dersom dette kravet ikke ivaretas kan det være

nødvendig å fjerne variabelen. I denne studien er det er valgt å gjennomføre korrelasjonsanalyse med de konstruerte variablene og de to dimensjonene som ble fjernet; hensiktsmessighet og markedskultur. Disse ble inkludert for å se hvorvidt de det foreligger potensielle sammenhenger med studiens øvrige variabler, som videre analyser ikke får undersøkt som følge av at de ble fjernet.

Korrelasjonsanalysen i tabell 22 viser at affektiv forpliktelse og hensiktsmessighet har en korrelasjon på .864. Dette indikerer multikollinearitet og underbygger beslutningen om å fjerne hensiktsmessighet i den divergente analysen. Dette er sammenfallende med Rafferty et al. (2013) sin påstand om at IRFC inneholder en affektiv komponent. Korrelasjonene mellom de resterende variablene er under .8 og kravet til diskriminant validitet er dermed ivaretatt. Når det gjelder markedskultur korrelerer den signifikant med alle variablene med unntak av kalkulerende forpliktelse. Dette indikerer at markedskultur har en sammenheng med disse variablene og at flere av studiens hypoteser således kan motta støtte, med unntak av hypotesen knyttet til kalkulerende forpliktelse. Dette omtales nærmere i delkapittel 5.1.3.

Tabell 22: Diskriminant validitet

	Klan-kultur	Adhokrati-kultur	Markeds-kultur	Hierarki-kultur	IRFC	Hensikts-messighet	Affektiv forpliktelse	Normativ forpliktelse
Adhokrati-kultur	.593**							
Markeds-kultur	.451**	.569**						
Hierarki-kultur	.359**	.110	.548**					
IRFC	.368**	.303**	.223**	.217**				
Hensikts-messighet	.392**	.232**	.222**	.236**	.504**			
Affektiv forpliktelse	.381**	.226**	.257**	.268**	.584**	.864**		
Normativ forpliktelse	.185**	.154*	.160**	.181**	.182**	.276**	.306**	
Kalkulerende forpliktelse	-.268**	-.184**	-.032	.0280	-.360**	-.293**	-.347**	.160*

\*\* . Korrelasjonen er signifikant på 1% - nivået (2-halet).

\* . Korrelasjonen er signifikant på 5% - nivået (2-halet).

### 4.3 Regresjonsforutsetninger

Før man kan teste studiens hypoteser gjennom regresjonsanalyser er det av interesse å gjennomgå forutsetningene som ligger til grunn for en slik analyse. Dersom forutsetningene

ikke imøtekommes kan man risikere å rapportere feilaktige resultater. Berry (1993) presenterer åtte regresjonsforutsetninger som det vil redegjøres nærmere for i det følgende.

#### 4.3.1 Regresjonsforutsetning 1

Den første regresjonsforutsetning er ifølge Berry (1993) tredelt og innebærer følgende:

1. De uavhengige variablene må være kvantitative eller dikotome
2. De avhengige variablene må være kvantitative, kontinuerlige og naturlige
3. Alle variabler må være målt uten feil

De uavhengige variablene i denne studien består i utgangspunktet av fire variabler for organisasjonskultur, men som følge av manglende divergent validitet har markedskultur blitt ekskludert fra studien. Videre består studien av tre avhengige variabler for forpliktelse til endring, mens IRFC i studien har en medierende funksjon. Av den grunn vil IRFC i det følgende behandles som både en uavhengig og avhengig variabel da det må testes for direkte sammenhenger for å kunne avdekke den medierende effekten (Baron & Kenny, 1986).

I henhold til Berry (1993) består en kvantitativ variabel av mer enn tre nivå, med lik avstand mellom hvert nivå. Både uavhengige og avhengig variabler måles på samme skala (7 punkt Likert-skala) hvor det antas lik avstand mellom hvert nivå (Gripsrud et al., 2010). Med bakgrunn i det er også de avhengige variablene ansett for å være kontinuerlig og naturlig. Gjennom målvalidering ble validitet og reliabilitet testet på studiens uavhengige og avhengige variabler. De indikatorene som ikke oppfylte kravene ble ekskludert fra videre analyser, og dermed vurderes regresjonsforutsetning 1 å være ivaretatt.

#### 4.3.2 Regresjonsforutsetning 2

Denne regresjonsforutsetningen går ut på at alle de uavhengige variablene skal ha en varians større enn 0 (Berry, 1993). For å imøtekomme denne forutsetningen gjennomføres det deskriptiv statistikk på de uavhengige variablene i SPSS. Mediatorvariabelen, IRFC, inkluderes også her, ettersom den behandles som uavhengige i forholdet med forpliktelse til endring. I analysen benyttes de variablene som ble konstruert med bakgrunn i faktoranalysene i målvalideringen. Tabell 23 viser at alle uavhengige variabler har en varians større enn 0 og at regresjonsforutsetning 2 dermed er ivaretatt.

Tabell 23: Standardavvik - uavhengige variabler

	Standardavvik
Klankultur	1.096
Adhokratikultur	1.069
Hierarkikultur	.978
IRFC	.749

#### 4.3.3 Regresjonsforutsetning 3

Den tredje regresjonsforutsetningen handler om fravær av perfekt multikollinearitet (Berry, 1993). Dette innebærer at det skal være fravær av høye korrelasjoner mellom de uavhengige variablene. I forbindelse med diskriminant validitet ble det gjennomført korrelasjonsanalyse for både de uavhengige og avhengige variablene (se tabell 22). Resultatet av denne viste at det er fravær av perfekt multikollinearitet. Ingen av korrelasjonene var over .8 med unntak av mellom hensiktsmessighet og affektiv forpliktelse. Ettersom hensiktsmessighet ble fjernet ansees regresjonsforutsetning 3 for å være ivaretatt.

#### 4.3.4 Regresjonsforutsetning 4

Lineæritet, en rett-linjet sammenheng mellom to variabler, er sentralt i regresjonsanalyser (Tabachnick & Fidell, 2013). Dette omtales i den fjerde regresjonsforutsetningen (Berry, 1993). For å undersøke om sammenhengene mellom de uavhengige og avhengige variablene er lineære eller ikke-lineær, ble *curve estimation* i SPSS benyttet. Gjennom denne analysen er det mulig å sammenligne forklaringskraften ( $R^2$ ) for lineære og ikke-lineære alternativer, og ut i fra dette se hvilket alternativ som gir størst forklaringskraft.

De tre alternativene som sammenlignes er lineær, kvadratisk og kubisk. Differansen i  $R^2$  mellom lineær og ikke-lineære alternativ bør være over .02 for å være av betydning (Sandvik, 2015). I det tilfellet hvor det ikke-lineære alternativet har bedre  $R^2$  enn det lineære, lager man den uavhengige variabelen som et andre- eller tredjegradspolynom (Field, 2009). Denne inkluderes så i regresjonsanalysen med den opprinnelige variabelen som fører til at man er i stand til å fange opp ikke-lineære effekter. For å lage et andregradspolynom må man gjennomsnittssentrere den uavhengige variabelen og multiplisere den med seg selv to ganger. For å lage et tredjegradspolynom følges samme prosedyre, men man multipliserer med tre i stedet for to (Field, 2009).

I tabell 24 nedenfor fremvises  $R^2$ -verdier for lineær, kvadratisk og kubisk alternativ i forholdet mellom organisasjonskultur og forpliktelse til endring. I de tilfeller hvor de ikke-lineære alternativene har bedre  $R^2$  enn de lineære er verdien uthevet med fet skrift. Av tabellen fremkommer det at de ikke-lineære alternativene har bedre  $R^2$  enn den lineære i forholdet mellom adhokratikultur og affektiv og normativ forpliktelse. Differansene er på henholdsvis .033 og .024, noe som er over kravet på .02. Ettersom det kvadratiske alternativet har høyest  $R^2$  i forholdet mellom adhokratikultur og affektiv forpliktelse utformes det et andregradspolynom, mens det for adhokratikultur og normativ forpliktelse utformes et tredjegradspolynom. I forholdet mellom hierarkikultur og normativ forpliktelse har det kubiske alternativet høyest  $R^2$ . Differansen i  $R^2$  mellom lineære og ikke-lineære alternativ er .23, og et tredjegradspolynom utformes dermed. I øvrige forhold mellom organisasjonskultur og forpliktelse til endring har det lineære alternativet bedre  $R^2$  eller så er differansen mellom lineære og ikke-lineære alternativ innenfor kravet, og det er ikke nødvendig å utforme ytterligere andre eller tredjegradspolynomer.

I forholdet mellom de tre typene organisasjonskultur og IRFC er ikke differansen i  $R^2$  mellom de lineære og ikke-lineære alternativene av betydning og det foretas ingen endringer for dette forholdet. Det samme gjelder for forholdet mellom IRFC og forpliktelse til endring hvor  $R^2$  er like stor for både lineære og ikke-lineære alternativ. Det er dermed ikke nødvendig å utforme noen andre- eller tredjegradspolynomer for dette forholdet.

Tabell 24: Lineær og ikke-lineære sammenhenger

Uavhengig variabel	Avhengig variabel	Lineær	Kvadratisk	Kubisk
Klankultur	Affektiv forpliktelse	.145	.145	.146
	Normativ forpliktelse	.034	.036	.048
	Kalkulerende forpliktelse	.072	.083	.091
Adhokratikultur	Affektiv forpliktelse	.051	<b>.084</b>	.084
	Normativ forpliktelse	.024	.046	<b>.048</b>
	Kalkulerende forpliktelse	.034	.036	.037
Hierarkikultur	Affektiv forpliktelse	.072	.072	.072
	Normativ forpliktelse	.033	.048	<b>.056</b>
	Kalkulerende forpliktelse	.001	.004	.014
Klankultur	IRFC	.135	.135	.138
Adhokratikultur		.092	.093	.096
Hierarkikultur		.047	.049	.049
IRFC	Affektiv forpliktelse	.342	.342	.342
	Normativ forpliktelse	.333	.333	.333
	Kalkulerende forpliktelse	.129	.130	.130



Med bakgrunn i analysene som er gjennomført er det blitt utformet både andre- og tredjegradspolynomer. Disse vil ved senere analyser integreres i regresjonsanalysene for de aktuelle forholdene og dermed ansees regresjonsforutsetning 4 for å være ivaretatt.

#### 4.3.5 Regresjonsforutsetning 5

Den femte regresjonsforutsetningen beskriver at varians i den avhengige variabelen ikke skal forklares av andre uavhengige variabler enn de som brukes i modellen. Dette ivaretas ved at man inkluderer kontrollvariabler i studien og deretter gjennomfører en korrelasjonsanalyse med alle variablene. De kontrollvariablene som bør inkluderes i regresjonsanalysene er de som er signifikant korrelert med både den uavhengige og avhengige variabelen.

Korrelasjonsmatrisen følger av tabellen under hvor aktuelle kontrollvariabler er uthevet med grå bakgrunn.

Tabell 25 oppsummerer hvilke kontrollvariabler som er aktuelle å inkludere i kommende regresjonsanalyser. IRFC, mediatoren i denne avhandlingen, behandles som både uavhengig og avhengig variabel. Ved å inkludere kontrollvariablene fra tabell 24 i senere regresjonsanalyser ansees den femte regresjonsforutsetningen å være tilfredsstillt.

Tabell 25: Korrelasjonsanalyse med kontrollvariabler

	Klan-kultur	Adhokrati-kultur	Hierarki-kultur	IRFC	Affektiv forpliktelse	Normativ forpliktelse	Kalkulerende forpliktelse
Tillit til ledelsen	.625**	.430**	.480**	.456**	.602**	.247**	-.300**
Jobbtilfredshet	.510**	.406**	.214**	.369**	.216**	.120	-.221**
Kommunikasjon	-.414**	-.345**	-.114	-.350**	-.319**	-.047	.187**
Kjønn	.020	.086	.216**	.120	.273**	.130*	.083
Alder	-.031	.068	-.133*	-.028	-.055	.027	-.051
Utdannelse	-.132*	-.166**	-.132*	.037	.003	-.145*	-.069
Ansiennitet	-.104	.021	-.223**	-.082	-.172**	-.079	.086
Ansettelsesomfang	.059	-.081	.112	-.030	.047	.160**	.147*
Personalansvar	-.189**	-.087	-.012	-.196**	-.167**	-.126*	.123*
Avdeling	-.017	.044	.284**	.079	.166**	.117	.136*
Arbeidssted	.052	.083	-.028	-.042	-.056	-.124*	-.028

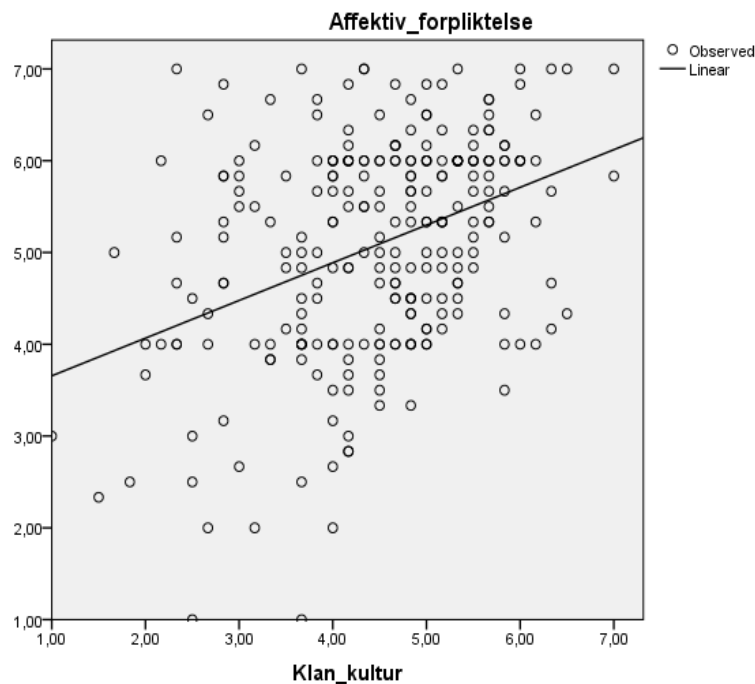
\*\* . Korrelasjonen er signifikant på 1% - nivået (2-halet).

\* . Korrelasjonen er signifikant på 5% - nivået (2-halet).

#### 4.3.6 Regresjonsforutsetning 6

Den sjettede regresjonsforutsetningen innebærer kravet til homoskedastisitet (Berry, 1993). Med dette menes at variasjonen som ligger rundt regresjonslinjen skal være like stor for både høye og lave verdier av den uavhengige variabelen (Skog, 2004; Tabachnick & Fidell, 2013). Det motsatte er heteroskedastisitet og innebærer at spredningen rundt regresjonslinjen har større variasjon og dermed større spredning (Skog, 2004). For å undersøke om datamaterialet oppfyller kravet til homoskedastisitet har det blitt benyttet *scatterplot* i SPSS. Denne måten å gjøre det på gir en grafisk framstilling som illustrert i figur 3. Med bakgrunn i dette diagrammet vurderes variasjonen for både høye og lave verdier av de uavhengige variablene til å være ganske lik, noe som indikerer at homoskedastisitet er tilstede. Dette innebærer at regresjonsforutsetning 6 ansees for å være oppfylt. Det samme gjelder for samtlige forhold i forskningsmodellen. Figur 3 er her presentert som et eksempel, mens øvrige scatterplot for alle de uavhengige variablene er presentert i vedlegg 9.

Figur 3: Homoskedastisitet



#### 4.3.7 Regresjonsforutsetning 7

Den syvende regresjonsforutsetningen handler om fraværet av autokorrelasjon eller seriekorrelasjon. Dette er relevant ved longitudinelle studier og ettersom denne studien er en tverrsnittstudie er ikke denne regresjonsforutsetningen relevant og vil ikke bli tatt hensyn til.

#### 4.3.8 Regresjonsforutsetning 8

I den åttende regresjonsforutsetningen er det krav om at variablene skal være normalfordelt. Innledningsvis i analysekapittelet ble normalfordelingen for hvert enkelt spørsmål undersøkt gjennom test av skjevhet og spissitet, mens det i denne omgang skal sjekkes for hvert begrep i modellen. Dermed baseres analysen på de variablene som ble konstruert som følge av målvalideringen. Resultatene av den deskriptive analysen presenteres i tabell 26 nedenfor. Med bakgrunn i kravene som beskrevet i delkapittel 4.1 er alle begrepene innenfor kravene til både skjevhet og spissitet.

Tabell 26: Normalfordeling

	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skjevhet	Spissitet
Klankultur	4.471	1.096	-.470	-.020
Adhokratikultur	4.154	1.069	-.445	-.140
Hierarkikultur	5.157	.978	-.553	.258
IRFC	5.222	.749	-.427	-.018
Affektiv forpliktelse	5.082	1.181	-.671	.302
Normativ forpliktelse	4.589	1.443	-.631	-.171
Kalkulerende forpliktelse	3.453	1.258	.216	-.511

I tillegg til kravet om normalfordeling foretas det også en *uteliggeranalyse*. Dette innebærer at man identifiserer enkelte respondenter som avviker fra andre respondenter. Man prøver å identifisere respondenter som skiller seg ut ved at den har en ekstremverdi på en variabel eller ved at den har en unormal kombinasjon av svar. Det er viktig å identifisere uteliggere da de kan påvirke statistikken ved å dra svarene mot ytterpunktene og således trekke uriktige slutninger (Kline, 2011; Tabachnick & Fidell, 2013). Kline (2011) peker på at en uteligger kan fjernes dersom standardavviket fra gjennomsnittet oversiger 3, mens Tabachnick & Fidell (2013) peker på at case med verdier over 3,29 er potensielle uteliggere. Denne studien har valgt å benytte kravet til Kline (2011) og fjerne uteliggere som har verdier høyere enn 3.

Uteliggeranalysen har blitt gjennomført ved å kjøre regresjonsanalyse med *casewise diagnostics* i SPSS. Det gjennomføres multivariate analyser for hver sammenheng mellom uavhengige og avhengige variabler. Resultatene presenteres som helhet i vedlegg 10.

### *Uavhengige variabler mot forpliktelse til endring*

I første del av uteliggeranalysen inkluderes både variablene for organisasjonskultur og IRFC som uavhengige variabler mot affektiv forpliktelse. Resultatene viser tre uteliggere hvor alle har verdier høyere enn 3 og dermed bør fjernes fra datasettet. De fjernes enkeltvis og det kjøres ny analyse etter hver respondent som fjernes. Den endelige analysen viser at det ikke blir identifisert flere uteliggere i denne relasjonen enn de tre tilfellene presentert i tabell 27.

Tabell 27: Uteliggeranalyse - affektiv forpliktelse

Case Number	Std. Residual	Affektiv forpliktelse	Predicted Value	Residual
122	-3.354	2.00	5.134	-3.134
178	-4.102	1.00	4.833	-3.833
240	-3.103	2.00	4.899	-2.899

Resultatene fra samme analyse mot normativ og kalkulerende forpliktelse viste ingen uteliggere, som følge ble ingen respondenter fjernet.

### *Organisasjonskultur mot IRFC*

Tabell 28 presenterer uteliggeranalysen av forholdet mellom typene av organisasjonskultur og IRFC. Denne identifiserer to uteliggere, begge mer verdi over 3. Disse respondentene fjernes derfor enkeltvis fra datasettet og endelig analyse viser at det ikke er flere uteliggere.

Tabell 28: Uteliggeranalyse - IRFC

Case Number	Std. Residual	IRFC	Predicted Value	Residual
1	-3.381	2.60	4.946	-2.346
22	-3.047	3.42	5.536	-2.114

## 4.4 Hypotesetesting av direkte sammenhenger

I det følgende vil resultatene av regresjonsanalysene presenteres nærmere. Dette innebærer hypotesetesting av studiens direkte sammenhenger. Det vil først redegjøres for resultatene av regresjonsanalysene uten og med kontrollvariabler i delkapittel 4.4.1. Videre følger en gjennomgang av resultatene med kontrollvariabler, uten tillit til ledelsen og jobbtilfredshet, i delkapittel 4.4.2.

Før man foretar regresjonsanalysene er det hensiktsmessig å gjennomføre en korrelasjonsanalyse. Denne gjennomføres med studiens variabler, både uavhengige og avhengige. Hensikten bak en slik analyse er å avdekke om det foreligger statistiske sammenhenger mellom studiens variabler. Gjennom en slik korrelasjonsanalyse kan man få en pekepinn på om hypotesene støttes eller ei. I tillegg gir korrelasjonsmatrisen informasjon om retning og styrke i sammenhengen mellom variablene.

Matrisen presenteres i tabell 29 nedenfor og viser at det er signifikant korrelasjon i de fleste direkte forhold, noe som indikerer at studiens hypoteser stemmer. En slik analyse bør uansett tolkes forsiktig ettersom den undersøker bivariate relasjoner uten at noe annet tas hensyn til. Resultatene viser allikevel at den antatte retningen på forholdene ser ut til å stemme overens med hypotesene, med unntak hierarkikultur og kalkulerende forpliktelse. Her antas det en negativ sammenheng mens korrelasjonen er positiv. Denne sammenhengen er i midlertidig ikke signifikant.

Tabell 29: Korrelasjonsanalyse - uavhengige og avhengige variabler

	Affektiv forpliktelse	Normativ forpliktelse	Kalkulerende forpliktelse	IRFC
Klankultur	.367**	.174**	-.260**	.391**
Adhokratikultur	.227**	.149*	-.186**	.314**
Hierarkikultur	.279**	.190**	.044	.219**
IRFC	.627**	.176**	-.361**	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

For å endelig kunne si noe om studiens hypoteser mottar støtte og om det er sammenheng mellom variablene må det gjennomføres regresjonsanalyser. Selv om korrelasjonsanalysen kan indikere om det foreligger forhold, retning og styrke, er det en mangelfull analyse. Den tar ikke høyde for spuriøse sammenhenger og den skiller heller ikke mellom avhengige og uavhengige variabler.

### Regresjonsanalyse

Regresjonsanalyse er en annen statistisk metode for å undersøke sammenhengen mellom en eller flere uavhengige variabler og en avhengig variabel (Gripsrud et al., 2010). Det man særlig er interessert i er hvordan endringer i den uavhengige variabelen forklarer endringer i den avhengige. Det skilles mellom *bivariat* og *multivariat* regresjon. Ved bivariat regresjon

ser man på sammenhengen mellom én uavhengig variabel og den avhengige variabelen, mens man ved multivariat regresjon kan se på hvilken sammenheng flere uavhengige variabler har på den avhengige.

I de påfølgende analysene benyttes både bivariat og multivariat regresjon ettersom studien består av flere uavhengige variabler. Videre består studien av flere avhengige variabler, noe som innebærer at alle regresjonsanalyser må gjennomføres flere ganger, en for hver av de avhengige variablene. Det er særlig tre ting som er interessant å studere ved analyse av resultatene fra regresjonsanalysene:

- Forklaringskraften ( $R^2$ )
- Den standardiserte betaverdien ( $\beta$ )
- Signifikansnivået ( $p$ )

Den kvadrerte korrelasjonskoeffisienten ( $R^2$ ) er modellens forklaringskraft, eller forklarte varians. Dette innebærer hvor stor del av variansen i den avhengige variabelen som forklares av de uavhengige (Grønmo, 2004). Denne kan ha en verdi mellom 0 og 1 hvor høye verdier indikerer sterkere forklaringskraft, mens lavere verdier indikerer en svak forklaringskraft (Grønmo, 2004).

Betaverdien ( $\beta$ ) viser sammenhengen mellom den uavhengige og avhengige variabelen. Dette betyr at den viser hvor mye estimert endring som skjer med den avhengige variabelen når den uavhengige variabelen endres med 1. Den standardiserte betaverdien går fra -1 til 1 og fortegnene illustrerer om en sammenheng er positiv eller negativ. Det er ønskelig med høye verdier av beta ettersom det indikerer en høyere forklaring av den uavhengige variabelen på den avhengige (Gripsrud et al., 2010). Når betaverdien er standardisert er den sammenlignbar med andre betaverdier, noe den ustandardiserte betaverdien ikke er. Dette er fordi den ustandardiserte betaverdien ikke tar høyde for at variablene kan være målt med ulike måleenheter (Field, 2009; Grønmo, 2004). Selv om denne avhandlingen måler variabelen på en skala fra 1-7 vil resultatene ta utgangspunkt i den standardiserte betaverdien.

Signifikansnivået ( $p$ ) beskriver sannsynligheten for at resultatene skyldes tilfeldigheter. Det er vanlig at kravet til signifikansnivå er 1% eller 5%, men i noen tilfeller det også mulig å bruke 10%, noe denne avhandlingen velger å ikke gjøre (Grønmo, 2004; Field, 2009).

Regresjonsanalysene kan gjennomføres som enten en-halet eller to-halet. Standarden i SPSS

er at den gjennomføres som to-halet, men ettersom retningen på hypotesene i denne studien er bestemt vil signifikansverdien deles på to. Stjernemarkeringen i tabell 30 er derfor basert på en en-halet test.

Regresjonsanalysene ble gjennomført med *stepwise comparison* for å teste de antatte direkte hypotesene i modellen. Det ble inkludert tre steg; det første steget består av de uavhengige variablene hvor både lineære og ikke-lineære alternativ testes mot den avhengige variabelen. Det andre steget består av de samme variablene som i det første steget i tillegg til kontrollvariablene som ble identifisert i regresjonsforutsetning 5. Det tredje steget inkluderer de to foregående stegene, men uten kontrollvariablene jobbtilfredshet og tillit til ledelsen. Hvorfor disse er ekskludert fra analysene begrunnes i delkapittel 4.4.2.

#### 4.4.1 Resultatene av regresjonsanalysene

Resultat av regresjonsanalysene presenteres oppsummert i tabell 30 på side 82. Det er gjennomført multivariate regresjonsanalyser i de tilfeller hvor organisasjonskultur er den uavhengige variabelen, og bivariate regresjonsanalyser hvor IRFC er den uavhengige variabelen. For å undersøke om sammenhengene potensielt er spuriøse eller ikke, testes relasjonene også med identifiserte kontrollvariabler fra regresjonsforutsetning 5. Alle regresjonsanalysene som inkluderer kontrollvariabler gjennomføres som multivariate ettersom disse behandles som uavhengige variabler når de inkluderes i analysen.

##### *Organisasjonskultur mot IRFC (H1a-d)*

Regresjonsanalysen som tar for seg sammenhengene mellom ulike typer organisasjonskultur og IRFC viser at modellen forklarer 17,3% av variansen i den avhengige variabelen. I lys av Grønmo (2004) ansees denne forklaringskraften for å være noe lav. Klan- ( $\beta = .268, p < .01$ ), adhokrati- ( $\beta = .142, p < .05$ ) og hierarkikultur ( $\beta = .106, p < .05$ ) har en positiv sammenheng med IRFC. Dette støtter hypotese H1a og H1b. Hypotese H1d støttes derimot ikke ettersom det var antatt en negativ sammenheng mellom hierarkikultur og IRFC, mens sammenhengen i analyseresultatene fremkommer som positiv. Dette bryter med antatt retning og signifikansen deles dermed ikke på to. Dette fører til at H1d ikke lenger er signifikant når den testes uavhengig av retning.

Ved å inkludere kontrollvariabler i regresjonsanalysen av sammenhengen mellom de ulike typene organisasjonskultur og IRFC stiger forklaringskraften til 30,6%. Modellen med

kontrollvariabler forklarer således mer av variasjonen i IRFC, men fører også til at ingen av kulturtypene lenger har signifikant sammenheng med IRFC.

#### *IRFC mot forpliktelse til endring (H2a-c)*

For å teste hypotesene H2a-c benyttes det bivariat regresjonsanalyse. Resultatene av denne viser at IRFC forklarer 39,4% av variansen i affektiv forpliktelse. IRFC ( $\beta = .627, p < .01$ ) har en positiv sammenheng med affektiv forpliktelse, noe som støtter hypotese H2a. Videre viser analysen at IRFC har en forklaringskraft på 3,1% i sammenheng med normativ forpliktelse. IRFC ( $\beta = .176, p < .01$ ) har en positiv sammenheng med normativ forpliktelse, noe som støtter hypotese H2b. I sammenhengen med kalkulerende forpliktelse viser analysen at IRFC har en forklaringskraft på 13%. IRFC ( $\beta = -.361, p < .01$ ) har en negativ sammenheng med kalkulerende forpliktelse, noe som støtter hypotese H2c. Basert på resultatene har IRFC en god forklaringskraft på affektiv forpliktelse og en relativt svak forklaringskraft for de to andre komponentene av forpliktelse. Dette indikerer at IRFC har en sterkere sammenheng med affektiv forpliktelse enn de to andre komponentene av forpliktelse.

Ved å inkludere kontrollvariabler i denne relasjonen er  $R^2$  50,3%. Dette indikerer at alle variablene som er inkludert i analysen forklarer over halvparten av variansen i den avhengige variabelen, noe som indikerer en sterk forklaringskraft. Det er en positiv signifikant sammenheng ( $\beta = .461, p < .01$ ) mellom IRFC og affektiv forpliktelse. Sammenhengen mellom IRFC og normativ forpliktelse til endring har en  $R^2$  på 6,2%, noe som indikerer en svak forklaringskraft. Resultatene indikerer at det ikke er en signifikant sammenheng mellom IRFC og normativ forpliktelse.  $R^2$  er 15,5% i relasjonen mellom IRFC og kalkulerende forpliktelse, noe som også indikerer en svak forklaringskraft. Det er en signifikant negativ sammenheng mellom variablene ( $\beta = -.258, p < .01$ ).

#### *Organisasjonskultur mot affektiv forpliktelse (H3a, b og d)*

Regresjonsanalysen av sammenhengene mellom ulike typer organisasjonskultur og affektiv forpliktelse har en forklaringskraft på 17,4%, noe som er en forholdsvis lav  $R^2$ . Klankultur ( $\beta = .263, p < .01$ ) støtter hypotese H3a om en positiv sammenheng med affektiv forpliktelse. Hierarkikultur ( $\beta = .167, p < .01$ ) har en positiv sammenheng med affektiv forpliktelse, noe som strider mot hypotese H3d som antar en negativ sammenheng. Resultatene viser en kurvlineær positiv signifikant sammenheng mellom adhokratikultur kvadrert ( $\beta = .122, p < .05$ ) og affektiv forpliktelse. Dette indikerer at ved lave og høye verdier av adhokratikultur



er affektiv forpliktelse lav. Middels nivå av adhokratikultur er mest fordelaktig for affektiv forpliktelse. H3b blir derfor delvis støttet.

Denne relasjonen med kontrollvariabler viser en god forklaringskraft på 40,9%. Resultatene viser at det ikke lengre er signifikant sammenheng mellom verken klankultur eller hierarkikultur og affektiv forpliktelse. Den kvadrerte variabelen av adhokratikultur ( $\beta = .167$ ,  $p < .01$ ) er den eneste som har en signifikant positiv sammenheng med affektiv forpliktelse ved inkludering av kontrollvariabler, noe som indikerer at det også her er en kurvlineær sammenheng.

#### *Organisasjonskultur mot normativ forpliktelse (H4a, b og d)*

Resultatene av regresjonsanalysen for hypotese H4a, b og d som antar sammenheng mellom de ulike typene organisasjonskultur og normativ forpliktelse har en forklaringskraft på 5,6%, noe som er en svært lav  $R^2$ . Dette indikere at organisasjonskultur forklarer svært lite av variansen i normativ forpliktelse og at det kan være andre faktorer som forklarer endringer i denne variabelen bedre. Ingen av de tre typene av organisasjonskultur har noen signifikant sammenheng med normativ forpliktelse og derav støttes ikke H4a, b og d.

Ved å gjennomføre regresjonsanalyse med kontrollvariabler viser resultatene en lav forklaringskraft på 8,5%. Ingen av de tre typene av organisasjonskultur har noen signifikant sammenheng med normativ forpliktelse.

#### *Organisasjonskultur mot kalkulerende forpliktelse (H5a, b og d)*

Resultatene av regresjonsanalysen viser at de tre typene organisasjonskultur forklarer 9% av variasjonen i kalkulerende forpliktelse, noe som i likhet med to foregående relasjonene er en lav forklaringskraft. Klankultur ( $\beta = -.301$ ,  $p < .01$ ) har en negativ sammenheng med kalkulerende forpliktelse, noe som støtter hypotese H5a. Hierarkikultur ( $\beta = .155$ ,  $p < .01$ ) har en positiv sammenheng med kalkulerende forpliktelse, noe som støtter mot hypotese H5d. Adhokratikultur har ingen signifikant sammenheng med normativ forpliktelse og hypotese H5b støttes dermed ikke.

Regresjonsanalysen med kontrollvariabler har en svak forklaringskraft på 17,5%. Verken klankultur eller adhokratikultur har en signifikant sammenheng med kalkulerende forpliktelse.

Hierarkikultur ( $\beta = .212, p < .01$ ) er den eneste som har en signifikant positiv sammenheng med kalkulerende forpliktelse.

#### 4.4.2 Resultatene av regresjonsanalysene uten tillit til ledelsen og jobbtilfredshet

Resultatene som er presentert ovenfor viser at kontrollvariablene som ble inkludert har sterk påvirkning på resultatene. Det ble derfor besluttet å undersøke dette nærmere for å forsikre å slutningsgrunnlaget i størst mulig grad er korrekt.

Korrelasjonsanalysen i tabell 25 på side 71 viser at det er høy korrelasjon mellom noen av studiens variabler og kontrollvariablene tillit til ledelsen og jobbtilfredshet. Disse variablene er i likhet med en del av studiens andre variabler målt på en 7 punkt Likert-skala og burde i utgangspunktet vært inkludert i målvalideringen, særlig da de også brukes som uavhengige variabler når man kontrollerer for dem i regresjonsanalysene. Ettersom de ikke ble inkludert i målvalideringen ble det besluttet å undersøke hvorvidt de krysslader med noen av de andre variablene i studien. Det ble derfor gjennomført en ny divergent analyse hvor jobbtilfredshet og tillit til ledelsen inkluderes. Resultatene av denne analysen viser at de øvrige variablene lader som tenkt, men at jobbtilfredshet og tillit til ledelsen ikke måler på noen egne faktorer, men krysslader med de andre. Tillit til ledelsen krysslader med faktoren for affektiv forpliktelse og hierarkikultur. Den har faktorladninger over .3 som er kravet i den divergente analysen. Jobbtilfredshet lader på samme faktor som klankultur og har også en faktorladning på over .3. Med bakgrunn i dette er jobbtilfredshet og tillit til ledelsen variabler som ikke fullt og holdent måler det de skal måle. Ettersom de lader på samme faktor som flere av de øvrige variablene i studien kan dette påvirke resultatene.

Med bakgrunn i overnevnte det derfor valgt å ta utgangspunkt i resultatene av regresjonsanalysene som inkluderer de øvrige kontrollvariablene som ble identifisert i regresjonsforutsetning 5 og ekskludere kontrollvariablene tillit til ledelsen og jobbtilfredshet. Resultatene av disse multivariate regresjonsanalysene vil presenteres i det følgende.

#### *Organisasjonskultur mot IRFC*

Ved å gjennomføre regresjonsanalysen av de ulike typene organisasjonskultur og IRFC uten kontrollvariablene tillit til ledelsen og jobbtilfredshet, har både klan- ( $\beta = .172, p < .05$ ) og adhokratikultur ( $\beta = .119, p < .05$ ) signifikant positiv sammenheng med IRFC. Dette støtter H1a og b. Hierarkikultur ( $\beta = .118, p < .05$ ) har en signifikant positiv sammenheng med IRFC,

mens hypotesen antok en negativ sammenheng. Dette støtter ikke H1d. Modellen som helhet har en svakere forklaringskraft på 22,3% ved at kontrollvariablene tillit til ledelsen og jobbtilfredshet er ekskludert. Sammenlignet med resultatene av regresjonsanalysen uten noen kontrollvariabler forklarer modellen mer av variansen i IRFC.

#### *IRFC mot forpliktelse til endring*

Ved å gjennomføre regresjonsanalyse av IRFC og forpliktelse til endring viser resultatene av analysen uten kontrollvariablene tillit til ledelsen og jobbtilfredshet at forklaringskraften svekkes til 40,7%. Selv om denne svekkes har IRFC fremdeles en god sammenheng med variansen i affektiv forpliktelse. Dette indikerer at jobbtilfredshet og tillit til ledelsen sto for over 10% av variansen i den avhengige variabelen. Sammenhengen mellom IRFC og affektiv forpliktelse er positiv og signifikant ( $\beta = .582, p < .01$ ).  $R^2$  mellom IRFC og normativ forpliktelse svekkes til 3,8% og sammenhengen er signifikant og positiv ( $\beta = .159, p < .01$ ). Forklaringskraften mellom de uavhengige variablene og kalkulerende forpliktelse har en  $R^2$  på 13,6%. Sammenhengen er signifikant og negativ ( $\beta = -.331, p < .01$ ). Dette støtter H2a-c.

#### *Organisasjonskultur mot affektiv forpliktelse*

Ved å gjennomføre regresjonsanalysen av de ulike typene organisasjonskultur og affektiv forpliktelse uten kontrollvariablene tillit til ledelsen og jobbtilfredshet svekkes  $R^2$  til 28,6%. Dette betyr at tillit til ledelsen og jobbtilfredshet sto for omlag 10% av variansen i affektiv forpliktelse. Forklaringskraften til denne modellen er sterke enn hva den var uten kontrollvariabler. Klankultur ( $\beta = .215, p < .01$ ) har en signifikant positiv sammenheng med affektiv forpliktelse, noe som støtter H3a. Adhokrati kvadrert ( $\beta = .161, p < .01$ ) har også en positiv sammenheng med affektiv forpliktelse, noe som indikerer en kurvlineær sammenheng. H4b får dermed delvis støtte. Uten de to kontrollvariablene er ikke hierarkikultur signifikant relatert til affektiv forpliktelse. H4d får ikke støtte.

#### *Organisasjonskultur mot normativ forpliktelse*

Ved å gjennomføre regresjonsanalysen av de ulike typene organisasjonskultur og normativ forpliktelse viser resultatene uten kontrollvariablene tillit til ledelsen og jobbtilfredshet at forklaringskraften er svak på kun 7,9% og ingen av de ulike typene organisasjonskultur har noen signifikant sammenheng med normativ forpliktelse. Resultatene fra alle tre regresjonsanalysene indikerer dermed at organisasjonskultur ikke har noen sammenheng med normativ forpliktelse. H4a, b og d får ikke støtte.

### Organisasjonskultur mot kalkulerende forpliktelse

Ved å gjennomføre en regresjonsanalyse av de ulike typene organisasjonskultur og kalkulerende forpliktelse uten kontrollvariablene tillit til ledelsen og jobbtilfredshet svekkes  $R^2$  til 10,9%, noe som er en svak forklaringskraft. Klankultur ( $\beta = -.232, p < .01$ ) har en signifikant negativ sammenheng med kalkulerende forpliktelse. Dette støtter H5a. Verken adhokratikultur eller hierarkikultur har signifikant sammenheng med kalkulerende forpliktelse. H5b og H5c får ikke dermed ikke støtte.

Tabell 30: Oppsummering av regresjonsanalyser

Hypotese	Uavhengig variabel	Avhengig variabel	$R^2$ inkl. ikke-lineære polynomer	$R^2$ inkl. kontrollv.	$R^2$ inkl. kontrollv. (u/tillit & jobbtillf.)	Beta inkl. ikke-lineære polynomer	Beta inkl. kontrollv.	Beta inkl. kontrollv. (u/tillit & jobbtillf.)
H1a	Klankultur	IRFC	17,3 %	30,6 %	22,3 %	.268**	-.025	.172*
H1b	Adhokratikultur					.142*	.048	.119*
H1d	Hierarkikultur					.106*	.002	.118*
H2a	IRFC	Affektiv forpliktelse	39,4 %	50,3 %	40,7 %	.627**	.461**	.582**
H2b		Normativ forpliktelse	3,1 %	6,2 %	3,8 %	.176**	.075	.159**
H2c		Kalkulerende forpliktelse	13,0 %	15,5 %	13,6 %	-.361**	-.258**	-.331**
H3a	Klankultur	Affektiv forpliktelse	17,4 %	40,9 %	28,6 %	.263**	.004	.215**
H3b	Adhokratikultur					.092	-.001	.056
	Adhokratikvadrert					.122*	.167**	.161**
H3d	Hierarkikultur					.167**	-.060	.072
H4a	Klankultur	Normativ forpliktelse	5,6 %	8,5 %	7,9 %	.055	-.008	.042
H4b	Adhokratikultur					.139	.117	.125
	Adhokratikubisk					-.051	-.066	-.058
H4d	Hierarkikultur					.143	.066	.098
	Hierarkikubisk					.022	.512	.050
H5a	Klankultur	Kalkulerende forpliktelse	9,0 %	17,5 %	10,9 %	-.301**	-.053	-.232**
H5b	Adhokratikultur					-.025	.025	-.031
H5c	Hierarkikultur					.155**	.212**	.111

\* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

#### 4.5 Hypotesetesting av indirekte sammenhenger

Baron og Kenny (1986) peker på fire krav til at en variabel skal ha en medierende effekt:

1. Det er et signifikant forhold mellom uavhengig (X) og avhengig variabel (Y)
2. Det er signifikant forhold mellom uavhengige variabel (X) og mediatorvariabelen (M)
3. Dersom mediatorsen (M) fremdeles predikerer den avhengige (Y) variabelen når man kontrollerer for den uavhengige variabelen (X)
4. Dersom forholdet mellom den uavhengige (X) og avhengige variabelen (Y) reduseres når mediatorvariabelen (M) legges inn
  - a. Dersom forholdet mellom X og Y forsvinner/er lik null, har M en full medierende effekt i forholdet mellom X og Y
  - b. Dersom forholdet mellom X og Y reduseres, er det en delvis medierende effekt av M i forholdet mellom X og Y

For å oppfylle det første kravet som beskrives over gjennomføres mediatoranalysene med bakgrunn i korrelasjonsmatrisen som fremvises i tabell 29 på side 79 i analysekapittelet. Denne viser at det er en signifikant sammenheng mellom alle uavhengige variabler og avhengige variabler med unntak av relasjonen mellom hierarkikultur og kalkulerende forpliktelse. Dette resulterer i at forholdet mellom hierarkikultur og kalkulerende forpliktelse ikke testes i mediatoranalysene. Valget om å basere seg på korrelasjonsmatrisen fremfor regresjonsanalysen er med bakgrunn i at både korrelasjonsanalysen og mediatoranalysen utføres som bivariate analyser. Samtidig blir noe av forklaringen i de direkte relasjonene «spist opp» som følge av at kontrollvariabler inkluderes i regresjonsanalysene. Som en konsekvens er flere av relasjonene ikke lenger signifikante.

For å teste hvorvidt IRFC fungerer som en mediator mellom organisasjonskultur og forpliktelse til endring ble *process macro* i SPSS brukt (Hayes, 2012). Dette programmet er et allsidig verktøy som kan nedlastes til SPSS og som integrerer mange av funksjonene til eksisterende statistiske verktøy for gjennomføring av mediator- og moderatoranalyser. I tillegg til de overnevnte kravene som må være oppfylt for å konkludere med at foreligger en medierende effekt, er det viktig å se på konfidensintervallet. Kravet til konfidensintervallet er at det ikke krysser null (Preacher & Hayes, 2008).

#### 4.5.1 Resultatene av mediatoranalysene

Mediatoranalysene ble i likhet med regresjonsanalysene gjennomført både uten og med kontrollvariabler. Kontrollvariablene tillit til ledelsen og jobbtilfredshet ble ikke inkludert i disse analysene grunnet deres påvirkning på regresjonsanalysene. De øvrige kontrollvariablene som ble identifisert i regresjonsforutsetning 5 ble derimot inkludert. Resultatene av mediatoranalysene både uten og med kontrollvariabler viste seg å gi det samme slutningsgrunnlaget for vurdering av hypoteser og derfor tar presentasjonen nedenfor utgangspunkt i resultatene med kontrollvariabler. En oppsummering av mediatoranalysene uten kontrollvariabler følger som vedlegg 11, mens resultatene av som følge av å inkludere kontrollvariabler er fremstilt i tabell 31. Presentasjonen nedenfor tar utgangspunkt i tabell 31.

##### *Indirekte effekt av organisasjonskultur på affektiv forpliktelse til endring (H6a, b og d)*

Resultatet av mediatoranalysen presentert i tabell 31 viser en signifikant indirekte effekt av klankultur på affektiv forpliktelse gjennom IRFC ( $B = .161$ , 95% KI  $[.078, .262]$ ). Ettersom den direkte effekten forblir signifikant så er det en delvis medierende effekt. Resultatene viser også en signifikant indirekte effekt av hierarkikultur på affektiv forpliktelse ( $B = .150$ , 95% KI  $[.068, .239]$ ). Den direkte effekten forblir signifikant, derav en delvis medierende effekt. Tabell 31 viser videre en signifikant indirekte effekt i sammenhengen mellom adhokrati kultur og affektiv forpliktelse, gjennom IRFC ( $B = .137$ , 95% KI  $[.057, .231]$ ). Effekten er derimot fullt medierende i relasjonen mellom adhokratikultur og affektiv forpliktelse, fordi den direkte effekten ikke lenger er signifikant. Disse resultatene støtter H6a og d, men ikke H6b ettersom hypotesene antok at IRFC skulle ha en delvis medierende effekt i relasjonene.

##### *Indirekte effekt av organisasjonskultur på normativ forpliktelse til endring (H7a, b og d)*

Resultatene som fremkommer i tabell 31 viser at det ikke er noen signifikant indirekte sammenheng mellom klan kultur og normativ forpliktelse gjennom IRFC. Dette med bakgrunn i at kravene til Baron og Kenny (1986) ikke oppfylles ettersom det i dette tilfellet ikke foreligger en signifikant sammenheng mellom IRFC og affektiv forpliktelse. Hypotese H7a støttes derfor ikke. Resultatene viser videre en signifikant indirekte effekt i sammenhengen mellom adhokratikultur og normativ forpliktelse, gjennom IRFC ( $B = .059$ , 95% KI  $[.013, .123]$ ). Effekten er derimot fullt medierende i relasjonen ettersom den direkte effekten ikke lenger er signifikant Dette støtter ikke H7b som antok en delvis medierende effekt. Tabell 31 viser også en signifikant indirekte effekt av hierarkikultur på normativ

forpliktelse (B= .045, 95% KI [.010, .101]). Den direkte effekten forblir signifikant noe som indikerer en delvis medierende effekt. Dette støtter hypotese H7d.

#### *Indirekte effekt av organisasjonskultur på kalkulerende forpliktelse til endring (H8a og b)*

Resultatene i tabell 31 viser en signifikant indirekte effekt i sammenhengen mellom klankultur mellom klankultur og kalkulerende forpliktelse gjennom IRFC (B= -.096, 95% KI[-.186, -.039]). Den direkte effekten er ikke signifikant noe som tyder på en delvis medierende effekt. Videre viser resultatet av mediatoranalysen en signifikant indirekte effekt av adhokratikultur på kalkulerende forpliktelse gjennom IRFC (B= -.084, 95% KI [-.163, -.033]). I dette tilfellet er ikke den direkte effekten signifikant, noe som indikerer en delvis medierende effekt. Disse resultatene støtter ikke H8a og b som antok en delvis medierende effekt.

Tabell 31: Oppsummering av mediatoranalyser med kontrollvariabler

Uavhengig variabel	Mediator	Avhengig variabel	X -> M	M -> Y	Total	Direkte	Bootstrapping 95% KI	
					X -> Y	X -> Y	Nedre	Øvre
Klan-kultur	IRFC	Affektiv forpliktelse	.189***	.853***	.279***	.118*	.078	.262
Adhokrati-kultur			.151***	.907***	.139*	.002	.057	.231
Hierarki-kultur			.163***	.920***	.321***	.171**	.068	.239
Klan-kultur		Normativ forpliktelse	.245***	.228	.206*	.150	-.002	.124
Adhokrati-kultur			.213***	.280*	.197*	.138	.013	.123
Hierarki-kultur			.163***	.273*	.276**	.231*	.010	.101
Klan-kultur		Kalkulerende forpliktelse	.189***	-.510***	-.245**	-.148	-.186	-.039
Adhokrati-kultur			.151***	-.556***	-.163*	-.080	-.163	-.033

\* p <.05, \*\* p <.01, \*\*\* p <.001

#### 4.6 Oppsummering av hypotesetestingen

Basert på resultatene som ble presentert i de foregående delkapittel er det laget en oppsummerende tabell som viser hvilke hypoteser som blir støttet eller ikke. De endelige resultatene av de direkte sammenhengene i tabell 32 tar utgangspunkt i resultatene av regresjonsanalysene hvor kontrollvariablene ble inkludert, men tillit til ledelsen og jobbtilfredshet og ble ekskludert (se [delkapittel 4.4.2](#)). De indirekte sammenhengene er basert

på mediatoranalysen med kontrollvariabler, hvor tillit til ledelsen og jobbtilfredshet er ekskludert (se delkapittel 4.5.1).

Tabell 32: Samlet resultat av hypotesetesting

Direkte sammenhenger		Resultat
H1a	Klankultur har en positiv sammenheng med IRFC	Støttet
H1b	Adhokratikultur har en positiv sammenheng med IRFC	Støttet
H1d	Hierarkikultur har en negativ sammenheng med IRFC	Ikke støttet
H2a	IRFC har en positiv sammenheng med affektiv forpliktelse	Støttet
H2b	IRFC har en positiv sammenheng med normativ forpliktelse	Støttet
H2c	IRFC har en negativ sammenheng med kalkulerende forpliktelse	Støttet
H3a	Klankultur har en positiv sammenheng med affektiv forpliktelse til endring	Støttet
H3b	Adhokratikultur har en positiv sammenheng med affektiv forpliktelse til endring	Støttet
H3d	Hierarkikultur har en negativ sammenheng med affektiv forpliktelse til endring	Ikke støttet
H4a	Klankultur har en positiv sammenheng med normativ forpliktelse til endring	Ikke støttet
H4b	Adhokratikultur har en positiv sammenheng med normativ forpliktelse til endring	Ikke støttet
H4d	Hierarkikultur har en negativ sammenheng med normativ forpliktelse til endring	Ikke støttet
H5a	Klankultur har en negativ sammenheng med kalkulerende forpliktelse til endring	Støttet
H5b	Adhokratikultur har en negativ sammenheng med kalkulerende forpliktelse til endring	Ikke støttet
H5d	Hierarkikultur har en positiv sammenheng med kalkulerende forpliktelse til endring	Ikke støttet

Indirekte sammenhenger		Resultat
H6a	IRFC medierer delvis forholdet mellom klankultur og affektiv forpliktelse til endring	Støttet
H6b	IRFC medierer delvis forholdet mellom adhokratikultur og affektiv forpliktelse til endring	Ikke støttet
H6d	IRFC medierer delvis forholdet mellom hierarkikultur og affektiv forpliktelse til endring	Støttet
H7a	IRFC medierer delvis forholdet mellom klankultur og normativ forpliktelse til endring	Ikke støttet
H7b	IRFC medierer delvis forholdet mellom adhokratikultur og normativ forpliktelse til endring	Ikke støttet
H7d	IRFC medierer delvis forholdet mellom hierarkikultur og normativ forpliktelse til endring	Støttet
H8a	IRFC medierer delvis forholdet mellom klankultur og kalkulerende forpliktelse til endring	Ikke støttet
H8b	IRFC medierer delvis forholdet mellom adhokratikultur og kalkulerende forpliktelse til endring	Ikke støttet



## 5. Diskusjon og implikasjoner

---

Formålet med denne avhandlingen har vært å bidra til økt forståelse av organisatorisk endringsimplementering. Dette er gjort ved å undersøke hvorvidt en kollektiv faktor som organisasjonskultur har sammenheng med individuelle holdninger til endring. Videre har studien hatt til hensikt å avdekke hvorvidt sammenhengen mellom organisasjonskultur og forpliktelsen den ansatte har til endring, kan forklares helt eller delvis gjennom opplevd IRFC. Analysene ble presentert i [kapittel 4](#), og i det følgende vil teoretiske og praktiske implikasjoner av disse resultatene diskuteres nærmere. [Delkapittel 5.1](#) tar for seg de teoretiske implikasjoner, mens [delkapittel 5.2](#) diskuterer praktiske implikasjoner av funnene. Videre diskuteres avhandlingens begrensninger i [delkapittel 5.3](#), før kapittelet avsluttes med anbefalinger til fremtidig forskning i [delkapittel 5.4](#).

### 5.1 Teoretiske implikasjoner

Det har blitt undersøkt flere direkte sammenhenger mellom studiens variabler, samt potensielle medierende effekter i disse relasjonene. [Delkapittel 5.1.1](#) vil dermed omtale resultatene som følge av studiens direkte sammenhenger, mens [delkapittel 5.1.2](#) diskuterer implikasjoner av de indirekte sammenhengene. Bruk av validerte måleinstrument har hatt konsekvenser for avhandlingens undersøkelser og implikasjoner som følge av dette diskuteres nærmere i [delkapittel 5.1.3](#).

#### 5.1.1 Direkte sammenhenger

Avhandlingen støtter tidligere litteratur ved å bekrefte at fleksible kulturtyper i større grad relateres til den følelsesmessige tilknytningen ansatte har til endringer (Jones et al., 2005). Dette indikerer at det foreligger elementer i klan- og adhokratikultur som relateres til endring og at ansatte i Kartverket i større grad vil besitte en positiv forpliktelse til endringsinitiativ, dersom slike verdier vektlegges i organisasjonen. Samtidig indikerer resultatene at hierarkikultur innehar elementer som relateres til stabilitet og at ansatte derav støtter endringene fordi de føler seg tvunget til det. Dette er sammenfallende med bruk av CVF i tidligere forskning og antagelsen om at skillet i organisasjonsstruktur er avgjørende for hvilken måte ansatte forplikter seg til en endring (Zammuto & O'Connor, 1992).

Kulturtypene som preges av fleksibilitet er i denne studien påvist å ha en positiv sammenheng med affektiv forpliktelse, mens stabilitet viser seg positivt relatert til kalkulerende

forpliktelse. Litteraturen argumenterer for normativ forpliktelse som en positiv komponent av forpliktelse til endring, men dette kan virke uklart ettersom man er forpliktet fordi man «burde». Normativ forpliktelse kan således tenkes å være et midtpunkt mellom den affektive og kalkulerende komponenten og at den derfor fanger opp litt av begge. Dette kan forklare avhandlingens funn som antyder at det ikke foreligger sammenheng mellom noen typer av organisasjonskultur og normativ forpliktelse. Denne observasjonen er sammenfallende med funnene til Lahiry (1994) som finner at organisasjonskultur ikke har noen sammenheng med hvorvidt ansatte føler en pliktfølelse til organisasjonen. Lahiry (1994) forklarer at en mulig årsak til dette er at følelsen av plikt er noe som oppstår fra sosiale og familiære normer og derav ligger forut for individets tilknytning til organisasjonen. Overført til endringskontekst kan det derfor tenkes at ansattes følelse av plikt er koblet til noe annet enn den spesifikke endringen og dermed ligger forut for selve endringsinitiativet.

Videre støtter studien tidligere antagelser om at det er en sammenheng mellom IRFC og forpliktelse til endring (Mangundjaya et al., 2015). Dette innebærer at ansatte som har tro på egne ferdigheter, ser personlig nytte av endringene og opplever at disse støttes fra høyere hold i organisasjonen i større grad har en endringsvillig atferd. Dette indikerer at det å oppleve en mental forberedelse til endring er et viktig moment for hvordan den ansatte forplikter seg til endringene (Conner, 1998; Mangundjaya et al., 2015). Ved at ansatte opplever IRFC vil de dermed være med på endringer av eget ønske eller fordi de føler en moralsk plikt til å gjøre det. Dette reduserer den tvangsrelaterte holdningen som assosieres med kalkulerende forpliktelse og øker den positive holdningen som assosieres med affektiv og normativ forpliktelse. Avhandlingens funn er således konsistente med tidligere forskning om at sammenhengen med kalkulerende forpliktelse vil være negativ og dermed motsatt av sammenhengen med de to andre komponentene av forpliktelse (Ning & Jing, 2012; Parish et al., 2008).

Funnene i denne studien støtter tidligere litteratur og forskning om at organisasjonskultur er en kontekstuell faktor som legger grunnlaget for hvordan et individ opplever IRFC (Choi, 2011; Rafferty et al., 2013). Litteraturen peker på at de organisasjonene som har kulturelle trekk med bakgrunn i fleksibel organisasjonsstruktur, i større grad vil være knyttet til positive assosiasjoner til endring enn de som har sin bakgrunn i stabil struktur (Jones et al., 2005). Denne studien finner ikke støtte for denne påstanden og funnene indikerer tvert imot at kulturene som preges av stabil struktur også relateres positivt til IRFC. Dette tyder på at det er

noen verdier og antagelser i hver kulturtype som har tilknytning til den mentale forberedelsen ansatte opplever i forkant av endring. Ved å vurdere indikatorene i IRFC kan dette tyde på å være relatert til bevisstgjøring og forutsigbarhet. Dette betyr at organisasjonskultur uansett organisasjonsstruktur har en sammenheng med hvordan ansatte reagerer ovenfor endring. Disse reaksjonene vil være positivt rettet, noe som betyr at organisasjonskulturen er et fundament for å oppnå IRFC.

### 5.1.2 Indirekte sammenhenger

Studiens andre formål var å avdekke hvorvidt organisasjonskultur, gjennom IRFC, medførte forpliktelse til endring. Resultatene viser at IRFC er et viktig element i relasjonen mellom organisasjonskultur og forpliktelse til endring, men at dens påvirkning er forskjellig. Disse funnene støtter tidligere forskning hvor IRFC ble funnet å være en medierende variabel (Haffar et al., 2013; Jones et al., 2005).

Resultatene avdekker at forholdet mellom adhokratikultur og de ulike komponentene av forpliktelse er fullt mediert av IRFC. Dette indikerer at ansatte i organisasjoner som preges av adhokratikultur, kun gjennom å først oppnå IRFC, vil kunne forplikte seg til endringene. Funnene støtter Conner (1998) sin argumentasjon for at den mentale forberedelsen et individ kan oppleve i forbindelse med endring oppstår forut for selve forpliktelsen. Det samme gjelder ansatte som oppfatter organisasjonskulturen til å være preget av klankultur i relasjon til kalkulerende forpliktelse. Disse funnene kan sammenlignes med funnene gjort av Haffar et al. (2013) som finner IRFC som en medierende faktor i forholdet mellom de fleksible kulturtypene og TQM-implementering.

Videre indikerer resultatene at IRFC også har en delvis medierende effekt, ettersom sammenhengen mellom kultur og forpliktelse delvis kan forklares gjennom at den ansatte oppnår IRFC. I motsetning til et tilfelle med full mediasjon forblir den direkte sammenhengen mellom organisasjonskultur og forpliktelse signifikant, samtidig som den kan forklares gjennom IRFC. Dette gjelder særlig i de tilfeller hvor kulturen oppleves som sterk i enten klan- eller hierarkikultur, i relasjon til den følelsesmessige forpliktelsen man har til endringer. Disse to kulturtypene ligger ifølge CVF i retning av et internt fokus. Organisasjoner som preges av verdier assosiert med disse kulturtypene vil ved endring fokusere på egne ansatte og organisasjonen. Funnene i denne studien indikerer at verdier i disse to kulturtypene har sammenheng til IRFC, som videre har sammenheng med ansattes affektive forpliktelse til

endring. I tillegg viser funnene at organisasjoner som er preget av hierarkikultur vil, gjennom å oppnå IRFC, forplikte seg til endring gjennom en følelse av plikt. Selv om studiene er i to ulike kontekster, strider denne avhandlingens resultater med funnene gjort av Haffar et al. (2013). I deres studie ble det ikke påvist noen medierende effekt mellom kulturtyper som preges av stabil struktur og TQM-implementering.

### 5.1.3 Målvalidering

Som nevnt innledningsvis ble det gjennom målvalideringen støtt på tre problemer som bør bemerkes og diskuteres. For det første ble det oppdaget et problem med dimensjonaliteten til måleinstrumentet for organisasjonskultur, OCAI. Dette er et anerkjent og veletablert måleinstrument som har fått bred empirisk støtte i en rekke studier og er mye brukt i forskning som inkluderer organisasjonskultur. En norsk oversettelse av rammeverket er tilgjengelig og har vært utgangspunktet for denne studien. Gjennom målvalideringen i delkapittel 4.2, ble markedskultur ekskludert fra videre undersøkelser med bakgrunn i at indikatorene kryssladet med faktoren for adhokratikultur. Dette støtter ikke det teoretiske rammeverket og indikerer at det kan være et problem med dimensjonaliteten til måleinstrumentet. Dette er sammenfallende med tidligere forskning i norsk kontekst (Gottenborg, 2015). En mulig årsak til dette kan være at instrumentet ikke er tilpasset en norsk kontekst, eller at oversettelsen er dårlig. Etter hva forfatterne er kjent med er ikke dette måleinstrumentet blitt validert på norsk. Problemene med oversettelsen og overføringen til norsk kontekst er sammenfallende med påstanden til Jung et al. (2009). Deres studie diskuterer hvorvidt måleinstrumenter lar seg oversette, overføre og benytte i andre kontekster. Deres studie argumenterer for at å krysse språkbarrierer kan ha konsekvenser for måleinstrumentet. Til tross for empirisk støtte i litteraturen kan det vise seg at OCAI trenger større tilpasning for å benyttes i en norsk kontekst.

Det andre problemet i målvalideringen er knyttet til hensiktsmessighet. Denne dimensjonen av IRFC kryssladet sterkt med affektiv forpliktelse og det ble forsøkt å splitte begrepene. Dette lot seg ikke gjøre og hensiktsmessighet ble derfor ekskludert fra videre analyser. Etersom IRFC er betraktet som et refleksivt mål behøver ikke ekskluderingen av hensiktsmessighet by på problemer. Problemene med kryssladningen er sammenfallende med litteraturen om at IRFC består av en affektiv komponent (Jones et al., 2005; Holt et al., 2007; Rafferty et al., 2013). Litteraturen og tidligere forskning stadfester ikke hvilken dimensjon som består av den affektive komponenten, men med bakgrunn i denne studien kan det virke

som om det er dimensjonen hensiktsmessighet. Dette bekreftes gjennom at studien får støtte for at denne dimensjonen og affektiv forpliktelse i stor grad er like begrep som måler det samme. Dette støttes ytterligere av korrelasjonsmatrisen i tabell 22, som viser en særdeles høy korrelasjon mellom variablene.

Det tredje og siste problemet som fremkom av målvalideringen resulterte i at flere indikatorer måtte fjernes. Normativ forpliktelse hadde i utgangspunktet seks indikatorer, men endte opp med å bestå av bare to. Ettersom denne også behandles som et refleksivt mål bør ikke det å fjerne noen indikatorer være noe problem. Men det kan være fare for at begrepet er svakt målt når det kun består av to indikatorer. Litteraturen argumenterer for normativ som en positiv komponent av forpliktelse til endring, noe som kan virke uklart ettersom man er forpliktet fordi man «burde». Det kan således tenkes at normativ er et midtpunkt mellom den affektive og kalkulerende komponenten, og derfor fanger opp litt av begge, noe som kan være årsaken til at indikatorene ladet inkonsistent i målvalideringen. Dette indikerer at tredelingen som litteraturen foreslår ikke stemmer, fordi skillet mellom normativ og de to andre komponentene ikke er tilstrekkelig.

## 5.2 Praktiske implikasjoner

Som det nevnes innledningsvis i denne avhandlingen er implementering av endringer helt vesentlig for organisasjonens overlevelse og evne til å opprettholde konkurransedyktighet (Al-Abrrow & Abrishamkar, 2013). I hvilken grad organisasjonen vil ha suksess med implementering av endringer avhenger av menneskelige ressurser, og mer spesifikt av deres følelsesmessige tilknytning til endringene (Herscovitch & Meyer, 2002). Viktigheten av at ansatte støtter endringer fordi de selv ønsker det blir dermed støttet av tidligere forskning. I lys av dette viser avhandlingens resultater at hvorvidt den ansatte opplever å være mentalt klar for endringer i forbindelse med «Det nye landskapet», er sentralt for Kartverket. Det bør dermed legges til rette for at ansatte kan forberede seg på endringer i forkant av implementering. Dette innebærer hvordan endringen kommuniseres og i hvilken grad nærmeste leder selv er et forbilde for hvordan ansatte skal forholde seg til endringen. Eksempelvis bør Kartverket være tydelige på endringens konsekvenser for den enkelte, slik at ansatte kan gjøre seg komfortabel med et kommende skift i arbeidshverdagen.

Tidligere forskning forklarer at ansattes IRFC består av flere primære deler, som organisasjonen kan vurdere i forkant av en endringsimplementering (Holt et al., 2007). Den

ansatte må vurdere innholdet i endringen som hensiktsmessig, både for organisasjonen og seg selv. Dette innebærer eksempelvis at den ansatte opplever at organisasjonen drar nytte av endringen. Som følge av dette bør Kartverket derfor sørge for at informasjon om tiltakets etterfølger kommuniseres til ansatte og at det kan oppsøkes i senere tid for ytterligere vurdering. Noen endringstiltak kan være omfattende og ansatte bør derfor få tid til refleksjon. Dette vil også være relevant i forbindelse med hvorvidt ansatte opplever personlige fordeler som følge av endringen. Dette knytter seg eksempelvis til opplevd jobbsikkerhet.

Ansattes tro på å kunne mestre endringen og at implementeringen av den er mulig å gjennomføre, er også sentralt for IRFC (Holt et al., 2007). Dette innebærer eksempelvis at den ansatte oppfatter at evnen til å utføre egen jobb, fortsatt er mulig etter implementeringen. Organisasjonen bør derfor sørge for tilstrekkelig opplæring for sine ansatte, med formål om at ansatte opplever å ha ferdighetene som trengs for å implementere endring. Nærmere leder bør være tilgjengelig for diskusjon og spørsmål, samt ufarliggjøre ansattes nysgjerrighet om den. I en situasjon som forstyrrer det dagligdagse, slik som ved endring, vil dette tilfredsstillende ansattes behov for informasjon. Gjennom slike forslag kan Kartverket legge til rette for at ansatte føler seg sikre på egne arbeidsoppgaver, ved implementering av endring i retning av «Det nye landskapet».

Det er også sentralt for ansattes IRFC at organisasjonens ledere viser sin støtte til endringen (Holt et al., 2007). Dette innebærer eksempelvis at lederne i Kartverket er tydelige på at organisasjonen skal endres og at de oppfordrer andre til å omfavne den. Dette inkluderer både øverste leder og nærmere leder. Dette kan oppnås ved at ledere tydeliggjør og fremmer egen formening, for eksempel gjennom nyhetsbrev, internt kommunikasjonssystem, møter, ansikt-til-ansikt og lignende.

Når et endringstiltak presenteres i organisasjonen blir det utsatt for tolkning fra de ansatte. I denne sammenheng vil bedriftens grunnleggende antagelser og delte verdier, bidra til å forme hvordan ansatte gjør denne tolkningen (Jacobsen, 2004). Med formål om å legge til rette for at ansatte skal kunne være følelsesmessig forpliktet til endringen, vil derfor også organisasjonskultur være viktig for organisasjonen. Studiens resultater viser at de fleksible typene av organisasjonskultur har positiv sammenheng med endringsstøttende atferd på bakgrunn av at ansatte selv ønsker det. Dette betyr at tilhørighet og samhold, i tillegg til autonomi og vekst er verdier som kan være tilretteleggende for at ansatte blir følelsesmessig

tilknyttet en endring. Kartverkets ledere bør dermed ha dette som utgangspunkt for hvordan de velger å løse dagligdagse oppgaver. Dette vil føre til at ansatte adopterer samme verdier og derav til grad av følelsesmessig forpliktelse til endring. Avhandlingens resultater viser også at særlig tilhørighet og samhold er verdier som kan forminske tvangsforpliktelse til endring, som derimot økes ved verdier som stabilitet og rutiner.

I tråd med å gi retning til ansattes holdninger viser studiens resultater at organisasjonskultur, uavhengig av type, også har positiv sammenheng med hvorvidt ansatte opplever IRFC. Dette kan indikere at styrken på organisasjonskulturen er viktigere enn innholdet i den. En viktig oppgave for leder bør derfor være å dyrke verdiene som anerkjennes i deres organisasjon. Videre viser resultatene at ansatte i en organisasjon som verdsetter autonomi og vekst, opplever en følelsesmessig tilknytning til endringene dersom de klare for den. Ved å vektlegge verdier knyttet til klan- og adhokratikulturen, vil ansatte i Kartverket med større sannsynlighet være mentalt forberedt på endring og derav i sterkere grad være forpliktet til dem fordi de ønsker å være det.

Tiltakene som blir foreslått i dette delkapittelet er av interesse for Kartverket og andre organisasjoner som ønsker å legge til rette for endringsstøttende atferd fra sine ansatte. Det er tidligere påpekt at organisatorisk endring er avhengig av individuell endring og en sentral oppgave blir dermed å legge til rette for dette. Forslagene som presenteres ovenfor belyser utviklingsrelaterte problemstillinger og kan være et utgangspunkt for fremtidige endringer.

### 5.3 Avhandlingens begrensninger

Utover funn og implikasjoner har også denne studien sine begrensninger som bør bemerkes. Studien har undersøkt IRFC som en medierende variabel i relasjonen mellom organisasjonskultur og forpliktelse til endring. Resultatene indikerte i noen tilfeller at IRFC fullt medierte relasjonen. Dette indikerer en prosess og medfører derfor et temporalitetsproblem. Etersom studien er gjennomført med et tverrsnittdesign som kun har gjort måling på et tidspunkt er det egentlig ikke grunnlag for å påstå at IRFC oppstår før forpliktelse i tid. Likevel kan man støtte seg på eksisterende teori hvor det i flere tilfeller belyses at den mentale forberedelsen oppstår forut for selve forpliktelsen (Conner, 1998). Dette gjør funnene noen begrenset og det anbefales at fremtidig forskning på temaet undersøker dette gjennom et longitudinelt design.

Tidligere forskningen på dette området har gjennomført undersøkelser på tvers av organisasjoner ved bruk av nøkkelpersoner i hver enhet, noe som gir variasjon i resultatene. Denne studien har derimot gjennomført undersøkelse i kun én organisasjon og som konsekvens har dette ført til liten variasjon i målingen, særlig når det gjelder organisasjonskultur. Undersøkelsen ble gjennomført på denne måten ettersom litteraturen viser til at hvert medlem av en organisasjon både bidrar til og påvirkes av organisasjonskulturen. Det virket dermed rimelig å anta at flere formeninger av kulturen er viktig for å representere de verdiene og antagelsene som domineres i organisasjonen. Bruk av nøkkelpersoner, eller et fåtall personer, til å representere en hel organisasjon oppleves dermed som en svakhet. Likevel viser målingen som er gjennomført i denne studien til lite variasjon, som dermed kan ha gitt utslag på studiens resultater.

Opprinnelig benyttes en konstant sum-skala for måling av organisasjonskultur gjennom OCAI. Denne, i likhet med andre studier, benyttet en 7-punkts Likert-skala. Ved Likert-skala hadde respondentene mulighet til å besvare alle alternativ med enten høyest og lavest score. En konstant sum-skala kan potensielt få frem større forskjeller i målingen av organisasjonskultur, ettersom samtlige deltakere blir «tvunget» til å fordele 100 poeng. I en slik situasjon ville eksempelvis ikke respondenten hatt mulighet til å gi hvert alternativ høyest score. Resultatene i denne avhandlingen kan derfor ha blitt påvirket av valgt skala.

Denne avhandlingen identifiserte en rekke kontrollvariabler som ble benyttet i analysene. Hver av disse variablene ble målt med kun én indikator, som kan tilskrives å være en svakhet ettersom man potensielt ikke klarer å fange opp et begrep med en enkelt indikator. Dette bekreftes av litteraturen som viser til en rekke ulike måter å måle begrepene på (Van Saane, Sluiter, Verbeek & Frings-Dresen, 2003; Magundjaya et al., 2015; Eby et al., 2000). Videre var formålet med studien å undersøke ansattes individuelle holdninger relatert til endring. Ettersom flere av kontrollvariablene benyttet i denne studien også er knyttet til individets holdninger, kan det virke ulogisk å kontrollere en holdning med en annen holdning. Denne antagelsen støttes av korrelasjonsanalysen i tabell 25, gjennomført i delkapittel 4.3.5. En ytterligere bekreftelse av dette kan antydes i tidligere forskning som i liten grad kontrollerer for slike begreper, men forholder seg til demografiske variabler.

Som tidligere nevnt ble markedskultur ekskludert fra videre undersøkelser som følge av målvalideringen. Dette reiser spørsmål knyttet til måleinstrumentet sin overførbarhet til norsk



språk og kontekst. Bortfallet av markedskultur har medført at begrensning for studiens analyse ved at det ikke kan dras fullstendige slutninger knyttet til rammeverket og de to bipolære dimensjonene i CVF. Selv om måleinstrumentet har blitt oversatt fra originalt språk til norsk, er det ikke tidligere konstatert som verken valid eller reliabelt på norsk. Dette kan ha gitt utslag i analysen og dermed på studiens resultater.

#### 5.4 Anbefaling til fremtidig forskning

Et forslag til videre forskning knyttes til valg av design. Av flere årsaker ble det benyttet et tverrsnittdesign i denne studien. Ettersom studien omfatter variabler knyttet til endring, som ofte kan være tidkrevende og lange prosesser, kan videre forskning på dette området vurdere å benytte et annet forskningsdesign. Endring oppstår ikke øyeblikkelig, men er et resultat av arbeid over tid (Conner, 1998). Et longitudinelt forskningsdesign kunne derfor ha vært fruktbart for mer omfattende resultater på dette temaet. Dette vil også kunne belyse prosessvinklingen på endringsrelaterte begrep. Eksempelvis kan man måle både nåværende og ønsket organisasjonskultur for å antyde endringsmuligheter i kulturen. Videre kan det være av interesse å se hvorvidt en slik endring av organisasjonskulturen utgjør forskjeller i ansattes holdning til utviklingstiltak. Et annet eksempel som lar seg måle med et longitudinelt design er hvorvidt forpliktelse til endring faktisk har medført til implementeringssuksess slik litteraturen anerkjenner at den burde.

Ettersom denne studien fikk frem marginale forskjeller i kulturtyper kan et forslag til videre forskning være å gjennomføre en studie av kultur hvor man benytter konstant sum-skala fremfor Likert. Dette kan gjøre det mulig å få frem bredere variasjon i kultur, ettersom respondentene i større grad må vurdere de ulike typene av organisasjonskultur opp mot hverandre. Videre kan det også være hensiktsmessig å gjennomføre en studie på tvers av organisasjoner fremfor i én enkelt organisasjon. Dette kan også resultere i at kulturelle forskjeller viser seg i større grad. I tillegg kan det vurderes å gjennomføre hele studien på et organisatorisk nivå fremfor et individuelt.

En annen ting som kan være interessant å undersøke i fremtidig forskning er påvirkningen variablene jobbtillfredshet og tillit til ledelsen faktisk har på de ulike i variablene. Resultatene i denne studien indikerer at de har en sammenheng med studiens variabler, men denne sammenhengen bør undersøkes nærmere. Denne studien har benyttet en enkelt indikator for

disse begrepene, noe som har skapt usikkerhet knyttet til målingen, og videre forskning kan vurdere å benytte andre måleinstrument for å sikre at begrepene blir tilfredsstillende målt.

Avslutningsvis kan det være aktuelt å undersøke dimensjonaliteten til OCAI nærmere. Særlig å se på hvorvidt den lar seg overføre til norsk kontekst, eller om dette er problematisk.

Dersom det ikke lar seg undersøke bør det ikke benyttes da det kan medføre at man trekker feil slutninger og får uriktige resultater.

## 6. Konklusjon

---

Denne studien hadde til formål å undersøke på hvilken måte ulike typer organisasjonskultur har sammenheng med individuelle holdningsrelaterte faktorer. Med utgangspunkt i dette søkte studien å besvare følgende problemstilling:

*Hvilke sammenhenger er det mellom organisasjonskultur og individuelle holdninger til endringsinitiativ i forbindelse med «Det nye landskapet» i Kartverket?*

Basert på den overordnede problemstillingen er det utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke sammenhenger har ulike typer organisasjonskultur med klarhet for og forpliktelse til endring?
2. På hvilken måte kan sammenhenger mellom typer av organisasjonskultur og form av forpliktelse forklares gjennom at den ansatte oppnår klarhet for endring?

I lys av det første forskningsspørsmålet bidrar studien med en mer raffinert forståelse av hvilke sammenhenger det er mellom ulike kulturtyper og endringsrelaterte variabler, noe som i liten grad er undersøkt tidligere. Studien finner at alle de ulike typene organisasjonskultur har positiv sammenheng med IRFC, noe som kan bidra til bedre forståelse av litteraturen. Videre indikerer studiens funn at dimensjonen for internt/eksternt fokus, som er med på å inndele de fire typene organisasjonskultur i CVF, også er relevant i forbindelse med individuelle holdninger. Dette antydes med bakgrunn i de direkte sammenhengene som observeres mellom særlig klan- og hierarkikultur og affektiv, samt kalkulerende forpliktelse til endring. Tidligere forskning har i størst grad vektlagt det konkurrerende behovet for fleksibilitet og stabilitet i relasjon til organisatorisk endring. Denne studien bidrar til litteraturen ved å belyse individets sentrale rolle ved implementering av endring. Funnene kan indikere at også det konkurrerende behovet for internt og eksternt fokus er viktig for ansattes holdning til endring.

Knyttet til det andre forskningsspørsmålet så undersøker denne studien et gap i litteraturen, ved å se nærmere på hvorvidt sammenhengene mellom organisasjonskultur og forpliktelse til endring medieres av IRFC. Studien er bekreftende ovenfor tidligere litteratur som forklarer IRFC som en mental tilstand som oppstår forut for forpliktelsen (Conner, 1998). Funnene i denne studien indikerer videre at IRFC er en mellomliggende faktor i relasjonen mellom

organisasjonskultur og forpliktelse. Dette betyr at komponentene av forpliktelse delvis kan forklare av ulike typer organisasjonskultur gjennom opplevd IRFC. Dette indikerer at forpliktelse både direkte og indirekte lar seg forklare av organisasjonskultur. Videre viser studiens resultater at IRFC også har full medierende effekt i relasjonen mellom adhokratikultur og de tre forpliktelseskomponentene. Dette betyr at den direkte sammenhengen kun lar seg forklare gjennom opplevd IRFC, når denne inkluderes.

Med bakgrunn i funnene fra de to forskningsspørsmålene konkluderer denne studien med at ulike typer av organisasjonskultur har forskjellige sammenhenger med de holdningsrelaterte faktorene knyttet til endring. Basert på studiens funn vil verdier og antagelser i klan- og adhokratikultur i størst grad være koblet til positive holdninger fra ansatte knyttet til endring. Dette vil kunne medføre større sannsynlighet for å lykkes med endring i retning av «Det nye landskapet» i Kartverket. Dette fordi både IRFC og forpliktelse til endring knyttes til implementeringssuksess i litteraturen.

## Litteraturliste

---

- Al-Abrrow, H. A., & Abrishamkar, M. M. (2013). Individual differences as a moderator of the effect of organisational commitment on readiness for change: a study of employees in the higher education sector in Iraq. *International Journal of Management*, 30(4), 294-309.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 656-665.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Berry, W. D. (1993). *Understanding regression assumptions* (B. 92). Newbury Park, California: Sage Publications.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables: A Wiley-Interscience Publication*.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework, third edition* (3rd ed. utg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur : de konkurrerende verdier* (N. E. Silva, Overs.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Carlström, E. D., & Ekman, I. (2012). Organisational culture and change: implementing person-centred care. *Journal of health organization and management*, 26(2), 175-191.
- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *Academy of Management Journal*, 37(3), 522-553.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.

- Choi, M., & Ruona, W. E. (2010). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review, 10*(1), 46-73.
- Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D., & Martin, J. (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version. *Journal of Sport Management, 24*(2), 169-189.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research, 16*, 64-73.
- Conner, D. R. (1998). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. Baffins Lane, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review, 21*(3), 619-654.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science, 6*(2), 204-223.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development, 5*(1), 1-21.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The journal of Marketing, 57*(1), 23-37.
- Devos, G., Vanderheyden, K., & van Den Broeck, H. (2002). *A framework for assessing commitment to change: Process and context variables of organizational change*: Vlerick Management School.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human relations, 53*(3), 419-442.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS : (and sex and drugs and rock 'n' roll)* (3. utg.). Los Angeles: SAGE.
- Flood, P. C., & Coetsee, J. (2013). *Getting Employees Ready for Change Change lessons from the CEO: real people, real change*. Somerset, GB: Jossey-Bass.

- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: a practical guide* (3. utg.). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Gottenborg, S. (2015). *Organizational Culture Assessment Instrument: En studie av dimensjonaliteten i en norsk oversettelse* (Mastergradsavhandling, Universitetet i Oslo). Hentet fra [https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/44730/Masteroppgave\\_Simon-Gottenborg.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/44730/Masteroppgave_Simon-Gottenborg.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Gravetter, F. J., & Forzano, L.-A. B. (2016). *Research methods for the behavioral sciences* (5. utg.). Stamford, Connecticut: Cengage learning.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2013). The mediating effect of individual readiness for change in the relationship between organisational culture and TQM implementation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 693-706.
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2014). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 5-22.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (1998). Employee responses to culture change efforts. *Human Resource Management Journal*, 8(2), 78-92. doi: 10.1111/j.1748-8583.1998.tb00168.x
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*: University of Kansas, KS.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487. doi: 10.1037/0021-9010.87.3.474
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.

- Howard, L. W. (1998). Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Cultures. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 231-250.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Janićijević, N. (2011). Methodological approaches in the research of organizational culture. *Economic Annals*, 56(189), 69-99.
- Janićijević, N. (2012). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. *Economic annals*, 57(193), 25-51.
- Jaros, S. (2010). Commitment to organizational change: A critical review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79-108.
- Jaskyte, K., & Dressler, W. W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in social work*, 29(2), 23-41.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*, 69(6), 1087-1096.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kim, S., Lee, J., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of managerial psychology*, 19(4), 340-359.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3. utg.). New York: The Guilford Press.
- Lahiry, S. (1994). Building commitment through organizational culture. *Training & Development*, 48(4), 50-52.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.
- Mangundjaya, W. L., Utoyo, D. B., & Wulandari, P. (2015). The Role of Leadership and Employee's Condition on Reaction to Organizational Change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 471-478.



- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mitchell, M. L., & Jolley, J. M. (2013). *Research Design Explained* (8. utg.). Belmont, California: Wadsworth Cengage Learning.
- Momeni, M., Marjani, A. B., & Saadat, V. (2012). The relationship between organizational culture and organizational commitment in staff department of general prosecutors of Tehran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(13), 217-221.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- NESH. (2016). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi, *Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora*, s. 1-44.
- Ning, J., & Jing, R. (2012). Commitment to change: Its role in the relationship between expectation of change outcome and emotional exhaustion. *Human Resource Development Quarterly*, 23(4), 461-485.
- O'Reilly III, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52.
- Park, H., Ribièrè, V., & Schulte Jr., W. D. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 106-117. doi: 10.1108/13673270410541079

- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.
- Personopplysningsforskriften. (2000). *Forskrift om behandling av personopplysninger*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2000-12-15-1265?q=personopplysningsforskriften>
- Personopplysningsloven. (2000). *Lov om behandling av personopplysninger*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31?q=Personopplysningsloven>
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Robertson, P. J., Roberts, D. R., & Porras, J. I. (1993). Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*, 36(3), 619-634.
- Ryan, J. C., & Hurley, J. (2007). An empirical examination of the relationship between scientists' work environment and research performance. *R&D Management*, 37(4), 345-354.
- Sandvik (2015). Regresjon\_del\_2, 14.09.2015. Forelesningsmateriale i kurset MET405 Kvantitativ metode, tilgjengelig på Fronter. Høgskolen i Sørøst-Norge, campus Ringerike.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.

- Schein, E. H. (2010). *The Jossey-Bass Business & Management Series: Organizational Culture and Leadership* (4. utg.). Hoboken, US: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361-388.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal, 25*(7), 592-599.
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly, 339-358*.
- Smollan, R. K., & Sayers, J. G. (2009). Organizational culture, change and emotions: A qualitative study. *Journal of Change Management, 9*(4), 435-457.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. utg., International. utg.). Boston: Pearson.
- Taylor, S., Levy, O., Boyacigiller, N. A., & Beechler, S. (2008). Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(4), 501-527.
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of change management, 13*(1), 96-109.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal, 35*(3), 195-209.
- Vakola, M., Armenakis, A., & Oreg, S. (2013). Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research. I S. Oreg, A. Michel & R. T. By (Red.), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective* (s. 95-122): Cambridge University Press.
- Van Saane, N., Sluiter, J., Verbeek, J., & Frings-Dresen, M. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. *Occupational medicine, 53*(3), 191-200.
- Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The effect of organizational culture on firm financial performance: Evidence from a developing country. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 81*, 428-437.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5th ed. utg.). Los Angeles, California: Sage Publication.

Zammuto, R. F., & O'Connor, E. J. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: The roles of organization design and culture. *Academy of Management Review*, 17(4), 701-728.

## Vedlegg

---

Vedlegg 1 – Spørreskjemaet .....	108
Vedlegg 2 - Oversikt over reverserte spørsmål .....	118
Vedlegg 3 – Prosjektvurdering fra NSD .....	119
Vedlegg 4 – Invitasjon til spørreundersøkelse (informasjonsskriv til deltakerne).....	120
Vedlegg 5 – Påminnelse om deltakelse på spørreundersøkelse .....	121
Vedlegg 6 – Frekvensstatistikk på kontrollvariabler.....	122
Vedlegg 7 – Deskriptiv statistikk .....	124
Vedlegg 8 – Total divergent analyse (første steg).....	127
Vedlegg 9 – Regresjonsforutsetning 6 .....	128
Vedlegg 10 – Uteliggeranalysen .....	131
Vedlegg 11 – Oppsummering av mediatoranalyse uten kontrollvariabler.....	134

## Spørreundersøkelse – Masteravhandling i forbindelse med «Det nye landskapet» i Kartverket

Hei!

Denne spørreundersøkelsen sendes ut i forbindelse med en masteravhandling ved Høgskolen i Sørøst-Norge, campus Ringerike. Undersøkelsen gjennomføres blant ansatte i Kartverket. Du vil bedt om å ta stilling til påstander om egen oppfattelse av organisasjonen som helhet og ditt syn på endringstiltak, i lys av visjonen «Det nye landskapet».

Enkelte av spørsmålene vil ikke få plass på en mobilskjerm og vi anbefaler derfor at undersøkelsen gjennomføres på en datamaskin. Vi ber om at spørsmålene besvares ærlig og etter beste evne. Alle svar vil bli behandlet konfidensielt og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i endelig publikasjon.

Spørreskjemaet vil ta ca. 15 minutter å gjennomføre.

Takk for at du tar deg tid til å delta.

Med vennlig hilsen

Denisa Kamaric og Stian Smedsrud

1) \* Har du mottatt informasjon om studiet og er villig til å delta?

- Ja  
 Nei

--- Sideskift ---

Du vil nå få presentert påstander om ulike aspekter ved din organisasjon. Det er ønskelig at samtlige av disse vurderes i grad av enighet/uenighet, selv om noen av påstandene kan oppleves mer relevant enn andre.

2) \* Organisasjonen er:

	Svært uenig	Uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Enig	Svært enig
Et veldig personlig sted. Den er som en familie, og folk ser ut til å dele mye av seg selv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veldig dynamisk og nyskapende. Folk er villig til å ta en sjanse og ta risikoer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veldig resultatorientert. Det handler om å få jobben gjort. Folk er svært konkurranse- og oppnåelsesorientert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Et veldig kontrollert og strukturert sted. Det er hovedsakelig formelle prosedyrer som bestemmer hva folk gjør.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3) \* Ledelsen i organisasjonen blir generelt ansett for å være:

	Svært uenig	Uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Enig	Svært enig
Veiledende, tilretteleggende eller støttende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppmuntrende til entreprenørskap, nyskaping eller risikotaking.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seriøse, resultatorienterte eller pågående.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opptatt av å koordinere, organisere eller at effektiviteten går på skinner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

--- Sideskift ---

4) \* Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av:

	Svært uenig	Uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Enig	Svært enig
Teamarbeid, enighet og deltakelse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individuell risikotaking, nyskapelse, frihet og særpreg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hard konkurranse, høye krav og prestasjon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sikre ansettelsesforhold, forutsigbarhet, overensstemmelse og stabilitet i relasjoner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) \* Limet som holder organisasjonen sammen, er:

	Svært uenig	Uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Enig	Svært enig
Lojalitet og gjensidig tillit. Forpliktelse til organisasjonen er høy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forpliktelse til innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende i sitt felt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vektlegging av prestasjon og måloppnåelse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formelle regler og retningslinjer. Å opprettholde en organisasjon som går på skinner, er viktig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

--- Sideskift ---

6) \* Organisasjonen vektlegger:

	Svært uenig	Uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Enig	Svært enig
Menneskelig utvikling. Høy tillit, åpenhet og deltagelse blir fastholdt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å skape nye ressurser og skape nye utfordringer. Å prøve nye ting og nye muligheter verdsettes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurransedrevne handlinger og prestasjoner. Å oppnå målsetninger og vinning i markedet er dominerende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varighet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og velfungerende drift er viktig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) \* Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av:

	Svært uenig	Uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Enig	Svært enig
Utviklingen av menneskelige ressurser, teamarbeid, ansattes forpliktelse og hensyn ovenfor folk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å ha unike eller de nyeste tjenestene. Den er en leder og fornyer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å vinne i markedet og å overgå sine konkurrenter. Konkurransепregget markedsledelse er viktig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effektivitet Pålitelig levering, feilfri planlegging og lavkostnadsproduksjon er kritisk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

--- Sideskift ---



Du vil nå bli bedt om å ta stilling til påstander om ditt syn på endringstiltak, i lys av visjonen «Det nye landskapet». I vurderingen av disse ber vi deg besvare ut fra din egen oppfattelse.

8) \* I hvilken grad er du enig/uenig i følgende påstander:

	Svært uenig	Uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Enig	Svært enig
Jeg tror at organisasjonen vil dra nytte av endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Endringene vil forbedre organisasjonens samlede effektivitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det finnes en rekke rasjonelle grunner for å gjennomføre endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er ikke fornuftig av oss å sette i gang endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I det lange løp, føler jeg det vil være lønnsomt for meg dersom organisasjonen innfører endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er legitime grunner for oss til å gjøre endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Endringene gjør jobben min lettere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når endringene er gjennomført, tror jeg ikke jeg har noe å tjene på det.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiden vi benytter på endringene burde bli brukt på noe annet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Endringene samsvarer med prioriteringene i vår organisasjon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

--- Sideskift ---

9) \* I hvilken grad er du enig/uenig i følgende påstander:

	Svært uenig	Uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Enig	Svært enig
Våre ledere har oppfordret oss alle til å omfavne endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisasjonens øverste beslutningstakere har gitt sin støtte til endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enhver leder har understreket viktigheten av endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Denne virksomhetens øverste leder er forpliktet til endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tror vi bruker mye tid på endringene selv om lederne ikke selv ønsker den implementert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen har sendt et klart signal om at denne organisasjonen skal endres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) \* I hvilken grad er du enig/uenig i følgende påstander:

	Svært uenig	Uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Enig	Svært enig
Jeg forventer ikke noen problemer med å tilpasse meg arbeidsoppgavene jeg vil ha når endringene er innført.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er noen oppgaver som vil være nødvendige når endringene er innført, som jeg ikke tror jeg kan gjøre på en god måte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når vi innfører endringene føler jeg at jeg kan klare det med letthet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har de ferdighetene som trengs for å få endringene til å fungere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg bestemmer meg for det, kan jeg lære meg alt som kreves når endringene er innført.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine tidligere erfaringer gjør meg trygg på at jeg vil være i stand til å utføre jobben min på en god måte etter at endringene er innført.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11) \* I hvilken grad er du enig/uenig i følgende påstander:

	Svært uenig	Uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Enig	Svært enig
Jeg er redd jeg vil miste noe av min status i organisasjonen når endringene er innført.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Endringene vil forstyrre mange av de personlige relasjonene jeg har utviklet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min framtid i denne jobben vil bli begrenset på grunn av endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

--- Sideskift ---

12) \* I hvilken grad er du enig/uenig i følgende påstander:

	Svært uenig	Uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Enig	Svært enig
Jeg opplever en følelse av plikt til å arbeide for endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tror ikke det ville være riktig av meg å motsette meg endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ville ikke hatt skyldfølelse ved å motsette meg endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det ville være uansvarlig av meg å motstå endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ville føle meg skyldig ved å motsette meg endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler ikke noen forpliktelse til å støtte endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

--- Sideskift ---

13) \* I hvilken grad er du enig/uenig i følgende påstander:

	Svært uenig	Uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Enig	Svært enig
Jeg tror på verdien av endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Endringene er en god strategi for organisasjonen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tror at ledelsen gjør en feil ved å innføre endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Endringene har en viktig hensikt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ting ville være bedre uten endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Endringene er ikke nødvendige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

--- Sideskift ---

14) \* I hvilken grad er du enig/uenig i følgende påstander:

	Svært uenig	Uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Enig	Svært enig
Jeg har ikke noe annet valg enn å være med på endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg presset til å være med på endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har for mye på spill for å motstå endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det ville være for kostbart for meg å motstå endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det ville være risikabelt å snakke ut mot endringene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å motstå endringene er ikke et forsvarlig alternativ for meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

--- Sideskift ---

15) \* I hvilken grad er du enig/uenig i følgende påstander:

	Svært uenig	Uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Enig	Svært enig
Våre ledere har vært tydelige i å formidle Kartverkets strategi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har god kjennskap til Kartverkets visjon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kjenner godt til Kartverkets kjerneverdier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kjenner godt til Kartverkets strategiske mål.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategien påvirker mine prioriteter og mitt daglige arbeid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

--- Sideskift ---

16) \* I hvilken grad er du enig/uenig i følgende påstander:

	Svært uenig	Uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis enig	Enig	Svært enig
Jeg kan stole på at ledelsen tar avgjørelser som er til det beste for organisasjonens fremtid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generelt sett, liker jeg å jobbe her	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17) \* Opplever du at større endringer i forbindelse med "Det nye landskapet" er blitt kommunisert til deg?

- Ja
- Nei

--- Sideskift ---

18) \* Opplever du samsvar mellom disse endringene og Kartverket sine strategiske mål?

- Ja
- Nei

--- Sideskift ---

19) \* Hvilket kjønn er du?

- Mann
- Kvinne

20) \* Hva er din alder?

- Under 20 år
- 21 – 30 år
- 31 – 40 år
- 41 – 50 år
- 51 – 60 år
- Over 60 år

21) \* Hvilken utdanning har du?

- Grunnskole, inkl. barne-/folke- og ungdomsskole
- Videregående skole
- Fagutdanning, etatsutdanning
- Universitet og høyskole: 0-4 år
- Universitet og høyskole: over 4 år

--- Sideskift ---

22) \* Hvor lenge har du arbeidet i Kartverket?

- Under 1 år
- 1 – 5 år
- 6 – 10 år
- 11 – 19 år
- 20 år eller mer

23) \* Hvilket ansettelsesomfang har du i dag?

- Fast ansatt, heltid
- Fast ansatt, deltid
- Midlertidig ansatt, heltid
- Midlertidig ansatt, deltid

--- Sideskift ---

24) \* Omkring hvor mange timer jobber du pr uke?

- 10 timer eller mindre
- 11 – 20 timer
- 21 – 30 timer
- 31 timer eller mer

--- Sideskift ---

25) \* Har du personalansvar i Kartverket?

- Ja
- Nei

26) \* Hvilken avdeling tilhører du?

- Administrasjon/stab
- Geodesi
- IT
- Land
- Sjø
- Tinglysning
- Tjenester

27) \* Ved hvilket kontor/sted jobber du?

- Bergen
- Bode
- Hamar
- Hønefoss
- Kristiansand
- Molde
- Ny-Ålesund
- Oslo
- Skien
- Stavanger
- Steinkjer
- Trondheim
- Tromsø
- Ullensvang
- Vadsø-Cahcesuolu-Vesisaari

## Vedlegg 2 - Oversikt over reverserte spørsmål

### **IRFC**

#### *Hensiktsmessighet*

- Q8.4. Det er ikke fornuftig av oss å sette i gang endringene.
- Q8.8. Når endringene er gjennomført, tror jeg ikke jeg har noe å tjene på det.
- Q8.9. Tiden vi benytter på endringene burde bli brukt på noe annet.

#### *Støtte fra ledelsen*

- Q9.5. Jeg tror vi bruker mye tid på endringene selv om lederne ikke selv ønsker den implementert.

#### *Mestringstro*

- Q10.2. Det er noen oppgaver som vil være nødvendige når endringene er innført, som jeg ikke tror jeg kan gjøre på en god måte.

#### *Personlig fordelaktighet*

- Q11.1. Jeg er redd jeg vil miste noe av min status i organisasjonen når endringene er innført.
- Q11.2. Endringene vil forstyrre mange av de personlige relasjonene jeg har utviklet.
- Q11.3. Min framtid i denne jobben vil bli begrenset på grunn av endringene.

### **Forpliktelse til endring**

#### *Affektiv*

- Q3. Jeg ville ikke hatt skyldfølelse ved å motsette meg endringene.
- Q6. Jeg føler ikke noen forpliktelse til å støtte endringene.

#### *Normativ*

- Q3. Jeg tror at ledelsen gjør en feil ved å innføre endringene.
- Q5. Ting ville være bedre uten endringene.
- Q6. Endringene er ikke nødvendig.





Anja Olafsen  
Institutt for Industriell økonomi, strategi og statsvitenskap Handelshøgskolen Høgskolen i Sørøst-Norge  
Bredalsveien 14  
3511 HØNEFOSS

Vår dato: 15.11.2016

Vår ref: 50303 / 3 / MSG

Deres dato:

Deres ref:

#### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 30.09.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

50303	Organisasjonskultur og Individuell beredskap ved organisatorisk endring.
Behandlingsansvarlig	Høgskolen i Sørøst-Norge, ved Institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Anja Olafsen
Student	Denisa Kamarić

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.11.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Marie Strand Schildmann

Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning*

## Vedlegg 4 – Invitasjon til spørreundersøkelse (informasjonsskriv til deltakerne)

### **Emne: Spørreundersøkelse – Masteravhandling i forbindelse med «Det nye landskapet» i Kartverket**

Hei!

Kartverket har inngått en samarbeidsavtale med Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN) om å bistå Kartverket med å få mer kunnskap og analysere Kartverkets kultur og endringsvilje. Denne spørreundersøkelsen sendes ut i forbindelse med masteravhandlingen til Denisa Kamaric og Stian Smedsrud. Det er en sterk oppfordring fra Kartverksledelsen at alle tar seg tid til å svare på spørsmålene. Dette vil ikke bare gi et godt grunnlag for masteroppgaven, men vil også gi nyttig og viktig kunnskap, samt danne grunnlag for et videre arbeid med å utvikle «det indre livet» i Kartverket. Veilederne i dette prosjektet er Anja Olafsen og Steinar Aasnæss ved HSN.

Kartverket har samlet sine fremtidige og strategiske ambisjoner gjennom visjonen «Det nye landskapet». Den strategiske handlingsplanen som går fra 2016-2019 skisserer fire programområder: Utvikle noden, utvikle kompetanse og innovasjonskultur, effektivisere og forbedre – og utvikle myndighetsrollen – som organisasjonen skal jobbe mot. Disse programområdene vil lede frem til en rekke endringer i organisasjonen som vi ønsker å undersøke nærmere. Spørsmålene i undersøkelsen er derfor knyttet til din oppfattelse av organisasjonen som helhet, ditt syn på endringstiltak og ledelse.

For å kunne belyse dette temaet har vi fått tillatelse til å gjennomføre en undersøkelse i Kartverket. Rammene for undersøkelsen er:

- Deltagelsen er frivillig
- Innsamlede data vil bli behandlet konfidensielt og vi har taushetsplikt
- Undersøkelsen er godkjent av Personvernombudet for forskning (NSD)
- Personidentifiserende data slettes ved prosjektslutt i september 2017

Spørreskjemaet er sendt til alle fast og midlertidige ansatte i Kartverket. Vi anerkjenner at du har en travel hverdag, men vi håper likevel at vil ta deg tid til å delta.

Du kommer til spørreskjemaet, hvor det også er gitt nærmere informasjon om utfylling, ved å [klikke her](#)

Undersøkelsen vil ta ca. 15 minutter.

På forhånd stor takk for hjelpen! Om det skulle være noe du lurer på, kan du kontakte oss på epost: [denisa.kamaric@student.hbv.no](mailto:denisa.kamaric@student.hbv.no) eller [stian.smedsrud@student.hbv.no](mailto:stian.smedsrud@student.hbv.no)

Med vennlig hilsen  
Denisa Kamaric og Stian Smedsrud

Om linken over ikke fungerer, kan du kopiere linken nedenfor og lime den direkte inn i nettleseren din: <https://response.questback.com/stiansmedsrud/dkvpeqbldn>

## Vedlegg 5 – Påminnelse om deltakelse på spørreundersøkelse

### **Emne: Påminnelse for spørreundersøkelse - Masteravhandling i forbindelse med «Det nye landskapet» i Kartverket**

Hei,

Det vises til tidligere utsendt spørreundersøkelse om organisasjonskultur og endringsvilje i Kartverket. Vi vil gjerne rette en stor takk til de som allerede har besvart undersøkelsen, dere kan se bort i fra denne mailen. En høy svarprosent vil gi et sterkere grunnlag for å vurdere resultatene. I håp om at flest mulig kan finne tid til å delta på undersøkelsen settes fristen for å besvare til førstkommande **fredag, 16.12.16** kl. 16.00.

Du kommer til undersøkelsen ved å [klikke her](#)

På forhånd stor takk for hjelpen! Om det skulle være noe du lurer på, kan du kontakte oss på epost: [denisa.kamaric@student.hbv.no](mailto:denisa.kamaric@student.hbv.no) eller [stian.smedsrud@student.hbv.no](mailto:stian.smedsrud@student.hbv.no)

Med vennlig hilsen  
Denisa Kamaric og Stian Smedsrud

Om linken over ikke fungerer, kan du kopiere linken nedenfor og lime den direkte inn i nettleseren din: <https://response.questback.com/stiansmedsrud/dkvpeqbldn>

## Vedlegg 6 – Frekvensstatistikk på kontrollvariabler

Indikator	Svaralternativer (mål)	Frekvens	Prosent
<b>Hvilket kjønn er du?</b>	Mann	127	49
	Kvinne	132	51
<b>Hva er din alder?</b>	Under 20 år	1	0,4
	21 – 30 år	20	7,7
	31 – 40 år	62	23,9
	41 – 50 år	70	27
	51 – 60 år	68	26,3
	Over 60 år	38	14,7
<b>Hvilken utdanning har du?</b>	Grunnskole, inkl. barne-/folke- og ungdomsskole	1	0,4
	Videregående skole	27	10,4
	Fagutdanning, etatsutdanning	23	8,9
	Universitet og høyskole: 0-4 år	95	36,7
	Universitet og høyskole: over 4 år	113	43,6
<b>Hvor lenge har du arbeidet i Kartverket?</b>	Under 1 år	12	4,6
	1 – 5 år	60	23,2
	6 – 10 år	84	32,4
	11 – 19 år	44	17
	20 år eller mer	59	22,8
<b>Hvilket ansettelsesomfang har du i dag?</b>	Fast ansatt, heltid	228	88
	Fast ansatt, deltid	15	5,8
	Midlertidig ansatt, heltid	9	3,5
	Midlertidig ansatt, deltid	7	2,7
<b>Omkring hvor mange timer jobber du pr uke?</b>	10 timer eller mindre	2	9,1
	11 – 20 timer	4	18,2
	21 – 30 timer	8	36,4
	31 timer eller mer	8	36,4
<b>Har du personalansvar i Kartverket?</b>	Ja	38	14,7
	Nei	221	85,3
<b>Hvilken avdeling tilhører du?</b>	Administrasjon/stab	5	1,9
	Geodesi	12	4,6
	IT	15	5,8
	Land	72	27,8
	Sjø	39	15,1
	Tinglysning	89	34,4
	Tjenester	27	10,4

<b>Ved hvilket kontor/sted jobber du?</b>	Bergen	1	0,4
	Bødø	4	1,5
	Hamar	6	2,3
	Hønefoss	153	59,1
	Kristiansand	5	1,9
	Molde	2	0,8
	Oslo	6	2,3
	Skien	1	0,4
	Stavanger	44	17
	Steinkjer	4	1,5
	Trondheim	3	1,2
	Tromsø	3	1,2
	Ullensvang	25	9,7
	Vadsø-Cahcesuolu-Vesisaari	2	10

Vedlegg 7 – Deskriptiv statistikk

	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skjevhet	Spisshet	N
<b>Organisasjonskultur</b>					
<i>Klankultur</i>	4,47				
klan_karakteristika	4,13	1,485	-0,120	-0,906	259
klan_ledelse	4,41	1,490	-0,478	-0,585	259
klan_ledelsesstil	4,45	1,444	-0,327	-0,525	259
klan_orglim	5,10	1,292	-0,866	0,459	259
klan_vektlegging	4,49	1,495	-0,731	-0,147	259
klan_suksess	4,25	1,390	-0,414	-0,564	259
<i>Adhokratikultur</i>					
adhokrati_karakteristika	3,80	1,380	-0,062	-0,765	259
adhokrati_ledelse	3,85	1,490	-0,051	-0,628	259
adhokrati_ledelsesstil	3,68	1,288	-0,192	-0,578	259
adhokrati_orglim	4,79	1,374	-0,795	0,143	259
adhokrati_vektlegging	4,33	1,454	-0,540	-0,399	259
adhokrati_suksess	4,47	1,367	-0,595	-0,259	259
<i>Markedskultur</i>					
marked_karakteristika	4,56	1,476	-0,588	-0,387	259
marked_ledelse	4,78	1,321	-0,715	0,120	259
marked_ledelsesstil	3,76	1,385	0,015	-0,595	259
marked_orglim	4,70	1,396	-0,700	-0,162	259
marked_vektlegging	3,89	1,491	-0,096	-0,875	259
marked_suksess	3,41	1,503	0,190	-0,717	259
<i>Hierarkikultur</i>					
hierarki_karakteristika	4,96	1,430	-0,533	-0,469	259
hierarki_ledelse	4,93	1,447	-0,744	-0,075	259
hierarki_ledelsesstil	4,80	1,354	-0,780	0,075	259
hierarki_orglim	5,35	1,166	-0,877	1,147	259
hierarki_vektlegging	5,44	1,147	-1,130	1,822	259
hierarki_suksess	4,88	1,320	-0,747	0,356	259

	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skjevhet	Spisshet	N
<b>Individuell klarhet for endring</b>					
<i>Hensiktsmessighet</i>					
hensikt1	5,12	1,212	-0,981	0,887	259
hensikt2	4,90	1,214	-0,768	0,596	259
hensikt3	5,00	1,248	-0,807	0,504	259
hensikt4	5,14	1,294	-0,675	-0,078	259
hensikt5	4,74	1,291	-0,523	-0,138	259
hensikt6	5,04	1,184	-0,654	0,417	259
hensikt7	4,00	1,176	-0,180	0,412	259
hensikt8	4,29	1,456	0,002	-0,728	259
hensikt9	4,65	1,641	-0,496	-0,604	259
hensikt10	4,65	1,166	-0,334	0,026	259
<i>Støtte fra ledelsen</i>					
lederstotte1	5,14	1,274	-0,920	0,717	259
lederstotte2	5,57	1,074	-1,219	2,142	259
lederstotte3	4,44	1,395	-0,528	-0,212	259
lederstotte4	5,39	1,260	-0,859	0,511	259
lederstotte5	4,42	1,399	-0,079	-0,744	259
lederstotte6	5,01	1,447	-0,888	0,505	259
<i>Mestringstro</i>					
mestringstro1	5,46	1,107	-0,889	0,418	259
mestringstro2	5,00	1,341	-0,476	-0,273	259
mestringstro3	5,03	1,144	-0,452	-0,013	259
mestringstro4	5,47	0,985	-0,617	0,021	259
mestringstro5	5,74	0,993	-1,299	2,771	259
mestringstro6	5,78	0,889	-0,796	0,309	259
<i>Personlig fordelaktighet</i>					
personlig_fordel1	5,06	1,468	-0,612	-0,432	259
personlig_fordel2	5,11	1,419	-0,617	-0,312	259
personlig_fordel3	5,01	1,517	-0,684	-0,116	259

	Gjennomsnitt	Standardavvik	Skjevhet	Spisshet	N
<b>Forpliktelse til endring</b>					
<i>Normativ forpliktelse</i>					
normativ1	4,64	1,444	-0,716	-0,263	259
normativ2	5,43	1,171	-1,304	2,007	259
normativ3	4,76	1,522	-0,367	-0,742	259
normativ4	4,88	1,552	-0,903	-0,054	259
normativ5	4,30	1,633	-0,385	-0,825	259
normativ6	5,11	1,430	-0,791	-0,065	259
<i>Affektiv forpliktelse</i>					
affektiv1	4,97	1,268	-0,708	0,411	259
affektiv2	5,03	1,268	-0,833	0,654	259
affektiv3	5,19	1,329	-0,831	0,567	259
affektiv4	5,12	1,290	-0,869	0,560	259
affektiv5	5,07	1,340	-0,612	0,086	259
affektiv6	5,11	1,413	-0,692	-0,118	259
<i>Kalkulerende forpliktelse</i>					
kalkulerende1	5,04	1,460	-1,040	0,522	259
kalkulerende2	3,48	1,578	0,251	-0,784	259
kalkulerende3	3,33	1,446	0,257	-0,625	259
kalkulerende4	3,41	1,450	0,212	-0,797	259
kalkulerende5	3,61	1,594	0,344	-0,753	259
kalkulerende6	4,55	1,473	-0,462	-0,368	259
<b>Kontrollvariabler</b>					
strategiformidling	4,53	1,607	-0,613	-0,682	259
kjennskap til visjon	5,03	1,452	-0,912	0,206	259
kjennskap til kjerneverdier	5,69	1,139	-1,567	3,458	259
kjennskap til strategiske mål	5,02	1,347	-0,882	0,247	259
strategisk påvirkning	4,39	1,484	-0,405	-0,484	259
tillit	4,81	1,528	-0,847	0,030	259
jobbtilfredshet	6,07	0,917	-1,356	2,619	259
kommunikasjon	1,51	0,501	-0,054	-2,013	259
samsvar	1,10	0,305	2,641	5,053	126
<b>Demografiske kontrollvariabler</b>					
kjonn	1,51	0,501	-0,039	-2,014	259
alder	4,15	1,190	-0,099	-0,827	259
utdannelse	4,13	0,982	-1,026	0,170	259
ansiennitet	3,30	1,189	0,055	-1,026	259
ansettelsesomfang	1,21	0,631	3,255	10,076	259
arbeidstimer	3,00	0,976	-0,676	-0,406	22
personalansvar	1,85	0,355	-2,009	2,050	259
avdeling	4,94	1,414	-0,609	-0,089	259
arbeidssted	6,46	3,715	0,965	-0,585	259



## Vedlegg 8 – Total divergent analyse (første steg)

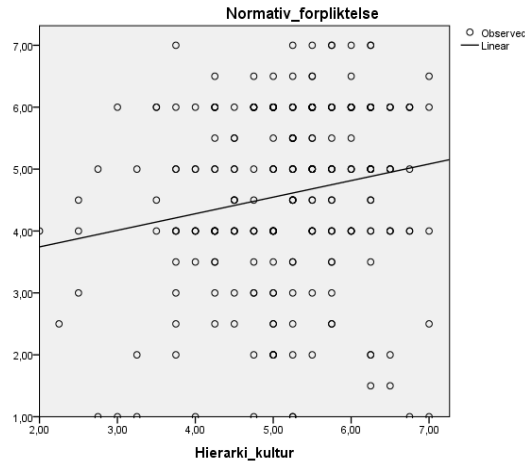
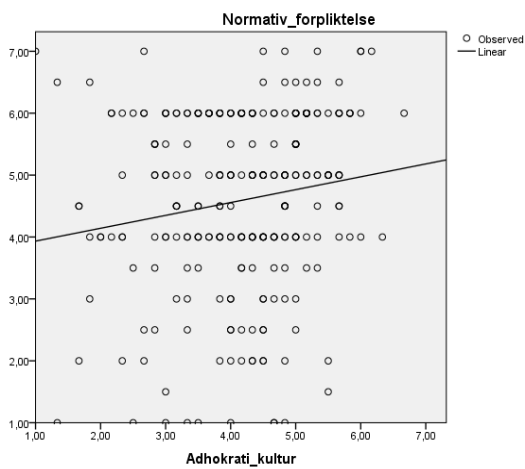
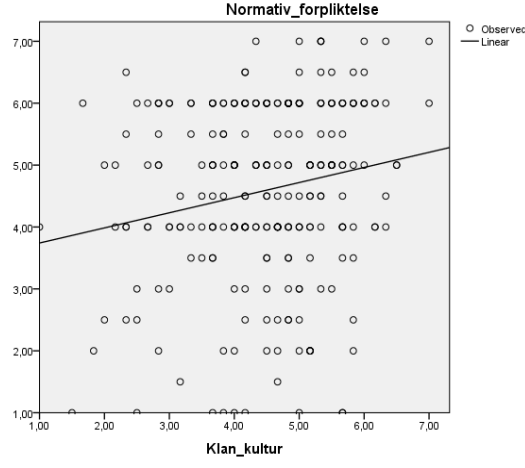
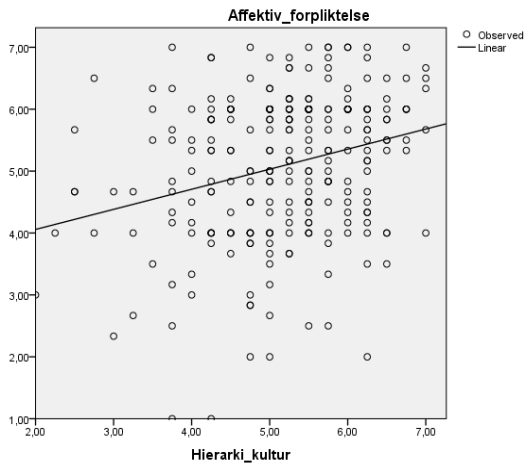
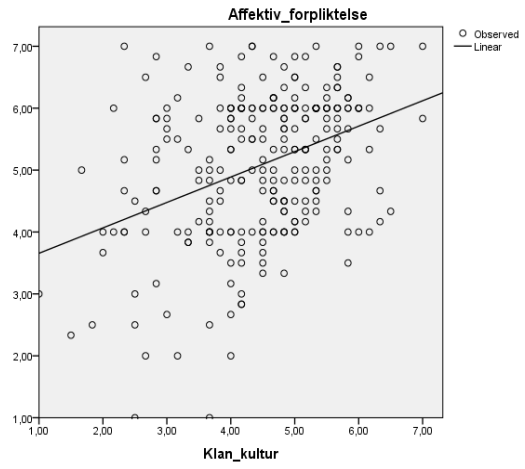
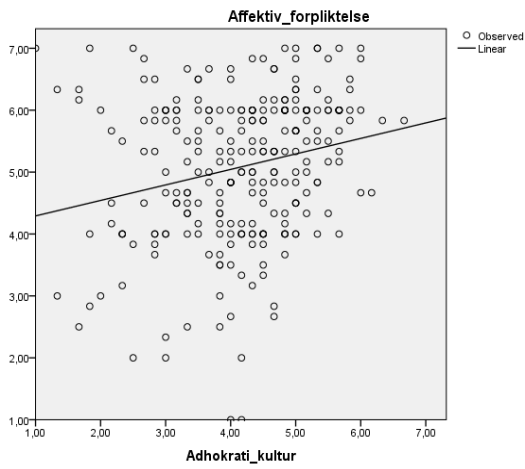
Divergentanalyse - total	Faktor									
Første steg	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
normativ3	0,309									
normativ4	0,606									
normativ5	1,026									
affektiv1		0,845								
affektiv2		0,817								
affektiv3		0,617								
affektiv4		0,775								
affektiv5		0,726								
affektiv6		0,844								
hensikt1		0,771								
hensikt2		0,751								
hensikt3		0,787								
hensikt4		0,681								
hensikt5		0,725								
hensikt6		0,767								
hensikt7		0,471								
hensikt8		0,579								
hensikt9		0,715								
adhokrati1			0,670							
adhokrati2			0,671							
adhokrati3			0,737							
adhokrati4			0,593							
adhokrati5			0,664							
adhokrati6			0,544							
kalkulerende1				0,317						
kalkulerende3				0,919						
kalkulerende4				0,810						
kalkulerende5				0,402						
mestringstro1					0,572					
mestringstro3					0,685					
mestringstro4					0,772					
mestringstro5					0,789					
mestringstro6					0,804					
hierarki1						-0,745				
hierarki4						-0,797				
hierarki5						-0,686				
hierarki6						-0,432				
lederstotte1							-0,814			
lederstotte2							-0,801			
lederstotte3							-0,498			
lederstotte4							-0,493			
lederstotte6							-0,643			
personlig_fordel1								0,830		
personlig_fordel2								0,757		
personlig_fordel3								0,750		
klan1										-0,504
klan2										-0,636
klan3										-0,587
klan4										-0,539
klan5										-0,618
klan6										-0,550

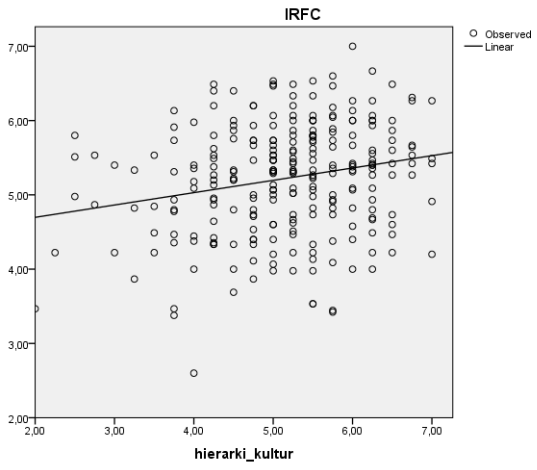
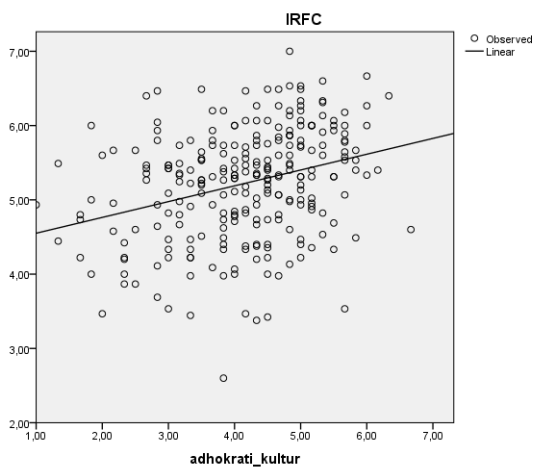
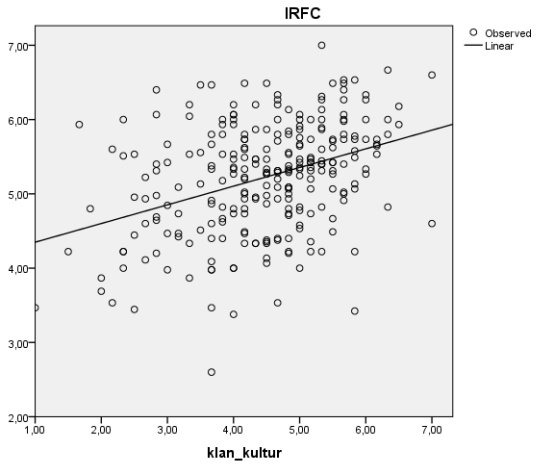
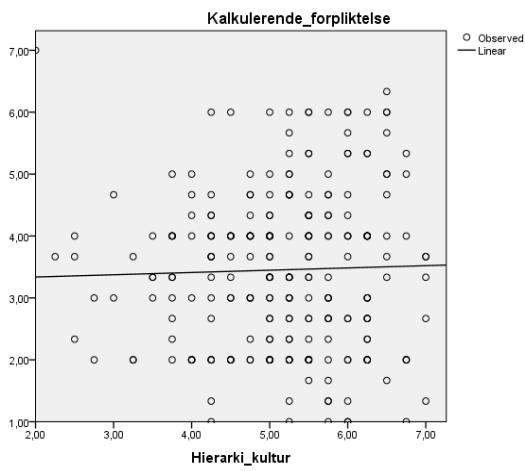
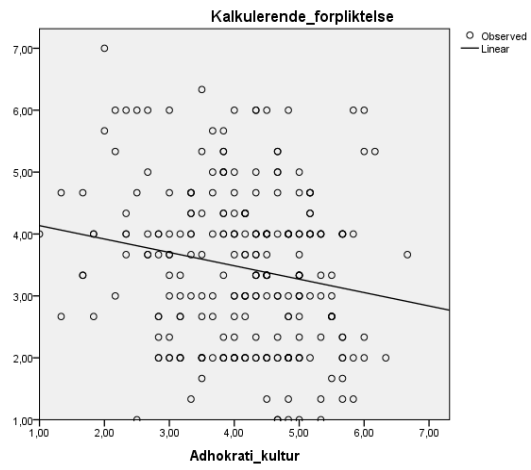
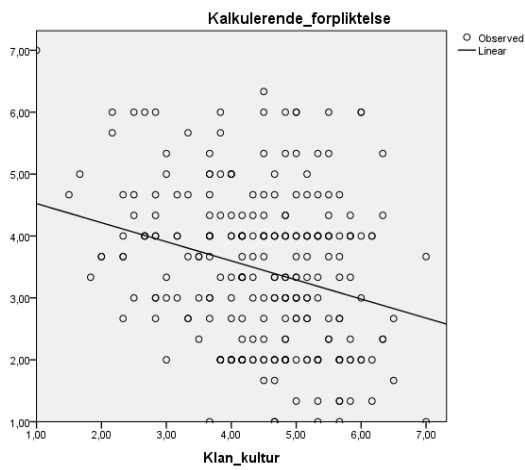
Extraction Method: Maximum Likelihood.

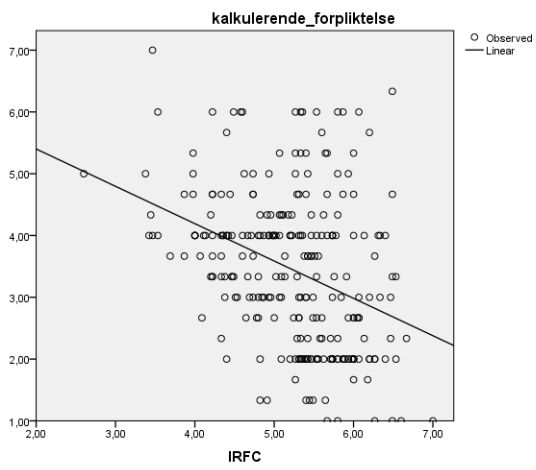
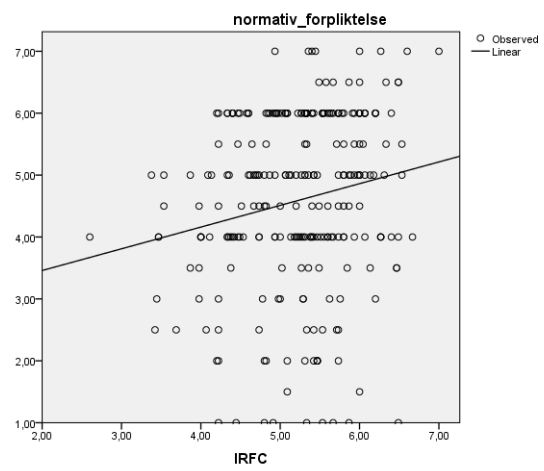
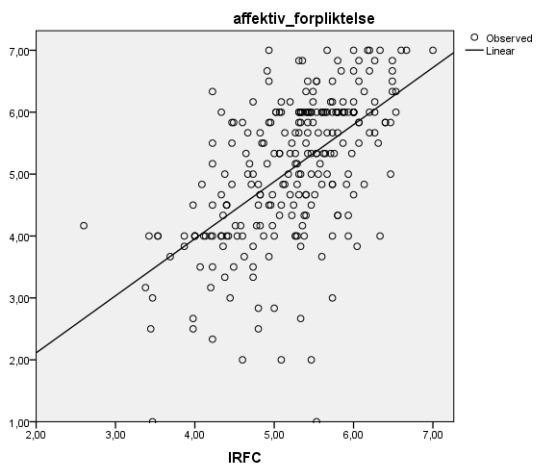
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 20 iterations.

# Vedlegg 9 – Regresjonsforutsetning 6







## Vedlegg 10 – Uteliggeranalysen

### Affektiv forpliktelse som avhengig variabel

Uavhengige variabler mot affektiv forpliktelse, runde 1:

#### Casewise Diagnostics

Case Number	Std. Residual	affektiv forpliktelse	Predicted Value	Residual
122	-3.354	2.00	5.134	-3.134
<b>178</b>	<b>-4.102</b>	1.00	4.833	-3.833
240	-3.103	2.00	4.899	-2.899

a. Dependent Variable: affektiv\_forpliktelse

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.620 <sup>a</sup>	<b>.384</b>	.374	.934

a. Predictors: (Constant), IRFC, hierarki\_kultur, adhokrati\_kultur, klan\_kultur

b. Dependent Variable: affektiv\_forpliktelse

Uavhengige variabler mot affektiv forpliktelse, runde 2:

#### Casewise Diagnostics

Case Number	Std. Residual	affektiv forpliktelse	Predicted Value	Residual
<b>122</b>	<b>-3.514</b>	2.00	5.176	-3.176
239	-3.250	2.00	4.938	-2.938

a. Dependent Variable: affektiv\_forpliktelse

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.631 <sup>a</sup>	.398	.388	.904

a. Predictors: (Constant), IRFC, hierarki\_kultur, adhokrati\_kultur, klan\_kultur

b. Dependent Variable: affektiv\_forpliktelse

Uavhengige variabler mot affektiv forpliktelse, runde 3:

#### Casewise Diagnostics

Case Number	Std. Residual	affektiv forpliktelse	Predicted Value	Residual
<b>238</b>	<b>-3.342</b>	2.00	4.951	-2.951

a. Dependent Variable: affektiv\_forpliktelse

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.641 <sup>a</sup>	.411	.402	.883

a. Predictors: (Constant), IRFC, hierarki\_kultur, adhokrati\_kultur, klan\_kultur

b. Dependent Variable: affektiv\_forpliktelse

## Uavhengige variabler mot affektiv forpliktelse, runde 4:

### Residuals Statistics

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.675	6.814	5.122	.731	256
Residual	-2.469	2.120	1.516E-15	.858	256
Std. Predicted Value	-3.346	2.314	-2.415E-15	1.00	256
Std. Residual	<b>-2.855</b>	2.539	1.691E-15	.992	256

a. Dependent Variable: affektiv\_forpliktelse

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.649 <sup>a</sup>	<b>.421</b>	.412	.865

a. Predictors: (Constant), IRFC, hierarki\_kultur, adhokrati\_kultur, klan\_kultur

b. Dependent Variable: affektiv\_forpliktelse

## IRFC som avhengig variabel

### Uavhengige variabler mot IRFC, runde 1

#### Casewise Diagnostics

Case Number	Std. Residual	IRFC	Predicted Value	Residual
<b>1</b>	<b>-3.381</b>	2.60	4.946	-2.346
22	-3.047	3.42	5.536	-2.114

a. Dependent Variable: IRFC

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.402 <sup>a</sup>	.161	.151	.694

a. Predictors: (Constant), hierarki\_kultur, adhokrati\_kultur, klan\_kultur

b. Dependent Variable: IRFC

### Uavhengige variabler mot IRFC, runde 2

#### Casewise Diagnostics

Case Number	Std. Residual	IRFC	Predicted Value	Residual
<b>21</b>	<b>-3.112</b>	3.42	5.535	-2.113

a. Dependent Variable: IRFC

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.400 <sup>a</sup>	.160	.150	.679

a. Predictors: (Constant), hierarki\_kultur, adhokrati\_kultur, klan\_kultur

b. Dependent Variable: IRFC

Uavhengige variabler mot IRFC, runde 3

**Residuals Statistics**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.156	6.036	5.240	.303	254
Residual	-1.910	1.654	-2.894E-15	.663	254
Std. Predicted Value	-3.570	2.635	3.040E-15	1.00	254
Std. Residual	-2.862	2.480	-4.325E-15	.994	254

a. Dependent Variable: IRFC

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.416 <sup>a</sup>	<b>.173</b>	.163	.667

a. Predictors: (Constant), hierarki\_kultur, adhokrati\_kultur, klan\_kultur

b. Dependent Variable: IRFC

## Vedlegg 11 – Oppsummering av mediatoranalyse uten kontrollvariabler

Uavhengig variabel	Mediator	Avhengig variabel	X -> M	M -> Y	Total	Direkte	Indirekte	Bootstrapping 95% KI	
					X -> Y	X -> Y	X -> M -> Y	Nedre	Øvre
Klan kultur	IRFC	Affektiv forpliktelse	.251***	.810***	.411***	.207***	.204	.133	.290
Adhokrati kultur			.213***	.955***	.238***	.035	.203	.122	.292
Hierarki kultur			.163***	.920***	.321***	.171**	.150	.069	.242
Klan kultur		Normativ forpliktelse	.261***	.249	.227**	.162	.065	.006	.136
Adhokrati kultur			.213***	.280*	.197*	.138	.060	.011	.121
Hierarki kultur			.163***	.273*	.276**	.231*	.045	.010	.101
Klan kultur		Kalkulerende forpliktelse	.261***	-.526***	-.299***	-.162*	-.137	-.228	-.069
Adhokrati kultur			.213***	-.577***	-.217**	-.094	-.123	-.205	-.064

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001