



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

# MASTEROPPGAVE

«En undersøkelse av organisasjonskultur og dens  
påvirkning på effektivitet.»

Endre Laugerud

Stian Vasskog

BE320E

MBA HHB - Tromsø



## I. Abstract

The main goal for this master thesis was to map the ASKO Nord AS organizational culture, and to try and conclude whether it's present culture promotes an efficient organization, culture-wise.

A quantitative approach to the problem case was chosen, and a web based question form was distributed to all the 139 employees at ASKO Nord. We chose to use the Competing Values Framework:

The data collected gave us the possibility to compare and analyze the organizational culture..:

..to the employee groups with, and without leadership responsibility, and compare each of them to that of the leader group and Director.

..of all others (combined) to that of the leader group and Director.

..to the team leaders to the leader group and Director

..to everyone without leading responsibility to those with leading responsibility.

Our main findings:

All the groups have a very similar view of the NOW situation. The marked cultured is perceived as the strongest culture by three of the four groups.

The employee group with no leadership responsibility is also the group who believes the organization needs to change the most, in order to optimize the organizations efficiency.

The director`s organizations profile, is that closest to the profile created for the Company based on ethical, business and leadership values.

## **II. Forord**

Denne masteroppgaven er skrevet i løpet av høsten 2014 og våren 2015 ved MBA-studiet på Handelshøyskolen i Bodø, Universitetet i Nordland.

Vi ønsker å takke alle de ansatte i ASKO Nord AS som deltok på vår undersøkelse.

Vi vil også takke vår veileder ved UiN, Kristin Haugland Smith

Og en stor takk til vår nærmeste familie, som hele tiden har vært støttende under denne prosessen.

Helt til slutt, så vil vi takke hverandre.

Vårt samarbeid har vært nært og upåklagelig fra første studie dag i 2012, til levering nå av denne oppgaven.

Tromsø, 21.5.2015

Endre Laugerud og Stian Vasskog

### III. Sammendrag

Dette studiet er gjort som en del av MBA-programmet ved Handelshøyskolen i Bodø, Universitetet i Nordland.

Hensikten med studiet var å undersøke organisasjonskulturen ved ASKO Nord AS. Vi ville se om det fantes forskjellige kulturer i organisasjonen, og om dagens kultur(er) fremmet en effektiv organisasjon.

Studiet ble undersøkt som en kvantitativ undersøkelse, og spørreskjema er blitt sendt elektronisk ut til alle de ansatte i ASKO Nord. Organisasjonen kan deles inn i en Direktør, ledergruppe, teamledere, og medarbeidere.

Vi valgte å bruke Competing Values Framework, for å vurdere kulturell type, styrke og kongruens, i metoden utledet vi våre egne skalaer basert på dette rammeverket.

Problemstillingen vår lød som følgende:

**«En undersøkelse av ASKO Nord sin organisasjonskultur. Fremmer den nåværende organisasjonskulturen en effektiv organisasjon?»**

Med følgende underspørsmål.

- Hva er det dominerende kulturuttrykket hos ASKO Nord?
- Er den nåværende kulturen den mest effektive for ASKO Nord?
- Er det på de to foregående spørsmålene forskjellige oppfatninger i de hierarkistiske nivå innad i bedriften?

Markedskulturen er det dominerende kulturtrykket i ASKO Nord i dag. Tre av de fire nevnte undergruppene i organisasjonen rangerte den på topp.

På underspørsmål nummer to, så mener vi at organisasjonen kan bli enda mer effektiv. Til tross for at det er en ganske lik oppfatning av dagens kultur, noe som peker mot en samkjørt og dertil effektiv organisasjon, så spriker det mer i meningen til de ansatte om hvilke kulturtyper som burde være vektlagt for organisasjonens beste.

På det siste underspørsmålet så er likhetstrekkene mellom nivåene absolutt til stede, men vi konstaterer også at de blir større jo lengere ned i organisasjons hierarkiet vi kommer.

## IV. Innholdsfortegnelse

I. Abstract .....	1
II. Forord .....	2
III. Sammendrag.....	3
IV. Innholdsfortegnelse .....	5
Figurer: .....	10
Tabeller: .....	11
1. Innledning.....	12
1.1 Aktualisering .....	12
1.1.1 Media.....	12
1.1.2 Politisk.....	12
1.1.3 Kontekst .....	13
1.1.4 Fagmiljø .....	13
1.2 Problemstilling .....	14
1.2.1 Hva betyr dette for teori og praksis .....	15
1.3 Avgrensning .....	15
2. Teorier om organisasjonskultur og påvirkning av effektivitet .....	16
2.1 Paradigmer og Perspektiver innenfor organisasjonskultur.....	16
2.2 Utviklingen av forståelsen for organisasjonskultur.....	18
2.3 Organisasjonskultur i dag .....	20
2.3.1 Kulturelle nivå.....	21
2.3.2 Subkulturer .....	21
2.4 Competing Values Framework.....	22
2.4.1 Den hierarkiske kulturen. ....	26
2.4.2 Markedskulturen.....	26

2.4.3 Klankulturen.....	27
2.4.4 Adhokratikulturen .....	27
2.5 Effektivitet.....	28
2.5.1 Sammenhengen mellom kultur og effektivitet .....	28
2.5.2 Kriterier for effektivitet.....	32
2.6 Oppsummering .....	33
3. Metode.....	34
3.1 Metateori.....	34
3.1.1 Ontologiske forutsetninger .....	34
3.1.2 Epistemologiske forutsetninger.....	35
3.1.3 Metodologi .....	35
3.2 Forskningsstrategi .....	36
3.2.1 Deduktiv .....	37
3.3 Forskningsdesign.....	37
3.3.1 Deskriptiv .....	38
3.3.2 Tverrsnitt av en case.....	38
3.3.3 Casebedriften .....	39
3.4 Datainnhenting .....	41
3.4.1 Utvalg.....	41
3.4.2 Innhentingsmetode .....	41
3.4.3 Bortfall og bortfallsanalyse .....	43
3.4.4 Validitet og reliabilitet .....	44
3.4.5 Spørreskjema.....	46
3.5 Analysemetode .....	48
3.5.1 Kvantitativt.....	49
3.5.2 Analysekrterier.....	50

3.6 Forskningsetikk .....	53
3.6.1 Informantens personvern.....	53
3.6.2 Informert samtykke .....	53
3.6.3 Dilemma.....	53
4. Analyse og resultater.....	55
4.1 Resultat og analyse av ASKO sine retningslinjer.....	56
4.1.1 Profil for NorgesGruppens etiske retningslinjer .....	56
4.1.2 Profil for ASKO sin forretningside .....	58
4.1.3 Profil for Forpliktende lederholdninger i ASKO .....	60
4.2 Resultat av spørreundersøkelsen .....	67
4.3 Analyse av OCAI Spørreundersøkelse .....	68
4.3.1 Kulturprofil for alle ansatte i ASKO Nord AS.....	69
4.3.1.1 Analyse av nåsituasjonen .....	69
4.3.1.2 Analyse av den foretrukne kulturen .....	70
4.3.1.3 Forskjell mellom nåværende kultur og foretrukket kultur. ....	70
4.3.1.4 Kongruens/overensstemmelse .....	71
4.3.1.5 De ansattes vurdering av ønsket kultur opp mot bedriftens nedskrevne mål og verdier.....	73
4.3.1.6 Oppsummering:.....	73
4.3.2 Direktør .....	75
4.3.2.1 Analyse av nåsituasjonen .....	75
4.3.2.2 Analyse av den foretrukne kulturen .....	76
4.3.2.3 Forskjell mellom nå-kultur og ønsket-kultur. ....	76
4.3.2.4 Direktørens vurdering av ønsket kultur opp mot bedriftens nedskrevne mål og verdier.....	76
4.3.2.5 Kongruens/overensstemmelse .....	76
4.3.3 Ledergruppe .....	80



4.3.3.1	Analyse av nåsituasjonen .....	80
4.3.3.2	Analyse av den foretrukne kulturen .....	81
4.3.3.3	Forskjell mellom nå-kultur og ønsket-kultur. ....	81
4.3.3.4	Ledergruppens vurdering av ønsket kultur opp mot bedriftens nedskrevne mål og verdier.....	81
4.3.3.5	Kongruens/overensstemmelse .....	82
4.3.4	Teamledere .....	86
4.3.4.1	Analyse av nåsituasjonen .....	86
4.3.4.2	Analyse av den foretrukne kulturen .....	87
4.3.4.3	Forskjell mellom nå-kultur og ønsket-kultur. ....	87
4.3.4.4	Teamledernes vurdering av ønsket kultur opp mot bedriftens nedskrevne mål og verdier.....	87
4.3.4.5	Kongruens/overensstemmelse .....	88
4.3.5	Medarbeidere.....	91
4.3.5.1	Analyse av nåsituasjonen .....	91
4.3.5.2	Analyse av den foretrukne kulturen .....	92
4.3.5.3	Forskjell mellom nå-kultur og ønsket-kultur. ....	92
4.3.5.4	Medarbeidernes vurdering av ønsket kultur opp mot bedriftens nedskrevne mål og verdier.....	92
4.3.5.5	Kongruens/overensstemmelse .....	93
4.4	Sammenligning mellom hierarkistiske nivå .....	96
4.5	Oppsummering .....	98
5.	Konklusjon .....	100
5.1	Underspørsmål: Hva er det dominerende kulturuttrykket hos ASKO Nord. ....	100
5.2	Underspørsmål: Er den nåværende kulturen den mest effektive for ASKO Nord? .....	101
5.3	Underspørsmål: Er det på de to foregående spørsmålene forskjellige oppfatninger i de hierarkistiske nivå innad i bedriften? .....	102

5.4 Hva burde vi gjort annerledes .....	103
5.5 Anbefalinger til videre forskning .....	104
Litteraturliste .....	105
Vedlegg 1: Spørreundersøkelse.....	107
Vedlegg 2: Oversendelsesbrev .....	118

## Figurer:

Figur 1: Kulturelle nivå .....	20
Figur 2: Rammeverket for konkurrerende verdier .....	25
Figur 3: Måter å studere organisasjonskultur på .....	36
Figur 4: Verdikjede ASKO Nord .....	39
Figur 5: Organisasjonskart ASKO Nord .....	40
Figur 6: Eksempel på OCAI spørreskjema .....	48
Figur 7: Eksempel på svar i OCAI .....	49
Figur 8: Eksempel på OCAI grafisk fremstillt .....	50
Figur 9: NorgesGruppens etiske retningslinjer .....	63
Figur 10: Forretningside .....	64
Figur 11: Forpliktende lederholdninger .....	65
Figur 12: Samlet profil for forretningside, etiske retningslinjer og lederholdninger .....	66
Figur 13: Kultur profil for alle ansatte .....	69
Figur 14: ASKO Nord organisasjonens vurdering av innholdsdimensjoner .....	71
Figur 15: Kulturprofil for direktør .....	75
Figur 16: Direktørens vurdering av innholdsdimensjonene .....	78
Figur 17: Kulturprofil for ledergruppe .....	80
Figur 18: Ledergruppens vurdering av innholdsdimensjonene .....	82
Figur 19: Kulturprofil for teamledere .....	86
Figur 20: Teamledernes vurdering av innholdsdimensjoner .....	88
Figur 21: Kulturprofil for medarbeidere .....	91
Figur 22: Medarbeidernes vurdering av innholdsdimensjonene .....	94

Tabeller:

Tabell 1: Effektivitetsteorier i OCAI .....	31
Tabell 2: Feilmargin .....	43
Tabell 3: Troverdighet, overførbarhet, validitet og relabilitet .....	45
Tabell 4: Vurdering av overordnet kulturtype.....	50
Tabell 5: Avviksskala mellom nåværende og foretrukket kultur .....	51
Tabell 6: Styrkeskala kulturer i OCAI .....	51
Tabell 7: Vurdering av kongruens.....	52
Tabell 8: NorgesGruppens etiske retningslinjer kategorisert i OCAI.....	57
Tabell 9: ASKO sin forretningside kategorisert i OCAI.....	59
Tabell 10: Forpliktende lederholdninger kategorisert i OCAI.....	62
Tabell 11: Filosofi og retningslinjer antall per kulturtype .....	63
Tabell 12: Resultatet av spørreundersøkelsen .....	67
Tabell 13: Differanse mellom foretrukket- og nåværende kultur .....	68
Tabell 14: Kongruens i ASKO Nord.....	73
Tabell 15: Oppsummering alle ansatte.....	74
Tabell 16: Kongruens direktør .....	79
Tabell 17: Oppsummering direktør .....	79
Tabell 18: Kongruens i ledergruppen.....	84
Tabell 19 Oppsummering ledergruppe.....	85
Tabell 20: Kongruens teamledere .....	89
Tabell 21 Oppsummering teamledere .....	90
Tabell 22: Kongruens medarbeidere .....	95
Tabell 23: Oppsummering medarbeidere .....	95
Tabell 24: Sammenligning av kulturtyper, avvik og kongruens .....	98

# 1. Innledning

Organisasjonskultur har mye å si for en bedrifts effektivitet, som et eksempel så sier 22. juli-kommisjonen (NOU 2012: 14 2012: 365), for at PST skal lykkes, så må de ha en organisasjonskultur som er tilpasset organisasjonens mål, og å kunne utvikle organisasjonen for å tilpasse seg ett skiftende trusselbilde. Det som her fanger vår interesse er hvordan kulturen i organisasjoner er tilpasset organisasjonens mål, og er kulturen slik at organisasjonen effektivt lykkes?

## 1.1 Aktualisering

### 1.1.1 Media

Noe som ofte har blitt fremstilt som kanskje det viktigste for å gjøre en bedrift effektiv og suksessfull er å ha en velutviklet organisasjonskultur. Den norske hotellinvestoren Petter Stordalen er en av de som mener at det er viktig å bygge kultur i sine organisasjoner. «*Culture eats strategy for breakfast*» sier han i et intervju med Dagens Næringsliv (Halvorsen 2013). Utrykket er velkjent, og mye brukt og sies å stamme fra ledelsesguru Peter Drucker (Grinde 2012), og Petter Stordalen og mange andre bruker det. Dette er noe som fanger vår interesse, og sier oss at det er viktig å ha en strategi som støttes opp av kulturen i en organisasjon.

### 1.1.2 Politisk

Det har i Norge de siste årene vært et økt fokus på organisasjonskultur også politisk, og da spesielt i tilknytning til offentlige tjenester og etater. Spesielt har det vært mye fokus på organisasjonskulturen i politiet, noe som har blitt aktualisert gjennom 22. juli kommisjonen (NOU 2012: 14 2012). I rapporten ble følgende skrevet i hovedkonklusjonen: “*Kommisjonens oppfatning er at det som grunnleggende skilte det som gikk godt fra det som gikk dårlig 22/7, i hovedsak var knyttet til holdninger, kultur, og lederskap, og hvordan mennesker og organisasjoner utøvet den myndighet de var gitt.*” Videre ga de en anbefaling om at Politiets sikkerhetstjeneste må: “*PST må utvikle ledelse, organisasjonskultur, arbeidsprosesser og mål som er bedre tilpasset tjenestens oppgaver[...]*” (NOU 2012: 14 2012: 459). Ved et søk på

[www.regjeringen.no\(10.04.2014\)](http://www.regjeringen.no(10.04.2014)) på ordet organisasjonskultur, så får vi 73 treff ved avgrensning til NOU og proposisjoner.

### 1.1.3 Kontekst

Vi vil i dette studiet studere en av forfatterens arbeidsplass, ASKO Nord AS. ASKO Nord AS heretter referert til som ASKO Nord, er en av 13 selskap i NorgesGruppens grossistkonsern, ASKO. ASKO er Norges største dagligvare grossist, og er eid av NorgesGruppen og leverer varer til NorgesGruppens kjeder. ASKO Nord distribuerer dagligvarer fra Pasvik i nord/øst til Å i Lofoten. Det er totalt 139 ansatte, som hovedsakelig jobber på ASKO Nord sitt lager i Ramfjord som ligger i Tromsø kommune.

### 1.1.4 Fagmiljø

De største bedriftene i dagens samfunn, er bedrifter som har lyktes på tross av at de har konkurrert i markeder som etter tradisjonell markedsteori, som for eksempel Porters five forces, burde være markeder som er vanskelig å slå igjennom i. Allikevel har store selskaper som Apple og Pixar slått igjennom og dominert sine markeder (Cameron og Quinn 2013).

Cameron og Quinn (2013: 5) mener at «Det største særtrekket ved disse bedriftene, deres aller viktigste konkurransefortrinn, som de selv understreker som et viktig element ved deres suksess, er deres organisasjonskultur.

Videre sier Cameron og Quinn (2013: 5) at det blant de fleste organisasjonsteoretikere er en enighet om at organisasjonskultur påvirker ytelsen og den langvarige effektiviteten hos organisasjoner. Dette finner de støtte hos i empirisk forskning, noe man finner oversikter over i Cameron et al. (1988), Denison (1990) og Trice og Beyer (1993).

I vår studie legger vi vekt på Cameron og Quinn (2011) sitt sosiologiske fundament, de har tar i sine konkurrerende verdier et utgangspunkt i at organisasjonskultur er noe bedriften har. I tillegg er fagmiljøene uenige om hva det er som kjennetegner organisasjonskultur, dette går både på definisjoner, målemetoder og dimensjoner (Cameron og Quinn 2011).

## 1.2 Problemstilling

Temaet for oppgaven er organisasjonskultur.

Ut i fra temaet, vil vi i denne oppgaven se nærmere på organisasjonskulturen i bedriften ASKO Nord AS *der problemstillingen er:*

**«En undersøkelse av ASKO Nord sin organisasjonskultur. Fremmer den nåværende organisasjonskulturen en effektiv organisasjon?»**

Med følgende underspørsmål som bidrar til å belyse problemstillingen ytterligere.

- Hva er det dominerende kulturuttrykket hos ASKO Nord?
- Er den nåværende kulturen den mest effektive for ASKO Nord?
- Er det på de to foregående spørsmålene forskjellige oppfatninger i de hierarkistiske nivå innad i bedriften?

Formålet med utredningen er å beskrive dagens tilstand hos ASKO Nord (*underspørsmål 1*). Dette er hos ASKO Nord et nytt og utforsket område.

Det vi også ønsker å undersøke er om de ansatte i ASKO mener at bedriftens kultur er den som er mest hensiktsmessig for organisasjonen (*underspørsmål 2*).

Vi har en oppfatning av at det på forskjellige hierarkinivå innad i bedrifter, kan oppstå forskjellige organisasjonskulturer. På bakgrunn av dette ønsker vi å undersøke om man på ulike hierarkistiske nivå har andre oppfattelser av nåværende kulturer og verdier, og ønskede kulturer og verdier. Dette er noe vi ønsker å forske på, og enten kunne bekrefte eller avkrefte (*underspørsmål 3*).

Vi mener denne utredningen er gjennomførbar, da Cameron og Quinn (2011) har konstruert et verktøy for å vurdere kultur i organisasjoner, Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

### 1.2.1 Hva betyr dette for teori og praksis

Det faglige perspektivet for studien er organisasjonskultur, og da bruker vi Cameron og Quinns teorier om konkurrerende verdier. Denne problemstillingen er nyttig for ledelsen, (og for den enkelte ansatte om han/hun tilhører en gruppe som i mer eller mindre grad arbeider i samsvar med organisasjonens overordnede visjon og mål) som dermed kan forstå sin organisasjon bedre, og dermed aktivt jobbe med å lede bedriftens kultur i ønsket retning. Den gir også et grunnlag for videre studier, hvor man for eksempel kan jobbe med hvordan endre kulturen i ASKO Nord. Studien vil også være et norsk referansepunkt for bransjen som ASKO Nord opererer i, som da kan brukes i studier av andre bedrifter.

## **1.3 Avgrensning**

OCAI verktøyet gir mulighet, ved grafisk fremstilling, og foreslå at en kulturendrings prosess burde iverksettes basert på resultatet av undersøkelsen. Er den IPSATIVE poengskalaen mellom NÅ – verdi og FORETRUKKET – verdi for stor, så kan man falle på en slik konklusjon. Dette er noe vi ikke vil ta stilling til i denne oppgaven. Vi vil forholde oss til problemstillingen, og kun se på om dagens organisasjonskultur i ASKO Nord og undersøke om den er fremmer en effektiv organisasjon eller ikke.

Ved vurdering av effektivitet, er det kun foretatt vurderinger opp mot teorien. Det blir ikke foretatt vurderinger og målinger av faktisk effektivitet.



## 2. Teorier om organisasjonskultur og påvirkning av effektivitet

I denne delen av oppgaven, som tar for seg teorien som vi bruker for belyse vår problemstilling:

**«En undersøkelse av ASKO Nord sin organisasjonskultur. Fremmer den nåværende organisasjonskulturen en effektiv organisasjon?»**

- Hva er det dominerende kulturuttrykket hos ASKO Nord?
- Er den nåværende kulturen den mest effektive for ASKO Nord?
- Er det på de to foregående spørsmålene forskjellige oppfatninger i de hierarkistiske nivå innad i bedriften?

Vi vil ta for oss fenomenet organisasjonskultur. Vi vil starte med å se på paradigmer og perspektiver innen organisasjonskultur, fortsetter så med ett historisk tilbakeblikk og hvordan begrepet har utviklet seg, hvilke forskjellige hovedretninger og syn som har vært med på å utvikle fenomenet til slik vi best kjenner det i dag.

I en organisasjon kan det danne seg mindre enheter som har noe til felles, disse omtales som subkulturer og vil bli omtalt Vi vil etter hvert i kapitlet forsøke å spisse oppgaven inn mot vår problemstilling, og beskrive rammeverket til Cameron og Quinn, konkurrerende verdier (Competing Values Framework), og noen kriterier for å vurdere effektivitet i forhold til organisasjonskultur.

### **2.1 Paradigmer og Perspektiver innenfor organisasjonskultur**

Man kan se på kultur i organisasjoner som en metafor eller en variabel, avhengig om man velger å knytte seg til det fortolkende eller funksjonalistiske paradigmet i organisasjonsteori. (Schultz og Hatch 1996). Det funksjonalistiske paradigmet har vært det mest dominerende, mens i de senere år så har det fortolkende paradigmet fått mer oppmerksomhet. Det fortolkende paradigmet legger vekt på symboler. Et symbol er noe som representerer en

bevisst/ubevisst assosiasjon til et videre begrep eller betydning. (Hatch 1997: 244) Det er tre typer symboler: Handlinger, verbale, og fysiske symboler (Richter 2001: 25). Det funksjonalistiske paradigme beskriver samfunnet som stabilt og beskriver alle de ulike mekanismene som opprettholder sosial stabilitet. Funksjonalismen hevder at den sosiale strukturen er ansvarlig for all stabilitet og ustabilitet, og at den sosiale strukturen kontinuerlig forsøker å opprettholde sosial likevekt (balanse) blant alle komponentene i samfunnet. Funksjonalismen hevder at et stabilt samfunn er det beste samfunnet.

Som oftest vil man befinne seg innenfor det ene eller andre paradigmet, men Schultz og Hatch (1996) argumenterer for å ha et samspill mellom paradigmene fremfor å sette definitive grenser, og de setter derfor disse to paradigmene i en sammenheng. Vi mener at ASKO Nord er en organisasjon som bygger på sosial stabilitet, og forutsigbarhet er fundamentalt viktige verdier for alle ansatte i organisasjonen. Noe som trekker helt klart mot den fortolkende paradigmet

Velger man å finne likheter i organisasjonen så bruker man oftest Integreringsperspektivet. Her vil fokuset være på å finne manifestasjoner som samler konsensus bandt organisasjonsmedlemmene.

Differensieringsperspektivet ser på manifestasjoner som tolkes ulikt av organisasjonsmedlemmene, og som derfor kan bidra til å skape sub-kulturer. Bruker man fragmenteringsperspektivet så vil man prøve å finne manifestasjoner som tolkes ulikt av organisasjonsmedlemmene. Alle disse tre perspektivene fanger opp ulike karakteristikk ved en organisasjon, og kan derfor sies å være komplementære, og for én best mulig studie av en organisasjon så kan perspektivene anvendes samtidig. I denne oppgaven så vil vi foreta vår studie av ASKO Nord sin organisasjonskultur sett fra integrerings- og differensieringsperspektivet. Altså, vi vil se etter likheter og ulikheter i ASKO Nord. Sett i fra Competing Values vil dette si at man ser etter likheter og ulikheter i profilen til gruppene.

## **2.2 Utviklingen av forståelsen for organisasjonskultur**

Organisasjonskultur ble for første gang studert på 1920 tallet. Den britiske sosiologen Chris Jenks mener at de tidligste forsøk på å definere kultur kan knyttes til de akademiske disiplene sosiologi og antropologi. Disse vokste frem sammen med et ønske om å anvende naturvitenskaplige metoder til å studere mennesker.

Senere gikk det mot en dreining i studiet av organisasjonskultur fra å se på mennesket som art til å se på grupper av mennesker (typisk forskjellige stammer) - med andre ord til hva som gjøre mennesker forskjellige. Kultur antropologen Herskovits (1948: 625) «*et begrep som beskriver den helhet av overbevisninger, atferd, kunnskaper, sanksjoner, verdier, og mål som utgjør livsformen til et folk.*» Dette studie av grupper åpnet for studie av organisasjonskultur.

På 1960 tallet begynte man å se nærmere på bestemte mønstre av meninger som kunne oppstå i en organisasjon, men det var først på 1980 tallet at organisasjonskultur ble sett på som et fenomen, og var gitt som en av årsakene til at vestlige bedrifter havnet på etterskudd i forhold til japanske.

Den Nederlandske kultur forskeren Geert Hofstede gjorde en stor undersøkelse av IBM på slutten av 1970 tallet. IBM bestod da av avdelinger i over 40 land. Hofstede analyserte data fra en spørreundersøkelse på arbeidsrelaterte verdier, og kunne med dette dokumentere store nasjonale kulturelle forskjeller. Han hoved kategoriserte ulikheten i fire nasjonale faktorer: Maktavstand, Individualisme, Usikkerhetsvegring og Maskulinitet.

Maktavstand sier noe om hvor villig medlemmene av en nasjon er til å akseptere store forskjeller i makt, prestisje og velstand. Skandinaviske land var i en enda av skalaen med liten toleranse for store maktforskjeller, mens flere land i Sør-Amerika og Asia aksepterte store maktavstander.

I kulturer med lav usikkerhetsvegring er individene mer aksepterende ovenfor avvikende adferd. I land med lav usikkerhetsvegring er man mindre redd for det ukjente noe som er med på å fremme nytenkning og innovasjon. Land som scoret lavt på usikkerhetsvegring var Sverige, Danmark og Singapore. Hellas, Portugal og Japan var i andre enden av skalaen.

Med en høy grad av individualisme forventes det at man handler mer uavhengig av andre mennesker, og at kollektivet som blir motsetningen ikke er like høyt verdsatt. USA, Storbritannia, og Australia verdsetter individualismen fremfor kollektivet. De fleste land i Asia og Sør-Amerika fremmer kollektivet over Individualismen.

Maskulinitet referere til kjønnsrollene i samfunnet. Jo høyere grad av maskulinitet jo klarer skiller mellom det som er forventet roller av menn og kvinner. I kulturer med høy maskulinitet forventes det at kvinner skal være mer omsorgsorienterte og menn mer selv hevdende. I kulturer med lav maskulinitet er kjønnsrollene mindre uttalte. Japan scorer veldig høyt på maskulinitet, mens de nordiske landene scorer lavt.

På 1980 tallet utviklet sosialpsykologen Edgar Schein en teori om organisasjonskultur, som senere har blitt veldig innflytelsesrik. Teorien går ut på at kulturen eksisterer på tre nivåer. På overflaten finner vi artefakter, så verdier og normer, og på det dypeste nivået finner vi grunnleggende antakelser.

Konkurrerende verdier (Competing Values) rammeverket ble utviklet på slutten av 1980 – tallet for blant annet på en mere oversiktlig måte kunne si noe om kultur typen til en organisasjon.

## 2.3 Organisasjonskultur i dag

I Jacobsen og Thorsvik (2007: 120) har de en tolkning av Edgar Schein definisjon av organisasjonskultur:

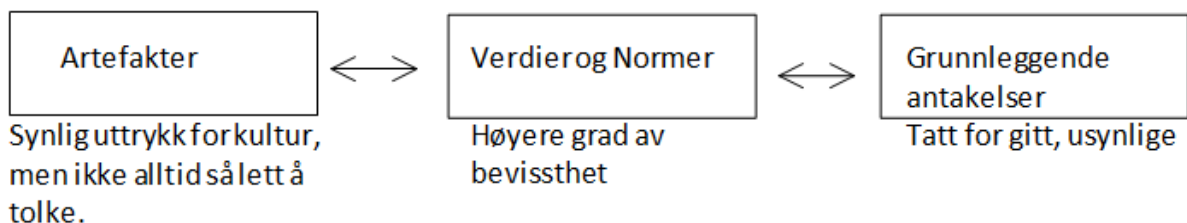
*«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og ekstern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.»*

Schein peker på at en kultur i en organisasjon må tilknyttes en gruppe med felles grunnleggende antakelser, kultur er basert på læring, og at kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. Kort fortalt; kulturen blir kontinuerlig testet mot virkeligheten og vil mest sannsynligvis bli endret dersom de grunnleggende antakelsene blir oppfattet som gale.

Man kan peke på to grunnprinsipper ved menneskets natur til hvorfor organisasjonskultur oppstår:

- Alle mennesker har behov for å oppleve sosial tilhørighet og bli akseptert av andre.
- Alle mennesker har behov for stabilitet og mening i tilværelsen.

Man kan gruppere likehetstrekkene i en kultur i disse tre hovedmomentene; *Artefakter*, *Verdier og normer* og *Grunnleggende antakelser* (Jacobsen og Thorsvik 2007: 123).



**Figur 1: Kulturelle nivå**

### 2.3.1 Kulturelle nivå

Artefakter er synlige ting som kan beskrives og oppfattes. De kan være fysiske objekter som er skapt av kulturens medlemmer, verbale manifestasjoner i skrift- og talespråk, ritualer, seremonier og andre atferds manifestasjoner. (Hatch 1997: 241) Fra et forskningsperspektiv er artefaktene ofte de mest tilgjengelige elementene i en kultur. Faren forskere kan gå i er å legge for mye vekt på funnene av artefakter ettersom de er lengst i fra organisasjonenes kulturelle kjerne, se Figur 1: Kulturelle nivå. (Jacobsen og Thorsvik 2007: 123)

Verdier og normer definerer hva medlemmene av en organisasjon er opptatt av. Verdier er basis på hva som er rett og galt. De er målestokk for moralske vurderinger, og er ofte forbundet med sterke følelser. Der er mere bevisste enn grunnleggende antagelser. Normer er uskrevne regler og sier noe om hva som er forventet av ett medlem i en gitt situasjon. Kulturelle verdier utfordres oftest av marginale medlemmer i organisasjonen, for eksempel nyankomne eller revolusjonære, eller fra outsiders. (Hatch 1997: 239)

Grunnleggende antakelser er hva medlemmene i en organisasjon tror på som virkelighet. Det er noe som den enkelte selv ikke er bevisst, og tar det for gitt. Disse antagelsene kan bli overført ubevisst til nye medlemmer som kommer til organisasjonen.

### 2.3.2 Subkulturer

I vår undersøkelse kan vi finne at ulike deler av organisasjonen vektlegger ulike kulturelementer (disse kommer vi nærmere inn på under delkapittelet om Competing Values) ulikt. (Cameron og Quinn 2013: 22) Slike grupperinger danner det vi kaller for subkulturer.

Det er ikke uvanlig at man har flere kulturer i en organisasjon, disse blir kalt sub-kulturer (Jacobsen og Thorsvik 2007). Sub- kulturene kan ha forskjellig orientering, overlappe hverandre og stå i direkte konflikt til hverandre. Sider ved en kultur som ikke tjener organisasjons overordnede strategi blir referert til som dysfunksjonelle sider ved kulturen. Et eksempel på en slik side er når det oppstår en ”vi” (arbeiderne) vs. ”de andre” (lederne) situasjon, der arbeiderne har helt andre interesser enn det ledelsen har. Et samhold utvikles

blant arbeiderne, der de beskytter hverandre, og de som handler utenfor disse normene, som har oppstått mellom arbeiderne, kan bli møtt med utfrysning og mobbing.

Subkulturer kan klassifiseres i tre hovedkategorier kategorier:

1. *Forsterkede subkulturer (prokulturer) støtter med stor entusiasme opp om de dominerende verdiene i organisasjonens kultur.*
2. *Motkulturer bekjemper de dominerende verdiene i den dominerende kulturen de befinner seg i.*
3. *Ortogonale subkulturer hevder sine egne uavhengige verdier ved siden av den generelle kulturens dominerende verdier.*

## **2.4 Competing Values Framework**

Vi vil bruke verktøyet OCAI-metoden for å vurdere organisasjonskulturen ved ASKO Nord. Dette baserer seg på Competing Values Framework (*rammeverket for konkurrerende verdier*). Competing Values Framework, er det mest fremtredende teoretiske rammeverket i verden som brukes for å vurdere organisasjonskulturer (Cameron og Quinn 2013).

Rammeverket er et resultat av mange forfatteres foreslåtte dimensjoner og kjennetegn ved organisasjonskultur de siste tiårene. Organisasjonskultur er et ekstremt bredt felt og utallige dimensjoner er blitt foreslått. Dette rammeverket er et teoretisk grunnlag som fokuserer på de viktigste kulturdimensjonene. Ingen rammeverk er omfattende nok, eller kan sies å være riktig og andre som feil. Ett rammeverk bør kunne basere seg på empirisk bevis, og kunne fange opp virkeligheten slik den faktisk fremstår, samtidig som det klarer å organisere så mange som mulig av de kulturdimensjonene som er foreslått. Dette er formålet til Rammeverket for konkurrerende verdier, å identifisere og forenkle endringen av organisasjonskultur. Vi vil i denne oppgaven kun forsøke og indentifisere organisasjonskulturen i ASKO Nord, og ikke legge en plan for endring.

Rammeverket har vist seg og i stor grad stemme overens med hvordan menneske tenker, deres verdier og antagelser og måten vi bearbeider informasjon på et dypt psykologisk nivå.

Foreslått av mange psykologer, blant dem Jung (1923), McKenney og Keen (1974), Mason og Mitroff (1973) .

Mitroff (1983: 5) beskriver det på denne måten:

*Jo mer man utforsker det store mangfoldet av verdenskulturer, desto mer finner man at på det symbolske nivået så er det forbløffende enighet mellom de ulike arketyriske fremstillingene. Folk kan være uenige og sloss mot hverandre på dagtid, men på kveldstid vises de dypeste likhetene mellom dem i deres drømmer og myter. Enigheten er altfor dyp til å kunne ha bli produsert kun gjennom flaks. Det ligger derfor tilskrevet en likhet i psyken i de dypeste nivåene av underbevisstheten. Disse symbolske fremstillingene som er like, blir betegnet som arketyper.*

De konkurrerende verdiene lener seg mot integreringsperspektivet i organisasjonskulturen. Dette er basert på at kulturen først får makt når den er felles integrert (Cameron og Quinn 2011: 26). På grunn av at det finnes tvetydige aspekter i en organisasjon som det ikke er mulig å lede, bygger den også i enkelte tilfeller på fragmenterings- og differensieringsperspektivet. (Cameron og Quinn 2011)

Rammeverket deler organisasjonskulturen inn i fire kulturtyper. Cameron og Quinn (2013: 72) påpeker at den teoretiske modellen er «*utviklet for å organisere typer av organisasjonskultur, men at den ikke gir seg ut for å omfatte alle kulturfenomener som finnes.*»

Rammeverkets base er prinsippet om balanse. Dypt i den menneskelige psyke ligger det et ønske om stabilitet og kontroll, og et dypt ønske om fleksibilitet og varsomhet. Samtidig prøver man å finne en likevekt mellom internt fokus og integrering, og eksternt fokus og differensiering. (Maier 2014: 133)

Cameron og Quinn (2013) hevder at Computing Values Framework klarer å kartlegge de tre mest brukte mønstrene som brukes for å beskrive en organisasjonskultur. De tre mønstrene er



kulturell type, kulturell styrke og kulturell kongruens. Hvordan vi finner disse gjennom Competing Values er nærmere beskrevet i metodekapittelet.

Kulturell styrke er et «*mål på i hvor stor grad organisasjonens medlemmer har visse sentrale verdier felles* (Hatch 1997: 258).»

Kulturell kongruens sier noe om hvor mye samsvar det organisasjonskulturelt er i organisasjonen.

Kulturell styrke sier noe om hvor stor sterk en kultur er i bedriften. (Cameron og Quinn 2013)

Kulturtypene baserer seg på fire kjerneverdiene som representerer motsigende eller konkurrerende antagelser. For å finne disse kjerneverdiene i kulturen, mener Cameron og Quinn (2011) at man må undersøke to dimensjoner:

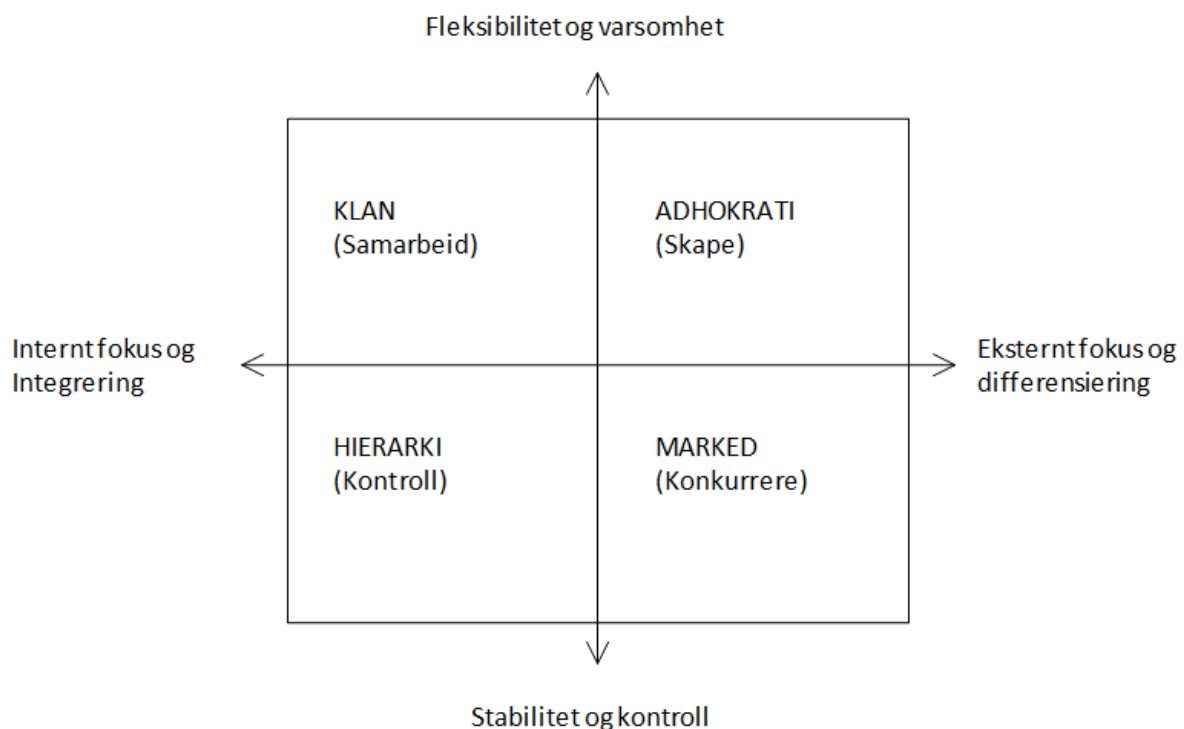
- Fokuserer bedriften på interne forhold og dermed intern kontroll, eller fokuserer den på eksterne forhold, og søker ekstern kontroll.
- Søker bedriften stabilitet gjennom for eksempel rutiner, eller søker den fleksibilitet for eksempel for å møte endrede krav hos interessentene?

Figur 2: Rammeverket for konkurrerende verdier er delt opp i de mest merkbare kjennetegnene, herav de fire kulturtypene, klan, adhokrati, hierarki og marked. En organisasjon vil mest sannsynligvis befinne seg litt i alle disse «firkantene» men hvor den dominerende kulturen vil være den firkanten som viser høyest utslag (poeng) (Cameron og Quinn 2011)

Cameron og Quinn (2013: 40) sier at: «*Det er viktig å merke seg at navnene på disse delene ikke er blitt tilfeldig valgt. De stammer fra forskningslitteraturen som forklarer hvordan ulike organisasjonsverdier over tid har blitt assosiert med ulike organisasjonsformer.*»

For personer som ikke er akademikere så kan navnene på kulturtypene virke forvirrende, det er derfor satt ett verb for å beskrive hver de. Klan beskrives av verbet samarbeid, adhokrati av verbet skape, hierarki av verbet kontroll og marked av verbet konkurrere. (Cameron og Quinn 2013: 41) Videre påpeker Cameron og Quinn (2013: 41) at de fire kulturtypene i OCAI passer sammen med de hovedorganisasjonsformene som har utviklet seg i organisasjonsvitenskap.

«De passer også sammen med viktige ledelsesteorier om organisatorisk suksess, tilnærminger til organisasjonskvalitet, lederroller og ledelsesferdigheter.» (Cameron og Quinn 2013: 41)



**Figur 2: Rammeverket for konkurrerende verdier**

(Cameron og Quinn 2011: 40)

De neste fire underkapitlene tar for seg kulturtypene i Competing Values Framework, disse er essensielle i analysen, da det er disse fire kulturtypene vi leter etter.

#### 2.4.1 Den hierarkiske kulturen.

Den tyske sosiologen Max Weber studerte statlige organisasjoner rundt om i Europa på begynnelsen av 1900 – tallet. Funnene hans la grunnlaget for den første tilnærmingen til hierarki kulturen. Weber foreslo syv kjennetegn på det som i dag er kjent som det klassiske byråkratiet; regler, spesialisering, elitestyre, hierarki, særeie, mangel på personlighet og ansvarlighet. Denne kultur typen ble fremmet av ledere og ledelseslitteratur frem til 1960-årene. I dag kan en slik kultur kan være passende for organisasjoner med stabile omgivelser. (Cameron og Quinn 2013)

#### 2.4.2 Markedskulturen

Markedskulturen er eksternt orientert og fokuserer på avtaler med leverandører, kunder, kontraktører og fagforeninger.

*«Begrepet marked er ikke synonymt med markedsføringsfunksjonen eller med forbrukere i markedet. Det dreier seg heller om en ny type organisasjon som selv fungerer som et marked.» (Cameron og Quinn 2013: 44)*

Den ble populær på 1960 tallet da bedrifter møtte nye konkurranseutfordringer. Organisasjoner tilhørende denne kulturen opererer under tankegangen om økonomiske markeds mekanismer, og dermed økt profitt og verdiskapning. En slik kultur finnes typisk i organisasjoner preget av sterk konkurranse. En arbeidsplass med en markedskultur vil være svært resultatorientert. Organisasjoner innen, entreprenørfirma, investeringsselskaper, og organisasjoner for politiske kampanjer vil kunne være eksempler hvor markedskulturen dominerer. (Cameron og Quinn 2013)

*«De grunnleggende antakelsene i en markedskultur er at de eksterne omgivelsene er fiendtlige istedenfor godartede, at kunder er kresne og interessert i verdi, at organisasjonen er interessert i å øke sin konkurranseposisjon, og at ledelsens fremste oppgave er å styre organisasjonen mot produktivitet, resultater og avkastning. (Cameron og Quinn 2013: 46)*

### 2.4.3 Klankulturen

Klankulturen preges av delte verdier og mål, deltakelse og rom for individualitet. Den kan ha fokus på teamarbeid, program for å fremme involvering samt at organisasjonen har forpliktelse overfor sine ansatte. Kulturen preges av en vennlig arbeidsplass, lojalitet og tradisjoner med høy forpliktelse. Verdsatte verdier er langsiktige fordeler og individuell utvikling gjennom godt internt klima og omtanke for mennesker (Cameron og Quinn 2011). En grunnleggende antagelse i en klankultur er at team arbeid er best for å håndtere omgivelsene og utvikling av de ansatte, kunder kan bli sett på som partnere, og ledernes hovedoppgave er å bemyndige de ansatte og legge til rette for deres deltagelse, engasjement og lojalitet. Typiske klankulturer kan være selvstyrte arbeidslag, prosjektgrupper lærerkollegier, og frivillige grupper. (Cameron og Quinn 2013)

*«Klankulturen slik den blir vurdert i OCAI, er et typisk eksempel på et arbeidssted hvor folk deler mye av seg selv. Det er som en utvidet familie.» (Cameron og Quinn 2013: 49) «Suksessen defineres gjennom det interne klimaet og interessen for mennesker. Organisasjonen setter stor pris på teamarbeid, deltakelse og konsensus.» (Cameron og Quinn 2013: 49)*

### 2.4.4 Adhokratikulturen

Den adhokratiske er den siste ideal kulturen som kan sies å ha oppstått. Navnet adhokrati eller ad hoc – tyder noe midlertidig, spesialisert og dynamisk. Kulturen kan slå rot i de organisasjoner der ledelsen fremmer innovasjon og hvor hele organisasjonen har lært seg og raskt tilpasse seg et dynamisk marked hvor etterspørsel og kunde krav stadig er i forandring. Det legges stor vekt på individualisme, på å ta sjanser og å se fremover Cameron og Quinn (2013) peker på at denne organisasjonsformen spesielt finnes i luft- og romfartssektoren, filmindustrien og programvareutviklingssektoren.

*«Oppsummert er adhokratikulturen, slik den blir vurdert av OCAI, kjennetegnet av en dynamisk innovativ og kreativ arbeidsplass. Folk våger å ta sjanser. Effektiv ledelse er visjonær, innovativ og risikoorientert. Limet som holder organisasjonen sammen, er forpliktelsen til å eksperimentere og skape noe nytt. Det som vektlegges er at man skal*

*være ledende i ny kunnskap, produkter og tjenester. Å være klar for endring og imøtekomme nye utfordringer er viktig. Organisasjonens langsiktige vektlegging er på å vokse raskt og skaffe seg nye ressurser. Suksess ligger i å produsere unike og originale produkter og tjenester. (Cameron og Quinn 2013: 52)*

## **2.5 Effektivitet**

I dette delkapittelet skal forsøke å belyse teorien bak bedrifters effektivitet, hvordan ledelsen kan påvirke en bedrifts effektivitet og vi skal belyse hvordan vi gjennom OCAI og Competing Values skal si noe om bedrifters effektivitet.

Hvordan en kan øke arbeidernes produktivitet er et spørsmål ledere har stilt seg i over hundre år. Fagfeltet ledelse har fått stor forskningsmessig oppmerksomhet, spesielt i USA.

Spørsmålet det fokuseres på i ledelsesforskning er hvordan det er mulig å effektivisere driften og produksjonen i organisasjonen.

### 2.5.1 Sammenhengen mellom kultur og effektivitet

Jacobsen og Thorsvik (2007: 31) sier at «*Graden av målrealisering blir vanligvis beskrevet ved hjelp av begrepet effektivitet. Begrepet effektivitet er derfor direkte knyttet til begrepet mål.*» Videre sier Jacobsen og Thorsvik (2007: 31) at den tradisjonelle definisjonen av effektivitet er «*grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk*».

Browne et al. (1996: 310) sier at effektivitet representere system eller et mål for helhetlig prestasjon. De presiserer også at det er forskjell på effektivitet og produktivitet.

I Bang (1995) refereres det til Denison (1990) som hevder han har funnet visse sammenhenger mellom kultur og effektivitet. Denison (1990) fremhever medbestemmelse og involvering, samstemthet og konsistens, tilpasningsdyktighet og et klart og erkjent formål som kulturelle særtrekk som bidrar til økt organisasjoners effektivitet øker. (Bang 1995: 119) Denison (1990) sier at når de ansatte er involvert, og deltar i beslutningsprosessene, så øker organisasjoners effektivitet. Dette fordi man har skapt eierskap og engasjement. Han hevder

også at en styrken til kulturen i organisasjonen, på kort sikt gir økt effektivitet, men at det over lengre perioder på over tre år, kunne gjøre organisasjonen mindre tilpasningsdyktig. Hvordan medlemmene i organisasjonen har en «klar og delt oppfatning av organisasjonens formål», påvirker også dens effektivitet, da dette gir både en begrunnelse og en klar retning å følge. (Bang 1995: 119)

Andersen og Abrahamsson (2009) tenker seg fire hovedtyper av relasjoner mellom kultur og mål/strategi. Disse er:

- (1) Kulturen er kongruent med organisasjonens mål.
- (2) Kulturen inkongruent med organisasjonens mål.
- (3) Kulturen er konsistent.
- (4) Kulturen er inkonsistent.

Konsistent/inkonsistent er et begrep Andersen og Abrahamsson (2009) bruker i stedet for kulturell styrke, de bruker «*det alt etter hvor klar og entydig kulturen er, dvs. hvor sterk indre konsistens det er mellom kulturens hovedelementer samt i hvilken grad de ansatte deler de organisasjonskulturelle verdiene.*» (Andersen og Abrahamsson 2009: 141)

Andersen og Abrahamsson (2009: 142) lister opp tre argumenter for at organisasjonskultur skal kunne ha en direkte effekt på organisasjoners effektivitet.

«(1) Kulturen kan være mer eller mindre kongruent med organisasjonens mål og strategi. En høy grad av kongruens burde øke muligheten for å gjennomføre strategien og oppnå målene.

(2) Konsistent kultur gjør det lettere for de ansatte å stille seg bakom og akseptere organisasjonens mål. Enigheten i personalgruppen om hvordan man bør arbeide for å nå de målene, kan da økes.

(3) Det antas at kulturelle verdier som mange ansatte deler, leder til forpliktelse og motivasjon hos de ansatte»

Effektive ledere i en hierarkikultur, er de som er tilretteleggere, er flinke mentorer og teambyggere. I en adhokratikultur er det de som er innovatører, entreprenører og visjonære som blir sett på som effektive. De mest verdsatte lederne i en hierarkikultur er de som er gode koordinatorene, overvåkere og organisatorer. I markedskulturen er det ledere som er hardtkjørende, konkurransemennesker og produserende som blir satt mest pris på. (Cameron og Quinn 2013: 53)

Det som blir sett på som effektivt i en klankultur er forpliktelse, kommunikasjon og utvikling. I en adhokratikultur er det å skape innovative resultater, omskaping og smidighet. Hierarkikulturen ser på effektivitet i seg selv som en verdi, de mener punktlighet, og konsekvens og ensartethet som viktige kriterier for å være effektive. I Markedskulturen er det markedsandel, måloppnåelse og avkastning som blir sett på som de viktigste effektivitetskriteriene. (Cameron og Quinn 2013: 53)

I OCAI kan vi sette opp effektivitetsteoriene over som i Tabell 1: Effektivitetsteorier i OCAI(Cameron og Quinn 2011: 54). Tabellen vil bli brukt i analysen, da den beskriver hva det er som fremmer effektivitet i hver kulturtype.

**Flexibilitet og dømmekraft**

<b>Internt fokus og integrering</b>	<b>Klan</b>	<b>Adhokrati</b>	<b>Eksternt fokus og differensiering</b>
	<p><b>Retning:</b> Samarbeidende</p> <p><b>Ledertype:</b> Tilrettelegger, mentor, teambygger</p> <p><b>Hovedverdier:</b> Forpliktelse, kommunikasjon og utvikling.</p> <p><b>Effektivitetsteori:</b> Menneskelig utvikling og deltakelse skaper effektivitet.</p>	<p><b>Retning:</b> Kreativ</p> <p><b>Ledertype:</b> Innovatør, entreprenør, visjonær</p> <p><b>Hovedverdier:</b> Innovative resultater, omskaping, smidighet</p> <p><b>Effektivitetsteori:</b> Innovasjon, visjon og nye ressurser skaper effektivitet.</p>	
	<b>Hierarki</b>	<b>Marked</b>	
	<p><b>Retning:</b> Kontrollerende</p> <p><b>Ledertype:</b> koordinator, overvåker, organisator</p> <p><b>Hovedverdier:</b> Effektivitet, punktlighet, konsekvens og ensartethet</p> <p><b>Effektivitetsteori:</b> Kontroll og effektivitet sammen med gode prosesser skaper effektivitet.</p>	<p><b>Retning:</b> Konkurransen</p> <p><b>Ledertype:</b> Hardtkjørende, konkurransemenneske, produserende</p> <p><b>Hovedverdier:</b> Markedsandel, måloppnåelse, avkastning</p> <p><b>Effektivitetsteori:</b> Aggressiv konkurranse og interesse for kunden skaper effektivitet</p>	
	<b>Stabilitet og kontroll</b>		

**Tabell 1: Effektivitetsteorier i OCAI**

Vi vil nå liste opp de kriteriene vi har satt for å finne effektivitetssammenhenger i vår undersøkelse.



## 2.5.2 Kriterier for effektivitet

Kriteriene for effektivitet i Competing Values Framework er det vi skal hovedsakelig skal bruke når vi skal vurdere om ASKO Nord har en effektiv kultur. Her vil vi utdype litt om en del kriterier.

### 1. Samsvar mellom kulturtype, ledelse og effektivitetskriterier.

*Deres forskning viser at «Når den dominerende kulturen i organisasjonen passer sammen med ledelsestiler, ledelsesroller, personalledelse, kvalitetsledelse og effektivitetskriterier, fører det til et høyere prestasjonsnivå enn det som er tilfellet dersom disse ikke passer sammen.» (Cameron og Quinn 2013: 71)*

### 2. Styrke

*«Forskning har vist at sterke kulturer blir assosiert med ensartet innsats, klart fokus og høyere ytelse i omgivelser hvor helhet og felles visjoner er nødvendig.» (Cameron og Quinn 2013: 84)*

### 3. Overensstemmelse/Kongruens

*«I vår egen og i andres forskning har vi funnet at overensstemmende kulturer, til tross for at det ikke er et kriterium for suksess vanligvis er mer typisk hos bedrifter med høye resultater enn det uoverensstemmende kulturer er» (Cameron og Quinn 2013: 85)*

## **2.6 Oppsummering**

I dette kapitlet har vi beskrevet hva organisasjonskultur er, det er dette fenomenet som er det vi skal studere i oppgaven. Videre har vi forklart at et rammeverk er nyttig for organisasjoner for å kunne diskutere og fortolke organisasjonskultur. Man må ha et språk for å kunne prate om organisasjonskulturen, og det er nettopp dette et rammeverk gir oss. Det gir oss også hovedelementer og dimensjoner som kan vurderes, dermed kan bruke et rammeverk til å sette i gang samtalen om kultur. Videre kan dette brukes til prosesser for endring om det er behov for det. (Cameron og Quinn 2013: 72) Altså må vi bruke et rammeverk for å kunne studere organisasjonskultur.

Vi har gått nærmere inn på Competing Values Framework, som er det rammeverket vi har valgt å benytte oss av, og beskrevet dette i detalj.

Vi har funnet ut av vi ved hjelp av Competing Values Framework og OCAI kan finne en kulturs type, dens styrke og den kongruens. Vi kan ved hjelp av OCAI si noe om effektiviteten til kulturen, og vi kan undersøke forskjellige nivå i bedriften. Vi har lært at om ledelsesstilen i en bedrift passer sammen med bedriftens kulturtype, er det større sjanse for at bedriften lykkes og er effektiv enn om den ikke gjør det.

### 3. Metode

Metode er en måte å gå frem på for å samle inn empiri, eller det vi kaller data om virkeligheten. Metoden er da et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten. (Jacobsen 2005: 23) Videre sier Jacobsen (2005: 23):

*“kunnskap om metode skal forsøke å hjelpe til med å sikre at informasjon vi får empiriske undersøkelser, er gyldig/relevant og pålitelig. Dette gjelder uansett om vi velger en kvalitativ eller en kvantitativ tilnærming.”*

Denne kvantitative studien har sitt utgangspunkt i problemstillingen:

**«En undersøkelse av ASKO Nord sin organisasjonskultur. Fremmer den nåværende organisasjonskulturen en effektiv organisasjon?»**

*Med følgende underspørsmål.*

- *Hva er det dominerende kulturuttrykket hos ASKO Nord.*
- *Er den nåværende kulturen den mest effektive for ASKO Nord?*
- *Er det på de to foregående spørsmålene forskjellige oppfatninger i de hierarkistiske nivå innad i bedriften?*

I dette kapitlet vil belyse teori for metoden, og det vil være en drøfting over vårt valg av forsknings- og analysemetode. Vi vil forklare hvorfor OCAI metoden kan beskrive en kultur ut i fra et spørreskjema. Det vil også være en presentasjon av casebedriften. Vi vil fortelle hvordan gjennomføringen av undersøkelsen er planlagt og det vil bli gitt vurderinger på gjennomføringen.

#### 3.1 Metateori

##### 3.1.1 Ontologiske forutsetninger

Ontologi handler om hvordan vi ser verden, en sentral debatt i samfunnsvitenskapen er om verden består av lovmessigheter, eller om generelle lover ikke finnes. (Jacobsen 2005)

I vårt studie har vi positivistisk syn på verden, vi ser etter generelle lovmessigheter, som vi plasserer inn i Competing Values Framework.

### 3.1.2 Epistemologiske forutsetninger

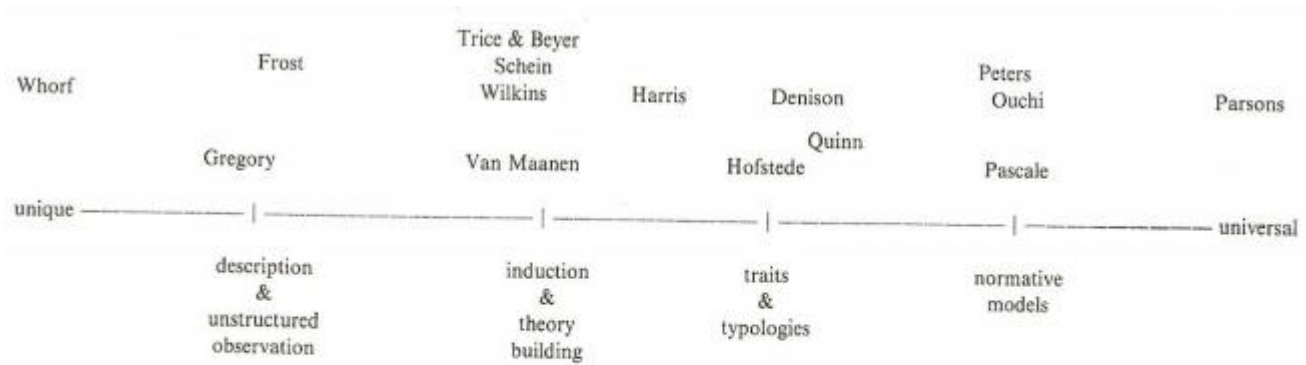
Epistemologi handler om hvordan vi kan samle inn informasjon om virkeligheten, og om denne gir et objektivt bilde av virkeligheten. (Jacobsen 2005) I metode finnes det forskjellige epistemologiske retninger, og sentralt står kampen mellom den positivistiske retningen og den fortolkningsbaserte tilnærmingen. Hovedsakelig går den positivistiske retningen uten på at verden er objektiv, den kan studeres objektiv, og at kunnskapen om den er kumulativ. Mens den fortolkningsbaserte tilnærmingen argumenterer for at det å studere mennesker er noe helt annet enn å studere naturvitenskap. Det har i nyere tid blitt mest vanlig at forskere har den fortolkningsbaserte tilnærmingen. (Jacobsen 2005)

Jacobsen (2005) bruker i sin bok en pragmatisk tilnærming hvor man velger epistemologi etter problemstilling, dvs. hva det er man ønsker å finne ut. Dette på bakgrunn av at det for tiden er blitt større enighet i begge leire om at det er liten prinsipiell forskjell på de to metodene. Jacobsen har hentet inspirasjon til sin tilnærming fra filosofene Hegel, Kan, Husserl og Habermas, og han fremmer det som heter intersubjektivitet. I intersubjektivitet er utgangspunktet at all kunnskap er subjektiv, men at sannsynligheten for at noe er sant, er større jo flere det er som enige om det.

I vårt studie har vi, som i ontologien, også i epistemologien utgangspunkt i positivismen, basert på at vi har tro på, og benytter en metode som objektivt forsøker å beskrive virkeligheten. Samtidig så er det vanskelig å komme bort fra enkelte hermeneutiske elementer, så vi ønsker å designe studien med et positivistisk utgangspunkt med en draging mot det pragmatiske.

### 3.1.3 Metodologi

Det finnes flere måter å studere organisasjonskultur på, den kan for eksempel studeres både kvalitativt og kvantitativt. (Denison og Spreitzer 1991) Denison og Spreitzer (1991: 9) har satt opp en et utvalg forskjellige måter å studere organisasjonskultur på i denne figuren:



*Note:* This figure makes reference to a number of studies not discussed within the text of this paper. These include perspectives that represent the two extremes, for example, Whorf (1941) and Parsons (1951), as points along the continuum. These include Frost et al. (1985), Schein (1985), Wilkins (1989), Trice and Beyer (1984), Harris (1989), Denison (1990), Peters and Waterman (1982), Ouchi (1981), and Pascale and Athos (1982). Many more culture studies could obviously have been chosen to illustrate this continuum.

**Figur 3: Måter å studere organisasjonskultur på**

I figuren så er det de mest kvalitative metodene som ligger nærmest venstresiden, og de som heller mot det kvantitative som heller mot høyresiden. Den kvalitative metoden er den som historisk sett har vært den mest brukte i studier av organisasjonslitteratur, Cameron og Quinn (2011) sitt rammeverk for de konkurrerende verdier beveger seg da bort i fra dette.

Rammeverket for de konkurrerende verdier, forsøker å beskrive kulturer gjennom å beskrive felles kulturelle trekk eller dimensjoner som er felles for alle organisasjoner. Tradisjonelt sett har de kvalitative studiene fokusert på å finne det unike ved kulturene, mens de kvantitative har forsøkt å generalisere.

### **3.2 Forskningsstrategi**

I sammenheng med dette diskuteres det i metodebruk om man skal ha en induktiv eller deduktiv datainnsamling som vi har, om man skal fokusere på holisme eller individualisme, om man skal ha nærhet eller distanse til det man skal studere, og om man skal ha kvantitativt eller kvalitativt design på studien. (Jacobsen 2005)

### 3.2.1 Deduktiv

Studiet har en overordnet deduktiv vinkling, og det er teorien til Cameron og Quinn (2011), som har avgjort hvilke empiriske områder ved organisasjonskulturen ved ASKO Nord vi undersøker. Studiet tar vi utgangspunkt i Cameron og Quinn (2011), sine teorier om konkurrerende verdier og deres verktøy OCAI, som vi benytter for å vurdere kulturen i ASKO Nord. Her tar vi altså utgangspunkt i teorien om klan, adhokrati, hierark og marked, og deduserer altså studien ut i fra dette.

En deduktiv modell, er den klassiske modellen, som for eksempel ligger til grunn for spørreundersøkelser. Man tar utgangspunkt i teori, og deduserer hypoteser ut ifra teori. Altså en er det en egnet metode når vi har et kvantitativ design på studien.

Jacobsen (2005: 36) hevder at et viktig skille mellom strategiene induktiv og deduktiv, er hvor mange fortolkningsnivåer en har. I dette studiets tilnærming, som vi har definert som en deduktiv tilnærming med et spørreskjema, så fortolker først forskeren virkeligheten når han lager spørreskjemaet, så fortolker respondenten forskerens spørsmål, og der igjen fortolker forskeren respondentens svar, og til slutt fortolker leserne av rapporten resultatene. I en induktiv tilnærming har man færre nivå, se Jacobsen (2005: 37)

## **3.3 Forskningsdesign**

Gjennom spørreskjemaet som i Cameron og Quinn (2011), har utviklet for å vurdere organisasjoners kultur, får studiet en kvantitativ tilnærming. Jacobsen (2005: 134), sier at den kvantitative metoden passer bra når en har god forhåndskjennskap til temaet, problemstillingen er klar, og når skal beskrive omfanget av et fenomen. Vår forhåndskjennskap til det temaet vi undersøker er god, da vi ønsker å teste hvordan kulturen i ASKO Nord er ut i fra Cameron og Quinn (2011) sitt rammeverk. Og siden vi da ønsker å finne omfanget av de forskjellige kulturtypene, gjennom å spørre alle ansatte.

### 3.3.1 Deskriptiv

Vårt studie forsøker kun å beskrive nåsituasjonen og den ønskede situasjonen i ASKO Nord, det er dermed deskriptivt.

### 3.3.2 Tverrsnitt av en case

I og med at konteksten i vårt studie er ASKO Nord, og vi ønsket å undersøke et bredt utvalg innen organisasjonen, endte vi opp med å være inspirert av det det Jacobsen (2005: 95) kaller for et Case-studie kombinert med utvalgsundersøkelse.

Da vi bruker OCAI, og ønsker å kartlegge oppfatningen om kulturen i ASKO Nord, gjennom å gå bredt ut til alle ansatte i alle avdelinger, brukte vi et ekstensivt undersøkelsesopplegg. Et case-studie som er ekstensivt kan beskrives som en hybridmodell i forhold til de modellene Jacobsen (2005) beskriver. Andersen(1997, s 8-9) referert i Jacobsen (2005: 90)forklarer og begrenser en casestudie:

*” Betegnelsen 'case' kommer av det latinske casus og understreker betydningen av det enkelte tilfelle. [...] Terminologien vektlegger derfor at det dreier seg om ett eller noen få tilfeller som gjøres til gjenstand for inngående studier. Enten fordi det bare finnes kun en eller noen få, eller fordi det bare er en eller noen få caser som er tilgjengelig for forskeren. [...] Ofte er idealet å gå i dybden på en case og presentere en helhetlig analyse som står på egne bein. Undersøkelsesenheten ses som et komplekst hele, der mange underenheter og deres forhold pensles ut.”*

Ut ifra at vi begrenset undersøkelsen vår til å gjelde hva som er spesifikt med bedriftskulturen i ASKO Nord, så sier Jacobsen (2005: 92) at et case-studie egner seg.

Undersøkelsesenheten befinner seg på nivå 4 og 3, i det Jacobsen (2005: 91) fremstiller som ulike nivåer av undersøkelsesenheter, dvs. avdelingene og ledelsen.

Vi undersøker kun undersøkelsesenehetenes oppfatninger og ønsker for organisasjonskultur på det tidspunktet de svarer for undersøkelsen, dermed vil dette si at vi benytter oss av en

tverrsnittstudie. En tverrsnittsundersøkelse, egner seg kun til å beskrive situasjonen på det aktuelle tidspunktet, og/eller beskrive hvilke fenomener som varierer sammen på et gitt tidspunkt. (Jacobsen 2005)

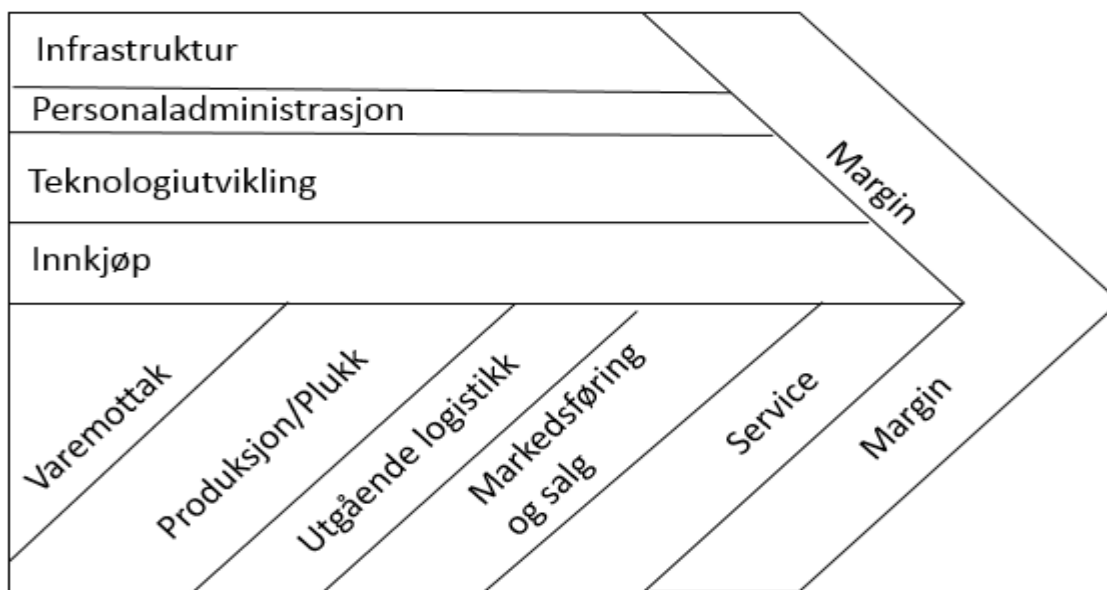
### 3.3.3 Casebedriften

ASKO er eid av NorgesGruppen og er Norges største grossist. ASKO forsyner NorgesGruppens dagligvarekjeder med varer, samt at de også leverer til storhusholdnings- og servicehandelsmarkedet. (ASKO NORGE AS 2011b)

ASKO Nord er et datterselskap av ASKO NORGE AS, og er lokalisert på Leirbakken i Ramfjorden. Vi har fått opplyst fra rekrutteringsansvarlig i selskapet at de per februar 2015 har 139 ansatte, fordelt på lageret i Ramfjorden og en distribusjonsterminal som ligger i Sortland kommune.

ASKO Nord er organisert som en produksjonsbedrift, og har avdelinger som kundeservice, transport, plukk, varemottak, sammenstilling, miljøstasjon, marked og innkjøp.

Utdanningsnivået til de forskjellige avdelingene varierer fra avdeling til avdeling. På lager kreves det ingen utdanning over høyskole, mens man i ledelse og administrasjon finner alt fra kokkeutdannede til ansatte med en masterutdannelse.



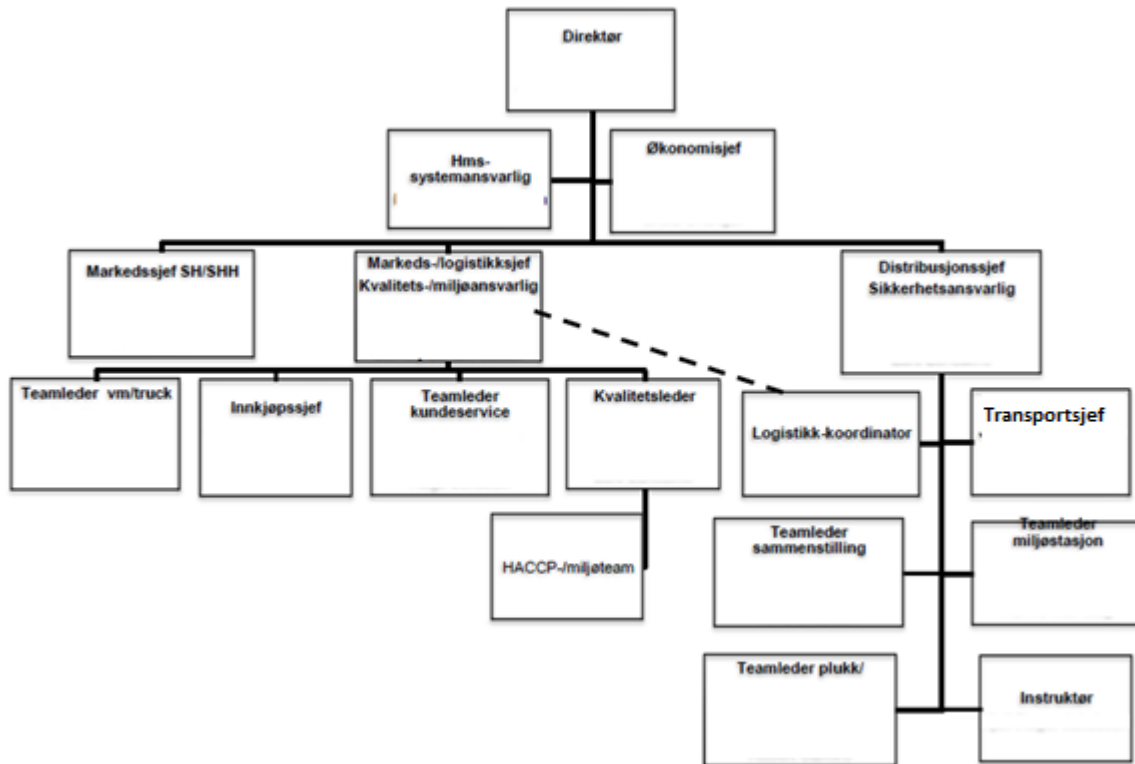
Figur 4: Verdikjede ASKO Nord

(Roos et al. 2010: 111)



I Infrastrukturen ligger de strukturene og rutineene som opprettholder organisasjonskulturen.  
(Roos et al. 2010: 11)

ASKO Nord har et hierarki fordelt på direktør, ledergruppe, teamledere og medarbeidere. De har en funksjonsbasert inndeling.(Jacobsen og Thorsvik 2007: 68)



Figur 5: Organisasjonskart ASKO Nord

(Fleischer 2011)

Alle ledere i ASKO Nord blir sendt på opplæring hos ASKO NORGE AS, i noe som ASKO kaller for ASKO-skolen. Der blir de lært opp i ASKO sine verdier, og ASKO sin ledelsesfilosofi. Sentralt i ASKO sin ledelsesopplæring står målstyrt ledelse.

### **3.4 Datainnhenting**

Det ble vurdert flere ulike metoder for å innhente data fra vår undersøkelsesenheter, til slutt falt valget på et nettbasert spørreskjema. Vi har også hentet informasjon om bedriften fra ASKO og NorgesGruppen sine nettsider, samt materiale fra bedriftsinterne håndbøker.

#### 3.4.1 Utvalg

Den teoretiske populasjonen er alle ansatte i ASKO Nord. Det er disse vi undersøkte, og vi kunne nå disse relativt enkelt gjennom ASKO Nord sine interne kommunikasjonssystemer. Vi behøvde derfor ikke å gjøre noe utvalg av personer internt i bedriften. Jacobsen (2005: 295) presenterer et beslutningstre for ulike utvalgsmetoder. Ut ifra dette utvalgstreet, og at vi kan undersøke hele populasjonen ble utvalgsproblematikk for oss irrelevant.(Jacobsen 2005)

#### 3.4.2 Innhentingsmetode

Ved valg av datainnsamlingsmetode har vi vurdert de fire alternativene opp mot kriteriene som Jacobsen (2005: 261) har satt opp. Alternativene vi har valgt mellom var: Spørreskjema via post, spørreskjema over telefon, spørreskjema over internett eller via e-post og personlig standardisert intervju. Disse har vi da vurdert opp mot kriteriene kostnad, hurtighet, svarprosent, gruppe vi undersøker, intervju effekt, spørreskjemaet sitt kompleksitet og opplevd anonymitet.

Ut ifra at våre undersøkelsesenheter var en blanding av ansatte uten utdanning og høyt utdannede ansatte som faller innenfor det Jacobsen (2005: 263) kaller for en "elite". Det vil si ressurssterke personer, som da er godt kjent med mediet vi benytter, e-post og spørreskjema over nett, risikerte vi å få ulike svarprosent blant de i administrasjon og de som jobber i produksjon.

Spørreundersøkelse over nett er i tillegg et billig alternativ, som er innenfor våre kostnadsrammer. Problemet er at denne typen har en relativt liten svarprosent. OCAI spørreskjemaet distribuerte vi derfor som et spørreskjema over internett, som vi distribuerer til alle ansatte ved ASKO Nord per e-post.

Sammen med spørreundersøkelsen la vi med et oversendelsesbrev (se vedlegg 2), som forklarer undersøkelsens hensikt. (Jacobsen 2005: 265). Vi lagde også en manuell liste over respondenter med respondentnummer for å unngå å måtte søke datatilsynet om konsesjon. (Jacobsen 2005: 268)

Etter en vurdering av ulike nettbaserte spørreskjemaer, som [www.questback.com](http://www.questback.com), [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) og [www.enalyzer.no](http://www.enalyzer.no), falt vårt valg på [www.enalyzer.no](http://www.enalyzer.no).

Dette fordi Enalyzer på en lett og enkel måte lot oss sette opp spørreskjemaet med den ipsative skalaen som er påkrevd i OCAI. I Enalyzer la vi inn hele OCAI undersøkelsen, men la også inn variabler som alder, kjønn, utdanning og avdeling.

Deretter kjørte vi en pretest på åtte uavhengige individer, som viste at undersøkelsen var gjennomførbar. Men ut fra pretesten konkluderte vi med at vi måtte fjerne variablene alder og kjønn, da disse gjorde det enkelt for oss å identifisere respondentene.

Den ble først sendt til ASKO Nord sin direktør, som gikk med på svare på spørreundersøkelsen ikke-anonymisert. Dette var noe vi ønsket å gjøre, da vi i undersøkelsen ønsket å gjennomføre analysere på ulike hierarkistiske nivå. Direktøren er toppnivået i dette hierarkiet, se Figur 5: Organisasjonskart ASKO Nord.

Videre sendte vi i januar 2015 den ut til resten av organisasjonen fullstendig anonymisert. Dette medførte at vi ikke kunne sende purringer til de som ikke hadde svart, men sendte i stedet purring til alle, som minnet på undersøkelsen. E-post adressen til de ansatte vi fikk fra HR-ansvarlig.

Vi har hentet inn data fra ASKO og NorgesGruppens nettsider, som omhandler visjoner og retningslinjer. Vi har også hentet forpliktende holdninger for ledere fra ASKO sin lederhåndbok. Ut i fra disse har vi plottet en profil i OCAI. Denne har vi brukt å sammenligne med ASKO Nord sin OCAI profil, og så søkt etter forskjeller.

### 3.4.3 Bortfall og bortfallsanalyse

Svarprosenten vi fikk på spørreskjemaet var avgjørende for hvor gode data vi fikk til analyse. Denne beregnes ved hjelp av vanlig prosentregning. I følge Jacobsen (2005: 300), er en svarprosent på mellom 50% og 60% tilfredsstillende, en svarprosent på mellom 60% og 70% godt og over 70% meget godt. Men det er ikke hvor mange som faller fra, men hvem som er det aller viktigste. Vi sørget derfor for at vi visste hvilken svarprosent vi hadde på det enkelte hierarkistiske nivå (med hensyn til personvern), dermed kunne vi kontrollere om vi fikk et systematisk skjevt frafall.

I vår undersøkelse har vi en svarprosent på 22 %. Den totale populasjonen har bestått av 139 personer hvorav 31 personer har gjennomført spørreundersøkelsen. Denne relativt lave svarprosenten vil ha betydning på feilmarginen, altså med hvor stor sikkerhet kan vi si at svarene mottatt også gjenspeiler hva resten av organisasjonen mener.

Når man regner ut feilmarginen ved en slik undersøkelse, så er det ofte normalt å bruke et konfidensnivå = 95 %. Dvs at man med 95 prosent sikkerhet kan si at gjennomsnittet av den totale populasjonen befinner seg en eller annen plass innenfor den gitte feilmarginen. (Aksnes AS 2014) Ved utregning vil vi ha en feilmargin på  $\pm 15,5\%$ , med ett konfidensnivå på 95 %. Se Tabell 2: Feilmargin for øvrige feilmarginer.

Populasjon: 139	
Konfidensnivå: 95%	
Antall svar	Feilmargin
2	+/- 68,8%
10	+/- 29,9%
20	+/- 20,3%
30	+/- 15,8%
31	+/- 15,5%
40	+/- 13,1%
50	+/- 11,1%
60	+/- 9,5%
70	+/- 8,3%
80	+/- 7,1%
90	+/- 6,3%
100	+/- 5,2%
139	+/- 0%

Tabell 2: Feilmargin

En årsak til lav deltagelse tror vi er tilgjengeligheten på en pc på arbeidsplassen. Vi ser at de som jobber på kontor til daglig hadde en betraktelig høyere svarprosent enn de som jobbet på lager eller blant sjåførene hvor felles faktoren var at de ikke hadde kontinuerlig tilgang på pc i arbeidstiden.

En annen årsak til at oppslutningen ikke ble større tror vi kan skyldes at spørreundersøkelsen kan virke noe komplekst med første øyenkast, og at man fort kan miste motivasjonen for å starte på den, eller gjennomføre den.

En annen masteroppgave som er skrevet om ASKO Nord AS, av Johansen et al. (2014: 90) har ved intervju av de ansatte avdekket at lav deltakelse fra de ansatte på gulvet, kan komme av at det er en oppfatning blant de ansatte på gulvet at resultatet av slike undersøkelser ikke blir gjort noe med. En ansatt uttalte at han har svart på så mange undersøkelser, uten at bedriften har gjort noe, og at dette har før til at motivasjonen til å delta var lav.

#### 3.4.4 Validitet og reliabilitet

To faktorer som er meget sentrale for å kunne si om en studie er bra eller ikke er; *validitet og reliabilitet*. Hvis ikke forskningen er valid og troverdig, kan det hende at man vil avise forskningshypotesen selv om den er riktig. Validitet kan man igjen dele inn i intern og ekstern validitet.

I Tabell 3: Troverdighet, overførbarhet, validitet og relabilitet har Smith (2012: 101), hentet inspirasjon fra Lincoln og Guba (1989), Miles og Huberman (1994) og Sørnes (2004).

Fortolknings- kriterier	Positive kriterier	Målsetning	Metode
<b>Troverdighet</b>	Intern validitet	Etablere kausale sammenhenger, der bestemte vilkår leder til andre vilkår som skiller seg fra "falske" sammenhenger.	Feltarbeid Diskutere data og resultater med andre forskere og informanter (deltagerskjekk).
<b>Overførbarhet</b>	Ekstern validitet	Presentere tilstrekkelig detaljert forklaring av funn for å sikre lesere hvordan funn kan overføres til andre kontekster.	Fyldig beskrivelse
<b>Pålitelighet</b>	Reliabilitet	Sikre at metodiske endringer og fortolkende prosesser er dokumentert slik at leseren kan følge prosessene og forskerens valg.	Gjøre forskningsprosessen eksplisitt. Gjøre data gyldig. Beskrive den logiske anvendelse for å flytte fra dataene til resultater.

**Tabell 3: Troverdighet, overførbarhet, validitet og reliabilitet**

Smith (2012) skriver at i følge Yin (2003) så baserer intern validitet seg på den innsamlede empiriske dataen, og at man har tilstrekkelig kontrollert de konklusjoner som er tatt ut i fra den. Vår undersøkelse som tar i bruk Cameron og Quinn sitt OCAI verktøy for å identifisere organisasjons kulturer er basert på en matematisk modell hvor selve resultatet (poengsummen) er |absolutt| og skal ikke kunne mistolkes. Selve OCAI metoden er godt anerkjent blant forskere og forfattere, Cameron og Quinn (2013), og vi mener den oppfyller kravet til intern validitet.

Smith (2012) skriver videre at i følge Lincoln og Guba (1989) og Denzin og Lincoln (2003) så skal et studies konklusjoner og funn være så godt forklart at de kan brukes i andre relevante populasjoner. Dette sikrer den eksterne validiteten til studiet. Vår studie er basert på en undersøkelse av organisasjons kulturen til ASKO Nord, og våre funn og konklusjoner her kan ikke ukritisk benyttes av andre tilsvarende organisasjoner, men vi har ingen grunn til å tro at

de resultater og funn vi peker på ikke skal kunne være sammenlignbare med det i tilsvarende bransjer.

*Reliabilitet* betyr pålitelighet, stabilitet. Spørsmålet er: vil man få de samme resultatene hvis man gjorde forskningen en gang til med samme utvalg, og/ eller annen forsker? Når oppslutningen ble som den ble, så innenfor den gitte filemarginen på  $\pm 15,8$  % med ett konfidensnivå på 95 %, er vi så sikre som vi kan bli på at vi ville fått samme resultat på nytt om vi hadde retestet. I tillegg har vi fått 11 av 11 mulige svar fra ledere i ASKO Nord AS, som er den gruppen som sitter med størst oversikt over hele organisasjonen.

Vi påstår at testen er både gyldig og at den oppfyller reliabilitets krav, gitte nevnte forutsetning angående den relativt høye feilmarginen på grunn av det store forfallet.

#### 3.4.5 Spørreskjema

Cameron og Quinn (2013: 171) sier at for å vurdere organisasjonskultur, må man identifisere deler av organisasjonen som fanger opp grunnleggende verdier og antakelser. Dette gjør man ved å la respondentene svare på en måte som fanger opp deres underliggende arketyriske rammeverk. De hevder at Competing Values Framework er i samsvar med de psykologiske arketyperne.

Mitroff (1983) sier at det finnes en likhet i psyken til mennesker, i de dypeste nivåene av underbevisstheten, disse likhetene er symbolske fremstillinger, som vi kaller for arketyper. Dette er kategorier som mennesker bruker for å organisere den informasjonen de møter på. OCAI metoden er designet for å fange opp disse arketyperne. Når de bruker Competing Values Framework går de inn i de grunnleggende måtene mennesker samler informasjon og trekker konklusjoner på.

Det vil si at all informasjon blir tolket i den underliggende konteksten av arketyper. Cameron og Quinn (2013: 171) argumenterer for at måtene organisasjonskultur blir fortolket på, blir fanget opp i Competing Values Framework. De vanligste måtene organisasjonskulturen blir fortolket på er kulturell styrke, kulturell kongruens og kulturell type. Maier (2014: 133) forteller at styrken til kulturen gjennom modellen blir vist gjennom dominansen til en eller

flere kulturer, kongruensen kan vises gjennom å sammenligne de seks innholdsdimensjonene som er listet opp under, og at typen blir bestemt av kvadratet som blir tildelt mest vekt.

OCAI gjør dette gjennom å bruke følgende seks innholdsdimensjoner som grunnlag:

*«1. de dominerende karakteristikene i organisasjonen eller hvordan den overordnede organisasjonen er.*

*2. ledelsesstilen og tilnærmingen som gjennomsyrrer organisasjonen.*

*3. ledelsen av de ansatte eller stilen som karakteriserer hvordan ansatte blir behandlet, og hvordan arbeidsmiljøet er*

*4. organisasjonslimet eller forbindelsen som definerer hvilke områder som holder organisasjonen sammen.*

*5. den strategiske vektleggingen som definerer hvilke områder som driver organisasjonsstrategien*

*6. suksesskriteriene som avgjør hvordan seire blir definert, og hva som blir belønnet og feiret» (Cameron og Quinn 2013: 117)*

Spørreskjemaet som OCAI benytter, se vedlegg 1, inneholder seks punkter: Fremtredende kjennetegn, organisasjonsledelse, ledelse overfor ansatte, organisasjonslimet, strategiske vektlegginger og suksesskriterier.

Skjemaet er delt i en nå- og en foretrukket-kolonne, hvor respondenten i nå-kolonnen fyller ut dagens opplevde tilstand, og i foretrukket-kolonnen skal fylle ut hvordan respondenten mener kulturen i organisasjonen bør være innen fem år for at den skal være suksessfull og oppnå sine mål. Under hvert punkt er det fire alternativer, respondenten skal i en ipsativ vurderingsskala fordele 100 poeng i mellom, hvor han/henne plasserer flest poeng på de han/henne mener stemmer mest overens med sin egen organisasjon.

Et eksempel på hvordan dette ser ut for fremtredende kjennetegn vises i denne figuren (Cameron og Quinn 2011: 31):



<i>I. Dominant Characteristics</i>	<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.		
B The organization is a dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.		
C The organization is very results oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement oriented.		
D The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.		
Total	100	100

**Figur 6: Eksempel på OCAI spørreskjema**

Disse fire alternativene representerer de fire konkurrerende kulturtypene, hierarkikulturen, markedskulturen, klankulturen og adhokrati-kulturen (Cameron og Quinn 2011).

Bakgrunnen for at man har denne typen spørreskjema, er at det er mer sannsynlig at man fanger opp de bakenforliggende antakelsene i organisasjonskulturen, gjennom å gi respondentene allerede konstruerte beskrivelser, en gjennom spørsmål hvor de selv må komme frem med beskrivelsene. (Cameron og Freeman 1985: 32)

I tillegg til de standard spørsmålene som er inkludert i OCAI metoden, så la vi til at hver enkelt måtte krysse av hvilken avdeling de jobbet i, og om de hadde lederfunksjon eller ikke. Dette da ett av målene med undersøkelsen er å finne forskjeller mellom hierarkistiske nivå.

### **3.5 Analysemetode**

Vi har brukt kvantitative analyser av resultatene fra vår spørreundersøkelse og informasjonsinnhenting.

### 3.5.1 Kvantitativt

Som Cameron og Quinn (2011: 24) sier er OCAI metoden både kvantitativ og kvalitativ. Hovedsakelig er den kvantitativ gjennom spørreundersøkelsen som kartlegger hovedaspektene ved kulturen.

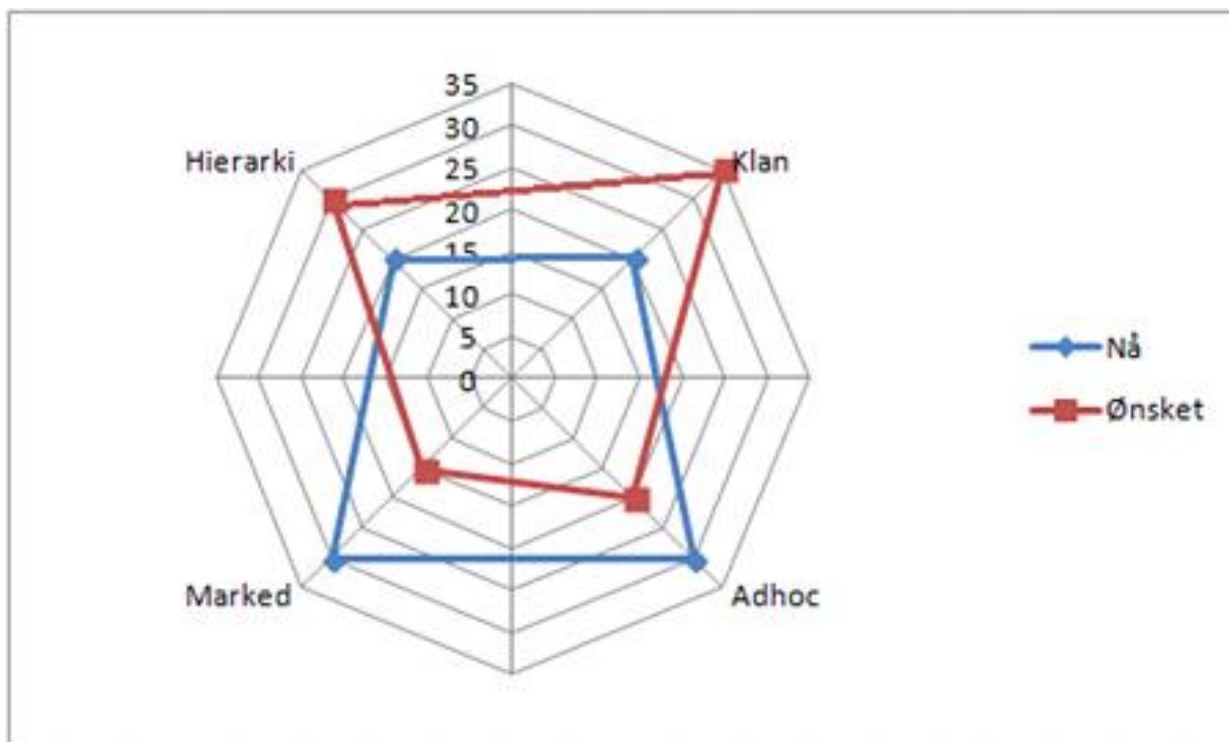
For å beregne de forskjellige kulturtypene, både på nå situasjonen og den som er ønsket i fremtiden, skal vi summere alle A summene, og dele på 6, og vi gjentar denne prosessen for B, C og D. Dette som et eksempel kan gi følgende resultat:

	Klan	Adhoc	Marked	Hierarki
Nå	20	30	30	20
Ønsket	35	20	15	30

**Figur 7: Eksempel på svar i OCAI**

Når vi har gjort dette for å se hele grupper, slik som de hierarkistiske nivåene vi har målt, har vi brukt programmer som Microsoft Excel, og brukt statistiske analyser for å beregne gjennomsnitts verdier.

Cameron og Quinn referer til statistikerer Tukey (1977, referert i Cameron og Quinn (2011: 73) og argumenterer for at det å plote numrene og lage et diagram, skaper en bedre innsikt og forståelse enn å legge inn datasettet for å teste det statistisk. “Det er mulig å se flere forhold, gjøre flere sammenligninger og identifisere flere interessante mønstre ved å analysere bilder og representasjoner enn kun ved å se på resultatene fra numeriske analyser”(Cameron og Quinn 2011: 73) Derfor mener de at man gjennom å plote bildene vil fremheve egenskaper ved organisasjonskultur som ikke er like lett å se kun ut i fra tall. Eksempel:



Figur 8: Eksempel på OCAI grafisk fremstillt

### 3.5.2 Analysekriterier

Ut ifra analysen av dataene vil vi finne Type (den overordnede kulturen), avvik mellom nåværende og ønsket kultur, styrken i kulturen, og om de de forskjellige delene i organisasjonen har overenstemmelse/kongruens, dvs. om det er lik vekt på samme kulturprofiler i de ulike avdelingene. I tillegg kan en eksternt sammenligne med andre organisasjoner og trender. (Cameron og Quinn 2013)

Typen av kultur som finner man ved å se etter den kulturtypen som har høyest poengsum (Cameron og Quinn 2013: 81).

Kulturtype:	Den kulturtypen med høyest poengsum
-------------	-------------------------------------

Tabell 4: Vurdering av overordnet kulturtype

Cameron og Quinn (2013: 83) skriver at når man leter etter avvik mellom nåværende og foretrukket kultur skal man spesielt se etter avvik over 10 poeng, de skriver også at avvik mellom 5 og 10 poeng indikerer behov for en kulturendringsprosess.

I analysen så har vi i tabeller markert avvik på mellom 5 og 10 poeng med gult, og over 10 poeng med rødt.

<b>Avvik</b>	<b>5-10 poeng</b>
<b>Stort avvik</b>	<b>Over 10 poeng</b>

**Tabell 5: Avviksskala mellom nåværende og foretrukket kultur**

Når det gjelder å vurdere styrken til en kultur, så sier Cameron og Quinn (2013: 84) at «*jo høyere score, desto sterke eller mer dominerende er kulturen*». De sier videre at en kultur hvor alle kulturene har lik vekt er balansert.

I og med at det er 100 poeng som skal fordeles, er den laveste maksimum scoren som kan oppnås 25 poeng. Og da har alle fire 25 poeng, altså kulturen er balansert. Derfor kan aldri en kultur med score lavere enn 25 poeng være den dominerende kulturen. Vi kan derfor si at en kultur med lavere score enn 25 poeng er svak. En kultur over 25 poeng er med samme resonnement sterk.

På bakgrunn av resonnementet over, er Tabell 6: Styrkeskala kulturer i OCAI den vi i resultat og analysedelen bruker for å vurdere styrken til kulturtypen.

<b>Poengområde</b>	<b>Betegnelse</b>
0-25	Svak
25	Middels
25 – 100	Sterk

**Tabell 6: Styrkeskala kulturer i OCAI**

Når vi vurderer kongruens/overensstemmelse vurderer vi de kulturprofilene til innholdsdimensjonene i OCAI spørreskjemaet. Vi ser etter hvor stort samsvar det er mellom profilene. Ved vurdering av kongruens sier Cameron og Quinn (2013: 86) at man skal se etter

avvik på over 10 poeng. Man skal også se etter kulturprofiler som vektlegger kulturer som står diagonalt ovenfor hverandre. Da disse indikerer inkongruens mer enn når det er naboprofiler som dominerer. (Cameron og Quinn 2013: 86)

Man har et spenn fra full kongruens til full inkongruens. Der hvor man har en dominerende kultur i den helhetlige profilen og samtidig har den samme dominerende kulturen blant alle innholdsdimensjonene har man full kongruens. Full inkongruens har man hvis det blant innholdsdimensjonene eksisterer fire ulike dominerende kulturer (Cameron og Freeman 1985: 33).

Ut fra dette utleder vi Tabell 7: Vurdering av kongruens.

<b>Kongruensskala</b>	<b>Kriterium</b>
Full kongruens	1 dominerende kultur blant innholdsdimensjonene.
Noe kongruens	2 forskjellige dominerende kulturer blant innholdsdimensjonene.
Noe inkongruens	3 forskjellige dominerende kulturer blant innholdsdimensjonene.
Full inkongruens	4 forskjellige dominerende kulturer blant innholdsdimensjonene

**Tabell 7: Vurdering av kongruens**

Ved vurdering ASKO og NorgesGruppen sine mål og retningslinjer, har vi plassert de ulike punktene bedriften skal styre etter i de forskjellige kulturtypene. Deretter har vi relativt i forhold til antall punkt lagd en grafisk fremstilling av kulturtypene.

## 3.6 Forskningsetikk

Her vil vi beskrive etikken og dilemmaene vi har vurdert og opplevd i undersøkelsen.

### 3.6.1 Informantens personvern

Som tidligere nevnt lagde vi en manuell liste over respondenter med respondentnummer for å unngå å måtte søke datatilsynet om konsesjon (Jacobsen 2005: 268).

Direktør ble opplyst om, og samtykket til at hennes besvarelse av spørreundersøkelsen vil bli identifisert i oppgaven.

### 3.6.2 Informert samtykke

Som Smith (2012: 104) sier «*Forskningsprosessen er preget av ulike prosesser, der innhenting av teori, empiri, metode etc. er vesentlig*». Det er derfor viktig å være bevisst på prosessene, og det ble innhentet samtykke fra casebedriften angående å bruke bedriften i oppgaven. Det ble også innhentet tillatelse fra ASKO Norge AS vedrørende bruk av et element fra ASKO sin lederhåndbok.

Det var frivillig å delta i undersøkelsen, og de som deltar ble informert om hvilke farer og gevinster deltakelsen innebar. I følge Jacobsen (2005) består informert samtykke i fire hovedkomponenter, kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse. Når det kommer til full informasjon, la vi oss på en gylden middelvei, og informerte om undersøkelsens hovedhensikt og hvordan resultatene skulle benyttes.

Det finnes ingen klare regler for hva vi har lov til eller ikke (Jacobsen 2005). Men vi tenkte kritisk igjennom alle de fire forholdene som er beskrevet over.

### 3.6.3 Dilemma.

Da den ene av forfatterne er ansatt i organisasjonen vi undersøker, er vi klar over at dette kan medføre visse etiske problemstillinger. Dette førte til at vi ble spesielt oppmerksomme på å

designe spørreskjemaet på en slik måte at respondenter ikke kan gjenkjennes. Det ble opplyst om dette i e-posten som ble sendt ut med spørreskjemaet.

En fare er at respondentene tilpasser sine svar på bakgrunn av dette, men vi mener OCAI metodens spørsmål er såpass ufarlige at dette ikke er et betydelig problem.

Det førte også til at vi ble ekstra oppmerksomme på å være objektive, slik at vi ikke ble påvirket av egeninteresser fremfor den problemstillingen vi prøver å belyse.

## 4. Analyse og resultater

I dette kapitlet vil vi presentere resultatene fra spørreundersøkelsen. Vi vil så sammenligne empirien og teorien, for å se om vi finner samsvar eller ulikheter mellom våre funn og det vi tidligere har presentert i teoridelen.

Dette skal vi gjøre opp mot problemstillingen:

**«En undersøkelse av ASKO Nord sin organisasjonskultur. Fremmer den nåværende organisasjonskulturen en effektiv organisasjon?»**

- Hva er det dominerende kulturuttrykket hos ASKO Nord?
- Er den nåværende kulturen den mest effektive for ASKO Nord?
- Er det på de to foregående spørsmålene forskjellige oppfatninger i de hierarkistiske nivå innad i bedriften?

I kapittel 5. Konklusjon, vil vi koble resultat og analyse nærmere opp mot hvert enkelt underspørsmål.

I første del av kapitlet vil vi presentere noen av ASKO og NorgesGruppen sine mål og retningslinjer for ledelse. Disse kan ifølge Cameron og Quinn (2013: 60) plasseres i Competing Values rammeverket, og man kan da ofte finne styrker og svakheter i filosofien til bedriften. Vi har derfor plassert disse i OCAI, og har lagd en profil av ASKO og NorgesGruppens mål og retningslinjer for ledelse. Denne profilen vil vi sammenligne med svarene fra spørreundersøkelsen, for å se om det er samsvar mellom hva konsernet ønsker, og hva de ansatte og ledere faktisk utøver og mener er riktig.

I andre del av kapitlet vil vi gå igjennom resultatene fra spørreundersøkelsen, analysere og drøfte funnene opp mot problemstillingen. Analysen vil foregå separat for hvert hierarkistiske nivå, for direktør, ledergruppe, teamledere, og medarbeidere. Vi vil og analysere alle resultatene sett under ett.



## **4.1 Resultat og analyse av ASKO sine retningslinjer**

For å finne ut om den nåværende kulturen er den mest effektive for ASKO Nord AS, skal vi først presentere noen av NorgesGruppens og ASKO Nord AS sine overordnede mål og retningslinjer, som ledere og ansatte i ASKO Nord AS skal styre etter. Disse plasserer vi i OCAI, og sammenligner med den nåværende, og den profilen som de ansatte og lederne mener er den foretrukne kulturen for ASKO Nord AS

### 4.1.1 Profil for NorgesGruppens etiske retningslinjer

Følgende etiske retningslinjer blir alle ledere i ASKO opplært til å følge, gjennom lederhåndboken og ASKO-skolen.

*«NorgesGruppen krever ærlighet, integritet, lojalitet og redelighet i alle forhold som angår vår forretningsvirksomhet. Alle ansatte og tillitsvalgte i NorgesGruppen skal i sitt virke for NorgesGruppen fremme konsernets grunnleggende verdier:*

#### ***Ansvarlig***

*Vi skal alltid opptre på en redelig og troverdig måte. Vi skal gjennom våre handlinger sørge for å skape tillit og trygghet. Vi skal opptre profesjonelt og pålitelig.*

#### ***Forbrukerorientert***

*Vi skal alltid ha forbrukeren i fokus gjennom å være konkurransedyktig, tilgjengelig og kvalitetsbevisst.*

#### ***Samarbeidsorientert***

*Vi skal sikre en helhetstenkning gjennom hele verdikjeden. Vi skal fremstå som en attraktiv samarbeidspartner.*

#### ***Verdiskapende***

*Vi skal drive med en lønnsomhet som sikrer vekst og konkurranseevne. Vi skal legge til rette for selvstendige kjøpmenn og godt kjøpmannskap.*

### ***Inspirerende***

*Vi skal stimulere til initiativ, delaktighet og trivsel for alle ansatte. Vi skal ha spesiell fokus på rekruttering, kompetanse og riktig belønning.*

### ***Dynamisk***

*Vi skal ha en organisasjon med gjennomføringskraft. Vi skal ha en organisasjon hvor beslutninger tas lengst ut mot kundene. » (NorgesGruppen ASA 2005)*

Punktene over har vi plassert i Tabell 8: NorgesGruppens etiske retningslinjer kategorisert i OCAI. Hvert punkt er vurdert opp mot kulturtypene som de er beskrevet i teorikapittelets Tabell 1: Effektivitetsteorier i OCAI på side 31.

<b>Å skape klankultur</b> • Ansvarlig	<b>Å skape adhokrati-kultur</b>
<b>Å skape hierarkisk kultur</b>	<b>Å skape markedskultur</b> • Forbrukerorientert • Verdiskapende • Samarbeidsorientert • Inspirerende • Dynamisk

**Tabell 8: NorgesGruppens etiske retningslinjer kategorisert i OCAI**

Tabell 8: NorgesGruppens etiske retningslinjer kategorisert i OCAI er presentert grafisk i Figur 9: NorgesGruppens etiske retningslinjer.

#### 4.1.2 Profil for ASKO sin forretningside

ASKO sin forretningsidé er:

- «• *Vi skal skape langsiktig lønnsomhet.*
- *Vår ambisjon er konkurransedyktig håndtering av hele varestrømmen.*
- *Vårt ansvar for vare- og informasjonsstrømmen i NorgesGruppen skal utøves slik at det sikrer vår konkurransedyktighet i verdikjeden totalt sett.*
- *Våre transaksjonsvilkår til sisteleddet skal baseres på pris etter prestasjon og likebehandling.*
- *Vi skal utøve vår virksomhet miljøbevisst og ressurseffektivt med fokus på god kvalitet, trygg mat, lave klimautslipp og en bærekraftig utvikling.*
- *Vi skal skape tillit og troverdighet internt og eksternt og oppfattes som solid og fremtidsrettet.*
- *Vi vil utvikle en organisasjon med gjennomføringskraft hvor beslutningene kan tas nærmest mulig forbruker innenfor klart kommuniserte strategiske rammer.*
- *Vi skal være aktive i vår medarbeiderutvikling slik at dyktige medarbeidere gis gode muligheter for personlig utvikling.*
- *Vi vil stimulere til initiativ, åpenhet, ansvarsbevissthet, lojalitet, endringsvilje og selvstendighet.* » (ASKO NORGE AS 2011a)

Punktene over har vi plassert i Tabell 9: ASKO sin forretningside kategorisert i OCAI. Hvert punkt er vurdert opp mot kulturtypene som de er beskrevet i teorikapittelets Tabell 1:

Effektivitetsteorier i OCAI på side 31.

<p style="text-align: center;"><b>Å skape klankultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som har et klart ansvar, stor frihet til å utøve dette ansvaret, at ansvaret ligger langt ut i linjen og nærmest mulig markedet.</li> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som følger opp i hverdagen –sekunderer, slik at</li> <li>• Medarbeiderne hjelpes og motiveres til å nå sine mål.</li> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som gir tilbakemeldinger i den hensikt at du skal bli bedre i neste omgang ... konstruktive tilbakemeldinger.</li> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som viser ydmykhet og ikke går rundt og tror de er noe mer enn andre.</li> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som utøver samhandling, støtter kolleger på alle nivå – slik at din kollega blir bedre.</li> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som kjemper for sitt syn med rene våpen til en beslutning er tatt og dernest følger denne beslutningen lojalt selv om jeg var i mot da vi drøftet.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Å skape adhokrati-kultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som behandler alle som likemenn –enten de er over –eller underordnede, og bruker samme språk ovenfor alle.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Å skape hierarkisk kultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som korrigerer kurs og handlinger i tide dersom målene ikke nås.</li> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som sier hva de mener direkte til ... og ikke om ... og som er klare og tydelige i sitt budskap, men med respekt for hver enkelt.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Å skape markeds kultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som vil noe, har høye og tydelige mål ... og trener hardt for å nå dem.</li> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som gir klare og tydelige tilbakemeldinger på oppnådde resultater ..... positivt eller negativt ... og ikke bare en klapp på skulderen.</li> </ul>

**Tabell 9: ASKO sin forretningside kategorisert i OCAI**

Tabell 9: ASKO sin forretningside kategorisert i OCAI er presentert grafisk i Figur 10: Forretningside.

#### 4.1.3 Profil for Forpliktende lederholdninger i ASKO

Forpliktende lederholdninger i ASKO er verdier som ledere i ASKO blir lært opp til å følge, gjennom ASKO Skolen og ASKO sin lederhåndbok:

«

1. *Vi har tro på ledere og lederskap som har et klart ansvar, stor frihet til å utøve dette ansvaret, at ansvaret ligger langt ut i linjen og nærmest mulig markedet.*
2. *Vi har tro på ledere og lederskap som vil noe, har høye og tydelige mål ... og trener hardt for å nå dem.*
3. *Vi har tro på ledere og lederskap som følger opp i hverdagen –sekunderer, slik at medarbeiderne hjelpes og motiveres til å nå sine mål.*
4. *Vi har tro på ledere og lederskap som gir klare og tydelige tilbakemeldinger på oppnådde resultater ..... positivt eller negativt ... og ikke bare en klapp på skulderen.*
5. *Vi har tro på ledere og lederskap som gir tilbakemeldinger i den hensikt at du skal bli bedre i neste omgang ... konstruktive tilbakemeldinger.*
6. *Vi har tro på ledere og lederskap som korrigerer kurs og handlinger i tide dersom målene ikke nås.*
7. *Vi har tro på ledere og lederskap som behandler alle som likemenn –enten de er over –eller underordnede, og bruker samme språk ovenfor alle.*
8. *Vi har tro på ledere og lederskap som viser ydmykhet og ikke går rundt og tror de er noe mer enn andre.*
9. *Vi har tro på ledere og lederskap som utøver samhandling, støtter kolleger på alle nivå – slik at din kollega blir bedre.*

*10. Vi har tro på ledere og lederskap som sier hva de mener direkte til ... og ikke om ...  
og som er klare og tydelige i sitt budskap, men med respekt for hver enkelt.*

*11. Vi har tro på ledere og lederskap som kjemper for sitt syn med rene våpen til en  
beslutning er tatt og dernest følger denne beslutningen lojalt selv om jeg var i mot da  
vi drøftet.*

»(ASKO NORGE AS 2014: 30)

Punktene over har vi plassert i Tabell 10: Forpliktende lederholdninger kategorisert i OCAI.  
Hvert punkt er vurdert opp mot kulturtypene som de er beskrevet i teorikapittelet.

<p style="text-align: center;"><b>Å skape klankultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som har et klart ansvar, stor frihet til å utøve dette ansvaret, at ansvaret ligger langt ut i linjen og nærmest mulig markedet.</li> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som følger opp i hverdagen –sekunderer, slik at</li> <li>• Medarbeiderne hjelpes og motiveres til å nå sine mål.</li> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som gir tilbakemeldinger i den hensikt at du skal bli bedre i neste omgang ... konstruktive tilbakemeldinger.</li> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som viser ydmykhet og ikke går rundt og tror de er noe mer enn andre.</li> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som utøver samhandling, støtter kolleger på alle nivå – slik at din kollega blir bedre.</li> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som kjemper for sitt syn med rene våpen til en beslutning er tatt og dernest følger denne beslutningen lojalt selv om jeg var i mot da vi drøftet.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Å skape adhokrati-kultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som behandler alle som likemenn –enten de er over –eller underordnede, og bruker samme språk ovenfor alle.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Å skape hierarkisk kultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som korrigerer kurs og handlinger i tide dersom målene ikke nås.</li> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som sier hva de mener direkte til ... og ikke om ... og som er klare og tydelige i sitt budskap, men med respekt for hver enkelt.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Å skape markeds kultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som vil noe, har høye og tydelige mål ... og trener hardt for å nå dem.</li> <li>• Vi har tro på ledere og lederskap som gir klare og tydelige tilbakemeldinger på oppnådde resultater ..... positivt eller negativt ... og ikke bare en klapp på skulderen.</li> </ul>

**Tabell 10: Forpliktende lederholdninger kategorisert i OCAI**

Tabell 10: Forpliktende lederholdninger kategorisert i OCAI er presentert grafisk i Figur 11: Forpliktende lederholdninger.

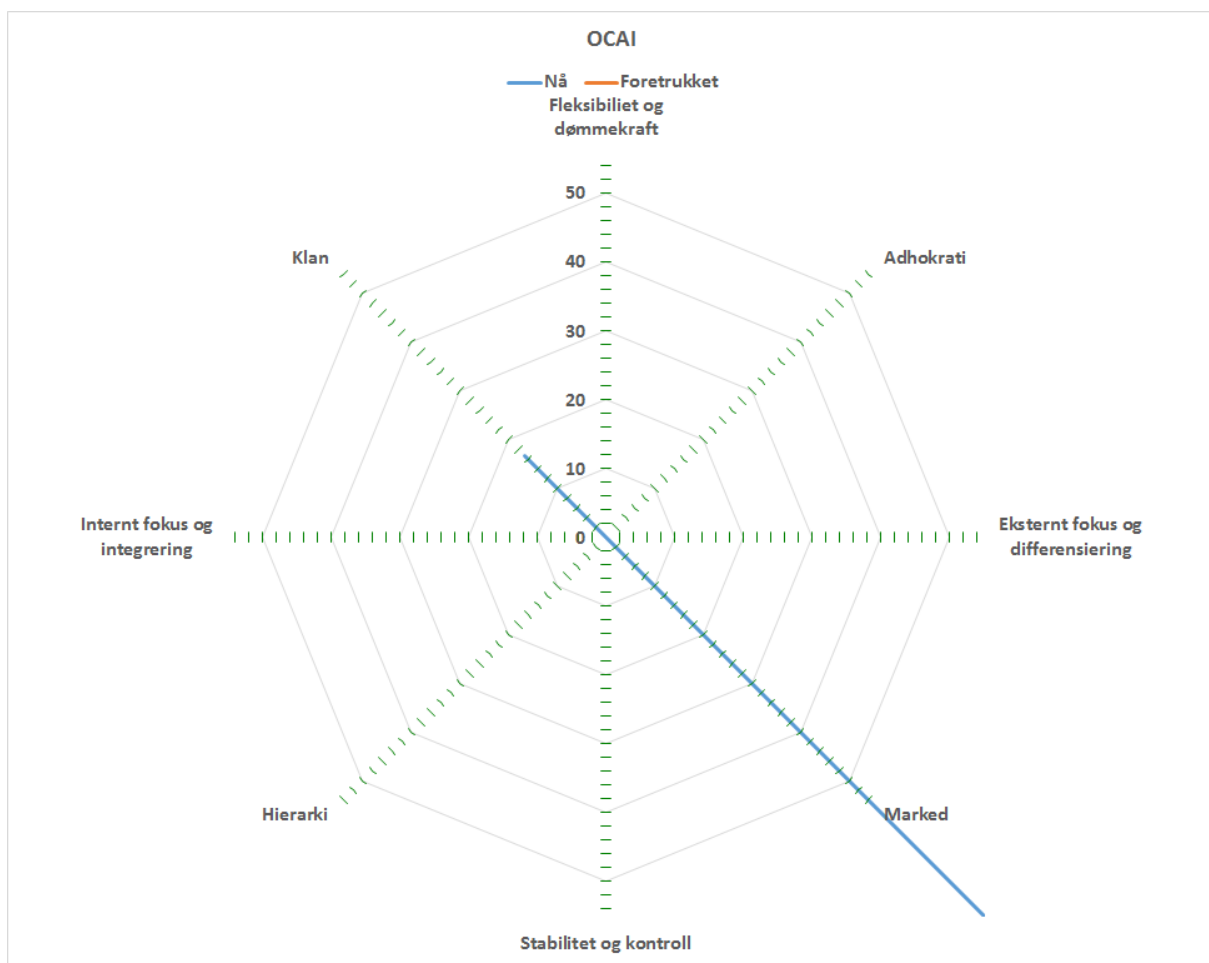
Summert opp gir dette følgende resultater i OCAI/CVF basert på overordnede retningslinjer.

Kulturtype:	Antall	Etiske retningslinjer	Antall	Forretningsside	Antall
Adhokrati	1	Adhokrati	0	Adhokrati	1
Marked	2	Marked	5	Marked	5
Hierarki	2	Hierarki	0	Hierarki	0
Klan	7	Klan	1	Klan	3

Tabell 11: Filosofi og retningslinjer antall per kulturtype

Vi har her plottet profilen til de tre settene med verdier, retningslinjer, og mål. Til slutt summert opp resultatet av tre settene og laget en overordnet profil for hvordan vi mener ASKO ønsker å fremstå, denne kan ses i Figur 12:

Forpliktende verdier:

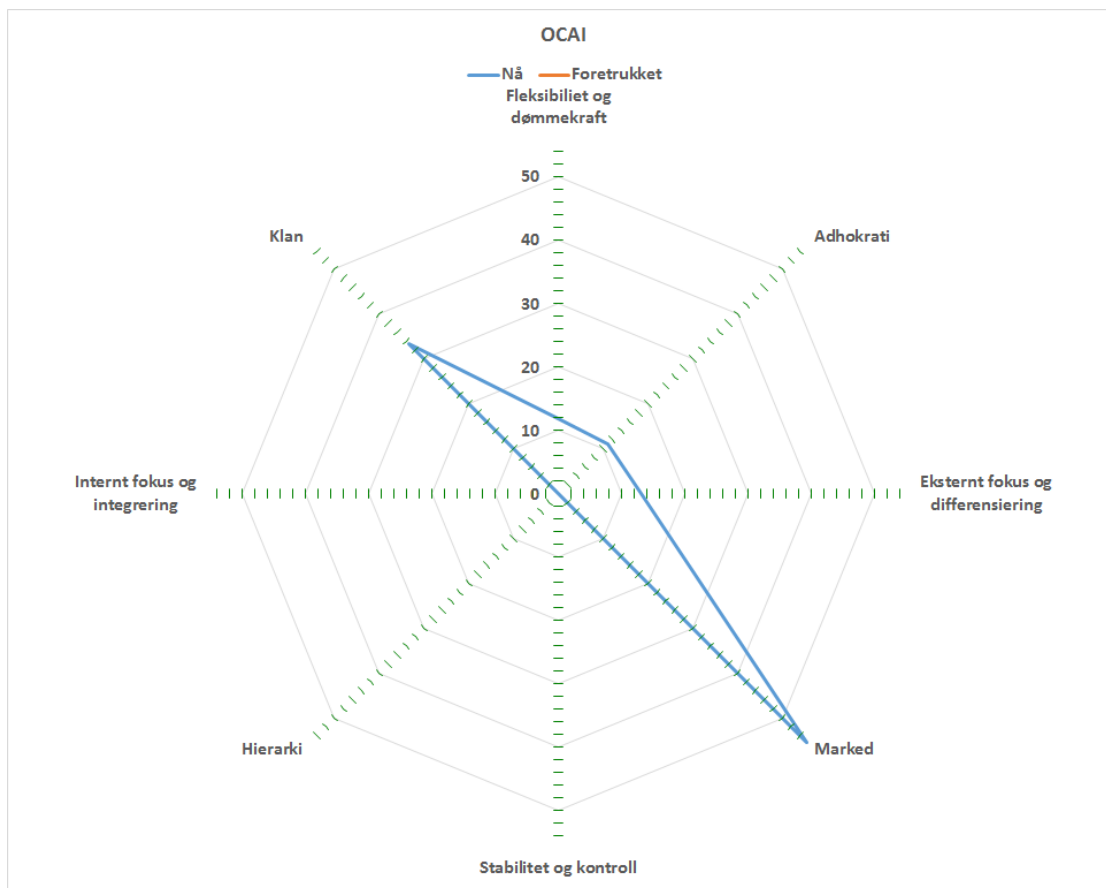


Figur 9: NorgesGruppens etiske retningslinjer



Som vi ser av Figur 9 så er den dominerende kulturen som man kan lese ut av de forpliktende verdiene, markeds-kulturen. Av Tabell 1: Effektivitetsteorier i OCAI, kan vi da altså si at hovedverdiene for NorgesGruppen i et Competing Values perspektiv er å ha høy markedsandel, å nå mål, og ha å stor avkastning.

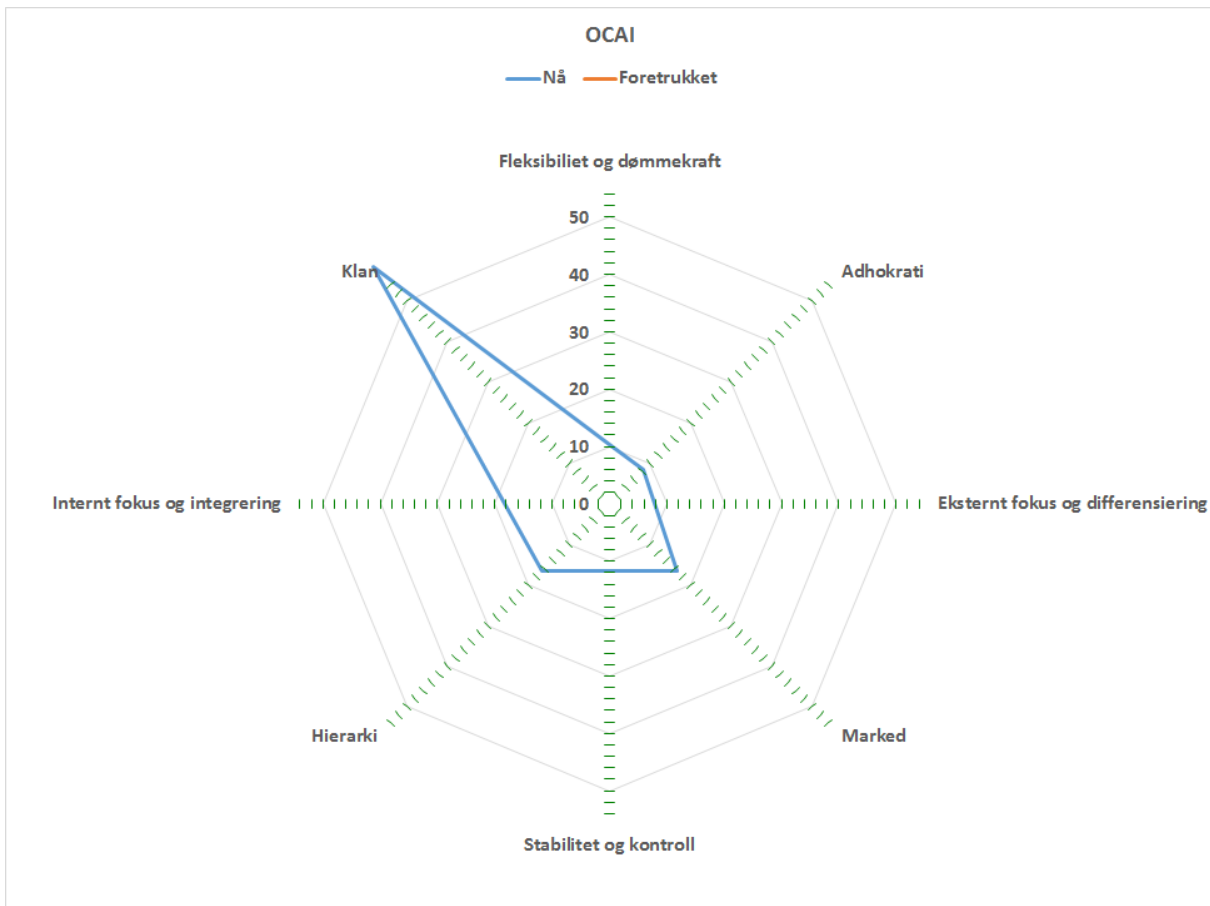
Forretningside:



**Figur 10: Forretningside**

Når vi ser på Figur 10: Forretningside så ser vi at NorgesGruppen ønsker å fremstå med en markeds-kultur. Dermed så ser vi at verdiene er de samme som for de etiske retningslinjene, og da at det som blir sett på som effektivt er at aggressiv konkurranse, og interesse for kunden skaper effektivitet.

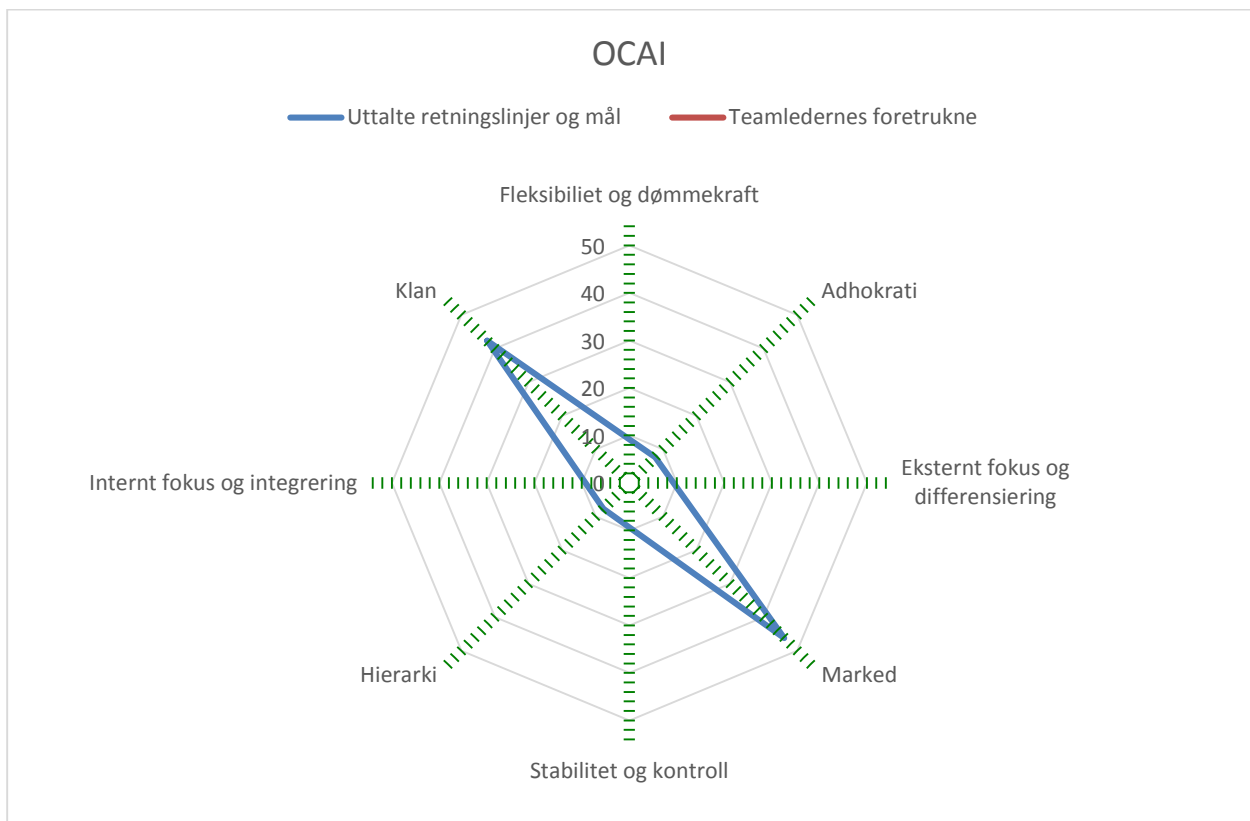
## Forpliktende lederholdninger:



**Figur 11: Forpliktende lederholdninger**

Av Figur 11: Forpliktende lederholdninger, ser vi at lederholdningene som ASKO ønsker at lederne skal ha, fremstår som svært klanorienterte. Ser vi da på Tabell 1: Effektivitetsteorier i OCAI, kan vi si at man ønsker ledertyper som er tilretteleggere, er gode mentorer og flinke til å bygge team. Av samme tabell ser vi at det som blir sett på som effektivt er menneskelig utvikling og deltakelse.

Når vi slår sammen alle disse profilene får vi en sigarformet profil, se Figur 12: Samlet profil for forretningside, etiske retningslinjer og lederholdninger. I denne kommer det frem at ansatte i ASKO Nord AS har en dominerende markedskultur og en sterk klankultur å strekke seg etter. Dette er ifølge teorien et paradoks, da motstående kulturer er gjensidige utelukkende. Dette kan være et tegn både på en styrke og en svakhet. (Cameron og Quinn 2013)



**Figur 12: Samlet profil for forretningside, etiske retningslinjer og lederholdninger**

Som vi ser av Tabell 1: Effektivitetsteorier i OCAI, vil det altså si at organisasjonen skal vektlegge elementer fra både klan og markeds-kulturen. Det vil si at lederne i organisasjonen skal tilrettelegge, fungere som mentorer, og bygge team. Samtidig skal de også være hardtkjørende, konkurransemennesker som fokuserer på å produsere.

Det som blir sett på som effektivt i forhold til de overordnede retningslinjene er at aggressiv konkurranse og interesse for kunden skaper effektivitet, samt at man har fokus på menneskelig utvikling og deltakelse.

## 4.2 Resultat av spørreundersøkelsen

Vi har summert opp resultatet av spørreundersøkelsen i Tabell 12: Resultatet av spørreundersøkelsen. Den grafiske presentasjonen av undersøkelsen tas i analysen av hvert nivå.

Vi fikk totalt inn 31 gjennomførte undersøkelser pluss direktør. Av disse har 4 av 4 i ledergruppen fullført undersøkelsen. 6 av 6 mulige teamleder har fullført undersøkelsen. 21 av 129 mulige under ledernivå fullførte undersøkelsen.

Hva de enkelte nivåene gjennomsnittlig har svart presenterer vi numerisk i Tabell 12: Resultatet av spørreundersøkelsen.

Resultat av spørreundersøkelse					
Nåsituasjon	Direktør	Ledergruppe	Teamledere	Medarbeidere	Alle
<i>Fleksibilitet og dømmekraft</i>	11,6	14,4	14,0	11,6	12,5
<b>Adhokrati</b>	11,7	19,4	17,9	13,7	15,3
<i>Eksternt fokus og differensiering</i>	12,1	16,5	16,4	13,8	14,8
<b>Marked</b>	31,7	29,2	33,1	33,7	33,0
<i>Stabilitet og kontroll</i>	21,5	21,1	20,9	23,2	22,5
<b>Hierarki</b>	29,2	30,4	26,8	32,0	30,7
<i>Internt fokus og integrering</i>	20,0	17,8	17,2	17,7	17,7
<b>Klan</b>	27,5	21,4	22,2	20,6	21,1
Foretrukket situasjon	Direktør	Ledergruppe	Teamledere	Ikke ledere	Alle
<i>Fleksibilitet og dømmekraft</i>	16,0	18,1	17,1	17,0	17,4
<b>Adhokrati</b>	19,2	25,9	22,6	18,9	20,6
<i>Eksternt fokus og differensiering</i>	16,5	19,8	16,8	14,9	15,9
<b>Marked</b>	30,0	30,4	25,0	23,7	24,9
<i>Stabilitet og kontroll</i>	18,6	16,2	18,2	17,0	17,3
<b>Hierarki</b>	23,3	18,3	26,5	24,4	24,0
<i>Internt fokus og integrering</i>	17,9	15,1	18,5	19,8	19,0
<b>Klan</b>	27,5	25,4	25,8	32,9	30,5

Tabell 12: Resultatet av spørreundersøkelsen

I Tabell 13: Differanse mellom foretrukket- og nåværende kultur, har vi satt opp differansen mellom den foretrukne kulturen og nåværende kultur. I tabellen er avvik fra 5 opp til 10 poeng markert med gult, avvik over 10 poeng er markert med rødt. Tabellen blir brukt i de videre analysene av hva som er den mest effektive kulturen for ASKO Nord AS.

Differanse mellom foretrukket- og nåværendekultur					
Kulturtype og retning:	Direktør	Ledergruppe	Teamledere	Medarbeidere	Alle ansatte
<i>Fleksibilitet og dømmekraft</i>	4,4	3,7	3,0	5,3	4,8
<b>Adhokrati</b>	7,5	6,5	4,7	5,2	5,2
<i>Eksternt fokus og differensiering</i>	4,5	3,3	0,4	1,1	1,1
<b>Marked</b>	-1,7	1,2	-8,1	-10,0	-8,1
<i>Stabilitet og kontroll</i>	-2,9	-4,9	-2,7	-6,2	-5,2
<b>Hierarki</b>	-5,8	-12,1	-0,3	-7,5	-6,6
<i>Internt fokus og integrering</i>	-2,2	-2,7	1,3	2,1	1,4
<b>Klan</b>	0,0	4,0	3,6	12,4	9,5

Tabell 13: Differanse mellom foretrukket- og nåværende kultur

### 4.3 Analyse av OCAI Spørreundersøkelse

Resultatet fra spørreundersøkelsen er blitt overført til excel, og behandlet som vi har beskrevet i metodekapittelet.

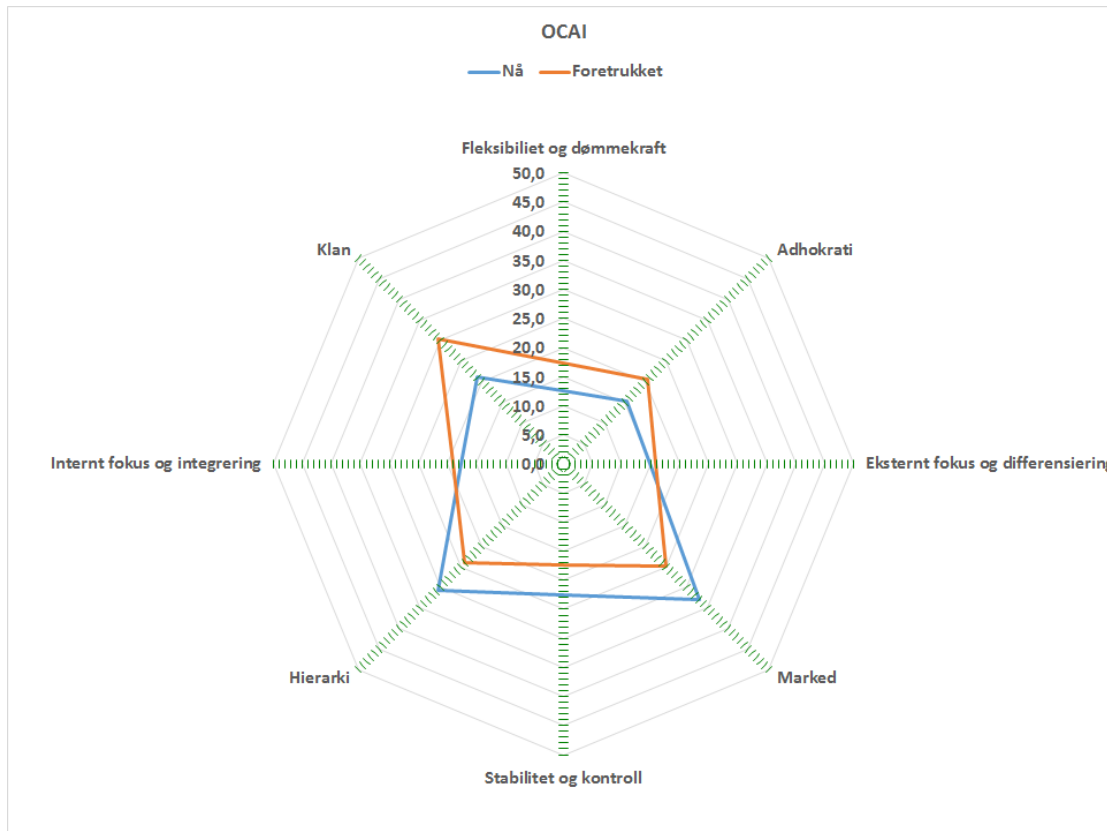
Vi har brukt resultatene til å lage kulturprofiler for hele organisasjonen, direktør, ledergruppe, teamledere og medarbeidere. Denne profilen har vi satt opp for den nåværende kulturen og den foretrukne kulturen. Vi vurderer profilene opp mot teorien, for å si noe om effektiviteten.

Deretter vil vi vurdere avvikene mellom nåværende kultur og foretrukket kultur. Hvor avvik over 5 poeng indikerer behov for endring.

Videre vil vi vurdere styrken og kongruensen i kulturen til ASKO Nord AS, for å se hvordan disse påvirker effektiviteten til bedriften.

Til slutt så sammenligner vi på tvers av nivåene, for å se om det er lik oppfatning blant de ulike nivåene.

#### 4.3.1 Kulturprofil for alle ansatte i ASKO Nord AS.



Figur 13: Kultur profil for alle ansatte

##### 4.3.1.1 Analyse av nåsituasjonen

Markeds og hierarkikulturene er de dominerende og de sterkeste kulturtypene i ASKO Nord AS. Marked har fått 33 poeng og hierarki 30,7 poeng. Klan som er en svak kultur har fått 21,1 poeng, til slutt har vi adhokrati med 15,3 poeng. Marked og hierarki står dermed betydelig sterkere enn klan og adhokrati som etter Tabell 6: Styrkeskala kulturer i OCAI, kategoriseres som svake kulturer.

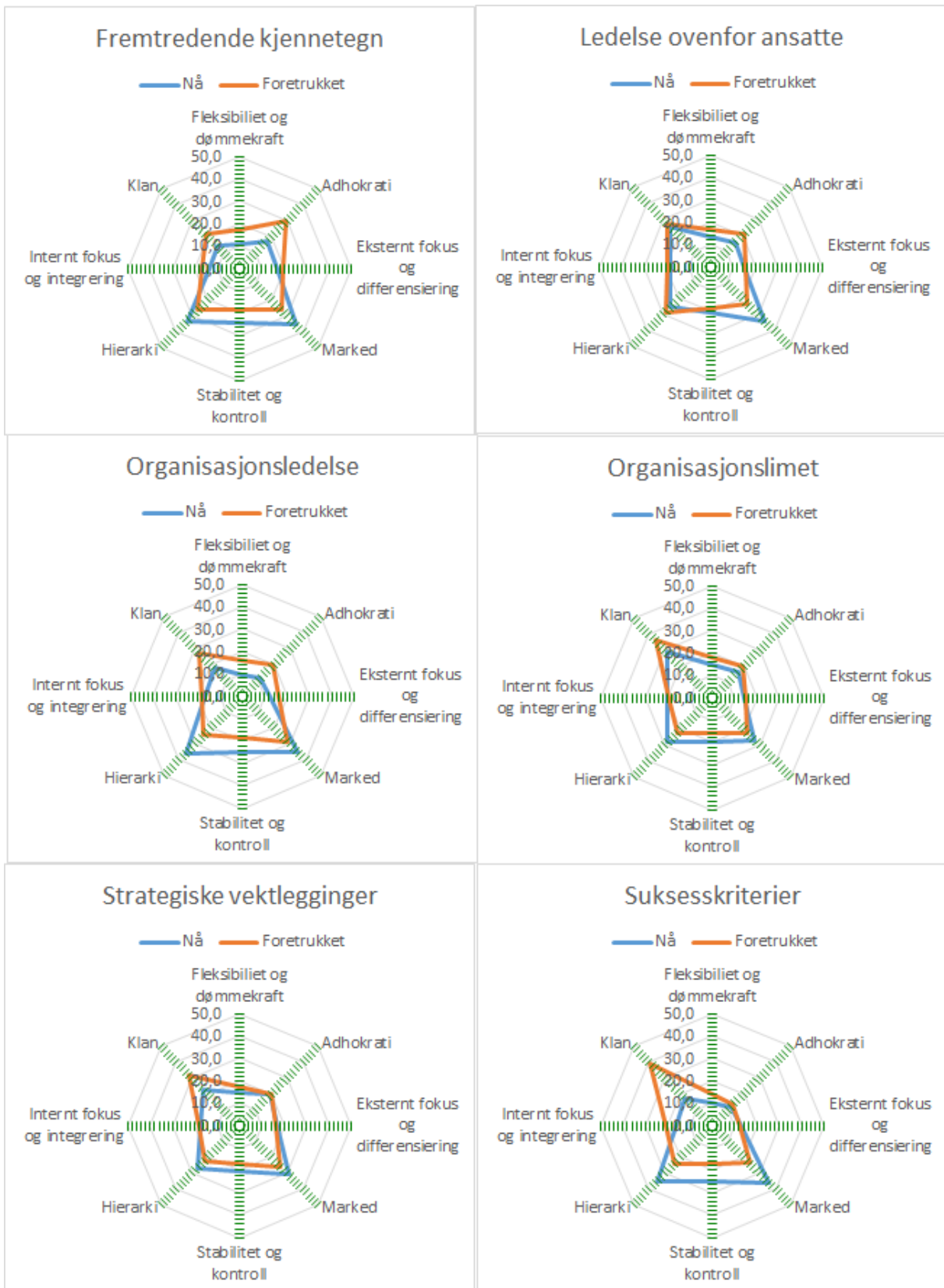
#### 4.3.1.2 Analyse av den foretrukne kulturen

Den foretrukne kulturen for at bedriften skal være suksessfull og nå sine mål er Klan, den får 30,5 poeng. Klan er 5,6 poeng sterkere ønsket enn marked som får 24,9 poeng. Hierarki følger tett på med 24,0 poeng, og adhokrati får 20,6 poeng.

#### 4.3.1.3 Forskjell mellom nåværende kultur og foretrukket kultur.

Den største forskjellen er i klan kulturen, hvor organisasjonen ønsker en styrking på +9,5 poeng. Markedskulturen mener organisasjonen at bør svekkes med -8,1 poeng. Hierarki ønskes redusert med -6,6 poeng og adhokrati ønskes å styrkes med +5,2 poeng. I følge (Cameron og Quinn 2013: 83) så indikerer avvik på over 5 poeng et behov for endring, og her fremkommer de at det er et behov for endring i alle de fire kulturtypene.

#### 4.3.1.4 Kongruens/overensstemmelse



Figur 14: ASKO Nord organisasjonens vurdering av innholdsdimensjoner



Når vi sammenligner de 6 innholdsdimesjonene opp mot den foretrukne profilen ser vi at det for nåprofilene er ingen profiler som har forskjeller på over 10 poeng.

Vurderer vi kongruensen opp mot Tabell 7: Vurdering av kongruens, finner vi at det er to forskjellige kulturer i innholdsdimensjonene. Ser vi også dette opp mot vurderingen ovenfor kan vi si at de ansattes i ASKO Nord sin vurdering av organisasjonskulturen har noe kongruens. Dermed er de ulike delene av organisasjonen tilpasset hverandre, og kulturen vurderes forholdsvis likt gjennom organisasjonen. (Cameron og Quinn 2013: 85)

Ved sammenligning av foretrukket kultur er det heller ingen som har over 10 poeng i forskjell opp mot den helhetlige kulturprofilen.

Vi ser at to av dimensjonene inneholder kulturer med avvik som ligger tett opptil 10 poeng. Dette kan tyde på mange av de ansatte er usikre på den foretrukne retningen, og at oppfatter den foretrukne kulturen som uklar. Samme vurdering for den foretrukne kulturen opp mot Tabell 7: Vurdering av kongruens, gir her at det er tre forskjellige kulturer som er dominerende i innholdsdimensjonene, det er altså noe inkongruens i den foretrukne vurderingen. Det kan også bety at de mener at utfordringene til ASKO Nord er så komplekse at man må vektlegge kulturtypene ulikt i ulike deler av organisasjonen. (Cameron og Quinn 2013: 87)

Som vi ser av Tabell 14: Kongruens i ASKO Nord, så er det derimot 15 avvik på 10 poeng eller mer internt mellom de forskjellige innholdsdimensjonene, fordelt på 7 avvik på nåprofilene, og 8 i de foretrukne profilene.

	Overordnet Kulturprofil		1. Fremtredende kjennetegn		2. Organisasjonsledelse		3. Ledelse overfor ansatte		4. Organisasjonslimet		5. Strategiske vektlegginger		6. Suksesskriterier.			
	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket		
Overordnet Kulturprofil	Adhokrati				2,2	9,3	-4,0	-0,9	-0,1	0,3	0,9	-0,9	4,4	-0,6	-3,3	-7,3
	Marked				2,6	1,3	2,0	3,6	0,9	-1,7	-6,0	-2,9	-2,2	1,1	2,7	-1,4
	Hierarki				2,3	-1,3	5,3	0,5	-5,2	4,7	-2,5	-1,7	-4,2	-2,0	4,1	0,0
	Klan				-7,2	-9,2	-3,4	-3,2	4,5	-3,2	7,7	5,5	2,0	1,5	-3,6	8,7
1. Fremtredende kjennetegn	Adhokrati	-2,2	-9,3			-6,2	-10,1	-2,3	-9,0	-1,3	-10,1	2,2	-9,8	-5,5	-16,5	
	Marked	-2,6	-1,3			-0,6	2,3	-1,7	-3,0	-8,6	-4,2	-4,8	-0,2	0,1	-2,7	
	Hierarki	-2,3	1,3			3,0	1,8	-7,5	6,0	-4,8	-0,4	-6,5	-0,7	1,8	1,3	
	Klan	7,2	9,2			3,8	6,0	11,6	6,0	14,8	14,7	9,1	10,7	3,6	17,9	
2. Organisasjonsledelse	Adhokrati	4,0	0,9	6,2	10,7			3,9	1,1	4,9	0,0	8,4	0,3	0,7	-6,4	
	Marked	-2,0	-3,6	0,6	-2,3			-1,1	-3,3	-8,0	-6,5	-4,2	-2,5	0,7	-5,0	
	Hierarki	-5,3	-0,5	-3,0	-1,8			-10,5	4,2	-7,8	-2,2	-9,5	-2,5	-1,2	-0,5	
	Klan	3,4	3,2	-3,8	-6,0			7,8	0,0	11,0	8,7	5,3	4,7	-0,2	11,9	
3. Ledelse overfor ansatte	Adhokrati	0,1	-0,3	2,3	9,0	-3,9	-1,1			1,0	-1,1	4,5	-0,8	-3,2	-7,5	
	Marked	-0,9	1,7	1,7	3,0	1,1	5,3			-6,9	-1,2	-3,1	2,8	1,8	0,3	
	Hierarki	5,2	-4,7	7,5	-6,0	10,5	-4,2			2,7	-6,4	1,0	-6,7	9,3	-4,7	
	Klan	-4,5	3,2	-11,6	-6,0	-7,8	0,0			3,2	8,7	-2,5	4,7	-8,0	11,9	
4. Organisasjonslimet	Adhokrati	-0,9	0,9	1,3	10,1	-4,9	0,0	-1,0	1,1			3,5	0,3	-4,2	-6,4	
	Marked	6,0	2,9	8,6	4,2	8,0	6,5	6,9	1,2			3,8	4,0	-14,3	-10,0	
	Hierarki	2,5	1,7	4,8	0,4	7,8	2,2	-2,7	6,4			-1,7	-0,3	6,6	1,7	
	Klan	-7,7	-5,5	-14,8	-14,7	-11,0	-8,7	-3,2	-8,7			-5,7	-4,0	-11,2	3,2	
5. Strategiske vektlegginger	Adhokrati	-4,4	0,6	-2,2	9,8	-8,4	-0,3	-4,5	0,8	-3,5	-0,3			-7,7	-6,7	
	Marked	2,2	-1,1	4,8	0,2	4,2	2,5	3,1	-2,8	-3,8	-4,0			4,9	-2,5	
	Hierarki	4,2	2,0	6,5	0,7	9,5	2,5	-1,0	6,7	1,7	0,3			10,0	-0,9	
	Klan	-2,0	-1,5	-9,1	-10,7	-5,3	-4,7	2,5	-4,7	5,7	4,0			-5,5	7,2	
6. Suksesskriterier.	Adhokrati	3,3	7,3	5,5	16,5	-0,7	6,4	3,2	7,5	4,2	6,4	7,7	6,7			
	Marked	-2,7	1,4	-0,1	2,7	-0,7	5,0	-1,8	-0,3	14,3	10,0	-4,9	2,5			
	Hierarki	-4,1	0,0	-1,8	-1,3	1,2	0,5	-9,3	4,7	-6,6	-1,7	10,0	0,9			
	Klan	3,6	-8,7	-3,6	-17,9	0,2	-11,9	8,0	-11,9	11,2	-3,2	5,5	-7,2			

Tabell 14: Kongruens i ASKO Nord

Dette støtter opp under vår konklusjoner på at det er *noe kongruens* i den nåværende profilen, og noe *inkongruens* i den foretrukne kulturen.

4.3.1.5 De ansattes vurdering av ønsket kultur opp mot bedriftens nedskrevne mål og verdier.

Når vi sammenligner Figur 14: ASKO Nord organisasjonens vurdering av innholdsdimensjoner og Figur 12: Samlet profil for forretningside, etiske retningslinjer og lederholdninger så ser vi at Marked er den dominerende kulturen ved vurdering av nåværende kultur både i Figur 12 og Figur 14. Men det er også tydelig at hierarki vurderes som en sterk kultur av ASKO Nord men ikke i retningslinjene, mens klan som i Figur 12 vurderes som en sterk kultur blir vurdert som en svak kultur av de ansatte i ASKO Nord.

Sammenligner vi Figur 12 med de foretrukne verdien i Figur 14 så er det her klan som er den dominerende kulturen, og alle de andre kulturen er vurdert som svake. Dette tyder på at de ansatte i ASKO Nord ikke mener at markedskulturen bør settes så høyt som morkonsernet mener de bør. Altså har konsernet en større forventning til en kultur som ser på aggressiv konkurranse og interesse for kunden en premissgiver for effektivitet.

#### 4.3.1.6 Oppsummering:

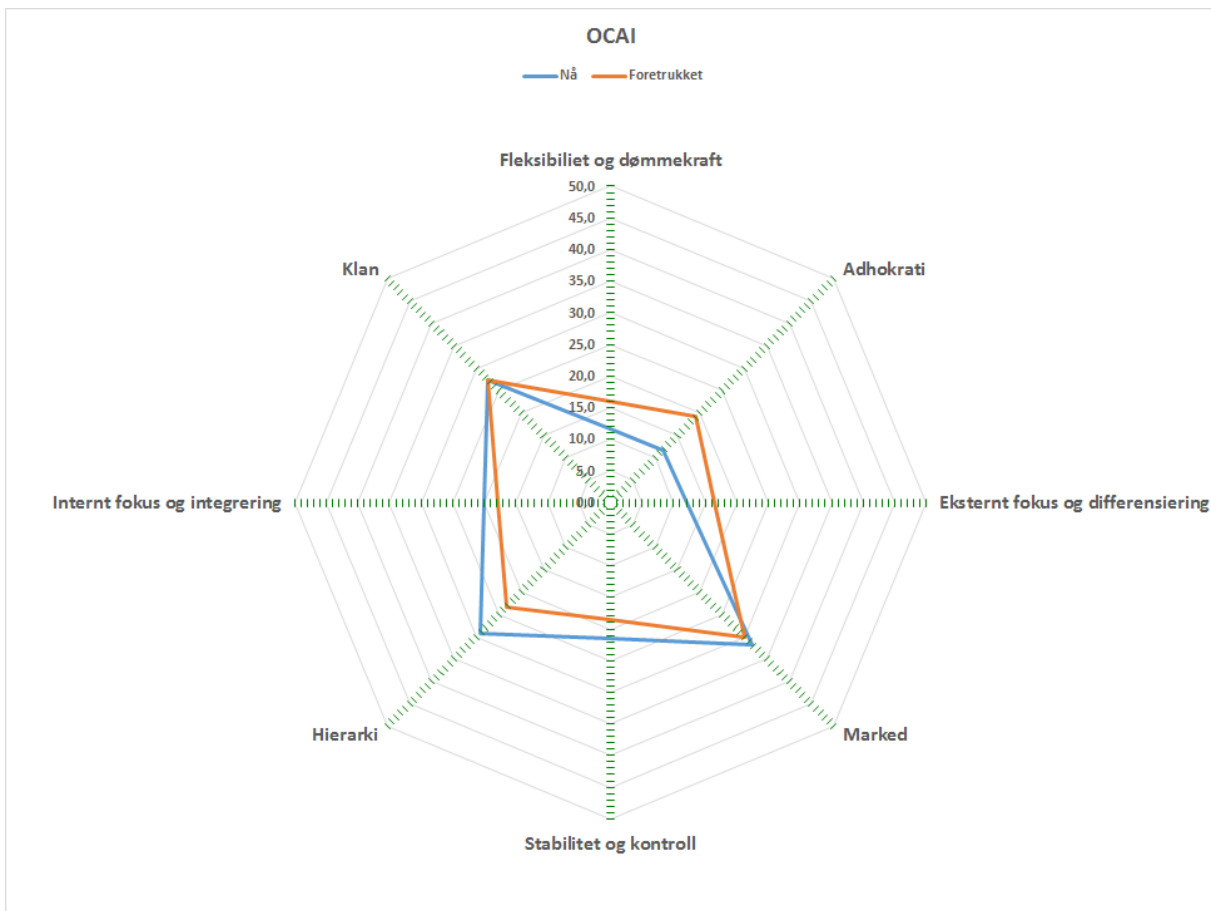
Kulturen i ASKO Nord vurderes av respondentene til å være marked- og hierarkibasert. Disse er betydelig sterkere enn to andre kulturtypene. Den foretrukne dominerende kulturtypen er

klankultur, og den vurderes til å skulle være 5-6 poeng sterkere enn marked- og hierarkikultur. Alle de fire kulturtypene indikerer ved analyse av forskjellen mellom nåværende kultur og den foretrukne kulturen ett behov for en kulturendrings innsats. Kongruensen i den nåværende kulturen går ikke i noen av de seks innholdsdimensjonene over 10 poeng. Noe som tyder på at de ulike delene av organisasjonen har lik vektlegging av kulturelementene. I den foretrukne kulturprofilen er det flere av innholdsdimensjonene som har kulturelementer som ligger tett opptil 10 poeng i avvik, dette kan tyde på at den foretrukne kulturen oppfattes som uklar, eller at organisasjonen har omgivelser som er så komplekse at man må ha differensiert kultur for å møte kravene. (Cameron og Quinn 2013: 87)

Type nå-situasjon	Dominerende kultur: Marked 33,0 poeng. Sterk kultur: Hierarki 30,7 poeng. Svak kultur: Klan 21,1 poeng. Svak kultur: Adhokrati 14,8 poeng.
Type foretrukket situasjon	Dominerende kultur: Klan 30,5 poeng Svak kultur: Marked 24,9 poeng Svak kultur: Hierarki 24,0 poeng Svak kultur: Adhokrati 20,6 poeng
Avvik mellom nå-situasjon og foretrukket situasjon	Adhokrati: +5,2 poeng. Marked: -8,1 poeng Hierarki: -6,6 poeng Klan: +9,5 poeng
Kongruens nåsituasjon	Noe kongruens
Kongruens foretrukket situasjon	Noe Inkongruens

**Tabell 15: Oppsummering alle ansatte**

### 4.3.2 Direktør



**Figur 15: Kulturprofil for direktør**

#### 4.3.2.1 Analyse av nåsituasjonen

Som Figur 15: Kulturprofil for direktør, viser opplever direktøren hos ASKO Nord fra et OCAI perspektiv at ASKO Nord har en markedsorientert kultur, den har fått 31,7 poeng. Hierarkikulturen vurderer hun også som sterk, med 29,2 poeng. Direktøren opplever også at klankulturen er sterk i bedriften, og denne ligger kun -4,2 poeng under marked. Den kulturtypen hun opplever står svakest er adhokrati, som kun har 11,7 poeng.

Da hun vurderer markeds og hierarkikulturen til å være såpass nærme i styrke, og klankulturen ligger tett opp mot disse i poenggivningen vurderer hun ikke en av dominerende kulturen som relativt sterk i forhold til de andre. Det hun derimot vurderer, er at adhokratikulturen står svakt i bedriften, den er 20 poeng bak den sterkeste kulturen.

#### 4.3.2.2 Analyse av den foretrukne kulturen

Undersøkelsen viser at direktøren mener at det er markeds-kulturen som må stå være dominerende i bedriften for at den skal være suksessfull, dernest følger klan og hierarki. Det er relativt liten forskjell mellom marked og klan.

#### 4.3.2.3 Forskjell mellom nå-kultur og ønsket-kultur.

Direktøren vektlegger relativt liten forskjell mellom nå-situasjonen og den kulturen som er mest effektiv for organisasjonen når det gjelder marked, hierarki og klan. Direktøren vektlegger derimot adhokrati sterkere i den foretrukne kulturen enn hun gjør i sin analyse av nå-situasjonen. Hun gir den en økning med +7,5 poeng, og dette sier oss at hun mener at en mer effektiv organisasjon bør øke sin adhokrati kultur. Cameron og Quinn (2013: 83) mener at når en forskjell på nå- og foretrukket kultur er på mellom 5 og 10 poeng indikerer det et behov for en konkret kulturendrings innsats.

#### 4.3.2.4 Direktørens vurdering av ønsket kultur opp mot bedriftens nedskrevne mål og verdier.

Direktørens vurdering av nåværende kultur avviker fra ASKOs retningslinjer og mål. ASKOs retningslinjer og mål er som vist i Figur 12: sigarformet og vektlegger helt klart en klan og markedsorientering. Hennes vurdering av den foretrukne kulturen har trekk som kan passe inn i sigarformen. Dette da hun vektlegger klan og marked høyest, og adhokrati og hierarki lavest. Men det er ikke en så tydelig vektlegging som marked og klan som vi ser i Figur 12: Samlet profil for forretningside, etiske retningslinjer og lederholdninger.

Forskjellene kan tyde på at det er en forskyvning mellom direktørnivå og opp mot nivåene over i morkonsernet. Dette er noe som kan skje, da ulike ledd har ulike interesser de tar hensyn til (Johnson et al. 2008).

#### 4.3.2.5 Kongruens/overensstemmelse

Som vi ser av Figur 16: Direktørens vurdering av innholdsdimensjonene, og Figur 15: er det kun hierarki i innholdsdimensjonen suksesskriterier hun har gitt mer enn 10 poeng forskjell fra den helhetlige kulturen i hennes vurdering av den nåværende kulturen i ASKO Nord. Ser

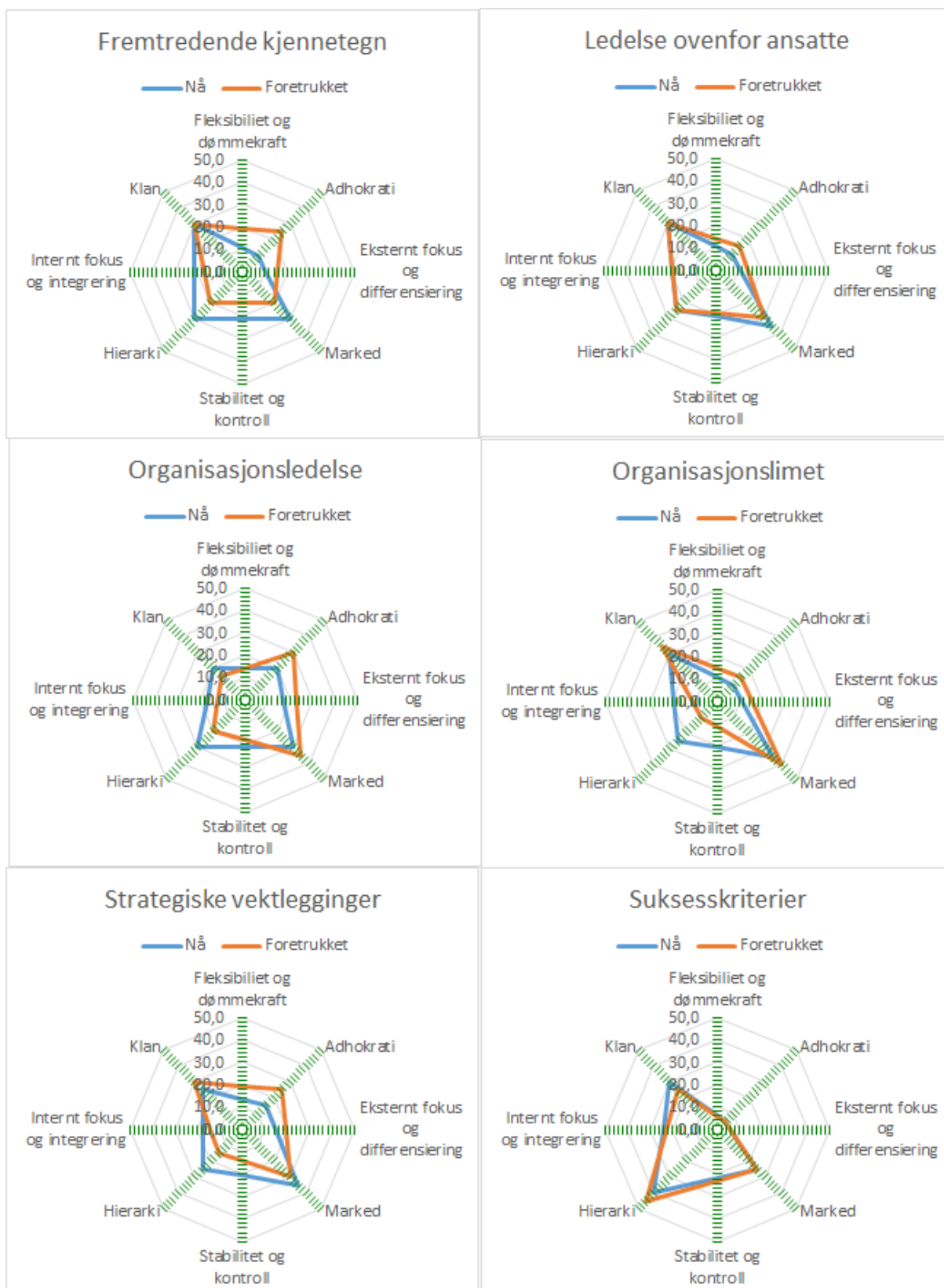
vi derimot på samme tabell og figurer internt mellom dimensjonene får vi 16 avvik på over 10 poeng.

Sammenligner vi Figur 16: Direktørens vurdering av innholdsdimensjonene opp mot Tabell 7: Vurdering av kongruens, ser vi at det er 2 forskjellige dominerende kulturer i innholdsdimensjonen for den nåværende profilene. Da får vi av Tabell 7 at hun har *noe kongruens* i sin vurdering.

I hennes profil for den foretrukne delen, er det 7 avvik på over 10 poeng mellom innholdsdimensjonene og den helhetlige profilen. Dette er -10 poeng mindre på marked i fremtredende kjennetegn, +10,8 poeng mer på adhokrati, og -12,5 poeng mindre i klan i organisasjonsledelse. Det er +10 poeng over i marked, og -13,3 poeng under på hierarki i organisasjonslimet. I suksesskriterier setter hun adhokrati -14,2 poeng lavere og hierarki 21,7 poeng høyere enn den helhetlige kulturen.

Sammenligner vi Figur 16: Direktørens vurdering av innholdsdimensjonene opp mot Tabell 7: Vurdering av kongruens, ser vi at det er 3 forskjellige dominerende kulturer i innholdsdimensjonen for de foretrukne profilene. Da får vi av Tabell 7 at hun har *noe inkongruens* i sin vurdering. Dette støttes også opp av resonnementet over.

Dette kan som Cameron og Quinn (2013: 87) sier være at hun ikke klare å se en retning for den foretrukne kulturen, eller at den er uklar for direktøren. Det kan også tyde på at omgivelsene er så komplekse at det krever ulike deler av organisasjonen vektlegger kulturen ulikt. Direktøren uttalte etter gjennomføring av undersøkelsen at hun syntes det var vanskelig å svare, da hun mente at det hun ønsket i en del av organisasjonen kunne være forskjellig fra det hun ønsket i andre deler av organisasjonen.



Figur 16: Direktørens vurdering av innholdsdimensjonene

		Overordnet Kulturprofil		1. Fremtredende kjennetegn		2. Organisasjonsledelse		3. Ledelse overfor ansatte		4. Organisasjonslimet		5. Strategiske vektlegginger		6. Suksesskriterier.	
		Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket
Overordnet Kulturprofil	Adhokrati			-1,7	5,8	8,3	10,8	-1,7	-4,2	-1,7	-4,2	3,3	5,8	-6,7	-14,2
	Marked			-1,7	-10,0	-1,7	5,0	3,3	0,0	3,3	10,0	3,3	0,0	-6,7	-5,0
	Hierarki			0,8	1,7	0,8	-3,3	-4,2	-1,7	-4,2	-13,3	-4,2	-8,3	10,8	21,7
	Klan			2,5	2,5	-7,5	-12,5	2,5	2,5	2,5	2,5	-2,5	2,5	2,5	-2,5
1. Fremtredende kjennetegn	Adhokrati	1,7	-5,8			10,0	5,0	0,0	-10,0	0,0	-10,0	5,0	0,0	-5,0	-20,0
	Marked	1,7	10,0			0,0	15,0	5,0	10,0	5,0	20,0	5,0	10,0	-5,0	5,0
	Hierarki	-0,8	-1,7			0,0	-5,0	-5,0	0,0	-5,0	-15,0	-5,0	-10,0	10,0	20,0
	Klan	-2,5	-2,5			-10,0	-15,0	0,0	0,0	0,0	5,0	-5,0	0,0	0,0	-5,0
2. Organisasjonsledelse	Adhokrati	-8,3	-10,8	-10,0	-5,0			-10,0	-15,0	-10,0	-15,0	-5,0	-5,0	-15,0	-25,0
	Marked	1,7	-5,0	0,0	-15,0			5,0	-5,0	5,0	5,0	5,0	-5,0	-5,0	-10,0
	Hierarki	-0,8	3,3	0,0	5,0			-5,0	5,0	-5,0	-10,0	-5,0	-5,0	10,0	25,0
	Klan	7,5	12,5	10,0	15,0			10,0	15,0	10,0	20,0	5,0	15,0	10,0	10,0
3. Ledelse overfor ansatte	Adhokrati	1,7	4,2	0,0	10,0	10,0	15,0			0,0	0,0	5,0	10,0	-5,0	-10,0
	Marked	-3,3	0,0	-5,0	-10,0	-5,0	5,0			0,0	10,0	0,0	0,0	-10,0	-5,0
	Hierarki	4,2	-1,7	5,0	0,0	5,0	-5,0			0,0	-15,0	0,0	-10,0	15,0	20,0
	Klan	-2,5	-2,5	0,0	0,0	-10,0	-15,0			0,0	5,0	-5,0	0,0	0,0	-5,0
4. Organisasjonslimet	Adhokrati	1,7	4,2	0,0	10,0	10,0	15,0	0,0	0,0			5,0	10,0	-5,0	-10,0
	Marked	-3,3	-10,0	-5,0	-20,0	-5,0	-5,0	0,0	-10,0			0,0	-10,0	-29,1	-34,1
	Hierarki	4,2	13,3	5,0	15,0	5,0	10,0	0,0	15,0			0,0	5,0	15,0	35,0
	Klan	-2,5	-7,5	0,0	-5,0	-10,0	-20,0	0,0	-5,0			-5,0	-5,0	0,0	-10,0
5. Strategiske vektlegginger	Adhokrati	-3,3	-5,8	-5,0	0,0	5,0	5,0	-5,0	-10,0	-5,0	-10,0			-10,0	-20,0
	Marked	-3,3	0,0	-5,0	-10,0	-5,0	5,0	0,0	0,0	0,0	10,0			-10,0	-5,0
	Hierarki	4,2	8,3	5,0	10,0	5,0	5,0	0,0	10,0	0,0	-5,0			-0,8	7,7
	Klan	2,5	-2,5	5,0	0,0	-5,0	-15,0	5,0	0,0	5,0	5,0			5,0	-5,0
6. Suksesskriterier.	Adhokrati	6,7	14,2	5,0	20,0	15,0	25,0	5,0	10,0	5,0	10,0	10,0	20,0		
	Marked	6,7	5,0	5,0	-5,0	5,0	10,0	10,0	5,0	29,1	34,1	10,0	5,0		
	Hierarki	-10,8	-21,7	-10,0	-20,0	-10,0	-25,0	-15,0	-20,0	-15,0	-35,0	0,8	-7,7		
	Klan	-2,5	2,5	0,0	5,0	-10,0	-10,0	0,0	5,0	0,0	10,0	-5,0	5,0		

Tabell 16: Kongruens direktør

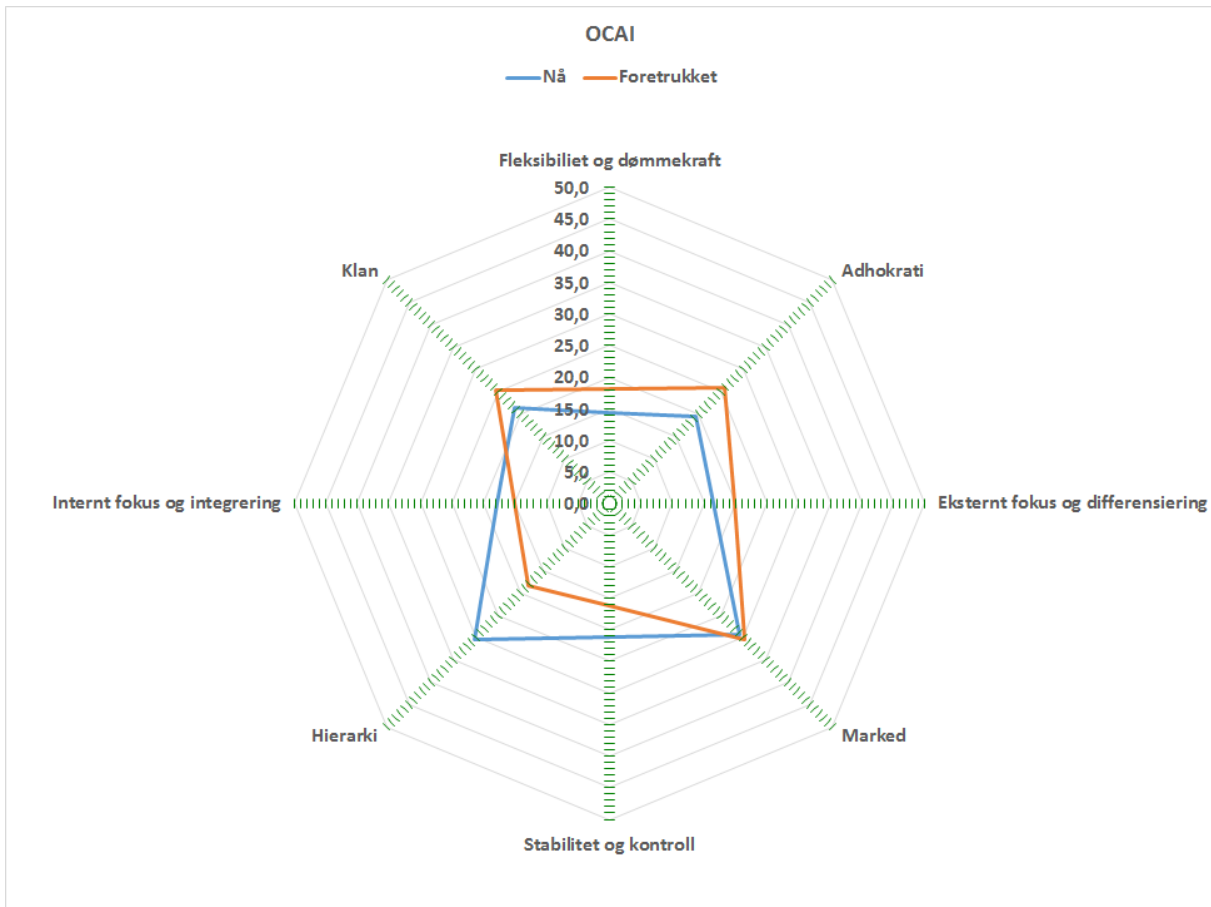
I Tabell 17, har vi oppsummert direktørens vurdering av kulturen til ASKO Nord.

Type nå-situasjon	Dominerende kultur: Marked 31,7 poeng. Sterk kultur: Hierarki 29,2 poeng. Sterk kultur: Klan 27,5 poeng. Svak kultur: Adhokrati 11,7 poeng.
Type foretrukket situasjon	Dominerende kultur: Marked 30 poeng Sterk kultur: Klan 27,5 poeng Svak kultur: Hierarki 23,3 poeng Svak kultur: Adhokrati 19,2 poeng
Avvik mellom nå-situasjon og foretrukket situasjon	Adhokrati: +7,5 poeng. Marked: -1,7 poeng Hierarki: -5,8 poeng Klan: 0 poeng
Kongruens nåsituasjon	Noe kongruens
Kongruens foretrukket situasjon	Noe inkongruens

Tabell 17: Oppsummering direktør



### 4.3.3 Ledergruppe



Figur 17: Kulturprofil for ledergruppe

#### 4.3.3.1 Analyse av nåsituasjonen

Ledergruppen hos ASKO Nord opplever ifra et OCAI perspektiv at ASKO Nord har en markedsorientert og hierarkistisk kultur, hvor hierarkikulturen er den dominerende med 30,4 poeng, og markeds-kulturen har 29,2 poeng. Derneft følger klan med 21,4 poeng og adhokrati med 19,4 poeng.

Ledergruppen vurderer klan og adhokratikulturen til å stå relativt likt, med 21,4 poeng til klankulturen og 19,4 poeng til adhokratikulturen. Dermed mener ledergruppen at bedriftens kultur fremmer *stabilitet og kontroll* og *internt fokus og integrering*, fremfor *eksternt fokus og differensiering* og *fleksibilitet og dømmekraft*.

#### 4.3.3.2 Analyse av den foretrukne kulturen

Undersøkelsen viser at ledergruppen mener at det er markeds-kulturen med 30,4 poeng som må stå sterkest i bedriften for at den skal være suksessfull, deretter adhokrati og klan med henholdsvis 25,9 og 25,4 poeng. Hierarki er den minst foretrukne kulturen med 18,3 poeng.

#### 4.3.3.3 Forskjell mellom nå-kultur og ønsket-kultur.

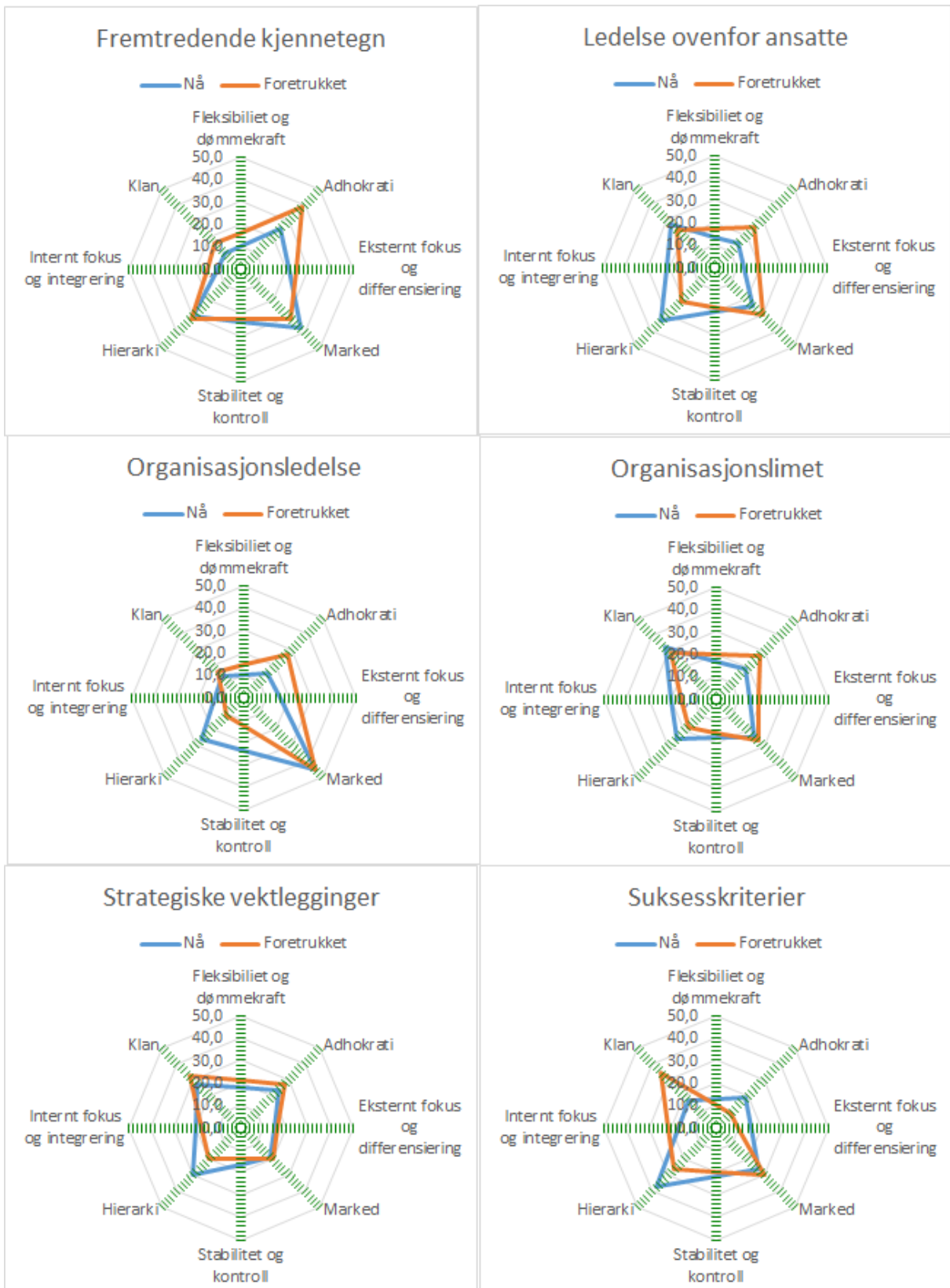
Ledergruppens vurdering er at bedriften for å være suksessfull bør redusere hierarkielementene i kulturene, i OCAI med -12,1 poeng. De mener og at adhokratikulturen bør tillegges mer vekt, her med 6,5 poeng. Klankulturen bør og forsterkes, med 4,0 poeng og marked har de gitt en liten økning på 1,2 poeng.

For at bedriften skal være mest mulig effektiv, er det dermed et klart funn at ledergruppen mener at hierarkikulturen står for sterkt i ASKO Nord, og at adhokratikulturen står for svakt. I følge Cameron og Quinn (2013: 83) bør man være spesielt oppmerksomme på forskjeller over 10 poeng, og at forskjeller på mellom 5 og 10 poeng vanligvis indikerer behov for en kulturendring.

#### 4.3.3.4 Ledergruppens vurdering av ønsket kultur opp mot bedriftens nedskrevne mål og verdier.

Ledergruppens vurdering av nåværende kultur og foretrukne kultur avviker fra ASKOs retningslinjer og mål. ASKOs retningslinjer og mål er som vist i Figur 12: Samlet profil for forretningside, etiske retningslinjer og lederholdninger er sigarformet og vektlegger helt klart en klan og markedsorientering.

### 4.3.3.5 Kongruens/overensstemmelse



Figur 18: Ledergruppens vurdering av innholdsdimensjonene

Vi ser av Figur 17: Kulturprofil for ledergruppe og Figur 18: Ledergruppens vurdering av innholdsdimensjonene at det stor variasjon mellom profilene for innholdsdimensjonene. Dette gjelder både for nå-profilene og foretrukket profilene.

For nå-profilen så kan vi se av Tabell 18: Kongruens i ledergruppen at det er fire innholdsdimensjoner, som har avvik på over 10 poeng når vi sammenligner dimensjonene opp mot den helhetlige kulturprofilen. Disse er klan i fremtredende kjennetegn, hvor innholdsdimensjonen har -11,4 poeng lavere enn den helhetlige profilen. Det er marked i organisasjonsledelse, med +15,8 poeng, det er klan i organisasjonslimet med +11,1 poeng og det er marked i strategiske vektlegginger med -10,4 poeng.

Mellom innholdsdimensjonene er det 21 avvik på over 10 poeng, hvorav det største er mellom organisasjonsledelse og strategiske vektlegginger, hvor organisasjonsledelse har 45 poeng på marked, mens de strategiske vektlegginger kun har 18,8 poeng.

Vurder vi Figur 18: Ledergruppens vurdering av innholdsdimensjonene og Tabell 7: Vurdering av kongruens for nåværende profiler ser vi at vi har 3 forskjellige dominerende kulturer blant innholdsdimensjonene.

Dette gir oss da ut av Tabell 7 at vi her har *noe inkongruens*. Det at det er så mange avvik kan vise til mangel på retning, eller at omgivelsene til ASKO Nord er så komplekse at det krever mange ulike vektlegginger i organisasjonen. (Cameron og Quinn 2013: 87)

Av Tabell 18: Kongruens i ledergruppen ser vi også at det for den foretrukne kulturen er forskjeller mellom innholdsdimensjonene. Mellom den helhetlige kulturprofilen og innholdsdimensjonene er det 4 avvik på over 10 poeng. Dette er adhokrati i innholdsdimensjonen fremtredende kjennetegn, med henholdsvis +13 og +12,9 poeng. I organisasjonsledelses dimensjonen er det marked med +14,6 poeng. Hierarki i strategiske vektlegginger har -10,4 poeng mindre enn den helhetlige profilen, og adhokrati i suksesskriterier har -17,1 poeng mindre enn den helhetlige profilen.

	Overordnet Kulturprofil		1. Fremtredende kjennetegn		2. Organisasjonsledelse		3. Ledelse overfor ansatte		4. Organisasjonsform		5. Strategiske vektlegginger		6. Suksesskriterier.		
	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	
Overordnet Kulturprofil	Adhokrati		5,6	13,8	-4,4	1,7	-4,4	-0,9	-0,6	1,7	4,4	1,7	-0,6	-11,1	
	Marked		8,3	0,8	15,8	14,8	-5,2	-0,4	-5,4	-4,2	-10,4	-10,4	-3,0	-0,4	
	Hierarki		-0,4	-4,5	-4,2	-7,1	3,4	2,9	-5,4	-0,8	-0,4	1,7	7,1	7,9	
	Klan		-11,4	-9,2	-7,6	-9,2	5,8	-1,6	11,1	3,4	6,1	7,1	-3,9	9,6	
1. Fremtredende kjennetegn	Adhokrati	-5,6	-13,8			-10,0	-11,3	-10,0	-13,8	-6,2	-11,3	-1,2	-11,3	-6,2	-30,0
	Marked	-8,3	-0,8			7,5	13,8	-13,8	-1,2	-13,7	-5,0	-18,7	-11,3	-11,3	-1,2
	Hierarki	0,4	4,5			-3,8	-2,6	3,8	7,4	-5,0	3,7	0,0	6,2	7,5	12,4
	Klan	11,4	9,2			3,8	0,0	17,2	7,6	22,5	12,6	17,5	16,3	7,5	18,8
2. Organisasjonsledelse	Adhokrati	4,4	-1,7	10,0	11,3			0,0	-2,5	3,8	0,0	8,8	0,0	3,8	-18,7
	Marked	-15,8	-14,6	-7,5	-13,8			-21,0	-15,0	-21,2	-18,8	-26,2	-25,0	-18,8	-15,0
	Hierarki	4,2	7,1	3,8	2,6			7,6	10,0	-1,2	6,3	3,8	8,8	11,3	15,0
	Klan	7,6	9,2	-3,8	0,0			13,4	7,6	18,7	12,6	13,7	16,3	3,7	18,8
3. Ledelse overfor ansatte	Adhokrati	4,4	0,9	10,0	13,8	0,0	2,5			3,8	2,5	8,8	2,5	3,8	-16,2
	Marked	5,2	0,4	13,8	1,2	21,0	15,0			-0,2	-3,8	-5,2	-10,0	2,2	0,0
	Hierarki	-3,4	-2,9	-3,8	-7,4	-7,6	-10,0			-8,8	-3,7	-3,8	-1,2	3,7	5,0
	Klan	-5,8	1,6	-17,2	-7,6	-18,4	-7,6			5,3	5,0	0,3	8,7	-9,7	11,2
4. Organisasjonsform	Adhokrati	0,6	-1,7	6,2	11,3	-3,8	0,0	-3,8	-2,5		5,0	0,0	0,0	-18,7	
	Marked	5,4	4,2	13,7	5,0	21,2	18,8	0,2	3,8		-5,0	-6,2	-8,3	-16,6	
	Hierarki	5,4	0,8	5,0	-3,7	1,2	-6,3	8,8	3,7		5,0	2,5	12,5	8,7	
	Klan	-11,1	-3,4	-22,5	-12,6	-18,7	-12,6	-5,3	-5,0		-5,0	3,7	-15,0	6,2	
5. Strategiske vektlegginger	Adhokrati	-4,4	-1,7	1,2	11,3	-8,8	0,0	-8,8	-2,5	-5,0	0,0			-5,0	-18,7
	Marked	10,4	10,4	18,7	11,2	26,2	25,0	5,2	10,0	5,0	6,2			7,4	10,0
	Hierarki	0,4	-1,7	0,0	-6,2	-3,8	-8,8	3,8	1,2	-5,0	-2,5			-13,1	1,2
	Klan	-6,1	-7,1	-17,5	-16,3	-13,7	-16,3	-0,3	-8,7	5,0	-3,7			-10,0	2,5
6. Suksesskriterier.	Adhokrati	0,6	17,1	6,2	30,0	-3,8	18,7	-3,8	16,2	0,0	13,7	5,0	18,7		
	Marked	3,0	0,4	11,3	1,2	18,8	15,0	-2,2	0,0	8,3	16,6	-7,4	-10,0		
	Hierarki	-7,1	-7,9	-7,5	-12,4	-11,3	-15,0	-3,7	-5,0	-12,5	-8,7	13,1	-1,2		
	Klan	3,9	-9,6	-7,5	-18,8	-3,7	-18,8	9,7	-11,2	15,0	-6,2	10,0	-2,5		

Tabell 18: Kongruens i ledergruppen

For den foretrukne delen ser vi av samme tabell at vi har 28 avvik på over 10 poeng, mellom innholdsdimensjonene, hvor den største er at marked i organisasjonsledelse vektlegges med 25 poeng mindre enn marked i strategiske vektlegginger.

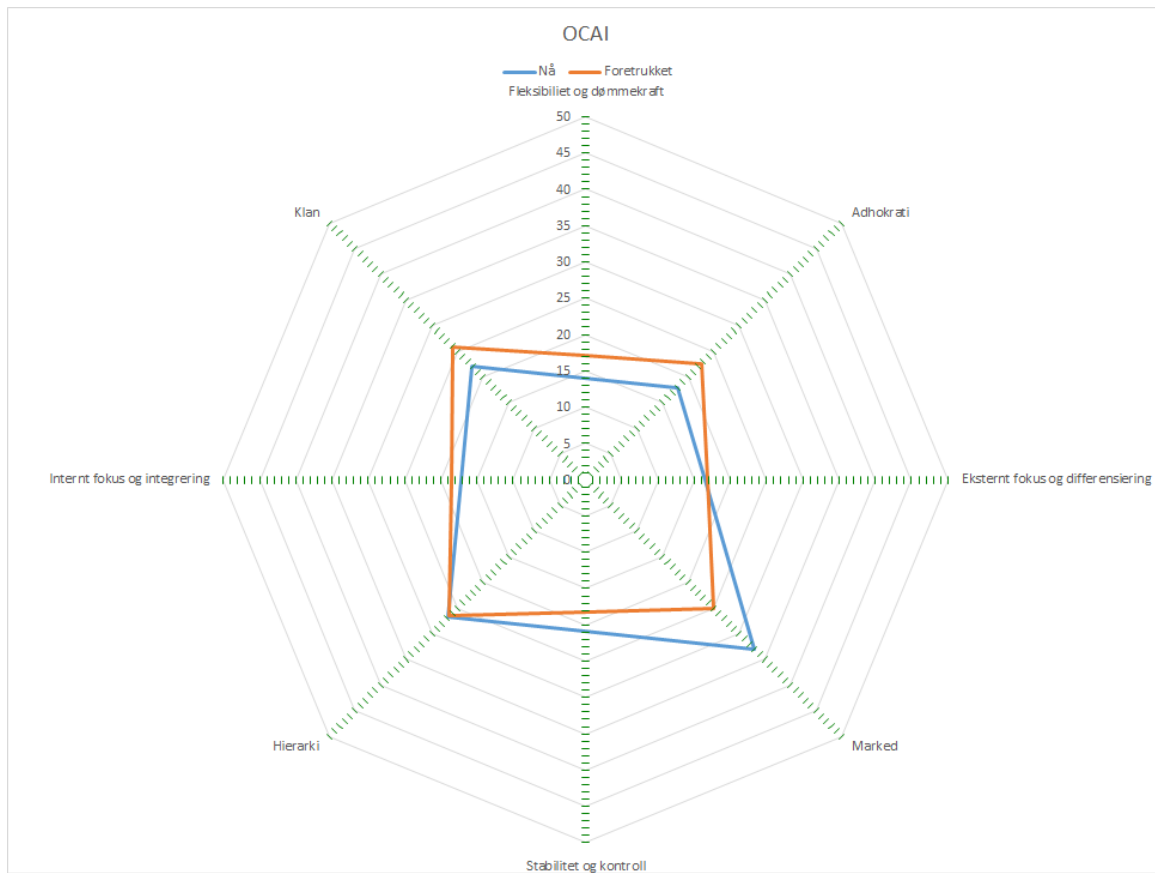
Vurderer vi Figur 18: Ledergruppens vurdering av innholdsdimensjonene og Tabell 7: Vurdering av kongruens for foretrukne profiler ser vi at vi har 2 forskjellige dominerende kulturer blant innholdsdimensjonene. Dette gir oss da ut av Tabell 7 at vi her har *noe kongruens*. Dette forteller oss at ledergruppen har en klar formening om hva som er den foretrukne kulturen for ASKO Nord.

I Tabell 19 har vi oppsummert kulturanalysen for ledergruppen.

Type nå-situasjon	Dominerende kultur: Hierarki 30,4 poeng. Sterk kultur: Marked 29,2 poeng. Svak kultur: Klan 21,1 poeng. Svak kultur: Adhokrati 19,4 poeng.
Type foretrukket situasjon	Dominerende kultur: Marked 30,4 poeng Sterk kultur: Adhokrati 25,9 poeng Sterk kultur: Klan 25,4 poeng Svak kultur: Hierarki 18,3 poeng
Avvik mellom nå-situasjon og foretrukket situasjon.	Adhokrati: + 6,5 poeng. Marked: +1,2 poeng Hierarki: -12,1 poeng Klan: +4,0 poeng
Kongruens nåsituasjon	Noe inkongruens
Kongruens foretrukket situasjon	Noe kongruens

**Tabell 19 Oppsummering ledergruppe**

#### 4.3.4 Teamledere



**Figur 19: Kulturprofil for teamledere**

##### 4.3.4.1 Analyse av nåsituasjonen

Teamlederne rangere markedskulturen som den kulturtypen som den dominerende i ASKO Nord, med 33,1 poeng. Dernest følger Hierarki med 26,8 poeng. Klan gir de 22,2 poeng, og adhokrati får 17,9 poeng. Dette vil si at de mener den dominerende kulturen er markedskulturen. I og med at hierarki også står veldig sterkt i deres analyse, ser vi at kulturen har et tyngdepunkt i nedre del av den grafiske OCAI fremstillingen, og en litens vridning mot venstre, se Figur 19: Kulturprofil for teamledere. Dette vil si at de mener den nåværende kulturen fremmer stabilitet og kontroll, og at internt fokus og integrering står litt sterkere enn eksternt fokus og integrering.

#### 4.3.4.2 Analyse av den foretrukne kulturen

For at organisasjonen skal lykkes med å nå sine mål, mener teamlederne at markeds-, hierarki- og klankulturen bør stå tilnærmet likt i organisasjonen, med henholdsvis 25,0, 26,5 og 25,8 poeng i OCAI undersøkelsen. Adhokrati som de setter lavest, får 22,6 poeng.

Dette fører til fleksibilitet og dømmekraft, eksternt fokus og differensiering, stabilitet og kontroll og internt fokus og integrering i teamledernes analyse av den foretrukne situasjonen står relativt lik, se Figur 19: Kulturprofil for teamledere.

#### 4.3.4.3 Forskjell mellom nå-kultur og ønsket-kultur.

Den største forskjellen mellom nåværende og den kulturen som fremmer mest suksess ifølge teamlederne, er i markeds-kulturen, dette ser vi av Tabell 13: Differanse mellom foretrukket- og nåværende kultur. Markeds-kulturen mener de bør nedjusteres, i analysen av spørreundersøkelsen blir dette synliggjort med at de mener den må ned med -8,1 poeng.

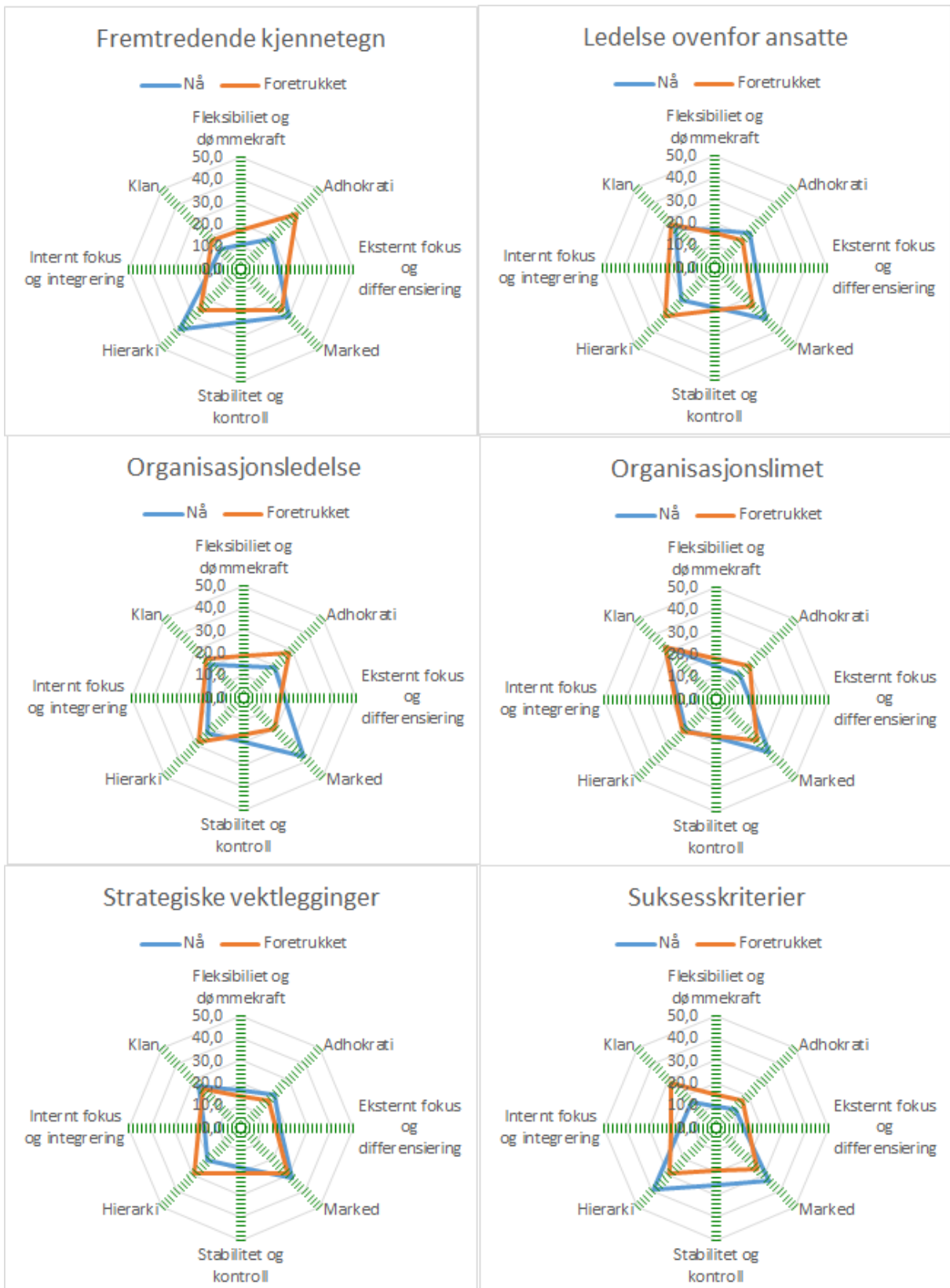
De mener og at adhokrati og klan bør oppjusteres med henholdsvis +4,7 og 3,6 poeng, og at hierarki bør nedjusteres med -0,3 poeng. Dermed kan vi se at de mener at bedriften trenger små kulturelle endringer når det gjelder internt fokus og integrering og eksternt fokus og differensiering, som har en endring på 0,4 og 1,3 poeng. Derimot så mener de at bedriftens kultur bør bli litt mer med +4,7 poeng. Hierarki mener de ikke trenger noen endring, og den har kun en poengdifferanse på -0,3 poeng.

#### 4.3.4.4 Teamledernes vurdering av ønsket kultur opp mot bedriftens nedskrevne mål og verdier.

Teamledernes firkantede foretrukne kultur, avviker fra de uttalte målene og retningslinjene som har en sigarformet figur.



#### 4.3.4.5 Kongruens/overensstemmelse



Figur 20: Teamledernes vurdering av innholdsdimensjoner

Teamlederne mener i analysen av nåværende kultur at det er 3 punkt i innholdsdimensjonene som avviker med mer 10 poeng fra den helhetlige profilen. Dette ser vi av Tabell 20:

Kongruens teamledere, Figur 19: Kulturprofil for teamledere og Figur 20: Teamledernes vurdering av innholdsdimensjoner. De 3 punktene er hierarki i dimensjonen fremtredende kjennetegn, som de mener ligger +11,5 poeng over den helhetlige profilen. Det er klan i organisasjonslimet med +10,3 poeng, og det er hierarki i suksesskriterier, med +12,4 poeng.

Ved vurdering av Figur 20: Teamledernes vurdering av innholdsdimensjoner opp mot Tabell 7: Vurdering av kongruens ser vi at det er 2 forskjellige dominerende kulturer blant innholdsdimensjonene. Vi har dermed *noe kongruens* i den nåværende kulturprofilen.

I analysen av den foretrukne profilen, er det kun adhokrati i fremtredende kjennetegn som avviker med mer enn 10 poeng fra den helhetlige profilen. De vurderer denne til å burde være +12,4 poeng høyere.

Ser vi i samme figurer og tabell på sammenligninger internt mellom innholdsdimensjonene finner vi for nå-profilene til sammen 15 avvik på over 10 poeng. Tilsvarende 13 avvik på over 10 poeng for de foretrukne innholdsdimensjonene.

		Overordnet Kulturprofil		1. Fremtredende kjennetegn		2. Organisasjonsledelse		3. Ledelse overfor ansatte		4. Organisasjonslimet		5. Strategiske vektlegginger		6. Suksesskriterier.	
		Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket
Overordnet Kulturprofil	Adhokrati			1,3	12,4	1,3	5,7	3,8	-5,1	-2,9	-1,8	2,9	-5,1	-6,2	-5,9
	Marked			-3,1	0,8	4,5	-5,8	-0,6	-0,8	0,2	0,8	-1,4	4,2	0,2	0,8
	Hierarki			11,3	-5,7	-4,3	1,8	-6,0	4,3	-7,6	-5,7	-6,0	2,7	12,4	2,7
	Klan			-9,7	-7,5	-1,4	-1,6	2,8	1,7	10,3	6,7	4,5	-1,6	-6,4	2,5
1. Fremtredende kjennetegn	Adhokrati	-1,3	-12,4			0,0	-6,7	2,5	-17,3	-4,2	-14,2	1,6	-17,5	-7,5	-18,3
	Marked	3,1	-0,8			7,5	-6,6	2,5	-1,6	3,3	0,0	1,7	3,4	3,3	0,0
	Hierarki	-11,5	5,7			-15,8	7,5	-17,5	10,0	-19,1	0,0	-17,5	8,4	0,9	8,4
	Klan	9,7	7,5			8,3	5,9	-12,5	9,2	20,0	14,2	14,2	5,9	3,3	19,0
2. Organisasjonsledelse	Adhokrati	-1,3	-5,7	0,0	6,7			2,5	-10,8	-4,2	-7,5	1,6	-10,8	-7,5	-11,6
	Marked	-4,5	5,8	-7,5	6,6			-5,0	5,0	-4,2	6,6	-5,8	10,0	-4,2	6,6
	Hierarki	4,3	-1,8	15,8	-7,5			-1,7	2,5	-3,3	-7,5	-1,7	0,9	16,7	0,9
	Klan	1,4	1,6	-8,3	-5,9			4,2	3,3	11,7	8,3	5,9	0,0	-5,0	4,1
3. Ledelse overfor ansatte	Adhokrati	-3,8	5,1	-2,5	17,5	-2,5	10,8			-6,7	3,3	-0,9	0,0	-10,0	-0,8
	Marked	0,6	0,8	-2,5	1,6	5,0	-5,0			0,8	1,6	-0,8	5,0	0,8	1,6
	Hierarki	6,0	-4,3	17,5	-10,0	1,7	-2,5			-1,6	-10,0	0,0	-1,6	18,4	-1,6
	Klan	-2,8	-1,7	-12,5	-9,2	-4,2	-3,3			7,5	5,0		1,7	-3,3	-9,2
4. Organisasjonslimet	Adhokrati	2,9	1,8	4,2	14,2	4,2	7,5	6,7	-3,3			5,8	-3,3	-3,3	-4,1
	Marked	-0,2	-0,8	-3,3	0,0	4,2	-6,6	-0,8	-1,6			-1,6	3,4	-21,1	-11,3
	Hierarki	7,6	5,7	19,1	0,0	3,3	7,5	1,6	10,0			1,6	8,4	20,0	8,4
	Klan	-19,2	-6,7	-20,0	-14,2	-11,7	-8,3	-7,5	-5,0			-5,8	-8,3	-18,7	-4,2
5. Strategiske vektlegginger	Adhokrati	-2,9	5,1	-1,6	17,5	-1,6	10,8	0,9	0,0	-5,8	3,3			-9,1	-0,8
	Marked	1,4	-4,2	-1,7	-3,4	5,8	-10,0	0,8	-5,0	1,6	-3,4			1,6	-3,4
	Hierarki	6,0	-2,7	17,5	-8,4	1,7	-0,9	0,0	1,6	-1,6	-8,4			-4,9	-8,9
	Klan	-4,5	1,6	-14,2	-5,9	-5,9	0,0	-1,7	3,3	5,8	8,3			10,9	4,1
6. Suksesskriterier.	Adhokrati	6,2	5,9	7,5	18,3	7,5	11,6	10,0	0,8	3,3	4,1	9,1	0,8		
	Marked	-0,2	-0,8	-3,3	0,0	4,2	-6,6	-0,8	-1,6	21,1	11,5	-1,6	3,4		
	Hierarki	-12,4	-2,7	-0,9	-8,4	-16,7	-0,9	-18,4	1,6	-20,0	-8,4	4,9	8,9		
	Klan	6,4	-2,5	-3,3	-10,0	5,0	-4,1	9,2	-0,8	16,7	4,2	10,9	-4,1		

Tabell 20: Kongruens teamledere

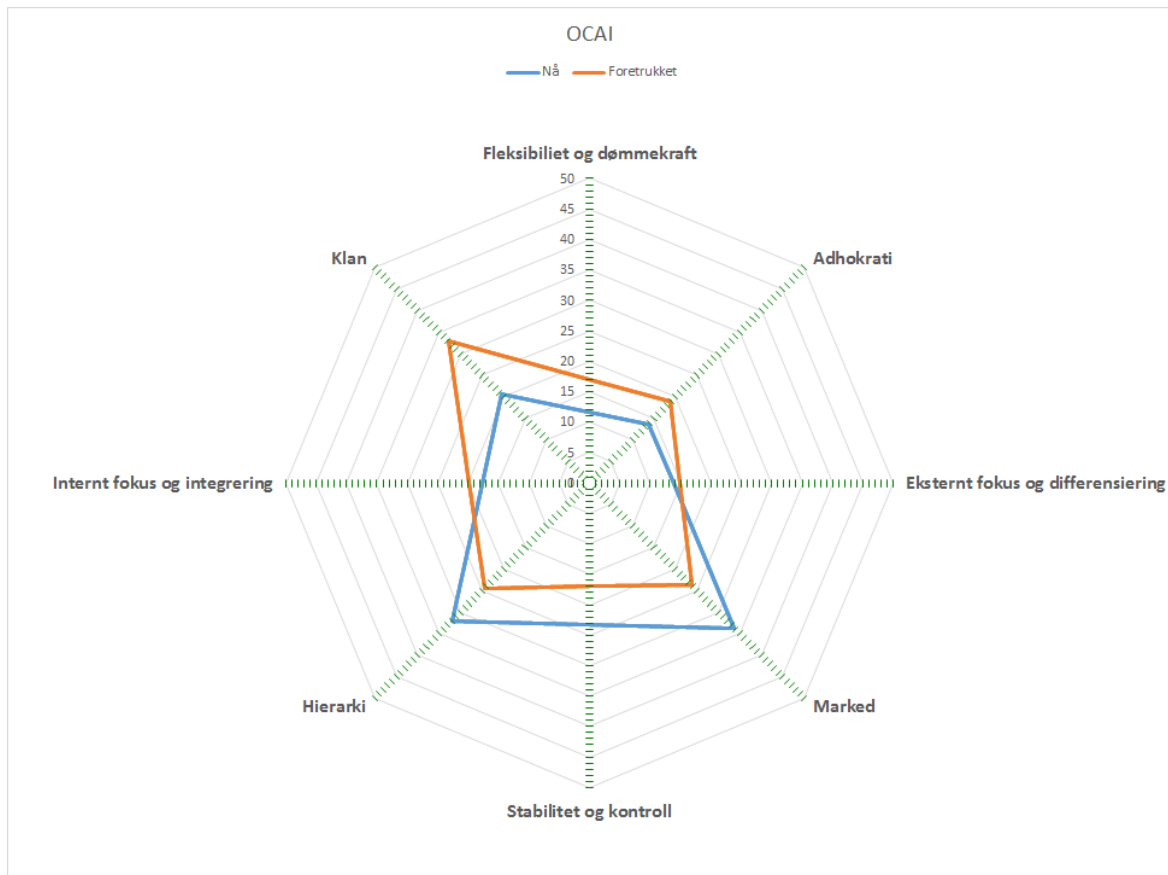
Ved vurdering av Figur 20: Teamledernes vurdering av innholdsdimensjoner opp mot Tabell 7: Vurdering av kongruens ser vi at det er 4 forskjellige dominerende kulturer blant innholdsdimensjonene. Vi har dermed *full inkongruens* i den foretrukne kulturprofilen. Dette tyder på at retningen ASKO Nord bør ha for fremtiden er uklar for teamlederne. Eller at de mener at omverdenen så kompleks at de ulike avdelingene bør vektlegge kulturelementene ulikt seg i mellom (Cameron og Quinn 2013).

I Tabell 21 Oppsummering teamledere oppsummerer vi kulturanalysen for teamlederne.

Type nå-situasjon	Dominerende kultur: Marked 33,1 poeng. Sterk kultur: Hierarki 26,8 poeng. Svak kultur: Klan 22,2 poeng. Svak kultur: Adhokrati 17,9 poeng.
Type foretrukket situasjon	Dominerende kultur: Hierarki 26,5 poeng Sterk kultur: Klan 25,8 poeng Middels kultur: Marked 25,0 poeng Svak kultur: Adhokrati 22,6 poeng
Avvik mellom nå-situasjon og foretrukket situasjon.	Adhokrati: +4,7 poeng Marked: -8,1 poeng Hierarki: -0,3 poeng Klan: +3,6 poeng
Kongruens nåsituasjon	Noe kongruens
Kongruens foretrukket situasjon	Full inkongruens

**Tabell 21 Oppsummering teamledere**

### 4.3.5 Medarbeidere



**Figur 21: Kulturprofil for medarbeidere**

#### 4.3.5.1 Analyse av nåsituasjonen

De ansatte i ASKO Nord, som ikke har en lederfunksjon (medarbeidere) setter ut ifra undersøkelsen Markedskulturen som den kulturen som den dominerende i organisasjonen med 33,7 poeng, deretter følger hierarkikultur med 32 poeng. Klan har de vurdert til en svak kultur med 20,6 poeng og adhokrati har fått 13,7 poeng.

Stabilitet og kontroll har dermed stort fotfeste blant medarbeiderne, med 23,2 poeng, internt fokus og integrering får 17,7, eksternt fokus og differensiering 13,8 og fleksibilitet og dømmekraft har fått minst med 11,6 poeng.

#### 4.3.5.2 Analyse av den foretrukne kulturen

For at bedriften skal være suksessfull og nå sine mål, mener medarbeiderne at klankulturen bør være den dominerende kulturen i bedriften, med 32,9 poeng. Hierarki er den kulturen de setter nest høyest med 24,4 poeng, deretter følger marked med 23,7 og adhokrati med 18,9 poeng.

Altså mener de at bedriftens kultur bør være dominert av internt fokus og integrering, se Figur 21: Kulturprofil for medarbeidere.

#### 4.3.5.3 Forskjell mellom nå-kultur og ønsket-kultur.

Klankulturen er den kulturen medarbeiderne mener må styrkes mest for at bedriften skal være mest mulig suksessfull og oppnå sine mål, den har en økning på +12,4 poeng. Samtidig mener de at markedskulturen bør reduseres kraftig, dette har blitt synliggjort gjennom en reduksjon på -10 poeng. Hierarkikulturen mener de bør reduseres med -7,5 poeng. Adhokrati bør i følge medarbeiderne styrkes med 5,2 poeng.

Denne gruppen har differanse mellom nå-kultur og den foretrukne kulturen for at bedriften skal være suksessfull og nå sine mål på over 5 poeng i alle de fire kulturelementene, og to av de har fått 10 eller flere poengs differanse.

#### 4.3.5.4 Medarbeidernes vurdering av ønsket kultur opp mot bedriftens nedskrevne mål og verdier.

Det er en likhet i denne gruppens foretrukne kultur og bedriftens uttalte verdier og mål når det gjelder klankulturen. Når det kommer til markedskulturen, som er den sterke kulturen som konsernet anser skal være den dominerende kulturen, så blir denne blant medarbeiderne prioritert under hierarki.

#### 4.3.5.5 Kongruens/overensstemmelse

De ansattes vurdering av innholdsdimensjonene fremkommer av Figur 22: Medarbeidernes vurdering av innholdsdimensjonene, og dette er vist med tall i I sammenligning mellom innholdsdimensjonene finner vi for nå-profilene 10 avvik på over 10 poeng. Tilsvarende analyse for de foretrukne profilene gir 8 avvik på over 10 poeng.

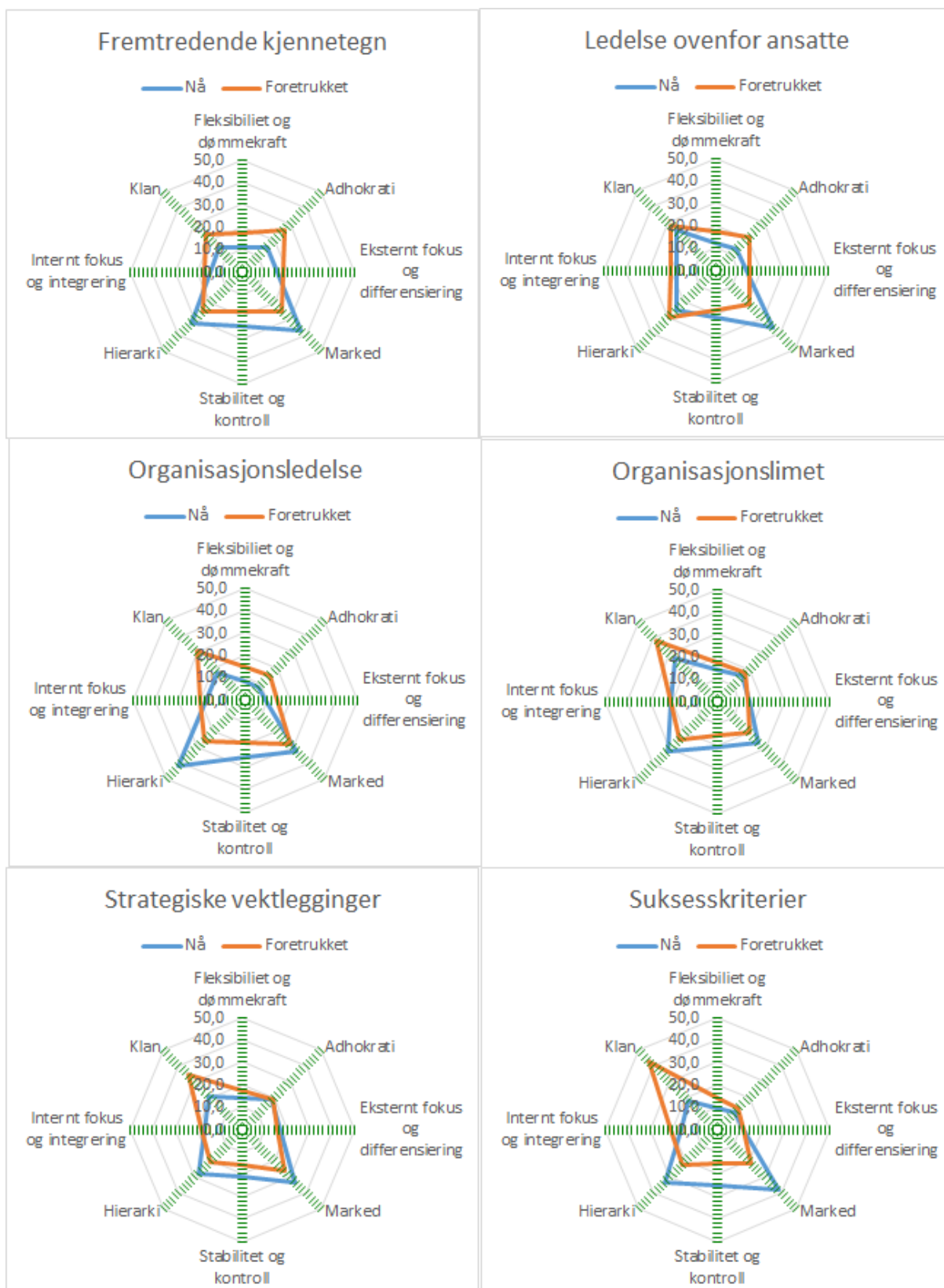
Av disse og Figur 21: Kulturprofil for medarbeidere, kan vi dermed analysere kongruensen hos denne gruppen.

Innholdsdimensjonene vurdert opp mot den helhetlige profilen i Figur 21: Kulturprofil for medarbeidere, viser kun ett avvik på over 10 poeng for den nåværende profilen. Dette er Hierarki i organisasjonsledelse, som vurderes +10,1 poeng høyere enn i den helhetlige profilen.

Når vi vurderer Figur 22: Medarbeidernes vurdering av innholdsdimensjonene opp mot kriteriene i Tabell 7: Vurdering av kongruens finner vi ut at det er to forskjellige dominerende kulturer blant innholdsdimensjonene. Altså har vi *noe kongruens* for den nåværende kulturprofilen.

For den foretrukne profilen, viser samme figurer her også kun ett avvik, dette i klan under i suksesskriterier, her med en økning på +10,3 poeng.

Når vi vurderer Figur 22: Medarbeidernes vurdering av innholdsdimensjonene opp mot kriteriene i Tabell 7: Vurdering av kongruens finner vi ut at det er tre forskjellige dominerende kulturer blant innholdsdimensjonene. Altså har vi *noe inkongruens* for den foretrukne profilen.



**Figur 22: Medarbeidernes vurdering av innholdsdimensjonene**

I sammenligning mellom innholdsdimensjonene finner vi for nå-profilene 10 avvik på over 10 poeng. Tilsvarende analyse for de foretrukne profilene gir 8 avvik på over 10 poeng.

	Overordnet Kulturprofil		1. Fremtredende kjennetegn		2. Organisasjonsledelse		3. Ledelse overfor ansatte		4. Organisasjonslimet		5. Strategiske vektlegginger		6. Suksesskriterier.			
	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket	Nå	Foretrukket		
Overordnet Kulturprofil	Adhokrati				1,9	7,6	-5,5	-3,4	-0,5	2,1	2,3	-1,1	4,8	0,3	-2,9	-5,7
	Marked				3,2	1,5	-1,5	4,3	2,5	-2,2	-7,9	-3,7	-0,7	2,5	4,5	-2,2
	Hierarki				0,6	0,6	10,1	1,6	-6,8	5,1	-0,4	-0,6	-4,5	-4,2	1,1	-2,4
	Klan				-5,6	-9,7	-3,1	-2,4	4,6	-4,9	6,2	5,6	0,4	1,3	-2,6	10,3
1. Fremtredende kjennetegn	Adhokrati	-1,9	-7,6			-7,4	-11,0	-2,4	-5,5	0,4	-8,7	2,9	-7,3	-4,8	-13,3	
	Marked	-3,2	-1,5			-4,7	2,8	-0,7	-3,7	-11,1	-5,2	-3,9	1,0	1,3	-3,7	
	Hierarki	-0,6	-0,6			9,5	1,0	-7,3	4,5	-1,0	-1,2	-5,0	-4,8	0,5	-3,0	
	Klan	5,6	9,7			2,5	7,3	10,2	4,8	11,8	15,2	6,0	11,0	3,0	20,0	
2. Organisasjonsledelse	Adhokrati	5,5	3,4	7,4	11,0			5,0	5,5	7,8	2,3	10,3	3,7	2,6	-2,3	
	Marked	1,5	-4,3	4,7	-2,8			4,0	-6,5	-6,4	-8,0	0,8	-1,8	6,0	-6,5	
	Hierarki	10,1	-1,6	-9,5	-1,0			-16,8	3,5	-10,5	-2,2	-14,5	-5,8	-9,0	-4,0	
	Klan	3,1	2,4	-2,5	-7,3			7,7	-2,5	9,3	8,0	3,5	3,7	0,5	12,7	
3. Ledelse overfor ansatte	Adhokrati	0,5	-2,1	2,4	5,5	-5,0	-5,5			2,8	-3,2	5,3	-1,8	-2,4	-7,8	
	Marked	-2,5	2,2	0,7	3,7	-4,0	6,5			-10,4	-1,5	-3,2	4,7	2,0	0,0	
	Hierarki	6,8	-5,1	7,3	-4,5	16,8	-3,5			6,3	-5,7	2,3	-9,3	7,8	-7,5	
	Klan	-4,6	4,9	-10,2	-4,8	-7,7	2,5			1,6	10,5	-4,2	6,2	-7,2	15,2	
4. Organisasjonslimet	Adhokrati	-2,3	1,1	-0,4	8,7	-7,8	-2,3	-2,8	3,2			2,5	1,4	-5,2	-4,6	
	Marked	7,9	3,7	11,1	5,2	6,4	8,0	10,4	1,5			7,2	6,2	-13,5	-8,4	
	Hierarki	0,4	0,6	1,0	1,2	10,5	2,2	-6,3	5,7			-4,0	-3,6	1,5	-1,8	
	Klan	-6,2	-5,6	-11,5	-13,5	-9,3	-8,0	-1,6	-10,1			-5,8	-4,3	-8,8	4,7	
5. Strategiske vektlegginger	Adhokrati	-4,8	-0,3	-2,9	7,3	10,3	-3,7	-5,3	1,8	-2,5	-1,4			-7,7	-6,0	
	Marked	0,7	-2,5	3,9	-1,0	-0,8	1,8	3,2	-4,7	-7,2	-6,2			5,2	-4,7	
	Hierarki	4,5	4,2	5,0	4,8	14,5	5,8	-2,3	9,3	4,0	3,6			-11,0	0,4	
	Klan	-0,4	-1,3	-6,0	-11,0	-3,5	-3,7	4,2	-6,2	5,8	4,3			-3,0	9,0	
6. Suksesskriterier.	Adhokrati	2,9	5,7	4,8	13,3	-2,6	2,3	2,4	7,8	5,2	4,6	7,7	6,0			
	Marked	-4,5	2,2	-1,3	3,7	-6,0	6,5	-2,0	0,0	13,5	8,4	-5,2	4,7			
	Hierarki	-1,1	2,4	-0,5	3,0	9,0	4,0	-7,8	7,5	-1,5	1,8	11,0	-0,4			
	Klan	2,6	-10,3	-3,0	-20,0	-0,5	-12,7	7,2	-15,2	8,8	-4,7	3,0	-9,0			

Tabell 22: Kongruens medarbeidere

I Tabell 23: Oppsummering medarbeidere, har vi oppsummert kulturanalysen for medarbeiderne.

Type nå-situasjon	Dominerende kultur: Marked 33,7 poeng. Sterk kultur: Hierarki 32,0 poeng. Svak kultur: Klan 20,6 poeng. Svak kultur: Adhokrati 13,7 poeng.
Type foretrukket situasjon	Dominerende kultur: Klan 32,9 poeng Svak kultur: Hierarki 24,4 poeng Svak kultur: Marked 23,7 poeng Svak kultur: Adhokrati 18,9 poeng
Avvik mellom nå-situasjon og foretrukket situasjon	Adhokrati: +5,2 poeng. Marked: -10,0 poeng Hierarki: -7,5 poeng Klan: +12,4 poeng
Kongruens nåsituasjon	Noe kongruens
Kongruens foretrukket situasjon	Noe inkongruens

Tabell 23: Oppsummering medarbeidere



#### **4.4 Sammenligning mellom hierarkistiske nivå**

I Tabell 24 har vi sammenlignet kulturtypene, avvik og kongruens mellom de hierarkistiske nivåene. Ved sammenligning av kulturtyper er den dominerende kulturtypen markert med rød, sterke kulturer som ikke er dominerende er markert med grønn, kulturer med middels styrke har ingen markering og svake kulturer er markert med gult.

Direktør, teamledere og medarbeidere har alle marked som den kulturen som er vurdert som den dominerende kulturen. Ledergruppen skiller seg ut, de vurderer hierarki til å være den dominerende kulturen i ASKO Nord. Men de har klan som en sterk kultur. De andre gruppene har tilsvarende hierarki som en sterk kultur.

Som den foretrukne kulturtypen setter direktør og ledergruppe marked som den dominerende kulturen, teamlederne setter hierarki som sin foretrukne dominerende kultur og medarbeiderne setter klan som den de ønsker skal dominere for at bedriften skal være suksessfull.

Sammenligner vi disse opp mot de overordnede styringsverdiene i Figur 12: Samlet profil for forretningside, etiske retningslinjer og lederholdninger, så ser vi at det er direktøren som har en foretrukket profil som har vektlegginger som er mest i samsvar med disse, da hun har marked som dominerende og klan som sterk kultur, og de to andre som svake foretrukne kulturer. Dette kan tyde på at den kulturen som konsernet sin profil mener er mest gunstig for bedriften, ikke har gjennomslag blant de ansatte på ASKO Nord.

ASKO Nord's direktør vurderer nåværende klankultur til å være relativt høyere enn en de andre nivåene gjør. Størst forskjell er det mellom direktør og medarbeidere. Dette stemmer overens med teorien i Cameron og Quinn (2013: 90) som sier at *«Toppledere har en tendens til å score høyere for klan. De vurderer organisasjonskulturen som mer klan-rettet enn det ledere lengere ned i hierarkiet gjør.»*

Det kommer også tydelig frem at det på alle nivåer, foruten på teamledernivå er en oppfatning av at hierarkikulturen i ASKO Nord er for sterk. Når det gjelder markedskulturen, så mener direktør at den må svekkes litt, mens ledergruppen mener den bør styrkes med noen få poeng, men det kommer frem at både teamledere og medarbeidere mener den bør svekkes kraftig. Alle nivåer mener at adhokratikulturen bør styrkes. Klankulturen er det kun direktør som ikke ønsker endring på, de andre nivåene ønsker en sterkere klankultur, og spesielt medarbeiderne som ønsker å styrke den med 12,4 poeng.

Det er gjennomgående i alle nivåer av hierarkiet i ASKO Nord, at alle ansatte mener at organisasjonen må fremme en mer skapende kultur for å fremme effektivitet. Noe som kan forklare at undersøkelsen kommer frem til at den nåværende Adhokratikulturen oppfattes som for lav, er at ASKO Nord har en infrastruktur som ikke fremmer skapelse og innovasjon. En flat struktur, med autonomi og arbeidslag fremmer innovasjon sier Roos et al. (2010: 274) ASKO Nord sin struktur er klart definert gjennom et satt hierarki, med Direktør, ledergruppe, teamledere, formenn og medarbeidere.

Alle gruppene bortsett fra ledergruppen, har noe kongruens i sin vurdering av nåsituasjonen. Som nevnt i teoridelen er overensstemmende kulturer vanligvis typisk for bedrifter med gode resultater.

Ved vurdering av foretrukken situasjon så har direktør, ledergruppe og medarbeidere noe inkongruens i sin vurdering, mens teamlederne har full inkongruens. Dette kan tyde på at det er uklart for bedriften hvilken retning den skal gå, eller at kompleksiteten i omgivelsene og bedriften er så stor at man i de forskjellige avdelingene bør vektlegge kulturtyper ulikt i de forskjellige delene av organisasjonen.

	Nåsituasjon				
	Alle ansatte	Direktør	Ledergruppe	Teamledere	Medarbeidere
Adhokrati	15,3	11,7	19,4	17,9	13,7
Hierarki	30,7	29,2	30,4	26,8	32,0
Klan	21,1	27,5	21,4	22,2	20,6
Marked	33,0	31,7	29,2	33,1	33,7
	Foretrukket situasjon				
Adhokrati	20,6	19,2	25,9	22,6	18,9
Hierarki	24,0	23,3	18,3	26,5	24,4
Klan	30,5	27,5	25,4	25,8	32,9
Marked	24,9	30,0	30,4	25,0	23,7
	Avvik mellom nåsituasjon og foretrukket situasjon				
Adhokrati	5,2	7,5	6,2	4,7	5,2
Hierarki	-6,6	-5,8	-12,1	-0,3	-7,5
Klan	9,5	0	4	3,6	12,4
Marked	-8,1	-1,7	1,5	-8,1	-10,0
<b>Kongruens nåsituasjon</b>	Noe kongruens	Noe kongruens	Noe inkongruens	Noe kongruens	Noe kongruens
<b>Kongruens foretrukket situasjon</b>	Noe inkongruens	Noe inkongruens	Noe kongruens	Full inkongruens	Noe inkongruens

Tabell 24: Sammenligning av kulturtyper, avvik og kongruens

## 4.5 Oppsummering

Den dominerende kulturtypen i ASKO Nord er markedskulturen, men hierarkikultur regnes også som en sterk kultur i organisasjonen. Klan regnes som en svak kultur, men direktøren skiller seg ut fra resten av organisasjonen og mener den er sterk. Dette er typisk for toppledere i følge litteraturen (Cameron og Quinn 2013).

Ser man på alle ansatte under ett så er klankulturen den foretrukne kulturen for at bedriften skal nå sine mål. Men ledergruppen og direktør, som er de som skal ha best forutsetninger for å vurdere dette, vurderer begge at markedskulturen bør være den som dominerer.

Generelt kan vi si at det gjennomgående på alle nivå er et ønske om mindre markeds- og hierarkikulturer, og noe økt klan- og adhokratikultur. Altså mener man at bedriften er tjent med å vektlegge kulturer som fremmer menneskelig utvikling og innovasjon.

Ser vi på kongruensen så ser vi at det for organisasjonen, i nåværende kultur er *noe kongruens*, men det er *noe inkongruens* i den foretrukne kulturen, Altså er man relativt samstemte i dagens kultur, mens det er noe usikkerhet om som er den mest effektive for ASKO Nord.

## 5. Konklusjon

I dette kapitlet vil vi koble resultatene og analysen opp mot problemstillingen, og de enkelte underspørsmålene:

*«En undersøkelse av ASKO Nord sin organisasjonskultur. Fremmer den nåværende organisasjonskulturen en effektiv organisasjon?»*

- Hva er det dominerende kulturuttrykket hos ASKO Nord.
- Er den nåværende kulturen den mest effektive for ASKO Nord?
- Er det på de to foregående spørsmålene forskjellige oppfatninger i de hierarkistiske nivå innad i bedriften?

### **5.1 Underspørsmål: Hva er det dominerende kulturuttrykket hos ASKO Nord.**

Undersøkelsen viser at direktør, teamledere, og de ansatte vurderer markedskulturen til å være det dominerende kulturuttrykket hos ASKO Nord. Ledergruppen vurderer hierarki til å være det dominerende kulturuttrykket. Slår vi sammen alle gruppene er det også markedskulturen som kommer frem som det dominerende kulturuttrykket.

Styrken til det dominerende kulturuttrykket er for ingen av gruppene, eller for hele organisasjonen sett under ett veldig sterk i forhold til den andre sterke kulturen i bedriften, som er klankulturen

Kongruensen i kulturen tyder, som vi har målt til «noe kongruens» tyder på at den dominerende kulturen er sterk i store deler av organisasjonen. Som nevnt i analysedelen kan dette tyde på kulturen er tydelig for de ansatte, og at man har en klar retning. (Cameron og Quinn 2013: 85)

Svaret på dette underspørsmålet blir derfor at markedskulturen er den dominerende kulturuttrykket hos ASKO Nord.

## **5.2 Underspørsmål: Er den nåværende kulturen den mest effektive for ASKO Nord?**

Gjennom analysen kommer det frem at direktør og ledergruppe vurderer markedskulturen til å være den kulturen som skal være den mest dominerende for at bedriften skal være suksessfull og nå sine mål. Teamlederne setter hierarki høyere, men med få poeng. Medarbeiderne mener derimot at det er klankulturen som bør være den dominerende kulturen. Og de setter markedskulturen relativt lavt.

Sammenligner vi dette med den nåværende kulturen, som viser i analysen at det for alle nivåer unntatt for ledergruppen er markedskulturen som scorer høyest.

Styrken til den dominerende kulturtypen, markedskultur er ikke veldig sterk i forhold til hierarkikultur som også er en sterk kultur i organisasjonen, i teorien fremheves det at «Forskning har vist at sterke kulturer blir assosiert med ensartet innsats, klart fokus og høyere ytelse i omgivelser hvor helhet og felles visjoner er nødvendig.» (Cameron og Quinn 2013: 84)

Vi ser også at det for ledernivåene er avvik på over 5 poeng i halvparten av kulturtypene (se Tabell 24: Sammenligning av kulturtyper, avvik og kongruens side 98), noe som indikerer at det er behov for endring av organisasjonskulturen. Teamlederne har kun avvik på over 5 poeng i en kulturtype, mens medarbeiderne ønsker endring i alle 4. Ser man derfor alle grupperingen under ett er det derfor klart at man mener det er behov for endring for å få en mer effektiv kultur.

Samtidig så har vi målt at det for nåværende kultur «noe kongruens», noe som kan være positivt med tanke på effektiviteten i følge Cameron og Quinn (2013)

Det er derimot gjennomgående, foruten hos ledergruppen, «noe inkongruens» i foretrukket situasjon, noe som er utypisk for effektive bedrifter: *«I vår egen og i andres forskning har vi funnet at overensstemmende kulturer, til tross for at det ikke er et kriterium for suksess vanligvis er mer typisk hos bedrifter med høye resultater enn det uoverensstemmende kulturer er» (Cameron og Quinn 2013: 85)* Inkongruensen i bedriftens foretrukne kultur kan ifølge teorien, som nevnt tidligere vise til mangel på retning, og at kulturen er uklar. Eller at omgivelsene er så komplekse at forskjellige deler av organisasjonen må vektlegge kulturelementene ulikt (Cameron og Quinn 2013: 87). ASKO Nord har mange avdelinger, og det kan være at respondentene vurderer det dertil at det som er riktig hos en avdeling, ikke nødvendigvis er riktig for alle.

I tillegg finner vi stor inkongruens mellom resultatene fra spørreundersøkelsen og ASKO og NorgesGruppens uttalte mål og verdier. Noe som tyder på ASKO Nord ikke har en nåværende kultur, eller ønsker en fremtidig kultur i tråd med det eiere og ledelse i morkonsernet ønsker.

Vi mener derfor at ASKO Nord basert på våre analyser har en kultur som kan effektiviseres både med hensyn til styrke, kongruens i foretrukket kultur, avvik mellom hva som vurderes som best, og opp mot bedriftens styrende mål og verdier.

### ***5.3 Underspørsmål: Er det på de to foregående spørsmålene forskjellige oppfatninger i de hierarkistiske nivå innad i bedriften?***

Våre funn viser at det ikke er samme oppfatning av hva det er som er riktig kultur for ASKO Nord i ulike ledd av hierarkiet. I følge Johnson et al. (2008) kan en forskyvning mellom ulike ledd på hva det er som blir sett på som det mest hensiktsmessige for bedriften. Dette kan føre til at det blir tatt avgjørelser om ikke er til det det beste for firmaet.

En tidligere masteroppgave ved Universitetet i Nordland, Johansen et al. (2014), mener at NorgesGruppens visjon ikke er optimalt forankret i ASKO Nord, «*men at den befinner seg på papir og i stor grad kun snakkes om i ledergruppen. Selv der er det forskjellige oppfatninger om strategier og visjoner.*»

Dette mener vi støtts opp av vår undersøkelse av organisasjonskulturen i ASKO Nord. Spesielt ser vi det ved at det er direktørens foretrukne profil, som ligner mest på den for NorgesGruppens og ASKO sine verdier og visjoner. Men selv ikke hun har en profil som så klart vektlegger klan og marked som vi ser i Figur 12: Samlet profil for forretningside, etiske retningslinjer og lederholdninger.

Den gruppen vi ha undersøkt som viser minst kongruens i sin vurdering av kultur, er de ansatte under ledernivå.

Vi konkluderer dermed med at det er visse forskjeller mellom nivåene, og at de øker jo lengre ned i hierarkiet vi kommer. Men likhetstrekkene er store også mellom nivåene. Legger man de helhetlige profilene for hvert nivå over hverandre, så er det ikke spesielt store avvik.

Svaret på dette underspørsmålet er derfor at det er små forskjeller i nåsituasjonen, men når det gjelder hva som er mest effektivt for ASKO Nord, så er samstemthet blant de to øverste nivåene, men det er økende forskjeller på hva som regnes som best for bedriften jo lengre ned man kommer i hierarkiet.

#### **5.4 Hva burde vi gjort annerledes**

Ved utsendelse av den endelige undersøkelsen gjorde vi feil som førte til at vi senere ikke hadde mulighet til å sende puring på manglende svar fra utvalget. Dette var nok en medvirkende årsak til at oppslutningen til undersøkelsen ikke ble større enn den ble.

Vi burde ha valg et lavere anonymitetsnivå, slik at vi hadde hatt mulighet til å sende ut puringer.



## **5.5 Anbefalinger til videre forskning**

Det er mulig å benytte dette verket som et grunnlag til å initiere en kulturendringsprosess hos ASKO Nord.

Man kan forske videre på om ASKO Nord har ledere med en lederstil som passer inn med den dominerende kulturtypen, eller den typen ASKO Nord ønsker.

## Litteraturliste

- AKSNES AS. 2014. [www.spørreundersøkelser.no](http://www.spørreundersøkelser.no) [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.xn--sporreundersøkelser-10bj.no/index.asp?valg=Svarprosent-palitelighet> [Lest 06.05.2015 2015].
- ANDERSEN, J. A. & ABRAHAMSSON, B. 2009. *Organisasjonsteori: fra argument og motargument til kunnskap*, Oslo, Universitetsforl.
- ASKO NORGE AS. 2011a. *Forretningside* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://asko.no/om-asko/forretningside/> [Lest 31.01.2015 2015].
- ASKO NORGE AS. 2011b. *OM ASKO* [Online]. ASKO NORGE AS. Tilgjengelig fra: <http://asko.no/om-asko/> [Lest 01.02.2015 2015].
- ASKO NORGE AS 2014. *ASKO Lederhåndbok*, <https://intranett.norgesgruppen.no/asko/>.
- BANG, H. 1995. *Organisasjonskultur*, [Oslo], TANO.
- BROWNE, J., HARHEN, J., SHIVNAN, J. & SPENCER, M. S. 1996. *Production management systems: an integrated perspective*, Harlow, Addison-Wesley.
- CAMERON, K. S., ETTINGTON, D. R. & RESEARCH, U. O. M. S. O. B. A. D. O. 1988. *The Conceptual foundation of organizational culture*.
- CAMERON, K. S. & FREEMAN, S. J. 1985. *Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness*, School of Business Administration, University of Michigan.
- CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. 2011. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*, San Francisco, Calif., Jossey-Bass.
- CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. 2013. *Identifisering og endring av organisasjonskultur: de konkurrerende verdier*, Oslo, Cappelen Damm akademisk.
- DENISON, D. R. 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*, Wiley.
- DENISON, D. R. & SPREITZER, G. M. 1991. Organizational culture and organizational development: A competing values approach. 5, 1-21.
- DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. 2003. *Strategies of qualitative inquiry*, Thousand Oaks, Calif, Sage.
- FLEISCHER, L. 2011. *Organisasjonskart ASKO NORD AS* [Online]. ASKO Intranett: ASKO NORGE AS. Tilgjengelig fra: <https://intranett.norgesgruppen.no/Global/asko/Om%20ASKO/Organisasjonskart/Dokumenter/Org.kart%20ASKO%20NORD%20AS.pdf> [Lest 19.2.2015 2015].
- GRINDE, E. 2012. *Gjør-oppdraget* [Online]. Oslo. Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/karriere/2012/08/27/gjorvopdraget> [Lest 10.04.2014].
- HALVORSEN, M. T. 2013. *Det var kanskje den tøffeste innrømmelsen i mitt liv* [Online]. Oslo. Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2013/12/21/-det-var-kanskje-den-toffeste-innrømmelsen-i-mitt-liv> [Lest 10.04.2014].
- HATCH, M. J. 1997. *Organisasjons-Teori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*, Oslo, Abstrakt Forlag.
- HERSKOVITS, M. J. 1948. *Man and his works: The science of cultural anthropology*, AA Knopf New York.

- JACOBSEN, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Kristiansand, Høyskoleforl.
- JACOBSEN, D. I. & THORSVIK, J. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen, Fagbokforl.
- JOHANSEN, F., NORDMO, B. & SEBJØRNSSEN, R. 2014. Hvordan kan bedrifters omdømme og attraktivitet ha betydning for rekruttering?
- JOHNSON, G., SHOLES, K. & WHITTINGTON, R. 2008. *Exploring corporate strategy: Text and cases*, Pearson Education.
- JUNG, C. G. 1923. Psychological types: or the psychology of individuation.
- LINCOLN, Y. S. & GUBA, E. G. 1989. *Fourth generation evaluation*, Sage.
- MAIER, P. 2014. The relationship of organizational culture and leadership in the context of SBE organizations. *Journal of Applied Leadership and Management*, 3.
- MASON, R. O. & MITROFF, I. I. 1973. A program for research on management information systems. *Management science*, 19, 475-487.
- MCKENNEY, J. L. & KEEN, P. G. 1974. How managers' minds work. *Harvard Business Review*, 52, 79-90.
- MILES, M. B. & HUBERMAN, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, Sage.
- MITROFF, I. I. 1983. *Stakeholders of the organizational mind*, San Francisco, Calif, Jossey-Bass.
- NORGESGRUPPEN ASA. 2005. *ETISKE RETNINGSLINJER FOR KONSERNET NORGESGRUPPEN* [Online]. Oslo: NorgsGruppen AS. Tilgjengelig fra: <http://www.norgesgruppen.no/om-oss/dette-er-norgesgruppen/etiske-retningslinjer/> [Lest 01.15.2015 2015].
- NOU 2012: 14 2012. Rapport fra 22. juli-kommisjonen. Oslo: Statsministerens kontor.
- RICHTER, A. 2001. Nye ledelsesformer, sikkerhedskultur og forebyggelse af ulykker. *BYG. DTU*.
- ROOS, G., KROGH, G. V., ROOS, J. & BOLDT-CHRISTMAS, L. 2010. *Strategi: en innføring*, Bergen, Fagbokforl.
- SCHULTZ, M. & HATCH, M. J. 1996. Living With Multiple Paradigms the Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy of Management Review*, 21, 529-557.
- SMITH, K. H. 2012. *Hva er bedrifters samfunnsansvar?: en empirisk tilnærming av bedrifters ansvar overfor samfunnet*, Bodø, HNB.
- SØRNES, J.-O. 2004. *Information and communication technologies in practice*. 2004:70, Norwegian University of Science and Technology, Faculty of Social Sciences and Technology Management, Department of Industrial Economics and Technology Management.
- TRICE, H. M. & BEYER, J. M. 1993. *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall.
- YIN, R. K. 2003. *Applications of case study research*, Thousand Oaks, Calif, Sage Publications.

# Vedlegg 1: Spørreundersøkelse

## Undersøkelse av organisasjonskultur hos ASKO NORD AS

Takk for at du tar deg tid til å besvare denne spørreundersøkelsen, som er en undersøkelse av organisasjonskulturen hos ASKO Nord AS.

Undersøkelsen er sendt ut til alle ansatte og ledere i ASKO Nord AS.

Undersøkelsen har som hensikt å undersøke kulturen hos ASKO Nord AS, og er en del av en masteroppgave i vårt MBA studie hos Universitetet i Nordland.

Er det noe du lurer på kontakt

Endre Laugerud: XXXX@gmail.com/XXX XX XXX

eller

Stian Vasskog: XXXX@vasskog.com/XXX XX XXX

Hilsen Endre Laugerud og Stian Vasskog.

### 1. Hvilken gruppe tilhører du ved ASKO NORD AS?

(Oppgi kun ett svar)

Ledergr uppe	Teamle der	Innkjøp	Kundes ervice	Marked /salg	Samme nstilling	Varem ottak	Sjåfør	Miljøsta sjon/Re nhold	Transp ortkont or	Plukk/l ager
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. Hva er din høyeste utdanning?

Velg det alternativet som svarer mest til ditt utdanningsnivå.

(Oppgi kun ett svar)

Ungdomsskole	Videregående skole	Fagbrev	Bachelor (3 årig høyere utdanning)	Master (5 årig høyere utdanning)	Ph.d.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Undersøkelse av organisasjonskultur hos ASKO NORD AS

Spørreskjemaet består av 12 punkter, hvert av disse med fire alternativer. Del hundre poeng mellom disse fire alternativene, avhengig av i hvilken utstrekning hvert alternativ ligner på din egen organisasjon. For eksempel: Dersom du i punkt 1 mener at alternativ A er veldig lik din organisasjon, mens alternativ B og C er noenlunde like og alternativ D ikke er lik i det hele tatt, så kan du kanskje gi 55 poeng til A, 20 poeng til både B og C og 5 poeng til D. Pass på at totalen blir 100 poeng.

Merk at de 6 første spørsmålene gjelder "NÅ", altså hvordan du opplever bedriften i dag.

De 6 siste spørsmålene gjelder "FORETRUKKET". Den handler om hvordan man mener at organisasjonen bør være innen fem år for at den skal være imponerende suksessrik, oppnå sine høyeste mål, bli et praktfullt eksempel på høy prestasjon, overgå de nåværende fastsatte målene eller bli et referansepunkt for din sektor.

## \*\*3. Fremtredende kjennetegn - Nå situasjon

(Fordel 100)

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

\_\_\_\_\_

Organisasjonen er et dynamisk sted og har  
en entrepenørånd. Folk er villig til å ta en  
sjanse og ta risikoer.

\_\_\_\_\_

Organisasjonen er svært resultatorientert.  
En av de største utfordringene er å få  
jobben gjort. Folk er svært  
konkurranspreget og oppnåelseorientert.

\_\_\_\_\_

Organisasjonen er et svært kontrollert og  
strukturert sted. Det er hovedsakelig  
formelle prosedyrer som bestemmer hva  
folk skal gjøre.

\_\_\_\_\_

#### **\*\*4. Organisasjonsledelse - Nå situasjon**

**(Fordel 100 )**

Ledelsen i organisasjonen er generelt sett  
ansett for å veilede, tilrettelegge eller pleie.

\_\_\_\_\_

Ledelsen i organisasjonen er generelt sett  
ansett for å oppmuntre til  
grundervirksomhet, innovasjon eller å ta  
risikoer.

\_\_\_\_\_

Ledelsen i organisasjonen blir generelt  
ansett for å være seriøs, resultatorientert  
og pågående.

\_\_\_\_\_

Ledelsen i organisasjonen blir generelt ansett for å være opptatt av å koordinere, organisere eller at effektiviteten går på skinner.

\_\_\_\_\_

## **\*\*5. Ledelse overfor ansatte - Nå situasjon**

**(Fordel 100 )**

Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av teamarbeid, konsensus og deltakelse.

\_\_\_\_\_

Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg.

\_\_\_\_\_

Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og oppnåelse.

\_\_\_\_\_

Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av sikkerhet i ansettelse, overensstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet i forhold mellom mennesker.

\_\_\_\_\_

## **\*\*6. Organisasjonslimet - Nå situasjon**

**(Fordel 100 )**

Limet som holder organisasjonen sammen, er lojalitet og gjensidig tillit. Ansvaret overfor organisasjonen er høy.

\_\_\_\_\_

Limet som holder organisasjonen sammen, er forpliktelse overfor innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende på sitt felt.

\_\_\_\_\_

Limet som holder organisasjonen sammen, er vektlegging av prestasjon og måloppnåelse.

\_\_\_\_\_

Limet som holder organisasjonen sammen, er formelle regler og retningslinjer. Å opprettholde en organisasjon som går på skinner, er viktig.

\_\_\_\_\_

## **\*\*7. Strategiske vektlegginger - Nå situasjon**

**(Fordel 100 )**

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

Organisasjonen vektlegger konkurransedrevne handlinger og prestasjoner. Å oppnå målsettinger og

\_\_\_\_\_



vinning i markedet er dominerende.

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

\_\_\_\_\_

## **\*\*8. Suksesskriterier - Nå situasjon**

**(Fordel 100 )**

Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av utviklingen av de menneskelige ressursene, teamarbeid, ansattes forpliktelse og hensyn overfor folk.

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

**Foretrukket**

Nå følger de samme spørsmålene, men denne gangen vil vi at du svarer med hensyn til hva du tror ville vært det beste for bedriften.

Altså, hvordan man mener at organisasjonen bør være innen fem år for at den skal være imponerende suksessrik, oppnå sine høyeste mål, bli et praktfullt eksempel på høy prestasjon, overgå de nåværende fastsatte målene eller bli et referansepunkt for din sektor.

### **\*\*9. Fremtredende kjennetegn - Foretrukket**

**(Fordel 100 )**

Organisasjonen et veldig personlig sted.

Den er som en forlenget familie. Folk ser ut til å dele mye av seg selv.

\_\_\_\_\_

Organisasjonen er et dynamisk sted og har en entreprenørånd. Folk er villig til å ta en sjanse og ta risikoer.

\_\_\_\_\_

Organisasjonen er svært resultatorientert. En av de største utfordringene er å få jobben gjort. Folk er svært konkurransepreget og oppnåelsesorientert.

\_\_\_\_\_

Organisasjonen er et svært kontrollert og strukturert sted. Det er hovedsakelig formelle prosedyrer som bestemmer hva folk skal gjøre.

\_\_\_\_\_

### **\*\*10. Organisasjonsledelse - Foretrukket**

**(Fordel 100 )**

Ledelsen i organisasjonen er generelt sett ansett for å veilede, tilrettelegge eller pleie.

\_\_\_\_\_

Ledelsen i organisasjonen er generelt sett ansett for å oppmuntre til grundervirksomhet, innovasjon eller å ta risikoer.

\_\_\_\_\_

Ledelsen i organisasjonen blir generelt ansett for å være seriøs, resultatorientert og pågående.

\_\_\_\_\_

Ledelsen i organisasjonen blir generelt ansett for å være opptatt av å koordinere, organisere eller at effektiviteten går på skinner.

\_\_\_\_\_

**\*\*11. Ledelse overfor ansatte - Foretrukket**

**(Fordel 100 )**

Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av teamarbeid, konsensus og deltakelse.

\_\_\_\_\_

Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg.

\_\_\_\_\_

Ledelsesstilen i organisasjonen  
kjennetegnes av høy konkurranse, høye  
krav og oppnåelse.

\_\_\_\_\_

Ledelsesstilen i organisasjonen  
kjennetegnes av sikkerhet i ansettelse,  
overensstemmelse, forutsigbarhet og  
stabilitet i forhold mellom mennesker.

\_\_\_\_\_

## **\*\*12. Organisasjonslimet - Foretrukket**

**(Fordel 100 )**

Limet som holder organisasjonen sammen,  
er lojalitet og gjensidig tillit. Ansvar  
overfor organisasjonen er høy.

\_\_\_\_\_

Limet som holder organisasjonen sammen,  
er forpliktelse overfor innovasjon og  
utvikling. Det legges vekt på å være  
ledende på sitt felt.

\_\_\_\_\_

Limet som holder organisasjonen sammen,  
er vektlegging av prestasjon og  
måloppnåelse.

\_\_\_\_\_

Limet som holder organisasjonen sammen,  
er formelle regler og retningslinjer. Å  
oppretholde en organisasjon som går på  
skinner, er viktig.

\_\_\_\_\_

## **\*\*13. Strategiske vektlegginger - Foretrukket**

**(Fordel 100 )**

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

**\*\*14. Suksesskriterier - Foretrukket**

**(Fordel 100 )**

Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av utviklingen av de menneskelige ressursene, teamarbeid, ansattes forpliktelse og hensyn overfor folk.

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

og innovatør.

Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å vinne i markeder og å utkonkurrere sine konkurrenter.

Konkurransепреget markedsledelse er viktig.

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

**Takk for hjelpen**

Vi setter stor pris på at du tok deg tid til å svare på denne undersøkelsen.

## Vedlegg 2: Oversendelsesbrev

Hei [FIRSTNAME] [LASTNAME]

Vi gjennomfører en studie av organisasjonskulturen hos ASKO NORD AS. Vi håper du har mulighet til å sette av tid til å si din mening, da det vil gi oss verdifull informasjon. Denne informasjonen vil vi bruke som en del av vår masteroppgave besvarelse. Masteroppgaven er den avsluttende oppgaven av MBA studiet ved Universitet i Nordland. Oppgaven skal leveres våren 2015.

Du deltar i undersøkelsen ved å klikke på denne linken:

[SURVEY\_LINK]

Du kan også svare ved å gå inn på internett adressen <http://survey.enalyzer.com/> og skrive inn følgende koder:

Prosjekt ID: [PROJECT\_ID]

Passord: [PASSWORD]

Spørreundersøkelsen vil være anonymisert. Det vil ikke være mulig å knytte en besvarelse til en person.

Studentene er innforstått med at en av studentenes rolle som teamleder hos ASKO NORD AS, er en dobbeltrolle som kan være problematisk og som medfører visse etiske problemstillinger. Det vil ikke få innvirkning på de ansattes forhold til studentene eller arbeidsgiver om de ikke ønsker å delta i studien.

Dersom du ikke ønsker å delta i undersøkelsen, så kan du klikke på denne linken :

[REFUSE\_LINK]

Hvis du har spørsmål til denne undersøkelsen, vennligst send oss en e-post.

På forhånd takk!

Hilsen Endre Laugerud og Stian Vasskog.