



Universitetet  
i Stavanger

## MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:

Master i serviceledelse  
FXMSL130 MASTEROPPGAVE

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
SPESIALISERINGSRETNING:

Organisasjonskultur

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei

TITTEL:

Hvilken sammenheng er det mellom organisasjonskultur og ansattes tilfredshet, engasjement og produktivitet? En sammenlignende casestudie av UiO Realfagsbiblioteket og Universitetsbiblioteket i Stavanger

ENGELSK TITTEL:

What is the relationship between organizational culture and employees job satisfaction, organizational commitment and job performance: A comparative case study of the UiO Science library and the University library of Stavanger

FORFATTER(E)

Studentnummer:

226897

Navn:

Kristin Dragvik

VEILEDER:

Professor Torvald Øgaard

## Sammendrag

Formålet med studien var å finne ut hvilken sammenheng det er mellom organisasjonskultur og ansattes tilfredshet, engasjement og produktivitet. Jeg har analysert organisasjonskulturen ved Universitetsbiblioteket i Stavanger, og sammenlignet denne med organisasjonskulturen ved UiO Realfagsbiblioteket, som er et bibliotek med en annen organisasjonsstruktur.

Studien er basert på teori om Competing Values Framework av Cameron og Quinn (2013). I tillegg viser jeg til teori om tilfredshet, engasjement og produktivitet. Som forskningsdesign valgte jeg et sammenlignende casestudie. Denne besto av en spørreundersøkelse som inneholdt begrepene fra OCAI (Cameron & Quinn, 2013) og begreper fra en modifisert utgave av QPSNordic (Stamina Census, [s.a.]b). Valideringen viste at noen av begrepene fra OCAI ikke ser ut til å passe i konteksten. Spørreundersøkelsen ble derfor supplert med gruppeintervju på begge bibliotekene. Til sammen ga dette tilgang til rike data.

Studien viser at klankultur har en sterk, positiv sammenheng med tilfredshet. Klankultur har også sammenheng med ansattes engasjement.

Studien viser også at klankultur ser ut til å ha en svak sammenheng med ansattes egenvurdering av produktivitet. Jeg finner ikke støtte til dette i andre studier, da det ser ut til at produktivitet henger sammen med mange faktorer som ikke er inkludert i denne studien.

**Nøkkelord:** organisasjonskultur, CVF, jobbtfredshet, tilfredshet, engasjement, produktivitet, bibliotek, universitetsbibliotek, job satisfaction, organizational commitment, job performance, library, university library

## Forord

Tenk at jeg alt er ferdig med Master i serviceledelse! Selv om det har vært arbeidskrevende, har det også gitt meg god ballast, i form av faglig kunnskap og nye perspektiver.

Universitetsbiblioteket i Stavanger ønsker å endre organisasjonen til å bli mer fleksibel, for å kunne levere tjenester i forhold til brukernes skiftende behov. Det er viktig å legge vekt på organisasjonskultur for at organisasjonsendringen skal bli vellykket. Det er bakgrunnen for at jeg valgte å skrive om organisasjonskultur.

Tusen takk til min fantastiske veileder, professor Torvald Øgaard, som har hjulpet meg godt gjennom hele prosessen, og som har oppmuntret meg når jeg har trengt det!

Jeg vil takke både min nåværende og tidligere leder som ga meg anledning til ta masterstudiet. Takk til UiO Realfagsbiblioteket for at jeg fikk lov til å undersøke organisasjonskulturen hos dere. Takk til alle som har svart på medarbeiderundersøkelsen. En spesiell takk til dere som har hjulpet med oversetting og pretesting av spørreskjema, og til dere som deltok i gruppeintervjuet. Ikke minst takk til Brukerservice, som har gjort en ekstrainsats på jobb mens jeg har holdt på med masterstudiet!

Til slutt vil jeg takke familien for støtte og oppmuntring underveis. Ikke minst takk for at dere viser at en masteroppgave ikke er det viktigste i livet.

Stavanger 12. mai 2016

Kristin Dragvik

## Innholdsfortegnelse

1	Bakgrunn .....	5
1.1	Problemstilling .....	6
1.2	Beskrivelse av bibliotekene .....	7
2	Teori .....	9
2.1	Medarbeiderundersøkelser .....	9
2.1.1	Jobbtilfredshet .....	10
2.1.2	Jobbengasjement .....	11
2.1.3	Produktivitet.....	12
2.1.4	Sammenheng mellom tilfredshet, engasjement og produktivitet.....	13
2.2	Organisasjonskultur .....	14
2.2.1	Forholdet mellom organisasjonsstruktur og -kultur .....	18
2.2.2	Competing Values Framework .....	18
2.2.3	Sammenheng mellom organisasjonskultur og organisasjoners effektivitet.....	22
2.2.4	Studier av organisasjonskultur for biblioteksektoren .....	27
3	Modell .....	30
4	Metode.....	31
4.1	Forskningsdesign .....	31
4.2	Mål .....	32
4.2.1	Begreper fra Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).....	32
4.2.2	Begreper fra medarbeiderundersøkelsen ved UiS.....	33
4.2.3	Pretest .....	36
4.3	Utvalg.....	36
4.4	Datainnsamling .....	37
4.5	Dataanalyse .....	37
4.5.1	Oppnådd utvalg .....	37
4.5.2	Beskrivelse av data .....	38
4.6	Begrepsvalidering .....	39
4.6.1	Reliabilitet .....	39
4.6.2	Konvergent validitet .....	40
4.6.3	Diskriminant validitet .....	42
4.7	Gruppeintervju .....	42
4.7.1	Utvalg .....	43

4.7.2	Datainnsamling.....	43
4.7.3	Dataanalyse .....	44
5	Diskusjon .....	46
5.1	Resultater.....	46
5.1.1	Sammenhenger .....	46
5.1.2	Sammenligning av UREAL og UBIS .....	48
5.1.3	Sammenligning med andre universitetsbibliotek .....	52
5.2	Sterke og svake sider ved metoden.....	53
5.2.1	Valg av forskningsdesign .....	53
5.2.2	Mål.....	53
5.2.3	Utvalg .....	55
5.2.4	Datainnsamling.....	55
5.3	Sterke og svake sider ved analysene .....	56
5.3.1	Oppnådd utvalg .....	56
5.3.2	Valg av analyse .....	56
5.4	Implikasjoner .....	56
5.4.1	Implikasjoner for praksis .....	56
5.4.2	Implikasjoner for teori.....	58
5.4.3	Implikasjoner for videre forskning .....	59
6	Konklusjon.....	59
7	Litteraturliste .....	61
	Vedlegg.....	66
	Vedlegg 1 Spørreskjema.....	66
	Vedlegg 2 Oversikt over alle begrepene med spørsmål .....	74
	Vedlegg 3 Beskrivelse av data.....	76
	Vedlegg 4 Tabell Cronbachs Alpha if item deleted.....	79
	Vedlegg 5 Gruppeintervju – bakgrunn og spørsmål.....	83

## 1 Bakgrunn

Biblioteksektoren har i de siste årene opplevd store endringer, slik som i resten av samfunnet. Omgivelsene skifter raskt, og det betyr at bibliotekene må endre seg i forhold til dette. Det er derfor interessant å undersøke hvilken betydning endringene har for bibliotekets ansatte. Universitets- og høgskolerådet sier: «UH-bibliotekene skal sikre riktig kompetanse i egen virksomhet, med tilstrekkelig fleksibilitet og omstillingsevne til å møte nye utfordringer og videre utvikling» (Universitets- og høgskolerådet, 2015). Det er et stort fokus om å endre bibliotekets tilbud i forhold til hva brukerne vil ha behov for framover. Når det diskuteres hvilken betydning disse endringene har for bibliotekets ansatte, så dreier det seg i hovedsak om nye arbeidsoppgaver, endring i prosesser og organisasjonsstruktur. Det ser derimot ut til være mindre oppmerksomhet om hvilken betydning organisasjonskulturen har for at endringene skal bli vellykket. Organisasjonskultur kan kort forklares med at det er hvordan ting fungerer her eller limet som holder organisasjonen sammen (Schein, 1984, s. 10, s. 14). Det snakkes også om at det er organisasjonens sjel, selv om det mer handler om holdninger, verdier, forventninger og væremåter. Derfor er organisasjonskultur spesielt viktig for serviceorganisasjoner, der det er mye samhandling mellom kunde og bedrift (Supphellen, Thorbjørnsen & Troye, 2014, s. 255). Bibliotek er i høyeste grad en serviceorganisasjon, og derfor er det viktig å være klar over hvor stor betydning organisasjonskulturen har for bibliotekets tjenester.

Før en kan utvikle biblioteket i tråd med framtidige behov, så må en få kunnskap om den nåværende organisasjonskulturen. Det viser seg at organisasjonskultur har sterk sammenheng både med ansattes jobbtildfredshet og kundetilfredshet (Øgaard & Troye, 1997, sitert i Supphellen et al., 2014, s. 267). Det er grunnen til at jeg vil undersøke sammenhengen mellom organisasjonskultur og ansattes tilfredshet. Det ville også ha vært

ønskelig å undersøke sammenhengen mellom organisasjonskultur og kundetilfredshet. Det ser ut til å være for omfattende for denne studien. I stedet har jeg valgt å undersøke ansattes egenvurdering av produktivitet. I tillegg ønsker jeg også å undersøke ansattes engasjement, da det ser ut til å være nært relatert til tilfredshet. Det er interessant å få informasjon om ansattes jobbtfredshet, engasjement og produktivitet, fordi disse faktorene har betydning for ansattes motivasjon (Locke & Latham, 1990, sitert i Øgaard, Marnburg & Larsen, 2008, s. 665). En kan likevel ikke vite i hvor stor grad motiverte ansatte resulterer i høy kundetilfredshet. Det vil ikke denne studien kunne gi svar på.

Jeg har valgt å sammenligne organisasjonskulturen ved Universitetsbiblioteket i Stavanger (UBIS) og Realfagsbiblioteket i Oslo (UREAL). Som ansatt i ledergruppen på UBIS, er det ønskelig å få kunnskap om hva slags organisasjonskultur som både gir motiverte medarbeidere og gjør at biblioteket tilpasser tjenestene i forhold endringene i omgivelsene. I strategien til UBIS står det: «Bibliotekets rolle er i stadig endring og tjenestene må tilpasses brukernes skiftende behov og atferd. Nye lærings, undervisnings- og forskningsmetoder forutsetter økt samarbeid, både internt på universitetet og eksternt.»

(Universitetsbiblioteket i Stavanger, 2015). Bakgrunnen for å sammenligne UBIS med UREAL, er at disse to bibliotekene har ulik organisasjonsstruktur. Jeg vil prøve å finne ut om ulik organisasjonsstruktur kan være årsak til forskjellig organisasjonskultur, og hvilken betydning det har for ansattes tilfredshet, engasjement og produktivitet.

## 1.1 Problemstilling

Competing values framework (CVF) ble utviklet i USA på 1980-tallet (Cameron & Quinn, 2013), og er fortsatt mye brukt for å undersøke organisasjonskultur både i private og offentlige organisasjoner. Det er godt validert på forhånd, selv om en metastudie av Hartnell, Ou og Kinicki (2011, s. 678) stiller spørsmål ved den nomologiske validiteten. Jeg

kan ikke finne mange studier der CVF er brukt for å analysere organisasjonskultur i bibliotek, og jeg kan ikke se at det tidligere er foretatt noen spørreundersøkelser i norske bibliotek basert på CVF. Denne studien vil derfor kunne vise om CVF er egnet i denne konteksten. Jeg har valgt å avgrense studien til kun å undersøke organisasjonskultur, og har sett bort i fra andre faktorer som også kan ha betydning for ansattes tilfredshet, engasjement og produktivitet. Jeg mener at et sammenlignende casestudie er egnet til å foreta en teoretisk sammenligning av organisasjonskulturen på UiO Realfagsbiblioteket og Universitetsbiblioteket i Stavanger, og å undersøke hvilken sammenheng denne har for de ansattes tilfredshet, engasjement og produktivitet.

Ut i fra dette har jeg kommet fram til følgende problemstilling:

*Hvilken sammenheng er det mellom organisasjonskultur og ansattes tilfredshet, engasjement og produktivitet?*

## 1.2 Beskrivelse av bibliotekene

Universitetsbiblioteket (UBIS) har en hierarkisk organisasjonsstruktur som ble formet da flere avdelingsbibliotek ble slått sammen i 2004. Selv om det i dag er flere ansatte ved biblioteket, så er strukturen ikke endret mye. Organisasjonen består av sju avdelinger med hver sin avdelingsleder, og i tillegg en enhet som sorterer direkte under bibliotekdirektøren. Aktiviteten ved biblioteket har økt vesentlig de siste par årene etter at biblioteket fikk ny leder. Det gjennomføres ulike typer brukerundersøkelser, og det er gjennomført små og store endringer etter tilbakemeldinger først og fremst fra studentene. Det kan spesielt nevnes døgnåpent bibliotek og studieverksted med hjelp til oppgaveskriving. Nye aktiviteter er satt i gang som prosjekter drevet av ulike prosjektgrupper av kortere eller lengre varighet. Prosjektgruppene har kommet i tillegg til den eksisterende organisasjonsstrukturen.



Bibliotekets ledelse ser nå behov for å endre organisasjonsstrukturen for å få en mer fleksibel struktur. Siden organisasjonsstruktur er sterkt knyttet til organisasjonskultur, vil det være nyttig å få kunnskap om hvilken betydningen kulturen har for de ansattes tilfredshet, engasjement og produktivitet før en gjør endringer i organisasjonsstrukturen.

UiO Realfagsbiblioteket (UREAL) har en organisasjonsstruktur som ble endret i 2012-2013.

Biblioteket har en større grad av teamorganisering, og er en matriseorganisasjon med fire ledere. Av disse er det kun leder og nestleder som har personalansvar. Ellers er det ledere av funksjoner, og ikke for avdelinger. Under funksjonene er det mange grupper som enten er faste eller eksisterer i kortere eller lengre perioder. De ansatte har sin primære tilknytning til publikumsteamet de er tilknyttet. Ledelsen legger vekt på prosessledelse, og gjennomfører for tiden kurs i dette. For publikumsarbeidet så legger de vekt på vertskapsrollen (Gunnarsson & Blohm, 2009), og biblioteket markedsfører seg med: «På tå hev for brukerne» (UiO Realfagsbiblioteket, [2013]). Realfagsbiblioteket er et bibliotek som ofte blir trukket fram som eksempel på et bibliotek som tilbyr et inspirerende læringsmiljø for studentene (Universitets- og høgskolerådet, 2015). De har svært positive erfaringer med organisasjonsendringen, og opplever at teamene skaper en dynamikk hos de ansatte.

UBIS og UREAL er sammenlignbare blant annet på grunn av organisasjonens størrelse. De består begge av et stort og flere små avdelingsbibliotek. En forskjell er likevel at UREAL er spesialisert innenfor realfagene, mens UBIS i tillegg skal dekke humanistiske og samfunnsvitenskapelige fag. I tillegg er UREAL et av flere avdelingsbibliotek på UiO, mens UBIS er en selvstendig enhet direkte under universitetsdirektøren på UiS.

## 2 Teori

Problemstillingen i denne studien er å finne ut hvilken sammenheng det er mellom organisasjonskultur og ansattes tilfredshet, engasjement og produktivitet. Derfor vil dette kapitlet først beskrive teori for tilfredshet, engasjement og produktivitet, før jeg gjør en større litteraturstudie om organisasjonskultur, og spesielt det som gjelder Competing Values Framework (CVF) (Cameron & Quinn, 2013). Litteraturstudie er viktig for å sikre at en baserer egen studie på oppdatert kunnskap. Spørsmål om jobbtildfredshet, engasjement og mestring av arbeidet er noen begreper som er vanlig å inkludere i medarbeiderundersøkelser. Det er grunnen til at jeg vil starte med å gjøre rede for hva medarbeiderundersøkelser er.

### 2.1 Medarbeiderundersøkelser

De fleste organisasjoner av en viss størrelse gjennomfører regelmessige medarbeiderundersøkelser. Undersøkelsene blir også kalt arbeidsmiljø- eller arbeidsklimaundersøkelser. I Norge stiller Arbeidsmiljøloven krav til arbeidsmiljøet. Medarbeiderundersøkelser er en måte organisasjonen kan kartlegge dette på (Sørensen, Dahl-Jørgensen, Skogstad, 1998, sitert i Hoff & Lone, 2014, s. 97). De fleste medarbeiderundersøkelsene har til nå fokusert på den ansattes subjektive opplevelse av sitt eget arbeidsmiljø. Mye tyder på at flere organisasjoner nå ser behov for å utvikle medarbeiderundersøkelsene til å legge større vekt på hvilken betydning organisasjonskulturen har for de ansatte. Det er informasjon jeg både har fått i e-post fra Jan N. Bjørkmo i Stamina Census, og som jeg finner i åpent brev til AMU ved UiO (Lynne, H. & Universitetet i Oslo, 2016). Universitetet i Oslo begrunner dette med at organisasjonen er i endring, og at det derfor er behov for å endre organisasjonskulturen.

Slik jeg forstår det har det til nå vært fokusert på organisasjonsklima i medarbeiderundersøkelser, men at det fremover vil legges større vekt på organisasjonskultur. Begrepene organisasjonskultur, organisasjonsklima og arbeidsklima blir i dagligtale ofte brukt om hverandre. Faglig har det vært vanlig å definere begrepene forskjellig, ved at: «Klima består av midlertidige holdninger, følelser og oppfatninger hos individer» (Schneider, 1990, sitert i Cameron & Quinn, 2013, s. 21). I følge denne forståelsen kan et klima endre seg raskt, mens det derimot tar lang tid å endre en kultur. Det finnes derimot senere studier som viser at organisasjonskultur og -klima er så nær beslektet, at det er naturlig å se på begrepene i sammenheng (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013, s. 377).

### 2.1.1 Jobbtilfredshet

Jeg søkte 2. april 2016 i databasen Ebsco Business Source Complete på emneordet "Job satisfaction", som ga 14 684 treff og et søk i databasen Scopus ga 38 893 treff på samme søkebegrep. Det viser at det finnes mange studier om jobbtilfredshet.

Svært mange studier har hentet definisjonen av jobbtilfredshet fra Edwin Locke (Lund, 2003). Locke definerer jobbtilfredshet som: «Behagelig eller positiv emosjonell tilstand som resultat av ens vurdering av nåværende jobb og tidligere jobberfaringer» (Locke, 1976, oversatt av Stamina Censur, [s.a.]). Jobbtilfredshet kan videre forklares med hvilken grad av samsvar det er mellom det en ønsker fra jobben og det en opplever at jobben gir. Det betyr at jobbtilfredshet også avhenger av hvilke jobbverdier som en verdsetter mest. En person kan ønske autonomi og utfordringer i jobben, mens en annen vil verdsette mer trygghet og stabilitet. Derfor vil samme type jobb for ulike personer kunne gi ulike resultat for deres jobbtilfredshet. Uansett hvilke aspekter en legger mest vekt på i jobben, så vil egne holdninger ha mye å si for hvordan en vurderer egen tilfredshet (Fazio & Zanna, 1978, sitert i Schleicher, Watt & Greguras, 2004, s. 165). Holdninger består både av følelser og fornuft, og

det ser ut til å være viktig at en ser de følelsesmessige og fornuftsmessige sidene av holdningen i sammenheng. Studien av Schleicher, Watt og Greguras (2004, s. 166) viser at de personene som er mest tilfreds, er de som opplever at de følelsesmessige sidene av holdningen samsvarer med de fornuftsmessige.

Forståelse av jobbtilfredshet er likevel avhengig av mer enn ens personlighet og holdninger. Andre forhold har også betydning for hvor tilfreds en er med jobben, som blant annet ledelse, kolleger, arbeidsmiljø, lønn og utviklingsmuligheter. Ikke minst har lederstøtte vist seg å ha en sterk sammenheng med den ansattes tilfredshet (Yukl, 1994, sitert i Stamina Census, [s.a.]a).

«Arbeidsglede er nært relatert til jobbtilfredshet» (Locke, 1976, sitert i Stamina Census, [s.a.]a). Det kan se ut som at begrepene brukes om hverandre, da det engelske begrepet job satisfaction både oversettes til arbeidsglede og jobbtilfredshet (Elo, 1992, sitert i Dallner et al., 2000, s. 45; Stamina Census, [s.a.]a).

### 2.1.2 Jobbengasjement

Jeg søkte 9. april 2016 i Ebsco Business Source Complete på «organizational commitment».

Det ga 5 541 treff og et søk på samme begrep i Scopus ga 4 830 treff. Det viser at det også finnes mange studier om jobbengasjement.

Jobbengasjement kan defineres med hvor sterkt den ansatte identifiserer seg med og involverer seg i organisasjonen (Mowday et al., 1982, s. 27, sitert i Skogstad, 1997, s. 70).

Denne definisjonen av engasjement består av flere dimensjoner. For det første betinger det at en ønsker å fortsette å være en del av organisasjonen. Deretter at en deler organisasjonens verdier og mål. Til slutt at en er villig til å gjøre en innsats på vegne av organisasjonen. Engasjement er derfor et mer omfattende begrep enn lojalitet. Det er mulig

å være lojal, i betydning å være lydige overfor organisasjonen, selv om en ikke deler organisasjonens verdier.

For engasjement så skilles det mellom atferdsmessig engasjement og moralsk engasjement. Den første betydningen innebærer en mer kost-nyttevurdering, mens moralsk engasjement innebærer holdninger en har til organisasjonen, og om en identifiserer seg og deler organisasjonens verdier (Griffin & Bateman, 1986, sitert i Skogstad, 1997, s. 70). Det er det moralske engasjementet som forskningen har vist størst interesse for (Akhtar & Tan, 1994; Cohen 1995; Mowday et al., 1979; Porter et al., 1974; White et al., 1995, sitert i Skogstad, 1997, s. 70). En annen kjent definisjon av engasjement er: «[...] en relativt permanent positiv følelsesmessig tilstand som karakteriseres av vitalitet (vigor), entusiasme (dedication) og evne til fordypelse i arbeidet (absorption)» (Schaufeli & Bakker, 2003, sitert i Undebakke, Innstrand, Anthun & Christensen, 2014, s. 11). Det er denne definisjonen som legges til grunn for Utrecht Work Engagement Scale, som er det mest brukte måleverktøyet for jobbenngasjement i medarbeiderundersøkelser, ifølge Undebakke og medarbeidere (2014).

### 2.1.3 Produktivitet

Jeg søkte 9. april 2016 i Ebsco Business Source Complete på søkeordet «job performance», noe som ga 25 553 treff og samme søk i Scopus ga 18 596 treff. Job performance kan oversettes både til produktivitet, prestasjon og ytelse, og jeg har valgt å bruke begrepet produktivitet.

Produktivitet kan sees på som et aspekt av mestring, og handler om resultatet av det en opplever av eget arbeid, både når det gjelder kvalitet og kvantitet (Knardahl, 1997, s. 47).

Det er ikke alltid mulig å se umiddelbare resultater av sitt arbeid, slik en håndverker gjør.

Derfor er det viktig at den ansatte selv har forståelse av om hun/han er produktiv. (Dallner et

al., 2000, s. 40). I følge Knardahl (1997, s. 48), så er det to faktorer som er avgjørende for den ansattes forståelse av mestring. Det er for det første i hvor stor grad det er samsvar mellom krav i forhold til resultat. I tillegg betyr kvaliteten på tilbakemeldingene og informasjon som den ansatte får fra omgivelsene mye. Produktivitet er i denne forståelsen en egenvurdering av arbeidsresultatet, og ikke et resultat ut ifra objektive mål. En kan tro at egenvurdering av produktivitet ikke vil gi pålitelig informasjon til å kunne vurdere den faktiske ytelsen. Studier har derimot vist at egenvurdering henger tett sammen med det en faktisk yter (van der Heijden, 2001, sitert i Øgaard et al., 2008, s. 664). Det har i det siste likevel blitt sådd tvil om det kan stemme (Sackmann, 2011, s. 194).

#### 2.1.4 Sammenheng mellom tilfredshet, engasjement og produktivitet

Engasjement fokuserer på at den ansattes identifiserer seg med, har lojalitet til og involverer seg i organisasjonen. Alle disse aspektene har i stor grad sammenheng med ulike aspekter av jobbtfredshet (Skogstad, 1997, s. 70. Det finnes mange studier som viser at det er en sammenheng mellom tilfredshet og engasjement (Agho et al, 1993; Brooke et al, 1988; Cramer, 1996; Currivan, 1999; Glisson & Durick, 1988; Lande 1991; Lok & Crawford, 1999; Mowday et al, 1979; Vandenberg & Lance, 1992, sitert i Lund, 2003, s. 222).

Jeg søkte 9. april 2016 i Ebsco Business Source Complete på "Job satisfaction and performance relationship", noe som ga 1 704 treff. Til tross for mye forskning, så ser det derimot ikke ut til å være mange studier som gir empirisk støtte til at det er en klar sammenheng mellom jobbtfredshet og produktivitet (Locke, 1970, s. 484). Senere studier har heller ikke konkludert med at det er sterk sammenheng mellom disse (Judge, Bono, Thoresen & Patton, 2001; Lund, 2003).

Schleicher og medarbeidere (2004, s. 169) har derimot funnet ut at det likevel kan være en sterk sammenheng mellom tilfredshet og produktivitet. I følge dem, så vil tilfredshetsholdning være en moderator mellom jobbtildfredshet og produktivitet. For ansatte som har samsvar i de følelsesmessige og fornuftsmessige sidene av tilfredshetsholdningen, finner de at det har effekt på produktiviteten.

Det ser også ut til at situasjonsbestemt styrke i jobben har betydning for om det er sammenheng mellom jobbtildfredshet og produktivitet (Bowling, Khazon, Meyer & Burrus, 2015). Situasjonsbestemt styrke kan kort forklares med hvor stor valgfrihet eller autonomi en har i jobben (Bowling et al., 2015, s. 90). Ansatte med stor valgfrihet kan velge å jobbe på en måte som er i samsvar med egne holdninger. Det fører til at det er en klar sammenheng mellom jobbtildfredshet og produktivitet for disse. For ansatte som har begrenset valgfrihet, vil det derimot ikke være en klar sammenheng mellom jobbtildfredshet og produktivitet (Bowling et al., 2015, s. 95).

Studiene som tar for seg sammenhengen mellom jobbtildfredshet og produktivitet er ikke entydige. Det ser ut til å være mange faktorer som påvirker denne, og at det derfor er vanskelig å måle.

Oppsummert kan en si at det er viktig å undersøke ansattes jobbtildfredshet, engasjement og produktivitet, fordi det viser om organisasjonen har motiverte medarbeidere (Locke & Latham, 1990, sitert i Øgaard et al., 2008, s. 665).

## 2.2 Organisasjonskultur

Det har i de siste tiårene vært fokus på hva det er som gjør at noen organisasjoner lykkes, mens andre ikke gjør det. Selv om organisasjoner har gjennomført omstillinger, så har det ikke alltid ført til ønsket resultat. Mange studier har vist at årsaken ofte har vært at det ikke

har blitt lagt vekt på organisasjonens grunnleggende verdier og i hvilken retning organisasjonen skal utvikle seg (Cameron & Quinn, 2013, s. 13; Ouchi, 1980; Peters & Waterman, 1982, sitert i Supphellen et al., 2014, s. 267). En kulturendring har mye å si for at en organisasjonsendring skal bli vellykket, og det innebærer både personlige endringer og organisasjonsendringer (Cameron & Quinn, 2013, s. 13, s. 18).

Hva er så organisasjonskultur? Det kan være vanskelig å forklare, fordi det finnes svært mange ulike definisjoner av begrepet. Likevel tar mye forskning om organisasjonskultur utgangspunkt i en definisjon av Edgar Schein fra 1985 (Bang, 2013, s. 329; Cameron & Quinn, 2013; Denison, Nieminen & Kotrba, 2014; Skogstad & Einarsen, 2011, s. 121). Jeg velger å bruke en enklere definisjon enn Scheins, men som har samme meningsinnhold:

Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben (Bang, 2013, s. 327).

Definisjonen viser at organisasjonskultur altså ikke er noe som kan vedtas, men at det derimot er noe som utvikles over tid. I tillegg er kultur ikke bare det organisasjonen ønsker å framstå som, men handler like mye om medlemmenes faktiske oppførsel og holdninger (Bang, 2013, s. 329).

For å kunne måle organisasjonskultur, så er det nødvendig å analysere hva denne består av. Schein (1984, s. 4) har klassifisert organisasjonskultur i tre nivåer: Første nivå består av de grunnleggende antakelsene som er usynlige, ubevisste og det en tar for gitt. Andre nivå består av verdier og normer som en er mer klar over. Tredje nivå består av synlige kulturuttrykk eller produkter av kulturen. Det er viktig å være klar over at disse nivåene



henger tett sammen, og påvirker hverandre gjensidig. Selv om det bare er kulturuttrykkene som er synlige for omgivelsene, så vil de gjenspeile organisasjonens verdier og normer. Disse vil igjen være et resultat av hva som er organisasjonens grunnleggende antakelser. Denne klassifikasjonen av Schein er svært mye brukt fram til i dag. Et uttrykk for dette er at Scheins bok «Organizational culture and leadership» fra 2010 er sitert 26595 ganger ifølge et søk 9. april 2016 i Google Scholar.

En organisasjon består ofte av flere undergrupper eller avdelinger, og en må derfor velge hvilket nivå i organisasjonen som en vil undersøke. Det kan være utfordrende å la alle undergruppene samles om en felles kultur, da det kan oppstå kulturkollisjoner mellom ulike avdelinger eller grupper. Det kan gjøre det vanskelig for organisasjonen å koordinere og integrere prosesser for å oppnå høyere effektivitet (Van Maanen & Barley, 1984, 1985; Jermier, Slocum, Fry & Gaines, 1991, sitert i Cameron & Quinn, 2013, s. 22). For at det ikke skal utvikle seg for sterke kulturer i avdelingene eller gruppene, så er det et mål at alle har forståelse av en felles kultur i den samlede organisasjonen. Denne forståelsen, i betydning integrert kultur, kan forklares med i hvor stor grad de ansatte deler verdier, tro, normer og forventninger (Martin, 2002, sitert i Hartnell & Walumbwa, 2011, s. 231). Da legger en vekt på det som er felles for hele organisasjonen.

Det kan derimot gi lite mening å snakke om organisasjonskultur i en stor organisasjon, fordi det blir et for abstrakt begrep som er vanskelig for de ansatte å forholde seg til (Schein, 2004, sitert i Hartnell & Walumbwa, 2011, s. 235). Derfor er det naturlig at det utvikler seg subkulturer i en organisasjon ut i fra hva som er perspektivet og formålet til ulike grupper eller avdelinger. Subkulturer, i betydning differensierte kulturer, eksisterer når grupper, avdelinger eller team er enige om sine egne felles verdier, tro, normer og forventninger

(Martin, 2002, sitert i Hartnell & Walumbwa, 2011, s. 231). Subkulturer er ikke nødvendigvis negativt, så lenge de støtter opp om organisasjonens strategi og verdier. I den forståelsen kan subkulturene komplettere kulturen til hele organisasjonen (Martin, 2002, sitert i Hartnell & Walumbwa, 2011, s. 236).

I tillegg til et integrert og differensiert perspektiv på kultur, så kan en se på kultur i et fragmenteringsperspektiv. Dette perspektivet fokuserer på det som er uklart og tvetydig, fordi de ansatte ikke har en felles forståelse av kulturen. Det mangler sammenheng og konsistens mellom grunnleggende verdier og atferd ved at «liv og lære» ikke henger sammen (Martin, 2002, s. 104). De ulike perspektivene på organisasjonskultur utfyller hverandre, og en kan se på kultur både i et integrerings-, differensierings- og fragmenteringsperspektiv for å få et helhetlig bilde. Det er likevel naturlig å vektlegge et av perspektivene når en analyserer organisasjonskultur. Cameron og Quinn legger vekt på integreringsperspektivet. I følge dem (2013, s. 26), så er kultur: «et konkurransefortrinn i organisasjoner hovedsakelig når den er et felles, akseptert og integrert sett av oppfatninger, minner, verdier, holdninger og definisjoner». Likevel finner ikke Cameron og Quinn (2013, s. 177) evidens for at sterke kulturer er mer effektive enn svake kulturer. En sterk kultur trenger derfor ikke være en styrke, men kan faktisk også være en ulempe. En sterk kultur kan føre til konformitetspress og til at medlemmene får for stor tro på at de gjør det riktige (Janis, 1971, sitert i Supphellen et al., 2014, s. 269). Det kan gjøre det vanskelig å gjennomføre nødvendige endringer.

Organisasjonskultur kan ikke sees på isolert, da den vil være påvirket av omgivelsene. Hofstede (2001, sitert i Supphellen et al., 2014, s. 257) har gjort studier som viser at organisasjonskultur vil være påvirket av nasjonal kultur. I tillegg vil bransje ha betydning for

organisasjonskultur, da det ser ut til å være flere fellestrekk i kulturen til organisasjoner innenfor en bransje enn sammenlignet med organisasjoner utenfor (Chatman & Jehn, 1994, sitert i Hartnell & Walumbwa, 2011, s. 233). Organisasjonskultur er ikke minst påvirket av enkeltpersonene som til sammen danner organisasjonen. Her må en ta i betraktning hvilke verdier og tankesett de har, og disse vil være påvirket av deres nasjonalitet, bakgrunn og profesjonskultur. En må også være klar over at ikke alle ansatte påvirker kulturen i like stor grad. Ledere er i en særstilling, og vil kunne prege kulturen mer enn ansatte (Supphellen et al., 2014, s. 258).

### 2.2.1 Forholdet mellom organisasjonsstruktur og -kultur

Det er mulig å se på organisasjonsstruktur og organisasjonskultur som to ulike perspektiver på organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 114). En annen forståelse er å se på organisasjonsstrukturen som en del av kulturen (Cameron & Quinn, 2013; Hartnell et al., 2011, s. 680; Schein, 2010). Det betyr at organisasjonsstruktur er sentralt for hvordan en forstår organisasjonskultur. Det er organisasjonens fokus og struktur som til sammen danner en sammensetning av atferd, verdier, tro og antakelser som er unikt for den spesifikke organisasjonen. Det innebærer at i en fleksibel organisasjon så legges det vekt på de ansattes engasjement, samarbeid og kreativitet for å være effektiv. I en mekanisk struktur, så vil en derimot legge mer vekt på stabilitet, kontroll og forutsigbarhet for å være effektiv (Hartnell & Walumbwa, 2011, s. 232).

### 2.2.2 Competing Values Framework

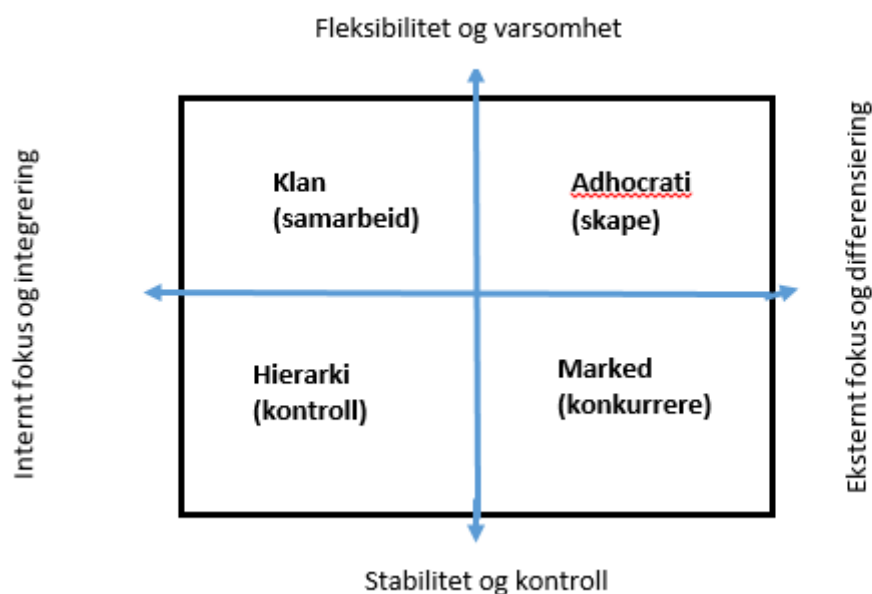
Det har blitt forsket mye på å identifisere hva det vide og omfattende begrepet organisasjonskultur består av. Utgangspunktet for denne undersøkelsen er rammeverket for å identifisere organisasjonens konkurrerende verdier, Competing Values Framework (CVF) (Cameron & Quinn, 2011, 2013). CVF er en teoretisk modell som kan hjelpe med å forstå

ulike deler av kulturen. Kim S. Cameron og Robert E. Quinn har basert sitt rammeverk på anerkjent forskning som viser at kulturen består av ulike dimensjoner (Campbell et al., 1974; Quinn & Rohrbaugh 1983, sitert i Cameron & Quinn, 2013, s. 38).

CVF er best kjent for å være utviklet av Cameron og Quinn, mens det i utgangspunktet ble utviklet av Quinn og Rohrbaugh (Cameron & Quinn, 2013, s. 38). Et søk 12. desember 2015 i Google Scholar viser at artikkelen av Quinn og Rohrbaugh fra 1983 er sitert 2718 ganger, i Scopus 790 ganger (etter 1996) og i Ebsco Business Source Elite 296 ganger, noe som viser at den er mye sitert av andre forskere. Artikkelen er publisert Management Science, et tidsskrift som er rangert på nivå 2 i NSD DBH, og på nivå 1 i ISI Journal citation report. Videre søk i Ebsco Business Source Elite på begrepet «Competing Values Framework» i feltet for sammendrag eller emneord viser 135 treff. I kombinasjon med review eller meta-analysis gir søket 9 treff.

Rammeverket CVF er en teoretisk modell, og omfatter derfor ikke alle mulige dimensjoner, men det identifiserer viktige dimensjoner ved organisasjonskultur. «Rammeverket har vist seg i stor grad å stemme overens med veletablerte og velaksepterte kategoriskjemaer som organiserer hvordan mennesker tenker, deres verdier og antakelser og måten de bearbeider informasjon på» (Cameron & Quinn, 2013, s. 37). Hensikten med å utvikle rammeverket CVF var i utgangspunktet å finne ut hvilke hovedkriterier som er grunnen til organisatorisk effektivitet. Quinn og Rohrbaugh (1983) analyserte mange indikatorer for å finne ut om det fantes noen hovedindikatorer som var avgjørende for effektivitet. De fant ut at en dimensjon skiller mellom fleksibilitet og dynamikk på den ene siden og stabilitet, orden og kontroll på den andre siden. Mens noen organisasjoner er effektive hvis de endrer seg raskt, så vil andre organisasjoner være effektive hvis de er stabile og forutsigbare. Dimensjonen viser en

kontinuitet mellom disse ytterpunktene. Den andre dimensjonen skiller mellom organisasjoner som legger vekt på interne forhold og organisasjoner som har et eksternt fokus. (Cameron & Quinn, 2013, s. 39). Disse to dimensjonene gir til sammen fire hovedtyper som hver har noen kjerneverdier som er grunnlaget for hvordan organisasjoner blir vurdert (Cameron & Quinn, 2011; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Grunnen til at CVF i navnet legger vekt på konkurrerende verdier, er at forfatterne mener at de fire hovedtypene av kjerneverdier står i motsetning til hverandre. I den ene dimensjonen fleksibilitet i motsetning til stabilitet og i den andre dimensjonen intern mot eksternt orientering, noe figuren nedenfor viser.



Figur 1 Rammeverket for konkurrerende verdier (CVF) (Cameron & Quinn, 2013, s. 40)

En må vite hva som karakteriserer de fire hovedtypene av kjerneverdier for å forstå rammeverket. Nedenfor følger en nærmere forklaring av disse.

### 2.2.2.1 Hierarkikultur

En hierarkisk organisasjon har klare linjer mellom ledere og ansatte, standardiserte regler og prosedyrer og kontroll for å sikre at disse overholdes (Cameron & Quinn, 2013, s. 42). Et

karakteristisk trekk ved kulturen er at det er et formelt og strukturert arbeidssted. En hierarkisk kultur har fokus på interne forhold, og organisasjonsstrukturen har innebygde kontrollmekanismer. Vesentlige forutsetninger for effektivitet er stabilitet og forutsigbarhet, noe som betyr at de ansatte har klart definerte roller (Hartnell et al., 2011, s. 680). Verdiene som styrer en hierarkisk kultur er nøyaktig informasjon, formaliserte rutiner og prosedyrer. Dette skal resultere i effektivitet og sørge for at alt «går på skinner».

#### *2.2.2.2 Markedskultur*

I markedskulturen legges det vekt på de eksterne omgivelsene, og markedsøkonomiske mekanismer er viktigere enn interne regler og prosedyrer. Kjerneverdiene til organisasjonen er kundeorientering, konkurranseevne og produktivitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 44). Ledelsens viktigste oppgave er å sørge for størst mulig avkastning, og har som mål å bli markedsledende (Cameron & Quinn, 2013, s. 45).

De ansatte motiveres av belønning. En markedskultur fremmer en positiv, kollektiv holdning når enheten oppnår mål, og de ansatte får belønning ut i fra denne. (Judge, Bono, Erez & Locke, 2005; Maier & Brunstein, 2001, sitert i Hartnell et al., 2011, s. 680). En må være klar over at det også kan være en risiko å legge stor vekt på konkurranse, da det også kan føre til mistillit mellom de ansatte. Da vil de ansatte samarbeide for å oppnå egne interesser, noe som vil kunne gå på bekostning av det kollektive samholdet (Kirkman & Shapiro, 2001, sitert i Hartnell et al., 2011, s. 681).

#### *2.2.2.3 Klankultur*

I klankultur er det viktig med et godt arbeidsmiljø, og hovedoppgaven til ledelsen er å være mentorer og legge til rette for medarbeidernes medvirkning, engasjement og lojalitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 47).

Når det skjer store endringer i omgivelsene er det vanskelig for ledelsen å planlegge på lang sikt, og det blir derfor viktig at alle de ansatte deler de samme verdiene og arbeider mot felles mål. Klankultur er karakterisert ved at de ansatte deler mye av seg selv, og samhørighet og konsensus er viktig. Verdier som tillit og støtte får ansatte til å delta i teamarbeid, være aktive når det skal tas beslutninger og delta i en åpen kommunikasjon. Dette fører videre til felles normer og holdninger hos medarbeiderne om eierskap og ansvar for organisasjonens arbeid (Denison & Mishra, 1995, sitert i Hartnell et al., 2011, s. 680).

#### *2.2.2.4 Adhokratikultur*

Ad hoc betyr midlertidig, og begrepet er opprinnelsen til organisasjonsformen Adhokrati.

Det har i de seneste årene utviklet seg adhokratikultur i organisasjoner fordi omgivelsene er skiftende og turbulente. Organisasjonen legger vekt på entreprenørskap og banebrytende tiltak for å utvikle seg for framtiden (Cameron & Quinn, 2013, s. 49). Ledelsens fremste oppgave er å fremme kreativitet og innovasjon, og det er derfor viktig for organisasjonen å ha en klar visjon. «Et av hovedformålene [...] er å fremme tilpasning, fleksibilitet og kreativitet dersom usikkerhet, tvetydighet og informasjonsoverbelastning pleier å være typisk» (Cameron & Quinn, 2013, s. 50). Adhokrati kjennetegnes av å være en dynamisk, innovativ og kreativ arbeidsplass. Medarbeiderne tør å ta sjanser og ledelsen er risikoorientert.

I adhokratikultur er det autonomi som motiverer medarbeiderne, og dette har en indirekte effekt på den ansattes holdning til organisasjonen (Hartnell et al., 2011, s. 680).

#### **2.2.3 Sammenheng mellom organisasjonskultur og organisasjoners effektivitet**

Det finnes mange studier som viser at organisasjonskultur spiller en nøkkelrolle for organisatorisk effektivitet, og at den er en kilde til konkurransefortrinn (Barney 1986, Denison & Mishra, 1995, Kotter & Heskett, 1992, Wilkins & Ouchi, 1983, sitert i Hartnell et

al., 2011, s. 678). Det finnes derimot andre, kvalitative studier som viser at det er mangler både teori og empiri som gjør at en ikke kan konkludere med at organisasjonskultur har sammenheng med organisatorisk effektivitet (Ostroff et al., 2003; Wilderom, Glunk & Maslowski, 2000, sitert i Hartnell et al., 2011, s. 678). I det hele tatt er det ikke enkelt å fastslå om det er en sterk sammenheng mellom organisasjonskultur og organisasjonens effektivitet. Det er fordi det er vanskelig å sammenligne resultatene fra studier om organisasjonskultur, da det legges til grunn ulike definisjoner både av kultur og av hva som gjør den effektiv (Hartnell & Walumbwa, 2011, s. 234; Lund, 2003, s. 220).

Hvordan kan en så måle en organisasjons effektivitet? I følge Schein (1985, sitert i Gregory, Harris, Armenakis & Shook, 2009, s. 674), har organisasjonskultur betydning for de ansattes atferd. De ansatte handler i tråd med egne verdier, og siden organisasjonskultur består av de verdiene som de ansatte deler, bør organisasjonen ha en kultur der en forventer at de ansatte har en atferd som er forenlig med organisasjonens verdier. Det ser ut til at organisasjonskultur påvirker organisasjonens effektivitet indirekte, ved at kulturen har direkte effekt på de ansattes moral, jobbtilfredshet og engasjement. Disse holdningene har igjen effekt på organisasjonens samlede effektivitet (Likert, 1961; Siehl & Martin, 1990, sitert i Gregory et al., 2009, s. 675).

#### *2.2.3.1 Sammenheng mellom kulturtyper i CVF og organisatorisk effektivitet*

Hartnell, Ou og Kinicki (2011) gjorde en metaanalyse over studier som viser sammenheng mellom kulturtypene i CVF og organisatorisk effektivitet. Studien ble gjort med utgangspunkt i over 4 500 artikler, hvor de valgte ut 84 studier etter ulike kriterier. Metaanalysen egner seg til å forklare tidligere forskning bedre enn individuelle studier, fordi enkeltstudier kan inneholde målingsfeil og andre forhold som gjør at en trekker upresise konklusjoner (Hunter & Schmidt, 2004, sitert i Hartnell et al., 2011).



Hartnell, Ou og Kinicki valgte CVF fordi rammeverket er svært mye brukt. De ser likevel en svakhet ved at den nomologiske validiteten ved CVF ikke er undersøkt. I tillegg er de kritiske til at Cameron og Quinn tar for gitt at de ulike verdiene i kulturtypene står i motsetning til hverandre. Derfor har de utelatt studier som har brukt ipsativ skala til å måle kulturtypene. Analysen av den interne strukturen i rammeverket viser at alle kulturtypene korrelerer positivt, noe som betyr at kulturtypene utfyller hverandre mer enn at de konkurrerer med hverandre (Hartnell et al., 2011, s. 686). Derfor mener de at det har begrenset verdi å identifisere hvilken kulturtype som er dominerende, da en lett kan overse synergieffekter av verdiene som til sammen utgjør hele organisasjonskulturen. Organisasjonskultur er et vidt og mer integrert begrep enn å klassifisere kulturen innenfor en type (Hartnell et al., 2011, s. 687). Cameron og Quinn (2013, s. 94) sier også selv at effektive organisasjoner kan være i stand til å være fleksible og også selvmotsigende. De kan både ha høy produksjon og samtidig bemyndige sine ansatte og ha et uformelt arbeidsmiljø.

Både jobbtillfredshet og engasjement er indikatorer som det har vært vanlig å måle i forhold til organisatorisk effektivitet. Andre indikatorer som har vært målt er innovasjon, produkt- og servicekvalitet og økonomisk resultat.

Jeg søkte 9. april 2016 i databasen Ebsco Business Source Complete, og kunne ikke finne mange studier som viser sammenhengen mellom CVF og jobbtillfredshet, engasjement eller produktivitet. Et søk på «job satisfaction» gir 576 treff i kombinasjon med «organizational culture». Søkeordet «job satisfaction» i kombinasjon med «competing values framework» gir derimot kun 4 treff. Selv om det har vært fokusert på hvilken betydning organisasjonskultur har for jobbtillfredshet, har det vært relativt få studier som har undersøkt denne

sammenhengen. I tillegg har det vært benyttet ulike instrumenter til å måle dette, slik at det er vanskelig å sammenligne studiene (Lund, 2003, s. 222).

Lund (2003) har undersøkt sammenheng mellom kulturtypene i CVF og tilfredshet, men ikke ved å se på kulturtypene som at de utelukker hverandre, men mer ved at en eller flere av typene dominerer (Deshpande et al., 1993, sitert i Lund, 2003). Som grunnlag for analysen er det brukt definisjonen av tilfredshet fra Locke (1969, sitert i Lund, 2003, s. 222). Studien konkluderer med at klan- og adhokratikultur har positiv sammenheng med jobbtfredshet, mens både marked og hierarkikultur har en negativ sammenheng med jobbtfredshet (Lund, 2003, s. 227). Det er størst negativ sammenheng mellom jobbtfredshet og en hierarkisk kultur. Organisasjoner som ønsker tilfredse ansatte bør derfor arbeide for å bygge en kultur som legger vekt på konsensus, teamarbeid og lojalitet og samtidig oppmuntrer til innovasjon. (Lund, 2003, s. 230). Sammenheng mellom klankultur og tilfredshet finner jeg også støtte til i andre studier, som jeg viser til nedenfor.

Det ser ut til å være positiv sammenheng mellom organisasjoner som verdsetter verdier som samarbeid, myndiggjøring og der alle kan påvirke beslutninger og ansattes tilfredshet (Cameron & Freeman, 1991; Quinn & Spreitzer, 1991, sitert i Gregory et al., 2009). Denne studien viser at tilfredshet ser ut til å spille en indirekte rolle mellom organisasjonskultur og organisatorisk effektivitet.

Resultatene av metaanalysen til Hartnell, Ou og Kinicki (2011) viser at spesielt klankultur har en sterk positiv sammenheng med tilfredshet. Sammenhengen er bare moderat mellom adhokratikultur og tilfredshet og markedskultur og tilfredshet. Metaanalysen analyserte ikke hierarkikulturen i forhold til indikatorene for effektivitet. Dette fordi det var for få studier om dette, og at de som fantes viste for svak korrelasjon.

Når det gjelder adhokratikultur, så er det vanskelig å måle tilfredshet i forhold til denne, fordi det er flere faktorer som spiller inn. Blant annet så avhenger tilfredshet av et høyt tillitsforhold mellom leder og ansatt og av den ansattes kompetanse (Hartnell et al., 2011, s. 680).

Jeg søkte 9. April 2016 i Ebsco Business Source Elite på «organizational commitment» AND «organizational culture, som ga 157 treff. Jeg fant kun 6 treff på «organizational commitment» AND «competing values framework». Søkeresultatet kan tyde på at det er gjort få studier av sammenheng mellom CVF og jobbengasjement.

Resultatene av metaanalysen til Hartnell, Ou og Kinicki (2011) viste tilsvarende resultater som for tilfredshet, at klankultur har en sterk positiv sammenheng med engasjement. Det er en moderat sammenheng både mellom adhokratikultur og engasjement og markedskultur og engasjement. Metaanalysen analyserte ikke hierarkkulturen i forhold til indikatorene for effektivitet.

Jeg søkte 9. april 2016 i Ebsco Business Source Elite på kombinasjonen «job performance» AND «organizational culture», noe som ga 155 treff. Jeg fikk kun 10 treff på kombinasjonen «job performance» AND «competing values framework». Resultatene viser til studier om sammenheng mellom CVF og produkt- og prosesskvalitet og innovasjon, samt studier om bruk av ledelsesverktøy. Fra søkeresultatet kunne jeg ikke finne studier om sammenheng mellom CVF og ansattes individuelle produktivitet. Jeg søkte derfor videre i Scopus og PsychInfo, men der fant jeg heller ikke relevante artikler. Ut i fra disse søkene ser det ikke ut til at det foreligger mange studier som bekrefter sammenhengen mellom organisasjonskultur ved bruk av CVF og ansattes produktivitet. Det er derimot gjort flere studier som viser sammenheng mellom kulturtypene i CVF og produkt- og servicekvalitet. Da

måles ikke den ansattes produktivitet, men sluttproduktet som organisasjonen leverer. Hartnell, Ou og Kinicki (2011, s. 685) hadde antatt at det er sterkest positiv sammenheng mellom markedskultur og produkt- og servicekvalitet. Resultatet viser riktignok at det er en sterkere sammenheng mellom markedskultur og produkt- og servicekvalitet enn mellom adhokratikultur og produkt- og servicekvalitet. Resultatet gjelder derimot ikke for markedskultur sammenlignet med klankultur. Klankultur ser ut til å vise like positiv sammenheng med produkt- og servicekvalitet. Det begrunnes med at det i klankultur legges vekt på samarbeid, deltakelse og åpen kommunikasjon, noe som alle er viktige verdier for å oppnå kontinuerlige kvalitetsforbedringer (Detert et al, 2000 sitert i Hartnell et al., 2011, s. 687). Funnene i metaanalysen viser likevel ikke like klare sammenhenger mellom kulturtypene og ulike kriterier for effektivitet som teorien for CVF hevder. Forfatterne mener derfor at det for snevert å analysere organisasjonskultur kun ut i fra CFV. I tillegg må en ta i betraktning organisasjonens omgivelser når en undersøker organisasjonskultur. Både bransje og nasjonal kultur har innvirkning på organisasjonskulturen (Hartnell et al., 2011, s. 688).

#### 2.2.4 Studier av organisasjonskultur for biblioteksektoren

Jeg søkte i databasen Ebsco Library, Information Science & Technology Abstracts for å få oversikt over studier som er gjort ved bruk av CVF for bibliotek. Jeg søkte 12. desember 2015 på «Competing Values Framework» OR CVF, noe som ga 9 treff. Søkeresultatet viser at det finnes noen studier der CVF er brukt til å analysere organisasjonskultur i bibliotek (Faerman, 1993; Varner, 1996; Kaarst-Brown, Nicholson, von Dran & Stanton, 2004; Lakos & Phipps, [s.a.], sitert i Shepstone & Currie, 2008). Formålet med studiene har blant annet vært å undersøke hvordan bibliotekene kan bli mer fokusert på brukerne og hvordan bibliotekene kan endre seg gjennom deltakelse og samarbeid. CVF er brukt til å undersøke dominante

kulturer og subkulturer i bibliotek. I tillegg har CVF blitt brukt i sammenheng med å undersøke bibliotek som lærende organisasjoner.

Shepstone og Currie (2008) benyttet CVF i et casestudie av universitetsbiblioteket på University of Saskatchewan i Canada. Formålet med studien var å finne ut hvordan en best kan bygge en organisasjonskultur som fremmer de ansattes suksess. Resultatet av medarbeiderundersøkelsen viste at markedskultur var dominerende for dette biblioteket. Denne casestudien ble replikert ved to andre universitetsbibliotek i Canada (Shepstone & Currie, 2013). Resultatene fra disse viste at det dominerte andre kulturtyper der enn det den første studien viste. På det ene biblioteket eksisterte en hierarkisk kultur, mens på det andre eksisterte en klankultur. Shepstone og Currie (2013, s. 33) understreker hvor viktig det er å ta i betraktning bibliotekets omgivelser i vurderingen av strategiske endringer. Uansett så bør biblioteket ta utgangspunkt i styrkene i den eksisterende kulturen før den gjør endringer. De fraråder å kopiere hvordan endringer er gjort på et annet bibliotek, da det ikke er sikkert at det passer for egen organisasjon.

Studiene ved de kanadiske bibliotekene undersøkte også hvilken kulturtype de ansatte ønsket i framtiden. Da var det adhokratikultur og deretter klankultur som var ønsket. Forfatterne finner det rimelig at adhokratikultur er verdsatt i akademiske organisasjoner, der kritisk tenkning og det å skape ny kunnskap er verdsatt. Universitetsbibliotekene er en del av akademia, og en kan derfor anta at verdiene også vil gjelde for disse.

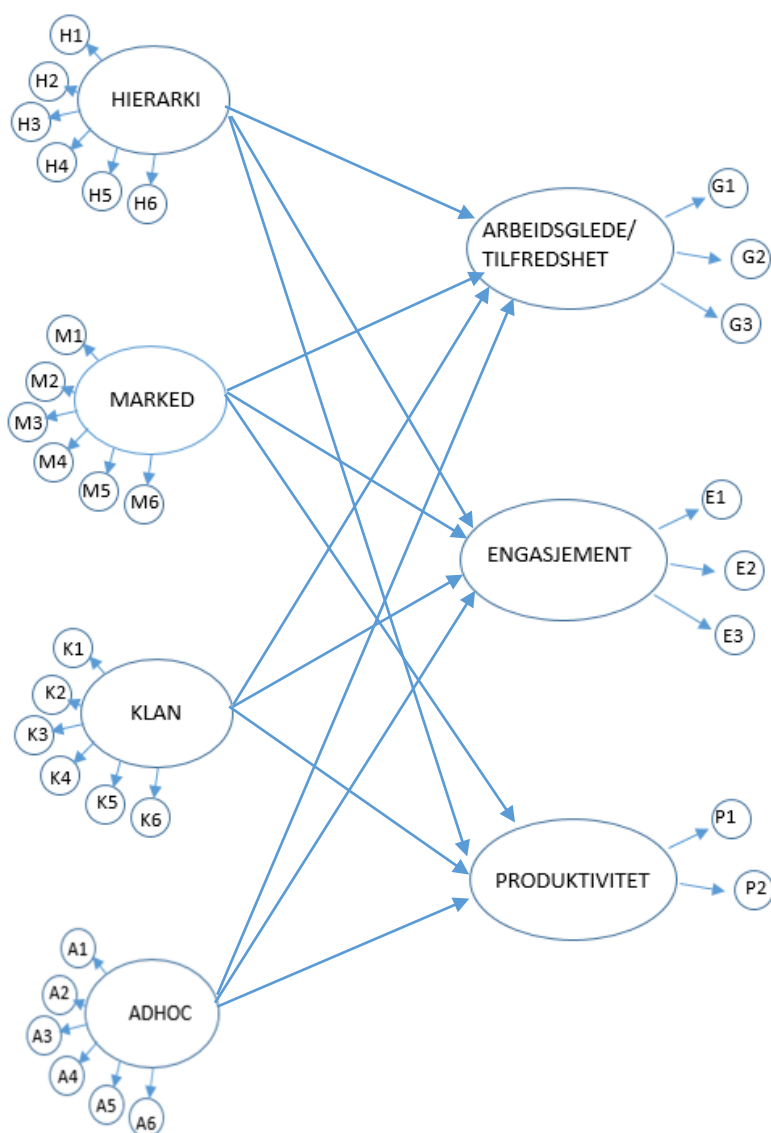
En artikkel i tidsskriftet Library Trends argumenterer for at CVF er egnet til å forstå både styrker og svakheter ved organisasjonskultur i biblioteker (Kaarst-Brown, Nicholson, Von Dran & Stanton, 2004). Artikkelen er ikke basert på en egen undersøkelse, men viser i stor grad til de samme studiene som i artikkelen til Shepstone og Currie (2008). Forfatterne

mener at bibliotek utenfra blir sett på som en organisasjon med en sterk kultur. Dette mener de er en feil forståelse, fordi det kan eksistere en fragmentert kultur på bibliotek basert på at de ansatte har ulik utdanning og bakgrunn. Det kan derfor være en utfordring å oppnå konsensus om kulturen, og en aksept for at det kan eksistere en kulturell tvetydighet (Kaarst-Brown et al., 2004, s. 36).

I forhold til CVF, så har universitetsbibliotek tradisjonelt først og fremst lagt vekt på stabilitet og kontroll, og de har primært hatt et internt fokus. Dette har endret seg i løpet av de seneste årene, og bibliotekene opplever at den hierarkiske strukturen i universitetene hindrer dem i å utvikle seg raskt nok (Edwards, 1997, sitert i Kaarst-Brown et al., 2004, s. 45). Derfor ser både ledelse og ansatte ved universitetsbibliotek behov for å få en mer fleksibel organisasjonsstruktur og –kultur, og de mener at det enten vil være en klan- eller en adhokratikultur, eller en kombinasjon av disse, som best ivaretar dette. Forfatterne mener at en klankultur best legger til rette for å bli en mer effektiv og lærende organisasjon (Senge, 1990, sitert i Kaarst-Brown et al., 2004, s. 45). Det understrekes at det er en stor utfordring for bibliotekene at organisasjonsstrukturen kan stå i veien for de kulturelle verdiene.

### 3 Modell

En modell kan hjelpe til å forstå sammenhengen mellom ulike variabler. Modellen nedenfor viser sammenhengen mellom kulturtypene hierarki, marked, klan og adhokrati (Cameron & Quinn, 2013) og variablene ansattes tilfredshet, engasjement og produktivitet.



Figur 2 Sammenheng mellom kulturtypene i CVF og tilfredshet, engasjement og produktivitet

## 4 Metode

### 4.1 Forskningsdesign

Formålet med undersøkelsen er å finne ut hvilken sammenheng det er mellom

organisasjonskultur og de ansattes tilfredshet, engasjement og produktivitet på to

universitetsbibliotek. Undersøkelsen skal også finne ut om forskjellig organisasjonsstruktur

har stor betydning for organisasjonskulturen. For å undersøke dette, trenger jeg informasjon

fra de ansatte på begge bibliotekene om hvordan de opplever kulturen i sin organisasjon.

Jeg har valgt å bruke et sammenlignende casestudie for å undersøke forholdene ved

bibliotekene. Casestudier kan verken karakteriseres som deskriptiv design eller eksplorativ

design, men er en mellomting mellom disse hovedtypene. Det er ikke mulig å generalisere ut

ifra casestudier. Likevel vil en undersøkelse på to universitetsbibliotek ha såpass mange

respondenter at en kan benytte deskriptiv analyse. Hvis resultatet fra denne stemmer godt

overens med andre studier, så vil det øke troverdigheten til undersøkelsen. Casestudier kan

forklares som: «[...] alternative framgangsmåter for å håndtere logiske utfordringer som er

felles for kvalitativ og kvantitativ forskning» (George & Bennet, 2005, sitert i Andersen, 2013,

s. 31). Styrken ved bruk av case er at en får tilgang til detaljert innsikt i en sosial kontekst.

Det vil hjelpe til å forstå og forklare handlinger og prosesser (Andersen, 2013). Det finnes

flere hovedtyper av casestudier, der en av disse blir klassifisert som teoretisk fortolkende

studier (Lijphart, 1975, sitert i Andersen, 2013, s. 28). Det er denne typen jeg benytter, da jeg

vil undersøke case i forhold til kjent teori om organisasjonskultur. «På områder ved

velutviklet teori kan en fokusert studie av to case være tilstrekkelig til å få gode svar på

presise spørsmål» (Andersen, 2013, s. 92). Jeg mener at et sammenlignende casestudie er

egnet til å foreta en teoretisk sammenligning av organisasjonskulturen på de to bibliotekene,

og å undersøke hvilken sammenheng kulturen har med de ansattes tilfredshet, engasjement



og produktivitet. Det kan riktignok være en ulempe at jeg har en stor nærhet til det jeg skal undersøke (Jacobsen, 2015, s. 56). På den andre siden så vil min erfaring og kjennskap til organisasjonene hjelpe til å forstå og tolke prosesser som kan vise mulige sammenhenger.

## 4.2 Mål

Det frarådes å utvikle egne spørreskjemaer fordi det er svært arbeidskrevende å validere begreper. I tillegg anbefales det å bruke spørreskjema som har teoretisk forankring. Derfor har jeg valgt å bruke spørsmål fra kjente spørreskjemaer som er godt validert.

Spørreskjemaet som er brukt i undersøkelsen finnes som vedlegg 1 og en samlet oversikt over begrepene med alle tilhørende spørsmål finnes som vedlegg 2. Spørreskjemaet er sammensatt av begreper hentet fra to ulike spørreskjemaer: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) fra Cameron og Quinn (2013) og en medarbeiderundersøkelse ved Universitetet i Stavanger, basert på QPSNordic (Stamina Census, [s.a.]b). Nedenfor gjør jeg rede for valg av begreper og spørsmål som dekker disse. Jeg har valgt å bruke spørsmål i stedet for den engelske termen item, da det ikke finnes noen god oversettelse av item. Jeg har valgt spørsmål, selv om de fleste stilles i form av påstander.

### 4.2.1 Begreper fra Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Cameron og Quinn (2013) utviklet et spørreskjema som kalles Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), til å vurdere organisasjonskultur. Spørreskjemaet har utgangspunkt i Competing Values Framework. Det er mye brukt både i akademisk forskning og i praktisk bruk i private og offentlige organisasjoner (Cameron & Quinn, 2013, s. 27). OCAI består av seks punkter som skal forklare grunnleggende uttrykk ved organisasjonskulturen: Framtredende kjennetegn, organisasjonsledelse, ledelse overfor ansatte, organisasjonslimet, strategiske vektlegginger og suksesskriterier. Hvert av disse punktene har fire svaralternativer, et for hvert av de fire begrepene hierarki, marked, klan og adhockrati.

Skjemaet er i utgangspunktet laget med en ipsativ skala, der en skal fordele verdier på til sammen hundre poeng på de fire alternativene, i forhold til det en mener karakteriserer egen organisasjon.

Den engelskspråklige versjonen av OCAI skal være godt validert (Cameron & Quinn, 2013, s. 27). For å slippe å oversette spørreskjemaet selv, valgte jeg å bruke den norske oversettelsen av OCAI (Cameron & Quinn, 2013, s. 31-33). Jeg kontaktet oversetter av boken, som bekreftet at oversettelsen er validert ved bruk i mange masteroppgaver. Da jeg likevel fant at overflatevaliditeten for den norske oversettelsen ikke var god nok, fikk jeg en translatør til å revidere denne. Hun sammenlignet originalversjonen med den norske oversettelsen, og reviderte oversettelsen i forhold til originalen.

OCAI måler organisasjonskultur, og ifølge Cameron og Quinn (2013, s. 27), så kan spørreskjemaet også brukes til å vise sammenhengen mellom organisasjonskultur og ulike indikatorer på organisatorisk effektivitet. Jeg har valgt å benytte spørreskjemaet OCAI sammen med begreper fra medarbeiderundersøkelsen ved Universitetet i Stavanger (2015), til å måle ansattes tilfredshet, engasjement og produktivitet.

#### **4.2.2 Begreper fra medarbeiderundersøkelsen ved UiS**

I utgangspunktet planla jeg å bruke sekundærdata fra de siste gjennomførte

medarbeiderundersøkelsene ved Universitetet i Oslo (UiO) og Universitetet i Stavanger (UiS).

En sammenligning av disse spørreskjemaene viser at de er veldig ulike, og derfor ikke egnet til å bruke for å sammenligne mål fra de to bibliotekene. Jeg har derfor valgt å trekke ut spørsmål som dekker begrepene tilfredshet, engasjement og produktivitet fra den ene medarbeiderundersøkelsen, og har valgt undersøkelsen ved UiS. Begrunnelsen er at det var enklere å trekke ut de relevante spørsmålene fra dette spørreskjemaet framfor å bruke

spørsmål fra medarbeiderundersøkelsen ved UiO. I tillegg var det lettere å finne teoriene som begrepene er basert på, og å se at begrepene er validert. Nedenfor følger min vurdering av medarbeiderundersøkelsene ved begge universitetene.

UiO bruker ARK-KIWEST, som er en medarbeiderundersøkelse spesielt utviklet for universitets- og høyskolesektoren (Undebakke et al., 2014). Den inneholder begrepet jobbengasjement, som er basert på UWES (Utrecht Work Engagement Scale). Jeg kan derimot ikke se at ARK-KIWEST inneholder begrepene tilfredshet eller produktivitet.

Spørreskjemaet er ordnet etter store temaområder, som gjør det vanskelig å vite hvilke spørsmål jeg skal velge for å få dekket begrepene tilfredshet, engasjement og produktivitet.

UiS bruker i hovedsak kartleggingsverktøyet QPSNordic, men i en modifisert utgave (Stamina Census, [s.a.]b). QPSNordic ble primært ikke utviklet for å dekke ulike resultatmål (Dallner et al., sitert i Stamina Census, [s.a.]b). Derfor har Stamina Census supplert med begreper som blant annet dekker arbeidsglede og engasjement i organisasjonen (Sørensen, Dahl-Jørgensen & Skogstad, 1998, sitert i Stamina Census, [s.a.]a). I tillegg til arbeidsglede, så har UiS valgt å ta med begrepet tilfredshet, som kun består av ett spørsmål. Det er redegjort for spørsmålet i valideringen til QPSNordic (Elo, 1992, sitert i Dallner et al., 2000, s. 45), men det er likevel ikke inkludert i spørreskjemaet QPSNordic. Jeg mener at begrepet tilfredshet er så nært beslektet til arbeidsglede (Elo, 1992, sitert i Dallner et al., 2000, s. 45; Stamina Census, [s.a.]a), at jeg har valgt spørsmålene fra både arbeidsglede og tilfredshet til å måle samme begrep. For begrepet tilfredshet har jeg derfor valgt disse tre spørsmålene:

*Gleder du deg til å gå på jobben?*

*Hvor ofte fører misnøye med jobben til at du vurderer å bytte arbeidsgiver?*

*Alt i alt, hvor tilfreds er du med jobben?*

Medarbeiderundersøkelsen ved UiS inneholder tre spørsmål som dekker begrepet engasjement. De er hentet fra Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) (Porter et al., 1974, sitert i Skogstad, 1997, s. 71). Spørsmålene er:

*Jeg sier til mine venner at biblioteket er en god organisasjon å arbeide i.*

*Mine verdier er like bibliotekets verdier.*

*Dette biblioteket inspirerer meg til å yte mitt beste.*

QPSNordic inneholder ikke et eget begrep for produktivitet, men begrepet mestring av arbeidet, som jeg forstår også omfatter produktivitet. Begrepet består av i alt seks spørsmål.

QPSNordic bruker begrepet mestring om hvordan den ansatte selv forstår sin egen produksjon i forhold til hva som er ønsket (Dallner et al., 2000, s. 39).

Jeg har lett etter en definisjon av produktivitet. Begrepet defineres i Store norske leksikon (Østenstad, 2015) som produksjon i forhold til innsats. Denne definisjonen hører inn under fagområdet makroøkonomi, og ikke psykologi, som jeg ønsket å hente definisjonen fra. Jeg fant derfor en annen definisjon av Thomas Mahoney (1988, s. 15), som definerer produktivitet som et mål på effektiv produksjon, men han sier samtidig at begrepet kun gir mening i en sammenlignende kontekst. I så fall må en spørre om en ansatt oppfatter at hun/han er mer eller mindre produktiv enn andre. I følge denne definisjonen, så måler ikke spørsmålene i QPSNordic den ansattes produktivitet, så lenge egenvurdering ikke blir sett i forhold til andres. Jeg valgte likevel å inkludere spørsmål fra begrepet mestring av arbeidet fra medarbeiderundersøkelsen ved UIS. Begrunnelsen for valget er at jeg mener at spørsmålene inneholder en vanlig forståelse av produktivitet. Jeg har derfor valgt å bruke de to første spørsmålene fra begrepet mestring av arbeidet:

*Er du fornøyd med kvaliteten på arbeidet du utfører?*

*Er du fornøyd med mengden arbeid som du får gjort?*

### 4.2.3 Pretest

Jeg foretok en pretest med tre kolleger for å sikre at overflatevaliditeten var god. Første versjon av spørreskjemaet inneholdt OCAI med ipsativ skala. Jeg fikk tilbakemelding om at det kan være vanskelig å svare ved å fordele poeng mellom ulike påstander, slik en gjør med bruk av ipsativ skala. Selv om Cameron og Quinn anbefaler skalaen (2013, s. 182), er det omdiskutert å bruke denne, fordi den ikke er egnet til å måle uavhengige variabler. Dette finner jeg støtte for i flere studier (Baron, 1996; Hartnell et al., 2011; van Eijnatten, van der Ark & Holloway, 2015). Derfor valgte jeg å heller å bruke Likertskala for å måle de konkurrerende verdiene i organisasjonen. Jeg valgte å bruke en skala fra 1-5, fordi spørsmålene som er hentet fra medarbeiderundersøkelsen ved UiS er laget med denne skalaen. Det er enklere for respondentene å svare når skalaen er lik gjennom hele spørreskjemaet.

### 4.3 Utvalg

Det er de bibliotekansatte som skal svare på undersøkelsen, og det er derfor er undersøkelse på individnivå.

Et casestudie er en mellomting mellom eksplorativ og deskriptiv design, og jeg har jeg valgt et utvalg som består av alle ansatte på Realfagsbiblioteket og Universitetsbiblioteket i Stavanger. Til sammen består populasjonen av 63 personer. Det er et såpass stort utvalg at en kan benytte deskriptiv analyse. Populasjonen inkluderer både fast ansatte og ansatte i midlertidige stillinger, men ikke studentassistenter. Disse arbeider for det meste utenfor vanlig arbeidstid, og er ikke like involvert i organisasjonens planer og aktiviteter, slik andre ansatte er. Jeg valgte å ikke ekskludere ansatte i deltidsstillinger. Dette ble gjort i diskusjon

med nestleder på Realfagsbiblioteket. Begrunnelsen er at ved dette biblioteket er det mange ansatte i deltidsstillinger, men som allikevel har en sterk tilknytning til organisasjonen.

#### 4.4 Datainnsamling

Jeg brukte programmet SurveyXact (Rambøll Management Consulting, 2015) til å lage spørreskjema. Undersøkelsen ble sendt på e-post til hele populasjonen 5. februar 2016 med en ukes svarfrist. Påminnelsesbrev ble sendt til de som ikke hadde svart tre dager før svarfristen. Før utsending av spørreskjemaet oppfordret jeg på et allmøte på UBIS alle kolleger til å svare på undersøkelsen. For Realfagsbiblioteket, så sendte jeg en epost med informasjon om medarbeiderundersøkelsen til nestleder. Denne videresendte hun til alle ansatte der, med oppfordring om å svare på undersøkelsen.

#### 4.5 Dataanalyse

Jeg benyttet programmet SPSS, versjon 21 (IBM, 2012) til å analysere dataene, og vil nedenfor beskrive oppnådd utvalg, og gi en nærmere beskrivelse av dataene og redegjøre for at det er valide begreper som er brukt i undersøkelsen. Validitet er viktig for å sikre at: «[...] vi virkelig måler hva vi tror vi måler.» (Kerlinger, 1973, s. 457, sitert i Reve, 1985, s. 52).

##### 4.5.1 Oppnådd utvalg

Det var til sammen 49 av 63 ansatte som svarte på medarbeiderundersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 78%. Det var obligatorisk å svare på alle spørsmålene i undersøkelsen, bortsett fra de som gjaldt bakgrunnsinformasjon. Det er derfor ikke alle som har oppgitt hvilken avdeling eller team de er tilknyttet, eller hva som er deres høyeste utdanning. Sannsynligvis er grunnen til manglende svar på dette at respondentene har vært redd for at undersøkelsen ikke ivaretok anonymiteten godt nok. Det er 54% av respondentene som har oppgitt at de har fullført bachelorgrad og 37% som har fullført mastergrad. Det er 60% av respondentene som har bibliotekfaglig utdanning. Undersøkelsen inneholdt ikke

demografiske spørsmål som alder og kjønn. Pretesten viste at respondentene kunne være redd for anonymiteten hvis de måtte oppgi dette. Derfor ble disse spørsmålene utelatt. De fleste, dvs. 47 ansatte, har svart på spørsmålet om de arbeider på Realfagsbiblioteket eller Universitetsbiblioteket i Stavanger. Det er vesentlig at dette er besvart, siden analysen skal prøve å finne ut om det er forskjeller i organisasjonskulturen ved de to bibliotekene, og om dette har effekt på de ansattes engasjement, tilfredshet og produktivitet. Det var 30 ansatte ved Universitetsbiblioteket i Stavanger som svarte, mens det kun var 17 fra Realfagsbiblioteket. Det betyr at det er 83% av populasjonen på Universitetsbiblioteket i Stavanger som har svart, mens det kun er 57% av de ansatte på Realfagsbiblioteket som svarte. Det er en svakhet ved undersøkelsen at det er så ulik svarprosent ved de to organisasjonene som sammenlignes. Grunnen til at det var mange flere fra mitt eget arbeidssted som svarte, er sannsynligvis at kolleger følte forpliktelse til å svare. De har kanskje også hatt større tillit til at jeg ville behandle dataene på en forsvarlig måte, slik at deres anonymitet ble sikret.

#### 4.5.2 Beskrivelse av data

Beskrivelse av dataene finnes som vedlegg 3. En gjennomgang av disse viser at gjennomsnittsscore for de fleste spørsmål for begrepene klan og ad-hoc ligger mellom 3,5 - 4,5. For spørsmålene innenfor begrepene marked og hierarki, så er gjennomsnittsscore en del lavere, fra 2,3 – 4,0. For begrepet marked, så varierer gjennomsnittsscore mer enn det gjør for spørsmål for de andre begrepene. En kan merke seg at et av spørsmålene har mye høyere gjennomsnittsscore enn de andre. Det gjelder spørsmålet: M2 Organisasjonsledelse: *Ledelse på biblioteket anses stort sett for å være seriøs, målrettet og pågående*, med gjennomsnittsscore 4,0. Innenfor samme begrepet, marked, så har også et av de andre spørsmålene laveste score for spørsmål innenfor alle begrepene. Det gjelder spørsmålet M3

Ledelse overfor ansatte: *Ledelsesstilen på biblioteket kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og resultatoppnåelse*, der gjennomsnittsscore er 2,3.

For begrepene som er hentet fra medarbeiderundersøkelsen på UIS, som er engasjement, tilfredshet og produktivitet, så har spørsmålene en høy standard gjennomsnittsscore fra 3,8 – 4,3.

Standardavviket for alle spørsmålene ble undersøkt for å se om gjennomsnittet har en tilnærmet normalfordeling. Det viser et lavt standardavvik for spørsmålet P1 Mestring av arbeidet: *Er du fornøyd med kvaliteten på arbeidet du utfører?* For alle andre spørsmål innenfor alle begrepene, så viser standardavviket at det er noe som må undersøkes nærmere. En gjennomgang av dataene tyder ikke på at det er vesentlig problem med skeivhet eller kurtosis.

## 4.6 Begrepsvalidering

Begrepene i denne undersøkelsen skal være godt validert på forhånd i andre studier, noe som tyder på at overflatevaliditeten er god (Stamina Census, [s.a.]b; Cameron & Quinn, 2013, Vedlegg A; Hartnell et al., 2011, s. 678). Jeg valgte likevel å foreta en begrepsvalidering for å teste hvor godt begrepene passer i denne konteksten. Analysene ble kjørt med SPSS (IBM, 2012).

### 4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om dataenes pålitelighet og presisjon (Reve, 1985, s. 54). Cronbachs Alpha er et samlebegrep for reliabiliteten, og det er mulig å analysere dette i SPSS. Tabellen finnes som vedlegg 4, og viser at Cronbachs Alpha er høyere enn 0.76 for alle begrepene, bortsett fra ett. Det viser at reliabiliteten er tilfredsstillende for de fleste begrepene. Disse viser stort sett også en tilfredsstillende korrelasjon mellom spørsmålene.



Begrepet hierarki har derimot lav reliabilitet, noe tabellen i vedlegg 4 viser. Begrepet viser både lav verdi for Cronbachs Alpha og en negativ korrelasjon, noe som kan tyde på begrepet ikke er entydig, men derimot kan inneholde flere begreper. Cronbachs Alpha ville ha økt til 0,71 hvis følgende spørsmål ble utelatt: H3 Ledelse for ansatte: *Ledelsesstilen på biblioteket kjennetegnes av trygge ansettelsesforhold, overenstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet i forhold mellom mennesker.*

For begrepet marked, så er Cronbachs Alpha 0,79, noe som viser at reliabiliteten er tilfredsstillende. Likevel ville Cronbachs Alpha økt til 0,85 hvis et av spørsmålene ble utelatt. Det gjelder spørsmål M2 Organisasjonsledelse: *Ledelsen på biblioteket anses stort sett for å være seriøs, målrettet og pågående.*

Cronbachs Alpha er høy for alle tre begrepene som er hentet fra UIS sin medarbeiderundersøkelse. Likevel vil det økt til 0,09 for begrepet tilfredshet hvis et spørsmål ble utelatt. Det gjelder spørsmålet: *Alt i alt, hvor tilfreds er du med jobben?*

#### 4.6.2 Konvergent validitet

For å teste konvergent validitet, så utførte jeg en faktoranalyse, som jeg viser resultatene av i tabellen på neste side. Konvergent validitet kan forklares med at hvert spørsmål i et begrep bør gi svar som «går i takt». En faktoranalyse tester dette, ved å se om det er samsvar mellom multiple mål. Kriteriet for høy konvergent validitet er at spørsmålene innenfor et begrep viser høy ladning på første faktor (Reve, 1985, s. 55). Faktoranalysen for mine data viser at det kun er begrepene engasjement, tilfredshet og produktivitet som har høy konvergent validitet, noe tabellen nedenfor viser. Kommunalitet gir informasjon om hvor mye av variansen til hvert spørsmål som fanges opp av faktoren. En kommunalitet med lavere verdi enn 0.3 kan tyde på at spørsmålet har liten forbindelse med de andre som hører

inn under samme begrep. Tabellen nedenfor viser at alle begrepene som er hentet fra OCAI inneholder et eller flere spørsmål som har lite til felles med de andre, og disse kunne i utgangspunktet bli slettet. Derimot viser begrepene som er hentet fra medarbeiderundersøkelsen ved UIS kun spørsmål med høy kommunalitet.

Begrep	Antall spørsmål	Cronbachs Alpha	Faktoranalyse		
			% varians i 1.faktor	Faktorladning Max - Min	Kommunalitet Max - Min
Klan	6	0.76	46	0.838 - 0.583	0.703 - 0.229
Adh	6	0.82	53	0.845 - 0.617	0.715 - 0.380
Mark	6	0.79	53	0.867 - 0.025	0.751 - 0.001
Hier	6	0.63	39	0.780 - 0.072	0,826 - 0,005
Eng	3	0.83	75	0.915 - 0.780	0.837 - 0,609
Tilfr	3	0.83	75	0.929 - 0.799	0,862 - 0,638
Prod	2	0.78	83	0.909 - 0.909	0,826 - 0,826

Tabell 1 Reliabilitet og faktoranalyse

Til sammen viser analysene for å teste reliabilitet og konvergent validitet at det ikke er helt rene resultater for de begrepene som er hentet fra OCAI. I følge Pallant (2010, s. 183), så er en faktoranalyse ikke godt egnet til å generalisere ut ifra små datasett. Da denne undersøkelsen kun har svar fra 49 respondenter, så vil jeg ikke legge for stor vekt på resultatene fra faktoranalysen.

Da jeg stoler på tidligere validering av den engelskspråklige versjonen av måleskalaen, så kan det også være en kontekstavhengig årsak til at konvergent validitet i mitt materiale ikke er tilfredsstillende. Nedenfor følger en oversikt over gjennomsnitt, standardavvik, skeivhet og kurtosis på begrepsnivå:

Begrep	min	max	mean	St.av.	Skeivhet	Kurtosis
Klan	2,00	5,00	3,782	0,749	-0,178	-0,776
Adhokrati	1,33	5,00	3,898	0,707	-1,136	2,088
Marked	1,50	5,00	2,989	0,704	-0,078	0,219
Hierarki	1,00	5,00	2,945	0,680	-0,025	1,498
Engasjement	1,67	5,00	4,150	0,898	-1,129	0,684
Tilfredshet	2,00	5,00	4,095	0,898	-0,898	-0,109
Produktivitet	1,5	5,00	3,990	0,657	-1,050	3,358

Tabell 2 Gjennomsnitt, standardavvik, skeivhet og kurtosis på begrepsnivå

### 4.6.3 Diskriminant validitet

Jeg utførte også en korrelasjonsanalyse for å teste om diskriminant validitet er tilfredsstillende. «Divergent validitet sier noe om i hvilken grad et begrep skiller seg fra et annet begrep» (Reve, 1985, s. 55). Resultatet i tabellen nedenfor viser at det er noe begrenset diskriminant validitet.

Begrep	Klan	Adhoc	Mark	Hier	Eng	Tilfr
Klan	1					
Adhoc	0,605	1				
Marked	0,019	0,458	1			
Hier	-0,031	-0,184	0,261	1		
Eng	0,328	0,231	-0,201	-0,183	1	
Tilfr	0,625	0,448	-0,005	-0,100	0,574	1
Prod	0,440	0,204	0,146	0,140	0,238	0,225

Tabell 3 Korrelasjon mellom begrepene

Konklusjonen fra analysene jeg har gjennomført for å teste reliabilitet, konvergent og diskriminant validitet er ikke entydig. Jeg mener at begrepene engasjement, tilfredshet og produktivitet tilfredsstiller alle kravene til validitet, og at jeg derfor kan benytte disse i videre analyser. Når det gjelder begrepene klan, adhoc, marked og hierarki, som alle er hentet fra OCAI, så tilfredsstiller ikke de i like stor grad kravene til reliabilitet og validitet. Jeg velger likevel å ikke utfordre tidligere valideringer, og benytter alle begrepene som de er i videre analyser.

## 4.7 Gruppeintervju

Selv om jeg har valgt å bruke alle begrepene fra OCAI til tross for noe begrenset validitet, så ønsket jeg å få informasjon om hva som kan være årsaken til lav validitet for begrepene marked og hierarki. Dessuten ønsket jeg informasjon om mulige årsaker til forskjeller i resultater fra UiO Realfagsbiblioteket (UREAL) og Universitetsbiblioteket i Stavanger (UBIS). Derfor har jeg supplert datagrunnlaget fra spørreundersøkelsen med et gruppeintervju på hvert bibliotek. Det er ikke minst nyttig fordi datagrunnlaget fra spørreundersøkelsen er lite. Intervju, både enkeltvis og i grupper, kan være nyttig for å få fram flere nyanser og detaljer

enn vi får ved en spørreundersøkelse (Undebakke et al., 2014, s. 25), og intervju styrker validiteten til spørreundersøkelsen (Skogstad et al., 2001, s. 2). En må likevel være klar over at intervju hører inn under eksplorativ design. Det er derfor ikke egnet til å bekrefte om resultatene fra spørreundersøkelsen stemmer. Derimot kan det bidra til å finne mulige årsaker til resultatene, og vil være mer utforskende enn det som en kan finne ut på egenhånd.

#### 4.7.1 Utvalg

Jeg ønsket spesielt å undersøke om det er ulik organisasjonsstruktur ved bibliotekene som er årsak til ulike resultater i spørreundersøkelsen. Det er begrunnelsen for valg av informanter. Jeg ønsket å gjennomføre et gruppeintervju på UiO Realfagsbiblioteket (UREAL) sammensatt av en informant fra hvert av de fire publikumsteamene. For å få en sammenlignbar gruppe ved Universitetsbiblioteket i Stavanger (UBIS), ble fire informanter valgt fra fire ulike avdelinger. Dette for å få spredning, og samtidig få en liten nok gruppe til at informantene ville kunne snakke fritt. Jeg ville ha fått større spredning ved å ha flere deltakere i gruppeintervjuene, men det kunne også ha ført til at gruppene ble for store for en åpen diskusjon. På UREAL ble informantene valgt ut av nestleder. På UBIS valgte jeg selv informantene ut ifra kriterier om spredning i avdelinger, alder og kjønn. Jeg tok ikke hensyn til om informantene hadde svart på spørreundersøkelsen, da jeg ikke så det som relevant.

#### 4.7.2 Datainnsamling

Gruppeintervjuet på UREAL ble gjennomført 22. april 2016 og gruppeintervjuet på UBIS ble gjennomført 13. april 2016.

Det ble ikke gjort opptak av intervjuene, men synspunkter og mulige årsaksforklaringer ble notert underveis i intervjuet. Informantene ble lovet å få tilsendt utdrag fra masteroppgaven til gjennomlesing og godkjenning før innlevering. Spørsmålene som ble stilt i intervjuene

finnes i vedlegg 5. Informasjonen som kom fram i intervjuene er tatt med både i dataanalysen nedenfor og i diskusjonen.

### 4.7.3 Dataanalyse

#### 4.7.3.1 *Oppnådd utvalg*

Det var viktig å få informasjon om hvorvidt resultatene fra spørreundersøkelsen virker troverdig, siden det var langt færre respondenter fra UREAL enn fra UBIS. For UREAL kunne en ha tenkt seg at det bare var ansatte som er tilfreds som har svart på undersøkelsen.

Informantene fikk i intervjuet utlevert resultatene fra spørreundersøkelsen, og ble spurt om disse stemmer overens med inntrykket de selv har av organisasjonskultur og ansattes tilfredshet, engasjement og produktivitet på sitt bibliotek. I begge intervjuene var det enighet om at resultatene ser ut til å stemme med virkeligheten.

#### 4.7.3.2 *Begrepsvalidering*

Jeg valgte å ikke utfordre tidligere valideringer av spørreskjemaet OCAI (Cameron & Quinn, 2013), og benyttet alle begrepene fra skjemaet i analysene. Dette til tross for at resultatene viste at validiteten var lav for begrepene marked og hierarki. Det ser ut til å være en kontekstavhengig årsak til at analysene viser lav validitet. Det er bakgrunnen for at jeg ville undersøke dette videre i intervjuene.

Informantene fikk utlevert alle spørsmålene som ble stilt i spørreundersøkelsen, men sortert på hvert begrep. De ble spurt om hva de mente kunne være årsaken til at noen spørsmål for begrepene marked og hierarki ikke «gikk i takt» med de andre.

Når det gjelder lav validitet for begrepet marked, så kan det være at spørsmålene ikke er relevante for offentlige organisasjoner generelt eller for bibliotek spesielt. De fleste spørsmålene gjelder konkurranse og resultatoppnåelse, noe de fleste bibliotekansatte sannsynligvis ikke opplever som mest karakteristisk for organisasjonen. Et spørsmål skiller

seg likevel fra de andre innenfor begrepet marked. Det gjelder spørsmål om at ledelsen anses å være seriøs, målrettet og pågående. I begge intervjuene ble det understreket at ansatte opplever at ledelsen er seriøs og målrettet, men at de ikke oppfatter at det er noe som karakteriserer markedskulturen spesielt. På UREAL kom det fram at seriøs ledelse vel så godt kan karakterisere ledelsen i en klankultur. Det kan derfor se ut til at begrepet marked ikke er egnet til å brukes i denne konteksten. Hvis begrepet markedskultur i stedet hadde inneholdt spørsmål om kundeundersøkelser, og om det ble gjort endringer etter respons fra kundene, så kunne det være at markedskultur hadde vært mer relevant, og dermed fått høyere score.

Begrepet hierarki har også lav validitet ved at noen spørsmål ikke ser ut til å ha sammenheng med de andre. Det gjelder spørsmål om at ledelsesstilen kjennetegnes av trygge ansettelsesforhold, overenstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet mellom mennesker. Det kan se ut til at respondentene ikke mener at dette spesielt kjennetegner en hierarkisk kultur. Det var også noe som kom fram i intervjuene. På UREAL forstår de derimot at trygge ansettelsesforhold og overenstemmelse mer karakteriserer ledelsesstilen i en klankultur. I tillegg ser det ut til at spørsmålet om at det er effektivitet som definerer suksess kunne vært utelatt, da det har mye lavere score enn de andre spørsmålene innenfor begrepet hierarki. I intervjuene ble det nevnt mulige årsaker til dette. På UBIS ble det nevnt at ledelsen muligens er opptatt av effektivitet, men at de ansatte ikke har stort fokus på dette. På UREAL ble det nevnt at ledelsen tvert imot er opptatt av at de ansatte skal prøve og feile, og lære av egne erfaringer. Ledelsen har tillit til at de ansatte utfører arbeidet på en best mulig måte, og de ansatte blir ikke målt etter effektivitet. Når det gjelder spørsmål om at lavkostnadsproduksjon er kritisk, så oppleves ikke fokus på kostnader som relevant ved noen

av bibliotekene. Det er vanskelig å måle kostnader ved produksjonen i bibliotek, og det oppleves sannsynligvis mer relevant for ansatte i private bedrifter.

## 5 Diskusjon

### 5.1 Resultater

#### 5.1.1 Sammenhenger

Formålet med studien var å finne ut hvilken sammenheng det er mellom organisasjonskultur og de ansattes tilfredshet, engasjement og produktivitet. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at det er forskjeller i resultatene på UREAL og UBIS. Derimot gir denne ikke svar på hva som kan være årsak til forskjellene. Gruppeintervjuene supplerte derfor med informasjon om mulige årsaker til forskjeller, selv om en ikke kan trekke endelige konklusjoner basert på dette.

Jeg gjorde en regresjonsanalyse i SPSS (IBM, 2012) for å teste hvor stor sammenheng det er mellom de avhengige variablene tilfredshet, engasjement og produktivitet i forhold til organisasjonskultur som forklaringsvariabel. Analysen viser hvor stor del av variansen i den avhengige variabelen som kan forklares av den uavhengige variabelen. Jeg gjorde en tilsvarende analyse for å se om variablene engasjement og produktivitet har sammenheng med tilfredshet. Nedenfor følger resultatene av analysene:

Avhengig variabel	Forklaringsvariabel	R <sup>2</sup>	Sig.
Tilfredshet	Organisasjonskultur (Klan, Adhoc, Marked, hierarki)	0,409	0,000
Tilfredshet	Klan		0,003
Tilfredshet	Adhoc		0,401
Tilfredshet	Marked		0,564
Tilfredshet	Hierarki		0,792

Tabell 4 Resultat av regresjonsanalyse av tilfredshet og organisasjonskultur

Resultatene i tabellen over viser at tilfredshet har en positiv sammenheng med organisasjonskultur, og at denne er signifikant. For de enkelte kulturtypene, er det kun en

signifikant sammenheng mellom tilfredshet og kulturtypen klan. Funnet bekrefter derfor resultater fra deskriptive studier om at tilfredshet har en sterk positiv sammenheng med klankultur (Hartnell et al., 2011, s. 685)

Avhengig variabel	Forklaringsvariabel	R <sup>2</sup>	Sig.
Engasjement	Organisasjonskultur (Klan, Adhoc, Marked, hierarki)	0,193	0,047
Engasjement	Klan		0,358
Engasjement	Adhoc		0,259
Engasjement	Marked		0,098
Engasjement	Hierarki		0,816

Tabell 5 Resultat av regresjonsanalyse av engasjement og organisasjonskultur

Resultatene i tabellen over viser at engasjement ikke har stor sammenheng med organisasjonskultur. Metaanalysen til Hartnell, Ou og Kinicki (2011, s. 685) viser derimot at det er en sterk positiv sammenheng mellom engasjement og klankultur. Funnet samsvarer derfor ikke med andre studier.

Avhengig variabel	Forklaringsvariabel	R <sup>2</sup>	Sig.
Produktivitet	Organisasjonskultur (Klan, Adhoc, Marked, hierarki)	0,242	0,014
Produktivitet	Klan		0,003
Produktivitet	Adhoc		0,292
Produktivitet	Marked		0,221
Produktivitet	Hierarki		0,850

Tabell 6 Resultat av regresjonsanalyse av produktivitet og organisasjonskultur

Resultatene i tabellen over viser at produktivitet har en svak positiv sammenheng med organisasjonskultur, og at sammenhengen er signifikant for kulturtypen klan. Jeg har ikke funnet andre studier som viser denne sammenhengen. En mulig hypotese kan være at produktivitet kan ha sammenheng med produkt- og servicekvalitet. Andre studier viser at produkt- og servicekvalitet har en positiv sammenheng med klankultur, uten at jeg har undersøkt dette nærmere (Hartnell et al., 2011, s. 687).



Avhengig variabel	Forklaringsvariabel	R <sup>2</sup>	Sig.
Engasjement	Tilfredshet	0,329	0,000

Tabell 7 Resultat av regresjonsanalyse av engasjement og tilfredshet

Resultatene av analysen viser en moderat positiv sammenheng mellom engasjement og tilfredshet, og at denne er signifikant. Resultatet viser likevel ikke en like sterk sammenheng mellom variablene som andre studier (Hartnell et al., 2011, s. 685).

Avhengig variabel	Forklaringsvariabel	R <sup>2</sup>	Sig.
Produktivitet	Tilfredshet	0,051	0,120

Tabell 8 Resultat av regresjonsanalyse av produktivitet og tilfredshet

Analysen viser at produktivitet ikke har sammenheng med tilfredshet. Dette bekreftes i andre studier som heller ikke kan vise til at det er en direkte signifikant sammenheng mellom disse variablene (Judge et al., 2001, s. 381).

### 5.1.2 Sammenligning av UREAL og UBIS

Tabellen nedenfor viser en sammenligning av resultatene for hvert bibliotek. Jeg gjorde en enveis kovariansanalyse (ANOVA) i SPSS (IBM, 2012) for å teste at sammenligning av begrepene for de to bibliotekene er signifikant.

Ansatt		Klan	Adhockrati	Marked	Hierarki	Tilfreds	Engasj	Prod
UREAL	Gj.snitt	4,41	4,38	2,90	2,65	4,71	4,06	4,09
N=17	St.avvik	0,47	0,47	0,68	0,54	0,39	0,75	0,59
UBIS	Gj.snitt	3,41	3,65	3,03	3,16	3,72	3,86	3,93
N=30	St.avvik	0,64	0,71	0,77	0,64	0,93	0,89	0,72
	Sig.	0,000	0,000	0,577	0,008	0,000	0,005	0,453

Tabell 9 Sammenligning av UIO Realfagsbiblioteket (UREAL) og Universitetsbiblioteket i Stavanger (UBIS)

Analysen viser at forskjellen for begrepene klan, adhockrati og hierarki er signifikant, mens at den derimot ikke er signifikant for begrepet marked. En sammenligning av begrepene

tilfredshet og engasjement viser at forskjellen for disse også er signifikant, mens det ikke er tilfelle for produktivitet.

Resultatene fra UREAL viser høy score både på klankultur og adhokratikultur. Funnet bekrefter en konklusjon i metaanalysen til Hartnell, Ou og Kinicki (2011, s. 686), om at verdiene som dominerer hver enkelt kulturtype ikke konkurrerer med hverandre, men heller utfyller hverandre, og til sammen gir et mer helhetlig bilde av kulturen.

Ut ifra resultatene kan det tyde på at en klankultur også støtter de ansatte i å tørre å ta utfordringer og skape noe nytt, noe som er verdier som karakteriserer adhokratikultur. Gjennomsnittsscore for både klan og adhokrati er vesentlig høyere på UREAL enn på UBIS. Da jeg ikke finner at det er sammenheng mellom tilfredshet, engasjement eller produktivitet og adhokratikultur, så ble ikke denne kulturtypen diskutert i gruppeintervjuene. Grunnen til at resultatene ikke viser sammenheng mellom tilfredshet og adhokratikultur, kan være at det ikke er en klar forbindelse mellom variablene. I adhokratikultur er det autonomi som motiverer de ansatte (Hartnell et al., 2011, s. 685). For at ansatte i adhokratikultur skal ha sterk jobbtildfredshet, avhenger det av ulike faktorer som faller utenfor denne undersøkelsen. Derfor kan jeg likevel ikke konkludere med at det ikke er sammenheng mellom tilfredshet og adhokratikultur.

UREAL har en vesentlig sterkere klankultur enn UBIS. På UREAL er det også en signifikant høyere tilfredshet hos de ansatte, med liten varians i svarene. I gruppeintervjuet på UREAL ble det spurt om informantene opplever at det stemmer at biblioteket har en sterk klankultur. Det var en unison oppfatning at inntrykket gjelder for alle ansatte, selv om bare litt over halvparten av de ansatte svarte på undersøkelsen. De mente også at det generelt

sett er stor tilfredshet hos de ansatte. Det ble vist til en tidligere medarbeiderundersøkelse, ARK-KIWEST, der biblioteket hadde høy score på tilfredshet.

Det er ikke like stor forskjell på bibliotekene når det gjelder engasjement. En kunne forvente at resultatene fra spørreundersøkelsen viser vesentlig høyere engasjement hos de ansatte på UREAL enn det gjør på UBIS. Funn viser på langt nær så stor forskjell som det viser for tilfredshet, noe som kan forklare at det kun er begrenset sammenheng mellom organisasjonskultur og engasjement. Resultatene fra denne undersøkelsen bekrefter derfor bare delvis tidligere studier (Hartnell et al., 2011, s. 685). På gruppeintervjuet på UBIS ble funnet diskutert. Det framkom at stor aktivitet på biblioteket skaper engasjement, men at dette engasjementet ikke trenger å ha sammenheng med tilfredshet i jobben. Dette ble likevel ikke diskutert videre. En mulig forklaring kan være at endringer og stor aktivitet kan skape uenighet og spenninger som kan føre til redusert tilfredshet for ansatte. På intervjuet på UREAL mente de derimot at det er en sammenheng i at de har høy score både for tilfredshet og engasjement. Det er derfor vanskelig å gi et entydig svar på hvorfor resultatet i denne undersøkelsen ikke bekrefter funn fra tidligere studier.

Det er lav gjennomsnittsscore både for marked og hierarki på begge bibliotekene, selv om det er det litt høyere score på UBIS. Der har de en tradisjonell, hierarkisk organisasjonsstruktur. En kunne derfor forventet at styrken på hierarkikultur er vesentlig høyere der enn på UREAL. Det stemmer likevel kun i liten grad. Dette ble diskutert på gruppeintervjuet på UBIS, og ifølge informantene er det fordi de ikke opplever organisasjonen som typisk hierarkisk. De opplever heller ikke at begrepet marked er karakteristisk for organisasjonen.

Det er ikke bare gjennomsnitt av resultatene som er av interesse når en sammenligner bibliotekene. Varians i svarene tyder på at organisasjonskulturen er mer integrert på UREAL enn den er på UBIS. Funnene viser at det på UBIS er større varians for alle kulturtypene. Det ser derfor ut til at det eksisterer en mer differensiert kultur der (Martin, 2004, sitert i Hartnell & Walumbwa, 2011, s. 235). Mange, små avdelinger på UBIS kan i seg selv forklare at det lettere oppstår subkulturer.

På UBIS kan det se ut til at de ansatte primært har tilknytning til faglig avdeling, og at de har en mindre tilknytning til skrankearbeidet, som er felles for nær sagt alle ansatte. I så fall kan det ha å gjøre med prioritering av arbeidet, i betydning av hvordan arbeidstiden brukes. På UBIS er tiden som blir brukt til publikumsarbeid, i form av skrankevakter, ikke mer enn ti prosent av arbeidstiden. På skrankevaktene arbeider en sammen med en kollega, vanligvis fra en annen avdeling. På UREAL brukes tjue prosent av arbeidstiden til publikumsarbeid. I dette arbeidet er en tilknyttet et fast team sammensatt av flere ansatte med ulik kompetanse og faglig spesialisering. Det kom også fram i gruppeintervjuet på UREAL at informantene opplever at teamene fungerer svært godt når det gjelder kunnskapsdeling og at de ansatte får en helhetsforståelse av bibliotekets oppgaver. På intervjuet på UBIS kom det fram en forklaring om at det kan eksistere en sterk klankultur i avdelingene, men ikke en felles klankultur for hele biblioteket.

På UREAL består ledelsen av fire personer, men av disse er det kun leder og nestleder som har personalansvar. Disse to lederne deler også kontor, noe som gjør at det legges til rette for en samordnet og enhetlig ledelse. På UBIS består ledergruppen av åtte personer, noe som kan være en mulig forklaring for at det er større varians i svarene der. Det var noe som også ble trukket fram i gruppeintervjuet. Det kan tyde på at det er en utfordring å utvikle en

sterk og integrert kultur når organisasjonen har en så stor ledergruppe i forhold til antall ansatte.

Jeg har til nå diskutert ulike årsaker som kan forklare at det eksisterer en mer differensiert kultur på UBIS enn det gjør på UREAL. Det kan også se ut til at det på UBIS er en mer fragmentert kultur, da det ikke ser ut til å være noen kulturtype som dominerer. Det er i tillegg stor varians i svarene. En fragmentert kultur karakteriseres ved at det ikke er konsistens i de ulike kulturuttrykkene eller at noen kulturuttrykk ikke er samstemt med organisasjonens underliggende verdier (Martin, 2002, s. 104). Denne mulige forklaringen ble ikke diskutert på gruppeintervjuet på UBIS, og gjør at jeg velger å ikke diskutere dette nærmere.

Det trenger nødvendigvis ikke bare være en fordel å ha en for sterk kultur, da det kan føre til konformitetspress som kan hindre organisasjonen å utvikle seg (Janis, 1971, sitert i Supphellen et al., 2014, s. 269). Det er likevel ikke noe som tyder på at en sterk klan- og adhokratikultur ved UREAL er uheldig. I følge dem, skaper kulturen tvert imot en dynamikk hos de ansatte.

### 5.1.3 Sammenligning med andre universitetsbibliotek

Studier fra Canada viser at organisasjonskulturen ved tre universitetsbibliotek er dominert av hver sin kulturtype (Shepstone & Currie, 2013). Der dominerer markedskultur ved det ene biblioteket, hierarkikultur det andre og klankultur det tredje. En kunne forventet større likhet i organisasjonskultur ved universitetsbibliotek i samme land. Min undersøkelse har vist at klankultur og adhokratikultur er sterkest ved begge bibliotekene, selv om disse kulturene er mest dominerende på UREAL. UREAL er et avdelingsbibliotek ved UiO Universitetsbiblioteket. På gruppeintervjuet der ble det sagt at de opplever

organisasjonskulturen på sitt bibliotek som svært ulik kulturen på andre avdelingsbibliotek ved samme universitet. Det viser at det kan være forskjellige kulturtyper som dominerer for universitetsbibliotek. Jeg kan derfor ikke se at en kan legge stor vekt på studier som viser at det finnes en felles bransjekultur (Hartnell & Walumbwa, 2011, s. 233). Det at det er store forskjeller i organisasjonskultur mellom bibliotek, kan heller tyde på at ledelse har stor innvirkning på organisasjonskulturen.

## 5.2 Sterke og svake sider ved metoden

### 5.2.1 Valg av forskningsdesign

Jeg valgte å foreta et sammenlignende casestudie av to universitetsbibliotek, der hensikten var å undersøke sammenhengen mellom organisasjonskultur og de ansattes tilfredshet, engasjement og produktivitet. I casestudier legger en større vekt på den sosiale konteksten (Andersen, 2013). Jeg er selv ansatt ved et av bibliotekene som er med i undersøkelsen. Det har hjulpet til å forstå og tolke prosesser som viser mulige sammenhenger. På den andre siden kan det ha vært en ulempe, ved at det er vanskelig å holde distanse til det som undersøkes (Jacobsen, 2015, s. 56). Jeg har likevel prøvd å «ha forskerbrillene på», og ikke trekke konklusjoner uten å finne støtte i teori som studien er basert på.

Casestudier gir mulighet til å få en større forståelse av organisasjonene som blir undersøkt. Jeg ser likevel at det er noen begrensninger i forhold til deskriptiv design. Det er ikke alt en kan få informasjon om når en skal sikre respondentenes anonymitet. I min undersøkelse var det ikke mulig å analysere resultater basert på annen bakgrunnsinformasjon enn hvilket bibliotek respondenten var ansatt.

### 5.2.2 Mål

Spørreskjemaet var satt sammen av spørsmål fra to ulike spørreskjemaer som var godt validert på forhånd. En pretesting av spørreskjemaet viste at det var uklart hva som menes

med ledelse i de spørsmålene som var hentet fra OCAI (Cameron & Quinn, 2013). Det ble derfor presisert for alle spørsmålene at ledelse gjaldt ledergruppen på UREAL eller ledergruppen på UBIS. Det kan likevel se ut til at noen ansatte på UBIS har vært usikre på hva de skulle svare, alt etter om det gjaldt bibliotekdirektør, sin nærmeste leder eller ledergruppen som helhet. Dette kan skyldes at ledergruppen er så stor, og at det derfor er vanskelig å svare klart på spørsmålene som gjaldt ledelse. Dette kan derfor har ført til målefeil (Gripsrud, Silkoset & Olsson, 2010, s. 146).

Jeg har nevnt ulike kontekstavhengige årsaker til lav validitet for begrepet hierarki. Årsaken kan likegodt være på grunn av lav nomologisk validitet. I metaanalysen til Hartnell, Ou og Kinicki (2011) har de utelatt begrepet hierarki, da de finner få studier som viser at det er sammenheng mellom begrepet hierarki og ulike indikatorer på organisatorisk effektivitet. Tross for dette, er det fortsatt stor bruk av studier som inkluderer begrepet hierarki fra OCAI. Spørreskjemaet OCAI ble utviklet på 1980-tallet i USA (Cameron & Quinn, 2013). Den gang var det en langt større grad av hierarkiske organisasjoner både i industriselskaper og i offentlige organisasjoner, noe som gjorde at spørsmålene for begrepet kanskje passet bedre. Etter paradigmeskifte fra industrisamfunn til kunnskapssamfunn, så er spørsmålene innenfor begrepet hierarki muligens ikke lenger relevante. En annen årsak til dette kan også være at OCAI er tilpasset forhold i USA, der organisasjonskulturen er annerledes enn i Skandinavia. Denne forklaringen kan være aktuell hvis en legger vekt på hvilken betydning nasjonale kulturer har for organisasjonskultur (Hofstede, 2001, sitert i Supphellen et al., 2014, s. 257). Jeg ser at begrepet hierarki ikke var et egnet mål i denne konteksten. Det ser heller ikke ut til at begrepet marked var et egnet godt mål.

For begrepene hentet fra medarbeiderundersøkelsen ved UiS, så kom det ikke fram uklarhet ved noen av spørsmålene i pretesting. Jeg ønsket å få informasjon om hvordan den ansatte opplever sin egen produktivitet. Grunnen var at jeg ønsket å se om organisasjonskulturen støtter opp om eller hindrer ens vurdering av egen produktivitet. Jeg valgte å trekke ut to spørsmål fra begrepet «mestring av arbeidet» fra medarbeiderundersøkelsen på UiS. Jeg ser at det var uheldig, da måling av egen produktivitet bare er relevant når en ser det i forhold til andres. Jeg kunne i stedet ha valgt andre spørsmål for å måle dette, for eksempel spørsmål fra Singh, Verbeke og Rhoads (1996, sitert i Øgaard et al., 2008, s. 666).

### 5.2.3 Utvalg

Populasjonen besto av alle ansatte på UREAL og UBIS. Det kan være at en populasjon på kun 63 personer gjør at respondentene er usikre på anonymiteten, og derfor enten lar vær å svare på undersøkelsen eller svarer mer positivt enn det som er realiteten. Det kan derfor ha resultert i ikke-responsfeil eller målefeil (Gripsrud et al., 2010, s. 145-146).

### 5.2.4 Datainnsamling

Spørreundersøkelsen ble sendt ut i begynnelsen av februar 2016. Det var like etter at alle universitetsbibliotekene i Norge hadde innført et nytt biblioteksystem. Det var en spesielt travel periode for de ansatte på bibliotekene, og en periode preget av mye frustrasjon over et system som hadde mangler og feil. Dette kan ha gitt seg utslag i lavere svarprosent, spesielt for UREAL. Sannsynligvis har de ansatte på UBIS svart på undersøkelsen på tross av situasjonen. Det kan være at de følte forpliktelse til å svare siden jeg er deres kollega. Jeg vil heller ikke utelukke at frustrasjon over biblioteksystemet har resultert i lavere score for produktivitet enn det ville gjort hvis undersøkelsen hadde blitt gjennomført på et annet tidspunkt.



Perioden for når spørreundersøkelsen ble gjennomført kan også ha hatt innvirkning på hvordan de ansatte svarer på tilfredshet. Spesielt i Stavanger var det i perioden mange oppsigelser for ansatte i oljebransjen, noe som også hadde ringvirkninger for ansatte i andre bransjer. Som ansatt på universitetet opplevde mange en trygghet ved å være statsansatt, og det kan ha ført til at respondentene har svart mer positivt på tilfredshet enn de ville gjort et år tidligere. Det viser at det er for snevert å analysere organisasjonskulturen uten å ta i betraktning omgivelsene (Hartnell et al., 2011, s. 688).

### 5.3 Sterke og svake sider ved analysene

#### 5.3.1 Oppnådd utvalg

Det var kun 49 respondenter som svarte på spørreundersøkelsen. Jeg så det derfor som nødvendig å supplere resultatene fra denne med intervju på begge bibliotekene. Dette for å få informasjon om resultatene fra spørreundersøkelsen virker troverdige. Intervju ville også gi informasjon om mulige årsaker til at det var ulikt resultat for UREAL og UBIS. I gruppeintervjuene opplevde jeg at det var tillit mellom informantene i begge gruppene, og at de hadde tillit til at jeg ivaretok deres anonymitet. Jeg kan likevel ikke være sikker på at informantene er representative for hele populasjonen (Gripsrud et al., 2010, s. 83).

#### 5.3.2 Valg av analyse

Jeg ser at jeg heller burde ha valgt å stole på egen validering, og utelukket noen spørsmål fra begrepene marked og hierarki før jeg gjorde videre analyser. Når jeg likevel brukte begrepene uendret, førte det til at jeg ikke kunne legge stor vekt på resultatene som gjelder disse begrepene.

### 5.4 Implikasjoner

#### 5.4.1 Implikasjoner for praksis

Studien viser at organisasjonskultur, av typen klankultur, har stor sammenheng med ansattes tilfredshet. Det er også sammenheng mellom klankultur og ansattes engasjement,

selv om sammenhengen ikke er like klar som for tilfredshet. Det innebærer at organisasjoner som ønsker tilfredse og engasjerte medarbeidere bør utvikle en klankultur (Hartnell et al., 2011, s. 685).

Studien viser at organisasjonskultur, av typen klankultur, ser ut til å ha en svak sammenheng med ansattes egenvurdering av produktivitet. Jeg finner ikke støtte til denne sammenhengen fra andre studier, da det ser ut til at produktivitet henger sammen med mange faktorer som ikke er inkludert i denne studien. En kan derfor ikke legge stor vekt på funnet om at klankultur har en svak sammenheng med produktivitet.

Studien viser at ulike organisasjonsstruktur kan være noe av årsaken til at organisasjonskulturen er så ulik på bibliotekene som er undersøkt. Det ser også ut til å kunne være noe av årsaken til ulike resultater for ansattes tilfredshet, engasjement og produktivitet. Jeg har kun undersøkt organisasjonskultur som forklaringsvariabel, og det er derfor noe begrenset hvor mye vekt en kan legge på resultatene (Gripsrud et al., 2010, s. 230). En ville fått et mer komplett bilde ved å legge til grunn ledelsesteori for å undersøke sammenhengen mellom ledelse og organisasjonskultur.

Studien kan ikke vise at det eksisterer en egen, sterk bransjekultur i bibliotek. Jeg kan derfor ikke se at det er behov for å utvikle spesielle mål for å analysere organisasjonskultur i bibliotek, men at en kan bruke validerte mål basert på kjente teorier om organisasjonskultur. Det kan likevel stilles spørsmål ved om OCAI av Cameron & Quinn (2013) er egnet til å bruke i bibliotek eller andre offentlige organisasjoner i Skandinavia. Det ser i hvert fall ut til at en undersøkelse basert på spørreskjemaet OCAI ikke er tilstrekkelig for å forklare ansattes tilfredshet, engasjement og produktivitet. Andre forhold må også tas i betraktning, som både ledelse og organisasjonens omgivelser.

Jeg har prøvd å vise at det er viktig å ha kjennskap til den eksisterende organisasjonskulturen før en endrer organisasjonsstrukturen. En bør legge vekt på organisasjonens underliggende verdier og antakelser, og ikke bare fokusere på å endre arbeidsoppgaver og prosesser. Det er lurt å ta utgangspunkt i styrkene i organisasjonskulturen, og forsterke disse, før en gjør endringer (Shepstone & Currie, 2013, s. 33).

#### 5.4.2 Implikasjoner for teori

Studien er en sammenlignende casestudie, og hører ikke inn under deskriptiv design. En kan derfor ikke generalisere ut ifra studien. Derimot bekrefter noen resultater fra min undersøkelse resultater fra andre, deskriptive studier. Det er dette som er utgangspunktet for min forståelse av om undersøkelsen har betydning for teori. Nedenfor følger en oppsummering av hvilke resultater i undersøkelsen som bekrefter resultater i andre studier.

Studien bekrefter at kulturtypene ikke utelukker hverandre, men at de er utfyllende i forhold til hverandre (Hartnell et al., 2011, s. 686).

Studien bekrefter at tilfredshet har en sterk, positiv sammenheng med klankultur (Hartnell et al., 2011, s. 685).

Studien bekrefter resultater i andre studier, som viser at produktivitet ikke ser ut til å ha sammenheng med tilfredshet (Judge et al., 2001; Lund, 2003, s. 229).

Studien bekrefter manglende validitet for kulturtypen hierarki (Hartnell et al., 2011).

Studien bekrefter at spørreskjemaet OCAI (Cameron & Quinn, 2013) ikke er tilstrekkelig til å analysere organisasjonskultur, og at det derfor er behov for å supplere med eksplorative undersøkelser (Hartnell et al., 2011, s. 687).

### 5.4.3 Implikasjoner for videre forskning

Det kan se ut til at det er behov for å revidere CVF og det tilhørende spørreskjemaet OCAI fra Cameron og Quinn (2013). Grunnen er manglende validitet for begrepet hierarki (Hartnell et al., 2011).

I tillegg ser det ut til å være en sterk sammenheng mellom ledertype og organisasjonskultur, selv om det fortsatt mangler forskning om denne sammenhengen. Det er derfor behov for mer forskning som viser hvordan ledere påvirker kulturen (Hartnell & Walumbwa, 2011; Schneider et al., 2013, s. 372).

Studier som tar for seg sammenhengen mellom jobbtilfredshet og produktivitet er ikke entydige (Bowling et al., 2015; Judge, Bono, Thoresen & Patton, 2001; Lund, 2003; Schleicher et al, 2004). Det ser ut til å være mange faktorer som påvirker denne, og at det derfor er vanskelig å måle. Det vil derfor være av interesse å undersøke sammenhengen ved å ta i betraktning de mange faktorene som ser ut til å ha betydning.

## 6 Konklusjon

Første steg for å gå i gang med en organisasjonsendring er å få oversikt over den eksisterende organisasjonskulturen. Formålet med denne studien var å få oversikt over organisasjonskulturen ved Universitetsbiblioteket i Stavanger, og sammenligne denne med organisasjonskulturen ved UiO Realfagsbiblioteket, som har en annen organisasjonsstruktur. Problemstillingen i denne studien var å finne ut hvilken sammenheng det er mellom organisasjonskultur og ansattes tilfredshet, engasjement og produktivitet.

Jeg gjennomførte en medarbeiderundersøkelse for alle ansatte på UiO Realfagsbiblioteket (UREAL) og Universitetsbiblioteket i Stavanger (UBIS) basert på spørsmål fra Cameron og

Quinns Competing Values Framework (2013) og spørsmål hentet fra medarbeiderundersøkelsen ved UiS (Universitetet i Stavanger & Stamina Census, [s.a.]b).

Studien viser at organisasjonskultur, av typen klankultur, har sterk sammenheng med ansattes tilfredshet. Det er også sammenheng mellom klankultur og ansattes engasjement. Organisasjoner som ønsker tilfredse ansatte bør derfor arbeide for å bygge en kultur som legger vekt på konsensus, teamarbeid og lojalitet og samtidig oppmuntrer til innovasjon (Lund, 2003, s. 230).

Organisasjonskultur er et vidt og mer integrert begrep enn å klassifisere kulturen innenfor en type (Hartnell et al., 2011, s. 687). Jeg fant ut at en spørreundersøkelse basert på CVF ikke er tilstrekkelig for å analysere organisasjonskultur. Derfor supplerte jeg spørreundersøkelsen med gruppeintervju, og disse ga informasjon som kan forklare mulige årsaker til forskjeller ved de to bibliotekene.

Det er viktig å være klar over at enhver organisasjon har en unik kultur, og det gjør at en ikke blindt bør prøve å kopiere kulturen i en annen organisasjon (Shepstone & Currie, 2013, s. 33).

## 7 Litteraturliste

- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50, 326-336.
- Baron, H. (1996). Strengths and limitations of ipsative measurement. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 69(1), 49-56.
- Bowling, N., Khazon, S., Meyer, R. & Burrus, C. (2015). Situational strength as a moderator of the relationship between job satisfaction and job performance: A meta-analytic examination. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 89-104.  
doi: 10.1007/s10869-013-9340-7
- 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* (N. E. Silva, Overs.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Dallner, M., Elo, A.-L., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindstrøm, K., . . . Ørhede, E. (2000). *Validation of the general Nordic questionnaire (QPSNordic) for psychological and social factors at work*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Denison, D., Nieminen, L. & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.  
doi: 10.1080/1359432X.2012.713173
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A. & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.
- Gripsrud, G., Silkoset, R. & Olsson, U. H. (2010). *Metode og dataanalyse : Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Gunnarsson, J. & Blohm, O. (2009). *Det gode vertskapet : Kunsten å få mennesker til å føle seg velkomne : En inspirasjonsbok* (K. A. Okstad & T. Skjærvik, Overs. Rev. utg.). Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's

- theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.  
doi: 10.1037/a0021987
- Hartnell, C. A. & Walumbwa, F. O. (2011). Transformational leadership and organizational culture. I N. M. Ashkanasy, C. Wilderom & M. F. Peterson (red.), *The handbook of organizational culture and climate* (2. utg., s. 225-248). Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Hoff, T. & Lone, J. A. (2014). *Medarbeiderundersøkelser : En praktisk håndbok*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- IBM. (2012) SPSS statistics for Windows. Armonk, NY: IBM Corp.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J. & Patton, G., K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kaarst-Brown, M. L., Nicholson, S., Von Dran, G. M. & Stanton, J. M. (2004). Organizational cultures of libraries as a strategic resource. *Library Trends*, 53(1), 33-53
- Knardahl, S. (1997). Mastery of work. I K. Lindström, M. Dallner, A.-L. Elo, F. Gamberale, S. Knardahl, A. Skogstad & E. Ørhede (red.), *Review of psychological and social factors at work and suggestions for the general Nordic questionnaire (QPSNordic) : Description of the conceptual and theoretical background of the topics selected for coverage by the Nordic questionnaire* (s. 47-49). Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 484-500.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Lynne, H. & Universitetet i Oslo. (16.02.2016). *Psykososialt arbeidsmiljø og organisasjonskultur ved UiO: [brev] til representanter, vararepresentanter og observatører i AMU*. Universitetet i Oslo. Hentet 27.04.2016 fra <http://www.uio.no/om/hms/arbeidsmiljo/organisering-roller/amu-lamu/sentralt-amu/moter/2016/01-2016/psykososialt-arbeidsmiljo-og-organisasjonskultur-ved-uio.pdf>

- Mahoney, T. A. (1988). Productivity defines: The relativity of efficiency, effectiveness, and change. I J. P. Campbell & R. J. Campbell (red.), *Productivity in organizations: New perspectives from industrial and organizational psychology* (s. 13-39). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture : Mapping the terrain*. Thousand Oaks, Calif: SAGE
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual : A step by step guide to data analysis using spss* (4. utg.). Maidenhead: McGraw-Hill Open University Press.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Rambøll Management Consulting. (2015) SurveyXact.
- Reve, T. (1985). Validitet i økonomisk-administrativ forskning I *Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning* (s. 52-72). Oslo: Universitetsforlaget.
- Sackmann, S. A. (2011). Culture and performance. I N. M. Ashkanasy, C. Wilderom & M. F. Peterson (red.), *The handbook of organizational culture and climate* (2. utg., s. 188-224). Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Schleicher, D. J., Watt, J. D. & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction–performance relationship: The complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 165-177. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.165
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Shepstone, C. & Currie, L. (2008). Transforming the academic library: Creating an organizational culture that fosters staff success. *Journal of Academic Librarianship*, 34(4), 358-368.
- Shepstone, C. & Currie, L. (2013). Building on our strengths: Working towards a preferred workplace culture. I K. Blessinger & P. Hrycaj (red.), *Workplace culture in academic libraries* (s. 21-37). Oxford: Chandos.



- Skogstad, A. (1997). Organizational commitment. I K. Lindström, M. Dallner, A.-L. Elo, F. Gamberale, S. Knardahl, A. Skogstad & E. Ørhede (red.), *Review of psychological and social factors at work and suggestions for the general Nordic questionnaire (QPSNordic) : Description of the conceptual and theoretical background of the topics selected for coverage by the Nordic questionnaire* (s. 70-72). Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Skogstad, A. & Einarsen, L. A. (2011). Organisasjonskultur: Et system av konkurrerende verdier? I L. A. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (s. 120-137). Bergen: Vigmostad & Bjørke.
- Skogstad, A., Lindström, K., Knardahl, S., Elo, A.-L., Dallner, M., Gamberale, F., . . . Ørhede, E. (2001). Brukerveiledning QPSNordic: Generelt spørreskjema om psykologiske og sosiale faktorer i arbeidet. Hentet 09.12.2015 fra [https://www.qps-nordic.org/no/doc/Brukerveiledning\\_qpsnordic.pdf](https://www.qps-nordic.org/no/doc/Brukerveiledning_qpsnordic.pdf)
- Stamina Census. ([s.a.]b). [beskrivelse av kartleggingsverktøyet MTM]: Universitetet i Stavanger.
- Stamina Census. ([s.a.]a). *Jobbtilfredshet [powerpoint presentasjon]*.
- Supphellen, M., Thorbjørnsen, H. & Troye, S. V. (2014). *Markedsføring: Verdibasert forventningsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- UiO Realfagsbiblioteket. ([2013]). *[Upublisert presentasjon av Realfagsbiblioteket]*.
- Undebakke, K., Innstrand, S., Anthun, K. & Christensen, M. (2014). ARK - Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser, hvem-hva-hvordan *Rapportserie fra Senter for helsefremmende forskning*. HIST/NTNU.
- Universitetet i Stavanger & Stamina Census. (2015). *UiS 2015: Work environment survey [upublisert]*.
- Universitets- og høyskolerådet. (2015). Bibliotek i universitets- og høyskolesektoren: Utvikling, roller og oppgaver 1. November 2015: Rapport til kunnskapsdepartementet. Hentet 06.04.2016 fra [http://www.uhr.no/documents/UHRBKDstrategi\\_endelig\\_versjon.pdf](http://www.uhr.no/documents/UHRBKDstrategi_endelig_versjon.pdf)
- Universitetsbiblioteket i Stavanger. (2015). *Strategi 2015-2019 [upublisert]*.
- Van Eijnatten, F. M., Van Der Ark, L. A. & Holloway, S. S. (2015). Ipsative measurement and the analysis of organizational values: An alternative approach for data analysis. *Quality & Quantity*, 49(2), 559-579.

Øgaard, T., Marnburg, E. & Larsen, S. (2008). Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism Management*, 29(4), 661-671.

Østenstad, G. T. (2015). Produktivitet I *Store norske leksikon*. Hentet 09.12.2015 fra <https://snl.no/produktivitet>

## Vedlegg 1 Spørreskjema

Hei

Takk for at du tar deg tid til å svare på denne medarbeiderundersøkelsen.

Undersøkelsen omhandler deg som ansatt, og ditt forhold til biblioteket du jobber på. Du blir først bedt om å svare på noen påstander om hvilke verdier som du mener kjennetegner biblioteket, henholdsvis Realfagsbiblioteket eller Universitetsbiblioteket i Stavanger.

Deretter må du svare på noen påstander og spørsmål som handler om hvordan du vurderer arbeidet ditt.

Til slutt blir du bedt om å gi noen opplysninger om deg selv, som vil være bakgrunnsinformasjon for undersøkelsen. Selv om dette er frivillig å svare på, håper jeg likevel at flest mulig vil svare. Svarene dine blir anonymisert, og de vil ikke bli brukt i annen sammenheng enn i min masteroppgave.

Du kan gå fram og tilbake i undersøkelsen, men alle spørsmål må besvares, unntatt bakgrunnsinformasjonen.

Det tar 8-10 minutter å svare.

hilsen Kristin  
Kristin Dragvik

### Framtredende kjennetegn.

Hva er det som kjennetegner biblioteket du jobber på? Biblioteket er enten Realfagsbiblioteket eller Universitetsbiblioteket i Stavanger.

De neste fire påstandene handler om dette.

Biblioteket er et veldig personlig sted. Det er som en utvidet familie.

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(0) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

Biblioteket er et dynamisk sted og har en gründerånd. Folk er villig til å ta en sjanse og ta risikoer.

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Biblioteket er svært resultatorientert. En av de største utfordringene er å få jobben gjort. Folk er svært konkurransepreget og arbeider målrettet.

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

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

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

### Organisasjonsledelse

Hva anser du at bibliotekets ledelse legger vekt på?

For begge bibliotekene består ledelsen av ledergruppen. For Realfagsbiblioteket vil det si overbibliotekar, nestleder, leder for samling og leder for FoU. For Universitetsbiblioteket i Stavanger er det bibliotekdirektør og alle avdelingslederne.

De neste fire påstandene handler om dette.

Bibliotekets ledelse er generelt sett ansett for å veilede og tilrettelegge.

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Bibliotekets ledelse anses stort sett for å oppmuntre til gründervirksomhet, innovasjon eller å ta risikoer.

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Bibliotekets ledelse anses stort sett for å være seriøs, målrettet og pågående.

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Bibliotekets ledelse anses stort sett for å være opptatt av å koordinere, organisere eller å se til at effektiviteten går på skinner.

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

### Ledelse overfor ansatte

Hva kjennetegner ledelsesstilen på biblioteket? Her skal du ikke bare svare det som kjennetegner din nærmeste leder, men det som kjennetegner hele ledergruppen på biblioteket, henholdsvis Realfagsbiblioteket og Universitetsbiblioteket i Stavanger.

De neste fire påstandene handler om dette.

Ledelsesstilen på biblioteket kjennetegnes av teamarbeid, konsensus og deltakelse.

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Ledelsesstilen på biblioteket kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg.

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Ledelsesstilen på biblioteket kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og resultatoppnåelse.

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Ledelsesstilen på biblioteket kjennetegnes av trygge ansettelsesforhold, overensstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet i forhold mellom mennesker.

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

### Organisasjonslimet

Hva er det som er binder organisasjonen sammen på biblioteket du jobber på?

De neste fire påstandene handler om dette.

Bindeleddet i organisasjonen er lojalitet og gjensidig tillit. Ansvarfølelsen overfor organisasjonen er høy.

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Bindeleddet i organisasjonen er forpliktelse overfor innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende på sitt felt.

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Bindeleddet i organisasjonen er vektleggingen av prestasjon og måloppnåelse.

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Bindeleddet i organisasjonen er formelle regler og retningslinjer. Det er viktig at organisasjonen alltid går på skinner.

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

### Strategiske vektlegginger

Hva er det biblioteket du jobber på legger vekt på i sin strategi?

Biblioteket er enten Realfagsbiblioteket eller Universitetsbiblioteket i Stavanger.

De fire neste påstandene handler om dette.

Biblioteket vektlegger menneskelig utvikling. Det er en vedvarende høy grad av tillit, åpenhet og deltakelse.

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

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

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Biblioteket vektlegger konkurransedrevne handlinger og prestasjoner. Det viktigste er å oppnå målsettinger og å vinne i markedet.

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

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

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

#### Suksesskriterier

Hva regnes som suksess på biblioteket du jobber på? Biblioteket er enten Realfagsbiblioteket eller Universitetsbiblioteket i Stavanger.

De fire neste påstandene handler om dette.

Biblioteket definerer suksess på grunnlag av utviklingen av de menneskelige ressursene, teamarbeid, ansattes forpliktelse og hensyn til mennesker.

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Biblioteket definerer suksess som å ha unike produkter eller de nyeste produktene. Den er en markedsleder og innovatør.

1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken enig eller uenig	4 Delvis enig	5 Helt enig
(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Biblioteket definerer suksess som å være markedsleder og å utkonkurrere sine konkurrenter. Konkurranspreget markedsledelse er viktig.

- |                              |                              |                              |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 1 Helt uenig                 | 2 Delvis uenig               | 3 Verken enig eller uenig    | 4 Delvis enig                | 5 Helt enig                  |
| (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

Biblioteket definerer suksess som effektivitet. Pålitelig fremføring, feilfri planlegging og lavkostnadsproduksjon er kritisk.

- |                              |                              |                              |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 1 Helt uenig                 | 2 Delvis uenig               | 3 Verken enig eller uenig    | 4 Delvis enig                | 5 Helt enig                  |
| (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

### Engasjement

Du blir nå bedt om å svare på noen påstander som handler om ditt forhold til biblioteket du jobber på. Med biblioteket menes enten Realfagsbiblioteket eller Universitetsbiblioteket i Stavanger.

Du må svare på alle tre påstandene.

Jeg sier til mine venner at biblioteket er en god organisasjon å arbeide i.

- |     |                          |                           |
|-----|--------------------------|---------------------------|
| (1) | <input type="checkbox"/> | 1 Helt uenig              |
| (2) | <input type="checkbox"/> | 2 Delvis uenig            |
| (3) | <input type="checkbox"/> | 3 Verken enig eller uenig |
| (4) | <input type="checkbox"/> | 4 Delvis enig             |
| (5) | <input type="checkbox"/> | 5 Helt enig               |

Mine verdier er veldig like bibliotekets verdier.

- |     |                          |                           |
|-----|--------------------------|---------------------------|
| (1) | <input type="checkbox"/> | 1 Helt uenig              |
| (2) | <input type="checkbox"/> | 2 Delvis uenig            |
| (3) | <input type="checkbox"/> | 3 Verken enig eller uenig |
| (4) | <input type="checkbox"/> | 4 Delvis enig             |
| (5) | <input type="checkbox"/> | 5 Helt enig               |

Dette biblioteket inspirerer meg til å yte mitt beste.

- |     |                          |                              |
|-----|--------------------------|------------------------------|
| (1) | <input type="checkbox"/> | 1 Aldri eller nesten aldri   |
| (2) | <input type="checkbox"/> | 2 Noen ganger                |
| (3) | <input type="checkbox"/> | 3 Verken alltid eller aldri  |
| (4) | <input type="checkbox"/> | 4 Ofte                       |
| (5) | <input type="checkbox"/> | 5 Alltid eller nesten alltid |



**Arbeidsglede**

Du blir nå bedt om å svare på noen spørsmål som handler om hvordan du trives på jobben din.

Du må svare på alle tre spørsmålene.

Gleder du deg til å gå på jobben?

- (1)  1 Aldri eller nesten aldri
- (2)  2 Noen ganger
- (3)  3 Verken alltid eller aldri
- (4)  4 Ofte
- (5)  5 Alltid eller nesten alltid

Hvor ofte fører misnøye med jobben til at du vurderer å bytte arbeidsgiver?

- (1)  1 Alltid eller nesten alltid
- (2)  2 Noen ganger
- (3)  3 Verken aldri eller alltid
- (4)  4 Nesten aldri
- (5)  5 Aldri

Alt i alt, hvor tilfreds er du med jobben?

- (1)  1 Meget lite tilfreds
- (2)  2 Lite tilfreds
- (3)  3 Verken tilfreds eller utilfreds
- (4)  4 Nokså tilfreds
- (5)  5 Meget tilfreds

**Mestring av arbeidet**

De neste spørsmålene handler om hvor fornøyd du er med arbeidet du gjør.

Du må svare på begge spørsmålene.

Er du fornøyd med kvaliteten på arbeidet du utfører?

- (1)  1 Meget sjelden eller aldri
- (2)  2 Nokså sjelden
- (3)  3 Av og til
- (4)  4 Nokså ofte
- (5)  5 Meget ofte eller alltid

Er du fornøyd med mengden arbeid som du får gjort?

- (1)  1 Meget sjelden eller aldri
- (2)  2 Nokså sjelden
- (3)  3 Av og til

- (4)  4 Nokså ofte  
(5)  5 Meget ofte eller alltid

**Bakgrunnsinformasjon**

Du blir nå bedt om å oppgi litt informasjon om deg selv. Jeg understreker at undersøkelsen blir anonymisert!

Jeg er ansatt på:

- (1)  Realfagsbiblioteket ved UiO  
(2)  Universitetsbiblioteket i Stavanger

Jeg arbeider i/på (velg fra nedtrekksmenyen):

- (1)  REAL-Publikumsteam 1  
(2)  REAL-Publikumsteam 2  
(3)  REAL-Publikumsteam 3  
(4)  REAL-Publikumsteam 4  
(5)  REAL-Informatikkbiblioteket  
(6)  REAL-Naturhistorisk museum  
(7)  UBIS-Arkeologisk museum  
(8)  UBIS-Bjergsted  
(9)  UBIS-Brukerservice  
(10)  UBIS-Fag og formidling  
(11)  UBIS-Læringsstøttesenteret  
(12)  UBIS-Samlingsavdeling  
(13)  UBIS-SUS  
(14)  UBIS-Web og Markedsføring

Min høyeste fullførte utdanning er:

- (1)  Mindre enn bachelorgrad (mindre enn 3 år etter videregående skole)  
(3)  Bachelorgrad  
(4)  Mastergrad eller hovedfag  
(5)  Dr.grad/PhD

Jeg har bachelor i bibliotek- og informasjonsvitenskap eller tilsvarende bibliotekarutdanning

- (1)  Ja  
(2)  Nei

Takk for at du svarte på denne undersøkelsen. Trykk Avslutt for å sende inn din besvarelse.

## Vedlegg 2 Begreper med alle spørsmål som hører inn under disse og teorier som de er basert på

### Klan (Cameron & Quinn, 2013)

- K1: Biblioteket er et veldig personlig sted. Den er som en utvidet familie
- K2: Ledelsen på biblioteket er generelt sett ansett for å veilede og tilrettelegge
- K3: Ledelsesstilen på biblioteket kjennetegnes av teamarbeid, konsensus og deltakelse
- K4: Bindeleddet på biblioteket er lojalitet og gjensidig tillit. Ansvarfølelsen overfor organisasjonen er høy
- K5: Biblioteket vektlegger menneskelig utvikling. Det er en vedvarende høy grad av tillit, åpenhet og deltakelse
- K6: Biblioteket definerer suksess på grunnlag av utviklingen av de menneskelige ressursene, teamarbeid, ansattes forpliktelse og hensyn til mennesker

### Adhokrati (Cameron & Quinn, 2013)

- A1: Biblioteket er et dynamisk sted og har en gründerånd. Folk er villig til å ta en sjanse og ta risikoer
- A2: Ledelsen på biblioteket anses stort sett for å oppmuntre til gründervirksomhet, innovasjon eller å ta risikoer
- A3: Ledelsesstilen på biblioteket kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg
- A4: Bindeleddet på biblioteket er forpliktelse overfor innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende på sitt felt
- A5: Biblioteket vektlegger å skaffe nye ressurser og skape nye utfordringer. Å prøve nye ting og være på utkikk etter nye muligheter blir verdsatt
- A6: Biblioteket definerer suksess som å ha unike produkter eller de nyeste produktene. Den er en markedsleder og innovatør

### Marked (Cameron & Quinn, 2013)

- M1: Biblioteket er svært resultatorientert. En av de største utfordringene er å få jobben gjort. Folk er svært konkurransepreget og arbeider målrettet
- M2: Ledelsen på biblioteket anses stort sett for å være seriøs, målrettet og pågående
- M3: Ledelsesstilen på biblioteket kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og resultatoppnåelse
- M4: Bindeleddet på biblioteket er vektleggingen av prestasjon og måloppnåelse
- M5: Biblioteket vektlegger konkurransedrevne handlinger og prestasjoner. Det viktigste er å oppnå målsettinger og å vinne i markedet
- M6: Biblioteket definerer suksess som å være markedsleder og å utkonkurrere sine konkurrenter. Konkurransepreget markedsledelse er viktig

### Hierarki (Cameron & Quinn, 2013)

H1: Biblioteket er svært kontrollert og strukturert sted. Det er hovedsakelig formelle prosedyrer som styrer hva folk skal gjøre

H2: Ledelsen på biblioteket anses stort sett for å være opptatt av å koordinere, organisere eller å se til at effektiviteten går på skinner

H3: Ledelsesstilen på biblioteket kjennetegnes av trygge ansettelsesforhold, overensstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet i forhold mellom mennesker

H4: Bindeleddet på biblioteket er formelle regler og retningslinjer. Det er viktig at organisasjonen alltid går på skinner

H5: Biblioteket vektlegger kontinuitet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og at alt går på skinner, er viktig

H6: Biblioteket definerer suksess som effektivitet. Pålitelig fremføring, feilfri planlegging og lavkostnadsproduksjon er kritisk

### Engasjement (Porter et al., 1974)

E1: Jeg sier til mine venner at biblioteket er en god organisasjon å arbeide i

E2: Mine verdier er veldig like bibliotekets verdier

E3: Dette biblioteket inspirerer meg til å yte mitt beste

### Arbeidsglede (Sørensen, Dahl-Jørgensen & Skogstad, 1998; Elo, 1992)

G1: Gleder du deg til å gå på jobben?

G2: Hvor ofte fører misnøye med jobben til at du vurderer å bytte jobb?

G3: Alt i alt, hvor tilfreds er du med jobben?

### Mestring av arbeidet (Dallner et al., 2000)

P1: Er du fornøyd med kvaliteten på arbeidet du utfører?

P2: Er du fornøyd med mengden arbeid som du får gjort?







## Vedlegg 4 Tabell Cronbachs Alpha if item deleted

Klan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.761	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kjenn_klan	19.10	14.177	.483	.732
Orgled_klan	18.18	15.195	.424	.746
Ansled_klan	17.76	13.980	.550	.713
Lim_klan	17.43	16.250	.336	.765
Strat_klan	17.76	12.980	.695	.672
Suks_klan	17.84	13.973	.533	.718

Adhokrati

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kjenn_adhoc	19.45	12.294	.737	.751
Orgled_adhoc	19.53	12.296	.681	.763
Ansled_adhoc	20.00	12.625	.548	.797
Lim_adhoc	19.69	13.259	.568	.789
Strat_adhoc	18.96	14.790	.498	.804
Suks_adhoc	19.61	14.492	.463	.810



Marked

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.794	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kjenn_marked	14.78	13.928	.561	.760
Orgled_marked	13.96	18.207	.013	.851
Ansled_marked	15.63	11.571	.765	.704
Lim_marked	14.96	13.040	.677	.733
Strat_marked	15.14	12.083	.704	.722
Sucs_marked	15.43	12.958	.548	.764

Hierarki

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.629	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kjenn_hier	15.45	9.836	.498	.526
Orgled_hier	14.57	11.542	.364	.585
Ansledelse_hier	14.18	13.195	.037	.705
Lim_hier	15.27	10.241	.428	.557
Strat_hier	15.02	10.104	.575	.504
Suks_hier	15.10	11.260	.329	.597

Tilfredshet

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.828	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tilfr1	8.24	3.230	.813	.634
Tilfr2	8.33	3.266	.677	.776
Tilfr3	8.00	4.000	.585	.856

Engasjement

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Eng1	8.20	2.999	.787	.671
Eng2	8.53	3.129	.753	.708
Eng3	8.16	4.348	.569	.881

Produktivitet

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.778	2

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Prod1	3.84	.639	.652	.
Prod2	4.14	.417	.652	.

## Vedlegg 5 Gruppeintervju

### **Informasjon i forkant:**

Takke for deltakelse. Intervjuet vil ta maks 45 minutter.

Formål: Kaste lys over resultatene av medarbeiderundersøkelsen. Vil ikke hjelpe med å bekrefte om resultatene stemmer.

Jeg vil ikke sitere informantene eller bruke informasjon på en måte som gjør at de «må stå til ansvar» eller som gjør at anonymiteten ikke sikres.

Informantene får lese gjennom det jeg bruker fra intervjuene i god tid før innlevering av masteroppgaven. De har rett til å be meg slette noe som ikke oppleves komfortabelt.

Jeg vil ikke ta opp intervju, men skrive stikkord og setninger.

Taushetsplikt: Alle må få kunne snakke fritt.

## **INTERVJU**

### **Validitet**

Først et par spørsmål for å sjekke validiteten. Det er noen spørsmål der svarene ikke ser ut til å stemme med andre spørsmål innenfor begrepet det hører inn under.

Oversikt over begrepene med alle spørsmål deles ut:

Sjekk spørsmålene under marked: Er det noe ved spørsmål 2 som gjør at det ikke ser ut til å høre sammen?

Sjekk spørsmålene under hierarki: Er det noe ved spørsmål 3 og 6 som gjør at det ikke ser ut til å høre sammen?

### **Sammenhenger**

Deretter noen spørsmål for å få utdypet hva som kan være årsak til sammenhenger og årsak til ulike resultater for bibliotekene. Studien skal ikke inneholde noe som går på spesielle personer eller ledere.

Beskrivelse av kulturtypene hierarki, marked, klan og adhokrati deles ut.

Ser vektlegging av kulturtypene ut til å stemme?

Ser gjennomsnittsscore for tilfredshet, engasjement og produktivitet ut til å stemme?

Hva kan grunnen være at UREAL scorer høyere på både klan og adhokrati?

Hva kan grunnen være at ansatte er mer tilfredse på UREAL. Hva kan grunnen være til at standardavviket på UBIS er høyere?