



Universitetet
i Stavanger

**FACULTY OF SOCIAL SCIENCES,
NORWEGIAN SCHOOL OF HOTEL MANAGEMENT**

MASTER'S THESIS

STUDY PROGRAM:

FXMASL130 MASTEROPPGAVE –
Master i Serviceledelse

THESIS IS WRITTEN IN THE FOLLOWING
SPECIALIZATION/SUBJECT:

Ledelse, organisasjonskultur og endringsvilje

IS THE ASSIGNMENT CONFIDENTIAL? Nei

TITLE:

Hva er det som gjør at interne avdelinger, som i utgangspunktet har samme forutsetninger, oppnår ulikt resultat; en utfordring av det teoretiske rammeverket for spørreskjemaer i bruk på arbeidsplassen.

Why do internal departments within the same company get diversified results when criteria are the same; challenging the theoretical framework of questionnaires in the workplace.

AUTHOR

Torgunn Odland

ADVISOR:

Torvald Øgaard

Student number:

226895

Name:

Torgunn Odland

ACKNOWLEDGE RECEIPT OF 4 BOUND COPIES OF THESIS

Stavanger,/..... 2016

Signature administration:.....

Student ID: 226895. FXMASL130 MASTEROPPGAVE – Master i Serviceledelse

Declaration:

I hereby declare that all my written work submitted to the University of Stavanger

has not been used in other written submissions to the University of Stavanger or other institutions in Norway or abroad

does not refer to work of others without citation in the text

does not refer to earlier work without citation in the text

cites all sources (including web sites) in the literature lists

I realize that infringement on these rules is to be regarded as cheating while writing an exam or assignment.

Student's signature

A handwritten signature in blue ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke.

Please note: DUAL submission is required for this paper/written exam. This means electronic submission via It's Learning and hard copy submission (4 ex.) via the slots at reception in NHS within the allocated time frame. Your paper/exam will not be considered submitted until both submissions are received (by the deadline).

Oppsummering

Hovedspørsmålet denne masteroppgaven søker å besvare vil være i hvilken grad strategiske ledelselementer og/eller interne faktorer, slik som organisasjonskultur og organisasjonens endringsvilje vil påvirke de ansatte i ulike posisjoner og hvordan dette igjen påvirker de ulike avdelingene de tilhører. Resultatene fra dette settes deretter i sammenheng med kundenes tilfredshet og lojalitet, noe som vil kunne være med å belyse de bakenforliggende årsakene til organisasjons oppnådde resultater. Formålet med oppgaven er å undersøke hvorvidt det er «enkle» grep som kan gjøres fra et ledelsesperspektiv for å bidra til å gjøre endringsprosessen fra produkt- og over mot tjenesteleveranse mer strømlinjeformet. Kan man ved bevisstgjøring og små endringer gjøre store organisatoriske endringer som vil medføre en økt lønnsomhet i et endrende marked? Hva gjør de som lykkes kontra de som ikke scorer så høyt på skalaen?

For å belyse denne problemstillingen er det blitt benyttet eksisterende spørreskjemaundersøkelser både innen interne forhold, kundetilfredshet og kundelojalitet og satt resultatene fra disse opp mot hverandre i korrelasjons- og multiple regresjonsanalyser. Alle undersøkelsene som er blitt benyttet er utført av profesjonelle parter på et pan- europeisk nivå. Det viste seg under arbeidet med oppgaven at dette nødvendigvis ikke var et kvalitetsstempel.

Det mest oppsiktsvekkende funnet er at man ikke kan identifisere signifikante sammenhenger mellom de ansattes svar innenfor områdene ledelse, organisasjonskultur og endringsvilje og de eksterne faktorene kundetilfredshet, kundelojalitet og organisasjonens resultatoppnåelse. Selv om man er ikke er i stand til å identifisere signifikante sammenhenger viser allikevel resultatene en trend i organisasjonen hvor det kan se ut til at dersom man scorer høyt på kulturtrekkene som finnes i Competing Values Modellens kategorier Effektivitet og Innovasjon vil dette lede til at avdelingen scorer høyt på kundetilfredsheten, noe som igjen kan medføre at avdelingen scorer høyt på resultatoppnåelse.

Nøkkelord: Transformasjonsledelse, Transaksjonsledelse, Organisasjonskultur, Competing Values Model, Endringsvilje, Kundetilfredshet, Kundelojalitet

Innhold

Oppsummering.....	2
Forord.....	4
Introduksjon	5
Litteratur.....	8
Ledelse.....	9
Competing values model.....	17
Endringsvilje (Adaptability)	23
Metode.....	27
Design.....	27
Uvalg	28
Datainnsamling.....	28
Measurement.....	29
Analyse	31
Resultater	32
Test av datagrunnlagets reliabilitet og validitet: «Your Voice» 2014	35
Test: Cronbach’s Alpha.....	35
Test: Faktornalyse	36
Veien videre.....	37
Test av datagrunnlagets reliabilitet og validitet: «Your Voice» 2014 og 2015 – etter reklassifisering. 40	
Test: Cronbachs Alpha.....	40
Test: Faktoranalyse.....	42
Test av sammenhengen mellom de ulike begrepene	45
Test: Korrelasjon.....	45
Test av regresjonsmodellens forklaringskraft	61
Test: Multippel regresjon	61
Diskusjon	64
Korrelasjon:	65
Multippel regresjon:.....	77
Konklusjon	84
Referanser	86
Vedlegg.....	87

Forord

Det er vanskelig å tro at det allerede 3 år siden jeg begynte å leke med tanken på at videreutdanning kunne være en kjekk ting å gjøre. For 2,5 år siden var jeg i gang med første fag for å se hvordan dette gikk i kombinasjon med jobb, familie og venner. Hovedmålsettingen var i første omgang bare å få litt ekstra hjernetrim. Årene og fagene løp avgårde og det ble brått noe mer enn litt ekstra hjernetrim, det ble en masteroppgave av det. Tanken denne oppgaven er bygget rundt er en som har fasinert meg i mange år. Hva er det som gjør at noen lykkes, mens andre ikke gjør det i så utstrakt grad? Det høres så lett ut når man snakker med de som lykkes, men er det i virkeligheten så enkelt? Er det mulig å henge suksess på noen bestemte knagger? Forsøket på å besvare disse spørsmålene har ikke bare blitt litt ekstra hjernetrim, det har blitt en følelsesmessig berg og dalbane med opp og nedturer om hverandre. Jeg ønsker derfor å rette en stor takk til Universitetet i Stavanger og veileder Professor Torvald Øgaard som har holdt motet mitt oppe, sett lyset fra åpningen i tunnelen når jeg har sett et møtende tog og delt broderlig av sin kunnskap for å hjelpe meg å komme stadig små steg videre på veien mot et ferdig resultat. Jeg ønsker også å takke alle hos min arbeidsgiver som har bistått med undersøkelser, bakgrunnsinformasjon, diskusjoner og kunnskap; takk Maiken, Heidi, Kris, Steve, Bjørn, Anthon og hele gjengen på CBC Rogaland. Til slutt ønsker jeg å takke Nora, Hanne og Tore, som har vært med på alle opp og nedturene på berg og dalbane- turen min, for all tålmodighet, alle de uendelige timene med å høre hvor dere har hørt på rare spørsmål eller på min sutring for at jeg har stanget hodet i veggen og ikke fått det til, og ikke minst all psykisk og moralsk støtte.

Jeg hadde ikke kommet i mål uten deres hjelp, så tusen takk for hjelpen alle sammen!

07.05.16



Torgunn Odland

Introduksjon

IT bransjen har i de senere årene vært, og er fremdeles, inne i et skift hvor leverandørene går fra å være leverandører av produkter, til å på mange områder bli totalleverandører av både produkt, tjenester og service. Det stilles stadig høyere krav fra kundenes side for hva som skal leveres, og hvordan dette skal foregå. Det er slutt på den tiden når kundene på bedriftsmarkedet kom og kjøpte et produkt, for så å ikke kreve noe mer før om 3, 4 eller 5 år når de skulle kjøpe produktet for gang nummer 2 og 3 osv. Det stilles stadig høyere krav til tilstedeværelse, og evnen til å være en rådgiver og sparringspartner sammen med kunden fremfor å være en selgende organisasjon. Dersom en organisasjon ikke følger med i denne utviklingen og gjør de grepene som er nødvendige for å levere det som kunden ønsker går det ikke lenge før de faller av i kappløpet og blir hengende etter omsetningsmessig. Det kreves derfor et organisatorisk skift fra produktleveranse og over mot tjenesteleveranse. Det vil være unaturlig å gå helt fra den ene ytterkanten til den andre, men de ulike organisasjonene må finne sin posisjon på aksene, som ofte er en kombinasjon av dem begge, hvor de kan utvikle seg videre i den retningen som er strategisk ønskelig.

Utfordringen som undertegnede har observert over flere år i IT bransjen er at kundene ofte får det de skal ha i denne endringsprosessen, men organisasjonene som skal levere dette er ikke bygget opp, eller trimmet, på en måte som gjør leveranseprosessen sømløs. Det blir ofte mange kokker og mye søl, og tidvis liten effektivitet, kontinuitet og struktur i måten produkter, tjenester og prosjekter selges og leveres på. Dette er noe som verken er veldig effektivt eller økonomisk for IT leverandøren som lever på pressede marginer, og ofte skal levere produkter og tjenester som ikke er å anse som hyllevare. Hva er det da som gjør at noen avdelinger internt i en organisasjon lykkes bedre enn andre? Hva bidrar til positive resultater? Hva kjennetegner de som lykkes? Tanken er her at det må finnes en mer effektiv løsning som flere kan nyte godt av, enten det gjelder struktur, organisering eller ledelse. Hva om man ved å vri noen av avdelingene noen knepp til høyre eller venstre vil kunne øke organisasjonens totale konkurransekraft, noe som forhåpentlig vis til syvende og sist vil medføre økt bidrag på bunnlinjen?

Hovedspørsmålet denne masteroppgaven søker å besvare vil være i hvilken grad strategiske ledelselementer og interne faktorer, slik som f.eks. organisasjonskultur eller organisasjonens endringsvilje, vil påvirke de ansatte i ulike posisjoner og hvordan dette igjen påvirker avdelingene de tilhører. Resultatene fra dette må deretter sees i sammenheng med kundenes tilfredshet og lojalitet, elementer som man skal anta vil være avgjørende for organisasjons omsetning. Antakelsen er da at godt strukturerte avdelinger og bevisste ledelselementer vil ha en positiv innvirkning på avdelingenes omsetning.

Formålet med oppgaven er å undersøke hvorvidt det er relativt «enkle» grep som kan gjøres fra et ledelsesperspektiv for å gjøre endringsprosessen fra produkt- og over mot tjenesteleveranse mer strømlinjeformet. Kan man ved bevisstgjøring og små endringer internt i avdelingene gjøre store organisatoriske endringer som kan medføre en økt lønnsomhet i et endrende marked? Oppgaven søker ikke på noen som helst måte å finne fasiten på hvordan ting skal løses, men det er ønskelig å se på hvilke konsekvenser tilstedeværelsen av ulike elementer har og evt. kan ha i en endringsprosess. Nytteverdien av oppgaven vil høyst sannsynlig være av praktisk og ikke teoretisk art. Det vil på ingen måte være en fasit eller kokebok for hvordan en endringsprosess bør gjennomføres eller hvordan man lykkes i en slik prosess, men oppgaven vil forhåpentligvis gi noen indikasjoner over hvilke elementer det kan være hensiktsmessig å være bevisst på og hvilken effekt de ulike kan ha på, det som oftest er mest vesentlig av alt, organisasjonens bunnlinje.

Problemstillingen som beskrives over er en som undertegnede stadig møter i jobbsammenheng. Endringer skjer fort, og dersom man ikke er tilpasningsdyktig vil man lett falle av. Hva er det da som gjør at noen avdelinger tilsynelatende alltid lykkes, mens andre forblir middelhavsseilere? Hva gjør de som klatrer på stigen? I en resultatfokuseret organisasjon vil denne problematikken lage grå hår på hodene til ledelsen. Hva kan vi gjøre for å få alle til å prestere? Man kan her synse og mene så mangt om hva som er årsaken til at noen lykkes bedre enn andre, men hvordan kan man dokumentere det? Tanken her er å benytte et verktøy som fanger opp og måler de ansattes oppfattelse av ledelsen,

organisasjonen, den interne kulturen osv. opp mot sin egen situasjon, da i form av en intern medarbeiderundersøkelse. Man vil ved å kjøre analyser på de utvalgte faktorene kunne trekke slutninger for hvor stor påvirkning de ulike har, og deretter kunne se disse opp mot resultatoppnåelsen til avdelingene de ulike tilhører. Man vil dermed kunne gi en indikasjon for hvilke elementer som vil være med på å påvirke i positiv eller negativ retning. For å gjøre analysene mer matnyttig fra et ledelsesperspektiv vil det i tillegg være behov for eksterne undersøkelser som sier noe om hvor tilfredse og lojale kundene tilhørende de ulike avdelingene er. Dette for å kunne kjøre analyser som ser på sammenhengen mellom interne og eksterne forhold, noe som igjen forhåpentligvis kan være med å forklare differanser i måloppnåelse.

Etter dialog med representanter for min arbeidsgivers ledergruppe er det i forbindelse med utarbeidelsen av denne oppgaven og forsøk på å belyse dens problemstilling gitt aksept for å benytte eksisterende interne og eksterne undersøkelser som datagrunnlag. Det vil her bli gitt tilgang til både forarbeid, undersøkelser og resultater, og dette vil kunne benyttes i oppgaven der hvor det er hensiktsmessig. Alle undersøkelsene utføres av eksterne parter og er pan- europeiske. Arbeidsgiver har sentrale ressurser på Europeisk nivå som vil bistå i datainnsamlingen, slik at det gis tilgang til de dataene som er nødvendige. For elementene tilknyttet interne faktorer vil medarbeiderundersøkelsen «Your Voice» som er utarbeidet og gjennomført av IBM Kenexa Surveys, bli benyttet. For det som dreier seg om eksterne faktorer som kundetilfredshet og -lojalitet vil undersøkelsene «Service Satisfaction Index» (SSI) og «Customer Loyalty Index» (CLI) bli benyttet. Begge disse undersøkelsene er utarbeidet og blir gjennomført av TNS- NIPO. All informasjon tilknyttet undersøkelsene, resultatene fra disse samt bakgrunns materialet er hentet fra interne kilder i selskapet og må anses som konfidensielle. Disse er derfor kun omtalt i teksten, ikke merket med referanser eller lagt som vedlegg. Etter ønske fra arbeidsgiver er navn, avdelinger og detaljer som vil kunne identifisere medarbeidere/ avdelinger/ selskap anonymisert i forbindelse med utarbeidelsen av denne masteroppgaven.

Litteratur

Fenomenet det er ønskelig å belyse i denne masteroppgaven kan på mange måter sies å være en sammensatt utfordring og kan derfor angripes fra flere vinkler. Man har mulighet til å se på det med markedsføringsøyne, kulturelt, gjennom organisasjonsteori, endringsteori, fra et ledelsesperspektiv osv. Listen er tilnærmet uendelig. Det er mange elementer som spiller inn og som kan være med å forklare hva som skjer i en endringsprosess som den som er beskrevet i introduksjonen, og som det igjen kan være interessant å linke opp mot organisasjonens resultater. Men for å holde den på et overkommelig nivå er det valgt å bygge denne masteroppgaven rundt teoriene tilknyttet ledelse, og da spesifikt transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, organisasjonskultur da gjennom Competing Values Framework og endringsvilje (Adaptability).

Litteraturen som er benyttet i oppgaven er hentet inn ved hjelp av søk i biblioteket ved Universitet i Stavanger (UiS) sine databaser, søk i Google Scholar, faglitteratur fra studiet Master i Serviceledelse ved UiS eller ved hjelp av bibliotekets personell. Søkene er utført i løpet av perioden september – desember 2015. Alle teoriområdene som blir belyst i denne oppgaven er vel dokumentert, og ved søk i databasene til UiS gav begrepene henholdsvis 15.500 treff (transformasjonsledelse), 5.500 treff (transaksjonsledelse), 1.500 treff (CVF) og 18.000 treff (endringsvilje (Adaptability)). Artiklene som er benyttet i denne oppgaven er valgt med bakgrunn i innholdets relevans for oppgavens problemstilling, rangering av tidsskriftet hvor den er publisert, om artikkelen er publisert i et fagfellevurdert tidsskrift, hvor mange som har sitert den aktuelle artikkelen samt at det er forsøkt prioritere «review» - artikler hvor dette har vært mulig.

Ledelse

Transformasjonsledelse

Hva er en transformatorisk leder og hva legges i begrepet transformasjonsledelse?

Transformasjonsledelse er et begrep som kanskje ikke er allmenn kjent blant mannen i gaten, men egenskapene som denne typen ledere besitter er ofte velkjente for de fleste. Ord og uttrykk som beskriver en transformatorisk leder kommer ofte frem når en blir bedt om å beskrive en god leder.

Interestingly, when all levels of managers, students, and project leaders around the world were asked to describe the characteristics and behaviors of the most effective leaders they had worked with in their past, their descriptions encompassed much more than the reward for effort exchange behavior and corrective orientation that typifies transactional leadership. Specifically, they described leaders who had the greatest influence on them as transformational: inspirational, intellectually stimulating, challenging, visionary, development oriented, and determined to maximize performance. In many cases, the term "charisma" was used ((Avolio & Bass, 2007) s. 3).

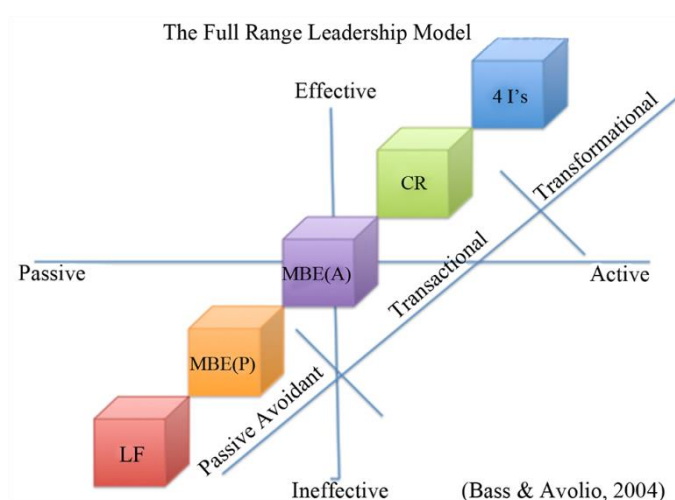
Yukl forklarer i sin bok «Leadership in Organizations» transformasjonsledelse som «Transformational leadership appeals to the moral values of followers in an attempt to raise their consciousness about ethical issues and to mobilize their energy and resources to reform institutions» ((Yukl, 2013) s. 312).

En norsk forklaring på begrepet kan man finne hos BI og UiB Professoren Stig Berge Matthiesen; «Transformasjonsledelse inntreffer når en leder engasjerer seg i medarbeidere på en slik måte at både motivasjon og moralsk atferd og bevissthet blir stimulert» (Matthiesen, 2014). Begge disse forklaringene har sitt utspring i teoriene fremsatt i James MacGregor Burns' s bok Leadership utgitt i 1978 ((Yukl, 2013) s. 312) (Matthiesen, 2014). En annen viktig bidragsyter til teorien rundt transformasjonsledelse Bernard Bass ((Avolio & Bass, 2007) s. 17) beskriver, igjen med bakgrunn i forskningen til Burns, transformatoriske ledere som de som;

- Raise associates' level of awareness of the importance of achieving valued outcomes and the strategies for reaching them

- Encourage associates to transcend their self-interest for the sake of the team, organization, or larger policy
- Develop associates' needs to higher levels in such areas as achievement, autonomy, and affiliation, which can be both work related and not work related ((Avolio & Bass, 2007) s. 17)

Jayawardena og Gregar (Semmelrock-Picej & Novak, 2013) hevder i sin artikkel «Transformational Leadership, Occupational Self Efficacy, and Career Success og Managers» at «Empirical evidences suggest that improved levels of performance, effort, and satisfaction, can be expected from subordinates, when managers adopt transformational leadership patterns» ((Semmelrock-Picej & Novak, 2013) s. 376). De følger dette opp med påstanden om at «Higher levels of performance, extra effort, and higher satisfaction, can be expected from subordinated when managers behave in a more transformational manner» ((Semmelrock-Picej & Novak, 2013) s. 377). Dersom man skal tro disse to er ikke Transformasjonsledelse noe man kun kan se på med et overfladisk blikk, det er noe man om man har et ønske om å lykkes i det minste må ha et bevist forhold til. Hva er det da som kjennetegner en transformatorisk leder? Hva er det de gjør som ikke andre ledere gjør? Bernard Bass og Bruce Avolio ønsket å separere og fremheve transformasjonsledelse fra andre typer ledelse, og utviklet derfor basert på forskningen til Burns «The full range model of leadership», eller det som på norsk kalles «Fullspektrummodellen for ledelse» (Matthiesen, 2014)



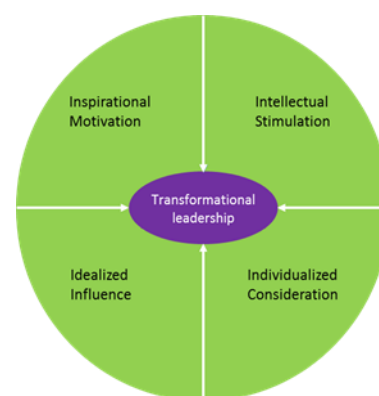
Figur 1: Full Range Leadership Model © Bass and Avolio, 1997 (Avolio & Bass, 2007; Garcia, Duncan, Carmody-Bubb, & Ree, 2014)

Transformasjonsledelse utgjør i denne modellen en av tre ledelsesformer. De resterende to er transaksjonsledelse og la-det-skure-ledelse (Laissez- faire ledelse) som blir beskrevet i de påfølgende avsnittene. De tre ledelsesformene separeres i to dimensjoner; aktiv / passiv og effektiv/ mindre effektiv ledelse. Her vil transformasjonsledelse bli ansett som en mer effektiv ledelsesform enn de resterende (Matthiesen, 2014). Dersom vi først tar for oss transformasjonsledelse delte Bass og Avolio's opprinnelige modell denne ledelsesformen igjen opp i tre typer atferd.

- Idealizing influence – behavior that increases follower identification with the leader.
- Intellectual stimulation – behavior that influences followers to view problems from a new perspective and look for more creative solutions.
- Individualized consideration – providing support, encouragement, and coaching to followers.

((Yukl, 2013) s. 313)

Etter en revisjon av modellen i 1990 ble også atferden «Inspirational motivation – includes communicating an appealing vision, and using symbols to focus subordinate effort» lagt til. ((Yukl, 2013) s. 313) Atferden Idealizing influence er også ved en senere anledning blitt delt i Idealizing influence behaviour og Charisma, men det er i følge Yukl «...not clear why the latter scale was retained in a questionnaire designed to measure observable behavior. Any ratings of leadership behavior are susceptible to attribution biases, so the distinction between attributed and behavioral charisma is confusing» ((Yukl, 2013) s. 313). Bass og Avolio benytter selv kun de første 4 atferdene i undersøkelsen «Multifactor Leadership Questionnaire» som er ansett som et av de viktigste verktøyene som innhenting av data på området. (Avolio & Bass, 2007) Dersom man da holder revisjonen som splitter Idealizing influence utenfor står man igjen med en modell for transformatorisk ledelse som vist i figur 2.



Figur 2: Modell Transformasjonsledelse

Hva inngår så i disse fire forskjellige typen atferder? Yukl refererer, basert på sin gjennomgang av ledende teori på området, til seks råd eller tips ((Yukl, 2013) s. 323-326) som på mange måter kan benyttes som en guide for hva man bør gjøre/ ikke gjøre for å lykkes med de fire nevnte atferdene.

1. «Articulate a clear and appealing vision» ((Yukl, 2013) s. 323).

Gjennom økt forståelse blant de underordnede for oppgavenes viktighet og prioriteringer, økt selvtillit blant de underordnede samt ved å tillegge arbeidsoppgavene en ytterligere mening vil ledelsen kunne oppnå en felles forståelse av hva som bør og/ eller må gjøres og hvorfor. Denne felles forståelsen vil igjen kunne bidra til at de underordnede får en form for eierskap til både sine egne arbeidsoppgaver og organisasjonen generelt sett. Nøkkelordet her er kommunikasjon. Ved at ledelsen er tilstede og kommuniserer med de underordnede, forklarer hva som må gjøres, hvorfor og ikke minst være åpne for avklarende spørsmål vil man kunne oppnå en felles forståelse for hvorfor organisasjonen gjør de grepene som gjøres. Ved åpen kommunikasjon og forståelse blant de ansatte vil man med stor sannsynlighet også oppnå større velvilje til å utføre de grep som gjerne ikke alltid er de mest populære, men kanskje desto viktigere.

2. «Explain how the vision can be attained» ((Yukl, 2013) s. 324).

Det er ikke nok for ledelsen å bare kommunisere en visjon som beskrevet under punkt 1. Det er vel så viktig å knytte denne visjonen opp mot organisasjonens strategier, og vise at visjonen som det er ønskelig at handlingene skal lede frem mot faktisk er gjennomførbare og ikke bare et drømmescenario. Man må gi tilstrekkelig informasjon til at de underordnede får den ønskede forståelsen av hva som skjer, hvorfor og deres rolle i det totale bildet. Men her befinner man seg ofte i en hårfin balansegang. Informasjon skal deles, men det er ikke ønskelig å dele for mye informasjon. Da risikerer man at de underordnede kun blir forvirret, noe som igjen kan genererer negativ energi.

3. «Act confident and optimistic» ((Yukl, 2013) s. 324).

Nøkkelordet her er troverdighet. Dersom ledelsen selv ikke tror på visjonen eller de handlingene som skal gjøres vil heller ingen andre gjøre det. Selv om situasjonen virker uoppnåelig er det viktig at ledelsen har tro på både oppgavene som skal gjennomføres og ikke minst de som skal utføre dem. Man vil alle komme i situasjoner hvor elefanten som skal «spises» virker helt uoverkommelig. Det er da viktig å ta en «bit» om gangen, fokusere på de små oppgavene, se det positive i det man holder på med og ikke la seg demotivere av den uendelig store totalen.

4. «Express confidence in followers» ((Yukl, 2013) s. 325).

Vi kommer nok en gang tilbake til kommunikasjon. De fleste vil ha et behov for å bli sett og få en bekreftelse fra overordnede at man har tillitt og troverdighet. Forskning på området «Pygmalion effekt» viser at «people perform better when a leader has high expectations for them and shows confidence in them» ((Yukl, 2013) s. 325).

5. «Use dramatic, symbolic actions to emphasize key values» ((Yukl, 2013) s. 325).

Ord underbygges av handling. Dersom en leder som er en god kommunikator og dermed har klart å følge de forestående punktene går hen og i sine handlinger viser motsatt holdning vil han/hun miste enhver troverdighet. Alt som blir sagt må underbygges av den enkeltes handlinger for å kunne oppnå transformatorisk ledelse. Det er ikke dermed sagt at dette skal være store utsvevende handlinger, men det er ofte de små tingene i hverdagen som får størst effekt. Hvilken effekt vil det f.eks. ikke ha «på gulvet» at toppledelsen kaster jakke og slips for å hjelpe til i de siste hektiske timene før en deadline sammenlignet med en kort «inspeksjonsrunde» før han/hun haster videre til neste møte? Handlingene til en leder må underbygge ordene. Dersom leveransen som skal ut er kommunisert som det viktigste man har fokus på den måneden, eller kanskje hele året, ja da bør dette også være ledelsens hovedfokus og prioriteringer. Alle trekker i samme retning og oppleves som en helhet.

6. «Lead by example» ((Yukl, 2013) s. 325).

Som nevnt over må ord underbygges av handling. Viktigheten av dette kommer til syne på flere områder. Det er de små daglige handlingene som oftest viser hvem en leder er, og ikke hva som blir sagt i festtalene. En transformatorisk leder må sette en standard og et eksempel gjennom sine daglige gjøremål og holdninger. For en organisasjon i endring kan ikke ledelsen tillate seg å fortsette som i «gode gamle dager» fordi det er mer behagelig, han/hun må derimot gå i bresjen for endringen og lede vei for sine underordnede.

Dersom man skal legge Yukl ((Yukl, 2013) s. 323-326) sine tips til grunn i tillegg til de 4 hoved atferdene er det som kreves for å være en transformatorisk leder at man er en god kommunikator, man er konsekvent i sine ord og handlinger og man evner å gjennom sine ord og gjerninger å skape en felles forståelse blant de underordnede. I tillegg evner man å skape en lagånd og «en for alle, alle for en» holdning internt i organisasjonen.

Transaksjonsledelse

Dersom man beveger seg videre i Bass og Avolio sin «Fullspektrummodell for ledelse» trekkes det frem to andre ledelsesformer. (Matthiesen, 2014) Formene det her vises til er transaksjonsledelse og la- det- skure ledelse. (Laissez- faire ledelse). Modellen er som tidligere nevnt basert på Burns sin bok om politisk ledelse hvor transaksjonsledelse blir ansett som motsetningen (Matthiesen, 2014) til transformasjonsledelse som er beskrevet over. Yukl definerer transaksjonsledelse som «Transactional leadership motivates followers by appealing to their self- intrerests and exchanging benefits» ((Yukl, 2013) s. 312). En norsk forklaring av begrepet kan finnes hos Matthiesen; «Transaksjonsledelse innebærer at det er et bytteforhold eller en utveksling (transaksjon) mellom leder og medarbeider, der partene gjensidig støtter hverandres interesser» (Matthiesen, 2014)

Transaksjonsledelse er som transformasjonsledelse i Bass og Avolio's opprinnelige modell oppdelt undergrupper. I den opprinnelige modellen var begrepet splittet i to;

- Contingent reward – reward behavior includes clarification of accomplishments necessary to obtain rewards, and the use of incentives to influence subordinate task motivation.
- Passive management by exception – includes use of contingent punishment and other corrective action in response to obvious deviations from acceptable performance standards.

((Yukl, 2013) s. 313)

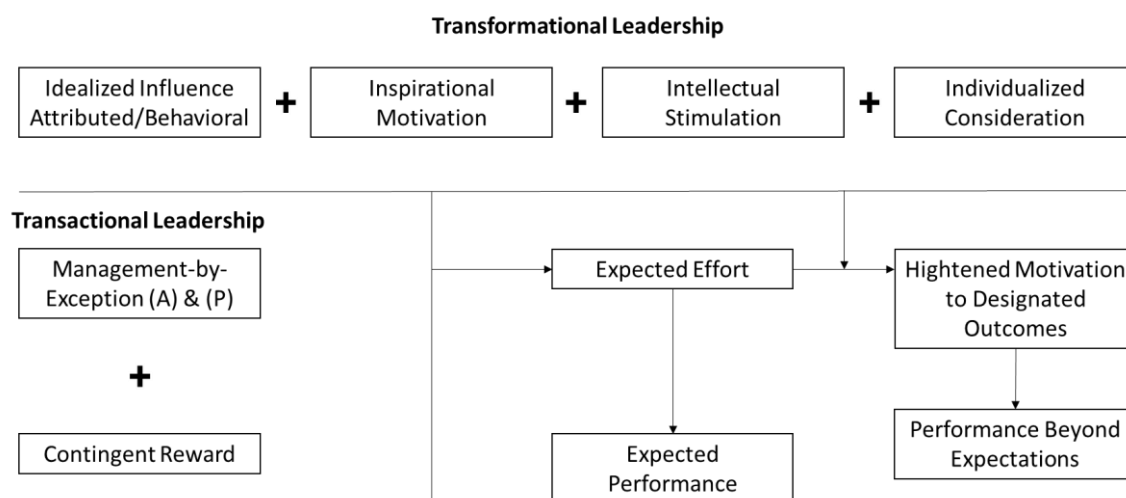
Ved senere revideringer av modellen er også «Active management by exception – looking for mistakes and enforcing rules to avoid mistakes» lagt til. ((Yukl, 2013) s. 314)

Når man tar alle atferdstypene som er inkludert i de to ledelsesformene og ser på differansene i disse kan dette oppsummeres på denne måten;

«With transformational leadership, the followers feel trust, admiration, loyalty and respect toward the leader, and they are motivated to do more than the originally expected to do. The leader transforms and motivates followers by (1) making them more aware of the importance of task outcomes, (2) including them to transcend their own self-interest for the sake of the organization or team, and (3) activating their higher needs. In contrast, transactional leadership involves an exchange process that may result in follower compliance with leader requests but is not likely to generate enthusiasm and commitment to task objectives» ((Yukl, 2013) s. 313).

Man kan kanskje hevde at transaksjonsledelse kun er et rent bytteforhold og at de underordnede kun gjør det de gjør fordi de får betalt for det og ikke fordi de har en indre motivasjon som driver dem. Motivasjonen tilknyttet transaksjonsledelse er ytre i form av belønning og/eller i noen tilfeller for å unngå straff. Man skal allikevel ikke undergrave viktigheten av transaksjonsledelse. Dette bytteforholdet er høyst nødvendig for å oppnå effektiv lederskap totalt sett. «Note that the transactional process, in which the leader clarifies what the associates need to do for a reward, is nevertheless viewed here as an essential component of the full range of effective leadership»

((Avolio & Bass, 2007) s.21). Dersom man skal tolke Bass og Avolio her vil man kunne anta at man har behov for begge de to ledelsesformene for å lykkes. Noe som også kommer til uttrykk i figur 3.



Figur 3 «The Augmentation Model of Transactional and Transformational Leadership» ((Avolio & Bass, 2007) s.21)

La- det- skure ledelse

Den siste av ledelsesformene fra «Fullspektrummodellen for ledelse» er la- det- skure ledelse (Matthiesen, 2014). «Laissez- faire leadership – passive indifference about task and subordinates.» ((Yukl, 2013) s. 314) Dette er en ledelsesform som på mange måter kan er beskrives som manglende ledelse. Målsetningen her er ikke nødvendigvis å videreutvikle organisasjonen og dens medarbeidere, men å opprettholde status quo.

Competing values model

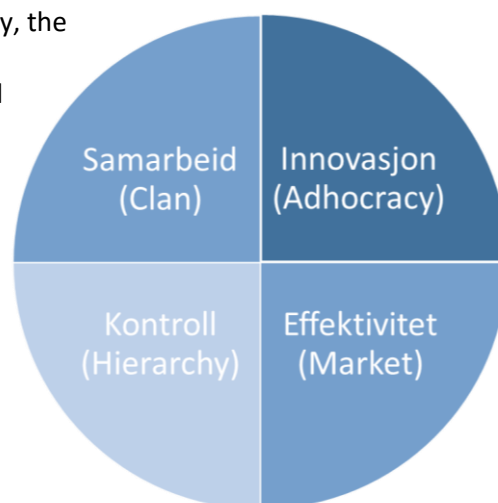
Competing Values Model (CVM) ble utviklet av Quinn med flere i løpet av 80- tallet ((Hoff & Lone, 2014) s.41) hvor utgangspunktet for arbeidet var «to identify indicators of organizational effectiveness» (Yu & Wu, 2009). I følge Hoff og Lone ((Hoff & Lone, 2014) s.41) som i sin bok «Medarbeiderundersøkelser – En praktisk håndbok» tar utgangspunkt i Quinn sitt arbeid kan modellen forklares på følgende måte;

Modellen ble opprinnelig utviklet for å beskrive hvordan ulike verdsett er forbundet med effektivitet i organisasjoner. Etter hvert ble man mer opptatt av hvordan modellen kan brukes for å forstå og kartlegge kultur og klima i organisasjoner. Ifølge modellen kan klimaet i organisasjoner forstås ut ifra to grunnleggende akser: Fleksibilitet vs. Kontroll og Internt vs. Eksternt fokus ((Hoff & Lone, 2014) s.41).

Aksen for Fleksibilitet vs. Kontroll viser her til «spenningsforholdet mellom verdiene fleksibilitet og dynamiskhet på den ene siden og på den andre siden verdiene kontroll og stabilitet» ((Hoff & Lone, 2014) s.41). Den andre aksen tar for seg «spenningsforholdet mellom verdiene intern orientering og integrering på den ene siden og på den andre siden ekstern orientering, differensiering og konkurranse» ((Hoff & Lone, 2014) s.42). Det har i ettertid av publisering av modellen kommet en del kritikk mot denne, og at den kun tar hensyn til to dimensjoner i sin kategorisering av organisasjonskultur. Svar på denne kritikken kan oppsummeres på denne måten; «But CVF does not attempt to explore the panorama of organizational culture. Rather, it looks at the value dimensions related to effectiveness. Moreover, this model can integrate most organizational culture dimensions proposed in the literature» (Yu & Wu, 2009). Kritikken til modellen kan på mange måter hevdes å være tilsidesatt for det bidraget som modellen gir til forskningen på området, den må sees på som det den er; et «levende» verktøy for å systematisere effektivitet.

Denison and Mishra's (1995, p.209) case study illustrated that employee involvement activities can lapse into insularity and have a limited, or even negative impact on

effectiveness, for the organization may overemphasize the internal integration and neglect the adaptation to the external environment. Similarly, the differing viewpoints in considering order and control versus innovation and change are at the heart of the most heated debates in sociology, political science, and psychology. (Yu & Wu, 2009)



Ved å sammenstille de to aksene får man 4 ulike kvadranter, som hver representerer «fire ulike tilnærminger til å skape effektivitet i organisasjoner» ((Hoff & Lone, 2014) s.42).

Figur 4: Competing Values Framework

De fire kvadrantene kan oppsummeres som vist i figur

4. En organisasjon vil sjelden eller aldri være kjennetegnet av kun en av disse kvadrantene. «In the administrative world, an effective organization may need to perform well on all four sets of criteria. However, at any given time there are likely to be tradeoffs between the criteria» (Yu & Wu, 2009). En oppsummering av innholdet i de fire finnes under.

Samarbeid (Clan culture)

«The clan culture is full of shared values and common goals, an atmosphere of collectivity and mutual help, and an emphasis on empowerment and employee evolvment» (Yu & Wu, 2009).

Organisasjoner som befinner seg i «Samarbeidskvadranten» er kjennetegnet av å være et hyggelig sted å jobbe. Man finner et høyt engasjement og medarbeiderne deler mye av seg selv og egen kunnskap i hverdagen. (Hooijberg & Petrock, 1993) I slike organisasjoner er det ikke uvanlig å finne både formelle og uformelle mentorer, og gjerne også «foreldre- figurer». (Hooijberg & Petrock, 1993)

Limet som holder organisasjonen sammen er lojalitet og/eller tradisjon samt at samhold og moral aktes høyt. (Hooijberg & Petrock, 1993) Organisasjonen ser den langsiktige verdien av

medarbeiderutvikling og har ofte teamarbeid, deltakelse og samhold som sine ledestjerner. «Success is defined in terms of sensitivity to customers and concern for people» (Hooijberg & Petrock, 1993).

Innovasjon (Adhocracy culture)

«The adhocracy culture is like a temporary institution, which is dismissed whenever the organizational tasks are ended, and reloaded rapidly whenever new tasks emerge» (Yu & Wu, 2009).

En dynamisk organisasjon preget av entreprenørskap og kreativitet kjennetegner organisasjoner med hovedvekt på «Innovasjonskvadranten». Her finner man stor risikovillighet og et stort engasjement rundt eksperimentering og innovasjon. (Hooijberg & Petrock, 1993) Organisasjonen ønsker til enhver tid å være i førersetet. Dette medfører at de må være tilstede i net, møte nye utfordringer med et smil og kunne snu seg raskt når dette er nødvendig. Det er derfor essensielt at organisasjonen har både endringsvilje- og evne. På grunn av kravet om stadig endring vil medarbeiderne ofte være individuelle, «egoistiske» i den forstand at de har en idé og går fullt og helt for denne, ikke er redd for å stikke seg frem og nyter en stor grad av frihet. (Hooijberg & Petrock, 1993) «Success means having unique and new products or services and being a product or service leader is important» (Hooijberg & Petrock, 1993)

Kontroll (Hierarchy culture)

«The hierarchy culture has a clear organizational structure, standardized rules and procedures, strict control, and well defined responsibilities» (Yu & Wu, 2009). Organisasjoner med hovedvekt på «Kontrollkvadranten» er en formalisert og strukturert arbeidsplass. Her er det organisasjonens prosedyrer som er det styrende verktøyet, og medarbeiderne setter sin ære i å være gode koordinatorer/organisatorer. (Hooijberg & Petrock, 1993) Hverdagen er ofte kjennetegnet av at man arbeider i en velsmurt organisasjon hvor målsetning er stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet. Formelle regler og policyer er limet som holder organisasjonen sammen. (Hooijberg & Petrock, 1993)

Effektivitet (Market culture)

«The market culture focuses on the transactions with the environment outside the organization instead of on the internal management. The organizational goal is to earn profits through market competition» (Yu & Wu, 2009). «Vinnerkultur» er et annet ord som kunne vært brukt om den siste

kvadranten – «Effektivitetskvadranten». Organisasjoner som har hovedvekt av denne kulturen er preget av resultatorientering og er ofte veldig konkurransedrevet. (Hooijberg & Petrock, 1993) Medarbeiderne oppnår resultater i henhold til høyt definerte målbare mål. Da gjerne høye «stretch targets» som krever høy innsats, stort engasjement og høyt konkurranseinstinkt. (Hooijberg & Petrock, 1993) Organisasjoner i denne kategorien har konkurransedyktige priser og dersom de ikke er markedsleder er dette i det minste målsetningen. «Success is defined in terms of market share and penetration» (Hooijberg & Petrock, 1993)

Hva er det så som kjennetegner kulturen i en organisasjon, og hvorfor kan man si at de har hovedvekt på den ene eller den andre kvadranten? Som nevnt tidligere vil alle de fire kvadrantene til enhver tid være gjeldene i alle organisasjoner, og alle organisasjoner vil ha sin unike profil av de fire for oppbyggingen av sin kultur. «Hva som utgjør det optimale organisasjonsklimaet for en bestemt virksomhet, er ifølge teorien avhengig av blant annet virksomhetens strategi og hvilke krav den står overfor fra omgivelsene» ((Hoff & Lone, 2014) s. 43). Her må vi se CVM i sammenheng med Quinn og Cameron sin arbeid med organisasjoners livssyklus. (Yu & Wu, 2009) De identifiserte her 4 ulike stadier av livssyklus for organisasjoner; «entrepreneurial stage, collectivity stage, formalization and control stage, and elaboration of structure stage» (Yu & Wu, 2009). Basert på det arbeidet som er gjort av Quinn og Cameron på området kan man se at det er forskjellige «typer» effektivitet som gjør seg gjeldende i de forskjellige stadiene, en type som kanskje er veldig viktig i et stadiet har kanskje ikke samme viktigheten i en annen, og hva som er viktig utvikler seg i tråd med hvor organisasjonen befinner seg i livssyklusen. (Yu & Wu, 2009).

In the entrepreneurial stage - typified by innovation, creativity, and the marshalling of resources - the strongest culture type appears to be the adhocracy culture. Organizations in the collectivity stage appear to be characterized by informal communication and structure, a sense of family and cooperativeness among members, high member commitment, and personalized leadership, which are associated with the clan culture. In the formalization

stage, organizational stability, efficiency of production, rules and procedures, and conservative trends typify organizations. Culture types appear to be primarily the hierarchy culture and the market culture. In the fourth stage, elaboration of structure, the organization monitors the external environment in order to renew itself or expand its domain. The adhocracy culture seems to receive the most emphasis in this stage (Yu & Wu, 2009).

Skal man legge informasjonen

fremkommet over til grunn vil det si

at CVM er et levende verktøy

internt i organisasjonen som vil

utvikle og endre seg i henhold til de

strategiske beslutninger som blir

tatt i en organisasjon. Eksempel på

en kulturell profil er vist i figur 5.

Den kulturelle profilen til de ulike

avdelingene internt i

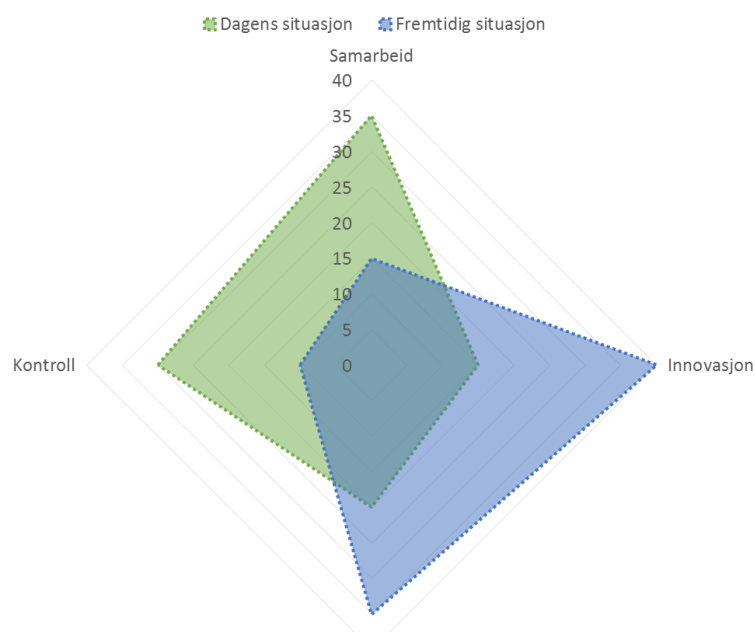
organisasjonen kan da gjerne være

ulike en annen avdelings profil, men summen av de ulike profilene internt i organisasjonen danner

den totale kulturelle profilen. Gjør man da en strategisk endring i en avdeling vil dette da få

konsekvenser for deres profil, og som da igjen vil medføre endringer i organisasjonens totale

kulturprofil.



Figur 5 Eksempel på kulturell profil.

I følge teorien vil imidlertid en sterk vektlegging av en kvadrant ofte stå i et spenningsforhold

til eller «konkurrere» med vektlegging av andre kvadranter. De sterkeste spenningene står

mellom fokus på samarbeid og utvikling av de ansatte på den ene siden

(samarbeidskvadranten) og fokus på kunder og klienter og lønnsomhet på den andre siden

(effektivitetskvadranten) På samme måte vil det ofte være et spenningsforhold mellom

stabilitet, kontroll og kvalitetssikring på den ene siden (kontrollkvadranten) og innovasjon og rask tilpasning til omgivelsene på den andre siden (innovasjonskvadranten) Et overordnet poeng ifølge teorien er derfor at balansen mellom de fire kvadrantene er viktig for å skape et effektivt og bærekraftig organisasjonsklima ((Hoff & Lone, 2014) s. 43-44).

Som man kan se over er det ikke hensiktsmessig å fokusere for mye på den ene av de fire kvadrantene. Man vil naturlig nok ha høyere fokus på den ene sammenlignet med de andre, da avhengig av hvor man er i livssyklusen og hvilken strategisk vei ledelsen har peilet ut for organisasjonen, men man må allikevel ta hensyn til de resterende.

Endringsvilje (Adaptability)

Endring og endringsvilje er ikke på noen måte et nytt begrep. Vi har det rundt oss til enhver tid, og dersom vi ikke evner å endre oss eller har interesse for å forstå de mekanismene som spiller inn vil man raskt ramle av karusellen. Måten vi jobber på i dag ville vært utenkelig for bare noen få år siden. Ny teknologi, nytt og forbedret utstyr og systemer utvikles i et rasende tempo. Førstelinje ut mot kundene kan ofte finne seg selv i en «skvis» mellom kundenes ønsker og krav og ledelsens produktivitets- og ytelsesmål, og må i «kampens hete» gjøre de endringene som er nødvendige. Om endringen skyldes nyvinninger som bidrar til effektivisering, krav fra kundene som igjen gir en ny måte å løse dagens utfordringer på, eller om det er politiske eller miljømessige faktorer som spiller inn og som «tvinger» organisasjonen over i et nytt spor er ikke det viktigste. Det viktigste er at man har evne og vilje til å gjøre de endringene som er nødvendige.

Regardless, adaptability always has to do with effective change or adjustment in response to changing conditions (Mueller-Hanson, White, Dorsey, & Pulakos, 2005). A recent report by the Defense Science Board (2011) goes even further, defining adaptability as ... the ability and willingness to anticipate the need for change, to prepare for that change, and to implement changes in a timely and effective manner in response to the surrounding environment (Bartone, Kelly, & Matthews, 2013).

Pulakos med flere (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000) hevder i sin artikkel at

Workers need to be increasingly adaptable, versatile, and tolerant of uncertainty to operate effectively in these changing and varied environments. Yet adaptability, flexibility, and versatility are elusive concepts that have not been well defined in the psychological literature and are therefore difficult to measure, predict, and teach effectively ... job performance is defined as synonymous with behavior—it is what people do that can be observed and measured in terms of each individual's proficiency or level of contribution (Pulakos et al., 2000).

Utsagn som dette har medført at medarbeidernes evne til å gjøre en god jobb eller tilpasningsdyktighet ofte har vært synonymt med atferd. Atferd er noe man enkelt har kunne observere og måle for så å sette det i sammenheng med den enkeltes ferdigheter og bidrag til måloppnåelsen. Med bakgrunn i denne tankegangen har forskerne (Pulakos et al., 2000) i sitt arbeid kommet frem til at «The performance components include (a) job-specific task proficiency, (b) non-job-specific-task proficiency, (c) written and oral communication, (d) demonstrating effort, (e) maintaining personal discipline, (f) maintaining peer and team performance, (g) supervision/leadership, and (h) management/administration» (Pulakos et al., 2000). Dette har igjen ledet frem til

a 'taxonomy' of adaptive performance that includes the following eight dimensions: (1) handling emergencies or crisis situations; (2) handling work stress; (3) solving problems creatively; (4) dealing with uncertain and unpredictable work situations; (5) learning new work tasks, technologies, and procedures; (6) demonstrating interpersonal adaptability; (7) demonstrating cultural adaptability; and (8) demonstrating physically oriented adaptability (Bartone et al., 2013).

Det finnes på den andre siden forskning som er kritisk til Pulakos sine dimensjoner, som er utformet hovedsakelig med tanke på militær bruk.

Studies by Charbonnier-Voirin and Roussel (2012) viewed employee adaptability as a multidimensional and found that in a non-military setting there were significant differences in the dimensions proposed by Pulakos et al. (2000, 2002). This proves that the generalized model of Pulakos et al. (2000, 2002) needs further confirmation and research in order to confirm its applicability in a business context like assessing adaptability of frontline service employees (Sony & Mekoth, 2014).

Det er allikevel verd nå nevne at det finnes definisjoner på endringsvilje som er mer rettet mot næringslivet. En av disse er utformet av Savickas på midten av 2000- tallet.

Career adaptability is defined as the propensity to suitably deal with developmental tasks, so as to get prepare for and participate in a working role; it includes being able to adjust to unexpected demands due to changes in the job market and in working conditions (Savickas, 2005). ... For some time now, Savickas (2005) has maintained that adaptability can be described in terms of four dimensions, a position he confirmed in 2011. ... These four dimensions are: (1) Concern about the future, that is, being positively future-oriented and feeling concerned about it, as well as being inclined to plan for the future by linking past, present, and future; (2) Career Control, e.g., thinking that the future is at least partially controllable and that it is important to be persistent; (3) Career Curiosity, and specifically, propensity to explore the environment with the aim of acquiring information about one's self and the outer world; and (4) Confidence in one's own abilities and therefore, in facing challenges and overcoming the obstacles and barriers people can encounter in pursuing their goals (Nota, Ginevra, & Soresi, 2012).

Slik undertegnede tolker dette utdraget er dette en teori på mange måter fanges opp av dimensjonene til Pulakos, bare med en annen vinkling. Når man tenker på at Pulakos sin forskning i stor grad er basert på menneskelig atferd er ikke dette så unaturlig. Et menneske vil stort sett handle på samme måte uavhengig av situasjon. Det er derfor, til tross for at disse dimensjonene ikke hovedsakelig er beregnet for næringslivet, valgt å benytte denne teorien i det videre arbeidet med denne masteroppgaven. Dette begrunnet i at det er så vidt undertegnede kan se et av de mest dokumenterte og siterte arbeidene som er gjort på området.

De 8 dimensjonene presentert hos Pulakos er presentert i tabellen under.

Definitions of the Eight Dimensions of Adaptive Performance	
Dimension title	Dimension definition
Handling emergencies or crisis situations	Reacting with appropriate and proper urgency in life threatening, dangerous, or emergency situations; quickly analyzing options for dealing with danger or crises and their implications; making split-second decisions based on clear and focused thinking; maintaining emotional control and objectivity while keeping focused on the situation at hand; stepping up to

	take action and handle danger or emergencies as necessary and appropriate.
Handling work stress	Remaining composed and cool when faced with difficult circumstances or a highly demanding workload or schedule; not overreacting to unexpected news or situations; managing frustration well by directing effort to constructive solutions rather than blaming others; demonstrating resilience and the highest levels of professionalism in stressful circumstances; acting as a calming and settling influence to whom others look for guidance.
Solving problems creatively	Employing unique types of analyses and generating new, innovative ideas in complex areas; turning problems upside-down and inside-out to find fresh, new approaches; integrating seemingly unrelated information and developing creative solutions; entertaining wide-ranging possibilities others may miss, thinking outside the given parameters to see if there is a more effective approach; developing innovative methods of obtaining or using resources when insufficient resources are available to do the job.
Dealing with uncertain and unpredictable work situations	Taking effective action when necessary without having to know the total picture or have all the facts at hand; readily and easily changing gears in response to unpredictable or unexpected events and circumstances; effectively adjusting plans, goals, actions, or priorities to deal with changing situations; imposing structure for self and others that provide as much focus as possible in dynamic situations; not needing things to be black and white; refusing to be paralyzed by uncertainty or ambiguity.
Learning work tasks, technologies, and procedures	Demonstrating enthusiasm for learning new approaches and technologies for conducting work; doing what is necessary to keep knowledge and skills current; quickly and proficiently learning new methods or how to perform previously unlearned tasks; adjusting to new work processes and procedures; anticipating changes in the work demands and searching for and participating in assignments or training that will prepare self for these changes; taking action to improve work performance deficiencies.
Demonstrating interpersonal adaptability	Being flexible and open-minded when dealing with others; listening to and considering others' viewpoints and opinions and altering own opinion when it is appropriate to do so; being open and accepting of negative or developmental feedback regarding work; working well and developing effective relationships with highly diverse personalities; demonstrating keen insight of others' behavior and tailoring own behavior to persuade, influence, or work more effectively with them.
Demonstrating cultural adaptability	Taking action to learn about and understand the climate, orientation, needs, and values of other groups, organizations, or cultures; integrating well into and being comfortable with different values, customs, and cultures; willingly adjusting behavior or appearance as necessary to comply with or show respect for others' values and customs; understanding the implications of one's actions and adjusting approach to maintain positive relationships with other groups, organizations, or cultures.
Demonstrating physically oriented adaptability	Adjusting to challenging environmental states such as extreme heat, humidity, cold, or dirtiness; frequently pushing self physically to complete strenuous or demanding tasks; adjusting weight and muscular strength or becoming proficient in performing physical tasks as necessary for the job.

Tabell 1: Definitions of the Eight Dimensions of Adaptive Performance (Pulakos et al., 2000)

Metode

Design

Etter dialog med representanter for min arbeidsgivers ledergruppe er det i forbindelse med utarbeidelsen av denne masteroppgaven, og forsøk på å belyse dens problemstilling, gitt aksept til å benytte eksisterende interne og eksterne undersøkelser som datagrunnlag. Det vil her bli gitt tilgang til både forarbeid, undersøkelser og resultater, og det vil kunne benyttes i oppgaven hvor det er hensiktsmessig. All informasjon tilknyttet de benyttede undersøkelsene, forarbeid, selve undersøkelsene og resultater, er hentet fra interne kilder i selskapet og er ansett som konfidensielle. Dette materialet vil derfor kun bli behandlet i teksten under, ikke merket med referanser eller lagt som vedlegg.

Alle undersøkelsene utføres av eksterne parter og er pan- europeiske. Arbeidsgiver har sentrale ressurser på Europeisk nivå som vil bistå i datainnsamlingen, slik at det gis tilgang til de dataene som er nødvendige. For elementene tilknyttet interne faktorer vil medarbeiderundersøkelsen «Your Voice» som er utarbeidet og gjennomført av IBM Kenexa Surveys, bli benyttet. For det som dreier seg om eksterne faktorer som kundetilfredshet og -lojalitet vil undersøkelsene «Service Satisfaction Index» (SSI) og «Customer Loyalty Index» (CLI) bli benyttet. Begge disse undersøkelsene er utarbeidet, og blir gjennomført av TNS - NIPO. Undersøkelsene hvor resultatene som fremkommer i denne masteroppgaven er hentet fra vil derfor være designet av eksterne parter. Hvilke årsaker som er valgt for det enkelte design kjenner ikke undertegnede til, og kan dermed ikke gi noen inngående forklaring på. Men det vil under finnes en overfladisk beskrivelse over hvordan analysene i praksis er bygget opp:

«Your Voice» som er utarbeidet og gjennomført av IBM Kenexa Surveys er en medarbeiderundersøkelse basert på deskriptivt design. «Service Satisfaction Index» (SSI) som er en kundetilfredshetsundersøkelse og «Customer Loyalty Index» (CLI) som er en kundelokalitetsundersøkelse er begge utarbeidet og blir gjennomført av TNS - NIPO, også disse to baserer seg på et deskriptivt design. Deskriptivt design benyttes når man har en «grunnleggende

forståelse av problemområdet» og ønsker å «beskrive situasjonen på et bestemt område» ((Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004) s. 61) Det som kjennetegner denne typen design er at det er hypotesetestende, er ofte knyttet til kvantitative analyseteknikker, det er en formell og strukturert prosess, det benyttes ofte store og representative utvalg, og man har tre hovedteknikker for datainnsamling: spørreskjemaundersøkelser, observasjon og dagbokmetoden. ((Gripsrud, Olsson, et al., 2004) s. 65). Disse kjennetegnene finner vi igjen i alle de tre nevnte undersøkelsene.

Utvalg

«En populasjon er summen av alle de undersøkelsesenheterne en ønsker å si noe om» ((Gripsrud, Olsson, et al., 2004) s. 142).

Alle undersøkelsene som vil bli benyttet i forbindelse med denne masteroppgaven er pan-europeiske og sendes årlig ut til henholdsvis 17.000 ansatte («Your Voice») og ca. 200.000 (i Europa) og 20.000 (i Norge) kunder (SSI og CLI). Dette vil dermed være den totale populasjonen for undersøkelsene. «Utvalgsrammen er en liste over de elementene som inngår i populasjonen, eller eventuelt et sett med anvisninger for hvordan elementene skal finnes» ((Gripsrud, Olsson, et al., 2004) s. 144). Utvalgsrammen kan defineres ved hjelp av sannsynlighets- eller ikke-sannsynlighetsutvalg. Utvalget som benyttes som datagrunnlag i denne oppgaven er respondenter, ansatte og kunder, tilhørende Norge. Det er også nødvendig at resultatene kan linkes opp mot en aktuell avdeling. Dette gjør da at man må ha tilgjengelig datagrunnlag fra både «Your Voice», SSI og CLI fra den aktuelle avdelingen for at de skal kunne være en del av utvalget. Det vil da si et ikke-sannsynlighetsutvalg basert på kvoteutvalg. «Fordelingen i utvalget blir lik fordelingen i populasjonen med hensyn til en eller flere variabler» ((Gripsrud, Olsson, et al., 2004) s. 151), og i dette tilfellet vil variabelen være geografisk tilhørighet til Norge og at det finnes datagrunnlag tilgjengelig fra alle de tre undersøkelsene.

Datainnsamling

«Your Voice» er en årlig undersøkelse som går ut til alle EMEA medarbeiderne i selskapet, da representert med medarbeidere i 116 land tilknyttet Europa, Midtøsten og Afrika. For 2014 og 2015

er antall besvarelser på undersøkelsen henholdsvis 11.700 og 14.600 stk, noe som utgjør 68,8 % og 85,8 % av alle ansatte i samme periode (ca 17.000). CLI er en årlig undersøkelse som kjøres i over en periode på en måned pr år. Undersøkelsen gikk i 2014 og 2015 ut til henholdsvis 290.000 og 160.000 kunder og endte med en respons på henholdsvis 21.130 (8,8 %) og 11.979 (8,2 %) respondenter. SSI er en undersøkelse som kjøres kontinuerlig, og gikk i Norge i 2014 og 2015 ut til henholdsvis 21.500 og 18.500 kunder. Undersøkelsen endte i de aktuelle årene med en respons på henholdsvis 3.222 (14,98 %) og 2.760 (14,91 %) stk. Alle de tre undersøkelsene er web- baserte løsninger.

Datagrunnlaget i denne oppgaven vil da basere seg som beskrevet over, til de med geografisk tilhørighet til Norge. All data vil ved utarbeidelse av denne masteroppgaven allerede være innsamlet slik at undertegnede kun vil ha behov for å innhente sekundærdataen via europeiske ressurser internt i selskapet.

Measurement

Undersøkelsene hvor resultatene som fremkommer i denne masteroppgaven er hentet fra vil være designet av eksterne parter. Hvilke årsaker som er valgt for det enkelte design kjenner ikke undertegnede til, og kan dermed ikke gi noen inngående forklaring på. Men det vil under finnes en overfladisk beskrivelse over hvordan analysene i praksis er bygget opp.

- «Your Voice» er en web- basert spørreskjemaundersøkelse med 54 spørsmål fordelt på henholdsvis 14 begrep. Spørsmålene er bygget opp rundt en 5- punkt skala av metriske data på intervallnivå med variablene «Strongly Agree – Agree – Neutral – Disagree – Strongly Disagree». Denne typen variabler benyttes oftest «hvor vi i tillegg til å rangere de ulike verdiene variablene kan ha i forhold til hverandre, også kan si hvor stor forskjellen (intervallet) er mellom verdiene» ((Gripsrud, Silkoset, & Olsson, 2004) s.126)
- «Service Satisfaction Index» (SSI) er en web- basert spørreskjemaundersøkelse med totalt 71 spørsmål innenfor begrepet kundetilfredshet hvor kunden ledes igjennom til neste spørsmål basert på sine tidligere svar. Spørsmålene er bygget opp rundt en kombinasjon av spørsmål med ikke- metriske data på nominalnivå for å kunne «gi grunnlag for å gruppere enhetene i

ulike kategorier» ((Gripsrud, Silkoset, et al., 2004) s. 125), ordinalnivå for å kunne «rangere de verdiene variablene kan ha», ((Gripsrud, Silkoset, et al., 2004) s. 125), metriske data i både 6 og 7- punkt skalaer på intervallnivå med variablene «Very unhelpful - Unhelpful - Neutral - Helpful - Very Helpful», «Extremely unknowledgeable – Not very knowledgeable – Neutral - Somewhat knowledgeable - Very knowledgeable - Not applicable» og «Very satisfied - Somewhat satisfied - Nor satisfied, nor dissatisfied - Somewhat dissatisfied - Very Dissatisfied - Not applicable/ no opinion» samt åpne «spørsmål» hvor kunden oppfordres til å komme med sine tilbakemeldinger og/ eller tilleggsinformasjon.

- «Customer Loyalty Index» (CLI) er en web- basert spørreskjemaundersøkelse med totalt 55 spørsmål innenfor begrepet kundetilfredshet hvor kunden ledes igjennom til neste spørsmål basert på sine tidligere svar. Spørsmålene er bygget opp rundt en kombinasjon av spørsmål med ikke- metriske data på nominalnivå for å kunne «gi grunnlag for å gruppere enhetene i ulike kategorier» ((Gripsrud, Silkoset, et al., 2004) s. 126), ordinalnivå for å kunne «rangere de verdiene variablene kan ha», ((Gripsrud, Silkoset, et al., 2004) s. 125), metriske data i både 5, 6 og 7- punkt skalaer på intervallnivå med variablene «Excellent - Very Good – Good – Fair- Poor», «Definitely – Probably Yes - Fairly Likely - Probably Not - Definitely Not», «A very big advantage - A big advantage - Some advantage - Only a slight advantage - No advantage at all», «Extremely Strongly - Very Strongly – Strongly – Slightly - No preference», «Strongly agree – Agree - Neither agree/ nor disagree – Disagree - Strongly disagree – Don't know\ no opinion», og «Very satisfied - Somewhat satisfied - Nor satisfied, nor dissatisfied - Somewhat dissatisfied - Very Dissatisfied - Not applicable/ no opinion» samt åpne «spørsmål» hvor kunden oppfordres til å komme med sine tilbakemeldinger og/ eller tilleggsinformasjon.

Analyse

Analysene det er ønskelig å gjennomføre i forbindelse med utarbeidelsen av denne masteroppgaven

kan oppsummeres i følgende modell:



Figur 6: Modell masteroppgave

Slik som det fremkommer i modellen over er det her ønskelig å se på effekten av ledelse, organisasjonskultur og endringsvilje internt i en organisasjon. For å tilslutt kunne sette dette i perspektiv opp mot resultatoppnåelse vil resultatene som kommer frem i den interne undersøkelsen trekkes videre og settes opp mot eksterne kundeundersøkelser innen lojalitet og tilfredshet samt organisasjonens resultatoppnåelse. Man vil da kunne si noe om hvordan ledelsens handlingsmønster, organisasjonskulturen og endringsviljen er med på å påvirke kundenes oppfattelse av organisasjonen og organisasjonens omsetning.

Antakelsen vil da være at avdelinger preget av endringsvilje, en sterk, tydelig og markedsorientert organisasjonskultur og med en ledelse som på en bevisst og strukturert måte benytter sin posisjon og stilling for å tilpasse sin lederstil opp mot situasjonen og personene rundt seg vil ha et mer positivt resultat enn avdelinger hvor man kanskje ikke er så bevisst på hva man sier og foretar seg.

Undersøkelsene som det vil bli benyttet for å undersøker problemstillingen er;

1. Korrelasjon mellom begrepene internt i «Your Voice»
2. Korrelasjon mellom begrepene i «Your Voice» og SSI
3. Korrelasjon mellom begrepene i «Your Voice» og CLI
4. Korrelasjon mellom begrepene i SSI og CLI

5. Korrelasjon mellom begrepene i «Your Voice» og avdelingens resultatoppnåelse
6. Korrelasjon mellom begrepene i SSI og avdelingens resultatoppnåelse
7. Korrelasjon mellom begrepene i CLI og avdelingens resultatoppnåelse
8. Multippel regresjon mellom begrepene i «Your Voice» og SSI - faktor
9. Multippel regresjon mellom begrepene i «Your Voice» og CLI- faktor
10. Multippel regresjon mellom begrepene i SSI og CLI- faktor
11. Multippel regresjon mellom begrepene i CLI og SSI- faktor
12. Multippel regresjon mellom begrepene i «Your Voice» og avdelingens resultatoppnåelse
13. Multippel regresjon mellom begrepene i SSI og avdelingens resultatoppnåelse
14. Multippel regresjon mellom begrepene i CLI og avdelingens resultatoppnåelse

Det vil i tillegg til undersøkelsene over også selvsagt bli kjørt tester av alle de tre undersøkelsenes validitet og reliabilitet; da i form av Cronbachs Alpha og faktoranalyser.

Resultater

Under arbeidet med undersøkelsene dukket det tidlig opp en stor utfordring tilknyttet undersøkelsen «Your Voice» og dens datagrunnlag. Basert på det datagrunnlaget og den bakgrunnsinformasjonen som har vært tilgjengelig kan det hevdes at undersøkelsen mangler overflatevaliditet. Det kan blant annet se ut til at undersøkelsen benytter seg av begreper som ikke er forankret i anerkjent teori. Dette ser man f.eks. ved at enkelte spørsmål i «Your Voice» er veldig like spørsmål som tidligere er blitt benyttet i andre godt validerte undersøkelser. Det i seg selv er for så vidt positivt, problemet dukker opp når disse spørsmålene, ifølge både undersøkelsen og bakgrunns materialet, måler andre begreper enn det som de kjente og vitenskapelig dokumenterte undersøkelsene har til hensikt å måle. Dersom vi tar de første spørsmålene fra undersøkelsen kan disse se ut ved første øyekast som om det er disse begrepene som måles; Job loyalty, Job Satisfaction, Turnover Intention, Empowerment. Disse er i bakgrunns materialet klassifisert som: «Engagement» med underkategoriene; «Pride: I am proud to work for my organization. Satisfaction: I am satisfied with my organization as a place to work. Advocacy: I would recommend my organization as a good place

to work to a good friend or family. Commitment: I rarely think about looking for a new job with another organization». Dette er i seg selv ikke så graverende da det er noenlunde i samme sjanger, men på de 54 spørsmål blir det mange rare begreper og definisjoner. Det stopper heller ikke der. Når man går dypere inn i bakgrunnsinformasjonen ser man at hele undersøkelsen baserer sitt teoretiske grunnlag på artiklene «Driving Success Through Performance Excellence and Employee Engagement» og «Leadership and engagement in tomorrow's organizations. How an engaged workforce and distinct leadership behavior can create organizational success». Dette er begge artikler som er utarbeidet av representanter for IBM Corporation som også står bak undersøkelsen. Ved referansesjekk av disse artiklene må det kunne heves at teorien hele undersøkelsen er bygget opp rundt i beste fall er meget tynn, og det finnes ingen referanser til vitenskapelig arbeid i noe av bakgrunns materialet. Artikkelen «Driving Success Through Performance Excellence and Employee Engagement» oppgir ingen referanser overhodet, og må derfor antas å være et arbeidsdokument uten vitenskapelig substans. Ved en sjekk av referansene som er oppgitt i den andre av artiklene 18.01.2016 er beklagelsen «Our apologies... The page you requested cannot be displayed.» eller at «Wikipedia does not have an article with this exact name» det nærmeste man kommer videre referanser når de oppgitte url- adressene testes. Når det blir forsøkt søk i Universitetet i Stavanger sine databaser samt igjennom Google Scholar samme dato etter artikkelens referansetitler oppnås det heller ingen treff, dette gjelder forøvrig også for selve artikkelens tittel. Den eneste av artikkelens referanser som kan sies å være av vitenskapelig innhold er artikkelen til Noam Wasserman, Nitin Nohria og Bharat N. Anand, «When Does Leadership Matter? The Contingent Opportunities View of CEO Leadership» som er et paper publisert i et «ikke- rangert» tidsskrift. Denne artikkelen benyttes også kun som referanse til påstanden om at «leadership effectiveness will undoubtedly make a significant contribution to your success». Så hvor stor påvirkning denne har hatt for utarbeidelsen av undersøkelsen skal være usagt. Med bakgrunn i informasjonen som er kommet frem må det derfor stilles store spørsmålstegn ved validiteten og reliabiliteten til undersøkelsen som er gjennomført. Man kan allerede her hevde at overflatevaliditet ikke til tilstede, og at man ikke kan sette lit til

resultatene som fremkommer av undersøkelsen som er utført slik den opprinnelig står.

Undersøkelsen kunne allerede med denne bakgrunnsundersøkelsen vært forkastet.

I tillegg til manglende overflatevaliditet er det også flere andre elementer som man kan stille spørsmålsteget ved angående gjennomføringen av undersøkelsen samt rapporteringen av datagrunnlaget. Datagrunnlaget som det gis tilgang til fra IBM sin side er kun oppsummerte data, det vil da si en prosentsats av hvor mange som tilknyttet en gitt avdeling som totalt har svart «Strongly Agree» på spørsmål 1, «Agree» på spørsmål 2 osv. Det gis ikke tilgang til individdata med begrunnelse i personvern. Det er her blitt foreslått at personsensitive data kunne fjernes fra datagrunnlaget da dette ikke var av interesse, kun hvilken avdeling de enkelte hørte til. Dette var ikke mulig å få til foruten mot en faktura på en sannsynligvis mindre hyggelig sum. Manglende individdata vanskeliggjør arbeidet med å gjøre resultatene om til tallmateriale som det er mulig å bruke til videre analyser både for undertegnede og for organisasjonen generelt sett. Man er her prisgitt konsulentbyrået som utfører undersøkelsen og må stole på de resultatene som blir presentert. Hva er hensikten med en undersøkelse dersom det kun er konsulentbyrået som kjører undersøkelsen som kan analysere og bruke resultatene? Det er i tillegg blitt fjernet besvarelser tilhørende enkelte avdelinger med den begrunnelse at det er færre enn 10 respondenter med denne tilhørigheten som har besvart undersøkelsen. Deres besvarelser er kun å finne, men ikke mulig å identifisere, i oppsummeringsdataene. Det vil da si at enkelte avdelinger aldri vil kunne få noen nytte av sin egen medarbeiderundersøkelse. Man mister da også en stor andel av respondentene hvor det kunne vært interessant å kjøre videre analyser, men i og med at disse besvarelsen kun er tilgjengelig i oppsummeringen vil det ikke være mulig å benytte disse videre i et analyse formål.

For å underbygge de funnene som er identifisert over tilknyttet manglende overflatevaliditet ble «Your Voice» kjørt i validitetssjekk igjennom SPSS. Hovedfunnene i resultatene fra analysene Cronbach's Alpha og Faktoralysen er presentert under.

Test av datagrunnlagets reliabilitet og validitet: «Your Voice» 2014

Test: Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha har til hensikt å måle skalaens interne konsistens, og er en av de mest brukte indikatorene på området. ((Palant, 2013) s.101)

Det første som det kan være verd å merkes seg er at for samtlige klassifiseringer forkastes 82,5 % av resultatene. Dette skyldes sannsynligvis bemerkningene rundt avvik i begrep som er presentert over. At en så pass stor andel av klassifiseringer forkastes er i utgangspunktet nok til å si at undersøkelsen ikke er reliabel, men det er allikevel valgt å trekke ut resultatene fra testen.

Elementene fra Cronbach's Alpha testen som det kan være interessant å trekke ut er hvorvidt det er negative verdier blant «Inter- Item Correlation Matrix». «All values should be positive, indication that the items are measuring the same underlying characteristic» ((Palant, 2013) s.104)

Det neste punktet som er av interesse er selve Cronbachs Alpha verdien. «Values above .7 are considered acceptable; however values above .8 are preferable» ((Palant, 2013) s.104). Da dette er et relativt lite utvalg med kun 7 avdelinger kan det i tillegg være interessant å se på «Mean inter-item correlation value» for å kunne si med ytterligere trygghet hvorvidt undersøkelsen er reliabel eller ikke. Denne faktoren indikerer styrken i forholdet mellom de ulike spørsmålene internt i begrepet.

Reliabilitet Your Voice 2014	Test: Cronbachs Alpha		
	Negative verdier?	CA- verdi <0.7	Mean inter- item correlation value
Engasjement	Nei	0,995	0,985
Mitt arbeid	Nei	0,903	0,613
Belønning og anerkjennelse	Nei	0,898	0,698
Opplæring og utvikling	Ja	0,442	0,309
Samspill og samarbeid	Nei	0,590	0,547
Endring	Nei	0,200	0,224
Kommunikasjon	Nei	0,674	0,583
Innovasjon	Nei	0,995	0,986
Min leder	Nei	0,853	0,821
Visjon/ lederskap	Nei	0,902	0,728

Kultur/ verdier	Nei	0,218	0,313
Kundefokus	Ja	0,690	0,336
Bærekraft	Ja	0,724	0,306
Survey Troverdighet	Nei	0,775	0,613

Tabell 2: Oppsummering av resultater fra Cronbachs Alpha test av «Your Voice» 2014

Som man kan se av tabellen over er resultatene noe sprikende, men dette var for øvrig forventet med tanke på elementene som er presentert tidligere i oppgaven. Vi ser her 3 begrep, Opplæring og utvikling, Kundefokus og Bærekraft, hvor det er identifisert negative verdier. Dette indikerer at spørsmålene internt i begrepene ikke måler det samme. Når man ser nærmere på selve Cronbachs Alpha verdien er det hele 6 av 14 begrep, Opplæring og utvikling, Samspill og samarbeid, Endring, Kommunikasjon, Kultur/ verdier og Kundefokus, som har en Cronbachs Alpha verdi under .7 som er den akseptable verdien. Dersom man skal måle etter det som er den ønskelige verdien på .8 er det kun 6 av 14 begrep som scorer høyere enn dette, Engasjement, Mitt arbeid, Belønning og anerkjennelse, Innovasjon, Min leder og Visjon/ lederskap. Dersom man da i tillegg ser på styrken i forholdet mellom de ulike spørsmålene internt i begrepet er det hele 5 begrep, Opplæring og utvikling, Endring, Kultur/ verdier, Kundefokus og Bærekraft, som har en korrelasjons verdi på under .5, noe som kan tyde på middels til lav korrelasjon internt i begrepet. Resultatene over underbygger dermed de antakelser som ble gjort på bakgrunn av undersøkelsens overflatevaliditet med å indikere at det ikke er intern konsistens i undersøkelsen.

Test: Faktornalyse

Faktoranalyse er en statistisk metode som kan brukes til å analysere sammenhenger mellom mange variabler og forklare disse sammenhengene ut ifra variablenes felles underliggende dimensjoner eller faktorer ... Målet i faktoranalysen er å forenkle komplekse sammenhenger mellom mange observerte variabler slik at disse sammenhengene skal bli enklere å oppdage og fortolke ((Gripsrud, Silkoset, et al., 2004) s.324).

Det ble i tillegg til Cronbachs Alpha som måler datagrunnlagets reliabilitet forsøkt å gjennomføre en faktoranalyse for å dokumentere undersøkelsens validitet. Her var det kun 6 av 14 begrep som hadde

en Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) over .6 og gjør dem egnet for faktoranalyse. Faktoranalysen forkastes dermed.

Veien videre

Resultatene fra både Cronbachs Alpha og Faktoranalysen underbygger antakelsene som er gjort for overflatevaliditet, og undertegnede ser dermed ingen hensikt i å gå videre med «Your Voice» slik den står da resultatene som fremkommer ikke kan benyttes for å trekke noen form for konklusjoner som kan støttes av vitenskapelig anerkjente metoder.

En del av spørsmålene tilknyttet undersøkelsen er for øvrig ok i selve spørsmålsformuleringen selv om de ikke er organisert på riktig måte, og man kan høyst sannsynlig trekke ut interessant informasjon ut av disse. Men hvordan løse dette med tanke på informasjonen som er fremkommet over? Det valget som ble gjort for at ikke denne masteroppgaven skulle ende opp som kun en test av «Your Voice» sin reliabilitet og validitet, var å reklassifisere undersøkelsen basert på vitenskapelig dokumentert teori og metode. Det ble her valgt 3 begreper som erfaringsmessig er å finne i de fleste medarbeiderundersøkelser; i dette tilfellet ledelse, organisasjonskultur og organisasjonens evne til endring. Basert med bakgrunn i undersøkelser som er godt testet, dokumentert og validert i vitenskapelig teori og metode reklassifiseres spørsmålene i undersøkelsen slik at man allikevel kan benytte resultatene til videre analyser. De spørsmålene som er så godt som identiske, har samme ordlyd eller hensikt som spørsmål i de dokumenterte undersøkelsene plukkes ut og tas med videre. De resterende forkastes. For ledelse måles spørsmålene opp mot Bruce J. Avolio and Bernard M. Bass sitt «Multifactor Leadership Questionnaire» (Avolio & Bass, 2007), for organisasjonskultur er spørsmålene fra «Norwegian Organizational Climate Measure (NOCM)» ((Hoff & Lone, 2014) s. 78-82) benyttet og for endringsvilje er definisjonene av «the Eight Dimensions of Adaptive Performance» publisert i «Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance» (Pulakos et al., 2000) benyttet.

Hva er så «Multifactor Leadership Questionnaire» (MLQ)? MLQ er et av de mest utbredte og validerte verktøyene for måling av ledelse. ((Yukl, 2013) s. 315) Dersom man skal tro Bruce J. Avolio and Bernard M. Bass selv kan undersøkelsen beskrives på denne måten;

The current questionnaire, MLQ (5X short), contains 45 items that identify and measure key leadership and effectiveness behaviors shown in prior research to be strongly linked with both individual and organizational success. ... For the last 25 years, the MLQ has been the principal means by which we were able to reliably differentiate highly effective from ineffective leaders in our research in military, government, educational, manufacturing, high technology, church, correctional, hospital, and volunteer organizations ((Avolio & Bass, 2007) s.13).

Man kan med bakgrunn i sitatet over anta at ved å identifisere spørsmål i «Your Voice», som enten er like eller lignende spørsmålene som finnes i MLQ, vil man kunne identifisere kjennetegn av de ulike ledelsesformene som måles i denne. Når det gjelder organisasjonskultur er det valgt å fokusere på «Norwegian Organizational Climate Measure (NOCM)». Dette er en norsk versjon av den noe mer kjente «The Organizational Climate» som bygger direkte på teorien om Competing Values Model ((Hoff & Lone, 2014) s.79) utviklet av Patterson med flere (Bernstrøm, Lone, Bjørkli, Ulleberg, & Hoff, 2013). Oppbyggingen av «The Organizational Climate» kan utdypes på denne måten;

During the development of the Organizational Climate measure, Patterson, et al. (2005) selected dimensions most frequently used in research studies on organizational climate that fitted into one of the four quadrants of the competing values model. They further refined the instrument using confirmatory factor analysis, resulting in 17 latent factors. The human relations approach was represented by autonomy, integration, involvement, supervisory support, emphasis on training, and employee welfare. The open systems approach included innovation and flexibility, outward focus, and reflexivity. The rational goal approach was represented by clarity of organizational goals, efficiency, effort, performance feedback,

pressure to produce, and quality. Finally, the internal process approach was represented by formalization and tradition. The authors successfully tested for reliability, interrater agreement, discriminant validity, and concurrent validity, as well as predictive validity (Bernstrøm et al., 2013).

Det samme gjelder her som for MLQ. Ved å benytte denne godt validerte undersøkelsen vil man kunne identifisere spørsmål tilhørende de fire kvadrantene i Competing Values Model, og dermed kunne benytte disse inn i videre analyser. Det siste begrepet som er blitt benyttet er Pulakos sine «Eight Dimensions of Adaptive Performance» (Pulakos et al., 2000). De 8 dimensjonene er utviklet på bakgrunn av Pulakos med flere sitt arbeid med å lage en oppsummering av litteraturen tilgjengelig på området. (Pulakos et al., 2000). Disse er blitt inngående beskrevet tidligere i oppgaven og vil ikke bli ytterligere kommentert her.

Basert på disse tre velvaliderte undersøkelsene/teoriene ble det derfor gjennomført en reklassifisering av spørsmålene tilhørende «Your Voice». For at reklassifiseringen ikke kun skulle bli undertegnedes objektive vurdering er tilsvarende øvelse utført av to medstudenter, dette for å oppnå overflatevaliditet i reklassifiseringen. De tre versjonene av re- klassifikasjon ble deretter sammenstilt, og der hvor det var avvik mellom klassifikasjonene ble det foretatt en ny evaluering for hvor det aktuelle spørsmålet fra «Your Voice» burde klassifiseres. Alle spørsmål som ikke kunne klassifiseres i et av de tre begrepene, hvor det var tvil om hvor de hørte hjemme eller hvor de falt inn i flere kategorier ble forkastet og fjernet fra de videre analysene. Dette er derfor også årsaken til at kategorien «Kontroll» under Competing Values Model ikke lenger vil være aktuell for denne masteroppgaven; det var ingen spørsmål som med sikkerhet kunne klassifiseres under denne kategorien, og den ble derfor eliminert. Basert på den utførte re klassifikasjonen ble det deretter kjørt nye valideringsanalyser, noe som denne gangen gav et betydelig annet resultat. Disse resultatene gir dermed grunnlag for å kjøre de videre analysene som det opprinnelig var tenkt i forbindelse med arbeidet tilknyttet denne masteroppgaven. Det er valgt å benytte datagrunnlag fra

både 2014 og 2015 samlet sett. Dette da datagrunnlaget som beskrevet over er noe mangelfullt for de ulike avdelingene og man dermed mister resultatene fra enkelte avdelinger. Man får ved å benytte grunnlag fra 2 års undersøkelser et bredere utvalg og vil forhåpentligvis kunne holde feilkilder tilknyttet dette området på et så lavt nivå som mulig.

Test av datagrunnlagets reliabilitet og validitet: «Your Voice» 2014 og 2015 – etter reklassifisering

Test: Cronbachs Alpha

Reliabilitet 2014	Test: Cronbachs Alpha		
Begrep	Negative verdier?	CA- verdi <0.7	Mean inter- spørsmål correlation value
Transformasjonsledelse	Nei	0,879	0,606
Transaksjonsledelse	Nei	0,726	0,505
CVM Samarbeid	Nei	0,915	0,618
CVM Effektivitet	Nei	0,941	0,751
CVM Innovasjon	Nei	0,882	0,637
Endringsvilje	Nei	0,92	0,856
SSI	Ja	0,685	0,193
CLI	Ja	0,865	0,343

Reliabilitet 2015	Test: Cronbachs Alpha		
Begrep	Negative verdier?	CA- verdi <0.7	Mean inter- spørsmål correlation value
Transformasjonsledelse	Nei	0,924	0,689
Transaksjonsledelse	Nei	0,918	0,858
CVM Samarbeid	Nei	0,894	0,697
CVM Effektivitet	Nei	0,953	0,771
CVM Innovasjon	Ja	0,764	0,4
Endringsvilje	Nei	0,841	0,664
SSI	Ja	0,899	0,413
CLI	Ja	0,769	0,245

Tabell 3: Oppsummering av resultater fra Cronbachs Alpha test av «Your Voice» (etter reklassifisering), SSI og CLI for 2014 og 2015 hver for seg.

Det er i denne runden også langt til de andre to undersøkelsene som skal benyttes i de videre analysene «Service Satisfaction Index» og «Customer Loyalty Index». Disse undersøkelsene er beholdt i sin opprinnelige stand. Datagrunnlaget tilgjengelig på disse to undersøkelsene er kodet av

undertegnede for å kunne benyttes i analysene. Alle resultater presenter i det videre materiellet tilhørende denne masteroppgaven presenteres derfor med forbehold om feil i reklassifisering og koding av opprinnelig datagrunnlag.

Dersom man ser årene hver for seg ser man også etter reklassifiseringen at det er et begrep, CVM Innovasjon, hvor det er identifisert negative verdier. Dette ser vi også på begrepene SSI og CLI i både 2014 og 2015. Dette indikerer at spørsmålene internt i begrepene ikke måler det samme. Årsaken til dette er for CVM Innovasjon sin del høyst sannsynlig det lave utvalget. Når det gjelder SSI og CLI er det i undersøkelsene kun brukt et begrep for samtlige spørsmål. For en så pass omfattende undersøkelse med så pass mange spørsmål som både SSI og CLI har vil nok dette være med å påvirke resultatene i denne testen. Det er nok ikke alle spørsmålene her som har til hensikt å måle det samme, selv om de er innenfor samme hovedområde. Når man ser nærmere på selve Cronbachs Alpha verdien er det nå kun 1 begrep som har en Cronbachs Alpha verdi under .7 som er den akseptable verdien. Dette er SSI tallet for 2014. Cronbachs Alpha verdien er her på .685 som er tett oppunder .7. Dersom man tar høyde for de små utvalgene for de enkelte årene må man derfor må si seg sånn noenlunde fornøyd med. Dersom man skal måle etter det som er den ønskelige verdien på .8 er det kun 4 begrep som faller utenfor det er for 2014; Transaksjonsledelse og SSI, og for 2015; CVM Innovasjon og CLI. Dersom man da i tillegg ser på styrken i forholdet mellom de ulike spørsmålene internt i begrepet er det nå kun 4 begrep, SSI og CLI i både 2014 og 2015, som har en korrelasjons verdi på under .5, noe som kan tyde på middels til lav korrelasjon internt i begrepet. Dette skyldes nok, som de negative verdiene at det i disse undersøkelsene ikke er blitt benyttet begrep i og for seg, men mer hovedområde; tilfredshet og lojalitet.

Reliabilitet samlet for 2014 og 2015	Test: Cronbachs Alpha		
	Negative verdier?	CA- verdi <0.7	Mean inter- spørsmål correlation value
Transformasjonsledelse	Nei	0,88	0,576
Transaksjonsledelse	Nei	0,815	0,63
CVM Samarbeid	Nei	0,9	0,598

CVM Effektivitet	Nei	0,938	0,697
CVM Innovasjon	Nei	0,866	0,616
Endringsvilje	Nei	0,893	0,787
SSI	Ja	0,734	0,255
CLI	Ja	0,855	0,305

Tabell 4: Oppsummering av resultater fra Cronbachs Alpha test av «Your Voice» (etter reklassifikasjon), SSI og CLI for 2014 og 2015 samlet sett.

Dersom man da, for å få et større utvalg, ser på resultatene for 2014 og 2015 samlet sett får man enda sterkere resultater enn ved å se årene hver for seg. Man finner fremdeles 2 begrep hvor det er identifisert negative verdier, igjen som over er dette SSI og CLI. Noe som indikerer at spørsmålene internt i begrepene ikke måler det samme. Årsaken til dette er som over høyst sannsynlig at det er kun brukt et begrep for samtlige spørsmål, og at nok ikke alle spørsmålene har til hensikt å måle det samme, selv om de er innenfor samme hovedområde. Når man ser nærmere på selve Cronbachs Alpha verdien har nå alle en Cronbachs Alpha verdi over .7 som er den akseptable verdien. Dersom man skal måle etter det som er den ønskelige verdien på .8 er det kun 1 begrep som faller utenfor, og det er SSI. Dersom man da i tillegg ser på styrken i forholdet mellom de ulike spørsmålene internt i begrepet er det nå kun 2 begrep, SSI og CLI som har en korrelasjons verdi på under .5, noe som kan tyde på middels til lav korrelasjon internt i begrepet. Igjen kan nok dette som de negative verdiene skyldes at undersøkelsene ikke er inndelt i begrep i den forstand, men hovedområde. Man kan basert på de resultatene som fremkommer i denne analysen stille spørsmålstegn til reliabiliteten til også SSI og CLI. For å kunne rette på dette burde det vært utført samme operasjon på disse undersøkelsene som for «Your Voice», men på grunn av begrenset tid og ressurser tilgjengelig for å utarbeide denne masteroppgaven er det valgt å benytte disse undersøkelsene i sin opprinnelige stand til tross for de negative verdiene og den lave korrelasjonen som identifiseres. Dette med begrunnelse i undersøkelsesens Cronbachs Alpha verdi.

Test: Faktoranalyse

Det ble etter reklassifiseringen gjort et nytt forsøkt på å kjøre faktoranalyser for datagrunnlaget som er benyttet i denne masteroppgaven, da med hensikt å måle datagrunnlagets begrepsvaliditet. Men

på grunn av det lille utvalget av analyseenheter som benyttes for de enkelte årene gir ikke denne analysen en god indikasjon for validiteten til undersøkelsene. Dersom man ser datagrunnlaget for 2014 og 2015 under ett gir dette en bedre indikasjon av validiteten til undersøkelsene. Det er derfor valgt å benytte denne faktoranalysen i stedet for de som er gjennomført for de enkelte årene etter re- klassifikasjon av datagrunnlaget. Man vil her finne et større utvalg, noe som vil gi bedre grunnlag for å si noe rundt validiteten. Det er tidligere blitt hevdet at «Formålet med faktoranalysen er å forenkle komplekse sammenhenger mellom mange observerte variabler slik at disse sammenhengene skal bli enklere å oppdage og fortolke» ((Gripsrud, Silkoset, et al., 2004) s. 324). Er det her mulig å identifisere noen mønstre i hvordan respondentene har besvart undersøkelsene? Det er to faktorer som vil være med å spille inn for hvorvidt analysene er egnet for faktoranalyse eller ikke; datastørrelsen og styrken i forholdet mellom variablene. ((Palant, 2013) s. 189) I utgangspunktet er datastørrelsen betydelig mindre enn det som er anbefalt for å kunne kjøre en faktoranalyse, men det er gjort et forsøk allikevel. Når det gjelder styrken i forholdet mellom variablene kan denne måles gjennom Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO). Det er her anbefalt at denne verdien er over .6 for å kunne oppnå en god faktoranalyse. ((Palant, 2013) s. 190). I den gjennomførte faktoranalysen etter re klassifikasjonen har samtlige begrep, utenom SSI og CLI hvor denne faktoren ikke oppgis, en KMO på over .6. Man kan dermed hevde at de er «kvalifisert» for videre analyser. Gjennom å benytte Kaiser's criterion, hvor kun faktorer hvor det identifiseres en egenverdi på 1.0 eller mer tas med i de videre analysene ((Palant, 2013) s.191), plukkes de faktorene ut som man må anta er en god representant for styrken i forholdet mellom variablene. På grunn av det lille datagrunnlaget tilgjengelig og med relativt få spørsmål under hvert begrep får undertegnede under Kaiser's criterion et noe spesielt resultat. 5 av begrepene har kun 1 spørsmål som har en egenverdi på over 1.0, og disse spørsmålene forklarer mellom 67 til 85 % av variansen, noe som må kunne sies å være svært høyt. Et av begrepene har 2 spørsmål med egenverdi over 1.0, hvor disse forklarer henholdsvis 65,82 og 21,65 %. Det er kun 2 begrep som skiller seg ut, det er SSI med 5 spørsmål med egenverdi over 1.0 og CLI hvor tallet er 7. Under SSI og CLI er det også

noen få spørsmål som forklarer store deler av variansen, men det er allikevel ikke så dominerende resultater som for de resterende. Hvor mange faktorer bør man da trekke med seg i de videre analysene? Gjennom analyser av resultatene over samt studering av «Component Matrix» som viser «unrotated loadings of each of the item» ((Palant, 2013) s. 200) ble det valgt å gå videre med 2 faktorer. Basert på de uttrekk som ble gjort ble det deretter kjørt en faktorrotasjon. Dette for å identifisere hvilke variabler som «klumper» seg sammen og dermed gjøre materialet enklere å tolke ((Palant, 2013) s.191). Det er her valgt å fokusere på en «oblique» rotasjon. Dette da denne gir en bedre indikasjon på korrelasjonen. Det første som det kan være interessant å se på er hvor stor prosentandel av variansen som forklares av den valgte to- faktor løsningen ((Palant, 2013) s.205). For de ulike begrepene er disse tallene nå henholdsvis; Transformasjonsledelse 87,48 %, Transaksjonsledelse 92,96 %, CVM Samarbeid 82,79 %, CVM Effektivitet 83,59 %, CVM Innovasjon 88,93 %, Endringsvilje 93,74 %, SSI 71,91 %, og CLI 58,67 %. De opprinnelige faktorene var her før uttrekket de samme for Transformasjonsledelse, Transaksjonsledelse, CVM Samarbeid, CVM Effektivitet, CVM Innovasjon og Endringsvilje, mens man for SSI tidligere hadde en total på 91,42 % og CLI på 92, 81 %. Gjennom tabellen «Component Correlation Matrix» kan man se styrken i forholdet mellom de to utvalgte faktorene ((Palant, 2013) s.205) noe som for samtlige begrep viser seg å være fra middels til høyt. Man kan derfor anta at det var fornuftig å legge listen på 2 faktorer i de videre analysene. Dersom man ser videre i analyseresultatene finner man i «Pattern Matrix» «factor loadings of each of the variables» ((Palant, 2013) s.205) Her finner vi i samtlige resultater en middels til høy faktorladning mellom de ulike komponentene. I tabellen «Structure Matrix» finner man til slutt informasjon om korrelasjonen mellom variabler og faktorer ((Palant, 2013) s.205). Vi finner i samtlige resultater en middels til høy korrelasjon mellom de ulike komponentene. Man vil derfor kunne anta at undersøkelsene har Konvergent validitet – «hvorvidt indikatorer (spørsmål/ utsagn) som antas å måle den samme teoretiske variabelen, er høyt korrelert med hverandre». ((Gripsrud, Silkoset, et al., 2004) s. 120)

I tillegg til analysene presentert over er fordelingsegenskapene til rådataene er presentert i vedlegg 1.

Med tanke på at det nå, dersom man tar høyde for utvalgets lille størrelse, kan konkluderes med at undersøkelsene både er reliable og valide er det på tide å bevege seg videre til de analysene som er mer av interesse for å prøve å forklare denne masteroppgavens formål. Dette gjøres i første omgang ved hjelp av korrelasjonstester.

Test av sammenhengen mellom de ulike begrepene

Test: Korrelasjon

«Korrelasjon er et mål for linær samvariasjon» ((Gripsrud, Silkoset, et al., 2004) s. 209) eller med andre ord sammenhengen mellom variabler. Korrelasjonsverdien indikerer dermed hvor stor sammenheng det er mellom de målte begrepene. Verdiene varierer mellom -1 og +1, hvor en verdi på -0,8 eller +0,8 har samme styrkeforholdet bare med ulikt fortegn. Korrelasjon beregnes enten ved hjelp av Pearsons korrelasjon eller Spearmans ranskorrelasjon. Det er her valgt å benytte begge beregningsmetodene, da Spearmans ranskorrelasjon er «spesielt konstruert for å ta hensyn til at dataene er på ordinalnivå» ((Gripsrud, Silkoset, et al., 2004) s. 215), noe som finnes i de benyttede undersøkelsene SSI og CLI. I de tilfellene hvor det ikke er mulig å finne signifikant korrelasjon mellom de ulike begrepene er det valgt å se nærmere på de enkelte spørsmålene internt i begrepene som viser signifikant korrelasjon. Dette for å prøve å identifisere trender i resultatene. En oppsummering av de viktigste funnene, for årene hver for seg og samlet sett, for hvert av de aktuelle begrepene er samlet under samt i vedlegg 2 - 9. Det er i det videre arbeidet valgt å fokusere på de samlede resultatene for 2014 og 2015, dette begrunnet i utvalget størrelse og et ønske om å minimere, så godt det lar seg gjøre, feilkilder som kan komme som en konsekvens av dette. Resultatene for korrelasjonsanalysene for de enkeltstående årene er oppsummert i tabellene under, men vil ikke bli kommentert ytterligere.

Pearson Correlation 2014	Transf. ledelse	Sign.	Transak. ledelse	Sign.	CVM Samarbeid	Sign.	CVM Effektivitet	Sign.	CVM Innovasjon	Sign.	Endringsvilje	Sign.	SSI	Sign.	CLI	Sign.	Avd. resultat	Sign.
Transformasjonsledelse	-	-	0,963	0,000	0,908	0,005	0,944	0,001	0,886	0,008	0,876	0,010	0,238	0,607	-0,633	0,127	0,241	0,603
Transaksjonsledelse	0,963	0,000	-	-	0,836	0,019	0,897	0,006	0,808	0,028	0,816	0,025	0,055	0,907	-0,517	0,235	0,264	0,567
CVM Samarbeid	0,908	0,005	0,836	0,019	-	-	0,091	0,005	0,879	0,009	0,859	0,013	0,405	0,367	-0,386	0,392	-0,119	0,800
CVM Effektivitet	0,944	0,001	0,897	0,006	0,091	0,005	-	-	0,967	0,000	0,911	0,004	0,454	0,306	-0,469	0,288	0,074	0,874
CVM Innovasjon	0,886	0,008	0,808	0,028	0,879	0,009	0,967	0,000	-	-	0,970	0,000	0,629	0,130	-0,433	0,332	0,045	0,923
Endringsvilje	0,876	0,010	0,816	0,025	0,859	0,013	0,911	0,004	0,970	0,000	-	-	0,572	0,180	-0,420	0,348	0,088	0,851
SSI	0,238	0,607	0,055	0,907	0,405	0,367	0,454	0,306	0,629	0,130	0,572	0,180	-	-	-0,031	0,948	-0,232	0,616
CLI	-0,633	0,127	-0,517	0,235	-0,386	0,392	-0,469	0,288	-0,433	0,332	-0,420	0,348	-0,031	0,948	-	-	-0,055	0,200
Avdelingens resultat	0,241	0,603	0,264	0,567	-0,119	0,800	0,074	0,874	0,045	0,923	0,088	0,851	-0,232	0,616	-0,055	0,200	-	-

Tabell 5: Pearsons korrelasjon basert på datagrunnlaget for 2014

Spearman's rho 2014	Transf. ledelse	Sign.	Transak. ledelse	Sign.	CVM Samarbeid	Sign.	CVM Effektivitet	Sign.	CVM Innovasjon	Sign.	Endringsvilje	Sign.	SSI	Sign.	CLI	Sign.	Avd. resultat	Sign.
Transformasjonsledelse	-	-	0,964	0,000	0,893	0,007	0,857	0,014	0,857	0,014	0,893	0,007	0,071	0,879	-0,464	0,294	0,577	0,175
Transaksjonsledelse	0,964	0,000	-	-	0,821	0,023	0,821	0,023	0,821	0,023	0,857	0,014	-0,107	0,819	-0,286	0,535	0,523	0,229
CVM Samarbeid	0,893	0,007	0,821	0,023	-	-	0,929	0,003	0,929	0,003	0,893	0,007	0,286	0,535	-0,286	0,535	0,216	0,641
CVM Effektivitet	0,857	0,014	0,821	0,023	0,929	0,003	-	-	1,000	0,000	0,964	0,000	0,286	0,535	-0,321	0,482	0,234	0,613
CVM Innovasjon	0,857	0,014	0,821	0,023	0,929	0,003	1,000	0,000	-	-	0,964	0,000	0,286	0,535	-0,321	0,482	0,234	0,613
Endringsvilje	0,893	0,007	0,857	0,014	0,893	0,007	0,964	0,000	0,964	0,000	-	-	0,321	0,482	-0,429	0,337	0,414	0,355
SSI	0,071	0,879	-0,107	0,819	0,286	0,535	0,286	0,535	0,286	0,535	0,321	0,482	-	-	-0,321	0,482	-0,090	0,848
CLI	-0,464	0,294	-0,286	0,535	-0,286	0,535	-0,321	0,482	-0,321	0,482	-0,429	0,337	-0,321	0,482	-	-	-0,811	0,027
Avdelingens resultat	0,577	0,175	0,523	0,229	0,216	0,641	0,234	0,613	0,234	0,613	0,414	0,355	-0,090	0,848	-0,811	0,027	-	-

Tabell 6: Spearmans ranskorrelasjon basert på datagrunnlaget for 2014

Pearson Correlation 2015	Transf. ledelse	Sign.	Transak. ledelse	Sign.	CVM Samarbeid	Sign.	CVM Effektivitet	Sign.	CVM Innovasjon	Sign.	Endringsvilje	Sign.	SSI	Sign.	CLI	Sign.	Avd. resultat	Sign.
Transformasjonsledelse	-	-	0,976	0,004	0,986	0,002	0,830	0,082	0,808	0,098	0,966	0,007	-0,187	0,763	0,396	0,509	0,276	0,653
Transaksjonsledelse	0,976	0,004	-	-	0,996	0,000	0,916	0,029	0,913	0,030	0,097	0,007	-0,380	0,528	0,250	0,685	0,252	0,682
CVM Samarbeid	0,986	0,002	0,996	0,000	-	-	0,877	0,051	0,884	0,046	0,983	0,003	-0,350	0,564	0,327	0,591	0,310	0,612
CVM Effektivitet	0,830	0,082	0,916	0,029	0,877	0,051	-	-	0,968	0,007	0,791	0,111	-0,505	0,386	-0,074	0,906	-0,056	0,929
CVM Innovasjon	0,808	0,098	0,913	0,030	0,884	0,046	0,968	0,007	-	-	0,825	0,086	-0,667	0,219	-0,020	0,998	0,088	0,888
Endringsvilje	0,966	0,007	0,097	0,007	0,983	0,003	0,791	0,111	0,825	0,086	-	-	-0,356	0,556	0,380	0,528	0,478	0,415
SSI	-0,187	0,763	-0,380	0,528	-0,350	0,564	-0,505	0,386	-0,667	0,219	-0,356	0,556	-	-	0,310	0,612	-0,262	0,670
CLI	0,396	0,509	0,250	0,685	0,327	0,591	-0,074	0,906	-0,020	0,998	0,380	0,528	0,310	0,612	-	-	0,307	0,615
Avdelingens resultat	0,276	0,653	0,252	0,682	0,310	0,612	-0,056	0,929	0,088	0,888	0,478	0,415	-0,262	0,670	0,307	0,615	-	-

Tabell 7: Pearsons korrelasjon basert på datagrunnlaget for 2015

Spearman's rho 2015	Transf. ledelse	Sign.	Transak. ledelse	Sign.	CVM Samarbeid	Sign.	CVM Effektivitet	Sign.	CVM Innovasjon	Sign.	Endringsvilje	Sign.	SSI	Sign.	CLI	Sign.	Avd. resultat	Sign.
Transformasjonsledelse	-	-	0,900	0,037	1,000	0,000	0,700	0,188	0,900	0,037	1,000	0,000	-0,300	0,624	0,300	0,624	0,447	0,450
Transaksjonsledelse	0,900	0,037	-	-	0,900	0,037	0,900	0,037	1,000	0,000	0,900	0,037	-0,400	0,505	-0,100	0,873	0,224	0,718
CVM Samarbeid	1,000	0,000	0,900	0,037	-	-	0,700	0,188	0,900	0,037	1,000	0,000	-0,300	0,624	0,300	0,624	0,447	0,450
CVM Effektivitet	0,700	0,188	0,900	0,037	0,700	0,188	-	-	0,900	0,037	0,700	0,188	-0,300	0,624	-0,200	0,747	-0,224	0,718
CVM Innovasjon	0,900	0,037	1,000	0,000	0,900	0,037	0,900	0,037	-	-	0,900	0,037	-0,400	0,505	-0,100	0,873	0,224	0,718
Endringsvilje	1,000	0,000	0,900	0,037	1,000	0,000	0,700	0,188	0,900	0,037	-	-	-0,300	0,624	0,300	0,624	0,447	0,450
SSI	-0,300	0,624	-0,400	0,505	-0,300	0,624	-0,300	0,624	-0,400	0,505	-0,300	0,624	-	-	0,500	0,391	-0,224	0,718
CLI	0,300	0,624	-0,100	0,873	0,300	0,624	-0,200	0,747	-0,100	0,873	0,300	0,624	0,500	0,391	-	-	0,224	0,718
Avdelingens resultat	0,447	0,450	0,224	0,718	0,447	0,450	-0,224	0,718	0,224	0,718	0,447	0,450	-0,224	0,718	0,224	0,718	-	-

Tabell 8: Spearmans ranskorrelasjon basert på datagrunnlaget for 2015

Pearson Correlation samlet 2014 og 2015	Transf. ledelse	Sign.	Transak. ledelse	Sign.	CVM Samarbeid	Sign.	CVM Effektivitet	Sign.	CVM Innovasjon	Sign.	Endringsvilje	Sign.	SSI	Sign.	CLI	Sign.	Avd. resultat	Sign.
Transformasjonsledelse	-	-	0,968	0,000	0,930	0,000	0,833	0,001	0,787	0,002	0,864	0,000	0,080	0,805	-0,246	0,440	0,208	0,517
Transaksjonsledelse	0,968	0,000	-	-	0,893	0,000	0,842	0,001	0,783	0,003	0,833	0,001	-0,044	0,893	-0,240	0,453	0,227	0,479
CVM Samarbeid	0,930	0,000	0,893	0,000	-	-	0,891	0,000	0,867	0,000	0,898	0,000	0,230	0,473	-0,232	0,469	-0,030	0,927
CVM Effektivitet	0,833	0,001	0,842	0,001	0,891	0,000	-	-	0,965	0,000	0,880	0,000	0,347	0,269	-0,451	0,141	-0,098	0,763
CVM Innovasjon	0,787	0,002	0,783	0,003	0,867	0,000	0,965	0,000	-	-	0,935	0,000	0,347	0,269	-0,416	0,179	-0,054	0,868
Endringsvilje	0,864	0,000	0,833	0,001	0,898	0,000	0,880	0,000	0,935	0,000	-	-	0,322	0,307	-0,298	0,347	0,109	0,737
SSI	0,080	0,805	-0,044	0,893	0,230	0,473	0,347	0,269	0,347	0,269	0,322	0,307	-	-	-0,289	0,362	-0,400	0,197
CLI	-0,246	0,440	-0,240	0,453	-0,232	0,469	-0,451	0,141	-0,416	0,179	-0,298	0,347	-0,289	0,362	-	-	-0,141	0,662
Avdelingens resultat	0,208	0,517	0,227	0,479	-0,030	0,927	-0,098	0,763	-0,054	0,868	0,109	0,737	-0,400	0,197	-0,141	0,662	-	-

Tabell 9: Pearsons korrelasjon basert på datagrunnlaget samlet sett for 2014 og 2015

Spearman's rho samlet 2014 og 2015	Transf. ledelse	Sign.	Transak. ledelse	Sign.	CVM Samarbeid	Sign.	CVM Effektivitet	Sign.	CVM Innovasjon	Sign.	Endringsvilje	Sign.	SSI	Sign.	CLI	Sign.	Avd. resultat	Sign.
Transformasjonsledelse	-	-	0,979	0,000	0,972	0,000	0,832	0,001	0,923	0,000	0,930	0,000	0,077	0,812	-0,224	0,484	0,279	0,380
Transaksjonsledelse	0,979	0,000	-	-	0,930	0,000	0,790	0,002	0,895	0,000	0,881	0,000	-0,042	0,897	-0,210	0,513	0,268	0,400
CVM Samarbeid	0,972	0,000	0,930	0,000	-	-	0,874	0,000	0,951	0,000	0,937	0,000	0,168	0,602	-0,217	0,499	0,159	0,622
CVM Effektivitet	0,832	0,001	0,790	0,002	0,874	0,000	-	-	0,944	0,000	0,895	0,000	0,350	0,265	-0,441	0,152	-0,095	0,768
CVM Innovasjon	0,923	0,000	0,895	0,000	0,951	0,000	0,944	0,000	-	-	0,972	0,000	0,231	0,471	-0,350	0,265	0,060	0,853
Endringsvilje	0,930	0,000	0,881	0,000	0,937	0,000	0,895	0,000	0,972	0,000	-	-	0,294	0,354	-0,336	0,286	0,198	0,538
SSI	0,077	0,812	-0,042	0,897	0,168	0,602	0,350	0,265	0,231	0,471	0,294	0,354	-	-	-0,350	0,265	-0,349	0,266
CLI	-0,224	0,484	-0,210	0,513	-0,217	0,499	-0,441	0,152	-0,350	0,265	-0,336	0,286	-0,350	0,265	-	-	-0,074	0,819
Avdelingens resultat	0,279	0,380	0,268	0,400	0,159	0,622	-0,095	0,768	0,060	0,853	0,198	0,538	-0,349	0,266	-0,074	0,819	-	-

Tabell 10: Spearman's ranskorrelasjon basert på datagrunnlaget samlet sett for 2014 og 2015

Transformasjonsledelse

Vennligst se vedlegg 2 «Oppsummering korrelasjon – Transformasjonsledelse» for et uttrekk av

tabeller som viser resultatene som beskrevet under.

- Totalt sett en signifikant korrelasjon mot Transaksjonsledelse, CVM Samarbeid, CVM Effektivitet, CVM Innovasjon og Endringsvilje for resultatene i 2014, og for alle de nevnte utenom CVM Effektivitet i 2015. Dersom man ser resultatene for både 2014 og 2015 under ett finner man signifikant korrelasjon på 0,01 nivå på alle de nevnte.
- Transformasjonsledelse opp mot SSI – ikke signifikant korrelasjon i 2014 og viser negativ korrelasjon for 2015, men denne er heller ikke signifikant. Man finner heller ikke signifikant korrelasjon mellom disse to dersom man ser resultatene for 2014 og 2015 under ett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjonsanalyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	2	13	4
2014	Spearman's rho	1	9	3
2015	Pearson Correlation	0	5	2
2015	Spearman's rho	0	7	7
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	1	8	1
Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	0	6	1

Tabell 11: Signifikante funn i Transformasjonsledelse opp mot SSI

- Transformasjonsledelse opp mot CLI – viser negativ korrelasjon i 2014, men denne er ikke signifikant. Positiv korrelasjon for 2015, men denne er heller ikke signifikant. Man finner heller ikke signifikant korrelasjon mellom disse to dersom man ser resultatene for 2014 og 2015 under ett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjonsanalyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	5	10	14
2014	Spearman's rho	5	5	10
2015	Pearson Correlation	0	2	1
2015	Spearman's rho	0	6	5
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	1	5	4
Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	3	3	6

Tabell 12: Signifikante funn i Transformasjonsledelse opp mot CLI

- Transformasjonsledelse opp mot Avdelingens resultat – ikke signifikant korrelasjon for verken 2014 eller 2015. Man finner heller ikke signifikant korrelasjon mellom disse to dersom man ser resultatene for 2014 og 2015 under ett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjonsanalyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	0	0	0
2014	Spearman's rho	1	0	0
2015	Pearson Correlation	0	0	0
2015	Spearman's rho	0	0	0
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	0	0	0
Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	0	0	0

Tabell 13: Signifikante funn i Transformasjonsledelse opp mot Avdelingens resultat

Transaksjonsledelse

Vennligst se vedlegg 3 «Oppsummering korrelasjon – Transaksjonsledelse» for et uttrekk av tabeller som viser resultatene som beskrevet under.

- Totalt sett en signifikant korrelasjon mot Transformasjonsledelse, CVM Samarbeid, CVM Effektivitet, CVM Innovasjon og Endringsvilje både for resultatene i 2014 og 2015. Dersom man ser resultatene for både 2014 og 2015 under ett finner man signifikant korrelasjon på 0,01 nivå på alle de nevnte.
- Transaksjonsledelse opp mot SSI – viser negativ korrelasjon i både 2014 og 2015, men disse er ikke signifikante. Man finner heller ikke signifikant korrelasjon mellom disse to dersom man ser resultatene for 2014 og 2015 under ett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjonsanalyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	2	9	3
2014	Spearman's rho	1	8	4
2015	Pearson Correlation	0	4	2
2015	Spearman's rho	0	3	3
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	0	0	0
Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	0	1	0

Tabell 14: Signifikante funn i Transaksjonsledelse opp mot SSI

- Transaksjonsledelse opp mot CLI – viser negativ korrelasjon i både 2014 og 2015, men disse er ikke signifikante. Man finner heller ikke signifikant korrelasjon mellom disse to dersom man ser resultatene for 2014 og 2015 under ett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjonsanalyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
-----------------------	---------------------	--	--	---

2014	Pearson Correlation	0	0	0
2014	Spearman's rho	0	0	0
2015	Pearson Correlation	0	1	1
2015	Spearman's rho	0	3	3
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	0	2	2
Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	1	3	4

Tabell 15: Signifikante funn i Transaksjonsledelse opp mot CLI

- Transaksjonsledelse opp mot Avdelingens resultat – ikke signifikant korrelasjon for verken 2014 eller 2015. Man finner heller ikke signifikant korrelasjon mellom disse to dersom man ser resultatene for 2014 og 2015 under ett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjonsanalyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	0	0	0
2014	Spearman's rho	0	0	0
2015	Pearson Correlation	0	0	0
2015	Spearman's rho	0	0	0
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	0	0	0
Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	0	0	0

Tabell 16: Signifikante funn i Transaksjonsledelse opp mot Avdelingens resultat

CVM Samarbeid

Vennligst se vedlegg 4 «Oppsummering korrelasjon – CVM Samarbeid» for et uttrekk av tabeller som viser resultatene som beskrevet under.

- Totalt sett en signifikant korrelasjon mot Transformasjonsledelse, Transaksjonsledelse, CVM Effektivitet, CVM Innovasjon og Endringsvilje for resultatene i 2014, og for alle de nevnte

utenom CVM Effektivitet i 2015. Dersom man ser resultatene for både 2014 og 2015 under ett finner man signifikant korrelasjon på 0,01 nivå på alle de nevnte.

- CVM Samarbeid opp mot SSI – ikke signifikant korrelasjon i 2014 og viser negativ korrelasjon for 2015, men denne er heller ikke signifikant. Man finner heller ikke signifikant korrelasjon mellom disse to dersom man ser resultatene for 2014 og 2015 under ett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjons-analyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	2	21	5
2014	Spearman's rho	0	20	1
2015	Pearson Correlation	0	6	4
2015	Spearman's rho	1	8	5
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	0	6	1
Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	0	1	0

Tabell 17: Signifikante funn i CVM Samarbeid opp mot SSI

- CVM Samarbeid opp mot CLI – ikke signifikant negativ korrelasjon i 2014 og viser positivt korrelasjon for 2015, men denne er heller ikke signifikant. Man finner heller ikke signifikant korrelasjon mellom disse to dersom man ser resultatene for 2014 og 2015 under ett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjons-analyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	1	0	1
2014	Spearman's rho	0	2	2
2015	Pearson Correlation	2	2	3
2015	Spearman's rho	1	7	5
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	0	2	2
Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	0	1	1

Tabell 18: Signifikante funn i CVM Samarbeid opp mot CLI

- CVM Samarbeid opp mot Avdelingens resultat – ikke signifikant korrelasjon for verken 2014 eller 2015. Man finner heller ikke signifikant korrelasjon mellom disse to dersom man ser resultatene for 2014 og 2015 under ett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjons-analyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	0	0	0
2014	Spearman's rho	0	0	0
2015	Pearson Correlation	0	0	0
2015	Spearman's rho	0	0	0
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	0	0	0
Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	0	0	0

Tabell 19: Signifikante funn i CVM Samarbeid opp mot Avdelingens resultat

CVM Effektivitet

Vennligst se vedlegg 5 «Oppsummering korrelasjon – CVM Effektivitet» for et uttrekk av tabeller som viser resultatene som beskrevet under.

- Totalt sett en signifikant korrelasjon mot Transformasjonsledelse, Transaksjonsledelse, CVM Samarbeid, CVM Innovasjon og Endringsvilje for resultatene i 2014, og for alle de nevnte utenom Transformasjonsledelse, CVM Samarbeid og Endringsvilje i 2015. Dersom man ser resultatene for både 2014 og 2015 under ett finner man signifikant korrelasjon på 0,01 nivå på alle de nevnte.
- CVM Effektivitet opp mot SSI – ikke signifikant korrelasjon i 2014 og viser negativ korrelasjon for 2015, men denne er heller ikke signifikant. Man finner heller ikke signifikant korrelasjon mellom disse to dersom man ser resultatene for 2014 og 2015 under ett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjons-analyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	10	23	5
2014	Spearman's rho	9	17	4
2015	Pearson Correlation	3	7	8
2015	Spearman's rho	1	18	19
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	1	7	0
Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	0	16	0

Tabell 20: Signifikante funn i CVM Effektivitet opp mot SSI

- CVM Effektivitet opp mot CLI – ikke signifikant negativ korrelasjon i verken 2014 eller 2015.

Man finner heller ikke signifikant korrelasjon mellom disse to dersom man ser resultatene for 2014 og 2015 under ett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjons-analyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	0	4	4
2014	Spearman's rho	3	6	9
2015	Pearson Correlation	0	2	2
2015	Spearman's rho	2	11	11
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	1	6	7
Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	5	10	15

Tabell 21: Signifikante funn i CVM Effektivitet opp mot CLI

- CVM Effektivitet opp mot Avdelingens resultat – ikke signifikant korrelasjon i verken 2014 eller 2015. Man finner heller ikke signifikant korrelasjon mellom disse to dersom man ser resultatene for 2014 og 2015 under ett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjons-analyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	0	0	0
2014	Spearman's rho	0	0	0
2015	Pearson Correlation	0	0	0
2015	Spearman's rho	0	0	0
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	0	0	0
Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	0	0	0

Tabell 22: Signifikante funn i CVM Effektivitet opp mot Avdelingens resultat

CVM Innovasjon

Vennligst se vedlegg 6 «Oppsummering korrelasjon – CVM Innovasjon» for et uttrekk av tabeller som viser resultatene som beskrevet under.

- Totalt sett en signifikant korrelasjon mot Transformasjonsledelse, Transaksjonsledelse, CVM Samarbeid, CVM Effektivitet og Endringsvilje for resultatene i både 2014 og 2015. For resultatene for Pearson Correlation er Transformasjonsledelse og Endringsvilje ikke signifikant, men for Spearman's rho er de det. Dersom man ser resultatene for både 2014 og 2015 under ett finner man signifikant korrelasjon på 0,01 nivå på alle de nevnte.
- CVM Innovasjon opp mot SSI – ikke signifikant korrelasjon i 2014 og viser negativ korrelasjon for 2015, men denne er heller ikke signifikant. Man finner heller ikke signifikant korrelasjon mellom disse to dersom man ser resultatene for 2014 og 2015 under ett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjons-analyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	3	11	3
2014	Spearman's rho	2	6	2

2015	Pearson Correlation	1	5	6
2015	Spearman's rho	0	10	9
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	0	3	0
Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	0	2	0

Tabell 23: Signifikante funn i CVM Innovasjon opp mot SSI

- CVM Innovasjon opp mot CLI – ikke signifikant negativ korrelasjon i verken 2014 eller 2015.

Man finner heller ikke signifikant korrelasjon mellom disse to dersom man ser resultatene for 2014 og 2015 under ett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjons-analyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	0	5	5
2014	Spearman's rho	1	6	7
2015	Pearson Correlation	0	0	0
2015	Spearman's rho	1	1	0
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	0	4	3
Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	1	4	5

Tabell 24: Signifikante funn i CVM Innovasjon opp mot CLI

- CVM Innovasjon opp mot Avdelingens resultat – ikke signifikant korrelasjon i verken 2014 eller 2015. Man finner heller ikke signifikant korrelasjon mellom disse to dersom man ser resultatene for 2014 og 2015 under ett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjons-analyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	0	0	0
2014	Spearman's rho	0	0	0

2015	Pearson Correlation	0	0	0
2015	Spearman's rho	0	0	0
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	0	0	0
Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	0	0	0

Tabell 25: Signifikante funn i CVM Innovasjon opp mot Avdelingens resultat

Endringsvilje

Vennligst se vedlegg 7 «Oppsummering korrelasjon – Endringsvilje» for et uttrekk av tabeller som viser resultatene som beskrevet under.

- Totalt sett en signifikant korrelasjon mot Transformasjonsledelse, Transaksjonsledelse, CVM Samarbeid, CVM Effektivitet og CVM Innovasjon for resultatene i 2014, og for alle de nevnte utenom CVM Effektivitet i 2015. For resultatene for Pearson Correlation er CVM Innovasjon ikke signifikant for 2015, men for Spearman's rho er de det. Dersom man ser resultatene for både 2014 og 2015 under ett finner man signifikant korrelasjon på 0,01 nivå på alle de nevnte.
- Endringsvilje opp mot SSI – ikke signifikant korrelasjon i 2014 og viser negativ korrelasjon for 2015, men denne er heller ikke signifikant. Man finner heller ikke signifikant korrelasjon mellom disse to dersom man ser resultatene for 2014 og 2015 under ett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjons-analyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	2	9	5
2014	Spearman's rho	4	5	3
2015	Pearson Correlation	0	2	0
2015	Spearman's rho	0	4	4
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	0	1	0

Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	1	1	0
-------------------------	----------------	---	---	---

Tabell 26: Signifikante funn i Endringsvilje opp mot SSI

- Endringsvilje opp mot CLI – ikke signifikant negativ korrelasjon i 2014 og viser positiv korrelasjon for 2015, men denne er heller ikke signifikant. Man finner heller ikke signifikant korrelasjon mellom disse to dersom man ser resultatene for 2014 og 2015 under ett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjonsanalyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	0	6	6
2014	Spearman's rho	0	3	3
2015	Pearson Correlation	1	2	1
2015	Spearman's rho	1	2	1
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	1	1	2
Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	2	1	3

Tabell 27: Signifikante funn i Endringsvilje opp mot CLI

- CVM Effektivitet opp mot Avdelingens resultat – ikke signifikant korrelasjon i verken 2014 eller 2015. Man finner heller ikke signifikant korrelasjon mellom disse to dersom man ser resultatene for 2014 og 2015 under ett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjonsanalyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	0	0	0
2014	Spearman's rho	0	0	0
2015	Pearson Correlation	0	0	0
2015	Spearman's rho	0	0	0
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	0	0	0

Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	0	0	0
-------------------------	----------------	---	---	---

Tabell 28: Signifikante funn i Endringsvilje opp mot Avdelingens resultat

SSI

Vennligst se vedlegg 8 «Oppsummering korrelasjon – SSI» for et uttrekk av tabeller som viser resultatene som beskrevet under.

- Totalt sett ingen signifikant korrelasjon mot noen av de andre begrepene. Dette gjelder for både resultatene fra 2014, 2015 og når vi ser disse under ett.
- SSI opp mot Transformasjonsledelse – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet Transformasjonsledelse.
- SSI opp mot Transaksjonsledelse – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet Transaksjonsledelse.
- SSI opp mot CVM Samarbeid – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet CVM Samarbeid.
- SSI opp mot CVM Effektivitet – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet CVM Effektivitet.
- SSI opp mot CVM Innovasjon – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet CVM Innovasjon.
- SSI opp mot Endringsvilje – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet Endringsvilje.
- SSI opp mot CLI – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjons-analyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	6	23	24
2014	Spearman's rho	7	32	34

2015	Pearson Correlation	5	25	15
2015	Spearman's rho	13	28	14
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	7	22	17
Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	12	36	34

Tabell 29: Signifikante funn i SSI opp mot CLI

- SSI opp mot Avdelingens resultat – ikke signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjons-analyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	0	0	0
2014	Spearman's rho	0	1	1
2015	Pearson Correlation	1	0	1
2015	Spearman's rho	0	1	1
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	0	0	0
Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	0	0	0

Tabell 30: Signifikante funn i SSI opp mot Avdelingens resultat

CLI

Vennligst se vedlegg 9 «Oppsummering korrelasjon – CLI» for et uttrekk av tabeller som viser resultatene som beskrevet under.

- Totalt sett ingen signifikant korrelasjon mot de andre begrepene. Dette gjelder for både resultatene fra 2014, 2015 og når vi ser disse under ett.
- CLI opp mot Transformasjonsledelse – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet Transformasjonsledelse.

- CLI opp mot Transaksjonsledelse – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet Transaksjonsledelse.
- CLI opp mot CVM Samarbeid – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet CVM Samarbeid.
- CLI opp mot CVM Effektivitet – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet CVM Effektivitet.
- CLI opp mot CVM Innovasjon – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet CVM Innovasjon.
- CLI opp mot Endringsvilje – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet Endringsvilje.
- CLI opp mot SSI – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet SSI.
- CLI opp mot Avdelingens resultat – ikke signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett.

Gjeldende årsresultat	Korrelasjonsanalyse	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,01 nivå	Antall spørsmål med signifikant korrelasjon på 0,05 nivå	Antall spørsmål med negativ korrelasjon
2014	Pearson Correlation	1	2	3
2014	Spearman's rho	5	6	11
2015	Pearson Correlation	0	0	0
2015	Spearman's rho	0	0	0
Samlet for 2014 og 2015	Pearson Correlation	0	0	0
Samlet for 2014 og 2015	Spearman's rho	0	2	2

Tabell 31: Signifikante funn i CLI opp mot Avdelingens resultat

Avdelingens resultat

- Totalt sett ingen signifikant korrelasjon mot de andre begrepene. Dette gjelder for både resultatene fra 2014, 2015 og når vi ser disse under ett.
- Avdelingens resultat opp mot Transformasjonsledelse – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet Transformasjonsledelse.
- Avdelingens resultat opp mot Transaksjonsledelse – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet Transaksjonsledelse.
- Avdelingens resultat opp mot CVM Samarbeid – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet CVM Samarbeid.
- Avdelingens resultat opp mot CVM Effektivitet – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet CVM Effektivitet.
- Avdelingens resultat opp mot CVM Innovasjon – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet CVM Innovasjon.
- Avdelingens resultat opp mot Endringsvilje – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet Endringsvilje.
- Avdelingens resultat opp mot SSI – ingen signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet SSI.
- Avdelingens resultat opp mot CLI – ikke signifikant korrelasjon i verken 2014, 2015 eller samlet sett. Se beskrivelse under punktet CLI.

Test av regresjonsmodellens forklaringskraft

Test: Multippel regresjon

Som et steg videre kjøres det etter korrelasjonsanalysene en mutippel regresjon. «Mutippel regression is based on correlation, but allows a more sophisticated exploration of the interrelationships among a set of variables» ((Palant, 2013) s. 154) Eller forklart på norsk så måler multippel regresjon «regresjonsmodellens forklaringskraft» (Gripsrud, Silkoset, et al., 2004), altså

hvor mye av variansen i modellen som forklares av den enkelte variabel. Denne analyseformen benyttes for analyse spørsmål som;

- «How well a set of variables is able to predict a particular outcome»
- «Which variables in a set of variables is the best predictor of an outcome»
- «Whether a particular predictor variable is still able to predict an outcome when the effects of another variable are controlled for» ((Palant, 2013) s. 155)

Alle disse er analyse spørsmål som passer meget bra sammen med formålet med denne masteroppgaven.

Datagrunnlaget som er tilgjengelig i forbindelse med denne masteroppgaven er i utgangspunktet for lite for å kunne generalisere resultatene, men det vil kunne tegne konturene av tendenser i resultatene og gir samtidig en god indikasjon som kan danne grunnlaget for videre analyser. Det er på bakgrunn av dette også andre elementer det er viktig å ta hensyn til i tolkingen av resultatene, slik som «multicollinearity», «singularity», «outliers», men det er likevel valgt å utføre analysen. Dette er gjort etter en vurdering av nytteverdien for retningen analyseresultatene kan være med på å stake ut. Det er viktig å poengtere at man høyst sannsynlig på grunn av det lave utvalget ikke kan trekke noen konklusjoner ut av resultatene, men det vil allikevel vil kunne gi verdifull informasjon. Det er med bakgrunn i smale datagrunnlaget tilgjengelig kun blitt benyttet de samlede resultatene for 2014 og 2015 for disse undersøkelsene, dette for å prøve å minimere feilkilder tilknyttet utvalgsstørrelsen så mye som overhode mulig. En oppsummering av de viktigste funnene for hvert av de aktuelle begrepene er samlet under.

Samlet for 2014 og 2015:

Test: Multipl regressjon samlet for 2014 og 2015 SSI	Korrelasjon	Korrelasjon - signifikans	Tolerance	R Square	Adjusted R Square	ANOVA	Beta	Beta signifikans
Transformasjonsledelse	0,08	0,403	1	0,006	-0,093	0,805	0,08	0,805
Transaksjonsledelse	-0,044	0,446	1	0,002	-0,098	0,893	-0,044	0,893
CVM Samarbeid	0,23	0,236	1	0,053	-0,42	0,473	0,23	0,473
CVM Effektivitet	0,347	0,134	1	0,121	0,033	0,269	0,347	0,269
CVM Innovasjon	0,347	0,134	1	0,120	0,033	0,269	0,347	0,269
Endringsvilje	0,322	0,153	1	0,104	0,014	0,307	0,322	0,307
CLI	-0,289	0,181	1	0,084	-0,008	0,362	-0,289	0,362
\$	-0,4	0,099	1	0,160	0,76	0,197	-0,4	0,197

Tabell 32: Multipl regressjon med SSI som avhengig variabel

Test: Multipl regressjon samlet for 2014 og 2015 CLI	Korrelasjon	Korrelasjon - signifikans	Tolerance	R Square	Adjusted R Square	ANOVA	Beta	Beta signifikans
Transformasjonsledelse	-0,246	0,22	1	0,061	-0,033	0,44	-0,246	0,44
Transaksjonsledelse	-0,24	0,227	1	0,056	-0,037	0,453	-0,24	0,453
CVM Samarbeid	-0,232	0,235	1	0,054	-0,041	0,469	-0,232	0,469
CVM Effektivitet	-0,451	0,71	1	0,203	0,124	0,141	-0,451	0,141
CVM Innovasjon	-0,416	0,89	1	0,173	0,09	0,179	-0,416	0,179
Endringsvilje	-0,298	0,174	1	0,089	-0,003	0,347	-0,298	0,347
SSI	-0,289	0,181	1	0,084	-0,008	0,362	-0,289	0,362
\$	-0,141	0,331	1	0,020	-0,078	0,662	-0,141	0,662

Tabell 33: Multipl regressjon med CLI som avhengig variabel

Test: Multipl regressjon samlet for 2014 og 2015 Avdelingens resultat	Korrelasjon	Korrelasjon - signifikans	Tolerance	R Square	Adjusted R Square	ANOVA	Beta	Beta signifikans
Transformasjonsledelse	0,208	0,258	1	0,043	-0,052	0,517	0,208	0,517
Transaksjonsledelse	0,227	0,239	1	0,051	-0,044	0,479	0,227	0,479
CVM Samarbeid	-0,03	0,464	1	0,001	-0,099	0,927	-0,03	0,927
CVM Effektivitet	-0,098	0,381	1	0,010	-0,089	0,763	-0,098	0,763
CVM Innovasjon	-0,054	0,434	1	0,003	-0,097	0,868	-0,054	0,868
Endringsvilje	0,109	0,368	1	0,012	-0,087	0,737	0,109	0,737
SSI	-0,4	0,099	1	0,160	0,076	0,197	-0,4	0,197
CLI	-0,141	0,331	1	0,020	-0,078	0,662	-0,141	0,662

Tabell 34: Multipl regressjon med Avdelingens resultat som avhengig variabel

Diskusjon

Hva er det så man har funnet ut basert på det arbeidet som er utført? Hva kan man si noe om, og hvorfor? Valideringsprosessen til de benyttede undersøkelsene har vært både utfordrende og tidkrevende. Dette hovedsakelig på grunn av den manglende validiteten til undersøkelsen «Your Voice» som er beskrevet under punktet «Resultater». I tillegg til dette har det vært tilgjengelig et svært lite utvalg, med den begrunnelsen at det var ønskelig med datamateriale fra samtlige av de tre undersøkelsene for at den enkelte avdeling skulle bli tatt med i de videre analysene. Dette har da medført utvalg som ble en del mindre enn det som opprinnelig var ønskelig, og som også strengt tatt er nødvendig for å kunne trekke valide og reliable konklusjoner basert på resultatene som fremkommer av analysene. Det er allikevel, selv med et lavt utvalg, valgt å gå videre med det datagrunnlaget som var tilgjengelig. Om man ikke har anledning til å trekke de store konklusjonene ut av arbeidet, vil man i det minste ha et grunnlag som kan vise til interessante tendenser og som det kan være interessant å arbeide videre med. Sett i ettertid kunne det nok vært hensiktsmessig å gjennomføre samme operasjon for undersøkelsene SSI og CLI som ble gjort for «Your Voice». Disse to er undersøkelser som etter sigende skal måle kundetilfredshet og kundelojalitet, men undersøkelsene er ikke splittet inn i underliggende begrep slik som de kanskje burde vært. Disse er derfor blitt benyttet i sin helhet som et mål på begrepene kundetilfredshet og kundelojalitet. Når man ser på reliabilitets- og valideringsanalysene som er utført kan man nok hevde at også SSI og CLI burde vært delt opp i underliggende begreper. Hovedårsaken til resultatene i reliabilitets- og valideringsanalysene skyldes sannsynligvis det begrensede antallet respondenter, men man ville nok fått tydeligere resultater ved å benytte den alternative fremgangsmåten. Valget som ble gjort om å beholde de to undersøkelsene i sin opprinnelige stand ble gjort med bakgrunn i en evaluering av tid og ressurser tilgjengelig for utarbeidelse av denne masteroppgaven. For et eventuelt videre arbeide med disse spørreskjemaundersøkelsene vil det, i tillegg til å ha et større utvalg tilgjengelig, være å anbefale å splitte opp også SSI og CLI i underliggende begrep basert på vitenskapelig anerkjent teori slik at man dermed kan oppnå mer reliable og valide resultater. Selv om SSI og CLI i dette arbeidet er

blitt brukt i sin helhet og utvalget er lite viser reliabilitets- og valideringsanalysene når man benytter det reklassifiserte datagrunnlaget for både 2014 og 2015 samlet sett tilfredsstillende resultater. Dette gjorde at det er interessant å gå videre med de ulike analysene, og kunne se tendenser basert på disse, men det er selvsagt viktig å ha de nevnte elementene i bakhodet under tolkningen av resultatene.

Korrelasjon:

Basert på de analyser som er gjort på datagrunnlaget tilgjengelig ser man en sterk og signifikant korrelasjon mellom ledelselementene Transformasjonsledelse og Transaksjonsledelse, Competing Values kulturene Samarbeid, Effektivitet og Innovasjon samt Endringsvilje. Man ser ikke den samme korrelasjonen mellom tilfredshets- og lojalitetsindeksene (SSI og CLI) eller avdelingenes resultater. Det finnes i de siste tre begrepene spørsmål som viser signifikant korrelasjon, men ikke tilstrekkelig til at det gir utslag for totalen. Det er som tidligere presentert valgt å fokusere på de samlede resultatene fra datagrunnlaget for både 2014 og 2015. Dette for å eliminere utfordringene som er beskrevet over tilknyttet utvalgets størrelse og valideringen av datagrunnlaget på best mulig måte. Den påfølgende drøftelsen er derfor basert på analysene som er utført på det samlede datagrunnlaget.

Transformasjonsledelse

At det identifiseres en signifikant korrelasjon mellom Transformasjonsledelse og Transaksjonsledelse er ikke noe oppsiktsvekkende funn dersom man ser hva som er den teoretiske forankringen bak disse to begrepene. Dersom man skal tro Bass og Avolio (Avolio & Bass, 2007) og deres teori rundt «Fullspektrumsmodellen for ledelse» (Matthiesen, 2014) må man ha begge disse elementene tilstede, og bruke virkemidler fra dem begge, for å oppnå effektiv ledelse. Dersom man ser Transformasjonsledelse i sammenheng med de tre kvadrantene fra Competing Values Modell er det også relativt lett å se sammenhengene mellom denne typen lederstil og disse organisasjonskulturene. Det samme gjelder forøvrig også for Endringsvilje. Man ser her sterke korrelasjoner mellom Transformasjonsledelse og de nevnte begrepene. En deltakende og bevisst

ledelse som motiverer, bevisstgjør og underbygger de overordnede strategiene bør på alle måter være et naturlig element i en organisasjon som er preget av samhold, teamarbeid, engasjement, markedsorientering, endring og innovasjon. Det ville derfor vært mer unaturlig dersom man ikke fant en signifikant korrelasjon mellom Transformasjonsledelse og disse begrepene.

Det som kanskje er mer overraskende er at det ikke er signifikant korrelasjon mellom Transformasjonsledelse, SSI, CLI og Avd. resultat. Det vil da si at ledelse i form av Transformasjonsledelse vil ha en stor effekt internt, men når det gjelder eksterne forhold, som kundetilfredshet og – lojalitet, vil det ikke være mulig å si basert på resultatene som fremkommer i denne analysen om hvorvidt ledelsen av den enkelte avdelingen gjennom Transformasjonsledelse kan være med på å påvirke utfallet av de eksterne forholdene. Dette er resultater som går imot undertegnede sine opprinnelige antakelser som var at det «burde» være en positiv korrelasjon mellom Transformasjonsledelse og de eksterne faktorene. Man skulle anta at en karismatisk leder som evnet å lede og motivere etter de «kjøreregler» som er lagt til grunn igjennom Transformasjonsledelse vil oppnå høyere andel fornøyde kunder og høyere resultater enn det man i motsatt fall ville. Men dette er det basert på resultatene i denne oppgaven ikke dekning for å si noe om. Dersom man går dypere inn i resultatene for de ikke- signifikante begrepene finner man allikevel spørsmål som kan være av interesse. Se vedlegg 2 for signifikante funn. Ut ifra de signifikante resultatene som fremkommer i den gjennomførte undersøkelsen kan man påstå at Transformasjonsledelse ikke er helt uvesentlig i den store sammenhengen. Man ser her en signifikant positiv korrelasjon mellom ledelsens interne kommunikasjon av visjonen, og stort sett alle deler av kunden opplevelse med ytt service, både før, under og etter utført serviceoppdrag. Det som kanskje er mer alarmerende er dersom vi ser på de signifikante spørsmålene fra Transformasjonsledelse opp mot CLI. Her ser man en utstrakt grad av negativ korrelasjon mellom Transformasjonsledelse og svarene gitt under CLI- begrepet. Se eksempler i vedlegg 2.

Det kan her se ut til at dess flinkere ledelsen er til å kommunisere årsaken til endringer, evner å kommunisere en fremtidsvisjon og dess mer de underordnede stoler på sine ledere dess mindre fornøyd er kundene med de ansatte, både innen salg og service, og desto mindre tro har de på at løsningene de har kjøpt kan bidra til å spare deres eget selskap for penger. Hva denne negative korrelasjonen skyldes skal være usagt i denne sammenheng i og med de totale resultatene for undersøkelsen ikke viser signifikant korrelasjon. Men dette er et punkt som det kunne vært meget spennende å undersøke ytterligere. Selv om det på den ene siden kan se ut til at kunden ikke er fornøyd med leveransen de mottar ser det på den andre siden ut til at kundene viser en lojalitet ved at de ønsker å fortsette samarbeidet fremfor å gå til en konkurrent der hvor de ansatte føler de blir behandlet med respekt og føler seg vel ivaretatt. Vil det dermed si at tilstedeværelse av Transformasjonsledelse ikke bidrar til at kundene er fornøyd, men det styrker lojaliteten? Hvordan man skal tolke så pass sprikende resultater er ikke enkelt å avgjøre, men det gjør det til et punkt som desto mer spennende å undersøke ytterligere.

Transaksjonsledelse

Det samme gjelder her som over for korrelasjonen mellom Transformasjonsledelse og Transaksjonsledelse. Det ville vært mer oppsiktsvekkende dersom det ikke var korrelasjon mellom begrepene i og med den tette sammenhengen mellom disse to som begge tilhører «Fullspektrummodellen for ledelse» (Matthiesen, 2014). At det identifiseres signifikant korrelasjon mellom Transaksjonsledelse og de tre kvadrantene fra Competing Values Modell samt Endringsvilje er heller ikke noe sjokkerende resultat i og med at virkemidlene som benyttes i Transaksjonsledelse ofte benyttes for å underbygge og fremelske de kjennetegnene som man finner inn under disse begrepene. Slik som f.eks. lojalitet, engasjement, entreprenørskap, vinnerkultur samt «jaget» etter resultater og suksess.

Det som her, som under Transformasjonsledelse, er mer overraskende i forhold til det som var undertegnedes opprinnelige antakelse er at det ikke finnes noen signifikant korrelasjon mellom

Transaksjonsledelse, SSI, CLI og Avd. resultat. Det er ikke fullt så overraskende her som under Transformasjonsledelse, men det var allikevel ventet å finne signifikant korrelasjon mellom disse begrepene. Dersom man går dypere inn i resultatene finner man kun 1 spørsmål som viser signifikant korrelasjon mellom Transaksjonsledelse og SSI. Se vedlegg 3 for signifikante funn. Hvor mye man skal legge i dette resultatet skal være usagt, men det kan være greit å ha i bakhodet for videre analyser.

Det kan her virke som om medarbeidernes evne til å forstå eget lønssystem er med på å påvirke effektiviteten tilknyttet serviceregistreringen i en positiv retning. Medarbeidere som vet hvordan egen lønn blir beregnet vil høyst sannsynlig yte ekstra på de parameterne som er med på å generere inntekt. Ved å velge de riktige parameterne vil ledelsen på den måten kunne slå to fluer i en smekk, den ansatte blir mer motivert for å gjøre en god jobb og kundene nyter godt av en mer effektiv håndtering. At man ser en positiv korrelasjon mellom disse to indikerer dermed at incentivsystemet fungerer, i hvert fall for den avdelingen hvor servicehenvendelsen blir registrert.

Det er heller ikke mange elementer som viser signifikant korrelasjon mellom Transaksjonsledelse og CLI, men igjen viser denne negativ korrelasjon. Igjen skal det være usagt hva som er årsaken til denne negative korrelasjon, men det er et område som det kunne vært interessant å se nærmere på. Man ser her at det hovedsakelig er de samme spørsmålene som går igjen med negativ korrelasjon mot Transaksjonsledelse som de man så for Transformasjonsledelse over. Basert på de spørsmålene som her har signifikant korrelasjon kan de se ut til at dess flinkere ledelsen er til å gi tilbakemeldinger for godt utført jobb og hvordan medarbeiderne evner å forstå eget lønssystem påvirker kundenes syn på service- avdelingen generelt sett, faktureringsprosessen og organisasjonens evnen til å ta imot tilbakemeldinger på en negativ måte. Altså motsatt av det vi så over. Kan det da tenkes at man allikevel ikke har evnet å velge «riktige» parameter som akseleratorer for de ansattes lønn? Vil det som da genererer inntekter for de ansatte faktisk bidra til at man «skyver» kunden fra seg fremfor å lytte til kunden og knytte dem tettere til seg slik som ønsket ofte er?

CVM Samarbeid

Korrelasjonene mellom CVM Samarbeid, Transformasjonsledelse og Transaksjonsledelse er blitt kommentert over så disse vil ikke bli kommentert ytterligere her. Det som det derimot kan være interessant å se nærmere på er den sterke korrelasjonen mellom CVM Samarbeid, CVM Effektivitet, CVM Innovasjon og Endringsvilje. Dersom man ser på hva som kjennetegner denne kvadranten er dette ganske langt unna de andre kvadrantene. Tradisjon, samhold, medarbeiderutvikling og langsiktighet er ikke ledestjerner som man forbinder med verken entreprenørskap, høyt konkurransenivå eller rask omstillingsevne. At det da finnes en så klar korrelasjon mellom disse er noe overraskende i forhold til den opprinnelige antakelsen. Men dersom man skal legge teorigrunnlaget til Competing Values Modellen til grunn vil man i veldig stor grad finne elementer av alle de fire kvadrantene i en organisasjon. Man er ikke i den ene eller den andre, men litt av alle. Hvilken av kvadrantene som er dominerende vil ofte være avhengig av hvilken av de 4 stadiene i livssyklusen organisasjonen befinner seg. Det som kanskje er mest overraskende er den sterke korrelasjonen mellom begrepene.

Man finner under CVM Samarbeid, som for de to ledelses- begrepene, ingen signifikant korrelasjon mellom CVM Samarbeid, SSI, CLI og Avd. resultat. Det er for SSI kun et fåtall av spørsmålene som utmerker seg med signifikant korrelasjon. Se vedlegg 4 for signifikante funn. Basert på resultatene i disse analysene kan de se ut til at dess mer trening og kurs en ansatt har dess mindre fornøyd er kundene med oppførselen deres. Men så lenge den ansatte har tilgang på kurs og er informert om aktiviteter internt i selskapet, vil dette påvirke kunden til å bli mer fornøyd med alle stegene av serviceprosessen. Disse resultatene høres noe usannsynlige ut, og hvor mye man skal legge resultatene til grunn skal være usagt. Men dersom man ser på spørsmålene som gir signifikante utslag finner man elementer som man lett kan koble til CVM Samarbeid, da igjennom engasjement hos den enkelte medarbeider, yrkesstolthet/ arbeidsmoral og kommunikasjon. Med tanke på de totale resultatene innen dette området skal man ikke legge for mye vekt på disse resultatene, men

de gir en pekepinn over hva kundene setter pris på og som dermed bør fokuseres på og underbygges i den interne kulturen.

Når vi ser på CVM Samarbeid opp mot CLI er det ikke så mange spørsmål som viser signifikant korrelasjon. Se vedlegg 4 for signifikante funn. Skal man tolke disse resultatene bokstavelig så ser det ut til at dess mer kurs og trening en ansatt har tatt eller har tilgjengelig dess mindre fornøyd er kunden med både salg, service og produktenes mulighet til effektivisering noe vi også ser under SSI resultatene. At man ser en negativ korrelasjon mellom disse spørsmålene under både SSI og CLI bør være en indikasjon om at medarbeiderutviklingen som gjøres internt i selskapet kanskje ikke får den ønskede effekten ut i markedet. Igjen som tidligere vil ikke resultatene her kunne gi noen absolutte sannheter med tanke på det totale resultatet av korrelasjonsanalysen mellom CVM Samarbeid og CLI, men det kan være interessant å bruke disse resultatene som bakgrunn for videre arbeid.

CVM Effektivitet

Korrelasjonene mellom CVM Effektivitet, Transformasjonsledelse, Transaksjonsledelse og CVM Samarbeid er blitt kommentert over så de vil ikke bli kommentert ytterligere her. At man finner en sterk korrelasjon mellom CVM Effektivitet, CVM Innovasjon og Endringsvilje er ikke så unaturlig dersom man ser på hva som kjennetegner disse begrepene. At man finner en positiv korrelasjon mellom de to kvadrantene som er kjennetegnet av entreprenørskap, risikovillighet, endringsvilje- og evne, konkurranseinstinkt og resultatorientering er vel ikke noe overraskende. Ikke at man finner en positiv korrelasjon opp mot endringsvilje og medarbeidernes tilpasningsdyktighet heller. Dette er begreper som underbygger mye av den samme tankegangen, men hva som er mest fremtredende vil ofte være avgjort av hvor organisasjonen befinner seg i livssyklusen.

Man finner som for de foregående ingen signifikant korrelasjon mellom CVM Effektivitet, SSI, CLI og Avd. resultat. Men man finner her en hel del spørsmål under både SSI og CLI hvor det identifiseres en signifikant korrelasjon. Se vedlegg 5 for funn av signifikant korrelasjon.

Her viser samtlige spørsmål hvor det er signifikant korrelasjon positiv korrelasjon. Når vi går dypere inn i resultatene kan det se ut til at følelsen av å oppnådd noe, at man har tilgang til riktige ressurser, har forståelse for bedriftens misjon, visjon, verdier og den overordnede strategien samt at man har tro på at produktene og tjenestene som leveres er av høy kvalitet alle er med på å påvirke leveransen i positiv retning. Ut fra det som kan tolkes i resultatene gjelder dette i alle ledd av leveransen. Det kan dermed tyde på at en organisasjon preget av kulturtrekkene til CVM Effektivitet vil ha mer fornøyde kunder enn de som ikke har en overvekt av disse trekkene. Man skal være forsiktig med å generalisere for mye basert på disse resultatene, men spørsmålene over kan i det minste gi en god indikasjon for ledelsen over hva som skjer internt opp mot hvilket inntrykk kundene sitter igjen med etter møtet med medarbeiderne.

Igjen ser vi en negativ korrelasjon ovenfor CLI. Det tegner seg da en trend som overfor resultatene tilknyttet dette begrepet som det absolutt kan være interessant å se nærmere på. Se vedlegg 5 for signifikante funn. Dersom man skal tolke resultatene fra denne analysen bokstavelig skal man kunne anta at dess mer tilfreds de ansatte er med tilgang på ressurser, mulighet for selvrealisering, forståelse av organisasjonens strategier og verdier dess mindre tilfreds er kundene med møtet med organisasjonen, både innen salg og service, og dess mindre lojale er de da de anser det som vanskelig å gjøre forretninger med organisasjonen og den strengt tatt ikke er så mye bedre enn det andre kan levere. Blir resultatjaget da så høyt at organisasjonen blir «høye på seg selv» og glemmer hva som faktisk er det viktigste; kundene?

Det som kan være verd å merke seg her er at det stort sett er de samme type spørsmål fra CVM Effektivitet som går igjen under både SSI og CLI, dog med motsatt fortegn. Hva er det her som gjør at man får et negativt fortegn på disse resultatene? Selv om man ikke får en total signifikant korrelasjon er indikasjonene på grunn av den gjentakende korrelasjonen for spørsmålene under SSI og CLI være grunnlag nok til å undersøke dette videre. Da spesielt med tanke på de motsatte fortegnene på elementer som hovedsakelig viser til samme resultat. Hva er det som gjør at kundene indikerer at

noe er positivt i en undersøkelse, mens det slår negativt ut i en annen? Er det svakheter i undersøkelsene eller i analysene som gir dette resultat?

CVM Innovasjon

Korrelasjonene mellom CVM Innovasjon, Transformasjonsledelse, Transaksjonsledelse, CVM Samarbeid og CVM Effektivitet er blitt kommentert over så de vil ikke bli kommentert ytterligere her. At man finner en sterk korrelasjon mellom CVM Innovasjon og Endringsvilje er ikke så unaturlig dersom man ser på hva som kjennetegner disse begrepene. Dette er to begreper som på mange måter glir veldig mye inn i hverandre dersom man ser på hva som ligger bak. Begge er kjennetegnet av engasjement og evnen til å kunne snu seg dersom nødvendig. Det ville vært mer unaturlig dersom det ikke kunne dokumenteres en signifikant korrelasjon mellom dem.

Igjen som over finner man heller ikke her en signifikant korrelasjon i forhold til SSI, CLI og Avd. resultat selv om man skulle anta at organisasjonens evne til omstilling og entreprenørskap ville påvirke de nevnte tre positivt. Men da tydeligvis ikke sterkt nok til å gi de store utslagene. Dersom man ser på SSI er det ikke veldig mange spørsmål som korrelerer med CVM Innovasjon. Se vedlegg 6 for signifikante funn. Tro på selskapets fremtid, evnen til å håndtere kunde utfordringer og selskapets sosiale ansvar påvirker alle kundens oppfatting av serviceavdelingens evne og vilje til å håndtere deres utfordringer effektivt i positiv grad. Men det sier lite om hvorvidt kunden er tilfreds med resten av serviceleveransen. Det kunne her vært interessant å se om man ved å se på disse resultatene i utvidet størrelse kan se ytterligere konturer av hvordan disse elementene påvirker den totale tilfredsheten til kunden.

Det er heller ikke mange spørsmålene som viser signifikant korrelasjon opp mot CLI. Se vedlegg 6 for signifikante funn. Igjen ser vi her på ny trenden med negativ korrelasjon, og at det stort sett er de samme spørsmålene som går igjen. Se vedlegg 6 for funn av signifikant korrelasjon. Her ser man som for CVM Effektivitet negativt fortegn på resultatene sammenlignet med resultatene for SSI. Av resultatene ser man også her at disse favner noe videre enn det SSI resultatene gjorde. Resultatene

viser en negativ korrelasjon mot samtlige områder, både salg, service, produkter og tjenester. Hva skyldes dette? Er en organisasjon preget av kulturtrekkene til CVM Innovasjon for «fremoverlent», innovativ og/eller kreativ slik at kundene blir tilsidesatt og glemt slik at man oppnår motsatt effekt av det som er ønskelig? Dersom man skal tolke resultatene bokstavelig så skulle man tro det, men det er her viktig å tenke på svakhetene til denne analysen, både med tanke på utvalgets størrelse og at CLI undersøkelsen er benyttet i sin helhet og ikke delt i underkategorier. Hva som blir riktig tolkning av disse resultatene vil være svært vanskelig å kunne uttale seg om uten å kjøre videre undersøkelser som eventuelt kan underbygge de funn som fremkommer her.

Endringsvilje

Korrelasjonene mellom Endringsvilje, Transformasjonsledelse, Transaksjonsledelse, CVM Samarbeid, CVM Effektivitet og CVM Innovasjon er blitt kommentert over så de vil ikke bli kommentert ytterligere her.

Det er heller ikke her som for CVM Innovasjon noen store funn under de enkeltstående spørsmålene i korrelasjonsanalysen mellom Endringsvilje og SSI, men noe er det allikevel verd å merke seg. Se vedlegg 7 for signifikante funn. At godt samarbeid og evnen til å endre seg for videre suksess i fremtiden korrelerer positivt med kundenes oppfattelse av evnen til å utføre service er ikke noen stor overraskelse. Kunden føler seg ivaretatt og sett. Dersom vi ser dette i sammenheng med resultatene som er presentert for CLI over underbygger dette kundens ønske om mer tilstedeværelse og mindre kreative løsninger.

I korrelasjonsanalysen mellom Endringsvilje og CLI finner man heller ikke de store utslagene når man ser på de enkeltstående spørsmålene. Se vedlegg 7 for signifikante funn. Men igjen, her som tidligere, en negativ korrelasjon. Det som kanskje er mer alarmerende er at det igjen er de samme type spørsmål som nå indikerer motsatt resultat av det man så under SSI. Når man ser resultatene under et begynner dette nå å tegne seg som en trend for flere begrep. Hva som er årsaken til dette avviket kan ikke undertegnede si noe om på det nåværende tidspunkt, men dette krever som nevnt

tidligere ytterligere analyser som eventuelt kan underbygge eller avkrefte de resultatene som fremkommer her.

SSI

Korrelasjonene mellom SSI, Transformasjonsledelse, Transaksjonsledelse, CVM Samarbeid, CVM Effektivitet, CVM Innovasjon og Endringsvilje er blitt kommentert over så de vil ikke bli kommentert ytterligere her.

I korrelasjonsanalysen mellom SSI og CLI finner man et betydelig antall enkeltstående spørsmål som viser signifikant korrelasjon. Se vedlegg 8 for signifikante funn. Det er som vi har sett tidligere mange av de samme som går igjen, men det er allikevel en del nye som kan være med på å kaste lys over hvorfor de totale resultatene blir som de gjør. Det er som nevnt over ikke noen total signifikant korrelasjon mellom de to begrepene, men spørsmålene hvor man finner signifikant korrelasjon kan allikevel være med på å gi nyttig informasjon. Hvor mye man skal tillegge de resultatene som fremkommer av denne analysen skal være usagt, da vi her ser en del motstridende resultater.

Dersom man skal tolke disse analyseresultatene bokstavelig så vil det si at dess mer fornøyd kundene er med stort sett hele serviceprosessen, fra innmelding til utført serviceoppdrag, dess mindre fornøyd er de med hvordan organisasjonen behandler dem som kunder, hvordan kunde/ leverandør forholdet utarter seg, hvilke bidrag leverandører gir tilbake til kundene sine i form av effektivisering osv. Men på den andre siden så ser vi også motsatt resultat. Her finner man mer de resultatene som man på forhånd skulle anta; dess mer fornøyd kundene er med utførelsen før og under serviceoppdraget dess mer fornøyd er de, dess mer stoler de på leverandøren sin og føler seg verdsatt, dess mer føler de at de får igjen for de pengene de har investert og dess høyere er ønsket om å kjøpe på ny. Med så pass sprikende resultater vil det være umulig å si noe om hva dette skyldes, og dette underbygger på mange måter resultatene som er fremkommet over. Resultatene tegner en trend i organisasjonen, men om resultatene skyldes svakheter i undersøkelsene eller i analysene vil være umulig å si noe om uten å gjennomføre ytterligere analyser med et større utvalg

og hvor undersøkelsene er re- klassifisert for å kunne underbygge eller forkaste de resultater som fremkommer i denne masteroppgaven.

CLI

Korrelasjonene mellom CLI, Transformasjonsledelse, Transaksjonsledelse, CVM Samarbeid, CVM Effektivitet, CVM Innovasjon, Endringsvilje og SSI er blitt kommentert over så de vil ikke bli kommentert ytterligere her.

Svakhetene tilknyttet disse korrelasjonsanalysene er som nevnt flere ganger tidligere utvalget. Dette kommenteres derfor ikke ytterligere. En annen svakhet er at det er blitt benyttet eksisterende spørreskjemaundersøkelser som er utført av eksterne parter. Det gis dermed ingen muligheter for å påvirke utformingen av undersøkelsene, måten dataen hentes inn på eller hvordan disse bearbeides og siles i etterkant. For fremtidige undersøkelser vil det være ønskelig å gjenta undersøkelsene i større skala for å se om også disse støtter de funnene som er gjort i denne masteroppgaven. Da spesielt med tanke på CLI undersøkelsen som i analysene i denne oppgaven hovedsakelig viser negativ korrelasjon mot de andre begrepene, noe som ikke på noen måte var forventet på forhånd. Som beskrevet over er det sterk signifikant korrelasjon mellom samtlige begrep utenom SSI, CLI og avdelingens resultat. Det er allikevel, også beskrevet over, en del av de enkeltvise spørsmålene under SSI og CLI som går igjen med signifikant korrelasjon i de fleste analysene. Hva indikerer disse og hvorfor? Dersom man først ser på SSI er det fire spørsmål som går igjen med positiv signifikant korrelasjon til de andre begrepene; «Satisfaction with: the overall efficiency of the service registration process», «Satisfaction with: the overall efficiency of carrying out the service visit», «Satisfaction with: ability to fix on first attempt» og «Satisfaction with: the courtesy and positive attitude of telephone support staff». Hva innebærer så dette? Dersom man skal tolke resultatene bokstavelig vil dette si at dess høyere organisasjonen scorer på de interne parameterne dess mer effektiv vil organisasjonen være i serviceleveransen, noe som igjen vil påvirke kundenes tilfredshet i

positiv grad. Men hva vil dette ha å si i praksis? Forhåpentligvis vil resultatene fra den påfølgende multiple regresjonsanalysen kunne være med på å belyse dette.

Når vi ser på CLI er det enda flere spørsmål som går igjen med signifikant korrelasjon mot flere av begrepene. Men disse med negativ korrelasjon mot de andre begrepene. Spørsmålene som her går igjen er; «Satisfaction with your X Account Manager, and \ or regional X Office», «What is your overall satisfaction with X's Customer Support Service?», «Customer on-site support», «X's document solution workflow has saved my company money», «X has improved the efficiency and productivity of my business», «It is easy to do business with X», «X really cares about building a relationship with me» og «How satisfied are you with X in terms of value for money». Hva innebærer dette? Resultatene her går imot de resultatene som fremkommer over. Dersom man skal tolke disse bokstavelig så vil det si at dess høyere organisasjonen scorer på de interne parameterne dess mindre lojale er kundene. Man kan her spekulere til man blir blå, men for å kunne trekke noen konklusjoner basert på disse resultatene tilknyttet korrelasjonene i SSI og CLI er det nødvendig med ytterligere analyser som kan være med på å underbygge eller forkaste de resultatene som fremkommer over. Til å kunne uttale noen bastante konklusjoner er det nåværende datagrunnlaget for tynt, resultatene for sprikende og for urealistiske til at det er grunnlag for å bruke dette videre. Men det gir et godt grunnlag for videre arbeid på området, og dermed kunne se sammenhengene i noe større og mer helhetlig skala, som igjen vil kunne vise til sikrere resultater enn de enkeltstående spørsmålene som fremkommer over.

Multipel regresjon:

Det er som for korrelasjonsanalysene vist over valgt å fokusere på det samlede datagrunnlaget for både 2014 og 2015 for de gjennomførte multipel regresjonsanalysene. Dette for å eliminere utfordringene som er beskrevet over tilknyttet utvalgets størrelse og valideringen av datagrunnlaget på best mulig måte.

SSI

SSI viser i den multiple regresjonsanalysen som under korrelasjonsanalysen ingen signifikant korrelasjon mot noen av de andre begrepene. Det kan se ut som om det er en positiv korrelasjon mot alle de andre begrepene utenom Transaksjonsledelse, CLI og Avd. resultat hvor det kan se ut til å være en negativ korrelasjon, men disse er heller ikke signifikante. Når det gjelder variabiliteten som ikke blir forklart av de uavhengige variablene finner man en Tolerance verdi på 1,0 for samtlige begrep. En lav verdi her, det vil da si under 0,10 indikerer en høy multipel korrelasjon. Noe som igjen kan indikere multicollinarity, men dette ser vi ikke her.

Hvor mye av variansen i den avhengige variabelen som blir så forklart av modellen? R^2 viser henholdsvis disse verdiene; Transformasjonsledelse – 0,006, Transaksjonsledelse – 0,002, CVM Samarbeid – 0,053, CVM Effektivitet – 0,121, CVM Innovasjon – 0,120, Endringsvilje – 0,104, CLI – 0,084 og Avdelingens resultat – 0,160. Det vil da si at de ulike begrepene forklarer henholdsvis 0,6 %, 0,2 %, 5,3 %, 12,1 %, 12,0 %, 10,4 %, 8,4 % og 16,0 % av resultatene som fremkommer i SSI- faktoren. Dersom man på grunn av det lave utvalget justerer verdien for å ta hensyn til populasjonen i utvalget finner man via Adjusted R^2 - verdien de ulike begrepenes forklaringsprosent for variansen i modellen; Transformasjonsledelse – -0,093 (-9,3 %), Transaksjonsledelse – -0,098 (-9,8 %), CVM Samarbeid – -0,042 (-4,2 %), CVM Effektivitet – 0,033 (3,3 %), CVM Innovasjon – 0,033 (3,3 %), Endringsvilje – 0,014 (1,4 %), CLI – -0,008 (-0,8 %) og Avdelingens resultat – 0,76 (7,6 %). Årsaken til at vi her identifiserer negative verdier er høyst sannsynlig det begrensede datagrunnlaget.

ANOVA verdien tester den statistiske signifikansen i modellen, ved å teste en null- hypotese om at multipel R i den gitte populasjonen er lik 0. ANOVA tester dermed likhet mellom to eller flere utvalg. I dette tilfellet medfører dette en ANOVA- verdi på henholdsvis; Transformasjonsledelse – 0,805, Transaksjonsledelse – 0,893, CVM Samarbeid – 0,473, CVM Effektivitet – 0,269, CVM Innovasjon – 0,269, Endringsvilje – 0,307, CLI – 0,362 og Avdelingens resultat – 0,197 noe som indikerer at ingen av analysene gjennomført er signifikante.

Dersom man deretter ser til Beta- verdien som indikerer hvilken av verdiene som gir størst bidrag for å forklare den avhengige variabelen når variansen som blir forklart av de andre variablene blir holdt utenfor finner man at for SSI er det CVM Effektivitet og CVM Innovasjon med sine 0,347 som gir størst bidrag. Det er her ikke relevant om tallet er positivt eller negativt. Det er ingen av beta- verdiene som fremkommer i analysene som er statistisk signifikante.

CLI

CLI viser i den multiple regresjonsanalysen som under korrelasjonsanalysen ingen signifikant korrelasjon mot noen av de andre begrepene. Det kan se ut som om det er en negativ korrelasjon mot alle de andre begrepene, men ingen av disse er signifikante. Når det gjelder variabiliteten som ikke blir forklart av de uavhengige variablene finner man en Tolerance verdi på 1,0 for samtlige begrep. En lav verdi her, det vil da si under 0,10 indikerer en høy multipel korrelasjon. Noe som igjen kan indikere multicollinarity, men dette ser vi ikke her.

Hvor mye av variansen i den avhengige variabelen som blir så forklart av modellen? R^2 viser henholdsvis disse verdiene; Transformasjonsledelse – 0,061, Transaksjonsledelse – 0,056, CVM Samarbeid – 0,054, CVM Effektivitet – 0,203, CVM Innovasjon – 0,173, Endringsvilje – 0,089, SSI – 0,084 og Avdelingens resultat – 0,020. Det vil da si at de ulike begrepene forklarer henholdsvis 6,1 %, 5,6 %, 5,4 %, 20,3 %, 17,3 %, 8,9 %, 8,4 % og 2,0 % av resultatene som fremkommer i CLI- faktoren.

Dersom man på grunn av det lave utvalget justerer verdien for å ta hensyn til populasjonen i utvalget finner man via Adjusted R^2 - verdien de ulike begrepenes forklaringsprosent for variansen i

modellen; Transformasjonsledelse – -0,033 (-3,3 %), Transaksjonsledelse – -0,037 (-3,7 %), CVM Samarbeid – -0,041 (-4,1 %), CVM Effektivitet – 0,124 (12,4 %), CVM Innovasjon – 0,09 (9,0 %), Endringsvilje – -0,003 (0,3 %), SSI – -0,008 (-0,8 %) og Avdelingens resultat – 0,78 (7,8 %). Årsaken til at vi her identifiserer negative verdier er høyst sannsynlig det lille utvalget.

ANOVA verdien tester den statistiske signifikansen i modellen, ved å teste en null- hypotese om at multipl R i den gitte populasjonen er lik 0. ANOVA tester dermed likhet mellom to eller flere utvalg. I dette tilfellet utgjør medfører en ANOVA- verdi på henholdsvis; Transformasjonsledelse – 0,44, Transaksjonsledelse – 0,453, CVM Samarbeid – 0,469, CVM Effektivitet – 0,141, CVM Innovasjon – 0,179, Endringsvilje – 0,347, SSI – 0,362 og Avdelingens resultat – 0,662 noe som indikerer at ingen av analysene gjennomført er signifikante.

Dersom man deretter ser til Beta- verdien som indikerer hvilken av verdiene som gir størst bidrag for å forklare den avhengige variabelen når variansen som blir forklart av de andre variablene blir holdt utenfor finner man at for CLI er det CVM Effektivitet med sine -0,451 som gir størst bidrag. Det er her ikke relevant om tallet er positivt eller negativt. Det er ingen av beta- verdiene som fremkommer i analysene som er statistisk signifikante.

Avdelingens resultat

Avdelingens resultat viser i den multiple regresjonsanalysen som under korrelasjonsanalysen ingen signifikant korrelasjon mot noen av de andre begrepene. Det kan se ut som om det er en positiv korrelasjon mot Transformasjonsledelse, Transaksjonsledelse og Endringsvilje. For de andre begrepene det kan se ut til å være en negativ korrelasjon, men disse er heller ikke signifikante. Når det gjelder variabiliteten som ikke blir forklart av de uavhengige variablene finner man en Tolerance verdi på 1,0 for samtlige begrep. En lav verdi her, det vil da si under 0,10 indikerer en høy multipl korrelasjon. Noe som igjen kan indikere multicollinarity, men dette ser vi ikke her.

Hvor mye av variansen i den avhengige variabelen som blir så forklart av modellen? R^2 viser henholdsvis disse verdiene; Transformasjonsledelse – 0,043, Transaksjonsledelse – 0,051, CVM

Samarbeid – 0,001, CVM Effektivitet – 0,010, CVM Innovasjon – 0,003, Endringsvilje – 0,012, SSI – 0,160 og CLI – 0,020. Det vil da si at de ulike begrepene forklarer henholdsvis 4,3 %, 5,1 %, 0,1 %, 1,0 %, 0,3 %, 1,2 %, 16,0 % og 2,0 % av resultatene som fremkommer i resultat- faktoren.

Dersom man på grunn av det lave utvalget justerer verdien for å ta hensyn til populasjonen i utvalget finner man via Adjusted R²- verdien de ulike begrepenes forklaringsprosent for variansen i modellen; Transformasjonsledelse – -0,052 (-5,2 %), Transaksjonsledelse – -0,044 (-4,4 %), CVM Samarbeid – -0,099 (-9,9 %), CVM Effektivitet – -0,089 (-8,9 %), CVM Innovasjon – -0,097 (-9,7 %), Endringsvilje – -0,087 (-8,7 %), SSI – 0,076 (7,6 %) og CLI – -0,78 (7,8 %). Årsaken til at vi her identifiserer negative verdier er høyst sannsynlig det lille utvalget.

ANOVA verdien tester den statistiske signifikansen i modellen, ved å teste en null- hypotese om at multipl R i den gitte populasjonen er lik 0. ANOVA tester dermed likhet mellom to eller flere utvalg. I dette tilfellet medfører dette en ANOVA- verdi på henholdsvis; Transformasjonsledelse – 0,517, Transaksjonsledelse – 0,479, CVM Samarbeid – 0,927, CVM Effektivitet – 0,763, CVM Innovasjon – 0,868, Endringsvilje – 0,737, SSI – 0,197 og CLI – 0,662 noe som indikerer at ingen av analysene gjennomført er signifikante.

Dersom man deretter ser til Beta- verdien som indikerer hvilken av verdiene som gir størst bidrag for å forklare den avhengige variabelen når variansen som blir forklart av de andre variablene blir holdt utenfor finner man at for Avdelingens resultat er det SSI med sine -0,4 som gir størst bidrag. Det er her ikke relevant om tallet er positivt eller negativt. Det er ingen av beta- verdiene som fremkommer i analysene som er statistisk signifikante.

Praktisk bruk av resultatene

Tallene over viser ikke noe annet enn teoretiske resultater. Hva vil så dette da si for de ulike avdelingene hvor det er innhentet datagrunnlag fra? Hvordan kan vi bruke resultatene til noe nevenyttig? Det er nå på tide å bruke funnene fra analysene og se disse resultatene opp mot de enkeltstående avdelingene.

Dersom vi ser på den enkelte avdeling som har vært med i datagrunnlaget for denne masteroppgaven ser vi at det er 7 av 12 avdelinger som har en resultatoppnåelse på gjennomsnittsnivået 91 % eller høyere. Dette må kunne anses å være en akseptabel score. Hvordan er scoren til de som scorer over gjennomsnittet på resultatoppnåelse for de ulike begrepene opp mot gjennomsnittsscoren? Summene for de avdelingene som ligger under gjennomsnittet er merket grått i tabellen under.

	Transformasjonsledelse	Transaksjonsledelse	CVM Samarbeid	CVM Effektivitet	CVM Innovasjon	Endringsvilje	SSI	CLI	Avdelingens resultatoppnåelse
Avdeling A	3,54	3,51	3,18	3,54	3,2	3,11	4,06	4,63	95 %
Avdeling B	3,86	3,69	3,76	3,84	3,58	3,46	4,16	4,44	65 %
Avdeling C	4,2	4,13	3,93	4,11	3,85	3,73	4,15	4,32	99 %
Avdeling D	4,35	4,31	3,84	4,17	3,94	3,91	4,1	3,81	106 %
Avdeling E	3,92	3,72	3,63	3,74	3,57	3,64	4,16	4,16	101 %
Avdeling F	3,69	3,39	3,36	3,69	3,42	3,18	4,21	4,13	99 %
Avdeling G	3,71	3,6	3,35	3,49	2,98	2,81	3,92	4,18	100 %
Avdeling H	3,34	3,26	3,31	3,76	3,52	3,21	4,37	3,92	86 %
Avdeling I	3,79	3,55	3,53	3,88	3,53	3,35	4,61	4,15	69 %
Avdeling J	4,09	3,95	3,8	4,11	3,75	3,66	4,48	3,88	86 %
Avdeling K	4,43	4,37	4,13	4,32	4,08	3,95	4,3	4,12	86 %
Avdeling L	4,11	3,86	3,81	3,85	3,6	3,76	4,51	4,28	105 %
Gjennomsnitt	3,92	3,78	3,64	3,88	3,59	3,48	4,25	4,17	91 %

Tabell 35: Avdelingsvis scoring for de ulike begrepene.

Vi har sett av resultatene presentert over under korrelasjonsanalysen er det signifikant korrelasjon mellom samtlige av begrepene foruten SSI, CLI og avdelingens resultat. Dette resultatet viser seg også igjen i den multiple regresjonsanalysen hvor det ikke identifiseres signifikant korrelasjon.

Hva er det av det arbeidet som gjøres internt som har størst bidrag på de eksterne faktorene, da spesifikt tilfredshet, lojalitet og avdelingenes resultater? Kan man se noen konturer av hva som skiller de avdelingene som scorer høyes på resultatoppnåelse sammenlignet med de som ikke er så høyt på skalaen?

Når det gjelder de eksterne begrepene, SSI og CLI, ser man i den multiple regresjonen at det er CVM Effektivitet og CVM Innovasjon som går igjen som de faktorene som gir det største enkeltstående bidraget til modellen. Når det gjelder Avdelingens resultatoppnåelse kan det se ut til at det er SSI som gir det største enkeltstående bidraget. Dersom vi ser litt mer spesifikt på de ulike resultatene finner vi resultater, dog preget av et smalt utvalg og at de ikke er signifikante, men som i det minste kan være med på å vise en trend internt i organisasjonen.

Hva forteller så disse resultatene oss opp mot de ulike avdelingene våre? Dersom vi ser på den Beta-verdien som gir størst bidrag for å forklare den avhengige variabelen finner man for SSI CVM Effektivitet og CVM Innovasjon på en delt førsteplass, for CLI er det igjen CVM Effektivitet som troner på toppen og til slutt for Avdelingens resultat er det SSI som står for det største enkeltstående bidraget. Vil det da si at man enkelt kan finne igjen disse resultatene i avdelingene våre? Dersom vi ser på hvordan avdelingene scorer gjennomsnittlig på CVM Effektivitet og CVM Innovasjon opp mot SSI ser vi at de som scorer høyt på CVM Effektivitet og CVM Innovasjon ikke nødvendigvis scorer høyt på SSI. Det er kun 3 avdelinger hvor dette er sammenfallende, tallet øker her til 6 dersom vi tar med de som ligger rett i underkant av gjennomsnittet. Vi er da oppe i halvparten av avdelingene totalt sett, så da er vi oppe i et ganske tydelig resultat. Hvordan ser dette da ut for CLI resultatene? Her kan det igjen virke som om de som scorer høyt på CVM Effektivitet scorer ikke nødvendigvis høyt på CLI. Dette da det kun identifiseres 1 avdeling hvor dette er sammenfallende. Dersom vi igjen tar med de som ligger rett i underkant av gjennomsnittet stiger tallet til 6, og vi er igjen oppe i halvparten av avdelingene. Hvordan ser da tallene ut for det som kanskje er mest interessant; Avdelingens resultat? Igjen som for de foregående kan det se ut til at de som scorer høyt på SSI ikke nødvendigvis scorer høyt på resultatoppnåelse. Her er det nok engang kun 1 avdeling hvor dette er sammenfallende. Dersom man igjen tar med de som ligger rett i underkant av gjennomsnittet stiger tallet til 4. Ikke et veldig tydelig resultat, men det tegner bildet av en trend i organisasjonen.

Resultatene over er på ingen måte entydige, da spesielt med tanke på at de ikke er signifikante. Men trenden kan allikevel se ut til at dersom du scorer høyt på kulturtrekkene som finnes i CVM Effektivitet og CVM Innovasjon vil dette medføre at avdelingen scorer høyt på SSI. Dette kan igjen medføre at avdelingen scorer høyt på resultatoppnåelse. Uten videre undersøkelser på dette området, blir disse resultatene veldig spekulative. Men det er allikevel verd å ta med seg videre.

Dersom man i tillegg til resultatene over ser på de andre Beta- verdiene for de enkelte regresjonsanalysene ser vi at i tillegg til CVM Effektivitet, CVM Innovasjon som troner på topp for både SSI og CLI finner vi Endringsvilje høyt på listene. Dette kommer kanskje ikke som noen stor overraskelse med tanke på den tette korrelasjonen mellom disse tre begrepene. Det som kanskje er mer interessant å se på er hvilke andre Beta- verdier som gir utslag på avdelingens resultatoppnåelse. I tillegg til SSI på topp ser man her Transaksjonsledelse på «2 plass» og Transformasjonsledelse hakk i hæl på en på «3 plass». Hvordan ledelsen opptrer vil derfor være et viktig bidrag til økt resultatoppnåelse i tillegg til de andre nevnte faktorene, selv om man ikke kan si dette med signifikant sikkerhet.

Det er her mye som påvirker resultatene, men det kan allikevel se ut til at resultatene staker ut en klar tendens. Men på grunn av utfordringene tilknyttet disse undersøkelsene både med tanke på utvalg, og at man derfor ikke kan se noen signifikante resultater må man ta resultatene her for det de er – en indikasjon og et spennende utgangspunkt for videre undersøkelser.

Konklusjon

Konklusjonen tilknyttet denne masteroppgaven kan på mange måter sies å være todelt; en for valideringsprosessen og en for de resultatene som fremkommer basert på reklassifisering. Dersom vi ser på den første delen av oppgaven først ble det raskt konkludert med at det ikke kan identifiseres overflate validitet i den benyttede medarbeiderundersøkelsen. Dette med bakgrunn i det materialet som ble tilgjengeliggjort. Man skulle anta at undersøkelser gjennomført av et stort multinasjonalt selskap på vegne av et annet stort multinasjonalt selskap skulle være av en viss substans, men der tok undertegnede i dette tilfellet grundig feil. Valideringsanalysene som ble gjennomført av materialet tilknyttet medarbeiderundersøkelsen viser tydelig at denne verken er reliabel eller valid. Resultater som viser viktigheten av å ikke stole blindt på undersøkelser som gjennomføres, selv om de blir gjennomført av det som man i utgangspunktet skulle anta var en kompetent part. Det som kanskje er mest alarmerende er hva denne typen undersøkelser blir benyttet til i etterkant; av strategiske veivalg, endringsprosesser, interne omstruktureringer osv. Ved å ikke kontrollere dataene som blir fremlagt risikerer man å ta store strategiske beslutninger på et syltynt grunnlag. Dersom man da ikke kan stole på resultatene som fremkommer i en slik undersøkelse, hva kan man da stole på? Google Scholar bruker deler av Isaac Newton sitt sitat «Dersom jeg har sett litt lengre enn andre, så har jeg gjort det ved å stå på kjempers skuldre» (Ormestad) som sitt slagord. Er det ikke dette vi alle bør streve etter? Vi bør ikke stole blindt på det som blir fortalt oss, uten å stille spørsmålstejn ved resultatene. Hvem sine skuldre er det de som har utført undersøkelsen har stått på? Sine egne, sine kollegaer sine eller nestorer innen vitenskapelig testet teori og metode? Hvilke konsekvenser kan det ikke da få dersom man tar strategiske beslutninger på feil grunnlag? I sin opprinnelige form er det ikke mulig å trekke noen reliable eller valide konklusjoner ut av det datamaterialet som var tilgjengelig. Men man skal allikevel ikke svartmale det helt. En del av spørsmålene i undersøkelsen kunne fremdeles benyttes. Operasjonen med å reklassifisere medarbeiderundersøkelsen basert på vitenskapelig testet teori og metode ble derfor gjennomført. Resultatene som fremkommer på dette grunnlaget er ikke noen som man kan trekke de store konklusjonene ut av. For å kunne bruke

resultatene som fremkommer i denne masteroppgaven i utstrakt grad, vil det for å kunne trekke signifikante konklusjoner være nødvendig å kjøre analysene på ny med et større utvalg, og gjerne også med reklassifiserte SSI og CLI undersøkelsene. Denne oppgaven gir basert på de analyser som er utført kun en indikasjon, og ikke noen resultater som det går an å trekke de store linjene ut fra. Fra et ledelses perspektiv vil det allikevel kunne være av interesse å arbeide videre med de indikasjonene som er lagt frem, for så å benytte dette videre for å utvikle de analysene som allerede er gjort til et verktøy som kan være med på å «lede» de ulike avdelingene i selskapet til nye høyder.

Den største begrensningen med denne oppgaven er utvalgets størrelse. Det skulle vært ønskelig å hatt et større utvalg slik at det hadde vært mulig å trekke større paralleller og konklusjoner ut fra resultatene, men på grunn av at det er valgt å benytte eksisterende undersøkelser og man da er prisgitt den informasjonen som blir tilgjengeliggjort skaper dette en del begrensninger i så måte.

Årsaken til at denne metoden ble valgt var undertegnedes egne begrensninger i forhold til kapasitet på både tid og ressurser for å innhente nødvendig datagrunnlag.

Resultatene som fremkommer i oppgaven viser stort sett det som man på forhånd forventet å finne, men at CLI korrelerer negativt med de andre begrepene var ikke på forhånd forventet. Dette er et punkt som det kunne vært meget interessant å sett nærmere på. Som presentert over er det en del spørsmål som går igjen med signifikant negativ korrelasjon mot flere begrep. Det som er det store spørsmålet her er hvorfor korrelasjonen er negativ, da det ikke er noe i spørsmålsstillingen så vidt undertegnede kan se som skulle tilsa dette resultatet. Det som også er verd å merke seg er styrken i forholdene mellom de ulike elementene. Undertegnede hadde på mange måter forventet å finne sterkere sammenhenger for begrepene SSI, CLI og Avd. resultat enn det analysene viser.

Man kan på mange måter hevde at de indikasjonene som fremkommer i oppgaven på er hensiktsmessige da de tegner starten på et kart over terrenget, men det er ikke på noen måte resultater som kan generaliseres og et kart man kan gå blindt etter. Resultatene må derfor leses som de er; et lite bidrag for å forstå et komplekst kart.

Referanser

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2007). Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set. (Vol. 3, pp. 109): University of Nebraska and SUNY Binghamton.
- Bartone, P. T., Kelly, D. R., & Matthews, M. D. (2013). Psychological Hardiness Predicts Adaptability in Military Leaders: A prospective study. *International Journal of Selection and Assessment*, 21, 200-210.
- Bernstrøm, V. H., Lone, J. A., Bjørkli, C. A., Ulleberg, P., & Hoff, T. (2013). Assessing a Norwegian Translation of the Organizational Climate Measure. *Psychological Reports: Human Resources & Marketing*, 112(2), 390-407.
- Garcia, M., Duncan, P., Carmody-Bubb, M., & Ree, M. J. (2014). You Have What? Personality! Traits That Predict Leadership Styles for Elementary Principals. *Psychology*, Vol.05No.03, 9. doi:10.4236/psych.2014.53031
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse - Med fokus på beslutninger i bedrifter* (Vol. 2). Norway: Høyskoleforlaget AS.
- Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hoff, T., & Lone, J. A. (2014). *Medarbeiderundersøkelser - En praktisk håndbok* (Vol. 1). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Hooijberg, R., & Petrock, F. (1993). On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy. *Human Resource Management*, 32(1), 29-50.
- Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. *Magma*, 17(5), 35-45.
- Nota, L., Ginevra, M. C., & Soresi, S. (2012). The Career and Work Adaptability Questionnaire (CWAQ): A first contribution to its validation. *Journal of Adolescence*, 35, 1557-1569.
- Ormestad, H. (2014, 27.10.14). Sir Isaac Newton. Retrieved from https://snl.no/Sir_Isaac_Newton
- Palant, J. (2013). *SPSS Survival Manual - A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (5 ed. Vol. 5). Berkshire, England: Open University Press.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. doi:10.1037//0021-9010.85.4.612
- Semmelrock-Picej, M. T., & Novak, A. (2013). *ECMLG2013-Proceedings For the 9th European Conference on Management Leadership and Governance: ECMLG 2013*: Academic Conferences and Publishing Limited.
- Sony, M., & Mekoth, N. (2014). The dimensions of frontline employee adaptability in power sector - A grounded theory approach. *International Journal of Energy Sector Management*, 8(2), 240-258. doi:10.1108/IJESM-03-2013-0008
- Yu, T., & Wu, N. (2009). A Review of Study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37-42.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (Vol. 8). England: Person Education Limited.

Vedlegg

Vedlegg 1 - Fordelingsegenskaper rådata

Vedlegg 2 - Oppsummering korrelasjon - Transformasjonsledelse

Vedlegg 3 - Oppsummering korrelasjon - Transaksjonsledelse

Vedlegg 4 - Oppsummering korrelasjon - CVM Samarbeid

Vedlegg 5 - Oppsummering korrelasjon - CVM Effektivitet

Vedlegg 6 - Oppsummering korrelasjon - CVM Innovasjon

Vedlegg 8 - Oppsummering korrelasjon - Endringsvilje

Vedlegg 8 - Oppsummering korrelasjon - SSI

Vedlegg 9 - Oppsummering korrelasjon - CLI

Vedlegg 1 - Fordelingsegenskaper rådata

Vedlegg 2 – Oppsummering korrelasjon – Transformasjonsledelse

Signifikante funn - Transformasjonsledelse opp mot SSI

2014:

Correlations

		q3001_2	q110_1	q140_2	q140_3	q5001_6	q5001_7	q7006_1	q7006_2	q7006_4
24. The senior leadership team does a good job of communicating the reasons behind important changes that are made.	Pearson Correlation	,897**	-,085	-,829*	,093	,550	,741	,831*	,335	,399
	Sig. (2-tailed)	,006	,856	,021	,843	,200	,057	,021	,462	,375
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7
32. My manager treats me with respect.	Pearson Correlation	,186	-,757*	-,216	-,493	,592	,522	,325	,868*	,823*
	Sig. (2-tailed)	,689	,049	,641	,261	,162	,230	,477	,011	,023
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7
33. My manager keeps his/her commitments.	Pearson Correlation	,673	-,578	-,472	-,144	,732	,910**	,861*	,566	,682
	Sig. (2-tailed)	,097	,174	,285	,758	,061	,004	,013	,185	,092
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7
34. I trust my manager.	Pearson Correlation	,567	-,504	-,357	-,052	,697	,698	,873*	,615	,646
	Sig. (2-tailed)	,184	,249	,432	,912	,082	,081	,010	,142	,117
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7
36. My manager really cares about my well-being.	Pearson Correlation	,485	-,447	-,128	-,841*	,130	,326	,500	,310	,250
	Sig. (2-tailed)	,270	,315	,784	,018	,782	,476	,253	,498	,589
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7
37. The senior leadership of Canon has communicated a vision of the future that inspires me.	Pearson Correlation	,755*	-,361	-,800*	,051	,760*	,851*	,770*	,656	,711
	Sig. (2-tailed)	,050	,426	,031	,913	,047	,015	,043	,109	,073
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		q3001_2	q140_2	q140_3	q5001_7	q7006_1	q7006_2
Spearman's rho 24. The senior leadership team does a good job of communicating the reasons behind important changes that are made.	Correlation Coefficient	,821*	-,857*	,071	,750	,857*	,396
	Sig. (2-tailed)	,023	,014	,879	,052	,014	,379
	N	7	7	7	7	7	7
32. My manager treats me with respect.	Correlation Coefficient	,143	-,250	-,107	,464	,107	,811*
	Sig. (2-tailed)	,760	,589	,819	,294	,819	,027
	N	7	7	7	7	7	7
33. My manager keeps his/her commitments.	Correlation Coefficient	,739	-,721	-,144	,811*	,775*	,555
	Sig. (2-tailed)	,058	,068	,758	,027	,041	,196
	N	7	7	7	7	7	7
34. I trust my manager.	Correlation Coefficient	,429	-,321	,000	,714	,750	,414
	Sig. (2-tailed)	,337	,482	1,000	,071	,052	,355
	N	7	7	7	7	7	7
36. My manager really cares about my well-being.	Correlation Coefficient	,464	,036	-,929**	,000	,321	,036
	Sig. (2-tailed)	,294	,939	,003	1,000	,482	,939
	N	7	7	7	7	7	7
37. The senior leadership of Canon has communicated a vision of the future that inspires me.	Correlation Coefficient	,714	-,786*	,214	,857*	,821*	,450
	Sig. (2-tailed)	,071	,036	,645	,014	,023	,310
	N	7	7	7	7	7	7

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2015:

Correlations

		q4001_1	q5001_3	q5001_7	q5001_8	q6001_1
24. The senior leadership team does a good job of communicating the reasons behind important changes that are made.	Pearson Correlation	,284	-,913*	-,879*	,574	,498
	Sig. (2-tailed)	,644	,030	,050	,312	,393
	N	5	5	5	5	5
32. My manager treats me with respect.	Pearson Correlation	,771	-,118	-,130	,507	,429
	Sig. (2-tailed)	,127	,850	,834	,383	,471
	N	5	5	5	5	5
33. My manager keeps his/her commitments.	Pearson Correlation	,828	-,300	-,298	,826	,781
	Sig. (2-tailed)	,083	,624	,626	,085	,119
	N	5	5	5	5	5
34. I trust my manager.	Pearson Correlation	,750	-,540	-,523	,942*	,905*
	Sig. (2-tailed)	,144	,347	,365	,016	,035
	N	5	5	5	5	5
36. My manager really cares about my well-being.	Pearson Correlation	,894*	-,122	-,107	,787	,756
	Sig. (2-tailed)	,041	,845	,864	,114	,140
	N	5	5	5	5	5
37. The senior leadership of Canon has communicated a vision of the future that inspires me.	Pearson Correlation	,787	,243	,238	,319	,262
	Sig. (2-tailed)	,114	,694	,700	,600	,671
	N	5	5	5	5	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			q110_3	q5001_2	q5001_3	q5001_6	q7006_2
Spearman's rho	24. The senior leadership team does a good job of communicating the reasons behind important changes that are made.	Correlation Coefficient	-,700	-,900*	-,900*	-,900*	-,900*
		Sig. (2-tailed)	,188	,037	,037	,037	,037
		N	5	5	5	5	5
	32. My manager treats me with respect.	Correlation Coefficient	-,410	-,205	-,205	-,205	-,205
		Sig. (2-tailed)	,493	,741	,741	,741	,741
		N	5	5	5	5	5
	33. My manager keeps his/her commitments.	Correlation Coefficient	-,900*	-,300	-,300	-,300	-,300
		Sig. (2-tailed)	,037	,624	,624	,624	,624
		N	5	5	5	5	5
	34. I trust my manager.	Correlation Coefficient	-,900*	-,300	-,300	-,300	-,300
		Sig. (2-tailed)	,037	,624	,624	,624	,624
		N	5	5	5	5	5
	36. My manager really cares about my well-being.	Correlation Coefficient	-,900*	-,300	-,300	-,300	-,300
		Sig. (2-tailed)	,037	,624	,624	,624	,624
		N	5	5	5	5	5
	37. The senior leadership of Canon has communicated a vision of the future that inspires me.	Correlation Coefficient	-,300	-,100	-,100	-,100	-,100
		Sig. (2-tailed)	,624	,873	,873	,873	,873
		N	5	5	5	5	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Samlet for 2014 og 2015:

Correlations

		q3001_2	q3007	q140_2	q150	q5001_1	q5001_6	q5001_7	q6001_1	q7006_1
24. The senior leadership team does a good job of communicating the reasons behind important changes that are made.	Pearson Correlation	,275	,125	-,650*	,135	,245	,203	,277	,415	,335
	Sig. (2-tailed)	,388	,699	,022	,676	,442	,528	,384	,180	,287
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12
32. My manager treats me with respect.	Pearson Correlation	-,022	,103	,101	,291	,059	,193	,040	,027	,064
	Sig. (2-tailed)	,946	,749	,755	,358	,856	,548	,901	,932	,842
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12
33. My manager keeps his/her commitments.	Pearson Correlation	,153	,249	-,097	,274	,241	,268	,244	,303	,126
	Sig. (2-tailed)	,635	,435	,763	,389	,450	,399	,444	,338	,696
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12
34. I trust my manager.	Pearson Correlation	-,265	-,107	-,242	-,155	-,204	-,052	-,231	-,015	-,323
	Sig. (2-tailed)	,406	,740	,448	,630	,525	,874	,469	,962	,305
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12
36. My manager really cares about my well-being.	Pearson Correlation	,033	,192	,142	,291	,105	,023	,002	,214	-,090
	Sig. (2-tailed)	,919	,549	,660	,360	,746	,944	,995	,504	,780
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12
37. The senior leadership of Canon has communicated a vision of the future that inspires me.	Pearson Correlation	,601*	,606*	-,212	,671*	,618*	,602*	,692*	,585*	,639*
	Sig. (2-tailed)	,039	,037	,509	,017	,032	,038	,013	,046	,025
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			q3001_2	q140_2	q150	q5001_6	q5001_7	q7006_1
Spearman's rho	24. The senior leadership team does a good job of communicating the reasons behind important changes that are made.	Correlation Coefficient	,364	-,685*	,280	,182	,203	,538
		Sig. (2-tailed)	,245	,014	,379	,572	,527	,071
		N	12	12	12	12	12	12
	32. My manager treats me with respect.	Correlation Coefficient	,246	-,007	,493	,338	,246	,246
		Sig. (2-tailed)	,440	,983	,103	,283	,440	,440
		N	12	12	12	12	12	12
	33. My manager keeps his/her commitments.	Correlation Coefficient	,270	-,252	,375	,210	,203	,200
		Sig. (2-tailed)	,397	,429	,230	,512	,527	,534
		N	12	12	12	12	12	12
	34. I trust my manager.	Correlation Coefficient	,070	-,158	,210	,109	,049	,147
		Sig. (2-tailed)	,829	,625	,512	,737	,880	,648
		N	12	12	12	12	12	12
	36. My manager really cares about my well-being.	Correlation Coefficient	,252	,077	,315	-,182	-,049	-,014
		Sig. (2-tailed)	,430	,812	,319	,572	,880	,966
		N	12	12	12	12	12	12
	37. The senior leadership of Canon has communicated a vision of the future that inspires me.	Correlation Coefficient	,587*	-,301	,650*	,664*	,622*	,790**
		Sig. (2-tailed)	,045	,342	,022	,018	,031	,002
		N	12	12	12	12	12	12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Signifikante funn - Transformasjonsledelse opp mot CLI

2014:

Correlations

		trim_q1 - How would you rate the overall performance, products, solutions and services of Canon?	trim_q2 - Based on your experiences, would you recommend the products, solutions and services of Canon to business partners/associates or acquaintances?	q20031A, B and C- For each of the following issues, please give your satisfaction with your Canon Account Manager, and \ or regional Canon Office in relation to...	q6008 - Customer on-site support. How satisfied are you with:	q60081 - What is your overall satisfaction with Canon's Customer Support Service?	q90012 - Trust Do you believe you are able to trust Canon? (Adjusted text)	q90013 - Trust Do you believe Canon is a partner you can always rely on? (Adjusted text)	q90014 - Enthusiasm: How would you rate Canon, on its ability to impress you with its performance? (Adjusted text)	q90015 Enthusiasm: Do you feel that Canon appreciates you as a customer? (Adjusted text)	Canon is a company that challenges and inspires me to improve my business	q11009 - Overall, how satisfied are you with Canon?
24. The senior leadership team does a good job of communicating the reasons behind important changes that are made.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.329 .471 7	-.609 .146 7	-.762* .046 7	-.168 .719 7	-.787* .036 7	-.581 .171 7	-.560 .191 7	-.342 .453 7	-.724 .066 7	.072 .878 7	-.565 .186 7
32. My manager treats me with respect.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.406 .367 7	-.603 .152 7	-.089 .850 7	-.460 .299 7	-.357 .432 7	-.263 .569 7	-.406 .366 7	-.282 .541 7	-.319 .486 7	.859 .013 7	-.149 .750 7
33. My manager keeps his/her commitments.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.616 .140 7	-.773* .042 7	-.835* .020 7	-.467 .291 7	-.733 .061 7	-.760* .048 7	-.676 .095 7	-.606 .149 7	-.752 .051 7	.320 .484 7	-.617 .140 7
34. I trust my manager.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.492 .262 7	-.615 .141 7	-.722 .067 7	-.557 .194 7	-.726 .064 7	-.495 .259 7	-.451 .310 7	-.567 .184 7	-.717 .070 7	.281 .542 7	-.487 .267 7
36. My manager really cares about my well-being.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.938** .002 7	-.882** .009 7	-.512 .240 7	-.881** .009 7	-.796* .032 7	-.796* .033 7	-.896** .006 7	-.876** .010 7	-.842* .017 7	.721 .067 7	-.859 .013 7
37. The senior leadership of Canon has communicated a vision of the future that inspires me.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.261 .572 7	-.618 .139 7	-.597 .157 7	-.151 .747 7	-.664 .104 7	-.456 .304 7	-.474 .283 7	-.226 .627 7	-.581 .172 7	.305 .505 7	-.356 .434 7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		trim_q1 - How would you rate the overall performance, products, solutions and services of Canon?	q20031A, B and C- For each of the following issues, please give your satisfaction with your Canon Account Manager, and \ or regional Canon Office in relation to...	q6008 - Customer on-site support. How satisfied are you with:	q7005 - How satisfied are you with:	q80011 - Costs/Prices How satisfied are you with Canon in terms of...?	q90012 - Trust Do you believe you are able to trust Canon? (Adjusted text)	q90014 - Enthusiasm: How would you rate Canon, on its ability to impress you with its performance? (Adjusted text)	Canon really cares about building a relationship with me	q11009 - Overall, how satisfied are you with Canon?	
Spearman's rho	24. The senior leadership team does a good job of communicating the reasons behind important changes that are made.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.378 .403 7	-.786* .036 7	.071 .879 7	.071 .879 7	.143 .760 7	-.414 .355 7	-.214 .645 7	-.107 .819 7	-.464 .294 7
	32. My manager treats me with respect.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.126 .768 7	.000 1,000 7	.107 .819 7	.000 1,000 7	.214 .845 7	.144 .758 7	.107 .819 7	.357 .432 7	.179 .702 7
	33. My manager keeps his/her commitments.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.482 .274 7	-.721 .068 7	-.090 .848 7	-.162 .728 7	-.036 .939 7	-.482 .274 7	-.360 .427 7	-.108 .818 7	-.505 .248 7
34. I trust my manager.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.523 .229 7	-.857* .014 7	-.393 .383 7	-.250 .589 7	-.321 .482 7	-.414 .355 7	-.571 .180 7	-.143 .760 7	-.500 .253 7	
	36. My manager really cares about my well-being.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.937** .002 7	-.464 .294 7	-.893** .007 7	-.786* .036 7	-.893** .007 7	-.847* .016 7	-.929** .003 7	-.929** .003 7	-.857* .014 7
	37. The senior leadership of Canon has communicated a vision of the future that inspires me.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.216 .641 7	-.714 .071 7	.179 .702 7	.107 .819 7	.286 .535 7	-.288 .531 7	-.071 .879 7	.107 .819 7	-.321 .482 7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2015:

Correlations

		Canon is a company that challenges and inspires me to improve my business	Canon values the views and requests from their customers (New)
24. The senior leadership team does a good job of communicating the reasons behind important changes that are made.	Pearson Correlation	,916	-,397
	Sig. (2-tailed)	,029	,508
	N	5	5
32. My manager treats me with respect.	Pearson Correlation	,112	-,483
	Sig. (2-tailed)	,858	,410
	N	5	5
33. My manager keeps his/her commitments.	Pearson Correlation	,082	-,829
	Sig. (2-tailed)	,896	,083
	N	5	5
34. I trust my manager.	Pearson Correlation	,268	-,915
	Sig. (2-tailed)	,663	,029
	N	5	5
36. My manager really cares about my well-being.	Pearson Correlation	-,087	-,815
	Sig. (2-tailed)	,890	,093
	N	5	5
37. The senior leadership of Canon has communicated a vision of the future that inspires me.	Pearson Correlation	-,201	-,344
	Sig. (2-tailed)	,746	,571
	N	5	5

Correlations

		q6008 - Customer on-site support How satisfied are you with:	q60081 - What is your overall satisfaction with Canon's Customer Support Service?	q7005 - How satisfied are you with:	q90015 Enthusiasm: Do you feel that Canon appreciates you as a customer? (Adjusted text)
Spearman's rho 24. The senior leadership team does a good job of communicating the reasons behind important changes that are made.	Correlation Coefficient	-,700	-,400	-,900*	,900*
	Sig. (2-tailed)	,188	,505	,037	,037
	N	5	5	5	5
32. My manager treats me with respect.	Correlation Coefficient	-,410	-,872	-,564	,616
	Sig. (2-tailed)	,493	,054	,322	,269
	N	5	5	5	5
33. My manager keeps his/her commitments.	Correlation Coefficient	-,900*	-,300	-,800	,300
	Sig. (2-tailed)	,037	,624	,104	,624
	N	5	5	5	5
34. I trust my manager.	Correlation Coefficient	-,900*	-,300	-,800	,300
	Sig. (2-tailed)	,037	,624	,104	,624
	N	5	5	5	5
36. My manager really cares about my well-being.	Correlation Coefficient	-,900*	-,300	-,800	,300
	Sig. (2-tailed)	,037	,624	,104	,624
	N	5	5	5	5
37. The senior leadership of Canon has communicated a vision of the future that inspires me.	Correlation Coefficient	-,300	-,900*	-,400	,500
	Sig. (2-tailed)	,624	,037	,505	,391
	N	5	5	5	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Samlet for 2014 og 2015:

Correlations

		trim_q4 - Given what you know about other companies\pr viders, how would you rate the competitive advantage to you by dealing with Canon rather than with any other company\prov ider?	q20031A, B and C- For each of the following issues, please give your satisfaction with your Canon Account Manager, and \ or regional Canon Office in relation to...	q60081 - What is your overall satisfaction with Canon""s Customer Support Service?	Canon""s document solution workflow has saved my company money (Adjusted text)
24. The senior leadership team does a good job of communicating the reasons behind important changes that are made.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.248 ,437 12	-.639* ,025 12	-.702* ,011 12	-.315 ,319 12
32. My manager treats me with respect.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,620* ,032 12	,086 ,790 12	-.395 ,204 12	-.210 ,512 12
33. My manager keeps his/her commitments.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,397 ,201 12	-.489 ,107 12	-.520 ,083 12	-.209 ,514 12
34. I trust my manager.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,576 ,050 12	-.269 ,397 12	-.200 ,532 12	,256 ,422 12
36. My manager really cares about my well-being.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,625* ,030 12	-.151 ,639 12	-.369 ,238 12	-.041 ,898 12
37. The senior leadership of Canon has communicated a vision of the future that inspires me.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.123 ,703 12	-.469 ,124 12	-.718** ,009 12	-.600* ,039 12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			trim_q1 - How would you rate the overall performance, products, solutions and services of Canon?	q6008 - Customer on-site support How satisfied are you with:	q60081 - What is your overall satisfaction with Canon's Customer Support Service?	q7005 - How satisfied are you with:
Spearman's rho	24. The senior leadership team does a good job of communicating the reasons behind important changes that are made.	Correlation Coefficient	-,112	-,245	-,671*	-,137
		Sig. (2-tailed)	,728	,442	,017	,672
		N	12	12	12	12
		Correlation Coefficient	,279	-,162	-,472	-,243
		Sig. (2-tailed)	,380	,614	,121	,446
		N	12	12	12	12
Spearman's rho	32. My manager treats me with respect.	Correlation Coefficient	-,322	-,551	-,508	-,491
		Sig. (2-tailed)	,308	,063	,092	,105
		N	12	12	12	12
		Correlation Coefficient	-,304	-,586*	-,413	-,486
		Sig. (2-tailed)	,337	,045	,182	,109
		N	12	12	12	12
Spearman's rho	34. I trust my manager.	Correlation Coefficient	-,582*	-,813**	-,517	-,732**
		Sig. (2-tailed)	,047	,001	,085	,007
		N	12	12	12	12
		Correlation Coefficient	-,004	-,189	-,720**	-,105
		Sig. (2-tailed)	,991	,556	,008	,745
		N	12	12	12	12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Signifikante funn - Transformasjonsledelse opp mot Avd. resultat

2014:

Correlations

			36. My manager really cares about my well-being.
Spearman's rho	\$	Correlation Coefficient	,937**
		Sig. (2-tailed)	,002
		N	7

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vedlegg 3 – Oppsummering korrelasjon – Transaksjonsledelse:

Signifikante funn - Transaksjonsledelse opp mot SSI

2014:

Correlations

		q3001_2	q110_1	q140_1	q140_2	q150	q5001_6	q5001_7	q5001_8	q7006_1	q7006_2	q7006_4
12. At this organisation people are rewarded according to their job performance.	Pearson Correlation	,704	-,452	-,378	-,626	,532	,850*	,932**	,766*	,872*	,623	,760*
	Sig. (2-tailed)	,077	,309	,403	,132	,219	,015	,002	,044	,010	,135	,047
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
13. My manager provides me with recognition or praise for good work.	Pearson Correlation	,125	-,785*	-,048	-,116	,679	,211	,256	-,030	,253	,774*	,472
	Sig. (2-tailed)	,789	,037	,918	,805	,093	,649	,579	,950	,583	,041	,284
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
14. I understand how my compensation is determined.	Pearson Correlation	,853*	-,037	-,837*	-,923**	,833*	,570	,585	,495	,698	,539	,530
	Sig. (2-tailed)	,015	,938	,019	,003	,020	,181	,168	,258	,081	,211	,222
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**.. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q3001_2	q110_1	q120	q140_2	q150	q5001_7	q7006_1	q7006_2
Spearman's rho 12. At this organisation people are rewarded according to their job performance.	Correlation Coefficient	,714	-,288	,036	-,786*	,536	,857*	,821*	,450
	Sig. (2-tailed)	,071	,531	,939	,036	,215	,014	,023	,310
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
13. My manager provides me with recognition or praise for good work.	Correlation Coefficient	,143	-,811*	-,847*	-,143	,643	,321	,214	,793*
	Sig. (2-tailed)	,760	,027	,016	,760	,119	,482	,645	,033
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
14. I understand how my compensation is determined.	Correlation Coefficient	,786*	-,090	,108	-,964**	,821*	,571	,679	,595
	Sig. (2-tailed)	,036	,848	,818	,000	,023	,180	,094	,159
	N	7	7	7	7	7	7	7	7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**.. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2015:

Correlations

		q110_3	q5001_8	q6001_1	q7006_4
12. At this organisation people are rewarded according to their job performance.	Pearson Correlation	-,808	,730	,670	-,757
	Sig. (2-tailed)	,098	,161	,216	,138
	N	5	5	5	5
13. My manager provides me with recognition or praise for good work.	Pearson Correlation	-,839	,934*	,896*	-,612
	Sig. (2-tailed)	,076	,020	,040	,272
	N	5	5	5	5
14. I understand how my compensation is determined.	Pearson Correlation	-,909*	,560	,470	-,948*
	Sig. (2-tailed)	,032	,327	,425	,014
	N	5	5	5	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			q110_3
Spearman's rho	12. At this organisation people are rewarded according to their job performance.	Correlation Coefficient	-,900*
		Sig. (2-tailed)	,037
		N	5
	13. My manager provides me with recognition or praise for good work.	Correlation Coefficient	-,900*
		Sig. (2-tailed)	,037
		N	5
	14. I understand how my compensation is determined.	Correlation Coefficient	-,900*
		Sig. (2-tailed)	,037
		N	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Samlet for 2014 og 2015:

Correlations

			q150
Spearman's rho	12. At this organisation people are rewarded according to their job performance.	Correlation Coefficient	,420
		Sig. (2-tailed)	,175
		N	12
	13. My manager provides me with recognition or praise for good work.	Correlation Coefficient	,336
		Sig. (2-tailed)	,286
		N	12
	14. I understand how my compensation is determined.	Correlation Coefficient	,601*
		Sig. (2-tailed)	,039
		N	12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Signifikante funn - Transaksjonsledelse opp mot CLI

2015:

Correlations

		Canon values the views and requests from their customers (New)
12. At this organisation people are rewarded according to their job performance.	Pearson Correlation	-,730
	Sig. (2-tailed)	,161
	N	5
13. My manager provides me with recognition or praise for good work.	Pearson Correlation	-,909 [*]
	Sig. (2-tailed)	,032
	N	5
14. I understand how my compensation is determined.	Pearson Correlation	-,493
	Sig. (2-tailed)	,399
	N	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			q6008 - Customer on- site support How satisfied are you with:
Spearman's rho	12. At this organisation people are rewarded according to their job performance.	Correlation Coefficient	-,900 [*]
		Sig. (2-tailed)	,037
		N	5
	13. My manager provides me with recognition or praise for good work.	Correlation Coefficient	-,900 [*]
		Sig. (2-tailed)	,037
		N	5
	14. I understand how my compensation is determined.	Correlation Coefficient	-,900 [*]
		Sig. (2-tailed)	,037
		N	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Samlet for 2014 og 2015:

Correlations

		q6008 - Customer on- site support How satisfied are you with:	q60081 - What is your overall satisfaction with Canon""s Customer Support Service?
12. At this organisation people are rewarded according to their job performance.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,346 ,270 12	-,503 ,095 12
13. My manager provides me with recognition or praise for good work.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,667* ,018 12	-,381 ,222 12
14. I understand how my compensation is determined.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,384 ,218 12	-,693* ,012 12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		q6008 - Customer on- site support How satisfied are you with:	q60081 - What is your overall satisfaction with Canon""s Customer Support Service?	q7005 - How satisfied are you with:	Canon values the views and requests from their customers (New)	
Spearman's rho	12. At this organisation people are rewarded according to their job performance.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,231 ,470 12	-,469 ,124 12	-,165 ,609 12	-,217 ,499 12
	13. My manager provides me with recognition or praise for good work.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,701* ,011 12	-,371 ,236 12	-,634* ,027 12	-,594* ,042 12
	14. I understand how my compensation is determined.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,315 ,318 12	-,713** ,009 12	-,123 ,704 12	-,147 ,649 12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vedlegg 4 – Oppsummering korrelasjon – CVM Samarbeid

Signifikante funn – CVM Samarbeid opp mot SSI

2014:

Correlations

		q3001_2	q3007	q140_2	q4001_3	q4001_1	q5001_1	q5001_2	q5001_5	q5001_6	q5001_7	q7006_1
15. I feel my pay is competitive compared to people doing similar jobs in other companies.	Pearson Correlation	,409	,319	-,419	,381	-,180	,512	,313	,430	,653	,848*	,533
	Sig. (2-tailed)	,362	,486	,349	,399	,699	,240	,494	,335	,112	,016	,218
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
17. I am satisfied with the career development opportunities at Canon.	Pearson Correlation	,711	,759*	-,809*	,716	-,119	,781*	,653	,779*	,727	,853*	,701
	Sig. (2-tailed)	,073	,048	,028	,071	,799	,038	,112	,039	,064	,015	,079
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
18. I have the training I need to do my job effectively.	Pearson Correlation	,454	,341	-,764*	,084	-,773*	,161	,050	,050	,028	,180	,080
	Sig. (2-tailed)	,306	,455	,045	,858	,042	,730	,915	,916	,952	,699	,865
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
19. Canon provides me with the opportunity for learning and development.	Pearson Correlation	,719	,766*	-,760*	,814*	-,024	,875**	,755*	,841*	,721	,883**	,709
	Sig. (2-tailed)	,069	,045	,047	,026	,959	,010	,050	,018	,068	,009	,074
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
22. The people I work with cooperate to get the job done.	Pearson Correlation	,579	,097	-,330	,566	-,006	,424	,347	,352	,344	,571	,748
	Sig. (2-tailed)	,173	,836	,469	,185	,991	,343	,446	,438	,450	,180	,053
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
28. I am kept informed about the important activities within Canon.	Pearson Correlation	,783*	,778*	-,835*	,684	-,018	,758*	,609	,769*	,757*	,823*	,784*
	Sig. (2-tailed)	,037	,039	,019	,090	,969	,048	,147	,043	,049	,023	,037
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q3007	q140_2	q4001_3	q5001_1	q5001_2	q5001_5	q5001_6	q5001_7	q5004_1	q7006_1	q7006_4
Spearman's rho 15. I feel my pay is competitive compared to people doing similar jobs in other companies.	Correlation Coefficient	,464	-,393	,464	,571	,429	,571	,786*	,857*	,286	,571	,857*
	Sig. (2-tailed)	,294	,383	,294	,180	,337	,180	,036	,014	,535	,180	,014
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
17. I am satisfied with the career development opportunities at Canon.	Correlation Coefficient	,821*	-,750	,857*	,857*	,821*	,857*	,679	,786*	,821*	,679	,643
	Sig. (2-tailed)	,023	,052	,014	,014	,023	,014	,094	,036	,023	,094	,119
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
18. I have the training I need to do my job effectively.	Correlation Coefficient	,036	-,607	,214	-,036	,000	-,036	-,071	,036	,000	,143	-,036
	Sig. (2-tailed)	,939	,148	,645	,939	1,000	,939	,879	,939	1,000	,760	,939
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
19. Canon provides me with the opportunity for learning and development.	Correlation Coefficient	,821*	-,750	,857*	,857*	,821*	,857*	,679	,786*	,821*	,679	,643
	Sig. (2-tailed)	,023	,052	,014	,014	,023	,014	,094	,036	,023	,094	,119
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
22. The people I work with cooperate to get the job done.	Correlation Coefficient	,107	-,679	,357	,214	,250	,214	,250	,429	,321	,679	,286
	Sig. (2-tailed)	,819	,094	,432	,645	,589	,645	,589	,337	,482	,094	,535
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
28. I am kept informed about the important activities within Canon.	Correlation Coefficient	,750	-,857*	,679	,714	,643	,714	,714	,786*	,750	,786*	,643
	Sig. (2-tailed)	,052	,014	,094	,071	,119	,071	,071	,036	,052	,036	,119
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2015:

Correlations

		q5001_3	q5001_6	q5001_7	q5001_8	q6001_1	q7006_4
15. I feel my pay is competitive compared to people doing similar jobs in other companies.	Pearson Correlation	-,067	,051	-,064	,609	,549	-,567
	Sig. (2-tailed)	,915	,935	,919	,276	,338	,318
	N	5	5	5	5	5	5
17. I am satisfied with the career development opportunities at Canon.	Pearson Correlation	-,437	-,332	-,458	,593	,503	-,831
	Sig. (2-tailed)	,462	,585	,438	,292	,388	,082
	N	5	5	5	5	5	5
18. I have the training I need to do my job effectively.	Pearson Correlation	-,928*	-,881*	-,883*	,830	,791	-,536
	Sig. (2-tailed)	,023	,049	,047	,082	,111	,352
	N	5	5	5	5	5	5
19. Canon provides me with the opportunity for learning and development.	Pearson Correlation	-,287	-,265	-,411	,431	,377	-,920*
	Sig. (2-tailed)	,640	,666	,491	,469	,532	,027
	N	5	5	5	5	5	5
22. The people I work with cooperate to get the job done.	Pearson Correlation	-,417	-,334	-,385	,956*	,934*	-,495
	Sig. (2-tailed)	,485	,583	,522	,011	,020	,396
	N	5	5	5	5	5	5
28. I am kept informed about the important activities within Canon.	Pearson Correlation	-,295	-,188	-,310	,686	,616	-,742
	Sig. (2-tailed)	,630	,762	,612	,201	,269	,151
	N	5	5	5	5	5	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			q110_1	q110_3	q4001_1	q7006_3	q7006_4	q7006_5	q7007
Spearman's rho	15. I feel my pay is competitive compared to people doing similar jobs in other companies.	Correlation Coefficient	-,300	-,800	,900*	,205	-,400	-,800	,900*
		Sig. (2-tailed)	,624	,104	,037	,741	,505	,104	,037
		N	5	5	5	5	5	5	5
	17. I am satisfied with the career development opportunities at Canon.	Correlation Coefficient	-,300	-,800	,900*	,205	-,400	-,800	,900*
		Sig. (2-tailed)	,624	,104	,037	,741	,505	,104	,037
		N	5	5	5	5	5	5	5
	18. I have the training I need to do my job effectively.	Correlation Coefficient	-,100	-,900*	,800	-,154	-,300	-,900*	,800
		Sig. (2-tailed)	,873	,037	,104	,805	,624	,037	,104
		N	5	5	5	5	5	5	5
	19. Canon provides me with the opportunity for learning and development.	Correlation Coefficient	-,900*	-,600	,000	-,205	-1,000**	,100	,000
		Sig. (2-tailed)	,037	,285	1,000	,741	.	,873	1,000
		N	5	5	5	5	5	5	5
	22. The people I work with cooperate to get the job done.	Correlation Coefficient	-,500	-,900*	,700	-,051	-,700	-,600	,700
		Sig. (2-tailed)	,391	,037	,188	,935	,188	,285	,188
		N	5	5	5	5	5	5	5
	28. I am kept informed about the important activities within Canon.	Correlation Coefficient	-,410	-,872	,821	,079	-,564	-,718	,821
		Sig. (2-tailed)	,493	,054	,089	,900	,322	,172	,089
		N	5	5	5	5	5	5	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Samlet for 2014 og 2015:

Correlations

		q5001_1	q5001_3	q5001_5	q5001_7	q6001_1
15. I feel my pay is competitive compared to people doing similar jobs in other companies.	Pearson Correlation	,381	,037	,357	,359	,303
	Sig. (2-tailed)	,222	,909	,254	,252	,338
	N	12	12	12	12	12
17. I am satisfied with the career development opportunities at Canon.	Pearson Correlation	,448	,162	,553	,448	,406
	Sig. (2-tailed)	,144	,614	,062	,145	,191
	N	12	12	12	12	12
18. I have the training I need to do my job effectively.	Pearson Correlation	-,266	-,660*	-,303	-,330	,452
	Sig. (2-tailed)	,403	,019	,338	,295	,141
	N	12	12	12	12	12
19. Canon provides me with the opportunity for learning and development.	Pearson Correlation	,582*	,284	,589*	,581*	,585*
	Sig. (2-tailed)	,047	,370	,044	,047	,046
	N	12	12	12	12	12
22. The people I work with cooperate to get the job done.	Pearson Correlation	-,007	-,196	,138	-,103	,098
	Sig. (2-tailed)	,982	,542	,670	,751	,761
	N	12	12	12	12	12
28. I am kept informed about the important activities within Canon.	Pearson Correlation	,438	,181	,583*	,409	,370
	Sig. (2-tailed)	,154	,574	,047	,187	,237
	N	12	12	12	12	12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			q3007
Spearman's rho	15. I feel my pay is competitive compared to people doing similar jobs in other companies.	Correlation Coefficient	,547
		Sig. (2-tailed)	,065
		N	12
	17. I am satisfied with the career development opportunities at Canon.	Correlation Coefficient	,542
		Sig. (2-tailed)	,069
		N	12
	18. I have the training I need to do my job effectively.	Correlation Coefficient	,182
		Sig. (2-tailed)	,571
		N	12
	19. Canon provides me with the opportunity for learning and development.	Correlation Coefficient	,599*
		Sig. (2-tailed)	,040
		N	12
	22. The people I work with cooperate to get the job done.	Correlation Coefficient	,273
		Sig. (2-tailed)	,390
		N	12
	28. I am kept informed about the important activities within Canon.	Correlation Coefficient	,572
		Sig. (2-tailed)	,052
		N	12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Signifikante funn – CVM Samarbeid opp mot CLI

2014:

Correlations		
		q20031A, B and C- For each of the following issues, please give your satisfaction with your Canon Account Manager, and \ or regional Canon Office in relation to...
15. I feel my pay is competitive compared to people doing similar jobs in other companies.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,550 ,201 7
17. I am satisfied with the career development opportunities at Canon.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,600 ,154 7
18. I have the training I need to do my job effectively.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,030 ,949 7
19. Canon provides me with the opportunity for learning and development.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,662 ,105 7
22. The people I work with cooperate to get the job done.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,877** ,010 7
28. I am kept informed about the important activities within Canon.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,615 ,141 7

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			q60081 - What is your overall satisfaction with Canon's Customer Support Service?	q90015 Enthusiasm: Do you feel that Canon appreciates you as a customer? (Adjusted text)
Spearman's rho	15. I feel my pay is competitive compared to people doing similar jobs in other companies.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,286 ,535 7	-,286 ,535 7
	17. I am satisfied with the career development opportunities at Canon.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,286 ,535 7	-,286 ,535 7
	18. I have the training I need to do my job effectively.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,357 ,432 7	-,357 ,432 7
	19. Canon provides me with the opportunity for learning and development.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,286 ,535 7	-,286 ,535 7
	22. The people I work with cooperate to get the job done.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,786* ,036 7	-,786* ,036 7
	28. I am kept informed about the important activities within Canon.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,464 ,294 7	-,464 ,294 7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2015:

Correlations

		trim_q4 - Given what you know about other companies/pr viders, how would you rate the competitive advantage to you by dealing with Canon rather than with any other company/prov ider?	q6008 - Customer on- site support How satisfied are you with:	q7005 - How satisfied are you with:	Canon values the views and requests from their customers (New)
15. I feel my pay is competitive compared to people doing similar jobs in other companies.	Pearson Correlation	,923*	-,277	-,320	-,609
	Sig. (2-tailed)	,025	,652	,599	,276
	N	5	5	5	5
17. I am satisfied with the career development opportunities at Canon.	Pearson Correlation	,644	-,536	-,480	-,524
	Sig. (2-tailed)	,241	,352	,414	,365
	N	5	5	5	5
18. I have the training I need to do my job effectively.	Pearson Correlation	,162	-,961**	-,973**	-,705
	Sig. (2-tailed)	,795	,009	,005	,183
	N	5	5	5	5
19. Canon provides me with the opportunity for learning and development.	Pearson Correlation	,375	-,485	-,249	-,483
	Sig. (2-tailed)	,534	,408	,687	,410
	N	5	5	5	5
22. The people I work with cooperate to get the job done.	Pearson Correlation	,759	-,600	-,752	-,953*
	Sig. (2-tailed)	,137	,206	,142	,012
	N	5	5	5	5
28. I am kept informed about the important activities within Canon.	Pearson Correlation	,803	-,485	-,467	-,663
	Sig. (2-tailed)	,102	,408	,428	,222
	N	5	5	5	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		trim_q4 - Given what you know about other companies/pr viders, how would you rate the competitive advantage to you by dealing with Canon rather than with any other company/prov ider?	q6008 - Customer on- site support How satisfied are you with:	q7005 - How satisfied are you with:	q90014 - Enthusiasm: How would you rate Canon, on its ability to impress you with its performance? (Adjusted text)	
Spearman's rho	15. I feel my pay is competitive compared to people doing similar jobs in other companies.	Correlation Coefficient	,900*	-,800	-,900*	,900*
		Sig. (2-tailed)	,037	,104	,037	,037
		N	5	5	5	5
	17. I am satisfied with the career development opportunities at Canon.	Correlation Coefficient	,900*	-,800	-,900*	,900*
		Sig. (2-tailed)	,037	,104	,037	,037
		N	5	5	5	5
	18. I have the training I need to do my job effectively.	Correlation Coefficient	,800	-,900*	-,1000**	,800
		Sig. (2-tailed)	,104	,037	.	,104
		N	5	5	5	5
	19. Canon provides me with the opportunity for learning and development.	Correlation Coefficient	,000	-,600	-,300	,000
		Sig. (2-tailed)	1,000	,285	,624	1,000
		N	5	5	5	5
	22. The people I work with cooperate to get the job done.	Correlation Coefficient	,700	-,900*	-,800	,700
		Sig. (2-tailed)	,188	,037	,104	,188
		N	5	5	5	5
	28. I am kept informed about the important activities within Canon.	Correlation Coefficient	,821	-,872	-,872	,821
		Sig. (2-tailed)	,089	,054	,054	,089
		N	5	5	5	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Samlet for 2014 og 2015:

Correlations

		q20031A, B and C- For each of the following issues, please give your satisfaction with your Canon Account Manager, and \ or regional Canon Office in relation to...	q60081 - What is your overall satisfaction with Canon""'s Customer Support Service?
15. I feel my pay is competitive compared to people doing similar jobs in other companies.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,230 ,473 12	-,514 ,087 12
17. I am satisfied with the career development opportunities at Canon.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,475 ,118 12	-,582* ,047 12
18. I have the training I need to do my job effectively.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,043 ,895 12	-,328 ,297 12
19. Canon provides me with the opportunity for learning and development.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,601* ,039 12	-,511 ,089 12
22. The people I work with cooperate to get the job done.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,424 ,169 12	-,243 ,448 12
28. I am kept informed about the important activities within Canon.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,478 ,116 12	-,565 ,056 12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			Canon has improved the efficiency and productivity of my business
Spearman's rho	15. I feel my pay is competitive compared to people doing similar jobs in other companies.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,258 ,418 12
	17. I am satisfied with the career development opportunities at Canon.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,193 ,547 12
	18. I have the training I need to do my job effectively.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,667* ,018 12
	19. Canon provides me with the opportunity for learning and development.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,337 ,284 12
	22. The people I work with cooperate to get the job done.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,161 ,616 12
	28. I am kept informed about the important activities within Canon.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,118 ,716 12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Vedlegg 5 – Oppsummering korrelasjon – CVM Effektivitet

Signifikante funn – CVM Effektivitet opp mot SSI

2014:

		Correlations											
		q3001_2	q110_1	q140_1	q140_2	q150	q5001_...	q5001_...	q5001_...	q5001_...	q6001_...	q7006_...	q7006_...
7. My work gives me a feeling of personal accomplishment.	Pearson Correlation	,899**	-,199	-,368	-,631	,586	,574	,643	,764*	,782*	,708	,972**	,517
	Sig. (2-tailed)	,006	,668	,417	,129	,167	,177	,119	,046	,038	,075	,000	,235
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8. I have a clear understanding of what is expected of me.	Pearson Correlation	,773*	-,261	-,473	-,582	,596	,679	,893**	,871*	,906**	,599	,913**	,788*
	Sig. (2-tailed)	,042	,571	,284	,171	,158	,094	,007	,011	,005	,155	,004	,035
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
9. I have access to the resources (e.g. materials, equipment, technology, etc.) I need to do my job effectively.	Pearson Correlation	,305	-,775*	-,041	-,238	,314	,524	,786*	,905**	,591	-,058	,571	,810*
	Sig. (2-tailed)	,505	,041	,930	,608	,493	,227	,036	,005	,163	,901	,181	,027
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
40. I have a good understanding of the overall strategy being pursued by Canon today.	Pearson Correlation	,886**	-,114	-,679	-,849*	,640	,774*	,742	,827*	,727	,654	,827*	,624
	Sig. (2-tailed)	,008	,808	,094	,016	,122	,041	,056	,022	,064	,111	,022	,135
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
42. I understand Canon's values.	Pearson Correlation	,902**	,106	-,517	-,692	,477	,699	,672	,695	,844*	,814	,922**	,461
	Sig. (2-tailed)	,006	,820	,235	,085	,279	,080	,098	,083	,017	,026	,003	,297
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
43. The behaviour of the people I work with is consistent with Canon's mission, vision, and values.	Pearson Correlation	,800*	-,224	-,592	-,815*	,636	,608	,714	,776*	,642	,508	,826*	,613
	Sig. (2-tailed)	,031	,630	,161	,025	,125	,147	,071	,040	,120	,244	,022	,144
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
44. Senior leadership is committed to providing high quality products and services to external customers.	Pearson Correlation	,656	-,312	-,702	-,741	,767*	,519	,844*	,751	,642	,400	,720	,828*
	Sig. (2-tailed)	,110	,495	,079	,057	,044	,233	,017	,052	,120	,374	,068	,021
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
45. Where I work, we set clear performance standards for product/service quality.	Pearson Correlation	,655	-,187	-,857*	-,825*	,890**	,408	,526	,523	,313	,438	,454	,607
	Sig. (2-tailed)	,110	,688	,014	,022	,007	,363	,225	,228	,494	,326	,306	,148
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Correlations											
		q3001_2	q140_1	q140_2	q150	q3500	q5001_...	q5001_...	q5001_...	q7006_...	q7006_...	q7006_...	
Spearman's rho	7. My work gives me a feeling of personal accomplishment.	Correlation Coefficient	,929**	-,143	-,714	,536	-,643	,607	,750	,821*	,964**	,342	,536
		Sig. (2-tailed)	,003	,760	,071	,215	,119	,148	,052	,023	,000	,452	,215
		N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8. I have a clear understanding of what is expected of me.	Correlation Coefficient	,786*	-,357	-,571	,500	-,857*	,821*	,857*	,929**	,929**	,414	,679	
	Sig. (2-tailed)	,036	,432	,180	,253	,014	,023	,014	,003	,003	,355	,094	
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
9. I have access to the resources (e.g. materials, equipment, technology, etc.) I need to do my job effectively.	Correlation Coefficient	,357	-,107	-,250	,321	-,357	,893**	,929**	,679	,607	,505	,929**	
	Sig. (2-tailed)	,432	,819	,589	,482	,432	,007	,003	,094	,148	,248	,003	
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
40. I have a good understanding of the overall strategy being pursued by Canon today.	Correlation Coefficient	,821*	-,500	-,786*	,679	-,607	,750	,821*	,750	,821*	,541	,679	
	Sig. (2-tailed)	,023	,253	,036	,094	,148	,052	,023	,052	,023	,210	,094	
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
42. I understand Canon's values.	Correlation Coefficient	,821*	-,393	-,714	,500	-,857*	,643	,714	,821*	,929**	,324	,500	
	Sig. (2-tailed)	,023	,383	,071	,253	,014	,119	,071	,023	,003	,478	,253	
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
43. The behaviour of the people I work with is consistent with Canon's mission, vision, and values.	Correlation Coefficient	,857*	-,536	-,929**	,679	-,607	,571	,679	,643	,821*	,450	,500	
	Sig. (2-tailed)	,014	,215	,003	,094	,148	,180	,094	,119	,023	,310	,253	
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
44. Senior leadership is committed to providing high quality products and services to external customers.	Correlation Coefficient	,464	-,821*	-,643	,714	-,571	,786*	,714	,536	,571	,721	,714	
	Sig. (2-tailed)	,294	,023	,119	,071	,180	,036	,071	,215	,180	,068	,071	
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
45. Where I work, we set clear performance standards for product/service quality.	Correlation Coefficient	,577	-,721	-,667	,811*	-,360	,703	,667	,487	,523	,755*	,667	
	Sig. (2-tailed)	,175	,068	,102	,027	,427	,078	,102	,268	,229	,050	,102	
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2015:

Correlations

		q110_3	q5001_8	q6001_1	q7006_4
7. My work gives me a feeling of personal accomplishment.	Pearson Correlation	-.797	,516	,439	-.884*
	Sig. (2-tailed)	,107	,374	,459	,046
	N	5	5	5	5
8. I have a clear understanding of what is expected of me.	Pearson Correlation	-.946*	,613	,567	-.912*
	Sig. (2-tailed)	,015	,272	,319	,031
	N	5	5	5	5
9. I have access to the resources (e.g. materials, equipment, technology, etc.) I need to do my job effectively.	Pearson Correlation	-.573	,468	,403	-.654
	Sig. (2-tailed)	,312	,426	,501	,232
	N	5	5	5	5
40. I have a good understanding of the overall strategy being pursued by Canon today.	Pearson Correlation	-.984**	,703	,652	-.870
	Sig. (2-tailed)	,002	,185	,233	,055
	N	5	5	5	5
42. I understand Canon's values.	Pearson Correlation	-.944*	,505	,431	-.982**
	Sig. (2-tailed)	,016	,386	,468	,003
	N	5	5	5	5
43. The behaviour of the people I work with is consistent with Canon's mission, vision, and values.	Pearson Correlation	-.828	,892*	,880*	-.621
	Sig. (2-tailed)	,084	,042	,049	,263
	N	5	5	5	5
44. Senior leadership is committed to providing high quality products and services to external customers.	Pearson Correlation	-.666	,172	,125	-.871
	Sig. (2-tailed)	,220	,782	,841	,055
	N	5	5	5	5
45. Where I work, we set clear performance standards for product/service quality.	Pearson Correlation	-.965**	,737	,677	-.906*
	Sig. (2-tailed)	,008	,156	,209	,034
	N	5	5	5	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			q110_1	q110_3	q5001_1	q5001_4	q5001_7	q5001_8	q5001_9	q6007	q7006_1	q7006_4	
Spearman's rho	7. My work gives me a feeling of personal accomplishment.	Correlation Coefficient	-.800	-.700	-.300	-.300	-.300	,600	-.300	-.300	-.600	-.900*	
		Sig. (2-tailed)	,104	,188	,624	,624	,624	,285	,624	,624	,285	,037	
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	8. I have a clear understanding of what is expected of me.	Correlation Coefficient	-.400	-.900*	-.900*	-.900*	-.900*	,800	-.900*	-.900*	-.800	-.700	
		Sig. (2-tailed)	,505	,037	,037	,037	,037	,104	,037	,037	,037	,104	,188
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	9. I have access to the resources (e.g. materials, equipment, technology, etc.) I need to do my job effectively.	Correlation Coefficient	-.900*	-.400	-.100	-.100	-.100	,200	-.100	-.100	-.200	-.800	
		Sig. (2-tailed)	,037	,505	,873	,873	,873	,747	,873	,873	,747	,104	
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	40. I have a good understanding of the overall strategy being pursued by Canon today.	Correlation Coefficient	-.400	-.900*	-.900*	-.900*	-.900*	,800	-.900*	-.900*	-.800	-.700	
		Sig. (2-tailed)	,505	,037	,037	,037	,037	,104	,037	,037	,104	,188	
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	42. I understand Canon's values.	Correlation Coefficient	-.700	-.700	-.800	-.800	-.800	,600	-.800	-.800	-.800	-.900*	
		Sig. (2-tailed)	,188	,188	,104	,104	,104	,285	,104	,104	,104	,285	,037
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	43. The behaviour of the people I work with is consistent with Canon's mission, vision, and values.	Correlation Coefficient	-.300	-.800	-.200	-.200	-.200	,900*	-.200	-.200	-.900*	-.600	
		Sig. (2-tailed)	,624	,104	,747	,747	,747	,037	,747	,747	,037	,285	
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	44. Senior leadership is committed to providing high quality products and services to external customers.	Correlation Coefficient	-.900*	-.600	-.500	-.500	-.500	,500	-.500	-.500	-.500	-1,000**	
		Sig. (2-tailed)	,037	,285	,391	,391	,391	,391	,391	,391	,391	,391	
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	45. Where I work, we set clear performance standards for product/service quality.	Correlation Coefficient	-.500	-.900*	-.400	-.400	-.400	,800	-.400	-.400	-.800	-.700	
		Sig. (2-tailed)	,391	,037	,505	,505	,505	,104	,505	,505	,505	,104	,188
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Samlet for 2014 og 2015:

Correlations

		q3001_1	q3001_2	q150	q5001_7	q5001_9	q6001_1	q7006_5
7. My work gives me a feeling of personal accomplishment.	Pearson Correlation	,290	,380	,420	,355	,274	,507	,273
	Sig. (2-tailed)	,361	,224	,174	,257	,389	,092	,390
	N	12	12	12	12	12	12	12
8. I have a clear understanding of what is expected of me.	Pearson Correlation	-,214	-,169	-,194	-,166	-,259	,054	-,139
	Sig. (2-tailed)	,505	,598	,545	,606	,417	,867	,666
	N	12	12	12	12	12	12	12
9. I have access to the resources (e.g. materials, equipment, technology, etc.) I need to do my job effectively.	Pearson Correlation	,490	,530	,578*	,602*	,472	,461	,432
	Sig. (2-tailed)	,106	,076	,049	,038	,122	,131	,161
	N	12	12	12	12	12	12	12
40. I have a good understanding of the overall strategy being pursued by Canon today.	Pearson Correlation	,595*	,672*	,496	,485	,578*	,755**	,566
	Sig. (2-tailed)	,041	,017	,101	,110	,049	,005	,055
	N	12	12	12	12	12	12	12
42. I understand Canon's values.	Pearson Correlation	,352	,438	,293	,325	,345	,604*	,385
	Sig. (2-tailed)	,262	,154	,356	,302	,272	,038	,216
	N	12	12	12	12	12	12	12
43. The behaviour of the people I work with is consistent with Canon's mission, vision, and values.	Pearson Correlation	,151	,232	,276	,205	,125	,428	,033
	Sig. (2-tailed)	,640	,467	,385	,522	,699	,165	,919
	N	12	12	12	12	12	12	12
44. Senior leadership is committed to providing high quality products and services to external customers.	Pearson Correlation	,451	,528	,541	,483	,439	,535	,585*
	Sig. (2-tailed)	,141	,078	,069	,112	,153	,073	,046
	N	12	12	12	12	12	12	12
45. Where I work, we set clear performance standards for product/service quality.	Pearson Correlation	,193	,246	,303	,026	,145	,401	,169
	Sig. (2-tailed)	,547	,440	,339	,936	,653	,196	,599
	N	12	12	12	12	12	12	12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			q3001_2	q3007	q150	q4001_1	q5001_6	q5001_8	q6001_1	q7006_1	q7006_5
Spearman's rho	7. My work gives me a feeling of personal accomplishment.	Correlation Coefficient	,573	,487	,580*	,490	,406	,119	,455	,622*	,315
		Sig. (2-tailed)	,051	,108	,048	,106	,191	,713	,138	,031	,319
		N	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	8. I have a clear understanding of what is expected of me.	Correlation Coefficient	-,147	,063	-,035	,119	,042	,615*	-,028	,028	-,154
		Sig. (2-tailed)	,649	,846	,914	,713	,897	,033	,931	,931	,633
		N	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	9. I have access to the resources (e.g. materials, equipment, technology, etc.) I need to do my job effectively.	Correlation Coefficient	,629*	,550	,678*	,657*	,580*	-,189	,406	,566	,559
		Sig. (2-tailed)	,028	,064	,015	,020	,048	,557	,191	,055	,059
		N	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	40. I have a good understanding of the overall strategy being pursued by Canon today.	Correlation Coefficient	,664*	,452	,650*	,587*	,371	-,154	,636*	,594*	,587*
Sig. (2-tailed)		,018	,140	,022	,045	,236	,633	,026	,042	,045	
N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	
42. I understand Canon's values.	Correlation Coefficient	,466	,323	,392	,543	,329	,137	,476	,644*	,420	
	Sig. (2-tailed)	,127	,306	,207	,068	,296	,672	,117	,024	,174	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
43. The behaviour of the people I work with is consistent with Canon's mission, vision, and values.	Correlation Coefficient	,371	,606*	,483	,413	,294	,266	,399	,252	,070	
	Sig. (2-tailed)	,236	,037	,112	,183	,354	,404	,199	,430	,829	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
44. Senior leadership is committed to providing high quality products and services to external customers.	Correlation Coefficient	,517	,445	,636*	,455	,510	-,091	,378	,636*	,531	
	Sig. (2-tailed)	,085	,147	,026	,138	,090	,779	,226	,026	,075	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
45. Where I work, we set clear performance standards for product/service quality.	Correlation Coefficient	,224	,347	,462	,154	,179	,200	,203	,130	,140	
	Sig. (2-tailed)	,484	,269	,130	,632	,579	,534	,527	,688	,664	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Signifikante funn – CVM Effektivitet opp mot CLI

2014:

Correlations

		trim_q2 - Based on your experiences, would you recommend the products, solutions and services of Canon to business partners/asso- ciates or acquaintance s?	q550 - How strongly do you prefer Canon rather than any other vendor? (New)	q20031A, B and C- For each of the following issues, please give your satisfaction with your Canon Account Manager, and 1 or regional Canon Office in relation to...	q60081 - What is your overall satisfaction with Canon™'s Customer Support Service?
7. My work gives me a feeling of personal accomplishment.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.816 [*] ,025 7	-.819 [*] ,024 7	-.851 [*] ,015 7	-.877 [*] ,009 7
8. I have a clear understanding of what is expected of me.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.756 [*] ,049 7	-.739 ,058 7	-.675 ,096 7	-.606 ,149 7
9. I have access to the resources (e.g. materials, equipment, technology, etc.) I need to do my job effectively.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.554 ,197 7	-.464 ,295 7	-.569 ,182 7	-.327 ,474 7
40. I have a good understanding of the overall strategy being pursued by Canon today.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.674 ,097 7	-.630 ,129 7	-.638 ,123 7	-.668 ,101 7
42. I understand Canon's values.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.634 ,126 7	-.733 ,061 7	-.730 ,063 7	-.677 ,095 7
43. The behaviour of the people I work with is consistent with Canon's mission, vision, and values.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.554 ,197 7	-.494 ,260 7	-.638 ,123 7	-.708 ,075 7
44. Senior leadership is committed to providing high quality products and services to external customers.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.541 ,210 7	-.381 ,400 7	-.387 ,392 7	-.532 ,219 7
45. Where I work, we set clear performance standards for product/service quality.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.578 ,174 7	-.289 ,529 7	-.156 ,739 7	-.550 ,201 7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			trim_q2 - Based on your experiences, would you recommend the products, solutions and services of Canon to business partnersasso ciates or acquaintance s?	q550 - How strongly do you prefer Canon rather than any other vendor? (New)	q20031A, B and C- For each of the following issues, please give your satisfaction with your Canon Account Manager, and l or regional Canon Office in relation to...	q60081 - What is your overall satisfaction with Canon""s Customer Support Service?	q90013 - Trust: Do you believe Canon is a partner you can always rely on? (Adjusted text)	q90015 Enthusiasm: Do you feel that Canon appreciates you as a customer? (Adjusted text)
Spearman's rho	7. My work gives me a feeling of personal accomplishment.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.893** ,007 7	-.857* ,014 7	-.929** ,003 7	-.857* ,014 7	-.883** ,008 7	-.857* ,014 7
	8. I have a clear understanding of what is expected of me.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.714 ,071 7	-.786* ,036 7	-.821* ,023 7	-.571 ,180 7	-.667 ,102 7	-.571 ,180 7
	9. I have access to the resources (e.g. materials, equipment, technology, etc.) I need to do my job effectively.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.393 ,383 7	-.429 ,337 7	-.536 ,215 7	-.214 ,645 7	-.360 ,427 7	-.214 ,645 7
	40. I have a good understanding of the overall strategy being pursued by Canon today.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.679 ,094 7	-.643 ,119 7	-.679 ,094 7	-.536 ,215 7	-.613 ,144 7	-.536 ,215 7
	42. I understand Canon's values.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.714 ,071 7	-.750 ,052 7	-.857* ,014 7	-.679 ,094 7	-.685 ,090 7	-.679 ,094 7
	43. The behaviour of the people I work with is consistent with Canon's mission, vision, and values.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.679 ,094 7	-.607 ,148 7	-.714 ,071 7	-.643 ,119 7	-.631 ,129 7	-.643 ,119 7
	44. Senior leadership is committed to providing high quality products and services to external customers.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.214 ,645 7	-.250 ,589 7	-.429 ,337 7	-.179 ,702 7	-.144 ,758 7	-.179 ,702 7
	45. Where I work, we set clear performance standards for product/service quality.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.342 ,452 7	-.306 ,504 7	-.360 ,427 7	-.252 ,585 7	-.264 ,568 7	-.252 ,585 7

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2015:

Correlations

		q6008 - Customer on-site support How satisfied are you with:	Canon values the views and requests from their customers (New)
7. My work gives me a feeling of personal accomplishment.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.438 .461 5	-.519 .370 5
8. I have a clear understanding of what is expected of me.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.790 .112 5	-.617 .268 5
9. I have access to the resources (e.g. materials, equipment, technology, etc.) I need to do my job effectively.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.190 .760 5	-.493 .398 5
40. I have a good understanding of the overall strategy being pursued by Canon today.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.917 [*] .028 5	-.652 .233 5
42. I understand Canon's values.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.746 .147 5	-.460 .435 5
43. The behaviour of the people I work with is consistent with Canon's mission, vision, and values.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.708 .181 5	-.939 [*] .018 5
44. Senior leadership is committed to providing high quality products and services to external customers.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.342 .574 5	-.242 .695 5
45. Where I work, we set clear performance standards for product/service quality.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.752 .142 5	-.724 .167 5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		q5001_1 - Your Experience with Canon Products. In general, how satisfied are you with your Canon products in terms of:	q6008 - Customer on-site support How satisfied are you with:	q80011 - Costs/Prices How satisfied are you with Canon in terms of...?	It is easy to do business with Canon	Canon has improved the efficiency and productivity of my business	Canon's document solution workflow has saved my company money (Adjusted text)	Canon values the views and requests from their customers (New)
Spearman's rho	7. My work gives me a feeling of personal accomplishment.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.600 .285 5	-.700 .188 5	-.600 .285 5	-.600 .285 5	-.500 .391 5	-.600 .285 5
	8. I have a clear understanding of what is expected of me.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.800 .104 5	-.900 [*] .037 5	-1,000 ^{**} .037 5	-.800 .104 5	-.900 [*] .037 5	-.800 .104 5
	9. I have access to the resources (e.g. materials, equipment, technology, etc.) I need to do my job effectively.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.300 .624 5	-.400 .505 5	-.300 .624 5	-.300 .624 5	-.100 .873 5	-.200 .747 5
	40. I have a good understanding of the overall strategy being pursued by Canon today.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.800 .104 5	-.900 [*] .037 5	-1,000 ^{**} .037 5	-.800 .104 5	-.900 [*] .037 5	-.800 .104 5
	42. I understand Canon's values.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.900 [*] .037 5	-.700 .188 5	-.900 [*] .037 5	-.900 [*] .037 5	-.800 .104 5	-.600 .285 5
	43. The behaviour of the people I work with is consistent with Canon's mission, vision, and values.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.600 .285 5	-.800 .104 5	-.600 .285 5	-.600 .285 5	-.700 .188 5	-.900 [*] .037 5
	44. Senior leadership is committed to providing high quality products and services to external customers.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.800 .104 5	-.600 .285 5	-.700 .188 5	-.800 .104 5	-.600 .285 5	-.500 .391 5
	45. Where I work, we set clear performance standards for product/service quality.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.500 .391 5	-.900 [*] .037 5	-.700 .188 5	-.500 .391 5	-.600 .285 5	-.800 .104 5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**.. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Samlet for 2014 og 2015:

Correlations

		q550 - How strongly do you prefer Canon rather than any other vendor? (New)	q20031A, B and C- For each of the following issues, please give your satisfaction with your Canon Account Manager, and \ or regional Canon Office in relation to...	q60081 - What is your overall satisfaction with Canon's Customer Support Service?	It is easy to do business with Canon
7. My work gives me a feeling of personal accomplishment.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,508 ,092 12	-,636* ,026 12	-,766** ,004 12	-,288 ,363 12
8. I have a clear understanding of what is expected of me.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,475 ,119 12	-,457 ,136 12	-,159 ,622 12	-,398 ,200 12
9. I have access to the resources (e.g. materials, equipment, technology, etc.) I need to do my job effectively.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,182 ,572 12	-,392 ,208 12	-,520 ,083 12	-,470 ,123 12
40. I have a good understanding of the overall strategy being pursued by Canon today.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,447 ,145 12	-,557 ,060 12	-,642* ,024 12	-,375 ,229 12
42. I understand Canon's values.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,588* ,044 12	-,659* ,020 12	-,630* ,028 12	-,352 ,262 12
43. The behaviour of the people I work with is consistent with Canon's mission, vision, and values.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,337 ,284 12	-,524 ,080 12	-,418 ,176 12	-,384 ,218 12
44. Senior leadership is committed to providing high quality products and services to external customers.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,302 ,341 12	-,403 ,195 12	-,522 ,082 12	-,580* ,048 12
45. Where I work, we set clear performance standards for product/service quality.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,173 ,591 12	-,174 ,588 12	-,450 ,142 12	-,312 ,323 12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			trim_q2 - Based on your experiences, would you recommend the products, solutions and services of Canon to business partners/asso- ciates or acquaintance s?	q550 - How strongly do you prefer Canon rather than any other vendor? (New)	q20031A, B and C- For each of the following issues, please give your satisfaction with your Canon Account Manager, and \\ or regional Canon Office in relation to...	q60081 - What is your overall satisfaction with Canon's Customer Support Service?	It is easy to do business with Canon	Canon's document solution workflow has saved my company money (Adjusted text)
Spearman's rho	7. My work gives me a feeling of personal accomplishment.	Correlation Coefficient	-,559	-,505	-,650*	-,790**	-,630*	-,364
		Sig. (2-tailed)	,059	,094	,022	,002	,028	,245
		N	12	12	12	12	12	12
	8. I have a clear understanding of what is expected of me.	Correlation Coefficient	-,371	-,467	-,580*	-,196	-,609*	,049
		Sig. (2-tailed)	,236	,126	,048	,542	,035	,880
		N	12	12	12	12	12	12
	9. I have access to the resources (e.g. materials, equipment, technology, etc.) I need to do my job effectively.	Correlation Coefficient	-,210	-,175	-,252	-,650*	-,511	-,622*
		Sig. (2-tailed)	,513	,585	,430	,022	,089	,031
	N	12	12	12	12	12	12	
40. I have a good understanding of the overall strategy being pursued by Canon today.	Correlation Coefficient	-,531	-,488	-,545	-,643*	-,739**	-,427	
	Sig. (2-tailed)	,075	,108	,067	,024	,006	,167	
	N	12	12	12	12	12	12	
42. I understand Canon's values.	Correlation Coefficient	-,616*	-,691*	-,746**	-,627*	-,842**	-,270	
	Sig. (2-tailed)	,033	,013	,005	,029	,001	,397	
	N	12	12	12	12	12	12	
43. The behaviour of the people I work with is consistent with Canon's mission, vision, and values.	Correlation Coefficient	-,420	-,340	-,545	-,427	-,550	-,098	
	Sig. (2-tailed)	,175	,279	,067	,167	,064	,762	
	N	12	12	12	12	12	12	
44. Senior leadership is committed to providing high quality products and services to external customers.	Correlation Coefficient	-,336	-,333	-,427	-,566	-,753**	-,413	
	Sig. (2-tailed)	,286	,290	,167	,055	,005	,183	
	N	12	12	12	12	12	12	
45. Where I work, we set clear performance standards for product/service quality.	Correlation Coefficient	-,252	-,185	-,294	-,364	-,496	-,235	
	Sig. (2-tailed)	,429	,566	,353	,244	,101	,463	
	N	12	12	12	12	12	12	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**.. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vedlegg 6 – Oppsummering korrelasjon – CVM Innovasjon

Signifikante funn – CVM Innovasjon opp mot SSI

2014:

		Correlations										
		q3001_2	q3007	q140_2	q4001_3	q5001_1	q5001_6	q5001_7	q5001_8	q5001_9	q5004_1	q7006_1
10. Processes and procedures allow me to effectively meet my customers' needs.	Pearson Correlation	,832 [*]	,626	-,815 [*]	,456	,679	,583	,696	,549	,390	,444	,641
	Sig. (2-tailed)	,020	,133	,026	,303	,094	,170	,083	,202	,387	,318	,120
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
39. I have confidence in the future of Canon.	Pearson Correlation	,692	,748	-,838 [*]	,514	,639	,760 [*]	,796 [*]	,559	,072	,474	,679
	Sig. (2-tailed)	,085	,053	,018	,238	,122	,047	,032	,192	,878	,283	,093
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
49. Canon acts in a socially responsible manner in all its activities.	Pearson Correlation	,907 ^{**}	,802 [*]	-,901 ^{**}	,760 [*]	,844 [*]	,591	,707	,657	,397	,801 [*]	,740
	Sig. (2-tailed)	,005	,030	,006	,047	,017	,162	,076	,109	,378	,030	,057
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
48. Customer problems are dealt with quickly.	Pearson Correlation	,709	,077	-,271	,154	,274	,516	,481	,772 [*]	,797 [*]	,210	,880 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,075	,870	,556	,742	,552	,236	,274	,042	,032	,652	,009
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

			Correlations				
			q3001_2	q140_2	q150	q5001_9	q7006_1
Spearman's rho	10. Processes and procedures allow me to effectively meet my customers' needs.	Correlation Coefficient	,775 [*]	-,667	,541	,198	,685
		Sig. (2-tailed)	,041	,102	,210	,670	,090
		N	7	7	7	7	7
	39. I have confidence in the future of Canon.	Correlation Coefficient	,679	-,893 ^{**}	,786 [*]	,143	,643
		Sig. (2-tailed)	,094	,007	,036	,760	,119
		N	7	7	7	7	7
	49. Canon acts in a socially responsible manner in all its activities.	Correlation Coefficient	,857 [*]	-,929 ^{**}	,679	,250	,821 [*]
		Sig. (2-tailed)	,014	,003	,094	,589	,023
		N	7	7	7	7	7
	48. Customer problems are dealt with quickly.	Correlation Coefficient	,750	-,321	,393	,821 [*]	,821 [*]
		Sig. (2-tailed)	,052	,482	,383	,023	,023
		N	7	7	7	7	7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2015:

Correlations

		q5004_1	q6007	q7006_1	q7006_4	q7006_5
10. Processes and procedures allow me to effectively meet my customers' needs.	Pearson Correlation	-,583	-,627	-,223	-,965**	-,072
	Sig. (2-tailed)	,302	,257	,718	,008	,908
	N	5	5	5	5	5
39. I have confidence in the future of Canon.	Pearson Correlation	-,326	-,512	-,376	-,862	-,103
	Sig. (2-tailed)	,592	,378	,533	,060	,869
	N	5	5	5	5	5
49. Canon acts in a socially responsible manner in all its activities.	Pearson Correlation	,176	-,125	-,881*	,067	-,918*
	Sig. (2-tailed)	,777	,841	,049	,915	,028
	N	5	5	5	5	5
48. Customer problems are dealt with quickly.	Pearson Correlation	-,940*	-,885*	-,282	-,887*	-,174
	Sig. (2-tailed)	,018	,046	,646	,045	,780
	N	5	5	5	5	5

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			q3007	q5001_2	q5001_3	q5001_6	q5004_1	q6001_1	q7006_2	q7006_4	q7006_5
Spearman's rho	10. Processes and procedures allow me to effectively meet my customers' needs.	Correlation Coefficient	,400	-,100	-,100	-,100	-,100	,300	-,100	-,900*	-,200
		Sig. (2-tailed)	,505	,873	,873	,873	,873	,624	,873	,037	,747
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	39. I have confidence in the future of Canon.	Correlation Coefficient	,400	-,100	-,100	-,100	-,100	,300	-,100	-,900*	-,200
		Sig. (2-tailed)	,505	,873	,873	,873	,873	,624	,873	,037	,747
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	49. Canon acts in a socially responsible manner in all its activities.	Correlation Coefficient	,200	-,200	-,200	-,200	,500	,900*	-,200	,200	-,900*
		Sig. (2-tailed)	,747	,747	,747	,747	,391	,037	,747	,747	,037
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	48. Customer problems are dealt with quickly.	Correlation Coefficient	-,900*	-,900*	-,900*	-,900*	-,900*	-,300	-,900*	-,100	-,300
		Sig. (2-tailed)	,037	,037	,037	,037	,037	,624	,037	,873	,624
		N	5	5	5	5	5	5	5	5	5

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Samlet for 2014 og 2015:

Correlations

		q120	q5004_1	q6001_1
10. Processes and procedures allow me to effectively meet my customers' needs.	Pearson Correlation	,338	,090	,458
	Sig. (2-tailed)	,282	,780	,134
	N	12	12	12
39. I have confidence in the future of Canon.	Pearson Correlation	,261	,301	,443
	Sig. (2-tailed)	,413	,342	,150
	N	12	12	12
49. Canon acts in a socially responsible manner in all its activities.	Pearson Correlation	,641*	,665*	,629*
	Sig. (2-tailed)	,025	,018	,028
	N	12	12	12
48. Customer problems are dealt with quickly.	Pearson Correlation	,098	-,188	,430
	Sig. (2-tailed)	,762	,558	,163
	N	12	12	12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			q150	q7006_1
Spearman's rho	10. Processes and procedures allow me to effectively meet my customers' needs.	Correlation Coefficient	,438	,329
		Sig. (2-tailed)	,155	,296
		N	12	12
	39. I have confidence in the future of Canon.	Correlation Coefficient	,602*	,532
		Sig. (2-tailed)	,038	,075
		N	12	12
	49. Canon acts in a socially responsible manner in all its activities.	Correlation Coefficient	,526	,509
		Sig. (2-tailed)	,079	,091
		N	12	12
	48. Customer problems are dealt with quickly.	Correlation Coefficient	,168	,629*
		Sig. (2-tailed)	,602	,028
		N	12	12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Signifikante funn – CVM Innovasjon opp mot CLI

2014:

Correlations

		trim_q2 - Based on your experiences, would you recommend the products, solutions and services of Canon to business partners/associates or acquaintances?	q550 - How strongly do you prefer Canon rather than any other vendor? (New)	q90015 Enthusiasm: Do you feel that Canon appreciates you as a customer? (Adjusted text)	Canon's document solution workflow has saved my company money (Adjusted text)	q11007 - Would you recommend Canon to others?
10. Processes and procedures allow me to effectively meet my customers' needs.	Pearson Correlation	-.745	-.600	-.587	-.860*	-.761*
	Sig. (2-tailed)	,055	,154	,166	,013	,047
	N	7	7	7	7	7
39. I have confidence in the future of Canon.	Pearson Correlation	-.483	-.353	-.433	-.538	-.414
	Sig. (2-tailed)	,272	,437	,331	,213	,356
	N	7	7	7	7	7
49. Canon acts in a socially responsible manner in all its activities.	Pearson Correlation	-.527	-.572	-.534	-.614	-.592
	Sig. (2-tailed)	,224	,179	,217	,142	,161
	N	7	7	7	7	7
48. Customer problems are dealt with quickly.	Pearson Correlation	-.776*	-.819*	-.829*	-.321	-.610
	Sig. (2-tailed)	,040	,024	,021	,483	,146
	N	7	7	7	7	7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		trim_q4 - Given what you know about other companies/providers, how would you rate the competitive advantage to you by dealing with Canon rather than with any other company/provider?	q550 - How strongly do you prefer Canon rather than any other vendor? (New)	q20031A, B and C- For each of the following issues, please give your satisfaction with your Canon Account Manager, and \ or regional Canon Office in relation to...	q60081 - What is your overall satisfaction with Canon's Customer Support Service?	q90013 - Trust: Do you believe Canon is a partner you can always rely on? (Adjusted text)	q90015 Enthusiasm: Do you feel that Canon appreciates you as a customer? (Adjusted text)	Canon's document solution workflow has saved my company money (Adjusted text)	
Spearman's rho	10. Processes and procedures allow me to effectively meet my customers' needs.	Correlation Coefficient	-.775*	-.631	-.505	-.414	-.600	-.414	-.883**
		Sig. (2-tailed)	,041	,129	,248	,355	,154	,355	,008
		N	7	7	7	7	7	7	7
	39. I have confidence in the future of Canon.	Correlation Coefficient	-.429	-.357	-.500	-.393	-.360	-.393	-.500
		Sig. (2-tailed)	,337	,432	,253	,383	,427	,383	,253
		N	7	7	7	7	7	7	7
49. Canon acts in a socially responsible manner in all its activities.	Correlation Coefficient	-.607	-.607	-.714	-.643	-.631	-.643	-.536	
	Sig. (2-tailed)	,148	,148	,071	,119	,129	,119	,215	
	N	7	7	7	7	7	7	7	
48. Customer problems are dealt with quickly.	Correlation Coefficient	-.643	-.821*	-.857*	-.821*	-.775*	-.821*	-.429	
	Sig. (2-tailed)	,119	,023	,014	,023	,041	,023	,337	
	N	7	7	7	7	7	7	7	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2015:

Correlations

			q90015 Enthusiasm: Do you feel that Canon appreciates you as a customer? (Adjusted text)	Canon is a company that challenges and inspires me to improve my business
Spearman's rho	10. Processes and procedures allow me to effectively meet my customers' needs.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,100 ,873 5	,051 ,935 5
	39. I have confidence in the future of Canon.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,100 ,873 5	,051 ,935 5
	49. Canon acts in a socially responsible manner in all its activities.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,200 ,747 5	,051 ,935 5
	48. Customer problems are dealt with quickly.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,900* ,037 5	,975** ,005 5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Samlet for 2014 og 2015:

Correlations

		trim_q3 - Based on your experiences, would you purchase the products, solutions and services of Canon again? or: continue to use the products, solutions and services of Canon?	q6008 - Customer on- site support How satisfied are you with:	q60081 - What is your overall satisfaction with Canon's Customer Support Service?
10. Processes and procedures allow me to effectively meet my customers' needs.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,386 ,215 12	-,361 ,249 12	-,576* ,050 12
39. I have confidence in the future of Canon.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,324 ,304 12	-,209 ,514 12	-,497 ,100 12
49. Canon acts in a socially responsible manner in all its activities.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,595* ,041 12	-,145 ,652 12	-,504 ,094 12
48. Customer problems are dealt with quickly.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,145 ,653 12	-,702* ,011 12	-,668* ,018 12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			q550 - How strongly do you prefer Canon rather than any other vendor? (New)	q20031A, B and C- For each of the following issues, please give your satisfaction with your Canon Account Manager, and \ or regional Canon Office in relation to...	q60081 - What is your overall satisfaction with Canon"'s Customer Support Service?	It is easy to do business with Canon
Spearman's rho	10. Processes and procedures allow me to effectively meet my customers' needs.	Correlation Coefficient	-,422	-,476	-,529	-,468
		Sig. (2-tailed)	,172	,117	,077	,125
		N	12	12	12	12
	39. I have confidence in the future of Canon.	Correlation Coefficient	-,265	-,410	-,504	-,596*
	Sig. (2-tailed)	,404	,186	,094	,041	
	N	12	12	12	12	
	49. Canon acts in a socially responsible manner in all its activities.	Correlation Coefficient	-,407	-,523	-,512	-,492
		Sig. (2-tailed)	,190	,081	,089	,104
	N	12	12	12	12	
	48. Customer problems are dealt with quickly.	Correlation Coefficient	-,646*	-,587*	-,720**	-,592*
		Sig. (2-tailed)	,023	,045	,008	,043
	N	12	12	12	12	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Signifikante funn – CVM Innovasjon opp mot Avdelingens resultat

2015:

Correlations

		10. Processes and procedures allow me to effectively meet my customers' needs.	39. I have confidence in the future of Canon.	49. Canon acts in a socially responsible manner in all its activities.	48. Customer problems are dealt with quickly.
\$	Pearson Correlation	-,159	-,135	,902*	,049
	Sig. (2-tailed)	,798	,828	,036	,938
	N	5	5	5	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		10. Processes and procedures allow me to effectively meet my customers' needs.	39. I have confidence in the future of Canon.	49. Canon acts in a socially responsible manner in all its activities.	48. Customer problems are dealt with quickly.
Spearman's rho	\$	Correlation Coefficient	-,224	-,224	,894*
		Sig. (2-tailed)	,718	,718	,041
		N	5	5	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Vedlegg 7 – Oppsummering korrelasjon – Endringsvilje

Signifikante funn – Endringsvilje opp mot SSI

2014:

Correlations

		q3001_2	q140_1	q140_2	q150	q5001_7	q7006_1
25. Canon is making the changes it needs to be successful in the future.	Pearson Correlation	,849*	-,784*	-,866*	,851*	,668	,753
	Sig. (2-tailed)	,016	,037	,012	,015	,101	,051
	N	7	7	7	7	7	7
27. There is open and honest two way communication at Canon.	Pearson Correlation	,848*	-,850*	-,969**	,711	,410	,491
	Sig. (2-tailed)	,016	,015	,000	,074	,361	,263
	N	7	7	7	7	7	7
21. There is good teamwork and cooperation between departments at Canon.	Pearson Correlation	,934**	-,538	-,780*	,612	,815*	,864*
	Sig. (2-tailed)	,002	,212	,038	,144	,026	,012
	N	7	7	7	7	7	7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q3001_2	q140_2	q150	q5001_7	q7006_1	
Spearman's rho	25. Canon is making the changes it needs to be successful in the future.	Correlation Coefficient	,857*	-,893**	,857*	,607	,714
		Sig. (2-tailed)	,014	,007	,014	,148	,071
		N	7	7	7	7	7
	27. There is open and honest two way communication at Canon.	Correlation Coefficient	,857*	-,893**	,679	,286	,536
		Sig. (2-tailed)	,014	,007	,094	,535	,215
		N	7	7	7	7	7
	21. There is good teamwork and cooperation between departments at Canon.	Correlation Coefficient	,893**	-,786*	,607	,786*	,893**
		Sig. (2-tailed)	,007	,036	,148	,036	,007
		N	7	7	7	7	7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2015:

Correlations

		q5001_8	q6001_1
25. Canon is making the changes it needs to be successful in the future.	Pearson Correlation	,587	,523
	Sig. (2-tailed)	,298	,366
	N	5	5
27. There is open and honest two way communication at Canon.	Pearson Correlation	,940*	,917*
	Sig. (2-tailed)	,017	,028
	N	5	5
21. There is good teamwork and cooperation between departments at Canon.	Pearson Correlation	,753	,689
	Sig. (2-tailed)	,142	,198
	N	5	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			q110_3	q7006_4	q7006_5
Spearman's rho	25. Canon is making the changes it needs to be successful in the future.	Correlation Coefficient	-,700	-,900*	-,200
		Sig. (2-tailed)	,188	,037	,747
		N	5	5	5
	27. There is open and honest two way communication at Canon.	Correlation Coefficient	-,900*	-,700	-,600
		Sig. (2-tailed)	,037	,188	,285
		N	5	5	5
	21. There is good teamwork and cooperation between departments at Canon.	Correlation Coefficient	-,900*	-,300	-,900*
		Sig. (2-tailed)	,037	,624	,037
		N	5	5	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Samlet for 2014 og 2015:

Correlations

		q6001_1
25. Canon is making the changes it needs to be successful in the future.	Pearson Correlation	,561
	Sig. (2-tailed)	,058
	N	12
27. There is open and honest two way communication at Canon.	Pearson Correlation	,417
	Sig. (2-tailed)	,178
	N	12
21. There is good teamwork and cooperation between departments at Canon.	Pearson Correlation	,605*
	Sig. (2-tailed)	,037
	N	12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			q3001_2	q150
Spearman's rho	25. Canon is making the changes it needs to be successful in the future.	Correlation Coefficient	,580*	,734**
		Sig. (2-tailed)	,048	,007
		N	12	12
	27. There is open and honest two way communication at Canon.	Correlation Coefficient	,364	,406
		Sig. (2-tailed)	,245	,191
		N	12	12
	21. There is good teamwork and cooperation between departments at Canon.	Correlation Coefficient	,504	,452
		Sig. (2-tailed)	,094	,140
		N	12	12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Signifikante funn – Endringsvilje opp mot CLI

2014:

Correlations

		trim_q2 - Based on your experiences, would you recommend the products, solutions and services of Canon to business partners/associates or acquaintances?	q550 - How strongly do you prefer Canon rather than any other vendor? (New)	q20031A, B and C- For each of the following issues, please give your satisfaction with your Canon Account Manager, and \ or regional Canon Office in relation to...	q60081 - What is your overall satisfaction with Canon's Customer Support Service?	q90015 Enthusiasm: Do you feel that Canon appreciates you as a customer? (Adjusted text)	q11007 - Would you recommend Canon to others?
25. Canon is making the changes it needs to be successful in the future.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.689 ,087 7	-.520 ,231 7	-.463 ,295 7	-.738 ,058 7	-.642 ,120 7	-.558 ,193 7
27. There is open and honest two way communication at Canon.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.508 ,244 7	-.365 ,420 7	-.330 ,470 7	-.682 ,091 7	-.541 ,210 7	-.475 ,281 7
21. There is good teamwork and cooperation between departments at Canon.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.806* ,029 7	-.771* ,042 7	-.766* ,045 7	-.799* ,031 7	-.786* ,036 7	-.798* ,031 7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		trim_q2 - Based on your experiences, would you recommend the products, solutions and services of Canon to business partners/associates or acquaintances?	q20031A, B and C- For each of the following issues, please give your satisfaction with your Canon Account Manager, and \ or regional Canon Office in relation to...	q90013 - Trust: Do you believe Canon is a partner you can always rely on? (Adjusted text)	
Spearman's rho	25. Canon is making the changes it needs to be successful in the future.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.643 ,119 7	-.607 ,148 7	-.595 ,159 7
	27. There is open and honest two way communication at Canon.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.679 ,094 7	-.429 ,337 7	-.631 ,129 7
	21. There is good teamwork and cooperation between departments at Canon.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.821* ,023 7	-.821* ,023 7	-.793* ,033 7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2015:

Correlations

		q90014 - Enthusiasm: How would you rate Canon, on its ability to impress you with its performance? (Adjusted text)	q90015 Enthusiasm: Do you feel that Canon appreciates you as a customer? (Adjusted text)	Canon values the views and requests from their customers (New)
25. Canon is making the changes it needs to be successful in the future.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,371 ,539 5	,455 ,441 5	-,611 ,273 5
27. There is open and honest two way communication at Canon.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,780 ,119 5	,597 ,287 5	-,937* ,019 5
21. There is good teamwork and cooperation between departments at Canon.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,945* ,015 5	,964** ,008 5	-,603 ,282 5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			q6008 - Customer on- site support How satisfied are you with:	q7005 - How satisfied are you with:
Spearman's rho	25. Canon is making the changes it needs to be successful in the future.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,700 ,188 5	-,500 ,391 5
	27. There is open and honest two way communication at Canon.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,900* ,037 5	-,800 ,104 5
	21. There is good teamwork and cooperation between departments at Canon.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,900* ,037 5	-1,000** . 5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Samlet for 2014 og 2015:

Correlations

		q60081 - What is your overall satisfaction with Canon's Customer Support Service?
25. Canon is making the changes it needs to be successful in the future.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,677* ,016 12
27. There is open and honest two way communication at Canon.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,503 ,096 12
21. There is good teamwork and cooperation between departments at Canon.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,769** ,003 12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			q60081 - What is your overall satisfaction with Canon's Customer Support Service?	It is easy to do business with Canon
Spearman's rho	25. Canon is making the changes it needs to be successful in the future.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,741** ,006 12	-,581* ,047 12
	27. There is open and honest two way communication at Canon.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,559 ,059 12	-,196 ,541 12
	21. There is good teamwork and cooperation between departments at Canon.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,739** ,006 12	-,367 ,241 12

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Vedlegg 8 – Oppsummering korrelasjon – SSI

Signifikante funn – SSI opp mot CLI

2014:

		Correlations										
		trim_q2 - Based on your experiences, would you recommend the products, solutions and services of Canon to business partners or acquaintances?	trim_q3 - Based on your experiences, would you purchase the products, solutions and services of Canon again? or: continue to use the products, solutions and services of Canon?	trim_q4 - Given what you know about other companies/providers, how would you rate the competitive advantage to you by dealing with Canon rather than with any other company/provider?	q550 - How strongly do you prefer Canon rather than any other vendor? (New)	q20031A, B and C - For each of the following issues, please give your satisfaction with your Canon Account Manager, and for regional Canon Office in relation to...	q60081 - What is your overall satisfaction with Canon's Customer Support Service?	q80011 - Costs/Prices How satisfied are you with Canon in terms of...?	q90015 Enthusiasm: Do you feel that Canon appreciates you as a customer? (Adjusted text)	It is easy to do business with Canon	Canon is a company that challenges and inspires me to improve my business	q11003 - Loyalty and Future Buying Intentions: Are you likely to continue to purchase products/solutions/services from Canon?
q3001_1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.440	.524	-.869	-.605	-.324	-.245	.168	-.358	.295	.025	-.670
	N	.323	.227	.011	.150	.478	.596	.718	.430	.521	.958	-.099
q3001_2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.747	.443	-.855	-.767	-.710	-.827	.330	-.811	.094	.218	-.305
	N	.054	.319	.014	.044	.074	.022	.470	.027	.841	.638	.506
q3007	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.047	.742	-.239	-.098	-.147	-.024	.943	.054	-.201	-.152	-.573
	N	.920	.056	.606	.834	.753	.959	.001	.909	.666	.745	.178
q110_1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.338	.732	-.280	-.109	.211	.182	.330	.191	.497	-.484	-.328
	N	.458	.062	.543	.816	.650	.696	.470	.681	.256	.271	.472
q110_2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.081	.492	-.444	.023	.055	-.231	.106	-.144	.891	-.260	-.216
	N	.864	.263	.319	.962	.906	.618	.822	.758	.007	.573	.642
q110_3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.032	.408	-.488	-.056	-.032	-.369	.028	-.276	.889	-.170	-.133
	N	.945	.363	.266	.905	.946	.416	.952	.549	.007	.715	.776
q120	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.056	.942	-.508	-.106	.012	.001	.708	.037	.300	-.299	-.598
	N	.904	.001	.245	.821	.979	.998	.075	.937	.514	.515	.156
q140_1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.223	-.827	.422	.036	-.083	.325	-.839	.163	.002	-.296	.189
	N	.631	.022	.346	.938	.859	.477	.018	.743	.997	.519	.685
q140_2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.369	-.671	.540	.269	.302	.571	-.719	.415	-.177	-.128	.299
	N	.415	.099	.211	.560	.510	.181	.069	.355	.705	.784	.515
q140_3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.532	.435	.299	.226	-.005	.471	.603	.470	-.156	-.758	-.433
	N	.219	.329	.515	.626	.991	.286	.152	.287	.738	.048	.331
q150	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.639	.259	-.427	-.281	-.113	-.689	.307	-.553	-.245	.803	.305
	N	.123	.575	.339	.541	.810	.087	.503	.198	.596	.030	.506
q3500	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.169	-.430	.408	.521	.436	.036	-.246	.189	.269	.322	.411
	N	.717	.335	.364	.231	.328	.938	.595	.684	.560	.481	.360
q4001_3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.161	.364	-.411	-.450	-.640	-.176	.453	-.220	.182	-.519	-.797
	N	.731	.423	.360	.312	.122	.705	.308	.636	.697	.232	.032
q4001_1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.175	-.009	-.118	-.432	-.271	.197	-.063	-.026	-.657	-.048	-.194
	N	.707	.985	.801	.333	.557	.673	.892	.957	.109	.919	.676
q5001_1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.372	.420	-.548	-.574	-.632	-.232	.537	-.292	-.045	-.225	-.829
	N	.411	.348	.203	.177	.128	.617	.214	.526	.924	.628	.021
q5001_2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.013	.451	-.277	-.268	-.434	.062	.588	.026	.109	-.560	-.869
	N	.979	.309	.548	.561	.331	.894	.165	.956	.817	.191	.011
q5001_3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.118	.411	-.089	-.187	-.328	.258	.599	.188	-.190	-.559	-.774
	N	.801	.360	.850	.688	.473	.576	.155	.686	.683	.192	.041
q5001_4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.145	.220	-.377	-.535	-.595	.055	.216	-.115	-.043	-.512	-.808
	N	.756	.635	.404	.216	.159	.907	.642	.806	.927	.240	.028
q5001_5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.078	.446	-.191	-.281	-.435	.010	.703	-.007	-.241	-.366	-.700
	N	.868	.315	.681	.542	.329	.984	.078	.988	.603	.420	.080
q5001_6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.491	.068	-.170	-.476	-.504	-.270	.409	-.308	-.757	.269	-.192
	N	.264	.886	.715	.280	.249	.558	.362	.501	.049	.560	.680
q5001_7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.631	-.040	-.374	-.661	-.755	-.452	.270	-.506	-.427	.173	-.403
	N	.128	.932	.409	.106	.050	.309	.558	.247	.340	.711	.370
q5001_8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.640	.103	-.490	-.802	-.775	-.425	.200	-.555	-.557	.113	-.326
	N	.122	.825	.265	.030	.041	.342	.668	.196	.194	.810	.475
q5001_9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.583	.369	-.700	-.712	-.393	-.364	.062	-.506	-.328	.283	-.155
	N	.169	.415	.080	.073	.383	.423	.894	.246	.473	.539	.739
q5004_1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.074	.642	-.457	-.363	-.484	-.162	.612	-.171	.205	-.527	-.721
	N	.874	.120	.302	.424	.271	.729	.144	.715	.660	.224	.067
q6001_1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.628	.575	-.901	-.728	-.545	-.666	.257	-.700	.143	.148	-.294
	N	.131	.177	.006	.064	.206	.101	.578	.080	.760	.752	.521
q6007	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.131	.019	-.194	-.343	-.477	.121	.270	.017	-.035	-.346	-.859
	N	.779	.968	.677	.451	.279	.795	.558	.971	.941	.447	.013
q7006_1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.785	.054	-.593	-.853	-.879	-.766	.107	-.825	-.343	.232	-.108
	N	.036	.908	.160	.015	.009	.045	.820	.022	.451	.617	.817
q7006_2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.358	-.171	.150	-.016	-.054	-.331	.222	-.213	-.596	.636	.394
	N	.430	.714	.748	.974	.909	.468	.632	.646	.158	.125	.382
q7006_3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.407	-.073	-.181	-.607	-.566	-.153	.005	-.325	-.748	.051	-.081
	N	.365	.876	.688	.149	.185	.743	.992	.477	.053	.914	.863
q7006_4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.499	-.070	-.053	-.327	-.301	-.252	.314	-.254	-.812	.527	.022
	N	.255	.881	.909	.474	.513	.565	.493	.583	.026	.224	.962
q7006_5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.477	.572	-.520	-.421	-.100	-.133	.569	-.180	-.559	.464	-.346
	N	.279	.179	.232	.347	.832	.775	.183	.699	.192	.295	.447
q7007	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.165	-.462	.556	.024	-.264	.261	-.044	.188	-.624	-.288	.054
	N	.723	.296	.195	.960	.567	.571	.925	.687	.134	.531	.909

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

	Correlations																			
	q3001 - How would you rate the overall performance, solutions and services of Canon?	q3002 - Based on your experiences, would you recommend the products, solutions and services of Canon to business partners/associates or acquaintances?	q3003 - Based on your experiences, would you purchase the products, solutions and services of Canon again? If not, why not?	q3004 - Given what you know about other companies/producers, how would you rate the competitive advantage you're seeing with Canon rather than any other company/provider?	q3005 - How strongly do you prefer Canon (rather than any other regional Canon office) in relation to...	q3006 (A, B and C-F) - For each of the following issues, please give your satisfaction with your Canon Account Manager, and for regional Canon Office in relation to...	q3007 - Customer on-site support. How satisfied are you with:	q3008 - What is your overall satisfaction with Canon's Customer Support Service?	q3009 - How satisfied are you with:	q3010 - How satisfied are you with:	q3011 - How satisfied are you with:	q3012 - How satisfied are you with:	q3013 - How satisfied are you with:	q3014 - How satisfied are you with:	q3015 - How satisfied are you with:	q3016 - How satisfied are you with:	q3017 - How satisfied are you with:	q3018 - How satisfied are you with:	q3019 - How satisfied are you with:	q3020 - How satisfied are you with:
Spearman's rho	q3001_1	q3001_2	q3001_3	q3001_4	q3001_5	q3001_6	q3001_7	q3001_8	q3001_9	q3001_10	q3001_11	q3001_12	q3001_13	q3001_14	q3001_15	q3001_16	q3001_17	q3001_18	q3001_19	q3001_20
	0.308	0.565	0.342	0.200	0.252	0.198	0.136	0.159	0.771	0.102	0.126	0.793	0.180	0.836	0.180	0.216	0.252	0.126	0.159	0.102
	-0.879	-0.539	-0.386	-0.960	-0.396	-0.311	-0.306	-0.771	-0.559	-0.702	-0.500	-0.429	-0.331	-0.429	-0.331	-0.429	-0.331	-0.429	-0.331	-0.429
	0.939	0.760	0.357	0.450	0.607	0.396	0.396	0.303	0.379	0.036	0.321	0.536	0.215	0.036	0.215	0.036	0.215	0.036	0.215	0.036
	0.023	0.007	0.357	0.252	0.585	0.450	0.450	0.311	0.311	0.311	0.311	0.311	0.311	0.311	0.311	0.311	0.311	0.311	0.311	0.311
	0.871	0.814	0.814	0.814	0.814	0.814	0.814	0.814	0.814	0.814	0.814	0.814	0.814	0.814	0.814	0.814	0.814	0.814	0.814	0.814
	0.535	0.036	0.535	0.535	0.535	0.535	0.535	0.535	0.535	0.535	0.535	0.535	0.535	0.535	0.535	0.535	0.535	0.535	0.535	0.535
	0.702	0.645	0.702	0.702	0.702	0.702	0.702	0.702	0.702	0.702	0.702	0.702	0.702	0.702	0.702	0.702	0.702	0.702	0.702	0.702
	0.432	0.014	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432
	0.819	0.702	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819
	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	0.129	0.006	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129
	0.432	0.383	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432
	0.819	0.702	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819
	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	0.129	0.006	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129
	0.432	0.383	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432
	0.819	0.702	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819
	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	0.129	0.006	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129
	0.432	0.383	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432
	0.819	0.702	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819
	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	0.129	0.006	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129
	0.432	0.383	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432	0.432
	0.819	0.702	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819	0.819
	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357	0.357
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		tim_g1 - How would you rate the overall performance, products, solutions and services of Canon?	tim_g4 - Given what you know about other companies/providers, how would you rate the competitive advantage to you by dealing with Canon rather than with any other company/provider?	q550 - How strongly do you prefer Canon rather than any other vendor? (New)	q6008 - Customer on-site support: How satisfied are you with:	q00081 - What is your overall satisfaction with Canon's Customer Support Service?	q7005 - How satisfied are you with:	q80011 - Costs/Prices: How satisfied are you with Canon in terms of:?	q80012 - Trust: Do you believe you are able to trust Canon? (Adjusted text)	q90013 - Trust: Do you believe a partner you can always rely on? (Adjusted text)	q90014 - Enthusiasm: How would you rate Canon on its ability to impress you with its performance? (Adjusted text)	Canon has improved the efficiency and productivity of my business	Canon really cares about building a relationship with me	Canon's document workflow has saved my company money (Adjusted text)	Canon is a company that challenges and inspires me to improve my business	Canon values the views and requests from their customers (New)	q11003 - Future Buying Intentions: Are you likely to continue to purchase products/services from Canon?	q11009 - Overall, how satisfied are you with Canon?		
Spearman's rho	q3001_1	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.359 .553 5	.100 .873 5	.359 .553 5	.300 .624 5	.000 1,000 5	.400 .505 5	.500 .391 5	.359 .747 5	.200 .873 5	.100 .624 5	.300 .285 5	-.600 .624 5	-.300 .285 5	-.872 .054 5	.100 .624 5	.500 .391 5	.200 .747 5	
	q3001_2	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.616 .269 5	.300 .624 5	.718 .172 5	.400 .505 5	-200 .747 5	.300 .624 5	.700 .188 5	.718 .172 5	.500 .391 5	.300 .624 5	.600 .285 5	-.700 .188 5	-.600 .285 5	-.718 .172 5	.300 .624 5	.800 .104 5	.500 .391 5	
	q3007	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	-.051 .935 5	.200 .747 5	.103 .870 5	.000 1,000 5	.300 .624 5	.200 .747 5	.200 .747 5	.103 .873 5	.100 .747 5	.200 .873 5	.100 .873 5	-.100 .188 5	-.700 .873 5	.100 .873 5	-.872 .054 5	-.300 .624 5	.300 .624 5	.100 .873 5
q110_1	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	-.308 .614 5	.100 .873 5	.154 .805 5	.300 .624 5	.600 .285 5	.100 .873 5	.400 .505 5	.154 .805 5	.000 1,000 5	.100 .873 5	.200 .747 5	-.400 .505 5	-.200 .747 5	-.154 .805 5	.100 .873 5	.100 .873 5	.000 1,000 5	.000 1,000 5	
	q110_2	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	-.410 .493 5	.300 .624 5	.154 .805 5	.100 .873 5	.700 .188 5	.000 1,000 5	.300 .624 5	.154 .805 5	.100 .873 5	.300 .624 5	.000 1,000 5	-.700 .188 5	.000 1,000 5	-.410 .493 5	-.200 .747 5	.200 .747 5	.100 .873 5	.000 1,000 5
	q110_3	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.410 .493 5	-.600 .285 5	.205 .741 5	1,000 .100 5	.100 .873 5	.900 .037 5	.900 .037 5	.205 .741 5	-.300 .624 5	-.800 .104 5	.800 .873 5	-.800 .104 5	-.482 .434 5	.900 .037 5	.100 .873 5	-.300 .624 5	.100 .873 5	-.300 .624 5
q120	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.462 .434 5	.600 .285 5	.821 .089 5	.200 .747 5	-.100 .873 5	.000 1,000 5	.600 .285 5	.821 .089 5	.700 .188 5	.600 .391 5	.500 .391 5	-.900 .037 5	-.500 .391 5	-.564 .322 5	.100 .873 5	.900 .037 5	.700 .188 5	.000 1,000 5	
	q140_1	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.616 .269 5	.300 .624 5	.718 .172 5	.400 .505 5	-200 .747 5	.300 .624 5	.700 .188 5	.718 .172 5	.500 .391 5	.300 .624 5	.600 .285 5	-.700 .188 5	-.600 .285 5	-.718 .172 5	.300 .624 5	.800 .104 5	.500 .391 5	
	q140_2	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.359 .553 5	.000 1,000 5	.154 .805 5	.100 .873 5	-200 .747 5	.300 .624 5	.200 .747 5	.154 .805 5	.100 .873 5	.000 1,000 5	.100 .873 5	-.200 .747 5	-.100 .873 5	-.667 .219 5	.000 1,000 5	.300 .624 5	.100 .873 5	.000 1,000 5
q140_3	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.263 .669 5	.667 .219 5	.711 .179 5	.051 .935 5	.051 .935 5	-103 .870 5	.462 .434 5	.711 .179 5	.667 .219 5	.667 .219 5	.308 .614 5	-.975* .005 5	-.308 .614 5	-.579 .306 5	-.103 .870 5	.821 .089 5	.667 .219 5	.667 .219 5	
	q150	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.359 .553 5	.100 .873 5	.359 .553 5	.300 .624 5	.000 1,000 5	.400 .505 5	.500 .391 5	.359 .747 5	.200 .873 5	.100 .624 5	.300 .285 5	-.600 .624 5	-.300 .054 5	-.872 .873 5	.100 .391 5	.500 .285 5	.200 .747 5	.000 1,000 5
	q3500	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	-.975* .005 5	-.100 .873 5	-.667 .219 5	-.300 .624 5	.900 .037 5	-100 .873 5	-.400 .505 5	-.667 .219 5	-.500 .391 5	-.100 .873 5	-.700 .188 5	.100 .873 5	.700 .188 5	-.103 .870 5	-.600 .285 5	-.600 .285 5	-.500 .391 5	-.500 .391 5
q4001_3	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.872 .054 5	.400 .505 5	.872 .054 5	.300 .624 5	-.600 .285 5	.100 .873 5	.600 .285 5	.872 .054 5	.700 .188 5	.400 .505 5	.700 .188 5	-.500 .391 5	-.700 .188 5	-.359 .553 5	.400 .505 5	.900 .037 5	.700 .188 5	.000 1,000 5	
	q4001_1	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.154 .805 5	1,000* .269 5	.616 .285 5	-.600 .624 5	-.300 .104 5	-.800 .747 5	-.200 .269 5	.616 .037 5	.900 .037 5	1,000* .873 5	-.100 .188 5	-.700 .873 5	.100 .805 5	.154 .391 5	-.500 .188 5	.700 .037 5	.900 .037 5	.000 1,000 5
	q5001_1	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.462 .434 5	.000 1,000 5	.564 .322 5	.700 .188 5	.100 .873 5	.600 .285 5	.900 .037 5	.564 .322 5	.200 .747 5	.000 1,000 5	.700 .188 5	-.600 .285 5	-.700 .188 5	-.821 .089 5	.500 .391 5	.600 .285 5	.200 .747 5	.000 1,000 5
q5001_2	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.205 .741 5	-.200 .747 5	.205 .741 5	.600 .285 5	.300 .624 5	.700 .188 5	.700 .188 5	.205 .741 5	-.100 .873 5	-.200 .747 5	.400 .505 5	-.500 .391 5	-.400 .505 5	-.875* .005 5	.300 .624 5	.300 .624 5	-.100 .873 5	-.100 .873 5	
	q5001_3	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.205 .741 5	-.200 .747 5	.205 .741 5	.600 .285 5	.300 .624 5	.700 .188 5	.700 .188 5	.205 .741 5	-.100 .873 5	-.200 .747 5	.400 .505 5	-.500 .391 5	-.400 .505 5	-.875* .005 5	.300 .624 5	.300 .624 5	-.100 .873 5	-.100 .873 5
	q5001_4	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.462 .434 5	.000 1,000 5	.564 .322 5	.700 .188 5	.100 .873 5	.600 .285 5	.900 .037 5	.564 .322 5	.200 .747 5	.000 1,000 5	.700 .188 5	-.600 .285 5	-.700 .188 5	-.821 .089 5	.500 .391 5	.600 .285 5	.200 .747 5	.000 1,000 5
q5001_5	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.359 .553 5	.100 .873 5	.359 .553 5	.300 .624 5	.000 1,000 5	.400 .505 5	.500 .391 5	.359 .747 5	.200 .873 5	.100 .624 5	.300 .285 5	-.600 .624 5	-.300 .054 5	-.872 .873 5	.100 .391 5	.500 .285 5	.200 .747 5	.000 1,000 5	
	q5001_6	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.205 .741 5	-.200 .747 5	.205 .741 5	.600 .285 5	.300 .624 5	.700 .188 5	.700 .188 5	.205 .741 5	-.100 .873 5	-.200 .747 5	.400 .505 5	-.500 .391 5	-.400 .505 5	-.875* .005 5	.300 .624 5	.300 .624 5	-.100 .873 5	-.100 .873 5
	q5001_7	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.462 .434 5	.000 1,000 5	.564 .322 5	.700 .188 5	.100 .873 5	.600 .285 5	.900 .037 5	.564 .322 5	.200 .747 5	.000 1,000 5	.700 .188 5	-.600 .285 5	-.700 .188 5	-.821 .089 5	.500 .391 5	.600 .285 5	.200 .747 5	.000 1,000 5
q5001_8	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	-.667 .219 5	.500 .391 5	-.359 .553 5	-.900 .037 5	.300 .624 5	-.700 .188 5	-.800 .104 5	-.359 .553 5	.100 .873 5	.500 .391 5	-.900 .037 5	-.300 .624 5	.900 .037 5	.103 .870 5	-1,000* .747 5	-.200 .747 5	.100 .873 5	-.200 .747 5	
	q5001_9	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.462 .434 5	.000 1,000 5	.564 .322 5	.700 .188 5	.100 .873 5	.600 .285 5	.900 .037 5	.564 .322 5	.200 .747 5	.000 1,000 5	.700 .188 5	-.600 .285 5	-.700 .188 5	-.821 .089 5	.500 .391 5	.600 .285 5	.200 .747 5	.000 1,000 5
	q5004_1	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	-.359 .553 5	.200 .747 5	.051 .935 5	.100 .873 5	.700 .188 5	.200 .747 5	.300 .624 5	.051 .935 5	.000 1,000 5	.200 .747 5	-.100 .873 5	-.800 .104 5	.100 .873 5	-.300 .624 5	.200 .747 5	.000 1,000 5	.000 1,000 5	.000 1,000 5
q6001_1	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	-.667 .219 5	.600 .285 5	-.154 .805 5	-.700 .188 5	.500 .391 5	-.600 .285 5	-.500 .391 5	-.154 .805 5	.200 .747 5	.600 .285 5	-.700 .188 5	-.600 .285 5	.700 .188 5	-.103 .870 5	-.900 .037 5	.000 .037 5	.000 1,000 5	.200 .747 5	.000 1,000 5
	q6007	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.462 .434 5	.000 1,000 5	.564 .322 5	.700 .188 5	.100 .873 5	.600 .285 5	.900 .037 5	.564 .322 5	.200 .747 5	.000 1,000 5	.700 .188 5	-.600 .285 5	-.700 .188 5	-.821 .089 5	.500 .391 5	.600 .285 5	.200 .747 5	.000 1,000 5
	q7006_1	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.667 .219 5	-.500 .391 5	.359 .553 5	.900 .037 5	-.300 .624 5	.700 .188 5	.800 .104 5	.359 .553 5	-.100 .873 5	-.500 .391 5	.900 .037 5	.300 .624 5	-.900 .037 5	-.103 .870 5	1,000* .747 5	.200 .747 5	-.100 .873 5	-.100 .873 5
q7006_2	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.205 .741 5	-.200 .747 5	.205 .741 5	.600 .285 5	.300 .624 5	.700 .188 5	.700 .188 5	.205 .741 5	-.100 .873 5	-.200 .747 5	.400 .505 5	-.500 .391 5	-.400 .505 5	-.875* .005 5	.300 .624 5	.300 .624 5	-.100 .873 5	-.100 .873 5	
	q7006_3	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.947 .014 5	.308 .614 5	.895 .040 5	.410 .493 5	-.667 .219 5	.154 .805 5	.667 .219 5	.895 .040 5	.667 .219 5	.308 .614 5	.821 .069 5	-.359 .553 5	-.821 .069 5	-.237 .701 5	.564 .322 5	.872 .054 5	.667 .219 5	.667 .219 5
	q7006_4	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.103 .870 5	.000 1,000 5	.410 .493 5	.600 .285 5	.300 .624 5	.300 .624 5	.700 .188 5	.410 .493 5	.100 .873 5	.000 1,000 5	.600 .285 5	-.300 .624 5	-.300 .624 5	-.154 .805 5	.500 .391 5	.300 .624 5	.100 .873 5	.100 .873 5
q7006_5	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.154 .805 5	-.900 .037 5	-.359 .553 5	.700 .188 5	.100 .873 5	.900 .037 5	.400 .505 5	-.359 .553 5	-.700 .188 5	-.900 .037 5	.300 .624 5	.500 .391 5	-.300 .624 5	-.410 .493 5	.600 .285 5	-.400 .505 5	-.700 .188 5	-.700 .188 5	
	q7007	Correlation Coefficient Sig (2-tailed) N	.154 .805 5	1,000* .269 5	.616 .285 5	-.600 .624 5	-.300 .104 5	-.800 .747 5	-.200 .269 5	.616 .037 5	.900 .037 5	1,000* .873 5	-.100 .188 5	-.700 .873 5	.100 .805 5	.154 .391 5	-.500 .188 5	.700 .037 5	.900 .037 5	.000 1,000 5

*** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Samlet for 2014 og 2015:

Correlations

		itm_q3 - Based on your experiences, would you purchase the products, solutions and services of Canon again? or: continue to use the products, solutions and services of Canon?	q6008 - Customer on-site support How satisfied are you with:	q60081 - What is your overall satisfaction with Canon's Customer Support Service?	q80011 - Costs/Pricing How satisfied are you with Canon in terms of...?	Canon has improved the efficiency and productivity of my business	Canon really cares about building a relationship with me	Canon's document solution workflow has saved my company money (Adjusted text)	Canon values the views and requests from their customers (New)
q3001_1	Pearson Correlation	.289	-.165	-.437	-.259	-.566	-.700	-.369	.115
	Sig. (2-tailed)	.362	.608	.155	.417	.055	.011	.238	.722
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q3001_2	Pearson Correlation	.313	-.187	-.527	-.213	-.530	-.728	-.408	.082
	Sig. (2-tailed)	.321	.560	.078	.507	.076	.007	.188	.801
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q3007	Pearson Correlation	.401	.315	-.165	.382	-.354	-.363	-.442	.158
	Sig. (2-tailed)	.197	.319	.608	.221	.258	.246	.150	.623
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q110_1	Pearson Correlation	.672	.188	-.071	.048	-.496	-.474	-.045	.261
	Sig. (2-tailed)	.017	.558	.826	.882	.101	.119	.889	.413
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q110_2	Pearson Correlation	.281	-.166	-.386	-.268	-.592	-.721	-.282	.094
	Sig. (2-tailed)	.376	.607	.215	.399	.042	.008	.375	.770
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q110_3	Pearson Correlation	.304	-.014	-.425	-.158	-.508	-.707	-.353	.188
	Sig. (2-tailed)	.337	.966	.169	.623	.091	.010	.260	.558
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q120	Pearson Correlation	.929	.298	-.165	.393	-.352	-.174	-.325	.441
	Sig. (2-tailed)	.000	.347	.609	.206	.262	.588	.303	.151
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q140_1	Pearson Correlation	-.557	.065	.068	-.143	-.011	-.309	.059	-.128
	Sig. (2-tailed)	.060	.770	.834	.658	.972	.329	.855	.692
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q140_2	Pearson Correlation	-.430	.058	.155	-.319	-.135	-.297	.038	-.120
	Sig. (2-tailed)	.163	.856	.630	.313	.676	.348	.906	.711
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q140_3	Pearson Correlation	.305	.359	.038	.538	.039	-.208	-.039	.046
	Sig. (2-tailed)	.335	.252	.908	.071	.905	.517	.903	.887
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q150	Pearson Correlation	.243	.009	-.553	.162	-.254	-.658	-.520	-.056
	Sig. (2-tailed)	.446	.977	.062	.616	.426	.020	.083	.862
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q3500	Pearson Correlation	-.280	-.219	.119	-.443	-.635	-.295	.171	-.082
	Sig. (2-tailed)	.378	.494	.712	.149	.027	.351	.595	.800
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q4001_3	Pearson Correlation	-.076	.372	.225	.521	.535	.644	.051	.149
	Sig. (2-tailed)	.815	.234	.481	.083	.073	.024	.875	.644
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q4001_1	Pearson Correlation	.208	-.272	-.315	-.118	-.290	-.596	-.294	-.155
	Sig. (2-tailed)	.516	.392	.319	.716	.381	.041	.353	.631
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q5001_1	Pearson Correlation	.319	.374	-.311	.466	-.191	-.291	-.682	.376
	Sig. (2-tailed)	.312	.231	.326	.127	.552	.360	.014	.229
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q5001_2	Pearson Correlation	.192	.529	-.089	.460	-.189	-.288	-.470	.311
	Sig. (2-tailed)	.551	.077	.782	.132	.599	.400	.123	.326
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q5001_3	Pearson Correlation	.200	.726	.137	.618	.141	.182	-.442	.419
	Sig. (2-tailed)	.533	.008	.671	.032	.662	.572	.150	.175
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q5001_4	Pearson Correlation	.268	.236	-.254	.151	-.335	-.414	-.556	.367
	Sig. (2-tailed)	.399	.459	.426	.640	.288	.181	.061	.254
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q5001_5	Pearson Correlation	.336	.544	-.039	.661	.090	.177	-.488	.352
	Sig. (2-tailed)	.286	.068	.904	.019	.781	.581	.108	.262
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q5001_6	Pearson Correlation	.044	.252	-.227	.507	.313	.002	-.620	-.011
	Sig. (2-tailed)	.892	.429	.479	.092	.322	.996	.031	.973
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q5001_7	Pearson Correlation	.042	.212	-.387	.338	-.018	-.282	-.721	.185
	Sig. (2-tailed)	.896	.509	.215	.283	.955	.375	.008	.564
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q5001_8	Pearson Correlation	-.231	.097	.379	.274	.505	.648	.301	-.125
	Sig. (2-tailed)	.470	.764	.225	.389	.094	.023	.341	.698
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q5001_9	Pearson Correlation	.285	-.164	-.452	-.218	-.498	-.726	-.377	.062
	Sig. (2-tailed)	.370	.612	.141	.497	.100	.007	.226	.849
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q5004_1	Pearson Correlation	.476	.386	-.092	.436	-.312	-.251	-.343	.326
	Sig. (2-tailed)	.117	.213	.776	.157	.323	.431	.274	.301
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q6001_1	Pearson Correlation	.435	-.377	-.550	-.255	-.634	-.779	-.335	-.016
	Sig. (2-tailed)	.157	.226	.064	.424	.027	.003	.287	.969
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q6007	Pearson Correlation	.081	.378	-.040	.305	-.257	-.007	-.628	.604
	Sig. (2-tailed)	.802	.226	.901	.325	.419	.983	.029	.037
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q7006_1	Pearson Correlation	.158	.097	-.661	.214	.151	-.413	-.664	.076
	Sig. (2-tailed)	.625	.763	.019	.504	.640	.182	.018	.813
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q7006_2	Pearson Correlation	-.006	.261	-.349	.323	.096	-.324	-.505	-.036
	Sig. (2-tailed)	.986	.412	.266	.306	.767	.304	.094	.912
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q7006_3	Pearson Correlation	.136	.035	-.464	.169	.119	-.479	-.542	-.067
	Sig. (2-tailed)	.673	.815	.139	.600	.713	.115	.069	.837
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q7006_4	Pearson Correlation	-.255	.211	.402	.373	.597	.661	.218	-.084
	Sig. (2-tailed)	.423	.510	.196	.233	.040	.015	.497	.795
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q7006_5	Pearson Correlation	.316	.027	-.365	-.105	-.345	-.431	-.550	.195
	Sig. (2-tailed)	.317	.934	.258	.746	.272	.161	.064	.543
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
q7007	Pearson Correlation	-.274	.174	.408	.320	.582	.671	.321	-.113
	Sig. (2-tailed)	.308	.588	.188	.310	.047	.017	.308	.728
	N	12	12	12	12	12	12	12	12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		trm_q4 - Given what you know about other competitors providers, how would you rate the competitive advantage to you by dealing with Canon rather than with any other company/prov/ider?	q0008 - Customer on-site support How satisfied are you with:	q00081 - What is your overall satisfaction with Canon's Customer Support Service?	q00011 - Costs/Pricing How satisfied are you with Canon in terms of..?	q00012 - Trust Do you believe you are able to trust Canon? (Adjusted text)	q00013 - Trust Do you believe Canon is a partner you can always rely on? (Adjusted text)	q00014 - Enthusiasm: How would you rate Canon, on its ability to impress you with its performance? (Adjusted text)	q00015 - Enthusiasm: Do you feel that Canon appreciates you as a customer? (Adjusted text)	Canon has improved the efficiency and productivity of my business	Canon really cares about building a relationship with me	Canon's document workflow has saved my company money (Adjusted text)	Canon is a company that challenges and inspires me to improve my business	Canon values the views and requests from their customers (New)	q11009 - Overall, how satisfied are you with Canon?
Spearman's rho	q3001_1	Correlation Coefficient	-.645	-.207	-.503	-.063	-.387	-.543	-.060	-.667	-.853	-.531	-.099	.455	-.277
		Sig. (2-tailed)	.067	.519	.095	.846	.214	.068	.854	.174	.018	.000	.075	.760	.138
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q3001_2	Correlation Coefficient	-.559	-.266	-.727	-.007	-.411	-.598	-.151	-.646	-.558	-.867	-.590	.000	.280
		Sig. (2-tailed)	.059	.403	.007	.983	.184	.044	.640	.066	.059	.000	.048	1.000	.379
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q3007	Correlation Coefficient	-.053	.154	-.210	.459	.051	-.095	.375	-.207	-.290	-.441	-.431	-.420	.217
		Sig. (2-tailed)	.871	.632	.134	.134	.875	.770	.229	.519	.361	.151	.162	.174	.498
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q110_1	Correlation Coefficient	-.336	-.012	-.063	.021	-.067	-.328	.112	-.189	-.599	-.592	-.109	-.180	.438
		Sig. (2-tailed)	.285	.970	.846	.948	.836	.298	.728	.555	.039	.043	.737	.576	.155
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q110_2	Correlation Coefficient	-.350	-.109	-.280	-.021	-.123	-.319	.161	-.193	-.670	-.748	-.245	-.007	.357
		Sig. (2-tailed)	.265	.737	.379	.948	.703	.313	.617	.549	.010	.005	.443	.983	.255
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q110_3	Correlation Coefficient	-.441	.046	-.378	.042	-.169	-.364	.000	-.280	-.540	-.685	-.287	-.056	.385
		Sig. (2-tailed)	.152	.888	.226	.897	.600	.244	1.000	.378	.070	.014	.366	.862	.217
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q120	Correlation Coefficient	-.228	.284	-.074	.368	.097	-.123	.381	.028	-.559	-.396	-.263	-.462	.753
		Sig. (2-tailed)	.477	.371	.820	.240	.765	.704	.222	.931	.409	.203	.409	.170	.005
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q140_1	Correlation Coefficient	.182	-.174	-.109	-.224	.035	.028	-.149	-.095	-.081	-.480	.011	-.307	.137
		Sig. (2-tailed)	.571	.589	.737	.484	.913	.931	.644	.770	.803	.114	.974	.332	.672
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q140_2	Correlation Coefficient	.168	-.137	.098	-.357	-.007	.088	-.109	.032	-.063	-.350	.063	-.092	.000
		Sig. (2-tailed)	.602	.672	.762	.983	.983	.787	.737	.923	.845	.265	.846	.777	1.000
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q140_3	Correlation Coefficient	.571	.509	.319	.690	.710	.516	.667	.312	.225	.088	.070	-.586	.025
		Sig. (2-tailed)	.053	.091	.313	.013	.010	.086	.018	.323	.482	.787	.829	.045	.940
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q150	Correlation Coefficient	-.280	-.238	-.622	.077	-.225	-.347	-.063	-.494	-.235	-.692	-.427	.190	-.140
		Sig. (2-tailed)	.379	.456	.031	.812	.482	.269	.846	.103	.463	.013	.167	.554	.665
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q3500	Correlation Coefficient	.070	-.302	.354	-.501	-.076	.018	-.116	.035	-.350	-.175	.333	.360	-.112
		Sig. (2-tailed)	.829	.340	.259	.097	.815	.957	.720	.914	.265	.586	.291	.251	.729
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q4001_3	Correlation Coefficient	.301	.522	.301	.545	.365	.361	.231	.235	.446	.650	.105	-.380	.070
		Sig. (2-tailed)	.342	.082	.342	.067	.257	.249	.463	.476	.463	.022	.746	.223	.829
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q4001_1	Correlation Coefficient	-.147	-.539	-.517	-.196	-.218	.312	.042	-.221	-.291	-.692	-.413	.000	-.035
		Sig. (2-tailed)	.649	.070	.085	.542	.496	.324	.897	.491	.358	.013	.183	1.000	.914
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q5001_1	Correlation Coefficient	-.175	.249	-.203	.552	.011	-.228	.140	-.368	-.214	-.413	-.552	-.500	.371
		Sig. (2-tailed)	.587	.436	.527	.063	.974	.477	.664	.240	.504	.183	.063	.098	.236
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q5001_2	Correlation Coefficient	-.119	.354	-.021	.552	.053	-.182	.105	-.385	-.186	-.336	-.392	-.599	.357
		Sig. (2-tailed)	.713	.259	.948	.063	.871	.571	.745	.216	.563	.286	.208	.040	.255
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q5001_3	Correlation Coefficient	-.091	.616	.161	.685	.127	-.070	.137	-.214	-.014	.021	-.357	-.754	.483
		Sig. (2-tailed)	.779	.033	.618	.014	.695	.829	.672	.505	.965	.948	.255	.005	.112
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q5001_4	Correlation Coefficient	-.259	.144	-.196	.315	-.063	-.266	.161	-.228	-.432	-.545	-.538	-.451	.531
		Sig. (2-tailed)	.417	.656	.542	.319	.845	.403	.617	.477	.161	.067	.071	.141	.075
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q5001_5	Correlation Coefficient	-.084	.466	-.028	.676	.070	-.063	.245	-.168	-.035	.007	-.483	-.634	.392
		Sig. (2-tailed)	.795	.127	.931	.015	.828	.846	.442	.601	.914	.983	.112	.027	.208
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q5001_6	Correlation Coefficient	-.168	.151	-.210	.469	-.127	-.242	-.151	-.441	-.214	-.056	-.622	-.211	.014
		Sig. (2-tailed)	.602	.640	.513	.124	.695	.449	.640	.151	.504	.863	.031	.510	.966
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q5001_7	Correlation Coefficient	-.315	-.014	-.350	.350	-.228	-.431	-.270	-.613	-.011	-.378	-.671	-.162	.119
		Sig. (2-tailed)	.319	.966	.265	.265	.475	.162	.397	.034	.874	.226	.017	.615	.713
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q5001_8	Correlation Coefficient	.154	-.007	.231	.133	.007	.063	-.004	.007	.411	.559	.133	-.176	-.091
		Sig. (2-tailed)	.633	.983	.471	.681	.983	.846	.991	.993	.185	.059	.681	.584	.457
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q5001_9	Correlation Coefficient	-.420	-.231	-.510	.000	-.280	-.473	-.084	-.434	-.365	-.776	-.497	.021	.161
		Sig. (2-tailed)	.175	.470	.090	1.000	.414	.121	.795	.158	.243	.003	.101	.948	.586
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q5004_1	Correlation Coefficient	-.154	.238	-.112	.497	.025	-.228	.228	-.361	-.323	-.427	-.343	-.577	.301
		Sig. (2-tailed)	.633	.456	.729	.101	.939	.477	.477	.249	.306	.167	.276	.049	.342
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q6001_1	Correlation Coefficient	-.510	-.427	-.559	-.238	-.429	-.578	-.049	-.434	-.723	-.874	-.315	-.028	.231
		Sig. (2-tailed)	.090	.166	.059	.457	.164	.049	.880	.158	.008	.000	.319	.931	.471
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q6007	Correlation Coefficient	-.189	.273	.091	.469	-.007	-.182	.081	-.196	-.211	-.203	-.643	-.359	.538
		Sig. (2-tailed)	.557	.390	.779	.124	.983	.571	.803	.541	.511	.527	.024	.252	.071
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q7006_1	Correlation Coefficient	-.531	-.119	-.741	.189	-.408	-.585	-.410	-.634	.021	-.378	-.636	-.049	.049
		Sig. (2-tailed)	.075	.712	.006	.557	.188	.046	.186	.027	.948	.226	.026	.879	.880
	N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	q7006_2	Correlation Coefficient	-.007	-.033	-.217	.235	-.019	-.123	-.116	-.439	-.128	-.340	-.326	.116	-.284
		Sig. (2-tailed)	.983	.918	.498	.463	.952								

Signifikante funn – SSI opp mot Avdelingens resultat

2014:

Correlations

			q140_3
Spearman's rho	\$	Correlation Coefficient	-,793*
		Sig. (2-tailed)	,033
		N	7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2015:

Correlations

		q7006_5
\$	Pearson Correlation	-,968**
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	5

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			q7006_5
Spearman's rho	\$	Correlation Coefficient	-,894*
		Sig. (2-tailed)	,041
		N	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Vedlegg 9 – Oppsummering korrelasjon – CLI

Signifikante funn – CLI opp mot Avd. resultat

2014:

Correlations

		q6008 - Customer on- site support How satisfied are you with:	Canon really cares about building a relationship with me	Canon values the views and requests from their customers (New)
\$	Pearson Correlation	-,837*	-,943**	-,794*
	Sig. (2-tailed)	,019	,001	,033
	N	7	7	7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		trim_q1 - How would you rate the overall performance, products, solutions and services of Canon?	trim_q3 - Based on your experiences, would you purchase the products, solutions and services of Canon again? or: continue to use the products, solutions and services of Canon?	q6008 - Customer on- site support How satisfied are you with:	q60081 - What is your overall satisfaction with Canon's Customer Support Service?	q80011 - Costs/Prices How satisfied are you with Canon in terms of...?	q90012 - Trust Do you believe you are able to trust Canon? (Adjusted text)	q90013 - Trust: Do you believe Canon is a partner you can always rely on? (Adjusted text)	q90014 - Enthusiasm: How would you rate Canon, on its ability to impress you with its performance? (Adjusted text)	q90015 Enthusiasm: Do you feel that Canon appreciates you as a customer? (Adjusted text)	Canon really cares about building a relationship with me	q11009 - Overall, how satisfied are you with Canon?
Spearman's rho	\$	-.982**	-.757*	-.811*	-.883**	-.829*	-.864*	-.782*	-.955**	-.883**	-.847*	-.901**
		,000	,049	,027	,008	,021	,012	,038	,001	,008	,016	,006
		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Samlet for 2014 og 2015:

Correlations		\$
trim_q1 - How would you rate the overall performance, products, solutions and services of Canon?	Pearson Correlation	-,428
	Sig. (2-tailed)	,165
	N	12
trim_q2 - Based on your experiences, would you recommend the products, solutions and services of Canon to business partners/associates or acquaintances?	Pearson Correlation	-,271
	Sig. (2-tailed)	,393
	N	12
trim_q3 - Based on your experiences, would you purchase the products, solutions and services of Canon again? or: continue to use the products, solutions and services of Canon?	Pearson Correlation	-,275
	Sig. (2-tailed)	,387
	N	12
trim_q4 - Given what you know about other companies/providers, how would you rate the competitive advantage to you by dealing with Canon rather than with any other company/provider?	Pearson Correlation	,150
	Sig. (2-tailed)	,642
	N	12
q550 - How strongly do you prefer Canon rather than any other vendor? (New)	Pearson Correlation	-,288
	Sig. (2-tailed)	,363
	N	12
q20031A, B and C- For each of the following issues, please give your satisfaction with your Canon Account Manager, and 1 or regional Canon Office in relation to...	Pearson Correlation	-,194
	Sig. (2-tailed)	,547
	N	12
q5001_1 - Your Experience with Canon Products: In general, how satisfied are you with your Canon products in terms of:	Pearson Correlation	,040
	Sig. (2-tailed)	,902
	N	12
q6008 - Customer on-site support: How satisfied are you with:	Pearson Correlation	-,616*
	Sig. (2-tailed)	,033
	N	12
q60081 - What is your overall satisfaction with Canon's Customer Support Service?	Pearson Correlation	-,242
	Sig. (2-tailed)	,448
	N	12
q7005 - How satisfied are you with:	Pearson Correlation	-,305
	Sig. (2-tailed)	,334
	N	12
q80011 - Costs/Prices: How satisfied are you with Canon in terms of...?	Pearson Correlation	-,239
	Sig. (2-tailed)	,454
	N	12
q90012 - Trust: Do you believe you are able to trust Canon? (Adjusted text)	Pearson Correlation	,016
	Sig. (2-tailed)	,960
	N	12
q90013 - Trust: Do you believe Canon is a partner you can always rely on? (Adjusted text)	Pearson Correlation	-,034
	Sig. (2-tailed)	,915
	N	12
q90014 - Enthusiasm: How would you rate Canon, on its ability to impress you with its performance? (Adjusted text)	Pearson Correlation	-,183
	Sig. (2-tailed)	,568
	N	12
q90015 Enthusiasm: Do you feel that Canon appreciates you as a customer? (Adjusted text)	Pearson Correlation	-,190
	Sig. (2-tailed)	,555
	N	12
It is easy to do business with Canon	Pearson Correlation	,086
	Sig. (2-tailed)	,791
	N	12
Canon has improved the efficiency and productivity of my business	Pearson Correlation	,240
	Sig. (2-tailed)	,451
	N	12
Canon really cares about building a relationship with me	Pearson Correlation	-,332
	Sig. (2-tailed)	,292
	N	12
Canon's document solution workflow has saved my company money (Adjusted text)	Pearson Correlation	,398
	Sig. (2-tailed)	,201
	N	12
Canon is a company that challenges and inspires me to improve my business	Pearson Correlation	,348
	Sig. (2-tailed)	,268
	N	12
Canon values the views and requests from their customers (New)	Pearson Correlation	-,690*
	Sig. (2-tailed)	,013
	N	12
q11003 - Loyalty and Future Buying Intentions: Are you likely to continue to purchase products/solutions/services from Canon?	Pearson Correlation	,470
	Sig. (2-tailed)	,123
	N	12
q11007 - Would you recommend Canon to others?	Pearson Correlation	,032
	Sig. (2-tailed)	,921
	N	12
q11009 - Overall, how satisfied are you with Canon?	Pearson Correlation	-,275
	Sig. (2-tailed)	,388
	N	12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).