



Universitetet
i Stavanger

MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:
FXSML130_1 Masteroppgave
2016/2017

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:
Serviceledelse / Service Management

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei
Ja/nei

TITTEL: Hvilke faktorer ved organisasjonsklimaet virker hemmende eller fremmende for innovasjon og effektivitet i et globalt perspektiv i organisasjonen, og kan innovasjonskraft og organisasjonens effektivitet predikeres på bakgrunn av effekten av de samme faktorer i organisasjonsklimaet

ENGELSK TITTEL: Which factors in the organizational climate hinder or promote innovation and efficiency in a global perspective in the organization, and can innovation power and organizational efficiency be predicted based on the effect of the same factors in the organizational

FORFATTER(E)

VEILEDER:

Studentnummer:

Navn:

Torvald Øgård

217583

Susanne Thornes

.....

.....

.....

.....

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2015

Underskrift UiS EVU:.....

Masteroppgave Serviceledelse

Universitet i Stavanger

2016

Susanne Thornes

‘There’s a difference between doing things right and doing the right thing.’ Doing the right thing is wisdom, and effectiveness. Doing things right is efficiency. The curious thing is the righter you do the wrong thing the wronger you become. If you’re doing the wrong thing and you make a mistake and correct it you become wronger. So it’s better to do the right thing wrong than the wrong thing right. Almost every major social problem that confronts us today is a consequence of trying to do the wrong things righter.”

Peter Drucker

Forord

Denne oppgaven skriver jeg 2 år inn i mitt engasjement med min arbeidsgiver. Jeg fikk ‘drømmejobben’ da jeg avsluttet 3dje modul av studiet ved UIS – Master i Serviceledelse, og på det tidspunktet så jeg ikke for meg å gjøre noen av de 2 jobbene som stod foran meg halvveis. Jeg valgte å etablere meg i den nye jobben min, før jeg skulle skrive masteroppgaven.

Så var tiden kommet, og denne oppgaven er resultatet av det siste halve årets arbeid med masteroppgaven. I forkant av oppstart og godt inn i skriveperioden vet man faktisk ikke hvor mye arbeid og grubling og forskning som kreves. Det er mye. Det er krevende. Det er også utrolig lærerikt, og ikke minst givende.

Jeg ønsker å takke min arbeidsgiver for at jeg fikk bruke konsernet og dets selskaper som analyse-enhet. Det er krevende tider for selskapet på mange måter, og det har også påvirket grad av involvering fra interne informanter, og tema for oppgaven har således blitt noe jeg selv er opptatt av og kan observere daglig i mitt eget arbeid med strategisk IKT, nemlig tema som ledelse, innovasjon og effektivitet og hvordan disse faktorene påvirker hverandre.

Jeg vil si hjertelig takk til alle kolleger, venner og kjente som tålmodig har hørt på meg i tide og utide fortelle entusiastisk og engasjert om oppgaven min, og gitt meg heiarop og oppmuntringer på veien.

Jeg vil takke familien min, som tålmodig og utålmodig, har sett mor og kone gå inn i sin egen boble for å takle utfordringene i masteroppgaveskriving. Påsken ble tilbragt alene på fjellet med PC og bøker.

Jeg vil takke min medstudent Gunn Anne Larssen, for hjelp og støtte, GAL metode er best, tommel opp. Takk til Ingeborg Jensen for korrekturlesning og nyttige tilbakemeldinger. Jeg vil også takke veileder Torvald Øgård, alltid like blid, entusiastisk, ivrig og direkte, en evig optimist og som har gitt meg noen motto med på veien videre, 'vær i sannhetens fortropp'. Jeg er etter dette arbeidet mer kritisk til folkestatistikk og konsulenttall enn jeg kunne innbille meg i forkant av studiet og oppgaveskriving.

11 mai 2016

Susanne Thornes

Sammendrag

Dagens arbeidsliv krever stadig flere og mer komplekse omstillinger og endringer for organisasjoner og deres ansatte, kunder og omgivelser. Fra dagspresse, fagpresse og myndigheter blir det stadig påpekt at innovasjon og økt effektivitet er noen av de faktorene som organisasjoner må forholde seg til. En organisasjons kultur og klima er også stadig diskutert som viktige premisser for hvordan organisasjoner kan påvirke sin innovasjonskraft og sin evne til produktivitet og effektivitet.

Denne studien undersøker hvilke faktorer som fremmer eller hemmer innovasjon og effektivitet i organisasjonsklimaet i et større konsern. Videre var det ønskelig å se om innovasjonskraft og effektivitet kan predikeres ved hjelp av de samme variablene. Det ble brukt en kvantitativ metode basert på instrumentet Norwegian Organizational Climate Measure. Studien er basert på 353 respondenter fra flere av bedriftene i konsernet og er en global klima undersøkelse. Respondentene representerer hele organisasjonen uavhengig av plassering i hierarki, alder eller annen tilhørighet i organisasjonen.

Anvendt teori som brukes til innsikt og fortolkningsramme er organisasjonsklima, medarbeiderdrevet innovasjon - MDI, Strategiske HR praksiser, ledelse og effektivitet.

Resultatene i statistiske analyser viser at organisasjonen kan øke sin innovasjonskraft og effektivitet ved å øke sitt fokus og tilretteleggelse på faktorer som innovasjon og fleksibilitet, refleksivitet, tradisjon, effektivitet, lederstøtte, trening og opplæring, samt å kommunisere Klarhet i organisasjonens mål. Studien bidrar til eksisterende forskning på organisasjonsklima med bruk av kvantitativ metode og instrumentet Organizational Climate Measure.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	v
Innholdsfortegnelse	1
1 Innledning	4
1.2 Problemstilling	6
2 Teori	7
2.1 Organisasjonsklima	7
2.1.1 Organisasjonsklima og innovasjon	8
2.1.2 Norwegian Organizational Climate Measure (NOCM) og Innovasjon	8
2.1.3 Kreativitet og Innovasjon	12
2.1.4 Organisasjonsstruktur og innovasjon	12
2.2 Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI)	13
2.3 Ledelse	17
2.4 Strategisk HRM (Human Resource Management)	21
2.4.1 HRM for innovasjonsklima	22
2.4.2 Læring, kunnskapsledels og teamarbeid.	22
2.4.3 Trening	23
2.5 Effektivitet	24
2.6 Oppsummering Teori og hypoteser	27
2.6.1 Fremmende faktorer på innovasjon	28
2.6.2 Hemmende faktorer på «innovasjon»	29
2.6.3 Fremmende faktorer for effektivitet	30
2.7 Forskningsmodell	31
3 Metode	32
3.1 Valg av forskningsdesign	32
3.3 Data og innsamlingsprosess	33
3.4 Utvalg	34
3.5 Spørreskjema	34
3.6 Praktisk Gjennomføring av måling	35
3.6.1 Målenivå	35

3.6.2	Praktisk gjennomføring	36
4	Dataanalyse	37
4.1	Deskriptiv statistikk	37
4.1.1	Oppnådd utvalg	37
4.1.2	Deskriptiv statistikk	38
4.2	Validitet	39
4.2.1	Reliabilitet	39
4.2.2	Overflatevaliditet	40
4.2.3	Konvergent validitet	41
4.2.4	Diskriminant validitet	41
4.2.5	Korrelasjonsanalyse	41
4.2.6	Faktoranalyse	42
4.3	Hypotesetesting	44
4.3.1	Innovasjon	45
4.3.2	Effektivitet	46
5	Diskusjon og Konklusjon	50
5.1	Studiens funn	50
5.2	Styrker og Svakheter ved metoden	54
5.3	Styrker og svakheter ved analysene	55
5.3.1	Valg av design	55
5.4	Konklusjon	56
6	Implikasjoner og anbefalinger	58
6.1	Teoretiske implikasjoner	58
6.2	Implikasjoner for ledelse	59
6.2	Implikasjoner for HR-praksiser	59
6.4	Implikasjoner for fremtidig forskning	59
8	Litteraturliste	60
Vedlegg 1	Spørreundersøkelsen i Questback	65
Vedlegg 2	Spørsmålene I undersøkelsen	72
Vedlegg 3	Deskriptiv statistikk	74
Vedlegg 4	Faktoranalyse	76
Vedlegg 5	Korrelasjonsmatrise	78

Vedlegg 7	Demografiske Data og statistikk	79
-----------	---------------------------------------	----

Figur liste

Figur 1	Betingelser for og konsekvenser av MDI – Fra «Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus» - Rapport IRIS - 2011/175
Figur 2	Forskningsmodell, basert på Quinn & Rohrbaugh's 'Competing values model'
Figur 3	Resultat av regresjonsanalyse, Forskningsmodell, med Beta og Signifikans verdier

Tabell liste

Tabell 1	Oversikt over Begrep Denison & Mishra vs. OCM
Tabell 2	Spørsmålene i undersøkelsen
Tabell 3	Deskriptiv statistikk på spørsmålsnivå (N=353)
Tabell 4	Totalvarians, Eigenvalue og Communalities alle dimensjoner
Tabell 5	Faktoranalyse begreper
Tabell 6	Faktoranalyse alle spørsmål
Tabell 7	Korrelasjonsmatrise alle dimensjoner

1 Innledning

Denne undersøkelsen har som formål å kartlegge en organisasjons klima for å finne ut hvilke dimensjoner ved klima som påvirker innovasjonskraft og effektivitet.

Arbeidslivet er i kontinuerlig forandring. Endringstakten øker øker som et resultat av teknologisk utvikling, globalisering, konkurranse på tvers av landegrensene og stigende forventninger og krav hos kunder og omgivelser. Dette stiller nye krav til organisasjoners evne til endring og omstilling (Baer & Frese, 2003, Amundsen, Gressgård, Hansen, & Aasen, 2011).

I dette perspektivet ses evne til innovasjon i økende grad som en av nøkkelfaktorene til suksess (McGrath, 2001; Shipton, West, Dawson, Birdi & Patterson, 2006; Tsai, 2001).

Gjennom nyskaping og innovasjon kan organisasjoner skille seg ut, skape konkurransefortrinn og ikke minst tilpasse seg nye forutsetninger og fornye seg (Frese, 2000).

Organisasjonen brukt i undersøkelsen er en 51 år gammel internasjonal tjenesteleverandør i olje- og gassbransjen. Den består av et konsern og nærmere 50 selskaper av ulike størrelse inngår i konsernet. I denne undersøkelsen er det valgt ut de største selskapene i Norge, hvor det er sammenfallende strukturer, tjenestetilbud og hvor bedriftene samarbeider tett og hvor det er felles betingelser for den grunnleggende driften av selskapene.

Konsernet og datterselskapene eies av private selskaper og av få individer i konsernets ledelse.

De siste tre til fem årene har rammevilkårene for konsernet endret seg kraftig. Det har kommet til nye eiere samt at det er økte krav om effektivisering fra eiere, kunder og øvrige omgivelser i form av reforhandlinger av kontrakter, rapporteringskrav, miljøhensyn og myndighetskrav.

Konsernet satser kraftig på anvendelse av ny teknologi og har de siste 2 årene blant annet jobbet med å kartlegge alle de operasjonelle prosessene i sine datterselskaper for å tilrettelegge for innføring av et nytt ERP system. Dette systemet implementeres høsten/vinter 2016/våren 2017, og vil endre de fleste ansattes hverdag. Konsernet har også siste 2 årene tilført fagkompetanse innen bla. økonomi, IT, forretningsutvikling og HR med ønske om å styrke konsernets kompetanse innen viktige områder for planlagt fornyelse og forbedring, og for å støtte implementeringen av nye systemer.

Krisen i oljebransjen har rammet konsernet og datterselskapene hardt og det er nødvendig med omstilling, rasjonalisering og effektivisering for de fleste av selskapene i konsernet. Selv om det er økt aktivitet hos flere, er endrede krav og betingelser om lavere kostnader og effektivisering av drift og tjenester fra kundene viktige momenter i den pågående omstillingen.

I kontekst av denne omstillingen er det interessant for konsernet og datterselskaper å få innsikt og kunnskap om bedriftens organisasjonsklima, herunder holdninger til viktige faktorer som kan påvirke den pågående omstillingen. Det er ønskelig å se på faktorer som blant annet opplevd lederstøtte, involvering av de ansatte, effektivitet i driften og opplevd innovasjonskraft, samt generelle holdninger til arbeidsmiljøet. Det er også ønskelig å se om det er vilkår til stede godt nok i arbeidsmiljøet, for ide og nytenkning rundt de etablerte arbeidsmetoder og strukturer. De siste 30 årene har det vært en stadig økende interesse for faktorer som fremmer og hemmer innovasjon og hvordan dette påvirker effektiviteten i organisasjoner. En rekke studier har vist at opplevelsen av ulike aspekter ved klimaet i en organisasjon har en betydelig påvirkning med hensyn til å fremme og hemme innovasjon og kreativitet (Ahmed, 1998; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Ekvall, 1996; Hunter, Bedell, & Mumford, 2007).

1.2 Problemstilling

Gjennom denne studien ønsker jeg å bidra til å øke kunnskapen om hvordan organisasjonsklima påvirker de ansattes holdninger når det gjelder innovasjon og hvordan organisasjonsklima påvirker effektivitet i en organisasjon. Jeg ønsker også, på bakgrunn av resultatene, se om det er mulig å predikere innovasjonskraften i en organisasjon. På bakgrunn av situasjonen beskrevet i oppgavens innledning, har jeg derfor utarbeidet følgende problemstilling:

Hvilke faktorer ved organisasjonsklimaet virker hemmende eller fremmende for innovasjon og effektivitet i et globalt perspektiv i organisasjonen, og kan innovasjonskraft og organisasjonens effektivitet predikeres på bakgrunn av effekten av de samme faktorer i organisasjonsklimaet.

2 Teori

I dette kapitlet vil sentrale begreper og det teoretiske rammeverket bli presentert. Først vil jeg gjøre rede for organisasjonsklima og innovasjonsbegrepet slik jeg ønsker å fortolke teorien, samt ledelse i innovasjonsklima og effektivitet. Avslutningsvis vil teorikapitlet oppsummeres samtidig som jeg forklarer hvordan jeg ønsker å studere studiens tema.

2.1 Organisasjonsklima

Begreperne organisasjonsklima og organisasjonskultur brukes ofte om hverandre (Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace, 2005). Klima kan forstås som den oppfatningen som deles av ansatte i en organisasjon med hensyn til organisasjonshendelser, praksiser og prosedyrer. Det kan argumenteres for at klima er overflaten til de dypere nivåene av kultur. Klima blir slik den synlige atferden til medlemmene av en kultur (Schein, 2010). En organisasjons klima kan altså sies å være mer atferdsmessig orientert, mens organisasjonskulturen kommer til syne når man spør hvorfor disse atferdsmønstrene eksisterer (Schneider, 2000). Klima ses gjerne på som en mer konkret og håndgripelig måte å måle elementer av kultur i form av spesifikk atferd og karakteristikk (McLean, 2005). Ofte studeres klimaets forbindelse til den spesifiserte atferden, i dette tilfellet til innovasjon og effektivitet.

Organisasjonsklimaet spiller en viktig rolle i innovasjonsprosessen. Flere forskere har argumentert for at en organisasjons innovasjonskraft avhenger av klimaet i organisasjonen og hvorvidt man her finner faktorer som hindrer eller stimulerer til innovasjon (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Patterson et al. 2005).

2.1.1 Organisasjonsklima og innovasjon

Nyere studier har i stor grad fokusert på innovasjon som en prosess som handler om anvendelse og implementering av ideer (Amabile et al. 1996; West & Farr, 1990; West, Hirst, Richter, & Shipton, 2004). Et fellestrekk ved mange prosessdefinisjoner av innovasjon er en vektlegging av forholdet mellom kreativitet og innovasjon. Dette gir grunn til å avklare dette forholdet i forskning på innovasjon. Et anerkjent eksempel på en prosessdefinisjon er West og Farris definisjon (1990:9):

..the intentional introduction and application within a role, group, or organization of ideas, processes, products, or procedures new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, organization, or wider society.

2.1.2 Norwegian Organizational Climate Measure (NOCM) og Innovasjon

På et globalt organisasjonsnivå er instrumentet 'Organizational Climate Measure' (OCM) sentralt (Patterson et al. 2005). OCM er et multi-dimensjonalt mål på organisasjonsklima som er utviklet på basis av eksisterende teori og for å kunne brukes i mange ulike arbeidsmiljø. OCM måler ansatte på alle nivåer i organisasjonen (Patterson et al. 2005). OCM dekker mange aspekter ved klima for innovasjon, og har sin styrke i at den legger til rette for undersøkelse av mange ulike dimensjoner av klima. Dette gjør modellen svært godt egnet for undersøkelser av et bredt spekter av vurderinger av innovasjonsklima sett i forhold til effektivitet.

OCM består opprinnelig av 19 ulike dimensjoner som måler organisasjonsklimaet, 11 av disse dimensjonene kan med bakgrunn i litteratur og teori ha betydning for innovasjonsaktiviteten til en organisasjon (Hunter, Bedell & Mumford, 2007; Amabile et al, 1996 Patterson et al. 2005). Dimensjonene som antas å fremme eller hemme innovasjon, er innovasjon og fleksibilitet, støtte fra ledelsen, klarhet i organisasjonens mål, «autonomi», formalisering,

tradisjon, ytre fokus, kvalitet, refleksivitet, integrasjon og involvering. Patterson et al (2005) refererer til innovasjonsforskning som foreslår at klimafaktorer vil ha innflytelse på innovasjonsatferden. OCM har blitt validert av Patterson et al (2005), den norske utgaven av spørreskjemaet har blitt validert av Bernstrøm, Lone, Bjørkli, Ulleberg og Hoff (2013). Dimensjonene i OCM har blitt til ved å bruke de dimensjonene som er blitt mest brukt i forskningsstudier fra 1960-2000 og som passet inn i «Competing Values» modellen (Patterson, et al. 2005), se neste avsnitt.

OCM er som nevnt basert på Quinn & Rohrbaugh's "The Competing Values Model" hvor det foreslås at organisasjoners effektivitetskriterier forstås best når de organiseres langs fundamentale dimensjoner; fleksibilitet versus kontroll og intern versus ekstern orientering. Modellen består av fire hoveddimensjoner, trukket ut fra fire hovedområder av studier på organisasjoners verdier og effektivitet. De fire er; Human Relations, Interne prosesser (Internal Process), Åpne systemer (Open Systems) og Rasjonelle mål (Rational Goals). Styrken til "The Competing Values Model" er nettopp bruken av disse fire hovedområdene som reflekterer lange tradisjoner i ledelse og organisasjonspsykologi. Det er viktig å understreke at modellen ikke legger opp til at organisasjoner skal passe inn i kun det ene eller det andre området, men at den enkelte organisasjon har mer eller mindre av alle fire. Forståelsen for organisasjonen bør således baseres på hvordan de ulike faktorene vektlegges, og det er dette som er interessant med hensyn til forskning på klima (Patterson et al. 2005, Bernstrøm et al. 2013).

For å identifisere de ulike klimadimensjonene i OCM brukte Patterson et al. (2005) ulike klimaskalaer som kunne attribueres til hver av de fire hoveddimensjonene i "the Competing Values Model". Det ble ikke fokusert på å lage et likt antall skalaer for hver hoveddimensjon

siden noen av dimensjonene (som for eksempel Human relations) er mer komplekse enn andre (som for eksempel Interne systemer) (Patterson et al. 2005). Larsen (2008) gir oss denne tilnærmingen til den engelske teorien til Patterson et al. (2005) som følger:

Human relations, utgjør en av de fire hoveddimensjonene, og bygger på fleksibilitet og en intern orientering. Normer og verdier innenfor dette området assosieres med tilhørighet, tillit, sammenheng og samhørighet som kan oppnås gjennom blant annet trening og HR-utvikling. Koordinering og kontroll oppnås gjennom ansvarsfordeling og deltakelse, og de mellommenneskelige relasjonene er preget av støtte, samarbeid og tillit (Patterson et al. 2005). Klimadimensjonene som representerer dimensjonen i OCM er; ansattes velferd, autonomi, involvering, vektlegging av trening, integrasjon og støtte fra ledelsen.

Interne prosesser. I denne dimensjonen er det fokus på kontroll og intern orientering. Det legges vekt på stabilitet, og effektene av miljømessig usikkerhet blir ignorert eller minimert. Koordinasjon og kontroll blir oppnådd gjennom fastholdelse av formelle regler og prosedyrer. Denne dimensjonen representerer det klassiske byråkratiet (Patterson et al. 2005). Klimadimensjoner som reflekteres i OCM er; formalisering og tradisjon.

Åpne systemer. Denne dimensjonen bygger på fleksibilitet og har en ekstern orientering. Områder som vektlegges er rådsnarhet, forandringer og innovasjon. Normer og verdier assosieres med vekst, ressurservervelse, kreativitet og tilpasning (Patterson et al. 2005). Skalaer som reflekterer denne orienteringen i OCM er; fleksibilitet og innovasjon, ytre fokus og refleksivitet.

Rasjonelle mål. Fokuset i denne dimensjonen er på kontroll og har ekstern orientering. Det som primært legges vekt på er å strekke seg etter og oppnåelse av, godt definerte mål. Normer og verdier assosieres med produktivitet, effektivitet, måloppnåelse og feedback på prestasjoner (Patterson et al, 2005). Klimaskalaen som kan reflektere denne dimensjonen i OCM er; Klarhet i organisasjonens mål, innsats, effektivitet, kvalitet, produksjonspress og feedback på prestasjoner.

OCM ble opprinnelig utviklet i Storbritannia. Resultatene viste at instrumentet har solide psykometriske egenskaper og gir forskere et godt hjelpemiddel for å undersøke ansattes oppfattelse av sitt arbeidsmiljø. OCM skiller også effektivt mellom organisasjoner da det ble vist god diskriminant validitet. Dette er viktig fordi det viser at variasjoner i klima kan bli reflektert ved å bruke dette instrumentet. Videre var også enighet mellom respondentene (ansatte) i den enkelte organisasjon høy (Patterson et al. 2005, Larsen 2008).

Patterson et al. (2005) mener det er mindre sannsynlig at de fleste forskere vil ønske å bruke alle de 17 underdimensjonene til OCM, da administrering og analyser av datasettene kan vise seg å bli for tungvint. Videre påpeker de at bruk av alle 17 faktorer kan vise mangel på teoretisk fokus, da instrumentet kan brukes ved å velge ut de dimensjonene som er mest passende for det aktuelle forskningsspørsmålet. Om man skal undersøke klima for innovasjon i organisasjoner og se på sammenhenger mellom innovasjon og effektivitet, vil det derfor være naturlig å benytte seg av noen faktorer i hver av hoveddimensjonene. For eksempel vil det kunne argumenteres for at høye skårer på formalisering og tradisjon, som er skalaer innen dimensjonen "Interne prosesser", vil virke negativt inn på innovasjon (Bernstøm et al. 2013, Larsen, 2015).

2.1.3 Kreativitet og Innovasjon

Kreativitet er utviklingen av ideer, mens innovasjon er utviklingen og bruken av ideer i praksis (West et al. 2004). Innovasjon er en prosess som omhandler den vellykkede implementeringen av kreative ideer innen en organisasjon (Amabile et al. 1996).

Det kan argumenteres gjerne i forskningen for at kreativitet er viktig gjennom hele innovasjonsprosessen, men generelt kan det antas at behovet for kreativitet vil være størst på de tidlige stadiene (West et al. 2004). Hunter, Bedell og Mumford (2007) sier at miljøpåvirkninger som kan moderere sammenhengen mellom klima og kreativ prestasjon har fått mindre oppmerksomhet enn gruppe- og organisasjonsnivåvariabler. I et bemerkelsesverdig unntak fra denne generelle trenden, fant Russell og Russell (2002) i Hunter et al. (2007) at et turbulent miljø ble positivt relatert til både det kreative klimaet og innføring av en forretningsstrategi som understreker viktigheten av innovasjon. På grunnlag av resultatene til Borrill et al. (2002) i Hunter et al (2007) om påvirkning av markedskrav på forholdet mellom klima og innovasjon, argumenterer Janssen, Van De Vliert, og West (2004) i Hunter et al (2007) for at turbulens, produksjonspress, og konkurransepress ikke bare etablerer et behov for innovasjon, men vil føre til at klima får viktig innflytelse på kreativ prestasjon.

2.1.4 Organisasjonsstruktur og innovasjon

Lazonick (2005) mener at en virksomhets innovasjonsevne henger sammen med hvordan bedriften er organisert. Det er ulike oppfatninger om hvordan menneskene som utgjør en organisasjon kan organisere seg for å bli innovative (Lazonick, 2005). Organisasjonsstruktur beskrives gjerne som organisasjonsarkitektur (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I tillegg er stillingsbeskrivelser, rutiner og regelverk en del av organisasjonsstrukturen og den er med på å legge retningslinjer og begrensninger på medarbeidernes handlefrihet (Jacobsen &

Thorsvik, 2007). I olje- og gassbransjen er det også vanlig å referere til organisasjonens styrings-system og kvalitetssystemer som en viktig del av virksomhetsarkitekturen. Det er også ofte implementert avvikshåndteringssystemer som fanger opp både utfordringer og forbedringsforslag.

Organisasjonens struktur påvirker atferd på tre områder. Strukturen hjelper medarbeiderne å holde retningen, koordinere arbeidet og sørge for stabilitet. Jacobsen & Thorsvik (2007) poengterer likevel at begrensninger og stabilitet kan begrense utviklingen. Derfor bør strukturen formes slik at den oppmuntrer til innovasjon og nytenkning. Organisasjoner kan ha en formell struktur, eller de kan ha en mer åpen og fleksibel struktur. Strukturen påvirkes av flere forhold, for eksempel virksomhetens alder, eierskap, størrelse og livssyklus (Wallevik, Aas & Mathiesen, 2013). Rutiner som er formalisert kan for eksempel virke hemmende for radikale innovasjoner, mens det på motsatt side kan fremme inkrementelle innovasjoner. Formell struktur med adskilte avdelinger kan hemme innovasjon på grunn av mangel på innspill fra andre avdelinger og fagretninger, mens en fleksibel struktur kan fremme innovasjon fordi ulike miljøer og tankesett møtes naturlig. Dersom beslutningssystemet er byråkratisk kan det hindre at gode idéer blir satt i gang. Fleksible og effektive prosesser med god informasjonsflyt kan igjen være med på å fremme innovasjon (Wallevik et al., 2013).

2.2 Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI)

Medarbeiderdrevet innovasjon - MDI - er en fellesbetegnelse for medarbeideres aktive deltagelse i utvikling av varer, tjenester og produksjonsprosesser, og knoppskyting fra eksisterende virksomhet (Amundsen, Berg Aasen, Gressgård Hansen, 2011). I faglitteraturen finnes det ikke noen omforent definisjon av hva som karakteriserer en medarbeiderdrevet innovasjon og hva som skiller dette fra andre typer av innovasjonsprosesser. I følge LO (www.lo.no) er MDI;

Innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeidernes ideer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne.

Smith et al. (2008:1) i (Amundsen et al, 2011) mener at MDI kan beskrives som « - the generation and implementation of novel ideas, products and processes originated by a single employee or by joint efforts of two or more employees»

Overstående definisjon reflekterer dog i mindre grad ideen om MDI som en bred involvering av medarbeidere i innovasjon. Høirup (2010) i Amundsen et al. (2011) viser til EPOC - European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997: 15), som får frem dette sentrale aspektet ved MDI på en tydeligere måte:

It is about the scope for improving employment and competitiveness through a better organization of work at the workplace, based on high skill, high trust and high quality. It is about the will and ability of management and workers to take initiatives, to improve the quality of goods and services, to make innovations and to develop the production process and consumer relations.

En litt annen tilnærming gis av Geary og Sisson (1994) i Amundsen et al. (2011) hvor de er særlig opptatt av lederes rolle i forhold til MDI. De mener at MDI er:

- muligheter som ledere skaffer, eller initiativer de gir sin støtte til
- som utføres av en eller en gruppe av medarbeidere
- som får ansvar og beslutningsmyndighet (men som også kan konsultere ledere)
- til å gjøre utviklingsarbeid relatert til daglige oppgaver, arbeidsorganisering og/eller arbeidsforhold.

Ettersom innovasjon får en stadig viktigere rolle i alle typer virksomheter, har det blitt mer oppmerksomhet på mulighetene som ligger i en bred involvering av medarbeidere i alle former for utviklingsarbeid. (Amundsen et al, 2011).

Rapporten «Medarbeiderdrevet Innovasjon – En kunnskapsstatus» av Amundsen, Aasen, Gressgård og Hansen (2011) hevder at det finnes mange studier, også fra arbeidslivsforskningen, som viser at interne forhold som fremmer medarbeiderdeltagelse (som «autonomi», samarbeidsorientering, organisasjonsklima, etc.) på et generelt grunnlag vil kunne ha positive effekter både på individnivå (eks. motivasjon, tilfredshet, etc.), på organisasjonsnivå (antall ansatte, leveransepresisjon, etc.) og også på samfunnsnivå (eks. sykefravær) (Amundsen et al. 2011).

Som en drivkraft i MDI fokuseres det på hvorvidt det interne klimaet fremmer innovasjon. Smith et al. (2008) viser til studier av organisasjonskultur og identitet som viser at medarbeidere har en tendens til å lete etter signaler for “riktig atferd” i de eksplisitte eller implisitte normene i sin organisasjon.

En side ved denne saken er berørt av Miles et al. (2000) i Amundsen et al. (2011) som gjør seg følgende refleksjon: “the ability to innovate comes from a skill that is underdeveloped in most companies: collaboration”.

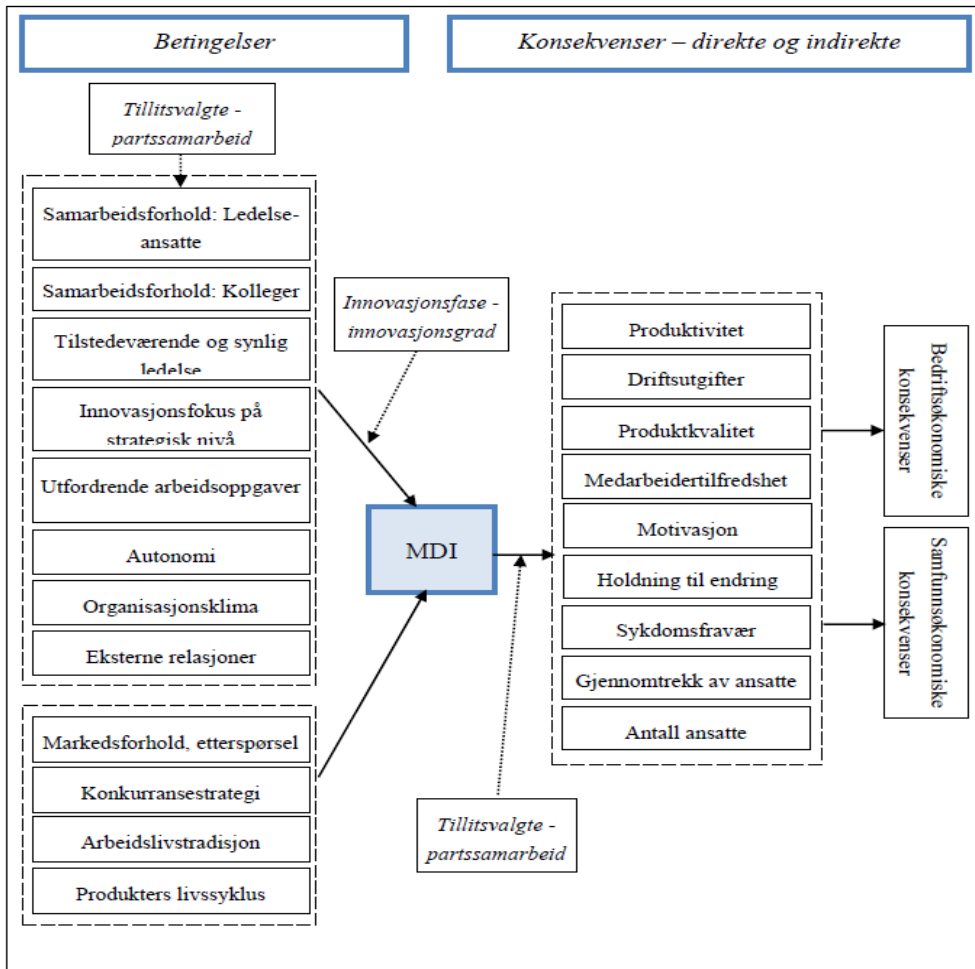
Organisasjonsstruktur og teknologi vil kunne påvirke sosiale relasjoner og kunnskapsdeling. Men organisasjoner kan ha velfungerende informasjonssystemer og flotte organisasjonskart uten at medarbeidere er gode til å dele og utnytte informasjon - struktur og teknologi kan ikke skape samhandling og endring i seg selv.(Amundsen et al. 2011)

MDI, eller Medarbeiderdrevet Innovasjon, handler om at alle ansatte har et potensiale for kreativitet og kan bidra på arbeidsplassen, forutsatt at det legges til rette for det. Medarbeidere ser ofte utfordringer og muligheter som ledere og personer i for eksempel dedikerte innovasjonsavdelinger ikke ser, og jeg mener det ligger et uutnyttet potensial i en tydeligere og mer strukturell og systematisk tilnærming til involvering av medarbeidere i innovasjonsarbeid. I en studie av 40 svenske foretak hevder forfatterne at hele 95 prosent av

virksomheters kreative potensial er knyttet til små ideer fra medarbeidere, og at disse ideene har en tendens til å glemmes på grunn av et overdrevent fokus på store ideer som gir mer status. Dermed kan det gå store ressurser tapt ettersom de små ideene samlet kan bidra til å spare penger, øke inntekter, forenkle arbeidsoppgaver, og ikke minst å forbedre kvalitet og kundeopplevelse (Amundsen et al. 2011)

OECD Innovation Strategy (OECD 2010a) i Amundsen et al. (2011) peker på organisasjonsstruktur og medarbeiderstrategier som former arbeidsplassen som avgjørende faktorer for at ansattes kompetanse skal kunne omformes til innovasjon og produktivitet. Medarbeiderinvolvering og effektive relasjoner og praksiser knyttet til arbeidsledelse skal hjelpe til å fremme kreativitet og innovasjon. I tillegg peker man på bedriftsintern interaksjon og læring som særlig viktig for at ansatte skal kunne dele informasjon, utfordre eksisterende prosesser, og eksperimentere og samarbeide for å forbedre produkter og prosesser (Amundsen et al. 2011)

For denne studien legges det vekt på viktigheten av MDI som driver for innovasjon og effektivitet. I Amundsen et al (2011) sin rapport vises det til flere betingelser og konsekvenser som sammenfaller med de variablene og dimensjonene som vi finner i instrumentet OCM. Blant annet så illustrerer Figur 1 at både organisasjonsklima generelt og samarbeidsforhold, autonomi, HR-praksiser og arbeidslivstradisjon er viktige betingelser for MDI, samt at konsekvensene, både direkte og indirekte, kan være utfall som har sammenheng med en organisasjons effektivitet, herunder produktivitet og andre bedriftsøkonomiske konsekvenser.



Figur 1, Betingelser for og konsekvenser av MDI – Fra Amundsen et al (2011) «Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus» - Rapport IRIS - 2011/175

I denne studien er Figur 1 en illustrasjon og ment som en fortolkningsramme for den anvendte teorien i dette kapittelet.

2.3 Ledelse

Samarbeid mellom ledere og medarbeidere betraktes som en viktig faktor i forhold til vellykket MDI. Dette gjelder *både* den direkte og den indirekte medvirkningen, dvs. at lederes lydhørhet overfor medarbeidere direkte må fokuseres i tillegg til det mer formelle medvirkningssystemet i virksomheten. Det påpekes også at fagforeningstillitsvalgte har en viktig rolle i å bygge relasjoner og gode samarbeidsforhold mellom ledere og medarbeidere i (Amundsen et al. 2011).

Det synes avgjørende at ledere er til stede på en uformell måte i ulike avdelinger (produksjonslokale, lager, etc.), og er i dialog med medarbeiderne. Dette gjør det mulig for medarbeidere å diskutere ideer og forbedringsmuligheter med ledere i en uformell atmosfære og på den måten bygge et tillitsbasert forhold (Amundsen et al. 2011).

Jeg finner i litteraturstudiene mine til denne oppgaven også ofte referanser og forskning som fremhever involvering av de ansatte i beslutnings-prosesser som svært viktige for positive konsekvenser for en organisasjon. Ifølge Sarason (1990 pp.61) i Amundsen (2011) beskrives de positive effektene som oppstår ved involvering i beslutningsprosesser som; «...makes people feel that they have a greater commitment to the overall enterprise and will take greater responsibility for what happens to the enterprise». Av dette forstås det at engasjement og motivasjon i organisasjonen vil medføre økt ansvarsfølelse for det som skjer i organisasjonen, og at konsekvensen ved å utelate ansatte i beslutninger, samt at dette ikke når operativt nivå, kan føre til tap av fremtidige innovasjoner som kan bidra til vekst for organisasjonen.

Jeg ønsker også å fremheve noen lederstiler som kan ha betydning for innovasjonsklima i organisasjoner.

Transformasjonsledelse

Det er flere mekanismer ved transformasjonsledelse som antas å øke de ansattes kreativitet og innovasjon, og teorien om transformasjonsledelse dreier seg om effekten lederen har på sine ansatte gjennom atferd, og hvordan dette i sin tur virker inn på det totale resultatet for bedriften (Bass, 1985). Lederen kan påvirke til et innovativt miljø ved å fokusere på å tenke annerledes, men også ved væremåte og ved å utføre konkrete handlinger. Denne atferden kan også betegnes som støtte, og funksjoner ved ledelsestøtte vektlegges i transformasjonsledelse. Innholdet i støttebegrepet utdyper jeg nærmere i et eget avsnitt.

Transformasjonsledelse operasjonaliseres ofte ifølge Yukl (2010) i fire kategorier. Den første dreier seg om *idealisert innflytelse* (karisma), det vil si å vise at man tror på det man gjør ved

å gå foran som et godt eksempel. Den andre er *inspirasjonell motivasjon*, som er evnen til å motivere og inspirere de rundt seg ved at leder bidrar til å gi mening og utfordring i arbeidet. Den tredje kalles *intellektuell stimulering*, som gis ved at lederen stimulerer sine medarbeidere til å være nytenkende og kreative ved å sette spørsmålstegn ved antakelser, reformulere problemene og tilnærme seg etablerte situasjoner på nye måter. Med andre ord å se utfordringene fra en annen synsvinkel. Resultatet av denne stimuleringen antas å øke medarbeideres innsats og prestasjoner, og gi nye grobunn for ideer. Den fjerde handler om *individualiserte hensyn eller omtanke*, som vises ved at lederen er sensitiv for den enkelte medarbeiders behov for ytelse og vekst ved å fungere som en veileder. Det handler om fokus på utvikling av de ansatte gjennom veiledning, mentoring og coaching, som igjen antas å være motiverende og oppmuntrende for nye ideer. (Yukl, 2010).

Transaksjonsledelse

Den transformelle lederen inspirerer til tillit og respekt hos de underordnede, og får dem til å overskride egne interesser til det beste for organisasjonen. I kontrast til denne leder-stilen finner vi transaksjonsledelse. Dette forholdet fungerer mer som en arbeidskontrakt, og er nødvendig for at underordnede skal mobilisere et minimum av innsats (Waldman, Bass & Yammarino, 1990). Det er ofte ovenfra og ned beslutningsprosesser og handler i større grad om å kontrollere. Denning (2005) vektlegger at for å få til innovasjon må man gå vekk fra slik såkalt "Kommando og kontroll" ledelse, da det antas utelukkende å opprettholde status q i bedriften. I stedet bør man fokusere på kommunikasjon ut i organisasjonen som sier noe om *risikoen* ved å opprettholde status q, og heller peke på hvilke belønninger som ligger i fremtiden ved å omfavne endringsprosesser. Denne typen kommunikasjon kan skape en slags nødvendighet som motiverer individer til å handle.

På individnivå inspirerer transformasjonsledelse til motivasjon ved å vektlegge viktigheten av de ansattes bidrag til organisasjonen, som igjen antas å motivere medarbeiderne til å utvikle

seg og komme med flere ideer som kan være med å legge til rette for organisasjonens suksess (Yukl, 2010). Her kan en trekke paralleller til indre og ytre motivasjon.

Transformasjonsledelse antas å øke medarbeidernes indre motivasjon (Shamir, House & Arthur, 1993), og indre motivasjon er ifølge Amabile (1988) en nøkkelfaktor til kreativitet.

En effektiv leder benytter seg både av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, og det er viktig å påpeke at disse stilene ikke innebærer gjensidig utelukkende prosesser (Bass & Avolio, 1993).

Mellomlederen

Flere forskere peker på nettopp mellomlederrollen som spesielt viktig når det gjelder å fremme innovasjon (Gjelsvik, 2007) i Amundsen et al. (2011). Vedkommende er ofte en nøkkelperson som kan inneha en avgjørende rolle for at ideer kommer forbi idestadiet til implementeringen av disse i. I følge Moriano (2011) betyr dette at mellomlederen har i oppgave å påvirke, inspirere og motivere sine ansattes holdning til intraprenøriell (innovativ) tankegang og fungere som interne produkt- og organisasjonsforkjempere.

Gjennom litteraturstudiene finner jeg også flere forskere som peker på viktigheten av å dele kunnskap, coache og tilrettelegge for innovativ atferd fra idegenerering til implementering av innovasjoner, og det vektlegges ofte de samme funksjoner som legges vekt på i transformasjonsledelse.

I sammenheng med innovasjonsledelse ser det derfor ut til å være viktig for organisasjoner å påse at ledere på alle nivå forstår verdien og relevansen av medarbeiderdrevet innovasjon, sørger for god kommunikasjon og ulike tiltak, slik at samtlige vet hvordan organisasjonen skal fremstå og hvilke mål den skal jobbe mot. Det må formidles til omgivelsene at innovasjon «er noe vi holder på med». Kanter (1988) påpeker at det er hardt og målrettet arbeid og ikke noe som skjer tilfeldig og av seg selv, og i tillegg fremmes det at en flat

ledelsesstruktur ofte er en forutsetning for å få dette til. En slik betingelse kan bidra til å gi et bilde på den vanskelige rollen mellomlederen har å utfylle i større bedrifter med hensyn til innovasjon. Dette fordi han eller hun må etterkomme retningslinjer fra toppledelse som innebærer fokus på budsjettforpliktelser, strenge rammebetingelser, krav om leveranser etc. samtidig som det er et krav om å være innovativ og lydhør overfor initiativ fra sine ansatte/operasjonelt nivå som igjen krever større handlingsrom.

Lederstøtte

West (1990) definerer støtte som «support for innovation is the expectation, approval and practical support of attempts to introduce new and improved ways of doing things in the work environment» Ekvall (1996) kaller støtte for idestøtte, og definerer det på følgende måte; «The ways new ideas are treated». Videre sier Ekvall at støtte gis når ideer og forslag til forbedringer blir mottatt på en oppmerksom og mottakelig måte av de andre medlemmene i organisasjonen, og slik støtte fører igjen til kreativitet og innovasjon. I tillegg hevder Birdi (2005) at støtte fra ledelse har mye å si for i hvilken grad de ansatte *gjør* noe med sine kreative ideer.

2.4 Strategisk HRM (Human Resource Management)

Shipton et al. (2006) argumenterer for at HRM har to hovedanliggender i forhold til innovasjon. Det ene er å etablere et rammeverk der ansatte opplever klarhet i forhold til sine arbeidsoppgaver samt at de har kunnskapen, evnene og holdningene de trenger for å kunne utføre jobben effektivt. Det andre er det å fremme utforskende læring i organisasjoner samt å kontrollere de mekanismene som er nødvendig for å få til dette.

De ulike faktorene henger tett sammen, og man vil kunne anta at de vil påvirke hverandre og dermed også graden av innovasjonskraft i organisasjoner. Det kan argumenteres for at det ikke er de ulike HRM-praksisene utført individuelt, men kombinasjonen av ulike praksiser

som virkelig utgjør forskjellen i prestasjoner (Macduffie, 1995) i Larsen (2008). En pakke av beslektede og overlappende HRM-faktorer kan nemlig gi ansatte flere ulike måter å tilegne seg kunnskaper på (for eksempel trening, læring ved jobbrotering, problemløsning i grupper) og ulike insentiver for å øke motivasjon. Forskere som har sett på relasjonen mellom HRM og innovasjon har også kommet frem til lignende. Shipton et al. (2005) fant i en studie av 30 produksjonsbedrifter at kombinasjonen av ulike HRM-praksiser var en forutsetning for innovasjon i organisasjoner i den grad disse påvirket de ulike stadiene i organisasjonens læring, definert som frembringelsen, delingen og implementeringen av kunnskap.

2.4.1 HRM for innovasjonsklima

De siste årene har imidlertid flere forskere gjort empiriske undersøkelser på området og kommet frem til HRM-faktorer som kan være viktige for innovasjon i organisasjoner. HRM-praksisene i en organisasjon kan altså være viktig for innovasjonskraften, og flere argumenterer også at HRM kan fungere som en prediktor for innovasjon (Shipton et al., 2006; West et al., 2004). Forskingen på denne forbindelsen mellom en organisasjons interne organisering og dens innovasjonskraft har i stor grad blitt oversett i innovasjons- og i HRM litteraturen (Laursen & Foss, 2003). Mange ulike faktorer er blitt analysert, men de som står mest sentrale for HRM og klima for innovasjon er læring, kunnskapsledelse, teamarbeid, trening, rekruttering og kompetanseutvikling.

2.4.2 Læring, kunnskapsledels og teamarbeid.

Shipton et al., (2005). argumenterer for at innovasjon vil bli fremmet og opprettholdt i de organisasjoner hvor man har HR-praksiser for å styre organisasjonens læringsprosesser. Organisasjoner som er dedikerte i forhold til utforskende læring, vil oppmuntre ansatte til å ta sjanser, til å eksperimentere og til å være fleksible. Utforskning er avgjørende for variasjon og innovasjon (Shipton et al., 2005). HR-praksiser som kan fremme utforskende læring er for

eksempel tilrettelegging av intern og ekstern kommunikasjon og informasjonsutveksling, prosjektarbeid og jobbrotasjon. Kunnskaps systemer og overføring av kunnskap er viktige faktorer for å fremme læring (Shipton et al., 2005; Shipton et al., 2006).

HRM-systemer kan hjelpe til med å forsterke overføringen av kunnskap mellom individer slik at det hele inntar en kollektiv dimensjon. Individuell læring er bare første fase av innovasjon, individuelle handlinger må bli fulgt av kollektiv handling (Hoeve & Nieuwenhuis, 2006).

Teamarbeid er viktig for innovasjon, og forskning har vist at organisasjoner som i større grad benytter seg av denne arbeidsformen vil være mer innovative enn de som ikke vektlegger dette (Shipton et al. 2006). Innovasjon krever mangfold i kunnskap og profesjonell orientering, og det krever integrering av ulike perspektiver som kan legge til rette for kombinasjoner av ideer fra ulike felt. Teamarbeid kan bidra til det og dermed til å bedre kreativiteten og innovasjonskraften i organisasjoner (West et al. 2004). Refleksivitet er videre et viktig stikkord for å øke innovasjon i team. Når medlemmer av et team kollektivt reflekterer over måten det jobbes på og over miljøet de jobber i, planlegger å tilpasse seg til disse aspektene og gjør endringer i samsvar med dette, har man teamrefleksivitet og vil få økt innovasjon (West et al. 2004).

2.4.3 Trening

En organisasjon kan oppnå et godt klima for implementering av innovasjoner om det legges til rette for trening som kan forsikre at ansatte har de evner og ferdigheter som er nødvendig for implementering (Klein & Sorra, 1996). Videre er det også viktig å sørge for at assistanse til implementering av innovasjoner er tilgjengelig og kan etterfølge treningen. Mentortilbud, oppmuntring fra ledelsen, vurderinger og belønninger spiller i så måte en viktig rolle.

Mentoraktiviteter kan hjelpe ansatte med å bygge nettverk og fasiliterer dermed kunnskapsoverføringer som er viktige for innovasjon (Shipton et al., 2005). Mentorer og

støttende ledere vil også være en viktig brikke i forhold til ansattes opplevelse av klarhet i målsetninger og åpen interaksjon (Amabile et al., 1996). Trening bør i tillegg designes slik at ansatte utsettes for nye og uvante situasjoner og dermed får nye erfaringer som kan fasilitere innovasjon (Shipton et al., 2005).

For å fremme kreativitet og innovasjon er det også viktig å ansette de riktige menneskene som har evner og kunnskap til å møte behovene i organisasjonen. (Shipton et al., 2005).

Karriereutviklingsprogrammer representerer også en mulighet for ansatte til å tilegne seg nødvendige kunnskaper og for å utvikle ferdigheter for å kunne jobbe effektivt sammen med andre (Shipton et al., 2005). En organisasjon støtter innovasjon når den har forpliktelser forbundet med karriereutvikling for ansatte på alle nivåer i organisasjonen, og har en sterk strategisk visjon for ansattes utvikling (Shipton et al., 2005).

Som vist gjennom det ovenstående teoretiske grunnlaget er det flere faktorer som er viktige ved undersøkelse av innovasjonsklima og for å kunne si noe om hvordan HRM kan påvirke innovasjonskraften i organisasjoner. Teorien viser at innovasjon og kompetanseutvikling er sammenflettede prosesser. Jeg gjør meg en betraktning i denne sammenhengen om at dette må organisasjoner investere tid og ressurser i for at man skal oppnå resultater. Dette kan synes vanskelig i et kort perspektiv og i krevende omstillingsprosesser, mens i det lange løp vil resultater og effekter kunne tas ut.

2.5 Effektivitet

Formelle organisasjoner kjennetegnes ved at de er bevisst strukturert for å fylle en hensikt. Hvor godt eller dårlig den er organisert måler vi etter hvilken grad de realiserer sine mål. Altså hvor effektive de er. (Jacobsen og Thorsvik, 2011)

En bedrift med gode ledere vil kontinuerlig være på utkikk etter å maksimere økonomisk utbytte for eierne. De kan iverksette interne krav om forbedring, som vil bety økt effektivitet

og kostnadsbesparelser, og samtidig utfylle eksterne krav fra ulike interessenter. Med utgangspunkt i en organisasjons målsetting ved å forstå hvilke interne og eksterne krav som forventes, kan en lettere forstå hvorfor organisasjonen blir presset til å vurdere behov for en endring (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann, 2001).

Effektivitet i økonomisk forstand betyr det å oppnå en høy verdiskapning samtidig som en ikke benytter for mye ressurser. En formel som ofte benyttes kan skrives som følger:

$$E f f e k t i v i t e t = \frac{v e r d i s k a p i n g}{r e s s u r s b r u k}$$

Effektiviteten til noe avhenger dermed av hva vi mener med verdiskapning, og hva vi mener med ressursbruk. Dette er tilsynelatende et tema som det er vanskelig innen forskningen å bli enige om, og som det er vanskelig å definere nærmere. De fleste bedrifter har sin egen definisjon på sin egen effektivitet og jeg finner lite litteratur som kan favne den organisasjonen jeg beskriver i oppgaven selv om verdiskapning og ressursbruk er generelle termer. Ofte beskriver de seg selv som leverandører av mennesker og maskiner til oljebransjen og effektivitet handler da fort om antall produserte timer og de ressurser man bruker for dette formålet og fakturerte tjenester. Jeg finner det er her riktig å beskrive en tilnærming til hva som kan påvirkes i organisasjonens kultur og klima når det gjelder effektivitet.

Ifølge Denison og Mishra (1995), må teori om kulturell effektivitet omfatte et bredt spekter av fenomener som strekker seg fra kjerneforutsetninger til synlige gjenstander, og fra sosiale strukturer til individuelle meninger. Selv om forsøk på integrering har blitt gjort er det fortsatt svært begrenset enighet om en universell teori. (Ahmed, 1998).

Denison & Mishra (1995) mener det er 4 kulturelle trekk og verdier som er viktige for effektiviteten til en organisasjon; involvering, konsistens, fleksibilitet og visjon.

Engasjement er et kulturelt trekk som er positivt relatert til effektivitet. Involvering av et stort antall deltakere virker å være forbundet med effektivitet på grunn av at det gir en kollektiv definisjon av atferd, systemer og betydninger på en måte som krever individuell konformitet. Dette engasjementet er oppnådd gjennom integrering rundt et lite antall nøkkelverdier. Denne karakteristikken er populært anerkjent som en sterk kultur. Engasjement og deltakelse skaper en følelse av eierskap og ansvar. Ut av dette eierskapet vokser en større satsing på organisasjonen og en voksende evne til å operere under forhold med tvetydighet.

Konsistens er en kulturell egenskap som er positivt relatert til effektivitet. Konsistens har både positive og negative konsekvenser for en organisasjons. Den positive innflytelse av konsistens er at det gir integrering og koordinering. Det negative aspektet er at svært konsistente kulturer er ofte den mest motstandsdyktige mot endring og tilpasninger. Begrepet konsistens forklarer her eksistensen av subkulturer i en organisasjon. Kilder til integrering spenner fra et begrenset sett med regler om når og hvordan de skal bli enige og uenige, hele veien til et enhetlig kultur med høy konformitet og lite eller ingen dissens.

Tilpasningsevne, eller kapasiteten for intern endring i respons på ytre forhold, er et kulturelt trekk som er positivt relatert til effektivitet. Effektive organisasjoner må utvikle normer og holdninger som støtter deres evne til å motta og tolke signaler fra omgivelsene sine og oversette dem inn i kognitive, atferdsmessige og strukturelle endringer. Når tilpasningsevne løsner fra ytre miljø, vil bedriftene ofte utvikle seg til isolerte byråkrati, og er sannsynligvis ikke tilpasningsdyktige.

'Sense of mission' eller langsiktig visjon, er et kulturelt trekk som er positivt relatert til effektivitet. En kollektiv følelse av misjon definerer en passende kurs av handlinger for organisasjonen og dens medlemmer.

Denison og Mishra (1995) foreslår videre at for å oppnå effektivitet, må organisasjoner forene alle disse trekkene. De fire trekkene sammen erkjenner to kontraster: kontrasten mellom intern integrasjon og ekstern tilpasning, og kontrasten mellom endring og stabilitet.

Jeg finner at denne teorien sammenfaller godt med teorien til Quinn og Rohrbaugh (2011), Competing Values modellen. Teorien ser ut til å ha like forutsetninger og sammenfallende fokus i forhold til intern/ekstern og endring/stabilitet. Videre i studien vil jeg bruke de begrepene jeg har i OCM mot begrepene i teorien fra Denison og Mishra for å beskrive faktorene som kan predikere en organisasjons effektivitet. Dette vil vises i analyse og resultatdelen av oppgaven, og brukes i hypotesen for effektivitet.

Begrepene kan tenkes å kunne sammenlignes som følger:

Denison og Mishra Begrep		OCM Begrep
Engasjement	≈	Involvering
Konsistens	≈	Formalisering
Tilpasningsevne	≈	Innovasjon og fleksibilitet
Sense of Mission	≈	Klarhet i organisasjonens mål

Tabell 1: Oversikt over Begrep Denison & Mishra vs. OCM

2.6 Oppsummering Teori og hypoteser

I denne studien måles det globale organisasjonsklimaet i et større konsern for å finne fremmende og hemmende faktorer for innovasjon og effektivitet. Det er også ønskelig å finne faktorer som kan predikere økt effektivitet og innovasjonskraft

Jeg vil her presentere hemmende og fremmende faktorer på innovasjon og effektivitet og presentere hypotesene mine.

2.6.1 Fremmende faktorer på innovasjon

Autonomi: Denne dimensjonen går ut på at arbeidet er organisert på en slik måte at arbeiderne har et stort handlingsrom (Patterson, et al. 2005). Arbeiderne har høy grad av autonomi hvis de har mulighet til å påvirke og definere hvordan arbeidet skal bli utført.

Lægred, Roness, & Verhoest (2011) nevner autonomi som en fremmende faktor for innovasjonsaktiviteter.

Innovasjon og fleksibilitet: Denne dimensjonen var opprinnelig to ulike dimensjoner, men ble slått sammen i valideringsprosessen. Her viser en metaanalyse av Hunter et al (2007) i Lone et al.(2009) at har en organisasjon høy grad av innovasjon og fleksibilitet så fremmer dette innovasjon. Studien til Bernstrøm et al (2011) viser at et organisasjonsklima hvor de ansatte opplever støtte og oppmuntring til nye ideer vil fremme innovasjon. Dette er denne studiens avhengige variabel og vil videre benevnes som faktoren, begrepet og dimensjonen Innovasjon.

Støtte fra ledelsen: Dette omhandler i den grad de ansatte opplever støtte og forståelse fra deres nærmeste leder, både emosjonell, sosial og praktisk støtte (Patterson et al., 2009; Bernstrøm et al. 2011) Høy grad av veiledning skal fremme innovasjon i organisasjoner (Hunter, Bedell, & Mumford, 2007; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). i denne studien vil denne variabelen benevnes som støtte.

Klarhet i organisasjonens mål: Har organisasjonen klart definerte, oppnåelige og delte mål for hva som er ønskelig å oppnå med innovasjonsprosessen (Hunter, Bedell, & Mumford, 2007). Oppfyller en organisasjon dette så vil det bidra til å fremme innovasjon i

organisasjonen (Hunter, Bedell, & Mumford, 2007). I denne studien vil denne variabelen benevnes videre som klarhet.

Involvering: Opplever de ansatte deltakelse i beslutningsprosesser og er det en åpen kommunikasjon mellom de ansatte og ledere (Bernstrøm et al. 2011). Dersom de ansatte opplever stor grad av deltakelse så vil dette fremme innovasjon (Hunter, Bedell, & Mumford, 2007).

Refleksivitet: Dette dreier seg om at organisasjonene tilpasser sine mål, strategier og arbeidsmetoder til det ytre miljøet ifølge West (1996) (referert i Bernstrøm et al, 2011)

Ut fra dette presenteres følgende hypotese:

H1: Klimadimensjonene «autonomi», «fleksibilitet», «støtte», «klarhet», «involvering» og «refleksivitet» fremmer faktoren «innovasjon».

2.6.2 Hemmende faktorer på «innovasjon»

Tradisjon: Handler om i hvilken grad organisasjonen verdsetter etablerte rutiner og utfører arbeidet på tradisjonell måte (Patterson, et al., 2005). Studier viser at tradisjon har en hemmende effekt på innovasjon (Amabile et al, 1996; Bernstrøm et al, 2011, Patterson et al. 2005).

Formalisering: For organisasjoner med høy grad av formalisering innebærer det at her må de ansatte følge de formelle reglene og prosedyrene (Amabile et al. 1996).

Studien til Amabile et al. (1996) viser at formalisering og tradisjon hemmer kreativitet og dermed hemmer innovasjon. Også studiene til Petterson et al. (2007) og Bernstrøm et al. (2011) viste signifikante sammenhenger mellom de hemmende klimadimensjonene «tradisjon» og «formalisering», og «innovasjon». Disse to klimadimensjonene leder til hypotese 3.

H2: Klimadimensjonene «tradisjon» og «formalisering» hemmer «innovasjon»

2.6.3 Fremmende faktorer for effektivitet

Ifølge Denison & Mishra (1995), var det 4 kulturelle trekk og verdier som er viktige for effektiviteten til en organisasjon; involvering, konsistens, fleksibilitet og visjon.

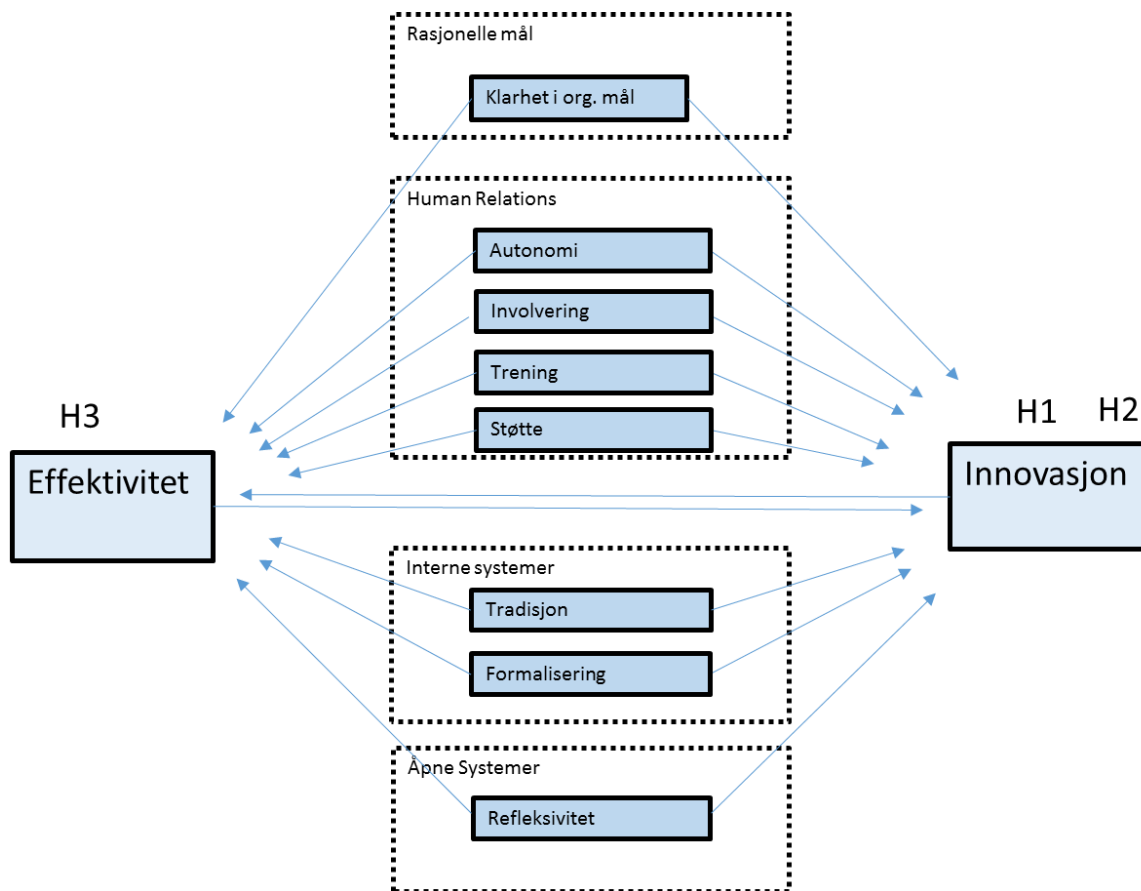
I teoridelen av studien har jeg gjort en sammenligning av begrepene mellom Denison & Mishra og begrepene brukt i Competing values modellen som er i bruk i utvikling av OCM instrumentet.

Dette leder frem til følgende hypotese:

H4: Faktorene «involvering», «innovasjon», «formalisering» og «klarhet» fremmer «effektivitet»

2.7 Forskningsmodell

På bakgrunn av presentert teori oppsummering og hypoteser, vil følgende forskningsmodell brukes:



Figur 1: Forskningsmodell, basert på Quinn & Rohrbaugh's 'Competing Values Model'

Oppsummert brukes følgende hypoteser i analysene i studien:

- H1: Klimadimensjonene «autonomi», «fleksibilitet», «støtte», «klarhet», involvering og «refleksivitet» fremmer faktoren «innovasjon»
- H2: Klimadimensjonene «tradisjon» og «formalisering» hemmer faktoren «innovasjon»
- H3: Faktorene involvering, «innovasjon», «formalisering» og «klarhet» fremmer faktoren «effektivitet»

3 Metode

I dette kapittelet presenteres metodevalget for studien min. Det er allerede utformet en problemstilling og det er med utgangspunkt i denne valg av metode foregår. Problemstillinger kan være svært ulike etter om de er beskrivende eller kausale eller om man ønsker å generalisere eller ikke. Det finnes tre typer design; beskrivende, eksplorativt og kausalt (Gripsrud et al. 2010)). Denne studien har et beskrivende design.

I dette kapittelet skal jeg ta for meg designet, utvalget, innsamling av data og analyse av data.

3.1 Valg av forskningsdesign

Designet man velger vil ha konsekvenser for undersøkelsens gyldighet, og det må være egnet til å belyse problemstillingen (Jacobsen, 2005). Siden påliteligheten også styres av designet, vil valg av design påvirke resultatene man kommer frem til (Jacobsen, 2005).

Denne studien har en deduktiv tilnærming, hvor jeg ønsker å gå fra teori til empiri for å teste hypoteser. Jeg vil bekrefte eller avkrefte antakelsene om hvordan de ulike organisasjonsklima variablene påvirker «innovasjon» og «effektivitet», er det en sammenheng mellom klimavariablene og innovasjon og effektivitet? Videre er det valgt et beskrivende design, dette fordi problemstillingen har en beskrivende ordlyd «Hvilke faktorer ved organisasjonsklimaet virker hemmende eller fremmende for innovasjon og effektivitet i et globalt perspektiv i organisasjonen, og kan innovasjonskraft og organisasjonens effektivitet predikeres på bakgrunn av effekten av de samme faktorer i organisasjonsklimaet». Formålet med et beskrivende design er å beskrive situasjonen på et bestemt område. Designet benyttes blant annet når vi ønsker å beskrive eller finne sammenhengen mellom en eller flere variabler (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004). Undersøkelsesopplegget i denne studien vil være ekstensivt, altså gå i bredden på begrepene organisasjonsklima, innovasjon, strategisk HRM, ledelse og effektivitet. Med et ekstensivt opplegg vil man ha mange enheter og få variabler,

dette vil gi gode muligheter for å kunne generalisere fra utvalg til populasjon (Jacobsen, 2005).

Valg av et deduktivt design legger også føringer på om man kan ha en kvalitativ eller kvantitativ metode. Et deduktiv design fører til en kvantitativ metode. Denne studien vil dermed være en tversnittstudie, dette innebærer at man studerer virkeligheten på kun et tidspunkt (Jacobsen, 2005). Dette skal gjøres ved hjelp av et elektronisk spørreskjema. Ved en kvantitativ studie er det forbundet ulike svakheter man bør være klar over. Man får ofte en enkel og overfladisk informasjon, det vil være forskeren som legger premissene for svarene og det er vanskelig å hente inn tilleggsinformasjon hvis man skulle ha behov for det (Jacobsen, 2005).

Når det snakkes om å forklare en sammenheng, så må man ikke falle for fristelsen å tenke på årsak-virkning. Når man benytter seg av et beskrivende design har man ikke grunnlag for å konkludere med at det forekommer kausale sammenhenger, man kan kun si det er samvariasjoner (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004, s. 62).

3.3 Data og innsamlingsprosess

I denne studien blir det benyttet primærdata i form av data innsamlet i et elektronisk spørreskjema. «Spørreskjemaundersøkelser brukes for å måle verdien av de variablene som kan utledes av analyseformålet og undersøkelsesspørsmålene» (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004, s. 113). Ved spørreskjemaundersøkelser er det viktig at man får reliable og valide mål for variablene man skal måle. Det kan spare mye tid å benytte allerede validerte spørreskjema, noe som er gjort i denne studien.

Spørreskjemaet ble utformet i online-programmet Questback.

3.4 Utvalg

Respondentene i denne undersøkelsen er valgt i samråd med Viseadministrerende Direktør og HR direktør i konsernet, samt Lederne fra HR avdelinger i de største nasjonale selskapene i konsernet. Til sammen ble 660 respondenter bedt om å svare. Av disse valgte 353 respondenter å delta, dvs. 54,5 %.

Spørreundersøkelsen ble distribuert via epost invitasjoner. Det var 2 påminnelser i etterkant av hoved-utsendelsen.

3.5 Spørreskjema

I følge Gripsrud et al. (2010) er det viktig å pre-teste et spørreskjema på 4-6 respondenter før man går i gang med selve undersøkelsen, slik at man kan oppdage feil i skjema og ha mulighet til å endre på spørsmål og alternativer. Etter formulering, design og egne tester i programmet Questback, ble spørreskjemaet sendt til 4 personer som hadde sagt seg villig til en slik Pre-Test. Hensikten med denne testen var å sørge for at det ble utført en overflatevalidering. Det ble også utført en test i forhold til brukeropplevelsen på mobile enheter, og at spørreskjemaet hadde de egenskaper som var ønsket ved bruk av mobile enheter som nettbrett, mobil eller PC.

Overflatevaliditet gjennomføres ved å intervjuere forskere eller mennesker innenfor bransjen man skal undersøke. De går da gjennom spørreskjemaet og kommenterer om spørsmålene stemmer overens med deres oppfatning av begrepet (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004).

Det ble gjort små endringer på ord og vendinger, for eksempel så har den opprinnelige norske oversettelsen av OCM med benevnelsen «Folk». Dette ble erstattet av «Ansatte» med unntak av i 1 spørsmål. Det ble også gjort en forenkling av benevnelse av batteriskala navn, for eksempel ble det i spørreskjemaet brukt begrepet Evaluering på en batteriskala, i stedet for

Refleksivitet. Dette ble gjort i samråd med testere i Pre-testen. Ved analyse og tabeller i studien er Evaluering satt tilbake til Refleksivitet.

3.6 Praktisk Gjennomføring av måling.

3.6.1 Målenivå

Jeg valgte å bruke en Likert-skala for å måle de ansattes *oppfatning av fenomenene*. Likert var opptatt av å sikre at alle aspektene som måles er uttrykk for den samme underliggende dimensjonen (Gripsrud et al., 2010). Likert-skalaen brukes til å måle om respondentene enten er enig eller uenig i en rekke utsagn på en skala. Antall svaralternativer kan variere. En svakhet ved Likert er forutsetningen om at det er samme intervallet mellom svaralternativene, antas det at dataene er på intervallnivå. I praksis er det vanlig at man «presser» dataene ved å anta nettopp det (Gripsrud et al., 2010).

Jeg valgte å bruke 7 punkt skala på alle spørsmålene, fra 1 helt uenig til 7 helt enig. Tidligere skala som har vært brukt er 4 hos Patterson et.al (2011) og 5 hos Bernstrøm et al (2013), samt at det også eksisterer bruk av 7 punkt skala i lignende studier i internasjonal og nasjonal forskning.

Ved å bruke en stor skala kan jeg få større variasjon i dataene (Gripsrud et al., 2010).

Noen spørsmål som karakteriserer utvalget ble målt på rationivå, som alder, kjønn, stillingstype, lengde på arbeidsforhold, og bedriftstilhørighet.

3.6.2 Praktisk gjennomføring

Spørreskjemaet ble lagt inn i Questback som er et web basert verktøy for spørreundersøkelser (se Vedlegg 1: Spørreundersøkelsen i Questback). Alle feltene ble satt som obligatoriske, det vil si for å komme med i undersøkelsen måtte alle spørsmålene besvares av respondentene.

Innledningsvis fikk respondentene spørsmål om demografiske forhold som kjønn, alder, rolle og bedriftstilhørighet. Utsagnene fikk valgknapper på en 7 punkts skala fra helt uenig til helt enig.

Respondentene ble invitert direkte på e-post fra Questback og sendt til e-post den ansatte har hos bedriften. Det ble også sendt ut lenke til HR avdelingene for distribusjon til ansatte som ikke har tatt i bruk sin ansatt-e-post og dermed ikke kunne aktivere undersøkelsen. Primært var dette ansatte som ikke daglig er eksponert for elektroniske verktøy som PC og lignende.

Det var også noen ansatte som ikke mottok undersøkelsen på e-post og som henvendte seg direkte til meg med ønske om å delta. Disse fikk da undersøkelsen tilsendt enten direkte eller via en lenke til privat e-post.

Alle ledere i organisasjonen ble via e-post bedt om å følge opp sine ansatte for å oppnå høyere svarprosent og det ble også opplyst om undersøkelsen i en artikkel på intranettet.

For å øke svarprosenten, ble det også satt opp en utlodning med gevinst, som ble organisert som en separat Quest i Questback. Respondentene ble ved eget valg sendt videre til denne questen for å legge igjen sitt navn i en egen liste. Dette ble gjort for å sikre anonymitet i hovedundersøkelsen.

Undersøkelsen lå åpen i 20 dager og det ble sendt ut en påminnelse etter 1 og 2 uker.

4 Dataanalyse

Vedlegg 2 har en oversikt over spørsmål i forhold til dimensjonene og begrepene som analyseres. Jeg har valgt å kode disse og vil bruke forkortelser dersom jeg refererer til spørsmålene (se Vedlegg 2: Spørsmålene til dimensjonene).

For å foreta de statistiske målingene brukte jeg statistikkprogrammet 'IBM SPSS Statistics versjon 21' for å kunne kjøre analyser. I arbeidet med analysene har jeg hatt nytte av boken «SPSS survival Manual, 4th ed.» (Pallant, 2010), samt «Metode og dataanalyse» av (Gripsrud et al., 2010), samt «Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode» (2. utg). (Jacobsen, 2010).

Jeg starter med å presentere det oppnådde utvalg før jeg går videre med å presentere en oversikt over antall svar, minimum og maksimum svarverdier, gjennomsnitt, standardavvik, skewness og kurtosis for de forskjellige faktorene. De eksakte tallene presenteres i Vedlegg 3, Deskriptive statistikk, Tabell 3 Deskriptiv statistikk på spørsmålnivå (N353).

Deretter presenteres analyser for reliabilitet og validitet. I analysene av dataene vil jeg avslutningsvis teste mine hypoteser.

4.1 Deskriptiv statistikk

4.1.1 Oppnådd utvalg

På forhånd var jeg blitt informert om at svarprosenten blant de ansatte ville være antatt lav, da HR avdelingene hadde fått tilbakemelding ved 3 tidligere organisasjons- og medarbeiderundersøkelser at det ikke var ønskelig med lange undersøkelser. Organisasjonen er i omstilling på mange områder, og ved gjennomgang med HR avdelingene ble undersøkelsen redusert i omfang i forhold til at organisasjonen har opplevd såkalt «Survey Fatigue» ved tidligere undersøkelser.

Jeg fikk svar fra 353 respondenter, av totalt 660 utsendte invitasjoner. Det vil si en svarprosent på cirka 54.5 %. Ved de ulike bedriftene varierte svarprosenten fra 3,7 % av totalt antall respondenter, til 40,2%. Dette sier imidlertid lite da bedriftene varierer i størrelse når det gjelder antall ansatte. For videre analyser på enhetsnivå vil 3 av de deltagende selskapene bli analysert for å finne selskapsavhengig varians og om resultatene kan generaliseres i forhold til teori. Oversikt over demografiske variabler er vedlagt studien i vedlegg 6:

Demografiske data.

4.1.2 Deskriptiv statistikk

Deskriptiv statistikk brukes for å beskrive datasettet og beskrive variasjon i svarene på de ulike spørsmålene i et utvalg. Den gir en oversikt over gjennomsnitt, standardavvik, skewness, kurtosis og minimum og maksimum for de ulike spørsmålene.

Alle spørsmålene var obligatoriske og antall svar per spørsmål er derfor lik antall respondenter, 353. Hele skalaen er brukt (1-7) for alle spørsmålene i undersøkelsen.

Gjennomsnittet for variablene på spørsmålsnivå i datasettet ligger mellom 2,64 og 5,86

Kvadratrotten av varians er definert med standardavvik, der standardavviket er et mål for spredningen av verdiene i et datasett/svarene på spørsmålene. Gripsrud et al. (2010) forklarer at standardavvik uttrykker hvor tett datamaterialet er samlet om/i nærheten av middelveien eller gjennomsnittet. Standardavvik på spørsmålsnivå for denne studien går fra 1,25 til 1,82 som høyeste resultat. Dersom fordelingen av innsamlet data avviker vesentlig fra normalfordeling vil dette kunne påvirke valget av statistiske analyseteknikker.

Skewness og kurtosis er ulike mål på fordelingen av data sammenlignet med normalfordeling. Resultatene av disse analysene vil være null ved normalfordeling, men det er uvanlig i samfunnsvitenskapelig forskning (Tabachnick & Fidell, 2013). I følge Pallant (2010) angir skewness symmetrien i fordelingen svarene på hvert spørsmål har i forhold til

normalfordelingen. Positive tall i skewness analysen vil gi en fordeling med høye verdier på den venstre siden av grafen mens negative tall vil gi høye verdier på den høyre siden. Kurtosis sier noe om spissheten på fordelingen. Positiv verdi gir en spiss fordeling som indikerer at mange har svar likt på spørsmålet, mens negativ verdi kan sies å være flat fordeling i forhold til normal fordelingen. I min undersøkelse har skewness maksimalverdi 0,85 og minimal verdi -1,25 noe som indikerer at alle spørsmålene ligger på høyre side av grafen. Kurtosis maksimalverdi er 1,48 og minimalverdi er -0,77. Dette viser at det er en del spørsmål der kurven er spiss, hvilket betyr at mange respondenter har svart relativt likt på disse spørsmålene.

4.2 Validitet

Videre i oppgaven ønsker jeg å gjøre en validering av spørsmålene og spørreskjemaet. I følge Reve (1985) angir validiteten hvorvidt spørsmål måler det som en har til hensikt å måle, samt om målene er relevante for forskningsspørsmålet/problemstillingen. Validering av empiriske data sier noe om gyldigheten og påliteligheten til datamaterialet og gir oss et bedre grunnlag for å trekke slutninger vedrørende vårt data funn. I følge Gripsrud et al. (2010) er det koblinger mellom teori- og måleplan som er essensielle.

Jeg vil starte med å se på reliabiliteten til spørsmålene i studien før jeg går videre med innholds-validitet og begrepsvaliditet. Jeg vil ta for meg de ulike analysene som er gjennomført i tilknytning til valideringen.

4.2.1 Reliabilitet

Reliabilitet er et mål på påliteligheten til de ulike faktorene og handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene av målingen er pålitelige. Reliabilitet dreier seg om i hvilken utstrekning en måling vil gi det samme resultatet dersom det gjentas flere ganger. En måling er mer reliabel dess mindre tilfeldige feil den har (Gripsrud et al., 2010). Her vil det også være

sentralt hvordan begreper blir målt, operasjonalisering, hvordan utvalgene blir gjort og hvordan selve analysene foregår. Reliabilitet er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for validitet (Gripsrud et al., 2010).

For å beregne reliabiliteten brukte jeg Cronbach's alfa. Cronbach's alfa er en indikator på gjennomsnittlig korrelasjon mellom alle målene i en skala (Gripsrud et al., 2010; Pallant, 2010). Verdier over 0,7 er akseptable på en Cronbach's Alpha skala, men en foretrekker verdier over 0,8 (Pallant, 2010; Reve, 1985).

Cronbach's Alfa for dimensjonene og begrepene i undersøkelsen er listet opp sammen med deskriptive data (se Vedlegg 3: Deskriptive statistikk). Alle begrepene har en akseptabel Cronbach's Alfa verdi som går fra 0,72 til 0,94.

Med bakgrunn i Pallant (2010) sine anbefalinger mener jeg at alle begreper er pålitelige og at reliabiliteten i datasettet er gode.

I følge Gripsrud et al. (2010) er innholds-validitet et uttrykk for i hvilken utstrekning den målemetoden vi benytter dekker hele det teoretiske begrepets domene. I denne studien skal jeg se på organisasjonsklima som prediktor for innovasjon og effektivitet. Begrepsvaliditet er den mest grunnleggende form for validitet og forteller oss om det er samsvar mellom teori og målinger. Reve (1985) deler inn begrepsvaliditet i overflatevaliditet, konvergent og diskriminant validitet.

4.2.2 Overflatevaliditet

Overflatevaliditet kan gi en pekepinn på om undersøkelsen er riktig, det kan blant annet gjøres ved å bruke multiple mål og metoder (Reve, 1985). Gripsrud et al. (2010) sier at overflatevaliditet subjektivt uttrykker hva målene ser ut til å måle. Det betyr at en argumenterer for at den form for måling man har valgt er riktig og at man har målt det på en god måte. Som nevnt tidligere ble overflatevaliditet sjekket med 4 uavhengige personer og

rettelser i forhold til noen begrep ble foretatt, samt at 1 spørsmål ble modifisert da pre-testerne ga tilbakemelding om at de ikke kunne se forskjell på spørsmålene. Dette var spørsmål TRE2 av 5 i batteriskalaen Trening (se Vedlegg 2). Betydningen og målingen av spørsmålet ble allikevel ikke endret. Det var opprinnelig brukt den norske oversettelsen av spørsmålene fra Bernstrøm et al. (2013).

Etter tilbakemeldinger fra kolleger og pretestere, ble ordet Folk erstattet i hele undersøkelsen med ordet Ansatte, med unntak av 1 spørsmål i skala Effektivitet.

4.2.3 Konvergent validitet

I følge Reve (1985) sier Konvergent validitet noe om i hvilken grad det er samsvar mellom mål og metoder. Gripsrud et al. (2010) definerer konvergent validitet som: «tester hvorvidt indikatorer (spørsmål/utsagn) som antas å måle den samme teoretiske variabelen, er høyt korrelert med hverandre» (Gripsrud et al. 2010 s. 100).

4.2.4 Diskriminant validitet

Diskriminant validitet sier noe om i hvilken grad et begrep skiller seg fra et annet begrep (Reve, 1985). En annen definisjon er: «tester hvorvidt indikatorer som antas å måle ulike teoretiske begreper, er lavt korrelert med hverandre» (Gripsrud et al., 2010, s. 100). Det testes konvergent og diskriminant validitet i studien ved hjelp av korrelasjons- og faktoranalyser.

4.2.5 Korrelasjonsanalyse

Resultatet av denne analysen gir en indikasjon på hvor sterk relasjon det er mellom to variabler, samt om det er positiv eller negativ korrelasjon mellom variablene. Høy verdi indikerer sterk relasjon mellom variablene og at de dermed korrelerer høyt. Pallant (2010) bruker Cohen (1988) sin anbefaling for å definere hvilken grad av korrelasjon det er mellom variablene. Liten grad av korrelasjon vil ha verdi fra 0,10 til 0,29, middels korrelasjon fra 0,30 til 0,49 og sterk korrelasjon fra 0,50 til 1,0.

Korrelasjonsanalyse av variablene viser at det er både negative og positive korreleringer mellom dimensjonene. Dimensjonen Tradisjon har utelukkende negativ korrelering med alle de andre dimensjonene. Det er statistisk signifikant korrelasjon ($p \leq 0.00$) mellom alle dimensjonene i analysen, med unntak av mellom refleksivitet og effektivitet, og mellom formalisering og «autonomi». En sjekk for 2-tailed korrelasjon ga samme resultatet. For oversikt over alle korrelasjoner, se Tabell 5 i Vedlegg 3.

4.2.6 Faktoranalyse

Faktoranalyse er en statistisk metode som brukes for å analysere komplekse sammenhenger mellom dimensjoner og begrep, som er operasjonalisert ved hjelp av flere spørsmål. Metoden kan også brukes for å teste for konvergent og divergent validitet. Ved en faktoranalyse kan vi analysere hvilke spørsmål som bidrar til samme faktor og hvilke spørsmål som eventuelt slår ut på flere faktorer (Gripsrud et al., 2010).

Jeg ønsket også å teste om spørsmålene måler den samme underliggende strukturen som teorien tilsier, og om det utfra dette er grunnlag for å benytte disse spørsmålene videre som indekser i hypoteseanalysene. I følge Tabachnick and Fidell (2013) er det to forutsetninger som må være til stede for at en skal kunne gjennomføre en faktoranalyse. Forutsetningene er utvalgsstørrelse og relasjonen mellom spørsmålene. For å benytte seg av faktoranalyse er man avhengig av å ha et tilfredsstillende utvalg. KMO verdien (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) måler utvalgets tilstrekkelighet stort med verdier fra 0 til 1, der 0,60 blir sett på som et minimum for å få en god faktoranalyse. KMO verdien til dette datasettet viser en verdi på .876, og er dermed tilstrekkelig for videre analyse.

Den anbefalte styrke mellom relasjonene på spørsmål bør ha en koeffisient høyere enn 0,3. Dersom det er få korrelasjoner over denne grensen er det ikke hensiktsmessig med faktoranalyse. Bartlett`s Test of Sphericity indikerer om korrelasjon mellom spørsmålene er

tilfredsstillende for å benytte faktoranalyse, og disse verdiene må være signifikante verdi på $p < 0,05$. Om verdien viser $p > 0,05$ betyr det at er mindre enn 5 % sannsynlighet at den observerte sammenhengen er en tilfeldighet (Pallant, 2010). Alle begrep oppnår Bartlett's Test med signifikant verdi ($p \leq 0,000$). Det vil si at forutsetningen for å utføre faktoranalysen for utvalget er tilstede.

For å undersøke konvergent validitet ble faktoranalysene gjennomført spørsmåls og begrepsnivå. Dimensjoner eller begreper har konvergent validitet når vi gjør faktoranalyse for en dimensjon eller et begrep og alle spørsmålene lader høyt på første faktor (Reve, 1985), samt når alle spørsmål viser høy kommunalitet. Faktorladningene viser hvor mye hvert spørsmål lader på den aktuelle faktoren, eller hvor mye av variansen til et spørsmål som forklares av denne faktoren (Gripsrud et al., 2010; Pallant, 2010). Kommunalitet bør være over 0,3 i følge Pallant (2010). Kommunalitet sier noe om hvor mye varians for hvert spørsmål som blir forklart av faktoren. Verdiene på kommunalitet i dette datasettet viser verdier på mellom .53 og .78. En oversikt over resultatet av faktoranalysen på begrepene er vedlagt i Vedlegg 4, Tabell 5 - Faktoranalyse på begrepene.

I test av total varians, viser 3 av begrepene høyere egenverdi enn 1 og forklart varians med 45,9 % for «effektivitet», 12 % for «autonomi», og 10,4 % for «klarhet». De resterende begrepene har egenverdi ned mot begrepet ««støtte»», som har eigenvalue på 2,5 %. Jeg velger likevel å ta med begrepet videre, da det skal testes mot tidligere funn og tidligere validert teori som jeg ønsker å sammenligne mine resultater med. Dette betyr hovedsakelig at det er konvergent validitet innenfor alle begrepene. Se Vedlegg 4, Tabell 3 for oversikt over totalvariens, eigenvalue og communalities.

For å måle om dimensjoner og begreper har divergent validitet på spørsmålsnivå kan man kjøre en faktoranalyse for alle spørsmålene for å se om de lader høyt på «riktig faktor», det vil

si sammen med andre spørsmål som skal måle samme dimensjon eller begrep og lavt på faktorer som skal måle andre dimensjoner eller begrep (Reve, 1985). Siden denne studien bruker tidligere godt validert instrument, trengte jeg i utgangspunktet ikke å kjøre faktoranalyse på alle spørsmål, men valgte likevel å foreta denne analysen. Resultatene viser at alle spørsmålene lader høyt på første faktor, men spørsmålene til «autonomi» (AUT) og «involvering» (INV) lader også ganske høyt på spørsmålene til ««støtte»» (STØ) og dette kan tyde på at disse spørsmålene har tett relasjon til spørsmålene i «støtte» dimensjonen. «Autonomi» og «involvering» lader allikevel høyt og høyere på sine faktorer og jeg velger derfor å ikke gjøre noen videre analyser. For oversikt over faktoranalysen, se Vedlegg 4, Tabell 6, Faktoranalyse alle spørsmål.

4.3 Hypotesetesting

Ifølge Tabachnick and Fidell (2013), er regresjonsanalyse en teknikk for å teste relasjonen mellom en avhengig variabel og en eller flere uavhengige variabler. I følge Pallant (2010) er der forutsetninger for å kunne gjennomføre en regresjonsanalyse. En forutsetning er utvalgsstørrelsen. Pallant (2010) mener at utvalget bør være så stort at en kan trekke generelle konklusjoner. I følge Tabachnik og Fidell (2013) bør utvalgsstørrelsen være på minimum $N > 50 + 8m$, hvor «m» er antallet uavhengige variabler. Denne studien har 9 uavhengige variabler. Undersøkelsen har 353 respondenter (N) som har svart og dermed kan vi si at utvalgsstørrelsen ikke er problematisk. En annen forutsetning for regresjon er i følge Pallant (2010) at det ikke må forekomme multikollinearitet, eller lineær avhengighet, mellom de uavhengige variablene. Korrelasjonskoeffisienten for disse bør derfor være under 0,7. Variance Inflation Factor (VIF) skal være under 10 og Tolerance bør være over 0,1 (Pallant, 2010). Min modell viser ingen korrelasjonskoeffisienter over 0,7. Det er heller ingen

toleranse-verdier under 0,1 og ingen VIF-verdier over 10 i analysene. Multikollinearitet kan derfor antas ikke å være et problem i datasettet.

4.3.1 Innovasjon

Jeg har brukt multipel regresjonsanalyse for å finne svar på hypotesene. Alle de uavhengige variablene ble kjørt i samme analysen.

I datasettet ble 4 tilfeller identifisert med «casewise diagnostics» til å ha unormale verdier i forhold til normalfordeling. Ifølge Pallant (2012) er det forventet at kun 1 % av svarene vil falle inn under denne testen, som viser avvikende svar i forhold til modellens predikerte verdier. En videre undersøkelse for utliggere ved hjelp av Mahalanobis distanse og Cooks distanse viser at verdiene er innenfor de anbefalte grenser med henholdsvis maximum 39 for 9 uavhengige variabler og maksimum verdi på Cooks distanse på .10. Dette utgjør akseptable verdier og tilfellene ble ikke fjernet fra datasettet.

Den avhengige variabelen «innovasjon» blir forklart med R Square verdi på .65, det vil si 65 % av de uavhengige variablene i regresjonen.

ANOVA test viser at modellen min når statistisk signifikans med verdi $P > .000$.

Standardized Coefficients Beta (B) analyse viser at variablene «trening» ($B=0.23$, $p \leq 0.00$), «refleksivitet» ($B=0.20$, $p \leq 0.00$), «tradisjon» ($B=-0.21$, $p \leq 0.00$), ««støtte»» ($B=0.23$, $p \leq 0.00$), ««klarhet»» ($B=0.10$, $p \leq 0.00$) og ««effektivitet»» ($B=0.11$, $p \leq 0.00$) når statistisk signifikant unik påvirkning på ««innovasjon»». Variablene «formalisering» ($B=-0,007$), «autonomi» ($B=0.001$) og «involvering» ($B=0.075$) har ikke signifikant bidrag til ««innovasjon»». Den variabelen som bidrar mest til ««innovasjon»» er «trening», noe som tyder på at fokus på og økt opplæring og kompetanseheving i organisasjonen vil øke

innovasjonskraften. Variabelen ««støtte»» bidrar også betraktelig til «innovasjon», hvilket betyr at lederstøtte og fokus på effektiv ledelse vil øke innovasjonskraften i organisasjonen.

4.3.2 Effektivitet

Jeg ønsker å finne ut om avhengig variabel «effektivitet» har andre resultater enn «innovasjon» i regresjonsanalysen og hvilke uavhengige klimadimensjoner som eventuelt oppfører seg annerledes når den avhengige variabelen endres. Dette er ikke gjort i tidligere studier, slik at resultatet vil ikke kunne sammenlignes eller samsvare med tidligere teori.

Ved denne analysen dukket det opp 3 tilfeller identifisert med «casewise diagnostics» til å ha unormale verdier i forhold til normalfordeling. Videre analyser viste at alle verdier var også her akseptable og tilfellene ble ikke fjernet fra datasettet.

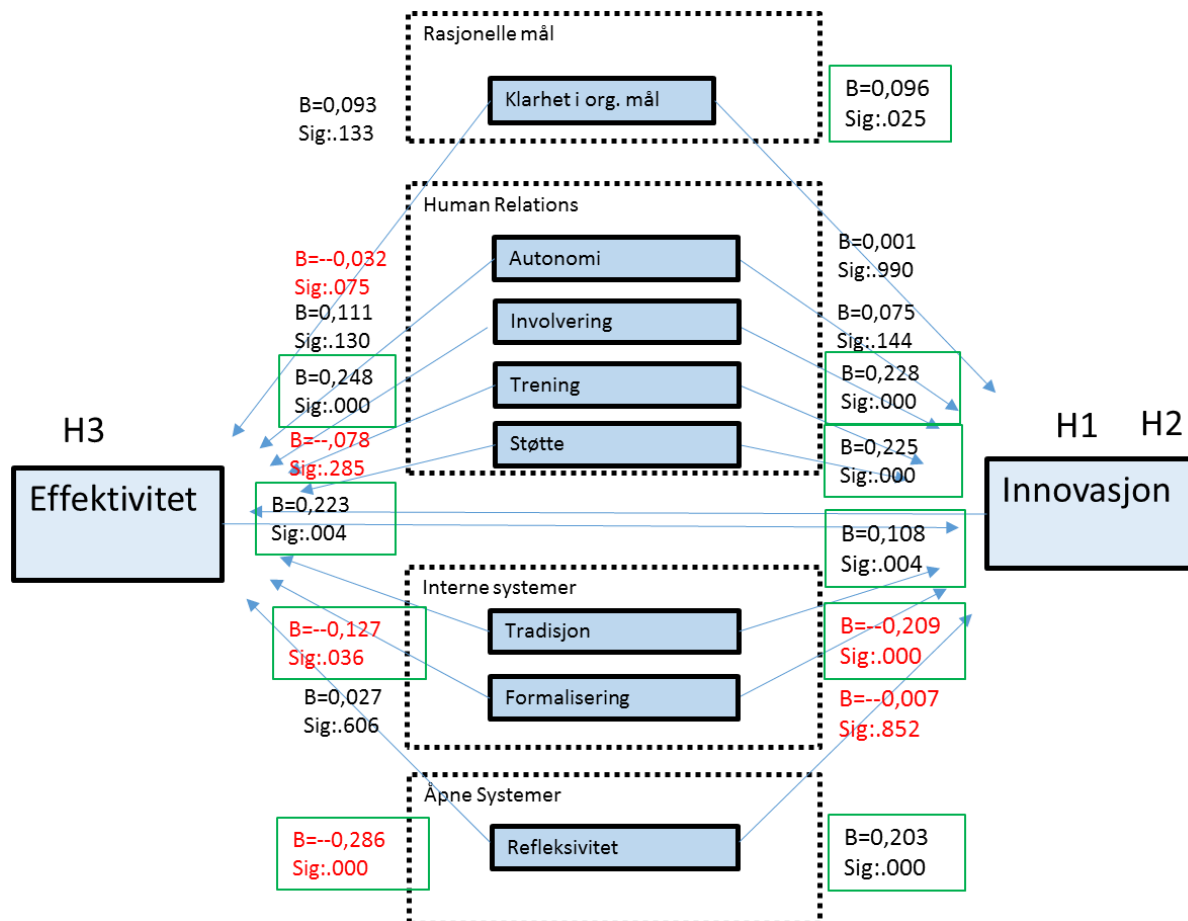
ANOVA test viser at modellen når statistisk signifikans med verdi ($p \leq 0.00$).

Modellen med avhengig variabel «effektivitet» blir forklart med RSq. verdi på .28, det vil si 28 % av variansen kan forklares av de uavhengige variablene i regresjonen.

Standardized Coefficients Beta (B) analyse viser at variablene «trening» ($B=0.25$, $p \leq 0.00$), «refleksivitet» ($B=-0.29$, $p \leq 0.00$), «tradisjon» ($B=-0.13$, $p \leq 0.05$) og «innovasjon» ($B=0.22$, $p \leq 0.00$) har statistisk signifikant unik påvirkning på «effektivitet» Variablene «formalisering» ($B=-.03$), ««autonomi»» ($B=-.03$) og «involvering» ($B=.01$) har ikke statistisk signifikant bidrag til «effektivitet». Den variabelen som bidrar mest til «effektivitet» er «trening», noe som tyder på at fokus på og økt opplæring og kompetanseheving i organisasjonen vil øke effektiviteten i organisasjonen. Denne variabelen var også signifikant i analysen for «innovasjon». Variabelen «innovasjon» bidrar også betraktelig til «effektivitet», hvilket betyr at dersom man aksepterer nytenkning, øker fleksibilitet og støtte for utvikling av nye ideer, så vil dette øke effektiviteten.

Oppsummert vil forskningsmodellen få følgende verdier, Beta og Signifikans.

Klimadimensjoner som har unik varians ($p \leq 0,05$) er merket med grønt omriss.



Figur 2: Resultat av regresjonsanalyse - Forskningsmodell med Beta verdier og Signifikans nivå.

Oppsummering hypoteser:

Hypotese 1 var som følger:

H1 - Klimadimensjonene «autonomi», «støtte», «klarhet», «involvering» og «refleksivitet» fremmer faktoren «innovasjon».

Jeg finner bare delvis støtte for H1 ved at klimadimensjonene «støtte», «klarhet» og «refleksivitet» har positiv påvirkning på «innovasjon», mens klimadimensjonene «autonomi»

og «involvering» **ikke** har signifikant påvirkning på «innovasjon». I tillegg viser analysen også at «trening» og «effektivitet» har signifikant påvirkning på «innovasjon».

Hypotese 2 var som følger:

H2: Klimadimensjonene Tradisjon og Formalisering hemmer faktoren «innovasjon»

Jeg finner også her bare delvis støtte for H2 ved at klimadimensjonen Tradisjon har signifikant negativ påvirkning på «innovasjon», mens Formalisering **ikke** har signifikant påvirkning på «innovasjon».

Hypotese 3 var som følger:

H3: Faktorene «involvering», «innovasjon», «formalisering» og «klarhet» fremmer faktoren «effektivitet».

Jeg finner bare delvis støtte for H3. Det er kun faktoren «innovasjon» som har signifikant påvirkning på «effektivitet». Til gjengjeld fant jeg at faktorene Refleksivitet og Tradisjon hadde negativ påvirkning på «effektivitet», samt at faktoren «trening» har signifikant positiv påvirkning på «effektivitet».

Øvrige analyser

Det ble utført en «Independent samples T-test» for å finne om det var signifikante forskjeller mellom kvinner og menn i utvalget. Denne testen brukes for å finne forskjeller mellom 2 grupper og de uavhengige variablene i studien. Det var 80,5% menn og 19,5 % kvinner som svarte, se øvrige demografiske data i Tabell 7 – Demografiske data.

Resultatet viste at 3 variabler var signifikante i forholdet til menn og kvinner. Disse variablene var Tradisjon, (M=3,36: SD:1,261) for menn og (M=2,98: SD:1,420; $t(351) = 2,2$, $p = 0.029$, two-tailed) for kvinner, og «autonomi» (M=4,26: SD:1,1) for menn og (M=4,55: SD:1,01; $t(351) = -1.99$, $p = 0.047$, two-tailed) for kvinner. Mean difference for «autonomi»

var -0.292, 95% CI: -,581 til -.003, og for Tradisjon ,381, 95% CI:,039 til ,722. Resultatet tyder dermed på at kvinner opplever høyere grad av tradisjon enn menn, og også høyere grad av autonomi enn menn, og at spredningen er stor i holdningene. Dette kan være et interessant funn i forhold til den etablerte teorien og i forhold til generalisering av funn i utvalget. Også variabelen «effektivitet» var nær signifikans på 95% nivået med verdi på $P=0,60$, noe som tyder på at det er flere områder hvor menn og kvinner opplever klimavariablene forskjellig, noe også resultatene viste.

5 Diskusjon og Konklusjon

I diskusjonen vil jeg oppsummere studiens funn, drøfte styrker og svakheter ved studiens metode og analyse, samt beskrive hvilke implikasjoner studien kan ha. Kapittelet avsluttes med konklusjon.

5.1 Studiens funn

Studiens formål har vært å finne ut hvilke faktorer i et organisasjonsklima som enten hemmer eller fremmer innovasjon og effektivitet. Det er også ønskelig å predikere innovasjonskraft og om bedriften oppleves som effektiv ut ifra responsdata fra ansatte i forskjellige bedrifter i et konsern.

Jeg valgte å ha en teoretisk tilnærming til fenomenene innovasjon og effektivitet. Teorier om disse fenomenene ledet frem til begrepene og dimensjonene som jeg har benyttet i modellen samt i mine hypoteser. Jeg valgte å benytte en spørreundersøkelse, basert på validert teori.

Undersøkelsen ble gjennomført blant ansatte i et konsern og er utført i global kontekst. Det vil si at det er det globale klima som måles og ikke individ, enhet eller team. Jeg analyserte reliabilitet og validitet og fant at dataene kunne brukes som forskningsmessig grunnlag. Det er testet hypoteser og jeg fant svar på forskningsspørsmålet ved å gjøre enkle og multiple regresjonsanalyser.

Studiens resultater viser at jeg finner delvis støtte for alle av studiens hypoteser. Underveis i analyseringen tok jeg en beslutning om å kjøre analysene for hypotesene mot alle de uavhengige variablene, samt å gjøre de avhengige variablene til uavhengige i hverandres regresjonsanalyser. Etter som jeg gjennom forskningsspørsmålet mitt ønsker å predikere innovasjonskraft og «effektivitet», fant jeg det viktig å utvide analysene. Slik fikk jeg mulighet til å finne ut hvordan alle variablene oppførte seg mot de avhengige variablene og om ny kunnskap kunne oppstå på den måten. Etter som dette er en tverrsnittstudie og jeg kun

skal forholde meg til samvariasjon mellom variablene vil jeg bare antyde hvilke områder organisasjonen bør se nærmere på for eventuelt å lykkes med å øke innovasjonskraft og effektivitet.

Hypotese H1 predikerte at klimadimensjonene «autonomi», «støtte», «klarhet», «involvering» og «refleksivitet» fremmer faktoren «innovasjon». Gjennom analysene finner jeg at klimadimensjonene «støtte», «klarhet» og «refleksivitet» har positiv påvirkning på «innovasjon», noe som tyder på at god lederstøtte og forståelse, tillit fra overordnede og veiledning er viktige faktorer dersom innovasjonskraften skal økes. I tillegg er «klarhet» i organisasjonens mål viktig driver, samt at metoder, strategier og arbeidsprosesser blir vedlikeholdt og reflektert over for å tilpasse seg indre og ytre miljø. Klimadimensjonene «autonomi» og «involvering» hadde **ikke** signifikant påvirkning på «innovasjon». Dette er et overraskende resultat, fordi tidligere studier av Patterson et al.(2005) og Bernstrøm et al.(2011) konkluderte med at begge disse klimadimensjonene fremmet innovasjon. Lone et al. (2013) fant i sin studie av norske serviceorganisasjoner de samme resultatene og mente at dette hang sammen med den skandinaviske arbeidsmodellen hvor maktforholdet mellom ansatte og ledere ikke er så stort som i andre land. Derfor er autonomi av mindre betydning for innovasjon. Det kan nevnes at Lone et al. (2013) fant støtte for tre av 11 klimadimensjoner som de testet i sammenheng med innovasjon. I min studie finner jeg støtte for seks av klimadimensjonene jeg testet for. Dette er et interessant resultat, fordi noen av disse klimadimensjonene i teorien ikke var forbundet med innovasjon i utgangspunktet, så som «effektivitet» og «trening». Teorien om medarbeiderdrevet innovasjon, HRM praksiser, og kreativitet i teorikapittelet viser at trening, kunnskap og kompetanse er viktige forutsetninger for at en organisasjon skal kunne ha et velfungerende innovasjonsklima.

Hypotese H2 predikerte at klimadimensjonene «tradisjon» og «formalisering» hemmer «innovasjon» og jeg finner også bare delvis støtte for hypotesen. «tradisjon» har negativ

signifikans, mens «formalisering» er ikke signifikant, til tross for at den har negativ koeffisient. Dette tyder på at organisasjonen opplever at arbeidet utføres på en tradisjonell og etablert måte. I henhold til teorien så hemmer dette innovasjon i organisasjoner.

«Formalisering», som også har negativ påvirkning, selv om den er veldig liten ($B=-0,007$) innebærer at de ansatte jobber i henhold til regler og prosedyrer, noe som ikke er overraskende resultat idet analyseenheten har høyt fokus på HMS og sikring av de ansatte i forbindelse med farlig arbeid på uteområdene. Ved en sjekk på de demografiske dataene i krystabeller mot spørsmålene i TRA og FOR er det tydelige holdninger som er godt etablerte. Det bør derfor nevnes at bedriften er 50 år gammel og det er flere respondenter som har jobbet der hele sitt yrkesaktive liv.

I tillegg viser denne analysen også at «trening» og «effektivitet» har signifikant påvirkning på «innovasjon». I teorien over nevnes også «trening» og effektivitetsmål som viktige drivere for å ha et godt innovasjonsklima.

Hypotese H3 predikerte at faktorene «involvering», «innovasjon», «formalisering» og «klarhet» fremmer faktoren «effektivitet». Her finner jeg også bare delvis støtte for hypotesen. I teorien fra Denison & Mishra (1995), var det 4 områder som var viktige for en organisasjons effektivitet og jeg fant at den bakenforliggende teorien stemte godt overens med begrepene i OCM instrumentet og den bakenforliggende teorien til Patterson et al(2005). Det er bare faktoren «innovasjon» som er signifikant mot «effektivitet». Dette tyder på at en organisasjon kan øke sin effektivitet ved å belyse problemer fra ulike sider, fange opp nye behov, gjøre ting annerledes og er fleksibel. I analysen fant jeg også at det er 4 statistisk signifikante variabler som er viktige for effektivitet, disse var «refleksivitet», «tradisjon», «innovasjon» og «trening». «Tradisjon» var også i denne analysen negativ signifikant innenfor 5% regelen. Dette tyder på at organisasjonen vil kunne øke sin effektivitet ved å se nærmere på om man er i gamle spor og mønstre som hemmer effektiviteten.

Et interessant funn var at «refleksivitet» var en negativ signifikant faktor for effektivitet. Som vist i teorien ovenfor handler denne faktoren om at organisasjonene tilpasser sine mål, strategier og arbeidsmetoder til det ytre miljøet. I regresjonsanalysen for «innovasjon» er denne faktoren positivt signifikant som prediktor for innovasjon, mens i regresjonsanalysen for «effektivitet» er den negativ signifikant ganske nær lik effektstørrelse som den er positiv for «innovasjon» ($B=-0,223$ vs. $B=0,203$). Dette kan tyde på at for mye endringer i arbeidsmetoder, strategier og stadige evalueringer hemmer organisasjonens effektivitet. Samtidig viser regresjonsanalysen for «innovasjon» at «effektivitet» er positiv signifikant for «innovasjon», og av dette kan jeg tolke at økt «innovasjon» øker «effektivitet», men at refleksivitet og endringer i arbeidsmetoder, strategier og mål kan gi negative utslag på effektiviteten i organisasjonen. Med andre ord, man bør balansere endringer og belastninger som økte innovasjonsaktiviteter medfører, slik at det ikke går ut over effektiviteten i organisasjonen.

De signifikant positive faktorene «innovasjon» og «trening» i analysen for «effektivitet» tilsier at dersom organisasjonen øker sitt fokus på å skape et innovasjonsklima med å støtte og legge til rette for nye ideer, utvikle kunnskap og trene de ansatte, så vil organisasjonen oppleve økt effektivitet.

Videre kan teorien om organisasjonsklima, Medarbeiderdrevet Innovasjon, HRM og ledelse benyttes som fortolkningsramme for hvordan denne studiens klimavariabler påvirker ansattes opplevelse av organisasjonsklima, innovasjon, innovasjonskraft og effektivitet i organisasjonen.

Sammenheng med andre funn

Syv av ti klimadimensjoner i denne studien viser signifikante sammenhenger med den avhengige variabelen «innovasjon». Det er 3 variabler som ikke har signifikante

sammenhenger. I tidligere studier av Patterson et al. (2005) og Lone et al. (2009) ble det brukt enten hele skalaen eller deler av skalaen i OCM, samt at de avhengige variablene i deres studier var også ulike. Slik sett er det da vanskelig å sammenligne resultater med denne studien. I tillegg har andre studier hatt et annet design og formål enn denne studien har. Allikevel kan man sammenligne resultater på valideringsnivå av studien og der sammenfaller mine resultater i noen grad med tidligere forskning.

5.2 Styrker og Svakheter ved metoden

Forskningsspørsmålet og modellen var utgangspunkt for valg av design i denne studien. Modellen var basert på at jeg mener at det er et samvariasjon mellom ansattes holdninger, meninger og atferd rundt fenomenene innovasjon og effektivitet, og de faktorene i organisasjonsklimaet som påvirker fenomenene. Disse var også studiens avhengige variabler. Forskningsspørsmålet ga uttrykk for at jeg ønsket å undersøke hvor sterke sammenhenger det er mellom disse. I dette ligger det at variablene ble betraktet som målbare størrelser, og at det ville være mulig å forklare hvordan de henger sammen (Gripsrud et al. 2010). Derfor innhentet jeg kvantitative data som kunne brukes i statistiske analyser. Jeg valgte å gjøre en deskriptiv studie, hvor data ble innhentet ved hjelp av et spørreskjema basert på godt validerte spørsmål. Det var i utgangspunktet tenkt å suppleres med en kvalitativ undersøkelse om organisasjonens innovasjoner og status på disse, men dette ble allikevel ikke aktuelt underveis i studien. Dette skyldes en henstilling fra organisasjonens HR ansvarlige og intern veileder som i en omstillingsperiode ikke ønsket en omfattende undersøkelse.

Resultatene av studien vil derfor kunne være begrenset av mine valg og min forståelse av fenomenene.

I spørreundersøkelsen var alle spørsmål obligatoriske. Dette medførte at de som ikke svarte på hele undersøkelsen ikke ble tatt med i resultatet. Tilbakemeldinger i etterkant av utsendelse

kan tyde på at det var flere respondenter som ikke ønsket å fortsette. Alle spørsmålene som omhandlet studiens variabler skulle gis på en 7-punkts Likert skala. Dette valget ble tatt fordi det ville gjøre det lettere å analysere resultatene og det ville også være lettere for respondentene å forholde seg til en skala. Jeg kunne dermed gjennomføre formaliserte analyser og undersøke statistiske sammenhenger mellom studiens variabler og bruke standardiserte regresjonskoeffisienter (B) i hypotesetestingen. Det er ifølge Holme og Solvang (1996) en styrke ved metoden. Det ble heller ikke gitt et «Vet Ikke/Ikke relevant» valg. Dette ble gjort fordi jeg ønsket at holdning skulle velges. En svakhet kan, ifølge Holme og Solvang (1996), være at en ikke åpner opp for ny forståelse ved bruk av alt for strukturerte spørreskjema. Det kan derfor tenkes at jeg mistet relevant informasjon, for eksempel hvorvidt de ansatte har klarhet i organisasjonens mål eller ei. Dersom respondenten ikke har et valg, og ikke vet noe om spørsmålet, kan respondenten velge midtverdien i mangel på noe annet. En annen styrke er at respondentene kunne gå tilbake og gjøre endringer underveis (Holme & Solvang, 1996). Spørreskjemaets eventuelle svakheter prøvde jeg å forebygge ved å gjøre ulike pretester.

5.3 Styrker og svakheter ved analysene

For at analyser av sammenhenger mellom variabler skal være tolkbare og generaliserbare forutsettes det at skala-valideringen av variablene er reliable og har begrepsvaliditet (Reve, 1985). Jeg mener på bakgrunn av variablenes reliabilitet og begrepsvaliditet at begrepene kan brukes som et forskningsmessig grunnlag. Valg av metode og statistiske analyser kan likevel tenkes å begrense resultatet.

5.3.1 Valg av design

Jeg valgte å gjøre en deskriptiv studie. I følge Gripsrud et al. (2010) kan en deskriptiv studie gi grunnlag for påstander om samvariasjon mellom de aktuelle variablene, men man kan ikke komme med påstander om kausale sammenhenger. Det betyr at jeg ikke kan få svar på om

sammenhengene i den virkelige verden er slik det er satt opp i studiens modell og det er en svakhet ved studien. Dersom jeg ønsket å si noe om årsak og virkning måtte jeg ha utført en eksperimentell studie, noe som ville krevd atskillig mer av studien (Gripsrud et al. 2010).

5.4 Konklusjon

I studien ønsket jeg å finne svar på spørsmålet:

Hvilke faktorer ved organisasjonsklimaet virker hemmende eller fremmende for innovasjon og effektivitet i et globalt perspektiv i organisasjonen, og kan innovasjonskraft og organisasjonens effektivitet predikeres på bakgrunn av effekten av de samme faktorer i organisasjonsklimaet.?

Jeg har funnet svar på spørsmålene i problemstillingen ved å bruke statistiske analyser for å finne de fremmende og de hemmende faktorene i organisasjonsklimaet. På bakgrunn av effekten av de samme faktorene mener jeg at det er mulig å predikere innovasjonskraft og effektivitet i organisasjonen. Dette kan gjøres ved å bruke teorien i kapittel 2 som fortolkningsramme for de faktorene hvor organisasjonen bør se nærmere på eventuelle tiltak. Resultatene bør tolkes med forsiktighet. Dette er en tverrsnittstudie hvor man bare kan si noe om situasjonen på et gitt tidspunkt. De ulike bedriftene i konsernet har forskjellige utfordringer i lys av nedturen i olje- og gassbransjen og krevende omstillinger. På den annen side viser teorien at det er i turbulente tider at vi kan få til endringer og samle oss om kollektive mål og strategier for håndteringen av utfordringene. Jeg har ikke funnet veldig overraskende resultater. Ved analyse av modellen kommer det frem at dersom vi ønsker å øke innovasjon og innovasjonskraft så må vi øke samhandling og kollektiv refleksjon. Samtidig må vi være oppmerksomme på at effektiviteten skal opprettholdes. Organisasjonen bør se nærmere på både tradisjoner og tradisjonelle tankemønstre som er utfordrende for både innovasjon og effektivitet i henhold til resultatene i studien. Jacobsen & Thorsvik (2007)

poengterer at begrensninger og stabilitet kan hemme utviklingen i organisasjoner. Derfor bør strukturen formes på en måte som oppmuntrer til innovasjon og nytenkning. Organisasjoner kan ha en formell eller mer åpen og fleksibel struktur. Strukturen påvirkes av flere forhold, for eksempel virksomhetens alder, eierskap, størrelse og livssyklus (Wallevik, Aas & Mathiesen, 2013). Rutiner som er formalisert kan virke hemmende for radikale innovasjoner, mens det på motsatt side kan fremme inkrementelle innovasjoner.

I lys av teorien om MDI bør man satse på arenaer for å dele kunnskap, etablere team for å reflektere på tvers av fagdisipliner, samt satse på økt læring/trening og karriereutvikling. Videre er refleksivitet et viktig stikkord for å øke innovasjon i team. Når medlemmer av et team reflekterer kollektivt over måten det jobbes på, og over miljøet de jobber i, planlegger å tilpasse seg til disse aspektene og gjør endringer i samsvar med dette, har man teamrefleksivitet og vil få økt innovasjon (West, 2002; West et al. 2004).

Lederstøtte og læring/trening er en utfordring og her kan organisasjonen ta grep både for å øke innovasjonskraften og effektiviteten. Shipton et al. (2005) argumenterer for at innovasjon vil bli fremmet og opprettholdt i de organisasjoner hvor man har HR-praksiser for å styre organisasjonens læringsprosesser.

I henhold til teorien bør det som formidles/kommuniseres av forventede forpliktelser og engasjement fra toppledelsen henge sammen med måten organisasjonen faktisk blir ledet og organisert på av beslutningstakere på lavere nivå i bedriftene.

I lys av at organisasjonen skal innføre nye store forretningssystemer gjennom de neste to årene er det verdt å merke seg at IKT spiller en viktig rolle i serviceinnovasjon og at studier av organisasjoner i norsk servicenæring har demonstrert en sammenheng mellom bruk av IKT, innovasjon, og produktivitet (Lone, 2010, Sapprasert, 2010). I et organisasjonsklima som kjennetegnes av fokus på etablerte arbeidsmåter og tradisjon vil trolig organisasjonen nøle med å

ta i bruk informasjonsteknologi på en måte som utfordrer den etablerte praksisen. Dette kan hemme innovasjon.

Det kan dessuten synes nødvendig å kommunisere og skape klarhet i organisasjonens mål for dermed å øke innovasjon og øke den kollektive innsatsen ved å mobilisere kreftene for å nå mål og visjoner.

En interessant, og kanskje viktig observasjon, er at ledere og toppledere i denne studien har ganske samsvarende holdninger med de øvrige ansatte. Dette kan være med på å styrke generaliserbarheten av OCM-instrumentet i seg selv og at det kan brukes i en global kontekst.

Til slutt:

«Out of Clutter, find Simplicity

From Discord, find Harmony.

In the middle of Difficulty, lies Opportunity»

- Albert Einstein (egen sitatbok).

6 Implikasjoner og anbefalinger

I det følgende vil jeg beskrive hvilke konsekvenser resultatene av denne studien kan ha for teori om organisasjonsklima og videre forskning innen klima for innovasjon, HR-praksiser, ledelse og klima, og effektivitet.

6.1 Teoretiske implikasjoner

Resultatene og funn i denne undersøkelsen bidrar til eksisterende forskning på organisasjonsklima i Norge ved å øke kunnskap om hvilke faktorer i organisasjonsklimaet som er av betydning for innovasjonskraft og effektivitet i organisasjoner. Det er

sammenfallende funn med andre undersøkelser og studier i valideringen av instrumentet OCM og denne studien.

6.2 Implikasjoner for ledelse

Studiens funn kan potensielt gi økt støtte til forskning og teori i global kontekst innenfor ledelse. «Støtte» variabelen er statistisk signifikant ved innovasjon, men ikke ved effektivitet, noe som kan tyde på at transformasjonsledelse kan være viktig for innovasjon, og at transaksjonsledelse er viktig for effektivitet. Dette støtter teorien om å bruke begge lederstiler for å få en effektiv organisasjon.

6.2 Implikasjoner for HR-praksiser

Studien gir tydelig støtte til HRM teorier som fremhever læring/trening og kunnskapsdeling. Dette gjelder for både «effektivitet» og «innovasjon» som begge har statistisk signifikans fra variabelen «Trening».

6.4 Implikasjoner for fremtidig forskning

Studien åpner for fremtidig forskning. Blir faktorer som skal fremme innovasjon og effektivitet nøytralisert av faktorer som hemmer innovasjon og effektivitet? Har noen av faktorene medierende eller modererende effekter på hverandre? Jeg mener også at studien kan med suksess utvides til å bruke flere faktorer i skalaen i OCM og at dette kan åpne for ny kunnskap. Denne studien brukte 2 av variablene i skalaen som avhengige variabler, og dette er ikke gjort tidligere. Jeg mener jeg har på bakgrunn av mine valg, funnet at en faktors 'kraft' kan predikeres gjennom de andre faktorene i skalaen og at dette kan åpne for videre forskning og anvendelse av OCM instrumentet.

8 Litteraturliste

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87, 186.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K., & Aasen, T. M. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon—en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 28(03), 212-231.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265-285.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur ; en begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- 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*, 112(2), 390-407.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denning, S. (2005). *The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative* (Vol. 269): John Wiley & Sons.

- Ekvall, G. (1983). *Climate, structure and innovativeness of organizations: A theoretical framework and an experiment*: FARådet, the Swedish Council for Management and Organizational Behaviour.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2010). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. H., & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*: Fagbokforlaget.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., & Zibarras, L. (2012). Job Design and the Employee Innovation Process: The Mediating Role of Learning Strategies. *Journal of Business & Psychology*, 27(2), 177-191.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1998). *Metodevalg og metodebruk*: Tano/Aschehoug.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for Creativity: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69-90
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 2): Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of management review*, 21(4), 1055-1080.
- Larsen, A.-K. (2008). Kartlegging av innovasjonskraft i organisasjoner og betydningen av Human Resources for innovasjon. *Master Thesis, Universitetet I Tromsø*, Brage/Bibsys

- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of economics*, 27(2), 243-263.
- Lazonick, W. (2005). The innovative firm. *The Oxford book of Innovation*, 29-55.
- Lone, J. A., Bjørkli, C. A., Bjørklund, R. A., Ulleberg, P., & Hoff, T. (2011). Organizational climate and innovation in the Norwegian service sector. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 3(1).
- Mathisen, G. E., & Einarsen, S. (2004). A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations. *Creativity Research Journal*, 16(1), 119-140.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(2), 193-216.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408. doi:10.1002/job.312
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Reuvers, M., van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the

- Relevance of Gender Differences. *Creativity & Innovation Management*, 17(3), 227-244. doi:10.1111/j.1467-8691.2008.00487.x
- Reve, T. (1985). Validitet i økonomisk-administrativ forskning *Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning* (pp. 52-72). Oslo: Universitetsforlaget.
- Sapprasert, K. (2010). The impact of ICT on the growth of the service industries (No. 20070531). Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed. ed. Vol. v.2). Hoboken: Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the Climate and Culture of Success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 118-128.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human resource management journal*, 16(1), 3-27.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). Using multivariate analysis. *California State University Northridge: Harper Collins College Publishers*.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior the augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Management*, 15(4), 381-394.

- Wallevik, K., Aas, T.H. and Mathiesen, K.H. . (2013). Hvordan lykkes bedrifter med innovasjon? in *Abelsen, B., Isaksen, A. and Jakobsen, S. (eds), Innovasjon - organisasjon, region, politikk, Norway, Cappelen Damm, 45-65.*
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*: Chichester: Wiley.
- West, M. A., Hirst, G., Richter, A., & Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*(2), 269-299.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Boston, Mass.: Pearson.

Vedlegg 1 Spørreundersøkelsen i Questback

Organisasjonsklima, Innovasjon og Effektivitet

Vi lever i innovasjonens og endringenes tidsalder og endring skjer stadig raskere og på stadig flere områder. Endringer i markeder, kunnskap og teknologi gjør det nødvendig med stadig omstilling og krav til effektivisering. Forståelse av og kunnskap om innovasjon og effektivisering er derfor interessant for virksomheter.

Som en del av et masterstudie i serviceledelse på Universitet i Stavanger, vil denne spørreundersøkelsen søke å ta rede på hvordan ulike faktorer i omgivelsene våre påvirker Norse Group konsernets evne til å håndtere nye ideer, tanker, og endringer, samt vår evne til å arbeide effektivt.

Undersøkelsen er helt anonym. Din identitet vil ikke kunne spores til de svarene du gir.

Som takk for hjelpen, kan du bli med i trekningen av en Ipad. Siste side i undersøkelsen sender deg til en egen webside for dette.

Tusen takk for at du bidrar.

Din identitet vil holdes skjult.
Les om retningslinjer for personvern. (Åpnes i nytt vindu)

Først ønsker vi litt informasjon om deg som ansatt:

1) * Hva er din alder

- Under 26 år
- 26-35 år
- 36-45
- 46-55
- 56 og over

2) * Kjønn

- Mann
- Kvinne

3) * Ansettelsesforhold

- Fast
- Midlertidig

4) * Stillingstype:

- Operatør / basemedarbeider
- Funksjonær / kontoransatt
- Mellomleder
- Avdelingsleder
- Leder på overordnet nivå
- Annet

5) * Hvor mange år har du jobbet i bedriften

- Mindre enn 1 år
- 1 til 3 år
- 4 til 10 år
- 11-20 år
- Mer enn 20 år

6) * Hvilken bedrift tilhører du:

- Norsea Group AS (konsern)
- Vestbase AS
- Norsea AS
- Stordbase AS
- Polarbase AS
- Annen virksomhet



Dersom ikke annet er uttrykt ønsker jeg at du svarer utifra hele organisasjonen du tilhører (for eksempel Norsea AS, Vestbase AS , Polarbase osv..)

Vil du si deg enig eller uenig i de følgende påstandene:

7) * Klarhet i organisasjonens mål

	Helt uenig						Helt enig
	1	2	3	4	5	6	7
Ansatte har en god forståelse av organisasjonens formål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriftens fremtidige retning blir klart og tydelig kommunisert til alle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansatte har ikke en klar forståelse av hva som er bedriftens mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alle som jobber her er bevisst på bedriftens							

fremtidsplaner og retning

Det finnes en klar oppfatning av hvor bedriften går

I hvilken grad er du enig eller uenig i disse påstandene:

8) * Selvstyring / Autonomi

	Helt Uenig						Helt enig
	1	2	3	4	5	6	7
Ledelsen lar stort sett ansatte ta sine egne beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen har tillit til at ansatte kan ta arbeidsrelaterte beslutninger uten å innhente tillatelse først	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen holder streng kontroll med arbeidet til de ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen har for strengt regime over måten ting blir gjort på	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er viktig å dobbeltsjekke med sjefen før man tar en beslutning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad er du enig eller uenig i disse påstandene:

9) * Involvering og medbestemmelse

	Helt uenig						Helt enig
	1	2	3	4	5	6	7
Ledelsen lar de ansatte medvirke i beslutninger som angår dem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Endringer blir gjort uten å snakke med de involverte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ansatte har ingen innvirkning i avgjørelser som påvirker arbeidet deres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansatte føler at beslutninger ofte tas uten at de blir hørt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon deles i stor grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er ofte kommunikasjonssvikt her	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



I hvilken grad er du enig eller uenig i disse påstandene:

10) * Støtte fra ledelsen

	Helt uenig						Helt enig
	1	2	3	4	5	6	7
Overordnede er svært dyktige til å forstå folks problemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overordnede viser at de har tiltro til sine ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overordnede hos oss er vennlige og lett å henvende seg til	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ansatte kan stole på at overordnede gir god veiledning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overordnede viser forståelse for sine ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad er du enig eller uenig i disse påstandene:

11) * Trening og opplæring

	Helt uenig						Helt enig
	1	2	3	4	5	6	7
Ansatte får ikke tilstrekkelig opplæring i nye systemer eller nytt utstyr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansatte får tilstrekkelig opplæring i bruk av systemer og utstyr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften gir kun et minimum av den opplæringen folk trenger for å gjøre jobben sin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansatte blir sterkt oppmuntret til å utvikle sine ferdigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad er du enig eller uenig i disse påstandene:

12) * Effektivitet

	Helt uenig						Helt Enig
	1	2	3	4	5	6	7
Tid og penger kunne blitt spart dersom arbeidet var bedre organisert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ting kunne blitt gjort mye mer effektivt hvis folk tok seg tid til å tenke seg om*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dårlig planlegging resulterer ofte i at vi ikke når sine målsetninger



Produktiviteten kunne blitt forbedret om arbeidet ble bedre organisert og planlagt



I hvilken grad er du enig eller uenig i disse påstandene:

13) * Evaluering

	Helt uenig						Helt enig
	1	2	3	4	5	6	7
Måten de ansatte jobber sammen på i denne organisasjonen endres gjerne hvis det bedrer prestasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidsmetodene brukt i denne bedriften blir ofte diskutert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvorvidt de ansatte jobber effektivt sammen, blir regelmessig diskutert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Denne organisasjonens målsetninger endres i takt med forandringer i omgivelsene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I denne organisasjonen tar man seg tid til å evaluere organisasjonens målsetninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I hvilken grad er du enig eller uenig i disse påstandene:

14) * Regler og prosedyrer

	Helt uenig						Helt enig
	1	2	3	4	5	6	7
Hos oss blir det oppfattet som svært viktig å følge reglene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Folk kan tenkes å ignorere formelle prosedyrer og regler hvis det bidrar til å få jobben gjort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hos oss må alt gjøres etter reglene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hos oss er det ikke nødvendig å følge alle prosedyrer til punkt og prikke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hos oss blir ingen særlig opprørt hvis reglene brytes

I hvilken grad er du enig eller uenig i disse påstandene:

15) * Tradisjon

	Helt uenig						Helt enig
	1	2	3	4	5	6	7
Toppledelsen foretrekker å holde seg til etablerte og tradisjonelle måtene å gjøre ting på	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Måten denne organisasjonen gjør ting på har aldri forandret seg særlig mye	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen er ikke interessert i å prøve ut nye ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hos oss skjer endringer i måten ting gjøres på svært langsomt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



I hvilken grad er du enig eller uenig i disse påstandene:

16) * Innovasjon (Nytenkning og fleksibilitet)

	Helt uenig						Helt enig
	1	2	3	4	5	6	7
Hos oss blir nye ideer gjerne akseptert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedriften reagerer raskt når endringer er nødvendige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Behov for å gjøre ting annerledes fanges raskt opp av ledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Denne organisasjonen er svært fleksibel; den kan raskt endre prosedyrer for å møte nye vilkår og problemer løses når de oppstår	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Støtte til utvikling av nye ideer er lett tilgjengelig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Folk i denne organisasjonen er alltid ute etter å belyse problemer fra nye vinkler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Her ønskes det at du svarer på hvordan forholdene er for deg og den

enheten/avdelingen du jobber i:

I hvilken grad er du enig eller uenig i disse påstandene:

17) * Oppgaver, Samhandling og støtte:

	Helt uenig						Helt enig
	1	2	3	4	5	6	7
I min avdeling er oppgaver og ansvar klart fordelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er klar over mål og målsettinger i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min arbeidsmengde er tilfredstillende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normalt kan jeg gjøre mine arbeidsoppgaver i vanlig arbeidstid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atmosfæren er god blandt kollegene i min avdeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samhandlingen er god i min avdeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan påvirke min arbeidsmengde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har tilstrekkelig anledning til å planlegge min egen arbeidsdag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får støtte fra kolleger når jeg har behov for det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får tilstrekkelig støtte fra min nærmeste leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder er tilgjengelig dersom jeg ønsker å diskutere min arbeids-situasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ønsker du å være med i trekningen av en Ipad ?

Denne undersøkelsen er helt anonym. Dersom du vil være med i trekningen, velger du jatakk under her og du sendes til en ny side hvor du kan skrive navnet ditt. Navnet ditt sendes til en egen liste som ikke hører sammen med svaret ditt på denne undersøkelsen.

Trekning blir foretatt i mai. Vinner blir kontaktet.

18) Jatakk, jeg vil være med i trekningen av en Ipad.

Vedlegg 2 Spørsmålene I undersøkelsen.

Tabell 2: Spørsmål til dimensjonene *

Oversikt over Spørsmål i spørreundersøkelsen - OCM	
Spørsmål	Skala og kode
1. Hva er din alder	
2. Kjønn	
3. Ansettelsesforhold	
4. Stillingstype	
5. Hvor mange år har du jobbet i bedriften	
6. Hvilken bedrift tilhører du:	
Klarhet i organisasjonens mål	Klarhet
7. Ansatte har en god forståelse av organisasjonens formål	KLA1
8. Bedriftens fremtidige retning blir klart og tydelig kommunisert til alle	KLA2
9. Ansatte har ikke en klar forståelse av hva som er bedriftens mål *	KLA3
10. Alle som jobber her er bevisst på bedriftens fremtidsplaner og retning	KLA4
11. Det finnes en klar oppfatning av hvor bedriften går	KLA5
Selvstyring / Autonomi	Autonomi
12. Ledelsen lar stort sett ansatte ta sine egne beslutninger	AUT1
13. Ledelsen har tillit til at ansatte kan ta arbeidsrelaterte beslutninger uten å innhente tillatelse først	AUT2
14. Ledelsen holder streng kontroll med arbeidet til de ansatte *	AUT3
15. Ledelsen har for strengt regime over måten ting blir gjort på *	AUT4
16. Det er viktig å dobbeltsjekke med sjefen før man tar en beslutning *	AUT5
Involvering og medbestemmelse	Involvering
17. Ledelsen lar de ansatte medvirke i beslutninger som angår dem	INV1
18. Endringer blir gjort uten å snakke med de involverte *	INV2
19. De ansatte har ingen innvirkning i avgjørelser som påvirker arbeidet deres *	INV3
20. Ansatte føler at beslutninger ofte tas uten at de blir hørt *	INV4
21. Informasjon deles i stor grad	INV5
22. Det er ofte kommunikasjonssvikt her *	INV6
Støtte fra ledelsen	Støtte
23. Overordnede er svært dyktige til å forstå folks problemer	STØ1
24. Overordnede viser at de har tiltro til sine ansatte	STØ2
25. Overordnede hos oss er vennlige og lett å henvende seg til	STØ3
26. De ansatte kan stole på at overordnede gir god veiledning	STØ4
27. Overordnede viser forståelse for sine ansatte	STØ5
Trening og opplæring	Trening
28. Ansatte får ikke tilstrekkelig opplæring i nye systemer eller nytt utstyr *	TRE1
29. Ansatte får tilstrekkelig opplæring i bruk av systemer og utstyr	TRE2
30. Bedriften gir kun et minimum av den opplæringen folk trenger for å gjøre jobben sin *	TRE3
31. Ansatte blir sterkt oppmuntret til å utvikle sine ferdigheter	TRE4
Effektivitet	Effektivitet

Tabell 1 forts.

32. Tid og penger kunne blitt spart dersom arbeidet var bedre organisert *	EFF1
33. Ting kunne blitt gjort mye mer effektivt hvis folk tok seg tid til å tenke seg om*	EFF2
34. Dårlig planlegging resulterer ofte i at vi ikke når sine målsetninger *	EFF3
35. Produktiviteten kunne blitt forbedret om arbeidet ble bedre organisert og planlagt *	EFF4
Evaluerings	Refleksivitet
36. Måten de ansatte jobber sammen på i denne organisasjonen endres gjerne hvis det bedrer prestasjonen	REF1
37. Arbeidsmetodene brukt i denne bedriften blir ofte diskutert	REF2
38. Hvorvidt de ansatte jobber effektivt sammen, blir regelmessig diskutert	REF3
39. Denne organisasjonens målsetninger endres i takt med forandringer i omgivelsene	REF4
40. I denne organisasjonen tar man seg tid til å evaluere organisasjonens målsetninger	REF5
Formalisering	Formalisering
41. Hos oss blir det oppfattet som svært viktig å følge reglene	FOR1
42. Folk kan tenkes å ignorere formelle prosedyrer og regler hvis det bidrar til å få jobben gjort *	FOR1
43. Hos oss må alt gjøres etter reglene	FOR1
44. Hos oss er det ikke nødvendig å følge alle prosedyrer til punkt og prikke *	FOR1
45. Hos oss blir ingen særlig opprørt hvis reglene brytes *	FOR1
Tradisjon	Tradisjon
46. Toppledelsen foretrekker å holde seg til etablerte og tradisjonelle måtene å gjøre ting på	TRA1
47. Måten denne organisasjonen gjør ting på har aldri forandret seg særlig mye	TRA2
48. Ledelsen er ikke interessert i å prøve ut nye ideer	TRA3
49. Hos oss skjer endringer i måten ting gjøres på svært langsomt	TRA4
Innovasjon og fleksibilitet	Innovasjon
50. Hos oss blir nye ideer gjerne akseptert	INN1
51. Bedriften reagerer raskt når endringer er nødvendige	INN2
52. Behov for å gjøre ting annerledes fanges raskt opp av ledelsen	INN3
53. Denne organisasjonen er svært fleksibel; den kan raskt endre prosedyrer for å møte nye vilkår og problemer løses når de oppstår	INN4
54. Støtte til utvikling av nye ideer er lett tilgjengelig	INN5
55. Folk i denne organisasjonen er alltid ute etter å belyse problemer fra nye vinkler	INN6

* Spørsmålene merket med * (stjerne) ble reversert før skala-sammenslåing og analyse i SPSS

Vedlegg 3 Deskriptiv statistikk

Tabell 3 Deskriptiv statistikk på spørsmålsnivå (N= 354)

Descriptive Statistics										
	Min	Max	Mean	Std Deviation	Var	Skewness		Kurtosis		Chronback's Alfa
	Stat.	Stat.	Stat.	Stat.	Stat.	Stat.	Std. Error	Stat.	Std. Error	Statistic
Mean - Klarhet	1	7	4,87	1,10	1,20	-0,27	0,13	0,10	0,26	0,84
KLA1	1	7	5,23	1,25	1,57	-0,60	0,13	0,28	0,26	
KLA2	1	7	4,89	1,40	1,97	-0,42	0,13	-0,23	0,26	
KLA3	1	7	4,87	1,62	2,64	-0,57	0,13	-0,56	0,26	
KLA4	1	7	4,65	1,38	1,89	-0,26	0,13	-0,24	0,26	
KLA5	1	7	4,70	1,33	1,77	-0,29	0,13	-0,35	0,26	
Mean - Autonomi	1	7	4,32	1,10	1,21	-0,39	0,13	0,00	0,26	0,72
AUT1	1	7	4,04	1,55	2,40	-0,24	0,13	-0,64	0,26	
AUT2	1	7	4,55	1,51	2,29	-0,51	0,13	-0,44	0,26	
AUT3	1	7	4,27	1,58	2,50	-0,26	0,13	-0,62	0,26	
AUT4	1	7	4,79	1,68	2,84	-0,52	0,13	-0,67	0,26	
AUT5	1	7	3,94	1,68	2,84	-0,05	0,13	-0,78	0,26	
Mean - Involvering	1	7	4,46	1,34	1,79	-0,29	0,13	-0,53	0,26	0,87
INV1	1	7	4,41	1,59	2,53	-0,37	0,13	-0,61	0,26	
INV2	1	7	4,24	1,75	3,05	-0,22	0,13	-0,87	0,26	
INV3	1	7	4,84	1,60	2,58	-0,56	0,13	-0,50	0,26	
INV4	1	7	4,30	1,77	3,13	-0,29	0,13	-0,97	0,26	
INV5	1	7	4,53	1,59	2,53	-0,34	0,13	-0,71	0,26	
INV6	1	7	4,20	1,71	2,91	-0,20	0,13	-0,97	0,26	
Mean - Støtte	1	7	4,93	1,30	1,68	-0,54	0,13	-0,03	0,26	0,94
STØ1	1	7	4,51	1,47	2,15	-0,49	0,13	-0,14	0,26	
STØ2	1	7	4,98	1,46	2,13	-0,66	0,13	-0,08	0,26	
STØ3	1	7	5,30	1,44	2,08	-0,77	0,13	0,01	0,26	
STØ4	1	7	4,86	1,39	1,93	-0,41	0,13	-0,24	0,26	
STØ5	1	7	5,01	1,41	1,99	-0,50	0,13	-0,25	0,26	
Mean - Trening	1	7	4,52	1,32	1,74	-0,19	0,13	-0,41	0,26	0,79
TRE1	1	7	4,59	1,71	2,94	-0,32	0,13	-0,89	0,26	
TRE2	1	7	4,37	1,68	2,81	-0,21	0,13	-0,93	0,26	
TRE3	1	7	4,55	1,80	3,24	-0,24	0,13	-1,05	0,26	
TRE4	1	7	4,56	1,56	2,43	-0,37	0,13	-0,44	0,26	

Tabell 2 forts.

Mean - Effektivitet	1	7	3,12	1,35	1,82	0,52	0,13	-0,13	0,26	0,89
EFF1	1	7	2,79	1,50	2,26	0,70	0,13	-0,10	0,26	
EFF2	1	7	3,24	1,56	2,44	0,42	0,13	-0,53	0,26	
EFF3	1	7	3,45	1,67	2,79	0,36	0,13	-0,69	0,26	
EFF4	1	7	2,99	1,52	2,30	0,68	0,13	-0,14	0,26	
Mean - Refleksivitet	1	7	4,42	0,92	0,85	-0,17	0,13	0,34	0,26	0,69
REF1	1	7	4,69	1,28	1,64	-0,38	0,13	0,27	0,26	
REF2	1	7	4,32	1,45	2,11	-0,25	0,13	-0,47	0,26	
REF3	1	7	4,05	1,52	2,32	-0,15	0,13	-0,52	0,26	
REF4	1	7	4,68	1,31	1,72	-0,49	0,13	0,50	0,26	
REF5	1	7	4,35	1,32	1,74	-0,26	0,13	-0,09	0,26	
Mean - Regler	1	7	5,38	1,17	1,36	-0,60	0,13	-0,15	0,26	0,78
REG1	1	7	5,86	1,27	1,61	-1,28	0,13	1,48	0,26	
REG2	1	7	4,58	1,82	3,32	-0,26	0,13	-1,12	0,26	
REG3	1	7	5,31	1,59	2,54	-0,79	0,13	-0,26	0,26	
REG4	1	7	5,47	1,72	2,95	-1,08	0,13	0,16	0,26	
REG5	1	7	5,70	1,52	2,32	-1,15	0,13	0,60	0,26	
Mean - Tradisjon	1	7	3,29	1,30	1,69	0,28	0,13	-0,18	0,26	0,83
TRA1	1	7	3,73	1,59	2,52	0,06	0,13	-0,76	0,26	
TRA2	1	7	3,20	1,61	2,58	0,35	0,13	-0,70	0,26	
TRA3	1	7	2,64	1,51	2,27	0,85	0,13	0,11	0,26	
TRA4	1	7	3,59	1,67	2,80	0,24	0,13	-0,68	0,26	
Mean - Innovasjon	1	7	4,53	1,15	1,31	-0,27	0,13	0,00	0,26	0,90
INN1	1	7	4,93	1,39	1,93	-0,45	0,13	-0,22	0,26	
INN2	1	7	4,80	1,46	2,15	-0,54	0,13	-0,13	0,26	
INN3	1	7	4,35	1,39	1,92	-0,26	0,13	-0,35	0,26	
INN4	1	7	4,72	1,45	2,11	-0,39	0,13	-0,33	0,26	
INN5	1	7	4,14	1,43	2,04	-0,16	0,13	-0,33	0,26	
INN6	1	7	4,22	1,30	1,70	-0,07	0,13	0,01	0,26	

Vedlegg 4 Faktoranalyse

Tabell 4: Totalvarians, Eigenvalue og Communalities alle dimensjoner

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Communalities
	Total	%VAR	Cum%	Total	%Var	Cum%	Extraction
Effektivitet	4,595	45,949	45,949	4,595	45,949	45,949	,784
Autonomi	1,201	12,014	57,964	1,201	12,014	57,964	,684
Klarhet	1,041	10,408	68,371	1,041	10,408	68,371	,565
Trening	,675	6,746	75,117				,631
Refleksivitet	,620	6,197	81,314				,770
Innovasjon	,492	4,916	86,230				,737
Tradisjon	,434	4,338	90,568				,531
Formalisering	,385	3,855	94,423				,674
Involvering	,306	3,059	97,481				,752
Støtte	,252	2,519	100,000				,710

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 5 Faktoranalyse begreper

Inter-Item Correlation Matrix										
	EFF	AUT	KLA	TRE	REF	INN	TRA	FOR	INV	STØ
Effektivitet										
Autonomi	0,18									
Klarhet	0,32	0,34								
Trening	0,42	0,30	0,51							
Refleksivitet	-0,01	0,13	0,34	0,33						
Innovasjon	0,38	0,36	0,57	0,65	0,49					
Tradisjon	-0,34	-0,30	-0,44	-0,46	-0,35	-0,58				
Formalisering	0,18	-0,03	0,31	0,32	0,20	0,28	-0,33			
Involvering	0,32	0,55	0,56	0,52	0,34	0,60	-0,47	0,12		
Støtte	0,25	0,50	0,54	0,55	0,39	0,63	-0,36	0,19	0,69	

Tabell 6 Faktoranalyse alle spørsmål

Rotated Component Matrix ^a										
Item	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AUT1	,311	,298	,123	-,108	,039	-,192	,050	-,018	,629	-,069
AUT2	,476	,304	,209	,045	,084	-,083	-,029	,062	,560	-,023
AUT3	,164	-,105	,032	,039	-,112	,216	,094	,047	,694	-,079
AUT4	,286	,098	,089	,233	-,055	,181	,257	-,067	,597	-,027
AUT5	-,116	-,067	,011	-,013	-,154	,169	,182	,145	,520	,123
INV1	,512	,314	,248	,031	,056	,040	,378	,121	,230	,136
INV2	,289	,092	,192	,175	-,015	,145	,737	,060	,131	,054
INV3	,285	,237	,100	,081	-,071	,105	,669	,130	,276	,066
INV4	,326	,205	,124	,181	-,011	,131	,701	,067	,317	,029
INV5	,451	,166	,389	-,013	,117	,146	,326	,191	-,026	,074
INV6	,351	,086	,297	,209	-,027	,063	,454	,262	-,072	-,180
STØ1	,767	,194	,199	,092	,064	,101	,151	,146	,064	,112
STØ2	,821	,165	,204	,109	,035	,041	,164	,142	,169	,046
STØ3	,808	,176	,105	,042	,035	,035	,123	,121	,198	,011
STØ4	,811	,203	,205	,064	,113	,075	,178	,128	,037	,048
STØ5	,870	,190	,108	,077	,047	,085	,162	,074	,104	,049
TRE1	,185	,189	,039	,173	,057	,024	,116	,782	,090	,054
TRE2	,188	,293	,171	,155	,181	,028	-,019	,725	,031	,021
TRE3	,236	,248	,074	,265	,127	,199	,164	,640	,045	-,028
TRE4	,434	,317	,174	,042	,106	,165	-,007	,168	,175	,164
KLA1	,192	,308	,662	,076	,188	,014	,095	,039	,163	-,032
KLA2	,249	,138	,793	,082	,100	,116	,185	,090	,076	,032
KLA3	,125	,017	,298	,139	,067	,196	,087	,456	,031	,071
KLA4	,197	,142	,828	,141	,098	,101	,045	,095	,069	,041
KLA5	,250	,167	,808	,090	,082	,089	,101	,178	,050	,054
EFF1	,060	,162	,054	,832	-,001	,080	,090	,203	-,021	-,008
EFF2	,067	,073	,104	,785	,090	,043	,076	,111	,052	-,012
EFF3	,090	,116	,072	,795	,064	,169	,078	,091	,102	-,149
EFF4	,076	,168	,097	,850	,003	,012	,098	,107	-,024	-,109
REF1	,267	,235	,242	,099	-,001	,108	,013	-,156	-,029	,411
REF2	,007	,028	-,062	-,225	,025	-,031	,045	,006	,016	,812
REF3	,056	,137	,015	-,097	,077	,040	,104	,128	-,063	,812
REF4	,251	,245	,140	,032	,004	,193	-,280	,011	,054	,488
REF5	,406	,353	,295	,064	,234	,167	,127	,171	-,092	,250
FOR1	,123	,141	,140	-,073	,717	,012	-,071	,037	-,163	,068
FOR2	,035	-,107	,102	,319	,563	,199	,003	,130	,082	-,018
FOR3	,026	,164	,172	,034	,769	-,016	-,036	,095	-,190	,092
FOR4	,025	-,020	-,056	-,064	,763	,077	,105	,049	,071	-,030
FOR5	,081	,129	,091	,120	,733	,171	-,064	,041	-,025	,023
TRA1	-,048	-,140	,003	-,092	-,058	-,770	-,184	-,089	-,142	-,034
TRA2	-,097	-,154	-,146	-,106	-,215	-,796	,048	-,076	-,129	-,074
TRA3	-,183	-,361	-,188	-,017	-,223	-,624	-,146	-,094	-,106	-,096
TRA4	-,143	-,406	-,179	-,242	-,065	-,564	-,152	-,137	,038	,002
INN1	,380	,614	,222	,125	,053	,155	,091	,080	,157	,139
INN2	,288	,654	,203	,152	,098	,124	,130	,246	-,093	,028
INN3	,323	,618	,175	,170	,123	,189	,245	,249	,016	,045
INN4	,328	,696	,186	,093	,075	,135	,075	,139	,028	,075
INN5	,338	,666	,176	,148	,091	,181	,134	,177	,093	,057
INN6	,054	,673	,058	,156	,055	,162	,057	,087	,066	,250

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Vedlegg 5 Korrelasjonsmatrise

Tabell 7: Korrelasjonsmatrise alle dimensjoner

		Correlations									
		EFF	AUT	KLA	TRE	REF	INN	TRA	FOR	INV	STØ
Effektivitet	Pearson Correlation	1									
	Sig. (1-tailed)										
Autonomi	Pearson Correlation	,179**	1								
	Sig. (1-tailed)	,000									
Klarhet	Pearson Correlation	,324**	,338**	1							
	Sig. (1-tailed)	,000	,000								
Trening	Pearson Correlation	,419**	,305**	,513**	1						
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000							
Refleksivitet	Pearson Correlation	-,010	,129**	,337**	,330**	1					
	Sig. (1-tailed)	,425	,008	,000	,000						
Innovasjon	Pearson Correlation	,382**	,364**	,569**	,646**	,494**	1				
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000					
Tradisjon	Pearson Correlation	-,336**	-,303**	-,439**	-,463**	-,345**	-,578**	1			
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
Formalisering	Pearson Correlation	,179**	-,031	,308**	,316**	,204**	,278**	-,333**	1		
	Sig. (1-tailed)	,000	,283	,000	,000	,000	,000	,000			
Involvering	Pearson Correlation	,322**	,545**	,559**	,523**	,342**	,605**	-,471**	,120*	1	
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,012		
Støtte	Pearson Correlation	,249**	,495**	,535**	,547**	,394**	,635**	-,364**	,193**	,688**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Correlations marked in yellow represents the non-signifikant values in the correlations.

Vedlegg 7 Demografiske Data og statistikk

Spørsmål 2: Hva er din alder

Hva er din alder	Prosent
Under 26 år	9,9%
26-35 år	21,5%
36-45	24,6%
46-55	30,0%
56 og over	13,9%
N	353

Spørsmål 2: Kjønn

Kjønn	Prosent
Mann	80,5%
Kvinne	19,5%
N	353

Spørsmål 3: Ansettelsesforhold

Ansettelsesforhold	Prosent
Fast	93,8%
Midlertidig	6,2%
N	353

Spørsmål 4: Stillingstype

Stillingstype:	Prosent
Operatør	38,5%
Funksjonær	29,2%
Mellomleder	11,0%
Avdelingsleder	9,1%
Leder på overordnet nivå	5,4%
Annet	6,8%
N	353

Spørsmål 5: Hvor mange år har du jobbet i bedriften

Hvor mange år har du jobbet i bedriften	Prosent
Mindre enn 1 år	14,2%
1 til 3 år	24,4%
4 til 10 år	36,3%
11-20 år	14,2%
Mer enn 20 år	11,0%
N	353

Spørsmål 6: Hvilken bedrift tilhører du

Hvilken bedrift tilhører du:	Prosent
Bedrift 1	14,4%
Bedrift 2	31,2%
Bedrift 3	40,2%
Bedrift 4	3,7%
Bedrift 5	6,8%
Andre foretak i org.	3,7%
N	353