

Arbeidsmiljø i en kunnskapsbedrift: en analyse av Organizational Climate Measure gjennom SWOT-baserte intervjuer

Lasse Hønsen

Master of Philosophy i arbeids- og organisasjonspsykologi



Psykologisk institutt

Universitetet i Oslo

Versjon 3

Forord

Først vil jeg takke mine veiledere Roald Bjørklund, Thomas Hoff og Cato Bjørkli ved Universitetet i Oslo for konstruktive tilbakemeldinger og støtte gjennom hele arbeidet med oppgaven. Jeg har lært utrolig mye gjennom denne prosessen.

Videre vil jeg takke informantene som deltok i denne studien, og organisasjonen de er tilknyttet. Uten disse hadde ikke studien vært mulig å gjennomføre. Jeg håper at mine funn kan bidra til fremtidig utvikling av organisasjonen.

Takk til Klaus Breivik som var med å planlegge prosjektet og samle inn store deler av datamaterialet sammen med meg. Takk for et godt og fruktbart samarbeid, Klaus! Videre vil jeg takke Simen Gravli Knudsen for konstruktive samtaler om metode og teori.

Takk til alle på masterlesesalen for hyggelig samvær og mange morsomme og givende samtaler gjennom dette året. Et viktig avbrekk i en hektisk studiehverdag.

Til slutt vil jeg takke mine nære venner for alltid å stille opp for meg. Deres støtte er uvurderlig og jeg setter stor pris på dere!

Oslo, mai 2010

Lasse Hønsen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	1
Begrepsavklaring for klima.....	2
OCM: teoretisk fundament og utvikling	4
Competing values model (CVM)	4
Støtte til Competing Values Model.....	6
Utvikling av OCM.....	6
Den aktuelle studien	7
SWOT-intervjuer.....	7
Ulike organisasjonsnivåer og påvirkningen de har på hverandre.....	8
Hypoteser	9
Metode.....	11
Informantene	11
Intervju	11
Prosedyre.....	12
Databehandling og analyse.....	12
Fagetiske forhold.....	15
Resultater.....	17
Deskriptiv statistikk.....	17
Test av hypoteser.....	20
Diskusjon.....	24
Generell diskusjon.....	26
Praktiske implikasjoner og mulig fremtidig forskning	27
Begrensninger ved studien	28
Konklusjon	30
Referanseliste	31
Vedlegg	38
Vedlegg A: Informert samtykke – intervju om arbeidsmiljøet ved organisasjon NN.	38
Vedlegg B: Intervjuguide	39

Sammendrag

Formålet med denne studien var å undersøke Organizational Climate Measure (OCM) sin evne til å fange alle oppfatninger av arbeidsmiljø som kunnskapsarbeidere innehar når de blir stilt åpne spørsmål basert på et SWOT-rammeverk. Studien ble gjennomført i en statlig utdanningsinstitusjon. Utvalget besto av 21 medarbeidere, 12 menn og 9 kvinner. Resultatene viste at 640 av totalt 1281 utsagn om arbeidsmiljø, generert gjennom SWOT-intervjuene, kunne kodes på en av de 17 kategoriene i OCM. Integrasjonskategorien fanget signifikant flest utsagn, med 122 av 640 utsagn. En kvalitativ analyse viste at de 641 utsagnene som ikke kunne kodes på OCM har en relevans for organisasjonsklima. Videre ble det avdekket en signifikant forskjell i utsagn over ulike organisasjonsnivå, med organisasjonskategorien som det nivået hvor flest utsagn kunne kodes. Samlet sett belyser studien OCM sin relevans for kunnskapsmedarbeidere i en norsk utdanningsinstitusjon, bidrar til økt forståelse av hvordan kunnskapsarbeidere oppfatter sitt arbeidsmiljø, og kan ha implikasjoner for OCM som modell. Et forslag til fremtidig forskning er å se på om intragrupper samarbeid burde inkluderes i OCM, basert på denne studiens funn og eksisterende forskning på kunnskapsmedarbeidere.

Det er klart at organisasjonsklima er et viktig felt innenfor studier av organisasjoner. Tidligere forskning har avdekket relasjoner mellom organisasjonsklima og flere viktige individuelle og organisatoriske faktorer som jobbtilfredshet (Johnson & McIntye, 1998; Lacy & Sheenan, 1997), helse og velvære (Stone, Du, & Gershon, 2007), produktivitet (Haakonsson, Burton, Obel, & Lauridsen, 2008; Neal, West, & Patterson, 2005) og turnover (Aarons & Sawitzky, 2006; Manger & Eikeland, 1990). Riordan og kollegaer (2005) gikk langt i å konkludere at organisasjonsklima er relatert til organisatorisk effektivitet, målt ut fra organisasjoners bunnlinje, turnoverprosent og arbeidsstokkens normer. Som man ser så kan organisasjonsklima være en kilde til viktig informasjon for mange organisasjoner. Av denne årsak er det også klare fordeler ved å ha et godt mål på organisasjonsklima. Til tross for flere tiår med forskning på feltet mangler det fortsatt et godt, universelt akseptert, globalt mål for organisasjonsklima (Patterson et al., 2005).

Denne studien vil se på måleinstrumentet utviklet av Patterson og kollegaer (2005), Organizational Climate Measure (OCM), og deres forsøk i å rette opp begrensningene til tidligere måleinstrumenter. Først vil den påfølgende seksjonen kort se på hvordan klima defineres og måles og problemer som eksisterende måleinstrumenter lider under. Videre vil oppgaven gå mer inn i detalj på OCM før målet med studien presenteres.

Begrepsavklaring for klima

Til tross for ulike syn er det noe som er sentralt for de fleste modeller om organisatorisk atferd og det er oppfatninger av arbeidsmiljøet. Slike persepsjoner har ofte blitt referert til som organisasjonsklima (Cooper & Robertson, 1988; Morgeson, Dierdorff, & Hmurovic, 2010; Patterson, et al., 2005). Basert på antagelsen om at organisasjonsklima bygger på folks persepsjoner av arbeidsmiljøet kan man argumentere for at arbeidsmiljø kan undersøkes gjennom klimabegrepet, noe denne studien gjør.

Det mest dominante synet operasjonaliserer klima som de ansattes delte persepsjoner av organisatoriske hendelser, praksiser og prosedyrer. Disse persepsjonene antas i all hovedsak å være deskriptive, og ikke affektive eller evaluerende (Schneider & Reichers, 1983). Nyere forskning motstrider dette synet og argumenterer for at affektive og evaluerende komponenter inngår i klimabegrepet (Patterson, Warr, & West, 2004). Når man har analysert klima på individnivå har det ofte blitt referert til som psykologisk klima (James et al., 2008). Psykologisk klima representerer hvordan arbeidsmiljø kognitivt vurderes og oppfattes av individene i en organisasjon (James & Jones, 1974). Senere forskning har gått vekk fra

analyse på individnivå og heller brukt aggregerte mål i analysen. Eksempelvis gruppe- eller organisasjonsnivå.

De fleste empiriske studier har benyttet seg av aggregerte mål når de analyserer klima (Schneider, Bowen, Ehrhart, & Holcombe, 2000). Slik aggregering kan være på gruppenivå, avdelingsnivå eller organisasjonsnivå. Slike klimabegrep har blitt operasjonalisert ved å aggregere individers skåring til det ønskede analysenivå, for deretter å bruke gjennomsnittskåren for å representere klima på det gjeldende analysenivå (Patterson, et al., 2005). Rasjonale bak ideen om å aggregere individuell data opp på gruppe eller organisasjonsnivå er en antagelse om at organisasjoner har deres eget klima og at dette klimaet kan kartlegges ved å demonstrere signifikante forskjeller i klima mellom grupper og signifikant enighet i persepsjoner innen grupper (James, 1982). Perseptuell enighet impliserer en form for delt enighet i forhold til psykologisk mening som muliggjør individuelle persepsjoner å bli aggregert og benyttet som et klimabegrep på et høyere nivå, eksempelvis gruppe eller organisasjonsnivå (James, et al., 2008). I tråd med nyere forskning har Patterson og kollegaer valgt å fokusere på organisasjonsklima når de utviklet sitt måleverktøy, Organizational climate measure (OCM). Dette synet på klimaet tas også i denne studien.

Konseptet organisasjonsklima har inspirert mange forklaringer og operasjonaliseringer (Patterson, et al., 2005). Til tross for stor interesse eksisterer det få validerte mål på organisasjonsklima. Patterson og kollegaer (2005) tilkjennegir at det finnes gode domenespesifikke måleinstrumenter på klima. Eksempelvis Schneiders service climate (Schneider, White, & Paul, 1998). På den andre siden argumenterer de for at alle eksisterende globale mål på klima har betydelige begrensninger i form av manglende teoretisk fundament og/eller validering. Globale mål i denne sammenheng er mål som skal kunne anvendes like godt i ulike situasjoner, uavhengig av domenespesifikke kriterier. En fordel med en global tilnærming er at slike mål kan gi et overordnet bilde av hele organisasjonen og hvordan den opererer (Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2000).

Støtte for argumentet om manglende teoretisk fundament får Patterson og kollegaer fra blant annet en studie av klima som påpeker at uklart teoretisk fundament gjør det vanskelig å trekke konklusjoner på tvers av studier (Hunter, Bedell, & Mumford, 2007). Begrensningene ved måleinstrumentene som har blitt brukt i klimaforskning fremstår dermed som et vesentlig problem når det kommer til tolkning av resultatene (Patterson, et al., 2005).

Som en følge av argumentene for et kvalitetssikret globalt klimamål utviklet Patterson og kollegaer (2005) et mål på organisasjonsklima som både er teoretisk grunnet og empirisk

validert. Nå følger en kort oversikt over det teoretiske fundamentet til OCM og utviklingen av instrumentet.

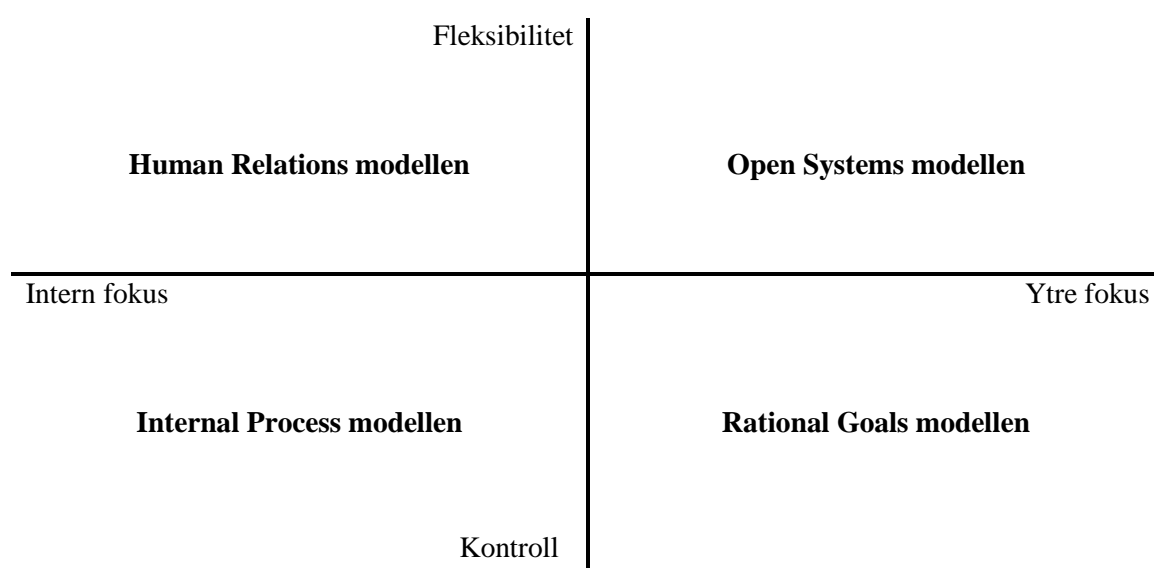
OCM: teoretisk fundament og utvikling

Organizational climate measure (OCM) er et multidimensjonalt måleinstrument for organisatorisk klima (Patterson, et al., 2005). OCM ble designet ut fra å benytte Quinn og kollegaers Competing values model (CVM) som et teoretisk fundament (Quinn, 1988; Quinn & McGrath, 1982; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Competing values model (CVM)

CVM er en teoretisk modell som ble utviklet for å identifisere og strukturere de mest sentrale konsepter eller verdier som er assosiert med effektivitet i en organisatorisk setting (Quinn & Rohrbaugh, 1983). CVM sin forankring hviler på en grundig analyse av 60 års forskning innenfor organisatoriske studier. Som en følge av dette bygger modellen på forskjellige retninger, med lange tradisjoner, innenfor organisatoriske studier. Patterson og kollegaer (2005) trekker frem dette som en av modellens styrker.

Verdiene. De forskjellige verdiene i CVM er lokalisert rundt tre dimensjoner: ekstern versus intern fokus, fleksibilitet versus kontroll og midler versus mål. De to første dimensjonene danner fire modeller, Human Relations modellen, Open Systems modellen, Rational Goals modellen og Internal Process modellen. Se figur 1 for en oversikt over hvordan de fire modellene er organisert langs de to dimensjonene.



Figur 1 CVM Quinn & Rohrbaugh (1983)

- *Human Relations* modellen (fleksibilitet og indre fokus) reflekterer den sosio-tekniske tradisjonen (Emery & Trist, 1965; Thorsud, 1972) og Human Relations tradisjonen (McGregor, 1960). Fokus i denne modellen er velværen, utviklingen og forpliktelsen til medarbeiderne i organisasjonen. Dette oppnås gjennom normer og verdier sentrert rundt tilhørighet, tillit, kohesjon, medvirkning og samarbeid.
- *Open Systems* modellen (fleksibilitet og ytre fokus) vektlegger interaksjonen en organisasjon har med sitt ytre miljø og tilpasningen organisasjonen har til miljøet. Fokus er på ressursøking og innovasjon i respons til det ytre miljøets krav (Shipper & White, 1983). Normer og verdier i modellen er assosiert med vekst, ressurservervelse, kreativitet og tilpasning.
- *Internal Process* modellen (kontroll og internt fokus) reflekterer et Tayloristisk (Taylor, 1911) syn som forfekter høy grad av formalisering og intern kontroll av systemer slik at ressurser brukes effektivt. Koordinering og kontroll oppnås gjennom krav til lydighet i forhold til formelle regler og prosedyrer. Modellen kan sies å representere det klassiske byråkratiet.
- *Rational Goals* modellen (kontroll og ytre fokus) avspeiler en rasjonell økonomisk modell for organisatorisk fungering hvor fokuset er på forfølgelse og oppnåelse av veldefinerte målkriterier (Hall, 1980). Normer og verdier er assosiert med produktivitet, effektivitet, måloppnåelse og prestasjonsfeedback.

Disse fire modellene er modellene som OCM er basert på (Patterson, et al., 2005). Den siste dimensjonen (midler versus mål) er ikke inkorporert i OCM og vil derfor ikke utdypes mer i denne studien.

Quinn og Rohrbaugh (1983) presiserer at de forskjellige verdiene ikke er gjensidig utelukkende innenfor en organisasjon. Selv om noen verdier vil ha en motstridende posisjon i forhold til hverandre på en dimensjon (og i modellene) og derfor er paradoksale, gjør ikke dette dem til empiriske motsetninger. Dette er også gjeldende for OCM (Patterson, et al., 2005). En organisasjon kan vektlegge høyt en verdi fra Human Relations modellen (for eksempel integrasjon) og på samme tid, med tilsvarende styrke, vektlegge en verdi fra Rational Goals modellen (for eksempel effektivitet). En valideringsstudie av CVM (Howard, 1998) antyder at rasjonale for at disse tilsynelatende polariserte verdiene ikke er empiriske motsetninger kan være at motivasjonen noen mennesker har for å vektlegge spesifikke verdier (eksempelvis resultat) er forskjellige fra grunnene andre mennesker har for å vektlegge andre verdier (eksempelvis samarbeid).

Støtte til Competing Values Model

CVM har empirisk støtte fra en rekke studier fra forskjellige land med utvalg fra forskjellige organisatoriske settinger (Cameron, Quinn, DeGraff, & Thakor, 2006). Howard (1998) presenterer funn for at CVM representerer et valid rammeverk for undersøkelse og forståelse av organisasjoner. Han argumenterer for at modellen tilbyr unike fordeler i forhold til organisatoriske analyser. En studie av Lamond (2003), basert på et australsk utvalg, støtter funnene til Howard og gir styrke til modellens generaliserbarhet. Kwan og Walker (2004) bekreftet i deres studie av utdanningsinstitusjoner i Hong Kong validiteten til CVM som et verktøy for å differensiere organisasjoner.

Utvikling av OCM

Når Patterson og kollegaer utviklet OCM selekterte de ut kategorier etter hvor frekvent de var benyttet i forskning på klima fra 1960-2000, og hvorvidt de passet inn i det teoretiske rammeverket basert på CVM (Patterson, et al., 2005). Spørreskjemaet som de utviklet ble testet og raffinert gjennom konfirmerende faktoranalyse. Resultatet er 17 latente faktorer, fordelt over de fire modellene som CVM representerer. De 17 kategoriene som utgjør OCM presenteres i tabell 1.

Tabell 1 Modeller og kategorier i OCM

Human Relations	<ul style="list-style-type: none"> Autonomy (Jones & Fletcher, 2003) Integration (Lawrence & Lorsch, 1967) Involvement (Hollander & Offermann, 1990) Supervisor support (Lee & Ashforth, 1996) Emphasis on training (Morrow, Jarrett, & Rupinski, 1997) Employee welfare (Robinson & Rousseau, 1994)
Open Systems	<ul style="list-style-type: none"> Innovation & Flexibility (Anderson & West, 1998; Theorell, 2003) Outward focus (Kiesler & Sproull, 1982) Reflexivity (West, 1996)
Rational Goals	<ul style="list-style-type: none"> Clarity of organizational goals (Locke, 1991) Efficiency (Ostroff & Schmitt, 1993) Effort (McCaol, Hinsz, & McCaol, 1987) Performance feedback (Pritchard, Jones, Roth, Stuebing, & Ekeberg, 1988) Pressure to produce (Taira, 1996) Quality (Hackman & Wageman, 1995)
Internal Process	<ul style="list-style-type: none"> Formalization (Hall, 1991) Tradition (Coch & French, 1948)

I en omfattende valideringsstudie basert på 6869 medarbeidere fra 55 organisasjoner innenfor produksjonssektoren i Storbritannia argumenterer Patterson og kollegaer for at OCM er et reliabelt og valid mål på organisasjonsklima (Patterson, et al., 2005). OCM viser seg å ha akseptabel reliabilitet. Videre testet og finner Patterson og kollegaer støtte for at OCM har sammenfallende (concurrent) validitet med et allerede validert spørreskjema og prediktiv validitet. Ut fra funnene om god reliabilitet og validitet argumenterer Patterson og kollegaer for at de har utviklet et globalt måleinstrument som skal favne det essensielle av det som folk er opptatt av i arbeidsmiljøet sitt, og som dermed utgjør klimaet i en organisasjon. Denne påstanden blir utgangspunkt for formålet med denne studien.

Patterson og kollegaer testet også ut generaliserbarheten til OCM ved å sammenligne ledere med ikke-ledere, og verkstedarbeidere med funksjonærer. Likevel er det verdt å merke seg at OCM kun er testet ut i Storbritannia, og på produksjonsmedarbeidere. I vår studie er det kunnskapsmedarbeidere i en statlig utdanningsinstitusjon i Norge som er undersøkt. I følge SSB (2010) er 13 % av de sysselsatte i Norge ansatt i akademiske yrker, mens 25,2 % er ansatt i høyskoleyrker. Tall som bare har økt og økt de senere år (SSB, 2010). Dermed utgjør de høyt utdannede kunnskapsmedarbeiderne en ganske stor og viktig del av de sysselsatte i Norge. Vil OCM klare å dekke hva disse kunnskapsmedarbeiderne er opptatt av, når det kommer til deres arbeidsmiljø? Denne mulige begrensningen relaterer seg til denne studien og i det påfølgende avsnittet vil den aktuelle studien diskuteres.

Den aktuelle studien

Den mest utbredte metoden for å undersøke organisasjonsklima er å benytte spørreskjema (Hoff, 2009). Ulempen ved å bruke spørreskjematilnærmingen er at indikatorene (spørsmålene) kan fungere som en trigger for kategoriene som den måler. Det blir gjenkjennelse i motsetning til erindring (Hoff et al., 2009). Videre kan det være slik at et spørreskjema bare måler forhåndsdefinerte kategorier som kanskje eller kanskje ikke er relevant for konteksten som blir studert. En alternativ metode kan være å benytte intervjuer.

SWOT-intervjuer

Denne studien benytter intervjuer basert på et SWOT-rammeverk (Dyson, 2004). SWOT står for Strengths (styrker), Weaknesses (svakheter), Opportunities (muligheter) og Threats (trusler). SWOT-intervjuer legger mindre føringer på hva informantene rapporterer enn et spørreskjema, ved at intervjueren oppmuntrer informanten til å reflektere rundt styrker, svakheter, muligheter og trusler som informanten oppfatter ved arbeidsmiljøet sitt. SWOT-

intervjuer har vist seg å være en metode som kan gi mer informasjon enn spørreskjemaer (Hoff, Straumsheim, Bjørkli, & Bjørklund, 2009).

SWOT-intervjuer har vist seg å gi muligheter for refleksjon rundt hvorfor bare noen utsagn som genereres av intervjuene kan kodes på etablerte modeller (Hoff, Straumsheim, et al., 2009). Dette kan være fordi informantene snakker om temaer som havner utenfor forskningsbaserte modeller. Likevel, det kan være temaer som er viktige for akkurat den organisasjonen man undersøker og for det domene man undersøker, men som havner utenfor den modellen man undersøker. Hvilke implikasjoner kan dette ha for organisasjonen, og for modellen?

Ulike organisasjonsnivåer og påvirkningen de har på hverandre

Tidligere organisasjonsforskning har avdekket at hendelser kan inntreffe på forskjellige nivåer i en organisasjon (Morgeson, et al., 2010; Thorsud & Emery, 1969). Forskning har vist at organisasjonsnivå påvirker andre nivåer i en organisasjon (Henderson, Liden, Glibkowski, & Chaudhry, 2009; Kozlowski & Klein, 2000). For eksempel kan implementeringer av nye systemer på organisasjonsnivå påvirke nedover i en organisasjon. En studie av Eriksson-Zetterquist og kollegaer (2009) viste at et nytt økonomisystem som ble innført på organisasjonsnivå hadde direkte implikasjoner for autonomien som medarbeidere opplevde på individnivå og gruppenivå i organisasjonen. Ved å aggregere og fokusere på organisasjonsnivå, slik som OCM, kan man dermed overse informasjon som angår andre nivåer i en organisasjon. I tillegg kan det ha implikasjoner for hvordan man tolker funnene (Klein & Kozlowski, 2000). Forskning har også indikert at individuelle faktorer (blant annet jobbtilfredshet) kan medføre konsekvenser på organisasjonsnivå. Eksempelvis organisatorisk effektivitet (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009). Samlet kan funnene fra slik forskning indikere at prosesser i en organisasjon påvirker fra organisasjonsnivå og ned til individnivå, og motsatt vei.

Denne studien har inkludert en oppdeling av fire ulike kategorier som representerer ulike nivåer innenfor en organisasjon: *individ* (Furnham, 1994), *gruppe* (Forsyth, 2009), *leder* (Yukl, 2001) og *organisasjon* (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2008), heretter kalt IGLO. Ved å plassere de ansattes utsagn på IGLO-kategoriene innhentes nyansert informasjon om de ansattes tilskrivning av refleksjoner over ulike organisasjonsnivå. Eksempelvis i forhold til om det gjelder individ eller hele organisasjonen. Praktisk følger av det å innhente informasjon vedrørende hvilket nivå i organisasjonen ”skoen trykker” kan være at det gir organisasjonen

en pekepinn på hvilket nivå i organisasjonen som en mulig intervensjon kan settes inn, for å forbedre for eksempel arbeidsmiljø.

Hypoteser

Denne studien vil undersøke om OCM klarer å dekke informasjon som informantene i en kunnskapsorganisasjon kommer med gjennom SWOT-intervjuer.

Med bakgrunn i Patterson og kollegaer (2005) sin påstand om at OCM skal dekke det essensielle omkring medarbeideres arbeidsmiljø er det nærliggende å anta at alle meningsbærende utsagn som genereres gjennom SWOT-intervjuene, og som omhandler arbeidsmiljø, vil kunne kodes på en av de 17 kategoriene i OCM. Hovedhypotesen til denne studien vil derfor være:

Hypotese 1: (a) Alle utsagn som er meningsbærende i forhold til arbeidsmiljø som genereres gjennom SWOT-intervjuene kan kodes på en av de 17 kategoriene i OCM, og (b) den resterende residualen er kun overflødig informasjon som ikke er relevant for folks oppfatninger av arbeidsmiljø og dermed irrelevant for et mål på organisasjonsklima.

Kunnskapsintensive organisasjoner er ofte definert som organisasjoner hvor det meste av arbeid er av intellektuell art og hvor store deler av arbeidsstokken er kunnskapsmedarbeidere med høy utdanning og fokus på kunnskapsgenerering og ikke produksjon (Alvesson, 2000; Robertson, Scarbrough, & Swan, 2003). Forskning på kunnskapsintensive organisasjoner har økt i omfang de siste år (Drucker, 2000; Pyöriä, 2007). Forskningen har avdekket visse elementer ved en kunnskapsmedarbeiders arbeidsmiljø, som ser ut til å være av særlig relevans for medarbeiderne. Kunnskapsmedarbeidere er opptatt av å være *fleksible* (Robertson & Swan, 2003), *autonome* (Alvesson, 1995; Janz, Colquitt, & Noe, 1997; Robertson, et al., 2003), *samarbeid* (Campion, Papper, & Medsker, 1996; Chen & Huang, 2007; Robertson, et al., 2003), *opplæring og utvikling* (Beatty, Beatty, & O'Neill, 1997; Cabrera & Cabrera, 2005), og *medvirkning* (Alvesson, 1995; Pyöriä, 2007; Shadur, Kienzle, & Rodwell, 1999). Patterson og kollegaer argumenterer for at OCM dekker det essensielle som medarbeiderne er opptatt av i arbeidsmiljøet sitt. Informantene i denne studien kommer fra en kunnskapsintensiv organisasjon og derfor er det nærliggende å tro at de kategoriene som omhandler de overnevnte domenespesifikke kjennetegnene vil inneholde flest utsagn. Den andre hypotesen blir derfor som følger:

Hypotese 2: Flest utsagn skal kunne kodes på kategoriene Autonomy, Integration, Involvement, Training og Innovation & Flexibility i OCM.

OCM som baserer seg på organisasjonsklima benytter organisasjonsnivå som analysenivå (Patterson, et al., 2005). Det er derfor nærliggende å tro at flest utsagn vil treffe akkurat organisasjonskategorien i IGLO. Videre kan en inndeling i ulike organisasjonsnivå vise at utsagn kan kodes på ulike organisasjonsnivå og dermed gi nyansert informasjon om hvordan folk attribuerer de ulike kategoriene i OCM.

Hypotese 3: (a) Flest utsagn vil treffe organisasjonskategorien i IGLO, (b) og IGLO-kategoriene vil fremkalle nyansert informasjon om hvilket nivå informantene attribuerer de ulike kategoriene i OCM på.

Metode

Informantene

Alle de ansatte ved en organisasjon tilknyttet en statlig utdanningsinstitusjon i Norge fikk muligheten til å delta i den aktuelle studien. Organisasjonen består av fire enheter med til sammen cirka 240 ansatte. Det ble sendt ut én forespørsel til de ansatte hvor de ble fortalt om studien og vedlagt lå det også et informert samtykke som var utformet etter NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste) sine retningslinjer (Vedlegg A). Av disse ansatte var det 21 personer som meldte sin interesse, 12 menn og 9 kvinner, fordelt på tre av enhetene. Denne responsen gir en svarprosent på 9 %. Alle disse hadde høyere utdanning. Høyere utdanning innebærer i denne studien utdanning på høyskole eller universitetsnivå. Informantene representerte forskjellige stillingskategorier i organisasjonen: stipendiater, vitenskapelig ansatte, emeritus og administrativt ansatte. Det var en hovedvekt av informanter fra de tre første stillingskategoriene.

Intervju

Informasjonen fra informantene ble innhentet gjennom SWOT-baserte intervjuer (Hoff, 2009). I et rammeverk basert på SWOT så vil styrker og muligheter referere til aspekter ved nåtidens arbeidsmiljø, mens muligheter og trusler refererer til fremtidsaspekter knyttet til arbeidsmiljø. SWOT-intervjuer vil ikke spesifisere bestemte svar, men heller oppmuntre informantene til å reflektere (Hoff, 2009). Studier har vist at SWOT-intervju er enkelt å benytte og egner seg godt som format i kvalitative intervju (Flakke, 2008; Hoff, Straumsheim, et al., 2009; Straumsheim, 2007). Det ble stilt fire, åpne hovedspørsmål for å stimulere informantene til mest mulig refleksjon (Vedlegg B). Spørsmålene var:

”Kan du fortelle meg litt om styrkene du ser ved ditt arbeidsmiljø i dag?”

”Kan du fortelle meg litt om svakhetene du ser ved arbeidsmiljøet ditt i dag?”,

”Hvilke muligheter ser du for at arbeidsmiljøet ditt kan bli bedre i fremtiden?”

”Hvilke trusler ser du for at arbeidsmiljøet ditt skal bli bedre i fremtiden?”.

Oppfølgingsspørsmål av karakteren ”Du sa..., kan du fortelle litt mer om det?”, ”Har du et eksempel på det?”, ”Kan du utdype det litt?” ble stilt for å stimulere informantene til å reflektere mer rundt sine egne utsagn.

Prosedyre

Forberedelse til intervju. Før intervjuprosessen ble iverksatt hadde forfatter gjennomgått et 35 timer langt intervjutrenings- og kommunikasjonskurs i regi av professor Roald Bjørklund, Universitetet i Oslo. Kurset ga en opplæring i intervjuteknikk basert på PEACE-modellen (Clarke & Milne, 2001; Milne & Bull, 2003). Under kurset ble vi tatt opp på både film og lydbånd mens vi gjennomførte en rekke intervjuer. Deretter gjennomgikk vi en grundig evaluering av, og tilbakemelding på, hvordan vi fremsto i intervjuprosessen. I følge Kvale (1996) er det gode argumenter for at intervjuere er trent på forhånd før man går i gang med en intervjuprosess.

Gjennomføring av intervjuene og varighet. Intervjuene ble gjennomført i perioden september-oktober 2009. Elleve av intervjuene ble foretatt av forfatter mens de ti andre ble foretatt av en medstudent. De fleste intervjuene ble gjennomført på informantenes kontorer. Unntaksvis ble det booket rom på Psykologisk institutt. Ved to intervjuer var begge studenter til stede. Dette for å observere hverandre og gi hverandre tilbakemelding på hvordan vi ble oppfattet i intervjusituasjonen. I de resterende intervjuene var det kun intervjuer og informant til stede. Dette for å minimere stress på informantene i intervjusituasjonen. Intervjuene ble tatt opp på båndopptaker. Fordeler ved dette er at det forenkler prosessen når man skal transkribere ut intervjuene og man slipper å notere underveis i intervjuet, som kan distrahere informantene. Varighet på intervjuene varierte fra 25 minutter til en time og 22 minutter, med en gjennomsnittsvarighet på 42 minutter.

Databehandling og analyse

Transkripsjon. Intervjuene ble tatt opp med båndopptaker og overført til PC for transkripsjon. For å sikre at begge studenter hadde mest mulig kjennskap til datamaterialet valgte vi å transkribere den andres gjennomførte intervjuer, men aller først transkriberte vi det første intervjuet begge to. Dette intervjuet ble så sammenlignet for å se at vi var samkjørte om hvordan transkripsjonen skulle se ut. Det ble ikke avdekket noen nevneverdige forskjeller. Etter en gjennomgang av dette intervjuet ble begge studentene enige om detaljnivå på transkripsjonene. Vi valgte å transkribere intervjuene fullt ut, men utelate lite meningsbærende lyder som ”eeeh” og ”hmmm”. Gjentakelser som ”det det det er et veldig godt arbeidsmiljø her” ble transkribert til ”det er et veldig godt arbeidsmiljø her”.

I etterkant ble fem intervjuer tilfeldig valgt ut ved loddtrekning og gjennomgått i fellesskap for å sjekke kvaliteten på transkripsjonene. Tre var gjennomført av forfatter, og to av medstudent. For de alle de fem intervjuene ble de første fem minuttene, fem minutter i

midten og de siste fem minuttene av intervjuene lyttet igjennom og sammenlignet opp mot transkripsjonen. Alle intervjuene viste seg å holde et høyt detaljnivå og det ble ikke funnet avvik i transkripsjonene som påvirket det meningsbærende innholdet.

Innholdsanalyse. Informasjonen som ble innhentet gjennom intervjuene ble kodet i tre modeller, henholdsvis SWOT, IGLO og OCM. Kodingen skjer ved at minste meningsbærende enhet tilordnes kategoriene som inngår i de tre modellene. Minste meningsbærende enhet er et utsagn som reflekterer informantens opplevelse og forståelse av, i vårt tilfelle, arbeidsmiljøet. Et utsagn kan være deler av en setning, en setning eller flere setninger (Hoff, Flakke, et al., 2009). Utsagnene ble kodet etter Holsti (1969) sitt argument som sier i korte trekk at utsagn skal defineres etter transkripsjon, siden kjennskap til datamaterialet reduserer sjansen for å støte på utsagn som ikke matcher kategoriene. Det forelå likevel en mulighet for at kodingen av et spesifikt utsagn ikke kunne knyttes til noen av kategoriene i en eller flere av modellene. Slike utsagn ble i så fall kodet som en residual i forhold til den enkelte modell.

SWOT-kategoriene ble definert som følger:

- *Styrker* innebærer hva som fungerer bra i arbeidsmiljøet i dag.
- *Svakheter* innebærer hva som fungerer dårlig i arbeidsmiljøet i dag.
- *Muligheter* omhandler hva som kan bli bedre i arbeidsmiljøet i fremtiden.
- *Trusler* omhandler hvilke hindre som kan forhindre at arbeidsmiljøet blir bedre i fremtiden.

IGLO-kategoriene refererer til hvilket organisasjonsnivå man befinner seg på. Disse var individ-, gruppe-, leder- og organisasjonsnivå. Definisjonen på disse kategoriene ble hentet fra Flakke (2008) og var som følger:

- *Individnivå* refererer til individets opplevelse, meninger og følelser.
- *Gruppenivå* refererer til avdelinger, seksjoner, grupper eller team.
- *Ledernivå* refererer til nærmeste leder, ulike lederatferder eller mer generell ledelse.
- *Organisasjonsnivå* refererer til organisasjonsatferd, aktiviteter og holdninger knyttet til organisasjonskulturen, strukturer og strategier, organisatoriske visjoner og mål, verdier og tro.

Koding av store mengder data kan effektiviseres ved å fordele data over flere personer. Hvis man benytter seg av en slik tilnærming er man avhengig av at de som koder data koder likt (Kvale, 1996). Man er avhengig av god inter-rater reliabilitet. Tidligere studier hvor

SWOT-intervjuer har blitt benyttet har vist god inter-rater reliabilitet for SWOT-kategoriene, men en noe lavere inter-rater reliabilitet for IGLO-kategoriene (Hoff, Straumsheim, et al., 2009). For å unngå inter-rater problematikken ble alle intervjuene kodet på SWOT og IGLO i felleskap. Dette er en tidkrevende prosess, men begge studentene følte at det var viktig for å sikre høy akademisk kvalitet på kodingsprosessen. Modellkoding på OCM ble foretatt alene av forfatter.

Koding på OCM ble gjennomført etter M-SWOT metoden (Hoff, Flakke, et al., 2009). Her koder man informasjon på etablerte forskningsbaserte modeller, i denne studien er modellen OCM. Informasjonen fra intervjuene ble kodet på OCM sine kategorier etter definisjonene som Patterson og kollegaer (2005) benytter. De norske ordene i parentes vil heretter benyttes i oppgaven. De baserer seg på oversettelsen av de engelske begrepene benyttet i en validering av OCM på norsk (Bernstrøm, 2009).

- *Autonomy* (Autonomi) omhandler hvorvidt jobben er designet slik at den gir medarbeiderne vide muligheter til hvordan de skal arbeide.
- *Involvement* (Involvering) tar for seg hvorvidt medarbeiderne har medvirkning i beslutningsprosesser og om informasjon deles fritt gjennom organisasjonen.
- *Integration* (Integrasjon) omhandler til hvilken grad det eksisterer tillit og samarbeid mellom avdelinger/grupper.
- *Emphasis on training* (Trening) omhandler i hvilken grad organisasjonen er opptatt av å utvikle de ansattes ferdigheter.
- *Supervisor Support* (Støtte fra ledelsen) tar for seg hvorvidt medarbeiderne opplever støtte og forståelse fra deres nærmeste overordnede.
- *Employee welfare* (Velferd) omhandler i hvilken grad organisasjonen verdsetter og bryr seg om sine ansatte.
- *Formalization* (Formalisering) er hvorvidt det er fokus på formelle regler og prosedyrer.
- *Tradition* (Tradisjon) er i hvilken grad etablerte måter å løse ting på verdsettes.
- *Innovation & Flexibility* (Innovasjon og fleksibilitet) omhandler hvorvidt organisasjonen er orientert mot endring og hvorvidt nye ideer oppmuntres og støttes.
- *Outward Focus* (Ytre fokus) omhandler hvilken grad organisasjonen er opptatt av kunders behov og markedet generelt.
- *Reflexivity* (Refleksivitet) er om hvilken grad organisasjonen reflekterer rundt objektiver, strategier og arbeidsmetoder for å tilpasse seg det ytre miljøet.

- *Clarity of Organizational goals* (Klarhet i organisasjonsmål) er hvorvidt organisasjonen er opptatt av klart definerte mål.
- *Effort* (Innsats) omhandler til hvilken grad folk arbeider hardt for å oppnå mål.
- *Efficiency* (Effektivitet) omhandler til hvilken grad det vektlegges effektivitet og produktivitet i organisasjonen.
- *Quality* (Kvalitet) handler om hvorvidt kvalitetsprosedyrer vektlegges.
- *Pressure to Produce* (Produksjonspress) omhandler til hvilken grad medarbeidere presses for å oppnå målekriterier.
- *Performance Feedback* (Prestasjonsfeedback) handler om hvorvidt medarbeiderne måles og gis tilbakemelding på arbeidsinnsats.

Eventuelle residualer etter koding på OCM ble i tillegg til en innholdsanalyse også kvalitativt analysert, og tematisert, for å undersøke om de inneholdt relevant eller ikke-relevant informasjon for begrepet organisasjonsklima. I henhold til hypotese 1 (b).

Dataprogram for koding. Vi benyttet NVivo 8 da vi kodet utsagnene. NVivo gir en mulighet til koding og analysering av kvalitative data. I denne studien ble programmet brukt til å trekke ut meningsbærende utsagn fra transkripsjonene og kode de på SWOT, IGLO og OCM. Dette gjøres ved at man markerer den delen av teksten som er meningsbærende og gir den sine koder. For eksempel kan det være en styrke i SWOT, og den befinner seg på individnivå i IGLO og omhandler autonomi i OCM.

Statistisk analyse. Statistikkprogrammet PAWS 18 (Predictive Analytics SoftWare), tidligere SPSS, ble benyttet til å utføre de statistiske analysene. Repeterte ANOVA analyser ble gjennomført for å avdekke eventuelle hovedeffekter i modellene som ble benyttet. Post hoc tester ble gjennomført for å avdekke hvilke hovedeffekter som var signifikant forskjellige. Disse ble korrigert med Bonferroni for å minimere sjansene for å begå type I-feil (feilaktig forkaste en nullhypotese som sier at det ikke er signifikante forskjeller). I denne studien var signifikansnivå $p = .05$, før Bonferronikorreksjon.

Fagetiske forhold

Frivillig deltakelse og informert samtykke. Alle medarbeiderne i organisasjonen ble informert gjennom en e-post at de kunne delta i studien. Her ble det informert om at det var frivillig deltakelse og det forelå et informert samtykkeskjema i e-posten. Dette samtykkeskjemaet ble informantene som meldte seg bedt om å underskrive når deres respektive intervjuer ble gjennomført. Når som helst kunne informantene trekke seg fra studien.

Anonymitet. Informantene ble informert gjennom samtykkeskjema og samtale med forfatter og medstudent om at all data samlet inn gjennom intervjuene skulle behandles anonymt. Ingenting skulle kunne knyttes direkte til informantene. Som en følge ble ingen demografiske variabler eller navn skrevet ned i transkripsjonene. Transkripsjonene var kun nummerert fra nummer 1 til 21.

Bruk av båndopptaker. I det informerte samtykket ble informantene informert om at intervjuene skulle tas opp på bånd. De ble informert om at det kun var forfatter og medstudent som hadde tilgang til lydfilene.

Behandling av data. Alle informantene fikk tilbud om å lese gjennom transkripsjonene og komme med endringer før analyseprosessen startet. Etter transkripsjon og reliabilitetstesting av transkripsjonene ble lydfilene slettet. Forfatter og medstudent opprettet en sikret server hvor transkripsjonene og annet datamateriale tilknyttet studien ble lagret.

Metodeevaluering. Metodene som benyttes vurderes fortløpende i den interne fagetiske debatten ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo.

Resultater

Deskriptiv statistikk

Det ble identifisert 1281 ($M = 61.00$, $SD = 21.73$) meningsbærende utsagn etter SWOT-intervjuene. Samtlige ble kodet på SWOT-kategorier og IGLO-kategorier etter kriteriene definert i metodekapitlet (tabell 2). Styrker utgjorde 31 % (397) av utsagnene ($M = 18.90$, $SD = 12.03$). Svakheter utgjorde 33 % (432) av utsagnene ($M = 20.14$, $SD = 12.01$). Muligheter sto videre for 18 % (231) av utsagnene ($M = 11.00$, $SD = 5.32$). Trusler favnet 18 % (230) av utsagnene ($M = 10.95$, $SD = 5.86$). Fordelingen over IGLO-kategorier var noe annerledes. Individnivået utgjorde 29 % (373) av utsagnene ($M = 17.76$, $SD = 9.68$). Gruppenivået sto for 13 % (168) av utsagnene ($M = 8.00$, $SD = 6.88$). Ledernivået utgjorde 14 % (181) av utsagnene ($M = 8.62$, $SD = 4.89$). Organisasjonsnivået utgjorde til slutt 44 % (559) av utsagnene ($M = 26.62$, $SD = 13.74$).

Tabell 2 Utsagn fordelt over SWOT-kategorier og IGLO-kategorier ($N=21$)

	Styrker	Svakheter	Muligheter	Trusler	Sum
Individ	164	66	59	84	373
Gruppe	86	38	11	33	168
Leder	52	67	53	9	181
Organisasjon	95	252	108	104	559
Sum	397	423	231	230	1281

OCM. Det var 640 ($M = 30.48$, $SD = 12.72$) av det totale antall utsagn (1281) som kunne kodes inn på en av de 17 kategoriene i OCM. Gjennomsnitt og standardavvik for OCM-kategorier kan sees i tabell 3.

Integrasjon var den kategorien som flest utsagn kunne kodes på, med 10 % av de totalt 50 % utsagnene. Videre fulgte effektivitet (5 %), involvering (5 %) og støtte fra ledelsen (4 %). Tabell 4 viser hele oversikten over antall utsagn fordelt på de ulike OCM-kategoriene og residualen.

Tabell 3 Gjennomsnitt og standardavvik for OCM (N=21)

OCM	<i>M</i>	<i>SD</i>
Autonomi	2.05	2.16
Involvering	3.00	2.90
Integrasjon	5.81	4.76
Trening	1.00	1.48
Støtte fra ledelsen	2.52	2.58
Velferd	1.76	2.17
Formalisering	1.43	2.96
Tradisjon	.48	1.54
Innovasjon & fleksibilitet	1.00	1.61
Ytre fokus	.90	1.67
Refleksjon	1.19	1.93
Klarhet i organisasjonsmål	1.05	1.60
Innsats	.71	1.10
Effektivitet	3.14	5.14
Kvalitet	1.14	1.68
Produksjonspress	2.05	2.50
Prestasjonsfeedback	1.24	1.76

Tabell 4 Antall utsagn som kunne kodes i OCM og residual (N=21)

OCM	Sum	Prosent
Autonomi	43	3 %
Involvering	63	5 %
Integrasjon	122	10 %
Trening	21	2 %
Støtte fra ledelsen	53	4 %
Velferd	37	3 %
Formalisering	30	2 %
Tradisjon	10	< 1 %
Innovasjon & fleksibilitet	21	2 %
Ytre fokus	19	1 %
Refleksivitet	25	2 %
Klarhet i organisasjonsmål	22	2 %
Innsats	15	1 %
Effektivitet	66	5 %
Kvalitet	24	2 %
Produksjonspress	43	3 %
Prestasjonsfeedback	26	2 %
SUM OCM	640	50 %
Residual	641	50 %
TOTAL	1281	100 %

IGLO-fordeling på OCM. Beskrivende statistikk for IGLO i sammenheng med OCM sees i tabell 5. Tabell 6 viser antall utsagn fordelt over IGLO i forhold til om de traff en kategori i OCM eller om de havnet i residualen. Som tabellen viser kan man se at organisasjonskategorien i IGLO favnet flest utsagn innenfor treff på OCM (21 %). Videre fulgte individkategorien (14 %), lederkategorien (9 %) og gruppekategorien (6 %). I residualen favnet også organisasjonskategorien flest utsagn (22 %). Deretter fulgte individkategorien (16 %), gruppekategorien (7 %) og lederkategorien (5 %).

Tabell 5 Gjennomsnitt og standardavvik for IGLO-utsagn som traff OCM-kategorier (N=21)

IGLO-utsagn på OCM	<i>M</i>	<i>SD</i>
Individ på OCM	8.33	5.21
Gruppe på OCM	3.48	3.37
Leder på OCM	5.62	4.03
Organisasjon på OCM	13.05	9.49

Tabell 6 Antall utsagn som traff OCM og residual. Fordelt over IGLO-kategorier

OCM	Individ	Gruppe	IGLO		Sum	Prosent
			Leder	Organisasjon		
Autonomi	25	0	4	14	43	3 %
Involvering	17	10	15	21	63	5 %
Integrasjon	29	27	8	58	122	10 %
Trening	13	2	0	6	21	2 %
Støtte fra ledelsen	8	1	38	6	53	4 %
Velferd	12	4	10	11	37	3 %
Formalisering	2	1	3	24	30	2 %
Tradisjon	0	0	0	10	10	< 1 %
Innovasjon & fleksibilitet	4	2	3	12	21	2 %
Ytre fokus	3	1	0	15	19	1 %
Refleksivitet	2	6	9	8	25	2 %
Klarhet i organisasjonsmål	1	0	4	17	22	2 %
Innsats	11	0	0	4	15	1 %
Effektivitet	20	7	12	27	66	5 %
Kvalitet	4	5	1	14	24	2 %
Produksjonspress	13	6	1	23	43	3 %
Prestasjons-feedback	11	1	10	4	26	2 %
SUM OCM	175	73	118	274	640	50 %
Residual	198	95	63	285	641	50 %
TOTAL	373	168	181	559	1281	100 %

Test av hypoteser

Hypotese 1. For å teste hypotese 1 (a) ble det gjennomført en parvis t-test som sammenlignet det totale antall utsagn fra SWOT-intervjuene med antall utsagn som traff OCM. Denne analysen avdekket en signifikant forskjell i antall utsagn mellom totalt antall utsagn ($M = 61.00$, $SD = 21.73$) og utsagn som traff OCM ($M = 30.48$, $SD = 12.72$), $t(20) = 11.82$, $p < .001$.

Siden det ble avdekket en signifikant forskjell mellom det totale antall utsagn og antall utsagn som traff OCM ble det gjennomført en t-test for å se på forskjellen mellom residualen ($M = 30.52$, $SD = 11.83$), og antall treff på OCM ($M = 30.48$, $SD = 12.72$). Denne analysen viste en ikke-signifikant forskjell mellom antall utsagn som traff OCM og residualen.

For videre undersøkelse av hypotese 1 (b), om residualen omhandlet informasjon som er relevant for et mål på organisasjonsklima, ble det gjennomført videre analyser. Det var 641 (50 %) av utsagnene generert gjennom SWOT-intervjuene (1281 utsagn) som ikke kunne kodes på en av de 17 kategoriene i OCM. For å danne et klarere bilde av hva slags utsagn om arbeidsmiljø som ikke kunne kodes inn i en av de 17 kategoriene ble det gjennomført en innholdsanalyse og en kvalitativ tematisering av residualene (Flick, 2002; Kvale, 1996). Denne analysen ble strukturert etter IGLO-kategoriene for å danne et klarere bilde av datamaterialet, og for å bruke samme strukturering som ble gjort med utsagnene som traff OCM. Tabell 7 viser en oversikt over temaene fordelt over de forskjellige IGLO-kategoriene.

Tabell 7 Tematisk oversikt av residual fordelt på IGLO-kategorier

	IGLO	Tema	Antall utsagn
Residual	Individ	Godt samarbeid innad i egen gruppe	67
		Skryt av kollegaer og ledere, fokus på dyktighet	43
		Sosial og faglig støtte i egen gruppe	33
		Ressurser (penger, tid)	22
		Fysiske forhold (kontorer, lokalisering)	16
	Gruppe	Identifisering med jobben. Stolt av arbeidsplassen sin.	12
		Sosiale forhold utenfor som innvirker på arbeidsmiljø	5
		Samhold og støtte innad i egen gruppe	60
		Godt samarbeid i egen gruppe	35
		Leder	Administrering og koordinering fra ledelsens side
Organisasjon	Skryt av ledelsen	20	
	Usynlig ledelse som mangler strategiske og strukturelle rammer	12	
	Sterkere og klarere ledelse	10	
	Ressurser og strukturer som stimulerer økt samarbeid (her inngår penger, tid, fysisk samlokalisering)	108	
	Midlertidige ansettelser og jobbusikkerhet	40	
	Rekruttering og kompetanseutvikling	32	

IGLO	Tema	Antall utsagn
Organisasjon	Langsiktig planlegging og styring, helhetlig tenkning	27
	Insentivsystem	25
	Ansvarsfraskrivelse	20
	Tilhørighet til organisasjonen	19
	Underbemanning	14

Ut av tabellen kan vi lese at utsagnene på individ- og gruppenivå omhandler i stor grad samarbeid og sosiale relasjoner innad i egen arbeidsgruppe. Mange opplever god støtte og tilhørighet og gode kollegiale forhold. Videre er det et stort fokus på skryt av kollegaer og ledere. En del utsagn går også på ressurser som penger og tid, og fysiske forhold som kontoret man sitter på og hvor man er lokalisert. Til slutt er det noen utsagn på individnivå som omhandler stolthet av å tilhøre organisasjonen, som mange anser som en fremragende institusjon å jobbe ved.

Hovedsakelig er det fire aspekter som trekkes frem på ledernivå. Mange utsagn omhandler koordinering og administrering av ulike oppgaver i organisasjonen, med et fokus på mangel av disse to. Likevel er det en del utsagn som går på direkte skryt av ledelsen og hva de har utrettet. Særlig går disse utsagnene på hvordan ledelsen har klart å snu en vanskelig økonomisk situasjon. Videre nevnes det en litt for usynlig ledelse som mangler strategiske og strukturelle rammer, og det etterlyses derfor, som informantene omtaler det, en klarere og sterkere ledelse.

Utsagn som omhandler organisasjonsnivå inneholder en klar hovedvekt som går på en økning av ressurser og forbedring av strukturer som stimulerer til økt samarbeid. Her nevnes blant annet penger til tverrfaglige prosjekter, tid som frigjøres slik at folk føler de kan bistå hverandre uten at det går på bekostning av sine egne arbeidsoppgaver og fysisk samlokalisering (medarbeiderne i organisasjonen befinner seg spredt over flere bygninger). Det er til dels stort fokus på jobbusikkerhet for midlertidig ansatte som jobber på prosjekter. Dette fører til problemer med rekruttering, og sikring og videreføring av kompetanse. Videre ønsker flere klarere strukturelle organisatoriske faktorer og et større fokus på organisasjonens helhet både innholdsmessig og strategisk i forhold til mål. Til slutt er det en del utsagn som omhandler insentivsystemet som eksisterer i organisasjonen og følger av denne. Noen utsagn omhandler ansvarsfraskrivelse som et problem i hele organisasjonen, tilhørighet og at de er litt for få mennesker til å gjøre litt for komplekse arbeidsoppgaver.

Hypotese 2. For å teste hypotese 2 ble det gjennomført en repetert ANOVA analyse som sammenlignet antall utsagn på de forskjellige OCM-kategoriene og så etter systematisk fordeling. Denne analysen avdekket en signifikant hovedeffekt mellom de 17 kategoriene i

OCM, Wilks' Lambda = .054, $F(16,5) = 5.50$, $p = .035$. Effektstørrelsen kalkulert ved å bruke eta kvadrert (η^2) = .946. Ved å bruke Cohen (1988) sine foreslåtte retningslinjer for effektstørrelse (.01 = liten effekt, .06 = moderat effekt, .14 = stor effekt) vil dette resultatet indikere en veldig stor effektstørrelse. En avdekning av hovedeffekt på OCM vil si at en forskjell i antall utsagn på de forskjellige OCM-kategoriene mest sannsynlig ikke er tilfeldige.

For å undersøke hvilke av hovedeffektene som var signifikant forskjellige ble det gjennomført post hoc tester justert med Bonferroni. En justering med Bonferroni minimerer risikoen for å gjøre en type I feil (rapportere usignifikante funn som signifikante). Post hoc testene viste at integrasjon var signifikant forskjellig fra en rekke andre kategorier i OCM. Disse var trening ($p = .020$), tradisjon ($p = .009$), innovasjon og fleksibilitet ($p = .046$), ytre fokus ($p = .031$), klarhet i organisasjonsmål ($p = .013$), innsats ($p = .007$) og kvalitet ($p = .032$). Ingen andre signifikante forskjeller ble avdekket.

Hypotese 3. For å undersøke hypotese 3 (a), om hvorvidt flest utsagn som traff OCM kunne kodes på organisasjonskategorien i IGLO, ble det gjennomført en repetert ANOVA analyse for å finne ut om det var noe systematisk fordeling av gjennomsnittskårene til utsagnene over IGLO-kategoriene på de forskjellige OCM-kategoriene. En signifikant hovedeffekt ble avdekket, Wilks' Lambda = .216, $F(3,18) = 21.79$, $p < .001$, $\eta^2 = .784$.

Post hoc tester med Bonferroni justering ble også gjennomført på treff på OCM-kategoriene og hvordan disse fordelte seg over IGLO-kategoriene. Disse testene avdekket signifikante forskjeller mellom individ og gruppe, organisasjon og gruppe og organisasjon og leder (tabell 8).

Tabell 8 Post hoc tester av de forskjellige IGLO-kategoriene i forhold til treff på OCM-kategoriene

Post hoc tester				
(I) IGLO på OCM	(J) IGLO på OCM	<i>M</i> (I-J)	<i>SD</i>	<i>p</i> (sig)
Individ	Gruppe	4.86	1.02	.001**
	Leder	2.71	1.10	.138
	Organisasjon	-4.71	2.55	.476
Gruppe	Individ	-4.86	1.02	.001**
	Leder	-2.14	1.20	.536
	Organisasjon	-9.57	2.01	.001**
Leder	Individ	-2.71	1.10	.138
	Gruppe	-2.14	1.20	.536
	Organisasjon	-7.43	2.37	.031*
Organisasjon	Individ	4.71	2.55	.476
	Gruppe	9.57	2.01	.001**
	Leder	7.43	2.37	.031*

merk: Bonferroni justert, * signifikant ved .05-nivå, ** signifikant ved .001-nivå

For å undersøke hypotese 3 (b), om hvorvidt IGLO kan fremkalle meningsfull informasjon om hvilket nivå informantene attribuerer de ulike kategoriene i OCM på, ble statistikken som avdekket signifikante forskjeller mellom IGLO-kategoriene sammenlignet med den deskriptive statistikken presentert i tabell 6. Som man kan se ut av tabell 6, og post hoc testene, så vil en inndeling over organisasjonsnivå (IGLO) gi et nyansert bilde av hvordan folk attribuerer ulike aspekter ved sitt arbeidsmiljø over ulike organisasjonsnivåer. For eksempel ser vi at *autonomi* og *trening* har en overvekt av utsagn på individnivå, mens *integrasjon*, *formalisering* og *klarhet i organisasjonsmål* har en overvekt av utsagn på organisasjonsnivå. *Støtte fra ledelsen* har en klar overvekt av utsagn på ledernivå. Resultatene fra de statistiske analysene indikerer at disse fordelingene ikke er tilfeldige.

Diskusjon

SWOT-intervjuene genererte en mengde informasjon (1281 meningsbærende utsagn) i forhold til organisasjonsklimaet i organisasjonen. Hovedfunnene i denne studien var:

1. OCM fanget 50 % av utsagnene generert gjennom SWOT-intervjuene.
2. Det var en forskjell mellom totale antall SWOT-utsagn og utsagn som traff kategorier i OCM.
3. Det ble avdekket en hovedeffekt av OCM og post hoc tester viste at integrasjon var signifikant forskjellig fra trening, tradisjon, innovasjon og fleksibilitet, ytre fokus, klarhet i organisasjonsmål, innsats, og kvalitet.
4. Det ble avdekket signifikante forskjeller mellom IGLO-kategoriene og nyansert informasjon ble belyst.
5. En meningsfull residual i forhold til organisasjonsklima ble avdekket.

Hypotese 1 (a) i denne studien var at alle utsagn som er meningsbærende for organisasjonsklima som genereres gjennom SWOT-intervjuene kan kodes på en av kategoriene i OCM. Analyse av datamaterialet avdekket at det var 640 av totalt 1281 utsagn som kunne kodes på en av de 17 kategoriene i OCM. En signifikant hovedeffekt ble avdekket for OCM. Flest utsagn ble kodet på integrasjon, med 122 utsagn (10 %). Færrest utsagn ble kodet på tradisjon, med 10 utsagn (< 1 %). Til tross for at det var 50 % av utsagnene som ikke kunne kodes på OCM, så ble alle kategoriene representert i de 50 % som traff OCM. Likevel, på bakgrunn av funnene, gis det kun delvis støtte til hypotese 1 (a).

Den begrensede støtten til hypotese 1 (a) henger sammen med resultatene fra analysen av residualene som ble gjennomført for å belyse hypotese 1 (b). Først ble det avdekket at det ikke var signifikante forskjeller mellom antall treff på OCM og residualen. Dette indikerer at antall utsagn som treffer OCM og antall residualutsagn er nokså like store størrelser. Selv om OCM er en omfattende modell er det likevel 641 utsagn som ikke kunne kodes på OCM. En innholdsanalyse og kvalitativ tematisering avdekket et stort fokus på intragrupperelasjoner, da særlig samarbeid, stolthet og skryt av kollegaer, og opplevd sosial støtte. I tillegg var det et fokus på muligheter for ressursallokering som stimulerer til økt samarbeid i fremtiden (for eksempel samlokalisering av alle ansatte på et bygg og økte rammevilkår i forhold til tid og penger). Det fokuseres en del på administrering og koordinering fra ledelsens side, og en klarere og mer synlig strategi (som for eksempel kan gjøres gjennom klarere kommunikasjon). Videre var det fokus på midlertidige ansettelses og hvordan disse skaper usikkerhet og går

utover rekrutteringen og kompetanseutviklingen i organisasjonen. Oppsummert gir resultatene fra studien ikke støtte til hypotese 1 (b).

Hypotese 2 støttet seg på tidligere forskning på kunnskapsintensive organisasjoner og kunnskapsmedarbeidere og det ble argumentert for at kategoriene *autonomi*, *integrasjon*, *involvering*, *trening* og *innovasjon & fleksibilitet* ville fange flest utsagn. *Integrasjon* fanger flest utsagn (122), deretter kommer *effektivitet* (66), *involvering* (63), *støtte fra ledelsen* (53) og *autonomi* (43). Videre viser resultatene at *produksjonspress* (43), *velferd* (37), *formalisering* (30), *prestasjonsfeedback* (26), *refleksivitet* (25), *kvalitet* (24) og *klarhet i organisasjonsmål* (22) alle fanger flere utsagn enn *trening* (21) og *innovasjon & fleksibilitet* (21). Basert på tidligere forskning ble det på forhånd antatt at *trening* og *innovasjon & fleksibilitet* skulle fange flere utsagn (May, Korczynski, & Frenkel, 2002; Robertson, et al., 2003).

Til sammen fanget de kategoriene som hypotese 2 antok på forhånd 270 utsagn, av totalt 640 utsagn som traff OCM. Det ble avdekket en hovedeffekt av OCM, og integrasjon var signifikant forskjellig fra en rekke av dimensjonene, deriblant trening og innovasjon & fleksibilitet. Resultatene slik de foreligger fra denne studien gir da kun delvis støtte for hypotese 2.

Hypotese 3 (a) antok at flest utsagn ville kunne kodes på organisasjonskategorien i IGLO og (b) at IGLO-kategoriene ville fremkalle nyansert informasjon om hvilket nivå informantene attribuerer på de ulike kategoriene i OCM på. Det ble avdekket en hovedeffekt av IGLO og signifikante forskjeller mellom IGLO-kategoriene ble avdekket. Organisasjonskategorien dekket flest utsagn totalt, med 559 utsagn. For OCM var det også organisasjonskategorien som dekket flest utsagn, med 274 utsagn. Likevel er det verdt å nevne at det var 285 utsagn på organisasjonskategorien som havner i residualen. Altså er det en litt større andel av de totale organisasjonskategoriutsagnene som faktisk ikke kan kodes inn i OCM. Når det kommer til informasjon om hvilket nivå informantene attribuerer de ulike kategoriene i OCM på så kunne det sees i datamaterialet at informantene attribuerte de ulike kategoriene forskjellig. For eksempel så man en overvekt av utsagn på individnivå når informantene snakket om autonomi, mens klarhet i organisasjonsmål hadde klart flest utsagn på organisasjonsnivå. Oppsummert gir resultatene fra denne studien støtte for hypotese 3 (a) og (b).

Generell diskusjon

Denne studien hadde som formål å undersøke Patterson og kollegaer (2005) sin påstand om at deres modell, OCM, dekker det essensielle som omhandler medarbeideres oppfatninger av arbeidsmiljø, organisasjonsklima. Funnene ut fra denne studien viser at ved å bruke en metode som ikke legger føringer på hva folk snakker om, SWOT-intervjuer, så reflekterer kunnskapsarbeidere om relevante aspekter ved sitt oppfattede arbeidsmiljø som ikke dekkes av OCM slik modellen foreligger i dag.

Et naturlig spørsmål som dukker opp etter denne studien er om OCM er nok til å beskrive en kunnskapsintensiv organisasjon. Er 50 % treff på OCM mye eller lite? Det er ikke mulig ut fra vår studie å kunne konkludere verken det ene eller andre. Det er ikke foretatt noen vektning av utsagnene eller annen korrigerende som kunne gitt muligheten til å foreta slutninger rundt spørsmålet. En betraktning man også kan gjøre i denne sammenheng er at de utsagnene som kan kodes i OCM treffer alle de 17 kategoriene. Dette kan indikere at OCM favner bredt rundt hva medarbeidere er opptatt av i arbeidsmiljøet sitt og dermed er et godt instrument for å undersøke folks oppfatning av arbeidsmiljøet sitt (utgjør organisasjonsklima). Likevel er det verdt å tenke over at det faktisk er 50 % av utsagnene som informantene kommer med, som omhandler arbeidsmiljøet, som ikke kan kodes inn i OCM. Residualutsagnene omhandler viktige momenter som blant annet intragruppeaspekter, ulike lederaspekter og jobbusikkerhet. Dermed blir diskusjonen videre om disse aspektene burde være med i OCM eller ikke. Er de relevante å ha med i et mål på folks oppfatninger av arbeidsmiljø, organisasjonsklima? Dette er en mulig retning for fremtidig forskning.

En mulig betraktning å gjøre i forhold til funnene er at OCM, som de fleste andre modeller innenfor arbeids- og organisasjonspsykologi, trengs å revurderes etter at kunnskapsøkonomien blir mer og mer fremtredende. De eksisterende modellene kan ha blitt utviklet i en arbeidskontekst med andre domenespesifikke karakteristikk enn den som preger arbeidsmiljøet for mange av dagens kunnskapsarbeidere, med et høyt fokus på fleksibilitet, stadige endringer og økende krav. Det er ikke bare dagens arbeidskontekst som stiller høyere krav til medarbeidere. Såkalte kunnskapsarbeidere (høyt utdannede folk i denne studien) i kunnskapsintensive organisasjoner stiller også høyere krav. De vil ha mer autonomi og mer medvirkning enn det en tradisjonell industriarbeider ville ha på 1960-70 tallet, for å være motiverte og tilfredsstilte. Dette kan indikere at disse "eldre" modellene inkluderer kategorier og konsepter med mindre relevans for dagsaktuell empiri. OCM kom i 2005 og dette gjør den til en relativt fersk modell, men OCM bygger på teori som baserer seg på de

siste 40 års forskning innenfor organisasjonsforskning og den er testet ut på produksjonsmedarbeidere. Dette indikerer at OCM kan kategoriseres sammen med de fleste andre modeller innenfor organisasjonsforskning. En modell som inkluderer operasjonaliserte kategorier vil bare være valid for en relativ kort tidsperiode. For eksempel kan innføring av nye prosedyrer på arbeidsplassen begrense validiteten til modellen. Som en følge av dette kan man tenke seg at konseptet organisasjonsklima eller arbeidsmiljø ikke burde anses som statisk, men burde heller åpnes for kontinuerlige overveielser i takt med endringer i det gjeldende arbeidsmiljø.

Praktiske implikasjoner og mulig fremtidig forskning

Rent praktisk kan denne studien bidra med innsiktsfull informasjon for organisasjonen som har blitt undersøkt. For eksempel kan vi se nærmere på integrasjonskategorien, den som fanget flest utsagn (122 av totalt 640 utsagn) av kategoriene i OCM, og den eneste som var signifikant forskjellig fra andre kategorier i OCM. Legger man litteratur på kunnskapsorganisasjoner til grunn så er det ikke så rart at denne kategorien får såpass mange treff som den gjør. I følge blant annet Champion og kollegaer (1996) og Robertson & Swan (2003) er kunnskapsmedarbeidere opptatt av samarbeidsrelasjoner. Samarbeid er normen i de fleste kunnskapsintensive organisasjoner, mens i vår studie så påpeker våre informanter et fravær av samarbeid på tvers av grupper når man ser på innholdet i utsagnene. Muligens har man her da en diskrepans mellom hva kunnskapsmedarbeidere forventer og verdsetter, og hva som faktisk er praksis i gjeldende organisasjon. På den andre siden så er det mange utsagn i residualen som omhandler samarbeid innad i egen gruppe, og disse er i all hovedsak positive. Folk er veldig fornøyde med samarbeidsrelasjonene innad i egen gruppe, mens de føler at det svikter litt mer når det kommer til samarbeid på tvers av grupper.

IGLO-fordelingen på integrasjon indikerer at flest utsagn havner på organisasjonsnivå (58). Dette kan indikere at informantene mener at problemene knyttet til intergruppesamarbeid, eller fraværet av dette, er et organisasjonsproblem. Blant annet nevnes det fysisk lokalisering som et problem i forhold til samarbeid. Dette finner støtte i litteraturen også. En studie har for eksempel spesifikt avdekket at fysisk avstand er et hinder for samarbeid (Sveiby & Simons, 2002).

Med tanke på at det er litt i underkant av 200 utsagn som omhandler ulike intragruppespekter som havner i residualen kan fremtidig forskning se på integrasjonskategorien i OCM. For eksempel om integrasjon burde inneholde elementer som omhandler intragruppesamarbeid i tillegg til intergruppesamarbeid. Alternativt å inkludere en

ny kategori som går spesifikt på intragrupper samarbeid. Sett denne studiens funn, og tidligere forsknings vektlegging av samarbeidsrelasjoner for kunnskapsarbeidere, kan dette muligens være fruktbart for å gjøre OCM til et enda bedre verktøy for å kartlegge kunnskapsarbeideres organisasjonsklima.

En annen praktisk implikasjon omhandler noen fremtredende funn som sees i residualutsagnene. Ser man på IGLO-fordeling så er det en del svakheter som omhandler rekruttering og midlertidige ansettelser. I følge informantene går dette utover kunnskapsutviklingen og kunnskapsgenereringen i organisasjonen. De mister kompetente folk og mye av deres kunnskap som en følge av at de ikke får faste ansettelser. I tillegg opplever de midlertidige ansatte sin arbeidshverdag som svært usikker, som også kan ha uheldige konsekvenser. Tidligere forskning har også avdekket lignende funn som i denne studien. Blant annet er det en studie av Haesli og Boxall (2005) som påpeker hvordan statlige organisasjoner ofte ønsker å beholde kunnskap og medarbeidere i organisasjonen, men rammebetingelser (lønn, statlige føringer etc.) gjør at de ikke klarer å holde på medarbeiderne. Som en følge må de hele tiden rekruttere nye medarbeidere. Basert på utsagn fra våre informanter og den kvalitative innholdsanalysen av residualen er det holdepunkter for å anta at rammebetingelsene i organisasjonen ikke støtter opp om en prosess som kunne fasilitert bedre forhold for faste ansettelser. Fra et lederperspektiv skaper dette hodebry. Hva skal man prioritere? Faste ansettelser til flere medarbeidere og risikere å binde opp store deler av budsjettet? Eller skal man prioritere andre felt innenfor organisasjonen? Med tanke på at ca 80 % av budsjettet til de fleste organisasjoner bindes opp av utgifter knyttet til fastlønn er det ikke rart at mange ledere, særlig i staten, er bekymret når det kommer til å øke den prosentvise andelen av budsjettet som bindes opp i fastlønn. Dermed blir midlertidige ansettelser resultatet, med de følger det måtte ha av usikkerhet, tap av kompetent arbeidskraft, underbemanning og så videre. Tidligere forskning har også avdekket dette spenningsforholdet. En studie av Lacy og Sheenan (1997) påpeker at man gjennom 1980- og 1990-tallet har sett en ekspansjon i sektoren for høyere utdanning, men ressursene eller rammebetingelsene man opererer med har ikke holdt følge. Hva som er viktigst å fokusere på, de ansattes ve og vel eller budsjettet, er utenfor denne oppgavens omfang, men det kan studeres av fremtidig forskning.

Begrensninger ved studien

Utvalget i denne studien besto av 21 personer, som utgjorde totalt 9 % av det totale antall ansatte i den gjeldende organisasjonen. Hva gjorde dette med funnene fra studien? Er det slik

at man kunne fått andre resultater? Flere treff på OCM for eksempel? Et større utvalg kunne muligens gitt mer informasjon, men mønsteret i datamaterialet i denne studien er likevel klart, og det blir et empirisk spørsmål til hvilken grad et større utvalg ville endret dette mønsteret. På den andre siden kan mulige signifikante sammenhenger blitt oversett i den statistiske analysen som en følge av lite utvalg og liten varians (Cohen, 1988). Et lite utvalg og liten varians kan også få følger for bruken av Bonferronijustering av signifikansnivå. En artikkel av Perneger (1998) påpeker at Bonferronijusteringer i noen tilfeller kan være en for konservativ fremgangsmåte. En for konservativ justering av signifikansnivå kan medføre at man begår en type II-feil (signifikante funn blir usignifikante som en følge av justeringen) i sitt forsøk på å unngå en type I-feil.

Metoden som er benyttet i denne studien er sårbar for atferden som intervjueren utviser. Ledende spørsmål eller annen nonverbal kommunikasjon som påvirker samtalen kan kompromittere datamaterialet. Intervjuerne i denne studien var spesifikt trent for metoden som ble brukt, hvor det ble særskilt vektlagt hvordan man skal unngå å lede en samtale i en spesifikk retning og kontrollere ens eget kroppsspråk.

Koding av utsagn i NVivo gjorde så man kunne kvantifisere det kvalitative datamaterialet. Et spørsmål som blir fremtredende her da er hvordan man operasjonaliserer hva som er et utsagn. Et utsagn var, som gjort rede for i metodedelen, definert som minste meningsbærende enhet som reflekterer temaet/feltet man studerer. Funnene til denne studien er som en følge av dette basert på denne operasjonaliseringen. Man kan ikke utelukke at en annen operasjonalisering kunne gitt en annen frekvens av utsagn. Når man reiser spørsmål som går på operasjonalisering så går man inn på utfordringer knyttet til reliabilitet og validitet.

Reliabiliteten på kodingsprosessen, ved siden av operasjonaliseringen til et utsagn, er også knyttet til operasjonaliseringen av IGLO-kategoriene og SWOT-kategoriene. En annen operasjonalisering som favnet bredere eller smalere kunne gitt et annet resultat. Videre har man også utfordringer knyttet til inter-rater reliabilitet. I denne studien ble kodingen på både IGLO- og SWOT-kategoriene utført av begge studenter i fellesskap, og dermed unngår man til dels inter-rater problematikken. Studier basert på den samme metoden har avdekket god inter-rater reliabilitet (Hoff, Straumsheim, et al., 2009). Når det kommer til kodingen på OCM så ble den utført av forfatter alene. Her kan man ikke utelukke at deltakelse av en person til kunne sikret bedre reliabilitet og påvirket fordelingen av utsagnene.

Måling av validitet er et problem som er involvert i alle nivåer i en kvalitativ forskningsprosess (Flick, 2002). Et fremtredende dilemma er hvordan man skal spesifisere relasjonen mellom temaet/feltet man studerer og versjonen av temaet/feltet som gis av

forskeren (Flick, 2002). Denne studien indikerer at OCM til en viss grad er i stand til å fange opp refleksjoner som er relatert til kunnskapsarbeideres organisasjonsklima. OCM er likevel ikke i stand til å fange alle utsagn som ble generert. Funnene fra denne studien kan ikke validere OCM og konkludere hvorvidt denne fanger godt kunnskapsarbeideres organisasjonsklima. Likevel kan funnene fra denne studien være relevant for fremtidig forskning som vil se på om OCM er valid for kunnskapsarbeideres organisasjonsklima.

Generalisering av funnene fra studien er også et annet viktig aspekt. Er det slik at 21 informanter sin informasjon kan genereres til hele organisasjonen? I kvalitativ metodisk tradisjon så opererer man med semantisk metning som er et begrep som referer til et punkt man når hvor det ikke er nødvendig med mer datainnsamling siden ingenting nytt dukker opp i intervjuene (Kvale, 1996). Metoden som har blitt benyttet her har litt andre karakteristikk enn tradisjonell kvalitativ metode og man kan ikke utelukke at flere intervjuer trengs for denne metoden enn det som spesifiseres i kvalitativ metodetradisjon (Hoff, Flakke, et al., 2009). Likevel, dette blir et empirisk spørsmål, som til dags dato ikke er besvart.

Konklusjon

OCM fanget halvparten av alle utsagn som ble generert når informanter fra en statlig kunnskapsintensiv organisasjon ble stilt åpne spørsmål relatert til deres organisasjonsklima. Den andre halvdel av utsagnene, relatert til organisasjonsklima, generert gjennom SWOT-intervjuene, ble kategorisert som residualer og kvalitativt analysert. Residualen inneholdt temaer som kan undersøkes nærmere for deres relevans for organisasjonsklimabegrepet. Videre viste studien at det er forskjeller i organisasjonsnivå og at det er visse kategorier i OCM som i denne studiens tilfelle fanget flere utsagn enn andre kategorier når det kommer til hva kunnskapsarbeidere er opptatt av i sine oppfatninger av organisasjonsklima. OCM fanget ikke all essensiell informasjon. Denne påstanden var utgangspunktet for denne studien så fremtidig forskning på OCM kan fortsette å undersøke om OCM er et bra verktøy for å kartlegge kunnskapsarbeideres organisasjonsklima.

Referanseliste

- Aarons, G., & Sawitzky, A. C. (2006). Organizational culture and climate and mental health providers attitudes toward evidence-based practice. *Psychological services, 3*, 61-72.
- Alvesson, M. (1995). *Management of knowledge-intensive companies*. Berlin: De gruyter.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of management studies, 37*(8), 1101-1123.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of organizational behavior, 19*(3), 235-258.
- Ashkanasy, N., Wilderom, C., & Peterson, M. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. London: Sage.
- Beatty, R. W., Beatty, J. R., & O'Neill, D. J. (1997). HR's next challenge: building and retaining intellectual capital. *Employment relations today, 24*, 33-48.
- Bernstrøm, V. H. (2009). *Investigating the Organizational Climate Measure's generalizability*. M.Phil, Universitetet i Oslo.
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International journal of human resource management, 16*(5), 720-735.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing Values Leadership: creating value in organizations* Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension. *Personell Psychology, 49*, 429-452.
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management - the social interaction perspective. *International journal of information management, 27*, 104-118.
- Clarke, C., & Milne, R. (2001). National evaluation of the PEACE investigative interviewing course (pp. 196): Home Office.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2008). *Managing and Organizations: an introduction to Theory and Practice*. London: Sage.
- Coch, L., & French, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations, 1*, 512-532.

- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2 ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (Eds.). (1988). *International review of industrial and organizational psychology*. New York: Wiley.
- Drucker, P. F. (2000). Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. In J. Cortada & J. A. Woods (Eds.), *The knowledge management yearbook 2000-2001*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640.
- Emery, F., & Trist, E. (1965). The casual texture of organizational environments. *Human relations*, 18(1), 21-32.
- Eriksson-Zetterquist, U., Lindberg, K., & Styhre, A. (2009). When the good times are over: professionals encountering new technology. *Human relations*, 62(8), 1145-1170.
- Flakke, E. (2008). *The challenge of organizational change: a comparative study of private organizations' reflections on change processes*. M.phil, Universitetet i Oslo.
- Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*. London: Sage publications Ltd.
- Forsyth, D. R. (2009). *Group dynamics* (5 ed.). Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Furnham, A. (1994). *Personality at work*. London: Routledge.
- Haakonsson, D. D., Burton, R. M., Obel, B., & Lauridsen, J. (2008). How failure to align organizational climate and leadership style affects performance. *management decision*, 46(3), 406-432.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total quality management: empirical, conceptual and practical issues. *Administrative science quarterly*, 40, 309-342.
- Haesli, A., & Boxall, P. (2005). When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. *International journal of human resource management*, 16(11), 1955-1975.
- Hall, R. H. (1980). Effectiveness theory and organizational effectiveness. *Journal of applied behavioral science*, 16, 536-545.
- Hall, R. H. (1991). *Organizations: structures, processes and outcomes*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The leadership quarterly*, 20, 517-534.

- Hoff, T. (2009). Mapping the organizational climate for innovation: introducing SWOT as a process based tool. In W. Østreg (Ed.), *Confluence. Interdisciplinary communications 2007/2008*. Oslo: Centre for advanced study at the Norwegian academy of science and letters.
- Hoff, T., Flakke, E., Larsen, A. K., Lone, J. A., Bjørkli, C. A., & Bjørklund, R. A. (2009). On the validity of M-SWOT for innovation climate development. *Scandinavian journal of organizational psychology, 1*, 3-11.
- Hoff, T., Straumsheim, P. A., Bjørkli, C. A., & Bjørklund, R. A. (2009). An external validation of two psychosocial work environment surveys - a SWOT approach. *Scandinavian journal of organizational psychology, 1*, 12-19.
- Hollander, E. P., & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: relationships in transition. *American psychologist, 45*(2), 179-189.
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Howard, L. W. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational culture. *The international journal of organizational analysis, 6*(3), 231-250.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity research, 19*(1), 69-90.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of applied psychology, 67*, 219-229.
- James, L. R., Choi, C., Ko, C. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., et al. (2008). Organizational and psychological climate: a review of theory and research. *European journal of work and organizational psychology, 17*(1), 5-32.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological bulletin, 81*, 1096-1112.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: the role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personell Psychology, 50*, 877-904.
- Johnson, J. J., & McIntye, C. L. (1998). Organizational culture and climate correlates of job satisfaction. *Psychological reports, 82*(3), 843-850.
- Jones, F., & Fletcher, B. C. (2003). Job control, physical health and psychological well-being. In M. J. Schabracq, C. L. Cooper & J. A. M. Winnubst (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (2 ed., pp. 121-142). Chichester: Wiley.

- Kiesler, S., & Sproull, L. (1982). Managerial responses to changing environments: perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative science quarterly*, 27, 548-570.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational research methods*, 3(3), 211-236.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3-91). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kvale, S. (1996). *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing* London: Sage.
- Kwan, P., & Walker, A. (2004). Validating the competing values model as a representation of organizational culture through inter-institutional comparisons. *Organizational analysis*, 12(1), 21-37.
- Lacy, F. J., & Sheenan, B. A. (1997). job satisfaction among academic staff: an international perspective. *Higher education*, 34, 305-322.
- Lamond, D. (2003). The value of Quinn's competing values model in an Australian context. *Journal of managerial psychology*, 18(1), 46-59.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 12, 1-47.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied psychology*, 81(2), 123-133.
- Locke, E. A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational behavior and human decision processes*, 50, 288-299.
- Manger, T., & Eikeland, O.-J. (1990). Factors predicting staff's intentions to leave the university. *Higher education*, 19, 281-291.
- May, T. Y.-M., Korczynski, M., & Frenkel, S. J. (2002). Organizational and occupational commitment: knowledge workers in large corporations. *Journal of management studies*, 39(6), 775-801.
- McCaol, K. D., Hinsz, V. B., & McCaol, H. S. (1987). The effects of commitment to performance goal on effort. *Journal of applied social psychology*, 17, 437-452.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

- Milne, R., & Bull, R. (2003). Interviewing by the police. In D. Carson & R. Bull (Eds.), *Handbook of psychology in legal contexts* (2 ed.). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Morgeson, F. P., Dierdorff, E. C., & Hmurovic, J. L. (2010). Work design in situ: understanding the role of occupational and organizational context. *Journal of organizational behavior*, *31*, 351-360.
- Morrow, C. C., Jarrett, M. Q., & Rupinski, M. T. (1997). An investigation of the effect and economic utility of corporate-wide training. *Personnel Psychology*, *50*, 91-119.
- Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of management* *31*(4), 492-512.
- Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of management journal*, *36*, 1345-1362.
- Patterson, M. G., Warr, P. B., & West, M. A. (2004). Organizational climate and company performance: the role of employee affect and employee level. *Journal of occupational and organizational psychology*, *77*, 193-216.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., et al. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, *26*, 379-408.
- Perneger, T. V. (1998). Whats wrong with Bonferroni adjustments. *British medical journal*, *316*, 1236-1238.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, *94*, 122-141.
- Pritchard, R. D., Jones, S. D., Roth, P. L., Stuebing, K. K., & Ekeberg, S. E. (1988). Effects of group feedback, goal setting and incentives on organizational productivity. *Journal of applied psychology*, *73*(2), 337-358.
- Pyöriä, P. (2007). Informal organizational culture: the foundation of knowledge workers performance. *Journal of knowledge management*, *11*(3), 16-30.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: mastering the aradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1982). Moving beyond the single-solution perspective: The competing values approach as a diagnostic tool. *Journal of applied behavioral science*, *18*(4), 463-472.

- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29, 363-377.
- Riordan, C. M., Vanderberg, R. J., & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human resource management*, 44(4), 471-488.
- Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2003). Knowledge creation in professional service firms: institutional effects. *Organization studies*, 24(6), 831-857.
- Robertson, M., & Swan, J. (2003). Control - what control? Culture and ambiguity within a knowledge-intensive firm. *Journal of management studies*, 40(4), 831-858.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15, 245-259.
- Schneider, B., Bowen, D. E., Ehrhart, M. G., & Holcombe, K. M. (2000). The climate for service: evolution of a construct. In N. Ashkanasy, C. Wilderom & M. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 21-36). Thousand Oaks: Sage.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schneider, B., White, S., & Paul, M. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: tests of a casual model. *Journal of applied psychology*, 83, 150-163.
- Shadur, M. A., Kienzle, R., & Rodwell, J. J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. *Group & organization management*, 24(4), 479-503.
- Shipper, F., & White, C. S. (1983). Linking organizational effectiveness and environmental change. *Long range planning*, 16(3), 99-106.
- SSB. (2010). Sysselsatte etter yrke og kjønn (AKU). Årsgjennomsnitt 2007-2009 Retrieved 04.03., 2010, from <http://www.ssb.no/emner/06/01/yrkeaku/tab-2010-02-11-02.html>
- Stone, P. W., Du, Y., & Gershon, R. M. (2007). Organizational climate and occupational health outcomes in hospital nurses. *Journal of occupational and environmental medicine*, 49, 50-58.
- Straumsheim, P. A. (2007). *Assessing psychological work environments: A comparative study of survey instruments and interviews*. M.Phil, Universitetet i Oslo.
- Sveiby, K.-E., & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work. *Journal of knowledge management*, 6(5), 420-433.

- Taira, K. (1996). Compatibility of human resource management, industrial relations and engineering under mass production and lean production: an exploration. *Applied psychology: an international review*, 45, 97-117.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Theorell, T. (2003). Flexibility at work in relation to employee health. In M. J. Schabracq, C. L. Cooper & J. A. M. Winnubst (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (2 ed.). Chichester: Wiley.
- Thorsud, E. (1972). Job design in the wider context. In L. E. Davis & J. C. Taylor (Eds.), *Design of jobs*. Harmondsworth: Penguin.
- Thorsud, E., & Emery, F. (1969). *Mot en ny bedriftsorganisasjon: eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Johan Grundt Tanum forlag.
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 555-579). Chichester: Wiley.
- Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations* (5 ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Vedlegg

Vedlegg A: Informert samtykke – intervju om arbeidsmiljøet ved organisasjon NN.

Som et ledd i vår masteroppgave i organisasjonspsykologi ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo, ønsker vi å intervju deg om dine synspunkter knyttet til arbeidsmiljøet ved din arbeidsplass. Professor Roald Bjørklund er ansatt ved instituttet og er faglig ansvarlig for masteroppgavene våre sammen med to andre faglærere (Thomas Hoff og Cato Bjørkli).

Vi vil stille deg noen spørsmål om arbeidsmiljøet ditt; hva som fungerer godt, hva som kunne vært bedre, hvilke muligheter som finnes for at det kan bli bedre og hindringene som kan gjøre det vanskeligere å få et godt arbeidsmiljø i fremtiden. Vi vil stimulere at du reflekterer så mye som mulig omkring disse temaene.

For at vi skal få med oss all informasjonen blir intervjuene tatt opp med lydopptaker. Lydopptakene vil i etterkant slettes i henhold fagets retningslinjer for slik informasjonsinnhenting.

Erfaringsvis tar intervjuet et times tid, men tiden kan variere noe.

Det er frivillig å være med og dersom du underveis finner at du vil trekke deg fra intervjuet er det greit. Det er ikke nødvendig å begrunne hvorfor du trekker deg.

Alle opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og det vil i masteroppgavene ikke være mulig å kjenne igjen synspunkter fra noen av deltagerne i intervjuene.

Dersom du aksepterer å være med på intervjuet under disse betingelsene ønsker vi at du skal undertegne nedenfor.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe Klaus Breivik (957 89 882) eller Lasse Hønsen (95 40 90 89), eller sende en e-post: klausb@student.sv.uio.no eller lasseho@student.sv.uio.no

Med vennlig hilsen

Lasse Hønsen
Rolf E Stenersens alle 10, H105
0858 Oslo

Klaus Breivik
Jens Bjelkes gate 11
0562 Oslo

Samtykkeerklæring:

Jeg er kjent med denne orienteringen om intervju i forbindelse med arbeidsmiljøet ved min arbeidsplass.

Signatur

Vedlegg B: Intervjuguide

SWOT-spørsmål

- *”Kan du fortelle meg litt om styrkene du ser ved ditt arbeidsmiljø i dag?”*
- *”Kan du fortelle meg litt om svakhetene du ser ved arbeidsmiljøet ditt i dag?”*,
- *”Hvilke muligheter ser du for at arbeidsmiljøet ditt kan bli bedre i fremtiden?”*
- *”Hvilke trusler ser du for at arbeidsmiljøet ditt skal bli bedre i fremtiden?”*.

Oppfølgingsspørsmål

- ”Du sa..., kan du fortelle meg litt mer om det?”
- ”Har du et eksempel på det?”
- ”Kan du fortelle meg hva du mente med det?”
- ”Kan du utdype det litt mer?”