

15. Høgskulekultur i støypeskeia: ein analyse av organisasjonskulturen i ein fusjonerande høgskule

LEIF LONGVANES

HVL

JON GUNNAR NESSE

HVL

TORBJØRN ÅRETHUN

HVL

SAMANDRAG Frå 1.1.2017 vart høgskulane i Bergen, Sogn og Fjordane og Stord/Haugesund slått saman til Høgskulen på Vestlandet (HVL), med i alt fem campusar. I slike fusjonar kan det vere ei utfordring å integrere ulike kulturar. Føremålet med dette kapitlet er å finne kva som karakteriserer organisasjonskulturen i ein fusjonerande høgskule som HVL og i kva grad denne kulturen, ifølgje dei tilsette, skil seg frå den optimale. Data vart samla inn gjennom ei nettbasert spørjeskjemaundersøking i februar 2018. Modellverktøyet som vart brukt for å måle kultur, er kalla OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Dette verktøyet er validert, men i liten grad nytta på akademiske institusjonar. Konklusjonen er at dei tilsette gjennomgåande meiner at dagens HVL-organisasjon har eit internt fokus, og at dei ønskjer seg ein organisasjonskultur prega av større fleksibilitet.

NØKKEWORD høgskule | kulturendring | OCAI | organisasjonskultur

ABSTRACT In 2017, the formerly independent university colleges in Bergen, Sogn and Fjordane and Stord/Haugesund were merged into the Western Norway University of Applied Sciences (HVL). In such mergers, it is a challenge to integrate different cultures. The purpose of this study is to analyze the main characteristics of the organizational culture in a merging university college such as HVL, and to investigate to what extent this

culture is suboptimal, according to the staff. Data was collected through an online survey in February 2018. We used the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to analyze the dataset. This tool has been used to analyze the culture in a variety of organizations, but to a lesser extent in academic institutions. The main conclusion is that, according to the staff, the present HVL-organization has an internal focus, whereas they prefer an organizational culture characterized by flexibility.

MERKNADER

Stor takk til dei tilsette ved HVL som tok seg tid til å svare, og til leiinga ved HVL som let oss gjennomføre denne undersøkinga. Forfattarane har ingen interessekonfliktar.

15.1 INTRODUKSJON

Høgskulen på Vestlandet (HVL) er resultat av samanslåing av Høgskolen i Bergen (HiB), Høgskulen i Sogn og Fjordane (HiSF) og Høgskolen Stord/Haugesund (HSH). Den nye høgskulen vart etablert 1.1.2017. HVL er, i norsk målestokk, ein stor høgskule med campusar i Bergen, Førde, Haugesund, Sogndal og Stord. Talet på studentar er omlag 16 000, der ca. halvparten går i Bergen. HiSF og HSH var jamstore, men altså monaleg mindre enn HiB.

Med fem campusar, store geografiske avstandar og mange studium og fagmiljø kan det vere ei utfordring å få til ein integrasjon av dei gamle kulturane i ein ny organisasjonskultur. Samanslåinga av desse høgskulane på Vestlandet er ei kritisk hending som kallar på ulike typar forskning. Det vi konsentrerer oss om her er ei kartlegging av organisasjonskulturane i dei tre tidlegare høgskulane like før samanslåinga. Vi kartla både korleis organisasjonskulturen blei oppfatta å vere på samanslåingstidspunktet, heretter kalla faktisk situasjon, og korleis dei tilsette meiner organisasjonskulturen i HVL bør vere, det vil seia ønska situasjon. Ei slik kartlegging av faktisk og ønska organisasjonskultur i fusjonens startfase er interessant for leiinga ved høgskulen, som grunnlag for å handtere integreringa av potensielt ulike kulturar, og elles for å ta gode strategiske grep. Leiingsutfordringane dei fyrste åra vil avhenge av kor ulik organisasjonskulturen var ved dei tre tidlegare høgskulane og i kva grad det er samanfall mellom den organisasjonskulturen som er best tilpassa HVL sine strategiske målsettingar og den ønska kulturen, slik han kjem til uttrykk i denne undersøkinga.

Undersøkinga har derfor følgjande todelte problemstilling: «Kva kjenneteiknar organisasjonskulturen ved HVL i starten av fusjonsprosessen, og korleis ønskjer dei tilsette at kulturen skal vere?»

For å kunne gjere ei undersøking av faktisk og ønska organisasjonskultur er det ein fordel å ha ein modell å bygge på. Vi har valt OCAI-modellen (Cameron & Quinn, 2006; 2013), som er validert og mykje brukt internasjonalt som verktøy til å kartlegge organisasjonskultur. Lave & March (1975) definerte ein modell som å vere eit forenkla bilde av den verkelege verda. OCAI lever opp til denne definisjonen ved at det er ein enkel modell som ved hjelp av to dimensjonar konstruerer fire idealtypar av organisasjonskultur: Klan, adhokrati, marknad og hierarki. Clarke & Primo (2007) har skissert fem mulege føremål med ein modell:

1. Forståing: Å skaffe meir innsikt i eit overordna problem.
2. Strukturering: Å organisere empiriske funn eller kjende fakta på ein ny måte.
3. Utforsking: Produsere ikkje-opplagde retningar for vidare forskning (eller endra praksis, vår tilføyning).
4. Forklaring: Undersøke årsaksforhold.
5. Prediksjon: Føreseie hendingar eller utfall.

Vi har gjennomført ein tverrsnittsanalyse og difor vil punkta 4 og 5, forståing og predikasjon, vere lite aktuelle modellføremål i denne studien. Intensjonen i dette kapitlet er å nytte OCAI-modellen for å kunne forstå og strukturere organisasjonskulturen ved ein norsk høgskule, og å gje ei retning for ønska utvikling av denne kulturen.

Den vidare gangen i dette kapitlet blir som følgjer: Først presenterer vi relevant teori, så gjer vi greie for metodane som er nytta. I det vidare, blir resultat presentert og deretter drøfta opp mot problemstillinga. Konklusjon og framlegg til vidare analysar avsluttar kapitlet.

15.2 TEORI

På 1980-talet var det stor interesse for fenomenet organisasjonskultur, og innfallsvinklane var mange (Smircich, 1983). Inspirert av sosialantropologien prøvde organisasjonsforskarar å analysere organisasjonar som samfunn med ein klårt definert kultur, eventuelt også med subkulturar. Bang (1988, s. 128 ff.) skildrar to hovudlinjer i denne forskinga: ei som framhevar at organisasjonskulturen utviklar seg som eit passivt resultat av historia, og ei anna som legg vekt på at organisasjonskulturar kan byggast og utviklast i ønska retning. Eit anna og like viktig

skilje i tilnærminga til organisasjonskultur, har gått mellom dei som står for at organisasjonar *er* «kultur» og at kulturen er varig, og dei som reknar organisasjonskultur som eitt av fleire organisasjonselement som kan påverkast og endrast. Strand (2007, s. 182) refererer til dette som eit skilje mellom samfunnsvitskapen/ antropologien på den eine sida og managementfag på den andre.

Organisasjonskultur har mange definisjonar. Ein av dei mest kjende definisjonane er utforma av Schein (2010, s. 18), som knyt omgrepet kultur i organisasjonar opp mot grupper:

The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

Organisasjonskultur er altså eit delt mønster av forventingar i ei gruppe til korleis problem knytte til ekstern tilpassing og indre integrering skal handterast. Dette mønsteret er utvikla over tid av gruppemedlemmane, og det har fungert godt nok til at det blir sett på som høveleg. Derfor blir det lært bort til nye medlemmar som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på når det gjeld desse problema. Organisasjonskulturen kan vere einskapleg og såleis femne heile organisasjonen, men det er også mogleg at det oppstår subkulturar. I det siste tilfellet vil organisasjonskulturen vere differensiert eller fragmentert.

Schein (2010) meiner at organisasjonskultur kan studerast på tre nivå:

- Nivå 1: Artefaktar eller synlege element. Dette kan vere fysisk og sosialt miljø, og observerbar åtferd og kommunikasjon.
- Nivå 2: Uttrykte verdier. Det er gjerne leiinga som legg desse fram gjennom å formulere eit verdigrunnlag knytt til t.d. etikk, berekraft, likestilling osv. Men for at desse verdiane skal få gjennomslag i organisasjonen må det vere tilslutnad frå dei tilsette, jf. Nivå 3.
- Nivå 3: Grunnleggande forventingar til kva som er rett og galt i organisasjonen. Det kan vere uskrivne reglar, forventa veremåte, eller internaliserte normer som blir tatt for gitt og ikkje stilt spørsmål ved. Dette sit djupt, og kan vere vanskeleg både å kartlegge og å endre. Dei faktisk gjeldande normene kan vere i strid med verdier formulert på nivå 2, i så fall vil truverdet til organisasjonen bli utfordra.

Kulturuttrykk på nivå 1 og 2 er lettare å endre enn dei på nivå 3 (Schein, 2010). Dessutan kan det vere lettare å endre kultur i samband med ei kritisk hending for ein organisasjon (Yukl, 2013). Ei kritisk hending kan vere ei overlevingskrise, men det kan også vere tale om store endringar som følgje av fusjon (Kaufmann & Kaufmann, 2003; Schein, 2010).

Andre forskarar har òg teke til orde for nivåtenking i si forklaring av organisasjonskultur, der ein går frå det tydelege, og det som er lett å endre, til det meir abstrakte og stabile. Strand (2007, s. 186) presenterer ein slik modell med heile 7 nivå.

Det følgjer av Scheins (2010) definisjon at organisasjonskultur har to hovudfunksjonar: Ekstern tilpassing og intern integrering. Ekstern tilpassing betyr å handtere relasjonane til viktige interessentar i omgivnadene, som kundar (målgrupper), konkurrentar, investorar og styresmakter. Intern integrering kan innehalde element som sosialisering, åtferdsregulering, identitetsskaping og samarbeid. Ein velfungerande organisasjonskultur er altså ein avgjerande faktor for effektiviteten til ein organisasjon. Dette gjer det også viktig å forske på og forstå organisasjonskultur.

OCAI er ei forkorting for Organizational Culture Assessment Instrument, og er eit verktøy for å måle og illustrere organisasjonskultur, utvikla av Kim S. Cameron og Robert E. Quinn (Cameron & Quinn, 2006; 2013). OCAI er validert gjennom undersøkingar i meir enn 10 000 organisasjonar over store delar av verda, og instrumentet er godt dokumentert både på engelsk og norsk (Cameron & Quinn, 2006; 2013). Ein annan fordel med OCAI er at verktøyet får fram balansen mellom ulike kulturtypar i ein organisasjon (Scott et al., 2003). Dette kan gjerast for organisasjonen totalt og for undergrupper av tilsette.

OCAI er basert på det som Cameron & Quinn (2006, 2013) kallar «competing values framework», altså eit rammeverk for konkurrerande eller motstridande verdier. Rammeverket består av to dimensjonar med følgjande ytterpunkt:

- ▶ intern versus ekstern merksemd
- ▶ stabilitet versus fleksibilitet

Når merksemda hovudsakleg er retta innover i ein organisasjon, blir forhold som reglar og kontroll, og internt samarbeid og samhandling, viktige element. Og omvendt, om merksemda er retta utover, blir det avgjerande å utvikle gode relasjonar til aktørar utanfor organisasjonen, som kundar, samfunnet rundt eller styresmakter på ulike nivå. For akademiske institusjonar vil omgrepet «kundar» høyr-

rest noko framandt ut. Sentrale målgruppene for slike institusjonar er studentar, oppdragsgivarar for forskning og ålmenta generelt.

Organisasjonar som søker stabilitet er prega av at endringar er noko som ikkje er ønska. Slike organisasjonar vil helst halde fram på same måte som før, då det gir føreseielege forhold og låge kostnader. På den andre sida vil fleksible organisasjonar kunne snu seg rundt fort og gjere endringar på eige initiativ, eller som resultat av eit press eller ønske frå omverda.



FIGUR 15.1 Rammeverk for konkurrerende verdier (Cameron & Quinn, 2006; 2013).

Om vi kombinerer desse to dimensjonane, får vi ein modell som viser fire ulike idealtypar når det gjeld organisasjonskultur: klan, hierarki, marknad og adhokrati (figur 15.1). Ein klan kombinerer intern merksemd og fleksibilitet, og det sentrale er å samarbeide, og å gjere noko saman. Den hierarkiske kulturen kombinerer indre merksemd med stabilitet. I ein slik kultur blir det viktig med reglar og kontroll, og å gjere ting rett. Marknadskulturen kombinerer ytre merksemd med stabilitet. Det blir viktig å konkurrere gjennom å produsere mykje og effektivt. I dette konseptet vil endringar skape uro. Ifølgje Røvik (2009) er det marknadstenkinga som har fått størst gjennomslag i norske organisasjonar frå ca. 1990. Adhokratiet kombinerer ytre merksemd med fleksibilitet. Då blir kreativitet og innovasjon prioritert; det er om å gjere å skape noko, og å vere først ute. Tabell 15.1 illustrerer dei viktigaste særtrekka ved dei fire kulturtypane.

TABELL 15.1 Fire typar organisasjonskultur (Cameron & Quinn, 2006; 2013)

	KLAN	HIERARKI	MARKNAD	ADHOKRATI
KLIMA	«Familie», vennlegsinna	Formelt, krav til orden, prosedyrar som må følgjast	Resultatorientert, konkurranseprega	Dynamisk, entreprenørielt, kreativt
LEIARTYPE	«Forelder», mentor	Koordinator, overvakar, organisator	Hardtkøyrande, krevjande	Innovatør, entreprenør
DRIVKREFTER	Kommunikasjon, engasjement, personleg utvikling	Økonomisk rasjonalitet, det å vere påliteleg, punktleg, konsistent og uniform	Marknadsdel, måloppnåing og profitt	Innovasjon, tilpassingsevne, transformasjon
TEORI	Menneskeleg utvikling, høgt engasjement og solidaritet fører til effektivitet	Kontroll, måling føreseielege prosessar fører til effektivitet	Aggressiv konkurranse og kundefokus fører til effektivitet	Innovasjon, visjonar og kontinuerleg endring fører til effektivitet

Figur 15.1 og tabell 15.1 skildrar ein modell med fire idealtypar når det gjeld organisasjonskultur. Vi kallar han her for OCAI-modellen. Denne modellen har vist seg å vere ein nyttig reiskap for å analysere kulturen i mange ulike organisasjonar over store delar av verda (Cameron & Quinn, 2006; 2013). Men vi må ta eit atterhald her, sidan vi berre har funne ei undersøking av norske akademiske institusjonar som tek i bruk denne modellen. Det er Lunde & Neteland (2017) si masteroppgåve, der Høgskulen i Molde vart studert. Denne oppgåva drøftar ikkje eksplisitt om OCAI-modellen eignar seg til analyse av høgskulekulturar.

15.3 METODE

15.3.1 DATAINNSAMLING

Eit elektronisk spørjeskjema tilrettelagt i datainnsamlingsverktøyet ProQuest vart medio februar 2018 sendt til alle dei 1665 personane som på det tidspunktet var tilsette ved HVL. Populasjonen skulle omfatte dei som hadde vore tilsette då strukturane frå dei tre tidlige høgskulane framleis var dominerande. Difor vart

berre dei som var tilsett ved HVL per 1. august 2017 bedne om å svare. Etter ei puring, var det 467 som svara, ei responsrate på om lag 28 prosent. Nettoutvalet er representativt når det gjeld fordelinga på dei tre tidlegare høgskulane, medan det er skeivfordelt etter stillingstype då leiarar er underrepresenterte i utvalet. Det siste kan skuldast at mange av leiarane på undersøkingstidspunktet var i ein overgang frå leiarstilling i den tidlegare strukturen eller dei var nyttilsette leiarar ved HVL og difor kjende seg usikre på eigen framtidig posisjon.

Spørjeskjemaet inneheldt 24 påstandar om ulike sider ved organisasjonskulturen. Respondentane vurderte kvar av påstandane på ein skala frå 1 (usamd) til 5 (samd). For kvar påstand skulle dei vurdere situasjonen slik han var før HVL-fusjonen, namnsett «nosituasjonen», og dei skulle vurdere korleis organisasjonskulturen i HVL bør vera, namnsett «føretrakt situasjon».

OCAI-modellen legg til grunn at 6 av påstandane skildrar ulike dimensjonar av kulturtypen klan, 6 andre påstandar skildrar ulike dimensjonar av kulturtypen adhokrati, medan dei to siste gruppene med 6 påstandar i kvar gruppe skildrar ulike dimensjonar av kulturtypene marknad og hierarki.

15.3.2 RELIABILITET OG VALIDITET

OCAI-modellen baserer seg på at organisasjonskulturen kan delast inn i fire grupper; klan, adhokrati, marknad og hierarki. Frå tabell 15.2 går det fram at samvariasjonen mellom svara på dei einskilde påstandane om nosituasjonen for kvar kulturtype er høg. Ein gruppeintern samvariasjon, målt ved Cronbachs alfa, på over 0,75 vert rekna som ein tilstrekkeleg indikasjon på at grupperinga har høg reliabilitet (Crano & Brewer, 2002). Kulturtypen hierarki ligg på grensa, medan dei andre organisasjonstypene ligg godt innfor.

TABELL 15.2 Cronbachs alfa for dei ulike organisasjonstypene. Nosituasjonen

Type organisasjonskultur	Cronbachs alfa
Klan	0,895
Adhokrati	0,872
Marknad	0,820
Hierarki	0,754

For å kunne måle undersøkinga sin interne validitet, har vi utført ein eksplorative faktoranalyse. Ein forenkla presentasjon av denne analysen er vist i tabell

15.3 (for ei detaljert faktorladingsmatrise, sjå appendiks 1). Denne viser at 15 av dei 24 påstandane ladar mot faktor 1. Av desse er alle dei 6 som i OCAI-modellen blir klassifiserte som klanpåstandar, og alle 6 adhokrati-påstandane. I tillegg ladar 1 marknadspåstand og 2 av påstandane som OCAI-modellen grupperer under kulturtypen hierarki mot faktor 1.

TABELL 15.3 Talet på faktorladingar større enn 0,3 frå dei ulike påstandane

Påstandar	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Andre faktorar
Klanpåstandar	6	0	0	1
Adhokrati-påstandar	6	2	0	0
Marknadspåstandar	1	6	0	1
Hierarkipåstandar	2	1	6	0

Både klanpåstandane og adhokrati-påstandane ladar mot faktor 1. Organisasjonar kjenneteikna av eit omfattande internt samarbeid, med ein leiarsstil prega av makt- og ansvarsdelegering med rom for personleg initiativ scorar høgt på denne faktoren. Denne kan difor tolkast som fleksibilitet. I motsetning til OCAI-modellen, slik denne er skildra i Cameron & Quinn (2006; 2013), så ladar altså ikkje klan og adhokrati mot 2 ulike faktorar i vår undersøking.

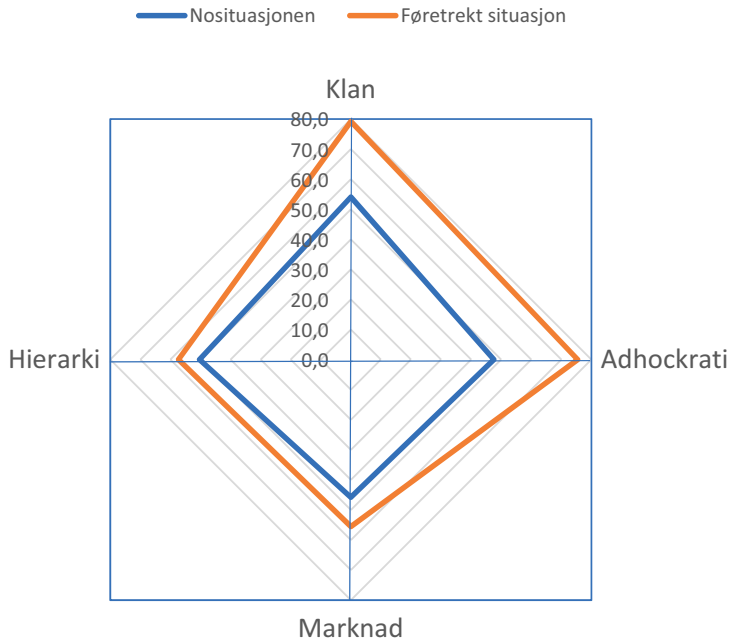
Faktor 2 består av respondentar som meiner dagens organisasjon er resultatorientert og prega av konkurranse og marknadstenking. Dette er marknadsfaktoren. Respondentar som i stor grad meiner at dagens organisasjon er prega av ei stram, regelbunden styring med stort islett av faste kontroll- og oppfølgingsrutinar der leiinga legg vekt på rutinar og prosedyrar i sin styringsfilosofi, scorar høgt på påstandar som ladar mot faktor 3 – hierarki. Faktorane 2 og 3 er begge i tråd med OCAI-modellen.

15.4 RESULTAT

I den vidare analysen, legg vi OCAI-modellen sine 4 kulturtypar til grunn.

15.4.1 ORGANISASJONSKULTUREN VED HVL

Figur 15.2 viser kulturell profil for HVL. Skalaen i figuren tek utgangspunkt i gjennomsnittsscoren for dei 6 påstandane innan kvar kulturtype. Denne ligg ein stad i intervallet 1 til 5 som deretter er skalert opp til intervallet 0–100. Dette gjev eit meir naturleg nullpunkt og ein skala som er lettare å lese.



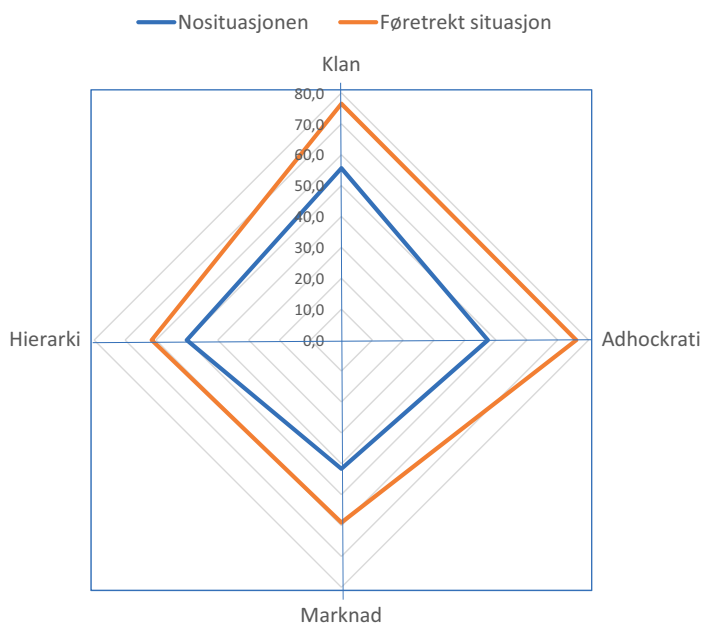
FIGUR 15.2 Kulturell profil for HVL. Nosituasjon og ynskt situasjon.

Det er ei overvekt av tilsette som meiner at dagens HVL-organisasjon har eit internt fokus. Dette inneber at klankulturelle drag – ein inkluderande og rettleiande leiarstil og eit arbeidsmiljø prega av samarbeid og tillit – kombinert med ein kultur med hierarkiske trekk – ein leiarstil prega av regelstyring og kontroll og der det å vere punktleg og nøyen er viktig – dominerer.

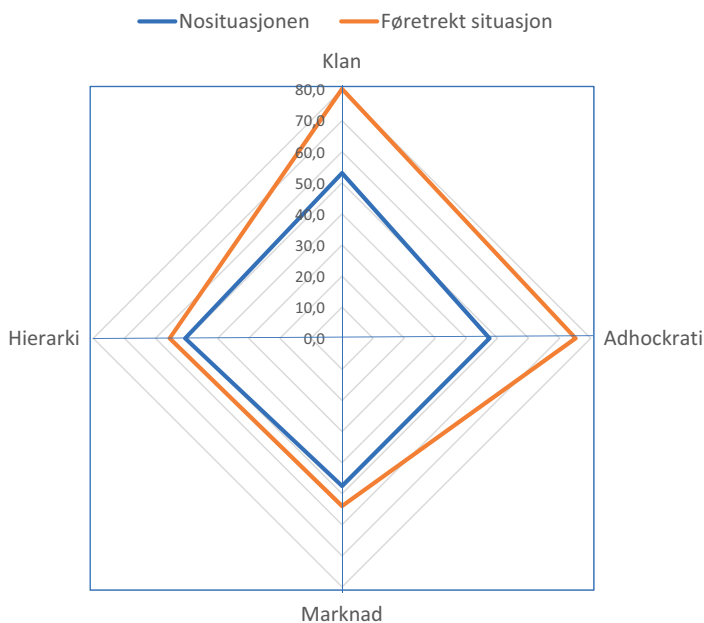
Dei tilsette ønskjer ein organisasjonskultur som i større grad enn i dag er prega av fleksibilitet, det vil seie ein kultur med både klankulturelle drag og autokrati – eit innovativt arbeidsmiljø prega av stor omstillingsevne med ein delegerande og entreprenørorientert leiarstil.

15.4.2 ORGANISASJONSKULTUREN FOR GRUPPER AV TILSETTE

Dei faglege og dei administrativt tilsette har om lag samanfallande vurderingar av organisasjonskulturen. Den einaste signifikante skilnaden er at dei fagleg tilsette vurderer kulturen til å vere noko meir marknadsorientert enn det dei administrativt tilsette gjer.



FIGUR 15.3A Kulturell profil. Administrativt tilsette.

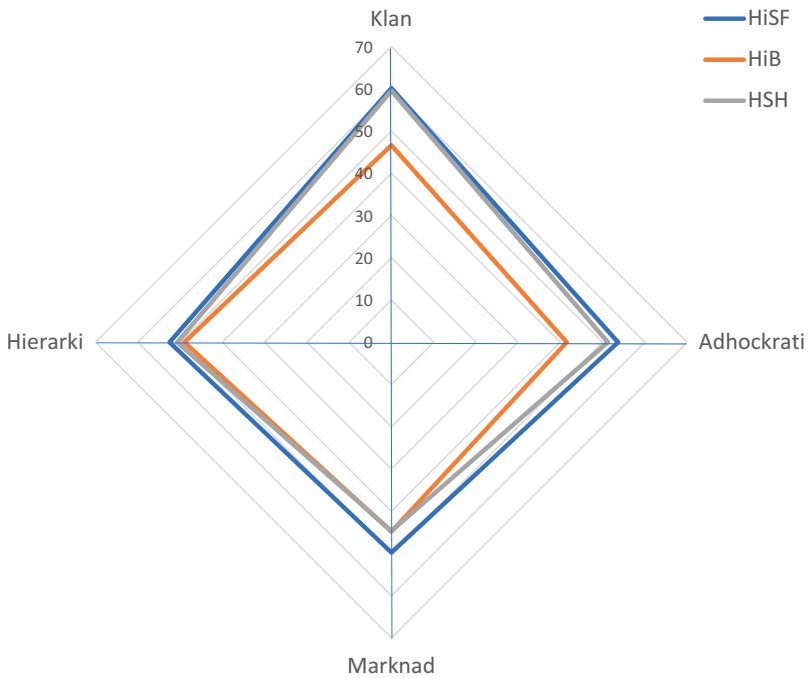


FIGUR 15.3B Kulturell profil. Fagleg tilsette.

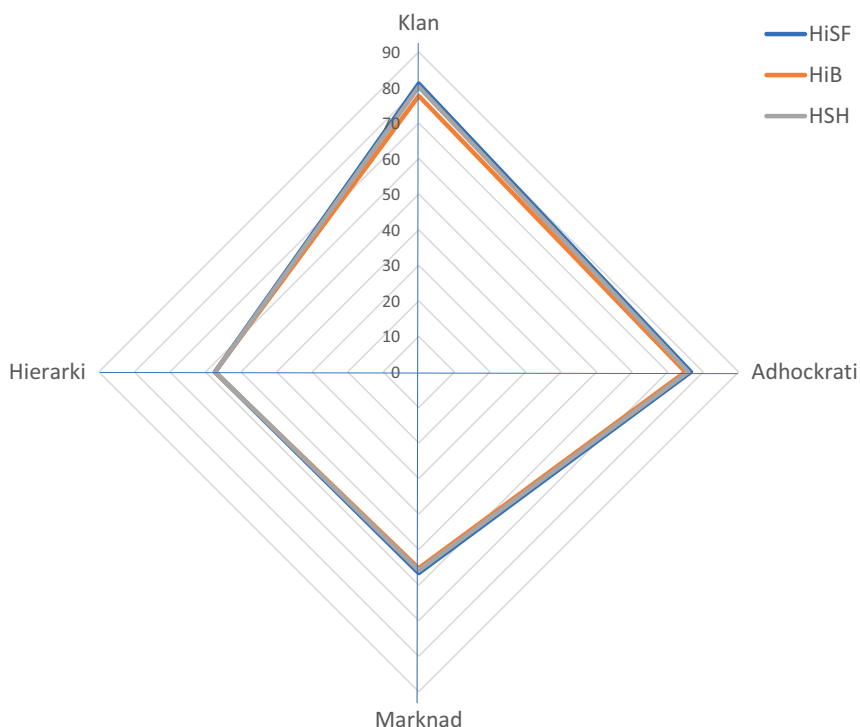
Begge gruppene ønskjer at organisasjonskulturen ved høgskulen blir prega av meir fleksibilitet, medan dei administrativt tilsette også ønskjer eit større islett av marknads- og hierarkikultur. Retningsvalet er difor meir eintydig blant dei fagleg tilsette.

15.4.3 ORGANISASJONSKULTUREN VED DEI TIDLEGARE HØGSKULANE

Det var berre små skilnader mellom Høgskulen Stord/Haugesund (HSH) og Høgskulen i Sogn og Fjordane (HiSF) når det gjaldt korleis dei tilsette oppfatta organisasjonskulturen ved eigen høgskule. HiSF hadde ein meir utprega marknadskultur enn HSH. Derimot var det store skilnader mellom Høgskulen i Bergen (HiB) og dei to andre, då HiB scora lågare på alle 4 kulturtypene. Tilsette ved HiB meinte organisasjonskulturen ved eigen høgskule var mindre prega av fleksibilitet enn det tilsette ved dei to andre høgskulane meinte.



FIGUR 15.4A Kulturell profil for HVL. Nosituasjon og nærregion.



FIGUR 15.4B Kulturell profil for HVL. Førretrekt situasjon og nærregion.

Det er likevel ingen skilnad mellom campusane når det gjeld kva organisasjonskultur dei tilsette ønskjer.

15.5 DRØFTING

OCAI-modellen gjev høg reliabilitet brukt på organisasjonskulturen ved HVL. Dette er i tråd med funn i andre undersøkingar der OCAI-modellen er nytta for å kartlegge organisasjonskulturen i offentlig forvaltning og tenesteproduksjon (Cameron & Quinn, 1999; Berrio, 2003; Lunde & Neteland, 2017). Reliabiliteten, målt ved Cronbachs alfa, er høgare enn i Cameron & Quinn (1999) for alle 4 påstandsgroppene, men lægre enn i undersøkinga av 28 private og offentlege norske verksemdar (Gottenborg, 2015). Berre ein av påstandane – Leiarstilen er kjenneteikna av eit trygt tilsetjingsforhold, konformitet og føreseielege arbeidsvilkår – som ifølgje modellen er ein dimensjon ved kulturtypen hierarki, vil i sitt fråværgje modellen høgare intern reliabilitet. Denne påstanden korrelerer sterkt med påstandar som ifølgje OCAI-modellen utgjer ulike dimensjonar av kulturtypane

klan og autokrati, noko som kan skuldast at respondentane tolkar påstanden som stø leiing og stabile arbeidsvilkår.

OCAI-modellen har og god intern validitet i møtet med data frå HVL, men dei 4 kulturtypene i modellen kan reduserast til 3. Dette samsvarar med funn i Gottenborg (2015) si undersøking av norske verksemdar, men til skilnad frå denne var det kulturtypene klan og adhokrati som var vanskeleg å skilja frå kvarandre i HVL-undersøkinga, medan hos Gottenborg (2015) stod adhokrati- og marknads- typene fram som ein faktor. Desse funna kan tyde på at OCAI som verktøy må justerast før det kan brukast i norsk kontekst, men dette vil krevje meir forskning for å finne ut av.

Det å bruke OCAI som verktøy til å måle organisasjonskultur plasserer oss i management-tradisjonen (Strand, 2007). Ei sosialantropologisk gransking ville sjølvstund ha kravd ei meir intensiv tilnærming, som kunne gitt djupare informasjon om kulturen i tråd med Scheins (2010) nivå 3. Sjølv om OCAI nok opererer på Scheins (2010) nivå 2, er det likevel interessante resultat å lese ut av undersøkinga vår.

Kulturen ved dei tre tidlegare høgskulane som no utgjer HVL, var noko ubalansert i retning av eit internt fokus. Ei tilsvarande undersøking av organisasjonskulturen ved Høgskolen i Molde (HiM) viser ein symmetrisk nosituasjon (Lunde & Neteland, 2017). Dette heng truleg delvis saman med at utvalet ved HiM hadde eit mindre innslag av administrativt personale. Eit anna slåande trekk ved nosituasjonen, er at HiB skårar mykje lågare på kulturtypene klan og adhokrati (fleksibilitet) enn HiSF og HSH. Det er ikkje noko i materialet som kan gje ei forklaring på dette, men ei muleg hypotese er at dette har med storleik å gjere. HiB var dobbelt så stor som kvar av dei to andre høgskulane, og kan som ein følgje av dette ha utvikla meir hierarki og regelverk enn dei to andre. Om dette er rett, blir det interessant å sjå korleis kulturen ved HVL utviklar seg vidare. Ei anna muleg forklaring på skilnaden mellom HiB og dei to andre høgskulane kan vere ulik fordeling av dei tilsette på stillingskategoriar.

Skiljet i graden av marknadsorientering mellom fagleg og administrativt tilsette kan dels skuldast at forskingsaktivitet og finansieringa av denne inneheld eit element av ekstern konkurranse, og dels at fleire studium ved HVL i periodar har vore prega av svakare studentrekruttering enn ønska. Det siste har ført til nedlegging av studium, noko som fagleg tilsette i større grad enn administrativt tilsette vil ha eit nært forhold til. Difor vil opplevinga av å vere i ein type «marknad» stå sterkare hjå dei fagleg tilsette enn blant dei administrativt tilsette.

Tilsette frå alle dei tre tidlegare høgskulane ønskjer ein organisasjonskultur som i større grad legg vekt på fleksibilitet, der klan- og adhokrati-elementet blir meir

synleg. Det same fann Lunde & Neteland (2017) i undersøkinga frå HiM. Dette reflekterer signal frå styresmaktene som i aukande grad legg vekt på resultatbaserede kriterium, som m.a. talet på uteksaminerte kandidatar, publiseringspoeng og eksterne inntekter, i sine løyvingar til høgskule- og universitetssektoren (Stortingsmelding nr. 18, 2014–2015, s. 64). Når ein mindre prosentdel av inntektene kjem frå ramme- og regelverksstyrte aktivitetar, vil det auke krava til lokale tilpassingar av undervisinga både på programnivå og ved dei einskilde campusane, og til å vera innovativ og nyskapande for å finne nye inntektskjelder. Denne trenden er også tydeleg ved dei ulike delane av HVL. Dei tre tidlegare høgskulane har samanfallande vurderingar knytt til eit auka behov for fleksibilitet. Derimot går ønsket om meir klan og adhocokrati mot den generelle trenden i retning av meir marknadstenking i norske organisasjonar, påvist mellom anna av Røvik (2009). Dette er eit viktig resultat med tanke på strategisk utvikling av norske høgskular i tida som kjem. Ut frå management-tradisjonen er det muleg å bygge ein ønska organisasjonskultur, men dette er sjølvstøtt eit diskusjonsspørsmål (Strand, 2007). I alle fall gjer dette det muleg for HVL å bygge ein fleksibilitetskultur som *både* er fornuftig strategisk ut frå signal frå styresmaktene *og* i tråd med ønskemålet blant dei tilsette.

Når det gjeld vidare forskning, ville det vere svært interessant å gjere ei tilsvarende undersøking om t.d. fem år i HVL for å sjå kva lei utviklinga har gått. Bruk av OCAI-modellen kan då supplerast med intervju av nøkkelpersonar. Særleg interessant ville det vere å få vite kva syn leiarar på ulike nivå har på utviklinga av organisasjonskulturen. I den samanheng kunne ein tenkt seg å gjere tilsvarende undersøkingar i andre høgskular, både ved høgskular som har slått seg saman og ved einingar som ikkje har fusjonert, for å sjå om ønsket om meir fleksibilitet er gjennomgåande i den akademiske kulturen.

15.6 KONKLUSJON

Fusjonen av tre sjølvstendige høgskular til HVL var eit gyllent høve til å undersøke dei opphavlege organisasjonskulturane, og kva som er ønska utviklingsretning blant dei tilsette. Dette har vi gjort ved hjelp av verktøyet OCAI.

Resultata syner at det går eit skilje mellom dei tilsette ved den tidlegare HiB og tilsette ved dei to andre høgskulane. Tilsette ved HiB oppfatta organisasjonskulturen ved eigen høgskule som mindre prega av fleksibilitet enn tilsette ved dei to andre høgskulane. Såleis har vi nytta OCAI både til å skildre kulturen ved kvar campus, og til å få fram skilnadene mellom dei.

Vi la og til grunn at undersøkinga skulle gje eit bidrag til framtidig utvikling av HVL. Analysen konkluderer med at tilsette ved alle dei tidlegare høgskulane som i dag utgjer HVL og ulike grupper av tilsette, ønsker ein organisasjonskultur prega av større fleksibilitet. Såleis peikar OCAI-modellen ut ei strategisk utviklingsretning for organisasjonskulturen ved høgskulen.

Datamaterialet som denne artikkelen baserer seg på, gjev ikkje grunnlag for å seie noko om kva retning organisasjonskulturen ved HVL tek. Derimot vil det om nokre år liggje vel til rette for å kunne gjennomføre ei oppfølgingsundersøking. Då vil det vere mogleg både å kartlegge utviklingsretninga for organisasjonskulturen ved HVL og kunne seie meir om årsakene til ei eventuell endring. Eit uavklara spørsmål er òg om leiinga ved HVL deler synspunkta blant dei tilsette når det gjeld i kva retning organisasjonskulturen bør gå, og om fusjonen bidreg til å føre høgskulen i den ønska leia.

LITTERATUR

- Bang, H. (1988). *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano.
- Berrio, A. A. (2003). An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extensions*, 41(2), 1–10.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Clarke, K. A. & Primo, D. M. (2007). Modernizing Political Science: A Model-Based Approach. *Perspectives on Politics*, 5(4), 742–753.
- Crano, W. D. & Brewer, M. B. (2002). *Principles and methods of social research*. Mahwah. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Gottenborg, S. (2015). *Organizational Culture Assessment Instrument. En studie av dimensjonaliteten i en norsk oversettelse*. Oslo: Masteroppgåve i arbeids- og organisasjonspsykologi ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lunde, E. & Neteland, I. A. (2017). *Én høgskole, to organisasjonskulturer?* Molde: Masteroppgåve, Høgskolen i Molde.
- Lave, C. A. & March, J. G. (1975). *An introduction to models in the social sciences*. N.Y.: Harper & Row.
- Røvik, K. A. (2009). Den radikale økonomismen: forretningslogikkens seier over forvaltning og forening. I K. A. Røvik: *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (s. 161–181). Oslo: Universitetsforlaget.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. & Marshal, M. (2003). The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments. *Health Services Research*, 38 (3), 923–945.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339–358.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Stortingsmelding 18 (2014–2015). *Konsentrasjon for kvalitet. Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*. Kunnskapsdepartementet.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Boston: Pearson Education.

APPENDIKS 1: FAKTORLADINGSMATRISE

Dimensjon/påstand	Faktor				
	1	2	3	Andre faktorar	
Organisasjonen er ein svært personleg stad. Han er som ein utvida familie. (KLAN)	0,568	0,047	-0,045	0,662	-0,053
Det typiske for leiinga i vår organisasjon er å rettleia, tilretteleggja eller støtta. (KLAN)	0,808	-0,059	0,014	0,063	-0,034
Leiarstilen er kjenneteikna av teamarbeid, semje og deltaking. (KLAN)	0,840	0,022	-0,017	0,027	-0,056
Organisasjonslimet er lojalitet og gjensidig tillit. (KLAN)	0,755	-0,001	0,068	0,202	0,072
Organisasjonen legg vekt på menneskeleg utvikling. Høg tillit, ei open framferd og deltaking står sentralt. (KLAN)	0,844	-0,010	-0,045	0,129	0,036
Organisasjonen definerer suksess på basis av utvikling av dei menneskelege ressursane, teamarbeid og omsynet til dei tilsette. (KLAN)	0,804	-0,026	0,036	0,053	0,048

Dimensjon/påstand	Faktor				
	1	2	3	Andre faktorar	
Organisasjonen er ein dynamisk stad og har ei entreprenørånd. (ADHOCKRATI)	0,672	0,234	-0,039	0,199	-0,063
Det typiske for leiinga i vår organisasjon er å oppmuntra til aktivt engasjement, innovasjon eller djervskap. (ADHOCKRATI)	0,822	0,074	-0,001	-0,035	-0,035
Leiarstilen er kjenneteikna av mot, innovasjon, fridom og særpreg. (ADHOCKRATI)	0,811	0,150	-0,040	-0,102	-0,067
Organisasjonslimet er engasjement for innovasjon og utvikling. (ADHOCKRATI)	0,629	0,466	0,041	-0,130	-0,041
Organisasjonen legg vekt på å skapa nye utfordringar. Utprøving av nye løysingar blir verdsett. (ADHOCKRATI)	0,745	0,221	-0,056	-0,017	0,181
Organisasjonen definerer suksess på basis av å ha dei mest oppdaterte tenestene. Han er leiande på fornying av tilboda i sektoren. (ADHOCKRATI)	0,503	0,342	0,112	-0,076	0,240
Organisasjonen er svært resultatorientert. (MARKNAD)	0,088	0,682	0,120	0,078	-0,074
Det typiske for leiinga i vår organisasjon er å vera seriøs, resultatorientert eller pågåande. (MARKNAD)	0,497	0,464	0,240	-0,099	0,144
Leiarstilen er kjenneteikna av hardt konkurransejag, høge krav og prestasjonsorientering. (MARKNAD)	0,011	0,810	0,211	0,105	0,079

Dimensjon/påstand	Faktor				
	1	2	3	Andre faktorar	
Organisasjonslimet er vektlegging av prestasjonar og måloppnåing. (MARKNAD)	0,174	0,693	0,296	-0,077	0,026
Organisasjonen legg vekt på prestasjonar. Å strekkja seg mot høge mål og å ta ein leiande posisjon er viktig. (MARKNAD)	0,203	0,752	0,087	-0,029	0,155
Organisasjonen definerer suksess på basis av å vinna kampen om studentar og forskingsoppdrag. Konkurransorientert leiing. (MARKNAD)	0,086	0,445	0,123	0,026	0,687
Organisasjonen er prega av kontroll og struktur. (HIERARKI)	-0,183	0,335	0,637	0,075	-0,071
Det typiske for leiinga i vår organisasjon er å vera oppteken av å koordinera og organisera. (HIERARKI)	0,557	0,179	0,437	-0,101	0,134
Leiarstilen er kjenneteikna av eit trygt tilsetjingsforhold, konformitet og føreseielege arbeidsvilkår. (HIERARKI)	0,653	-0,310	0,303	0,042	0,006
Organisasjonslimet er formelle reglar og retningslinjer. (HIERARKI)	-0,007	0,202	0,827	-0,047	-0,029
Organisasjonen legg vekt på kontinuitet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og straumlinjeforming er viktig. (HIERARKI)	0,153	0,035	0,822	0,056	-0,012
Organisasjonen definerer suksess på basis av effektivitet gjennom prosedyrar og system. (HIERARKI).	0,095	0,192	0,730	-0,060	0,257