



# Organisasjonskultur i kulturskolene på Nedre Romerike

Stine Magnussen

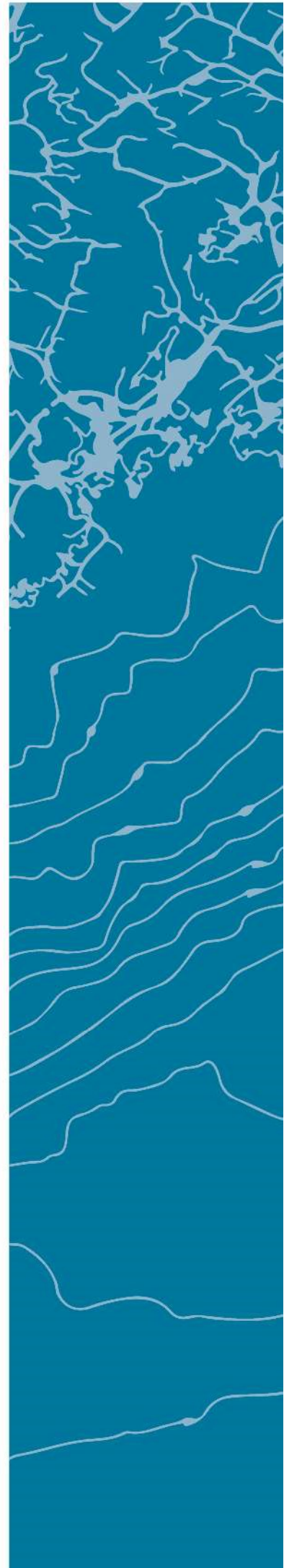
## VEILEDERE

Linda Hye og Morten Øgaard

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket

**Universitetet i Agder, 2016**

Fakultet for samfunnsvitenskap  
Institutt for Statsvitenskap og Ledelsesfag





## Forord

Etter tre år som student ved masterprogrammet i kulturledelse ved fakultetet for samfunnsvitenskap ved Universitetet i Agder avslutter jeg studiet med denne masteroppgaven.

Målet mitt med denne utdannelsen var å få en lederjobb i kulturbransjen. I mai 2016 startet jeg som kulturskolerektor ved Aurskog-Høland kulturskole. Her arbeider rektorene i kulturskolene på Nedre Romerike i et samarbeidsnettverk. Jeg ønsket derfor å gjennomføre en kulturkartlegging av disse kulturskolene. Dette er noe vi som ledere ofte ikke har ressurser til å gjennomføre. Denne oppgaven har vært til stor nytte for meg i arbeidet med å bli kjent med kulturskolens bakgrunn, historie, kultur og arbeidsmåter. Dette har gitt meg verdifull innsikt og kunnskap til å forstå organisasjonen og medlemmenes handlingsmåter.

Takk til min samboer Inge som har gitt meg tid til å jobbe med oppgaven. Takk til Edith Mathilde som er verdens mest tålmodige baby og til Gro og mamma for barnevakt under forelesninger og eksamener. Takk til Alise og Silje for alt vi har oppnådd sammen. Vi er verdens beste team! Takk til mine veiledere Morten Øgaard og Linda Hye for svært god veiledning underveis. Takk til rektorene på Nedre Romerike som har latt meg få gjennomføre undersøkelsen i deres kulturskoler. Jeg vil også rette en stor takk til alle respondentene, som har vist stor velvilje og tatt seg tid til å bidra under innsamlingen av data til denne studien.

Hvaler Juli 2016.

Stine Magnussen

## Sammendrag

Denne oppgaven er en studie av kulturskolene som organisasjon med et særlig fokus på organisasjonskultur. Formålet med oppgaven er å kartlegge de ulike kulturskolene og finne ut hvilke kulturuttrykk som er dominerende. Jeg har sett på hvordan de ansatte i organisasjonen opplever kulturen i dag og hvordan de ønsker kulturen skal være. Jeg har sammenlignet skolene og sett på hvorvidt det finnes ulike organisasjonskulturer i de ulike kulturskolene. Jeg har lenge hatt et ønske om å adressere det manglende teorigrunnlaget for organisasjonskultur-relaterte problemstillinger for den gruppen av organisasjoner som kulturskolene representerer.

Målet for studien er å oppnå ny innsikt og forståelse om et område som er lite utforsket. Når det gjelder forskning innen organisasjonskultur med direkte relevans for kulturskolen har det fram til i dag vært nokså begrenset. På bakgrunn av dette har jeg valgt en kvantitativ tilnærming for en kartlegging av feltet. Det empiriske grunnlaget utgjøres ved hjelp av en elektronisk spørreundersøkelse. Undersøkelsen bygger på verktøyet OCAI som er et verktøy for kulturkartlegging. Undersøkelsen ble besvart av alle ansatte i syv kulturskoler.

Mine funn bekrefter at den dominerende kulturen i kulturskolene er samarbeidskultur og medlemmene i organisasjonene ønsker en enda sterkere samarbeidskultur. Funnene viser at markeds-kulturen skårer lavt som nåværende og ønsket kulturuttrykk i samtlige kulturskoler.

Konsekvensene av kulturskolens tradisjonelle kultur er at de har et altfor stort fokus på klan og elitetenkning med en profesjonskultur som lukker seg for omgivelsene. Funnene indikerer nødvendigheten for at kulturskolene bør endre strategi slik at kulturskolene skal ha relevans i fremtiden. Kulturskolen må tydeliggjøre sin identitet internt og eksternt. Hvem er de, og hva skal de tilby? Organisasjonen har økt fokus på bevisstgjøring rundt hvem er de til for og hvordan de skal nå målgruppene. Ledere i kulturskolen bør ha et større eksternt fokus og få en høyere grad av markeds og skapekultur. De bør samtidig arbeide mot en ballansert kulturprofil med innslag av alle de fire kulturtypene; Samarbeidskultur, markedskultur, kontrollkultur og skapekultur. Det må rekrutteres ledere med variasjon i den kunstfaglige kompetansen i tillegg til lederkompetanse slik at det blir en organisasjon med lik kompetanse innenfor alle fagfeltene.

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>4</b>
<b>Tabelliste</b> .....	<b>6</b>
<b>Figurliste</b> .....	<b>6</b>
<b>Kapittel 1 Innledning, tema og problemstilling</b> .....	<b>9</b>
1.1 Innledning .....	9
1.2 Problemstilling.....	11
<b>Kapittel 2 Kulturskolens utvikling, ledelse av kunst og kultur og min case</b> .....	<b>13</b>
2.1 Utvikling av kulturskolen i offentlig sektor .....	13
2.2 Kulturskolen. Hva de er og hva de kan tilby.....	14
2.3 Ledelse av kunst og kultur.....	15
2.4 Kulturskolene på Nedre Romerike .....	16
Aurskog-Høland kulturskole .....	16
Fet kulturskole.....	16
Lørenskog musikk og kulturskole .....	16
Nittedal Kulturskole.....	17
Rælingen kulturskole.....	17
Skedsmo kulturskole.....	17
Sørumsdal kulturskole.....	17
<b>Kapittel 3 Metode</b> .....	<b>18</b>
3.1 Valg av forskningsdesign og metode .....	18
3.2 Kvantitativ metode .....	18
3.3 Spørreundersøkelsen OCAI - verktøyet for måling av organisasjonskultur .....	19
3.4 Valg av respondenter .....	20
3.5 Utsendelse, deltakelse og frafall .....	20
3.6 Validitet i konklusjon og mulige feilkilder .....	21
<b>Kapittel 4 Teoretisk forankring</b> .....	<b>23</b>
4.1 Organisasjonsteori.....	23
4.2 Organisasjonskultur- noe man er eller noe man har? .....	23
4.3 Organisasjonskultur og Competing Values Framework .....	25
Competing Values Framework.....	27
4.4 Endring i en organisasjon .....	30
<b>Kapittel 5</b> .....	<b>32</b>
<b>Analyse. Nå-kultur, ønsket kultur- forskjeller og likheter i kulturskolene</b> .....	<b>32</b>
5.1. Gangen i analysen.....	32
5.2 Et samlet nåværende kulturuttrykk for alle kulturskolene på Nedre Romerike. Hvilken kultur er dominerende?.....	33

5.3 Finner vi forskjeller i dominerende kulturuttrykk i kulturskolene på Nedre Romerike? .....	35
5.5 I hvilken grad er det samsvar mellom nåværende og ønsket kulturuttrykk i kulturskolene? .....	43
Et samlet kulturuttrykk: .....	52
5.6 Hvilke endringer må til for å bevege oss mot ønsket kulturuttrykk? .....	53
<b>6.0 Kulturendring i kulturskoleorganisasjoner, veien videre for kulturskolene. ....</b>	<b>55</b>
6.1 Utgangspunkt for oppgaven .....	55
6.2 Mine funn og konklusjon.....	56
6.1 5 steg til en entreprenørorientert vei for kulturskolene. ....	57
Litteraturliste: .....	59
<b>Vedlegg 1: Verktøyet for vurdering av organisasjonskultur- OCAI.....</b>	<b>61</b>

## Tabelliste

Tabell 1 Respondenter og svarprosent .....	21
Tabell 2: Et samlet kulturuttrykk gjennomsnitt .....	33
Tabell 3: forskjeller i dominerende kulturuttrykk i kulturskolene på Nedre Romerike, Variasjon .....	42
Tabell 4: nåværende og ønsket kulturuttrykk alle kulturskolene .....	51
Tabell 5: Samlet kulturuttrykk for kulturskolene, nåværende, ønsket og variasjon.....	52

## Figurliste

Figur 1: Kultur er eller har (Jamail 2005:244) .....	24
Figur 2: Kulturens nivåer .....	26
Figur 3: Rammeverk for konkurrerende verdier (Cameron og Quinn, 2013:76).....	28
Figur 4: Kulturprofiler i CVF (Cameron og Quinn 2013. s. 75).....	29
Figur 5: Et samlet nåværende kulturuttrykk for alle kulturskolene på Nedre Romerike .....	33
Figur 6: Aurskog-Høland Kulturskole -nåværende kulturuttrykk.....	35
Figur 7: Fet Kulturskole- nåværende uttrykk .....	36
Figur 8: Lørenskog kulturskole- nåværende uttrykk .....	37
Figur 9: Nittedal kulturskole- nåværende uttrykk.....	38
Figur 10: Rælingen kulturskole- nåværende kulturuttrykk.....	39
Figur 11: Skedsmo kulturskole- Nåværende kulturuttrykk .....	40
Figur 12: Sørumsdal kulturskole- Nåværende kulturuttrykk .....	41
Figur 13: Aurskog-høland kulturskole- ønsket kulturuttrykk.....	44
Figur 14: Fet kulturskole- ønsket kulturuttrykk.....	45
Figur 15: Lørenskog kulturskole- ønsket kulturuttrykk .....	46
Figur 16: nittedal kulturskole- ønsket kulturuttrykk.....	47
Figur 17: Rælingen kulturskole- ønsket kulturuttrykk .....	48

Figur 18: Skedsmo kulturskole- ønsket kulturuttrykk .....	49
Figur 19: Sørumsdal kulturskole- Ønsket kulturuttrykk.....	50
Figur 20: Variasjon i kulturuttrykk.....	52





# Kapittel 1 Innledning, tema og problemstilling

## 1.1 Innledning

Hvilke lederutfordringer kan oppstå i kulturskolen sett i lys av organisasjonskultur? Jeg savner bruk av ledelsesverktøy i kulturbransjen samt kunnskap om organisasjonskultur og organisasjonsutvikling. Derfor ønsker jeg å se på de ulike utfordringene man har som leder i kulturskolen og finne ut mer om hvilke kulturuttrykk som er dominerende i kulturskolene. Det vil hjelpe meg og mine rektorkollegier å sette en strategi for kulturskolenes utvikling i fremtiden. Som leder i en kunstorganisasjon har man flere utfordringer; man må balansere i spenningsfeltet mellom byråkrati og kreativitet, man må forholde seg til politiske retningslinjer, systemer og ansvar knyttet til målstyring. De ansatte i organisasjonen har ofte manglende kunnskap og interesse om byråkratiet og forstår ikke alltid meningen med arbeidet de blir satt til å gjøre. Som kulturleder må man kunne legge til rette for kreativt arbeid samtidig som man ivaretar retningslinjer, struktur og stabilitet. Man må finne den perfekte balansen (Straume, 2015). Jeg har en viss forventning om at det kan være noe ulikhet mellom nåværende kulturuttrykk og ønsket kulturuttrykk fordi jeg opplever at det er frustrerende for ansatte i kulturorganisasjoner å arbeide i dette spenningsfeltet.

Kulturskolene i Norge er underlagt de nasjonale utdanningsmyndighetene, men ansvaret for virksomheten ligger under ulike forvaltninger i kommunene. Hvilken forvaltning kulturskolen ligger under kan ha betydning for kulturskolens leder og utfordringer rundt samarbeid og prioritet hos forvaltningslederen. Rammeplanen for kulturskolene gir en felles plattform, skal fungere som et styringsverktøy og legger føringer og krav for sektorens tjenesteproduksjon. Jeg er veldig spent på om jeg vil finne store forskjeller i organisasjonskulturen hos de ulike kulturskolene som er med i kartleggingen.

Offentlige organisasjoner må ta hensyn til flere og muligens motstridende hensyn. Samtidig skal de drive en mest mulig effektiv tjenesteproduksjon, og de skal ivareta sentrale rettsverdier som forutsigbarhet, likebehandling og offentlighet. Det er få offentlige organisasjoner som kan dominere fritt etter eget ønske på markedet (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Mange offentlige organisasjoner opererer ikke i et marked på samme måte som private organisasjoner. De får dermed ikke tilbakemelding fra markedet slik som private organisasjoner får. Kulturskolene må forholde seg til ekstern markedskonkurranse på tjenestene de tilbyr. I alle kommunene finnes det private aktører som tilbyr lignende tjenester som kulturskolen tilbyr. Skolene konkurrerer også mot alle fritidsaktiviteter som rekrutterer barn og ungdom. Stor grad av private tjenester fører til at det er større valgmuligheter for forbrukerne. Dette resulterer i at bruker stiller høyere krav og er mer kritisk til hva han/hun verdsetter mest og velger å bruke ressurser på.

Kulturskolene varierer i størrelse og har ulikt antall ansatte og elever. De ansatte har ofte en lav stillingsprosent og har ansettelsesforhold i flere kulturskoler. Noen av skolene har en lang historie i kommunen og dermed fått etablert et godt fotfeste og rennømmé hos innbyggerne. Andre er relativt ferske og har ikke opparbeidet elevmassen før i de siste fem årene. Noen av kommunene har egne kulturbygg. De som ikke har dette reiser rundt og gir kulturskole-tilbud på skolene i «bygda». Dette er faktorer som kan påvirke kulturen i skolene.

Empiriske studier viser at offentlige organisasjoner er mer byråkratiske enn private, de har mindre grad av risikokultur og har mer komplekse mål og krav (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Offentlig sektor får ofte kritikk for å være ineffektive og tungvinte. At kulturskolene har konkurranse på sine tjenester medfører at de må tilpasse seg omgivelsene og lytte til brukerne for å beholde sin markedsandel. Resultatet av dette kan være effektivisering og bedre kvalitet på tjenestene. Lederne i kulturskolene bør tenke innovativt og ta sjanser for å være ledende på markedet. Jeg er usikker på om dette er noe ledere i kulturskolen jobber bevisst med. Jeg tror mange ønsker å jobbe tradisjonelt med det de kan best, uten å tenke bevisst på mål, strategi, resultater, markedets behov og brukerens ønsker. Fordi kulturskolene er så tradisjonelle opplever jeg at det er vanskelig som leder å gjennomføre endringsprosesser i organisasjonen. Mange av de ansatte har arbeidet under de samme rammene i mange år og motsetter seg endringer. Selv små endringer krever mye tid og ressurser, og det er vanskelig å få alle med på laget. Organisasjonen preges ofte av «kunstnerpersoner» med store personligheter og sterke meninger. Dette kan være en tålmodighetsprøve for en leder som ønsker å jobbe strategisk for å oppnå ønskede resultater. Teorigrunnlaget oppgaven baseres på er organisasjonsteori, teori om organisasjonskultur, organisasjonsutvikling og metode. På bakgrunn av dette har jeg dannet meg ulike hypoteser.

## 1.2 Problemstilling

Mitt mål med denne oppgaven vil være å kartlegge organisasjonskulturen i kulturskolene på Nedre Romerike. Jeg ønsker å finne ut om det er ulike kulturer som dominerer i de forskjellige kulturskolene, og jeg er nysgjerrig på eventuelt hvilket kulturuttrykk som er dominerende. Jeg vil se på hvordan de ansatte i organisasjonen opplever kulturen i dag og eventuelt hvordan den ønskede kulturen skal være. Jeg vil sammenligne skolene og se på hvorvidt jeg finner ulik organisasjonskultur i de ulike kulturskolene.

Min problemstilling vil være:

- Hvilken organisasjonskultur er dominerende i kulturskolene på Nedre Romerike?
- Finner vi forskjeller i dominerende kulturuttrykk i kulturskolene på Nedre Romerike?
- I hvilken grad er det samsvar mellom nåværende og ønsket kulturuttrykk i kulturskolene, og hvordan bør ledelsen legge opp en endringsstrategi for å bevege seg i retning av ønsket kulturuttrykk?

Jeg vil påpeke at dette er et pilotprosjekt. Det er første gang det gjennomføres en undersøkelse av dette slaget i kulturskolene i Norge. Dette er første steg på veien for å få mer kunnskap om kulturskolene som organisasjon og jeg håper resultatet jeg kommer frem til vil være til nytte for rektorer og kulturledere i fremtiden.

Kartleggingen vil finne sted i august 2016 ved hjelp av en elektronisk versjon av OCAI. Kulturskolene som er med i kartleggingen er; Aurskog-Høland, Fet, Lørenskog, Nittedal, Rælingen, Skedsmo og Sørumsund. Undersøkelsen er besvart av alle ansatte i kulturskolene, det vil si rektor, lærere og administrasjonen. Jeg vil ta for meg verktøyet OCAI og bruke spørreundersøkelser for å kartlegge organisasjonskulturen.

Nedre Romerike er en del av Romerike i Akershus fylke og består av kommunene Aurskog-Høland, Fet, Lørenskog, Nittedal, Rælingen, Skedsmo og Sørumsund. Hver kommune har en kulturskole som ledes av en kulturskolerektor eller enhetsleder. Kulturskolene samarbeider tett og rektorene har månedlige nettverksmøter. Organisasjonskartet i kommunene har ulike inndelinger og kulturskolene ligger under ulike sektorer; Aurskog-Høland ligger under

Teknisk drift og kultur, Lørenskog under Kultur, Nittedal under Oppvekst og utdanning, Skedsmo under Kultur, idrett og fritid, Rælingen og Fet under Kultur og fritid og Sørum under Utdanning. Har de ulike sektorene noen innvirkning på organisasjonskulturen i kulturskolene? Hvilke lederutfordringer vil man møte som leder i en offentlig kulturinstitusjon sett i lys av organisasjonskultur?

Det er utrolig spennende å få muligheten til å bruke et internasjonalt anerkjent verktøy og prøve det ut i norske, kommunale kulturinstitusjoner. Det som motiverer meg mest med dette verktøyet er at det resulterer i noe konkret som man kan bruke for å utvikle organisasjonen videre. Bakgrunn for valg av verktøy og beskrivelse av dette utdypes i neste kapittel. Undersøkelsen blir gjennomgått på felles fagdag for kulturskolene. Den vil bli sendt ut til alle ledere og ansatte i kulturskolene. Totalt 136 respondenter.

## Kapittel 2 Kulturskolens utvikling, ledelse av kunst og kultur og min case.

### 2.1 Utvikling av kulturskolen i offentlig sektor

Musikkskoler har eksistert i Norge i lang tid, og på 50-60-tallet så de første kommunale musikkskolene dagens lys. Rundt 1945-1960 foregikk det en demokratisering med fokus på tilgang til kultur. Målet var å sørge for at kulturen ble brakt til folket, og bosted og bakgrunn skulle ikke være et hinder for å delta i eller oppleve kulturen. I 1960-70-tallet ble fokuset flyttet til desentralisering og deltakelse. Den nasjonale kulturarven og regionale kulturuttrykk skulle dyrkes. Dette førte til at kultur ble et regionalt ansvarsområde med fokus på deltakelse. Siden 1950-tallet har det foregått en utbygging av musikkskolene i kommunene i Norge. På 1970-90-tallet var man svært opptatt av at kultur skulle være instrumentell og ha en nytteverdi utover sin egen verdi. Kultur skulle være veien til bedre utdanning, bedre helse, mer integrering og mangfold. Den største utviklingen for kulturskolen skjedde på 1980-tallet da en ordning for øremerkede statlige tilskudd ble etablert. Det ble påpekt at musikkskolene skulle ha hovedansvaret for å drive det lokale kulturlivet frem. Dette førte til at de begynte å orientere seg også mot andre fagfelt enn musikk. I 1997 ble kulturskoletilbudet lovfestet, som det første landet i verden. Alle kommuner er lovpålagt å ha et musikk og kulturskoletilbud. Kulturskolen er underlagt de nasjonale utdanningsmyndighetene, men ansvaret for virksomheten ligger under ulike forvaltninger i kommunene. Kulturskolen er avhengig av offentlig finansiering. Elevplassen er subsidiert av kommunen og skal ha en makspris slik at flest mulig skal kunne benytte seg av tilbudet. Skolene må dermed i stor grad tilpasse seg kulturpolitiske mål, regler og retningslinjer (Elstad og Paoli, 2014). Elstad og Paoli sier følgende: «*Kulturskolen og andre kunstinstitusjoner er ansvarlige for forvaltning av kulturarven, symbolsk representasjon av nasjonale kunstverdier, forvaltning av kunstsyn og annet, som gjør at disse organisasjonene er mer kjent for stabilitet og konservatisme enn fornyelse og eksperimentering*». Samtidig må de tilpasse seg samfunnets og politikernes endrede krav til både resultat, økonomisk effektivitet og oversikt. De kommunale kulturskolene har en viktig rolle i det norske opplæringssystemet og i det lokale kulturlivet. Siden oppstarten på 1960-tallet har kulturskolene hatt en sterk utvikling og vekst. Landets kommunale kulturskoler har i dag rundt 125 000 elevplasser (Rammeplan for kulturskolen, 2016).

## 2.2 Kulturskolen. Hva de er og hva de kan tilby.

En kulturskole er en skole eid og drevet av kommunen. Den tilbyr opplæring til barn og ungdom i kommunen hovedsakelig i de estetiske fagene musikk, dans, drama og visuell kunst. Kulturskolen skal gi opplæring av høy faglig og pedagogisk kvalitet til alle barn og unge som ønsker det. Formålet med opplæringen er å lære, oppleve, skape og formidle kulturelle og kunstneriske uttrykk. Kulturskolen er en sentral del av den sammenhengende utdanningslinjen som kan kvalifisere elever med særlig interesse og motivasjon til opptak i høyere kunstfaglig utdanning. Opplæringen skal bidra til barn og unges danning, fremme respekt for andres kulturelle tilhørighet, bevisstgjøre egen identitet, bli kritisk reflekterende og utvikle egen livskompetanse. Kulturskolen skal også være et lokalt ressurscenter og en samarbeidende aktør i grunnopplæringen og kulturlivet i den enkelte kommune (Rammeplanen for kulturskolen, 2016). «*Alle kommuner skal, alene eller i samarbeid med andre kommuner, ha et musikk-/kulturskoletilbud til barn og unge, organisert i tilknytning til skoleverket og det øvrige kulturliv.*» Dette kalles «Lov om grunnskolen og den videregående opplæringen», Paragraf 13-6 i opplæringsloven og ble vedtatt på stortinget 5. juni 1997. Prinsippet om et likeverdig skoletilbud er et overordnet utdanningspolitisk mål i Norge, og dette skal også gjelde for opplæring i kulturskolene. Sammen med Rammeplan for kulturskolen utgitt av Norsk kulturskoleråd i 2003 gir disse faglige og strukturelle råd om utviklingen av de kommunale musikk- og kulturskolene til ressurscenter for barnehage, skole og lokalt kulturliv. Rammeplanen for kulturskolen sier følgende om kulturskolens mandat:

*«Kulturskoletilbudet har en bredere kunstfaglig portefølje enn grunnopplæringen og retter seg i hovedsak mot barn og unge i alderen 0-19-år. Kulturskolens programtilbud skal ivareta læring, opplevelse, skapning og formidling på alle nivå gjennom bred rekruttering og planmessig opplæring. Tilbudene skal være relevante for elever som ønsker å kvalifisere seg for videregående opplæring og høyere utdanning innen kunstfag. Som lokalt ressurscenter skal kulturskolen også medvirke til å styrke kulturell kompetanse og utfoldelse i lokalsamfunnet gjennom forpliktende samarbeid med skole-, kultur- og helsesektoren. Dette samarbeidet retter seg mot alle innbyggere i kommunen» (Rammeplanen, 2016 s.5).*

## 2.3 Ledelse av kunst og kultur

Kulturlederrollen er veldig kompleks og gir mange utfordringer. En av utfordringen man har som ledere i en kunstorganisasjon er at man må balansere i spenningsfeltet mellom byråkrati og kreativitet. Som leder må man forholde seg til politiske retningslinjer, systemer og ansvar knyttet til målstyring. Man må som kulturleder kunne legge til rette for kreativt arbeid samtidig som man ivaretar retningslinjer, struktur og stabilitet. Man må finne den perfekte balansen. Som rektor i kulturskolen innehar man ofte en hybridrolle som leder. Man arbeider som skapende/utøvende kunstner, som produksjonsleder, pedagog, administrator av sosiale medier, er ansvarlig for rammeplaner og pedagogisk utvikling og er leder i offentlig sektor. Hensikten med denne fordelingen kan være økonomisk begrunnet, kunstnerisk begrunnet eller av egeninteresse for lederen. Denne lederformen har noen særegne utfordringer knyttet til rollen, som for eksempel rollekonflikt (Elstad og Paoli, 2014). Dette innebærer at det er ulike forventninger til rollen (Mitchell og Larson, 1987). Ved rollen som utøvende og leder ligger det ulike forventninger og det kan oppstå en konflikt med de andre involverte. Det kan også medføre en rolleoverbelastning, som oppstår når en leder har for mange roller på en gang. Kulturskolen representerer alle de estetiske fagene musikk, dans, drama og visuell kunst, og har lærere med et brennende engasjement for hvert sitt fagfelt. Det oppstår derfor ofte konflikter forankret i egeninteresse som en leder må håndtere. Her har lederen makt til å realisere egen interesse. Flertallet av kulturskolens ledere og ansatte har bakgrunn fra musikkhøyskolen. Dette er en tradisjon som gjenspeiles i kulturskolens prioriteringer og tilbud. Nyere forskning viser at god ledelse er avhengig av at det administrative fungerer godt. Min erfaring som leder og ansatt i kulturbransjen er at mange ledere i denne bransjen mangler nødvendig kunnskap innen ledelse, økonomi, juss og administrasjon. Jeg mener dette har vært en ukultur i mange år og har resultert i dårlig organisering, kaos, dårlig arbeidsmiljø og unødvendige arbeidsrettstvister. Fiedler (1996) hevder at for å fremme effektivitet blant de ansatte må lederen ha innflytelse, som handler om å ha sosiale relasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Teorier om karismatisk ledelse, hvor man legger vekt på betydningen av lederens personlige utstråling er muligens grunnlaget for tradisjonen ved å ansette anerkjente skuespillere og musikere i lederrollen. En dyktig kunstner er ofte ikke en god administrator, slik jeg har erfart det. Denne måten å ansette ledere har stått i veien for kulturorganisasjonenes utvikling. De siste årene har flere høyskoler og universiteter fått et utdanningstilbud for kulturledere. Som et resultat av dette har jeg opplevd en positiv endring i kulturbransjen, med gode ledere som styrer bransjens utvikling i riktig retning.

## 2.4 Kulturskolene på Nedre Romerike

### Aurskog-Høland kulturskole

Aurskog-Høland kommune ligger øst i Akershus fylke med grense mot Sverige, til Hedmark fylke i nord og Østfold fylke i sør. Kommunen har 15 870 innbyggere. Aurskog-Høland kulturskole har 15 ansatte i ulike stillingsprosent og ca. 350 elever. De holder til på Bjørkelangen skole men underviser også på alle skolene i kommunen. Kulturskolen tilbyr opplæring innen dans, drama, visuell kunst og musikk for kommunens barn, ungdom og voksne. De samarbeider også tett med fritidskulturlivet og skolene, og har blant annet skoleprosjekter hvor de er jobber med 2-4.klasse som får spille ulike instrumenter, danse og spille teater. Kommunens visjon er: «Den romslige kommunen» (Aurskog-Høland kommune, 2016).

### Fet kulturskole

Kommunen ligger sentralt i Akershus fylke ved Glommas utløp i Øyeren og har ca. 11 000 innbyggere. Fet grenser i nordvest mot Skedsmo, Sørumsnes i nord, i øst mot Aurskog-Høland, i vest mot Enebakk og Rælingen, og Trøgstad i sør. Kulturskolen har 20 ansatte. De er en aktiv kulturskole som tilbyr opplæring til barn, ungdom og voksne innen musikk, sang, dans og visuelle kunstfag. De holder til på Fetsund gamle skole men underviser også på alle grunnskolene i Fet. Kulturskolen samarbeider tett med mange aktører i kommunen. Kommunens visjon er: «Sammen skaper vi trivsel og utvikling i Fet» (Fet kommune, 2016).

### Lørenskog musikk og kulturskole

Lørenskog kommune grenser til kommunene Oslo, Enebakk, Rælingen og Skedsmo. Kommunen har 35 100 innbyggere. Lørenskog musikk og kulturskole har 26 ansatte i ulike stillingsprosent. Skolen har ca. 800 instrumental og sangelever og i tillegg når de minst 4000 av kommunens innbyggere gjennom PSM (Positiv skolemiljø – musikkundervisning i skolen) og musikkterapi i løpet av et skoleår. Hovedtyngden av skolens tilbud dreier seg om musikk, men de arbeider stadig med å utvide opplæringsrepertoaret. Skolens arbeider etter visjonen «Kommunens kulturelle kraftsentrum». Kommunen jobber etter verdiene: Åpen, toverdig og engasjert (Lørenskog kulturskole, 2016).



### Nittedal kulturskole

Nittedal kommune har ca. 22.000 innbyggere og grenser til Oslo i sør, Lunner og Nannestad i nord og Skedsmo og Gjerdrum i øst. Nittedal kulturskole har 24 ansatte. Skolen har ca. 400 instrumental/sang/visuell kunst-elever og i tillegg når vi alle grunnskoleelever gjennom Blås i Skolen og Den kulturelle skolesekken. Kommunens visjon er: «Der storby møter marka» (Nittedal kommune, 2016).

### Rælingen kulturskole

Rælingen kommune har ca. 17.000 innbyggere. Kommunen grenser mot Skedsmo i nord, Fet i øst, Enebakk i sør og Lørenskog i vest. Rælingen kulturskole tilbyr opplæring på de fleste instrumenter, sang, teater og visuell kunst. De har også aktivitetstilbud for barn i 1. til 4. klasse i SFO tid. Skolen har 20 ansatte. Kommunens visjon er: «Trivselskommunen med nærhet til Østmarka og Øyeren» (Rælingen kommune, 2016).

### Skedsmo kulturskole

Skedsmo grenser mot Nittedal og Gjerdrum i nord, Sørum og Fet i øst, Rælingen og Lørenskog i sør, og Oslo i vest. Her finner man byen Lillestrøm. Kommunen har ca. 50 000 innbyggere. Skedsmo kulturskole har 26 ansatte i ulike stillingsprosent. Kulturskolen tilbyr opplæring på de fleste instrumenter, sang, teater og visuell kunst. Kommunen arbeider etter følgende verdier: Effektivitet, kvalitet og serviceinnstilling, vilje til endring og utvikling, lojalitet og ansvarsbevissthet (Skedsmo kommune, 2016).

### Sørum kulturskole

Sørum er en kommune i Akershus med ca. 17 500 innbyggere. Den grenser i nord til Ullensaker, i øst til Nes og Aurskog-Høland, i sør til Fet og i vest til Skedsmo og Gjerdrum. Kommunesenteret er Sørumsand. Sørum kulturskole har 15 ansatte i ulike stillingsprosent. Sørum kulturskoles kjernevirksomhet er undervisning i kunst, dans, teater og musikk for barn mellom 6 og 19 år. Kulturskolen har også prosjekter i SFO og på skolene, samarbeider nært med lag og foreninger og andre virksomheter i kommunen. Kommunens visjon er: Sørum, den gode kommunen. (Sørum kommune, 2016).

## Kapittel 3 Metode

### 3.1 Valg av forskningsdesign og metode

Jeg vil i dette kapittelet fokusere på valg av metode og kilder, samt gi en redegjørelse for gjennomføring av forskningsprosessen. Valg av forskningsmetode handler om hvordan man velger å gå frem for å tilnærme seg et problem. Det vil si hvordan man innhenter kunnskap, hvordan metoden anvendes på problemet og om dette resulterer i verdifull kunnskap (Jacobsen, 2015). Innhenting av kunnskap kan gjøres på to måter; gjennom kvantitative eller kvalitative studier. Jeg ønsker å kartlegge hvilke kulturtyper som er dominerende og kjennetegner kulturskolene på nedre Romerike. Ut i fra dette vil jeg se på om det finnes et avvik mellom dagens opplevde kultur og hvordan kulturskolenes ansatte ønsker at kulturen bør være. For å få samlet inn dataen analysen skal bygges på skal jeg benytte spørreundersøkelsen OCAI. Undersøkelsen bygger på den norske oversettelsen av *Diagnosis and Changing Organizational Culture, Base don the Competing Values Framework*, som er skrevet av Cameron og Quinn i 2011.

### 3.2 Kvantitativ metode

«Begrunnelsen for å velge en bestemt metode er at vi mener den vil gi oss gode data og belyse spørsmålet vårt på en faglig interessant måte» (Dalland, 2007, s. 81). Jeg vil ta for meg alle kulturskolene på Nedre Romerike og gjennomfører en breddeundersøkelse Det vil si at jeg tar for meg mange enheter og undersøkelsen har få spørsmål med begrensede alternativer (Jacobsen, 2015). Metoden jeg bruker er kvalitativ. Dette er en effektiv metode når man vil nå mange mennesker på kort tid. Jeg innhenter dataen via en spørreundersøkelse som jeg vil analysere med statistiske analyseteknikker. Studiet jeg gjennomfører er ekstensivt og består av få variabler og mange enheter, slik at jeg kan beskrive ulikheter i kulturuttrykk i kulturskolene.

### 3.3 Spørreundersøkelsen OCAI - verktøyet for måling av organisasjonskultur

For å få svar på min problemstilling har jeg benyttet OCAI – Organizational, Culture Assessment. Dette er et verktøy som benyttes for å kartlegge organisasjonskultur. OCAI er et internasjonalt anerkjent kartleggings- og vurderings verktøy som i stort omfang har blitt benyttet i hele verden innen akademisk forskning og i tusenvis av organisasjoner, blant annet industrisektorer, utdanning, helse, religiøse organisasjoner, militære organisasjoner, universiteter og høyskoler, kommunale sektorer og flyselskaper. OCAI er utarbeidet for å kunne hjelpe til med å identifisere en organisasjons aktuelle eller nåværende kultur. Målet med kartleggingen er ikke å definere hva som er god eller dårlig kultur, men å identifisere de fremtredende verdiene i organisasjonen slik at man kan identifisere ønsket kultur og å finne den kulturen de ansatte i organisasjonen bør utvikle for å passe sammen med fremtidens krav i omgivelsene. Verktøyet er utviklet på bakgrunn av teorien om Competing Values Framework, et rammeverk bestående av konkurrerende verdier. Teorien og verktøyet er utviklet av de amerikanske organisasjonsforskerne Cameron og Quinn. Rammeverket ble utviklet gjennom forskning på effektive organisasjoner for å definere og identifisere de faktorene som ligger til grunn for effektive og suksessfulle organisasjoner. Ut i fra dette ble fire kulturtyper definert. De fire kulturtypene som måles i OCAI er:

- Hierarkikultur (kontroll)
- Adhokratikultur (skape)
- Markedskultur (konkurransen)
- Klankultur (samarbeid)

Jeg vil utdype disse kulturtypene nærmere i kapittelet om organisasjonsteori.

OCAI er et kartleggingsverktøy der datainnsamlingen blir innhentet fra respondenter ved bruk av et spørreskjema. Spørreundersøkelsen består av seks deler. Hver av de seks delene inneholder 4 ulike svaralternativer, og to kolonner: Nåværende kultur og foretrukket kultur. I spørreundersøkelsen blir respondenten i hver av de seks delene bedt om å vektlegge de fire alternativene (kulturtypene) ved å gi en tallverdi (poeng), ut ifra hvordan de vurderer at utsagnene er en riktig eller ikke riktig beskrivelse av sin egen organisasjon. Til sammen kan de gi 100 poeng innenfor de fire alternativene. De skal vurdere nåværende kultur og foretrukket kultur. Jeg har benyttet meg av en revidert utgave av OCAI-spørreskjema. Denne

versjonen er bearbeidet av studenter ved Universitetet i Agder og tilpasset språklig og begrepsmessig til norsk kontekst.

### 3.4 Valg av respondenter

Grunnen til at jeg gjennomfører spørreundersøkelsen i kulturskolene på Nedre Romerike er fordi jeg jobber som rektor i Aurskog-Høland kommune, som er en av de syv kommunene på Nedre Romerike. Rektorene i disse kommunene møtes en gang i måneden og har rektornettverksmøter. I møte med de andre rektorene fikk jeg tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen i alle kulturskolene. De ser verdien av dette arbeidet, noe som gjør det enklere for meg videre i mitt arbeid å innhente svar. Videre fikk jeg lister med oversikt over alle kulturskolens ansatte i samarbeid med rektorene og sekretærene ved de involverte skolene. Dette ble gjort i slutten av vår-semesteret, slik at listene skulle være mest mulig oppdaterte. Alle ansatte ved alle kulturskolene var invitert til å delta i spørreundersøkelsen.

### 3.5 Utsendelse, deltakelse og frafall

På kulturskolenes felles plandag, 17.august, fikk jeg anledning til å informere alle respondentene om undersøkelsen og hvordan den skulle gjennomføres. De ble også oppfordret til å gjennomføre undersøkelsen i løpet av dagen. Hensikten med å presentere undersøkelsens formål, effektmål og nytteverdi for respondentene var å involvere alle i arbeidet med kulturskolenes videre utvikling og gi eierskap til undersøkelsen. Undersøkelsen er relevant og kan ha påvirkning for de ansattes jobbhverdag. Jeg opplever at kulturskolenes ansatte brenner for arbeidet sitt og ønsker å bidra. Jeg fikk god respons under presentasjonen. Lærerne var positive til undersøkelsen og jeg fikk gode tilbakemeldinger.

Det vil alltid være fare for frafall i gjennomføringen av en kvantitativ undersøkelse. Hvis jeg kun hadde sendt ut undersøkelsen, uten denne samlingen i forkant, er sjansen for at den hadde druknet blant andre mail og blitt glemt vært stor. Mange av skolens lærere er ansatt flere steder, de underviser ofte hele arbeidsdagen og har ikke kontortid og en datamaskin tilgjengelig før de har fri. På fritiden er kanskje ikke en spørreundersøkelse det de ønsker å bruke tiden på. Undersøkelsen ble sendt ut på epost via SurveyExact, fra Universitetet i Agder den 17.08.2016 til 136 respondenter.

	1 Aurskog- Høland	2 Fet	3 Lørenskog	4 Nittedal	5 Rælingen	6 Skedsmo	7 Sørumsdal	Totalt
<b>Antall respondenter</b>	12	19	25	23	17	25	15	136
<b>Antall svar</b>	8	8	15	6	8	9	7	61
<b>Prosent</b>	66,7 %	42 %	60 %	26 %	47 %	36 %	46,7 %	44,9%

TABELL 1 RESPONDENTER OG SVARPROSENT

Under presentasjonen av undersøkelsen var jeg nøye med å forklare at alle ville motta spørreundersøkelsen på sin epostadresse, med en personlig link. Allikevel ble dette misoppfattet og to av rektorene videresendte sin personlige link til sine ansatte. Dette resulterte i at samme link ble besvart av flere respondenter. Årsaken til dette kan være at jeg hadde innhentet respondentliste hos sekretæren til disse to rektorene. Etter ca. 14 dager var svarprosenten på 39%. Underveis har jeg mottatt mail fra lærere som har misoppfattet målet med undersøkelsen og respondenter som vil forsikre seg om at deres ledere ikke skal se svarene til hver enkelte. Jeg ser også at definisjonen av ordet kultur slik det menes i organisasjonskultursammenheng er forvirrende og vanskelig å skille fra kulturbegrepet slik vi definerer det i kulturskolen, som en samlebetegnelse for de estetiske fagene. Jeg har derfor endret teksten i utsendelsesmailen for å se om dette førte til høyere deltakelsesprosent, og sendt ut to purringer. Jeg har sett at tidspunktet for utsendelsen av undersøkelsen ikke er ideell fordi alle skolene er i oppstartsfasen av nytt semester hvor lærere har fullt opp med planlegging av timer og logistikk med nye elever. Etter en måned ble undersøkelsen avsluttet med en svarprosent på 44,9%.

### 3.6 Validitet i konklusjon og mulige feilkilder

Det er viktig at en undersøkelse er gyldig, relevant, pålitelig og troverdig for å sikre at det man måler samsvarer med det man ønsker å finne ut. Datainnsamlingen må skje korrekt, være troverdig og man skal kunne forvente å få tilsvarende svar dersom samme undersøkelse gjennomføres igjen (Jacobsen 2015). Verktøyet OCAI har vært mye brukt verden over for kartlegging av organisasjonskultur. Det gir derfor et grunnlag for å kunne vite at ved å bruke OCAI vil vi kunne kartlegge det vi ønsker å kartlegge.

Et akseptabelt svargrunnlag er mellom 30-40%. Svarprosenten for kulturskolene på Nedre Romerike er 44,9%. Grunnlaget er derfor akseptabelt. Men det kan være en svakhet i undersøkelsen at ikke svarprosenten ligger høyere.

Den norske versjonen av OCAI har ved flere anledninger blitt benyttet av tidligere studenter ved UiA. Undersøkelsen har blitt bearbeidet og tilpasset det norske språket flere ganger. Tilbakemeldinger respondenter i tidligere undersøkelser sier at det kan være vanskelig å forstå innholdet i undersøkelsen for utenforstående som ikke jobber med organisasjonskultur til vanlig. Jeg opplever at ordet organisasjonskultur kan være vanskelig å forstå i en bransje som jobber med begrepet kultur til daglig hvor det defineres som; de estetisk kunstfagene, musikk, dans, drama og visuell kunst. Selv om jeg tok høyde for denne utfordringen i presentasjonen av undersøkelsen, ser jeg ut i fra tilbakemeldinger jeg har fått på mail underveis at disse to definisjonene har vært vanskelig å skille og jeg kunne forklart dette enda mer nøyaktig. Det er svært positive at mange har kontaktet meg for å avklare det som har virket uklart, slik at sjansen for at de har forstått undersøkelsen er stor.

Dataen er behandlet av meg. Jeg har benyttet meg av Excel til utregning og kontrollert flere ganger i etterkant. Likevel er det mulighet for at regnefeil og feilføringer kan forekomme. Dette kan derfor være en mulig feilkilde.

Grunnlaget for undersøkelsen gjør at jeg kan trekke gode konklusjoner rundt kulturtrekk i kulturskolene på Nedre Romerike. Jeg kan ut i fra dette konkludere med at undersøkelsen har høy reliabilitet.

## Kapittel 4 Teoretisk forankring

I dette kapittelet vil jeg dele teorien inn i to deler. Jeg vil først skrive om organisasjonskultur og den kulturteoretiske tilnærmingen jeg vil fokusere på i oppgaven. Deretter vil jeg ta for meg endringsledelse som jeg senere skal bruke i min refleksjon rundt hvordan lederne i kulturskolen skal arbeide for å oppnå ønsket kultur slik vi leser ut fra dataene i analysedelen.

### 4.1 Organisasjonsteori

Organisasjoner blir definert som «*et sosialt system som er bevisst konstruert til å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*» (Yukl, 2013). Vi deler organisasjonen inn i to elementer; formelle og uformelle. De formelle elementene dreier seg om mål, strategier og organisasjonsdesign. De uformelle elementene omhandler organisasjonskultur, maktforhold og ledelse. For at en organisasjon skal kunne være levedyktig, sikre seg legitimitet og opprettholde kostnadseffektiv drift, må alle organisasjoner forholde seg til omgivelsene og tilpasse seg kravene omgivelsene stiller. De formelle og uformelle elementene vil derfor styres av omgivelsene og organisasjonen må tilpasses deretter (Jacobsen og Thorsvik, 2013). En organisasjon bør ha vertikal og horisontal samordning. Vertikal samordning handler om kontroll og styring ovenfra. Dette forutsetter medarbeidere som er villige til å ta imot og følge ordre. Det er ofte behov for mer desentraliserte og interaktive samordningsformer så ikke ledelse fra toppen hindrer kreativitet og initiativ. Horisontal samordning er mer ressurskrevende, men skaper ofte bedre resultater enn den vertikale.

### 4.2 Organisasjonskultur- noe man er eller noe man har?

På begynnelsen av 1900-tallet ser vi den første interessen for studier av organisasjoner ved Marx Weber. Her ble kriteriene som underbygger kontrollkulturen sett på som nøkkelen til suksess. På 60-tallet møtte organisasjoner konkurranseutfordringer og en ny design, en markedsform for organisering med aktiviteter som argumenterte for organisatorisk effektivitet ble utviklet av Williamson, (1975) og Ouchi (1980). Interessen rundt begrepet organisasjonskultur og forskningen rundt dette fenomenet startet for alvor på 80-tallet. Dette ble sett i sammenheng med konkurransen vestlig industri fikk fra japanske bedrifter på 70-tallet. Nøkkelen til suksess var at «den japanske bedriftskulturen» som viste analyser som påpekte forskjellen mellom amerikanske og japanske bedrifter. Gjennom sin forskning på effektivitet i store private bedrifter oppdaget amerikanske forskere at enkelte bedrifter

opnådde større effektivitet og økonomisk suksess enn andre bedrifter. Dette kunne verken forklares med forskjeller i struktur, strategi, økonomi eller teknologiske fortrinn (Schein, 1987). Teoretikere som Schein, Cameron & Quinn og Hofstede argumenterte for å få kulturbegrepet med som en viktig faktor for å forstå organisasjoner og deres utvikling, og man innså at kultur kan være en viktig faktor for å forstå organisasjonen og forklare organisasjonens suksess.

Det er ulike syn på begrepet organisasjonskultur, derfor vurderer og undersøker man organisasjonskultur på to ulike måter. Den ene retningen definerer kultur som noe en organisasjon *er*, den andre definerer kultur som noe en organisasjon *har* (Jamil, 2005).

Kultur er noe en organisasjon har	Kultur er noe en organisasjon er
Kultur finnes internt i organisasjonen	Kultur er ekstern i forhold til organisasjonen
Kultur er formet, skapt og manipulert av ledelsen	Kultur er vanskelig å forme, skape og manipulere
Organisasjoner er instrumenter og tilpasningsdyktige organisasjoner	Organisasjonen er grunnleggende metafor
Kultur er en variabel	Kultur er samfunnsuttrykk

FIGUR 1: KULTUR ER ELLER HAR (JAMIL 2005:244)

Teorier som tar utgangspunkt i at organisasjoner er kultur, ser på organisasjoner som en avspeiling av samfunnskulturen, og at kultur ikke påvirkes av ledelse i en organisasjon. Geert Hofstede er en av teoretikerne som tar utgangspunkt i at organisasjoner er kultur. Hans forskning og teorier viser at mennesker i barndommen utvikler «mentale programmer som innebærer nasjonal kultur. Dette utvikler seg og forsterkes gjennom skole og organisasjoner. Flere studier har vist at organisasjonskultur ofte er en speiling av den nasjonale kulturen som organisasjonen befinner seg i (Hofstede, 2001). Organisasjonskulturen kan ikke forandres, men må innrette seg etter samfunnskulturen.

Teorier som tar utgangspunkt i at organisasjonen har kultur, tar utgangspunkt i at organisasjonene produserer og utvikler en egen kultur, og at ledere kan påvirke og endre kulturen. Denne teorien forklarer hvorfor offentlige organisasjoner utvikler egne særskilte kulturer. I nyere tid har det blitt vanlig å se på organisasjoner som tilpasningsdyktige organismer som eksisterer sammen med omgivelsene og på kultur som en mekanisme som regulerer tilpasningen til omgivelsene (Jamil, 2014: 180). Cameron, Quinn og Schein støtter denne teorien og hevder at kultur er å regne som en egen identifiserbar faktor i



organisasjonen, og at dette er en faktor det er muligheter til å påvirke (Cameron og Quinn, 2013).

Jeg tar utgangspunkt i teoriene om at kultur er noe en organisasjon har videre i min oppgave. Videre støtter jeg meg på teorier om at kulturen er påvirkelig og kan endres og at man som leder kan skape kultur innenfor begrensningene som nasjonale kulturelle forhold representerer, (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Jeg deler Scheins oppfattelse av kulturdefinisjonen og slik han deler inn kultur i ulike kategorier og nivåer.

### 4.3 Organisasjonskultur og Competing Values Framework

Edgar H.Schein (1987) definerer organisasjonskultur slik:

*«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og integrasjon som fungerer tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene».*

Han har også listet opp hva som menes med organisasjonskultur:

- Observerte regelmessigheter i atferd når folk samhandler, slik som språket de bruker og ritualene rundt høflighet og god takt og tone (Goffman, 1959, 1967; Van Maanen, 1976b).
- De normene som utvikler seg i en organisasjon (Homans, 1950).
- De viktigste verdiene en organisasjon foretrekker, som produktkvalitet eller prisledelse (Deal & Kennedy, 1982).
- Den filosofien som tjener som rettesnor for en organisasjons behandling av ansatte og/eller kunder (Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981).
- Spillereglene for hvordan man klarer seg i organisasjonen, «reglene» nyansatte må lære seg for å bli et fullverdig medlem (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1976, 1979b, Ritti & Funkhouser, 1982).

- Den stemningen eller klimaet man opplever i en organisasjon og som skyldes den fysiske utformingen og medlemmenes måte å omgås kunder eller andre eksterne kontakter på (Tagiuri & Litwin, 1968).

Schein deler kultur opp i fire kategorier:

1. Subkultur: Kulturer i mindre grupper innenfor f. eks en organisasjon
2. Makrokultur: Kultur på et nasjonalt eller globalt nivå, f. eks norsk kultur.
3. Mikrokultur: Mikrosystemer enten på innsiden av, eller på utsiden av organisasjonen
4. Organisasjonskultur: Kultur i offentlige eller private organisasjoner og stiftelser.

Det er utviklet ulike modeller innen forskningen som forklarer og gjør det enklere å forstå kulturbegrepet (Schein, 1987). Schein deler opp kultur i ulike nivåer, som gjør det lettere å forstå hva kultur er og hvordan de ulike nivåene påvirker hverandre. Han mener at kulturen eksisterer på tre kulturelle nivåer.



FIGUR 2: KULTURENS NIVÅER

1. *Grunnleggende antakelser.* Det vi tar for gitt og betrakter som sant. «Sånn gjør vi det her»-mentalitet, som ofte er en ubevisst handling. For eksempel solidaritet, frihet, ansvarlighet og rettferdighet. Det er ofte en sammenheng mellom de uttrykte verdiene og de grunnleggende antakelser man har.
2. *Verdier og normer.* Verdier er de grunnleggende reglene på hva som er rett og galt og det vi ønsker å ivareta og fremme. Verdiene i en organisasjon kommer ofte frem i filosofien som organisasjonen legger til grunn for sin virksomhet. De er dypt forankret i organisasjonen og kan være vanskelig å endre på. Verdier synliggjøres gjennom artefakter. Normer kan beskrives som bestemte regler og prinsipper som det forventes at de ansatte i organisasjonen skal følge.

3. *Artefakter*. Det som kan observeres og deles opp i tre forhold: De verbale, de fysiske og de atferdsmessige (Schein, 1987).

### Competing Values Framework

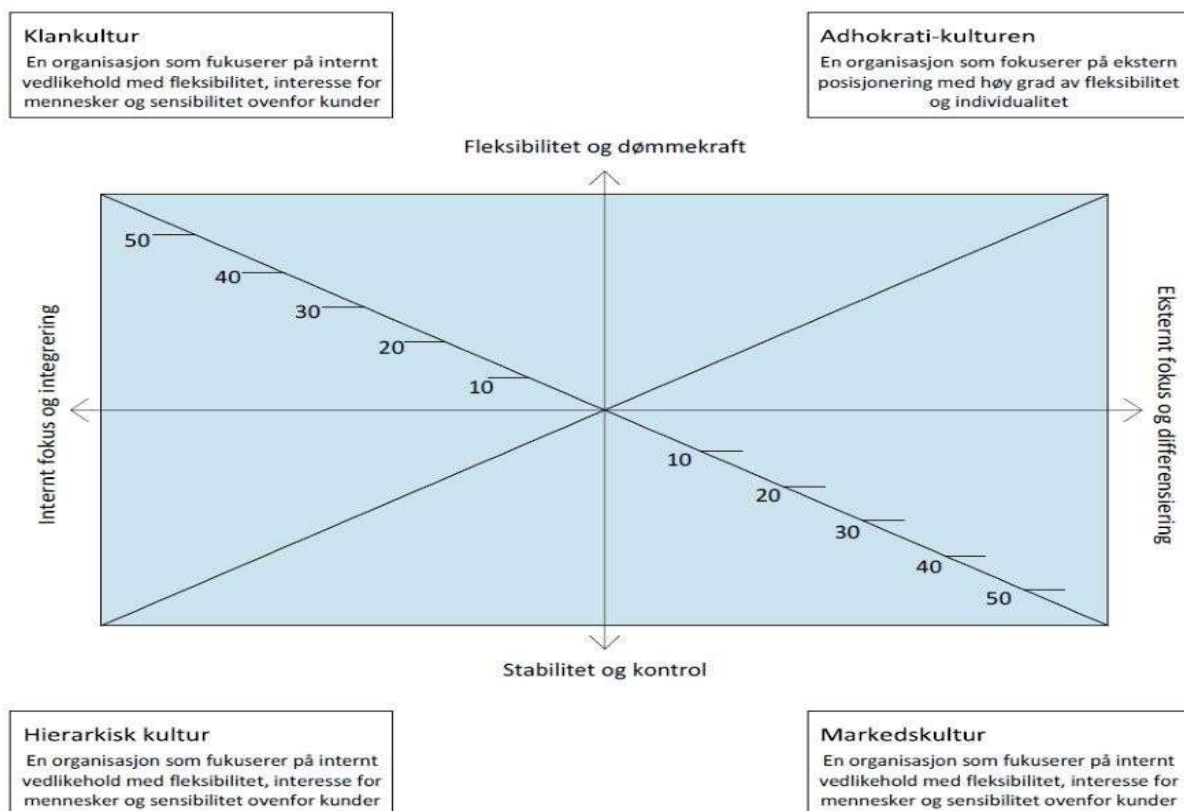
Formålet med CVF er å identifisere og forenkle endringene av organisasjonskultur. Verktøyet er et rammeverk som forener mange av dimensjonene som flere forfattere har foreslått, og lignende kategoriske skjemaer har blitt brukt av mange psykologer som Jung (1923), Myers og Briggs (1962) og McKenny og Kilmann med flere.

Rammeverket for konkurrerende verdier ble utviklet gjennom forskning for å finne ut hvilke hovedkriterier som er avgjørende indikatorer for en organisasjons effektivitet.

Problemstillingen de jobbet under var; Hva er hovedkriteriene for å kunne avgjøre om en organisasjon er effektiv? Hva er hovedindikatorerne som definerer en organisatorisk effektivitet? Når mennesker anser en organisasjon for å være effektiv, hvilke indikatorer har de i tankene? Det ble opprettet en liste med indikatorer som kunne identifisere hovedfaktorene. Disse ble analysert og kategorisert. Det oppstod to hoveddimensjoner og indikatorerne ble organisert i fire hovedkulturtyper. Den ene dimensjonen skiller mellom kriterier som vektlegger fleksibilitet, skjønn og dynamisme og kriterier som vektlegger orden, stabilitet og kontroll. Det vil si at noen organisasjoner anses som effektive hvis de endrer seg og er tilpasningsdyktige i samspill med omgivelsene, mens andre organisasjoner blir sett på som effektive hvis de er stabile, forutsigbare og mekaniske (strukturerte). Den andre dimensjonen skiller mellom intern orientering, integrering og helhet, hvor motsetningen er ekstern orientering; differensiering og konkurranse. Noen organisasjoner anses altså som effektive hvis de har et samstemt interne kjennetegn mens andre blir sett på som effektive hvis de er opptatt av å samhandle eller konkurrere med andre bedrifter i omgivelsene. De to dimensjonene dannet til sammen fire deler. Disse fire klyngene definerer kjerneverdiene som danner grunnlaget for hvordan organisasjoner blir vurdert.

Verktøyet består av seks punkter, med fire alternativer under hvert punkt. De seks punktene beskriver de grunnleggende antakelser for organisasjonskultur som samhandlingsmønstre, den organisatoriske retningen og viser de grunnleggende trekkene ved kulturen (Cameron og Ettington, 1988). Under hvert punkt skal det deles ut 100 poeng mellom de fire alternativene. Hvilken kultur som dominerer blir avgjort ut i fra antall poeng som blir utdelt til den enkelte

kulturtypen. Den som har høyest poengsum vil konkluderes som sterk og som dominerende hvis den har et overvekt antall poeng. Er fordelingen jevn med 25 poeng mellom alle fire kulturtyper, kalles dette en balansert profil. Det er viktig å påpeke at det finnes ingen «riktig kultur» og derfor ingen riktig eller feil svar på disse punktene. Det finnes en mest hensiktsmessig kulturtype og organisering av organisasjonen med tanke på krav og tilpasning til omverdenen og ønsket effektivitet og tjenesteproduksjon. Formålet er å gi en vurdering av seks hovedelementer ved organisasjonskultur som danner et bilde av de grunnleggende antakelsene organisasjonen arbeider etter og kjerneverdiene som karakteriserer den. Deretter vil man kunne gi en indikatorer for organisatorisk effektivitet i organisasjonen som blir vurdert. Kjerneverdiene representerer motstridene verdier, verdier som konkurrerer med hverandre og kalles derfor «konkurrerende verdier».



FIGUR 3: RAMMEVERK FOR KONKURRERENDE VERDIER (CAMERON OG QUINN, 2013:76)

I figur 3 kan vi se at de ulike kulturene er rettet mot intern vs. eksternt fokus og fleksibilitet vs. stabilitet. En organisasjon er ikke nødvendigvis kun den ene eller andre typen. Vi ser at de fleste organisasjoner balanserer mellom ulike kulturtyper i ulik grad og det er en eller to kulturer som dominerer. Det finnes ikke noe rett eller galt for en organisasjon og det er ikke nødvendigvis mest hensiktsmessig å ha en balansert (firkantet) kulturprofil. Hver organisasjon

har individuelle betingelser, befinner seg i forskjellige omgivelser har ulike utfordringer. Modellen kan brukes som et verktøy for å kartlegge egen kultur og gi organisasjonen kunnskap om hvilke utfordringer de står ovenfor. Da kan man planlegge og iverksette endringsstrategier for å nå den kulturen som er mest hensiktsmessig for å oppnå effektiv tjenesteproduksjon. Det er også et godt ledelsesverktøy hvor man kan sette organisasjonen inn i en ramme og tilpasse lederstilen etter organisasjonens dominerende kultur. Cameron og Quinn 2014 har delt de fire mest fremtredende kulturtypene inn slik:

<p style="text-align: center;"><b>Samarbeidskulturen (klan)</b></p> <p>Dette er et sosialt arbeidsmiljø, hvor medarbeiderne har mye til felles og opptrer som en familie. Lederne blir ansett som mentorer og en mors/farsfigur. Lojalitet og tradisjon holder organisasjonen samlet og de ansatte føler en stor forpliktelse til organisasjonen. Bedriften vektlegger den langvarige gevinsten av personalutvikling samt samsvar og moral. Her defineres suksess gjennom sensibilitet ovenfor kundene i tillegg til det å være opptatt av mennesker. Organisasjonen verdsetter teamarbeid, deltagelse og konsensus.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Skapekulturen (adhok)</b></p> <p>Dette er et energisk, dynamisk og kreativt arbeidsmiljø. Her verdsettes entreprenørskap og folk tør å ta sjanser. Lederne er innovative og risikotakere. Limet i organisasjonen er eksperimentering, innovasjon og forpliktelse. Det å handle proaktivt vektlegges. Organisasjonens langsiktige mål er vekst og å tilegne seg nye og unike ressurser. Her oppnås suksess ved å tilegne seg nye og unike produkter eller tjenester. Organisasjonen oppfordrer ansatte til individuelt initiativ og individuell frihet.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Kontrollkulturen (hierarki)</b></p> <p>Dette er en formelt og strukturert arbeidsplass hvor prosedyrer styrer hva de ansatte gjør. Lederne verdsetter å være gode koordinatører og organisatører som er veldig effektive. Her er det veldig viktig og opprettholde en organisasjon hvor alt går på skinner. Formelle regler og retningslinjer er limet i organisasjonen. Den langsiktige hovedmålene bygger på stabilitet og resultater i samsvar med smertefrie ytelser hos organisasjonen. Her måles suksess i pålitelig leveranse, god planlegging og lave kostnader. I ledelsen av ansatte vektlegges forutsigbarhet og sikre ansettelsesforhold.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Markedskulturen (konkurrans)</b></p> <p>Dette er en resultatbasert organisasjon som verdsetter å få ting gjort. De ansatte her er konkurransemennesker og målfokuserte. Lederne er pådrivere, produsenter og konkurrenter. De er tøffe med høye forventninger. Limet i denne organisasjonen er ønsket om å vinne. Ryktet og suksess er det viktigste. Organisasjonens langsiktige mål er konkurransepregede handlinger og å oppnå bedriftens mål. Suksess blir definert gjennom markedsandel og gjennomtrengning i markedet. Her handler det om å ha konkurransedyktige priser og å være ledende på markedet. Konkurrans er organisasjonens grunnmur.</p>

FIGUR 4: KULTURPROFILER I CVF (CAMERON OG QUINN 2013. S. 75)

#### 4.4 Endring i en organisasjon

Hovedutfordringen til dagens organisasjoner er å balansere behovet for å ivareta daglig drift og behovet for å arbeide innovativt og tilpasse seg nye krav (Meyer & Stensaker 2011; North 2005). Organisasjoner som ikke klarer å tilpasse seg markedet kan være i fare for å ikke overleve. Det kan derfor være en stor fordel i konkurranse med andre å fremme innovasjon i organisasjonen. Å henge med i tiden og å tilpasse seg samfunnets krav er også viktig for å oppnå legitimitet. Stadige endringer i organisasjonen berører svært ofte de ansatte. Mennesker trives mest med rutiner og stabilitet som skaper trygghet på en arbeidsplass. Det er behagelig å tenke «slik har det alltid vært, og dette fungerer best». Derfor reagerer man ofte på endringer med motstand, og det kan fort oppstå konflikter og uenighet når man må ut av komfortsonen med nye rutiner, mål og strategier, endrede arbeidsoppgaver og organisasjonskultur eller nye arbeidsprosesser. Selv små endringer kan sees på som en stor utfordring for mange. Dette kan oppleves som utfordrende for de som skal gjennomføre endringene. Men det kan også føre til mange nyttige, fruktbare og lærerike diskusjoner. Ved å involvere de ansatte kan man få nyttige innspill og tanker som man kan ta med videre i prosessen. Det er også lettere å få «alle med på laget» hvis de ansatte opplever at de får være med i beslutninger. De får større forståelse og eierskap til endringsprosessen som gjennomføres (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Vi skiller mellom radikal endring og inkrementell endring. Radikal endring omhandler store endringer hvor man rekrutterer en helt ny type mennesker, skifter marked eller endrer strukturen i organisasjonen. Tidligere praksis brytes ned. Inkrementell endring handler om å bygge på det organisasjonen allerede har og utvikle dette stegvis videre. Om en prosess er planlagt hierarkisk styrt eller ikke er også en sentral dimensjon (Poole 2004). I en planlagt hierarkisk styrt prosess har man ofte en ide om å utvikle og forbedre organisasjonen slik at den kan tilpasses etter krav fra omgivelsene. Denne prosessen er styrt av ledelsen som utvikler og implementerer målrettede endringsstrategier i bedriften. I denne prosessen går organisasjonen igjennom fire faser:

- 1) Eksterne endringer i omgivelsene eller eksterne maktforhold.
- 2) Analyse av endringer og strategi/mål for å håndtere dem.
- 3) Analysere hvilke endringer som må gjøres i organisasjonen. Tilpasse organisasjonen for å imøtekomme endringene organisasjonen står ovenfor.
- 4) Iverksette endringen ved hjelp av planlagte strategier.

De som gjennomfører en endringsstrategi må skape et opplevd press for at endringen skal lykkes. Organisasjonen må oppleve at en endring er nødvendig og viktig for organisasjonen. Mange suksessfulle og organisasjoner er våkne og modige og handler i forkant for å være ledende på markedet. Dette kalles proaktiv endring. De fleste organisasjoner er reaktive og tilpasser seg endringer etter hvert som de skjer (Jakobsen og Thorsvik, 2013).

## Kapittel 5

### Analyse. Nå-kultur, ønsket kultur- forskjeller og likheter i kulturskolene

#### 5.1. Gangen i analysen

I dette kapitlet vil jeg presentere mine funn i forhold til kulturuttrykk i kulturskolene på Nedre Romerike og gjøre en analyse av svarene med bakgrunn i teori fra Cameron og Quinn. Jeg vil først presentere et samlet kulturuttrykk for alle kulturskolene og se på hva som er det dominerende kulturuttrykket. Deretter vil jeg se på om det finnes forskjeller i dominerende kulturuttrykk i kulturskolene. Til slutt tar jeg for meg i hvilken grad det er samsvar mellom nåværende og ønsket kulturuttrykk i kulturskolene, og hvordan ledelsen bør legge opp en endringsstrategi for å bevege seg i retning av ønsket kulturuttrykk. Jeg vil avslutte kapitlet med en oppsummering, konklusjon og en avsluttende kommentar der jeg vil drøfte funnene og koble de opp mot endringsteori. Helt til slutt vil jeg foreslå veien videre for kulturskolene som en samlet organisasjon.



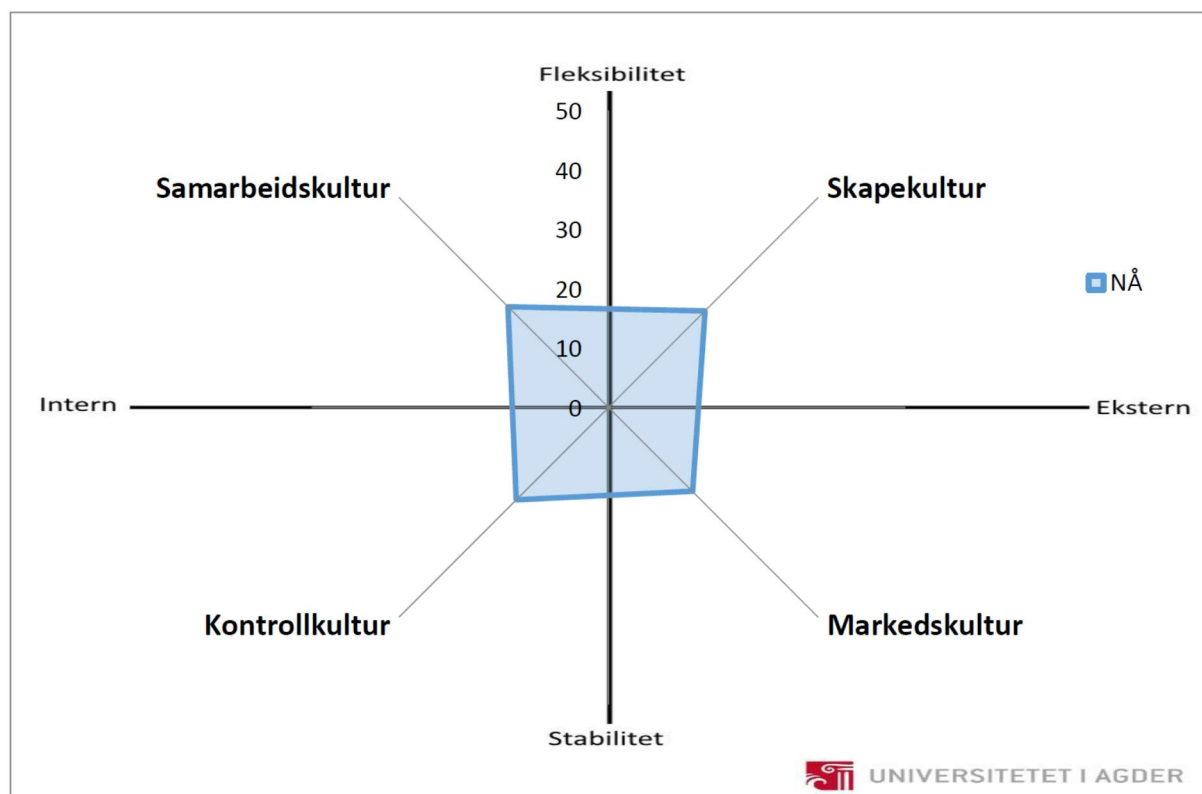
## 5.2 Et samlet nåværende kulturuttrykk for alle kulturskolene på Nedre Romerike. Hvilken kultur er dominerende?

Denne tabellen viser en oversikt over det samlede kulturuttrykk for alle kulturskolene.

Poengene i tabellen viser et gjennomsnitt av poengene fra hver kulturskole. Antall respondenter er 61/136 som tilsvarer en svarprosent på 45%.

	Gjennomsnitt	Antall respondenter: 61 av 136 = 45%
Skapekultur	23	
Markedskultur	20	
Kontrollkultur	22	
Samarbeidskultur	24	

TABELL 2: ET SAMLET KULTURUTTRYKK GJENNOMSNIITT



FIGUR 5: ET SAMLET NÅVÆRENDE KULTURUTTRYKK FOR ALLE KULTURSKOLENE PÅ NEDRE ROMERIKE

Grafen viser at den samlede nåværende kulturprofilen til kulturskolene er balansert (firkantet). En balansert kulturprofil innehar konkurrerende kulturer med ulikt innhold. Variasjonen fra samarbeidskulturen som den mest dominerende (24) og markedskulturen som minst dominerende (20) skiller kun fire poeng. Skapekulturen har 23 poeng og kontrollkultur har 22 poeng. I modellen kan vi se at de ulike kulturene er rettet mot intern vs. eksternt fokus og fleksibilitet vs. stabilitet. Vi ser en liten overvekt av intern fokus og fleksibilitet. Det vil si at

organisasjonene vektlegger fleksibilitet, skjønn og å være dynamiske I tillegg er fokuset intern orientering, integrering og helhetlig tenking. Samarbeidskulturen er det dominerende kulturuttrykket og kjennetegnes som en familie med en mors/farsfigur i lederrollen. Her foretrekkes samarbeid og deltakelse som igjen skaper lojale medarbeidere med høy moral. Lojalitet og tradisjon er viktig. Samarbeidskultur har et internt fokus som ivaretar de ansattes behov. Dette i form av stabilitet personalutvikling og teamarbeid. Samarbeidskulturen er også preget av fleksibilitet.

Den nest sterkeste kulturtypen i kulturskolene på Nedre Romerike er skapekultur, som også er opptatt av fleksibilitet men har et større eksternt fokus. Skapekultur kjennetegnes som et energisk, dynamisk og kreativt arbeidsmiljø. Det som holder organisasjonen samlet er eksperimentering, innovasjon og forpliktelse. Her oppnås suksess ved å tilegne seg nye og unike produkter eller tjenester. Organisasjonen oppfordrer ansatte til individuelt initiativ og individuell frihet.

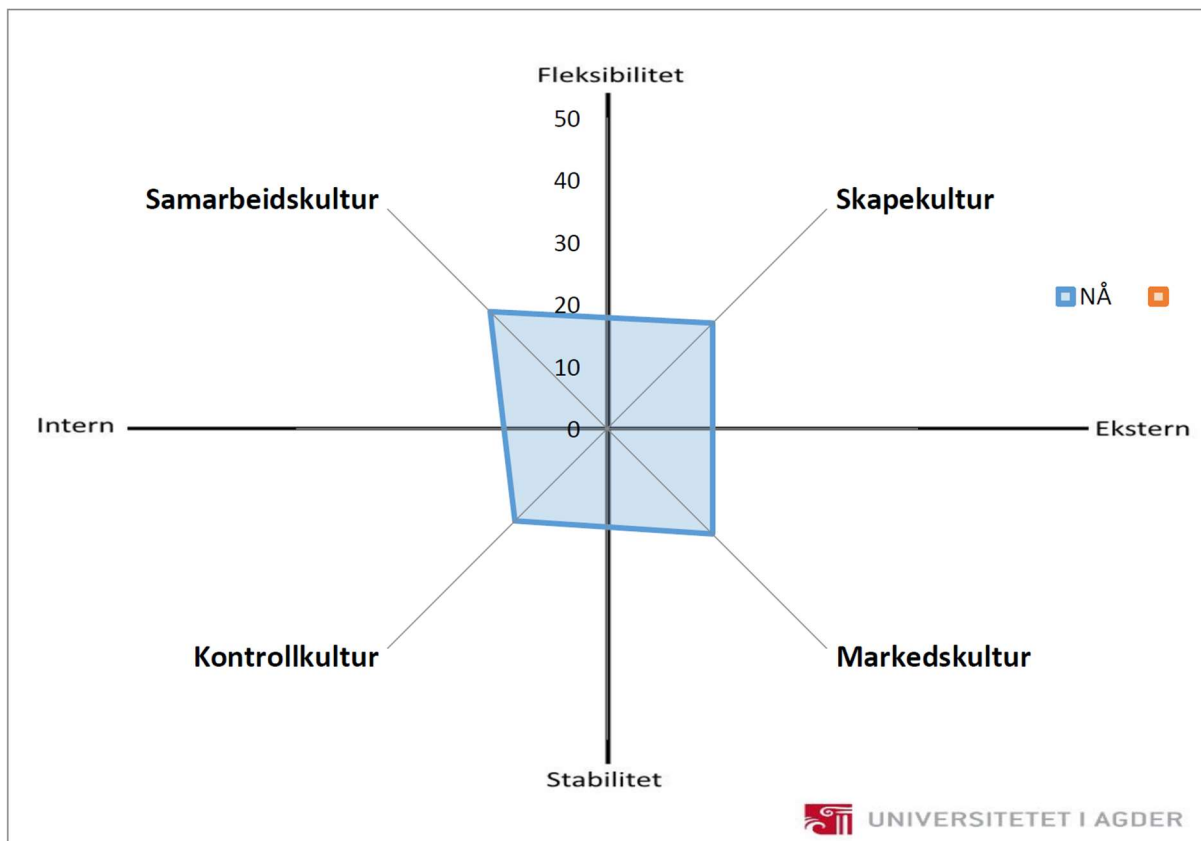
Det er registret at i organisasjoner med sterk samarbeidskultur vil man ofte finne en svak markedskultur. Disse kulturtypene finner man på samme akse, men i motsatt ende (Ibid, 2013). Dette finner vi igjen i dette tilfellet hvor samarbeidskultur er sterkest og markedskultur svakest. Kontrollkultur er nest svakest med 22 poeng. Felles for kontroll og markedskultur er at de har fokus på stabilitet.

### 5.3 Finner vi forskjeller i dominerende kulturuttrykk i kulturskolene på Nedre Romerike?

Her vil jeg ta for meg hver enkelt kulturskole for å vise hvilket kulturuttrykk som dominerer. Deretter vil jeg kommentere forskjellene som vises i figurene. Til slutt vil jeg oppsummere med en tabell som viser poengene for hver kulturskole.

**Aurskog-Høland kulturskole:** Dominerende kultur er samarbeidskultur (27). Skapekultur og markeds kultur kommer like bak og er likt fordelt (24). Kontrollkultur er minst dominerende (21). Vi ser en liten overvekt av intern fokus og rom for fleksibilitet i organisasjonen.

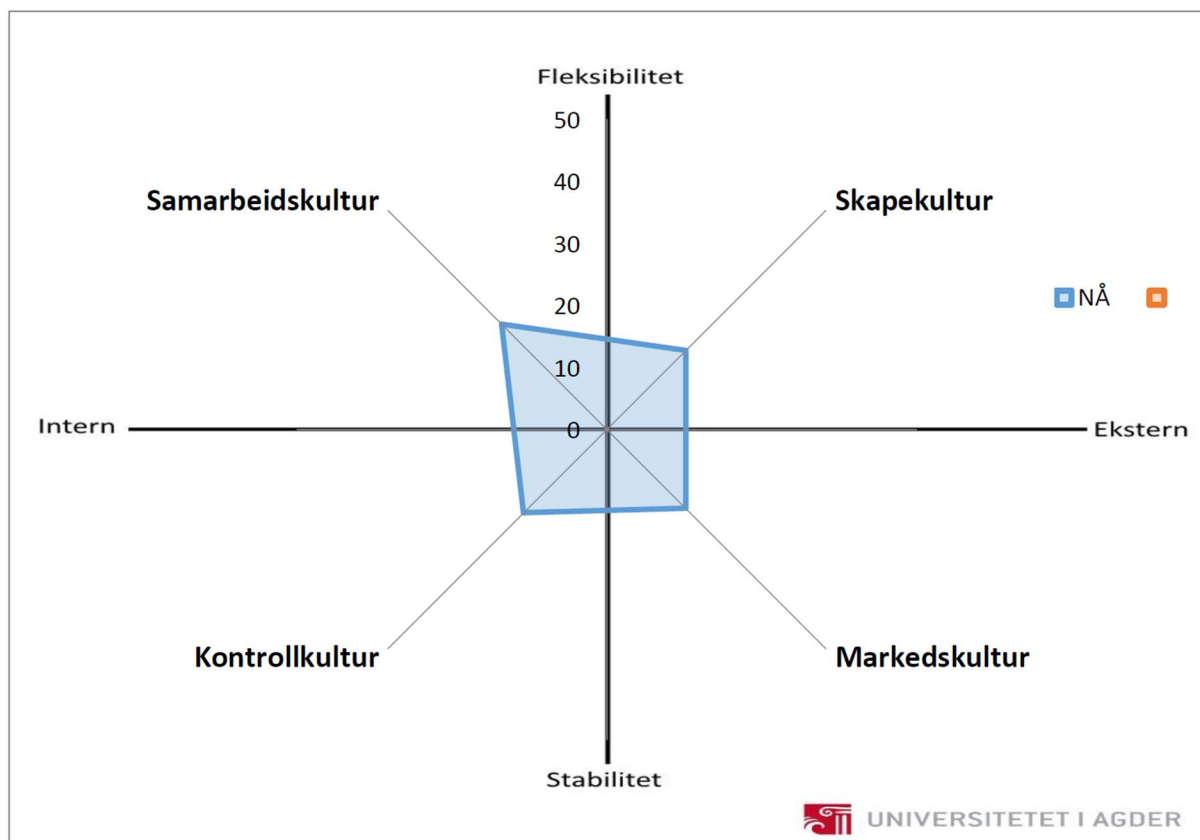
Kulturuttrykk	Poeng
Skapekultur	24
Markedskultur	24
Kontrollkultur	21
Samarbeidskultur	27



FIGUR 6: AURSKOG-HØLAND KULTURSKOLE -NÅVÆRENDE KULTURUTTRYKK

**Fet kulturskole:** Dominerende kultur er samarbeidskultur (24) og kan anses som sterkt dominerende. Skapekultur og markeds kultur kommer like bak og er likt fordelt (18). Kontrollkultur er minst dominerende (19). Vi ser en liten overvekt av intern fokus og rom for fleksibilitet i organisasjonen.

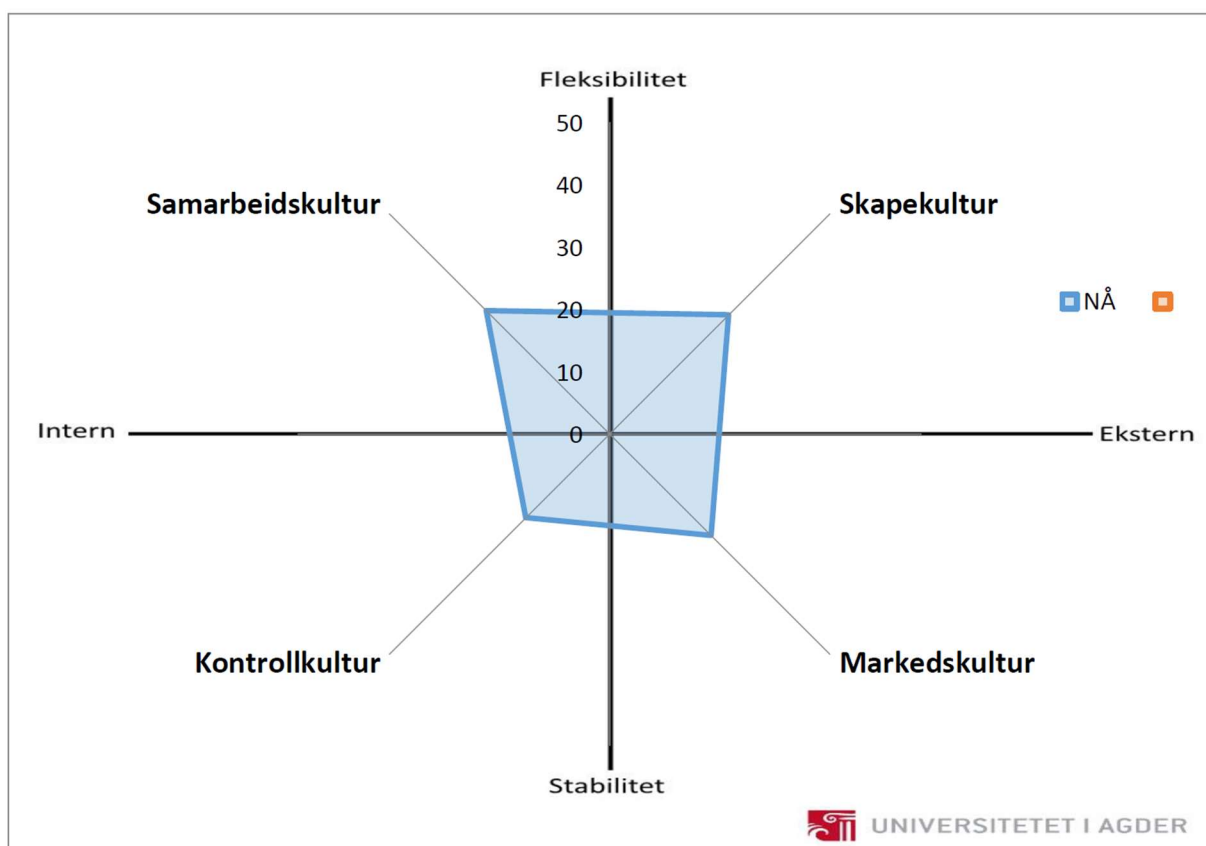
Kulturuttrykk	Poeng
Skapekultur	18
Markedskultur	18
Kontrollkultur	19
Samarbeidskultur	24



FIGUR 7: FET KULTURSKOLE- NÅVÆRENDE UTTRYKK

**Lørenskog kulturskole:** Den dominerende kulturen er samarbeidskultur (28). Skapekultur kommer rett bak (27). Markedskultur (23) og kontrollkultur (19) er mindre dominerende. Skapekultur og samarbeidskultur er kulturer som begge gir rom for fleksibilitet i organisasjonen. Dette er kulturuttrykk som innehar konkurrerende verdier; samarbeidskultur som har et internt fokus og skapekultur med et eksternt fokus.

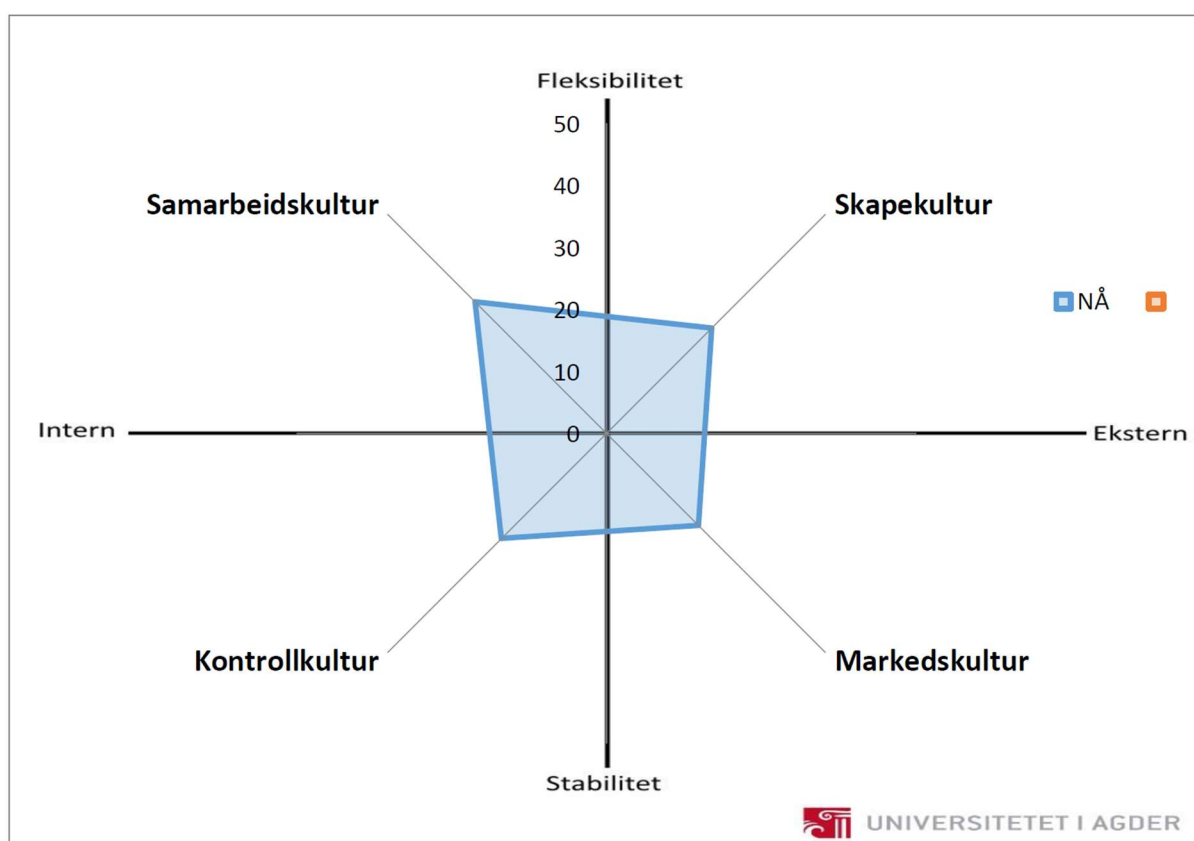
Kulturuttrykk	Poeng
Skapekultur	27
Markedskultur	23
Kontrollkultur	19
Samarbeidskultur	28



FIGUR 8: LØRENSKOG KULTURSKOLE- NÅVÆRENDE UTTRYKK

**Nittedal kulturskole:** Den dominerende kulturen er samarbeidskultur (30) og anses som sterkt dominerende. Skapekultur og kontrollkultur er likt fordelt (24). Markedskultur (21) skårer lavest. Vi ser en overvekt av intern fokus og rom for fleksibilitet i organisasjonen. Både samarbeidskultur og kontrollkultur har fokuset internt i organisasjonen. En organisasjon med kontrollkultur verdsetter stabilitet.

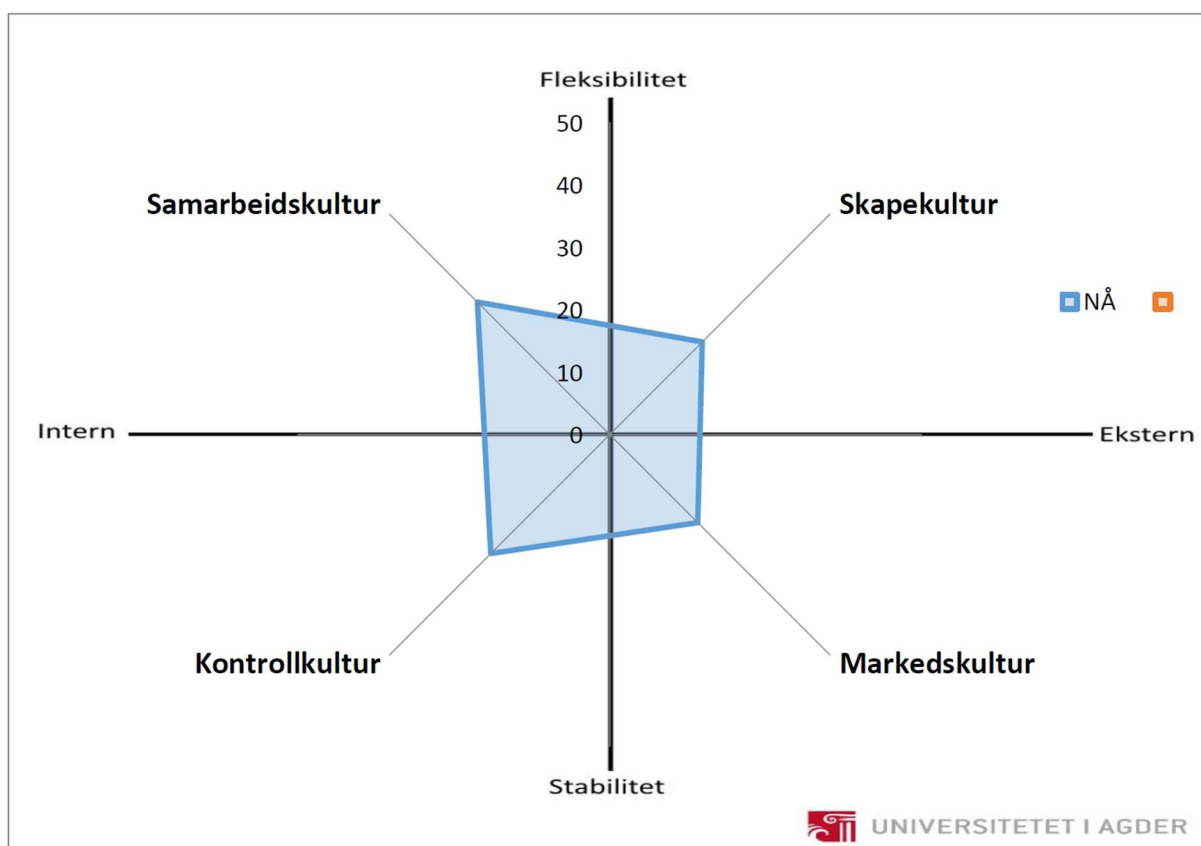
Kulturuttrykk	Poeng
Skapekultur	24
Markedskultur	21
Kontrollkultur	24
Samarbeidskultur	30



FIGUR 9: NITTEDAL KULTURSKOLE- NÅVÆRENDE UTTRYKK

**Rælingen kulturskole:** Den dominerende kulturen er samarbeidskultur (30). Deretter kommer kontrollkultur (27). Skapekultur (21) og markedskultur (20) skårer lavest. Vi ser en overvekt av intern fokus i denne organisasjonen. Samarbeidskultur og kontrollkultur innehar konkurrerende verdier. Samarbeidskulturen har rom for fleksibilitet i motsetning til kontrollkulturen som verdsetter stabilitet og forutsigbarhet.

Kulturuttrykk	Poeng
Skapekultur	21
Markedskultur	20
Kontrollkultur	27
Samarbeidskultur	30

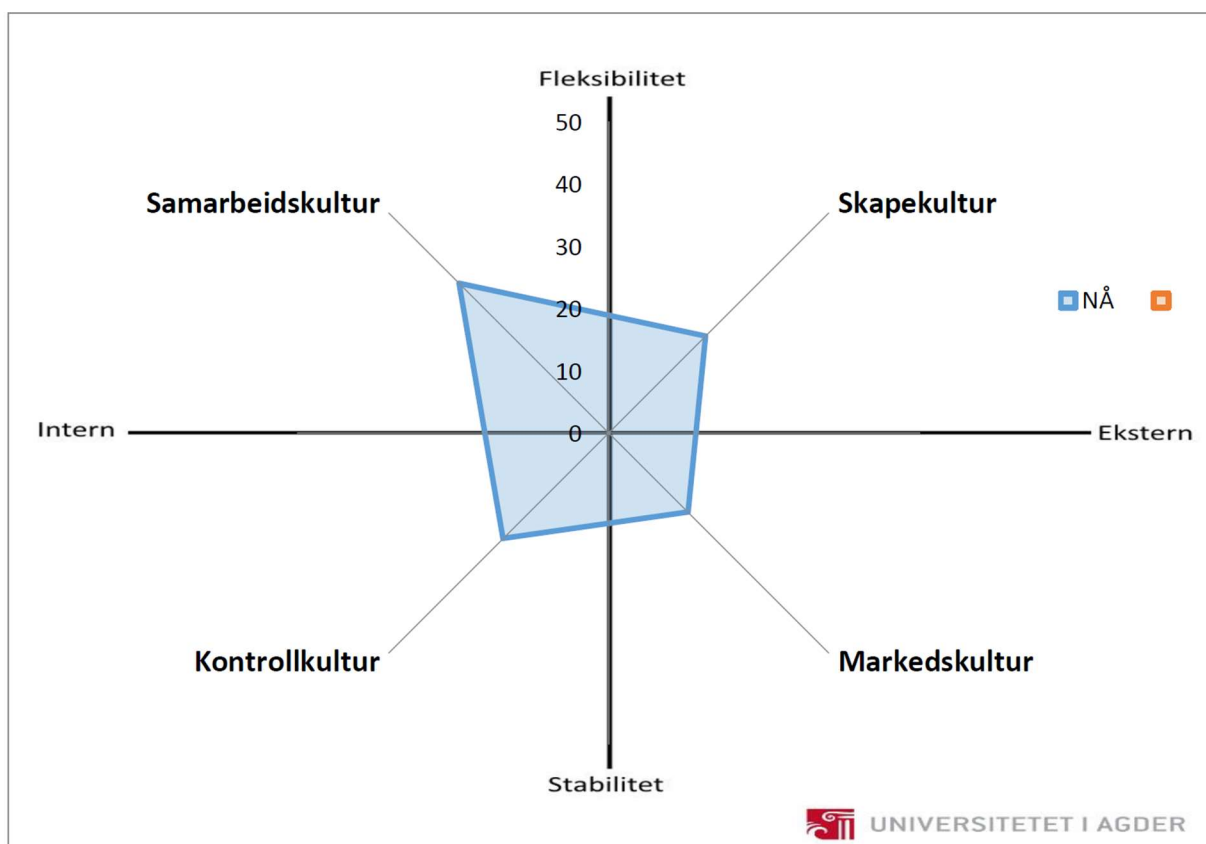


FIGUR 10: RÆLINGEN KULTURSKOLE- NÅVÆRENDE KULTURUTTRYKK

**Skedsmo kulturskole:** Den dominerende kulturen er samarbeidskultur (34) og anses som sterkt dominerende. Deretter kommer kontrollkultur (24) og skapekultur (22). Markedskultur (18) skårer lavest. Vi ser en overvekt av intern fokus i denne organisasjonen.

Samarbeidskultur og kontrollkultur innehar konkurrerende verdier. Samarbeidskultur har rom for fleksibilitet mens kontrollkulturen verdsetter stabilitet og forutsigbarhet.

Kulturuttrykk	Poeng
Skapekultur	22
Markedskultur	18
Kontrollkultur	24
Samarbeidskultur	34



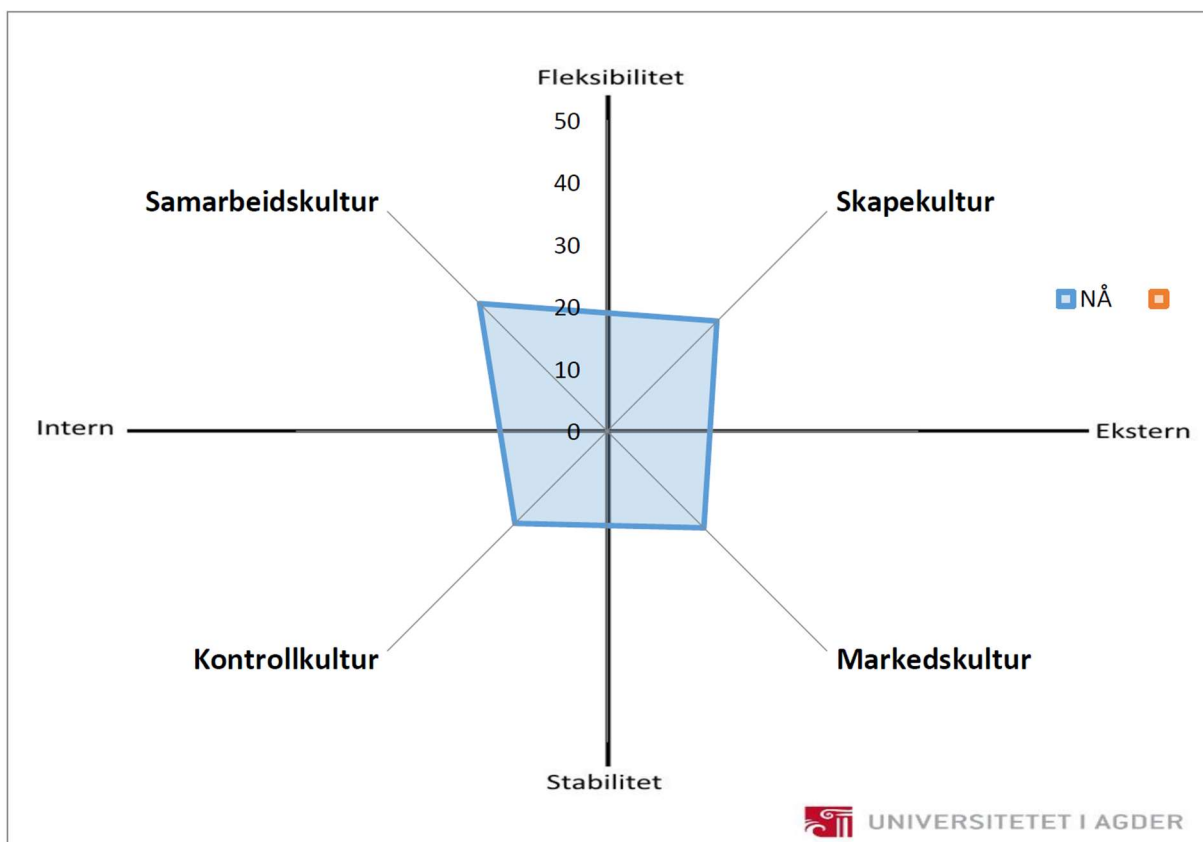
FIGUR 11: SKEDSMO KULTURSKOLE- NÅVÆRENDE KULTURUTTRYKK



**Sørum kulturskole:** Den dominerende kulturen er samarbeidskultur (29). Deretter kommer skapekultur (25). Markedskultur (22) og kontrollkultur (21) er mindre dominerende.

Skapekultur og samarbeidskultur er kulturer som begge gir rom for fleksibilitet i organisasjonen. De har samtidig konkurrerende verdier hvor samarbeidskultur har et internt fokus og skapekultur et internt fokus.

Kulturuttrykk	Poeng
Skapekultur	25
Markedskultur	22
Kontrollkultur	21
Samarbeidskultur	29



FIGUR 12: SØRUM KULTURSKOLE- NÅVÆRENDE KULTURUTTRYKK

Figurene viser at det er variasjon mellom skolenes dominerende kulturuttrykk. Variasjonen er stor. I alle kulturskolene finner jeg samarbeidskultur som dominerende kulturuttrykk. Her skårer Skedsmo høyest med 34 poeng, Fet lavest med 24 poeng og variasjonen er hele 10 poeng. Innenfor skapekulturen skårer Lørenskog høyest med 27 poeng, Fet lavest med 18 poeng og variasjonen er 9 poeng. I kontrollkulturen skårer Rælingen høyest med 27 poeng og Fet og Lørenskog lavest med 10 poeng. Variasjonen er 8 poeng. I markeds-kulturen skårer Aurskog-Høland høyest med 24 poeng, Fet lavest med 18 poeng og variasjonen er 6 poeng. Det er ulikt for kulturskolene hva som er den nest mest dominerende kulturen. Aurskog – Høland har lik fordeling av markeds-kultur og skapekultur (24), Lørenskog og Sørumsdal har skapekultur og Fet, Nittedal, Rælingen og Skedsmo har kontrollkultur på 2.plass.

Ut i fra figuren ser jeg at kulturskolene med sterk kontrollkultur har svakere grad av skapekultur. Hos alle kulturskolene ligger markeds-kultur nederst på tabellen, bortsett fra hos Aurskog- Høland hvor skape og markeds-kultur skårer likt.

	1 A- H	2 Fet	3 Lørenskog	4 Nittedal	5 Rælingen	6 Skedsmo	7 Sørumsdal	Variasjon
<b>Skapekultur</b>	24	18	27	24	21	22	25	9
<b>Markeds-kultur</b>	24	18	23	21	20	18	22	6
<b>Kontrollkultur</b>	21	19	19	24	27	24	21	8
<b>Samarbeidskultur</b>	27	24	28	30	30	34	29	10

TABELL 3: FORSKJELLER I DOMINERENDE KULTURUTTRYKK I KULTURSKOLENE PÅ NEDRE ROMERIKE, VARIASJON

## 5.5 I hvilken grad er det samsvar mellom nåværende og ønsket kulturuttrykk i kulturskolene?

Jeg vil først ta for meg hver enkelt kulturskole og se på nåværende og ønsket kulturuttrykk og i hvilken grad det samsvarer. Jeg vil også se om det finnes forskjeller på hvor de ulike skolene vil gå.

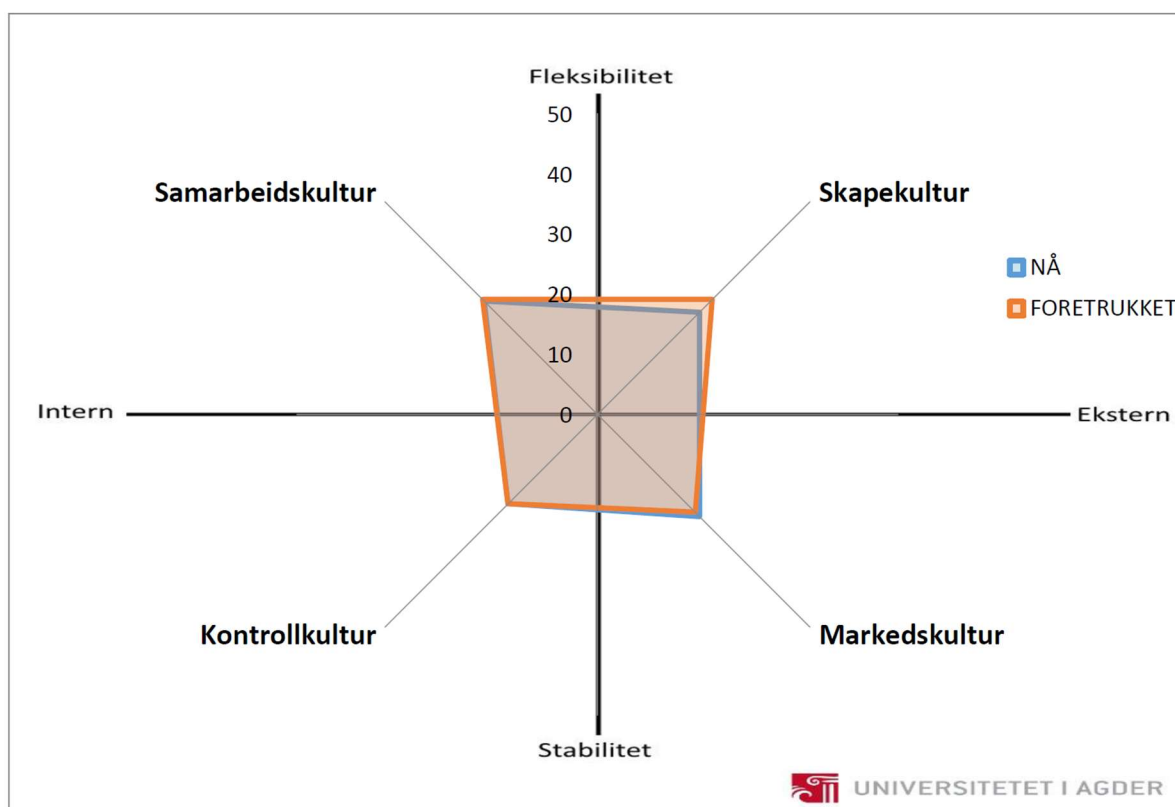
Den blå firkanten i figuren viser den nåværende kulturen og den røde firkanten viser den ønskede kulturen. For å indikere om en endringsprosess vil være nødvendig jobber Cameron og Quinn ut ifra en grense på fem poeng mellom. Der man finner en forskjell på fem poeng eller mer vil det være behov for en endringsprosess. De mener også at det er spesielt viktig å være oppmerksom på forskjeller over 10.

Til slutt vil jeg oppsummere med en tabell som viser et samlet kulturuttrykk for alle kulturskolene. Jeg har valgt å gjøre dette for å samle kulturskolene som en enhet og jeg vil videre foreslå en endringsstrategi for veien videre mot ønsket kulturuttrykk.

**Aurskog-Høland:** Her samsvarer nåværende og ønsket kulturuttrykk i stor grad.

Organisasjonen ønsker mer skapekultur (3), mindre markedskultur (-1), ingen endringer i kontrollkultur og samarbeidskultur hvor tallene samsvarer. Alle tallene er mindre enn fem og indikerer derfor at det ikke er behov for en endringsstrategi.

Kulturuttrykk	Nå	Ønsket	Variasjon
Skapekultur	24	27	3
Markedskultur	24	23	-1
Kontrollkultur	21	21	0
Samarbeidskultur	27	27	0



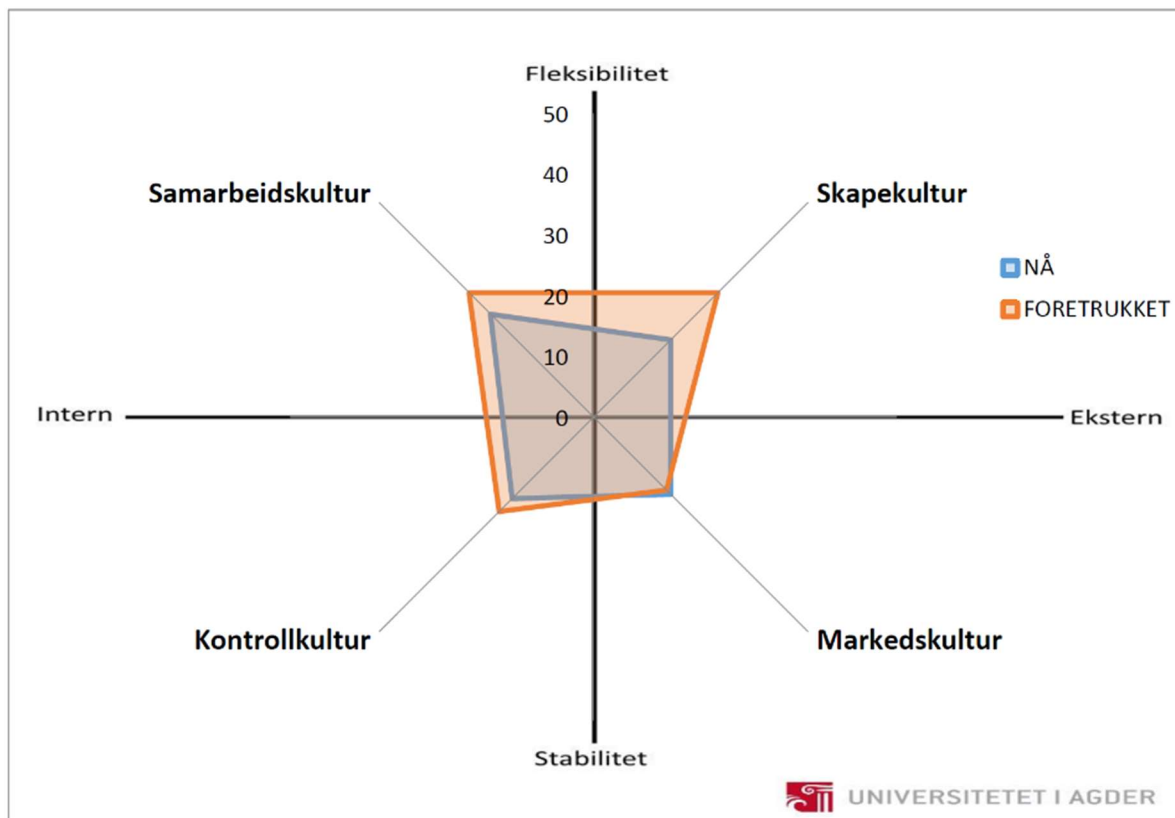
FIGUR 13: AURSKOG-HØLAND KULTURSKOLE- ØNSKET KULTURUTTRYKK

**Fet:** Her er det liten grad av samsvar mellom nåværende og ønsket kulturuttrykk.

Organisasjonen ønsker i mye høyere grad å arbeide innenfor en skapekultur. Variasjonen er hele 11 poeng som indikerer at dette er et område det bør rettes stor oppmerksomhet på.

Organisasjonen ønsker også en høyere grad av samarbeidskultur (5). Disse tallene indikerer et stort behov for en endringsprosess i organisasjonen. Markedskultur (2) og kontrollkultur (3) er tall som samsvarer med nå-kulturen i så liten grad at det ikke er behov for endring.

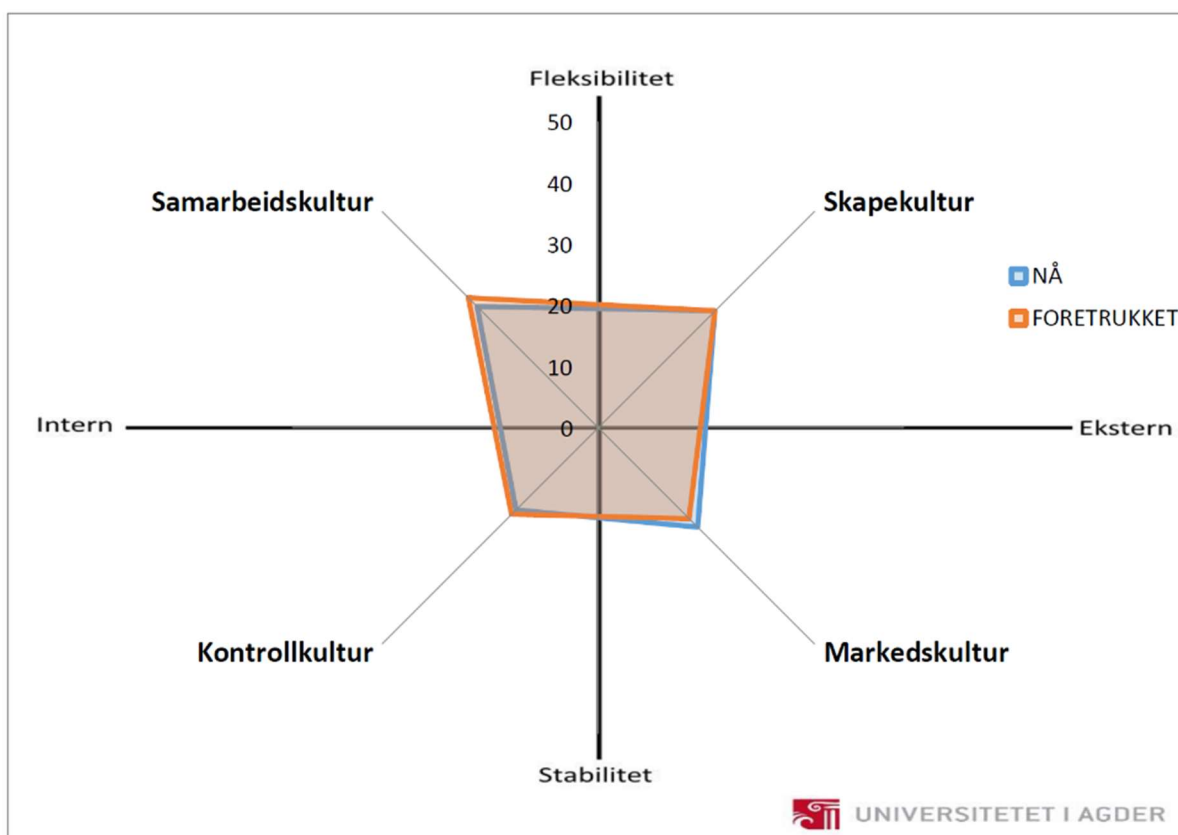
Kulturuttrykk	Nå	Ønsket	Variasjon
Skapekultur	18	29	11
Markedskultur	18	17	1
Kontrollkultur	19	22	3
Samarbeidskultur	24	29	5



FIGUR 14: FET KULTURSKOLE- ØNSKET KULTURUTTRYKK

**Lørenskog:** Her samsvarer nåværende og ønsket kulturuttrykk i stor grad. Organisasjonen ønsker ingen endring i skapekultur (0), mindre markedskultur (-2), mer kontroll (1) og samarbeidskultur (2). Alle tallene er mindre enn fem og indikerer derfor at det ikke er behov for en endringsstrategi.

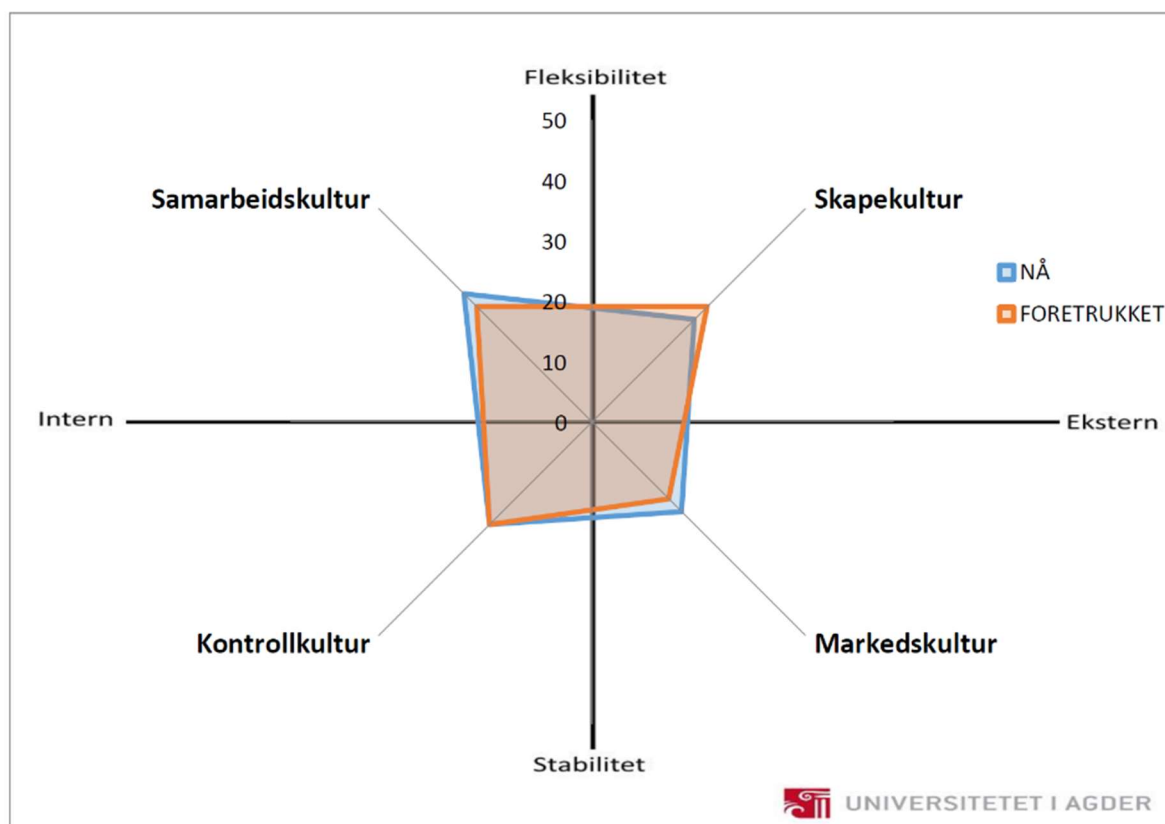
Kulturuttrykk	Nå	Ønsket	Variasjon
Skapekultur	27	27	0
Markedskultur	23	21	- 2
Kontrollkultur	19	20	1
Samarbeidskultur	28	30	2



FIGUR 15: LØRENSKOG KULTURSKOLE- ØNSKET KULTURUTTRYKK

**Nittedal:** Her samsvarer nåværende og ønsket kulturuttrykk i stor grad. Organisasjonen ønsker i liten grad endring i skapekultur (3), mindre markeds kultur (-3) og samarbeidskultur (-3). Tallene for kontrollkultur samsvarer (0). Alle tallene er mindre enn fem og indikerer derfor at det ikke er behov for en endringsstrategi.

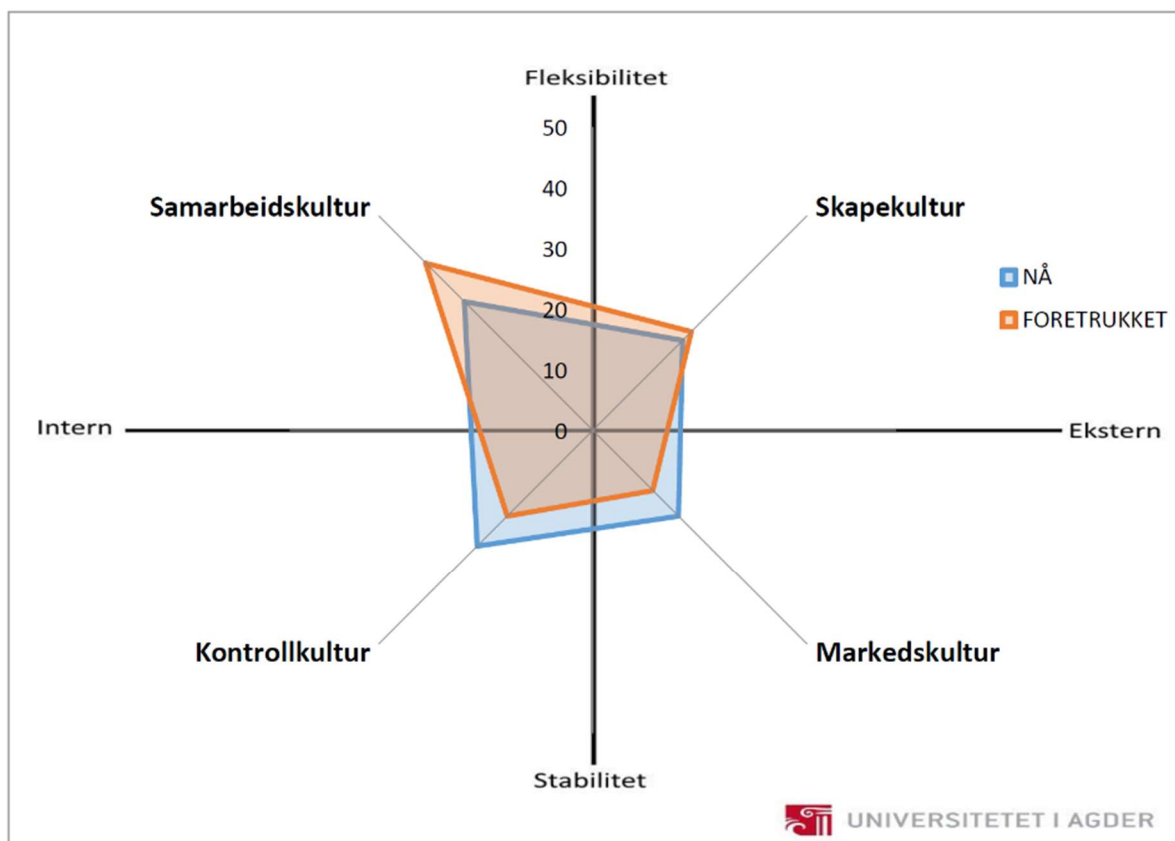
Kulturuttrykk	Nå	Ønsket	Variasjon
Skapekultur	24	27	3
Markedskultur	21	18	- 3
Kontrollkultur	24	24	0
Samarbeidskultur	30	27	- 3



FIGUR 16: NITTEDAL KULTURSKOLE- ØNSKET KULTURUTTRYKK

**Rælingen:** Her er det svært liten grad av samsvar mellom nåværende og ønsket kulturuttrykk. Organisasjonen ønsker i høyere grad en sterkere samarbeidskultur. Her er variasjonen hele 9 poeng. Organisasjonen ønsker mindre grad av kontrollkultur (-7) og markeds kultur (-6) i organisasjonen. Disse tallene indikerer et behov for en endringsprosess i organisasjonen. Skapekultur (2) er tall som samsvarer med nå-kulturen i så liten grad at det ikke er behov for endring.

Kulturuttrykk	Nå	Ønsket	Variasjon
Skapekultur	21	23	2
Markedskultur	20	14	- 6
Kontrollkultur	27	20	- 7
Samarbeidskultur	30	39	9

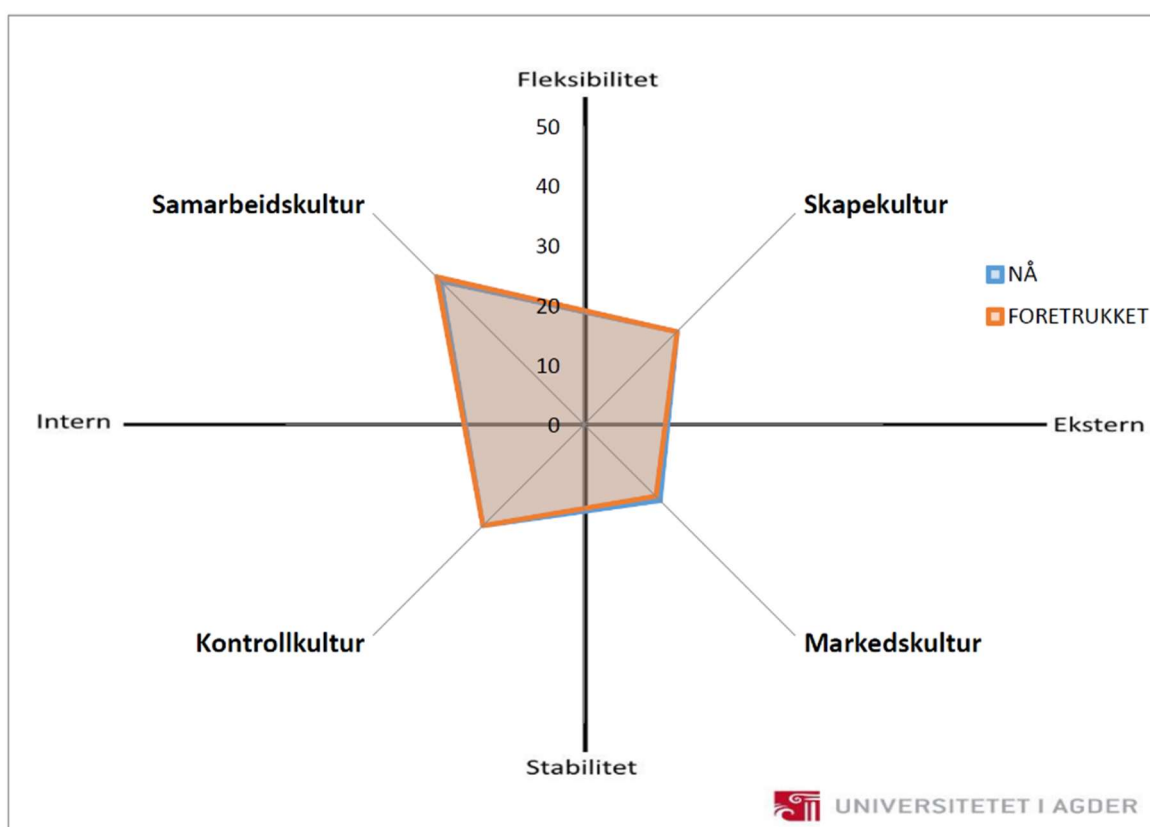


FIGUR 17: RÆLINGEN KULTURSKOLE- ØNSKET KULTURUTTRYKK



**Skedsmo:** Her samsvarer nåværende og ønsket kulturuttrykk i stor grad. Organisasjonen ønsker ingen endring i skapekultur og kontrollkultur hvor tallene samsvarer (0). De ønsker i liten grad mer samarbeid (1) og mindre markedskultur (-1). Alle tallene er mindre enn fem og indikerer derfor at det ikke er behov for en endringsstrategi.

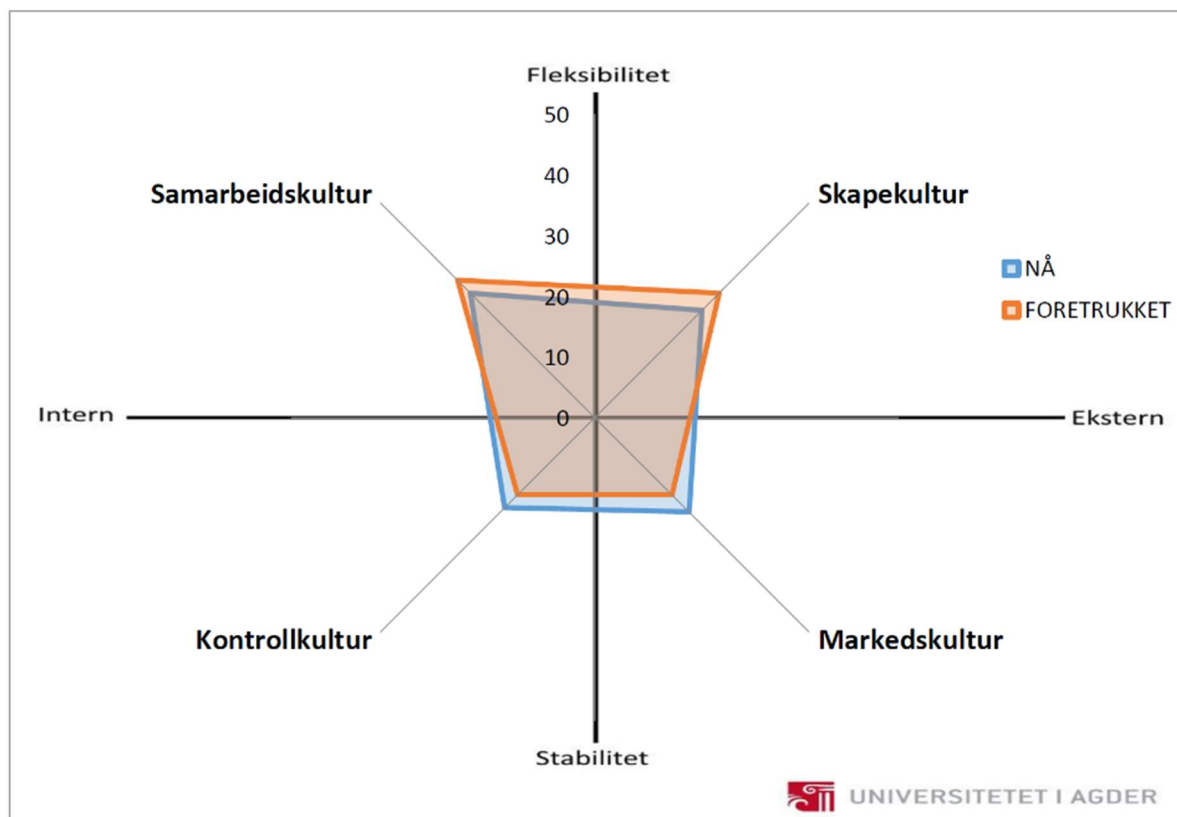
Kulturuttrykk	Nå	Ønsket	Variasjon
Skapekultur	22	22	0
Markedskultur	18	17	- 1
Kontrollkultur	24	24	0
Samarbeidskultur	34	35	1



FIGUR 18: SKEDSMO KULTURSKOLE- ØNSKET KULTURUTTRYKK

**Sørum:** Her samsvarer nåværende og ønsket kulturuttrykk i stor grad. Organisasjonen ønsker mer skapekultur (4) og samarbeidskultur, mindre markeds kultur (-4) og kontrollkultur (-3). Alle tallene er mindre enn fem og indikerer derfor at det ikke er behov for en endringsstrategi.

Kulturuttrykk	Nå	Ønsket	Variasjon
Skapekultur	25	29	4
Markedskultur	22	18	- 4
Kontrollkultur	21	18	- 3
Samarbeidskultur	29	32	3



FIGUR 19: SØRUM KULTURSKOLE- ØNSKET KULTURUTTRYKK

Funnene viser at nåværende og ønsket kulturuttrykk i kulturskolene; Aurskog-Høland, Lørenskog, Nittedal, Skedsmo og Sørumsund samsvarer i svært høy grad. Variasjonen er mindre enn fem og indikerer derfor at det ikke er behov for en endringsstrategi.

I Fet og Rælingen kulturskole er det lite samsvar mellom det ønskede og nåværende kulturuttrykket. Tallene indikerer et behov for en endring i organisasjonen og en endringsstrategi anbefales.

Funnene viser at kulturskolene ønsker å gå i samme retning. Alle skolene med unntak av Skedsmo ønsker og jobber i retning mot en sterkere skapekultur og samarbeidskultur. Skedsmo ønsker også en sterk samarbeidskultur og vil holde på kontrollkulturen og skapekulturen slik den er i dag.


Tabellen viser en oversikt over et samlet kulturuttrykk for alle kulturskolene. Tallene 1-7 indikerer kulturskolene rangert i alfabetisk rekkefølge. All variasjon som tilsvarende fem eller mer er markert med rødt for å tydeliggjøre hvor det kan være nødvendig med en endring i de ulike skolene.

Skole	Skape			Marked			Kontroll			Samarbeid		
	NÅ	Ønsket	V:	Nå	Ønsket	V:	Nå	Ønsket	V:	Nå	Ønsket	V:
1	24	27	3	24	23	-1	21	21	0	27	27	0
2	18	29	11	18	17	1	19	22	3	24	29	5
3	27	27	0	23	21	-2	19	20	1	28	30	2
4	24	27	3	21	18	-3	24	24	0	30	27	-3
5	21	23	2	20	14	-6	27	20	-7	30	39	9
6	22	22	0	18	17	-1	24	24	0	34	35	1
7	25	29	4	22	18	-4	21	18	-3	29	32	3

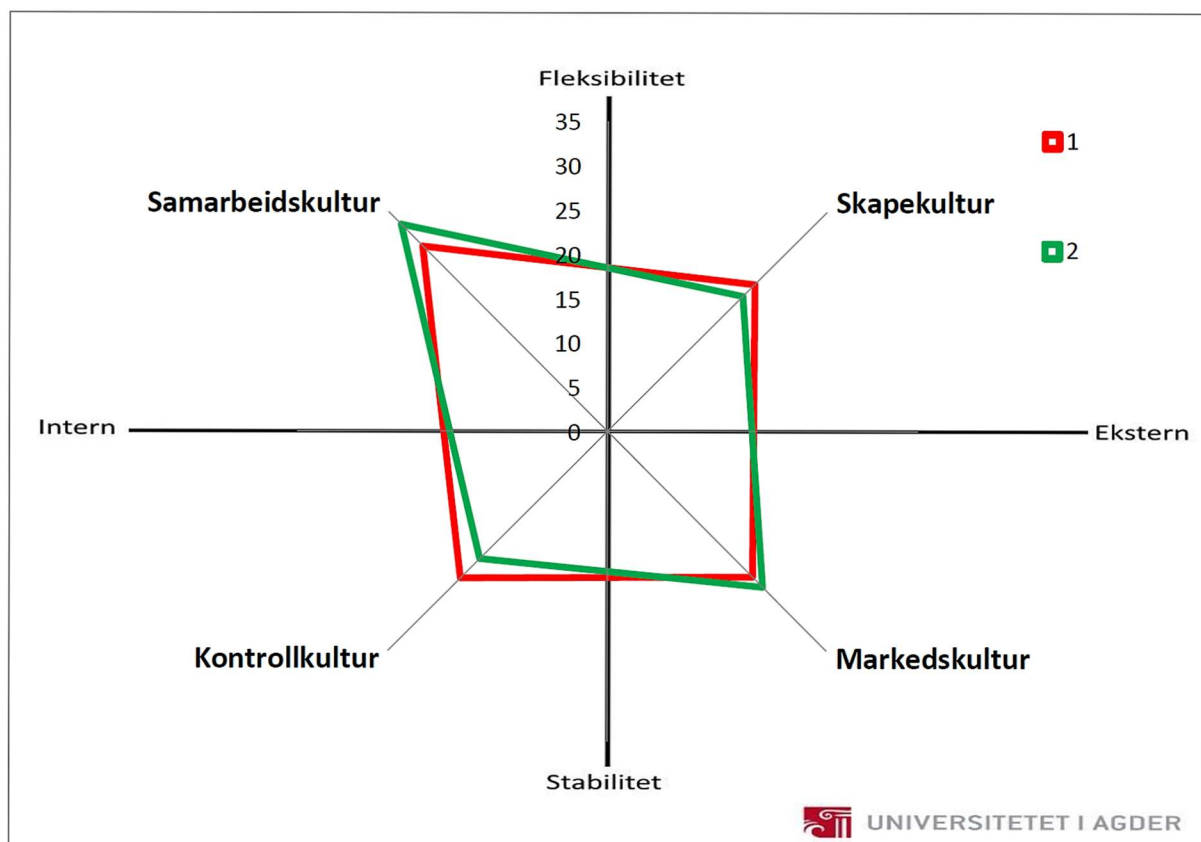
TABELL 4: NÅVÆRENDE OG ØNSKET KULTURUTTRYKK ALLE KULTURSKOLENE

Et samlet kulturuttrykk:

Tabell 5 viser et samlet kulturuttrykk for kulturskolenes nåværende kultur og den ønskede kulturen. Siste tallkolonne viser variasjonen mellom nåværende og ønsket kultur.

	Nå	Foretrukket	Variasjon	 = Dominerende kulturuttrykk
<b>Skapekultur</b>	23	26	+3	
<b>Markedskultur</b>	20	18	-2	
<b>Kontrollkultur</b>	22	21	-1	
<b>Samarbeidskultur</b>	24	29	+5	

TABELL 5: SAMLET KULTURUTTRYKK FOR KULTURSKOLENE, NÅVÆRENDE, ØNSKET OG VARIASJON



FIGUR 20: VARIASJON I KULTURUTTRYKK

Variasjonen mellom dominerende nåværende og ønskede kultur er fem poeng. De ansatte i kulturskolene ønsker altså i enda større grad en sterkere samarbeidskultur. Organisasjonen ønsker også en sterkere skapekultur (3). Det ønskes en svakere markedskultur (-2) og kontrollkultur (-1). Det vil i dette tilfellet være nødvendig med en endringsstrategi for å bevege seg mot ønskede dominerende kulturuttrykk.

Organisasjonen ønsker en sterkere grad av samhörighet og deltakelse hvor «vi-følelsen» dominerer. Et større fokus på samarbeid og deltakelse som igjen skaper lojale medarbeidere med høy moral. Lojalitet og tradisjon er viktig. Samarbeidskultur har et internt fokus som ivaretar de ansattes behov som også er preget av fleksibilitet.

## 5.6 Hvilke endringer må til for å bevege oss mot ønsket kulturuttrykk?

Her vil jeg ta utgangspunkt i et samlet kulturuttrykk for alle kulturskolene på Nedre Romerike. Ut i fra teori innen endringsledelse vil jeg anbefale en prosess for hvordan lederne i kulturskolen skal gå frem for å oppnå ønsket kultur i kulturskolene.

Samarbeidskultur fremstår som dominerende nåværende kulturuttrykk (24) og dominerende ønsket kulturuttrykk (29). Det er altså et ønske om en sterkere samarbeidskultur i organisasjonen. Denne endringsprosessen kan anses som en inkrementell endring som handler om å bygge på det organisasjonen allerede har og utvikle dette stegvis videre.

Kulturskolens ledere må fokusere på den nåværende kulturen og bli bevisst på hva som kjennetegner samarbeidskulturen. Ved en slik bevisstgjøring vil de kunne fokusere hva de gjør nå som er bra og må fortsette med. De må også bli bevisste på hvilke handlinger de må slutte med. En god leder i samarbeids-kulturen skal legge til rette for et samarbeid som fungerer optimalt slik at prosessen blir konstruktiv og effektiv for alle i teamet. Hun/han må se, lytte og gi tilbake-meldinger til alle sine ansatte. Lederen må være støttende og ta mellommenneskelige problemer på alvor, se potensiale i hvert individ og hjelpe sine ansatte med personlig utvikling og selvledelse (Cameron og Quinn, 2014). Det er viktig å bevisstgjøre de ansatte i organisasjonen på hva en samarbeidskultur innebærer og kommunisere og vise i praksis at man som leder ønsker å praktisere og bygge opp under dette.

Det er også svært viktig for ledere i kulturskolen å være bevisst på balansen mellom vertikal og horisontal samordning. Lærere i kulturskolen har behov for struktur og kontroll i en kompleks og sammensatt arbeidshverdag. Mange lærere har små stillinger i flere kulturskoler som gjør at de må forholde seg til informasjon fra flere ledere. Utfordringen for en leder vil være å skape godt struktur med faste rammer og rutiner og samtidig gi lærerne frihet, medbestemmelse og spillerom. Dette forutsetter at lærerne tar ansvar og følger opp det som forventes i denne rollen.

En typisk kulturskolelærer er ikke villig til å ta imot og følge ordre. De har behov for å bli sett og verdsatt. Individualitet verdsettes. Ledelse fra toppen med for stramme tøyler hos de ansatte vil fungere mot sin hensikt og kvele kreativiteten og initiativet hos de ansatte i organisasjonen. For å få alle med er medbestemmelse viktig.

Suksesskriteriene for en organisasjonskulturendring er medlemmenes forståelse og deltakelse i prosessen og hvordan lederen tilrettelegger og inkluderer medlemmene i organisasjonen. Det er også viktig med en felles enighet om veien videre; om hva som fungerer og man vil fortsette med, hva som ikke fungerer og man vil slutte med og felles enighet om hva organisasjonen må gjøre annerledes for å endre seg. I denne prosessen må både ledere og medarbeidere endre atferd og handlinger. Dette kan gjøres ved en SWOT-analyse, hvor man setter opp organisasjonens Styrker, svakheter, muligheter og utfordringer. Lederne som gjennomfører en endringsstrategi må skape et opplevd press for at endringen skal lykkes. Organisasjonen må oppleve at en endring er nødvendig og viktig for organisasjonen. Det er viktig at lederne i kulturskolene samarbeider og står samlet for å kommuniserer det samme til sine ansatte.

Qameron og Quinn har utviklet en ni- stegs- trinn for organisatorisk kulturendring hvor formålet med prosessen er å fremme involvering og minimere endringsmotstand hos de involverte. Den skal også klargjøre for de som er involvert hva de nye endringene innebærer og hva som skal forbli uendret mens prosessen foregår. Den tar for seg ni spesifikke handlingssteg som setter i gang drivkraft mot kulturendringen, identifiserer tiltak og kriterier for å oppnå ansvarlighet, og utvikler lederkompetanse for å kvalitetssikre etterarbeidet etter prosessen er gjennomført. Jeg vil anbefale kulturskolens ledere å benytte dette verktøyet. Et annet verktøy som anbefales i en endringsprosess er ledelsesverktøyet MSAI (Qameron og Quinn) som benyttes av ledere for å identifisere sine styrker og svakheter og få en beskrivelse av kompetansen som kreves for å styre organisasjonen i ønsket retning. For å oppnå et vellykket resultat må organisasjonen ha en strategi som er basert på en langsiktig plan. Skal man endre kultur må lederen endre atferd og tilrettelegge seg de egenskapene kulturen krever. En endringsprosess som dette har store sjanser for å lykkes, da det er et ønske internt fra organisasjonen selv. Det forutsettes også at de er innforstått med hva som må til for å nå det ønskede målet, forstår dette og ønsker å delta. Da kulturskolene allerede har en dominerende samarbeidskultur må lederen fortsette sitt gode arbeid og forsterke sin adferd for å lykkes.

## 6.0 Kulturendring i kulturskoleorganisasjoner, veien videre for kulturskolene.

### 6.1 Utgangspunkt for oppgaven

Problemstillingen som ligger til grunn for oppgaven er:

Hvilken organisasjonskultur er dominerende i kulturskolene på Nedre Romerike?

Finner vi forskjeller i dominerende kulturuttrykk i kulturskolene på Nedre Romerike?

I hvilken grad er det samsvar mellom nåværende og ønsket kulturuttrykk i kulturskolene, og hvordan bør ledelsen legge opp en endringsstrategi for å bevege seg i retning av ønsket kulturuttrykk?

Mitt mål med denne oppgaven har vært å få mer kunnskap og forståelse for kulturskolen som organisasjon. Oppgaven fokuserer på utfordringene kulturskoleorganisasjoner har knyttet til organisasjonskultur og hvordan dette bør håndteres av skolens ledere. Funnene har blitt analysert og drøftet med utgangspunkt i litteratur fra ulike fagdisipliner.

Den samlede forskningen innen temaene organisasjonskultur og kulturskoler hver for seg har fått en viss tyngde, da spesielt organisasjonskultur, som er en den eldste fagtradisjonen av disse to. Den har også relevans for hele spekteret av organisasjonsliv. Det er svært mangelfull litteratur i krysningspunktet mellom disse to disiplinene. Det var derfor viktig og interessant for meg å forsøke å forene disse to fagområdene, med det formål å øke forståelsen om organisasjonskultur-relaterte problemstillinger av spesiell relevans for det aktuelle området av organisasjonslivet. På bakgrunn av problemstillingen tok jeg derfor utgangspunkt i tradisjonell teori om organisasjonskultur, organisasjonsutvikling og organisasjonsteori, samt bidrag fra norsk kulturskole-litteratur.

## 6.2 Mine funn og konklusjon

Mine funn viser at den dominerende kulturen i kulturskolene på Nedre Romerike er samarbeidskultur. Kulturskolen er tradisjonell i sine arbeidsmetoder og har levert de samme tjenestene i mange år. De ansatte trives godt i dette konseptet. Jeg mener den sterke klankulturen som dominerer blant annet kan forklares ut i fra dette. Medlemmene i organisasjonene ønsker også en enda sterkere samarbeidskultur. Fordi tradisjon, rutiner og stabilitet er behagelig og trygt er det kanskje ikke så unaturlig at kulturskolens ansatte ønsker dette. Konsekvensene av kulturskolens tradisjonelle kultur er at de har et altfor stort fokus på klan og elitetenkning som kjennetegnes som en profesjonskultur som lukker seg for omgivelsene. Ut i fra resultatene finner jeg at markedskulturen skårer lavt som nåværende og ønsket kulturuttrykk i samtlige kulturskoler. Sett ut i fra at kulturskolens tjenester er eksternt rettet og utsatt for konkurranse og målinger er det tankevekkende at markedskulturen skårer lavest. Kulturskolen har et stort potensiale for vekst og synliggjøring av sitt arbeid i mange kommuner.

Ut i fra dataene ser jeg hvor de ansatte i organisasjonene vil. Er dette strategisk lurt med tanke på kulturskolens fremtid? Hvorfor kan det ikke være slik? Hvilke endringsprosesser bør iverksettes for å imøtekomme de ytre kravene slik at kulturskolene fortsatt er relevante på markedet i mange år fremover?

Kulturskolene er et kommunalt tilbud og skal være til for innbyggerne i kommunen. Det er ingen som ønsker å betale for interne selvrealiseringsprosjekter. Det er derfor viktig å henge med i tiden og å tilpasse seg samfunnets krav for å oppnå legitimitet i lokalsamfunnet. Vi må derfor rette fokuset utover og bli mer eksternt orientert. Da jeg tok min prosjektlederutdanning lærte jeg meg en setning som jeg alltid har i tankene når jeg arbeider med utvikling av organisasjoner og mennesker. «Don't give people what they want, give them what they need». Det er ikke alltid det organisasjonens medlemmer ønsker som er det riktige for organisasjonen. Ofte har ikke de ansatte riktig kunnskap, informasjon eller innsikt for å kunne forstå organisasjonens beste og konsekvensene det kan få ved å velge feil retning. Det er lederne som må ta konsekvensene av hvordan kulturskolen arbeider og det er deres ansvar å ta grep. Da er det nødvendig med profesjonelle ledere og ikke profesjonskultur. Vi trenger strategiske ledere, ikke bedriftsledere.



## 6.1 5 steg til en entreprenørorientert vei for kulturskolene.

På bakgrunn av mine funn vil jeg nå komme med en anbefalt vei for kulturskolens videre arbeid som en samlet organisasjon.

1. ***Det anbefales at kulturskolen som organisasjon arbeider for å ha en ballansert kulturprofil med innslag av alle de fire kulturtypene; Samarbeidskultur, markedskultur, kontrollkultur og skapekultur.*** Kulturskolene er en kompleks organisasjon som trenger likevekt for å dekke alle områdene. Dette gjelder også de kunstfaglige områdene.
2. ***Det må rekrutteres ledere med variasjon i den kunstfaglige kompetansen i tillegg til lederkompetanse.***  
Musikk, dans, visuell kunst og drama bør være representert på lik linje.
3. ***Ledere i kulturskolen bør ha et større eksternt fokus og få en høyere grad av markeds og skapekultur.***  
Måten mange kulturskoler arbeider nå vil ikke fungere i all fremtid. Vi må henge med på trendene og lytte til forbrukeren. Vi kan ikke fortsette med et internt fokus hvor tradisjon og faste rutiner foretrekkes. Vi må se ut for å kunne nå flest mulig og for at alle mennesker i hver kommune vet hvem vi er og hva vi kan tilby. Dette bør skje i samspill med implementeringen av den nye rammeplanen slik at det skjer i en kombinasjon av tvungen utvikling og deltakende utvikling slik Jakobsen og Thorsvik beskriver endring for strategi.
4. ***Kulturskolen må tydeliggjøre sin identitet internt og eksternt. Hvem er vi, og hva skal vi tilby?*** Her må vi også skifte fra et internt fokus til en større grad av eksternt fokus.
5. ***Større bevisstgjøring rundt hvem er vi til for og hvordan vi skal nå disse målgruppene.*** Her må vi også skifte fra et internt fokus til en større grad av eksternt fokus. Er vi ansatt i organisasjonen for å realisere våre egne kunstneriske behov eller skal innholdet vi tilbyr tilpasses målgruppen? Her må vi utfordre oss selv.

*«Den vinner, som tenker nytt og går frem.  
Å utvikle seg innebærer å bryte med det som har vært»*  
-Fritjof Nansen-

## Litteraturliste:

- Aurskog-Høland kommune (2016). Hentet 15.07.16 fra <http://www.aurskog-holand.kommune.no/om-kommunen/om-kommunen/>
- Cameron, K.S og Ettington (1988) i boken til Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørk AS
- Cameron, K.S og Quinn, R.E. (2013). Identifisering og endring av organisasjonskultur. Oslo Cappelen Damm.
- Cameron, K.S og Quinn, R.E. (2014). Identifisering og endring av organisasjonskultur. Oslo Cappelen Damm.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Elstad, B og Paoli, D.D (2014). *Organisering og ledelse av kunst og kultur*. Cappelen Damm AS.
- Fet kommune (2016). Hentet 15.07.16 fra <http://www.fet.kommune.no/om-oss.327892.no.html> og <http://www.fet.kommune.no/kulturskolen.333809.no.html>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? – innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørk AS
- Jamil, I. (2005). «Kulturteori- kan kultur velges?» i Baldersheim, H. og Rose, L.E. «*Det kommunale laboratorium*». Bergen: Fagbokforlaget
- Jamil, I (2014) i boken til Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørk AS
- Lørenskog kulturskole (2016). Hentet 15.07.16 fra <http://www.musikul.no/> og <https://www.lorenskog.kommune.no/om-lorenskog/>
- Meyer & Stensaker (2011); North (2005) i boken til Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørk AS
- Mitchell, T.R og J.R Larson, 1987. *People in organizations*. New York: McGraw-Hill
- Nansen, F. (1896). Sitat hentet fra lederseminar med Kjetil Eikset 09.11.16.

Nittedal kommune (2016). Hentet 15.07.16 fra <https://www.nittedal.kommune.no/om-nittedal/om-bygda/fakta-om-nittedal/> og <https://www.nittedal.kommune.no/musikk-og-kulturskolen/om-kulturskolen/>

Poole, M.S. (2004). *Central Issues in the Study of Change and Innovation*. Oxford University Press.

Rammeplan for kulturskolen (2016). Hentet 20.07.16 fra <http://www.kulturskoleradet.no/rammeplanseksjonen/rammeplanen>

Rælingen kommune (2016). Hentet 15.07.16 fra <http://ralingen.custompublish.com/fakta-om-raelingen-kommune.315965.no.html> og

<http://ralingenkulturskole.no/index.php?pageID=32&page=Informasjon+om+skolen>

Schein, E.H. (1987) *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forlag.

Skedsmo kommune (2016). Hentet 15.07.16 fra [https://www.skedsmo.kommune.no/Skole-og-barnehage/Musikk--og-kulturskolen/Musikk--og-kulturskolen/#Våre aktiviteter og https://snl.no/Skedsmo](https://www.skedsmo.kommune.no/Skole-og-barnehage/Musikk--og-kulturskolen/Musikk--og-kulturskolen/#Våre_aktiviteter_og_https://snl.no/Skedsmo)

Straume, S. (2015). Forelesning om kulturledelse. Westerdals 12.02.15.

Sørum kommune (2016). Hentet 15.07.16 fra <https://www.sorum.kommune.no/geografiske-fakta-folketall.4638541-318905.html> og

<https://www.sorum.kommune.no/kulturskole.317468.no.html>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

## Vedlegg 1: Verktøyet for vurdering av organisasjonskultur- OCAI

### Kartlegging av organisasjonskultur

Spørreundersøkelsen du nå har mottatt er en kartlegging av organisasjonskulturen i din organisasjon. Det er ingen rett eller feil svar, og ingen rett eller feil kultur – besvar så korrekt som mulig slik at profilen blir mest mulig gyldig.

#### Hvordan gjennomføre undersøkelsen:

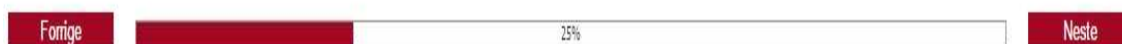
Undersøkelsen består av seks spørsmål. Hvert spørsmål har fire alternativer.

Du har 100 poeng disponibelt, hvor du skal fordele disse 100 poengene mellom de fire alternativene som skisseres. Dette skal du gjøre to ganger; både for kolonnen merket "Nåværende" og kolonnen merket "Foretrukket". Nåværende kolonne omhandler dagens situasjon – foreta fordelingen av 100 poeng på denne kolonnen først. Foretrukket kolonne er fremtidig ønsket situasjon - foreta fordelingen av 100 poeng slik du ønsker at organisasjon skal fremstå om 5 år. Eksempel riktig på utfylling:

#### Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende for din organisasjon?

	Nåværende	Foretrukket
A) Denne organisasjonen er en personlig arbeidsplass. Vi er som en familie der vi gir mye av oss selv i det daglige.	<input type="text" value="20"/>	<input type="text" value="30"/>
B) Denne organisasjonen er en fleksibel og nyskapende arbeidsplass hvor de ansatte er villig til å stikke hodet frem og ta risiko	<input type="text" value="20"/>	<input type="text" value="20"/>
C) Denne organisasjonen er en resultatorientert arbeidsplass der vi er opptatt av å få jobben gjort. Vi har konkurranseinstinkt og er fokusert på prestasjoner.	<input type="text" value="40"/>	<input type="text" value="40"/>
D) Denne organisasjonen er en kontrollert og strukturert arbeidsplass. Regler og rutiner styrer hva vi gjør i det daglige.	<input type="text" value="20"/>	<input type="text" value="10"/>

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).



Gi høy score der du mener at alternativet er mest beskrivende, og en lavere score der du mener beskrivelsen står lengst unna din vurdering av egen organisasjon. Fordeling må alltid totalt bli 100 poeng for hver kolonne.

Vi ber dere være forberedt på at enkelte av spørsmålene kan virke fremmede og vanskelige å forstå. I de tilfeller ber vi deg svare så godt du kan.



Vennligst oppgi hvilken Kulturskole (kommune) du arbeider i:

**OBS: Dersom du arbeider ved flere kulturskoler/kommuner så ber vi deg om å kun velge et alternativ og deretter besvare resten av undersøkelsen med utgangspunkt i kommunen du har valgt.**

Aurskog- Høland ▼

Forrige

22%

Neste

1	Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende for din organisasjon?	Nå	Foretrukket
A	Denne organisasjonen er en personlig arbeidsplass. Vi er som en familie der vi gir mye av oss selv i det daglige.		
B	Denne organisasjonen er en fleksibel og nyskapende arbeidsplass hvor de ansatte er villig til å stikke hodet frem og ta risiko		
C	Denne organisasjonen er en resultatorientert arbeidsplass der vi er opptatt av å få jobben gjort. Vi har konkurranseinstinkt og er fokusert på prestasjoner.		
D	Denne organisasjonen er en kontrollert og strukturert arbeidsplass. Regler og rutiner styrer hva vi gjør i det daglige.		
<b>Total</b>			

2	Hvordan vil du si ledelse gjennomgående er oppfattet i din organisasjon?	Nå	Foretrukket
A	Ledelse i din organisasjon er bygd på veiledning, tilrettelegging og ivaretagelse		
B	Ledelse i din organisasjon er bygd på innovasjon og risikovillighet		
C	Ledelse i din organisasjon er bygd på høye krav til mål- og resultatoppnåelse		
D	Ledelse i din organisasjon er bygd på koordinering, organisering og effektiv drift		
<b>Total</b>			

<b>3</b>	<b>Hvilke forventninger vil du si ledelsen i din organisasjon har til sine ansatte når de skal løse arbeidsoppgavene sine?</b>	<b>Nå</b>	<b>Foretrukket</b>
<b>A</b>	Ledelsen forventer at vi jobber i team, alle deltar og vi finner løsninger i fellesskap		
<b>B</b>	Ledelsen forventer at vi er risikovillige, unike, innovative og vi har frihet til å finne nye løsninger		
<b>C</b>	Ledelsen forventer at vi er konkurranseorienterte, har klare mål og høye krav og forventninger.		
<b>D</b>	Ledelsen forventer at vi er sikkerhetsorienterte, følger rutiner, og er forutsigbare og stabile i gjennomføringen av oppdrag.		
<b>Total</b>			

<b>4</b>	<b>Hvordan vil du beskrive "limet" i din organisasjon? (Hva som holder dere sammen)</b>	<b>Nå</b>	<b>Foretrukket</b>
<b>A</b>	Limet er at vi er lojale, har høy tillit og føler forpliktelse til organisasjonen		
<b>B</b>	Limet er at vi er nyskapende, driver med utvikling og at organisasjonen er i forkant av andre i bransjen		
<b>C</b>	Limet er at vi presterer, leverer og at organisasjonen er best i klassen		
<b>D</b>	Limet er at vi har formelle regler og retningslinjer, og at organisasjonen er velfungerende		
<b>Total</b>			

<b>5</b>	<b>Hva vil du si er det strategiske fokuset i din organisasjon?</b>	<b>Nå</b>	<b>Foretrukket</b>
<b>A</b>	At organisasjonen utvikler og ivaretar sine ansatte. Tillit, åpenhet og deltakelse er viktig		
<b>B</b>	At organisasjonen sikrer nye ressurser og utfordringer. Det å prøve noe nytt og se etter nye muligheter er verdsatt		
<b>C</b>	At organisasjonen er konkurransedyktig, oppnår høye målsetninger og er best innenfor sine områder		
<b>D</b>	At organisasjonen er forutsigbar og stabil. Effektivitet, kontroll og stabil drift er viktig.		
<b>Total</b>			

<b>6</b>	<b>Hvordan vil du si organisasjonen definerer suksess?</b>	<b>Nå</b>	<b>Foretrukket</b>
<b>A</b>	Suksess er utvikling av ansatte, at vi jobber i team, er engasjerte og ivaretar den enkelte		
<b>B</b>	Suksess er å være ledende på vårt område gjennom å være unike og nyskapende. Innovasjon og utvikling står helt sentralt.		
<b>C</b>	Suksess er at vi tar markedsandeler og er bedre enn våre konkurrenter. Nøkkelen er å være markedsledende.		
<b>D</b>	Suksess er å være en effektiv, stabil og pålitelig leverandør. Lavest mulige kostnader står sentralt i driften		
<b>Total</b>			

Takk for din besvarelse. Svarene er nå lagret og du kan lukke skjemaet.

Med vennlig hilsen Stine Magnussen