



UNIVERSITETET I AGDER

Er dagens organisasjonskultur i Helse- og omsorgssektoren den ideelle for å håndtere kommende endringer i sektoren?

En kartlegging av organisasjonskultur i Helse- og omsorgssektoren i utvalgte enheter i Kristiansand kommune og Vennesla kommune

ANETTE LAUVÅS HAABESLAND
ANN CATHRIN RUENES
JANNICKE AASHEIM

VEILEDER

Linda Hye, Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2017
Fakultet for samfunnsvitenskap
Etter- og videreutdanningsenhet



Forord

Denne masteroppgaven er avsluttende del av et erfaringsbasert masterprogram i ledelse, spesialisering helse, ved Universitetet i Agder, fakultet for samfunnsvitenskap.

Målet med denne oppgaven har vært å kartlegge den dominerende kulturprofilen i utvalgte enheter i Kristiansand og Vennesla kommune, og studere mulige forklaringer til variasjon.

Organisasjonskultur er et relevant tema for alle organisasjoner. Forskning viser at 75 % av alle omorganiseringer ikke lykkes. Grunnen hevdes å være at organisasjonskulturen ikke vektlegges nok i omstillingsarbeidet.

Vi som ledere i offentlig sektor ser at organisasjonskultur bør være et prioritert område. Vi opplever en hverdag som er preget av stadig omstilling, høye krav til kvalitet og effektivitet. Det kommer reformer og nye oppgaver som krever at vi stadig må være i endring.

Vi opplever alle tre at studiet og arbeidet med masteroppgaven har vært veldig nyttig. Erfaringer og kunnskapen vi har tilegnet oss vil uten tvil styrke oss videre i vårt arbeid som ledere.

Vi ønsker at arbeidet vi har gjort med masteroppgaven også skal ha en verdi i videre forskning på organisasjonskultur. Vi håper det kan være aktuelt for andre å bygge videre på vår kunnskap og våre funn i fremtidige kartlegginger av organisasjonskultur. Med tanke på betingelser, kompleksitet og fremtidsutfordringer håper vi også at oppgaven vil bidra til at andre ledere i Helse- og omsorgssektoren i større grad vil rette en oppmerksomhet til hvilket potensiale som ligger i organisasjonskulturen. Både i forhold til å oppnå gode resultater, og som grunnlag for videre endring og omstilling.

Vi vil gjerne takke våre dyktige og inspirerende veiledere, Linda Hye og Morten Øgård. De har bidratt i prosessen med veiledning, nyttige innspill og god motivering.

Vi vil også rette en stor takk til rådgiver Hjalmar Djønne som har bidratt med god veiledning og hjelp til å systematisere og bearbeide våre innsamlede data.

Vi vil takke Vennesla og Kristiansand kommune for at vi fikk lov til å gjennomføre undersøkelsen, og vi retter også en takk til respondentene som besvarte undersøkelsen vår.

Takk også til våre arbeidsgivere Kristiansand og Vennesla kommune, for at vi har fått mulighet til å gjennomføre Masterprogrammet.

Til slutt vil vi også takke våre familier som har vært en god støtte i tiden vi har arbeidet med studiet, og ikke minst i tiden vi har brukt til å fullføre masteroppgaven.

Dato: 08.06.17

Anette Haabesland

Ann Cathrin Ruenes

Jannicke Aasheim

Sammendrag

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) er et velkjent internasjonalt verktøy for kartlegging av organisasjonskultur. Vi har i vår undersøkelse ønsket å kartlegge om ulike variabler påvirker kulturuttrykket i våre undersøkte enheter.

Helse- og omsorgssektoren står overfor store utfordringer i årene som kommer. Med en varslet eldrebølge og redusert antall yrkesaktive pr. pensjonist vet vi at sektoren har utfordringer som krever endring og omstilling. Sektoren må lykkes med innovative teknologiske løsninger som bidrar til å opprettholde faglig kvalitet med redusert bruk av menneskelige ressurser.

For å lykkes med endring og omstilling er det av avgjørende verdi å kjenne til og forstå organisasjonskultur, og ha kunnskap om hvilken kultur som bidrar til å fremme de nødvendige endringer. Ut fra hvilken endring som anses nødvendig vil de ulike kulturtyper påvirke endringen i ulik retning og grad. Enkelte kulturtyper fremmer endring, mens andre hemmer endring.

Jamil (2005, s.246) skriver at «en organisasjonskultur er mest mottakelig for forandring når den er utsatt for press». Press kan komme utenfra eller innenfra. Press utenfra kan skyldes forandringer i omgivelsene, som endrede krav til innovasjon og endrede rammebetingelser.

Våre problemstillinger har vært:

- 1: Hva er den dominerende organisasjonskulturen innen Helse- og omsorgssektoren?
- 2: Er det variasjon mellom de undersøkte gruppene?
- 3: Er det variasjon i nåværende og foretrukken organisasjonskultur blant de undersøkte gruppene?

Gjennom vår studie har vi avdekket at det dominerende kulturuttrykket i våre undersøkte enheter er samarbeidskultur. Enhetene er preget av teamarbeid, høy grad av medvirkning og lojalitet. Det er interessant å drøfte om en samarbeidskultur er et godt utgangspunkt for å møte fremtidens utfordringer og behov, eller om sektoren er tjent med en kulturendring.

En masteroppgave skrevet våren 2014 (Tronstad, M., Aasen, T.M. og Velle, Å.F., 2014) finner også at samarbeidskulturen står sterkt i Kristiansand kommune. Videre finner vi i en annen masteroppgave skrevet høsten 2014 (Grunni, N. og Nordskog, W., 2014) at blant kommunene på Sørlandet er samarbeidskulturen dominerende. Studier bekrefter at samarbeidskulturen dominerer i offentlig kommunal sektor. Det er interessant for ledere innen offentlig sektor å kjenne til.

Studien vår viser at kulturuttrykket påvirkes av ulike variabler, som størrelse på enhet, ledertetthet, utdanningsnivå og kjønn for å nevne noen. Kunnskapen som studien gir kan være nyttig kunnskap for ledere og for andre beslutningstakere innen offentlig sektor.

Som ledere innen Helse- og omsorgssektoren håper vi at vår studie kan bidra til å skape økt interesse for å forske innen vårt fagfelt, og forhåpentligvis bidra til en økt forståelse for sektorens komplekse og sammensatte utfordringsbilde.

Innhold

1.0 Innledning.....	5
1.1 Tema	5
1.2 Problemstilling.....	7
2.0 Den kommunale Helse- og omsorgssektoren	8
2.1 Vennesla kommune	9
2.2 Kristiansand kommune	10
2.3 De utvalgte enhetene.....	12
2.3.1 Habilitering	12
2.3.2 Venneslaheimen Omsorgssenter	12
2.3.3 Virksomhet Helsefremming og Innovasjon	13
3.0 Metode.....	15
3.1 Valg av metode	15
3.2 Måleverktøy.....	15
3.3 Utvalg av respondenter	17
3.4 Fortløpende respondentoppfølging	18
3.5 Analysering av data	18
3.6 Styrker og svakheter	20
3.7 Erfaringer med bruk av OCAI	22
4.0 Teoretisk forankring av avhengig variabel	24
4.1 Organisasjonskultur er eller har	27
4.1.1 Kulturens ulike nivåer	29
4.1.2 Subkulturer i organisasjoner	30
4.2 Fire dimensjoner som teoretisk grunnlag	31
4.2.1 Competing Values Framework	32
4.2.2 De fire kulturtypene	34
5.0 Analysemodell og teoretisk forankring av uavhengig variabel	37
5.1 Trekk ved organisasjonene	38
5.2 Teoretisk forankring av uavhengige individuelle variabler	39
5.2.1 Kjønn.....	39
5.2.2 Alder	40

5.2.3 Utdanningsnivå	41
5.3 Teoretisk forankring av uavhengige organisatoriske variabler	42
5.3.1 Kontinuitet, Heltid/deltid og Arbeidstidsordning	42
5.3.2 Avstand til leder	44
5.3.3 Formell lederutdanning	45
5.4 Hypoteser som ligger til grunn for analysearbeidet.....	47
6.0 Presentasjon av funn.....	48
6.1 Hva er det dominerende kulturuttrykket i Helse- og omsorgssektoren	49
6.2 Presentasjon av variasjon i kulturuttrykk innen Helse- og omsorgssektoren	50
6.2.1 Størrelse på enhet	51
6.2.2 Kjønn.....	53
6.2.3 Alder – over eller under 40 år	55
6.2.4. Utdanningsnivå - fire ulike nivå	56
6.3 Avvik mellom nåværende og foretrukket kulturuttrykk.....	69
6.3.1 Dominerende kulturuttrykk.....	69
6.3.2 Størrelse	70
6.3.3 Alder	71
6.3.4 Utdanningsnivå	72
6.3.5 Arbeidstidsordning.....	73
6.3.6 Avstand til leder	74
6.4 Oppsummering av empiriske funn	77
6.4.1 Nåværende kulturuttrykk	77
6.4.2 Ønsket framtidskultur: Hovedfunn	78
7.0 Drøfting av hovedfunn	80
7.1 Drøfting av funn knyttet til variasjon i nåværende organisasjonskultur mellom våre undersøkte grupper	80
7.1.1 Dominerende kulturuttrykk.....	80
7.1.2 Størrelse	81
7.1.3 Utdanningsnivå	82
7.1.4 Arbeidstidsordning.....	83
7.1.5 Ledertetthet	83
7.1.6 Formell lederutdanning	84
7.2 Drøfting av hovedfunn på variasjon mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur.....	86

7.2.1 Dominerende kulturuttrykk.....	86
7.2.2 Utdanningsnivå	87
7.2.3 Arbeidstidsordning.....	88
7.2.4 Ledertetthet	88
7.2.5 Formell lederutdanning	89
8.0 Implikasjoner av våre funn sett i lys av endringsbehovet i Helse- og omsorgssektoren ...	91
8.1 Hovedutfordringer i Helse- og omsorgssektoren.....	91
8.2 Tiltak for å imøtekomme fremtidens omsorgsbehov.....	93
Litteraturliste	97
Vedlegg	102

Figur 1: Organisasjonskart Vennesla kommune, administrativ organisering	10
Figur 2: Organisasjonskart Helse- og omsorg Vennesla.....	10
Figur 3: Organisasjonskart, administrativ organisering Kristiansand.....	11
Figur 4: Organisasjonskart Helse- og sosial Kristiansand	11
Figur 5: Hvordan organisasjoner fungerer	25
Figur 6: Kulturens nivåer og samspillet mellom dem	29
Figur 7:De fire store kulturtypene	34
Figur 8: Profil for nåværende dominerende kulturuttrykk innen Helse- og omsorgssektoren.	49
Figur 9: Nåværende organisasjonskultur i stor og liten enhet.....	51
Figur 10: Nåværende kulturuttrykk for kvinner og menn	53
Figur 11: Nåværende kulturuttrykk relatert til alder over eller under 40 år.....	55
Figur 12: Nåværende kulturuttrykk knyttet til utdanningsnivå.....	57
Figur 13: Nåværende kulturuttrykk knyttet til arbeidstidsordning.....	59
Figur 14: Nåværende kulturuttrykk knyttet til grad av kontinuitet – helgestilling	61
Figur 15: Nåværende kulturuttrykk knyttet til grad av kontinuitet – stillingsstørrelse	62
Figur 16: Nåværende kulturuttrykk knyttet til avstand til leder	64
Figur 17: Nåværende kulturuttrykk hos ledere, med eller uten formell lederutdanning	66

Tabell 1: Antall respondenter og svarprosent i Helse- og omsorg i Vennesla og Kristiansand	17
Tabell 2: Utgangspunkt for analysing av data.....	18
Tabell 3: To perspektiver på organisasjonskultur	28
Tabell 4: Hypoteser	47
Tabell 5: Gradering av variasjon	48
Tabell 6: Nåværende dominerende kulturuttrykk innen Helse- og omsorgssektoren	49
Tabell 7: Nåværende organisasjonskultur i stor og liten enhet	52
Tabell 8: Nåværende kulturuttrykk for kvinner og menn.....	53
Tabell 9: Nåværende kulturuttrykk relatert til alder over eller under 40 år	55
Tabell 10: Nåværende kulturuttrykk knyttet til utdanningsnivå	57
Tabell 11: Nåværende kulturuttrykk knyttet til arbeidstidsordning	59
Tabell 12 Nåværende kulturuttrykk knyttet til grad av kontinuitet – helgestilling	61
Tabell 13: Nåværende kulturuttrykk knyttet til grad av kontinuitet – stillingsstørrelse	62
Tabell 14: Nåværende kulturuttrykk knyttet til avstand til leder	64
Tabell 15: Nåværende kulturuttrykk knyttet til avstand til leder	66
Tabell 16: Oppsummering av våre hypoteser.....	68
Tabell 17: Dominerende nåværende og foretrukket kultur	69
Tabell 18: Nåværende og foretrukket kulturuttrykk for stor og liten enhet	70
Tabell 19: Nåværende og foretrukket kulturuttrykk for Alder – over eller under 40 år	71
Tabell 20: Nåværende og foretrukket kulturuttrykk knyttet til utdanningsnivå.....	72
Tabell 21: Nåværende og foretrukket kulturuttrykk knyttet til arbeidstidsordning	73
Tabell 22: Nåværende og foretrukket kulturuttrykk knyttet til avstand til leder	74
Tabell 23: Nåværende og foretrukket kulturuttrykk knyttet til formell lederutdanning blant lederne	76

1.0 Innledning

1.1 Tema

Forståelse av egen organisasjonskultur kan være med på å bidra til at fremtidige endringsprosesser kan gjennomføres på en vellykket måte. Organisasjonskultur påvirker alle ledd i virksomheten og en av lederens viktigste oppgave er å påvirke kulturen slik at organisasjonen når sine mål:

«Det eneste virkelige viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur, og at det som gjør en leder til god leder, er hans evne til å arbeide med kultur» (Schein, 1987, s. 2).

Det har gjennom tidligere masteroppgaver vært kartlagt kulturuttrykk i flere kommuner på Sørlandet (Tronstad, Aasen og Velle 2014, og Grunni og Nordskog 2014). Det er foretatt kartlegginger innenfor ulike sektorer, men innen helse og omsorg finnes begrenset kartlegging av kulturuttrykk. Det er spesielt særegenheten til sektoren som gjør at vi ønsker å kartlegge kulturuttrykket utelukkende i denne sektoren i vår masteroppgave.

Denne særegenheten skyldes både interne forhold, strukturelle og kontekstuelle forhold. I Helse- og omsorgssektoren finnes ulike arbeidstidsordninger, deriblant turnusarbeid. Det å være leder for en organisasjon med turnusarbeid er særlig krevende fordi organisasjonene er operative hele døgnet. Det medfører blant annet at det i flere enheter er fjernledelse. Mange av enhetene i sektoren er stykket opp i avdelinger som er spredd geografisk. Helse- og omsorg er en sektor med forholdsmessig høy andel ufaglærte arbeidstakere, og også arbeidstakere med gjennomsnittlig lavere stillingsstørrelse enn i andre sektorer. Sykefraværet i sektoren er høyere sammenliknet med enkelte andre sektorer, og arbeidsstokken er kvinnedominert. Ledere i Helse- og omsorg har et stort spenn av oppgaver og et stort ansvar ved å ivareta det lovpålagte ansvar, samt internkontroll. Det er sammenliknet med andre virksomheter lav ledertetthet i sektoren, og det er lav lederkompetanse hos mange av lederne (Meld.St.26 (2014-2015) Fremtidens primærhelsetjeneste).

Kommunal Helse- og omsorgssektor er en sektor hvor enhetene er forpliktet til å levere kommunale tjenester i tråd med lover og forskrifter. Samtidig er sektoren underlagt kommunalt selvstyre. Dette innebærer at innbyggerne i kommunen får muligheter til å påvirke livsvilkår og prioriteringer i større grad enn ved sentraliserte beslutninger. Staten kan ikke i stor grad styre innholdet i de kommunale Helse- og omsorgstjenestene. Dette utgjør en forskjell fra spesialisthelsetjenesten, hvor staten i større grad kan gå inn å definere likhet i tilbud.

Samhandlingsreformen har intensjon om koordinerte og helhetlige pasientforløp, mer forebygging, tidlig innsats, flere tjenester der brukeren bor, og at en større andel av tjenestene leveres i kommunene. Dette har medført at kommunene har fått mer sammensatte og komplekse oppgaver enn tidligere. Regjeringen vil skape pasientens helsetjeneste. Dette medfører større grad av brukermedvirkning, og dette vil kreve endringer og omstilling. Innen sektoren er det i tråd med samhandlingsreformen et stort fokus på blant annet forebygging av redusert helse, hverdagsrehabilitering og kommunal øyeblikkelig hjelp tilbud innen somatikk og psykisk helse. Dette er noen av elementene som illustrerer endringene sektoren har vært utsatt for, og fortsatt står i. Samtidig er det vel kjent at mange kommuner sliter med trang økonomi og er tvunget til å gjøre vanskelige prioriteringer. Gruppen tjenestemottakere øker i omfang, og det er økende krav til hva den kommunale helsetjenesten skal innfri.

Disse faktorene bidrar til at Helse- og omsorg er en sektor i særstilling, hvor ledere møter store utfordringer. For at ledere skal lykkes i å lede er det essensielt å kjenne til organisasjonens kulturuttrykk, jamfør Schein (1987, s. 2). Med dette bakteppet ønsker vi derfor i vår Masteroppgave å kartlegge organisasjonskultur i utvalgte enheter i Helse og omsorgssektoren i Kristiansand kommune og i Vennesla kommune.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen for oppgaven er tre-delt og lyder som følgende;

- 1: Hva er den dominerende organisasjonskulturen innen Helse- og omsorgssektoren?
- 2: Er det variasjon mellom de undersøkte gruppene?
- 3: Er det variasjon i nåværende og foretrukken organisasjonskultur blant de undersøkte gruppene?

Variabler vi har valgt å se nærmere på er størrelse, kjønn, alder, utdanningsnivå, kontinuitet (heltid/deltid), avstand til leder og formell lederutdanning.

Vi har valgt problemstillingene av flere grunner.

Problemstilling 1: Vi er alle tre ledere innen Helse- og omsorg og har et ekte engasjement for sektoren. Vi ønsker å forstå sektoren bedre og å være med å påvirke den. Sektorens mange kompleksiteter er utrolig spennende og gir oss et stort variasjonsfelt å jobbe med. Videre er det flere studier av organisasjonskultur i offentlig sektor, men det er svært få kulturkartlegginger fra Helse- og omsorgssektoren. På bakgrunn av dette har vi derfor et ønske om å se nærmere på organisasjonskulturen i Helse- og omsorgssektoren.

Problemstilling 2: Vi er interessert i å undersøke om det er subkulturer innen sektoren. En måte å undersøke om det er subkulturer på er å undersøke variabler. Vi har valgt å forfølge individvariablene *kjønn, alder, utdanningsnivå og grad av formell lederutdanning*, samt organisasjonsvariablene *arbeidstidsordning, kontinuitet og avstand til leder*. *Størrelse og omgivelser* er også variabler vi har valgt å undersøke om påvirker organisasjonskultur.

Problemstilling 3: Vi ønsker også å se nærmere på om det er variasjon mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur. Vi ønsker å se dette opp mot utfordringene sektoren står overfor i fremtiden. Dette synes vi er interessant fordi nettopp denne variasjonen kan si noe om vi beveger oss i en retning som gjør sektoren i stand til å møte sektorens store fremtidsutfordringer.

2.0 Den kommunale Helse- og omsorgssektoren

Den kommunale Helse- og omsorgssektoren har en stor spennvidde av oppgaver og er en sammensatt og kompleks sektor. Helse- og omsorgssektoren må forholde seg til flere rammebetingelser som påvirker drift og muligheter for lokale tilpasninger. Offentlig sektor er politisk styrt, og må følge en rekke lover og forskrifter. En stor del av den norske befolkningen vil langt på vei være brukere eller pårørende til brukere av lovpålagte tjenester som den offentlige Helse- og omsorgssektoren skal yte. Det unike ved Helse- og omsorgssektoren er at den skal produsere et stort spekter av tjenester, innenfor gitte rammebetingelser. Det offentlige etos gjør at produksjonen av tjenester må imøtekomme flere (symbolske) krav til etterrettelighet, rettferdighet og sparsommelighet (Strand 2007).

Økonomisk sett har Helse- og omsorgssektoren trange budsjett som medfører harde prioriteringer. Stramme økonomiske rammer og sterke krav til at budsjetter holdes, samtidig som at det er store lokale variasjoner blant tjenestemottakere, gjør at sektoren har lite fleksibilitet til å prioritere annet enn lovpålagte tjenester. På den ene siden skal sektoren levere strømlinjeformede tjenester uavhengig av tjenesteyter (ansatt), på den andre siden er det en svært stor spredning i både utdanningsnivå, arbeidstidsordning, og arbeidsoppgaver til ansatte i Helse- og omsorgssektoren. I motsetning til for eksempel skole- og barnehagesektoren, er det i Helse- og omsorgssektoren lite ensartethet og homogenitet blant ansatte. I direkte nærhet til bruker har mange av de ansatte lavt utdanningsnivå. I tillegg til at mye av tjenesteproduksjonen er operativ hele døgnet, 365 dager i året, er ledertettheten lav, og mange enheter innen sektoren er organisert med fjernledelse og geografisk spredte lokaler. Helse- og omsorgssektoren har en høy andel kvinnelige ansatte, og andelen som jobber deltid er stor. Alle disse rammebetingelsene gjør Helse- og omsorgssektoren til en helt unik sektor med stor grad av kompleksitet og særegenheter.

På tross av kompleksiteten skal Helse- og omsorgssektoren levere effektive tjenester av høy kvalitet. Jacobsen og Thorsvik (2007) påpeker at man oppnår høyere effektivitet hvis kulturen oppfattes likt. Videre sier de at hvis det oppstår subkulturer som oppfatter kultur på ulike måter, kan det oppstå forskjeller og ineffektivitet. For å se nærmere på variasjoner i kulturuttrykk i Helse- og omsorgssektoren har vi valgt å gå i dybden på tre utvalgte enheter.

I nasjonal målestokk oppfattes Vennesla kommune som en middels stor kommune, og representeres i vår undersøkelse med to store enheter (140 + 135 ansatte). Kristiansand kommune regnes som en stor kommune og representeres i vår undersøkelse med en middels stor enhet (51 ansatte). Nasjonalt er det variasjoner i hvordan Helse- og omsorgssektoren er organisert, og det kommer også til syne i de to kommunene vi har undersøkt enheter i. Forskjellen vises tydeligst ved at det i Kristiansand kommune er en egen innovasjonsenhet. I kjølevannet av at sektoren har stramme økonomiske rammer, kan det tenkes at kommuner som ikke har egne budsjett knyttet til innovasjon og prosjektvirksomhet, nedprioriterer dette.

Vi vil nå presentere faktainformasjon om de to utvalgte kommunene vi har undersøkt enheter i.

2.1 Vennesla kommune

Vennesla kommune som organisasjon er organisert etter tonivåmodellen.

Rådmannen har det øverste administrative ansvaret for kommunens organisasjon. Han har med seg fem kommunalsjefer som inngår i rådmannens lederteam. Kommunalsjefene er leder for hver sin seksjon. I tillegg er det 27 resultatenheter. Hver av disse enhetene ledes av en enhetsleder.

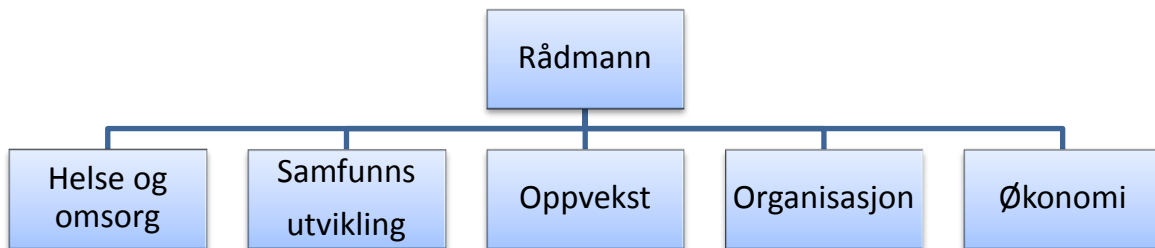
Vennesla kommune har ca. 1250 årsverk fordelt på 1100 ansatte (Vennesla kommune, 2017, 01.03).

Kommunen, som er en innlandskommune, teller 14 200 innbyggere, og har et areal på 384, 48 km². Basert på innbyggertall er Vennesla den tredje største kommunen på Sørlandet, etter Kristiansand og Arendal, og tett etterfulgt av Grimstad kommune.

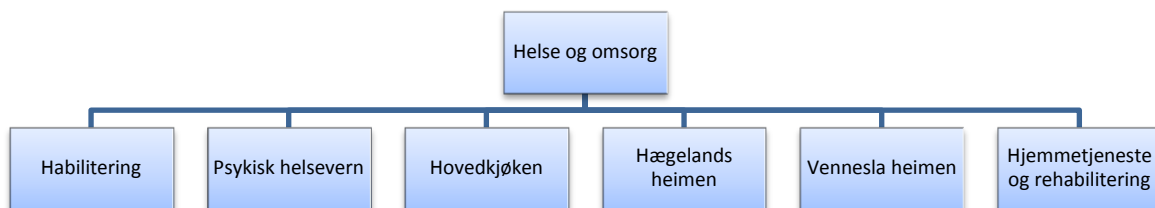
Kommunestyret er det øverste styrende organ, og består av 27 representanter. Dagens ordfører, Torhild Brandsdal fra KrF, har vært ordfører i Vennesla kommune siden 1999. Brandsdal har vært aktivt på banen for å forhindre at Vennesla blir en del av en sammenslått storkommune på Sørlandet.

Vennesla kommune er en tradisjonell bygd som har hatt stor grad av industribedrifter. Dette har preget kommunen og dens kultur gjennom årene. Med behovet for arbeidskraft knyttet til den industrielle veksten økte innbyggertallet i kommunen etter første verdenskrig.

Figur 1: Organisasjonskart Vennesla kommune, administrativ organisering



Figur 2: Organisasjonskart Helse- og omsorg Vennesla



2.2 Kristiansand kommune

Kristiansand kommune som organisasjon er tradisjonelt organisert, og framstår som en stor, byråkratisk organisasjon inndelt i seks sektorer. Kristiansand kommune har ca. 5300 årsverk fordelt på ca. 7200 ansatte (Kristiansand kommune, 2017, s.2).

De siste 15-20 årene har Kristiansand endret seg fra klassisk byråkratisk organisering, til å være en av landets kanskje mest ledende New Public Management- kommuner, til nå å ha beveget seg tilbake til en hierarkisk organisering med sentralstyring (ibid).

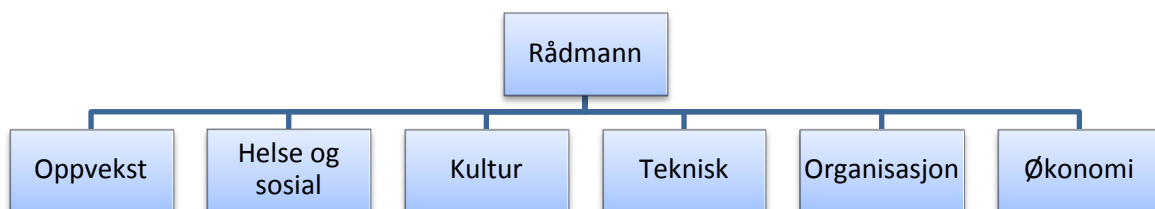
Kommunen styres etter formannskapsmodellen og er politisk sett organisert i kommunalutvalget, oppvekststyret, helse- og sosialstyret, kulturstyret og by- og miljøutvalget. Dagens ordfører, Harald Furre fra Høyre, har vært ordfører siden 2015. Kun avbrutt av perioden 2003-2007 hvor Kristelig folkeparti hadde ordførervervet, har Høyre bekledd

kommunens ordførerverv helt siden 1978.

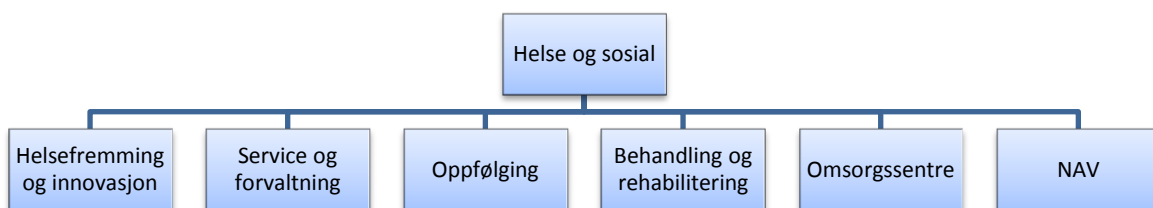
Kristiansand kommune ble i 1965 slått sammen med Oddernes, Randesund og Tveit, og teller 88.447 innbyggere (ibid). I dagens politiske bilde med kommunereformen, ledet av Jan Tore Sanner, er det aktuelt med ytterligere sammenslåing av Kristiansand, Søgne og Songdalen til en storkommune, og den nye storkommunen vil i så tilfelle telle ca. 105.000 innbyggere. Kristiansand er en kystkommune på 277 km², og er Sørlandets største kommune basert på innbyggertall.

Kristiansand kommune har vært en tradisjonell skipsfartsby, som fra 1990-tallet har hatt stor industriell utvikling i tilknytning til skips- og offshoreutstyr, sikkerhetsteknologi og brønnboring (Kristiansand, 2017).

Figur 3: Organisasjonskart, administrativ organisering Kristiansand



Figur 4: Organisasjonskart Helse- og sosial Kristiansand



2.3 De utvalgte enhetene

2.3.1 Habilitering

Habilitering er en av fem enheter i Helse- og omsorg i Vennesla kommune.

Enheten har 80 årsverk og 135 ansatte. Gjennomsnittlig stillingsprosent i enheten er 65 % pr. april 2017, og det er 22 personer som arbeider kun i helgestilling.

Oppfølgingsområde er tjenester for utviklingshemmede. Tjenester som er representert innenfor tjenesteområde er: praktisk bistand, veiledning, hjemmehjelp, koordinering, dagaktivitet, avlastning, støttekontakt og brukerstyrt personlig assistanse.

Enhet for Habilitering har syv bofelleskap, et dagsenter, et avlastningshjem for barn og unge, og et ambulerende team. Dette er avdelinger som er spredd over et større geografisk område. I tillegg har enheten en avdeling bestående av enhetsleder, to avdelingsledere, en merkantil, og en konsulent som er ansvarlig for oppfølging av støttekontakttjeneste og brukerstyrt personlig assistanse. Ambulerende team gir punktoppfølging til brukere som bor i egne leiligheter som ikke er tilknyttet bofelleskapene, og i tillegg har ansatte i teamet ansvar for koordinering av ansvarsgrupper og individuell plan.

Habilitering har avdelinger som har døgndrift hvor ansatte har turnusarbeid, og andre avdelinger hvor ansatte har dagarbeid.

2.3.2 Venneslaheimen Omsorgssenter

Enheten er en av fem enheter inne Helse- og omsorg i Vennesla kommune, og en av to institusjoner i kommunen. Enheten har totalt 87,5 årsverk og 140 fast ansatte. I enheten finnes tre langtidsavdelinger, en korttidsavdeling og et vaskeri. Enheten tilbyr langtidsopphold, korttidsopphold, kommunal øyeblikkelig hjelp tilbud, avlastning og rehabiliteringsopphold.

Enheten er lokalisert på omsorgssenteret, hvor alle avdelinger er lokalisert. Enheten har to ledere; en enhetsleder og en nestleder. I tillegg er det en fagkonsulent og egne teamsykepleiere på avdelingene som har kombinert klinisk arbeid og administrativt arbeid knyttet til driftsansvar for egen avdeling.

Enheten har ansatte hovedsakelig i turnusordning, og kun ledere, fagkonsulent og noen teamsykepleiere arbeider i dagtidsstillinger. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse pr. april 2017 er 62 %. Det er 18 ansatte som kun arbeider i helgestilling.

2.3.3 Virksomhet Helsefremming og Innovasjon

Helsefremming og Innovasjon er en av seks virksomheter i Helse- og Sosialsektoren i Kristiansand kommune. Virksomheten har 51 ansatte med gjennomsnittlig stillingsprosent på 91 % pr april 2017. Virksomheten har kun dagtidsansatte, og kjønnsfordelingen er 21 % menn og 79 % kvinner. Andelen ufaglærte er lav sammenlignet med andre enheter i Helse- og omsorg, mens andelen med høyere utdanning er høy.

Helsefremming og Innovasjon er delt i to. En driftsdel, Helsefremming, og en prosjekt- og rådgiver-del, Innovasjon. Helsefremming ledes av tjenesteleder og består av frisklivssentral, seniorsentre, fotterapeut-tilbud, transportsentral og frivilligsentraler. Helsefremmingstjenesten har ansvar for ulike forebyggende og helsefremmende tilbud til kommunens innbyggere, og har lokaler og drift fra øst til vest i kommunen. Frisklivssentralen tilbyr en rekke kurs- og treningstilbud innen friskliv, læring og mestring. Seniorsentrene tilbyr aktiviteter, kurs, foredrag og sosiale møteplasser for seniorer 60+ som ønsker en aktiv hverdag. Fotterapeutene har lokaler ved tre av fire seniorsentre og tilbyr fotterapibehandling til seniorer 60+. Frivilligsentral øst og frivilligsentral vest som er de to kommunale frivilligsentralene i Kristiansand, er også organisert under Helsefremming. Det særegne ved enhetene i helsefremming er at de ikke tilbyr lovpålagte tjenester. De representerer derimot en måte å organisere et lovpålagt tilbud på, for eksempel ved at forebyggende helsearbeid rettet mot seniorer er organisert som seniorsenterdrift.

Virksomhetens innovasjonsenhet har ansvar for å bistå andre virksomheter og sektorens

ledelse med kompetansespredning, fag- og tjenesteutvikling og forskning.

Utviklingsarbeidet skjer gjennom et systematisk samarbeid med de andre virksomhetene og andre sektorer, samt omfattende samarbeid med andre kommuner og med spesialisthelsetjenesten. Innovasjonsenheten er blant annet pådriver for utvikling og økt bruk av velferdsteknologi i hele sektoren, særlig varslings- og lokaliseringsteknologi, samt avstandsoppfølging av personer med kronisk helsesvikt.

3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi beskrive og begrunne valgene vi har gjort i forhold til metode og tilnærming for vår empiriske undersøkelse. Metoden beskriver hvordan vi går frem, gjennomfører undersøkelse, samler inn og analyserer funnene vi gjør. Det er ikke ett fasitsvar på hva metode er. Det finnes mange ulike metoder og mange ulike problemstillinger. Vi har valgt å ta utgangspunkt i følgende definisjon av Jacobsen:

«Metode er en måte å gå frem på for å samle inn empiri, eller data om virkeligheten.

Metoden er et hjelpemiddel for å gi en beskrivelse av virkeligheten»

(Jacobsen, 2015, s. 21).

3.1 Valg av metode

Vi har valgt en deduktiv tilnærming i vår oppgave og et ekstensivt design. Vi har brukt et ferdig utviklet og godt utprøvd måleverktøy. Vi skal se på organisasjonskultur og forhold som påvirker organisasjonskultur. Vi må da spørre flere grupper og undersøke i bredden. Vi har valgt å bruke kvantitativ metode for å finne svar på vår problemstilling.

3.2 Måleverktøy

Vi skal bruke Cameron og Quinns kartleggingsverktøy - spørreskjemaet OCAI, som står for: «Organizational Cultural Assessment Instrument». Kartleggingsverktøyet har sitt grunnlag i den teoretiske modellen Competing Values Framework (rammeverket for konkurrerende verdier) som er utviklet av Cameron og Quinn.

Datainnsamling fra respondentene blir innhentet via et spørreskjema som sendes elektronisk via programmet Survey Xact. Spørreundersøkelsen består av seks deler. Hver av de seks delene inneholder 4 svaralternativer, og to dimensjoner. En for nåværende og en for foretrukket. Respondentene skal vektlegge alternativene ved å gi en tallverdi i forhold til

om de mener påstanden er rett eller ikke i forhold til deres egen organisasjon. Til sammen skal poengsummen utgjøre 100 poeng innenfor de fire oppgitte alternativene (Cameron og Quinn, 2014, s. 28 og 40).

Den første delen av utsendt undersøkelse er selve spørreundersøkelsen OCAI, som kartlegger 6 hovedelementer ved organisasjonskultur.

1. «De dominerende karakteristikkene i organisasjonen- Hvordan en organisasjon er.
2. Ledelsesstilen og tilnærmingen som gjennomsyrrer organisasjonen.
3. Ledelsen av de ansatte eller stilen som karakteriserer hvordan ansatte blir behandlet og hvordan arbeidsmiljøet er.
4. Organisasjonslimet eller forbindelses-mekanismer som holder organisasjoner sammen.
5. Den strategiske vektleggingen som definerer hvilke områder som driver organisasjonsstrategien.
6. Suksesskriterier som avgjør hvordan seiere blir definert, og hva som blir belønnet og feiret» (Cameron og Quinn, 2014 s. 171).

Dette besvarer problemstilling 1 og 3, som er:

- 1: Hva er den dominerende organisasjonskulturen innen Helse- og omsorgssektoren?
- 3: Er det variasjon i nåværende og foretrukken organisasjonskultur blant de undersøkte gruppene?

I den andre delen av undersøkelser har vi fokus på våre uavhengige variabler. Vi har forhåndskodet 10 spørsmål. Vårt utgangspunkt er at disse vil belyse variasjoner.

Dette vil besvare problemstilling 2, som er:

- 2: Er det variasjon mellom de undersøkte gruppene?

3.3 Utvalg av respondenter

Vår populasjon er ansatte i Helse- og omsorgssektoren. Vårt utvalg av respondenter er ledere med personalansvar, og ansatte i tre enheter innen Helse- og omsorgssektoren i Kristiansand og Vennesla kommune: Enhet for Habilitering og Venneslaheimen omsorgssenter i Vennesla kommune, og Helsefremming og Innovasjon i Kristiansand kommune. Vi valgte dette utvalget fordi disse enhetene har en kompleksitet og noen forskjeller som er interessante.

Vi sendte forespørsel til organisasjonssjefen i Vennesla kommune og til virksomhetsleder for Helsefremming og Innovasjon i Kristiansand kommune om vi kunne gjennomføre kulturkartlegging i de utvalgte enhetene. Begge kommunene godkjente kartleggingen.

Vi samlet inn mailadresse til alle ansatte i de utvalgte enhetene. Spørreundersøkelsen ble sendt ut via Survey Xact til 263 respondenter den 21.9.2016.

Respondentlista ble korrigert i etterkant av første utsendelse. Redigert respondentliste viste at det var 237 reelle respondenter. Oppgitt antall ansatte i de tre undersøkte enheter er totalt 326 ansatte. Mulige årsaker til at antall ansatte overstiger antall reelle respondenter kan blant annet være at ansatte har permisjon eller har sluttet, eller at ansatte ikke har aktivert sine mailadresser fordi de kun benytter sin private mailadresse.

Tabell 1: Antall respondenter og svarprosent i Helse- og omsorg i Vennesla og Kristiansand

	Antall respondenter	Svarprosent
Helse- og omsorg i Vennesla	179	41 %
Helse- og omsorg i Kristiansand	58	50 %

3.4 Fortløpende respondentoppfølging

Vi har fortløpende svart på henvendelser og spørsmål fra respondenter. De var i hovedsak av teknisk karakter, hvor de hadde utfordringer med å komme inn på undersøkelsen, og at undersøkelsen var krevende å gjennomføre. Det var en utfordring å få inn svar fra respondentene. Det ble sendt påminnelse om å besvare undersøkelsen den 28.9.16. Påminnelsen ble sendt til 228 respondenter. Det ble videre sendt ut 2. gangs påminnelse den 6.10.16 til 183 respondenter. I forkant av denne påminnelsen hadde 25 % av respondentene besvart undersøkelsen. Vi sendte ut siste påminnelse i papirformat den 24.10.16. Undersøkelsen ble da sendt til 141 respondenter. Undersøkelsen ble lukket den 17.11.16.

Tabell 2: Utgangspunkt for analysering av data

Antall respondenter	237
Antall respondenter som gjennomførte undersøkelsen	103
Antall respondenter som gjennomført undersøkelsen i Survey Xact	83
Antall respondenter som besvarte undersøkelsen manuelt	20
Antall respondenter som svarte delvis på undersøkelsen i Survey Xact	19
Antall respondenter som manuelt har besvart undersøkelsen ufullstendig	6

3.5 Analysering av data

I vår analyse skulle vi måle det dominerende kulturuttrykket i Helse- og omsorgssektoren.

Deretter skulle vi undersøke ulike faktorer som kan belyse variasjoner i kulturuttrykk. Vi har derfor kategorisert respondentene. Kategoriene samsvarer med punktene i vår analysemodell

og med det utgangspunktet vi har for teoretisk forankring av variablene.

Våre variabler er:

- Størrelse på enhet
- Utdanningsnivå
- Stillingskategori (leder/ansatt)
- Arbeidstidsordning
- Kontinuitet (helg/stillingsprosent)
- Alder
- Ledertetthet
- Kjønn

Respondentenes skalering av poeng for kjerneverdier til organisasjonen, gir et bilde av hva de opplever som den dominerende kulturtypen i organisasjonen. Vi har brukt Universitet i Agder sine maler i Excel både for å angi tallverdi innenfor kulturtypen og for å lage kulturprofilene.

Spørsmålene i spørreundersøkelsen har 4 (A-D) beskrivelser som skal skaleres med poeng med total score på 100 poeng. Når vi gjennomgikk datamaterialet, la vi poengene inn i regnearket hvor vi summerte totale poeng på alle A svar, og fant gjennomsnittsverdien ved å dele denne summen på 6. Det samme gjorde vi på alle B, C og D svar. A-svaralternativet representerer samarbeidskulturen, B-svaralternativet representerer skapekulturen, C-svaralternativet representerer markeds-kulturen og D-alternativet representerer kontrollkulturen. Vi hadde en kolonne i regnearket som viste nåværende kulturprofil, og en kolonne som viste foretrukket kulturprofil på hvert svaralternativ. Vi laget en summering for hver kategori vi undersøkte. Gjennomsnittsverdien vi kom frem til ble så brukt til å lage kulturprofiler ved at vi satt inn tallverdiene for de ulike kulturtypene i de undersøkte gruppene i et regneark. Vi laget en kulturprofil for nåværende og en for foretrukket for hver kategori vi undersøkte.

Dersom det er stort avvik mellom nåværende og foretrukket kultur vil det være hensiktsmessig å sette inn tiltak for å få til en endring. Cameron og Quinn sier man skal være

oppmerksomme dersom forskjellen mellom nåværende og foretrukket er på mellom fem og ti poeng.

Analysearbeidet var tidkrevende og det krevde stor grad av nøyaktighet, men det var nyttig og informativt å kunne se nåværende og foretrukket kulturprofil i sammenheng. Det vil også være en nyttig analyse for organisasjoner som vil identifisere om det er hensiktsmessig å jobbe for å endre en kultur.

Forskning viser at overensstemmende kulturer ofte er representert i bedrifter som oppnår gode resultater (Cameron og Quinn, 2014, s. 85).

3.6 Styrker og svakheter

Vi har valgt ekstensivt design og en kvantitativ tilnærming for vår undersøkelse. Det positive med valgt tilnærming er at vi får undersøkt i bredden, vi får mulighet til å undersøke mange enheter og vi får data vi kan måle og systematisere.

På den andre side er valgt metode kritisert for å fremskaffe overfladisk informasjon.

Undersøkelsen gir ikke rom for oppfølgingsspørsmål. Vi kan ikke få utdypet informasjonen. Respondentene må svare på spørsmål som er i ferdige oppsatte bokser med gitte svaralternativer.

Som måleverktøy har vi valgt OCAI. Styrken i å benytte et velutprøvd måleverktøy som dette, er at verktøyet er validert av internasjonale forskere. En annen styrke er at det er revidert og validert i den norske konteksten av Universitetet i Agder. Vi benytter et grunnarbeid som andre forskere har gjort tidligere, og bygger videre på denne kunnskapen. En annen fordel med å bruke dette verktøyet er at man får informasjon som man kan sammenligne med andre som har brukt samme verktøy, og andre kan bruke den informasjonen vi får ut av vår undersøkelse i sin forskning.

Utfordringen ved å bruke dette verktøyet, er nettopp at det er internasjonalt, og at språket av

den grunn kan være vanskelig å forstå. Et annet element som kan være en utfordring, er at verktøyet er utviklet for privat sektor. Det kan dermed være at respondentene ikke kjenner igjen elementene det spørres om, og det kan være et vanskelig og fremmed språk. Det kan også være at undersøkelsen nettopp fordi den er rettet mot privat sektor ikke får med elementer som er særegne og sentrale akkurat i offentlig sektor.

Undersøkelsen har som nevnt i beskrivelsen, en skalering opp til 100 poeng til sammen for spørsmålene i en kategori. Man må være nøyaktig, og skaleringen kan for noen av respondentene være en utfordring. Vi har fått tilbakemelding fra noen av våre respondenter om at språket har vært vanskelig å forstå, og noen har også gitt tilbakemelding om at det var en utfordring med skaleringen opp til 100 poeng.

Vi har valgt respondenter som vi selv er ledere for. Styrken med dette er at vi får verdifull informasjon som vi kan bruke i vårt videre arbeid som ledere. Vi får også muligheten til å følge prosessen tett når undersøkelsen pågår. Det kan også være en styrke at respondentene føler eierforhold til prosessen i større grad, og dermed føler forpliktelse i forhold til å være deltakende. En utfordring med akkurat denne respondentgruppen kan være at det blir for nær relasjon mellom oss, som i denne sammenheng er forskere, og de ansatte som er respondenter. Respondentene kan bli usikre på om anonymiteten ivaretas, og deres svar på spørsmålene kan være preget av det.

I vår fremstilling av kulturprofilene har vi riktige tall på scorene innen de fire kulturtypene på grunn-dataene vi har brukt. Når vi har presentert disse i oppgaven, har vi valgt å ikke ta med alle desimalene, og dermed rundet opp eller ned. Dette kan føre til at verdien ikke er helt korrekt gjengitt.

En mulig feilkilde kan være at det kan oppstå feil i overføring av data til regnearkene vi har benyttet. Det kan være tastefeil eller skrivefeil. Dette har vi vært bevisste på i prosessen, og vi har sjekket og kontrollert tallene underveis.

Det er viktig at respondentene er trygge på at innsamlede data blir behandlet på en slik måte at det bevarer anonymiteten. Dersom dette ikke blir tydeliggjort for respondentene, kan dette påvirke svarene vi får inn. Vi informerte både i vår henvendelse til kommunene, og til aktuelle respondenter at undersøkelsen var frivillig, og at anonymitet ville bli ivaretatt.

Det er fem personer som oppgir at de kun jobber helgestilling. Vi vet at reelt antall er ca.40 personer. Man kan stille spørsmål om dette er et høyt nok antall respondenter til å kunne generalisere et realistisk bilde. Kulturprofilen som vises for denne gruppen, vil dermed kanskje ikke være representativ til å belyse hva som vil være det dominerende uttrykket i forhold til denne gruppen. Dette vil være en svakhet i analysen. Vi har likevel valgt å ta det med, fordi det kan gi et bilde av hva som kan være aktuelle kulturuttrykk i denne gruppen.

På spørsmålet: «Hvor ofte treffer du din leder», svarer 43 av og til, 39 ofte og ni sjelden. Grunnen til at det bare er ni personer som svarer at de treffer sin leder sjelden, tenker vi kan ha sammenheng med at det er få som bare arbeider helgestilling som har besvart undersøkelsen. Dette er antagelig den gruppen som i stor grad treffer lederen sjelden, og vi tenker at antallet på de som treffer leder sjelden ville vært større om flere av de som jobber helgestilling hadde besvart undersøkelsen. Dette kan gi et feilaktig bilde av virkeligheten.

Vi har fått en del henvendelser fra respondenter som opplevde spørsmålene og språket som vanskelige, og at de opplevde at det var utfordrende å vekte tallverdiene riktig. Dette er elementer som indikerer at noen kan ha gitt feil svar på det det spørres om, fordi de ikke har forstått spørsmålet. Dette kan gi feil informasjon om hvordan det aktuelle forhold faktisk er.

3.7 Erfaringer med bruk av OCAI

OCAI er et godt utprøvd og anerkjent verktøy, som i stor utstrekning har blitt brukt til å måle organisasjonskultur både i offentlig og privat sektor. Erfaringsgrunnlaget belyser at man kan få tydelig beskrivelse av kulturprofilene dersom verktøyet benyttes riktig. Oss bekjent, har ikke verktøyet tidligere blitt benyttet i publiserte undersøkelser i Helse- og omsorg.

Tilsvarende andre som har brukt OCAI i forskning i offentlig sektor i Norge, har vi valgt å tilføye uavhengige variabler. Det har vært verdifullt i forhold til å kunne belyse variasjonene.

Det har vært en fordel at spørreundersøkelsen kunne gjennomføres elektronisk. Dette har gjort arbeidet med grunndataene lettere, og det har gjort at det har blitt enklere å systematisere. Noen ansatte leverte spørreundersøkelsen manuelt, og det medførte en ekstra innsats i vår

behandling av datamaterialet.

Vi har som nevnt tidligere fått henvendelser fra respondenter som har opplevd spørsmål, språk og skalering som noe vanskelig. Derfor er dette et potensiale i forhold til videreutvikling av verktøyet.

Vi har undersøkt i offentlig virksomhet, og verktøyet er utviklet i forhold til privat sektor. Vi opplever at vi har fått nyttig informasjon i vår undersøkelse, men tenker at verktøyet kunne vært enda mer nyttig om det var mer tilpasset offentlig sektor. Det er noen elementer som er særegne i offentlig sektor. Blant annet er sektoren politisk styrt. Dette er en dimensjon som ikke er med i undersøkelsen. Vi tenker at nettopp dette kan være med å belyse nyttig informasjon som OCAI, slik undersøkelsen er i dag, ikke fanger opp.

I forhold til OCAI har vi vært fornøyde med at vi fikk muligheten til å få inn systembar data fra mange respondenter. Verktøyet var nyttig for å fremvise tydelige profiler som belyser forskjeller og likheter både i forhold til organisasjonskultur, og variasjoner mellom de undersøkte gruppene. Vi har kunnet tilføre variabler som vi mener er særegne for Helse- og omsorgssektoren, og som kan forklare variasjoner. Vi er fornøyde med at vi har fått tydelige profiler på organisasjonskultur i enheten vi selv arbeider som leder i. Det vil være nyttig kunnskap i vårt videre arbeid som ledere. OCAI har belyst elementer og kunnskap andre kan bygge videre på.

Helse- og omsorg er en sektor som stadig er i endring, både i forhold til reformer, kommunesammenslåinger og omorganiseringer. Kartlegging av organisasjonskultur vil belyse verdifull informasjon som vi mener vil være relevant i omstillingsprosesser. Dette er måten vi har valgt å løse oppgaven på for å besvare våre problemstillinger.

Vi skal nå presentere den teoretiske delen av oppgaven.

4.0 Teoretisk forankring av avhengig variabel

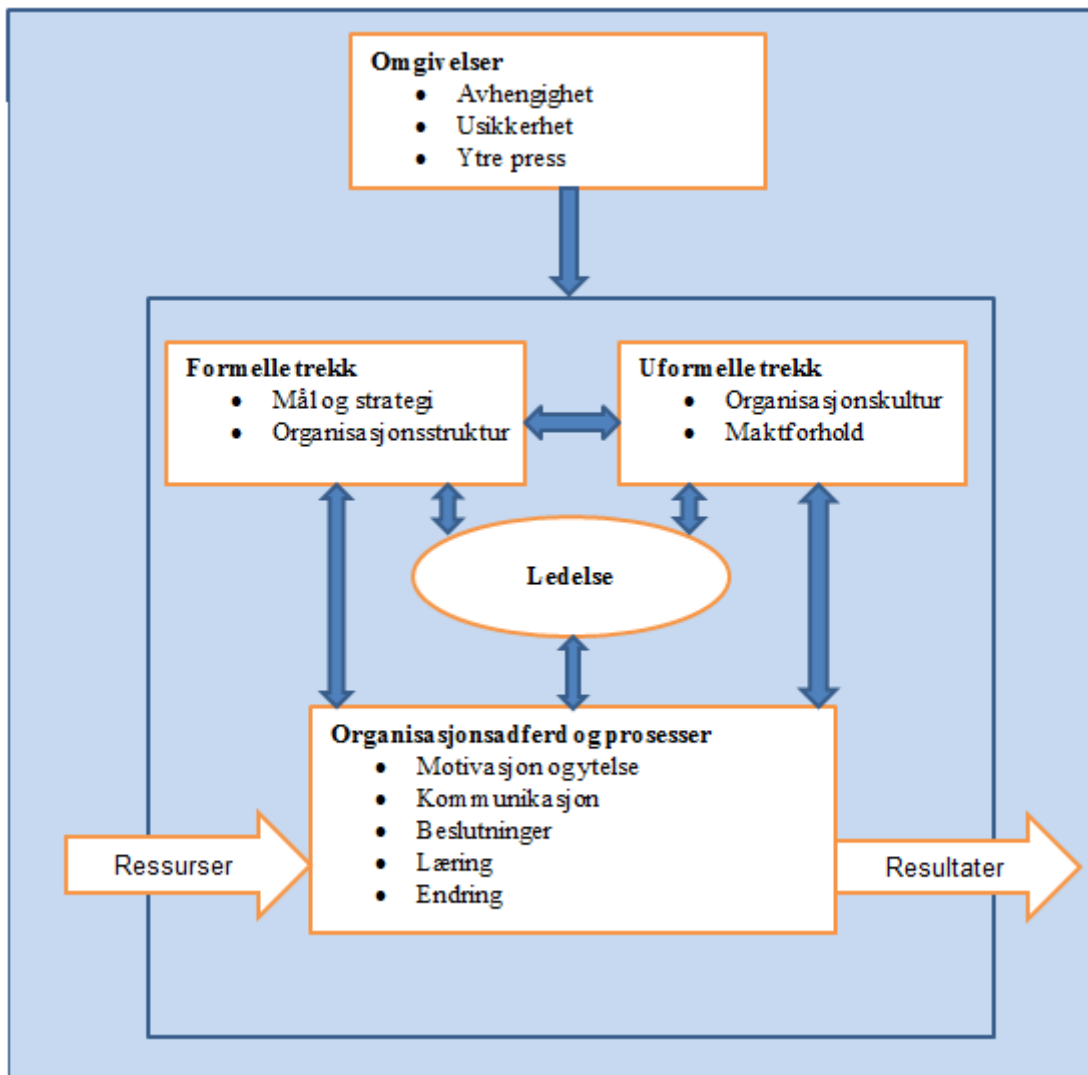
I oppgavens teoridel ønsker vi å redegjøre for det teoretiske grunnlaget vi benytter til å forstå begrepet organisasjonskultur, og hvordan dette sees i sammenheng med funn og analyser i forskningen.

Organisasjonsteori er en samlebetegnelse som brukes for å beskrive og forklare hvordan organisasjoner er bygd opp og hvordan organisasjoner fungerer, og omhandler både indre og ytre forhold. Jacobsen og Thorsvik (2007 s. 13) viser til at en organisasjon er «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål». Med utgangspunkt i dette designes organisasjoner ulikt, og det gir noen konsekvenser. For å forstå virkeligheten må organisasjonen sees i sammenheng med sine omgivelser.

I organisasjonene har vi både formelle trekk og uformelle trekk. Det essensielle er å styre adferd gjennom koordinering og kommunikasjon. De formelle trekkene handler om struktur og strategi, og de uformelle trekkene handler om maktforhold og kultur. Vi har i tillegg ledelse og omgivelser som spiller i mellom disse forholdene. Dette samspillet vil da slå ut i vår praksis og adferd i hvordan organisasjonen fungerer (ibid).

I det følgende vil vi se på hvordan organisasjonskultur spiller inn i organisasjonsbildet, og i hvilken grad omgivelsene (variabler) påvirker bildet.

Figur 5: Hvordan organisasjoner fungerer



Kilde: Jacobsen og Thorsvik (2007, s.19)

Fra 2. verdenskrig var organisasjonsteorien hovedsakelig opptatt av struktur, og hvordan organisasjoner burde struktureres for å oppnå mest mulig effektiv drift. På 1960-tallet ble det økt fokus på arbeideren, og produksjon som ble sett på som nøkkelen til suksess. Arbeidernes faglige innsikt og leders styring med tanke på effektivitet og produktivitet var avgjørende for å lykkes. Fra 1980-tallet steg troen på at en sterk kultur ville påvirke produktivitet i riktig retning. Med utgangspunkt i den første klassikeren om organisasjonskultur, «Corporate Culture», skrevet av Deal og Kennedy i 1982, har vi fram til i dag sett en markant oppfattelse av at fruktbar kultur er avgjørende for å lykkes som organisasjon. Cameron og Quinn var også opptatt av å se på hvorfor noen organisasjoner var mer effektive enn andre. De fant at det handler om de organisasjonene som klarer å gå i takt med omgivelsene sine. Ledelse på sin side har hatt samme historiske parallell, fra management til leadership, hvor leadership-

tankegangen vektlegger leders evne til å være et forbilde, verdier, symbolsk leder som evner å kommunisere og påvirke mennesker.

Historisk sett har det vært en dreining fra å tenke organisasjonsstruktur til nå å ha hovedfokus på organisasjonskultur. Det kjente begrepet sitert Peter F. Drucker «kultur spiser struktur til frokost», har vært hyppig benyttet for å påpeke hvor viktig det er å ha fokus på kultur i organisasjoner. Kultur blir ofte sett på som ryggmargen i en virksomhet, og som Beate Karlsen (2012) påpeker, vil det som vurderes som meningsfullt i virksomheten ivaretas, uansett strategi.

Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur er del av organisasjonens formelle trekk, og er eksempelvis organisasjonskart, stillingsbeskrivelser, regelverk og oppgavebeskrivelser. Disse påvirker vår adferd som ansatte, og særlig tre effekter av organisasjonsstruktur treffes fram:

- Fokus
- Koordinering
- Stabilitet

Fokus bidrar til å begrense ansvarsområder, for eksempel gjennom arbeidsdeling.

Begrensede ansvarsområder gir også rom for spesialisering og en fordeling av hvem som skal gjøre hvilke arbeidsoppgaver (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

Koordinering er et virkemiddel for å samkjøre virksomheten og de ansattes adferd. I de fleste tilfeller vil det, sammen med regler, rutiner og belønningssystemer, bidra til økt produksjon og mer effektivitet (ibid).

Organisasjonen vil oppleves som relativt stabil ved at man ved struktur vet hvem som gjør hva, og arbeidet er fordelt gjennom faste eller mindre faste oppgaver som løses på en mer eller mindre fast måte, innenfor gitte rammer. Organisasjonen oppnår gjennom struktur en forutsigbar adferd.

Organisasjonskultur:

Edgard Schein er den mest refererte i organisasjonslitteraturen, og han definerer organisasjonskultur som følgende:

«et mønster av grunnleggende antagelser – skapt av, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det lærers bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene» (Schein, 1987, s. 7).

Schein påpeker at organisasjonskultur gjelder for en gruppe med samme antagelser, altså innenfor en organisasjonsmessig sammenheng. Han påpeker videre at kultur er basert på læring, og benyttes til å håndtere problemer både internt og eksternt. Schein viser videre til at organisasjonskulturen kun opprettholdes når den oppleves som riktig. Dette retter søkelyset på hans synspunkt på at organisasjoner *har* kultur. Schein presiserer også at nyansatte lærer opp i den rådende kulturen, og at hvordan vi oppfatter jobben vår og handlingsmiljøet vi blir lært opp i, er preget av følelser (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

4.1 Organisasjonskultur er eller har

Det innledende spørsmålet for å se på hva organisasjonskultur *er* eller *har*, er å spørre om organisasjoner *er* kultur, eller om organisasjoner *har* kultur.

Skillet mellom disse to hovedretningene er relevant med tanke på styring og endring, og om det er mulig å påvirke organisasjonen ved å påvirke kulturen. Det vil kunne gi en innsikt i hvordan organisasjonen fungerer og virker i dag (Strand, 2007).

Tabell 3: To perspektiver på organisasjonskultur

Kultur er noe en organisasjon <i>har</i>	Kultur er noe en organisasjon <i>er</i>
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 organismer	Organisasjoner er grunnleggende metaforer
Kultur er en variabel	Kultur er et samfunnsuttrykk

Kilde: Jamil (2005, s. 244)

Ved perspektivet organisasjon *er* kultur sees kulturen på som en ekstern variabel som er vanskelig å forandre. Man må da innrette seg etter kulturen, og teoretikere ser på denne organisasjonskulturen som en avspeiling av samfunnet og et produkt av felles betydninger og felles symboler (Jamil, 2005).

Ved perspektivet organisasjon *har* kultur, sees kulturen på som en intern variabel som kan skilles ut og analyseres, for så videre å påvirkes og endres i ønsket retning. Det er som regel ledelsen som er opptatt av å styre kulturen ved å implementere visse verdier, som for eksempel kan skape en mer effektiv organisasjon. Kultur blir i denne sammenhengen sett på som et instrument for å oppnå målsetninger. Som en variabel kan kultur både tilpasses og forandres. Ved denne tilnærmingen kan kultur bli brukt av ledelsen for å skape lojalitetsfølelse og en overbevisning i de ansatte slik at de handler for å oppfylle organisasjonens mål (ibid).

Vi har i Masteroppgaven valgt å se på kultur som noe en organisasjon *har*, og repeterer G. Schein fra innledningen vår: «*Det eneste virkelige viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur, og at det som gjør en leder til god leder, er hans evne til å arbeide med kultur*» (Schein, 1987, s. 2).

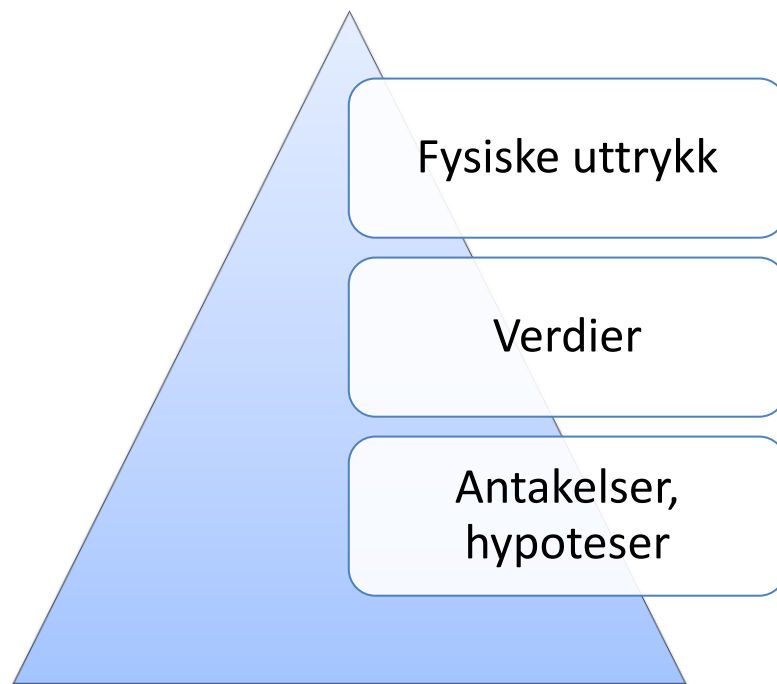
4.1.1 Kulturens ulike nivåer

Organisasjonskultur kan deles inn i flere nivåer, og begrepet oppfattes noe forskjellig i litteraturen. Eksempelvis viser Strand (2007) til lagvis inndeling i syv kategorier, mens Schein (1987) definerer tre nivåer hvor organisasjonskultur kommer til uttrykk, og deler kultur inn i fire ulike områder:

- Makrokultur – kultur på et nasjonalt eller globalt nivå.
- Organisasjonskultur – kultur i private og offentlige organisasjoner og stiftelser.
- Subkultur – kulturer i grupper innen en organisasjon
- Mikrokultur – mikrosystemer enten på innsiden eller utsiden av en organisasjon

De tre kulturnivåene og samspillet mellom dem, deler Schein inn på følgende måte:

Figur 6: Kulturens nivåer og samspillet mellom dem



Kilde: Basert på Schein (1987, s.12).

Nivå 1: Artefakter og produkter

Artefakter og produkter er kulturens mest synlige nivå og er materielle uttrykk som logo, klær, bygninger, kunst, teknologi, og synlige og hørbare kommunikasjons- og adferdsmønstre.

Dette gjenspeiler det fysiske og sosiale miljøet, og vil ikke alltid være lett for organisasjonens medlemmer å oppfatte selv og være bevisst på. Dette nivået er altså synlig, men ofte vanskelig å tyde. Eksterne observasjoner kan gjøre det lettere å bli bevisst egne artefakter (Schein, 1987).

Nivå 2: Verdier

Verdier i en organisasjon definerer hva som oppfattes som riktig eller galt, og har en rekke normer knyttet til seg. Verdiene er basert på de grunnleggende antagelsene, og definerer hva som oppfattes som verdifullt i organisasjonen. Verdiene kan være vanskelige å tyde, i sær hvis ekstern oppfattelse ikke stemmer overens med opplevd handling. Det kan også internt være ulike oppfatninger av hva som er riktig eller gal verdi. Man må da gjennomgå en avklaringsprosess i fellesskap slik at den opprinnelige verdien av noe, kan anses som riktig oppfatning og en antagelse av virkeligheten. Når gruppen er samstemt ansees oppfatningen som en gruppeverdi (ibid).

Nivå 3: Grunnleggende antagelser

Grunnleggende antagelser innenfor en kulturell enhet er antagelser man tar for gitt og opplever som en realitet. Gjentatte handlinger som bygger på de grunnleggende antagelser vil være med å fastsette dette som en opplevd riktig atferd og oppfattelse av virkeligheten. Hvis enheten løser problemer med utgangspunkt i sin veletablerte antagelse, og det virker gang på gang, vil antagelsen implementeres dypt i organisasjonens oppfattelse. Over tid vil antagelsen regnes som en selvfølgelighet, og den vil være svært vanskelig å endre (ibid).

4.1.2 Subkulturer i organisasjoner

I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) er det vanlig at subkulturer i organisasjoner reflekteres i de ulike avdelingene og kontorene. Normer og verdier som gjenspeiler kultur kan ha ulikt opphav, men man ser at både samme profesjon, alder (ung og gammel), og kjønn spiller inn i oppfattelse av normer og verdier. Disse ulike subkulturene kan fungere godt med hverandre

og trenger ikke å utgjøre noe problem for organisasjonen. De ulike subkulturene kan heller være med på å forklare forskjellige oppfatninger og tilføre mangfold og variasjon. På en annen side kan ulike subkulturer fort komme til å spille en viktig rolle ved for eksempel sammenslåing av avdelinger eller organisasjoner. Ansatte kan naturlig nok være en del av flere subkulturer på arbeidsplassen, og på denne måten kan det være vanskelig å skille mellom de ulike subkulturene, for eksempel hvis det er ønskelig å påvirke eller endre kultur.

Personer med samme utdanningsbakgrunn har gjennom sitt utdannelsesløp tilegnet seg et felles sett verdier, holdninger og sosiale identifikasjoner, i tillegg til felles kunnskap. Personer med samme utdanningsbakgrunn vil påvirkes av organisasjonskulturen ved sin arbeidsplass, men «man vil aldri kunne viske ut eller eliminere helt effekten av kulturelementer internalisert gjennom utdanning» (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 141). Personer med profesjonsutdanning står i en egen særklasse her. Studier viser at personer med lik utdanning lett søker sammen på en arbeidsplass, de opplever et fellesskap i kraft av sin profesjon. Ansatte med samme profesjon vil i større grad enn andre også søke til profesjonskollegaer ved andre arbeidsplasser. Gjennom felles utdanning er opplevelsen av å tenke og handle likt forsterket. Hvis organisasjonen utvikler seg i strid med profesjonens iboende oppfattelse av hva som er riktig og galt, vil disse personene være tilbøyelig til å ilette felles oppfatning med profesjonskollegaer stor verdi, og lojaliteten mot egen profesjonskultur kan være sterkere enn lojaliteten til organisasjonens ønskede retning (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

4.2 Fire dimensjoner som teoretisk grunnlag

Cameron og Quinn (2014) har utviklet fire dimensjoner av effektivitetskriterier som danner grunnlag for å vurdere om en organisasjon er effektiv, og som er viktige for å identifisere organisasjonskultur.

- Fleksibilitet versus stabilitet og kontroll

Noen organisasjoner anses som effektive hvis de er fleksible og tilpasser seg et skiftende marked. Både produktvalg og organisasjonsform er i stadig endring. Andre organisasjoner

anses som effektive hvis de opptrer som en stabil og forutsigbar organisasjon. Kontinuiteten strekker seg fra organisatorisk allsidighet og smidighet i den ene enden, og til organisatorisk stabilitet og varighet i den andre enden (Cameron og Quinn, 2014, s. 39). Offentlige virksomheter, som universitet, er eksempel på sistnevnte.

- Internt fokus versus eksternt fokus

Konsekvente organisasjoner som vektlegger samstemte, interne kjennetegn anses som effektive hvis de holder på sitt interne fokus. Andre organisasjoner anses som effektive hvis de har fokus på eksternt samarbeid eller konkurranse. Avhengig av type organisasjon og virksomhet, kan både internt og eksternt fokus bli sett på som et effektivitetskriterie, og variasjonene strekker seg fra organisatorisk samhörighet og overensstemmelse, til organisatorisk atskillelse og uavhengighet (ibid).

De fire effektivitetskriteriene representerer til sammen hva som blir vurdert med tanke på en organisasjons ytelse. De er med på å danne rammene for hva som blir ansett som riktig, bra og passende. På denne måten representerer dimensjonene kjerneverdien for vurdering av effektivitet i organisasjonen. Det er verdt å merke seg at dimensjonene representerer konkurrerende og motsigende antakelser, både horisontalt og vertikalt, derav navnet til modellen: rammeverket for konkurrerende verdier.

4.2.1 Competing Values Framework

Rammeverket for konkurrerende verdier, Competing Values Framework, CVF, ble i utgangspunktet utviklet gjennom forskning på organisatorisk effektivitet, og rettet spørsmål mot de største indikatorene for å måle effektivitet i organisasjoner. OCAI har sitt grunnlag i dette rammeverket. I dag er dette en teoretisk modell som er det mest fremtredende rammeverket i verden for å vurdere organisasjonskultur (Cameron og Quinn, 2014). Bred forskning viser at Competing Values Framework har høy validitet som rammeverk, og

stemmer i stor grad overens med veletablerte antagelser om hvordan forstå organisasjonskultur. Competing Values Framework ble utviklet på 1980-tallet, og forstår organisasjonskultur som noe en organisasjon *har*.

OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument, er i følge Cameron og Quinn (ibid) sannsynligvis det hyppigst benyttede verktøyet for å vurdere organisasjonskultur. Verktøyet har blitt brukt i en rekke sektorer, eksempelvis helse, industri, utdanning, religiøse organisasjoner, militære organisasjoner, flyselskap, nasjonale og lokale styresmakter, hoteller, idrettslag og nasjonale idrettsorganisasjoner, energibedrifter og mastergradsprogrammer.

OCAI benytter seks hovedelementer til å vurdere organisasjonskultur, og disse seks punktene forklarer de grunnleggende uttrykkene for organisasjonskultur. Kritikere mener at seks hovedelementer kan være for enkelt for å få en nøyaktig oppfatning av en organisasjons kulturuttrykk, men det har vist seg at de seks punktene er like tilstrekkelig for å forutse kultur som lengre versjoner. De seks hovedelementene tar for seg

- Fremtredende kjennetegn
- Organisasjonsledelse
- Ledelse overfor ansatte
- Organisasjonslimet
- Strategiske vektlegginger
- Suksesskriterier

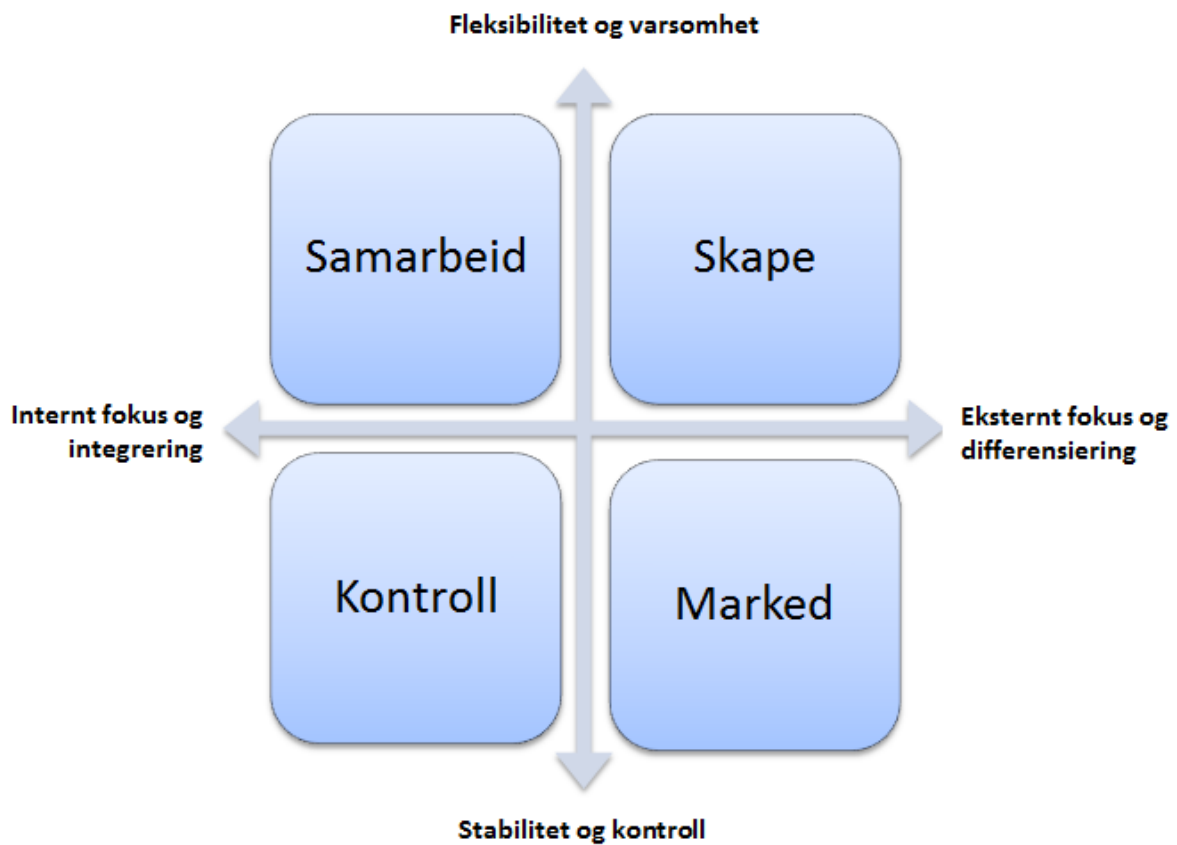
De seks punktene danner grunnlaget for å skape en overordnet kulturprofil, som viser både opplevd kultur og foretrukket kultur. På denne måten kan man analysere og forstå sin egen organisasjonskultur. Som skrevet tidligere, mislykkes om lag tre av fire forsøk på planlagt organisasjonsendring, og flere studier oppgir forsømmelse av arbeid med organisasjonskulturen parallelt som den viktigste årsaken til denne høye andelen. Det faktum at organisasjonskultur inneholder mange faktorer man tar for gitt, som grunnleggende verdier og antagelser, forventninger, kollektiv hukommelse og definisjoner, gjør at mange ikke er klar over sin egen kultur før den blir utfordret. Ved å benytte OCAI som verktøy for å skape en kulturprofil vil man kunne jobbe med egen organisasjonskultur, og i så måte ha større sjanse

for å lykkes med endring (ibid).

4.2.2 De fire kulturtypene

Med utgangspunkt i de konkurrerende verdier, har hver del av rammeverket fått en «merkelapp» for å kunne skille mellom de ulike egenskapene som kjennetegner kulturen. De fire store kulturtypene deles inn i:

Figur 7: De fire store kulturtypene



Kilde: Cameron og Quinn (2014, s. 40).

Samarbeidskultur

Samarbeidskulturer opptrer som utvidede familier og deler en oppfattelse av «å være oss». Teamarbeid, medvirkning fra ansatte og bedriftens forpliktelse overfor ansatte er typiske kjennetegn. Delte verdier og mål, samhörighet og deltagelse står også sterkt. Eksternt fokus preges av troen på samarbeid med kunder og brukere. Internt er organisasjonen opptatt av å utvikle et arbeidsmiljø med medmenneskelig fokus, og hovedoppgaven til lederne er å legge til rette for ansattes deltagelse, lojalitet og engasjement. Lojalitet til tradisjon og forpliktelse holder organisasjonen samlet. Lederne har også en stor oppgave i å bemyndige de ansatte, og idealet er at gode ideer tas til etterretning uansett arbeidstittel eller stilling. I forlengelse av at samarbeidskultur blir sett på som en utvidet familie, er det en arbeidsplass hvor folk deler mye av seg selv. Ledere blir sett på som mentorer og veileder, eller et «familieoverhode». Organisasjonen vektlegger de langsiktige utbyttene ved individuell utvikling, og suksess defineres gjennom det interne klimaet og interessen for ansatte og samarbeidspartnere (Cameron og Quinn, 2014, s. 49).

Typiske lederferdigheter for organisasjoner preget av samarbeidskultur:

Tilrettelegger, mentor, teambygger.

Skapekultur

Skapekulturen opptrer som framtdsrettede organisasjoner hvor innovasjon og kreativitet står sterkt. Organisasjonen har hovedsakelig fokus på banebrytende arbeid og innovative tiltak for å forberede seg til et stadig skiftende marked, med nye produkter og tjenester. Ledelsens største oppgave vil være å fremme entreprenørskap og kreativitet, og å legge til rette for fleksible og tilpasningsdyktige løsninger. Organisasjoner preget av skapekultur må evne å tilpasse seg raske omstillinger i takt med markedet. Adhokatrier har ikke sentralisert makt- eller autoritetsforhold, men de ansatte vies stort handlingsrom og personlig frihet, i tråd med organisasjonens framtdsrettede visjon (Cameron og Quinn, 2014, s. 50).

Typiske lederferdigheter for organisasjoner preget av skapekultur: Innovatør, entreprenør, visjonær.

Kontrollkultur

Kontrollkulturen opptrer som formaliserte og strukturerte organisasjoner hvor ansatte følger faste prosedyrer og rutiner. Det er klare linjer for hvem som skal gjøre hva, og hvordan de ulike arbeidsoppgavene skal utføres. Formelle retningslinjer og regler binder organisasjonen sammen, og er viktige for en optimal og effektiv drift. Ledelsens største oppgave er å opptre som gode koordinatore og organisatorer som bidrar til at organisasjonen går på skinner. Forutsigbarhet og stabilitet står sterkt, og suksess defineres ut i fra en produksjon som samsvarer med dette (Cameron og Quinn, 2014, s. 42).

Typiske lederferdigheter for organisasjoner preget av kontrollkultur: Koordinator, overvåker, organisator.

Markedskultur

Konkurranseskulturen opptrer som eksternt fokuserte organisasjoner hvor ansatte er konkurranse- og målorienterte. Hovedsakelig rettes oppmerksomheten på konkurransefortrinn som dannes ved å sikre kundegrunnlag, økonomisk lønnsomhet, målutvidelser og styrke i markedsnisjer. Suksess og rykte er viktig i omdømmeskapingen. Som kjerneverdi står konkurransevne og produktivitet sterkt. Arbeidsplassen er resultatorientert, og ledelsen er både tøff og konkurransepreget, med hovedoppgave i bane i vei for en kultur med ansatte som ønsker å vinne markedsandeler. Suksess defineres ut i fra økende og ledende markedsposisjon.

Typiske lederferdigheter for organisasjoner preget av konkurransekultur: Hardtkjørende, konkurransemenneske, produserende.

Vi har nå presentert utvalgt organisasjonsteori og rammeverket som vi har benyttet til å beskrive variasjon i kulturuttrykk. Vi vil i det følgende presentere analysemodellen og den teoretiske forankringen av uavhengige og avhengige variabler.

5.0 Analysemodell og teoretisk forankring av uavhengig variabel

Helse- og omsorgssektoren har de siste årene vært gjennom store endringer, blant annet tenkningen innen New Public Management. Sektoren har vært utsatt for store endringer ved innføringer av ulike reformer, som Samhandlingsreformen, Kommunereformen, Sykehjemsreformen og Ansvarsreformen. Fremtiden for Helse- og omsorgssektoren er utfordrende ved at vi får flere brukere med behov for komplekse og koordinerte tjenester, samtidig som sektoren utsettes for krav om effektivisering og god økonomistyring. I tillegg vet vi at sektoren vil få redusert rekruttering i årene som kommer som følge av redusert antall yrkesaktive pr. innbygger.

I vår undersøkelse skal vi kartlegge organisasjonskulturen i de ulike enhetene, og vi vil videre i dette kapittelet trekke opp noen variabler slik at vi kan studere noen forskjeller og variabler. For å beskrive variasjon i kulturuttrykkene, og for å forstå ulikhetene, har vi tatt utgangspunkt i følgende modell:

Figur 9: Analysemodell som beskriver variasjon i kulturuttrykk



5.1 Trekk ved organisasjonene

Kontingenteorien oppfatter organisasjonen som avhengig av sine omgivelser og hvilke omstendigheter den befinner seg i. Kontingenteorien hevder videre at det i store organisasjoner er større grad av byråkrati. En vil i tråd med dette ha behov for prosedyrer og rutiner for å sikre kvalitet og måloppnåelse (Pikkala i Baldersheim/Rose, 2005). Cameron og Quinn (2014) peker på at det er trekk ved omgivelsene til organisasjonene som avgjør i hvilken grad de trenger en sterk, dominerende kultur i stedet for en balansert kultur. Hver organisasjon må vurdere graden av kulturstyrke for å lykkes i sine omgivelser. De peker videre på at offentlig sektor har stor grad av kontrollkultur, som blant annet gir seg utslag i flere ledelsesnivåer og standardiserte rapporteringsprosedyrer.

I store avdelinger som er en realitet i mange enheter i helse- og omsorgssektoren, vil man finne standardiserte prosedyrer som ansatte skal følge for å kunne tilby like tjenester. Uavhengig av for eksempel variabler som arbeidstidsordning og kontinuitet i arbeidet som følge av heltid- eller deltidsarbeid.

Gitt det kontingenteoretiske tilnæringsperspektivet og basert på egne erfaringer fra sektoren, har vi valgt å utlede to hypoteser. Den første hypotesen går konkret på trekk ved *sektoren Helse- og omsorg*. Den andre hypotesen går på betydning av størrelse på de enhetene vi har undersøkt.

Hypotese 1: *Helse- og omsorgssektoren har stor grad av samarbeidskultur*

Hypotese 2: *Større enheter har større grad av kontrollkultur.*

5.2 Teoretisk forankring av uavhengige individuelle variabler

Vi vil nå presentere teorigrunnlaget som vi har benyttet for å forstå de uavhengige individuelle variablene.

5.2.1 Kjønn

De senere år har kjønn blitt viet stor interesse innen organisasjonslitteraturen, og lønnsforskjeller, ulike karrieremuligheter, og oppfattelse av hva som er maskuline og feminine trekk har fått et økende fokus. Studier peker på at kvinner har lettere for å utvikle sterke, sosiale bånd med hverandre på arbeidsplassen, mens menn retter sin oppmerksomhet på strategiske, sosiale relasjoner. I klassiske omsorgsyrker hvor kvinner er høyt representert i antall, kan dette komme til uttrykk i subkulturer hvor støtte og vennskap står sterkt. Forskning på kjønn i organisasjoner viser også at språket som benyttes i organisasjoner ofte er et speilbilde av hvilket kjønnsrollemønster som dominerer (Strand, 2007).

Torodd Strand (ibid) viser til at Norge har større grad av feminine verdier i arbeidslivet enn til sammenligning den mer maskuline fremtoningen man ser lenger sør i Europa og i andre verdensdeler. Samtidig peker han på både biologiske og mellommenneskelige kjønnsforskjeller. Uansett hvor mye tiltro man vektlegger kjønns-karakteristikkene, sier Strand at det er et rimelig utgangspunkt at menn og kvinner vil utøve ulik adferd i situasjoner med sosiale relasjoner. Menn markerer status, standpunkt og motsetninger tydeligere enn hva kvinner gjør. På sin side etterstreber kvinner gode relasjoner og inkludering mer enn hva menn gjør (Strand, 2007, s. 365).

Jacobsen og Thorsvik (2013) peker også på at vi har studier som viser at kvinner i større grad enn menn har tendens til å utvikle sterke sosiale bånd med hverandre på arbeidsplassen. Undersøkelser viser at menn er mer opptatt enn kvinner av å utvikle sosiale nettverk relatert til arbeidsoppgaver og innflytelse. Dette henger naturlig sammen med tradisjonelle verdier, hvor kvinner forventes å være mer beskjedne og omsorgsfulle og opptatt av såkalte livskvaliteter. Menn derimot forventes å hevde seg, prestere noe og være mer opptatt av materiell suksess

(Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 150).

Gitt dette resonnementet, har vi utledet følgende hypotese:

Hypotese 3: *Kvinner har større grad av samarbeidskultur.*

5.2.2 Alder

I takt med utvikling, må også arbeidslivet og moderne organisasjoner lære seg å leve med kulturforskjeller mellom generasjoner som man ikke hadde tidligere. Boken *Managing Generation X*, skrevet av Bruce Tulgan i 1996, beskriver en økende kulturforskjell mellom generasjoner av arbeidstakere (Jacobsen og Thorsvik, 2007 s. 142). Boken deler arbeidstakere i den såkalte X og Y generasjonen. Generasjon X er de som er født på slutten av 1960-tallet og utover 1970-tallet. Tulgan beskriver at disse skiller seg fra sine foreldre ved flere kulturelle perspektiver. Tilsvarende vises det til at den såkalte Y-generasjonen, personer som er født på 1980-tallet, igjen skiller seg fra X- generasjonen. Det vises til at X-generasjonen har en sterkere lojalitetsfølelse til arbeidsgiver enn Y-generasjonen, og at denne generasjonen blir betydelig lengere værende hos samme arbeidsgiver enn hva Y-generasjonen gjør. De yngre arbeidstakerne binder seg ikke mentalt til arbeidsplassen på samme måte som de eldre, og vektlegger sterkere at jobben skal være et sted for gode læringsmuligheter, interessante arbeidsoppgaver, og et springbrett i videre karriere (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

På bakgrunn av teori og egne erfaringer har vi utarbeidet følgende hypotese:

Hypotese 4: *Det er en høyere grad av samarbeidskultur blant ansatte over 40 år*

5.2.3 Utdanningsnivå

Parallelt med heltid/deltids-problematikken, er utdanningsnivå et fokusområde i Helse- og omsorgssektoren. FAFO-rapport 2013:27 (Moland, 2013) beskriver at jo høyere utdanning, jo vanligere er det å jobbe heltid. Sykepleiere er derimot blant yrkesgruppene som skiller seg fra dette hovedmønsteret. På generell basis viser tall fra SSB at deltidsandelen blant kvinner med universitetsutdanning nærmest er halvert fra 2009 til 2012. Derimot er andelen deltid blant ansatte med grunnskoleutdanning kun redusert med 5 % i samme periode. I vår undersøkelse oppgir 50 av 103 respondenter at de har utdanning med varighet under 3 år.

På landsbasis har andelen kvinner som jobber heltid det siste tiåret økt i takt med at flere kvinner tar høyere utdanning. Man ser imidlertid ikke like stor tilsvarende trend innenfor Helse- og omsorgssektoren, som kjennetegnes med stor grad av kvinnelige ansatte, med lavt utdanningsnivå (ibid). Høyere utdanningsnivå og et bredere kunnskapsfelt gir arbeidstakere økende selvtillit og selvstendighet i utførelse av eget arbeid. Lang erfaring kan også gi tilsvarende selvstendighet og trygghet. Samtidig ser man at personer med lavt utdanningsnivå, som innen Helse- og omsorg ofte er synonymt med deltidsstilling, har behov for gruppetilhørighet for å oppnå samme trygghet i sitt arbeid. Personer med lavt utdanningsnivå kan i mange tilfeller søke til kollegaer for eksempel for å få anerkjennelse på at arbeidet de utfører er i tråd med gjeldende retningslinjer og rutiner. Dette er i tråd med Cameron og Quinn (2014) som sier at behovet for å bygge team og bemyndigelse er tegn ved samarbeidskultur.

Gitt overnevnte teori og egne erfaringer har vi utledet følgende hypotese:

Hypotese 5: Lavere utdanningsnivå fører til en større grad av samarbeidskultur

5.3 Teoretisk forankring av uavhengige organisatoriske variabler

Vi vil i det følgende presentere teorigrunnlaget som vi har benyttet for å forstå uavhengige organisatoriske variabler. Koordinering og mekanismer som knytter oss til organisasjonen kan være trekk ved organisasjonene, og uavhengige organisatoriske variabler som arbeidstidsordning, kontinuitet, sykefravær og ledertetthet.

5.3.1 Kontinuitet, Heltid/deltid og Arbeidstidsordning

I internasjonale sammenligninger er Norge blant landene som har den laveste gjennomsnittlige arbeidstiden pr. uke. Det skyldes både lengde på normal-arbeidstid, men også en høy andel deltid. I 2001 hadde 26 % av alle sysselsatte deltidsarbeid, 11 % menn, mot hele 43 % kvinner (Ellingsæter, 2005).

Kvinner i Agder har skilt seg klart ut ved at de over lang tid har hatt lavere arbeidstid pr. uke enn landsgjennomsnittet. Prosentandel kvinnelige arbeidstakere med avtalt arbeidstid over 30 timer pr. uke er 61 % for hele landet. Kristiansand ligger på 57,3 %, mens Vennesla ligger på 45 %. Agder samlet sett ligger på 50 % kvinner med avtalt arbeidstid over 30 timer pr. uke. Menns arbeidstid på Agder ligger nært opptil landsgjennomsnittet (Magnussen, 2012).

FAFO-rapport 2013:27 (Moland, 2013) gir en kunnskapsstatus over heltid-deltidsproblematikken, med formål om å benyttes i arbeidet for å redusere omfanget av deltidsstillinger i arbeidslivet. Forskning på heltid-deltid har primært fokusert på pleie- og omsorgssektoren, som er kjent for å ha et høyt antall små stillinger. I tillegg til at forskning viser at høyt omfang av deltidsstillinger gir svekket kvalitet og ineffektiv tjeneste, gir det uverdige ansettelsesforhold med tanke på forutsigbarhet, lønn og pensjon. Mulighet for å delta i arbeidsplassens lærings- og fagmiljø svekkes også i takt med lav stillingsstørrelse. Parallelt med forskning på deltid som problematikk, vies det interesse for deltid som ønsket arbeidsordning. Ønsket deltid blir av Moland (2013) beskrevet som et gode for enkelte arbeidstakere, som kan stå i veien for ønsket om å utvikle en heltidskultur der full stilling blir sett på som det normale. Ønsket deltid kan bidra til flere små stillinger, og fra et arbeidsgiver- og brukerperspektiv oppleves dette ofte ikke som ønsket utvikling. Moland presiserer at

deltid også kan ha noen fordeler, men han understreker at kunnskapsstatusen i denne sammenheng er skrevet for å vektlegge begrunnelser for heltidsarbeid:

- Arbeidskraftsbehov
- Rettigheter
- Likestilling
- Drift
- Kvalitet

Forskning og den offentlige debatten som har pågått med økende styrke de siste årene har hatt hovedvekt på likestilling og arbeidstakers rettigheter. Selv om graden av deltid i kommunesektoren ikke er blitt nevneverdig redusert på nåværende tidspunkt, har sektoren gjennom felleserklæringen «Det store heltidsvalget» (2015) valgt en bevisst retning for sine mål. Videre har myndighetene fulgt opp ved å omformulere et av målene i programmet «Saman om ein betre kommune», slik at målet om heltidskultur også er nedskrevet her (ibid).

Begge våre undersøkte kommuner satser stort på å redusere andelen deltid. Vennesla kommune har som målsetning å redusere all ufrivillig deltid innen Helse- og omsorgssektoren i løpet av 2017. For å lykkes med dette ser kommunen på ulike løsninger som kan fungere som effektive virkemidler, deriblant innføring av bonustrapp, etablering av bemanningskontor og innføring av årsplan i sektoren.

Kristiansand kommune har også rettet fokus mot å redusere andelen deltid i Helse- og omsorgssektoren, og vil i kommende handlingsplanperiode jobbe for å skape en heltidskultur i kommunen, blant annet gjennom å øke kompetansen på rekruttering, iverksette tiltak for å rekruttere flere menn for eksempel til sykehjem, og vurdere å etablere ordning for å kunne ansette flere med nedsatt funksjonsevne (Kristiansand kommune, 2017, s.20).

Arbeidstidsordninger for ansatte i Helse- og omsorgssektoren er knyttet til bestemmelser i arbeidsmiljøloven, men for ansatte i turnusordninger (2- eller 3-delt) gjelder egne bestemmelser. Turnusarbeider (i denne sammenheng sykepleier, vernepleier, hjelpepleier,

fagarbeidere o.l.) har som hovedregel 35,5 timers arbeidsuke, og det er særlige bestemmelser for eksempel rundt gjennomsnittsberegning av antall timer/uke, arbeid på kveld, helg og helligdager og overtidsarbeid. Forskning på fordeler og ulemper ved turnusarbeid viser blant annet til uregelmessigheter ved egen døgnrytme, samfunnets døgnrytme, sosiale aktiviteter, kontakt med offentlige kontorer, begrensninger ved familieliv ved arbeid på kveldstid og i helg/helligdag, økt mulighet for samvær med barn på dagtid ved fri i turnus, og fysiologiske utfordringer ved nattarbeid (Fagforbundet, 2005, 22.04.17).

Dagens oppbygging av Helse- og omsorgssektoren har utstrakt bruk av turnusordninger, små stillingsstørrelser og store enheter. Som følge av disse tre punktene, samt stor variasjon i hvilke kollegaer som skal på samme vakt, er det behov for rutiner, retningslinjer og kvalitetssystem slik at arbeid utføres forsvarlig, noenlunde likt, og innenfor gjeldende regelverk. Deltidskultur vil være med på å byråkratisere arbeidsforholdene for å sikre kvalitet i arbeidet når det kan gå lang tid mellom hver gang ansatte er på jobb.

Gitt overnevnte resonnerment, har vi utledet følgende hypoteser:

Hypotese 6: *Ansatte som arbeider i en turnusordning orienterer seg mot en kontrollkultur.*

Hypotese 7: *Ansatte som arbeider i ren helgestilling har større grad av kontrollkultur.*

Hypotese 8: *Ansatte som arbeider i mindre enn 60 % stilling har større grad av kontrollkultur.*

5.3.2 Avstand til leder

Strand (2007, s. 317) skriver at offentlig sektor har mange ulike normer og tradisjoner som påvirker handlinger, og at ledelse tradisjonelt sett har vært lite vektlagt i offentlig sektor. Ledelse i offentlig sektor preges av regler og politikk og Strand stiller spørsmålsteget ved om det overhodet skal ledes i det offentlige når beslutningene skal tas av demokratiet. Tradisjonen er at beslutninger skal være objektive. En har dermed redusert mulighet for å bruke skjønn, og kravet til etterrettelighet er stor. Det skal ikke være mulighet for å bruke makt og individuelle tilbøyeligheter. Strengt normer og regler er satt for at en skal unngå forskjellbehandling og favorisering.

Stortingsmelding 26 (2014-2015) om fremtidens primærhelsetjeneste peker på ledertetthet som et av utfordringsbildene. Stortingsmeldingen fremlegger at ledertettheten i Helse- og sosialsektoren er lav, og at mange ledere i sektoren har lav lederkompetanse. Meldingen peker også på at Helse- og omsorgssektoren de siste årene har blitt en stadig mer kompleks og større organisasjon, og trekker fram at mange av enhetene skal yte tjenester hele døgnet, hele uka, hele året. Gjennom meldingen peker regjeringen ut en endret innretning av tjenestene med flere og tydeligere lederroller.

Bente Rasmussen har forsket på styring og ledelse i kommunal omsorg (2011), og viser til at lederne i Helse- og sosialsektoren må ha god ledelse av sine ansatte for å kunne levere de pleie- og omsorgstjenester innbyggerne har krav på. Harald Torsteinsen (2006) kommer til en liknende konklusjon som peker på at delegert ansvar forutsetter en styrking av byråkratiske virkemidler. I kjølevannet av at pleie- og omsorgssektoren skal levere tjenester hele døgnet - også når nærmeste leder ikke er på jobb, eller i kraft av desentralisert ledelse, har mange ansatte i sektoren delegert ansvar og myndighet. Dette avhenger igjen av felles styringsverktøy og fastlagte rutiner for å oppnå kontroll og felles mål- og resultatstyring.

Regler og prosedyrer bidrar som et substitutt for leder i store enheter, når leder ikke er til stede, ansatte er på vakt utenom leders arbeidstid, eller når enheten har desentraliserte eller ambulerende lokaler uten leder fast til stede.

På bakgrunn av gitt resonnement, har vi utledet følgende hypotese:

Hypotese 9: Lav ledertetthet fører til større grad av kontrollkultur.

5.3.3 Formell lederutdanning

Tor Inge Romøren (¹) sier noe om lederes kompetanse i sin artikkel «Ledere i pleie og omsorgstjenesten: Kompetanse, yrkeskarrierer og lokal tilhørighet». Romøren beskriver at det på publiseringstidspunktet var gjort få undersøkelser av denne yrkesgruppen, og kaller det

¹ Årstall for utgivelse ukjent

«forbausende» sett i lys av de samfunnsmessige ressursene sektoren forvalter.

Det er foretatt en studie i 32 kommuner hvor til sammen 66 personer er intervjuet og kartlagt blant annet i forhold til utdanningsnivå. Romøren poengterer at kun vel syv prosent av landets kommuner er undersøkt, men han utdyper at utvalget representerer de fleste kommunetyper og regioner. Kompetansen til pleie og omsorgslederne er vurdert ut fra grunnutdanning og videreutdanning. 93 % har grunnutdanning som sykepleiere, og seks prosent har annen helsefaglig bakgrunn. Funnene i undersøkelsen viser at kompetansen er relativt jevnt fordelt i de undersøkte kommunene, og at ledernes kompetanse er høy. Lederne har i gjennomsnitt to videreutdanninger. Mest representerte emner er administrasjon og ledelse. Kun fire av de 66 spurte i undersøkelsen hadde utdanning på Masternivå. Romøren kommenterer det sistnevnte med lav tilgjengelighet på relevante Masterutdanninger på undersøkelsestidspunktet. Til sammenligning ble Masterstudiet i ledelse ved UiA opprettet i 2008.

Det nevnes av deltakerne i undersøkelsen at videreutdanning ikke nødvendigvis utløser høyere lønn, men at det vektlegges ved ansettelse. Romøren beskriver at de fleste tar videreutdanning ut i fra et ønske om å gjøre en bedre jobb, og interesse for sitt fagfelt. Det ser ut til at et idealistisk motiv for videreutdannelse er vanlig. Undersøkelsen til Romøren viser til en relativt stabil yrkesgruppe. Ett og et halvt til to år etter første intervju hadde 71 % av de undersøkte samme stilling. 21 % hadde gått over i annen stilling innenfor samme kommune.

Formell lederutdanning kan gi ledere en større trygghet i forhold til lederrollen sin og mindre behov for å utøve kontroll og overvåkning. Ledere med formell lederutdanning kan i lys av sin erfaring ha større tro på at ansatte som får tillitt og opplever mestring tar ansvar i organisasjonen.

Gitt overnevnte resonnement har vi utledet følgende hypotese:

Hypotese 10: Ledere med formell lederutdanning har mindre grad av kontrollkultur

5.4 Hypoteser som ligger til grunn for analysearbeidet

Tabell 4: Hypoteser

Variabel	Hypotese
Omgivelser	1: Helse- og omsorg sektoren har stor grad av samarbeidskultur
Størrelse	2: Større enheter har større grad av kontrollkultur
Kjønn	3: Kvinner har større grad av samarbeidskultur
Alder	4: Det er en sterkere grad av samarbeidskultur blant ansatte over 40 år.
Utdanningsnivå	5: Lavere utdanningsnivå fører til en større grad av samarbeidskultur
Arbeidstidsordning	6: Ansatte som arbeider i en turnusordning orienterer seg mot en kontrollkultur
Kontinuitet	7: Lav grad av kontinuitet fører til større grad av kontrollkultur
	8: Ansatte som arbeider i ren helgestilling har større grad av kontrollkultur
Avstand til leder	9: Lav ledertetthet fører til større grad av Kontrollkultur
Lederutdanning	10: Ledere med formell lederutdanning har mindre grad av kontrollkultur

6.0 Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil vi svare på våre problemstillinger;

- 1: Hva er den dominerende organisasjonskulturen innen Helse- og omsorgssektoren?
- 2: Er det variasjon mellom de undersøkte gruppene?
- 3: Er det variasjon i nåværende og foretrukket organisasjonskultur blant de undersøkte gruppene?

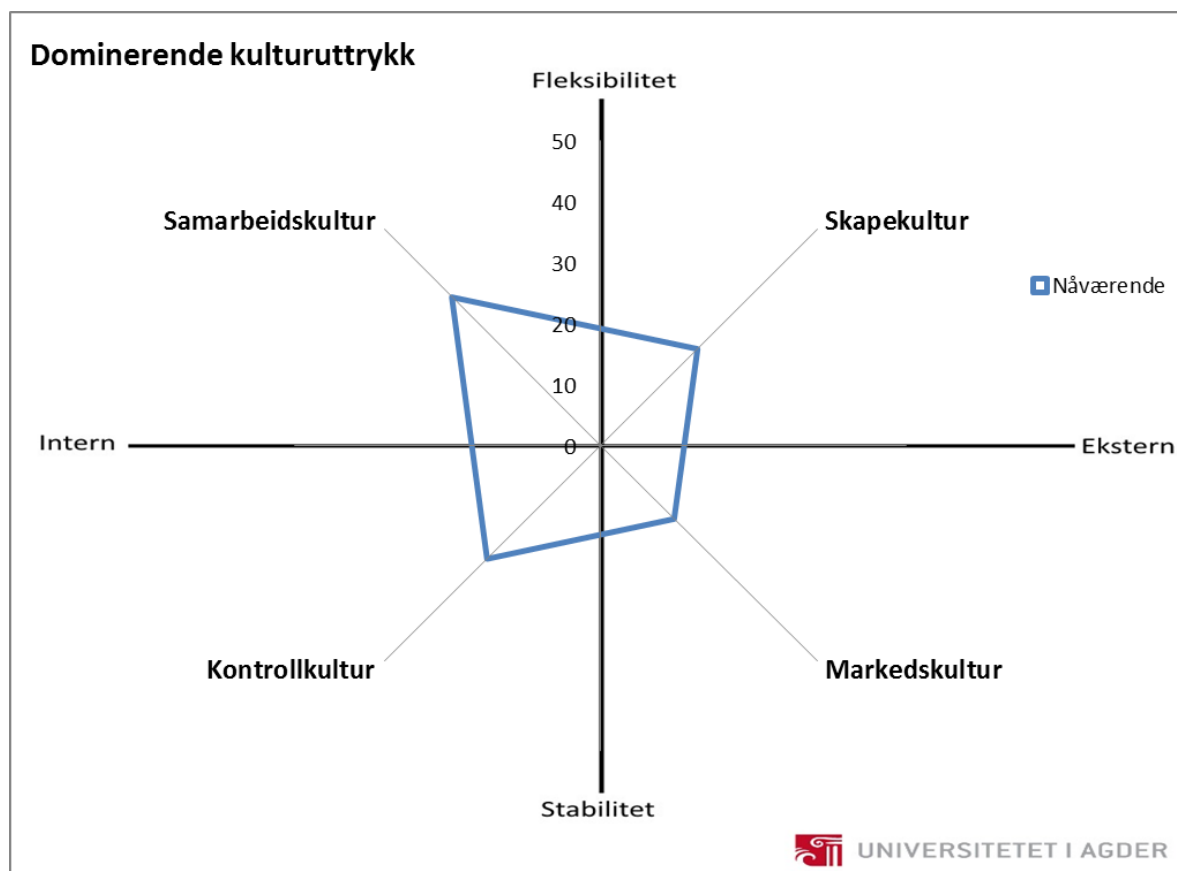
Vi vil i etterkant av dette presentere våre hypoteser og på bakgrunn av våre funn, vurdere om disse bekrefte eller avkreftes. Cameron og Quinn (2014) sier at avvik mellom nåværende og foretrukket profil på mer enn 5 til 10 poeng indikerer et behov for å iverksette endring. Dette er vårt utgangspunkt når vi har valgt i vår analyse følgende inndeling av poeng for å kommentere våre funn, samt for å avkreftes eller bekrefte våre hypoteser. Vi har definert at *moderat* og *stor forskjell* avkrefter eller bekrefter hypotesen.

Tabell 5: Gradering av variasjon

Liten forskjell	Moderat forskjell	Stor forskjell
0-5 poeng	5-10 poeng	Over 10 poeng

6.1 Hva er det dominerende kulturuttrykket i Helse- og omsorgssektoren

Figur 8: Profil for nåværende dominerende kulturuttrykk innen Helse- og omsorgssektoren



Tabell 6: Nåværende dominerende kulturuttrykk innen Helse- og omsorgssektoren

	Helse- og omsorgssektoren	Antall respondenter
Samarbeid	34,4	103
Skape	22,4	
Marked	17,0	
Kontroll	26,2	
Dominerende kultur	Samarbeid	

Våre undersøkte enheter er en del av en kompleks Helse- og omsorgssektor med stor grad av desentralisert struktur og fjernledelse. Sektoren utsettes for stor grad av reformpress og høye krav knyttet til endringsvilje og endringskompetanse. I slike organisasjoner er det vanskelig for ledere å planlegge langt frem i tid, og beslutningstaking kan være særlig utfordrende. I slike organisasjoner hevder Cameron og Quinn at en effektiv måte å koordinere organisatorisk aktivitet på er å sikre at alle ansatte deler de samme verdiene, overbevisningene og målene

(2014, s.47). Dette er typiske kjennetegn ved en organisasjon preget av samarbeidskultur. I en samarbeidskultur er den grunnleggende antakelsen at effektivitet skapes gjennom tett samarbeid med tette bånd mellom mennesker i samme organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 140).

Våre funn viser at de undersøkte enhetene har sterkt internt fokus. Verdiene som blir utslagsgivende er fellesskap, kommunikasjon, samarbeid og frihet for den enkelte ansatte. Beskrivelsen underbygges ved at vi ser høye score på samarbeidskultur og lavere på skapekultur og markedskultur.

Det dominerende kulturuttrykk for våre undersøkte enheter er samarbeidskultur med **34,4 poeng**. Vi ser her en stor variasjon mellom kulturtypene, og samarbeidskultur dominerer kraftig. Vi kan konkludere med at vår hypotese 1 bekreftes.

I neste underkapittel vil vi se nærmere på i hvilken grad vi kan påvise variasjon internt i organisasjonen når det gjelder oppfatning av det organisasjonskulturelle uttrykket.

6.2 Presentasjon av variasjon i kulturuttrykk innen Helse- og omsorgssektoren

For å studere variasjoner i kulturuttrykk har vi valgt å se på følgende faktorer som kan påvirke organisasjonskultur;

- Størrelse på enhet
- Kjønn
- Alder
- Arbeidstidsordning
- Utdanningsnivå
- Kontinuitet
- Avstand til leder
- Formell lederutdanning

Vi vil se på om våre undersøkte grupper viser variasjoner i kulturuttrykk. Videre gir vi en oversikt over hvilke hypoteser som bekreftes, og hvilke som avkreftes. Den første gruppen vi

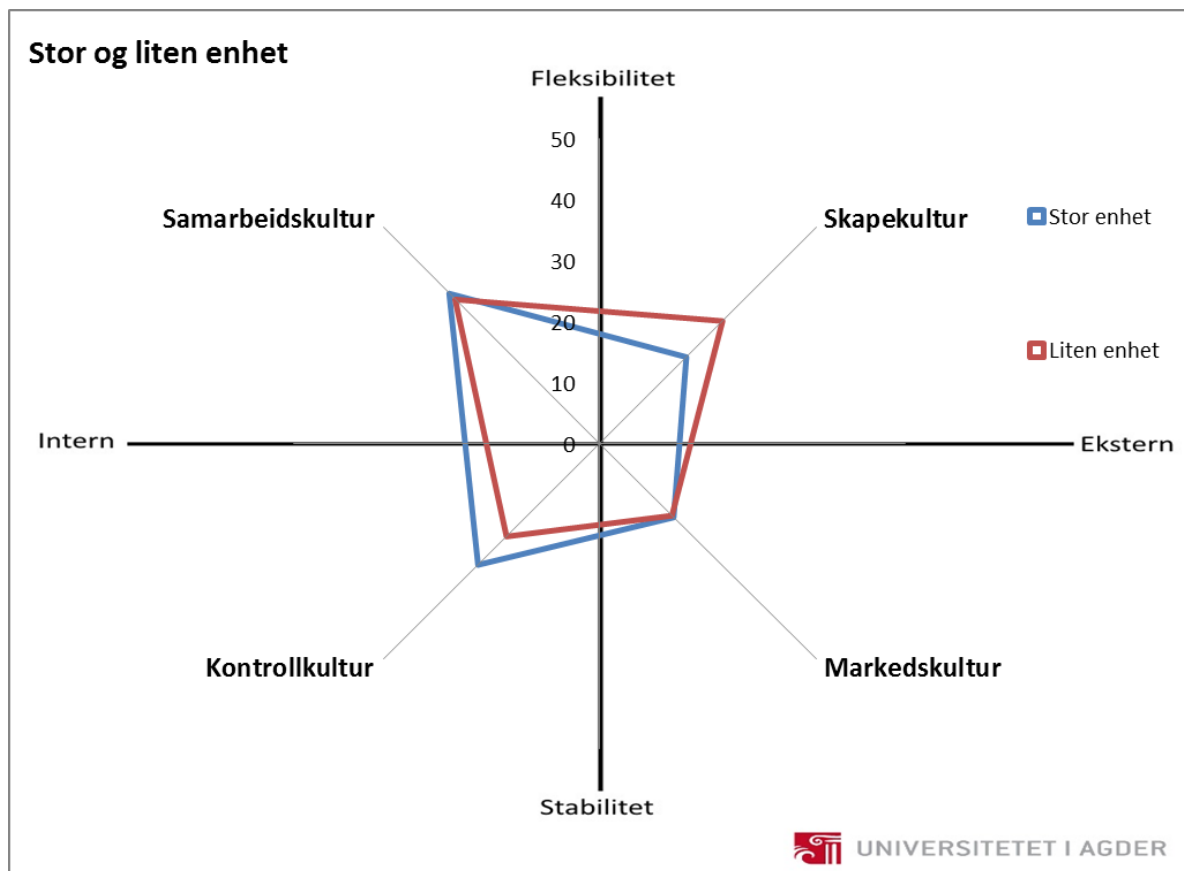
ser på er størrelse, som vi i denne kartleggingen definerer som størrelse på enhet. Størrelse er en organisatorisk forklaringsvariabel. Enhetene som er undersøkt i Vennesla kommune er vesentlig større enn undersøkt enhet i Kristiansand.

6.2.1 Størrelse på enhet

I dette kapittelet vil vi svare på andre del av problemstillingen: *Er det variasjon mellom de undersøkte gruppene?*

For å skille enhetene fra hverandre, har vi videre i oppgaven valgt å benevne de to største enhetene for «store» og den middels store enheten for «liten». I de to store enhetene jobber det tilsammen ca. 280 personer, mens det i den minste enheten ca. 50 personer.

Figur 9: Nåværende organisasjonskultur i stor og liten enhet



Tabell 7: Nåværende organisasjonskultur i stor og liten enhet

	Stor enhet	Antall respondenter	Liten enhet	Antall respondenter
Samarbeid	34,8	74	33,4	29
Skape	20,0		28,4	
Marked	17,1		16,7	
Kontroll	28,1		21,5	
Dominerende kultur	Samarbeid		Samarbeid	

Kontingenteorien hevder at i store organisasjoner er det større grad av byråkrati. En vil i tråd med dette ha behov for prosedyrer og rutiner for å sikre kvalitet og måloppnåelse (Baldersheim/Rose, 2005). Også Cameron og Quinn (2014) peker på at offentlig sektor har stor grad av kontrollkultur som gir seg utslag i flere ledelsesnivåer og standardiserte rapporteringsprosedyrer.

Alle undersøkte enheter, uavhengig av størrelse er preget av samarbeidskultur. De store enhetene scorer **34,8 poeng** på samarbeidskultur, og liten enhet scorer **33,4 poeng**. Det er interessant at alle enhetene scorer relativt likt på samarbeidskultur. Det ser dermed ut til at variabelen størrelse ikke påvirker graden av samarbeidskultur.

Store enheter scorer **28,1 poeng** på kontroll, mens liten enhet scorer **21,5 poeng**. Store enheter scorer høyest på kontroll, og forskjellen er **8,4 poeng**. Dette funnet viser at størrelse har betydning, og har innvirkning på graden av kontrollkultur.

Både store og små enheter scorer lavt på markedskultur, våre funn indikerer dermed at størrelse på enhet ikke påvirker graden av markedskultur.

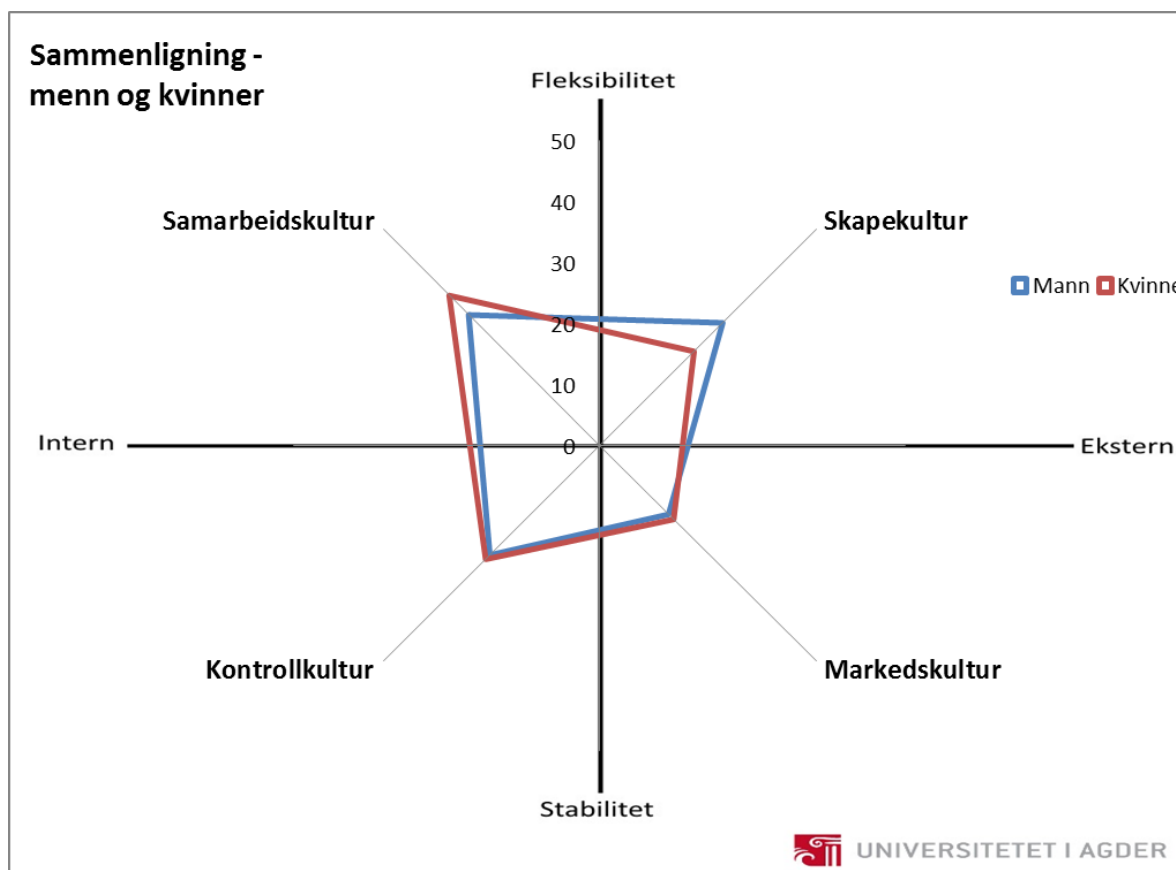
Liten enhet har en høyere score på eksternt fokus enn de store enhetene, med en skapekultur på **20 poeng**. Liten enhet scorer **28,4 poeng** på skapekultur. Forskjellen mellom liten og store enhet er **8,4 poeng** på skapekultur. Dette viser at størrelse har betydning på graden av skapekultur.

Vi kan bekrefte vår hypotese 2. Det er forskjell mellom store og liten enhet på kontrollkultur.

Vi vil nå se nærmere på funn knyttet til variabelen kjønn, som er en individuell forklaringsvariabel.

6.2.2 Kjønn

Figur 10: Nåværende kulturuttrykk for kvinner og menn



Tabell 8: Nåværende kulturuttrykk for kvinner og menn

	Mann	Antall respondenter	Kvinne	Antall respondenter
Samarbeid	30,3	9	34,8	94
Skape	28,4		21,8	
Marked	15,9		17,1	
Kontroll	25,4		26,3	
Dominerende kultur	Samarbeid		Samarbeid	

Et grunnleggende kjennetegn ved Norge er at en betydelig del av den kvinnelige arbeidsstyrken er i deltidsstillinger (Strand, 2007, s. 357). Dette kjennetegner Helse- og omsorgssektoren. Kvinners yrkesvalg når det gjelder Helse- og omsorgssektoren har ført til at sektoren er kvinnedominert. Vi ser dette ut fra antall mannlige respondenter, som kun er 9 stykker mot 94 kvinnelige respondenter. Kvinnelige arbeidstakere scorer **17,1 poeng** på markedskultur, noe som samsvarer med den generelle profilen i alle våre undersøkte enheter. Menn scorer tilsvarende **15,9 poeng** på markedskultur.

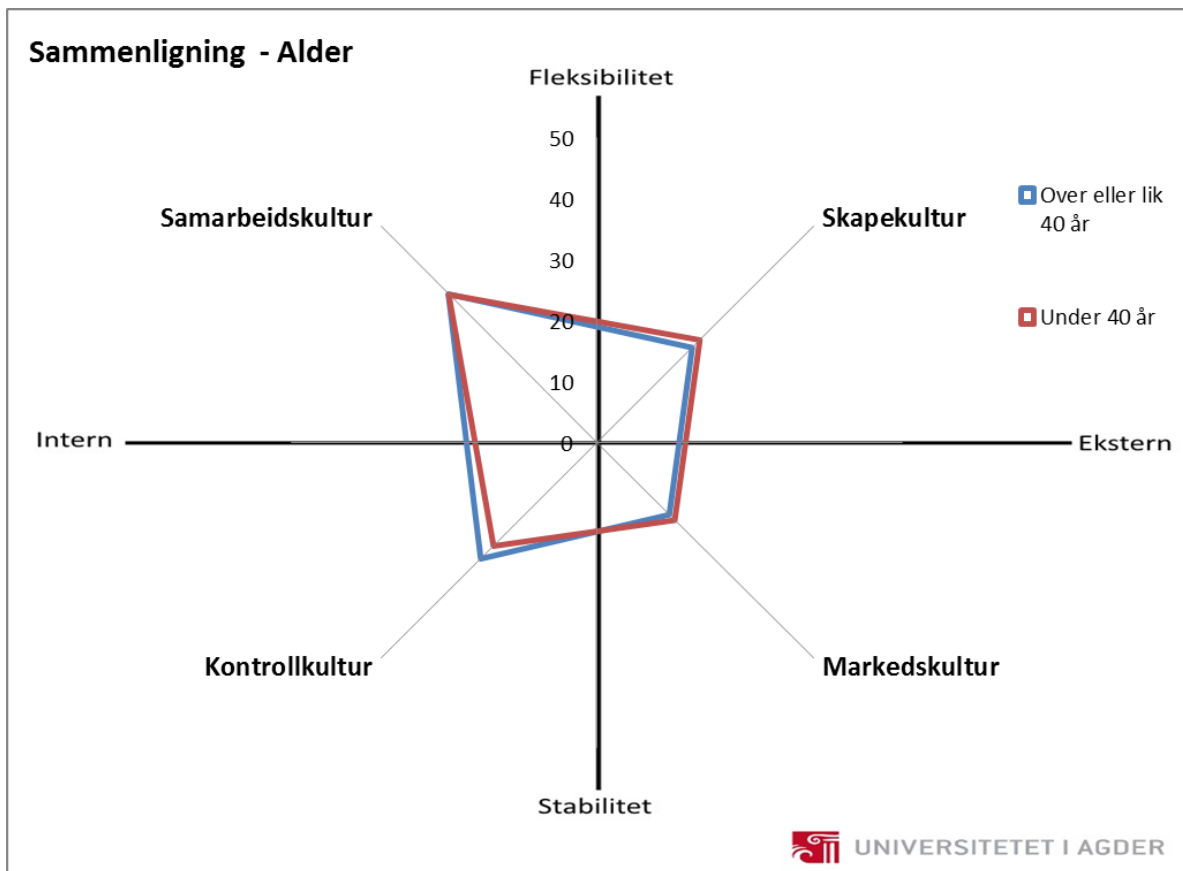
Mannlige respondenter scorer **28,4 poeng** på skapekultur, mens de kvinnelige respondentene scorer **21,8 poeng**.

Kvinnene scorer **34,8 poeng** på samarbeidskultur, mens mennene scorer **30,3 poeng**. Forskjellen mellom kvinner og menn er klassifisert som liten, men forskjellen er på **4,5 poeng** og tenderer til å nærme seg moderat forskjell. Ut i fra klassifiseringsgrunnlaget kan vi avkrefte vår hypotese om at kvinner har større grad av samarbeidskultur.

I neste underkapittel vil vi presentere funn relatert til variabelen alder, hvor vi har valgt å sette grensen på over eller under 40 år. Alder er en individuell forklaringsvariabel.

6.2.3 Alder – over eller under 40 år

Figur 11: Nåværende kulturuttrykk relatert til alder over eller under 40 år



Tabell 9: Nåværende kulturuttrykk relatert til alder over eller under 40 år

	Over eller lik 40 år	Antall respondenter	Under 40 år	Antall respondenter
Samarbeid	34,4	80	34,3	23
Skape	22,0		23,8	
Marked	16,7		18,0	
Kontroll	26,9		23,9	
Dominerende kultur	Samarbeid		Samarbeid	

I de undersøkte enheter er det 80 respondenter som er over 40 år, mens det er 23 respondenter under 40 år. Hovedvekten av ansatte er dermed i kategorien over 40 år. Denne gruppen beskrives i boken *Managing Generation X* (Jacobsen og Thorsvik, 2007) å være generasjon X, altså gruppen som er født på slutten av 1960-tallet og utover 1970-tallet. Denne gruppen hevdes å ha en sterkere grad av lojalitetsfølelse overfor arbeidsgiver og blir værende hos

samme arbeidsgiver, sammenlignet med generasjon Y. Generasjon Y er de som er født på 1980-tallet. Ut fra denne teorien kan vi tenke oss at generasjon X er sterke kulturbærere i våre organisasjoner hvor de utgjør en stor grad av arbeidsstokken. Alder er et trekk ved individet, og denne uavhengige variabelen er med andre ord en individuell forklaringsvariabel.

Med de egenskapene som generasjon X beskrives å ha, antar vi at det i organisasjoner er overvekt av ansatte over 40 år har en sterkere grad av samarbeidskultur. Resultatet for ansatte over 40 år viser høyt internt fokus med sterke bånd mellom ansatte som stemmer overens med X-generasjonens sterke grad av lojalitetsfølelse ovenfor arbeidsgiver. Vi kan gå ut fra at disse har vært stabil hos samme arbeidsgiver over lang tid, og er bærere av den kulturtradisjonen som har preget sektoren over tid.

Ansatte over 40 år scorer **34,4 poeng** på samarbeidskultur, og ansatte under 40 år scorer **34,3 poeng** på samarbeidskultur. Det er liten forskjell mellom aldersgruppene. Vi konkluderer dermed med at alder ikke påvirker graden av samarbeidskultur, og vi avkrefter vår hypotese.

Vi ser at det er liten variasjon i kulturuttrykkene mellom de undersøkte aldersgruppene. Alder ser ikke ut til å ha betydning for organisasjonskulturen.

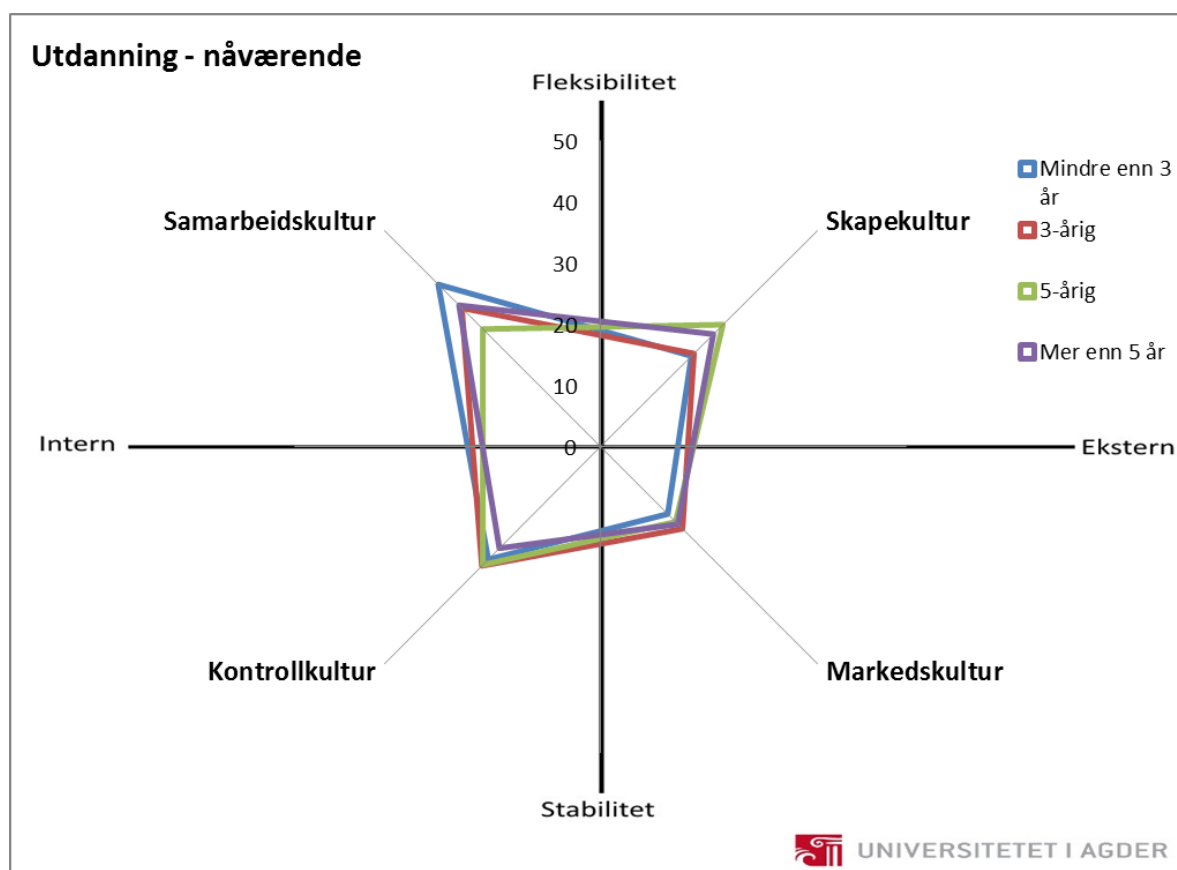
Vi skal nå se på funn i undersøkelsen knyttet til variabelen utdanningsnivå. Utdanning er en individuell forklaringsvariabel. Vi har foretatt en inndeling i forhold til de som har mindre enn 3-årig høgskoleutdanning, 3-årig høgskoleutdanning, 5-årig høgskole/universitets utdanning og mer enn 5-årig høgskole/universitets utdanning.

6.2.4. Utdanningsnivå - fire ulike nivå

I dette kapitlet vil vi presentere funn knyttet til variasjon i gruppen utdanningsnivå.

For å avkrefte eller bekrefte denne hypotesen velger vi å sammenligne graden av samarbeidskultur mellom de med lavest utdanningsnivå og de med høyest utdanningsnivå.

Figur 12: Nåværende kulturuttrykk knyttet til utdanningsnivå



Tabell 10: Nåværende kulturuttrykk knyttet til utdanningsnivå

	Mindre enn 3-årig høyskole	3-årig høyskole/ Universitet	5-årig høyskole/ universitet	Mer enn 5-årig Høyskole/ Universitet
Samarbeid	37,5	32,1	27,2	32,7
Skape	21,0	21,6	28,3	26,0
Marked	15,5	18,9	17,3	17,9
Kontroll	26,0	27,4	27,2	23,4
Dominerende kultur	Samarbeid	Samarbeid	Skape	Samarbeid
Antall respondenter	50	32	9	12

Vi har flest respondenter, 50 av 103, som har mindre enn 3-årig høyskole. Videre er det kun 9 respondenter som har 5-årig høyskole/universitetsutdannelse, og 12 som har mer enn 5-årig

høgskole/universitetsutdanning.

Samarbeid og felles medvirkning er viktige verdier for å lykkes med teamarbeid, og dette gjenspeiler seg ofte i en organisasjon preget av samarbeidskultur. Cameron og Quinn (2014) sier at for stor grad av samarbeidskultur kan være et hinder for utvikling og endring fordi organisasjonen i mindre grad lar seg påvirke av eksterne forhold.

Vi antar at ansatte som har mindre enn 3-årig høgskoleutdanning har internt fokus og benytter tradisjonelle verktøy for å løse oppgaver og utfordringer. Vi antar at de på grunn av redusert faglig kompetanse og trygghet kompenseres ved å orientere seg mot kollegagruppen og internt samarbeid.

Ansatte med mindre enn 3-årig høgskole/universitetsutdanning scorer **37,5 poeng** på samarbeidskultur, mens de med mer enn 5-årig høgskole/universitetsutdanning scorer tilsvarende **32,7 poeng**. Forskjellen mellom gruppene er **4,8 poeng** som klassifiseres som en liten forskjell. Likevel er en variasjon på 4,8 poeng verdt å merke seg. Utdanningsnivå kan se ut til å ha en innvirkning på samarbeidskultur, men vår hypotese avkreftes på bakgrunn av at forskjellen er mindre enn 5,0 poeng.

Det er et interessant funn at det er stor forskjell mellom graden av samarbeidskultur mellom ansatte med mindre enn 3-årig høgskole/universitetsutdanning og ansatte med 5-årig høgskole/universitetsutdanning, fordi dette er delvis motstridende med de to gruppene vi sammenligner i vår hypotese. I denne sammenligningen ser vi at utdanningsnivå påvirker graden av samarbeidskultur. Forskjellen er på hele **10,3 poeng**.

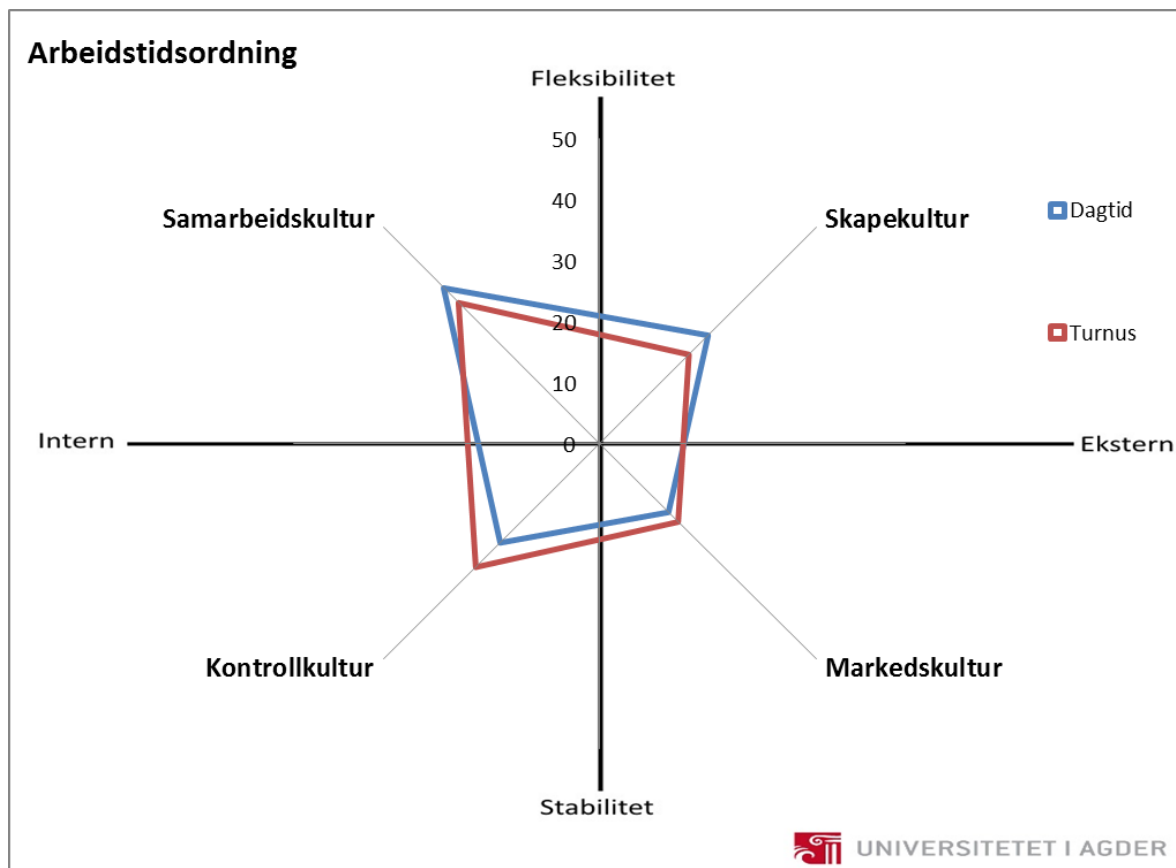
Vi ser at de med 5-årig høgskole/universitetsutdanning eller mer scorer høyere på skapekultur med henholdsvis **28,3 og 26 poeng**, enn de med mindre enn 3-årig høgskole/universitetsutdanning. De med mindre enn 3-årig høgskole/universitetsutdanning scorer **21,0 poeng** på skapekultur. Vi kan dermed fastslå at vår undersøkelse viser at utdanning påvirker graden av skapekultur.

Utdanningsnivå har ikke en betydning for graden av markedskultur. Forskjellen mellom gruppene er på under 5 poeng og må dermed betegnes som en liten forskjell

I det neste underkapittel skal vi se på variabelen arbeidstidsordning som er en organisatorisk forklaringsvariabel.

6.2.5 Arbeidstidsordning

Figur 13: Nåværende kulturuttrykk knyttet til arbeidstidsordning



Tabell 11: Nåværende kulturuttrykk knyttet til arbeidstidsordning

	Turnus	Antall respondenter	Dagtid	Antall respondenter
Samarbeid	32,6	52	36,0	39
Skape	20,6		25,1	
Marked	18,2		15,9	
Kontroll	28,6		23,0	
Dominerende kultur	Samarbeid		Samarbeid	

I denne analysen er ikke ledere inkludert

Oppgavene som utføres i offentlig sektor er spesielle. Sektoren ivaretar det offentlige

interesser, og således strengt underlagt “det offentlige etos” (Strand, 2007, s. 332). Det offentlige etos angir strenge rammebetingelser i forhold til form, atferd og fremtoning. Offentlige sektor har følgende krav i henhold til dette; rettferdighet, etterrettelighet og sparsommelighet. For å kunne innfri kravene knyttet til det offentlige etos er det behov for å bruke regler, rapportering, samt begrunne våre metoder og valg. Offentlig sektor har et ansvar fordi sektoren forvalter fellesskapets interesser og verdier. Dette stiller krav om edruelighet og effektiv bruk av ressurser.

I enheter som har overvekt av ansatte i turnusordning tenker vi at systemer og rutiner er avgjørende for å innfri kravene om kvalitet. Ansatte har innimellom friperioder og samarbeider med mange ulike aktører. Organisasjonen vil ha behov for å kvalitetssikre og dokumentere, samtidig som ansatte har behov for forutsigbarhet og trygghet i sin arbeidsutførelse. Dette kan sikres gjennom gode arbeidsrutiner og kvalitetssystemer, som sikrer at organisasjonen følger de lover og forskrifter som regulerer deres tjenester. For arbeidsgiver er det helt avgjørende at arbeidstakerne følger opp de rutiner og kvalitetssystemer som er gjeldende, og således tenker vi at organisasjonen vil bære preg av en kontrollkultur. Vi kan også tenke oss at rutiner og kontroll kompensere for en redusert tilstedeværelse av leder. Arbeidstidsordning er trekk ved organisasjonen, og fungerer dermed som organisatoriske forklaringsvariabel.

I vår undersøkelse ser vi at det er samarbeidskultur som dominerer blant turnusarbeidene med en score på **32,6 poeng**. Også blant dagtidsarbeidere er samarbeidskultur dominerende med en score på **36,0 poeng**. Her er det liten forskjell mellom disse to gruppene når det gjelder samarbeidskultur.

Vi ser at kontrollkulturen scorer **28,6 poeng** hos de som arbeider i en turnusordning. Dagarbeiderne scorer **23,0 poeng** på kontrollkultur. Forskjellen er over 5 poeng og det bekrefter hypotesen vår, og viser at arbeidstidsordning er en variabel som påvirker organisasjonskultur, selv om det er i nedre grense for å bekrefte hypotesen.

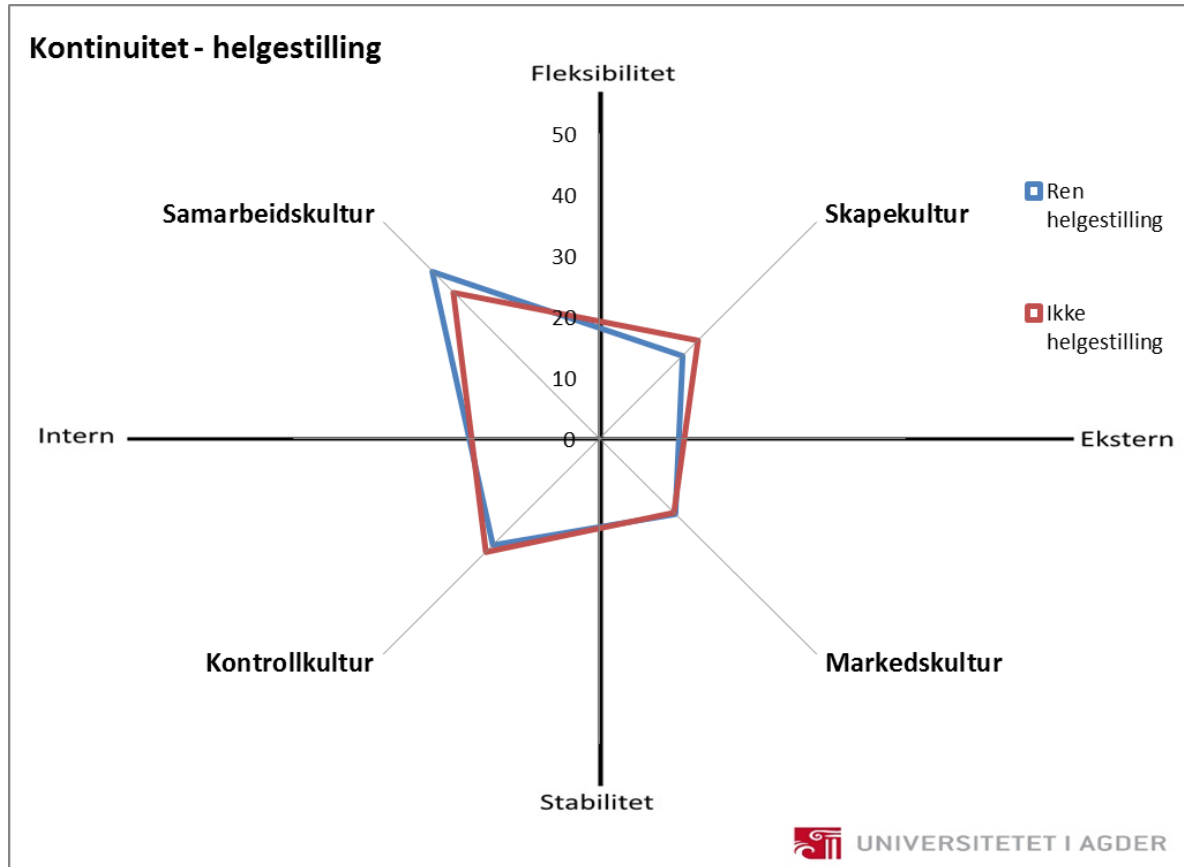
Dagtidsarbeidene scorer **25,1 poeng** på skapekultur, mens turnusarbeidene scorer **20,6 poeng**. Forskjellen er liten, men tenderer til å være moderat. Andelen dagtidsansatte i undersøkt enhet i Kristiansand kommune er stor.

I det følgende vil vi presentere våre funn knyttet til variabelen kontinuitet, som er en

organisatorisk forklaringsvariabel.

6.2.6 Kontinuitet – helgestilling eller ikke, samt stillingsprosent over eller under 60 %

Figur 14: Nåværende kulturuttrykk knyttet til grad av kontinuitet – helgestilling

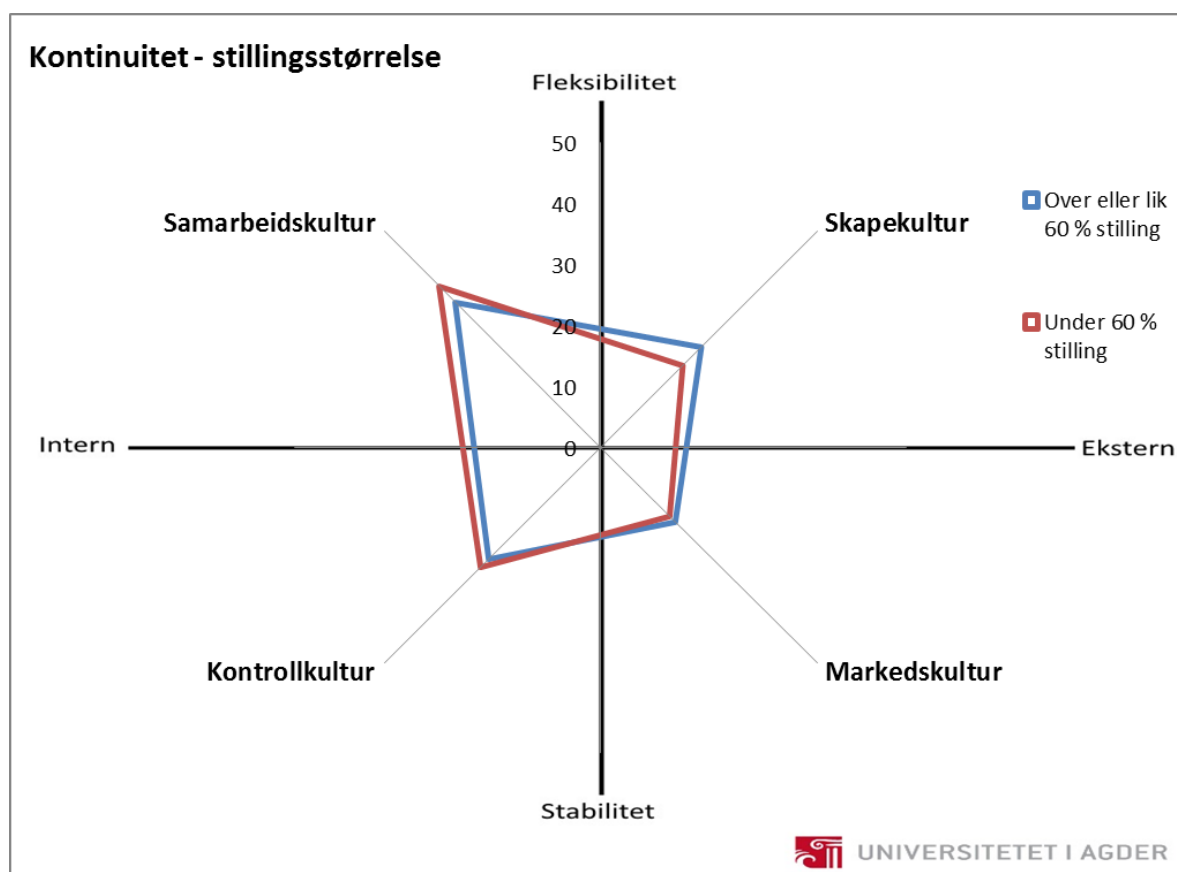


Tabell 12 Nåværende kulturuttrykk knyttet til grad av kontinuitet – helgestilling

	Helgestilling	Antall respondenter	Ikke helgestilling	Antall respondenter
Samarbeid	38,7	5	33,8	86
Skape	19,2		22,7	
Marked	17,4		17,2	
Kontroll	24,7		26,3	
Dominerende kultur	Samarbeid		Samarbeid	

I denne analysen er ikke ledere inkludert

Figur 15: Nåværende kulturuttrykk knyttet til grad av kontinuitet – stillingsstørrelse



Tabell 13: Nåværende kulturuttrykk knyttet til grad av kontinuitet – stillingsstørrelse

	Over eller lik 60 % stilling	Antall respondenter	Under 60 % stilling	Antall respondenter
Samarbeid	33,6	70	37,3	21
Skape	23,3		19,0	
Marked	17,3		15,9	
Kontroll	25,8		27,8	
Dominerende kultur	Samarbeid		Samarbeid	

I denne analysen er ikke ledere inkludert

Grad av kontinuitet defineres ulikt. Vi har valgt å definere lav grad av kontinuitet dersom du arbeider under 60 % stilling, og det medfører at ansatte som kun arbeider i en helgestilling vil innebære lav grad av kontinuitet. Vi vurderer graden av kontinuitet ut fra hvor ofte ansatte er på jobb.

Grad av kontinuitet har innvirkning på forutsigbarhet og kvalitet på tjenesten som leveres. I

Helse- og omsorgssektoren er kontinuitet en viktig faktor og ledere ønsker en høyest mulig grad av kontinuitet for å ha best mulig forutsetninger for å kunne levere kvalitativt gode tjenester.

Heltid/deltids-problematikken er velkjent i Norge innen blant annet Helse- og omsorgssektoren. Høy grad av deltid blant den ansatte gir redusert mulighet for å oppnå god tjenestekvalitet og faglig kontinuitet (Moland, 2013). Ansatte i redusert stilling får en mindre grad av tilhørighet til arbeidsfellesskapet, og dermed en redusert mulighet til å påvirke i egen organisasjon. Vi antar at dette medfører en høyere grad av kontrollkultur for å sikre god tjenestekvalitet. Denne antakelsen tror vi er gjeldende i forhold til både arbeidsgiver- og arbeidstaker-perspektiv. Ansatte kan ha behov for å dokumentere at gjeldende rutiner er ivaretatt og dokumentert, samtidig som arbeidsgiver er opptatt av å sikre at ansatte med lav grad av kontinuitet følger organisasjonens rutiner. Rutiner og kontroll kompenserer for lederfravær som gjør seg gjeldende for ansatte med lav grad av kontinuitet.

Undersøkelsen vår viser at ansatte med mindre enn 60 % stilling scorer **27,8 poeng** på kontrollkultur, mens ansatte med mer enn 60 % stilling scorer **25,8 poeng** på kontrollkultur. Variasjonen er bare 2 poeng, og er dermed en liten forskjell. Dette er samsvarende med gruppen ansatte som arbeider i en ren helgestilling. De scorer **24,7 poeng** på kontrollkultur, mens ansatte som ikke arbeider ren helgestilling scorer **26,3 poeng**. Variasjonen er også her å betegne som en liten forskjell.

Undersøkelsen viser at de respondenter som har lav grad av kontinuitet scorer høyest på samarbeidskultur. Dette er sammenfallende resultat med de respondenter som har høy grad av kontinuitet, hvilket vi definerer som stillingsprosent over 60 %.

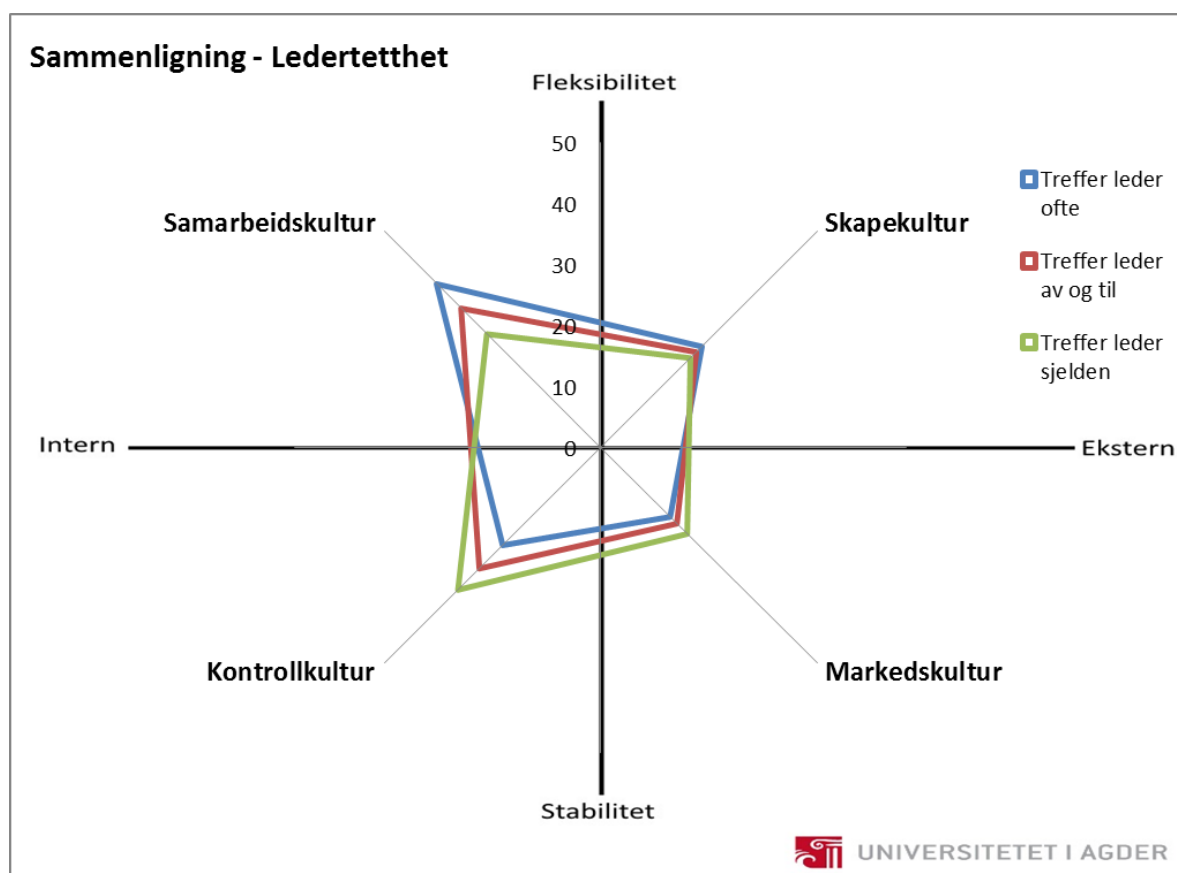
Undersøkelsen viser at variasjonen i skapekultur er under 5 poeng og må derfor beskrives som en liten forskjell. Dette kan dermed ikke underbygge vår antagelse.

Vi kan konkludere med at begge våre hypoteser avkreftes.

I neste underkapittel vil vi presentere funn knyttet til variabelen «avstand til leder», som er en organisatorisk forklaringsvariabel.

6.2.7 Avstand til leder

Figur 16: Nåværende kulturuttrykk knyttet til avstand til leder



Tabell 14: Nåværende kulturuttrykk knyttet til avstand til leder

	Ofte	Av og til	Sjelden
Samarbeid	37,9	32,3	26,3
Skape	23,4	22,1	20,7
Marked	16,1	17,6	20,0
Kontroll	22,6	28,0	33,0
Dominerende kultur	Samarbeid	Samarbeid	Kontroll
Antall respondenter	39	43	9

I denne analysen er ikke ledere inkludert

I denne oppgaven oppfatter vi graden av ledertetthet direkte knyttet til den ansattes opplevelse av om de treffer leder *sjelden*, *av og til*, eller *ofte*.

Strand (2007, s. 317) skriver at offentlig sektor har mange ulike normer og tradisjoner som påvirker handlinger. Ledelse har tradisjonelt vært lite vektlagt i offentlig sektor. Ledelse i offentlig sektor preges av regler og politikk. Strand stiller spørsmålsteget ved om det overhodet skal ledes i det offentlige når beslutningene skal tas av demokratiet. Tradisjonen er at beslutninger skal være objektive. En har dermed redusert mulighet for å bruke skjønn, og kravet til etterrettelighet er stor. Det skal ikke være mulighet for å bruke makt og individuelle tilbøyeligheter. Strengt normer og regler er satt for at en skal unngå forskjellbehandling og favorisering. Ifølge teorien er offentlige organisasjoner preget av kontrollkultur på grunn av de nevnte betingelser for ledelse. Vi forstår det slik at denne teorien indikerer at organisasjoner må ha en viss ledertetthet for å opprettholde kontroll, struktur og rutiner.

Våre funn bekrefter at det er sammenheng mellom ledertetthet og grad av kontroll. Ansatte som oppgir at de treffer leder sjelden scorer **33,0 poeng** på kontrollkultur, mens de som treffer leder av og til scorer **28,0 poeng** og de som treffer leder ofte scorer **22,6 poeng**.

Det er moderat forskjell både mellom de som treffer leder sjelden, og de som treffer leder av og til. Forskjellen er på **5,0 poeng**. Mellom de som treffer leder sjelden, og de som treffer leder ofte er forskjellen på **10,4 poeng**. Vi kan dermed bekrefte vår hypotese om at lav ledertetthet fører til større grad av kontrollkultur.

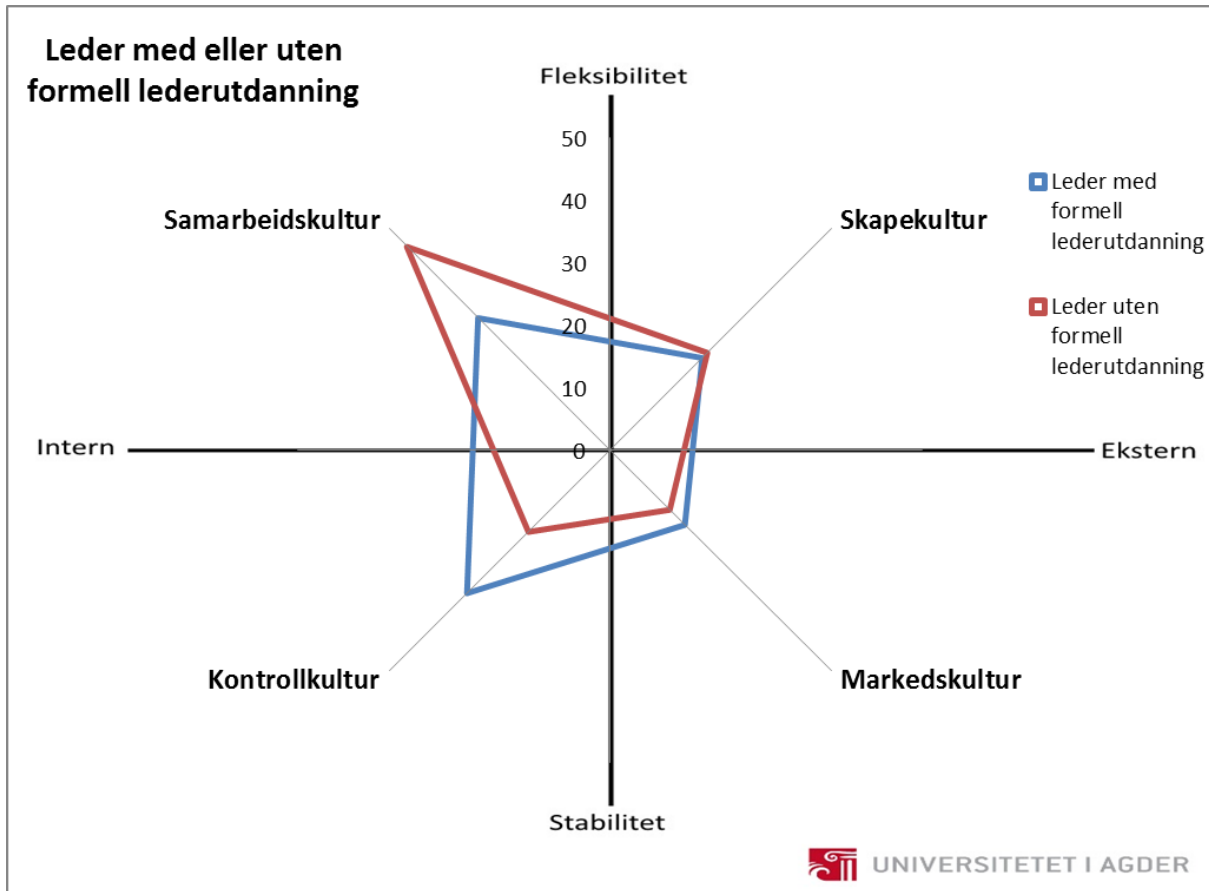
Undersøkelsen viser et interessant funn knyttet til graden av samarbeidskultur mellom respondentgruppene. De av respondentene som treffer leder sjelden scorer **26,3 poeng** på samarbeidskultur, og de som treffer leder ofte scorer **37,9 poeng** på samarbeidskultur. Variasjonen her er på **11,6 poeng**.

Dette viser at avstand til leder er en variabel som påvirker organisasjonskultur. Dette bekreftes ytterligere ved at våre funn også viser stor forskjell i graden av kontrollkultur mellom de som treffer leder ofte, og de som treffer leder sjelden.

I det neste underkapittel vil vi presentere funn knyttet til leders utdanningsnivå. Vi har valgt å se på variasjon mellom ledere med formell lederutdanning og ledere uten formell lederutdanning.

6.2.8 Formell lederutdanning

Figur 17: Nåværende kulturuttrykk hos ledere, med eller uten formell lederutdanning



Tabell 15: Nåværende kulturuttrykk knyttet til avstand til leder

	Leder med formell lederutdanning	Antall respondenter	Leder uten formell lederutdanning	Antall respondenter
Samarbeid	29,9	7	46,0	5
Skape	20,8		22,0	
Marked	16,9		13,5	
Kontroll	32,4		18,5	
Dominerende kultur	Kontroll		Samarbeid	

Formell lederutdanning er trekk ved individet, og således en individuell forklaringsvariabel.

Undersøkelsen viser at det i Helse- og omsorgssektoren er betydelig høyere grad av kontrollkultur blant ledere med formell lederutdanning i motsetning til ledere uten formell

lederutdanning. Denne kulturen har en score på **32,4 poeng**, og ledere uten formell lederutdanning scorer **18,5 poeng** på kontrollkultur. Dette er et tydelig funn og variasjonen er på hele **13,9 poeng**. Dette avkrefter vår hypotese om at ledere med formell lederutdanning har mindre grad av kontrollkultur.

Samarbeidskultur scorer høyt blant alle ledere i våre undersøkte enheter. Også her er det stor variasjon mellom respondentgruppene. Ledere med formell lederutdanning scorer **29,9 poeng** på samarbeidskultur, mens ledere uten formell lederutdanning scorer **46,0 poeng**. Variasjonen her er på **16,1 poeng**, en stor forskjell.

Vi har nå presentert våre funn knyttet til de ulike gruppene. I figuren under oppsummerer vi hypotesene våre og hvorvidt de bekreftes eller avkreftes. I kolonnen «Andre funn» presenterer vi andre interessante funn som undersøkelsen har avdekket og som vi vil komme tilbake til i vår oppsummering og drøfting av hovedfunn.

Tabell 16: Oppsummering av våre hypoteser

Variabel	Hypotese	Bekreftes	Avkreftes	Andre funn
	Helse- og omsorgssektoren har stor grad av samarbeidskultur	X		Lav grad av markedskultur og skapekultur
Størrelse	Større enheter har større grad av kontrollkultur	X		
Kjønn	Kvinner har større grad av samarbeidskultur		X	Høyere skapekultur hos menn enn hos kvinner
Alder	Det er en sterkere grad av samarbeidskultur blant ansatte over 40 år		X	
Utdanningsnivå	Lavere utdanningsnivå fører til en større grad av samarbeidskultur		X	Høyere utdanningsnivå fører til økt skapekultur
Arbeidstidsordning	Ansatte som arbeider i en turnusordning orienterer seg mot en kontrollkultur	X		
Kontinuitet	Lav grad av kontinuitet fører til større grad av kontrollkultur		X	
	Ansatte som arbeider i ren helgestilling har større grad av kontrollkultur		X	
Avstand til leder	Lav ledertetthet fører til større grad av kontrollkultur	X		
Lederutdanning	Ledere med formell lederutdanning har mindre grad av kontrollkultur		X	Stor forskjell mellom graden av samarbeidskultur blant lederne med og uten formell lederutdanning

Videre i neste underkapittel vil vi se nærmere på avvik mellom nåværende og foretrukket kulturuttrykk. Dette gir oss svar på tredje del av problemstillingen: *Er det variasjon i nåværende og foretrukket organisasjonskultur blant de undersøkte gruppene?*

6.3 Avvik mellom nåværende og foretrukket kulturuttrykk

I tillegg til å identifisere nåværende organisasjonskultur, kartlegger OCAI-verktøyet også den foretrukne kulturen. Vi ønsker å se nærmere på graden av forskjell, for å kunne se dette i sammenheng med de utfordringer som Helse- og omsorgssektoren står overfor i årene fremover.

6.3.1 Dominerende kulturuttrykk

Tabell 17: Dominerende nåværende og foretrukket kultur

Kultur	Dominerende kulturuttrykk			
	Nåværende	Foretrukne	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Samarbeid	34,4	40,4	+6	Moderat forskjell
Skape	22,4	22,2	-0,2	Liten forskjell
Marked	17,0	15,1	-1,9	Liten forskjell
Kontroll	26,2	22,3	-3,9	Liten forskjell

Vår undersøkelse viser at for den nåværende dominerende kulturen i sektoren er samarbeidskultur. Resultatene i vår undersøkelse viser at ønsket endring for ansatte i vår sektor er økt grad av samarbeidskultur. Ønsket er å forsterke den allerede dominerende organisasjonskulturen. Dette viser at hovedvekten av ansatte innenfor sektoren ønsker å videreføre det som er den tradisjonelle kulturen i sektoren.

6.3.2 Størrelse

Vi vil nå presentere nåværende og foretrukket organisasjonskultur knyttet til størrelse.

Tabell 18: Nåværende og foretrukket kulturuttrykk for stor og liten enhet

	Kulturuttrykk for stor enhet			
Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Samarbeid	34,8	42,6	+7,8	Moderat forskjell
Skape	20,0	18,6	-1,4	Liten forskjell
Marked	17,1	14,6	-2,5	Liten forskjell
Kontroll	28,1	24,2	-3,9	Liten forskjell

	Kulturuttrykk for liten enhet			
Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Samarbeid	33,4	34,9	+1,5	Liten forskjell
Skape	28,4	31,3	+2,9	Liten forskjell
Marked	16,7	16,5	-0,2	Liten forskjell
Kontroll	21,5	17,3	-4,2	Liten forskjell

Under variabelen størrelse, ser vi at det er forskjell i forhold til foretrukket kultur. Funnene i de store enhetene samsvarer med det som er det dominerende foretrukket kulturuttrykket for Helse- og omsorgssektoren. Det ønskes økt grad av samarbeidskultur. I den mindre enheten er det liten variasjon mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur.

6.3.3 Alder

Vi vil nå presentere nåværende og foretrukket organisasjonskultur knyttet til alder.

Tabell 19: Nåværende og foretrukket kulturuttrykk for Alder – over eller under 40 år

	Kulturuttrykk for de over 40 år			
Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Samarbeid	34,4	41,4	+7	Moderat forskjell
Skape	22,0	21,3	-0,7	Liten forskjell
Marked	16,7	14,5	-2,2	Liten forskjell
Kontroll	26,9	22,8	-4,1	Liten forskjell

	Kulturuttrykk for de under 40 år			
Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Samarbeid	34,3	37,1	+2,8	Liten forskjell
Skape	23,8	25,2	+1,4	Liten forskjell
Marked	18,0	17,2	-0,8	Liten forskjell
Kontroll	23,9	20,5	-3,4	Liten forskjell

Under variabelen alder, finner vi at gruppen under 40 år ikke ønsker endring i vesentlig grad i forhold til samarbeidskultur. Mens gruppen over 40 år ønsker mer samarbeidskultur. Blant sistnevnte gruppe betegnes variasjonen mellom nåværende og foretrukket kultur som en moderat forskjell. Alder påvirker ønsket grad av samarbeidskultur.

6.3.4 Utdanningsnivå

Vi vil nå presentere nåværende og foretrukket organisasjonskultur knyttet til utdanningsnivå.

Tabell 20: Nåværende og foretrukket kulturuttrykk knyttet til utdanningsnivå

	Kulturuttrykk ved mindre enn 3-årig høgskoleutdanning			
Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Samarbeid	37,5	43,6	+6,1	Moderat forskjell
Skape	21,0	19,3	-1,7	Liten forskjell
Marked	15,5	14,0	-1,5	Liten forskjell
Kontroll	26,0	23,1	-2,9	Liten forskjell

	Kulturuttrykk ved 3-årig høgskole-/universitetsutdanning			
Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Samarbeid	32,1	40,5	+8,4	Moderat forskjell
Skape	21,6	20,9	-0,7	Liten forskjell
Marked	18,9	15,6	-3,3	Liten forskjell
Kontroll	27,4	22,9	-4,5	Liten forskjell

	Kulturuttrykk ved 5-årig høgskole-/universitetsutdanning			
Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Samarbeid	27,2	29,5	+2,3	Liten forskjell
Skape	28,2	33,2	+5,0	Moderat forskjell
Marked	17,3	17,5	+0,2	Liten forskjell
Kontroll	27,2	19,7	-7,5	Moderat forskjell

	Kulturuttrykk ved mer enn 5-årig høgskole-/universitetsutdanning			
Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Samarbeid	32,7	35,1	-2,4	Liten forskjell
Skape	26,0	29,4	+3,4	Liten forskjell
Marked	17,8	16,7	-1,1	Liten forskjell
Kontroll	23,4	18,9	-4,5	Liten forskjell

Vedrørende undersøkt variabel utdanningsnivå finner vi at gruppen som har mindre enn treårig utdanning ønsker større grad av samarbeidskultur. Forskjellen mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur er moderat.

I gruppen som har 5-årig høgskole-/universitetsutdanning, er det fremtredende at de ønsker en høyere grad av skapekultur. Forskjellen er moderat. Utdanningsnivå påvirker ønsket grad av samarbeidskultur.

6.3.5 Arbeidstidsordning

Vi vil nå presentere nåværende og foretrukket organisasjonskultur knyttet til arbeidstidsordning.

Tabell 21: Nåværende og foretrukket kulturuttrykk knyttet til arbeidstidsordning

	Kulturuttrykk for ansatte som arbeider dagtid			
Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Samarbeid	36,0	38,2	+2,2	Liten forskjell
Skape	25,1	28,1	+3,0	Liten forskjell
Marked	15,9	14,7	-1,2	Liten forskjell
Kontroll	23,0	19,0	-4,0	Liten forskjell

	Kulturuttrykk for ansatte som arbeider turnus			
Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Samarbeid	32,6	42,7	+10,1	Stor forskjell
Skape	20,6	17,4	-3,2	Liten forskjell
Marked	18,1	15,2	-2,9	Liten forskjell
Kontroll	28,6	24,8	-3,8	Liten forskjell

På variabelen arbeidstidsordning, finner vi at de som arbeider dagtid har små avvik mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur.

For turnus-arbeiderne er det fremtredende at de ønsker mindre kontrollkultur, marked og skapekultur. De ønsker mer samarbeidskultur. Forskjellen mellom nåværende og foretrukket profil i forhold til samarbeidskultur klassifiseres i denne gruppen som en stor forskjell. Med et avvik på **10 poeng** er det en stor variasjon. Dette gjenspeiler det som er gjeldende for hovedvekten av de ansatte i sektoren. Arbeidstidsordning påvirker ønsket grad av samarbeidskultur.

6.3.6 Avstand til leder

Vi vil nå presentere nåværende og foretrukket organisasjonskultur knyttet til avstand til leder.

Tabell 22: Nåværende og foretrukket kulturuttrykk knyttet til avstand til leder

	Kulturuttrykk blant dem som treffer leder sjelden			
Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Samarbeid	26,3	38,7	+12,4	Stor forskjell
Skape	20,7	21,5	+0,8	Liten forskjell
Marked	20,0	17,4	-2,6	Liten forskjell
Kontroll	33,0	22,4	-10,6	Stor forskjell

	Kulturuttrykk blant dem som treffer leder av og til			
Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Samarbeid	32,2	41,1	+8,9	Moderat forskjell
Skape	22,1	19,8	-2,3	Liten forskjell
Marked	17,6	14,5	-3,1	Liten forskjell
Kontroll	28,0	24,6	-3,4	Liten forskjell

	Kulturuttrykk blant dem som treffer leder ofte			
Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Samarbeid	37,9	40,8	+2,9	Liten forskjell
Skape	23,4	24,5	+1,1	Liten forskjell
Marked	16,1	14,9	-1,2	Liten forskjell
Kontroll	22,6	19,8	-2,8	Liten forskjell

Gruppen respondenter som oppgir at de treffer leder sjelden ønsker større grad av samarbeidskultur. Variasjonen er på **12,4 poeng**. For gruppen som oppgir at de treffer leder av og til ønsker større grad av samarbeidskultur, med en variasjon på **8,9 poeng**. Motsatt ser vi at gruppen som oppgir å treffe leder ofte i mindre grad ønsker økt samarbeidskultur. Variasjonen i denne gruppen er på **2,9 poeng**.

Gruppen som treffer leder sjelden oppgir at de ønsker mindre grad av kontrollkultur. Variasjonen mellom nåværende og foretrukket framtidskultur knyttet til grad av kontroll er på **10.6 poeng**.

Det fremkommer at ledertetthet påvirker ønsket grad av samarbeidskultur og ønsket grad av kontrollkultur.

6.3.7 Formell lederutdanning

Vi vil nå presentere nåværende og foretrukket organisasjonskultur knyttet til formell lederutdanning.

Tabell 23: Nåværende og foretrukket kulturuttrykk knyttet til formell lederutdanning blant lederne

	Kulturuttrykk blant ledere med formell lederutdanning			
Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Samarbeid	29,9	30,2	+0,3	Liten forskjell
Skape	20,8	24,6	+3,8	Liten forskjell
Marked	16,9	19,6	+2,7	Liten forskjell
Kontroll	32,4	25,5	-6,9	Moderat forskjell

	Kulturuttrykk blant ledere uten formell lederutdanning			
Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Samarbeid	46,0	48,8	+2,8	Liten forskjell
Skape	22,0	22,5	+0,5	Liten forskjell
Marked	13,5	11,7	-1,8	Liten forskjell
Kontroll	18,5	17,0	-1,5	Liten forskjell

De undersøkte lederne som har formell lederutdanning har en variasjon mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur. Våre funn viser at denne gruppen ønsker mindre grad av kontrollkultur. Variasjonen klassifiseres her som moderat, med en forskjell **6,9 poeng**.

Variasjonen knyttet til de andre kulturtypene klassifiseres som liten grad. Formell lederutdanning påvirker graden av kontrollkultur.

6.4 Oppsummering av empiriske funn

Vi har spissformulert våre funn på følgende måte:

6.4.1 Nåværende kulturuttrykk

Hovedfunn1:

Dominerende kulturuttrykk

Det dominerende kulturuttrykket for Helse- og omsorgssektoren er samarbeidskultur med **34,4 poeng**. Den nest mest dominerende kulturen innenfor Helse- og omsorgssektoren er kontrollkultur med **26,2 poeng**.

Hovedfunn 2: Variasjon mellom de undersøkte gruppene:

Størrelse

Størrelse har betydning i forhold til graden av kontrollkultur. Den minste enheten har **21,5 poeng** på kontrollkultur, mens de store enhetene scorer **28,1 poeng**. I tillegg har størrelse betydning for graden av skapekultur. De store enhetene har **20,0 poeng** på skapekultur, mens liten enhet scorer **28,4 poeng**. Våre funn bekreftet at det er sammenheng mellom størrelse og grad av kontroll- og skapekultur.

Utdanningsnivå

De med 5-årig høgskole/universitetsutdanning eller mer, scorer høyest på skapekultur med **28,3 poeng**. De med mindre enn 3-årig høyskole-utdanning har **21,0 poeng** på skapekultur. Utdanningsnivå er en variabel som påvirker graden av samarbeidskultur og graden av skapekultur.

Arbeidstidsordning

Turnus-arbeidere scorer høyest på kontrollkultur, med **28,6 poeng**. Dagtidarbeidene har **23,0 poeng** på kontrollkultur. Dette er en moderat forskjell. Det fremkommer at arbeidstidsordning er en variabel som påvirker grad av kontrollkultur.

Ledertetthet

Ansatte som oppgav at de *treffer leder sjelden* scorer høyest på kontrollkultur med **33,0 poeng**. De som *treffer leder ofte* scorer lavest på kontrollkultur med **22,6 poeng**. Graden av kontrollkultur forsterkes når ansatte opplever å treffe leder *sjelden*. Dette bekrefter at det er sammenheng mellom ledertetthet og grad av kontroll.

De som *treffer leder ofte* scorer høyest på samarbeidskultur med **37,9 poeng**, mens de som *treffer leder sjelden* scorer lavest med **26,3 poeng**. Variasjonen her er på **11,6 poeng**, og det indikerer en stor forskjell. Vår undersøkelse viser at ledertetthet er en variabel som påvirker både graden av kontrollkultur og graden av samarbeidskultur.

Formell lederutdanning

Vi fant høyere grad av kontrollkultur blant ledere med formell lederutdanning enn hos de lederne uten formell lederutdanning. De med formell lederutdanning scoret **29,9 poeng** på samarbeidskultur, mens ledere uten formell lederutdanning scoret **46,0 poeng**. Formell lederutdanning påvirker graden av samarbeidskultur.

6.4.2 Ønsket framtidskultur: Hovedfunn

Dominerende kulturuttrykk

Vår undersøkelse viser at ønsket kulturendring for ansatte i vår sektor er økt grad av samarbeidskultur. Ønsket er å forsterke den allerede dominerende organisasjonskulturen.

Utdanningsnivå

Gruppen som har mindre enn 3-årig utdanning ønsker større grad av samarbeidskultur. Gruppen som har 5-årig høgskole-/universitetsutdanning ønsker en høyere grad av skapekultur. Utdanningsnivå påvirker ønsket framtidskultur knyttet til samarbeidskultur og skapekultur.

Arbeidstidsordning

Ansatte som arbeider i en turnusordning ønsker større grad av samarbeidskultur i forhold til

ansatte som jobber dagtid. Variasjonen i forhold til dagtidsansatte er på hele 10 poeng, som utgjør en stor forskjell. Arbeidstidsordning påvirker ønsket framtidskultur knyttet til samarbeidskultur.

Ledertetthet

Gruppen respondenter som oppgir at de *treffer leder sjelden* ønsker større grad av samarbeidskultur i forhold til gruppen som treffer leder hyppigere. Variasjonen er på hele 12,4 poeng. Det fremkommer at ledertetthet påvirker ønsket framtidig grad av samarbeidskultur.

Formell lederutdanning

Gruppen som har en formell lederutdanning ønsker mindre grad av kontrollkultur i framtiden i forhold til gruppen uten formell lederutdanning. Vi ser at formell lederutdanning påvirker ønsket framtidskultur knyttet til kontrollkultur.

7.0 Drøfting av hovedfunn

Vi vil i dette kapitlet drøfte hovedfunn. I første underkapittel ser vi nærmere på funn knyttet til variasjonen på nåværende organisasjonskultur mellom de undersøkte gruppene. I andre underkapittel drøfter vi hovedfunn i forhold til variasjonen mellom nåværende og ønsket fremtidskultur.

I tradisjonell drøfting sammenlignes ofte funn opp mot tidligere forskning. I vårt tilfelle er det få sammenlignbare studier. Av den grunn har vi valgt å presentere egne tanker og refleksjoner rundt mulige årsaker til variasjonene undersøkelsen viser.

7.1 Drøfting av funn knyttet til variasjon i nåværende organisasjonskultur mellom våre undersøkte grupper

7.1.1 Dominerende kulturuttrykk

Det fremkommer at samarbeidskultur er det dominerende kulturuttrykket blant våre undersøkte respondentgrupper i Helse- og omsorgssektoren.

I en samarbeidskultur utvikles det sterke sosiale bånd mellom kollegaene. Ansatte i Helse- og omsorgssektoren har behov for denne type egenskaper. Arbeidsoppgavene løses i teamarbeid, og man er avhengig av et godt samarbeid internt for å løse oppgavene. I Helse- og omsorgssektoren arbeider mange ansatte i en turnusordning. På arbeid utenom ordinær dagtid er det lav grad av tilstedeværelse fra leder. Ansatte kompenserer muligens for fravær av ledelse ved å orientere seg mot en samarbeidskultur.

En annen årsak til at samarbeidskultur er dominerende, kan være at det er mange ufaglærte og flere med lavere utdanning som arbeider innen sektoren. Dette kan ha en innvirkning på organisasjonskulturen. Man kan tenke seg at dette bidrar til at tryggheten ansatte finner i kollegagrupper er viktig. I mangel av trygghet og kompetanse i form av utdanning, søkes tryggheten gjennom samhold i gruppen. Man kan undre seg om fenomenet sterk samarbeidskultur er til hinder for en nytenkning. Dette underbygger Cameron og Quinn

(2014), som sier at dersom samarbeidskulturen blir for sterk, kan det være et hinder for utvikling. Man vil i mindre grad ta inn impulser utenfra, være mindre påvirkelig og heller forsterke et godt kollegialt samhold. Den sterke samarbeidskulturen kan også være en årsak til at marked- og skapekultur er svakt representert.

Det er både nasjonalt og lokalt fokus på nyskaping. Dette kommer til uttrykk i helseministerens mange initiativer, for eksempel gjennom samhandlingsreformen og kommunereformen. Det kommer også til uttrykk lokalt i de to undersøkte kommunene som begge har satt innovasjon i offentlig sektor høyt på dagsorden. Kristiansand kommune har opprettet en egen enhet for Innovasjon og utvikling i Helse- og sosialsektoren, som også bistår de andre virksomhetene i kommunen. Rådmannen i Vennesla har også prioritert området høyt og innlemmet fokus på nyskaping i kommunens utviklingsplaner. Orientering mot nyskaping innebærer at en i større grad må ha eksternt fokus, og større grad av skapekultur for å finne nye måter å løse oppgaver på.

Den nest mest dominerende kulturen innenfor Helse- og omsorgssektoren er kontrollkultur med 26,2 poeng. En kan tenke at dette handler om kompleksiteter innenfor sektoren som for eksempel turnusarbeid, få treffpunkt med leder og oppgavenes art og kompleksitet. Ledere, særlig i de store enhetene med turnus-arbeidere, har behov for å sikre at ansatte følger opp lovverk og retningslinjer. Som kompensasjon for mangel på tilstedeværende ledelse innføres kvalitetssystemer og sjekklister for å sikre at krav til internkontroll er ivaretatt. På den andre side kan det tenkes at ledere og ansatte innenfor sektoren er opptatt av å ha en god struktur for å sikre at oppgavene gjennomføres, og at dette ses på som en nødvendig og god arbeidsform for å sikre kvalitet.

7.1.2 Størrelse

Vi har funnet at størrelse har betydning for graden av kontrollkultur. Vi fant en moderat variasjon under variabelen størrelse. Den minste enheten scoret 21,5 poeng på kontrollkultur, mens de store enhetene scoret 28,1 poeng. Det er interessant at størrelse har så stor innvirkning på graden av kontrollkultur. Likevel er dette et kjent fenomen som samsvarer med organisasjonsteori som har gjort evalueringer av store organisasjoner (Rasmussen, 2011, Øgård, 2014). Det kan handle om at dess større enheten er, dess større behov har man for

sjekklister og kvalitetssystemer for å påse at kvaliteten blir ivaretatt. Det kan også relateres til at de to store enhetene som er undersøkt er enheter hvor hovedvekten av ansatte arbeider i turnusordning. Den minste enheten som er undersøkt har dagtidsansatte. I en turnusordning har man mindre grad av tilstedeværelse av leder. Dette kan påvirke behovet for internkontrollsystemer. Det kan også handle om type oppgaver som løses i de ulike enhetene som er undersøkt. De to store enhetene gir helse og omsorgstjenester for eldre i institusjon og for personer med utviklingshemming. Mens den minste enheten jobber med oppgaver som er rettet mot forebygging, prosjektarbeid og innovasjon. I dette perspektivet kan man tenke at oppgavens art er avgjørende for graden av kontrollkultur.

7.1.3 Utdanningsnivå

Det vises i vår undersøkelse at utdanningsnivå er en variabel som påvirker organisasjonskultur. Vi fant at utdanningsnivå påvirker grad av markedskultur og skapekultur. Våre tall indikerer at følgende konklusjon kan trekkes: “Dess lavere utdanning dess større grad av samarbeidskultur”.

Vi fant også at de med 5-årig høyskole/universitetsutdanning hadde skapekultur som den mest dominerende. Dette kan være et uttrykk for at de med lavere utdanning er mer avhengig av samhold i gruppa for å oppnå trygghet i arbeidet. Det kan være et symptom på at manglende faglig trygghet kompenseres med trygghet i felleskapet med kollegaer. Det kan også handle om at de med en lavere utdanning er høyt representert blant ansatte som arbeider i en turnusordning. Da kommer elementet med tilstedeværelse fra leder inn som et mulig forklarende element. Manglende tilstedeværelse fra leder kompenseres ved at ansatte søker nødvendig trygghet i samarbeid med kollegaer.

De med en 5-årig høyskole/universitetsutdanning kan tenkes å være ansatte og ledere med en relevant etterutdanning innenfor ledelse. Man kan dermed anta at de gjennom sin utdannelse har fått ny kunnskap som dreier fokus mot skapekultur som er nødvendig for å imøtekomme fremtidsutfordringer sektoren står overfor. Som følge av et høyt utdanningsnivå og et bredere kunnskapsfelt kan man videre tenke at denne gruppen er mer uredde og åpne for endring. De kan se muligheten til å bruke ubenyttet kompetanse ved å prøve ut nye arbeidsmetoder.

Det kan også være at mange av respondentene som har 5-årig høgskole/universitetsutdanning er ansatte som har lederoppgaver eller er involvert i ulike typer prosjektarbeid. De arbeider gjerne dagtid og har andre betingelse både i forhold til arbeidsoppgaver og treffpunkt med leder. Dette kan være elementer som kan forebygge at ulike subkulturer oppstår.

7.1.4 Arbeidstidsordning

Det fremkommer at arbeidstidsordning er en variabel som påvirker grad av kontrollkultur. I enheter med døgkontinuerlig drift vil det være behov for personell hele døgnet året gjennom. Når turnus-arbeidere jobber andre skift enn dagtid er det særegenheter som påvirker et arbeidsmiljø. Det oppstår en avstand til kjernen i egen organisasjonen. For eksempel vil de som jobber med støttefunksjoner som regel ha dagtidsarbeid. Det samme gjelder ledere og aktuelle samarbeidsaktører.

Vi har funnet at det er økende grad av kontrollkultur blant ansatte i en turnusordning. Dette kan ha sin årsak i at de som arbeider i en turnusordning arbeider sammen med flere forskjellige personer, de har mindre grad av nærhet til leder, de har behov for internkontrollsystemer og rutiner som bærer preg av kontroll for å sikre kvaliteten i arbeidet. Det kan være at kontroll kompensere for manglende tilstedeværelse fra leder og støttefunksjoner. Det kan også handle om at de ansatte som arbeider i en turnusordning opplever at arbeidsformen med sjekklister og kvalitetssystemer er en god og nødvendig arbeidsform.

7.1.5 Ledertetthet

Knyttet til variabelen ledertetthet fant vi variasjoner både i forhold til kontrollkultur og samarbeidskultur. Undersøkelsen viser at graden av kontrollkultur forsterkes når ansatte opplever å treffe leder sjelden.

Strand (2007, s. 317) skriver at offentlig sektor har mange ulike normer og tradisjoner som påvirker handlinger. Ledelse har tradisjonelt vært lite vektlagt i offentlig sektor. Ledelse i

offentlig sektor preges av regler og politikk, og Strand stiller spørsmålstegn ved om det overhodet skal ledes i det offentlige når beslutningene skal tas av demokratiet. Tradisjonen er at beslutninger skal være objektive. En har dermed redusert mulighet for å bruke skjønn, og kravet til etterrettelighet er stor. Det skal ikke være mulig å bruke makt og individuelle tilbøyeligheter. Strengt normer og regler er satt for at en skal unngå forskjellbehandling og favorisering. Ifølge teorien er offentlige organisasjoner preget av kontrollkultur på grunn av de nevnte betingelser for ledelse. Med bakgrunn i denne teorien er det naturlig at kontrollkulturen er fremtredende uavhengig av ledertetthet. Med dette perspektivet kan man trekke en slutning om at ledertetthet ikke nødvendigvis er en faktor som påvirker organisasjonskultur. Funnene viser derimot at nettopp denne variabelen har stor betydning. Sett fra en annen side er ikke dette overraskende. Ansatte i Helse- og omsorgssektoren har som de fleste andre ansatte behov for å bli sett og hørt, søke råd og få bekreftelse og tilbakemeldinger fra leder.

Vi finner at det blir mindre grad av samarbeidskultur når ansatte opplever å treffe sin leder sjelden. Det kan tenkes at denne gruppen ikke opplever seg som en del av en større helhet, der man blir sett, hørt og belønnet av leder og andre. Vi ser også en tendens i forhold til kontrollkultur, at det er økende grad av kontrollkultur når ansatte opplever å treffe leder sjelden. Man kan på samme måte tenke at kvalitetssystemer og rutiner kompenserer for tilstedeværelse fra leder for å sikre nødvendig kvalitet.

Innenfor denne variabelen må det nevnes at det er en svakhet i tallmaterialet vårt da det er få som arbeider helgestilling som har besvart undersøkelsen. Dette vil påvirke bildet vi får frem her. En kan tenke at trenden hadde blitt forsterket om flere av de som bare arbeider helgestilling hadde besvart. Vi mener dette er den gruppen ansatte som treffer leder mest sjelden.

7.1.6 Formell lederutdanning

Vi hadde en antakelse om at det blant ledere med formell lederutdanning var mindre grad av kontrollkultur. Våre funn viste det motsatte av vår hypotese. Variasjonen er på hele 13,9 poeng, som utgjør en stor forskjell i graden av kontrollkultur. Vi fant også en interessant variasjon i graden av samarbeidskultur. De med formell lederutdanning scoret 29,9 poeng på

samarbeidskultur, mens ledere uten formell lederutdanning scorete 46,0 poeng. Variasjonen var på hele 16,1 poeng, som er en stor forskjell.

Vår hypotese bygget på antagelsen om at ledere med formell lederutdanning gjennom sin utdanning har ervervet en større trygghet i forhold til lederrollen sin. I forlengelsen av dette antok vi at de av nevnte årsaker har mindre behov for å utøve kontroll og overvåking. Det er overaskende at vi finner kontrollkulturen så sterkt representert hos ledere med formell lederutdanning.

Vi undrer oss over om dette skyldes at ledere med formell lederutdanning er mer opptatt av å oppnå effektivitet og kvalitet i tjenesten, og at effektiviteten og kvaliteten sikres gjennom høy grad av struktur, koordinering, overvåking og kontroll. Det kan også ha en sammenheng med at de ansatte med en formell lederutdanning er ledere med et overordnet ansvar. Leder på overordnet nivå har et sterkt press i forhold til rapportering, både på økonomi og kvalitet. Det kan være utslaget av kontrollkultur kommer som en direkte konsekvens av ansvarsnivå og kravene som er knyttet til dette. Dermed er det mulig at dette er mer utslagsgivende enn tryggheten til ledelsesfaget man får gjennom en formell lederutdanning.

Det kan på en annen side være at kunnskapen leder tilegner seg gjennom studiet fremhever viktigheten av å ha en god struktur og gode rutiner. Det kan antas at ledere får en økt bevissthet på sitt ansvar for kvalitet, og ser at det er nødvendig å ha et fokus rettet mot kontroll og rutiner. Det kan også handle om at det må tilstrebes god struktur og gode rutiner som aller høyeste prioritet for at ledere skal lykkes.

Vi kan reflektere over om stor grad av kontrollkultur hos leder vil være en faktor som vil bidra i riktig retning for å stimulere innovasjon og utvikling. Her kan det være nødvendig at noen tar et samfunnsansvar og ser på betingelser for ledere på overordnet nivå i offentlig sektor. Det kan også være at elementer i lederutdanning kan justeres for å oppnå en større grad av dreining mot eksternt fokus og innovasjonstenkning.

Vi fant interessante variasjoner i forhold til samarbeidskultur mellom ledere med og uten formell lederutdanning. Vår undersøkelse viste at de lederne uten formell lederutdanning scorete betydelig høyere på grad av samarbeidskultur enn ledere med en formell lederutdanning. Dette kan handle om at de lederne som ikke har en formell lederutdanning

benytter verktøy de kjenner fra før. For eksempel bruker de det relasjonelle som verktøy i sin utøvelse av ledelse. Det kan også handle om at ledere uten en formell lederutdanning er mellomledere. De vil dermed ikke i like stor grad har ansvarsområder direkte i forhold til rapportering til for eksempel rådmann når det gjelder økonomi og kvalitet.

Vi vil i det neste underkapittelet drøfte våre hovedfunn på variasjoner mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur i de undersøkte grupper.

7.2 Drøfting av hovedfunn på variasjon mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur.

7.2.1 Dominerende kulturuttrykk

Resultatene i vår undersøkelse viser at ønsket endring for ansatte i vår sektor er økt grad av samarbeidskultur. Det ønskes med andre ord å forsterke den allerede dominerende organisasjonskulturen.

Det kan tenkes at ansatte og ledere i Helse- og omsorgssektoren har en oppfatning av at en samarbeidskultur er avgjørende for å innfri krav og forventinger som kommer med nye reformer. Nasjonale føringer har fokus på tverrfaglig samarbeid som løsning for å ivareta oppgaver som overføres fra spesialisthelsetjenesten. En samarbeidskultur kan være en viktig faktor for å kunne lage gode arbeidsmodeller for tverrfaglighet.

Vi har de siste ti år fått sterkere innslag av tenkningen innenfor New Public Management. Brukeren skal stå i sentrum, ha større innvirkning på utforming av tjenestene. Man blir målt på brukertilfredshet gjennom brukerundersøkelser. Man blir i større grad sammenlignet med andre lignende tjenesteområder både i forhold til økonomi og kvalitet. Nasjonal politikk samt lokal politikk har fokus på innovasjon og innføring av ny teknologi som gir økt kvalitet og effektivitet. Dette vil innebære at en i større grad må ha eksternt fokus og større grad av skapekultur og markedskultur, og man må ta innover seg at det vil kreve andre arbeidsmetoder enn det vi har i dag. Derfor er det overraskende at det innenfor denne variabelen ikke er større

utslag på marked og skapekultur. Det at man i undersøkelsen finner at samarbeidskultur er dominerende i nåværende organisasjonskultur er ikke helt overaskende. Men at foretrukket profil viser at man ønsker å ha mer samarbeidskultur er et uventet funn. Det kan virke som at nasjonale føringer og forventinger fra politisk og nasjonale hold ikke får konsekvenser i retning av at ansatte innser at det er behov for en endring, og at de selv er sentrale brikker.

Resultatet vi ser i forhold til tendensen på samarbeidskultur kan også være et symptom på at nettopp samarbeidskulturen er for sterk, og at sektoren dermed i mindre grad er i stand til å ta innover seg fokus utenfra, og det er dermed vanskelig å få til en endring (Cameron og Quinn, 2014).

7.2.2 Utdanningsnivå

Vedrørende utdanningsnivå, finner vi at den gir utslag på samarbeidskultur og skapekultur. Gruppen som har mindre enn 3-årig utdanning ønsker større grad av samarbeidskultur. Dette kan handle om at de med mindre enn 3-årig utdanning mangler kompetanse og verktøy i forhold til å se andre mulige løsninger på utfordringer som kommer i fremtiden. Det kan også handle om at denne gruppen tenker at mer samarbeid vil være det som blir aktuelt videre. Man skal løse flere oppgaver ved teamarbeid og man skal ha større grad av tverrfaglig tilnærming.

På en annen side kan det være et resultat av at denne gruppen er i en kollegagruppe med en for sterk grad av samarbeidskultur, og dermed ikke evner å se krav og andre elementer på utsiden av egen organisasjon. De evner da ikke å la seg påvirke mot en endring.

I gruppen som har 5-årig høgskole-/universitetsutdanning, vises det med en tydelig variasjon at denne gruppen ønsker en høyere grad av skapekultur. Det kan være at disse gjennom sin utdanning har fått kunnskap som gjør at de ser det nødvendig å dreie fokus mot nye måter å jobbe på og en annerledes tenkning for å imøtekomme fremtidens utfordringer.

Det kan også handle om at de med 5-årig høgskole-/universitetsutdanning har andre arbeidsområder og andre kollegagrupper enn de som har mindre enn en 3-årig høgskoleutdanning. Det kan tenkes at denne gruppen ofte har overordnede oppgaver, er

ledere og er involvert i prosjektarbeid og utviklingsarbeid. Det kan være at de er en mer homogen kollegagruppe hvor alle arbeider dagtid og har høyere utdanning som igjen kan være elementer som reduserer faren for at det dannes motstridende subkulturer.

7.2.3 Arbeidstidsordning

For ansatte som arbeider i en turnusordning er det fremtredende at de ønsker større grad av samarbeidskultur. Denne gruppen representerer hovedvekten av ansatte som har besvart vår spørreundersøkelse, og derfor er det ikke overraskende at vi finner at denne gruppen ønsker større grad av samarbeidskultur.

Hovedvekten av ansatte i en turnusordning er ansatte med mindre enn en 3-årig høgskoleutdanning. Derfor kan en tenke at også innenfor denne gruppen kan det være aktuelt at de ansatte tenker at de i fremtiden bør ha større grad av samarbeid internt. Man skal løse flere oppgaver ved teamarbeid og man skal ha større grad av tverrfaglig tilnærming. På den andre siden kan det være et resultat av at denne gruppen er en kollegagruppe med en for sterk grad av samarbeidskultur, og dermed ikke evner å se krav og andre elementer på utsiden av egen organisasjon. Hvis dette er utslagsgivende kan det være utfordrende å få til endringer.

7.2.4 Ledertetthet

Det fremkommer at ledertetthet påvirker ønsket grad av samarbeidskultur.

Gruppen respondenter som oppgir at de treffer leder sjelden ønsker større grad av samarbeidskultur. Også i gruppen som oppgir at de treffer leder av og til, vises det at de ønsker større grad av samarbeidskultur. Det ser ut til å ha en sammenheng ved at det er økende grad av ønske for samarbeidskultur dess mindre man treffer sin leder. Vi ser det motsatte i gruppen som oppgir å treffe leder ofte. De ønsker mindre grad av samarbeidskultur. Dette er interessant. Det kan handle om at de som opplever å treffe leder sjelden ikke føler seg som del av en samarbeidskultur, og at de derfor ytrer et ønske om en større grad av tilhørighet. Hvis så er tilfelle kan dette påvirke en rekke andre faktorer. Man har da en gruppe ansatte som treffer leder sjeldent og de føler seg ikke som del av en kultur. Man kan tenke at opplevelsen

disse ansatte har vil ha innvirkning på eierforhold til arbeidsoppgaver og lojalitet til arbeidsgiver. Dette er faktorer som kan påvirke arbeidsmiljø, trivsel, sykefravær og kvalitet på arbeidsutførelsen. Ledere har en stor utfordring dersom en stor gruppe ansatte ikke føler seg som del av en kultur og ikke opplever å bli sett av sin leder. Det kan også være at denne gruppen tenker at det ikke er sannsynlig at de i fremtiden vil treffe sin leder oftere, og dermed vil det være viktig å opprettholde og videreutvikle et internt fokus med støtte og tilhørighet i kollegagrupper.

De som oppgir å treffe leder ofte ønsker mindre grad av samarbeidskultur. Dette kan handle om at disse personene arbeider dagtid. Vi vet at denne kategorien ansatte er de som treffer sine ledere mest. Det kan være at denne gruppen har andre arbeidsområder og andre kollegagrupper enn de som oppgir å treffe sin leder sjelden. Det kan være at de har en mer homogen kollegagrupper hvor alle arbeider dagtid og har jevnlig treffpunkt med leder. Dette kan redusere muligheter for at det dannes motstridende subkulturer. Det kan ha en innvirkning at denne gruppen ansatte ikke har en like stor grad av samarbeidskultur, og dermed er mer mottagelig for føringer utenfra.

Respondentene som treffer leder sjelden ønsker mindre grad av kontrollkultur. Det kan være at denne respondentgruppen arbeider i redusert stilling og opplever organisasjonens store grad av intern kontroll som en belastning. Dermed ønsker de mindre grad av kontrollkultur. Det kan også ha sammenheng med at ansatte som er arbeider i redusert stilling kan oppleve lite mestringstro som følge av lav grad av kontinuitet i sitt arbeid. Det kan skyldes at disse ansatte ønsker større grad av trygghet og egenmestring i stedet for å oppnå mestring gjennom organisasjonens kontrollsystemer.

7.2.5 Formell lederutdanning

Det vises i vår undersøkelse at gruppen med formell lederutdanning ønsker mindre grad av kontrollkultur. Vi så i nåværende organisasjonskultur at kontrollkultur var høyt representert i respondentgruppen. Når vi ser nåværende og foretrukket organisasjonskultur for denne gruppen i en sammenheng, kan det tolkes som om disse respondentene ønsker å dreie fokuset mer mot eksterne forhold og ha mer tid til utviklingsarbeid. Det kan være at denne gruppen har tilegnet seg kunnskaper i sin lederutdanning som gjør at de ser nødvendigheten av å

fokusere på andre ting enn kvalitetssystemer og rutiner. Dette kan også indikere at de har rammebetingelser i sin lederjobb som gjør det utfordrende å bruke mindre tid på kontrollarbeid. Ledelse i offentlig sektor preges av regler og politikk. Beslutninger tas av demokratiet. Tradisjonen er at beslutninger skal være objektive. En har dermed redusert mulighet for å bruke skjønn, og kravet til etterrettelighet er stor. Dette kan påvirke lederes opplevelse av handlingsrom og betingelser de har for å utøve ledelse.

Vi har nå drøftet våre hovedfunn knyttet til variasjoner mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur. Drøftingen belyser kompleksiteten lederne i sektoren står overfor. I tillegg til ulike oppfatninger av nåværende organisasjonskultur, er det store forskjeller i hva de ansatte ønsker seg i framtiden. De som allerede er orientert mot samarbeidskultur ønsker seg mere av dette, mens de som er orientert mot kontrollkultur ønsker seg mer innovasjon. Dette viser at vi har flere oppfatninger og ønsker som ikke samsvarer. Som ledere er det en stor utfordring å samle de ansatte i en orientering som er ideell for å møte morgendagens utfordringsbilde.

I det siste kapittelet skal vi se nærmere på det som av Cameron og Quinn er blitt betegnet som paradokser knyttet til ledelse generelt og kultur helt særskilt.

8.0 Implikasjoner av våre funn sett i lys av endringsbehovet i Helse- og omsorgssektoren

På bakgrunn av funnene fra vår undersøkelse har vi belyst at det er varierende oppfatning av organisasjonskultur innenfor sektoren. I en sluttdebatt vil vi se nærmere på implikasjonen av våre funn sett i forhold til endringsbehovet som er gjeldende innenfor Helse- og omsorgssektoren.

8.1 Hovedutfordringer i Helse- og omsorgssektoren

Hovedutfordringene i Helse- og omsorgssektoren kan, slik vi ser det, spissformuleres i følgende punkter:

Heltid/deltid

I Helse- og omsorgssektoren er vi avhengige av å ha døgnkontinuerlig drift alle dager i året. Det betyr at utfordringene med turnus og heltid/deltid er en av flere kompleksiteter sektoren har, og fortsatt vil ha.

Reformpress

Den kommunale helsetjenesten er under stadig reformpress, og det kreves omstilling for å få møte utfordringene sektoren står overfor. Vi vil i årene fremover ha behov for endringskompetanse og innovasjonskompetanse hos ansatte og ledere i sektoren.

Økonomi og tilgjengelige økonomiske ressurser

Sektoren er økonomisk presset. Økonomiske ressurser er et knapphetsgode, samtidig som det er stadig økende krav til hva helsetjenestene skal innfri. Det medfører at det er nødvendig og finne nye måter å løse oppgavene på i fremtiden.

Kjønns-ubalanse

Helse- og omsorgssektoren har kjønns-ubalanse. Sektoren er sterkt kvinnedominert. Dette gir

utslag på den dominerende organisasjonskulturen i sektoren, og kan være et element som er med å forsterke samarbeidskulturen.

Kultur

Helse- og omsorgssektoren har en profesjonskultur som er helhetlig, men likevel fragmentert. Det vil si at det er mange ulike yrkesgrupper og varierende utdanningsnivå innad i sektoren. Dette kan være elementer som skaper utgangspunkt for at det dannes subkulturer med motstridende interesser.

Ending hos brukere av Helse- og omsorgstjenestene

Gruppen av tjenestemottakere endrer seg stadig. Dette krever at organisasjonen er i stand til å endre seg i takt med brukergruppen og deres behov og krav på tjenester. For eksempel vil kommende seniorgenerasjon ha andre preferanser og forventninger enn dagens tjenestemottakere. Økende grad av multikulturelle brukere vil også prege morgendagens helsetjeneste.

Det interessante er å se på organisasjonskulturen i lys av disse seks hovedutfordringene. Er dagens organisasjonskultur i Helse- og omsorgssektoren den ideelle for å håndtere kommende endringer i sektoren?

Vår undersøkelse viser at hovedvekten av ansatte ønsker større grad av samarbeidskultur. De ønsker mer integrasjon i fremtiden. Vi har ledere med formell lederutdanning som viser at de har kontrollkultur som den mest dominerende oppfatning av kulturuttrykk. Det vises også til at disse lederne ønsker mer skapekultur og tilhørende innovasjon. Regjeringens hovedsatsing for Helse- og omsorgssektoren handler om at det skal legges til rette for omstilling, og man skal ha høy grad av fokus på brukermedvirkning, nyskapning og utvikling. Man skal ta i bruk velfersteknologi og nye arbeidsmetoder. En større andel av helsetjenestene skal utføres i kommunene. Pasienten skal stå i sentrum og ha en høy grad av involvering (Meld.St.26 (2014-2015) Morgendagens omsorg).

Det fremkommer tydelig at ansattperspektivet og føringer fra toppledelse og regjering er to verdener som står langt fra hverandre. Ansatte ønsker noe annet enn hva regjering og toppledelse gjør. Dette er et utgangspunkt som kan indikere at Helse- og omsorgssektoren ikke er i stand til å møte behovet for endring.

Utfordringen blir forsterket i helhetsbilde som gjør seg gjeldende når vi kombinerer våre funn. For eksempel har turnus-arbeidere samarbeidskultur som den dominerende organisasjonskultur, og de ønsker større grad av samarbeidskultur i fremtiden. Variabelen utdanningsnivå gir sitt utslag ved at samarbeidskulturen forsterkes ved lavere grad av utdanning. Sektoren har en stor andel ansatte med lavt utdanningsnivå. Lederne til turnus-arbeidene har i noen tilfeller ikke formell lederutdanning, og gruppen ledere uten formell lederutdanning vises å ønske større grad av samarbeidskultur i fremtiden. Dette vil være elementer som forsterker hverandre. Variablene henger sammen, og skaper en helhet som er dominert av en sterk samarbeidskultur. Denne kombinasjonen skaper en organisasjon som vil beskytte sitt revir, og som i mindre grad er mottakelig for endring. I den grad de ønsker endring vil de selv være i førersetet. Dette er ikke et ideelt utgangspunkt for en innovativ og nytenkende Helse- og omsorgssektor.

Undersøkelsen viser samtidig at det er muligheter for å endre kurs i riktig retning. Ledere er sentrale, og arbeidet mot en kulturendring er uunngåelig. Ledere må tenke nye tanker og tiltak, og få ansatte med seg på reisen.

«Den sanne oppdagelsesreisen består ikke i å finne nye landskaper, men å se med nye øyne»
Marcel Proust (Tiller og Helgesen, 2011 s. 39).

8.2 Tiltak for å imøtekomme fremtidens omsorgsbehov

Hva kan gjøres for å sette Helse- og omsorgssektoren i stand til å møte endringsbehovet? Ledelse er en viktig faktor. Vi bør fokusere på å få mer operative ledere. Vi må finne tiltak som kompenserer for lav ledertetthet, som ofte er representert i store organisasjoner. Ledere må først og fremst ta de ansattes ønske om større grad av samarbeidskultur på alvor. Det er et tegn på at de ønsker å bli sett, hørt og belønnet. Ansatte har behov for å få dekket sine basisbehov, jamfør Maslows behovspyramide. Dette er grunnleggende behov som må dekkes før man kan evne å fokusere på nytenkning og utvikling. Ledere må finne måter å være synlige, spesielt for turnus-arbeidene. De må sørge for at de ansatte føler seg sett og hørt.

Gjennom elektroniske virkemidler kan for eksempel ledere sikre møtepunkter med ansatte når de er på arbeid utenom dagtid. Skype og facetime kan være teknologiske hjelpemidler for å kompensere for leders tilstedeværelse.

Den eksisterende samarbeidskulturen må brukes som verktøy for å endre mot kreativitet og skapekultur. Lederne må finne gode verktøy for å få frem kreativiteten hos ansatte. Tiltak kan for eksempel være eksternt rettet arbeid, mot brukerorganisasjoner, utdanningsinstitusjoner og frivilligsentraler. Det kan også være samarbeidsprosjekter på tvers av enheter, prosjektarbeid knyttet til e-helse, velferdsteknologi og andre innovasjonsprosjekter.

Våre funn i undersøkelsen viser at utdanning påvirker kultur og holdninger hos personene i organisasjonen. Aktuelt tiltak vil være å iverksette kompetansehevingsprogram for turnusarbeidere som er ufaglærte og har mindre enn 3-årig høgskoleutdanning.

Helse- og omsorgssektoren er kvinnedominert og har stor grad av kjønns- ubalanse. Vi ser, som tidligere beskrevet, at det blant menn er større grad av skapekultur, som er et ettertraktet gode i forhold til utfordringene Helse- og omsorgssektoren står overfor. En viktig faktor for å gjøre dagens kvinnedominerte Helse- og omsorgssektor attraktiv for menn er derfor å tilby heltidsstillinger. "Menn representerer kanskje den største ubenyttede ressurs i omsorgstjenesten. Det er urealistisk å tenke seg at framtidens omfattende omsorgsoppgaver vil kunne løses uten at den mannlige halvpart av befolkningen i større grad lar seg rekruttere til Helse- og omsorgsyrkene og inntar omsorgsarenaen" (Meld.St.29 morgendagens omsorg, s.26). Det bør prioriteres strategiske rekrutteringsprogram for å få menn inn i Helse- og omsorgssektoren. Rekrutteringsprogrammer bør rettes mot ungdom som er i ferd med å ta sine utdanningsvalg. Positive trekk må fremheves, for eksempel at det er gode utviklingsmuligheter, man har mulighet til å gjøre en stor forskjell i livet til hjelpetrequende mennesker, det er spennende lederoppgaver og ansvarsområder, muligheter for å jobbe med e-helse- innovasjon og utvikling, og man får mulighet til å jobbe i kunnskapsbaserte organisasjoner. Det bør etterstrebes å kunne tilby gode betingelser, som for eksempel utdanningsstipend, helgestilling i utdanningsperioden, sommerjobb og garanti for lønnet turnusår etter endt utdanning, jamfør fysioterapi- og medisinstudenter. Helse- og omsorg må fremstå som en attraktiv arbeidsgiver, og man må tenke nytt i forhold til rekruttering. Da er det mulig å få menn til å ønske å arbeide i sektoren.

Man må satse på forebyggende tjenester som er helsefremmende og utsetter behovet for Helse- og omsorgstjenester, med fokus på forebygging allerede fra ung alder. Helsefremming kan for eksempel være et eget skole-fag, og sammen med kampanjer som fremmer det spennende og attraktive med å velge en helsefremmende livsstil, kan man påvirke til en fremtidsendring. Et annet forebyggende tiltak kan være å sikre at vi har boliger som er tilrettelagt med teknologi og en livsløpsstandard som gjør det mulig for hjelpetrequende å bo hjemme. Man bør opprette tilskuddsordninger for boligprosjekter med moderne løsninger som for eksempel: kamera-tilsyn, alarmsystemer som fanger opp fall og muligheter for kontakt med helsepersonell gjennom digitale løsninger. Man kan også tenke seg videreutvikling av konsepter hvor beboerne får utført ulike tjenester i boligkomplekset. For eksempel vaktmestertjeneste, husvask, tøyvask, matservering, matlevering, frisør. En bemannet resepsjon kan koordinere de ulike henvendelsene og tjenestene.

Innovative prosjekter og ideer som mobiliserer ubrukte ressurser i samfunnet bør belønnes og prioriteres. Det er flere mulige modeller som vil kunne lette kostnader i Helse- og omsorgstjenestene. Årets innovasjonscamp 2017 er et eksempel på å få frem og belønne gode eksempler. Innovasjonscamp 2017 er et samarbeid mellom Bergen kommune, Helse Bergen, Design Arena og Bergen teknologioverføring. I år har problemstillingen de har jobbet med vært: «Hvordan kan vi skape bedre tjenester og helhetlige opplevelser for pasienter med sammensatte behov i overgangen mellom eget hjem, sykehus og kommunale helsetjenester?» Den ideen som vant årets konkurranse var en ide om byttemarked. Et byttemarked for utveksling av tjenester. Man vil kunne utlyse etter ønsket tjeneste, og tilby egen kompetanse. Grunnlaget for ideen er satsing på frivillighet og fokuset på en bærekraftig Helse- og omsorgstjeneste i fremtiden. Denne forretningsmodellen bygger på «crowdsourcing», som har som mål å mobilisere ubrukte ressurser i samfunnet (Helse Bergen, 2017, 08.06.9).

I tillegg til å satse på frivillighet, tenker vi det vil være nødvendig å rette blikket mot større grad av privatisering. Privatisering vil lette på presset på den offentlige helsetjenesten, sikre en konkurranse og sikre at brukere får større grad av valgfrihet. Helse og omsorgstjenesten i Danmark har innført «Fritt valg». Prinsippet er at bruker selv bestemmer om hjemmebaserte tjenester skal utføres av private aktører, eller av den kommunale Helse- og omsorgstjenesten. Det offentlig har tilskuddsordninger til private aktører i dette markedet.

En annen faktor som fortjener en plass i mulighetsbilde for fremtiden, er ressursen og

kapasiteten de pårørende er for de som er brukere av hjelpeapparatet. De er ofte en skjult ressurs, og kan i mange tilfeller redusere et behov for kommunale tjenester. Det er en utfordring å være pårørende i tillegg til å ha full jobb og andre hverdagsoppgaver. Bedre tilskuddsordninger kan i større grad muliggjøre at familie og pårørende kan være en «betalt» ressurs. Når inntekt er sikret vil mange ha anledning til å søke permisjon fra sitt arbeid for å kunne ivareta et pleiebehov. Man vil også kunne frigjøre pårørende fra tidsklemma og samtidig frigjøre kapasitet på kommunale tjenester.

Vi har nå vist hvilke implikasjoner våre funn kan ha i forhold til fremtidsutfordringene Helse- og omsorgssektoren står overfor, og hva vi ser som er muligheter for å imøtekomme krav om endring. Vi står overfor spennende oppgaver hvor ledere er nøkkelpersoner. Ledere i sektoren har mulighet til å være med å gjøre en forskjell, fremme innovativ tenkning og skape grunnlaget for å nå fremtidsrettede målsettinger. Dette bør være et forlokkende mulighetsmarked for ledere.

Kåre Hagen, som var leder av Helse- og omsorgsdepartementets utvalg om nye innovative løsninger, viser med følgende refleksjon at reisen vi skal foreta, innebærer mer enn strukturelle og organisatoriske endringer. Det handler også om at menneskene i organisasjonen må foreta en reise i sitt eget sinn og egne holdninger, og reflektere over sitt bidrag inn i en nyskapende og bærekraftig Helse- og omsorgssektor.

“Omsorgskrisen skapes ikke av eldrebølgen, men av forestillingen om at omsorg ikke kan *gjøres annerledes enn i dag*” Kåre Hagen (Meld.St.29 (2012-2013), 213. s.11).

Litteraturliste

Bøker:

Cameron og Quinn. (2014). *Identifisering og endring av organisasjonskultur* 1. utgave. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. London: McGRAW-HILL Book Company Europe.

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo: Cappelen Damm Akademiske.

Jacobsen, D.I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J.(2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J.(2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jamil, I. (2005). Kulturteori- kan kultur velges? I Baldersheim, H. og Rose, L.E. (2005). *Det kommunale laboratorium*.(231-252). 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Lipsky, M. (1980). *Street-Level bureaucracy. Dilemmas of the individual in Public Services*. New York: Russel Sage Foundation

Schein, E.H. (1987). *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Libro forlag AS.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Tiller, T. og Helgesen, S. (2011). *Bedre leder -Lederutvikling gjennom reflektert erfaring*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Øgård, M. (2005). New Public Management – fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart? I Baldersheim, H. og Rose, L.E. (2005). *Det kommunale laboratorium*.(sidespenn s. 25-52). 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Artikler i aviser, tidsskrift og nettside:

Ellingsæter, A.L. (2005). *Tidsklemme – «metafor for vår tid»*. Nr. 03-2005. Tidsskrift for samfunnsforskning.

Fagforbundet. (2005, 01). Turnus 1.

Hentet fra

<http://www.fagforbundet.no/file.php?id=1505>

Helse Bergen.(2017, 08.06). InnovasjonsCamp 2017.

Hentet fra

<https://helse-bergen.no/fag-og-forskning/innovasjon-ved-haukeland-universitetssjukehus/innovasjonscamp-2017>

Karlsen, B. (2012, 04.12). Kultur og valg. *Kultur og valg*.

Hentet fra

<https://www.aff.no/publikasjoner/kultur-og-valg>

Kristiansand. (2017). *Wikipedia*.

Hentet fra

<https://no.wikipedia.org/wiki/Kristiansand>

Maslows behovspyramide. (2017). *Wikipedia*.

Hentet fra:

<https://no.wikipedia.org/wiki/Maslowsbehovspyramide>

Meld. St. 26 (2014-2015) (2015) *Fremtidens primærhelsetjeneste – nærhet og helhet*.

Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/d30685b2829b41bf99edf3e3a7e95d97/no/pdfs/stm201420150026000dddpdfs.pdf>

Meld. St. 29 (2012-2013) (2013). *Morgendagens omsorg*.

Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/34c8183cc5cd43e2bd341e34e326dbd8/no/pdfs/stm201220130029000dddpdfs.pdf>

Rasmussen, B. (2011) *Med frihet til å lede? Styling og ledelse i kommunal omsorg*.

Hentet fra

<https://www.magma.no/med-frihet-til-a-lede-styling-og-ledelse-i-kommunal-omsorg>

Romøren, T.I. (u.å.). *Ledere i pleie og omsorgstjenesten: kompetanse, yrkeskarrierer og lokal tilhørighet*.

Torsteinsen, Harald (2006). *Resultatenhetsmodellen i kommunal tjenesteproduksjon. Instrument, symbol eller maktmiddel?* Doktoravhandling i statsvitenskap. Tromsø: Universitetet i Tromsø.

Vennesla kommuneportal. (01.03.17). *Jobbe i Vennesla*.

Hentet fra

<http://www.vennesla.kommune.no/Global-Meny/Jobbe-i-vennesla/>

Andre utredninger og rapporter:

Grunni, A.H. og Nordskag, W. (2014). *Organisasjonskultur på Sørlandet*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder). A.H. Grunni og W. Nordskag, Kristiansand.

Kristiansand kommune. (2015). *Årsrapport 2015*.

Hentet fra

<https://www.kristiansand.kommune.no/globalassets/politikk-og-administrasjon/planer-og-prosjekter/arsrapporter-og-regnskap/aarsrapport-2015.pdf>

Kristiansand kommune. (2017). *Nøkkeltallbrosjyre 2016*.

Hentet fra

<https://www.kristiansand.kommune.no/globalassets/politikk-og-administrasjon/planer-og-prosjekter/arsrapporter-og-regnskap/nokkeltallbrosjyre-2016.pdf>

Kristiansand kommune. (2017). *Handlingsprogram 2017-2020*.

Hentet fra

<https://www.kristiansand.kommune.no/globalassets/politikk-og-administrasjon/planer-og-prosjekter/budsjett-og-handlingsprogram/vedtatte-hp/vedtatt-handlingsprogram-2017-2020-pdf.pdf>

Magnussen, M-L. (2012). *Likestilling på Agder 2000-2010*. Prosjektrapport nr. 1/2012. Agderforskning, Kristiansand.

Moland, L.E. (2013). *Heltid-Deltid- en kunnskapsstatus*, Fafo-rapport 2013:27.

Tronstad, M., Aasen, T.M. og Føreland Velle, Å. (2014). *Organisasjonskultur i Kristiansand kommune*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder). M. Tronstad, T.M. Aasen og Å. Føreland Velle, Kristiansand.

Vedlegg

Vedlegg 1. Verktøy for vurdering av organisasjonskultur – OCAI.

Kartlegging av organisasjonskultur

Spørreundersøkelsen du nå har mottatt er en kartlegging av organisasjonskulturen i din enhet. 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 enheten skal fremstå om 5 år.

Eksempel riktig på utfylling:

Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende for din organisasjon?

- 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 fi
- D) Denne organisasjonen er en kontrollert og strukturert arbeidsplass. Regler og rutiner styrer hva vi gjør i det daglige.

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 enhet. 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.

Undersøkelsen starter først med noen enkle bakgrunnsspørsmål, før selve kulturkartleggingen starter.

Vi anslår at det tar deg omlag 10 minutter å svare på undersøkelsen.

På forhånd takk for din besvarelse.

1. Hvilken kommune arbeider du i?

- Vennesla kommune
- Kristiansand kommune

2. Hva er din alder?

3. Er du mann eller kvinne?

- Mann
- Kvinne

4. Hva slags utdanning har du?

- Mindre enn 3-årig høgskole/universitet
- 3-årig høgskole/universitet
- 5-årig høgskole/universitet
- Over 5-årig høgskole/universitet

5. Er du leder med personalansvar?

- Ja
- Nei

6. Hvilken stillingsprosent har du?

7. Hva slags arbeidstidsordning har du?

- Dagtid
- Turnus

8. Er du ansatt i en ren helgestilling?

- Ja
- Nei

9. Hvor ofte treffer du din nærmeste leder?

- Ofte
- Av og til
- Sjelden

6. Har du formell lederutdanning?

- Ja
- Nei

7. Hvor mange har du direkte lederansvar for?

Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende for din enhet?

Nåværende Foretrukket

- A) Denne enheten er en personlig arbeidsplass. Vi er som en familie der vi gir mye av oss selv i det daglige. _____
- B) Denne enheten er en fleksibel og nyskapende arbeidsplass hvor de ansatte er villig til å stikke hodet frem og ta risiko _____
- C) Denne enheten er en resultatorientert arbeidsplass der vi er opptatt av å få jobben gjort. Vi har konkurranseinstinkt og er fokusert på prestasjoner. _____
- D) Denne enheten er en kontrollert og strukturert arbeidsplass. Regler og rutiner styrer hva vi gjør i det daglige. _____

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

Hvordan vil du si ledelse gjennomgående er oppfattet i din enhet?

Nåværende Foretrukket

- A) Ledelse i din enhet er bygd på veiledning, tilrettelegging og ivaretagelse _____
- B) Ledelse i din enhet er bygd på innovasjon og risikovillighet _____
- C) Ledelse i din enhet er bygd på høye krav til mål- og resultatoppnåelse _____
- D) Ledelse i din enhet er bygd på koordinering, organisering og effektiv drift _____

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

Hvilke forventninger vil du si ledelsen i din enhet har til sine ansatte når de skal løse arbeidsoppgavene sine?

Nåværende Foretrukket

- A) Ledelsen forventer at vi jobber i team, alle deltar og vi finner løsninger i fellesskap _____
- B) Ledelsen forventer at vi er risikovillige, unike, innovative og vi har frihet til å finne nye løsninger _____
- C) Ledelsen forventer at vi er konkurranseorienterte, har klare mål og høye krav og forventninger _____
- D) Ledelsen forventer at vi er sikkerhetsorienterte, følger rutiner, og er forutsigbare og stabile i gjennomføringen av oppdrag _____

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

Hvordan vil du beskrive "limet" i din enhet?

(Hva som holder dere sammen)

Nåværende Foretrukket

- A) Limet er at vi er lojale, har høy tillit og føler forpliktelse til enheten _____
- B) Limet er at vi er nyskapende, driver med utvikling og at enheten er i forkant av andre i bransjen _____
- C) Limet er at vi presterer, leverer og at enheten er best i klassen _____
- D) Limet er at vi har formelle regler og retningslinjer, og at enheten er velfungerende _____

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

Hva vil du si er det strategiske fokuset i din enhet?

Nåværende Foretrukket

- A) At enheten utvikler og ivaretar sine ansatte. Tillit, åpenhet og deltakelse er viktig _____
- B) At enheten sikrer nye ressurser og utfordringer. Det å prøve noe nytt og se etter nye muligheter er verdsatt _____
- C) At enheten er konkurransedyktig, oppnår høye målsetninger og er best innenfor sine områder _____
- D) At enheten er forutsigbar og stabil. Effektivitet, kontroll og stabil drift er viktig. _____

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

Hvordan vil du si enhet definerer suksess?

Nåværende Foretrukket

- A) Suksess er utvikling av ansatte, at vi jobber i team, er engasjerte og ivaretar den enkelte _____
- B) Suksess er å være ledende på vårt område gjennom å være unike og nyskapende. Innovasjon og utvikling står helt sentralt. _____

C) Suksess er at vi tar markedsandeler og er bedre enn våre konkurrenter. Nøkkelen er å være markedsledende. _____

D) Suksess er å være en effektiv, stabil og pålitelig leverandør. Lavest mulige kostnader står sentralt i driften _____

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

Takk for din besvarelse!

Svarene er nå lagret og du kan lukke skjemaet.

Med vennlig hilsen Hjalmar Djønne