

**Organisasjonskultur i  
den offentlig tannhelsetjenesten i Vest-Agder**

Nermina Novic

Veileder:  
Morten Øgård

**Universitetet i Agder, 2019**  
Fakultet for samfunnsvitenskap  
Institutt for statsvitenskap og ledelse



# Innholdsfortegnelse

Forord.....	<b>Feil! Bokmerke er ikke definert.</b>
<b>KAPITEL 1.....</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrunn .....	6
1.2 Tema .....	6
1.3 Problemstilling.....	7
<b>KAPITTEL 2 .....</b>	<b>8</b>
2.1 Tannhelsereform i Norge .....	8
2.2 Reform i tannhelsetjenesten i Vest-Agder .....	9
2.3 Fylkeskommunen i Vest-Agder.....	9
2.4 Fylkeskommunenes organisering.....	9
2.5 Tannhelsetjeneste .....	10
2.6 Lederavtale: for 2018 .....	13
<b>KAPITTEL 3 .....</b>	<b>16</b>
3.1 Metode .....	16
3.2 Forskningsdesign .....	16
3.3 Metodebeskrivelse .....	17
3.4 Spørreundersøkelse (OCAI) .....	18
3.5 Validitet og reliabilitet.....	21
3.6 Metodekritikk .....	22
<b>KAPITTEL 4 .....</b>	<b>23</b>
4.1 Organisasjons teori.....	23
4.2 Organisasjonskultur, er eller har .....	26
4.3 Organisasjonskultur og ledelse.....	28
4.4 Competing Values Framework .....	30
4.5 Dimensjonene i CVF:.....	32
4.6 Kulturtyper i CVF .....	33
<b>Kapittel 5 .....</b>	<b>37</b>
5.1 Presentasjon av resultater.....	37
5.2 OCAI-2014.....	37
5.3 Nåværende kultur 2014- analyse .....	40
5.4 Foretrukket kultur 2014 .....	41
5.5 OCAI-2018.....	44
5.6 Nåværende kultur i 2018.....	46
5.7 Foretrukket kultur 2018 .....	47
5.8 Evaluering fra 2014-2018 .....	48

KAPITEL 6 .....	52
6.1 En oppsummering og veien videre .....	52
7.0 Litteraturliste .....	55
8.0 Vedlegg .....	57
Vedlegg 1 .....	57
Figur 1 Vest-Agder fylkeskommune –organisasjonskart 2015 .....	10
Figur 2 Organisasjonskart av tannhelsetjeneste i Vest-Agder.....	12
Figur 3 Skille mellom struktur og kultur .....	24
Figur 4 To perspektiver på organisasjonskultur .....	27
Figur 5 Kulturens 3 nivåer og samspillet mellom dem .....	29
Figur 6 : Rammeverk for konkurrerende verdi (Cameron og Quinn, 2013 s.76).....	31
Figur 7 Kulturtyper, Rammeverket for konkurrerende verdier(CVF), (Cameron og Quinn 2013, s.40)	33
Figur 9 : Profiler for nåværende og foretrukket kulturuttrykk i 2014 for klinikklederne i den offentlige tannhelsetjenesten i Vest-Agder .....	38
Figur 10 Profilen for nåværende og foretrukket kulturuttrykk i 2018 for klinikklederne i den offentlige tannhelsetjenesten i Vest-Agder .....	45
Tabell 1 Kulturtype og lederferdigheter (Cameron og Quinn,2013, s. 139.....	36
Tabell 2 Resultatene i nåværende og foretrukket kulturuttrykket i 2014 .....	37
Tabell 3 Nåværende og foretrukket i 2018 .....	44
Tabell 4 Sammenlikning i nåværendekultur i 2014 og 2018 .....	48
Tabell 5 Sammenlikning i foretrukket kulturuttrykket i 2014 og nåværende i 2018 .....	49

## Forord

Masteroppgaven har vært en reise, i betydningen av kultur som rammeverk for å forstå og endre organisasjoner. Denne reisen startet for meg med en annen reise; da jeg flyktet fra mitt hjemland Bosnia og kom til Norge. Min kunnskap fra mitt hjemland om odontologi, hvordan organisasjoner fungerer og hvordan mennesker relaterer seg til hverandre var fremdeles relevant i Norge. Men allikevel annerledes. Det er mange ting som blir klarere når man ser en kultur utenfra. Jeg ser klarere min egen kultur enn jeg gjorde da jeg reiste fra den. Jeg har bodd i Norge i mange år, og jeg er også Norsk. Og jeg tror at jeg ser den norske kulturen klarere enn mange som har vært i den hele livet.

Det har vært personlig og faglig berikende for meg å arbeide som klinikkleder i tannhelsetjenesten i Vest Agder. Ledelsen har gitt meg stort ansvar, og stor tillit. Min masteroppgaven er et forsøk fra meg til å gi noe tilbake.

Kultur er det sosiale limet mellom mennesker, som gir retning til vår samhandling. Også i organisasjoner utvikles det kulturer, som kan fremme og hemme mellommenneskelig samspill, og som kan hemme og fremme produksjon. Kultur er ofte taus kunnskap, i betydning av at det er alle de u-utalte reglene vi forholder til uten å stille spørsmål til hvordan vårt samspill påvirkes av dem. Mitt utgangspunkt for denne oppgaven var store spørsmål om organisasjonskulturen i den ledergruppen som jeg er en del av: Hvordan kulturen i ledergruppen var i 2014 og skjedde det noe forandring i 2018? Arbeidet med denne masteroppgaven har gitt meg en plattform til å videreutvikler min organisasjonskunnskap generelt, og et verktøy for å forstå og arbeide med den bedriftskulturen jeg er en del av. Jeg håper min arbeidsgiver og hele min organisasjon kan dra nytte av denne kultur studien til å videreutvikle organisasjonen.

Jeg vil takke professor Morten Øgård for hans tålmodighet og oppmuntrende veiledning. Jeg må også takke fylkestannhelse sjef og ledergruppen som deltatt i undersøkelsen og med det gitt meg data som er grunnlaget for denne oppgaven. En stor takk til alle ansatte på Slottet tannklinikken for deres tålmodighet og støtte når jeg var vekk fra klinikken, og takk til min familie.

Kristiansand den 02.06.19

"Det eneste virkelige viktige en leder gjør er å skape og administrerer kultur, og det som gjør en leder til god leder er hans evne til å arbeide med kultur."

(*Schein 1987 s.2*)

## KAPITEL 1

### 1.1 Bakgrunn

I dag er det generell enighet om at endring og tilpassing er en viktig del av en organisasjons hver dag. I 2014 i forbindelse med eksamen "Ledelse i kommunal sektor" brukte jeg OCAI-verktøy for å finne kulturprofilen hos mellomledere og kulturprofilen hos topplederen i den offentlige tannhelsetjenesten i Vest-Agder.

Nå etter fire år, vil jeg bruke samme verktøy på samme ledere for å undersøke: hva er dominerende kultur nå? Endringskompetanse og fleksibilitet, evner til å tilpasse seg skiftninger i krav og marked forventes av en fremtidsrettet organisasjon. Offentlig sektor må følge etter.

### 1.2 Tema

Offentlig sektor i Norge i likhet med mange andre land i Europa er utsatt for mange reformer. Bakgrunnen for alle disse reformer blir i litteratur ofte oppsummert som å være drevet av:

Økonomiske hensyn (mer ut av pengene), det handler om å presse offentlig økonomi til prosesser som krever endringer. Å drive denne utviklingen handler om politikk. Det er politiske partier som ønsker å videre utvikle velferdsstatene i Europa. Drivkraften i dette har vært globalisering som presser fram økt konkurranse mellom landene Det gjelder å utvikle mest mulig effektiv offentlig sektor.

Teknologi gjør at stadig nye prosesser kan aktiviseres og videre utvikles.

I Norge har denne reformiveren kommer til uttrykk i form av politiske initiativer til større velferdsreformer som: NAV-reform, helsereform, skattekontorreform, kommunereform og politireform ... I denne oppgaven vil jeg studere en relativ liten beskrevet reform – tannhelsereform.

Jeg bruker tannhelsereformen som utgangspunkt for å studere organisasjonskultur i den offentlige tannhelsetjenesten-DOT. Et interessant trekk ved den offentlige tannhelsetjenesten er at perioden 2014-2018 er det blitt kjørt lederutviklingsprogram for å påvirke

organisasjonens funksjonsmåte. Jeg kan ikke påvise direkte sammenheng mellom dette programmet og kultur forandringen. Allikevel er det interessant å se i hvilken grad kulturuttrykket i DOT har endret seg i løpet av tidsperioden.

### 1.3 Problemstilling

Konkret har jeg utviklet følgende todelte problemstilling:

- 1.Hva er det dominerende kulturuttrykket 2014 og hvordan ser dette uttrykket ut i 2018?
- 2.Hvilket kulturuttrykk ønsker lederne seg i fremtiden (foretrukket)



## KAPITTEL 2

### 2.1 Tannhelsereform i Norge

Den første lovbestemmelse kom i 1917 i *byskoleloven* med hoved tanken på behandling av skolebarn. Gjennom årlig innkalling av skolebarn bygge opp tannhelse og gode hygienevaner. Skoletannpleie varte helt til 1950- tallet. 1949 kom *Lov om folketannrøkt*. Den var i regi av Fylkeskommunene. Loven prioriterte barn og ungdom. Men i denne tiden var det dårlig dekning av tannleger på landbasis. Derfor kom ny lov i 1956. Stortinget vedtok, midlertidig *lov om sivil tjenesteplikt for tannlegene*. Det ble mulig å spre tannlegene ut i landet. Loven ble avviklet 1973. 1984 kom *Lov om tannhelsetjeneste* da det kommunale skoletannpleie og tannrøkta ble slått sammen. De ble felles fylkeskommunal etat som fikk navnet Den offentlige tannhelsetjenesten-DOT. Da klienteller ble utvidet fra 0-18 år samt utsatte befolkningsgrupper som funksjonshemmede og eldre i institusjon. Store betydning kom 2000 med folketrygds stønad av tannbehandling. I 2008 tannlegene fått rett til " å rekvirere trygdemidler ", men risikerte ettersyn. Samhandlingsreformen ble gradvis gjennomført 2012. Bakgrunnen for reformen var manglende samordning av kommunalhelsetjeneste, spesialist helsetjeneste spesiell i pleie- og omsorgsektor. Forvaltning ansvar er tre delt: spesialisttjeneste-sykehus, primærhelse-kommunen, tannhelsetjenesten-fylkeskommunen. Problemet er fordeling av penger mellom dem (Det dreier seg om hvem som skal ha mest å si, men betale minst mellom de tre forvaltningsnivåer). Stortinget har vedtatt at ansvaret for hele tannhelsetjenesten også tannlegespesialister skal legges til kommunene, men " vil utrede hvordan og når implementering skal skje " – *Melding til Stortinget nr. 14 (2014-2015)* Oppgave fordelingsutvalge tilknytting til kommunereformen har forslått og fører at tannhelsetjeneste kommer tilbake til kommuner. I 2020 kommer sammenslåing av Vest- Aust- Agder, om det skal påvirke tannhelsetjenesten gjenstår å se.

I denne oppgaven skal jeg ikke studere sammenslåing, men konsentrere meg om å følge opp lederutviklingsprogram som ble introdusert 2014 og helt til nå.

## 2.2 Reform i tannhelsetjenesten i Vest-Agder

I Agder kommunerevisjon IKS i 2012 ble det lagt frem rapport blant hvor det annet ble pekt på at tannhelse, i Vest-Agder er dårligere enn landsgjennomsnittet og at det forebyggende tannhelse arbeidet i Vest-Agder ikke har fungert og at produktiviteten er lav.

Da kom tannhelse planen 2013-2016 som syns å ha vært Fylkeskommunens viktigste tiltak for å ta fatt i utfordringene som var identifisert. Da kontrollutvalget i Vest-Agder fylkeskommunen gjorde vedtak 40/17.- Tannhelse planen 2013-2016. I denne planen, blant annet i mål for kompetanseheving, står lederutviklingsprogram for klinikkledere.

Organisasjonen utfordrings bilde var: - organisasjonskultur;

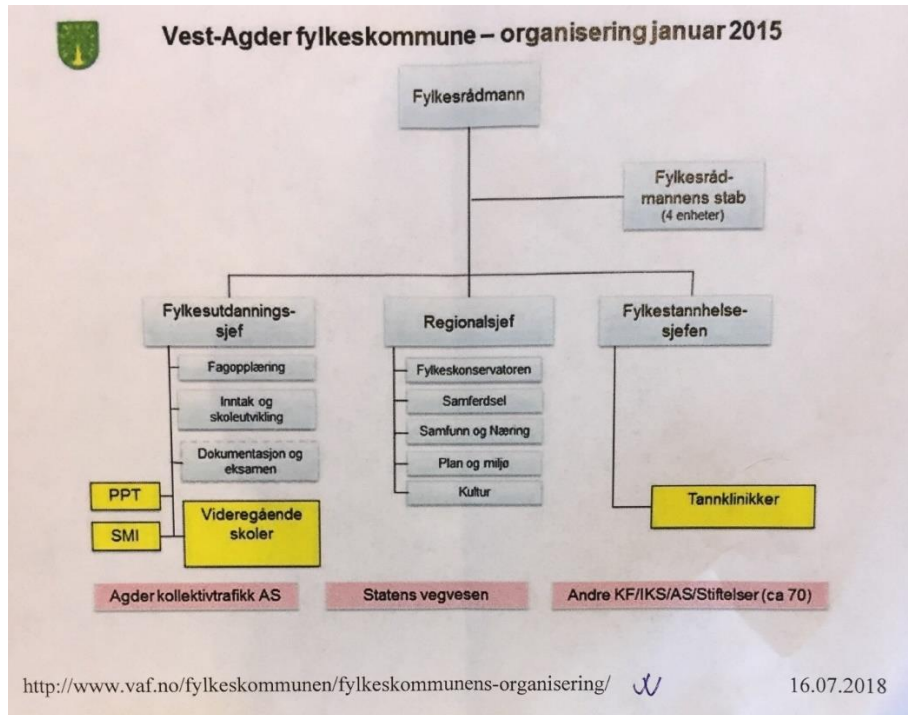
En organisasjon er aldri ferdig utviklet og vil derfor alltid være i endring. Tannhelsetjenesten i Vest-Agder er fortsatt i endring og utvikling. Det er behov for å jobbe både med struktur og rutine, men også med å videreutvikle organisasjonskulturen. Organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og å realisere bestemte mål. Felles trekk ved alle organisasjoner er at de skal realisere bestemte mål, men hvordan de skal nå disse målene er avhengig av hvilken oppgavene de har.

## 2.3 Fylkeskommunen i Vest-Agder

Fylkeskommunen i Vest-Agder driver virksomhet i alle de 15 kommunene i fylket. Det er 183 400 innbyggere per 1.juli 2016. Areal på 7.281 km.

## 2.4 Fylkeskommunenes organisering

I dag er Kristin Tofte Andersen fylkeskommunes øverste administrative leder og ansettes av fylkestinget. Fylkesrådmann er overordnet fylkeskommunens tjenestemenn og fører tilsyn med at de utfører sitt arbeid i tråd med gjeldende regelverk og vedtak. Fylkesrådmannen har møte- og talerett i alle fylkeskommunale styrer, råd og utvalg. Fagenhetene i sentraladministrasjon omfatter: Regionalsjef, fylkesutdanningsjef, fylkestannhelsesjef, fylkesrådmannens stab.



**FIGUR 1 VEST-AGDER FYLKESKOMMUNE –ORGANISASJONSKART 2015**

[Http://www.vaf.no/fylkeskommunen/fylkeskommunens-organisering/](http://www.vaf.no/fylkeskommunen/fylkeskommunens-organisering/)

## 2.5 Tannhelsetjeneste

Ny lov om tannhelsetjenesten er nå under utarbeidelse.

Per i dag er fylkeskommunen ansvarlig for at det ytes tjeneste etter tannhelsetjenesteloven. Tjenesten finansieres i hovedsak gjennom rammefinansiering. Fylkeskommunen skal sørge for at tjenesten, også spesialisttjenester, er tilgjengelig for alle som bor eller oppholder seg i fylket. Det er pålagt samordningsansvar for den offentlige tannhelsetjeneste og private tjenesteytere. Fylkeskommunen skal både organisere forebyggende tiltak for hele befolkninger og gi et regelmessig og oppsøkende tilbud om tannhelsetjeneste til gitte grupper i lovens &1-3 St.meld.nr.35(2005-2007), tilgjengelighet, kompetanse og sosial utjevning.

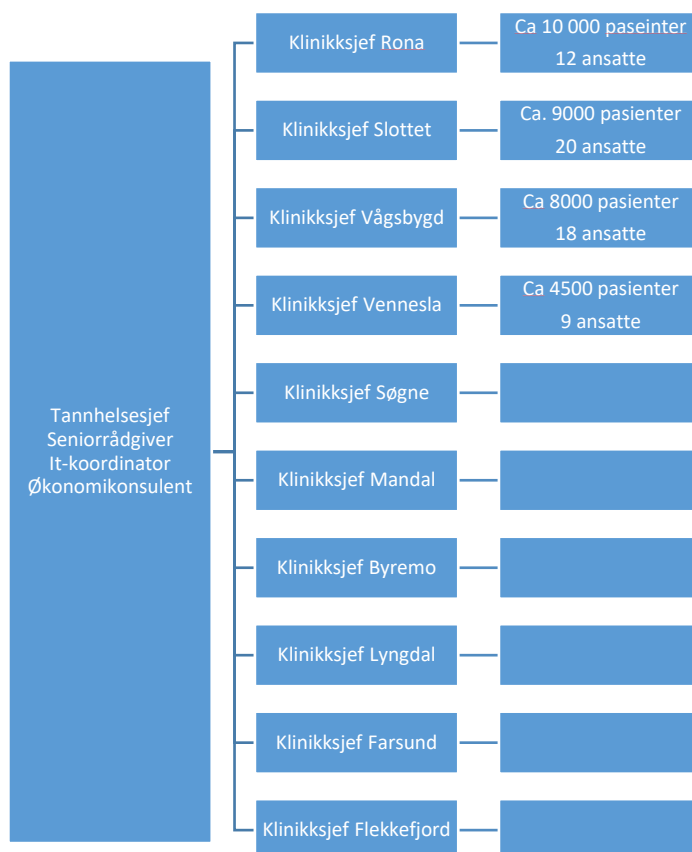
**Lovgrunnlag:**

*Lov om tannhelsetjenesten (1983)*

*Lov om folkehelsearbeid(folkehelseloven) (2011)*

*Folkehelseloven & 20 og 21 ledd;*

DOT i Vest-Agder skal arbeide for god tannhelsetjeneste som er en viktig velferdsoppgave. DOT skal ha et følge med ansvar for tannhelsen til hele befolkningen, og spesielt styrke arbeid som gir folkehelseeffekt. Økonomiske rammebetingelse: DOT får driftsbudsjettet av fylkestinget gjennom årlige budsjettvedtak og skal arbeide for god tannhelse i tråd med vedtak i Vest-Agder fylkeskommune. DOT er organisert som en fylkeskommunal driftsenhet som ledes av fylkestannhelsesjefen. Tannhelsesjefen rapporterer direkte til fylkesrådmannen/assisterende rådmann. Nærmeste politiske styringsorgan er fylkesutvalget. Klinikken er egne enheter og ledes av en klinikkleder.



FIGUR 2 ORGANISASJONSKART AV TANNHELSETJENESTE I VEST-AGDER

<http://www.vaf.no/fylkeskommunens-organisering>

Det er ca. 135 ansatte i DOT Vest-Agder, med budsjett ca. 100 mill. Kr.

Ansvar for ca. 47 000 personer. I 2016 ble behandlet ca. 27 000 undersøkt/behandlet. Det er 12 tannklinikker som ledes av 10 klinikkledere.

Den største gruppen som behandles er barn og ungdom, men det legges stor vekt på å behandle eldre mennesker, pasienter med rusmiddelproblemer og pasienter med psykiske lidelse. Klinikken gir også tilbud om behandling av voksne betalende pasienter i konkurranse med privat sektor. De siste fem årene er antall klinikker redusert og modernisert. Det er nå 12 offentlige tannklinikker som ledes av 10 klinikkledere. Tannhelsetjenesten har spesielt oppmerksomhet på lederutfordringer, lederkompetanse og miljø. Det er totalt 130 ansatte i tannhelsetjenesten. Klinikken varierer i størrelse, fra 5-25 ansatte. Klinikkledere har nå selvstendig økonomi-, fag og personalansvar for egen klinikk og rapporterer til

fylkestannhelsesjefen. Klinikkledere har tannhelsefaglig grunn utdanning. 6 klinikkledere er tannlege, 3 klinikkledere er tannhelsesekretær og en klinikkleder er tannpleier. Klinikkledere leder klinikkene ut fra lov og forskrifter samt en reke nasjonale bestemmelse. Det er utviklet en modell for beregning av personell og pasientressurser til hver eneste klinikk. Hver klinikkleder får årlig lederavtale og egne budsjetter.

## 2.6 Lederavtale: for 2018

Hensikt- Fylkestannhelsesjefen gir gjennom dette dokumentet klinikkledere handlingsrom innenfor rammen av lov-og avtaleverk, handlingsprogram 2017-2020, delegasjon i fylkeskommunen, gjeldende retningslinjer og vedtatte budsjetter. Lederavtale tar i utgangspunkt i fylkeskommunens visjon om å være en drift kraft for utvikling. Det legges derfor vekt på utviklingsarbeid både gjennom lederutvikling og oppfølging av klinikkledere. Verdien samarbeid, kompetanseutvikling og folkestyre er elementer for lyktes i utviklingsarbeidet

Viktige premisser for ledere:

- Tydelige mål og forventning til ledere
- Lederutviklingstiltak og lederstøtte
- Ansvarliggjøring og kommunikasjon

Hensikten med lederavtale er:

- Å klargjøre krav og forventninger til klinikkledere
- Gi grunnlag for å vurdere om klinikkene når sine mål
- Systematisk følge opp resultat og utviklingsbehov
- Bidra til økt bevissthet om godt lederskap

Lederne i tannhelsetjeneste skal være: målfokusert, positiv, samhandlende, kommunikative, faglig oppdaterte, lojale. I lederavtale kommer også beregnet bemanningsressurser for dette år, økonomi (pasient og inntjeningsgrunnlag/ mål for året) og budsjett. Det er fire planer som brukes her: klinikkplan, årsplan, folkehelseplan og handlingsplan 2017-2020;

Lederutviklingsprogram-beskrivelse:

Som jeg forklart før, ble det i 2011 foretatt kartlegging av den offentlige tannhelsetjenesten i Vest-Agder. Det ble utført av eksternt firma Storform AS på oppdrag av Vest-Agder fylkeskommune for å utarbeide rapport om DOT i Vest-Agder. Bakgrunnen for denne var blant annet stadig økende budsjetter og svak utvikling av effektiviteten. Denne rapporten beskrev en rekke utfordringer i tillegg til økonomistyring og pasientproduksjon. Det ble anbefalt en 10- punkts liste som burde iverksettes for å utvikle organisasjon bl.a.;

- Etablere ny ledergruppe
- Styrkning av det oppfølgende arbeidet av klinikkene
- Struktur gjennomgang av klinikkene
- Tydeliggjøring av ledelse ved klinikkene

I 2012 ble det ansatt ny fylkestannhelsesjef og deler av den sentrale staben ble erstattet.

Begrunnelse for å begynne en langsiktig utvikling for å heve lederkompetanse og forbedre organisasjonskulturen i sektoren ble på grunn av denne rapporten planlagt å starte i 2013. De første årene ble det gjennomført et internt lederutviklingsprogram som bestått av tre hovedområde:

- Systematisk lederopplæring og samlinger
- Systematisk individuell veiledning/"-coaching"
- Veiledning bistand ved behov

I tillegg ble det gjennomført faste månedlige klinikkledermøte. Det blir også gjennomført årlige klinikkvise kartlegginger av det psykososiale arbeidsmiljø samt vernerunde. Metoder og lederutviklingsopplegg er blitt videreutviklet i tråd med utviklingen i organisasjonen og kompetansen. Det er gjennomført ulike kompetansehevingstiltak ved hjelp av interne konsulenter i sentraladministrasjonen, eksterne firma, individuelle kurs samt at noen klinikkledere har deltatt og deltar på formelle kompetansehevingsprogrammer. Det kan spesielt nevnes to tiltak de siste årene:

I 2016 ble det gjennomført et såkalt " Assessment Centre " ledertreningsopplegg for alle klinikkledere. Det er en metodisk tilnærming der hver mellomleder utfordres av profesjonelle skuespillere i relevante ledersituasjoner og observeres av person som senere gir tilbakemelding på utviklingsbehov og tilrettelegger for en individuell utviklingsplan. Både 2014 og spesielt 2018 er det gjennomført et betydelig kompetanseløft innen LEAN-metodikken. Nå er mer enn 20 ledere og ansatte i tannhelsetjeneste sertifiserte LEAN utviklere.

Det er de siste fem år lagt ned betydelig tid og ressurser til leder- og organisasjonsutvikling i DOT i Vest-Agder.



## KAPITTEL 3

### 3.1 Metode

Metode skal bidra til å fremskaffe de data vi trenger for å besvare våre problemstilling som forskning skal gi svar. Metode bruk skal sikre validitet

(gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet).

### 3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er overordnet plan eller skisse for en undersøkelse. Den kan deles i tre hoved grupper: eksplorativ(utforskende) design, deskriptiv(beskrivende) design og kausal(årsak-virkning) design.

Det benyttes ofte tre innfallsvinkler ved måling av organisasjonskultur:

1. Holistisk tilnærming hvor en forsker påtar seg rolle som deltaker i organisasjon og vurderer organisasjonskultur sett fra et organisasjonsmedlems synspunkt.
2. Metaforer og språktilnærming hvor forsker ser på språkbruk og språkmønstre i rapporter, dokumenter og samtaler som er gjenstand for vurdering, såkalte kvalitative tilnærminger.
3. Kvantitative tilnærminger hvor forsker tar i bruk av kvantitative undersøkelser i form av spørreundersøkelse eller intervju.

Det er ulike synspunkter på bruken av kvantitative versus kvalitative undersøkelser mellom forskere.

Noen argumenterer for den kvalitative tilnærmingen er den beste fordi de mener at den kvantitative tilnærming kun måle overfladiske karakteristikk. De foretrekker kvalitative tilnærminger hvor en over en lengre periode inngår som medlem av organisasjonen og derfor går i dybden av organisasjonen og på denne måte kan avdekke underliggende verdier og antakelser.

Forskere som argumenterer for kvantitative tilnæringer mener at kvantitative tilnæringer gir mulighet for en systematisk sammenlikning mellom ulike organisasjoner. De mener at kvalitative "dypdykk" i tillegg er omfattende og tidskrevende. (Cameron og Quinn, 2013; Jacobsen, 2005).

I denne oppgaven har jeg valgt en empirisk undersøkelse med en kvantitativ metode for måling av organisasjonskultur. Jeg skal bruke (Camerons og Quinns, 2013) kartleggingsverktøy, spørreskjema Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI)undersøkelse.

### 3.3 Metodebeskrivelse

Det er en kvantitativ studie basert på analyseverktøy OCAI. Jeg vil studere om det er kultur forskjeller i profilene på mellomledere 2014 og 2018

For å kartlegge organisasjonskultur i ledergruppen i DOT (mellomleder, stab sammen med topplederen) har jeg brukt rammeverktøy Competing Values Framework (CVF) og kartleggingsverktøy OCAI.

Jeg har data som er: spørreskjema, kartlegging, det er en kvantitativ tilnærming som jeg analyserer.

Kvantitativ metode benyttes når man ønsker å beskrive hvor stort omfang noe har, eller hvor ofte noe skjer. Svarene fra undersøkelse, må kunne omdefineres til tall verdier og utarbeides i grafer og tabeller for å gi resultat. Dette er en metode som gjør at man kan hente informasjon fra mange mennesker på kort tid. Kvantitative metoder passer når man skal kartlegge en hel organisasjon.. Derfor er standardisert spørreskjema (OCAI) valgt for gjennomføre min undersøkelse. (Jacobsen, 2005)

Først fikk jeg tillatelse av tannhelse sjef Terje Andersen i 2014 og 2018 å utføre undersøkelse. På klinikkladersamling presenterte jeg informert samtykke fra alle som var til stede og metodikken og modellen og svarte på eventuelle spørsmål. Det var noen få tekniske spørsmål

Det ble forklart at undersøkelsen er anonym, og at de skal ikke sette navn på undersøkelsen og at det skal brukes i mastergrad oppgave.

## Om klinikkledergruppe

Klinikkledergruppen består av: 10 klinikkledere og fire fra styret. I styret sitter tannhelsesjef, seniorrådgiver, IT-koordinator og økonomi konsulent. Tilsammen er det 14 personer. To var ikke til stede og fikk mulighet å svare over e-post. Det er fire menn og ti kvinner, i alderen fra 30-65. Klinikkledere er seks tannleger, en tannpleier og tre sekretærer.

## 3.4 Spørreundersøkelse (OCAI)

OCAI- (Organisatorisk kulturvurderings instrument)

OCAI- (Organizational Culture Assessment Instrument). Det er et brukervennlig verktøy for diagnose av organisasjonskultur. OCAI-ble utviklet av professorene Robert Quinn og Kim Cameron. Det er validert verktøy basert på CVF-modellen for konkurranseverdier, som brukes av tusenvis av bedrifter over hele verden. Dette rammeverk ble i utgangspunktet utviklet gjennom forskning på effektive organisasjoner som en metode for å definere og identifisere de faktorene som ligger til grunn for effektive og suksessfulle organisasjoner. Med utgangspunkt i dette ble de fire kulturtype og verdiene definert. Kultur typene er like gode og man definerer ikke god eller dårlig kultur. Snarere hvilke verdier som er mest fremtredende og om disse er de mest riktige for å sikre en suksessfull og effektiv organisasjon.

Styrken ved denne data innsamling er relativ liten kostnad og det er vel utprøvd verktøy.

OCAI vurderer seks hovedelementer ved organisasjonskultur:

Fremtredende kjennetegn-er organisasjonen et personlig, et dynamisk, et resultatorientert eller kontrollert og strukturert sted?

Organisasjonsledelse-om ledelsen ansatt for å veilede og tilrettelegge, oppmuntre til innovasjon og ta risiko, resultatorientert og seriøs eller koordinere og se til at effektiviteten går på skinner?

Ledelse overfor ansatte –kjennetegn for ledelsesstilen er teamarbeid og deltakelse, individuell risikotaking og innovasjon, hard konkurranse og høy krav, eller forutsigbarhet og stabilitet.

Organisasjonslimet- er det lim som holder organisasjonen sammen, lojalitet og gjensidig tillit,

forpliktelse overfor innovasjon og utvikling, vektlegging av presentasjon og måloppnåelse eller formelle regler og retningslinjer?

Strategiske vektlegging- vektlegger organisasjonen menneskelig utvikling, å skaffe nye ressurser og skape nye utfordringen er prestasjon og måloppnåelse eller effektivitet, stabilitet og måloppnåelse? Suksesskriterier- definerer organisasjonen suksess på grunnlag av utvikling av menneskelige ressurser, å ha unike produkter, å vinne i markedet eller lav produksjonskostnad og pålitelighet?

Innenfor av de seks hovedelementene i OCAI-spørreskjemaet er det fire påstander om organisasjonen. Hvor alle (A, B, C og D-påstanden) har gjennomgående sammenheng i alle seks hovedelementene.

Innenfor hver hovedelement skal man fordele 100 poeng for å beskrive organisasjonen. Til slutt skal man regne ut gjennomsnittscoren for A-påstanden og det samme for B,C og D-påstanden. Dette skal man gjøre for både for Nå-værende og for foretrukket resultat. Hvor Nå-værende- vurderer organisasjonen i dag og foretrukket vurderer –ønsket fremtidig situasjon for organisasjon. Hvordan bør organisasjonen være om fem år for å oppnå suksess, faste mål, eller referanse punkt for din sektor. (Cameron og Quinn, 2013).

Det tar ikke lang tid for å foreta undersøkelse –svar av brukere.

Den nåværende og den foretrukne kultur måles. Det er 100 poeng delt inn i fire alternativ. De tildeler mest poeng til det valget som best beskriver situasjon i sin organisasjon og minst til det som minst beskriver lignede situasjon i klinikken (organisasjonen). Først svares på situasjonen som er akkurat nå, etterpå på foretrukket situasjon.

Hver av disse punktene har fire alternative svar for Nå- situasjon og Foretrukket situasjon. De fire påstandene rangeres av respondentene i f.h.t. i hvilken grad de samsvarer med respondentens opplevelse av organisasjonen, både nå –situasjonen og foretrukket situasjonen. Ut fra dette får man bilde av hva som er det dominerende kulturtrekket ved organisasjonen og hvorvidt det er avvik mellom dagens kultur og foretrukket kultur. Hver av disse scorene har sammenheng med en type organisasjonskultur. Det er fire kultur typer: Klankultur, Adhokrati, Marked, Hierarki. Da lagges disse scorene eller tegnes et bilde av organisasjonskultur. Det fungerer som en organisasjonskulturprofil. Brukes mest for kulturendringsstrategi.

Cambell, Brownas og Peterson (1974) skapte en liste med trettini indikator for organisatorisk effektivitet. Quinn og Rohrbaugh (1983) fant gjennom statistisk analyse en enklere måte å identifisere hovedfaktorene for effektivitet.

De fant at de kunne ordnes i to hoveddimensjoner. To hoveddimensjoner oppstod og organiserte indikatorene i fire hoved klynger. Den første dimensjonen skiller effektivitetskriterier som fleksibilitet, dynamisme og varsomhet, mot stabilitet, orden og kontroll. Dvs. at noen organisasjoner anses som effektive hvis de endrer seg, tilpasser seg til omgivelse. Andre organisasjoner kan være effektive dersom de er stabile, forutsigbare.

Den andre dimensjonen skiller mellom effektivitetskriterier som vektlegger intern orientering, integrering og helhet og kriterier som vektlegger eksternorientering, differensiering og rivalisering. Dvs. at noe organisasjoner blir sett som effektive dersom de har samstemte kjennetegn og andre kan ses som effektive dersom de er konkurrerende og samhandler med andre utenfor sine grenser. (Cameron & Quinn, 2011).

Effektivitetsindikatorer representerer hva folk vurderer når det gjelder en organisasjons og hva ble bra, riktig og passende i en organisasjon.

De fire klyngene defineres med andre ord som kjerneverdier som ligger til grunn for hvordan organisasjonen blir vurdert.

Hver enhet av disse fire kjerneverdiene fremhever kjerneverdi som er motsatt konkurrerende antagelse av verdien på den andre enden –fleksibilitet versus stabilitet, intern versus ekstern. Også kultur- verdiene langs diagonale linjer er motstridende og konkurrerende.

Fordeler med OCAI er at man skaper en avstand til respondent gruppe og har derfor lite direkte påvirkning på de svarene som gis.

En ulempe er risiko at respondentene ikke forstår språket og på grunn av dette angir "feil" svar. En ulempe til er at svarene er ikke dype nok, eller man kan få mangelfulle svar.

### 3.5 Validitet og reliabilitet

Validiteten handler om i hvilken grad man faktisk måler det fenomenet man ønsker (Jacobsen, 2005). Måler OCAI faktisk de fire organisasjonskulturtypene?

Cameron og Freeman (1991) produserte bevis for validiteten i en studie av organisasjonskultur ved 334 høyere utdanningsinstitusjon i USA. I de fleste institusjoner ble det funnet klare dominerende kultur. F.ex. -bevis for validiteten av OCAI ble avdekket, institusjoner som hadde kulturtypen ble holdt opp mot området for effektivitet. Institusjoner som hadde klan-type kultur var mest effektive i området hvor ytelse hadde med egenskap som samsvarer klanverdier.

De fant at kultur type og organisatorisk effektivitet skilte seg sterk ut i forhold til effektiviteten vurdert opp mot de to andre dimensjonene kultur styrke og kulturoverensstemmelse. De viste validiteten ved å se på kultur typer forhold til det området hvor organisasjon var best. Resultatene viste samsvar med hver kultur type i CVF.

Reliabilitet-handler om hvilken grad de ulike punktene vurderer det som hevdes med OCAI. Cameron og Quinn (2013) vi ser til flere studier som har testet OCAI og som har gitt bevis for reliabiliteten. Studie av Quinn og Spreitzer fra 1991. Her ble Cronbachs alpha- koeffisient beregnet for hver av kultur typene som ble vurdert av verktøyet.

Spørsmålene som jeg benyttet det er en videreutvikling av OCAI-undersøkelse gjort av forsker Linda Hye og professor Morten Øgård, Universitetet i Agder.

Tidspunkt for å gjennomføre undersøkelse på nytt etter fire år synes jeg er representativt, det skjedde forandringer i klinikkledergruppa, men de som sitter nå er de som gikk gjennom lederutviklingsprogram.

Selvfølgelig ble det forandring i ledergruppen fra 2014 til 2018. To fra 2014 gikk av med pensjon og da kom en ny klinikkleder og et nytt styremedlem. En klinikkleder, tannlege sluttet og ny sekretær klinikkleder sitter nå i klinikkleder gruppa og en ny klinikkleder er med i gruppa. 70 % av de som er med i dag var med på undersøkelse i 2014.

### 3.6 Metodekritikk

OCAI- er relativt nytt i Norge. Den er testet i andre land, men verdier og grunnleggende antakelse kan være forskjellige fra norsk arbeidskultur og da er det mulig at det kommer ukjente skjulte feil. I norsk arbeidsliv er det vanlig at arbeidstakere og arbeidsgivere vektlegger samarbeid med staten som mellommann, som er ikke vanlig med kapitalistiske land.

Undersøkelsen ble gjennomført på samme måte i 2014 og 2018. Spørre skjema ble delt ut under klinikkledermøte, etter en kort innledning med informasjon om studien og skjema. Jeg forklarte hvordan skjema skulle utfylles ut. De hadde nok tid for å stille spørsmål.

Klinikklederne fikk ca. 30 min. til å fylle ut skjema. Mange satt hele 30 min. Kanskje det ikke var nok tid for dem. Alle fylte ut alle spørsmålene og virket veldig engasjert. Jeg kan bekrefte at jeg fikk 100% svar på undersøkelse.

Jeg har en nokså liten gruppe med på undersøkelse, den er kanskje for liten at de kan representerer ønsket kultur forandring i DOT. Det skjedde forandring i gruppe fra 2014 til 2018 både med hensyn til alderen og erfaring og det kan påvirke resultatet.

Metodekritikken i forhold til empiriske spørreskjema, slik som OCAI, går på at de gir en for generell informasjon. Informasjonen blir relativt overfladisk, styrt av hva vi har valgt å inkludere selv i spørsmålsskjema, og ofte løsrevet fra sin naturlige kontekst (Jacobsen, 2005).

En annet forhold som vil være med å påvirke tolkningen, er at jeg er tannlege og klinikkleder og jobber i DOT VAF. Yrkesbakgrunnen min vil selvsagt være med på å gi et spesifikt perspektiv og kan påvirke tolkningene jeg gjør. En ting til at tolkningen er også avhengig av hvilke teorier og definisjoner jeg velge å bruke.

## KAPITTEL 4

### 4.1 Organisasjons teori

Det teoretisk utgangspunkt som jeg vil benytte i denne oppgaven er hentet fra organisasjonsteori. Innen organisasjonsteorien finner vi mange ulike retninger. Hovedfokus i dette avsnitte vil være på det som betegnes som organisasjonskultur. Utgangspunkt for organisasjonskultur tenkingen er kritikk av den strukturelle tilnærmingen for å forstå atferd i organisasjonen.

#### Historikk

Max Weber lanserte sine teorier om ideelle byråkratier og administrasjon av staten på 1890-tallet og videre til århundreskiftet.

En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realiserer bestemte mål, men hvordan de skal nå disse målene er avhengig av hvilke oppgaver de har. Organisasjonsteori har utviklet seg til et selvstendig fagområde etter 1945, men har røtter tilbake til Frederick Winslow Taylor, Max Weber og Henri Fayol fra første verdens krig.

Offentlig forvaltning i Norge ble i hovedsak bygget omkring profesjonene og deres faglige kunnskap om håndtering av sine fagområder og dermed bruk av skattemidler for å forvalte dette. Ansatte med helsefaglig bakgrunn styrer helsesektoren i kommunene, på samme måte som vi finner lærere i skoleadministrasjon og ingeniører i teknisk sektor. (Baldersheim, 2005)

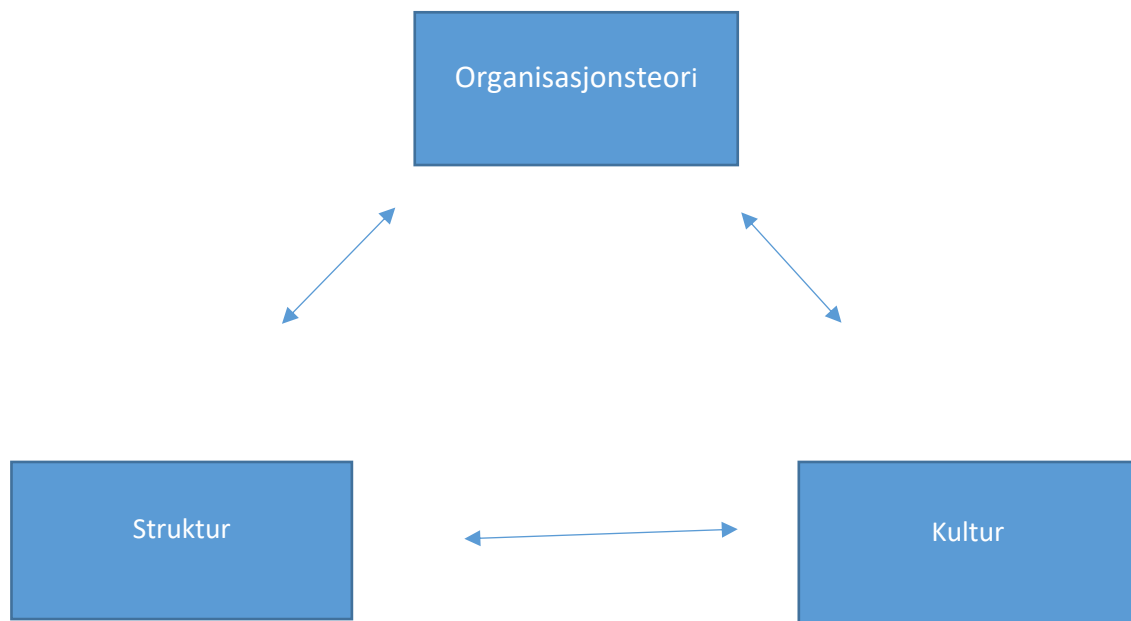
James Thompson (1967/2007) beskriver i sitt hovedverk " Organizations in Action" en rekke faktorer som påvirke en organisasjons evne til effektiv tjenesteproduksjon. Enver organisasjon vil søke å eliminere eller kontrollere interne og eksterne faktorer som kan påvirke tjenesteproduksjonen.

Organisasjonsteori forklarer hvordan organisasjoner er bygget opp og hvordan de fungerer. Den omfatter indre og ytre forhold i organisasjoner, med vekt på analyser av struktur, kultur, omgivelser og prosesser.

Struktur omhandler organisasjons oppbygning både for organisering av produksjon, og oppbygning av ledelsessystemet, koordinering og maktforhold.



Kulturanalyse legger vekt på de uformelle normene, verdiene og tradisjonene som danner seg i en organisasjon. Omgivelse legger vekt på hvordan de tekniske og institusjonelle omgivelser påvirker organisasjonen. Prosess undersøkelse legger vekt på å analysere organisasjoner i bevegelse i forbindelse med endring, kommunikasjon, konflikter, beslutning. Fra 80-tallet ble det mer fokus på skillet mellom struktur og kultur. Skillet mellom struktur og kultur kan illustreres på følgende måte:



FIGUR 3 SKILLE MELLOM STRUKTUR OG KULTUR

Weber er den mest kjente strukturteoretiker, han mente at makt er nøkkelen for å få gjennomslag for sin vilje. I dag er det mange motstandere mot byråkrati. Byråkratiet ble sett som tungt, lite effektivt og omstendelig. Det er kjent for lang saksgang og et skjemavelde som for utenforstående virker pirkete.

Den moderne markedsøkonomi krever at embetsoppgavene utføres raskt, med nøyaktighet og kontinuitet.

Frem mot til 60-tallet ble det mer fokus på effektivitet og produktivitet, frem mot 80-tallet ble faget og profesjon en viktigere faktor. Da ble arbeidenes faglige og innsikt og oversikt over prosessene sett på som nøkkel for suksess.

Kulturperspektivet kom på tidlig 80-tallet, med den tanken at kultur kan velges (Jamil, 2005). Fra da fikk man en sterk tro på at ledelse kan endre kulturen i en organisasjon. En rekke teoretiker har i det siste argumentert for viktigheten å ta hensyn til organisasjonskultur (Schein, 1987; Hofstede, 1991; Cameron & Quinn, 2013).

Kulturbegrepet har blitt stadig mer brukt når man skal analysere organisasjoner. De ulike teoretikerne legger ulik vekt på de kulturelle elementer, men felles for dem er at de beskriver dette som en prosess innad en virksomheten. De fleste diskusjoner om organisasjonskultur (Cameron og Ettington, 1988; O'Reilly og Chatman, 1996; Schein, 2010) sier seg ening i at kultur er et kjennetegn i organisasjoner som bygger på en sosial konstruksjon, og at det fungerer som limet som holder organisasjoner sammen. (Jacobsen og Thorsvik, 2013) definerer organisasjonskultur som opplevelse, tanker og meninger som er felles for mennesker i en bestemt sosial sammenheng. Ved etablering av en sterk organisasjonskultur er det mange ulike faktorer som påvirker organisasjonens oppbygning og struktur.

Kultur kan ha mange forskjellige uttryksformer og Hofstede i Pikkala (2005, s.244) deler dette opp i fire kategorier:

- Symboler som bare deles av gruppemedlemmer
- Helter som fungerer som forbilde
- Ritualer som kollektive aktiviteter
- Verdier som utgjør kjernen i kulturen, men som er usynlig.

Cameron og Quinn er blant teoretikerne som fremmer forståelse for at kultur er avgjørende for effektive organisasjoner og for gjennomføring av vellykkede omstillingsprosesser. De peker på at organisasjoner som positivt skiller seg ut fra sine konkurrenter, har en karakteristisk organisasjonskultur som er lett gjenkjennelig for ansatte.

*"Kort sagt har suksessrike bedrifter utviklet noe spesielt som overgår bedriftsstrategier, tilstedeværelse i markedet og teknologiske fortrinn» (Cameron & Quinn, 2013, s.6)*

## 4.2 Organisasjonskultur, er eller har

Den retningen som jeg vil jobbe med er den at kulturen er noe man har. Kulturen kan påvirkes!!!

Det lederutviklings program som jeg studerer i DOT Vest-Agder er bygd nettopp på den tro at kulturen kan påvirkes. Det jeg kan teste empirisk er om vi klarer å endre kulturen på klinikklederne ved hjelp av denne type programmer.

Det er to hovedretninger innenfor kulturforskinger i forståelse av kultur begrepet(Jamil,2005);

1. Kultur er hva en organisasjon **er**
2. Kultur er hva en organisasjon **har**

Organisasjonskultur **er** forklares som en avspeiling av samfunnet, som en refleks av de dominerende samfunnsverdier. Det å se på kulturen som noe som **er** innebærer at den ikke kan forandres.

Den andre perspektivet –**har**, ses som sosiale instrumenter for oppgaveløsning, og kultur ses som et instrument for å oppfylle organisasjonsmål. Det å se på organisasjonskultur som noe man har, betyr at den kan påvirkes og forandres. I min oppgave velger jeg å se på kultur som noe en organisasjon har. En av de viktigste tilhengere av denne måten å se på organisasjonskultur er Schein (1987);

Kultur er noe en organisasjon <b>har</b>	Kultur er noe en organisasjon <b>er</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur finnes internt i organisasjonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur er eksternt i forhold til organisasjonen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur er formet, skapt og manipulert av ledelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur er vanskelig å forme ,skape og manipulere</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisasjoner er instrumenter og tilpasningsdyktige organismer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisasjon er grunnleggende metafor</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur er en variabel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur er et samfunnsuttrykk</li> </ul>

FIGUR 4 TO PERSPEKTIVER PÅ ORGANISASJONSKULTUR

Kilde: Jamil (2005, s.244)

Forutsetning for at organisasjonskultur kan forandres er at organisasjoner utsettes for press. Det kan bli interne forhold som ny ledelse eller organisering og eksterne forhold som sammenslåing med andre organisasjoner, privatisering som påvirke organisasjonskulturen.

Schein(1987) deler opp kultur i organisasjoner i fire kategorier:

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

Koblinger mellom kultur og ledelse ser vi innen organisasjonskultur og mikrokultur.

### 4.3 Organisasjonskultur og ledelse

Schein (1987, s. 7) har følgende definisjon av kultur:

*" Et mønster av grunnleggende antakelser- skapt, 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 bli betraktet som sant og til at det læres bort til ny medlemmer som den rette måten å omfatte, tenke og følge på i forhånd til disse problemene."*

Schein(1987)sier at ledelsen kan påvirke kulturen på flere måter.

Det første ledelsen retter oppmerksomhet på er – at utførelsen av oppgaver blir kontrollert på en systematisk måte.

Den andre –reaksjon på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen.

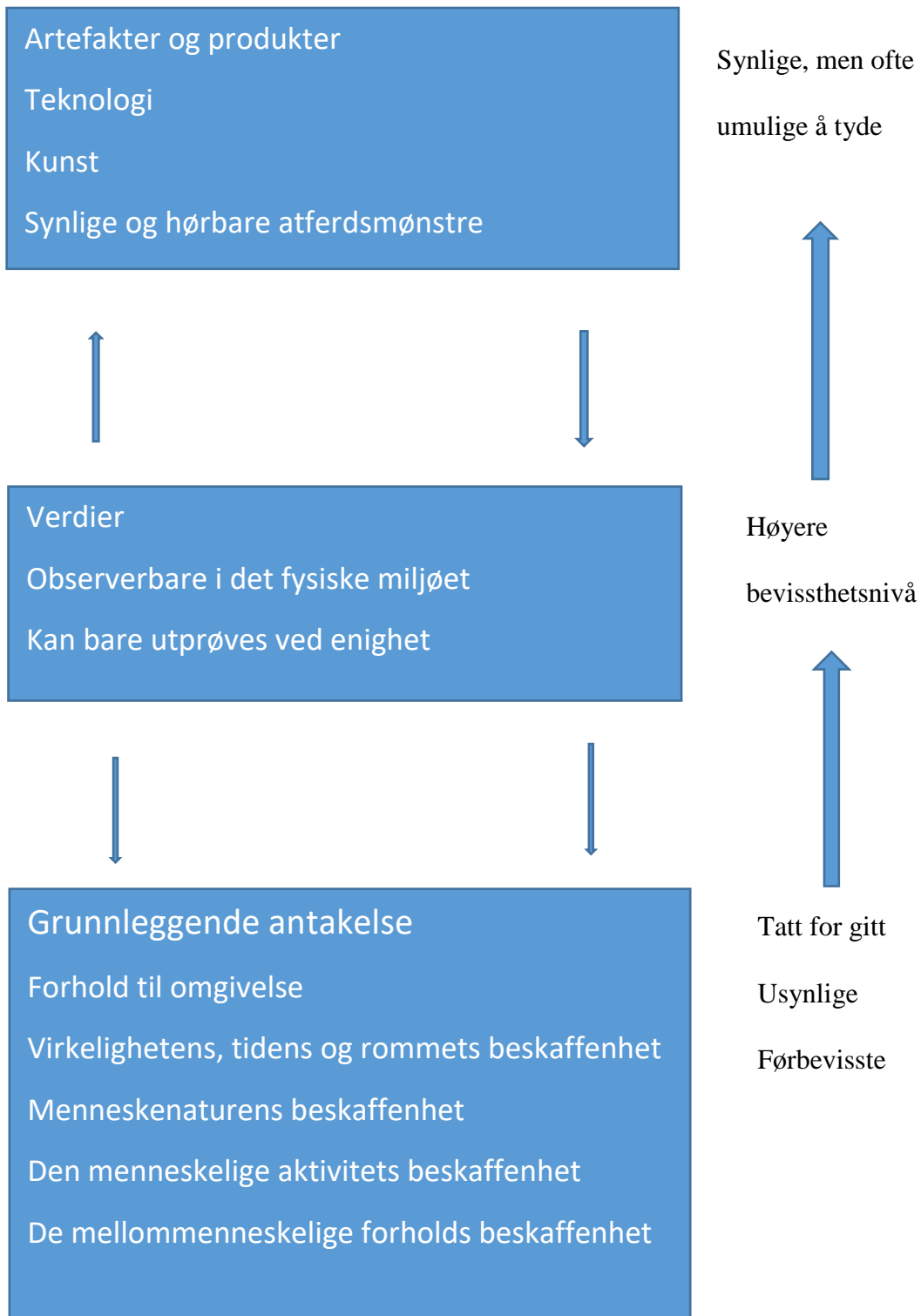
Den tredje-målrettet utforming av roller, opplæring og veiledning.

Den fjerde-ledelsens kriterier for tildeling av belønning og status.

Den femte-er rekruttering, forfremmelse, pensjonering og avskjedigelse. Viktig at ledelse vil rekruttere nye medlemmer som passer til den nye kulturelle antakelse. Det er en raffinert metode for å endre kulturen.

Schein beskriver tre nivåer hvor en organisasjonskultur kommer til uttrykk:

Schein (1987, s.12)



FIGUR 5 KULTURENS 3 NIVÅER OG SAMSPILLET MELLOM DEM

Som skjema 5 viser –kun de grunnleggende antakelsene bli tatt for gitt, de er ofte usynlige og førbeviste. Det er viktig å si at kulturen er et dypt fenomen, at kultur er kompleks og kan være vanskelig å forstå.

Schein (1987, s.90) fremhever to sentrale poeng:

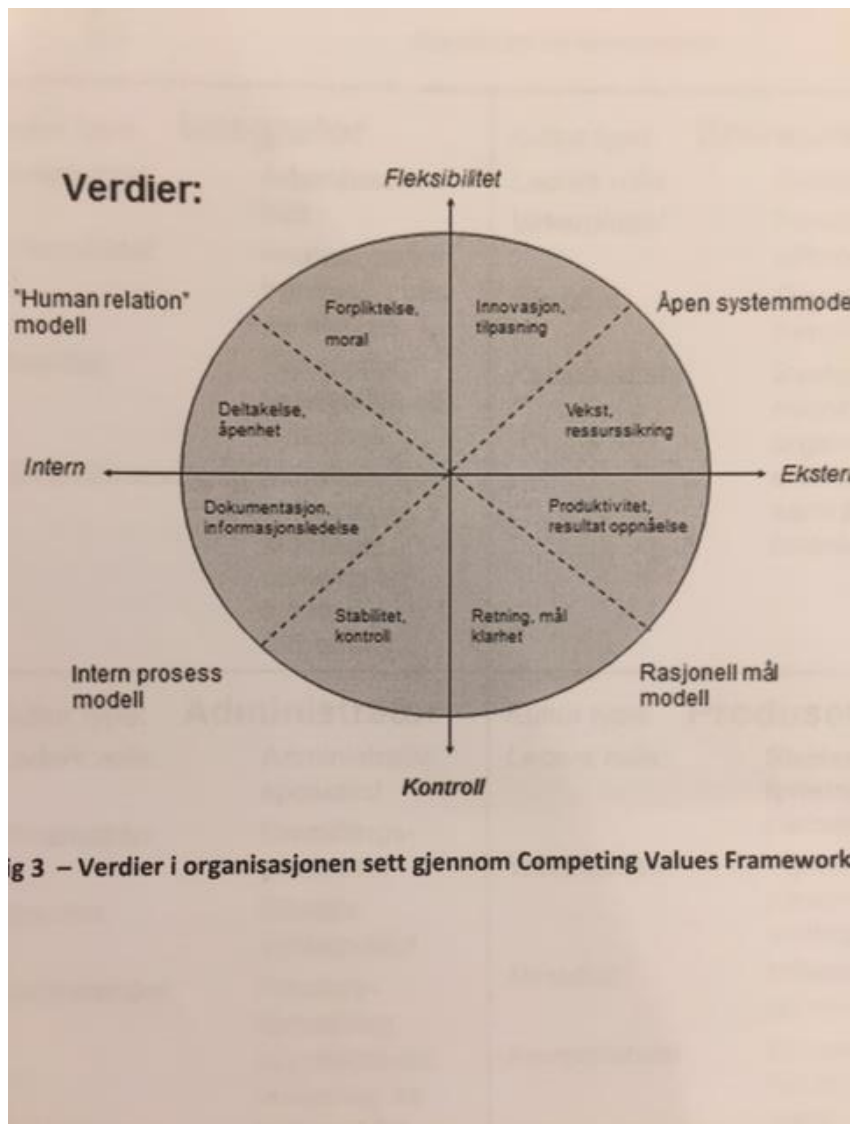
Kulturen består alltid av mye mer enn antakelse om mellommenneskelige forhold

Antakelse om forhold henger sammen med antakelse om menneskenaturen, menneskelig aktivitet og virkelighetens, rommets, tidens og omgivelsenes beskaffenhet.

Verdier formidler det man mener i organisasjoner er bra og dermed også implisitt det organisasjoner mener er dårlig. Schein (2010) skriver at det er viktig å skille mellom verdiene som kongruerer med de grunnleggende antakelse som rettesnor og de som er ment for inspirasjon for fremtiden. Mens verdiene angir hva som verdsettes og hva som er viktig å strebe etter, kan normer beskrives som prinsipper, retningslinjer og begrensninger på atferd og sosiale sammenhenger. I en organisasjon har man både eksplisitte og implisitte normer. Eksplisitt er regelverk, formelle standarder eller rutiner som alle ansatte kjenner. De uformelle normene kan styrke gruppesamholdet og solidaritet på arbeidsplass (Jacobsen & Thorsvik , 2010, s.126 )

#### 4.4 Competing Values Framework

Competing Values Framework er utviklet på 1980-tallet, er et eksempel på kultur som noe man har, når det gjelder forståelse av organisasjonskultur. CVF er teoretisk modell, et rammeverk for konkurrerende verdier, for å vurdere og forstå organisasjonskultur. Det er formålet med å bruke rammeverket for konkurrerende verdier CVF for å identifisere og forenkle endringen av organisasjonskultur. På bakgrunnen av CVF ble kartleggingsmetoden OCAI utviklet for å identifiseres og gi mulighet for å endre organisasjonskultur.



**FIGUR 6 : RAMMEVERK FOR KONKURRERENDE VERDI (CAMERON OG QUINN, 2013 s.76)**

Det teoretiske utgangspunktet for modellen er dimensjonene. To hoved dimensjoner oppstod og organiserte indikatorene i fire hoved klynger.

En av dimensjonene skiller mellom effektivitetskriterier som understreker fleksibilitet, dynamisme og virksomhet, og kriterier som understreker stabilitet, orden og kontroll. Den andre dimensjon skiller mellom effektivitetskriterier som vektlegger intern orientering, integrering og helhet på en side, og kriterier som vektlegger eksternorientering, differensiering og rivalisering på den andre.



Disse to dimensjoner danner til samme fire deler. Hver av disse representerer ett tydelig sett med indikatorer på organisatorisk effektivitet.

#### 4.5 Dimensjonene i CVF:

- *Fleksibilitet versus stabilitet og kontroll*

Denne dimensjon trekker linjen mellom effektivitetskriteriene, som i den enden understreke fleksibilitet og varsomhet, og motsatt stabilitet og kontroll.

- *Intern fokus versus ekstern fokus*

Denne dimensjon trekker skille mellom kriterier som vektlegge intern og orientering, og motsatt ekstern fokus og differensiering.

Ut fra disse to dimensjonene dannes fire typer kulturretninger for en organisasjon:

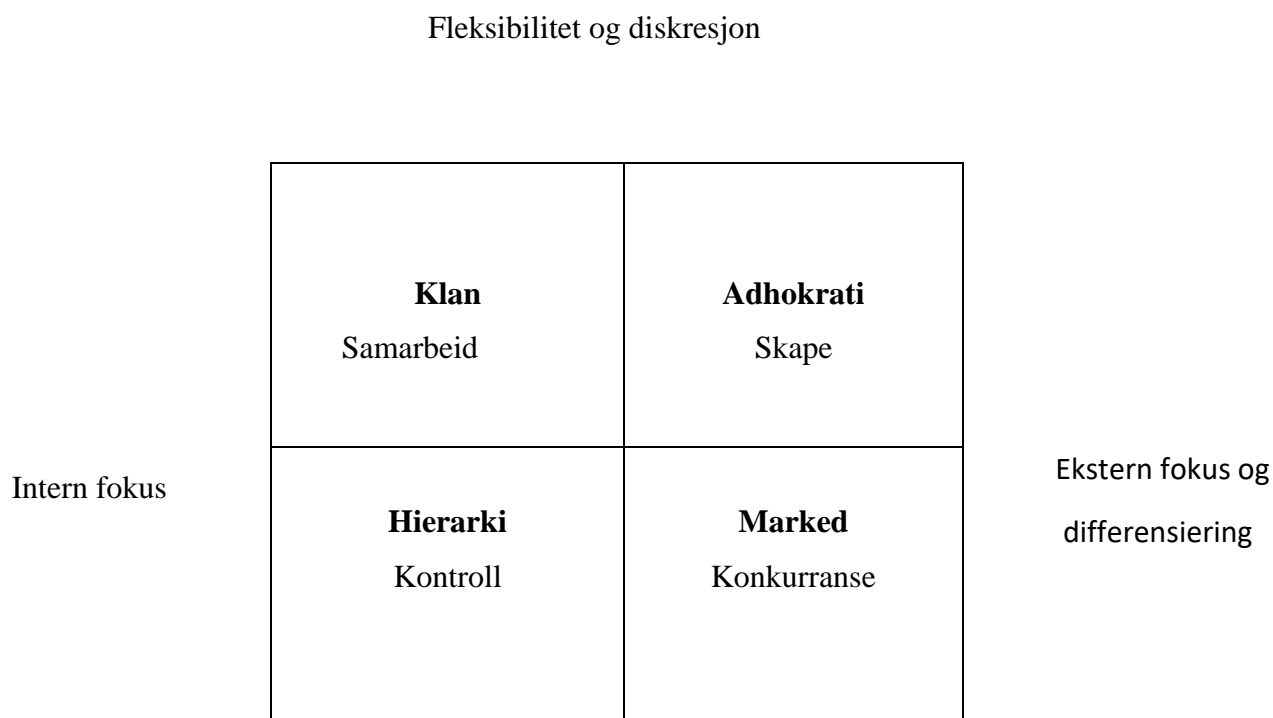
- Klan kulturen (samarbeid)- intern fokus, fleksibilitet (en organisasjon som fokuserer på internt vedlikehold med fleksibilitet, interesse for mennesker og sensibilitet ovenfor kunder;
- Ad-hokrati (skape)- ekstern fokus, fleksibilitet (en organisasjon som fokuserer på ekstern posisjonering med høy grad av fleksibilitet og individualitet;
- Hierarki (kontroll)- intern fokus, stabilitet (en organisasjon som fokuserer på intern vedlikehold med et behov for stabilitet og kontroll;
- Marked (konkurrans)- ekstern fokus, stabilitet (en organisasjon som fokuserer på ekstern posisjonering med hovedvekt på konkurranse og hurtig beslutning;

Det som er verdt å merke seg er, at på samme måte som de to hoveddimensjoner representerer motsatte, eller konkurrerende verdier, representerer hver av disse fire dimensjonene diagonalt motsatte, eller konkurrerende verdier. Derav navnet Competing Values Framework – CVF.

Skjema 7: Rammeverket for konkurrerende verdier

Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 2013:54)

## 4.6 Kulturtyper i CVF



FIGUR 7 KULTURTYPER, RAMMEVERKET FOR KONKURRERENDE VERDIER(CVF), (CAMERON OG QUINN 2013, s.40)

Dimensjon og delene i rammeverket har som styrke å forklare de ulike retningene og de konkurrerende verdiene som kjennetegner menneskelig atferd. Hver firkant representerer grunnleggende antakelse, retninger og verdier-de samme elementene somorganisasjonskultur, og hver del kan dermed identifiseres som kultur type (Cameron og Quinn, 2013).

For å forklare figuren ytterligere vil jeg gå inn på de fire ulike typene av hoved kulturer. De representerer motsigende eller konkurrerende antakelsen. En enhet fremhever en kjerneverdi som er motsatt av verdi i den andre enden. Dimensjon derfor har fire deler som er også motsigende eller konkurrerende diagonalt. Derfor klankulturen som er i firkanten øverst til venstre har verdier som vektlegge internfokus og fleksibilitet, mens marked kulturen som er i

firkanten nederst til høyre identifiserer verdier som er ekstern kontroll og fokus og stabilitet. De er konkurrerende eller motsatte verdiene

#### *Hierarkisk kultur (Kontrollkultur)*

Kjennetegnes av en byråkratisk struktur: regler, spesialisering, elitestyrte, hierarki, særelse, mangler personlighet og ansvarlighet. De kjennetegnene viste seg å være veldig effektive og å ha et internt fokus på produksjonen. Det er klare linjer mellom beslutningsmyndigheten i organisasjonen. Organisasjonen er ofte preget av standardiserte regler, prosedyrer, streng overvåkning og kontroll. Kulturen i disse organisasjoner ble etter CVF karakterisert som formalisert og strukturert. Her anses effektive ledere som gode koordinatore og organisatorer. Utfordringen for denne type kultur er manglende evne til å tilpasse seg til omgivelsen som er i kontinuerlig endring. Vi kan finne mye av denne kulturen i offentlig administrasjonen.

#### *Markedskultur (Konkurranseskultur)*

Denne kulturen handler om en type organisasjon som i seg selv fungerer som marked. Markedskulturen fokuserer på transaksjoner med eksterne interessenter. Kjerneverdier er konkurranseevne og produktivitet. Der brukes markedsøkonomiske mekanismer, konkurrerende dynamikk og pengetransaksjoner. Lederne er preget av hard konkurranse med ambisjoner og mål om å vinne.. Markedskulturen har grunnleggende antakelse om at kunder er kresne og interesserte i verdi. Samtidig at markedskultur har eksternt fokus, kan det vokse frem et behov for et mer internt fokus, samarbeid for effektivisering innen organisasjonen.

#### *Klankultur (Samarbeidskultur)*

Kulturen kan sammenlignes med en familieorganisasjon. Organisasjonen består av medarbeider som jobber tett sammen og et arbeidsmiljø som er preget av høy grad av lojalitet blant ansatte. I stedet for regler og prosedyrer baserer kulturen seg på teamarbeid, medvirkning og organisasjonsforpliktelse ovenfor ansatte. Leder har som hoved oppgave å motivere ansatte. Fokuset er internt i organisasjonen, men det bør også kunne rettes mot det eksterne. Klankulturen kan få utfordring med hensyn til innovasjon og konkurranse.

### *Adhokratikultur (Skapekultur)*

Etter hvert som verden utviklet seg fra industrialderen til informasjonsalderen, oppstod det innovativkultur. Denne kultur preges av desentralisert makt og legge stor vekt på individualisme, sjansespill og fremtidsvisjoner. Ansatt skal være innovativ, dynamisk og kreativ, også. Lederne skal være innovatører og visjonærer. Viktig egenskap er å værer risikoorientert og fremme organisasjonens posisjon i forhold til konkurrentene. Denne kultur finner vi er ofte i ny etablerte organisasjoner. Når organisasjonen ekspanderer og det oppstår behov for nye merarbeidene, kan det være at individualisme må erstattes av teamarbeid. Fordi jeg i min masteroppgave skal se på kultur forandring i ledelsesgruppen, vil jeg se på de konkurrerende verdiene i personalledelse. En effektiv personalleder må ifølge Ulrichs (Ulrichs og Brockbank,2005) forskning, sørge for at noen av elementene fra hver av de fire kulturene blir representert i organisasjoner. Aller viktigst er det at de rollene, virkemidlene, resultater og kompetanse som personalleder vektlegger, forsterker den dominerende eller foretrukne kulturen i organisasjonen. Ved å benytte ulike personalroller kan en bygge eller styrke ulike typer organisasjonskultur.

Poenget er at CVF fremheve et ganske omfattende syn på personalledelse.

Den viser en måte for å kunne gjøre personalfunksjoner mer strategisk, mer inkluderende og mer rasjonell.

TABELL 1 KULTURTYPE OG LEDERFERDIGHETER (CAMERON OG QUINN, 2013, s. 139)

<p>Kultur type:</p> <p>Samarbeid</p> <p>Lede Team</p> <p>Lede mellommenneskelig forhold</p> <p>Lede utvikling av andre</p>	<p>Kulturtype: Entreprenør</p> <p>Leder innovasjon</p> <p>Leder fremtid</p> <p>Leder kontinuerlig forbedring</p>
<p>Kultur type: Hierarki</p> <p>Leder kulturelle endringer</p> <p>Leder kontrollsystemer</p> <p>Lederkoordinering</p>	<p>Kulturtype: Marked</p> <p>Leder konkurranse</p> <p>Stimulerer de ansatte</p> <p>Leder kundeservice</p>

I en organisasjon som står for en kulturendringsprosess vil lederens evne til å håndtere prosessen påvirke resultatet. Begrunnelse for dette er at de ulike kulturtype setter ulike krav til ferdigheter hos leder. (Cameron og Quinn, 2013);

En leder som ønsker gjennomføre en kulturendring i organisasjonen, bør ifølge Cameron og Quinn – ha kunnskap om organisasjonskulturen og egen lederkompetanse/ferdighet. Det er en forutsetning for endring i organisasjonskultur, at det skjer en endring på individnivå, også hos leder. (Cameron og Quinn, 2013s. 135-141)

## Kapittel 5

### 5.1 Presentasjon av resultater

I dette kapittel jeg vil vise resultatene som jeg har fått, og jeg skal prøve å svare på problemstillingene mine:

1. Hva er dominerende kulturuttrykk i 2014 og hvordan ser det ut i 2018?
2. Hvilket kulturuttrykket ønsker lederne seg i fremtiden- foretrukket kulturuttrykket?

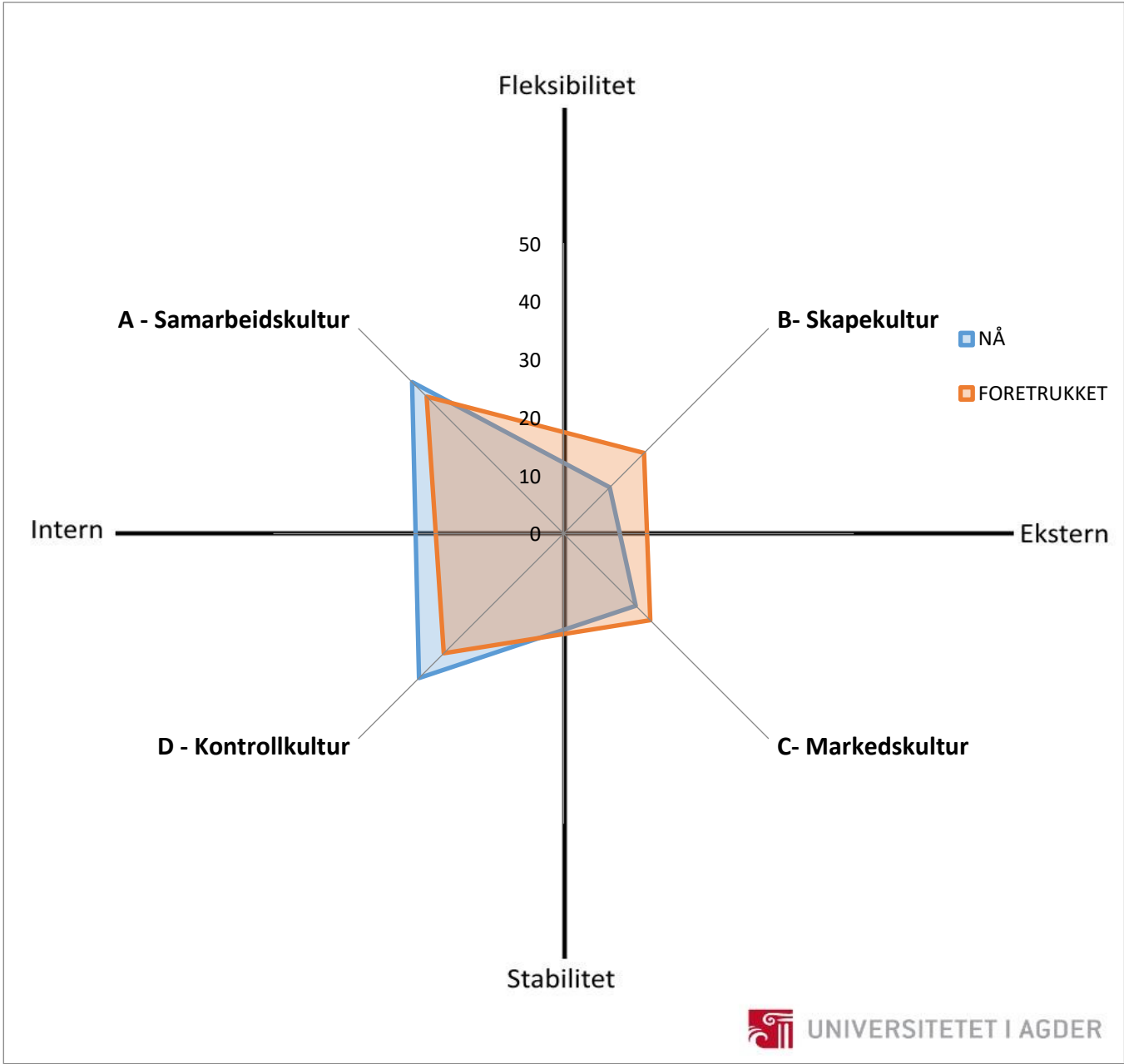
Jeg vil vise forskjellen mellom nåværende og foretrukket kulturprofilen i 2014 og 2018.

Kartleggingen skal vise hvordan organisasjonskulturen var i 2014, hva de foretrukket i 2014, og hvor de ønsket å gå i 2014. Kartleggingen i 2018 skal vise om de klarte å komme til den kulturtypen som de foretrakk i 2014. Til slutt vil jeg undersøke, hva som er den foretrukkes kulturtypen blant klinikklederne i 2018

### 5.2 OCAI-2014

**TABELL 2 RESULTATENE I NÅVÆRENDE OG FORETRUKKET KULTURUTTRYKKET I 2014**

	NÅ	FORETRUKKET
<b>A - Samarbeidskultur</b>	37	33
<b>B- Skapekultur</b>	11	20
<b>C- Markedskultur</b>	18	21
<b>D – Kontrollkultur</b>	35	29



FIGUR 8 : PROFILER FOR NÅVÆRENDE OG FORETRUKKET KULTURUTTRYKK I 2014 FOR KLINIKKLEDERNE I DEN OFFENTLIGE TANNHELSETJENESTEN I VEST-AGDER

Etter å få bilde av organisasjonskulturprofilen og profilen av de seks kulturegenskapene er det mulig å fortolke disse profilene. Det er minst seks standardsammenligninger: -kultur typen som dominerer i organisasjon; -avvik mellom den nåværende og den foretrukne fremtidige kulturen; -styrke i den kultur typen som dominerer i organisasjon; -samværet mellom kulturprofilene; -sammenligning mellom ens egen organisasjonsprofilen med gjennomsnittlige organisasjonsprofilene hos andre organisasjonene.; -trender med dette kulturverktøyet;

For å vurdere kulturtypens styrke har jeg valgt å bruke følgende skala:

-Svak: 0-15
-Moderat: 16-30
-Sterk: 31-40
-Svær sterk: 41+

Cameron og Quinn har ikke presentert en likende gradert skala. De presiserer at vurdering av styrken må sees i sammenheng med omgivelsene til den enkelte organisasjon og den situasjon organisasjonen befinner seg.



### 5.3 Nåværende kultur 2014- analyse

Den nåværende profilen viser sterk dominerende kulturtypen av samarbeidskultur med 37 poeng og sterk dominerende kulturtypen av kontroll med 35 poenger, moderat kulturtypen på marked med 18 poeng og svak skape kulturtypen som er 11 poenger. Organisasjonskultur hos ledergruppen syns å være sterk intern drevet, med høye score på bodde samarbeid og kontroll kulturen. Profilen viser lavt eksterntfokus. Dette gjenspeiles i profilen med lavere score for skape og markedskultur.

Organisasjonsprofil er preget av samarbeidskultur som indikerer en organisasjon med intern fokus på gruppe tilhørighet. Kultur reflekterer mot samarbeid og fleksibilitet men samtidig kontroll i noen mindre grad. Hoved trekk på internfokus og integrering med dominerende gruppetilhørighet og regelstyrt ledelse.

Samarbeidskultur og kontrollkultur er karakteristiske kulturtyper i helseorganisasjon med sterk dominerende fagmiljø. Der må reglene og prosedyrer følges. Samarbeids kulturtypen er bindet til fleksibilitet, men de ønsker bodde fleksibilitet og stabilitet, dvs. orden og kontinuiteten er viktig. Ved å ha størst verdi på samarbeidskultur som står for lojaliteten, tillit, samhold, ta være på hverandre, tilretteleggelse for de enkelte merarbeidene.

I samarbeidskultur er den grunnleggende antakelse at effektiviteten skapes gjennom tett samarbeid med tette bånd mellom mennesker i samme organisasjon (Jacobsen og Torsvik ,2013 s. 140)

Teamarbeid, moral og samhörighet er nesten selvfølge i disse organisasjonene.

På andre plass kommer sterk kontroll kulturtypen med 35 poeng. Ansatte er ikke mye involvert i bestemmelse, sterk fokus på intern vedlikehold, med behov for stabilitet og kontroll. Hoved fokus er stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet med sterk intern fokus. Ledelse tar styring av økonomi.

Samarbeid og kontroll kultur utgjør sammen den dominerende kultur i ledergruppen. Begge kultur typen ligger lengst felles akse for dimensjon for intern fokus og integrering. Den helhetlige organisasjonskulturen er preget av intern orientering, integrering og helhet. I den andre dimensjon i rammeverket er kultur preget mer av fleksibilitet og dynamikk og mindre av stabilitet.

Ekstern fokus er liten, pasientene det er ikke stor fokus på, markeds kultur skåret moderat 18 poeng. Adhokrati –skape kultur er den som skårer lavest med 11 poeng.

Profilen viser klassisk styrt profesjonskultur (fagbyråkrati). Profesjonskultur er betegnelse på yrke der det er en sterk kobling mellom utdanning og plass i arbeidslivet (Blom 2007). Når de fleste på arbeidsplass har samme utdanning og jobbe med det samme, dannes en profesjonskultur. Det virker inn på grunnleggende orientering og verdier. Det hevdes at ekspertorganisasjoner er vanskelig å lede. I slike organisasjoner kommer lederen ofte i en skis mellom sine underordnede og overordnede. Det er ofte at klinikklederne opplever det som problem. I profesjonskultur er klan og kontroll kultur dominerende kulturtypen.

## 5.4 Foretrukket kultur 2014

I boka Cameron og Quinn ,2013 s.82-83 står det at etter deres erfaring med mange organisasjoner er at en forskjell mellom Nåværende og Foretrukket –profilen på mellom fem til ti poeng vanligvis indikerer behovet for en konkret kulturendrings innsats. Forskjell på over ti poeng må man være særlig oppmerksom.

Jeg har valgt følgende inndeling av skala med hensyn til å kommentere avvik og poeng differanse.

Poengdifferanse:

- Uendret:0
- Svak:1-4
- Moderat: 4-7
- Sterk: 8-10
- Meget sterk: 10+

Mine resultatene for foretrukket kultur viser en svak reduksjon med minus fire poeng på samarbeidskultur, moderat reduksjon med seks poeng på kontrollkultur, med sterk økning av

skapekultur med ni poeng og svak økning med tre poeng av markedskultur. Organisasjonskultur viser et ønske om noe endret fokus fra intern til ekstern. Dette signaliserer et ønske å gå fra felleskap, gruppeorientering, regler og byråkrati til innovasjon, selvstendighet, kreative problemløsninger. De vil ha mer fokus på pasienter –ekstern fokus og skape kulturen.

Poengfordeling viser vektlegging på intern fokus og integrering. Den største andel er fremdeles samarbeid og kontroll, fremdeles sterk samarbeidskultur med 33 poeng, men moderat kulturtypen på kontroll med 29 poeng, men med markedskultur som er på 21 poeng og skapekultur på 20 poeng organisasjon viser ønske å gå til skape og markeds kultur, mot ekstern fokus og differensiering. De ønsker å flytte kulturen oppover mot mer fleksibiliteten.

De vil fortsatt ha samarbeidskultur, dette viser at hovedvekt av lederne ønsker å viderefører det som er den tradisjonelle kultur i DOT, men i mindre grad enn det er, bare fire poeng forskjell. Kontrollkultur kommer på andre plass med 29 poeng med en reduksjon av seks poeng. Det kan forklares at lederne har behov for å sikre at ansatte følge opp lovverk og retningslinjer. Det betyr å ha god struktur for å sikre at oppgavene og kvalitetssystemet gjennomføres og kvaliteten ivaretas.

Når man analyserer resultatene ser man at det er mest avvik i skapekulturen. Fra nåværende 11 poenger til 20 poeng. Det vises at klinikklederne ønsker endring, de opplever en strek kontrollkultur og ønsker seg i motsatt retning til en skapekultur. De ønsker mer fleksibilitet og ekstern posisjonering og mindre kontroll, stabilitet og intern posisjonering. Svak endring i samarbeidskultur med fire poeng og svak endring mot markedskulturen.

Det kan forklares at de opplever at de er bundet til styring rutine og kontroll som ikke stemmer med egen profesjon, de vil ha mer frihet og bruk av skjønn og egen bestemmelse i behandling av pasienter. Det kan oppleves mye byråkrati og overenstemmelse av byråkratene fra Fylkeskommunen og selve ledelse i tannhelse. Avviket i skape kultur er vesentlig med ni poenger og det viser at ledelse bør følge opp med tiltak som reduserer avviket. Det er bedre balanse i mellom de fire kultur typene i den foretrukket kultur profilen.

Gjennomsnittlige helse organisasjoner scoret mest på kontrollkulturen, men i tannhelse kommer samarbeidskultur betydelig fram.. Det forklares at tannhelse er spesielt organisasjon i helse, hvor egen bestemmelse av behandling og skjønn er dypt inn i organisasjon.

Cameron og Quinn (2013) hevder at organisasjoner må være klar over sin nåværende kultur for å kunne endre den. Endringsprosessen må være bevisst styrt. Dersom dette blir gjort riktig

kan endringen gjennomføres. Å ha en organisasjonskultur som er foretrukket (ønsket) i organisasjonen vil bidra til å motivere å drive de ansatte til å ytte litt ekstra for organisasjonen.

Konkret kan organisasjonen satse på bedre teamarbeid, deltakelse, fremme motivasjon og kontinuerlig forbedring mot ekstern fokus. Personal utvikling i samsvar med moralen skal vektlegges. Samtidig normer og regler som er pålagt på helseorganisasjon må følges. Bedre involvering av de ansatte. Myndiggjøring av de ansatte for å skape ny ideer, dynamikk og kreativitet er nøkkelord. Klinikklederne gikk gjennom lederutviklings program og ønsker betydelig endring med større fokus på fleksibilitet, dynamisme og skjønn, samt større ekstern orientering, differensiering. De ønsker dominerende samarbeidskultur og en jevnere fordeling av de tre andre kultur typer. Analyse viser at det er behov for kulturendring innsats og at det er et ønske om fortsatt intern fokus med store vekt på fleksibilitet.

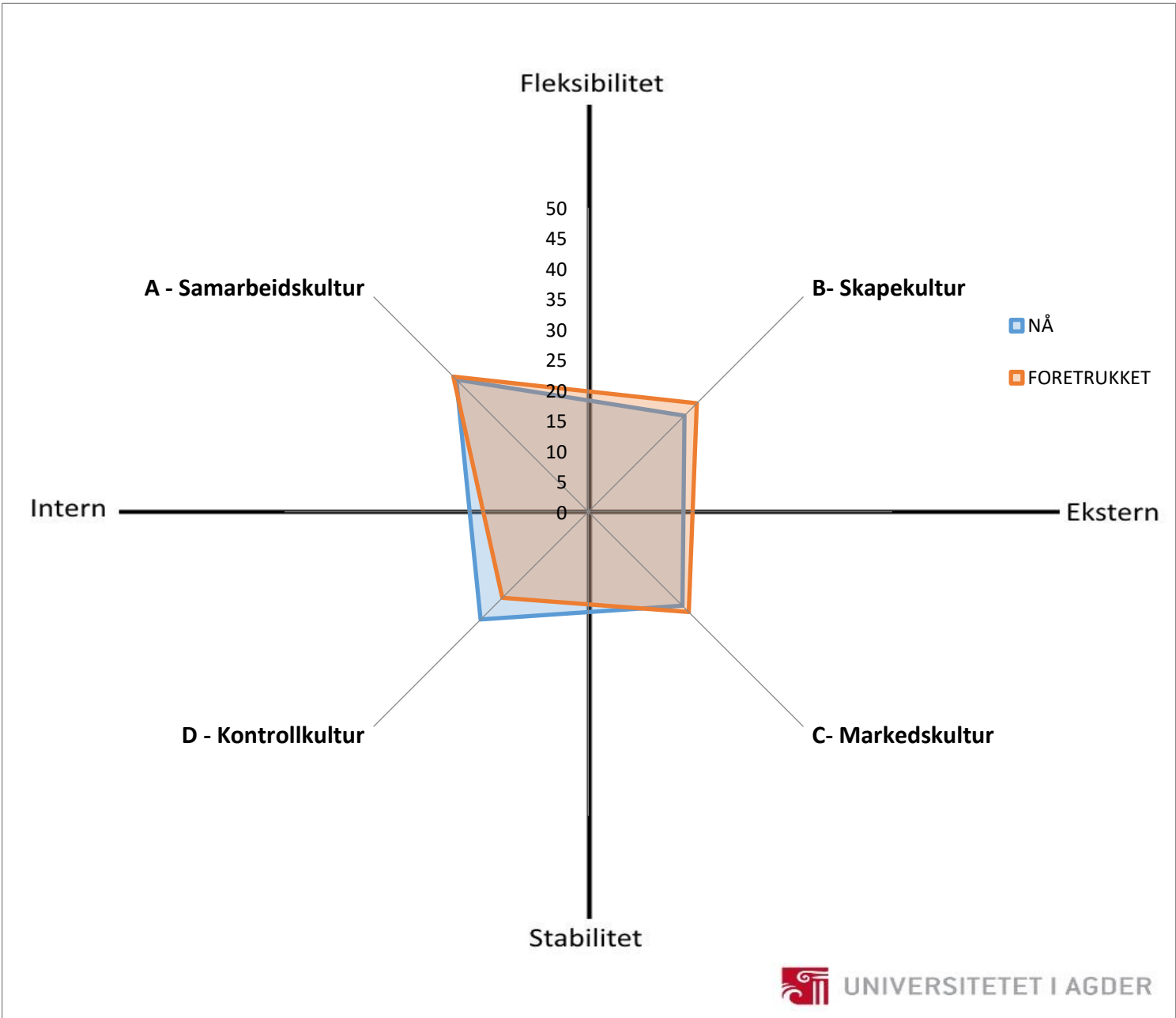
## 5.5 OCAI-2018

Nå skal vi se på resultatene av undersøkelse fire år senere, i 2018. Etter at klinikkleder gruppe har gjennomført lederutviklingsprogram og gått gjennom flere kurs og undervisninger som ble påpekt i 2014, og jobbet med dette gjennom fire år.

### Dominerende kultur i 2018

TABELL 3 NÅVÆRENDE OG FORETRUKKET I 2018

	Nå	Foretrukket
<b>Samarbeidskultur</b>	31	31
<b>Skapekultur</b>	22	25
<b>Markedskultur</b>	22	23
<b>Kontrollkultur</b>	25	20



FIGUR 9 PROFILEN FOR NÅVÆRENDE OG FORETRUKKET KULTURUTTRYKK I 2018 FOR KLINIKKLEDERNE I DEN OFFENTLIGE TANNHELSETJENESTEN I VEST-ÅGDER

## 5.6 Nåværende kultur i 2018

Sterk samarbeidskultur med 31 poeng og moderat kontrollkultur med 25 poeng, og moderat markeds kultur og skapekultur med like 22 poeng.

Det er fremdeles samarbeidskultur som er sterkeste. Fremdeles intern fokus og fleksibilitet, integrering men gruppe og- «familietilhørighet», samarbeid, preget av fag med verdier som samhold, lojalitet og forpliktelse. Vi kan anta at hoved verdiene hos klinikklederne går langs linjene intern forpliktelse, kommunikasjon og menneskelig utvikling og en sterk tro på at disse verdiene skaper effektivitet. Klinikklederne definerer suksess på grunnlag av utvikling av menneskelige ressurser, teamarbeid, ansattes engasjement og ivaretagelse. Resultatene taler i retning av det finnes en helhetlig kultur hos tannhelse klinikklederne.

På andre plass kommer kontrollkultur med sine normer og reglene som må følges i helseorganisasjoner, men markeds og skape kultur skåret moderat 22 poeng som er bare 3 poeng forskjell fra kontroll kulturen, med sine eksterne fokus, differensiering og fleksibilitet. Vi ser mer balansert profil kulturuttrykket. Det kan tyde at de har bevist forhold til sin kultur og denne er godt utviklet, eller det motsatte at organisasjonen ikke er bevist sin kultur. (Cameron og Quinn 2013)

Profilen indikerer at tannhelsetjenesten er fremdeles drevet av intern fokus, men balansert profilen på kontroll, marked og skape kultur viser at ekstern fokus, fleksibilitet, differensiering er i fred med å bli innarbeidet i organisasjonskultur. Mer påvirkning av de ansatte og kunder i hverdagsarbeidet, ny skapning og ny ideer, selvstendighet mangfold er inkludert i organisasjonskultur.

## 5.7 Foretrukket kultur 2018

Sterk samarbeidskultur samme poeng som i nåværende kultur -31 poeng, moderat kontrollkultur med 20 poeng, markedskultur med 23 poeng og skapekultur med 25 poeng. Nesten balansert profil. De ønsker å flytte kulturen oppover og til høyre til fleksibilitet og verdier som ny skapning.

Det som er viktig å vise her er at nåværende samarbeidskultur og foretrukket samarbeidskultur scoret samme poengsum. De vil beholde den dominerende samarbeidskultur. Det viser en sterk samarbeidskultur, som er dominant i organisasjon. Dette indikerer en helhetlig kultur.

Eneste avvik er på kontrollkulturen. Den er fem poeng. Klinikklederne ønsker mindre kontroll og mindre internfokus. De ønsker endring (tre poeng) skapekulturen og en poeng markedskultur. De opplever fremdeles press av byråkrati, kontroll, og ønsker seg vek fra system og en over bestemmende ledelse. De ønsker større fleksibilitet rom for individuelle tilpasning og innovasjon. Mer frihet for å bestemme selv i behandlinger av pasienter, aksept for nye ideer og utvikling. De ønsker å gå mot ekstern fokus og differensiering, og fleksibilitet økt selvstendighet og, mangfold, fleksibilitet, med verdier som ny skapning, kreativitet og innovasjon. Kontroll kultur skåret minst poeng.

Det kan tyde på et ønske om at fokus sendes utover mot ny tanke, ny ideer, innovasjon, et ekstern fokus og større individuelle frihet og fleksibilitet.

Organisasjonen tok faktisk viktige steg men de vil enda mer skape kultur. Mer frihet å bestemme selv med nye ideer og myndighet. De vil vek fra unødvendige regler og byråkrati, mål styrt organisasjon og vil ha mer faglige bestemmelse og ny skapning. Fag og brukerne skal bestemme ikke byråkratene, mer konkurranse og rivalisering med de privatpraktiserende tannleger.



## 5.8 Evaluering fra 2014-2018

### En sammenlikning av nåværende kultur i 2014 med nåværende kultur i 2018

TABELL 4 SAMMENLIKNING I NÅVÆRENDEKULTUR I 2014 OG 2018

	Nåværende 2014	Nåværende 2018	Differanse
<b>Skapekultur</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>+11</b>
<b>Markedskultur</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>+4</b>
<b>Kontrollkultur</b>	<b>35</b>	<b>25</b>	<b>-10</b>
<b>Samarbeidskultur</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	<b>-6</b>

Av dataene eller tabell framkommende sterke utviklingene fra 2014-2018 i nåværende kulturuttrykkene. Den største forandringen har skjedd i skapekulturen hvor vi ser økning av 11 poeng og reduksjon på kontrollkultur på – 10 poeng. Man kan beskrive kulturen i en ekstern fokus og mot fleksibilitet. Det betyr at organisasjonskulturen har beveget seg fra intern fokus, stabilitet og kontroll mot ekstern fokus og differensiering, og fleksibilitet og skjønn. Fra målstyrt byråkratisk organisasjonen til mer moderne organisasjonen med ny skapning, ideer og fokus mot kunder og marked.

## En sammenlikning av foretrukket 2014 og nåværende i 2018

TABELL 5 SAMMENLIKNING I FORETRUKKET KULTURUTTRYKKET I 2014 OG NÅVÆRENDE I 2018

	Foretrukket 2014	Nåværende 2018	Differanse
Skapekultur	20	22	+2
Markedskultur	21	22	+1
Kontrollkultur	29	25	-4
Samarbeidskultur	33	31	-2

Jeg synes at det kan være nyttig å se på resultatene på foretrukket 2014 og nåværende fra 2018. Hva ønsket de og hvor langt er de kommet i dag? Mest avvik er fire poenger på kontroll kultur.

De er kommet hvor de hadde ønsket seg. De har beveget seg fra den tradisjonelle mot eksternt fokus, individualisme, nyskapning, ny ideer, men de har innslag av å beholdet sin sterke samarbeidskultur med intern fokus og fleksibilitet, hvor arbeidsplassen er som en utvidet familie, lojalitet, teamarbeid, deltakelse og enighet. De ønsker å videreføre det deler av som er den tradisjonelle kultur i organisasjonen. Hvor suksess handler om omsorg for menneske og forstår deres behov. De vil beholde lovverk og retningslinjer, forutsigbarhet, formelle regler er viktig å holde organisasjonen sammen. Mye av tjenester er prosedyrestyrt, men de har tatt veien i andre retningene også.

Skape kultur og markedskultur peker mot mer fleksibilitet. Med fleksibilitet kommer mer innovasjon og ny tekning. de vil ha mer impulser utenfra, involvering av brukerne (pasienter), mer samarbeid med forskjellige etater og organisasjoner utenfor tannhelse.. At de to kulturene er på 22 poeng og bare tre poeng mindre enn kontroll kultur.

Nasjonale føringer og forventninger fra politikere forventninger av offentlig helse organisasjoner at de utvikles i tekning innenfor NPM. Der brukerne skal stå i sentrum og skal ha større innvirkning på utforming av tjeneste. Man blir målt på brukertilfredsstille. De blir

sammenliknet med andre lignende tjeneste. Nasjonal politikk har fokus på innovasjon og innføring av ny teknologi, helseministerens samhandlingsreform f.ex. Klinikklederne viser at de er klare for det som samfunnet forventer av offentlig sektor og tannhelsetjenesten. De signaliserer fortsatt et ønske om utvikling videre.

Dominerende kultur utrykke i 2014 var sterk samarbeidskultur med sterk hierarki kultur, intern fokus og fleksibilitet, med stor ønsker om forandring til mer skape kultur og mindre kontrollkultur. Vek fra målstyring, strenge lover og regler mot fleksibilitet, nye ideer og individualisme. De ønsker å bli mindre kontrollerende og mer samarbeidende og nyskapende.

I følge av Cameron og Quinns forskning viser organisasjoner sjelden bare en kulturtype. I stedet prøver de utvikle en blanding av alle fire kulturtypen. Deres funn peker også på at de fleste bedrifter utvikler en dominerende kulturtype som de stoler på i det daglige. De sier at den mest effektive kulturtypen er fleksibilitet, eller lik mengde av alle fire kulturtype. Ifølge dem, fører dette til motstridende oppførsel i kulturen, og krever at de balanserer konkurrerende verdier og bruke alle fire kultur typer i hver situasjon. Men i motsetning til Cameron og Quinns forskning viser det seg at det beste er å jobbe og skape bestemt kulturtypen basert på aksepterte bransjestandarder. Eksempel er helsetjeneste hvor er rådende kulturstilen –klankultur, fordi hovedhensyn med helseorientert organisasjon er å gi omsorg til mennesker i samarbeidskultur.

Det har økt omganger og forventninger til oppgaver i DOT i de siste ti årene i takt med velferdsstatens utvikling. Samtidig kompleksitet og oppgave løsning, mer eldre og vanskelige stilte pasienter med sammensatte helse utfordringa har økt. Mer krav og forventning fra foreldrene og unge pasienter til nesten perfekt tannhelse. Sterk utvikling av teknologi stiller høyere krav av alle ansatte i helse organisasjoner. Derfor er tilpasning nødvendig for offentlig (DOT) overlevelse.

Vi kan viser hva tannhelse forventer og ønsker av seg selv. DOT har jobbet mye med lederutviklings program og med organisasjonskultur. Vi kan se at de er kommet hvor de ønsket seg i 2014 og at de har jobbet mye med det. Også klinikklederne foretrukket mer skape kultur og markeds-kulturen som er i samsvar med nasjonale føringer og forventning.

Jeg kan ikke sette en direkte årsak mellom kultur forandring hos klinikklederne og lederprogrammet. Det jeg kan gjøre er å se funnet utviklingene sted og hvordan ser det ut i 2018. Det har jeg forklart i teksten.

## KAPITEL 6

### 6.1 En oppsummering og veien videre

For å tydeliggjøre betydning av organisasjonskultur for klinikkledergruppen ønsket jeg å svare på disse to sentrale spørsmålene:

1. Hva er dominerende kulturuttrykket i 2014 og hvordan ser dette uttrykket ut i 2018?
2. Hvilket kulturuttrykk ønsker lederne seg i fremtiden?

For å svare på disse spørsmålene brukte jeg OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)- kartlegging og vurderingsverktøy.

OCAI er internasjonalt anerkjent kartlegging og verktøy som er utviklet for å måle organisasjonskultur. OCAI har sitt grunnlag i den teoretiske modellen CVF (Competing Values Framework)- rammeverk for konkurrerende verdier. Dette verktøy regnes som den meste brukte rammeverk i verden for å vurdere organisasjonskultur. OCAI er utviklet av de amerikanske forskerne Cameron og Quinn (2013).

I 2014 gjennomførte jeg eksamen i organisasjonskultur på master i ledelse i offentlig sektor på UIA. I denne eksamen inngikk kartlegging av organisasjonskultur på klinikkledergruppe i den offentlig tannhelsetjenesten i Vest-Agder. Klinikkkledergruppen ble invitert til å delta i kartlegging av organisasjonskultur ved å besvare spørreskjemaet OCAI.

Jeg syntes det kunne bli interessant å undersøke om har det skjedd noe forandring i kulturuttrykket i klinikkledergruppen fire år etter første kartlegging.

Kartlegging i 2014 viste en nåværende organisasjons kultur sterk dominert av samarbeids og klankultur. Nåværende kultur uttrykk viste sterkt internt fokus. Profilen viser klassisk styrt profesjonskultur (fagbyråkrati). Foretrukket kultur viser retning bort fra kontrollkultur og internt fokus mot skapekultur, og eksternt fokus mot fleksibilitet og differensiering. Avvikene mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur var vesentlige og viser et behov for en konkret kulturendring. Resultatene understreket et behov for at ledelsen burde sette i verk tiltak for å jobbe med organisasjonskulturen. De var i oppstarten av lederutviklingsprogram som tiltak.

Etter fire år har klinikkledergruppen gjennomført lederutviklingsprogrammet, og gått gjennom flere kurs og annen undervisning. Da gjennomførte jeg en ny kartlegging av organisasjonskulturen. Jeg brukte samme skjemaet og det var de samme spørsmålene som i skjemaet jeg brukte i 2014.

Kartleggingen i 2018 viste at nåværende kulturuttrykket har beveget seg mot fleksibilitet og eksternt fokus, men den dominerende kultur er fremdeles klankultur og kontrollkultur. Når vi sammenlikner foretrukket kulturuttrykket i 2014 og nåværende kulturuttrykket i 2018 ser vi at de er på det stedet som de ønsket seg i 2014. Vi kan se at fokus er flyttet mot skape- og markedskultur. Denne mer balanserte profilen viser at organisasjonen tok viktige steg i retning av den foretrukne kultur i 2014. Når det gjelder dominerende klankultur kan, ifølge Cameron og Quinn, jevnt skåret kulturuttrykk tyde på at organisasjon har eller har fått et bevisst forhold til sin kultur og den er godt utviklet. Rådende kulturstil i helseorganisasjoner er klankultur-samarbeidskultur fordi hovedhensikt med helseorganisasjoner er omsorg til mennesker. Klinikkledergruppen har som dominerende kultur nettopp samarbeidskultur, som viser seg å være den beste for deres organisasjon. Kontrollkulturuttrykket kan forklares med at det er mye prosedyrer, regler og normer i helseorganisasjoner.

Foretrukket kulturuttrykket i 2018 viser at klinikklederne fremdeles føler at det er mye byråkrati og kontroll fra ledelsen. Dominerende samarbeidskultur typen er fremdeles klankultur som er bra for helseorganisasjon. De ønsker fortsatt å gå fra unødvendige regler, linjestyrt ledelse, regelstyre og kontroll til nyskapning, ny ideer, innovasjon, En ekstern fokus med differensiering, fleksibilitet og marked, mer involvering av pasienter i behandlinger. Her går klinikklederne i takt med nasjonale føringer og forventinger fra politikerne og de utvikles i tekning av NPM.

Jeg vil avslutningsvis komme med noe anbefaling for vei videre til klinikkledergruppen:

Kartleggingen i 2018 viser i det nåværende kulturuttrykket at klinikklederne har som dominerende kulturuttrykket intern fokus, stabilitet, mye lover og regler, press fra byråkratene. De ønsker seg i foretrukket kulturuttrykket mer frihet for å bestemme selv, aksept for nye ideer og utvikling: De ønsker eksternt fokus og differensiering, fleksibilitet, økt selvstendighet og individualisme, mangfold, med verdier som nyskapning, kreativitet og innovasjon. Ved kartlegging av nåværende og foretrukket kulturtypen fant jeg at det er fem poeng forskjellen på kontrollkultur. Det betyr at klinikklederne må jobbe videre med kultur

forandring. Ledelsen må sette i verk tiltak og sammen med klinikklederne finne ut hvordan de skal jobbe videre med byråkratier, kontroll, unødvendige regler.

I denne masteroppgaven har jeg kartlagt kulturuttrykket hos klinikkledere, og påvist at det har skjedd viktige endringer i organisasjonskulturen i klinikkledergruppen fra 2014 til 2018. Jeg har ikke undersøkt om det samtidig har skjedd kulturforandringer hos de ansatte i hele organisasjonen: Vest-Agder en offentlige tannhelsetjenesten. Det kunne være interessant å undersøke om klinikklederne har klart å påvirke sine ansatte slik at de har det samme kulturuttrykkene som klinikkledere.

## 7.0 Litteraturliste

- Harald Baldersheim og Lawrence E. Rose (2014). *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. 3.utgave Fagbokforlaget
- Bang, H (1988). *Organisasjonskultur*. Oslo,3.utgave, Tano Aschehoug
- Cameron K.S og Ettington D.R(1988).*The Conceptual Foundations of Organizational Culture. Higher Edukation: Handbook of Theory and Research*. Norwel, Mass:Kluwer.
- Kim S. Cameron og Robert E. Quinn (2013) *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*.
- Kristian Dahl og Thorkil Molly-Søholm(2013) 2.utgave *Leadership pipeline i den offentlige sektor*. Dansk psykologisk forlag
- Mikael Hjerm og Simon Lindgren (2011) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse. Utgave 1*. Gyldendal Akademisk
- Jacobsen D.I og Thorsvik J.(2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlag
- Dag Ivar Jacobsen (2016) *Hvordan gjennomføre undersøkelse. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utgave
- Jamil,Ishtiaq (2005).»Kultur teori-kan kultur velges?» *Det kommunale laboratorium, H.Baldreshaim og E.Lawrence* .Fagbokforlaget Bergen (s.231-252).
- Hofstede G.(1991)-oversatt til norsk *Kultur og organisasjoner*..Orginal: *Culture end organizations*. *Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo( 1993)*
- Schein,E H ( 2004) *Organizational culture end Leadership*. Jossey –Bas
- O`Rely og Chatman (1996).*The conceotuale Fondations of Organizational Culture*.
- Strand (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen, Fagbokforlag
- Den Norske tannlegeforening:*
- Kullman G (1934) *Den norske tannlege foreningen gjennom 50 år: 1884-1934*.
- Ramm J (1959) *Den norske tannlege forening gjennom 75 år. 1884-1959*.
- Sollund A (1984) *Den norske tannlege forening gjennom 100 år1884-1984*.



Den norske tannlege forening tidende (2015/7) *Tannhelse tjenesten kommunal eller fylkeskommunal*

Stanvik R (2009) *Fra tannlege kunst til helseprofesjon. Den norske tannlege forening gjennom 125 år. 1884-2009.*

Fylkestinget vedtak (sak 13/00294) *Tannhelseplan 2013-2016*

Fylkestingsvedtak (den 20.06.2017) sak 32/17. *Handlingsprogram 2017-2020*

Agder kommune revisjon –Prosjekt plan 2018.(Kontrollvalget i Vest-Agder. Fylkeskommunen vedtak sak 40/17). *Evaluering om tiltakene er fulgt opp og målene i tannhelseplanen 2013-2016 er nådd*

Leif Arne Heløe *Melding til Stortinget no. 14(2014-2015). Norsk institutt for forankring for by og regionforskning (NIBR).*

Helse og omsorgsdepartementet l.1983-06-03-54 *Tannhelsetjeneste loven. [Https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1983-06-03-54](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1983-06-03-54)*

Helsedepartement Ot.prp. nr.66(2000-2001) *Om lov om helseforetak m. m (Helseforetaksloven)*

Helsedepartementet NOV. 2005 11: *Det offentlige engasjementet på tannhelse felten.*

Helsedepartementet St. meld. Nr. 47(2008-2009) *Samhandlingsmeldingen.*

Helsedepartementet Prop. 90 L.82010-2011) *Lov om folkehelsearbeid (Folkehelseloven)*

Kommunal-og moderniseringsdepartementet Meld. St. 14 (2014-2015) *Kommune reformen, ny oppgave til større kommuner*

<https://www.ocai-online.com> *OCAI Assessment på internett*

<http://www.vaf.no>. *fylkeskommunen/fylkeskommunen organisering. (2018)*

## 8.0 Vedlegg

### Vedlegg 1

#### **Identifisering og utvikling av organisasjonskultur**

**"Culture is not a part of the game –it is the game"**

##### **1.Innledning:**

For å kunne identifisere og utvikle en organisasjonskultur, er det avgjørende å kartlegge dette på en måte som gjør at en indentifiserer de rette faktorene.

Som en del av lederutviklingsprogram ved Universitetet i Agder (erfaring basert masterprogram) utprøvde vi dette verktøy i 2014 med dere for å gjennomføre denne identifisering.

Nå etter fire år utfører jeg samme identifisering med samme verktøy.

Verktøyet for identifisering/vurdering av organisasjonskultur-OCAI ( Organizacional Cultures Assessment Instrument ) har sin grunnlag i rammeverk for konkurrerende verdier , omtalt som Competing Values Framework (CVF).

Dette er en teoretisk modell som nå er det mest fremtredende rammeverket i verden for å vurdere organisasjonskultur. Dette rammeverk er nyttig i

organiseringen og fortolkning av en reke organisasjons fenomener. Spørsmålene og og analysen bygger på denne modellen.

Jeg vil utforske har det skjedd noe forandring i kulturprofilen hos klinikkledergruppen etter at fylkestannleges sjef innførte mange forskjellige lederutviklingsprogrammer.

Opplysninger og resultatet vil bli brukt i master oppgave som levere i høst 2018.04.10

Master oppgaven vil bli lukket for innsyn for offentlighet og undersøkelse og resultatene vil bli slettet. Svarene til hver enkelt vil anonymiseres.

Jeg vil gjerne presentere metodikken og modellen i et ledermøte før dere besvarer spørsmålene.

### Kartlegging av organisasjonskultur

Fremtredende kjennetegn ved kommunen/enheten	Nåværende	Foretrukket
<b>A;</b> Denne kommunen/enheten er en ganske personlig arbeidsplass hvor de ansatte gir mye av seg selv i det daglige virket.		
<b>B;</b> Denne kommunen/enheten er en dynamisk og nyskapende arbeidsplass hvor de ansatte er villig til å stikke hodet frem og ta risiko.		
<b>C;</b> Denne kommunen/enheten er en svært resultat- og prestasjonsorientert arbeidsplass hvor de ansatte har konkurranseinstinkt og er prestasjonsfokuserte.		
<b>D;</b> Denne kommunen/enheten er en kontrollert og strukturert arbeidsplass hvor de ansatte forholder seg i hovedsak til formelle prosedyrer.		
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Organisatorisk lederskap	Nåværende	Foretrukket
<b>A;</b> Lederskapet i denne kommunen/enheten identifiseres med veiledning og med tilrettelegging.		
<b>B;</b> Lederskapet i denne kommunen/enheten identifiseres med entreprenørskap, nyskapning og risikovillighet.		
<b>C;</b> Lederskapet i denne kommunen/enheten identifiseres med mål- og resultatoppnåelse.		

<b>D; Lederskapet i denne kommunen/enheten identifiseres med koordinering, organisering og effektivitet.</b>		
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>Ledelse overfor ansatte</b>	<b>Nåværende</b>	<b>Foretrukket</b>
<b>A; Lederne i denne kommunen/enheten vektlegger teamarbeid, enighet og deltakelse.</b>		
<b>B; Lederne i denne kommunen/enheten vektlegger risikovillighet, nyskapning, frihet og særpreg.</b>		
<b>C; Lederne i denne kommunen/enheten vektlegger konkurranse, høye krav og måloppnåelse.</b>		
<b>D; Lederne i denne kommunen/enheten er vektlegger jobbsikkerhet, overensstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet.</b>		
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>Organisasjonslimet</b>	<b>Nåværende</b>	<b>Foretrukket</b>
<b>A; Limet som holder kommunen/enheten sammen er lojalitet og gjensidig tillit. Forpliktelsen overfor arbeidsgiver er høy.</b>		
<b>B; Limet som holder kommunen/enheten sammen er engasjementet til nyskapning og utvikling. Det legges vekt på å være i forkant.</b>		
<b>C; Limet som holder kommunen/enheten sammen er vektlegging av presentasjoner og måloppnåelse. Å være best er et gjennomgående tema.</b>		
<b>D; Limet som holder kommunen/enheten sammen er vektlegging av formelle regler og retningslinjer. Opprettholdelse av en velfungerende organisasjon er viktig.</b>		
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>Strategiske vektlegginger</b>	<b>Nåværende</b>	<b>Foretrukket</b>
<b>A; Kommunen/enheten vektlegger utvikling av menneskelige ressurser. Høy grad av tillit, åpenhet og deltakelse er viktig.</b>		
<b>B; Kommunen/enheten vektlegger tilførsel av nye ressurser og nye utfordringer. Det å prøve noe nytt og være på utkikk etter nye muligheter er verdsatt.</b>		
<b>C; Kommunen/enheten vektlegger konkurrerende atferd og resultater. Å oppnå høye målsettinger og å være best på sitt felt er sentralt.</b>		
<b>D; Kommunen/enheten vektlegger kontinuitet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og stabil drift er viktig.</b>		
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Suksesskriterier	Nåværende	Foretrukket
<b>A;</b> Kommunen/enheten definerer suksess på grunnlag av utviklingen av menneskelige ressurser, teamarbeid, ansattes engasjement og ivaretagelse.		
<b>B;</b> Kommunen/enheten definerer suksess på grunnlag av å være ledende på området gjennom å ha unike tjenester eller service som en nyskapende.		
<b>C;</b> Kommunen/enheten definerer suksess på grunnlag av måloppnåelse, og at man er bedre enn de man sammenligner seg med. Konkurranspreget lederskap er en nøkkel.		
<b>D;</b> Kommunen/enheten definerer suksess på grunnlag av effektivitet. Stabil og pålitelig tjeneste- og serviceproduksjon til lavest mulig kostnader står helt sentralt i driften.		
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

