

**En komparativ analyse av
organisasjonskultur og skoleresultater**

**A comparative analysis of
organizational culture and school results**

**Merete Rimstad
Siri Tengs Myklebust**

Veiledere

Linda Hye
Morten Øgård

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

Universitetet i Agder, 2019
Fakultet for samfunnsvitenskap
Etter- og videreutdanningsenheten

Forord

Det har vært tre lærerike år vi har gjennomført gjennom programmet skoleledelse ved Universitet i Agder. Master i ledelse har vært et krevende studie og som har tatt mye tid, men vi synes absolutt at det har vært verdt det, da vi sitter igjen med mye økt kompetanse om hvordan vi skal lede en skole i dagens samfunn.

Vi vil rette en takk til ansatte ved både Lillesand og Lagård ungdomsskole for alle spørsmål de har tatt seg tid til å svare på gjennom våre undersøkelser. Vi hadde ikke klart det uten deres hjelp. Veilederne våre Linda Hye og Morten Øgård, vil vi også takke for deres gode forelesninger og veiledning gjennom hele studieløpet.

Til slutt vil vi takke våre representative ektemenn for deres tålmodighet og oppmuntring i denne prosessen.

Kristiansand, juni 2019
Merete Rimstad og Siri Tengs Myklebust

Innholdsfortegnelse

Forord.....	s 2
Sammendrag.....	s 6

Kapittel 1

1.0 Problemstilling og innledning.....	s 7
1.2Forskningsspørsmålet.....	s 8
1.3 To Problemstillinger.....	s 8
1.3.1 Problemstilling 1.....	s 8
1.3.2 Problemstilling 2.....	s 8
1.4 Innledning.....	s 8
1.5 Bakgrunn for prosjektet.....	s 10

Kapittel 2

2.0 Beskrivelse av skolen som institusjon.....	s 12
2.1 Presentasjon av Eigersund kommune og Lagård ungdomsskole.....	s 12
2.2 Presentasjon av Lillesand kommune og Lillesand ungdomsskole.....	s 12

Kapittel 3

3.0 Teori.....	s 13
3.1 Organisasjonskultur.....	s 14
3.2 Dimensjoner ved organisasjonskultur.....	s 16
3.2.1 Mønsterdimensjoner og innholdsdimensjoner.....	s 16
3.2.2 Struktur.....	s 18
3.2.3 Organisasjonsdesign.....	s 18
3.2.4 Organisasjon i skolen i fem dimensjoner.....	s 19
3.2.5 Svakheter ved organisasjonsdesign.....	s 21

Kapittel 4

4.0 Metode.....	s 22
4.1 Valg av respondenter.....	s 23
4.2 Empirisk forskning på organisasjonskultur.....	s 23
4.3 Kvalitativ og kvantitativ metode, tabell 1.....	s 26
4.3.1 Fordeler og ulemper med kvalitativ metode, tabell 2.....	s 27
4.3.2 Fordeler og ulemper med kvantitativ metode, tabell 3.....	s 28
4.4 Presentasjon av empiriske resultater.....	s 30
4.4.1 Rammeverket konkurrerende verdier, Competing Values Framework (CVF).....	s 30
4.4.2 Kulturtypene i CVF.....	s 30
4.4.3 Hierarki (kontroll) kulturen.....	s 30
4.4.4 Markeds (konkurransen) kulturen.....	s 31
4.4.5 Klan (samarbeids) kulturen.....	s 32
4.4.6 Adhokrati (skape) kulturen.....	s 33
4.5 Tolkning av kulturprofiler.....	s 34
4.5.1 Type.....	s 34
4.5.2 Avvik.....	s 35
4.5.3 Styrke.....	s 35
4.5.4 Overensstemmelse.....	s 35
4.5.5 Sammenligninger.....	s 36
4.5.6 Trender.....	s 36

Kapittel 5

5.0 Funn og analyse.....	s 37
5.1 Forskningsspørsmålene.....	s 37
5.1.1 Hvilken organisasjonskultur finner en i de to skolene.....	s 38
5.1.2 Den dominerende organisasjonskulturen ved Lillesand ungdomsskole.....	s 39
5.1.3 Den dominerende organisasjonskulturen ved Lågård ungdomsskole....	s 46
5.1.4 Er det trekk i organisasjonskulturen som kan forklare variasjonen i eksamensresultatene på de to skolene.....	s 55

Kapittel 6

6.0 Oppsummering og konklusjon.....	s 59
6.1 Svar på problemstillingen 1: Hvilken organisasjonskultur finner en ved de to skolene?.....	s 59
6.2 Svar på problemstilling 2: Er det trekk i organisasjonskulturene som kan forklare variasjonen i eksamensresultatene på de to skolene?.....	s 59

Kapittel 7

7.0 Litteraturliste.....	s 61
7.1 Vedlegg.....	s 63

Sammendrag

I denne oppgaven har vi kartlagt to ungdomsskoler ved hjelp av kartleggingsverktøyet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Lagård ungdomsskole i Rogaland og Lillesand ungdomsskole i Aust - Agder. Gjennom denne kartleggingen fant vi ut hvilke organisasjonskultur som var dominerende i de to skolene og hvilke trekk i organisasjonskulturen som muligens kan forklare ulikhetene i eksamensresultatene som elevene ved de to skolene oppnår.

Innledningsvis i oppgaven forklarer vi bakgrunnen for prosjektet vårt og presenterer de to skolene. I teoridelen vektlegger vi hva kultur er ved hjelp av Cameron og Quinn (2013) teoretiske utlegg. Vi belyser også ulike dimensjoner og svakheter i begrepene organisasjonskultur og organisasjonsdesign. Vi viser til blant annet innhold og mønsterdimensjoner for å vise det psykologiske aspektet ved organisasjonskultur. Her forsøker vi å fremme at enkelte forskere ser betydningen av at det er psykologisk naturlig å gjøre en fortolkning på den organisasjonskulturen som man inngår i. Stjernemodellen til Galbraith (1995) er også et hjelpemiddel vi har benyttet oss av i oppgaven for å synliggjøre tenkningen om *organisasjonsdesign* på et strukturelt nivå.

I metoddelen har vi satt søkelys på den empiriske forskningen av organisasjonskultur. Ved hjelp av Jacobsen (2005) diskuterer fordeler og ulemper ved kvalitativ og kvantitativ metode for å begrunne vårt valg av metode.

Som nevnt har vi kartlagt og belyst de dominerende organisasjonskulturene ved Lillesand ungdomsskole og Lagård ungdomsskole. Kulturene som er mest dominerende i begge skolene er *klankultur* som er preget av samarbeid og en familiær struktur.

Når vi studerer forskjellen mellom *nåværende* og *foretrukket* organisasjonskultur i forhold til skolens dominerende kultur i begge skolene oppdager vi et visst avvik. Det dreier seg om forholdet til *markedskultur*. På Lillesand ungdomsskole ser vi stort sett samsvar, mens det på Lagård ungdomsskole er et moderat avvik.

Det samme mønstret ser vi på de underliggende innholdsdimensjonene i kulturanalysene. Lillesand ungdomsskole ser ut til å ha en mer helhetlig organisasjonskultur enn hva tilfellet er ved Lagård ungdomsskole.

Til slutt i oppgaven ser vi på trekk i organisasjonskulturene som muligens kan forklare variasjonen i eksamensresultatene mellom to ellers sammenlignbare skoler. Vi har undret oss over at Lillesand ungdomsskole gjennomgående har høyere eksamensresultater enn Lagård ungdomsskole. Kan ulikhetene knyttes til styrken i den dominerende organisasjonskulturen (og de underliggende dimensjonene i kulturen)? Cameron og Quinn (2013) går langt i knytte resultatoppnåelse til organisatorisk oppslutning av en dominerende organisasjonskultur. For ledere av både små og store organisasjoner ser vi verdien av å kartlegge organisasjonskulturen i virksomheten slik at nødvendige kulturendringer kan gjøres for å skape mest mulig enhetlige kulturer, og derigjennom størst mulig måloppnåelse.

Resultatene som vi har kommet frem til er i samsvar med Camerons og Quinns tenking om organisasjonskultur. Resultatene våre viser dermed viktigheten av å bruke kartlegging av organisasjonskultur som et ledelsesverktøy for å få kunnskap om organisasjonen og ha et bedre utgangspunkt eventuelle endringer.

1.0 Problemstilling og innledning

Resultatene av elevenes måloppnåelse i norsk skole er svært ujevn. I noen skoler presterer elevene gjennomgående bedre enn i andre skoler. Forklaringen på dette fenomenet er varierende, komplisert og sprikende. Kulturkartlegging i skolen er ikke vanlig. Den kartleggingen som tross alt gjøres, knyttes bare i liten grad til årsaksforklaringer i forhold til elevenes måloppnåelse.

1.2 Forskningsspørsmålene

1.3 To problemstillinger

Vi har kommet frem til følgende hovedproblemstilling og forskningstema for undersøkelsen vår. Problemstillingene blir følgende:

1.3.1 Problemstilling 1:

Hvilke organisasjonskulturer finner en i de to skolene?

1.3.2 Problemstilling 2:

Er det trekk i organisasjonskulturene som kan forklare variasjonen i eksamensresultatene på de to skolene?

1.4 Innledning

Offentlig skole er en institusjon som har stor betydning for velferdsutviklingen i Norge. Kunnskapsdepartementet sier at for å få et profesjonelt samarbeid om kvalitetsutvikling i skolen kreves det at skoleeierne, skoleledere og lærere er sitt ansvar bevisst. Stortingsmelding 21 (2016–2017) peker på at skolens viktigste oppgave er å øke elevens læringsutbytte og å sette elevene i stand til å gjennomføre videregående opplæring.

Mål- og resultatoppnåelse for skolene har det siste 10- årene fått et økt fokus i norsk samfunnsdebatt og har bidratt til å sette søkelys på oppnådde elevresultater og hvorfor enkelte fylker og skoler gjør det bedre enn andre.

«Pisa – sjokket» kom i 2001. Pisa er en forkortelse for Programme for International Student Assessment. Det er OECD sitt internasjonale program som tester kompetanse i naturfag, lesing og matematikk for 15- åringer hvert tredje år.

Det viste at den norske skolen scoret vesentlig faglig svakere enn sammenlignbare nasjoner.

Paradokset her er at få andre nasjoner enn Norge bruker mer penger på utdanning. Norsk skole lå i bunnsjiktet resultatoppnåelse og i toppsjiktet i forhold til bråk og uro i undervisningstimene.

Det var disse resultatene som daværende kunnskapsministeren Kristin Clemet kalte «Pisa sjokket». I 2009 har imidlertid norske elevene vist fremgang i både matematikk, lesing og naturfag (NRK.no, 2010).

Man visste lite om forholdene i norsk skole i forhold til andre nasjoner før PISA-undersøkelsen, fordi skolene i OECD-området ikke hadde blitt vurdert på en på en komparativ måte før.

I ettertid har norske skolepolitiske myndigheter satt inn ulike tiltak for å bedre elevenes læringsresultater. For eksempel ble det utarbeidet nye læreplaner med kompetansemål i 2006, hvor vurdering for læring ble et sentralt begrep. Det ble også iverksatt tiltak i kommuner hvor elevene presterer lavt. Utdanningsdirektoratet engasjert veiledere fra høyt presterende skoler for å støtte og veilede i forhold til ledelse av prosesser i utviklingsarbeid. Målet med dette arbeidet er å bedre læringsresultater for elevene.

Det er også satt av betydelige midler for å hjelpe elevene tidlig i læringsforløpet gjennom «tidlig innsats». Her ble det satt inn ekstraressurser for å hjelpe elevene hovedsakelig fra 1. til 4. trinn. Nok et iverksatt forbedringstiltak i skolen ble *elevundersøkelsen* som er en nasjonal spørreundersøkelse i regi av Utdanningsdirektoratet. Den ble gjort obligatorisk for alle elever på 7 og 10. trinn i 2004. Vurderingsområdene i elevundersøkelsen er ment å vurdere læringskultur, elevdemokrati og medvirkning, faglig utfordring, felles regler, trivsel, mestring, utdanning og yrkesveiledning, støtte fra lærerne, motivasjon, vurdering for læring og i hvilken grad elevene fikk støtte hjemme fra.

I 2007 startet nasjonale prøvene opp slik vi kjenner dem i dag. Hensikten med nasjonale prøver er å gi skolene informasjon om elevenes ferdigheter i lesing, regning, og engelsk. Informasjonen fra prøvene skal danne grunnlag for underveisvurdering og kvalitetsutvikling på alle nivåer i skolesystemet.

I tråd med norsk samfunnsdebatt har New Public Management (NPM), som er et relativt nytt begrep, blitt innført som strukturelle tiltak for å bedre norsk skole. NPM kan forklares som en fellesbetegnelse for styring av offentlig virksomhet. Begrepet inneholder metoder og prinsipper som skal føre til bedre styring og organisering av offentlig virksomhet, på lik linje med næringslivets bedriftsøkonomiske modeller. NPM er implementert i det norske skolesystemet, hvor ideen om at god ledelse har betydning for god måloppnåelse. De skolepolitiske myndighetene har satset tungt på å utvikle kvalitetsledelse bl.a. gjennom å opprette «rektorskolen» som et tiltak for å øke skoleledernes kompetanse.

De årsaksforklaringene som ligger *utenfor* skolenes innflytelse er også vurdert av enkelte skoleforskere. De har vist at elever med foreldre med lav utdanning presterer dårligere enn de som kommer fra et hjem hvor foreldrene har utdanning utover videregående skole. Unntaket her er Sogn- og Fjordane hvor elevene presterer svært godt over tid til tross for foreldrebakgrunn. Hypotesen her er at skolens kulturelle tilknytning til nærmiljøet bidrar til kvalitet i opplæringen fører til at elevene presterer bedre.

Tiltakene over viser til forsøk på å bedre resultatene i skole ved hjelp av *strukturelle tiltak*. Vi mener at også organisasjonskulturens betydning må tillegges vekt i forsøkene på å bedre elevenes resultater.

1.5 Bakgrunn for prosjektet

Det er med bakgrunn i aktuelle diskurser om ulike resultater i den norske skole, at vi ønsker å se nærmere på om organisasjonskulturen på skolene har effekt i forhold til elevenes eksamensresultater.

I den undersøkelsen vi har gjort, ønsker vi se nærmere på om det er sammenheng mellom organisasjonskultur og resultater på eksamen. Vi vil utføre en komparativ studie av to skoler i to kommuner – en i Lillesand kommune og en i Eigersund kommune. Her vil vi se nærmere på om det er sammenheng mellom organisasjonskultur og eksamensresultater i skolene for om mulig

avdekke eventuelle ulikheter eller likheter i både organisasjonskultur og resultater.

Organisasjonskultur som tema kan bli en utfordring å undersøke fordi organisasjonskultur beskrives ofte gjennom dens innhold som handler om grunnleggende antakelse, kollektive normer, virkelighetsoppfatning og verdier som har vokst frem over tid.

Vi vil også ha søkelys på at lederen på en skole er den viktigste kulturskaperen og er med på å påvirke hvordan den enkelte utfører lærergjeringen innenfor skolens kollektive arbeidsfellesskap. Hva som er resultatene av ledelsen kulturskaping og hva som verdsettes kommer til uttrykk gjennom organisasjonens rekrutterings-, belønnings- og karriere systemer. Organisasjonskultur er ett av mange begreper som kan være vanskelig å gripe og begripe. Den består av relativt abstrakte fenomener som læreres verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. I det daglige ser man bare overflate aspekter ved kulturen, slik det kommer til uttrykk gjennom skolens ritualer, historier, myter, symboler, språk og talemåter eller sjargong i personalet.

Sammenhengen mellom resultatene til elevene og den ulike og unike organisasjonskulturen som eksisterer på hver enkel skole er et interessant aspekt å undersøke for oss. I den forbindelse vil hovedoppgaven vår i problemstillingen være at vi ønsker å undersøke organisasjonskulturen og om det er en sammenheng med resultatene på de forskjellige skolene.

Undersøkelsen som beskrives ovenfor kan trolig også ha nytteverdi for andre skoler som ønsker å utvikle seg i en positiv retning.

I følge Schein (1987) preges organisasjonskulturen av organisasjonens aktører, det fysiske arbeidsmiljøet og strukturene i organisasjonen. Det er ikke et formelt skriftlig regelsystem. Kulturen er implisitt og styrer, begrenser og regulerer arbeidsforholdene i organisasjonen for skoleledere, lærere og elever. Dette er noe vi synes blir spennende å undersøke nærmere og dra nytte av, for utvikling av gode skoler. Ved hjelp av forståelse for organisasjonskulturen og kvalitetsvurderinger ved hjelp av undersøkelser, samtidig som vi ser på ulikhetene i de ulike kommune/fylkene tror vi denne studien vil ha nytte for bedre skoleutvikling.

2.0 Beskrivelse av skolen som institusjon

Grunnskolen i Norge er tiårig er gratis og obligatorisk for alle mellom seks og seksten år. Skolen er delt inn i barnetrinn (1.-7. årstrinn) og ungdomstrinn (8.-10- årstrinn). Undervisningen og opplæringen for grunnskolen og videregående er etter læreplanen som ble innført i 2006/07. Fagene i læreplanen inneholder grunnleggende ferdigheter, formål, omtale av grunnleggende ferdigheter, hovedområder, kompetansemål og felles ordning om sluttvurdering i fag. Dette er gjeldende for grunnopplæringen i Norge som består av 13-årig skole. Grunnskolen er oppbygd slik at alle skal ta være en del av et felles kunnskaps, verdi og kulturgrunnlag. Dette gjøres ved bruk av enhetsskoleprinsippet, som skal sørge for at alle barn og unge får en tilpasset opplæring og et likeverdig tilbud, ved hjelp av et samordnet skolesystem.

2.1 Presentasjon av Eigersund kommune og Lagård ungdomsskole

Eigersund kommune ligger helt sør i Rogaland, også kalt Sørvestlandet. Det er sentralt plassert i Dalane regionen. Kommunen har ca 15 000 innbyggere og de største arbeidsplassene er innen kommunen og innen fiskeri og oljevirksomhet. E39 er plassert helt på grensen av kommunen, men er et viktig ledd for kommunens handel, industrivirksomhet og næring. Havnen i Eigersund by har alltid vært en viktig arena for fiske og sildolje virksomhet. Eigersund er en av de største fiskerihavnene i Norge (Eigersund kommune.no).

Lagård ungdomsskole er den største ungdomsskolen i kommunen og har 253 elever. Rektor har hovedansvaret på skolen sammen med en inspektør. Det er 31 lærere ansatt på skolen (Skoleporten.no).

2.2 Presentasjon av Lillesand kommune og Lillesand ungdomsskole

Lillesand kommune ligger i Aust- Agder. Lillesand ligger sentralt til på Sørlandet og kommunen har 10 700 innbyggere. De største arbeidsplassene i Lillesand er Lillesand kommune og Nye E39 gjør at kommunen ligger sentralt til både for handel og for at det er enkelt for innbyggere og pendle på jobb til blant annet Kristiansand (Lillesand kommune.no).

Lillesand ungdomsskole er den eneste ungdomsskolen i Lillesand kommune. Den har 309 elever og 32 ansatte lærere (skoleporten.no).

3.0 Teori

I enhver sammenheng hvor mennesker samvirker, det kan være i en familie med minst to personer, eller en privat, offentlig eller frivillig organisasjon med mange mennesker oppstår det *kultur*. Når begrepet organisasjon koples sammen med begrepet kultur kan man trekke begrepene sammen til et nytt ord, som er organisasjonskultur.

Quinn og Cameron (2014:18) viser til Kluckhohn, Kroeber og Meyer (1952) som hevder at det finnes mer enn 150 ulike definisjoner på begrepet organisasjonskultur. Samtidig går det an å dele organisasjonskultur inn i grunnleggende kategorier, men det kan være vanskelig å få tak i det substansielle innholdet i begrepet. Edgar Schein (1985), gir et rimelig forståelig innhold til begrepet organisasjonskultur. Han mener det består av noen grunnleggende antakelser, verdier, normer og artefakter som organisasjons-medlemmene deler i større eller mindre grad. Schein sine tanker om dette skal diskuteres noe senere i denne teksten.

Organisasjonskultur i enhver organisasjon er en faktor med stor betydning for organisasjonens resultat- eller måloppnåelse som ifølge Quinn og Cameron (2014:19) ofte blir oversett i forhold til organisasjonens ytelse fordi den tas for gitt. Kulturen gjenspeiler den implisitte og uuttalte gjeldende ideologiske tenkningen, opplevelse av identitet, interpersonlige handlingsmønstre, fellesskapsfølelser – verdier som ofte ikke er synlige, men som gjenkjennes straks konvensjonene brytes.

Med henvisning til Schneider (1990) viser Quinn og Cameron (2014:21) til at begrepet, eller konseptet organisasjonskultur, skiller seg fra organisasjonsklima på den måten at *klima* innbefatter *midlertidige* holdninger, følelser og oppfatninger hos organisasjonsmedlemmene. *Kultur* derimot er en permanent kjerne karakteristikk i organisasjonen som det tar lang tid å endre, *klima* derimot er basert på holdninger som ofte endres raskt og dramatisk.

Vi mener at vi med dette har etablert noen forståelige kjennetegn på begrepet organisasjonskultur. Herfra går vi videre til å se nærmere på to konkrete organisasjonskulturer i to ulike organisasjoner, Lillesand Ungdomsskole (LUS heretter) og Lagård ungdomsskole i Eigersund kommune, og den innvirkningen kulturen kan se ut til å ha på resultatene i organisasjonene.

Organisasjonskultur kan muligens være med på å forklare skolens evne til å nå sine gitte mål som for eksempel elevenes læringsutbytte uttrykt i eksamensresultater.

Det er selvfølgelig også andre evalueringsverktøy som tilbyr forklaringer, bl.a. Statistisk Sentralbyrås *Skolebidragsindikatoren*, men vi har valgt å studere om organisasjonskultur kan tilby vel så gode forklaringsmodeller. Dessuten ligger det i kulturanalysen muligheter til å gjøre endringer når det gjelder å nå de resultater som skolen skal oppnå – Skolebidragsindikatoren gjør det i mindre grad.

Vi vil dermed undersøke om organisasjonskultur har betydning for eksamensresultater som foreligger ved to skoler i to ulike fylker.

3.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et begrep som viser til den kulturen som utvikles blant menneskene i en gitt organisasjon eller gruppe. I likhet med kultur er organisasjonskultur et mye omtalt fenomen som er vanskelig å definere på en entydig måte (Martinsen, 2009).

Det finnes flere ulike definisjoner på organisasjonskultur, vi velger å støtte oss til Schein (1987) som hevder at organisasjonskultur er:

(...) et mønster av grunnleggende antagelser – oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassing og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1987, s.6).

En organisasjonskultur innebærer en felles forståelse og oppfatning av verden rundt seg. Samtidig som den har felles underliggende verdier om forestillinger om menneskesyn og det ubevisste forholdet mellom menneskene i en organisasjonskultur (Martinsen, 2009).

En gruppe mennesker som deler de grunnleggende oppfatninger av omgivelsene og om «verden» har en felles kultur. Kulturen eksisterer på grunn av ulike kjennetegn, to av disse er verdier og normer. Disse er sentrale begreper innen kulturorganisasjon. Verdiene som et menneske har er avhengig av avgjørelsene av de valg som vi tar ut ifra den kulturen vi er en del av. Verdier er en felles betydelighet, normer og uskrevne regler som er med på å påvirke adferden innenfor organisasjonskulturen (Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. 2013).

Det finnes mange definisjoner innenfor begrepet verdi. En generell definisjon av begrepet er ifølge Store norske leksikons nettsider:

“Verdi, kvaliteten ved noe; det som er godt ved noe. En tings verdi sies gjerne å bestemme dens viktighet med hensyn til hvordan vi bør gjøre vurderinger og beslutninger “(Store norske leksikon,2018).

Verdier er ikke konkrete og de er ikke målbare. De beskriver det som er spesielt med organisasjonen og det særegne. Verdiene er med på skape en følelse av identitet og er med på få folk til å føle seg spesielle for hvilken organisasjon de tilhører (Bolman, L.G. og Deal, T.E. 2013).

Grunnleggende antakelser er det man antar er *sannheten* i en organisasjonskultur. Det vil si at i en organisasjonskultur forekommer en form for samme oppfattelsen av en hendelse (Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. 2013).

Schein (1991) viser til 7 dimensjoner som inngår i de grunnleggende antagelser:

1. Hvordan forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene oppfattes (aktiv, dominerende, ledende, førende eller passiv og under press).
2. Hvilket syn man har på menneskets handlinger (aktiv og påvirkende samt rasjonell eller passiv og defensiv og irrasjonell).
3. Hvordan organisasjonen kommer frem til «sannhet» (aktiv utprøving og testing av sannhet, eller konsensus om hva som er «sannhet»).
4. Hvordan organisasjoner betrakter tid (framtidsskuende eller fortidsskuende).
5. Hvilke antagelser man har om menneskelig natur (godt eller ondt, lat og doven eller aktiv og initiativrik).
6. Hvilket syn man har på relasjoner mellom mennesker (viser følelser eller være rasjonell, konkurrere eller samarbeide, delta eller la andre beslutte).
7. Hvilket syn man har på konflikt (konflikt er utviklende eller ødeleggende, uenighet tolereres eller ikke).

3.2 Dimensjoner ved organisasjonskultur

3.2.1 Mønsterdimensjoner og Innholdsdimensjoner

Det er mange forskjellige aspekter av forskningslitteratur å ta hensyn til når man skal beskrive organisasjonskultur. Cameron og Quinn (2013) beskriver to dimensjoner når de skal forklare organisasjonskultur, nemlig mønsterdimensjoner og innholdsdimensjoner.

Mønsterdimensjonene er en kulturprofil som brukes når man studerer kulturvurderingsverktøy. *Kulturtype*, kulturstyrke og overensstemmelse i kulturen er de mest betydningsfulle mønsterdimensjonene. Kulturtype er en type dimensjon som fremheves når en skal fokusere på en spesiell type kulturtype i en organisasjon.

Kulturstyrke som dimensjon ses i sammenheng med størrelsen på innvirkningen kulturen har på hendelser rundt selve organisasjonen. Kulturoverensstemmelse som dimensjon er beregnet på når

en innenfor en organisasjon belyser hvordan kulturen gjenspeiles.

Mønsterdimensjonene kulturstyrke, kulturoverensstemmelse og kulturtype i en organisasjon fanges opp av undersøkelsen OCAI og CVF- rammeverket. I OCAI undersøkelsen vil vi vise hvilken av disse dimensjonene innen kulturprofil som er fremtredende i en organisasjon (Cameron og Quinn, 2013).

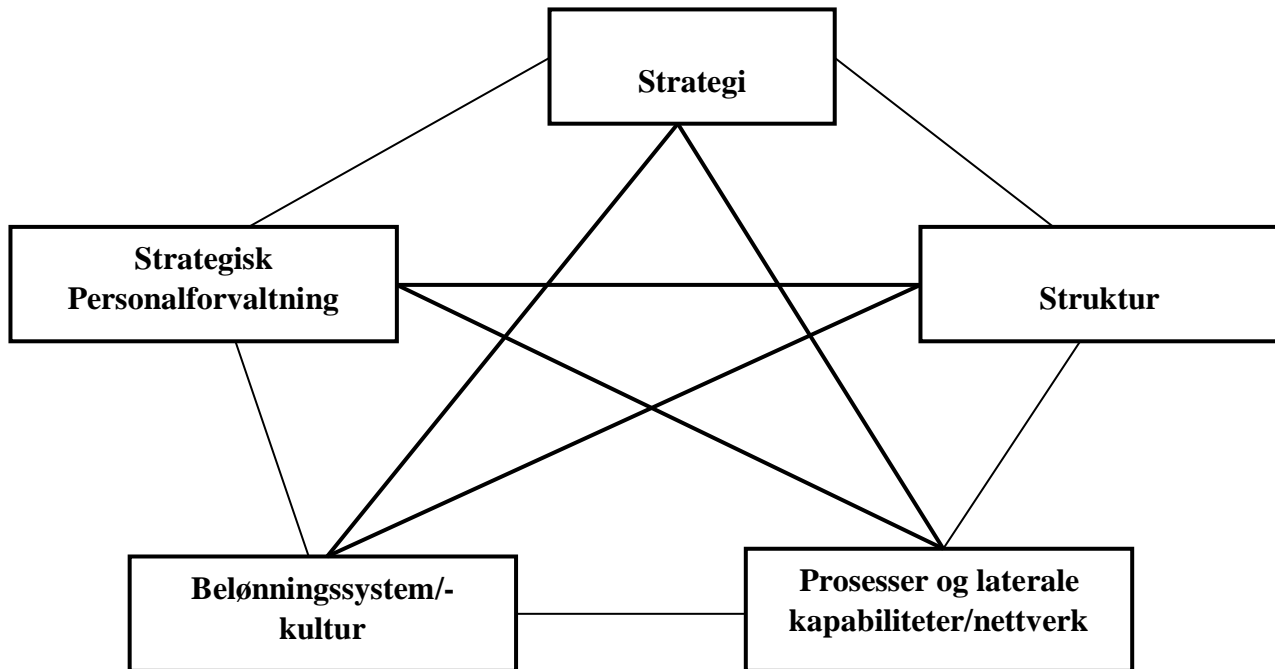
Innholdsdimensjoner fremhever innholdet i organisasjonskulturen. Dette kan forklares med at mennesker bruker en form for en psykologisk prototype for å få en oversikt over den verden en omgås i. Det kan også ses på som et hjelpemiddel mennesket bruker for å tolke, forstå og organisere det som skjer rundt en. Forskning forklarer dette med at mennesker benytter seg av psykologiske prototyper når de skal beskrive sin organisasjonskultur.

Forskning viser at det er naturlig at å gjøre en fortolkning på den organisasjonskulturen en er en del av. OCAI som verktøy tilbyr muligheter for å finne de psykologiske prototypene i deres kjernedimensjoner.

Menneskets verdier og hvordan de tenker og oppfatter verden rundt seg, samtidig som de fordøyer og gjennomgår informasjon og inntrykk er en av de viktigste kulturdimensjonene. Rammeverket CVF er et hjelpemiddel for å forstå disse forskjellige kulturdimensjonene og for å forstå hvordan ulike individer tenker (Cameron & Quinn, 2013).

3.2.2 Struktur

3.2.3 Organisasjonsdesign



(Fig 1. Stjernemodell av Galbraith, 1995).

Når alle komponentene i Stjernemodellen er i likevekt og har tilpasset seg hverandre er organisasjonen mest effektiv.

3.2.4 Organisasjon i skolen i fem dimensjoner

Når man skal designe en organisasjon starter man med *strategien* som er hjørnesteinen i prosessen (fig. 1 over). Her beskriver man retningen, målene og visjonene som skal prege organisasjonen. Det handler om organisasjonenes *hva* og *hvordan*. Strategien skal gi organisasjonen felles kriterier for beslutninger. I følge Galbraith (2002) kan mangel på en tydelig strategi kan føre til forvirring i organisasjonen, hvor ansatte drar i ulike retninger og manglende felles kriterier for beslutninger.

Det andre elementet i modellen er *struktur* som handler om hvordan man forvalter og koordinerer personalet i organisasjonen og hvor den formelle autoriteten ligger. Dette kan vises skjematisk i et organisasjonskart som organisasjonens struktur. Galbraith, J., Downey, D. og Kates, A. (2002) sier at: “As important as the structure itself are the roles within the structure” (Galbraith, J., Downey, D. og Kates, A. 2002, s. 3).

Det handler også om valg knyttet til ansvarsfordeling og myndiggjøring. Hvis strukturen ikke slutter opp under strategien kan det medføre friksjon i organisasjonen og man vanskeligjør mobilisering av ressurser.

Galbraith, J., Downey, D. og Kates, A. (2002) beskriver strukturen som menneskekroppens skjelett og *prosesser og laterale kapabiliteter/nettverk* som kroppens blodårer og nerver. Dette forstått som at for å skape en optimal organisasjon, må lederen legge til rette for god og åpen informasjonsflyt og kommunikasjon. Med det mener han at man må designe nettverk og team, interpersonelle og teknologiske nettverk slik at ikke strukturen er til hinder for samarbeid og beslutninger. Målet er at personalet kan jobbe sammen for å løse problemer uavhengig av hvor de ansatte er plassert i organisasjonens struktur. Mangler disse mobilitetsmekanismene, kan det medføre blokkering med manglende samarbeid på tvers i organisasjonen. Galbraith mener at lav innovasjonstakt og informasjonstørke også er en fare her.

Det fjerde elementet er *belønningssystem/kultur*, et incentiv som skal bidra til å nå organisasjonens mål. Slike belønningssystemer kan være satt sammen av flere ulike elementer, f.eks. ros og anerkjennelse, avansement i organisasjonshierarkiet eller økt lønn. Etableres det

ikke et belønningssystem som ikke slutter opp under organisasjonens mål, kan resultatet bli intern konkurranse, frustrasjon og feil fokus på resultater.

Strategisk personalforvaltning er siste begrepet i modellen. Organisasjonens strategi bestemmer hva slags kompetanse, kunnskap og ferdigheter organisasjonen må ha for å oppnå sine målsettinger. Det krever en bevissthet omkring at man som leder til enhver tid har en god personalforvaltning som bidrar til resultatoppnåelse. Hvis personalet ikke blir gjort kompetente, kan det medføre svakere prestasjoner som igjen medfører dårlige resultater og mistriivsel i personalet.

Galbraith, J., Downey, D. og Kates, A. (2002) viser til at en organisasjon må være dynamisk og tilpasse seg markedet. De trekker frem ulike trekk ved en tilpasningsdyktig organisasjon fra et designperspektiv, blant annet ved:

- **Et aktivt lederskap** som forbedrer sin organisasjon gjennom å forvalte personalets kompetanse.
- **Kunnskapsforvaltning** er preget av et personale som deler kunnskap på tvers av organisasjonen og bruker tilgjengelige teknologi og data som kan konverteres til informasjon og kunnskap. Det må være fokus på kompetanseheving for alle ansatt
- **Læring** er et sentralt begrep, både på individ og på organisasjonsnivå. Man må forstå kravene fra omgivelsene og endre adferd for å møte disse kravene. Som leder må man se potensialet i personalet og støtte dem som er motivert til nye utfordringer
- **Fleksibilitet** i en tilpasningsdyktig organisasjon baserer seg på tesen om at det alltid vil bli endringer. Det setter krav til ansatte om å bidra på flere arenaer, i team og nettverk for å møte kravet om endringer fra omgivelsene.
- **Integrasjon** i betydningen av at man må bygge kollektiv og dra i samme retning og oppleve at man er en del av helheten.
- **Forpliktelse fra de ansattes side** oppnår man ved at den ansatte har den kunnskap, verktøy og informasjon som kreves for å gjøre en god jobb. Det viktig å anerkjenne og sette pris på den jobben den ansatte gjør.
- **Endringsberedskap/villighet** i betydningen at endring er komplisert for den enkelte, men endringene vil bli forstått hvis man er involvert i designprosessen.

3.2.5 Svakheter ved Galbraith sitt organisasjonsdesign

Etter vår mening vil det ikke være nok å designe en organisasjon i tråd med Stjernemodellen og grunnleggende tenkning bak den. Organisasjonskulturen spiller trolig en mer sentral rolle i arbeidet for å skape utvikling og bedre resultatene i norsk skole enn det Stjernemodellen tar høyde for.

I tenkningen om organisasjonsdesign er ideen at hvis organisasjonen bare makter å skape et design mest mulig i tråd med teorien til Galbraith m/fl. så vil man lykkes med, i dette tilfellet, å få effekt for løsningstiltakene som løftes frem for norsk skole. Svakheten i denne tenkningen er at den ikke tar hensyn til de rådene organisasjonskulturene i norsk skole.

Ofte er det slik at når det skal gjøres endringer i organisasjonen, blir det gjort forsøk på strukturelle endringer. Strukturelle endringer *kan* føre til endringer, for eksempel når lederen i organisasjonen slutter, ved nytilsetninger eller når organisasjonen restruktureres gjennom å bygge en "flatere" struktur. Strukturelle endringer som for eksempel innføringen og bruk av ny teknologi i organisasjonen kan også bidra til kulturelle endringer bl.a. fordi informasjonstilgangen og informasjonsflyten endres. Strand (2012) sier at slike strukturelle endringer *kan* føre til endringer, men da etter lang tid.

For å *oppnå* endringer må man "koble på" organisasjonskulturen inn i organisasjonsteorien. Rammeverket for konkurrerende verdier CVF er utviklet for å øke effektiviteten i organisasjonen og kan kobles til strategi, lederroller, innovasjon, læring, kommunikasjon osv. CVF er basert på at alle organisasjoner består av verdier som konkurrerer med hverandre: Flexibilitet/endring versus kontroll/stabilitet, intern/integrasjon versus ekstern/differensiering. Cameron and Quinn, (2013) hevder at: "Nesten alle organisasjoner utvikler en organisasjonskultur som dominerer. De har en tendens til å vektlegge en eller flere av fire kulturtyper: Adhokratiske, klankultur, hierarkisk kultur eller markedskultur" (Cameron and Quinn, 2013, s. 158).

Adhokratidelen er blitt *skapelseskulturen* som kjennetegnes av entreprenørvirksomhet, innovasjon, individuell risiko og allokering av ressurser. Klankultur blir til *samarbeidskultur* som ligner en familieorganisasjon, den er preget av enighet, gjensidig tillit og menneskelig utvikling. Den hierarkiske kulturtypen er blitt til *kontrollkultur* og har en tydelig struktur, legger vekt på effektivitet, forutsigbarhet og langsiktighet. Markedskulturen er *konkurransekulturen* hvor prestasjoner og resultater står sentralt.

Skal man få et innblikk i egen organisasjon, må den kartlegges og vurderes. Ifølge Cameron og Quinn, 2013 er OCAI er et hyppig brukt verktøy for å identifisere den nåværende og ønsket kulturen i organisasjonen. Verktøyet har sitt grunnlag i rammeverket for konkurrerende verdier (CVF).

Ledelsesprofilen kalles MSAI (Management Skills Assessment Instrument). Ifølge Cameron og Quinn (2013) hjelper Verktøyet MSAI ledere med å identifisere deres egne nåværende ledelse styrker og svakheter, samt de kompetansene som vil hjelpe organisasjonen med å bevege seg mot den foretrukne fremtidige kulturen.

4.0 Metode

I dette kapittelet vil vi tydeliggjøre valget for metode. Jacobsen (2011) mener at: «Metode er en måte å gå frem på for å samle inn empiri, eller det vi kaller data om virkeligheten. Metoden er da et hjelpemiddel for å gi en beskrivelse av virkeligheten» (Jacobsen, 2011, s. 24).

Vi vil som nevnt ovenfor benytte vi oss av kartleggingsverktøyet OCAI. Teori en til Cameron og Quinn belyser betydningen av konkurrerende verdier: Competing Values Framework (CVF). Spørreskjemaet OCAI er et resultat av deres forskning og er en kvantitativ empirisk metode. OCAI er dermed et godt hjelpemiddel til bruk i forståelsen av organisasjonskultur.

Selv om vi har valgt å bruke Cameron og Quinns rammeverk CVF, for å kartlegge organisasjonskulturen ved de to ungdomsskolene er vi klar over at det også er ulemper ved bruk av OCAI. De kritiske faktorene er at respondentene blir tvunget til å bruke de svaralternativene som foreligger. Samtidig som vanskelighetene med å bruke mer åpne spørsmål er at de da måtte

ha vært tilleggsspørsmål, og noe som ikke er en del av OCAI sitt system. Dette vil også ha ført til at respondentene måtte bruke mer tid på undersøkelsen og denne oppgavens omfang hadde fått en betydelig økning. Metoden OCAI er i tillegg kvantitativ, noe som vi også ønsker å utforske i vår case om organisasjonskultur.

4.1 Valg av respondenter

Lillesand ungdomsskole har som tidligere nevnt 32 ansatte lærere på hele skolen. Alle skolens ansatte ble invitert til å delta i OCAI – undersøkelsen. Det var 20 stk som valgte å være med på spørreundersøkelsen. Lagård ungdomsskole har som tidligere nevnt 31 ansatte og alle disse ble også invitert til å delta på undersøkelsen. Her valgte 8 stk å delta i spørreundersøkelsen. Hver respondent ved skolene fikk tilgang til undersøkelsen via en lenke/link, som de fikk tilsendt fra sin rektor.

4.2 Empirisk forskning på organisasjonskultur

Når man skal gjøre en empirisk forskning må det være et grunnlag som er teoretisk og være basert på empiriske bevis. Dersom den empiriske forskningen skal være gyldig, må den fremstille virkeligheten på best mulig måte, samtidig som den må være nøyaktig. De siste tiårene har forskning på organisasjonskultur hatt hovedfokus på dimensjoner, kjennetegn og karakteristikker (Jacobsen, 2005).

Ulike forskere har ulike synspunkter på hva som er den riktige måten å innhente data. Det vil si at det ikke er en enighet om hvordan vi på best måte kan nærme oss hva som er virkelighetens organisasjonskultur på en skole. Ontologi er et begrep som beskriver hvordan faktisk ting er og hvordan verden ser ut. (Jacobsen, 2011). I samfunnsforskning har en debatt vært sentral i denne sammenheng og den ser nærmere på det sosiale systemet vårt. Det belyser om det sosiale systemet består av tiltak som er «lovlige», slik som det er innenfor naturvitenskapene, og om at alt mennesket observeres er unikt? Positivismen innenfor vitenskapelig tenkning hevder at det finnes lover som er generelle i vårt sosiale system.

Begrepet epistemologi forklarer hvordan vi kan vite om noe er virkelig eller om det er kunnskap som er lært (Jacobsen, 2011). Dersom vi skal støtte oss til den positivistiske tilnærmingen sier den at utenfor oss selv så finnes det en objektiv verden. Her er det rom for at verden tolkes objektivt, samtidig som det er muligheter for å tilpasse seg kunnskap om den objektive verden. Et annet synspunkt på dette er den fortolkningsbaserte tilnærmingen som sier at det ikke finnes en sosial verden som er objektiv, men heller forskjellige forståelser av verden. Forskerne har kommet frem til en slik forståelse gjennom kartlegging av ulike personers tolkninger av spesifiserte fenomen. De hevder at det er mange ulike tolkninger i det sosiale systemet, og alt må belyses ut ifra konteksten. Dette gjør at vanskelighetsgraden større med å opparbeide seg stor kumulativ kunnskap (Jacobsen, 2011).

Jacobsen (2011) benytter seg av Bolman og Deal (1991) når *fortolkningsbasert* tilnærming skal forklares. Han siterer dem og sier:

Det som er viktig, er ikke hva som faktisk skjer men hvordan folk fortolker hendelsen. Ulike personer vil oppfatte og fortolke sammen hendelse på ulike måter. Det som er viktig for en organisasjons effektivitet, er ikke hvordan strukturen er utformet, men hvilke felles verdier og normer (fortolkninger) de ansatte i organisasjonen har (Jacobsen, 2011, s. 27-28).

Empirisk forskning derimot kan vise en del av det vi anser som en sannhet, selv om denne formen for forskning ikke er nøytral eller objektiv (Jacobsen, 2015).

For å kunne svare på problemstillingen vår om hvilken måte organisasjonskulturen påvirker resultatene i forhold til de ulike kvalitetsvurderingssystemene i skolen, vil vi se nærmere på tre ulike former for undersøkelser som ofte blir brukt ved måling i forhold til organisasjonskultur:

- Kvantitative tilnærminger: Kvantitative undersøkelser som forskerne bruker for å håndtere intervjuer eller spørreundersøkelser.
- Holistisk tilnærming: Organisasjonskulturen blir sett på fra organisasjonsmedlemmenes ståsted, ved at forskerne tar på seg en rolle som organisasjons deltakere.

- Språk og metafortilnærming: Språkmønster og språkbruk blir sett på av forskere hvor hovedfokuset er å studere rapporter, samtaler og dokumenter, samtidig som de vurderes på en såkalt kvalitativ tilnærming.

Det skilles ofte mellom to typer i metodelære, kvantitativ og kvalitativ tilnærming. Det er ulike synspunkter om bruken av kvalitative undersøkelser versus kvantitative, også når det gjelder organisasjonskultur. Tabellen nedenfor viser en oversikt over fordeler og ulemper med henholdsvis kvalitative og kvantitative undersøkelser, også når de ulike metodene bør brukes.

4.3 Tabell 1: Kvalitativ og kvantitativ metode

	Kvalitativ metode	Kvantitativ metode
Bør anvendes når det er:	Ønske om å fremme ferske hypoteser og teorier	Ønske om å gjennomgå hypoteser og teorier
Bør anvendes når det er:	Forskning på hva et fenomen bør ha som innhold	Forskning på hvor hyppig det for eksempel forekommer et fenomen.
Bør anvendes når det er:	Ønske om betydelig kjennskap fra få enheter	Ønske om å vite noe om mange elementer
Bør anvendes når vi har:	Begrenset informasjon om emnet	Betydelig informasjon om emnet

Kvalitativ og kvantitativ metode og når de bør bli benyttet (Jacobsen, 2005).

4.3.1 Tabell 2: Fordeler og ulemper med kvalitativ metode

Fordeler	Ulemper
Går i dybden på den innhente data, samtidig som det også detaljnivå blir belyst	Veldig mange detaljer og kan da bli vanskelig med en fullstendig oversikt
Det gir en mulighet til fleksibilitet av den innhente data.	Dersom en har for stort spillerom, kan det føre til vanskeligheter med ferdigstilling av en eventuell undersøkelse
Gir muligheter for å vise helhetsbildet av situasjonen en ønsker å vite mer om	Det kan bli kostbart i fasen da all data skal analyseres
	Når det er kjennskap til personene kan det hindre evnen til analytisk avstand

Fordeler og ulemper med kvalitativ metode (Jacobsen, 2005).

4.3.3 Tabell 3: Fordeler og ulemper med kvantitativ metode

Fordeler	Ulemper
Det er mange ulike enheter å velge mellom	Informasjonen som samles inn er kan være overfladisk
Få utgifter	Forståelsen kan være lav dersom det foreligger en analytisk avstand
Anledning til å generalisere en samling av individer, uten at det foreligger usikkerhet	Dersom dataen som er samlet inn er for rigid, kan det føre til vanskeligheter i en eventuell analyse
	Hvis spørsmålene som stilles er for standardiserte kan det før til at mennesker blir påvirket til spesielle meninger

Fordeler og ulemper med kvantitativ metode (Jacobsen, 2005).

Som vist ovenfor er metoder som dette forskjellige på mange ulike måter. Blant annet betyr det noe om hvordan dataene og informasjonen blir samlet inn. Det har også betydning hva det legges vekt på ved valg av undersøkelsesenheter, samtidig som analysene av funnene har innflytelse på hvordan konklusjonen blir til slutt.

Som tidligere nevnt har forskere ulike syn på bruk av kvalitative og kvantitative undersøkelser. Enkelte forskere som foretrekker kvalitative tilnærminger sier at dersom man blir medlem av en organisasjon er det lettere å vektlegge hvilke verdier og antagelser som er underliggende i organisasjonen. En annen faktor forskere hevder er at det kun er det overflatiske en kvantitativ undersøkelse avdekker.

Forskere som slutter seg til kvantitative tilnærming mener at dette er det beste hjelpemiddelet for å få en sammenligning som også er systematisk, hvis man eksempelvis skal undersøke ulike organisasjonskulturer. Samtidig som de hevder at tidsbruken blir betydelig større, og at det er mer uoversiktlig enn med en kvalitativ tilnærming (Cameron og Quinn, 2013, Jacobsen, 2005).

Vi har valgt å bruke en kvantitativ metode i vår oppgave. Det vil vi gjøre ved hjelp av en empirisk undersøkelse av organisasjonskulturen som er gjennomført ved Lillesand ungdomsskole og Lagård ungdomsskole. Vi vil bruke Cameron og Quinn (2013) sin metode for å belyse det vi fant. Grunnen til at vi har valgt deres metode er at de gjennom sin forskningsmetode har hatt fokus på hvordan ulike organisasjoner kan bli mer effektive ved hjelp av forståelse av organisasjonskulturen, noe som også er en del av vår problemstilling. Forankring i organisasjonskultur har ifølge deres forskning vist seg å ha stor betydning for organisasjoner som fremstilles vellykket. Cameron og Quinns (2013) forskning har vist at 75% av organisasjoner som har hatt store omstillingstiltak ikke har lyktes. Grunnen til dette hevder de er mangel på forståelse av organisasjonskulturen ved de ulike organisasjonene som de har undersøkt.

Vi har bedt de ansatte ved Lillesand ungdomsskole og Lagård ungdomsskole å besvare spørsmålene i OCAI for å oversikt over organisasjonskulturen ved de ulike skolene. Svarene som foreligger har vi brukt til å se på hvilken type organisasjonskultur som er dominerende, samtidig som vi fikk innsikt i hvert enkelt individ sitt synspunkt på «staa» Resultatene gav oss også et godt bilde av de ulike samhandlinger som skjer i organisasjonene. OCAI hjelper oss dermed til å se de ulike kulturprofilene ved skolene.

4.4 Presentasjon av empiriske resultater

4.4.1 Rammeverket konkurrerende verdier, Competing Values Framework (CVF)

Rammeverket for konkurrerende verdier (CVF) er et nyttig verktøy i organiseringen og fortolkningen av en rekke fenomener i organisasjoner. Dette er en teoretisk modell som i utgangspunktet ble utviklet for å vurdere hva som var hovedkriteriene for en effektiv organisasjon. En kom da frem til en liste på trettini indikatorer som kunne brukes til målinger av en organisasjons effektivitet. Cameron og Quinn (2013) viser til Quinn og Rohrbaugh (1983) som har analysert og redusert til disse to hoveddimensjoner; fleksibilitet/skjønn versus stabilitet/kontroll og intern orientering/integrering versus ekstern orientering/differensiering.

Noen organisasjoner er mer effektive fordi de er fleksible og utvikler seg, mens andre vil vinne på å være stabile og forutsigbare. Dette utgjør den ene dimensjonen. Den andre dimensjonen vektlegger samstemt intern orientering, i motsetning til ekstern orientering gjennom konkurranse med andre.

Cameron og Quinn (2013) hevder også at det er viktig å bruke et underliggende rammeverk som kan innskrenke søket etter de viktigste kulturdimensjonene. CVF grupperer organisasjonskulturen i fire hovedtyper basert på sine typiske kjennetegn; klan, adhokrati, marked og hierarki.

4.4.2 Kulturtypene i CVF

4.4.3 Hierarki – (kontroll) kulturen

Hierarkikulturen er ifølge Cameron og Quinn (2013) en kultur der det er klare fordelinger på roller og ansvar. Typiske karaktertrekk er at det er standardiserte regler og klare linjer. En annen faktor er at denne kulturen er preget av kontroll og ansvarlighetsmekanismer blir sett på som veien til gevinst. Samtidig som en arbeidsplass som er hierarkisk er en strukturert plass å arbeide og ulike prosedyrer bestemmer hva hver enkel ansatt gjør. Bakgrunnen for denne kulturen henger

sammen med behovet for effektivitet i et samfunn, som har blitt mer og mer globalisert.

Max Weber, som var en tysk sosiolog var den første som tilnærmet seg organisering i et moderne samfunn. Han utviklet i 1947 sju kjennetegn på organisering som også i nyere tid har blitt klassiske kjennetegnet på byråkratiet, som kjennetegnes av regler, spesialisering, elitestyre, hierarki, særreie og mangel på personlighet og ansvar (Weber, 2007).

Tankegangen bak disse trekkene er fokuset på formelle regler og en lederstil som preges av kontroll/overvåking, samtidig som det er klare linjer mellom ansatte og deres ledere. I organisasjoner som har *hierarkikultur* konsentrerer ledere seg om formelle regler. Tydelige retningslinjer er «limet» som holder organisasjonen sammen. Dette er det som utgjør stabiliteten ved skolen som organisasjon, nemlig faste rutiner, krav, felles regler og med fokus på intern kontroll og verdier.

Personalledelse i en hierarkisk kultur tar i bruk virkemidler som f.eks. omstillingsprosesser der lederens rolle er å være administrativ spesialist. Lederen må også en skape en effektiv infrastruktur ved hjelp av ulike prosesser. Kompetansene til en leder av en hierarkikultur innebærer at han/hun har mange kundeforhold, og jevnlig vurderer hvilke tjenester og behov som skal brukes. Lederen er heller ikke fremmed for å iverksette prosessforbedring gjennom å gjøre forbedring i arbeidsflyten og prosessendring.

4.4.4 Markeds - (konkurransen) kulturen

Markedskulturen er en kultur som er kundeorientert hvor man ønsker maksimal avkastning av kapital. Det er mye innovasjonstenkning i en markedskultur. «Limet» som holder organisasjonen sammen er vektleggingen av *å vinne* og *å være effektive*. Samtidig som tankegangen i markedskultur er at kunder er kresne og at organisasjonen sammen må jobbe målrettet for å tilfredsstille kundene.

Tenking omkring markedskulturen har sin bakgrunn fra 1960 tallet. Årsaken til at denne kulturen oppstod var utfordringer knyttet til organisasjoners nye konkurranseutfordringer. Cameron og Quinn (2013) viser til at effektivitetsbegrepet ble grunnlaget for at organisasjonsforskerne Oliver

Williamson på 1970-tallet og Bill Ouchi på 1980-tallet hadde hovedfokuset på transaksjonskostnader, hvor de identifiserte ulike varianter av aktiviteter som de omtalte som grunnsteinene for effektivitet i en organisasjon.

Denne kulturen skal samsvare med omverdenen, ikke det interne organisatoriske. Det er søkelys på gevinst, og det fremste målet er produktivitet og konkurranseevne.

Tankegangen bak en markedskultur er at hovedfokuset i forhold til resultater er eksterne og ikke interne. Dette gjelder også den langsiktige tankegangen.

Ledere som har markedskultur som sentral tenkning, konsentrerer seg om resultater som er målbare. Et eksempel på dette i skolesammenheng, er det intense fokuset på nasjonale prøver og eksamensresultater. Slike ledere vil også konsentrere seg om handlinger som er målbare og ha mindre fokus på ikke-målbare handlinger.

Personalledelse i en markedskultur innebærer bruk av virkemidler hvor lederen fremstår som en forretningspartner som er strategisk i organisasjonen, samtidig som personalet må tilpasse seg organisasjonens strategi. Kompetansene til en leder som preges av markedskultur er at han/hun har evner til å tilrettelegge for økonomiske valg i alle personal-aktivitetene i organisasjonen. Det gjøres ved hjelp av strategiske analyser og strategisk ledelse.

4.4.5 Klan- (samarbeids) kulturen

Klankulturen er en kultur som har mye handlingsrom og som har stor takhøyde for kreativitet. Den har også et internt organisk fokus.

Navnet klankultur har sin bakgrunn fra likheten til en familiestruktur. Likhetstrekkene med en klankultur og familieorganisasjon er fokuset på enkeltindividet, felles verdier og mål. Grunnleggende verdier for en klankultur er teamarbeid, samhörighet, personlig utvikling og fleksibilitet. Kundeforholdet skal være så personlig som mulig og kunder skal behandles som partnere. Dersom det er utfordringer i en klankultur, så er løsningen å sikre at alle ansatte har de samme målene og verdiene.

Tankegangen bak klankulturen er at hovedfokuset er å gi organisasjonens medlemmer muligheter til å utvikle seg selv og at ingen ideer er feil. Klankultur gir enkeltindividene i organisasjonen muligheter til å feile, og hvis man feiler står man ikke alene, men man feiler sammen. Mennesket i en klankultur skal oppleve at de er en del av organisasjonen og at av hver enkelt er et spesielt individ som skal respekteres på lik linje med alle andre ansatte.

Ledere som er orientert omkring klankultur konsentrerer seg mest om å få til gode team. Hovedfokuset er på fellesskapet og at det er et godt arbeidsklima i organisasjonen. I skole-sammenheng vil derfor klanledere legge til rette for at det skal være gode relasjoner mellom alle ulike ansatte på skolen. Personalledelse i en klankultur tar i bruk virkemidler hvor lederen fremstår som «helten» til hver enkelt arbeidstaker og som skal dekke og imøtekomme de forskjellige behovene hos hver enkelt ansatt. Kompetansene til en leder i en slik kultur er at han/hun har evner til å ta nødvendige *moralske* beslutninger og vurderinger. Samtidig skal han/hun bidra til at de enkelte organisasjonsmedlemmene utvikler seg i positiv retning slik at den enkeltes kompetanse bidrar til å fremme organisasjonens utvikling.

4.4.6 Adhokrati- (skape) kulturen

Skapekulturen er en kultur som har som mål å skape nye produkter og tjenester. Den har også et eksternt organisk fokus. Denne kulturen har som hovedmål å være forberedt på de turbulente utfordringene som kjennetegner forholdene organisasjoner står overfor i dette århundret. Dette gjenspeiles også i ordene ad hoc, som betyr noe midlertidig, dynamisk og spesialisering. Grunnleggende verdier for skapekulturen er at det er en innovativ kultur, samtidig som den er selvstendig, kreativ og fleksibel. Dette er en kultur med store variasjoner og med interesse for produksjon av nye varer og tjenester. Tankegangen i adhokrati- eller skapekulturen er at i den ønsker man å være fremtidsrettet og uformelige.

Personalledere i en skapekultur har som kjennetegn at det ikke er en typisk sentral makt eller ledelse i denne kulturen. Kulturen er basert på at makten skal variere i de ulike arbeidsgruppene

alt etter individets behov. Samtidig som denne personallederen må være forberedt på at det ikke er lett å tegne et organisasjonskart for en slik kultur. Det henger sammen med at i en slik kultur er det mange krevende og utfordrende mellomledere som hegner om sitt domene.

Kompetansen til en leder av skapekultur er at han/hun har evne til å alltid være nytenkende og ha vilje til å eksperimentere. Hovedfokuset til lederen er å være risikoorientert og se på stadig nye endringer i markedet (Cameron og Quinn, 2013).

4.5 Tolkning av kulturprofiler

Cameron og Quinn (2013) viser til at det er mulig å fortolke profilene med utgangspunkt i seks ulike standard sammenligninger. Disse perspektivene er type, avvik, styrken, overensstemmelse, en sammenligning og trender. Tolkning av kulturprofiler er ifølge forfatterne ikke noe magisk. Kulturprofilen brukes for det meste til klargjøring av hvordan man skal utføre selve kulturendringsprosessen

Når det foreligger et «bilde» av profilen av kulturen i en organisasjon og de ulike kulturegenskapene er klare, er mulighetene der til å gjennomføre fortolkningen av kulturen.

4.5.1 Type

Type handler om de overordnede verdier som er beskrevet over og den av kulturtypene som får høyest skårer hos respondentene. Dette er et uttrykk for hvilken kultur som er mest dominerende. Type identifiserer også hvilken kulturprofil som er mest fremtredende i en organisasjon. Type viser i tillegg hvilke grunnleggende verdier, stiler og antagelser som er mest brukt. Forståelsen av å vite hvilken type som dominerer er avgjørende når en skal finne rett profil ved eventuelt tilsetting av ny leder (Cameron og Quinn, 2013).

4.5.2 Avvik

Avvik finner vi ved å se etter forskjeller mellom den *foretrukne* kulturen og den *nåværende* kulturen. Hvis avviket mer enn 10 poeng uttrykker det behov for kulturendring i organisasjonen. Avvik belyser avstanden mellom den foretrukne og den nåværende kulturprofilen. Dersom avstanden mellom den nåværende og den foretrukne profilen overstiger 5-10 poeng, er det vanligvis et behov for endring av kulturen. Om kulturendring sier Cameron og Quinn (2013) at:

Vi har støtt på organisasjoner, for eksempel et stort helseforetak, med «nå» og «foretrukket» kulturprofiler som har vært femten til tyve poeng unna i visse deler av figurene. Som et resultat av analysen av sin kulturprofil satte dette helseforetaket i gang en stor kulturendringsinnsats (Cameron og Quinn, 2013 s. 83).

4.5.3 Styrke

Styrke identifiserer organisasjonens styrke alt etter antall poeng som blir til en kulturtype. Skårene understreker styrken i organisasjonskulturen og ifølge Cameron og Quinn (2013) blir sterke kulturer assosiert med ensartet innsats, klart fokus og høyere omgivelser hvor helhet og felles visjoner er nødvendige. Hvilken kultur som er mest hensiktsmessig for organisasjonen henger sammen med de betingelser og omgivelser den er en del av. Enhver organisasjon må derfor vurdere hvilken kultur som er mest ideell. Da vil det også vise seg om styrken til den mest dominerende kulturen. Ifølge Cameron og Quinns forskning vises det til at bedrifter med høye resultater ofte har overensstemmende kulturer og at de har større suksess enn uoverensstemmende kulturer.

4.5.4 Overensstemmelse

Overensstemmelse handler om at medlemmene i organisasjonen vektlegger de samme kulturverdiene. Det innebærer at de individuelle profilene er like og at medlemmene er omforent om strategi, ledelsesstiler, belønningssystemer, tilnærminger til å lede de ansatte og dominerende

kjennetegn på kulturen. Cameron og Quinn (2013) viser til at organisasjoner hvor organisasjonens medlemmer er samstemt, og klar over de mekanismene som ligger i kulturen, medfører samstemthet og fører til økt effektivitet.

4.5.5 Sammenligninger

Sammenligninger innebærer at organisasjonen kan sammenligne seg med andre organisasjoner som opererer i samme sektor. Cameron og Quinn (2013) viser til at hensikten med en slik sammenligning er å vise at det ikke er *en* kultur som er fasiten i en bedrift som opererer i samme bransje. Sammenligninger handler i tillegg for det meste om å belyse gjennomsnittsprofiler i organisasjoner som er forskjellige, samtidig som de er sammenlignbare og i unike bransjer. Formålet med sammenligningene er at man ønsker å finne en standard som man kan sammenligne sin egen organisasjon med. Samtidig som man får et bredere perspektiv ved sammenlignbare organisasjoner, noe som kan være nyttige.

4.5.6 Trender

Trender handler om hvilken type kultur som er mest utpreget innenfor samme bransje. Mulighetene med å undersøke trender er å få innsikt i hva som er utpreget kultur i sammenlignbare organisasjoner og derigjennom vurdere om ens egen organisasjon har en hensiktsmessig kultur.

Trender representerer dessuten gjennomsnittprofilene i organisasjonskulturen og viser hvilke trender som er mest fremtredende i ulike organisasjoner. Cameron og Quinn (2013) hevder at dersom det er store forskjeller på kulturprofiler innenfor samme virksomheter, enn det som er gjennomsnittet, så kan det ha betydning for organisasjonens suksess. På den ene siden gjenspeiler det at organisasjonen muligens har utviklet seg i feil retning, eller at den har et betydningsfullt konkurransefortrinn i forhold til andre organisasjoner innenfor samme virksomhet.

5.0 Funn og analyse

Ifølge Cameron og Quinn (2013) vil graden av forskjell mellom nåværende og foretrukket profil være avgjørende om det skal iverksettes tiltak for å endre kulturen. De sier: «Det er likevel slik, etter vår erfaring med organisasjoner, at en forskjell mellom Nå»-profilen og «Foretrukket»-profilen på mellom fem og ti poeng vanligvis indikerer behov for en konkret kulturendring innsats» (Cameron og Quinn, 2013, s 83).

Vi har valgt følgende skala som hensiktsmessig når vi skal vurdere poengdifferanse og avvik. Skalaen indikerer differansen mellom ønsket og nåværende oppfatning av organisasjonskulturen.

Uendret: 0.

Svak: Fra 1 til 3 poeng.

Moderat: Fra 4 til 7 poeng.

Sterk: Fra 8 til 10 poeng.

Meget sterk: over 10 poeng.

Poengdifferansen mellom 0 til 3 gir ingen grunn til uro eller endringsbehov. Differansen mellom 4 til 7 bør vekke interesse og nysgjerrighet. 8 til 10 poeng signaliserer behov for endring, og verdier over 10 poeng krever intervensjoner i organisasjonen.

Vi vil presentere og analysere hver skole for seg. Først vil vi presentere og analysere nåværende og foretrukket organisasjonskultur på skolen i Lillesand. Deretter vil vi vurdere om det er samsvar mellom nå og foretrukket profil i de seks innholdsdimensjonene. Deretter vil vi gjøre de samme analysene i forhold til skolen i Egersund.

5.1 Forskningsspørsmålene:

1. Hvilke organisasjonskulturer finner en i de to skolene?
2. Er det trekk i organisasjonskulturen som kan forklare variasjonen i eksamensresultatene på de to skolene?

For å kunne besvare spørsmålene vil vi se på den nåværende kulturen på begge skolene og sammenligne disse med foretrukket kultur. Hensikten med dette er å se om det er store avvik mellom nåværende og foretrukket kultur.

Vi vil først se på skolens *overordnet* kulturprofil og så kommentere ulikheter mellom nåværende og foretrukket kultur. Deretter vil vi sammenligne de underliggende profilene av de seks kulturegenskapene for hver skole og kommentere de ulike profilene som kommer frem. Resultatene er brutt ned til hver skole og vi vil kommentere hver skole for seg. Deretter vil vi undersøke om det er trekk i underdimensjonene som kan forklare ulikheter i eksamensresultatene.

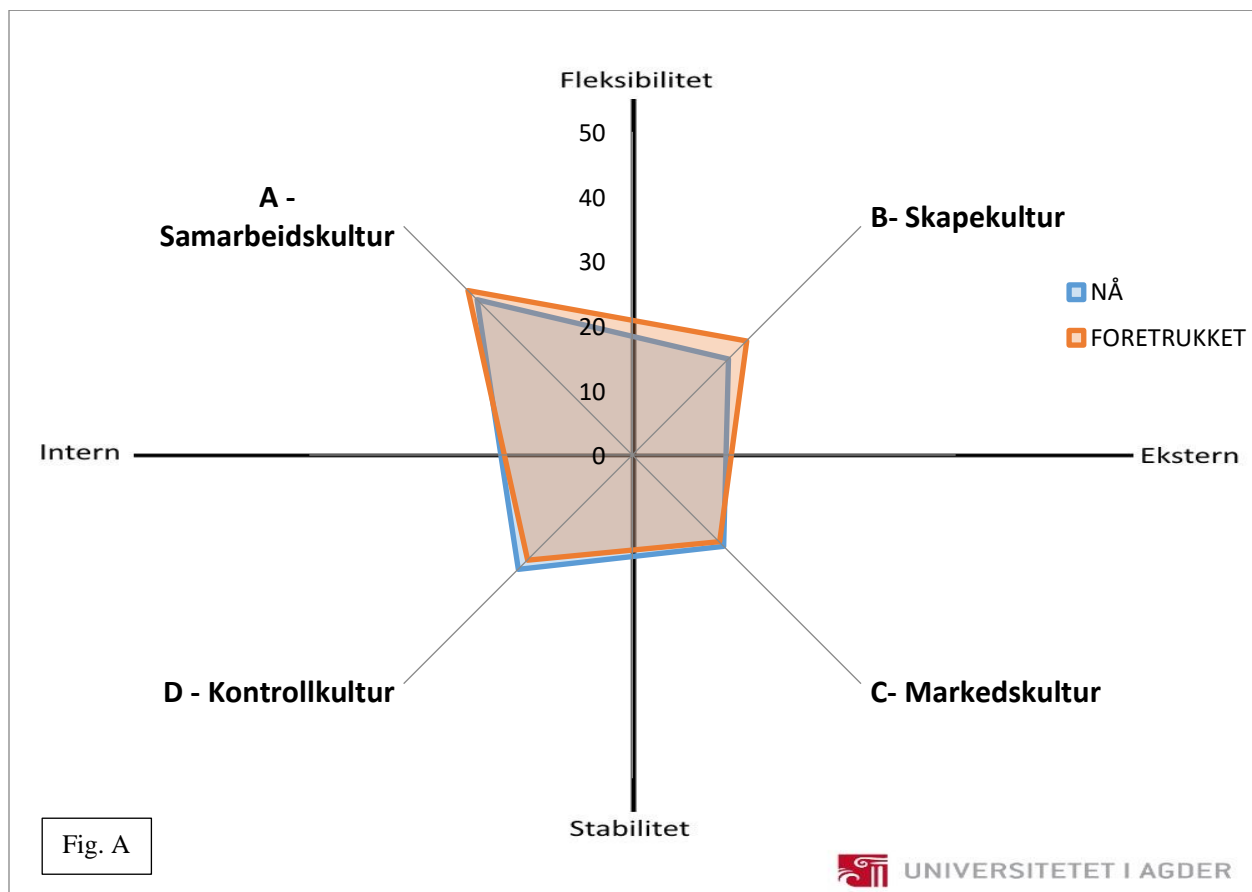
5.1.1 Hvilke organisasjonskulturer finner en i de to skolene?

Cameron og Quinn (2013) hevder at nøkkelen til å identifisere kultur innebærer å identifisere de deler av organisasjonen som gjenspeiler gitte verdier og grunnleggende antakelser i organisasjonen. Verktøyet OCAI tilbyr organisasjonsmedlemmene en mulighet til å identifisere dette og er gjennomført i begge skolene. OCAI inneholder seks innholdsdimensjoner som grunnlag for analyse av egen organisasjon. Disse er:

1. De dominerende karakteristikkene i organisasjonen eller hvordan den overordnende organisasjonen 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 forbindelsesmekanismer som holder organisasjonen sammen.
5. Den strategiske vektleggingen som definerer hvilke områder som driver organisasjonsstrategien.
6. Suksesskriteriene som avgjør hvordan seire blir definert, og hva som blir belønnet og feiret.

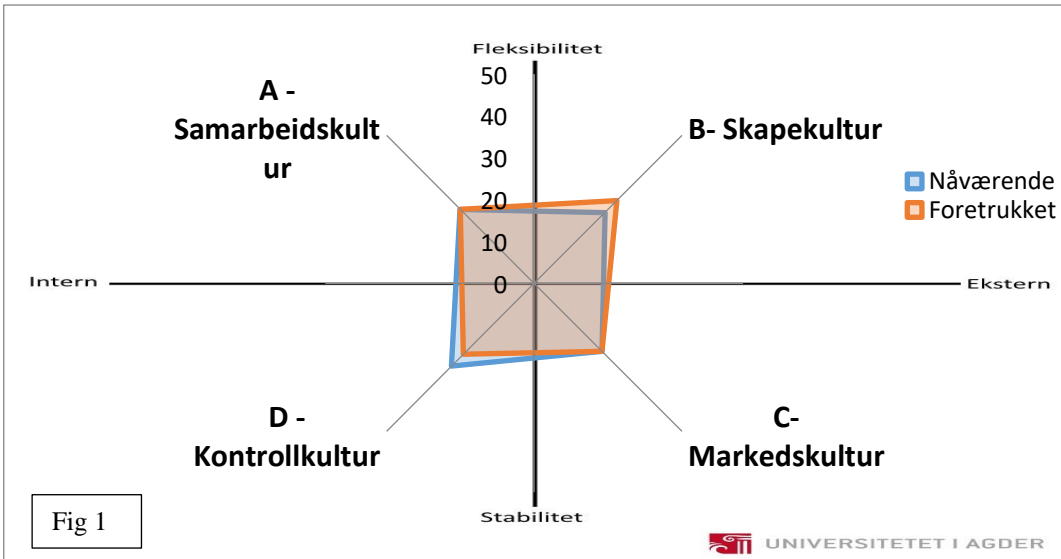
(Cameron og Quinn, 2013 s. 171).

5.1.2 Den dominerende organisasjonskulturen ved Lillesand ungdomsskole



	Klan/sam- arbeid	Adhokrati/ Skape	Marked/ konkurransen	Hierarkisk/ Kontroll
	Gj.snitt A	Gj.snitt B	Gj.snitt C	Gj.snitt D
Nåværende	34	21	20	25
Foretrukket	36	25	19	23
Differanse	-2	-4	1	2

Figur A viser nåværende og foretrukket organisasjonskultur ved Lillesand ungdomsskole. Den viser gjennomsnittlig poengfordeling mellom de ulike kulturtypene. Den røde streken viser den foretrukne kulturen, mens den blå viser oppfattelsen av nåværende kultur i organisasjonen. Slik vi ser dette godt sammenfall mellom foretrukket- og nåværende oppfatning av kulturen i organisasjonen. Unntaket er kulturprofilen som dreier seg om skapekultur (-4), den er moderat svakere i nåværende kultur fremfor foretrukket kultur.



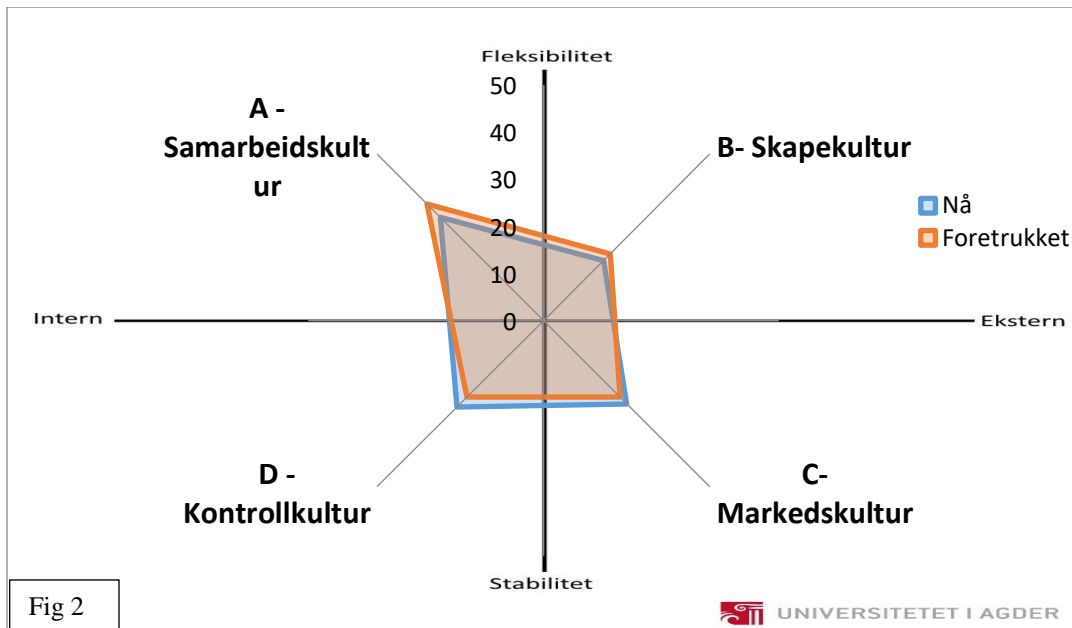
	Klan/sam- arbeid	Adhokrati/ Skape	Marked/ konkurranse	Hierarkisk/ kontroll
	Gj.snitt A	Gj.snitt B	Gj.snitt C	Gj.snitt D
Nåværende	25	24	23	28
Foretrukket	25	28	23	24
Differanse	0	-4	0	4

Figur 1 undersøker nåværende og foretrukket organisasjonskultur i innholdsdimensjonen for fremtredende kjennetegn.

Som vi kan lese av figur 2, så er det stort sett sammenfallende resultater mellom nåværende og foretrukket kultur. Vi finner en moderat diskrepans i oppfatning av *kontrollkultur* (+4) og av *skapekulturen* (-4).

En mulig tolkning av denne innholdsdimensjonen er at de ansatte opplever at organisasjonen preges av stor grad av konsensus. Det som divergerer er synet på kontrollkultur og på skapekultur. Enkelte av respondentene synes å foretrekke en noe mindre grad av kontrollkultur hvor regler og rutiner preger de daglige gjøremålene til fordel for en skapekultur. Skapekulturen preges i flg. Cameron og Quinn (2013) av et arbeidssted som er dynamisk og kreativt, og ikke minst entreprenørpreget.

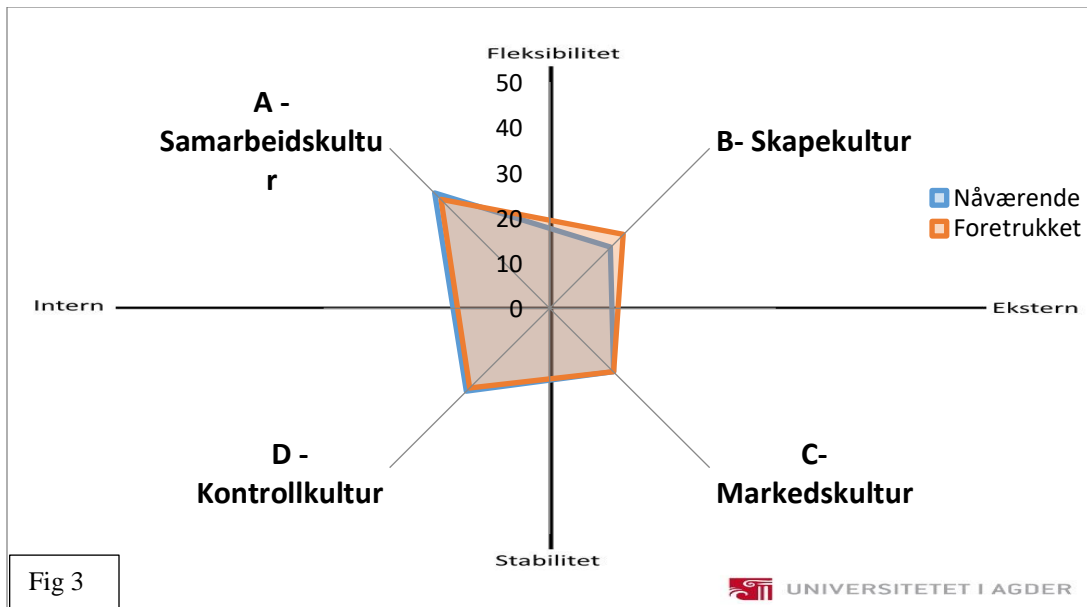
Når det gjelder klankultur (A) og markedskultur (C) er det tydelig sammenfall mellom nåværende- og foretrukket kultur.



	Klan/samarbeid	Adhokrati/Skape	Marked/konkurrans	Hierarkisk/kontroll
	Gj.snitt A	Gj.snitt B	Gj.snitt C	Gj.snitt D
Nåværende	31	18	25	26
Foretrukket	34	20	23	23
Differanse	-3	-2	2	3

Figur 2 undersøker nåværende og foretrukket organisasjonskultur i innholdsdimensjonen for *organisatorisk lederskap*. Denne dimensjonen undersøker hvilken lederstil som oppleves mest fremtredende i organisasjonen.

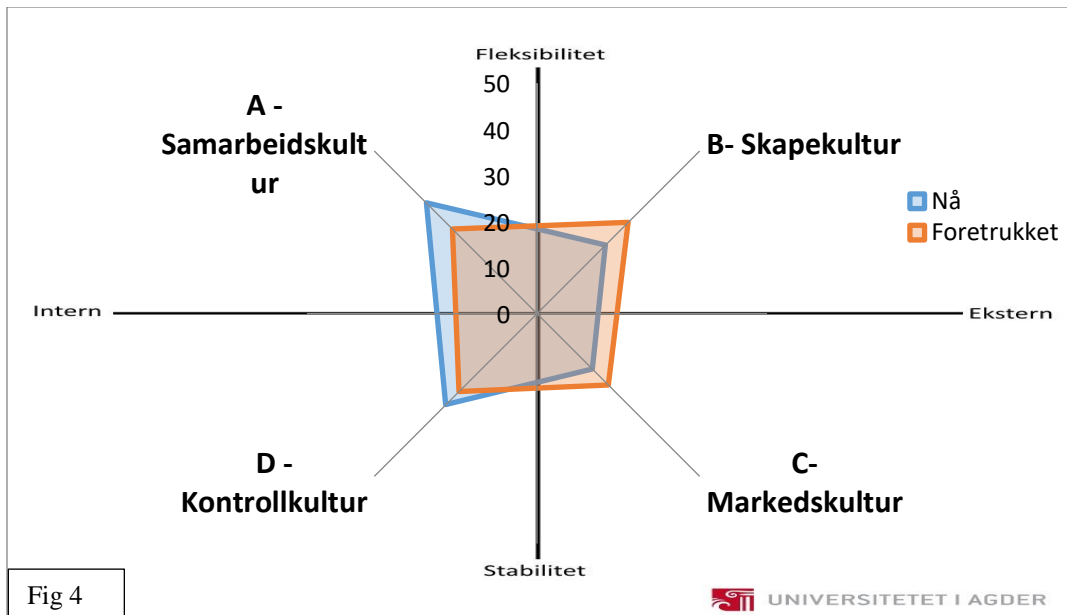
Også her finner vi svake avvik mellom nåværende- og foretrukket kulturprofil (differanse på maksimum 3 og – 3). Den mest utpregete differansen finnes i syn på klankultur (-3) og i kontrollkultur (3). Begge differansene gjenspeiler hvordan organisasjons medlemmene har ulik oppfatning av hvordan organisasjonen ledes. Divergensen her er så svak at det må kunne oppfattes som samstemthet mellom foretrukket og nåværende kulturer på denne dimensjonen.



	Klan/samarbeid	Adhokrati/Skape	Marked/konkurrans	Hierarkisk/kontroll
	Gj.snitt A	Gj.snitt B	Gj.snitt C	Gj.snitt D
Nåværende	36	19	20	26
Foretrukket	34	23	20	25
Differanse	2	-4	0	1

Figur 3 undersøker nåværende og foretrukket organisasjonskultur i innholdsdimensjonen for ledelse overfor ansatte i forhold til *forventninger til arbeidsutførelse*.

Den mest iøynefallende forskjellen (-4) mellom foretrukket- og nåværende kultur finner vi i forhold til *skapekultur* (utsagn B). Vi finner også en svak differanse i oppfatning av samarbeidskultur (utsagn A). Igjen ser vi at den foretrukne kulturen tenderer mot at man foretrekker noe mer av skapekulturen hvor individuell frihet til å løse oppgaver, utløse innovasjon i forhold til nye løsninger fremfor at løsninger skal søkes løst i fellesskap.

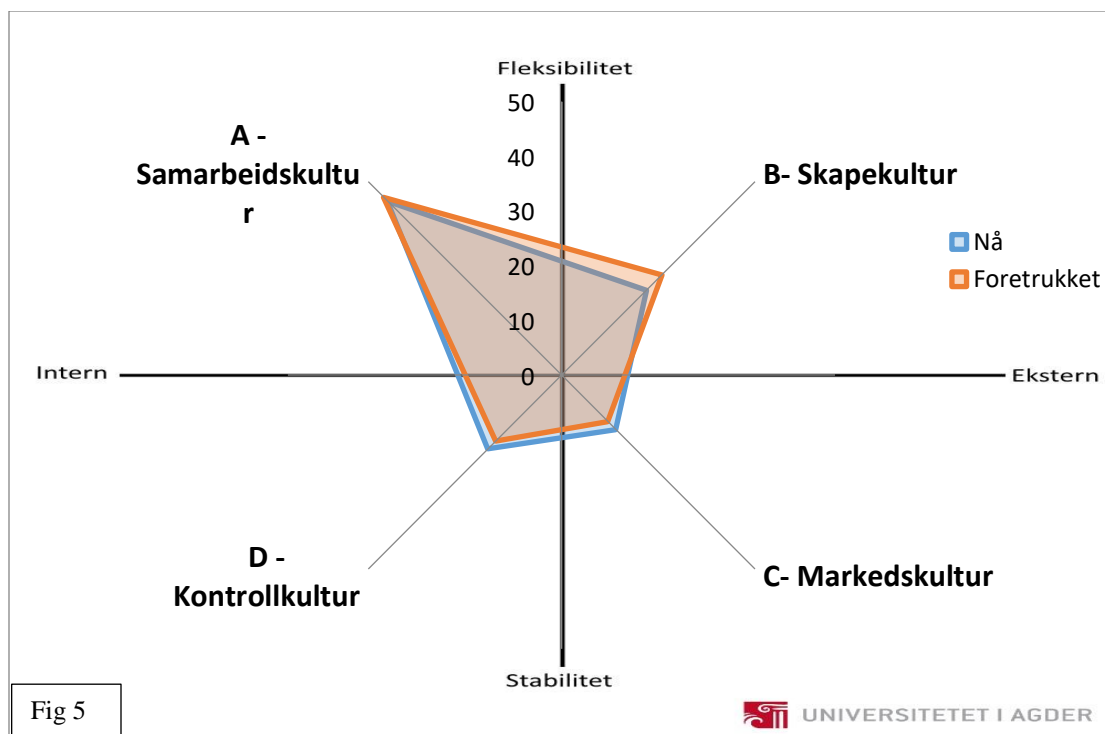


	Klan/samarbeid	Adhokrati/Skape	Marked/konkurrans	Hierarkisk/kontroll
	Gj.snitt A	Gj.snitt B	Gj.snitt C	Gj.snitt D
Nåværende	34	21	17	28
Foretrukket	26	28	22	24
Differanse	8	-7	-5	4

Figur 4 viser forskjellen mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur i innholdsdimensjonen for «*organisasjonslimet*».

Det er i denne kategorien vi ser de største forskjellene mellom foretrukket- og nåværende kultur. Når det gjelder *samarbeidskultur* er differansen markant, 8. I oppfatning av *skapekultur* er forskjellen -7, og i markeds kultur er forskjellen -5. Vi ser videre en differanse på 4 i syn på kontrollkultur.

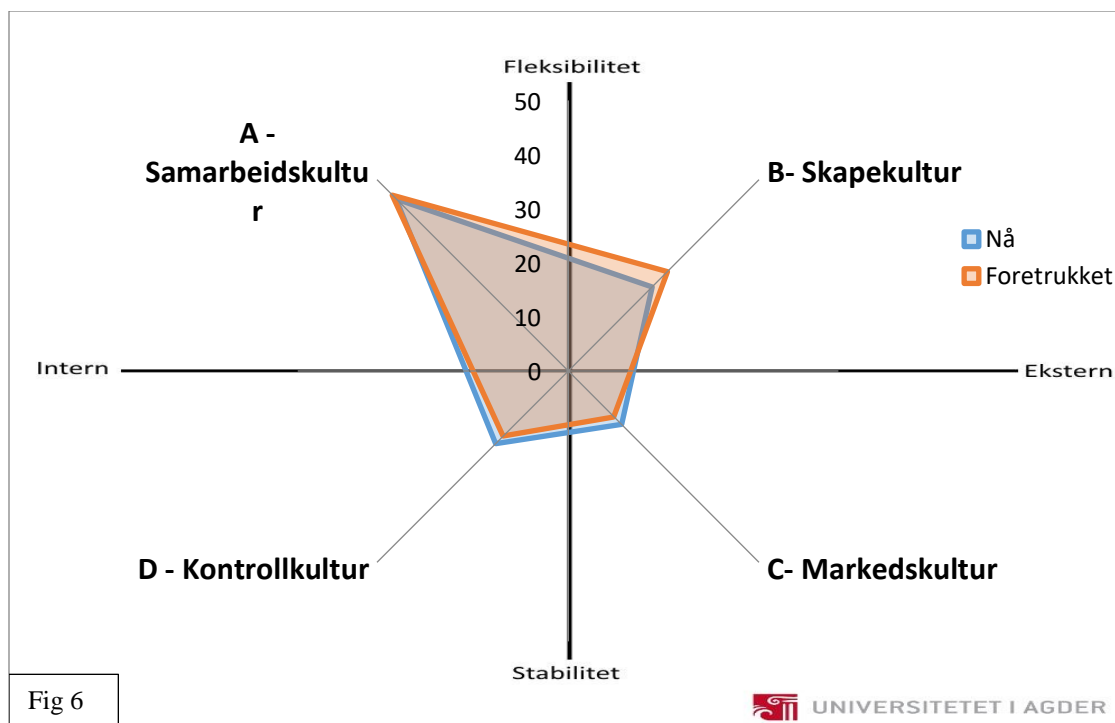
En mulig forståelse her er at ansatte vil foretrekke en større grad av skapekultur som preges av eksperimentering og innovasjon i motsetning til en kontrollkultur som er strømlinjeformet i forhold til formelle regler og retningslinjer. Det er også interessant at det kan se ut til at organisasjonen ser ut til å foretrekke en økt grad prestere og levere og dermed skårer mot et moderat avvik innenfor marked/konkurrans.



	Klan/samarbeid	Adhokrati/Skape	Marked/konkurransen	Hierarkisk/kontroll
	Gj.snitt A	Gj.snitt B	Gj.snitt C	Gj.snitt D
Nåværende	35	21	19	25
Foretrukket	36	23	18	23
Differanse	-1	-2	1	2

Figur 5 undersøker nåværende og foretrukket organisasjonskultur i innholdsdimensjonen for *strategisk fokusering*.

Det er rimelig godt sammenfall mellom de ulike foretrukne- og nåværende organisasjonskulturer. Størst av de små avvikene finner i syn på *skapekultur* (-2) og på *kontrollkultur* (2). Det er viktig å merke seg en divergens i forholdet mellom skapekultur og kontrollkultur.



	Klan/samarbeid	Adhokrati/Skape	Marked/konkurransen	Hierarkisk/kontroll
	Gj.snitt A	Gj.snitt B	Gj.snitt C	Gj.snitt D
Nåværende	45	22	14	19
Foretrukket	46	26	12	17
Differanse	-1	-4	2	2

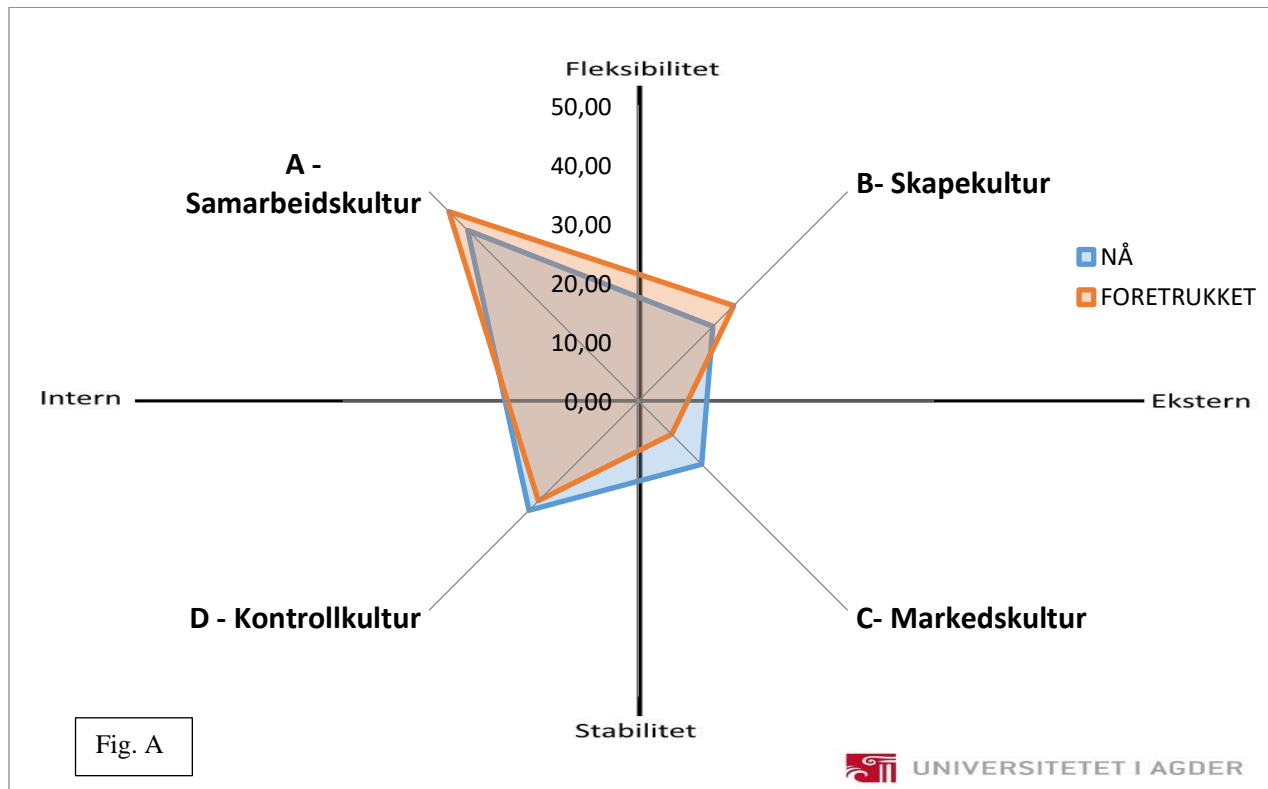
Figur 6 undersøker nåværende og foretrukket organisasjonskultur i innholdsdimensjonen for *suksesskriterier* for LUS.

Den største diskrepansen (selv om den er svak, -4) ser vi i forhold til skapekultur. Et flertall av organisasjonens medlemmer foretrekker en sterkere *skapekultur*. De øvrige differansene er minimale, henholdsvis -1 for samarbeidskultur, 2 for markedskultur og for kontrollkultur.

Av dette kan vi lese at det er en svak tendens til hos ansatte ved LUS å foretrekke en organisasjon som oppfordrer til individuelt initiativ og individuell frihet hvor nyskaping og innovasjon står mer sentralt.

Dette er et gjennomgående trekk i hele kulturanalysen ved LUS at de ansatte ser ut til å foretrekke en noe større grad av individualitet fremfor kollektivitet.

5.1.3 Den dominerende organisasjonskulturen ved Lagård ungdomsskole

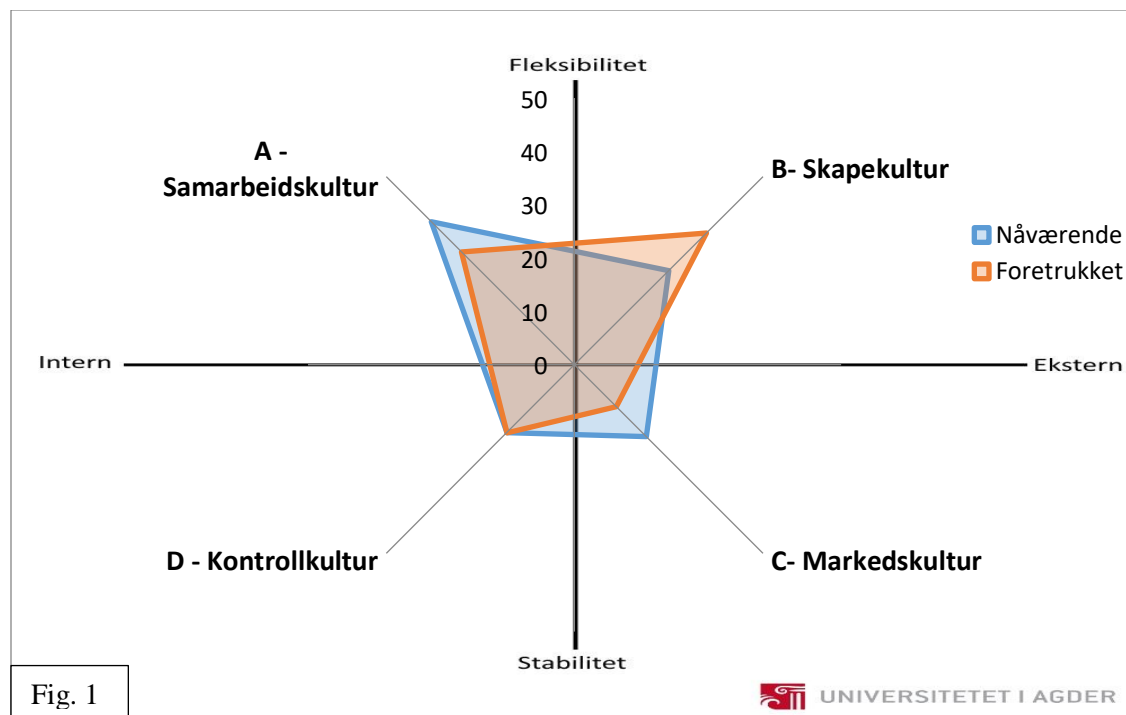


	Klan/sam- arbeid	Adhokrati/ Skape	Marked/ konkurranse	Hierarkisk/ Kontroll
	Gj.snitt A	Gj.snitt B	Gj.snitt C	Gj.snitt D
Nåværende	41	18	15	26
Foretrukket	45	23	8	24
Differanse	-4	-5	7	2

Figur A undersøker nåværende og foretrukket organisasjonskultur ved Lagård ungdomsskole. Den viser gjennomsnittlig poengfordeling mellom de ulike kulturtypene. Den røde streken viser den foretrukne kulturen, mens den blå viser oppfattelsen av nåværende kultur i organisasjonen.

Den dominerende og helhetlige kulturprofilen på Lagård skole preges av en *samarbeidskultur* med et foretrukket gjennomsnitt på 45 og et nåværende inntrykk på 41. Det gir en differanse på -4. Typisk i denne kulturen er at den kjennetegnes av fellesskap, lojalitet og forpliktelse. Ut fra kulturkartleggingen forstår vi det slik at det er nettopp slike dominerende kjennetegn de

foretrekke et større fokus på. I de andre kulturuttrykkene finner vi moderat differanse mellom nåværende og ønsket kultur, likevel er det største utslaget innenfor markedskulturen med en differanse på 7.



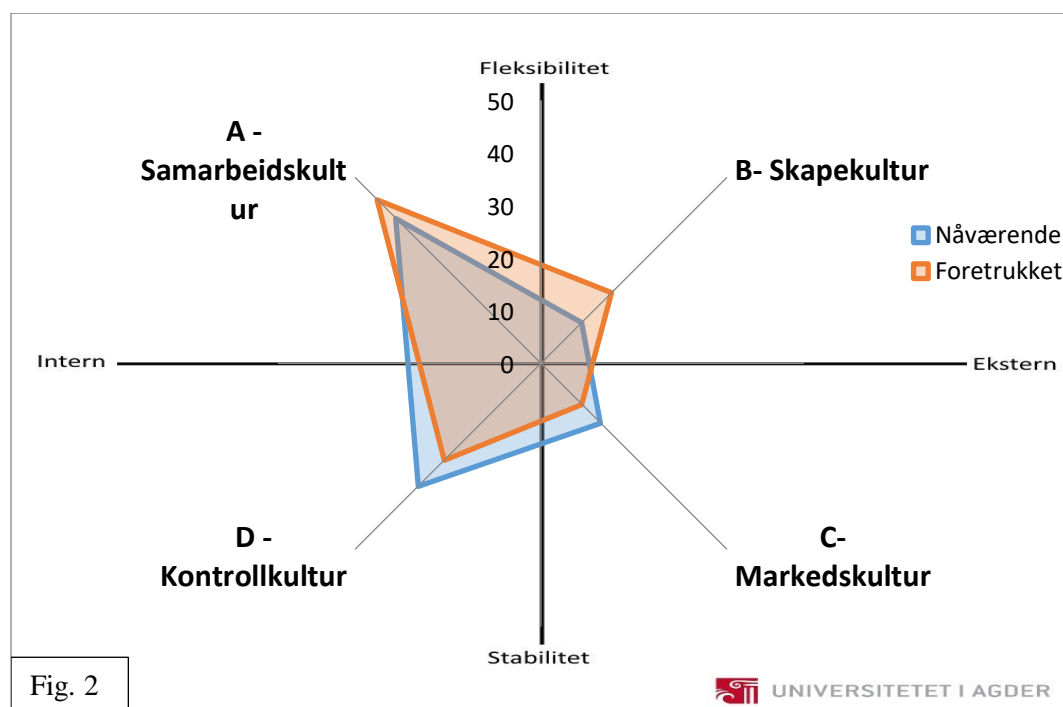
	Klan/sam- arbeid	Adhokrati/ Skape	Marked/ konkurransen	Hierarkisk/ kontroll
	Gj.snitt A	Gj.snitt B	Gj.snitt C	Gj.snitt D
Nåværende	38	25	19	18
Foretrukket	30	35	11	18
Differanse	8	-10	8	0

Figur 1 undersøkes nåværende og foretrukket organisasjonskultur i innholdsdimensjonen for *dominerende kjennetegn* på organisasjonskultur.

Den største og sterkeste differansen finner vi oppfatningen av *skapekultur* (-10). Vi finner også høy differanse i syn på *samarbeidskultur* (8) og i *markedskultur* (8) som også må karakteriseres som sterk, mens det er sammenfall i oppfatning av *kontrollkultur* (0).

Vi tolker resultatene slik at majoriteten av ansatte foretrekker en større grad av skapekultur, mindre grad av markedskultur og mindre grad av samarbeidskultur. I forhold til skapekultur kan

det forstås som at majoriteten av de ansatte foretrekker en kultur som i større grad gir mer individuell frihet til å stikke hode frem og ta risiko. På en slik arbeidsplass vil de ansatte være mer kreative og mindre familieorientert som er det mest fremtredende på en arbeidsplass hvor klankulturen står sentralt.

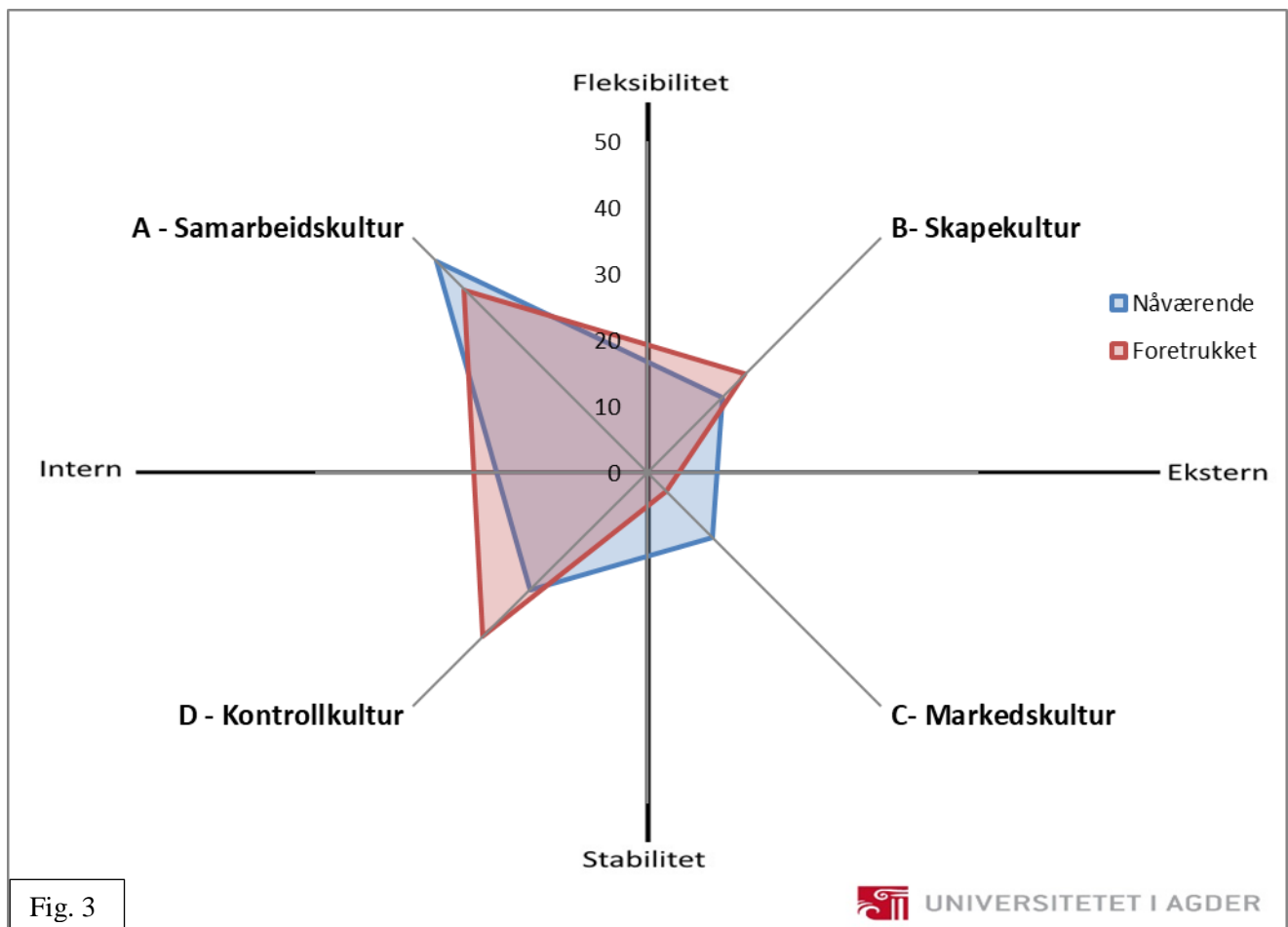


	Klan/samarbeid	Adhokrati/Skape	Marked/konkurrans	Hierarkisk/kontroll
	Gj.snitt A	Gj.snitt B	Gj.snitt C	Gj.snitt D
Nåværende	39	11	16	33
Foretrukket	44	19	11	26
Differanse	-5	-8	5	7

Figur 2 undersøker nåværende og foretrukket organisasjonskultur i innholdsdimensjonen for organisatorisk lederskap.

Denne dimensjonen undersøker hvilken lederstil som oppleves mest fremtredende i organisasjonen. Også her er det relativt store differanser mellom foretrukket og nåværende oppfatning. Den tydeligste differansen ser vi når det dreier seg om oppfatning av *skapekultur* (-8), men også for kontrollkultur er differansen relativ høy (7). For *samarbeidskultur* og for *konkurranseskultur* er differansen henholdsvis -5 og 5.

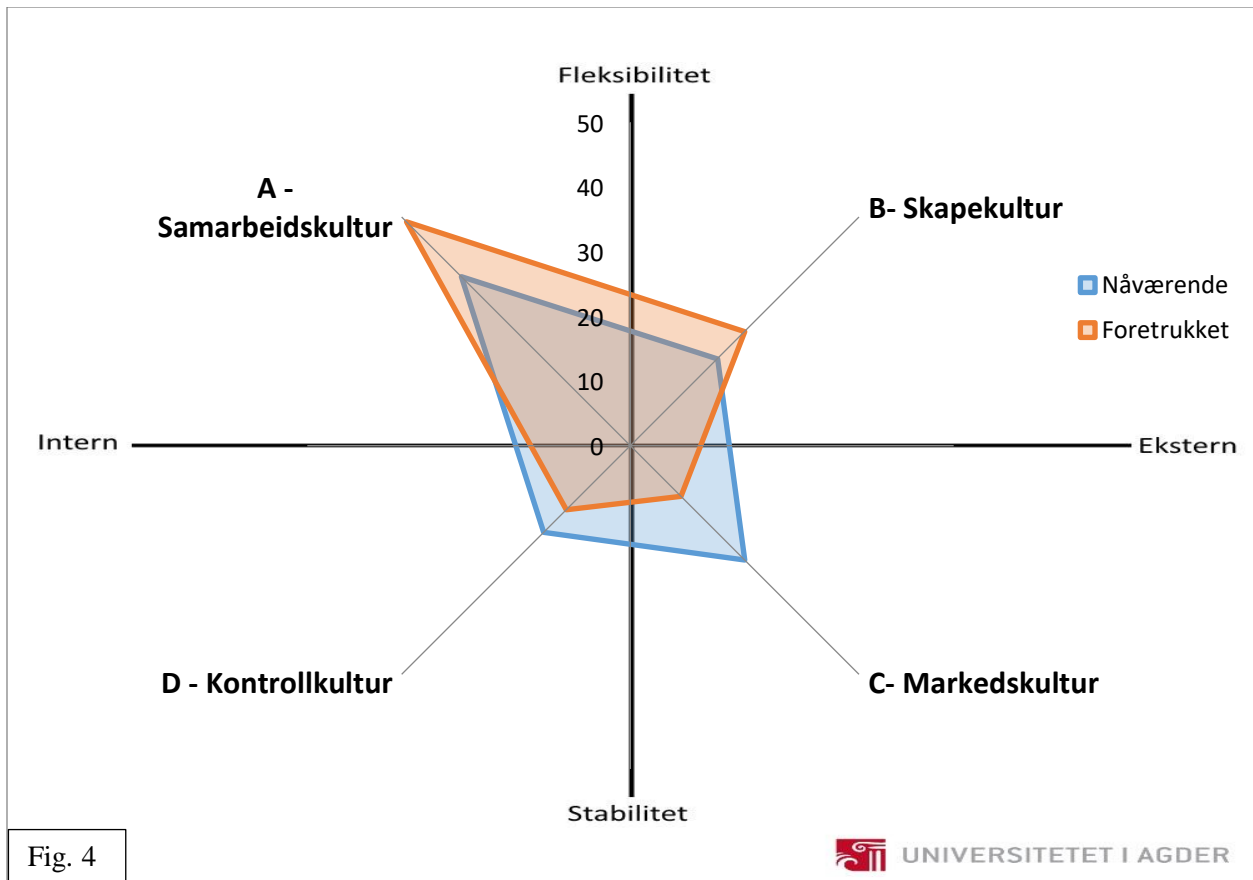
Lederstilen i hierarki/kontrollkulturen beskriver C og Q som koordinatore og organisatorer. Lederen setter sin stolthet i å være veldig effektiv. Videre beskrives lederadferden i marked/konkurranseskulturen som pådrivere med høye krav til måloppnåelse og resultatorientert. Den foretrukne profilen for ledelse er relativt høy innenfor markeds-kulturen (8). Denne kulturen kjennetegnes av en ledelse som er innovative og risikovillige. Den foretrukne profilen tenderer også mer mot klankulturen, hvor lederprofilen er bygd på å ivareta og veilede.



	Klan/sam- arbeid	Adhokrati/ Skape	Marked/ konkurransen	Hierarkisk/ kontroll
	Gj.snitt A	Gj.snitt B	Gj.snitt C	Gj.snitt D
Nåværende	45	16	14	25
Foretrukket	39	21	4	35
Differanse	6	-5	10	-10

Figur 3 undersøker nåværende og foretrukket organisasjonskultur i innholdsdimensjonen for ledelse overfor ansatte. Også her finner vi utslag som må karakteriseres som sterke, markedskultur med en differanse på 10 og kontrollkultur med -10. Det er verd å merke seg at de ansatte foretrekker en kultur preget av *mer* kontroll, noe som innebærer en lederstil som er tydeligere på prosedyrer og avklarte regler.

At de ansatte foretrekker *mindre* markedskultur enn den nåværende kan være et uttrykk for at ledelsens fokus på resultater og økonomi blir gitt for stor betydning i virksomheten, og er rettet mot de eksterne omgivelsene som foreldrene, skoleeier mm. i stedet for interne oppgaver og prosesser. For samarbeidskulturen og for skapekulturen er forskjellen mellom foretrukket og nåværende kultur moderate, henholdsvis -5 og 6.



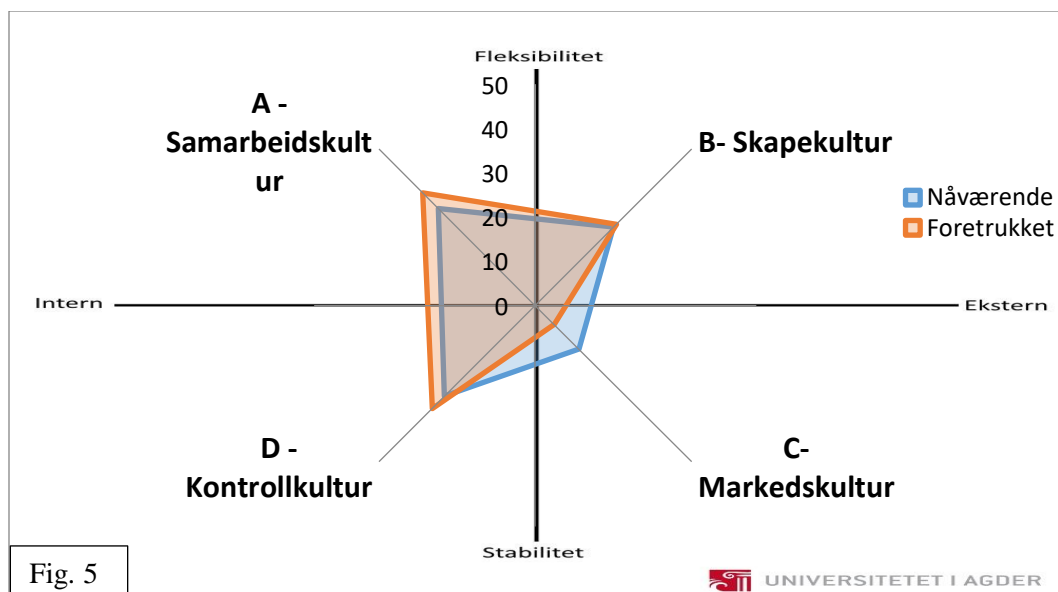
	Klan/samarbeid	Adhokrati/Skape	Marked/konkurrans	Hierarkisk/Kontroll
	Gj.snitt A	Gj.snitt B	Gj.snitt C	Gj.snitt D
Nåværende	37	19	25	19
Foretrukket	49	25	11	14
Differanse	-12	-6	14	5

Figur 4 undersøker nåværende og foretrukket organisasjonskultur i innholdsdimensjonen for «*organisasjonslimet*».

Også her avdekkes rimelige dramatiske differanser i oppfatninger mellom nåværende- og foretrukket kulturer. Mest outrert er differansen med hensyn til *markedskultur* (14) og til *samarbeidskultur* (-12).

Det som også slår oss er at ansatte ser ut til å foretrekke en større grad av samarbeidskultur. Samarbeidskultur innebærer i det C og Q, høyere nivå av tillit og lojalitet og høy forpliktelse, fremme teamarbeid og deltagelse

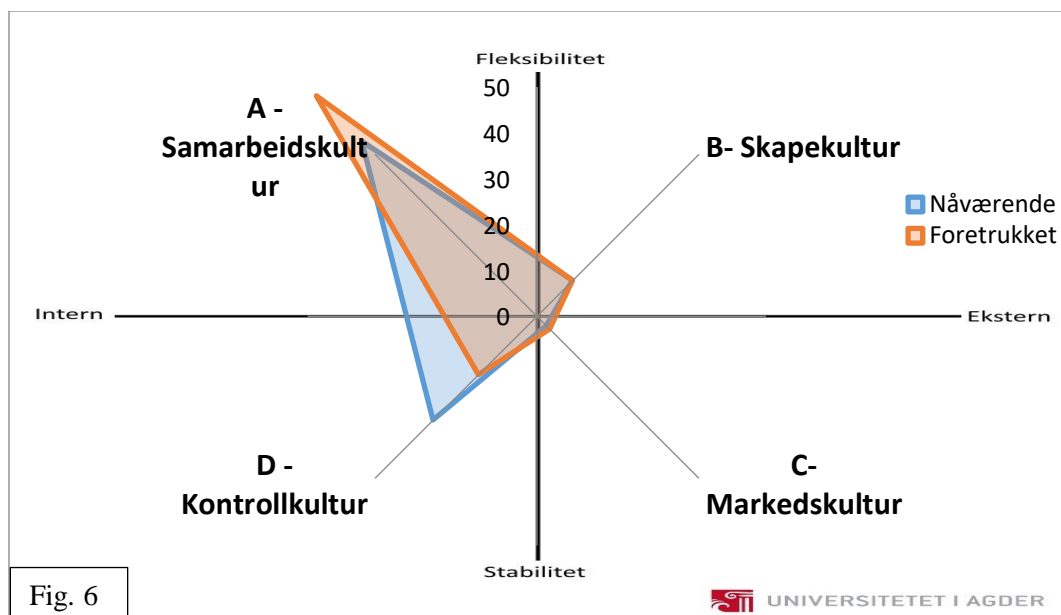
Skapekulturen med en differanse på - 6 og *kontrollkulturen* med differanse på 5 er også verdt å merke seg selv om differansen kan betegnes som moderat. Det kan tyde på at organisasjonen har et større fokus på kontroll og formaliteter, mens man foretrekker en mer nyskapende profil.



	Klan/samarbeid	Adhokrati/Skape	Marked/konkurranse	Hierarkisk/kontroll
	Gj.snitt A	Gj.snitt B	Gj.snitt C	Gj.snitt D
Nåværende	31	25	14	29
Foretrukket	36	26	6	33
Differanse	-5	-1	8	4

Figur 5 undersøker nåværende og foretrukket organisasjonskultur i innholdsdimensjonen for *strategisk vektlegging*.

Verdt å merke seg her er oppfatningen av *konkurransekultur* med en differanse på 8. *Klankultur* med en differanse på -5 bør også vies oppmerksomhet. *Skapekultur* med differanse på -1 og *kontrollkultur* med differanse på 4 er etter vårt syn av begrenset betydning. I flg C og Q vektlegger en organisasjon preget av *klankultur* den langvarige gevinsten av personalutvikling og den vektlegger enighet og felles moral. Organisasjoner som foretrekker *markedskultur* vil tendere mot å sette seg langsiktige mål med konkurransepregete handlinger og målbare målsettinger. Hvis organisasjonen skal kunne innfri ansattes foretrukne kultur innebærer det at den strategiske vektleggingen må ha fokus på å utvikle og ivareta sine ansatte, samt viser tillit og åpenhet.



	Klan/samarbeid	Adhokrati/Skape	Marked/konkurrans	Hierarkisk/kontroll
	Gj.snitt A	Gj.snitt B	Gj.snitt C	Gj.snitt D
Nåværende	54	11	3	32
Foretrukket	68	11	4	18
Differanse	-14	0	-1	14

Figur 6 undersøker nåværende og foretrukket organisasjonskultur i innholdsdimensjonen for *suksesskriterier*.

Differansen på -14 med hensyn til *samarbeidskultur* og 14 på *kontrollkultur* er svært markant. Begge representerer en vesentlig utfordring i forhold til kulturutvikling i organisasjonen. Vi ser videre at både for oppfatning av *skape-* og *markedskulturen* er det et rimelig godt sammenfall.

Suksesskriteriene omhandler hvordan organisasjonen definerer suksess, hva som blir belønnet og feiret. Det er en svært sterk tendens til at en ønsker en endring fra nåsituasjonen hvor suksessen blir definert gjennom at planleggingen går bra, at arbeidet gjøres effektivt og til en lav kostnad.

En så markant forskjell som -14 klankulturen tyder på at det er behov for en dreining som vil dreie seg mer om å berømme den enkelte slik at vedkommende opplever seg ivaretatt.

5.1.4 Er det trekk i organisasjonskulturene som kan forklare variasjonen i eksamensresultatene på de to skolene?

Den dominerende hovedkulturen på begge skolene er klankulturen. Begge organisasjonene ønsker seg mer klan som er preget av samarbeidskultur. De ansatte på begge skolene foretrekker også mer adhokrati noe som innebærer et ønske om større mulighet for eksperimentering og entreprenørskap i arbeidet sitt. Den største ulikheten i foretrukket kultur ligger innenfor marked. Mens det er stort samsvar ved Lillesand ungdomsskole, er det et moderat avvik på Lagård ungdomsskole innenfor marked/konkurranse. Her foretrekker de ansatte et mindre eksternt fokus på kundene som for eksempel foreldre og skoleeierne og økt fokus på interne forhold.

Lillesand ungdomsskole fremstår som en helhetlig skolekultur i motsetning til Lagård ungdomsskole. Dette blir mer synlig når vi ser på de underliggende innholdsdimensjonene.

De fremtredende kjennetegnene i underdimensjonene for de to skolene er svært forskjellige. Lillesand ungdomsskole har gjennomgående samsvar mellom nåværende og foretrukket kultur, mens det på Lagård ungdomsskole er det gjennomgående forskjeller mellom foretrukket og nåværende kultur i alle underdimensjonene.

På innholdsdimensjonen for *fremtredende kjennetegn* i Lillesand ser vi et relativt moderat avvik på -4 innenfor adhokrati, noe som indikerer at personalet foretrekker større mulighet for kreativitet og individualisme.

På Lagård, ser vi moderate og sterke avvik innenfor klankultur, skapekulturen og markedskulturen på henholdsvis 8, -10 og 8. Dette signaliserer etter vårt syn et ønske om mindre klankultur, med mindre preg av familie, sterkere fokus på nyskaping og individualitet. Signalene er at organisasjonen bør være mindre opptatt av formelle retningslinjer, kontroll og kultur.

Avviket innenfor *organisatorisk lederskap* viser at Lillesand har svake avvik mellom nåværende og foretrukket kulturprofil. De ansatte er stort sett samstemte på dette punktet.

For Lagård sin del er det også her avvik. Der foretrekker de mer klan med -5 poeng, sterkt avvik på adhokrati med -8 poeng, mindre marked med 5 og mindre kontroll hvor de skårer 7 poeng. Avvikene er vesentlige og synliggjør et ønske om mer internt kollegialt samarbeid, mer

innovasjon og nytenking. Det viser også et behov for mer intern fokusering med mindre fokus på resultater og mindre fokus på prosedyrer.

I underdimensjonen som handler om *forventninger til ledelse* ser vi igjen stort samsvar på Lillesand ungdomsskole. Det er et moderat avvik på adhokratikulturen. Dette er et avvik som er gjennomgående for skolen under flere underdimensjoner, noe som indikerer at det bør settes i verk tiltak.

For Lagård sin del ser vi igjen store ulikheter i forhold til nåværende og foretrukket kultur. Her ønsker man seg mindre klan med 6 poeng, mer adhokrati (-5 poeng) mindre marked med 10 poeng og mer kontroll (-10 poeng). Her er man gjennomgående uenig om lederstilen. Dette kan tyde på at man ønsker seg en mindre familiær lederstil og heller en leder som i større grad retter søkelyset på å administrere en organisasjon. Tallene kan også vise et behov for en leder som ønsker innovasjon og entreprenørskap og mindre av en som har et eksternt fokus og som er opptatt av resultater.

I dimensjonen for *organisasjonslimet* er det store avvik på begge skolene. Her foretrekker Lillesand ungdomsskole mindre klan (8), mer ahokrati med -7 poeng, mer markedskultur (-5) og mindre kontroll med et avvik på 5. dette er moderate avvik, men det er store avvik for en organisasjon som i de øvrige dimensjonene viser stort samsvar. Disse avvikene kan tyde på at man ønsker seg en organisasjon som er mindre familiær og at man vil foretrekke en kultur som har et større eksternt fokus på resultater. Det kan bli for liten profesjonell distanse i en for familiær kultur, man kan miste fokuset på hva som er organisasjonens egentlige mål. Igjen så ønsker man seg en mer innovativ organisasjon hvor det er rom for eksperimentering og større mulighet til å skape noe nytt. I lys av dette er det også viktig å merke seg at man foretrekker en mindre kontrollkultur med mindre fokus på formelle retningslinjer.

For Lagård ungdomsskole er det enda større avvik mellom nå og foretrukket kultur. Her foretrekkes mer klan med -12 poeng, mer adhokrati med (-6) og mindre marked og mindre kontroll med henholdsvis 14 og 5 poeng. I denne organisasjonen ønsker man seg mer klankultur, mer fokus på lojalitet, forpliktelser og en mer familiær konstruksjon. I motsetning til dette ligger

markedskulturen og det er et meget sterkt avvik på 14 poeng som synliggjør et behov endring i forhold til formelle regler og retningslinjer.

Når vi undersøker poengdifferansen ved *strategisk fokusering*, ser vi at det er ubetydelige forskjeller ved Lillesand ungdomsskole.

Ved Lagård er det moderate ulikheter hvor ønsket om mindre marked utpreger seg med 8 poeng. De ønsker seg mer klan (-5) og mer kontroll med -4 poeng

Når det gjelder *suksesskriterier* ser vi igjen at differansen mellom nåværende og foretrukket kultur på Lillesand ungdomsskole er på -4 poeng innenfor adhokrati. Ellers er det stort samsvar.

Lagård utpreger seg ved et meget sterkt avvik innenfor klan og kontroll. Forskjellen på nåværende og foretrukket kultur er på -14 og 14 poeng. Dette kan tolkes som et ønske om at suksess i større grad kan skje gjennom samarbeid fremfor regelstyring. Her bør det settes i verk tiltak.

Et gjennomgående trekk ved LUS er ønske om en kultur som i større grad fokuserer på adhokrati og mindre kontroll. Ved Lagård finner vi en gjennomgående differanse mellom nåværende og foretrukket kultur. Ifølge Cameron og Quinn (2013) har de funnet at overensstemmende kultur, til tross for at det ikke er kriterium for suksess, vanligvis er mer typiske for bedrifter med høyere resultater enn det uoverensstemmende kulturer er.

Organisasjoner som har en konsistent og samstemt og kulturopplevelse/forståelse og som dermed trekker i samme retning, har en større sannsynlighet for å oppnå bedre resultater. Dette mener vi å se vi igjen i eksamenskarakterene for begge skolene. Vi har sammenlignet resultatene over de siste fem årene, fra skoleåret 2013-2014 til 2017-2018. Vi har regnet ut gjennomsnittet der det har vært mulig. Det er enkelte år som ikke lar seg måle fordi den ene av skolen ikke har vært trukket opp i det faget dette skoleåret. Vi har kun sammenlignet de årene hvor det har vært mulig å foreta en gjennomsnittsberegning.

Tabellen viser at Lillesand ungdomsskole skårer bedre gjennomsnittlig enn Lagård i de alle fleste fag.

FAG	Karaktergjennomsnitt skole
Engelsk skriftlig eksamen - Lagård ungdomsskole	3,3
Engelsk skriftlig eksamen - Lillesand ungdomsskole	3,3
Engelsk muntlig eksamen - Lagård ungdomsskole	4,3
Engelsk muntlig eksamen - Lillesand ungdomsskole	4,4
Matematikk skriftlig eksamen - Lagård ungdomsskole	3,4
Matematikk skriftlig eksamen - Lillesand ungdomsskole	3,5
Matematikk muntlig eksamen - Lagård ungdomsskole	4
Matematikk muntlig eksamen - Lillesand ungdomsskole	4,3
Naturfag muntlig eksamen - Lagård ungdomsskole	4,5
Naturfag muntlig eksamen - Lillesand ungdomsskole	4,7
Norsk hovedmål skriftlig eksamen - Lagård ungdomsskole	3,1
Norsk hovedmål skriftlig eksamen - Lillesand ungdomsskole	3,7
Norsk muntlig eksamen - Lagård ungdomsskole	4,0
Norsk muntlig eksamen - Lillesand ungdomsskole	4,7
Norsk sidemål skriftlig eksamen - Lagård ungdomsskole	3,2
Norsk sidemål skriftlig eksamen - Lillesand ungdomsskole	3,2
Samfunnsfag muntlig eksamen - Lagård ungdomsskole	3,9
Samfunnsfag muntlig eksamen - Lillesand ungdomsskole	4,1

6.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.

Forskningsspørsmålene våre var som følgende:

Hvilke organisasjonskulturer finner en i de to skolene?

Er det trekk i organisasjonskulturene som kan forklare variasjonen i eksamensresultatene på de to skolene?

6.1 Hvilke organisasjonskulturer finner en i de to skolene?

Den dominerende, eller hovedkulturen i begge skolene viser seg å være en *samarbeidskultur* som Cameron og Quinn (2013) omtaler som klankultur. Hos forfatterne er den grunnleggende antakelsen at omgivelsene (elevne og deres foresatte) håndteres best gjennom teamarbeid og at de blir sett på som samarbeidspartnere, at det etableres et godt arbeidsmiljø og at det legges til rette for ansattes deltagelse, engasjement og lojalitet.

Det andre tydelige trekket er at de ansatte på begge skolene foretrekker mer adhokrati. De vil ha muligheten til mer entreprenørskap og kreativitet. Lillesand ungdomsskole har samlet sett en mer helhetlig organisasjon enn Lagård, noe undersøkelsen på underdimensjonene har avdekket med all tydelighet.

6.2 Er det trekk i organisasjonskulturene som kan forklare variasjonen i eksamensresultatene på de to skolene?

Som vist over, er gjennomsnittet på eksamensresultatene gjennomgående høyere på Lillesand ungdomsskole enn på Lagård ungdomsskole. Vi våger derfor å trekke den konklusjon at en mer samstemt kultur som vi finner på Lillesand ungdomsskole gir bedre resultater enn det vi finner på Lagård ungdomsskole. Dette er helt i tråd med det Cameron og Quinn (2013) også viser til.

Utfordringen med vår konklusjon er at undersøkelse og analyse av kun to skoler gir et svakt grunnlag for å være bastant med tanke på å konkludere med at våre funn er generelt for alle andre skoler. Til det er både antall respondenter for få, og undersøkelser i to skoler gir ikke et tilstrekkelig grunnlag for generalisering. Men i forhold til de to skolene som vi *har* undersøkt mener vi likevel at konklusjonen er både riktig og gyldig. Teorien til Cameron og Quinn (2013) støtter vår påstand.

Vi er likevel åpen for at det også kan være andre faktorer enn kultur som gir utslag i elevresultatene. Vi har tidligere nevnt organisasjonsstruktur som en slik faktor og vi kan også vise til andre. Det kan bl.a. være demografiske faktorer som familiebakgrunn, foreldrenes utdanning, inntekt, formue, arbeidsmarkedstilknytning, trygdeforhold, sivilstand og familiestørrelse. Slike forhold kan også være med på å forklare elevenes måloppnåelse/suksess/

Uoverensstemmelse i organisasjonskulturen vil ifølge Cameron og Quinn (2013) i det lange løp være til hinder for organisasjonens evne til å kunne yte på høyeste effektivitetsnivå.

Overensstemmende kulturer er mer effektive. Organisatorisk effektivitet i organisasjonen når det dreier seg om skoler handler om å øke elevenes læringsutbytte som måles blant annet gjennom eksamensresultatene.

I sammenheng med offentlige kommunale skoler kan det virke fremmedgjørende å tenke i termer som Cameron og Quinn bruker. Men også skoler *er* organisasjoner med mye av de samme kulturelle faktorer som i andre organisasjoner, dvs. grunnleggende antakelser, måtet å tenke og handle på, normer og verdier.

Skoler som organisasjon består av mennesker i en gitt sosial relasjon til hverandre og med et gitt og bestemt mandat eller oppdrag. Det gir derfor god mening å analysere organisasjonskultur i skolene i lys av OCAI. De seks innholdsdimensjonene gir etter vårt syn et svært godt grunnlag for å analysere organisasjonskulturen i de to skolene vi har undersøkt.

7.0 Litteraturliste

- Bang, H. (2011): *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bolman, L.G. og Deal, T.E. (2013): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal forlag.
- Cameron, K.S. og Quinn, R.E. (2013): *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Galbraith, J.R., Downey, D., Kates, A. (2002): *Designing dynamic organizations*. New York: Amacom.
- Jacobsen, D.I (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utgave): Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*: Bergen. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J.(2013) *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave): Bergen: Fagforlaget.
- Jacobsen, I. G (2011): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*: Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Martinsen, L.Ø. (2009). *Perspektiver på LEDELSE*: Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Schein E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse er kulturendring mulig*: Oslo: Libero Forlag.
- Strand, T. (2012). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Weber, Max. (2007). *Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*: Oslo: Gyldendal.

Digitale kilder:

Eigersund kommune.(2019) Startsiden. Hentet 07.04.19, fra

<https://www.eigersund.kommune.no/>

Lillesand kommune.(2019) Startsiden. Hentet 07.04.19, fra

<https://www.lillesand.kommune.no/>

NRK.no. (2010). Nyheter. Hentet 05.06.19, fra <https://www.nrk.no/norge/--pisa-ble-et-sjokk-for-norge-1.7413860>

Regjeringen.no. (2007). Kunnskapsløftet. Hentet 22.09.18, fra

<https://www.regjeringen.no/no/tema/utdanning/grunnopplaring/kunnskapsloftet/id534689/>

Regjeringen.no. (2017). Kunnskapsdepartementet. Hentet 05.06.19, fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-21-20162017/id2544344/sec4>

Store norske leksikon. (2000). Skole og utdanning i Norge. Hentet 22.09.18, fra

https://snl.no/Skole_og_utdanning_i_Norge

Store norske leksikon. (2000). Skole og utdanning i Norge. Hentet 22.09.18, fra

https://snl.no/Skole_og_utdanning_i_Norge

Store norske leksikon. (2000). verdi. Hentet 22.09.18, fra <https://snl.no/verdi>

Utdanningsdirektoratet. (Årstall) Skoleporten. Lagård ungdomsskole. Hentet 07.04.19,

fra <https://skoleporten.udir.no/oversikt/oversikt/grunnskole/lagaard-ungdomsskole>

Utdanningsdirektoratet. (Årstall) Skoleporten. Lillesand ungdomsskole. Hentet 07.04.19,

fra <https://skoleporten.udir.no/oversikt/oversikt/grunnskole/lillesand-ungdomsskole>

7.1 Vedlegg 1:

Følgende spørsmål ble stilt til begge skolene/organisasjonene (Lillesand ungdomsskole og Lagård skole) med de aktuelle svaralternativene:

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

2 - Hvordan vil du se ledelse gjennomgående er oppfattet i skolen?
A) Ledelse i skolen er bygd på veiledning, tilrettelegging og ivaretagelse
B) Ledelse i skolen er bygd på innovasjon og risikovillighet
C) Ledelse i skolen er bygd på høye krav til mål- og resultatoppnåelse
D) Ledelse i skolen er bygd på koordinering, organisering og effektiv drift

3 - Hvilke forventninger vil du si skolen har til sine ansatte når de skal løse arbeidsoppgavene sine?
A) Skolen forventer at vi jobber i team, alle deltar og vi finner løsninger i fellesskap
B) Skolen forventer at vi er risikovillige, unike, innovative og vi har frihet til å finne nye løsninger
C) Skolen forventer at vi er konkurranseorienterte, har klare mål og høye krav og forventninger
D) Skolen forventer at vi er sikkerhetsorienterte, følger rutiner, og er forutsigbare og stabile i gjennomføringen av oppdrag

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

5 - Hva vil du si er det strategiske fokuset i skolen?

A) At skolen utvikler og ivaretar sine ansatte. Tillit, åpenhet og deltagelse er viktig

B) At skolen sikrer nye ressurser og utfordringer. Det å prøve noe nytt og se etter nye muligheter blir verdsatt
--

C) At skolen er konkurransedyktig, oppnår høye målsetninger og er best innenfor sine områder
--

D) At skolen er forutsigbar og stabil. Effektivitet, kontroll og stabil drift er viktig

6 - Hvordan vil du si skolen definerer suksess?
--

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 i driften står sentralt
