

Kartlegging av organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomskole

Kartlegging av organisasjonskultur med OCAI ett år etter sammenslåing
av to likestilte organisasjoner

Marith Johanne Moe

Veileder

Morten Øgård

og

Linda Hye

*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, 2014

Fakultet for samfunnsvitenskap

Etter- og videreutdanningsenheten

Forord

Det har vært fint og lærerikt å få ta del i et så spennende prosjekt.

Jeg må først av alt få takke de ansatte ved Lyngdal ungdomskole som har deltatt i prosjektet. Det hadde ikke vært mulig uten dem. En spesiell takk til rektor Aamund Heiseldal for hans tålmodighet ved å besvare alle mine spørsmål.

Jeg vil også takke Lyngdal kommune ved rådmann Normann Udland og organisasjonssjef Bjørgulf Hamre som muliggjorde dette prosjektet.

En spesiell takk til mine to veiledere, leder for etter- og videreutdanning Linda Hye og professor Morten Øgård for deres tålmodighet og oppmuntrende veiledning. Jeg må også takke dem for at jeg fikk delta i dette spennende prosjektet.

En stor takk til vitenskaplig assistent Hjalmar Sæbø Djønnne, Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag ved Universitetet i Agder som har bistått i veiledningen og kommet med gode konstruktive innspill.

Til slutt må jeg rette en takk til familien min som har utvist stor tålmodighet i løpet av disse tre årene under gjennomføring av mastergraden.

Kristiansand den 28. november 2014

Marith Johanne Moe

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	side 1
1.0. Problemstilling og innledning	side 2
1.1. Problemstilling.....	side 2
1.2. Innledning.....	side 2
1.3. Organisasjonskultur.....	side 3
1.4. Bakgrunn for prosjektet.....	side 3
2.0. Presentasjon av case Lyngdal kommune og Lyngdal ungdomskole	side 5
2.1. Lyngdal kommune.....	side 5
2.1.1. Gevinstrealiseringssystem for Lyngdal kommune.....	side 6
2.1.2. Listerregionsamarbeidet Listerrådet.....	side 6
2.2. Bakgrunn Lyngdal ungdomskole.....	side 7
2.2.1. ”Lyngdalmodellen”, OPS-prosjekt.....	side 8
3.0. Metode	side 9
3.1 Valg av forskningsdesign.....	side 9
3.2. Valg av metode.....	side 10
3.3. Spørreskjemaet OCAI	side 11
3.4 Valg av respondenter.....	side 13
3.5. Gjennomføring av undersøkelsen.....	side 14
3.6. Feilkilder.....	side 15
3.7. Empirisk forskning på organisasjonskultur.....	side 16
3.8. Dimensjoner ved organisasjonskultur.....	side 16
3.9. Reliabilitet ved Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).....	side 17

3.10. Validitet ved Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).....	side 18
4.0. Teoretisk forankring av den avhengige variabelen, organisasjonskultur	side 20
4.1. Kulturteori, om kulturbegrepet.....	side 20
4.2. To hovedretninger innen forståelse av kultur.....	side 20
4.3. Organisasjoner har kultur, sosiologisk tilnærming.....	side 21
4.4. Organisasjonskulturmodeller	side 23
4.5. Definisjon av organisasjonskultur.....	side 25
4.5.1.Organisasjonskultur ”sånn er det!”	side 25
4.5.2.Organisasjonskultur og organisasjonsklime, definisjoner.....	side 26
4.6. Rammeverket konkurrerende verdier, Competing Values Framework (CVF).....	side 27
4.6.1.CVF teoretiske rammeverk.....	side 27
4.7. Dimensjonene ved CVF	side 28
4.8. Kulturtypene i CVF.....	side 29
4.8.1.Hierarki- (kontroll-) kulturen.....	side 29
4.8.2.Markeds-(konkurranse-) kulturen	side 30
4.8.3.Klan- (samarbeids-) kultur.....	side 30
4.8.4.Adhokrati - (skape-) kulturen.....	side 31
5. Forklaring på presentasjon av resultatene	side 32
5.1. Presentasjon og drøfting av problemstilling I: Hva er det dominerende og helhetlige kulturuttrykket i Lyngdal ungdomsskole?.....	side 32
5.2. Presentasjon og drøfting av problemstilling II: Er det variasjon sett ut fra tidligere institusjonslinjer, og i hvilke kulturelle dimensjoner er eventuelt variasjonen størst?..	side 34

6. Problemstilling I: Hva er det dominerende og helhetlige kulturuttrykket i Lyngdal ungdomsskole?	side 35
6.1. Del I: Presentasjon av organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomsskole, gjennomsnittlig kulturprofil nå og foretrukket	side 35
6.1.1. Del I: Drøfting og oppsummering av problemstilling I: Hva er det dominerende kulturuttrykket ved Lyngdal ungdomsskole.....	side 36
6.2. Del II: Presentasjon av Lyngdal ungdomsskole, gjennomsnittlig nåværende og foretrukne kulturprofil i forhold til de seks innholdsdimensjonene i OCAI	side 37
6.2.1. Lyngdal ungdomsskole, nåværende gjennomsnittlige kulturprofil sammenliknet med de seks tilhørende innholdsdimensjonene	side 37
6.2.2. Del II: Drøfting og oppsummering av organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomsskole, gjennomsnittlige nåværende kulturprofil i forhold til de seks innholdsdimensjonene i OCAI	side 43
6.2.3. Del II: Drøfting og oppsummering av organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomsskole, gjennomsnittlig foretrukket kulturprofil i forhold til de seks innholdsdimensjonene i OCAI	side 44
6.3. Konklusjon problemstilling I: Hva er det dominerende og helhetlige kulturuttrykket i Lyngdal ungdomsskole?.....	side 45
7. Problemstilling II: Er det variasjon sett ut fra tidligere institusjonslinjer, og i hvilke kulturelle dimensjoner er eventuelt variasjonen størst?	side 46
7.1.Kulturprofil knyttet til tidligere organisasjon ved Berge ungdomsskole	side 46
7.2.Kulturprofil knyttet til tidligere organisasjon ved Å ungdomsskole	side 48
7.3.Finnes det ”rester” av organisasjonskulturene fra Berge og Å ungdomsskole?.....	side 49
7.4. Drøfting og oppsummering av om det er variasjon sett ut fra tidligere institusjonslinjer	side 51
7.4.1.Oppsummering mellom nå og foretrukket for Lyngdal, Berge og Å	side 52

7.4.2. Konklusjon om det er variasjon sett ut fra tidligere institusjonslinjer . . .	side 53
7.5. Sammenlikning av de seks innholdsdimensjonene knyttet til de tidligere organisasjonene ved Berge og Å ungdomskoler	side 54
7.5.1. Sammenlikning av de seks nåværende innholdsdimensjonene knyttet til de tidligere organisasjonene ved Berge og Å ungdomskoler	side 54
7.5.2. Sammenlikning av de seks foretrukne innholdsdimensjonene knyttet til de tidligere organisasjonene ved Berge og Å ungdomskoler	side 60
7.5.3. Drøfting og oppsummering om hvilke kulturelle dimensjoner som eventuelt har størst variasjon?	side 66
8. Oppsummering, konklusjon og videre anbefalinger.....	side 73
9. Litteraturliste.....	side 76
Vedlegg A Kopi av spørreskjema	side 78

Innholdsfortegnelse over figurer

Figur 4.1. Figuren viser ”løkfiguren” til Hofstede og Hofstede. Manifestering av kultur på forskjellige dybdenivåer	side 24
Figur 4.2. Figuren viser Cameron og Quinns ”pyramidemodell” illustrasjon for elementer av organisasjonskultur	side 25
Figur 4.3. Figuren viser en skjematisk fremstilling av rammeverket for konkurrerende verdier, Competing Values Framework (CVF), Cameron og Quinn	side 29
Figur 6.1. Organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomskole, <i>gjennomsnittlig kulturprofil nå og foretrukket</i>	side 35
Figur 6.2. Lyngdal ungdomskole sammenlikning av kulturprofil, <i>gjennomsnittlig nåværende sammenliknet med innholdsdimensjonen fremtredende kjennetegn</i>	side 37
Figur 6.3. Lyngdal ungdomskole sammenlikning av kulturprofil, <i>gjennomsnittlig nåværende sammenliknet med innholdsdimensjonen organisatorisk lederskap</i>	side 38

Figur 6.4. Lyngdal ungdomskole sammenlikning av kulturprofil, <i>gjennomsnittlig nåværende sammenliknet med innholdsdimensjoenn ledelse overfor ansatte</i>	side 39
Figur 6.5. Lyngdal ungdomskole sammenlikning av kulturprofil, <i>gjennomsnittlig nåværende sammenliknet med innholdsdimensjonen organisasjonslimet</i>	side 40
Figur 6.6. Lyngdal ungdomskole sammenlikning av kulturprofil, <i>gjennomsnittlig nåværende sammenliknet med innholdsdimensjonen strategisk vektlegging</i>	side 41
Figur 6.7. Lyngdal ungdomskole sammenlikning av kulturprofil, <i>gjennomsnittlig nåværende sammenliknet med innholdsdimensjonen suksesskriterier</i>	side 42
Figur 6.8. Lyngdal ungdomskole, <i>avvik i poeng mellom den gjennomsnittlige nåværende kulturprofilen og de seks innholdsdimensjonene</i>	side 43
Figur 6.9. Lyngdal ungdomskole, <i>avvik i poeng mellom den gjennomsnittlige foretrukne kulturprofilen og de seks innholdsdimensjonene</i>	side 44
Figur 7.1. Organisasjonskultur tidligere <i>Berge ungdomskole, nåværende og foretrukket gjennomsnitt</i>	side 46
Figur 7.2. Organisasjonskultur tidligere <i>Å ungdomskole, nåværende og foretrukket gjennomsnitt</i>	side 48
Figur 7.3. Organisasjonskultur sammenlikning mellom <i>Berge og Å ungdomskoler, gjennomsnitt nå</i>	side 49
Figur 7.4. Organisasjonskultur sammenlikning mellom <i>Berge og Å ungdomskoler, gjennomsnitt foretrukket</i>	side 50
Figur 7.5. Sammenlikning av nåværende gjennomsnittlige kulturprofiler mellom de tre organisasjonene Lyngdal, Berg og Å ungdomskoler	side 51
Figur 7.6. Sammenlikning av Lyngdal, Berge og Å ungdomskoler, poengdifferensen mellom gjennomsnitt nå og foretrukket	side 52
Figuren 7.7. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av <i>innholdsdimensjonen nåværende fremtredende kjennetegn</i>	side 54

Figuren 7.8. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av <i>innholdsdimensjonen nåværende organisatorisk lederskap</i>	side 55
Figuren 7.9. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av <i>innholdsdimensjonen nåværende ledelse overfor ansatte</i>	side 56
Figuren 7.10. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av <i>innholdsdimensjonen nåværende organisasjonslimet</i>	side 57
Figuren 7.11. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av <i>innholdsdimensjonen nåværende strategisk vektlegging</i>	side 58
Figuren 7.12. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av <i>innholdsdimensjonen nåværende suksesskriterier</i>	side 59
Figuren 7.13. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av <i>innholdsdimensjonen foretrukket fremtredende kjennetegn</i>	side 60
Figuren 7.14. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av <i>innholdsdimensjonen foretrukket organisatorisk lederskap</i>	side 61
Figuren 7.15. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av <i>innholdsdimensjonen foretrukket ledelse overfor ansatte</i>	side 62
Figuren 7.16. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av <i>innholdsdimensjonen foretrukket organisasjonslimet</i>	side 63
Figuren 7.17. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av <i>innholdsdimensjonen foretrukket strategisk vektlegging</i>	side 64
Figuren 7.18. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av <i>innholdsdimensjonen foretrukket suksesskriterier</i>	side 65
Figur 7.19. viser avvikene i poeng mellom Berge og Å for <i>nåværende gjennomsnittlig profil og de seks innholdsdimensjonene</i>	side 66
Figur 7.20. viser avvikene i poeng mellom Berge og Å for <i>foretrukket gjennomsnittlig profil og de seks innholdsdimensjonene</i>	side 70

Innholdsfortegnelse over tabeller

Tabell 3.1. viser dagens fordeling av antall ansatte i forhold til stillingene pedagoger, assistenter og administrativt ansatte ved Lyngdal ungdomskole samt de to tidligere ungdomskolene Berge og Å	side 13
Tabell 3.2. Tabellen viser prosentvis fordeling av ansatte menn og kvinner ved Lyngdal ungdomskole, samt tidligere Berge og Å ungdomskoler. Tilsvarende viser vi prosentvis fordeling av pedagoger ved de samme skolene	side 14
Tabell 3.3. Tabellen viser fordeling av antall svar som ble tatt med i statistisk materiale. I tillegg viser vi svarprosent fordelt på henholdsvis totalt antall ansatte og totalt antall pedagoger ansatt	side 16
Tabell 4.1. Tabellen viser en oppsummering av de to hovedretningene innen organisasjonskultur	side 21
Tabell 4.2. viser Hofstedes organisasjonstypologi basert på to dimensjoner.....	side 22
Tabell 7.1. Tabellen viser poengfordelingene for Lyngdal ungdomskole, nåværende gjennomsnitt og innholdsdimensjonene for strategisk vektlegging ved henholdsvis Lyngdal, Berge og Å ungdomskoler.....	side 67
Tabell 7.2. Tabellen viser avvik mellom nåværende gjennomsnittlige kulturprofil og innholdsdimensjonen strategisk vektlegging for Berge og Å	side 67
Tabell 7.3. Oppsummering av forskjellene mellom Berge og Å som fremkommer ved de nåværende innholdsdimensjonene	side 68
Tabell 7.4. Oppsummering av forskjellene mellom Berge og Å som fremkommer ved de foretrukne innholdsdimensjonene.	side 71

Sammendrag

Kartlegging av organisasjonskultur er i liten utstrekning i dag benyttet som et verktøy for ledelse i offentlig sektor. Denne oppgaven tar for seg kartlegging av organisasjonskulturen ved en ungdomskole ett år etter sammenslåing av to likestilte organisasjoner, to tidligere ungdomskoler. Cameron og Quinns (2013) metode Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), er benyttet i kartleggingen.

Kartleggingen inngikk i et større prosjekt ved Universitetet i Agder (UIA) hvor en kartla organisasjonskulturen i 30 kommuner på Agder. I Lyngdal kommune i Listerregionen vest i Vest-Agder ble det bestemt å gjøre en mer omfattende kartlegging. Lyngdal kommune og UIA inngikk et samarbeidsprosjekt som innebar kartlegging av organisasjonskultur på ulike nivåer i kommunen på politisk nivå, ved administrativ ledelse, ved enhetsledere og mellomledere og ved ansatte ved følgende institusjoner en barnehage, en skole og et helse- og omsorgsenter.

Denne oppgaven inngår som en del av kartleggingen av organisasjonskulturen i Lyngdal ungdomskole. De ansatte ved Lyngdal ungdomskole ble invitert til å delta i kartlegging av organisasjonskulturen ved å besvare spørreskjemaet OCAI. Vi mottok 30 svar fra de 32 som møtte på personalmøtet. Skolen har totalt 48 ansatte.

Kartleggingen viste en nåværende organisasjonskultur sterkt dominert av kulturtypen klan med moderat andel av kulturtypen hierarki. Foretrukket organisasjonskultur viste retning bort fra hierarki mot adhokrati. Avvikene mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur var vesentlige og viser et behov for en konkret kulturendring (Cameron og Quinn 2013).

Gjennomsnittlige nåværende kulturprofil sammenliknet med de seks innholdsdimensjonene ved Lyngdal ungdomskole, viste uoverensstemmelse og behov for endringstiltak.

Kulturprofilene knyttet til de to tidligere ungdomskolene ble nærmere undersøkt.

Kulturprofilene dem imellom viste vesentlige avvik og tilstedeværelse av rester av de to tidligere organisasjonene. Innholdsdimensjonene avdekket vesentlige avvik mellom de to tidligere organisasjonene, spesielt ved strategisk vektlegging. Resultatene understreker et behov for at ledelsen bør sette i verk tiltak og jobbe med organisasjonskulturen.

Resultatene viser også at det er svært viktig å bruke kartlegging av organisasjonskultur som et verktøy for ledelse, og som et verktøy ved sammenslåing av organisasjoner. Dette bør inngå som en viktig faktor i offentlige fusjonsprosesser.

1. Problemstilling og innledning

1.1. Problemstilling

Kartlegging av organisasjonskultur benyttes i dag i liten utstrekning i prosesser som omfatter effektivisering og sammenslåing av organisasjoner i norske kommuner.

Denne oppgaven skal omhandle kartlegging av organisasjonskultur i en organisasjon ett år etter sammenslåing av to likestilte organisasjoner. Jeg skal undersøke om denne nye organisasjonen har en dominerende og helhetlig organisasjonskultur eller om det er variasjon i organisasjonskulturen i forhold til de to tidligere organisasjonene før sammenslåing.

Organisasjonskulturen kan ha vesentlig betydning med hensyn til potensialet for at den nye organisasjonen skal bli effektiv og lykkes i å nå sine mål.

Følgende problemstillinger skal undersøkes:

- 1) Hva er det dominerende og helhetlige kulturuttrykket ved organisasjonen, Lyngdal ungdomskole?
- 2) Er det variasjon sett ut fra tidligere institusjonslinjer, Berge og Å ungdomskoler, og i hvilke kulturelle dimensjoner er eventuelt variasjonen størst?

1.2. Innledning

Strukturelle endringer og sammenslåinger er for tiden i vinden innen offentlig sektor, det være seg regioner, politidistrikt, kommuner, kommunale enheter og organisasjoner mv.

Det er en generell oppfatning i dag at økonomiske nedgangstider, reduserte inntekter og økt ansvar for stadig flere oppgaver medfører store utfordringer for kommunene. For at kommunen skal kunne ivareta sin rolle og løse sine oppgaver i dagens velferdssamfunn, må kommunen se på muligheter for effektivisering, omstilling, nytenkning og innovasjon for å kunne møte utfordringene.

Kommunen velger ofte å løse utfordringene ved å omorganisere eller slå sammen organisasjoner for, om mulig, gjennom det få til en effektivisering og økonomisk gevinst. Omorganiseringer og sammenslåinger av organisasjoner skjer i økende grad. Vi ser det innen

helse- og sosialsektoren ved sammenslåing av institusjoner og enheter, og innen skole ved sammenslåing av skoledistrikt og skoler m.v.

Sammenslåing av organisasjoner og normative strukturelle endringer blir ofte vedtatt av den øverste ledelse og gjennomført ved en ”ovenfra-og-ned” tilnærming. Organisasjonene som slås sammen, må tilpasse seg nye rammer, mål og tekniske forhold. Medlemmene må forholde seg til omorganisering og omfordeling av oppgaver. Det viser seg imidlertid at økt effektivisering og økonomisk gevinst ofte uteblir. Forskning har vist at de respektive organisasjonskulturene i den nye og de tidligere organisasjonene kan ha en vesentlig betydning for resultatet (Cameron og Quinn, 2013; Enehaug og Thune, 2007).

1.3.Organisasjonskultur

Det var først på 1980-tallet at man ble klar over at organisasjonskulturen kan være en viktig faktor og ha en vesentlig betydning for at en organisasjon skal lykkes. Forskning viste at omorganisering og sammenslåing av organisasjoner for å få til effektivisering og redusere økonomiske kostnader, ikke nødvendigvis ga de forventede gevinstene. Nøkkelen til suksess bestod ikke bare i å oppnå markedsandeler, legge en god strategi og å ha teknologiske fortrinn. Nedbemanning, omorganisering, sammenslåinger ga ikke den forventede økonomiske uttellingen. Forskning på organisasjoner som fremstod som effektive og økonomisk lønnsomme, viste at disse organisasjonene hadde en enhetlig, unik og sterk organisasjonskultur (Cameron og Quinn, 2013). Organisasjonenes indre verdigrunnlag var av stor betydning.

Organisasjonskultur er en viktig variabel når det gjelder skape en effektiv organisasjon. Organisasjonskulturen er en av mange variabler som kan påvirkes og styres gjennom ledelse, men den blir også påvirket av enkeltindivider i organisasjonen. Det er viktig for ledelsen å ha kunnskap om organisasjonskulturen for at organisasjonen skal fungere effektivt og nå sine mål (Cameron og Quinn, 2013).

1.4.Bakgrunn for prosjektet

I forbindelse med aktuelle debatter om norske kommuners fremtid og utvikling har Universitetet i Agder startet et omfattende forskningsprosjekt med kartlegging av organisasjonskultur i kommunene i Agder. UIA har sendt forespørsel til 30 kommuner om å delta i forskningsprosjektet.

Lyngdal kommune og UIA har inngått et samarbeid om å kartlegge organisasjonskulturen i Lyngdal kommune. Kommunen ligger i Listerregionen vest i Vest-Agder.

Rådmann Norman Udland og organisasjonssjef Bjørgulf Hamre har representert Lyngdal kommune, mens professor Morten Øgård og leder for etter- og videreutdanning Linda Hye har representert UIA i gjennomføringen prosjektet.

Lyngdal kommune står overfor utfordrende krav til omstilling. UIA skal i prosjektet undersøke organisasjonskulturen i kommunens politiske og administrative organisasjon samt innen sektorene helse og omsorg, skole og barnehage. Kartleggingen ble gjennomført på tvers av virksomhetsområder og sektorer og inndelt i følgende 4 grupper:

1. Folkevalgte politikere (tilsendt elektronisk)
2. Kommunens øverste ledelse (administrasjon)
3. Enhetsledere og mellomledere innen administrasjonen
4. Enhetsledere og mellomledere innen helse, skole og barnehage
5. Ansatte innen helse (Lyngdal bo- og servicesenter), skole (Lyngdal ungdomskole) og barnehage (Lyngstua barnehage).

En måte å møte utfordringene på er blant annet å slå sammen organisasjoner og enheter. Jeg skal i denne oppgaven kartlegge organisasjonskulturen etter sammenslåing av to likestilte organisasjoner, og vurdere i hvilken grad de tar med seg ulike kulturverdier inn i den nye organisasjonen. Jeg skal kartlegge organisasjonskulturen ved Lyngdal ungdomskole ved bruk av analyseverktøyet Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), (Cameron og Quinn, 2013).

2. Presentasjon av case Lyngdal kommune og Lyngdal ungdomskole

Lyngdal kommune ligger i sentralt plassert i Listerregionen i vestre del av Vest-Agder fylke. Hovedfartsåren E39 går gjennom deler av kommunen hvor også kommunens hovedområde for handel, næring og industrivirksomhet er plassert. Store arbeidsgivere er tre-bearbeidende industri samt finans og økonomisk rådgivning blant annet ved Skattedirektoratets Distriktskontor for ligningsetaten.

Lyngdal kommune har i dag ca. 8100 innbyggere. Lyngdal har bystatus og presenterer seg som et vekstområde i distriktet med hensyn til befolkningsvekst, handel og industri, jfr. lyngdal.kommune.no (2014).

2.1. Lyngdal kommune

Lyngdal kommune fremstår i 2014 som en proaktiv og innovativ kommune. Kommunen satser på sine ansatte og har blant annet et omfattende lederutviklingsprogram. Lyngdal kommune er ledende når det gjelder å prøve ut nye samarbeidsformer med det private næringsliv, såkalte offentlige og private samarbeidsprosjekter (OPS-prosjekter). Et eksempel på dette er utprøving av ny driftform med hensyn til bygging og drift av Lyngdal ungdomskole (Lyngdalsmodellen).

Lyngdal kommune ble i september 2014 tildelt E-kommuneprisen 2014 for sin satsing på e-kommunikasjon og utviklingen av velferdsteknologi (Lyngdal kommune, Ole Aa. Brattfjord, september 2014). Kommunen er i front når det gjelder innovasjon ved bruk av digitale løsninger innen eldreomsorgen (Lyngdal kommune ved prosjektleder Ronny Bjørnevåg). Et eksempel på dette er prøveprosjektet i et gammelt hus hvor de tester ut ulike løsninger innen velferdsteknologi som blant annet kan bidra til hjelp og støtte slik at eldre kan fortsette å bo hjemme lengre.

Lyngdal kommune har i 2014 en anstrengt økonomi som følge av kommunestyrets nei til eiendomskatt og lavere inntektsgrunnlag. Den økonomiske situasjonen i kommunen medfører et 20 % høyere krav til effektivitet enn gjennomsnittet i kommune-Norge. Lyngdal kommune står i dag overfor store utfordringer med hensyn til trang økonomi og krav til levering av tjenester (Olsen, 2013). Kommunen har som mål, at de skal yte de samme tjenester til samme kvalitet ved å gjøre ting annerledes. Et av målene er å oppnå 20 % høyere effektivitet ved innovative tiltak, ved å gjøre ting på en smartere måte.

2.1.1. Gevinstrealiseringssystem for Lyngdal kommune

Et annet tiltak er kommunens innføring av et administrasjonsverktøy, et styringssystem som skal bidra til å sikre størst mulig utbytte av pengene, et så kalt gevinstrealiseringssystem.

Dette styringssystemet skal være et sentralt verktøy for kommunen når det gjelder måloppfølging innen viktige samfunnsområder som næringsutvikling, bosetting, folkehelse, oppvekst m.v.

Systemet er utarbeidet i et samarbeid mellom Lyngdal kommune og Universitetet i Agder (UIA). Systemet er et elektronisk IKT-hjelpemiddel til bruk i forvaltningssystemet for overvåkning i sanntid av alle sider av kommunens aktiviteter,

Systemet skal kunne identifisere, dokumentere og evaluere gevinstene i pågående prosjekter og aktiviteter. På denne måten skal mulige gevinster ved endringer, innovative tiltak eller å gjøre ting på en ny måte bli synliggjort. Prosjektet inngår i UIA, stipendiat Øyvind Hellangs, doktorgradsavhandling ”Analyzing the Effect og Benefits Realization”.

2.1.2. Listerregionsamarbeidet Listerrådet

Lyngdal kommunen er med i Listerregionsamarbeidet som består av de 6 kommunene: Sirdal, Farsund, Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal og Lyngdal. På hjemmesiden til Listerrådet har jeg funnet følgende opplysninger (lister.no, 2014):

Listerrådet består av et arbeidsutvalg, rådmannsutvalg og et sekretariat. **Arbeidsutvalget** består av de seks ordførerne i Listerkommunene. Ordførerne har som oftest møter noen dager etter rådmannsutvalget. Listerrådets leder er leder for arbeidsutvalget. For perioden 2013-2015 er det Jonny Liland, ordfører i Sirdal. **Rådmannsutvalget** forbereder saker til arbeidsutvalget. Alle rådmennene i Listerregionen er medlemmer i rådmannsutvalget.

Listerrådets sekretariat består av en daglig leder som har som oppgave å legge til rette for aktiviteter i samarbeidet og å være sekretær for råd og underutvalg. Sekretariatet er lokalisert i Lyngdal.

Listerregionen har et utstrakt interkommunalt samarbeid innen innovasjon, lederutdanning og forvaltningsproblematikk og innenfor mange fagfelt og sektorer.

2.2. Bakgrunn Lyngdal ungdomskole

Ny ungdomskole i Lyngdal, Lyngdal ungdomskole, ble åpnet av kulturminister Kristin Halvorsen i august 2013. Skolen har 48 ansatte fordelt på 38 årsverk og 330 elever fordelt på åttende til tiende trinn. Lyngdal ungdomskole er en ny ungdomskole som ble etablert etter sammenslåing av kommunens to tidligere kommunalt drevne ungdomskoler, Berge og Å. Lyngdal ungdomskole er i dag en av to ungdomskoler i kommunen. Den andre ungdomskolen er drevet i privat regi av en religiøs organisasjon og har 189 elever fordelt på første til tiende trinn.

Den ene av de tidligere skolene, Berge ungdomskole, lå i Lyngdal bysentrum, hvor den nye ungdomskolen nå ligger. Det hadde i flere år vært klart at bygningsmassen ved Berge ungdomskole enten måtte gjennomgå omfattende totalreovering eller så måtte det oppføres et helt nytt bygg.

Den andre av de tidligere ungdomskolene, Å ungdomskole, lå et par kilometer utenfor Lyngdal sentrum nær boligområde og idrettsanlegg ved hovedfartsåren E39. Det er også lokalisert industri-, nærings- og handelsområde i umiddelbar nærhet.

Politikerne i Lyngdal hadde allerede i 2010 vedtatt å bygge en ny ungdomsskole til erstatning for Berge ungdomsskole. Høsten 2010 besluttet imidlertid et flertall i Lyngdal kommunestyre at en samtidig skulle se nærmere på kommunens ungdomsskolemodell. Et alternativ innebar å vurdere sammenslåing av Å ungdomsskole (rundt 140 elever) og Berge ungdomskole (rundt 180) til en ungdomskole.

Skolenes ansatte, elever, foreldre og deler av øvrig befolkning i nærområdet engasjerte seg sterkt for fortsatt å beholde to ungdomskoler (Omland, 2011; Rom, 2011).

Lyngdal kommunestyre behandlet saken i flere omganger, først ble det besluttet at det skulle være to separate ungdomskoler. Imidlertid i oktober 2011 bestemte kommunestyret at de to ungdomskolene, Berge ungdomskole og Å ungdomskole, i forbindelse med oppføring av ny ungdomskole, skulle slås sammen til en ungdomskole under navnet Lyngdal ungdomskole.

Rektor Aamund Heiseldal fortalte at forholdene roet seg relativt raskt etter at endelig beslutning forelå, til tross en vanskelig og uoversiktlig prosess. Personalet har i etterkant

bidratt positivt til omstillingsprosessen. Personalet på de to ungdomskolene hadde relativt god kjennskap til hverandre, og visste hva de gikk til.

Han foreller videre at det ikke ble utlyst nye stillinger i forbindelse med sammenslåing av de to ungdomskolene. Stillingene i den nye organisasjonen ble fordelt og besatt ut fra rettigheter og anbefalinger fra ny rektor (Berge) og assisterende rektor (Å).

2.2.1. ”Lyngdalmodellen”, OPS-prosjekt

Kommunepolitikerne vedtok å bygge en ny ungdomskole uten å ha verken tegninger eller budsjett, men innovative som de er, besluttet de å delta som forsøkskommune i et byggeprosjekt etter en oppskrift utviklet av Universitetet i Agder.

Lyngdal kommune fremstår som en innovativ kommune med en proaktiv holdning til å prøve ut nye løsninger og modeller i forvaltningen. Forsøket ved byggingen av den nye ungdomskolen er et godt eksempel på det. Lyngdal ungdomskole ble bygd og drives i samarbeid med entrepenørselskapet Kruse-Smith AS, etter en såkalt samspillkontrakt med elementer av offentlig-privat samarbeidsmodell (OPS). Utbygger Kruse Smith har opsjon på drift og vedlikehold av skolebygget i de første 25 år. Lyngdal kommune er ansvarlig for driften av ungdomskolen med administrasjon og undervisning, jfr. kommunal rapport nov. 2013.

Samarbeidsprosjektet mellom Kruse Smith og Lyngdal kommune ved bygging av Lyngdal ungdomskole har vært en suksess og blir omtalt som ”Lyngdalmodellen”. Prisen på ungdomskolen ble 10 millioner lavere enn forventet. Kontrakten tilsier at ”overskuddet” skal fordeles likt mellom entrepenør og kommunen, (Danbolt, 2013).

3. Metode

I dette kapitlet redegjør jeg først for valg av metoden OCAI, kartleggingsverktøyet med spørreskjema. Deretter beskriver jeg valg av respondenter, gjennomføring av undersøkelsen, mulige feilkilder og metodens reliabilitet og validitet.

3.1. Valg av forskningsdesign

Gitt problemstillingen hvordan skal jeg løse den oppgaven? Jeg trenger en metode for å kunne måle organisasjonskulturen.

Det benyttes ofte tre innfallsvinkler ved måling av organisasjonskultur:

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

Forskere har ulike synspunkter på bruken av kvantitative versus kvalitative undersøkelser ved vurdering av organisasjonskultur. Noen argumenterer for at den kvalitative tilnærmingen er den beste fordi de mener den kvantitative tilnærmingen kun måler overfladiske karakteristikk. Disse forskerne foretrekker en kvalitativ tilnærming hvor en over en lengre tidsperiode inngår som ”medlem av organisasjonen”, og går i dybden i undersøkelsen av organisasjonen for å avdekke underliggende verdier og antagelser.

Forskere som argumenter for den kvantitative tilnærmingen, mener at den kvantitative tilnærmingen gir mulighet for en systematisk sammenlikning mellom ulike organisasjonskulturer. De mener at kvalitative ”dypdykk” i tillegg er omfattende og tidkrevende. (Cameron og Quinn, 2013; Jacobsen, 2005).

I denne oppgaven har jeg valgt en empirisk undersøkelse med en kvantitativ metode for måling av organisasjonskulturen ved Lyngdal ungdomskole. Jeg skal bruke Camerons og Quinns kartleggingsverktøy, spørreskjemaet Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI) i min undersøkelse.

Cameron og Quinn har gjennom sin forskning utviklet en metode som har fokus på organisasjonskulturens betydning for å få til effektive organisasjoner. De avdekket gjennom sin forskning at så mange som 75 % av organisasjoner som hadde gjennomført omfattende reformer og omstillingstiltak, hadde ikke lyktes i å oppnå de forventede resultater. De spurte seg: ”Hvilke faktorer kan ha betydning for at noen organisasjoner fremstår som økonomisk og strategisk effektive og vellykkede?” Forskningen viste at de mest vellykkede og effektive organisasjonene skilte seg ut ved at de hadde en god forankring i sin egen organisasjonskultur, (Cameron og Quinn, 2013). Det er viktig at Lyngdal ungdomskole oppnår en effektiv og vellykket organisasjon i forhold til de utfordringene de står overfor.

Cameron og Quinn har gjennom sin forskning utviklet teorien om konkurrerende verdier, Competing Values Framework (CVF). Det tilhørende spørreskjemaet OCAI er en empirisk kvantitativ metode som ble utviklet som et hjelpemiddel til bruk i kartlegging av organisasjonskultur.

Jeg har basert meg på Nichole E. Silvas oversettelse fra 2013 av boken *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on Competing Values Framework* av Cameron og Quinn (2011). Dersom jeg har vært i tvil om formuleringen i oversettelsen, har jeg gått til boken på originalspråket.

Vi ønsker å få bedre kunnskap om organisasjonskulturen på Lyngdal ungdomskole ved å be medarbeiderne besvare spørreskjemaet OCAI.

Hver enkelt medarbeiders besvarelse på OCAI vil bidra til et såkalt aggregert bilde som viser styrken og sammensetningen av ulike typer organisasjonskultur basert på hvert enkelt individs oppfatning. Denne individualistiske tilnærming kan gi oss kunnskap om ulike faktorer for samhandling innen organisasjonen. Det er kulturprofilen i organisasjonen som fremkommer med OCAI.

3.2.Valg av metode

Empirisk forskning kan aldri være objektiv eller nøytral, men den kan kun vise en del av ”sannheten” (Jacobsen, 2005). Jeg har valgt mitt teoretiske perspektiv og ståsted med utgangspunkt i Camerons og Quinns rammeverk, CVF, og å bruke metoden OCAI i kartlegging av organisasjonskulturen ved Lyngdal ungdomskole.

Problemstillingen fordrer en pragmatisk tilnærming med en kvantitativ metode, en Case-studie med intensivt design, avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2005). Fordelen ved å bruke en kvantitativ metode er at den er effektiv, og mange enheter kan undersøkes. Den kvantitative

metoden er objektiv, nøytral og individualistisk. Kartleggingsverktøyet OCAI vil gi meg svarene.

Kritikken som ofte fremsettes ved bruk av denne type metode, er at respondentene blir presset til å forholde seg til spørreskjemaets fastsatte svaralternativer (Jacobsen, 2005). Dersom vi her skulle hatt åpne svaralternativer, måtte disse eventuelt ha kommet som tilleggsspørsmål og med muligheter til å gi kommentarer i egne kommentarfelt. Spørreskjemaet OCAI legger ikke opp til dette. En slik åpen tilnærming måtte da eventuelt ha kommet i tillegg, noe som ville ha medført en betydelig økning i oppgavens omfang og utenfor denne oppgavens problemstilling.

Caset er Lyngdal ungdomskole, undersøkelse av organisasjonskulturen gjøres på et gitt tidspunkt, etter ett års drift. Metoden OCAI er beskrivende kvantitativ.

3.3. Spørreskjemaet OCAI

Jeg skal, som tidligere nevnt, benytte spørreskjemaet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) i kartleggingen av organisasjonskulturen. Det er kulturen ved de enkelte elementene og ved de enkelte individene som til sammen utgjør og bidrar til at kulturen i hele organisasjonen gjenspeiles i organisasjonskulturen på et overordnet nivå (Cameron og Quinn, 2013).

Verktøyet er de siste 20 årene blitt brukt i mer enn 60 doktoravhandlinger og i hundrevis av akademiske publikasjoner. Spørreskjemaet benytter en såkalt ipsativ skala hvor informanten har muligheter til å velge en poengfordeling fra 0 til 100 ved besvarelse av spørsmålene innenfor hver av de seks enkelte kategoriene, også kalt innholdsdimensjonene. Totalsummen innenfor hver kategori må til sammen bli eksakt 100 poeng.

OCAI har en tilnærming som skal sikre at informantene svarer på en hensiktsmessig måte. Spørsmålene innen hver kategori er utformet på en sånn måte at informanten skal kunne kjenne seg igjen i forhold til sin egen organisasjonskultur (Cameron og Quinn, 2013).

Spørreskjemaet OCAI har seks innholdsdimensjoner som tar for seg seks hovedelementer ved organisasjonskulturen.

De seks dimensjonene er som følger (Cameron og Quinn, 2013, s.171):

1. ”De dominerende karakteristikkene i organisasjonen eller hvordan 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 poengterer at listen kan innbefatte mange flere innholdsdimensjoner. Deres forskning har imidlertid vist at disse seks dimensjonene er tilstrekkelige for å kunne vise organisasjonskulturen, hvordan ting er. Dimensjonene er forankret i såkalte psykologiske arketyper ut fra hvordan enkeltmennesker fortolker omgivelsene. Jeg utdyper dette nærmere under avsnittet om reliabilitet og validitet.

3.4. Valg av respondenter

Lyngdal ungdomskole har 48 ansatte fordelt på 38 årsverk. Alle skolens medarbeidere ble invitert til å delta i spørreundersøkelsen. Det ble avtalt med skolens øverste ledelse at spørreundersøkelsen skulle gjennomføres i forbindelse med et personalmøte. Jeg har ingen tidligere personlig kjennskap til medarbeidere ved Lyngdal ungdomskole slik at avstanden (distansen) til respondentene skulle være ivaretatt.

Tabell 3.1. viser dagens fordeling av antall ansatte i forhold til stillingene pedagoger, assistenter og administrativt ansatte ved Lyngdal ungdomskole. I tillegg viser tabellen fordeling av antall ansatte slik det var før sammenslåingen ved henholdsvis Berge og Å ungdomskoler. Tabellen viser fordeling på menn, kvinner, totalt ansatte personer og antall årsverk (ref. rektor Aamund Heiseldal).

Ungdomskole	Menn	Kvinner	Totalt	Årsverk
Lyngdal totalt	23	25	48	38
Pedagoger	18	20	38	29,6
Assistenter	2	5	7	6
Administrasjon	3	0	3	2,2
Berge totalt	13	16	29	24,8
Pedagoger	11	12	23	20
Assistenter	1	3	4	3,3
Administrasjon	1	1	2	1,5
Å totalt	11	14	25	19,6
Pedagoger	8	12	20	16
Assistenter	1	2	3	2,5
Administrasjon	2	0	2	1,1

Tabell 3.2. Tabellen viser prosentvis fordeling av ansatte menn og kvinner ved Lyngdal ungdomskole, samt tidligere Berge og Å ungdomskoler. Tilsvarende viser vi prosentvis fordeling av pedagoger ved de samme skolene.

Ungdomskole	Menn fordeling prosent	Kvinner fordeling prosent	Total fordeling på alle ansatte
Lyngdal alle ansatte	48 %	52 %	100 %
Berge alle ansatte	45 %	55 %	100 %
Å alle ansatte	44 %	56 %	100 %
Lyngdal andel pedagoger	47 %	53 %	79 %
Berge andel pedagoger	48 %	52 %	79 %
Å andel pedagoger	40 %	60 %	80 %

3.5. Gjennomføring av undersøkelsen

Spørreskjemaet OCAI ble delt ut til 32 fremmøtte medarbeidere (pedagoger) på et personalmøte den 29. april 2014. Professor Morten Øgård (UIA) orienterte innledningsvis kort om prosjektet, rammeverktøyet CVF og kartlegging av organisasjonskultur ved metoden med spørreskjemaet OCAI.

Spørreskjemaet hadde innledningsvis to spørsmål. På det første spørsmålet ønsket vi informasjon om tidligere arbeidsplass, om det var Å eller Berge ungdomskole. Det andre spørsmålet omhandlet hvilke type stilling informanten hadde, som undervisningspersonell, administrasjon eller annet, se vedlegg A.

Spørreskjemaet er en oversatt og bearbeidet versjon fra Cameron og Quinn (2011). Dette spørreskjemaet ble omformulert av prosjektansvarlig ved UIA til bruk for kartleggingen i Lyngdal kommune. Første utkast etter omformulering ble testet av en gruppe praktikere. Tilbakemeldinger fra uttestingen ble dernest innarbeidet, og det er denne versjonen som er benyttet i min kartlegging, jfr. informasjon fra Morten Øgård, 2014.

Respondentene fikk ca. 30 minutter til å besvare spørsmålene. Respondentene hadde mulighet til å sette seg avskjermet i skolens fellesarealer for å besvare spørsmålene. De som ønsket å delta, la sin besvarelse i en bunke på et bord i auditoriet før de forlot møtet.

Rektor Aamund Heiseldal opplyste at det var kun pedagoger til stede på dette møtet i tillegg til de to fra administrasjonen. Vi mottok 30 besvarelser.

Besvarelsene ble nummerert fra nr.1. til nr.30. og registrert i regneark for beregninger av gjennomsnitt og differenser samt grafisk fremstilling.

3.6. Feilkilder

Jeg har valgt å se bort fra sortering i kategorien administrasjon ettersom det var for få antall respondenter til at anonymiteten ble ivaretatt.

Når det gjaldt tidligere arbeidsplass, så var det fire respondenter som verken hadde jobbet på Berge eller Å ungdomskoler. Disse besvarelsene ble kun tatt med under besvarelser fra Lyngdal ungdomskole, ettersom det var for få antall respondenter til at anonymiteten kunne bli ivaretatt.

Ved gjennomgang av svarskjemaene ble svar med feil i totalsum omregnet og vektet prosentvis for å få en korrekt totalsum lik 100. Av totalt 360 svar som skulle bli lik 100, ble det ved ti svar (2,7 %) gjort korreksjoner med prosentvis vektning, fordelt på tre svar på nåværende og syv svar på foretrukket.

Det var frivillig å delta på undersøkelsen. Jeg forutsetter derfor at de som leverte en besvarelse også hadde et ønske om å delta, og at de på det grunnlaget ga et oppriktig svar på spørsmålene. Jeg forutsetter at alle som leverte inn svar, hadde positive hensikter.

På grunnlag av opplysninger fra rektor Aamund Heiseldal om at det bare var pedagoger til stede, er det en viss fare for at resultatene kan inneholde en systematisk skjevhet. Vi vet ikke hva resultatet ville blitt, om også alle assistenter og alt administrativt personale hadde deltatt. Jeg må av den grunn ta forbehold om en eventuell systematisk skjevhet ved presentasjon av resultatene.

Tabell 3.3. Tabellen viser fordeling av antall svar som ble tatt med i statistisk materiale. I tillegg viser vi svarprosent fordelt på henholdsvis totalt antall ansatte og totalt antall pedagoger ansatt.

Skole	Totalt antall ansatte	Antall prosent besvarelser totalt antall ansatte	Antall besvarelser	Antall pedagoger ansatt	Prosent besvarelse pedagoger
Lyngdal ungdomskole	48	62,5 %	30	38	79 %
Berge ungdomskole	29		13	23	57 %
Å ungdomskole	25		13	20	65 %

Som vi ser av tabell 3.3., utgjør de 30 besvarelsene en svarprosent på 62,5 % hvis vi regner en svarprosent ut fra alle ansatte totalt ved Lyngdal ungdomskole. Hvis vi velger å se på svarprosenten bare ut fra antall pedagoger, ser vi at svarprosenten ligger forholdsvis høyt 79 %. De 26 besvarelsene fra skolene Berge og Å utgjør 87 % av de totalt 30 svarene vi mottok.

3.7. Empirisk forskning på organisasjonskultur

Forskning på organisasjonskultur har de siste tiår har hatt fokus på kjennetegn, karakteristikk og dimensjoner. For å kunne gjøre en empirisk måling av organisasjonskultur, slik jeg skal i denne oppgaven, må det foreligge et teoretisk grunnlag basert på empiriske bevis. Slike bevis må være ”gyldige” og beskrive virkeligheten på en nøyaktig måte (Jacobsen, 2005).

3.8. Dimensjoner ved organisasjonskultur

Forskningslitteratur på organisasjonskultur benytter mange ulike typer dimensjoner og faktorer for å beskrive organisasjonskulturen.

Cameron og Quinn (2013) har tatt for seg to typer dimensjoner, mønsterdimensjoner og innholdsdimensjoner.

Mønsterdimensjonene representerer kulturprofilen som fremkommer ved bruk av et kulturvurderingsverktøy. De tre mest sentrale mønsterdimensjonene er som følger:

- Kulturstyrke
- Overensstemmelse i kulturen
- Kulturtype

Dimensjonen kulturstyrke er knyttet til hvor stor innvirkning kulturen har på hva som skjer i organisasjonen. Når vi snakker om dimensjonen kulturoverensstemmelse, fokuseres det på hvordan kulturen gjenspeiles innenfor organisasjonen. Og til slutt med dimensjonen kulturtype menes en særskilt kulturtype som er fremtredende i organisasjonen for eksempel innovativ kultur.

Spørreskjemaet OCAI som benyttes i rammeverket CVF, fanger opp og identifiserer de tre mønsterdimensjonene styrke, kulturoverensstemmelse og kulturtype. Kulturprofilen som vi får, vil vise styrken til en eller flere kulturtyper og i hvilken grad hver av de fire kulturtypene er til stede (Cameron og Quinn, 2013).

Innholdsdimensjoner får frem innholdet i organisasjonskulturen ut fra såkalte psykologiske arketyper. De fleste individer bruker psykologiske arketyper for å skape mening om verden rundt seg. Psykologiske arketyper kan forklares som kategorier som menneskesinnet bruker for å organisere, fortolke og fordøye mottatt informasjon. Forskning viser at individer benytter disse psykologiske arketyperne også når de beskriver kulturen i sin organisasjon.

Det teoretiske grunnlaget for dimensjonene i rammeverket CVF er basert på å få frem de viktigste kulturdimensjoner og kategorier som viser hvordan mennesker tenker, verdiene de har og måten de oppfatter, forstår og bearbeider informasjon og inntrykk. Rammeverkets kategorier er forankret i dype psykologiske kognitive prosesser. Psykologisk forskning har vist at det skjer en fortolkning av organisasjonskulturen på en naturlig psykologisk måte. Verktøyet OCAI fanger opp disse psykologiske arketyperne i sine kjernedimensjoner (Cameron og Quinn, 2013).

3.9. Reliabilitet ved Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Hvor pålitelig er denne målemetoden? Flere studier har testet verktøyet OCAI med hensyn på reliabilitet (pålitelighet). Cameron og Quinn (2013) viser til Quinn og Spreitzer (1991) sin studie hvor 796 ledere i åttiseks offentlige virksomheter vurderte egen organisasjonskultur.

Studien benyttet en Likert svarskala og ikke Ipsativ skala som vanligvis benyttes ved OCAI. En Likert skala bruker svaralternativer, for eksempel fra 1 til 5 eller gradert fra 1 til 7, mens en Ipsativ skala benytter en fordeling av poeng som til sammen gir en totalsum lik 100. Crohnbachs alpha-koeffisient som brukes for å bestemme reliabilitet, viste god overensstemmelse og tilfredsstillende resultater.

De viser også til Yeung, Brockbank og Ulrich (1991) sin studie, en tilsvarende undersøkelse med 10 300 ledere i 1064 virksomheter. Reliabiliteten viste også her tilfredsstillende resultater.

Flere studier bekrefter reliabiliteten. Jeg mener derfor at vi kan ha tillit til reliabiliteten ved verktøyet OCAI.

3.10. Validitet av Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Hvordan kan jeg være sikker på at OCAI måler de fire typene organisasjonskultur? Jeg har valgt å basere meg på Camerons og Quinns validitetskontroll som er gjennomført på denne metoden (Cameron og Quinn, 2013; Jacobsen, 2005).

De viser til Cameron og Freeman (1991) sin studie av verktøyet OCAI i USA hvor verktøyet ble benyttet ved 334 høyere utdanningsinstitusjoner med 3406 informanter i overordnede stillinger innen disse institusjonene. Hensikten var å bevise validiteten av verktøyet OCAI. De fant ingen institusjoner med bare en type kultur, men flest med en dominerende klankultur og færrest med en markedskultur.

Validiteten ble undersøkt ved hjelp av de tre mønsterdimensjonene kulturstyrke, kulturoverensstemmelse og kulturtype vurdert opp mot organisatorisk effektivitet. Camerons tidligere forskning på dimensjonen organisatorisk effektivitet ved tilsvarende institusjoner ble brukt til denne vurderingen.

De fant at kulturtype og organisatorisk effektivitet skilte seg sterkest ut i forhold til effektiviteten vurdert opp mot de to andre dimensjonene kulturstyrke og kulturoverensstemmelse. De viste validiteten ved å se på kulturtype i forhold til det området hvor organisasjonen var best med hensyn til sin organisatoriske effektivitet, struktur, strategi og beslutningsprosess. Resultatene viste samsvar mellom verdiene og organisasjonsegenskapene som er typiske for hver kultur i rammeverket Competing Values Framework.

Validitet av analyseverktøyet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) er også bevist ved såkalt konvergerende validitet og diskriminerende validitet (Cameron og Quinn, 2013).

Dette ble gjort ved å vurdere verktøyet OCAI og et annet verktøy for å vurdere organisasjonskultur, ved hjelp av en såkalt multikarakteristisk multimetodeanalyse. Ved vurdering av kulturdimensjonene ble det ved OCAI benyttet en Ipsativ skala og ved det andre verktøyet en Likert-skala. Konvergerende validitet viste samsvar ved samme kulturtype.

Diskriminerende validitet ble testet på tre måter ved tilsvarende metode. Den første ved testing av skalaer på en og samme kulturtype, den andre testen ved å se på samsvar av skalaer innenfor samme kulturtype i forhold til ulike kulturtyper og til slutt den tredje hvor mønsteret både innad og mellom hver av de to metodene skulle være sammenfallende. Alle de tre testene viste både konvergerende og diskriminerende validitet.

De empiriske bevisene støtter opp om at verktøyet OCAI måler hovedfaktorene i en organisasjonskultur på en pålitelig måte (Cameron og Quinn, 2013).

4. Teoretisk forankring av den avhengige variabelen, organisasjonskultur

Jeg vil innledningsvis si noe generelt om kulturbegrepet før jeg går nærmere inn på organisasjonskultur som er hovedtemaet for denne oppgaven.

4.1. Kulturteori, om kulturbegrepet

Forskningslitteratur viser til mer enn 150 ulike definisjoner av begrepet kultur. På et generelt nivå finner vi globale kulturer som religionskulturer, Vestens kultur, Østens kultur, Nordlig kultur, Middelhavskultur m.v. og kulturforskjeller mellom kontinenter og land på nasjonale nivåer (Hofstede, 1993). De ulike definisjonene har likevel et fellestrekk ved at alle ser kultur som et felles fenomen som deles av mennesker som lever sammen i sosiale omgivelser. Kultur er noe som læres, ikke arves (Cameron og Quinn, 2013; Strand, 2007; Jamil, 2005).

4.2. To hovedretninger innen forståelse av kultur

Innen forskning og litteratur finner vi to grunnleggende retninger når det gjelder å forstå kultur og innen definisjoner av begrepet organisasjonskultur. De to hovedretningene for teorier om kultur er den sosiologiske og den antropologiske.

Den antropologiske tilnærmingen tar utgangspunkt i at kultur er noe vi **er**, og at organisasjoner er kulturer. Utgangspunktet her er at organisasjonskulturen er en miniutgave av samfunnskulturen med det aktuelle samfunnets normer og verdier. Samfunnsverdiene er retningsgivende både for det enkelte menneske så vel som organisasjoner. Teoretikere kaller dette for et deterministisk syn hvor kultur ansees å inngå som en del av samfunnet. Kulturen utvikles i individer i samfunnet via oppvekst, familie, skole, organisasjoner m.v. Kultur ut fra et deterministisk syn kan ikke endres eller manipuleres eller styres (Jamil, 2005; Strand, 2007). Man må innrette seg etter kulturenormen.

Den sosiologiske tilnærmingen tar utgangspunkt i at kultur er noe vi **har**, og at organisasjoner har kulturer. En organisasjon består ikke bare av strukturer, koordinerte handlinger og regelverk i forhold til menneskene i organisasjonen. En organisasjon er også en sosial arena med mennesker som har sine ulike oppfatninger, ideer, normer og verdier. En organisasjon **har** en organisasjonskultur når alle medlemmene i organisasjonen deler de samme verdiene og normene. Disse verdiene og normene sitter dypt i organisasjonen. Organisasjonskultur ansees å være en av flere variabler som ledelsen kan påvirke og endre. Teoretikerne kaller

dette for en instrumentell tilnærming. Kultur er et av mange instrumenter som ledelsen kan bruke for å nå målene, (Jamil, 2005; Strand, 2007).

Tabell 4.1. Tabellen viser en oppsummering av de to hovedretningene innen organisasjonskultur. (Jamil, 2005, s. 244)

Sosiologisk tilnærming	Antropologisk tilnærming
Kultur er noe en organisasjon har	Kultur er noe en organisasjon er
Kultur finnes internt i organisasjonen	Kultur er ekstern i forhold til organisasjonen
Kultur er formet, skapt og manipulert av ledelsen.	Kultur er vanskelig å forme, skape og manipulere
Kultur er en variabel.	Kultur er et samfunnsuttrykk.

4.3.Organisasjoner har kultur, sosiologisk tilnærming

Ut fra et instrumentelt synspunkt kan kultur formes og forandres. Jeg tar utgangspunkt i denne tilnærmingen som betyr at organisasjonskultur er en faktor blant flere som kan påvirkes ved styring og ledelse av organisasjoner. Denne instrumentelle tilnærmingen benyttes ofte innen bedriftsledelse og økonomi.

Schein (1987) hevder at organisasjonskultur kan manipuleres av ledelsen, og at enkeltmennesker søker det de har mest nytte av for å nå sine oppsatte mål.

Hofstede og Hofstede (2005, s.4) definerer kultur som: ”The collective programming of the mind which distinguishes one group of people from another.” Hofstede kom til, etter sin studie av 40 nasjoner, at kulturelle verdssystemer kan knyttes til fire dimensjoner. Det er maktavstand (powerdistance), usikkerhetsangst (uncertainty avoidance), individualisme versus kollektivism og maskulinitet versus femininitet.

Hofstede hevder at det er maktavstand og usikkerhetsangst som påvirker medlemmenes syn på organisasjonen, mens det er individualisme/kollektivism og maskulinitet/femininitet som påvirker medlemmenes holdning til hverandre (Hofstede, 1993; Hofstede og Hofstede, 2005).

Maktavstanden forteller oss om evnen til samarbeid, mens usikkerhetsangst sier noe om evnen til å takle uforutsette situasjoner. Kartlegging av de to dimensjonene maktavstand og usikkerhetsangst kan fortelle oss noe om typen organisasjon. Hofstede setter dimensjonene

maktavstand og usikkerhetsangst inn i et sammenlikningsdiagram og kommer på det grunnlaget frem til 4 ulike typer organisasjoner.

Tabell 4.2. viser Hofstedes organisasjonstypologi basert på to dimensjoner (Jamil, 2005, s. 237)

		Usikkerhetsangst	
		Sterk	Svak
Maktavstand	Stor	Menneske-pyramide	Familie
	Liten	Velsmurt maskin	Landsbyborg

I likhet med Hofstede mener også Cameron og Quinn at makt, tillit og usikkerhet er viktige faktorer. Cameron og Quinn (2013) tar i sitt rammeverk CVF utgangspunkt i at organisasjoner **har** kultur. For at organisasjonen skal kunne være mest mulig effektiv, er det viktig med en helhetlig organisasjonskultur. Det må være overensstemmelse mellom organisasjonskulturen og organisasjonens eget verdigrunnlag samt i forhold til organisasjonens strategi, visjon og omgivelser.

I tillegg til organisatorisk effektivitet vil en enhetlig kultur også ha en positiv innvirkning på enkeltmenneske i organisasjonen i forhold til fysisk og psykisk helse, verdigrunnlag, moral, forpliktelse og produktivitet. Cameron og Quinn hevder videre at utvikling av en helhetlig organisasjonskultur vil kunne gi ledelsen økt makt og tillit, ettersom den vil reducere kollektiv usikkerhet innen organisasjonen, samtidig som den vil skape sosial orden og kollektiv identitet, fordre kontinuitet og visjonære fremtidsutsikter. Tillit er middelet, lønnsomhet er resultatet.

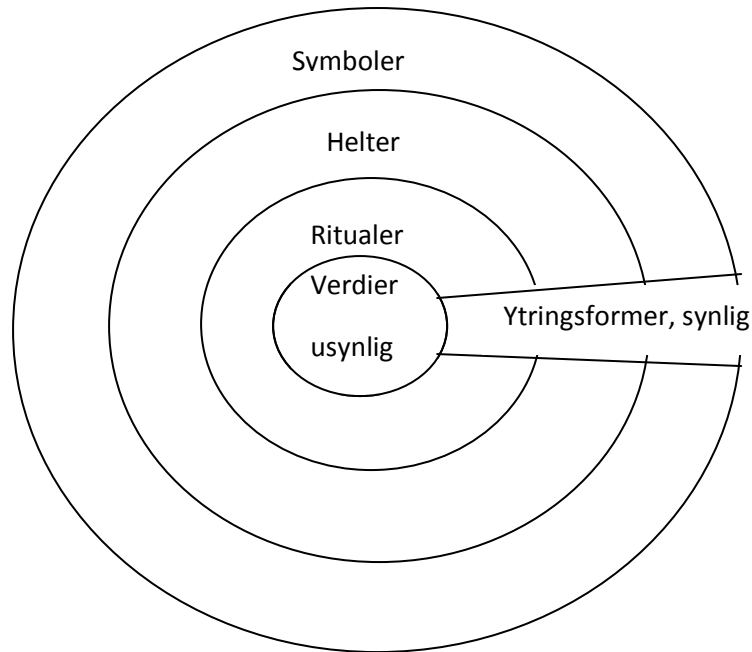
4.4. Organisasjonskulturmodeller

Flere forskere illustrerer organisasjonskultur som en lagvis modell hvor lett tilgjengelige og synlige artefakter, språk og uttrykk befinner seg i ytterste lag, mens helter og ritualer befinner seg i et mellomsjikt og innerst og dypest befinner seg verdier og grunnleggende antagelser, lite tilgjengelig og usynlige, jfr. (Bang, 1988; Hofstede, 1993; Cameron og Quinn, 2013; Schein, 1987, 2010).

Hofstede, (1993, s. 22) illustrerer kultur som en lagvis ”løkmodell” uttrykt i fire kategorier som sirkler inni hverandre:

1. Symboler er plassert ytterst i sirkelen. Vi finner her kulturens enkleste uttrykksform som er ord, bilder, objekter, gester, logo. De symboliserer en felles kultur, et fellesskap og en felles forståelse.
2. Helter er plassert nest ytterst i sirkelen. Helter er personer og forbilder som er viktige for kulturen.
3. Ritualer er plassert nest innerst i sirkelen. Ritualer er sosialt viktige for organisasjonens medlemmer og gir en felles identitet, tilhørighet og lojalitet. Det kan være for eksempel høflighet, etikette, sosiale seremonier.
4. Verdier er plassert innerst i kjernen på sirkelen. Verdier og normer er usynlige og kulturens innerste uttrykksform. Verdier og normer er vanskeligst å endre. Et barn har lært seg samfunnets verdier allerede før 10 års alderen. Hofstede og Hofstede (2005) deler disse verdiene i begrepspar:
 - a. Ondt mot godt
 - b. Skittent mot rent
 - c. Farlig mot trygg
 - d. Forbudt mot tillatt
 - e. Uanstendig mot anstendig
 - f. Umoralsk mot moralsk
 - g. Stygt mot vakkert
 - h. Unaturlig mot naturlig
 - i. Unormalt mot normalt
 - j. Paradoksalt mot logisk
 - k. Ufornuftig mot fornuftig

Figur 4.1. Hofstedes ”løkmodell”



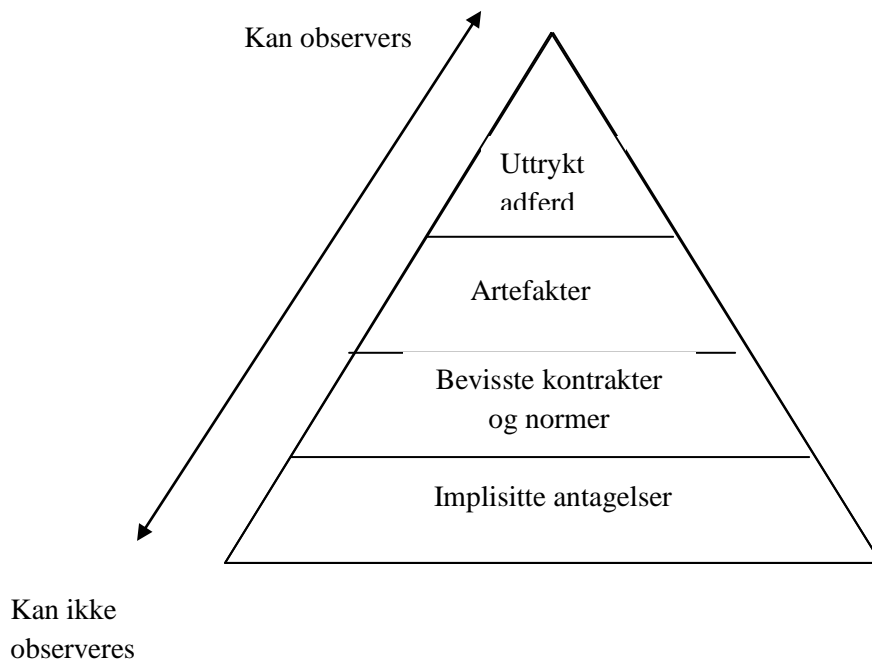
Figur 4.1. Figuren viser ”løkmodell” til Hofstede og Hofstede (2005, s.7). Manifestering av kultur på forskjellige dybdenivåer.

Hofstede og Hofstede (2005) hevder det er lettest å endre de kulturelle symbolene ytterst i sirkelen og vanskeligst å endre de kulturelle verdiene i sirkelens kjerne.

Cameron og Quinn (2013) illustrerer i sin modell for organisasjonskultur som en ”pyramide-modell” med fire nivåer med det ikke-observerbare nivået nederst og observerbare nivået på toppen. Det nederste og ikke-observerbare nivået består av antagelser med elementer som tas for gitt. Neste nederste nivå består av bevisste normer og kontrakter. På nest øverste nivå finner vi artefakter og på øverste nivået på toppen av pyramiden befinner seg uttrykt adferd som kan observeres.

De forklarer videre at antagelsene fører til kontrakter og normer som blir til uskrevne regler for menneskelig samhandling i organisasjonen. Artefaktene på neste nivå kommer til uttrykk som fysiske ting vi kan observere, som for eksempel arbeidsantrekk, (McDonalds), logoer, kontorer m.v.. På øverste nivå på toppen av pyramiden befinner seg uttrykt adferd som vi kan observere ved menneskelig samhandling, grad individuell egenverdi, grad av frihet og utvikling, holdning til innovasjon og nytenkning m.v..

Figur 4.2. Camerons og Quinns "pyramidemodell"



Figur 4.2. Figuren viser Cameron og Quinns "pyramidemodell" (2013, s. 20), illustrasjon for elementer av organisasjonskultur.

Cameron og Quinn (2013) hevder at dersom en organisasjonskultur skal endres, må det arbeides med endring innenfor hvert av disse fire nivåene.

4.5. Definisjon av organisasjonskultur

4.5.1. Organisasjonskultur "sånn er det!"

Organisasjonsforskerne innså først på 1980-tallet at det var mer enn teknologi og økonomi som var avgjørende for at en organisasjon skulle lykkes. Organisasjonskultur var mer eller mindre oversett. Det var en generell oppfatning at fenomenet kultur var verdier som man tok for gitt. Verdier og ideologier, tradisjoner og uskrevne lover, forventninger og antagelser ble sett på som usynlige mellommenneskelige sosiale forhold som bare var der. Forskning avdekket imidlertid at organisasjonskultur var en viktig faktor som kunne påvirke effektiviteten i organisasjonen (Bang, 1988; Hofstede, 1993; Strand, 2007; Cameron og Quinn, 2013; Schein, 1987, 2010).

Mange forskere definerer organisasjonskultur som kultur som bygger på felles sosiale verdier og konstruksjoner som limer sammen organisasjonen, (Strand, 2007; Cameron og Quinn, 2013).

Cameron og Quinn (2013) forklarer organisasjonskultur som en sosial konstruksjon som binder organisasjonen sammen. Det handler om hvordan ting er, hvordan ting fungerer, forventninger og antagelser, uskrevne regler, normer og verdier, identitet og kollektive verdier, relasjoner mellom mennesker m.v..

Cameron og Quinn (2013, s.19) definerer organisasjonskultur: ”På det mest grunnleggende nivået er kultur de implisitte antakelsene som definerer de menneskelige vilkår og deres relasjoner med omgivelsene. Disse antagelsene blir ikke kjent med mindre de blir utfordret av ikke-sammenlignbare eller motsigende antakelser.”

Torodd Strand (2007) mener organisasjonskulturen vises gjennom organisasjonsmedlemmenes felles forståelse og verdsetting og er et uttrykk for organisasjonens identitet og hva den står for. Betydningen kommer klart frem ved sammenslåing, oppkjøp og tett samarbeid mellom virksomheter. Han peker på at ved sammenslåing av virksomheter vil det ofte være forskjellige oppfatninger. Ved omfordeling av oppgaver og posisjoner vil ulike oppfatninger av situasjonen og ulike interesser kunne gi konflikter selv om rammene, målene og de tekniske sidene er harmonisert.

Organisasjonskultur er en av mange variable når en organisasjon formes (Torodd Strand, 2007).

Schein (1987) forklarer sin kulturmodell med artifakter og produkter øverst på et mest synlig nivå, dernest kommer verdier som han også mener kan observeres og kan utprøves ved enighet. Nederst kommer antagelsene som er usynlige og noe man tar for gitt. Schein (1987) mener at organisasjonskulturen ligger dypt forankret, på en sånn måte at det er ikke enkelt å få endret vaner, atferdsmønstre og symboler uten å møte langvarig motstand og standhaftige forklaringer. Han poengterer at noe av det viktigste ved ledelse er å skape og administrere kultur.

4.5.2. Organisasjonskultur og organisasjonsklima, definisjoner

Organisasjonskultur må ikke forveksles med det som kalles for organisasjonsklima som gjelder individuelle midlertidige holdninger og følelser. Cameron og Quinn forklarer at kultur dreier seg om dyptliggende, varige egenskaper og underforståtte ikke-uttalte kollektive forhold i organisasjonen, mens klima dreier seg om individuelle fortolkninger og åpenbare egenskaper i organisasjonen.

Torodd Strand (2007, s.184) omtaler organisasjonsklima som vaner som enkelt kan endres, ”kommer for sent til møter”, eller overfladiske diagnoser når det skjer feil. Kultur ligger mer dyptgripende.

Bang (1988, s.25) forklarer klima som summen av organisasjonsmedlemmenes oppfatninger av karakteristika ved organisasjonen, mens ”kulturbegrepet henspeiler på det som er felles i organisasjonsmedlemmenes måter å betrakte verden på.”

Organisasjonsklima kan endre seg raskt, mens organisasjonskultur endrer seg langsomt.

4.6. Rammeverket konkurrerende verdier, Competing Values Framework (CVF)

Cameron og Quinn (2013) har utviklet rammeverket om konkurrerende verdier, Competing Values Framework (CVF). Rammeverket har hovedfokus på å identifisere og å endre organisasjonskultur samt å vise at det er en sammenheng mellom en virksomhets effektivitet og evne til å lykkes og en virksomhets organisasjonskultur.

4.6.1. CVF teoretiske rammeverk

Competing Values Framework (CVF) er et rammeverk som er basert på empiri og empirisk validitet. Rammeverket tar opp i seg mange ulike dimensjoner og veletablerte kategoriskjemaer fra tidligere forskning. Kategoriskjemaer benyttes for å vise hvordan mennesker tenker og bearbeider informasjon, samt menneskers antagelser og verdier, Cameron og Quinn (2013).

Som nevnt tidligere er organisasjonskultur noe som en organisasjon har, og som er en variabel som kan påvirkes gjennom ledelse av organisasjonen. Rammeverket CVF er ment å være et hjelpemiddel for å få til gode og effektive organisasjoner med en godt forankret organisasjonskultur.

Spørreskjema OCAI som er metoden for å identifisere eksisterende organisasjonskultur og fremtidig ønsket (foretrukket) organisasjonskultur, har en strukturell og systematisk tilnærming. Analyseverktøyet har vist seg å ha stor nytte for organisasjoner som ønsker å oppnå større effektivitet. Verktøyet fokuserer på kjerneegenskaper som er forankret i organisasjonens kultur Cameron og Quinn (2013).

Cameron og Quinn (2013) omtaler flere forskningsstudier som hevder at det er en sammenheng mellom en virksomhets organisasjonskultur og organisatorisk effektivitet. De

viser blant annet til forskerne Campbell, Brownas, Peterson og Dunnette (1974) som utarbeidet en liste på 39 indikatorer som de hevdet kunne anvendes til å måle organisatorisk effektivitet. Quinn og Rohrbaugh (1983) gjennomførte en statistisk analyse på disse 39 effektivitetsindikatorerne og fikk frem to hoveddimensjoner og fire hovedklynger som er hovedstrukturen for CVF.

4.7. Dimensjonene ved CVF

CVF har to dimensjoner, hver med sine to ytterpunkter og effektivitetskriterier (Cameron og Quinns, 2013).

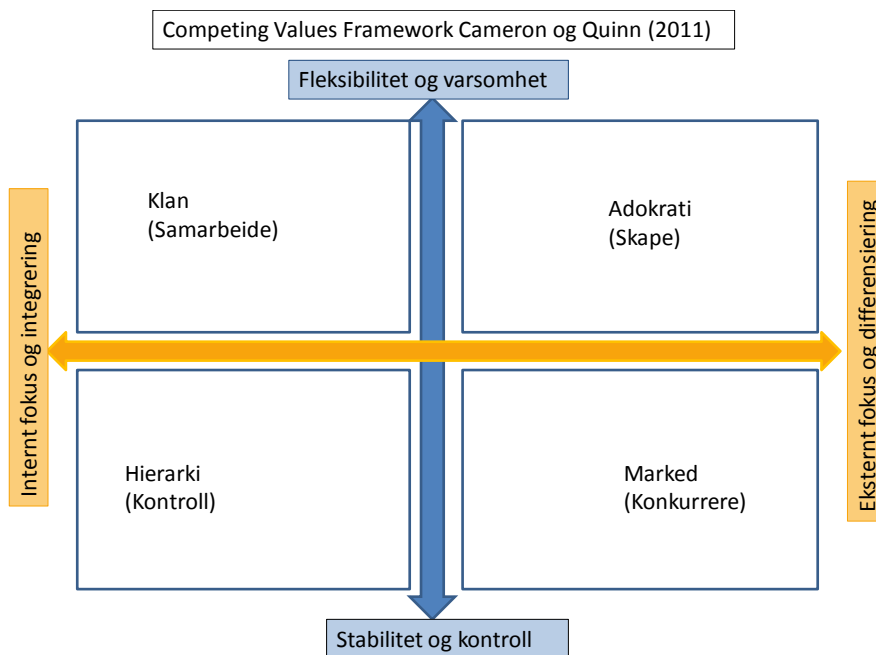
Den ene dimensjonen har effektivitetskriterier som stabilitet, orden og kontroll i den ene enden av skalaen, mens fleksibilitet, smidighet og tilpasning i den andre enden av skalaen. Offentlige, byråkratiske institusjoner som er ansett for å være mekaniske, stabile forutsigbare og langvarige, vil passe inn i den enden av skalaen med kriteriene stabilitet, orden og kontroll. Mens kjente internasjonale selskaper som Apple, Google kan illustrere den andre enden av skalaen, såkalte organiske organisasjoner med behov for fleksibilitet og dynamikk for til enhver tid å tilpasse seg endring og utvikling.

Den andre dimensjonen beskriver effektivitetskriterier i forhold til interne og eksterne dimensjoner. Den ene enden av skalaen har et internt fokus, integrering, helhet og harmoni, mens i den andre enden er fokuset eksternt rettet mot omgivelsene med mangfold, konkurranse, rivalisering og uavhengighet.

De to dimensjonene hver sine to ytterpunkter for effektivitetskriterier, danner fire deler fordelt på fire kjerneverdier når de settes inn en kvadrant, se figur 4.3. De fire kjerneverdiene definerer grunnlaget for vurderingen av organisasjonen. Skjematisk danner de motsatte eller konkurrerende verdier, både diagonalt, vertikalt og horisontalt når det gjelder identifisering av organisasjonskultur, derav navnet rammeverket for konkurrerende verdier, CVF.

Ta for eksempel hierarki nederst til venstre med verdier som vektlegger interne kontrollverdier, i motsetning til adhokrati, øverst til høyre, som vektlegger eksternt fokus med fleksibilitet og tilpasning. Tilsvarende nederst til høyre hvor vi finner marked som vektlegger eksternt fokus og kontroll, i motsetning til klan, øverst til venstre, som vektlegger internt fokus og fleksibilitet.

Figur 4.3. Rammeverket konkurrerende verdier



Figur 4.3. viser en skjematisk fremstilling av rammeverket for konkurrerende verdier, Competing Values Framework (CVF), Cameron og Quinn (2013, s.40)

Cameron og Quinn fant at de fire delene viste samsvar med viktige organisasjonsformer innen organisasjonsvitenskap og viktige teorier innen ledelse. Dimensjonenes styrke og tilknytning til menneskelig adferd gjør det mulig å identifisere hver av de fire delene som en kulturtype, henholdsvis hierarki, marked, klan og adhokrati.

4.8. Kulturtypene i CVF

Jeg skal nå omtale de fire kulturtypene ved CVF.

4.8.1. Hierarki- (kontroll-) kulturen

Kulturtypen hierarki stammer fra Max Weber sine studier av statlige organisasjoner i Europa. Webers hypotese om de syv kjennetegnene ved en effektiv organisasjon omtales i dag som de klassiske kjennetegn på byråkrati (Cameron og Quinn, 2013; Strand, 2007).

Datidens samfunn hadde sterkt behov for en effektiv produksjon av varer og tjenester. Hans forskning medførte bred innføring av denne type organisasjoner som er ansett å være stabile,

pålitelige og effektive organisasjoner som leverer ensartede varer og tjenester. Organisasjonen var hierarkisk bygd opp med linjestyrt ledelse og myndighet basert på regelverk, prosedyrer og kontroll. Vi finner igjen denne type organisasjoner nederst til venstre i skjemaet CVF omtalt som hierarkisk organisasjonskultur. Dimensjonene vektlegger internt fokus, hierarkisk regelstyrt oppbygning, kontrollerende og stabile omgivelser. Hierarkisk organisasjonskultur omtales også som en mekanisk organisasjon. Vi finner ofte offentlige etater og store organisasjoner i denne kategorien.

4.8.2. Markeds-(konkurranse-) kulturen

På 1960-tallet oppstod et behov for nye organisasjonsformer som følge av nye krav og utfordringer på grunn av den samfunnsmessige og industrielle utvikling, (Cameron og Quinn, 2013). Inntreden av New Public Management medførte økte konkurransevilkår for organisasjonene. Nye alternative organisasjonsformer viste seg å være mer effektive i forhold til datidens omgivelser. Markedsmodellen har fokuset rettet mot eksterne omgivelser og transaksjoner med eksterne støttegrupper. Det er et kontinuerlig fokus på å kunne skape et konkurransefortrinn. Støttegruppene kan for eksempel være leverandører, entrepenører, lisensinnehavere, forbund og reguleringsorganer. Målsettingen er ekstern posisjonering og kontroll.

Organisasjonskulturen har fokus på å skaffe seg økte markedsandeler, økt kapital avkastning og er sterkt kundeorientert. Vi finner mange fagpersoner og fagspesialister her.

Organisasjonen har ofte en forholdsvis flat struktur. Markedskulturen presenteres i skjemaet CVF, nederst i høyre hjørne med dimensjonene eksternt fokus og kontroll. Markedskulturen er dominert både internt og eksternt av en konkurranse- og vinnerkultur, fokuset er hele tiden resultatorientert, konstant på jakt etter nye eksterne posisjoner med høye krav til produktivitet, effektivitet og avkastning (Cameron og Quinn, 2013; Strand, 2007).

4.8.3. Klan- (samarbeids-) kultur

Organisasjoner med en fremtredende klankultur sammenliknes ofte med en familieorganisasjon. Medlemmene kjenner en sterk tilknytning og tilhørighet til gruppen og organisasjonen. Fellesskap og støtte, høy moral og samhørighet samt gjensidig respekt, lojalitet og forpliktelse er sentrale verdier. Teamarbeid, utvikling og medvirkning står sentralt i denne type organisasjonen. Organisasjonen har liten grad av formalisering og forholdsvis

flat struktur. Suksesskriterier vektlegger mellommenneskelig forhold som verdsetting, omsorg og empati. Cameron og Quinn (2013) har plassert klankulturen øverst til venstre i skjemaet hvor den ene siden er preget av dimensjonen med internt fokus og integrering, og på den andre siden fleksibilitet og varsomhet. Denne type kultur ble først synliggjort ved forskning på japanske bedrifter. Strand, (2007) kaller denne type organisasjon for gruppeorganisasjon. Vi finner ofte ekspertgrupper med felles status som lærerkollegier ved skoler og universiteter ved denne type organisasjon.

4.8.4. Adhokrati - (skape-) kulturen

Den fjerde typen organisasjonskultur oppstod som følge av overgangen fra industrialderen til informasjonsalderen i det en-og-tjuende århundret i følge Cameron og Quinn (2013).

Organisasjonstypen omtales ofte som ekspertorganisasjoner. Organisasjonstypen kjennetegnes av uforutsigbare omskiftelige ytre omgivelser og kontinuerlig tilpasning og fleksibilitet i forhold til disse. Innovasjon og utvikling, kreativitet og entrepenørskap er sentrale suksess- og effektivitetskriterier. Ting gjøres ad hoc. Organisasjoner med adhokratikultur har ikke en utpreget sentralisert makt eller myndighetsstruktur. Det er ofte den aktuelle sak eller problemstilling som styrer aktiviteten. Aktuelle deltagere står for beslutningene. Fravær av organisasjonskart, midlertidige lokaler, midlertidige roller og kreativitet og innovasjon er typiske kjennetegn. Romfartsteknologi og Apollo 13 ferden nevnes som eksempler på slike organisasjoner.

5. Forklaring på presentasjon av resultatene

Jeg vil i dette kapitlet redegjøre for hvordan analyseresultatene presenteres i forhold til de to problemstillingene som skal besvares i denne oppgaven. Problemstilling I gjennomgås i neste kapittel 6, og problemstilling II gjennomgås i kapittel 7. Kapittel 8 vil omhandle oppsummering, konklusjon og videre anbefalinger.

Utgangspunktet for min tilnærming er standardsammenlikningene for vurdering av kulturprofiler som er omtalt i boken (Cameron og Quinn, 2013 s. 81). Resultatene vil bli presentert ut fra de to problemstillingene.

5.1. Presentasjon og drøfting av problemstilling I: Hva er det dominerende og helhetlige kulturuttrykket i Lyngdal ungdomsskole?

Del I:

I første del vil jeg presentere resultatene fra spørreundersøkelsen OCAI for kartlegging av organisasjonskulturen ved Lyngdal ungdomsskole. Den nåværende og foretrukne organisasjonskulturen vil bli presentert ved en figur som viser fordelingen av og styrken til de fire kulturtypene. Dominerende kulturtyper innebærer den eller de kulturtypene i kulturprofilen som har høyest score, og som vektlegges mest i organisasjonen. Dominerende kulturtyper synliggjør organisasjonens grunnleggende antagelser, stiler og verdier. Dette vil gi oss et bilde av hvordan organisasjonskulturen er i dag, og hva som er foretrukket organisasjonskultur, hvor de ønsker å gå. Hva som er det dominerende kulturuttrykket ved Lyngdal ungdomsskole, vil her bli besvart.

Jeg har valgt å vurdere de enkelte kulturtypene i forhold til deres styrke ut fra en følgende skala:

- **Svak:** Fra 0 til ca 20 poeng
- **Moderat:** Fra 20 til 40 poeng
- **Sterk:** Fra 40 til 45 poeng
- **Svært sterkt:** over 45 poeng

Cameron og Quinn (2013) fant i sine undersøkelser ved 334 høyere utdanningsinstitusjoner med 3406 informanter i overordnede stillinger at av disse institusjonene hadde ingen kun en organisasjonskulturtype. Skalaen inndeles derfor ikke lenger enn til 45 poeng og oppover.

Cameron og Quinn har ikke presentert en liknende gradert skala. De presiserer at vurdering av styrken må sees i sammenheng med omgivelsene til den enkelte organisasjon og den situasjonen organisasjonen befinner seg i. Når det gjelder dominansen og styrken på kulturtypen, vil sannsynligheten for at en organisasjon skal lykkes, øke i takt med organisasjonens harmoni med omgivelsene (Cameron og Quinn, 2013).

Forskjellen mellom nåværende og foretrukne kulturprofil vil indikere om det er behov for å sette i verk tiltak. Ved avvik på fem til ti poeng mellom nåværende og foretrukket profil anbefales en oppfølging med en konkret kulturendring (Cameron og Quinn, 2013, s. 83).

Jeg har valgt følgende inndeling av skala med hensyn til å kommentere avvik og poengdifferenser:

- **Uendret: 0**
- **Svak:** Fra 1 til ca 3 poeng
- **Moderat:** Fra 4 til 7 poeng
- **Sterk:** Fra 8 til 10 poeng
- **Meget sterkt:** over 10 poeng

Jeg vil drøfte og kommentere presentasjon av den nåværende og foretrukne organisasjonskulturen ved Lyngdal ungdomskole, før jeg går videre til del II.

Del II:

I del II vil dypere lag av organisasjonskulturen ved Lyngdal ungdomskole bli vurdert gjennom å se på om det er overensstemmelse mellom den gjennomsnittlige nåværende kulturprofilen og kulturprofilene ved hver enkelt av de seks nåværende innholdsdimensjonene. I henhold til Cameron og Quinn (2013) vil organisasjoner med gode og effektive resultater vise overensstemmelse i kulturprofilene mellom den gjennomsnittlige og de seks innholdsdimensjonene ved at de har de samme kulturverdiene.

Cameron og Quinn (2013) hevder at dersom det er overensstemmelse mellom den gjennomsnittlige kulturprofilen og kulturprofilene til de seks innholdsdimensjonene, vil fremtredende kjennetegn, organisatorisk lederskap, ledelse overfor ansatte og strategisk vektlegging vise de samme kulturverdiene. De fant ofte denne type overensstemmelse ved organisasjoner med gode og effektive resultater.

Uoverensstemmelse i organisasjonskulturen, hevder de, vil vise seg ved forskjell mellom gjennomsnittlig kulturprofil og ulikheter i kulturprofilene ved innholdsdimensjonene.

Uoverensstemmelse mellom gjennomsnittlig kulturprofil og de seks innholdsdimensjonene signaliserer et behov for endring. Uoverensstemmelsen kan skyldes mangel på tydelighet, integrering, ulike perspektiver, mål og strategier. Organisasjonsmedlemmene vil da bruke sin konsentrasjon og energi på uoverensstemmelsene (Cameron og Quinn, 2013).

Jeg vil drøfte og kommentere funn om det er uoverensstemmelse mellom den gjennomsnittlige nåværende kulturprofil og de seks innholdsdimensjonene ved Lyngdal ungdomskole før jeg går videre til problemstilling II.

Dersom det ved Lyngdal ungdomskole ikke er samsvar mellom kulturprofilene i den gjennomsnittlige i forhold til hver av de seks enkelte innholdsdimensjonene, vil det indikere en ubalanse innen organisasjonen og behov for endring. Jeg vil da se nærmere på de tidligere institusjonene ved Berge og Å, for å vurdere om en eventuell forskjell i organisasjonskulturen dem imellom kan bidra til å forklare denne ubalansen.

5.2.Presentasjon og drøfting av problemstilling II: Er det variasjon sett ut fra tidligere institusjonslinjer, og i hvilke kulturelle dimensjoner er eventuelt variasjonen størst?

Ved problemstilling II vil jeg først vurdere organisasjonskulturen knyttet til hver av de tidligere institusjonene Berge og Å. Hvor er de, nåværende kulturprofil, og hvor vil de, fortrukne kulturprofil? Kulturprofilene vil bli presentert ut fra samme vurderingsskalaer som under problemstilling I, del I.

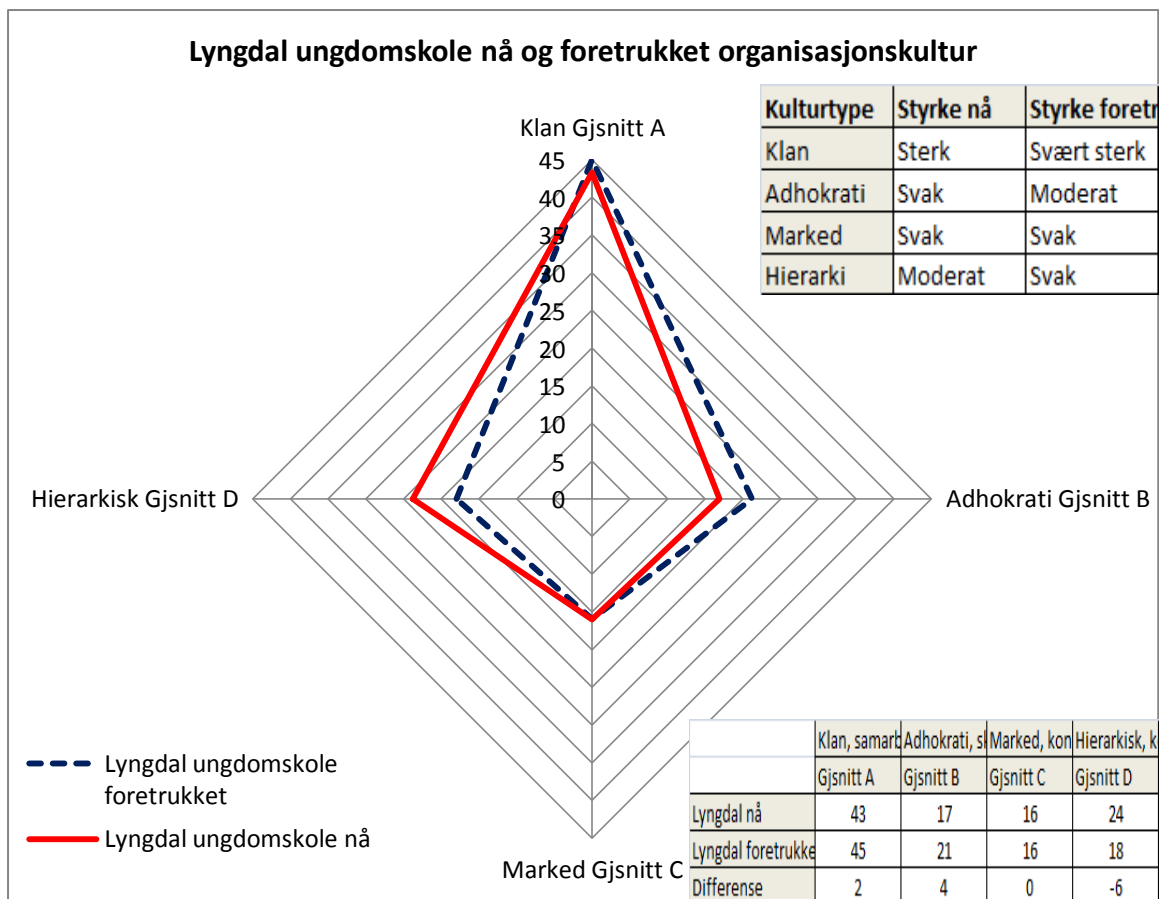
Nåværende og foretrukne kulturprofiler ved de to tidligere institusjonene vil bli sammenliknet med hverandre. Dersom jeg finner vesentlige avvik mellom de to tidligere organisasjonene seg imellom, vil jeg gjøre en dypere organisasjonskulturanalyse ved å se på avvikene i hver enkelt innholdsdimensjon mellom Berge og Å. En slik dypere analyse vil si noe om hvor ”skoen trykker”, og hvor det er størst avstand i organisasjonskulturen dem imellom. Denne informasjonen kan si noe om hvilke områder det kan være nyttig å jobbe videre med både for ledelsen og de ansatte i organisasjonen ved Lyngdal ungdomskole.

6. Problemstilling I: Hva er det dominerende og helhetlige kulturuttrykket i Lyngdal ungdomsskole?

Dette kapitlet tar for seg problemstilling I. I del I blir nåværende og foretrukket organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomsskole presentert. Deretter blir del I drøftet og oppsummert. I del II blir den nåværende gjennomsnittlige kulturprofilen ved Lyngdal ungdomsskole sammenliknet med hver av de seks innholdsdimensjonene hvor på resultatene fra del II blir drøftet og oppsummert. Til slutt konkluderer jeg problemstilling I med bakgrunn i resultatene fra del I og del II.

6.1. Del I: Presentasjon av organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomsskole, gjennomsnittlig kulturprofil nå og foretrukket

Figur 6.1. Organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomsskole, *gjennomsnitt nå og foretrukket*



Figur 6.1. illustrerer nåværende og foretrukket organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomsskole målt i april 2014. Figuren viser gjennomsnittlig poengfordeling på kulturtypene. Nåværende profil er vist ved heltrukket linje, mens foretrukket er vist med stiplet linje.

Nåværende kulturprofil ved Lyngdal ungdomskole: Som vi ser av figur 6.1. finner vi ved nåværende gjennomsnittlige organisasjonskultur en sterk klankultur med 43 poeng og en moderat andel av hierarki på 24 poeng. Adhokrati og marked utgjør tilnærmet like andeler med poengfordelinger på henholdsvis 17 og 16 poeng.

Foretrukne kulturprofil ved Lyngdal ungdomskole: Kulturprofilen viser et ønske om en ytterligere økning på to poeng til en svært sterk klankultur. Imidlertid viser den foretrukne profilen en økning med fire poeng for adhokrati, mens marked forblir uendret. Hierarki er den eneste kulturtypen som viser en moderat reduksjon på minus seks poeng i den foretrukne profilen.

6.1.1 Del I: Drøfting og oppsummering av problemstilling I: Hva er det dominerende kulturuttrykket i Lyngdal ungdomsskole?

Lyngdal ungdomskoles nåværende organisasjonskultur er preget av en sterk klankultur på 43 poeng. Kulturtypen hierarki er den nest sterkeste med moderat styrke på 24 poeng. Klan og hierarki utgjør sammen det dominerende kulturuttrykket ved skolen. Klan og hierarki ligger begge langs fellesaksen for dimensjonen for internt fokus og integrering. Nåværende organisasjonskultur er preget av en dominerende klan "familie" kultur med fellesskap, lojalitet og forpliktelse og en hierarkisk kultur med byråkratisk linjestyrt ledelse med regelverk og kontroll. Begge disse kulturtypene har et internt fokus.

Dette er ikke overraskende, men vanlige funn for denne type organisasjon (Husveg og Skåland, 2014; Cameron og Quinn, 2013)

Kulturtypene adhokrati på 17 poeng og marked på 16 poeng har tilnærmet like verdier. Likevel hadde jeg kanskje forventet noe høyere verdier ved kulturtypene adhokrati og markedskultur ut fra de utfordringene og omstillingene skolen og kommunen står overfor. Skolens fremtid og marked er jo elevene. Jeg hadde forventet et større fokus her.

Foretrukket kulturprofil Lyngdal ungdomsskole: Når det gjelder den foretrukne profilen, er det to verdier som viser vesentlig endring. Adhokrati viser på moderat økning på fire poeng, mens hierarki viser en moderat reduksjon på minus seks poeng. Disse avvikene i poeng fra nåværende til foretrukket er vesentlige og bør følges opp av ledelsen. Den foretrukne kulturprofilen viser en retning bort fra hierarki mot adhokrati.

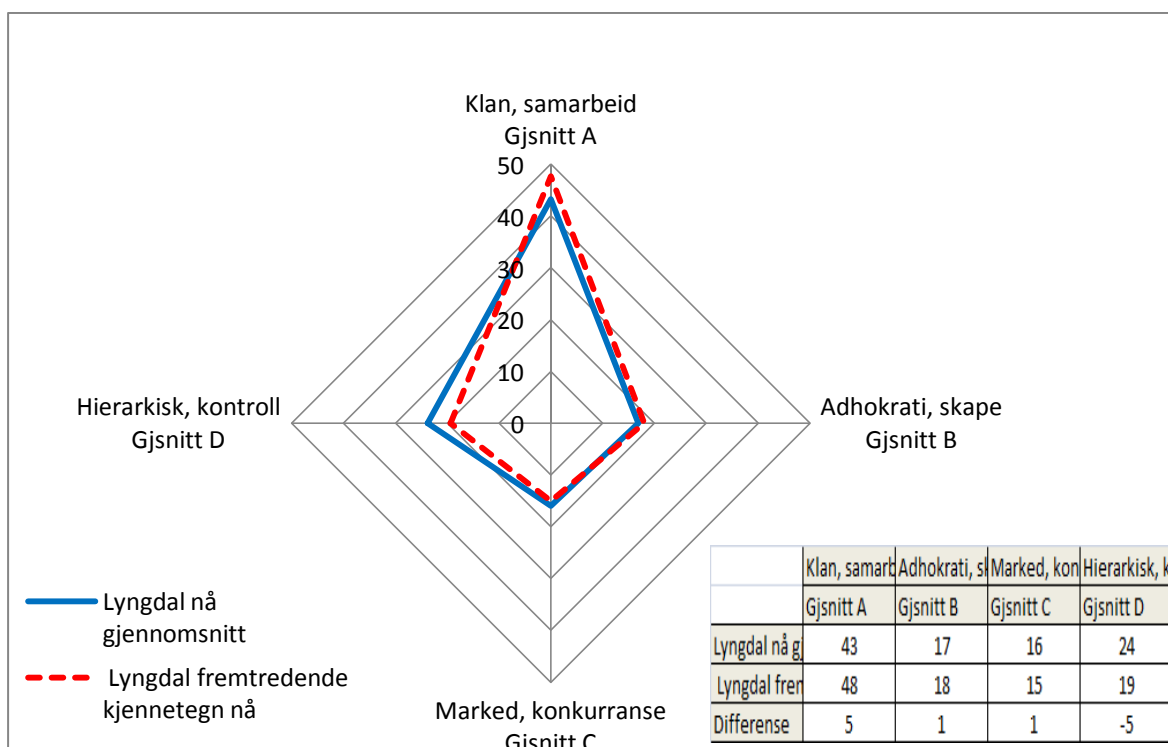
Mitt hovedinntrykk er at de ansatte ønsker mer adhokrati med et mer utadrettet fokus og tilpasning til omgivelsene, økt innovasjon, større fleksibilitet og tilpasning til aktuelle saker, selvstendighet og større individuell frihet og ansvar i motsetning til hierarki med kontroll, regelbundet styring og individuelle begrensninger.

6.2. Del II: Presentasjon av Lyngdal ungdomskole gjennomsnittlige nåværende og foretrukne kulturprofil i forhold til de seks innholdsdimensjonene i OCAI

6.2.1. Lyngdal ungdomskole, nåværende gjennomsnittlige kulturprofil sammenliknet med de seks tilhørende innholdsdimensjonene

I henhold til Cameron og Quinn vil organisasjoner med gode og effektive resultater vise overensstemmelse i kulturprofilene mellom den gjennomsnittlige og de seks innholdsdimensjonene ved at de har de samme kulturverdiene. Jeg vil nedenfor presentere sammenlikninger mellom den gjennomsnittlige nåværende kulturprofil for Lyngdal ungdomskole og hver av de seks tilhørende innholdsdimensjonene, før jeg drøfter og oppsummerer og konkluderer resultatene.

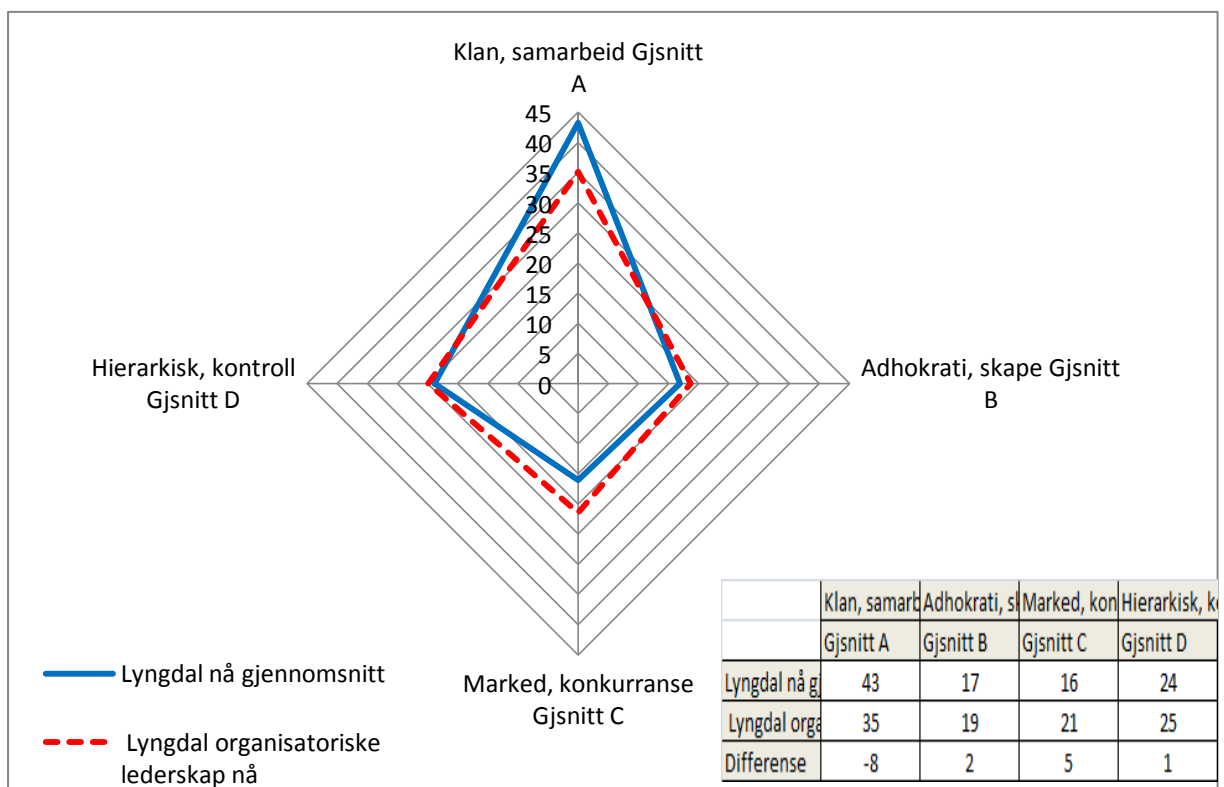
Figur 6.2. Lyngdal ungdomskole sammenlikning av kulturprofil, *gjennomsnittlig nåværende sammenliknet med innholdsdimensjonen fremtredende kjennetegn*



Figuren 6.2. viser nåværende gjennomsnittlige organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomskole sammenliknet med nåværende innholdsdimensjonen for fremtredende kjennetegn

Sammenlikning av gjennomsnittlig nåværende kulturprofil og innholdsdimensjonen fremtredende kjennetegn viser en moderat økning av klan på fem poeng, ubetydelig økning av adhokrati og marked hver på ett poeng og til slutt en moderat reduksjon av hierarki på fem poeng. Avvikene på 5 poeng for klan og hierarki er vesentlige. Begge kulturtypene har internt fokus. I forhold til gjennomsnittet viser klan fem poeng høyere verdi, en kulturtype som står for gruppetilhørighet, forpliktelse og lojalitet, fleksibilitet og samarbeid. Hierarki viser, i forhold til gjennomsnittlig profil, fem poeng mindre, som innebærer mindre linjestyrt ledelse, prosedyrer, regler og kontroll, rigide strukturer, likebehandling og objektivitet. Fremtredende kjennetegn viser en forskyvning i kulturprofilen av mindre hierarki og mer klan. Ledelsen bør følge opp disse signalene.

Figur 6.3. Lyngdal ungdomskole sammenlikning av kulturprofil, *gjennomsnittlig nåværende sammenliknet med innholdsdimensjonen organisatorisk lederskap*

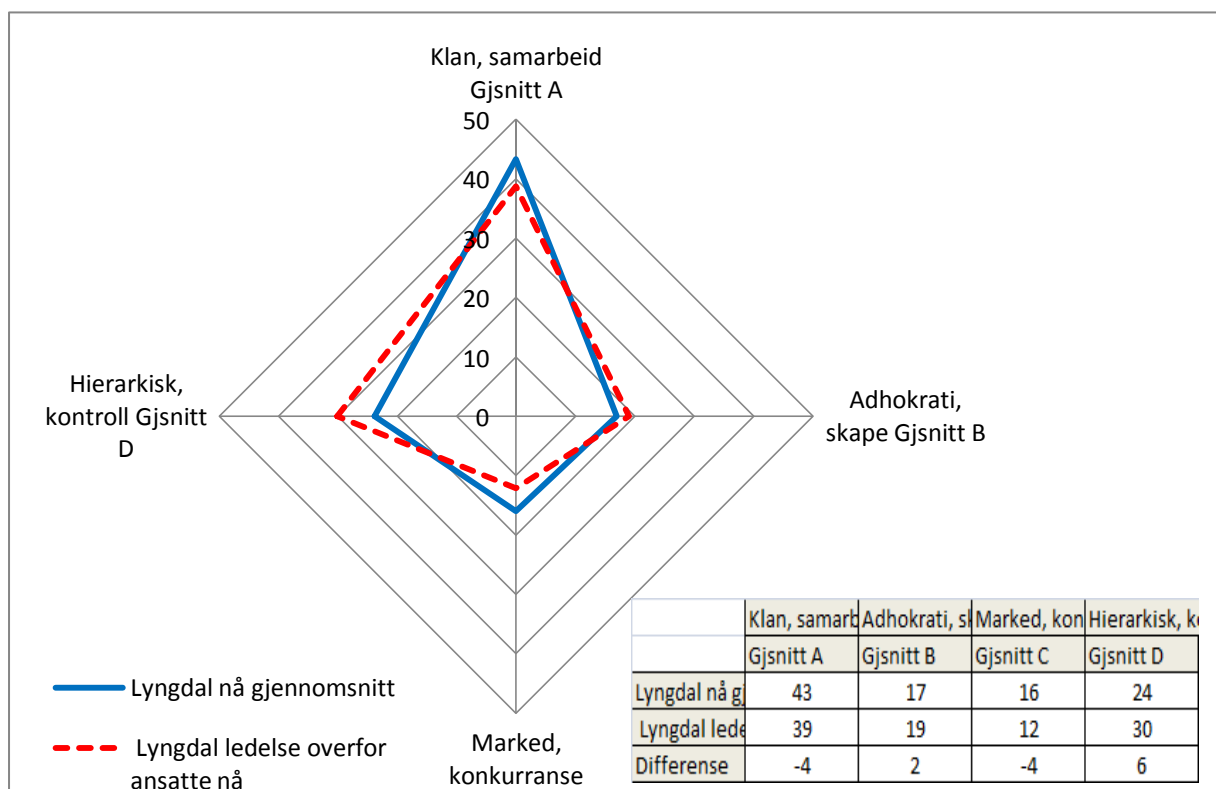


Figur 6.3. Gjennomsnittlig nåværende organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomskole sammenliknet med innholdsdimensjonen organisatorisk lederskap.

Figuren 6.3. viser et sterkt avvik på minus åtte poeng for klan i sammenlikningen mellom nåværende organisatoriske lederskap og gjennomsnittlig organisasjonskultur. Marked viser, noe overraskende, en moderat økning på fem poeng. Det er viktig å merke seg at klan og

marked er to såkalte motsatte kulturtyper plassert diagonalt mot hverandre i Camerons og Quinns skjema. Dette er vesentlige sterke avvik som ledelsen bør gripe fatt i. Kulturprofilen organisatorisk lederskap viser et mer eksternt fokus på markedet, elevene, og betydelig mindre fokus på interne fagmessige kollegiale forhold og gruppetilhørighet. Kulturtypene adhokrati og hierarki viser ubetydelige avvik.

Figuren 6.4. Lyngdal ungdomskole sammenlikning av kulturprofil, *gjennomsnittlig nåværende sammenliknet med innholdsdimensjonen ledelse overfor ansatte*

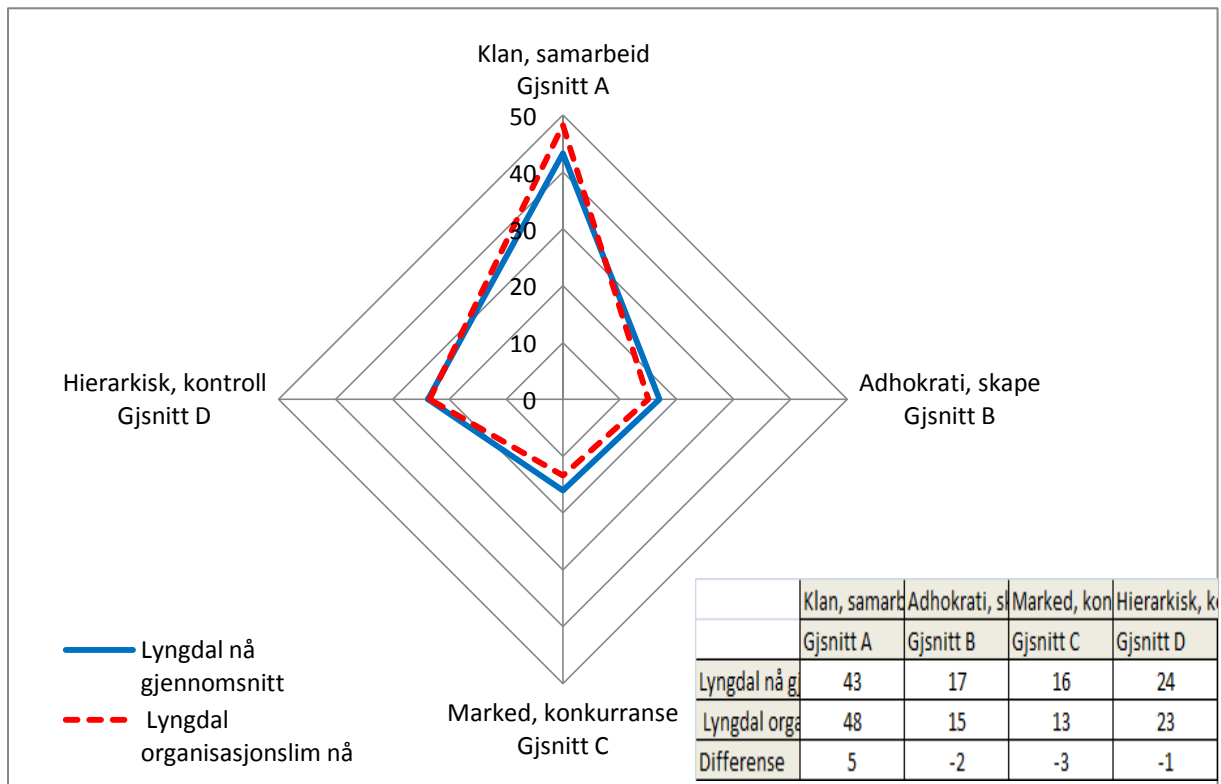


Figur 6.4. Gjennomsnittlig nåværende organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomskole sammenliknet med innholdsdimensjonen ledelse overfor ansatte

Avvikene mellom nåværende gjennomsnittlige profil og ledelse overfor ansatte viser en moderat reduksjon på minus fire poeng for klan og marked. Hierarki viser et moderat avvik på 6 poeng i forhold til gjennomsnittet, et avvik som ansees å være vesentlig. Kulturprofilen viser et avvik med høyere innslag av hierarki med formell ledelse, regelstyre og ensartethet

når det gjelder ledelse overfor ansatte. De ansatte opplever mindre klan med mindre andel av fleksibilitet, lojalitet og tilpasning for den enkelte og mindre fokus på markedet, elevene.

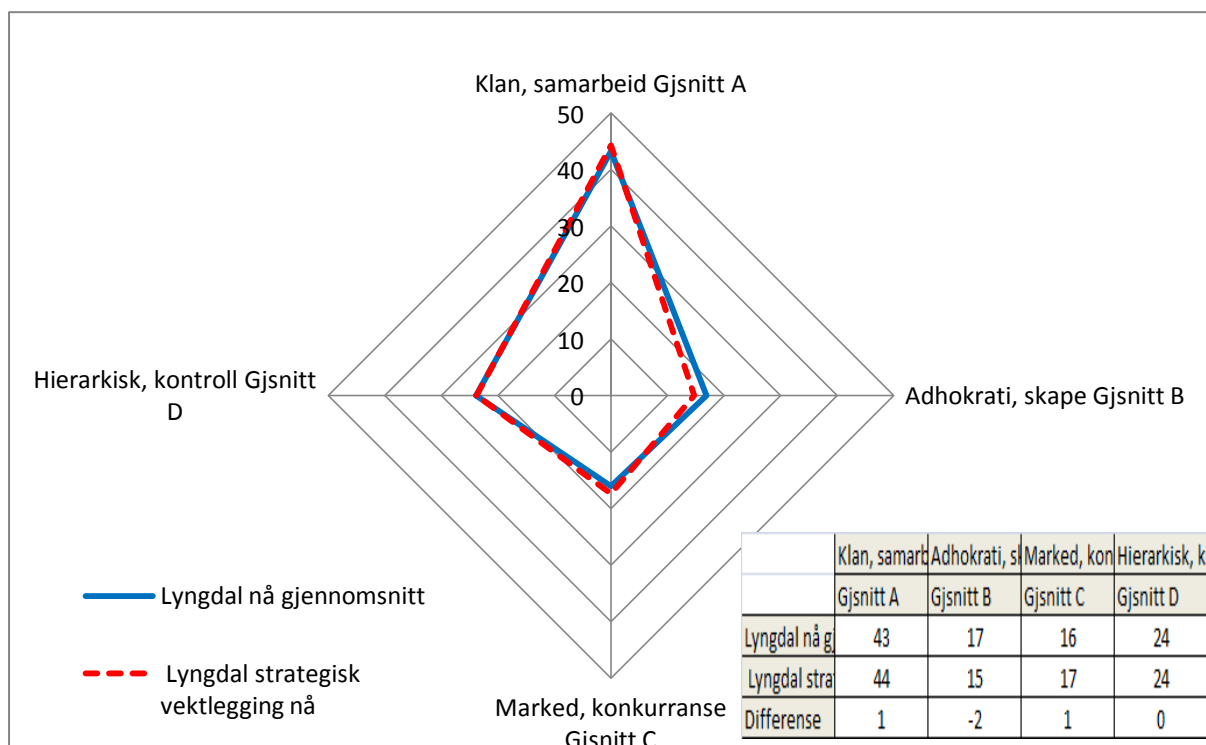
Figuren 6.5. Lyngdal ungdomskole sammenlikning av kulturprofil, *gjennomsnittlig nåværende sammenliknet med innholdsdimensjonen organisasjonslimet*



Figur 6.5. Gjennomsnittlig nåværende organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomskole sammenliknet med innholdsdimensjonen organisasjonslimet.

Når det gjelder nåværende organisasjonsprofil for Lyngdal gjennomsnitt i forhold til organisasjonslimet, viser figuren 6.5 et moderat avvik med en økning på fem poeng for klan. For øvrig er det bare mindre ubetydelige avvik for adhokrati, marked og hierarki. Jeg tolker en moderat økning på fem poeng for klan og en svak reduksjon for de øvrige et uttrykk for at de ansatte har en opplevelse av ”familieidentitet”, tilhørighet, kollegial støtte og samarbeid. Også her er avviket vesentlig.

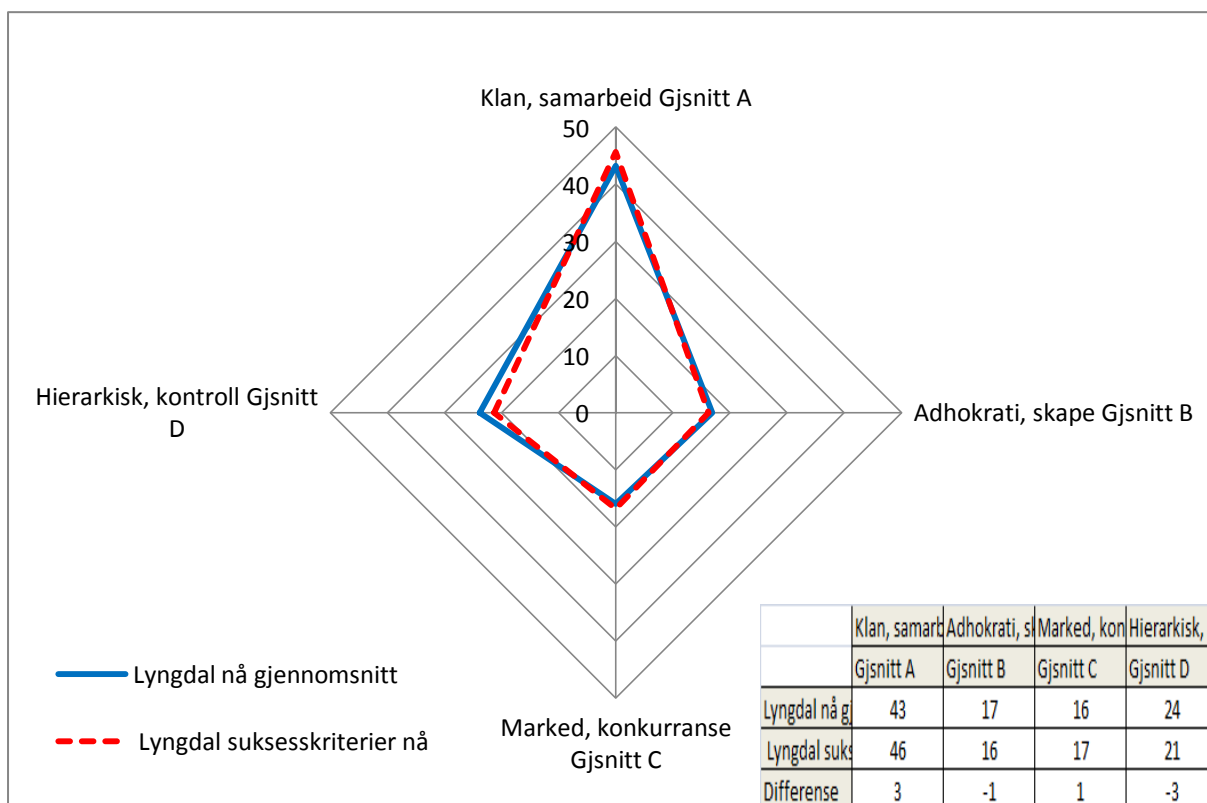
Figuren 6.6. Lyngdal ungdomskole sammenlikning av kulturprofil, *gjennomsnittlig nåværende sammenliknet med innholdsdimensjonen strategisk vektlegging*



Figur 6.6. Gjennomsnittlig nåværende organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomskole sammenliknet med innholdsdimensjonen strategisk vektlegging.

Figuren 6.6. viser bare mindre avvik mellom gjennomsnittlig profil og strategisk vektlegging. Avvikene er ubetydelige. Det ser ut til å være god overensstemmelse mellom gjennomsnittet og strategisk vektlegging som viser en kulturprofil med hovedvekt på klan og hierarki.

Figuren 6.7. Lyngdal ungdomskole sammenlikning av kulturprofil, *gjennomsnittlig nåværende sammenliknet med innholdsdimensjonen suksesskriterier*



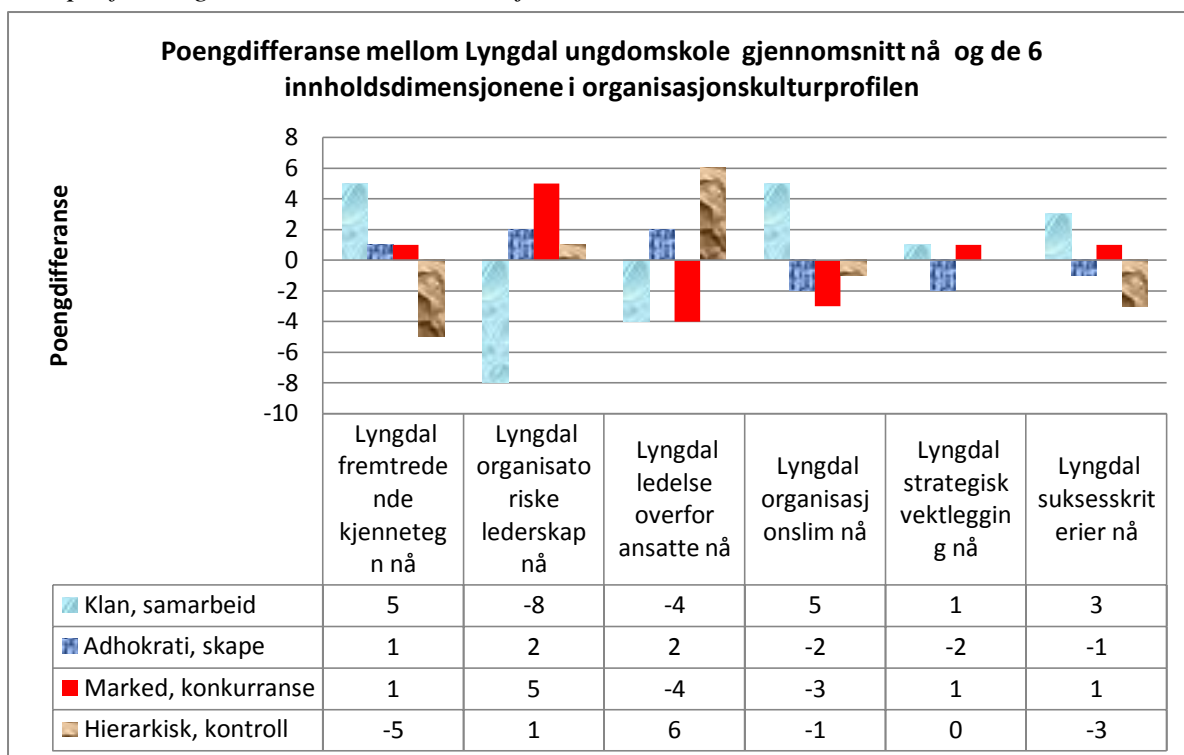
Figur 6.7. Gjennomsnittlig nåværende organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomskole sammenliknet med innholdsdimensjonen suksesskriterier.

Figuren 6.7. og poengdifferansen mellom nåværende gjennomsnittet og suksesskriterier viser god overensstemmelse og bare mindre poengdifferanser. Differansen for klan viser en svak økning på tre poeng, mens for hierarki en svak reduksjon på minus tre poeng. Dette indikerer at suksessen har fokus på mer samarbeid og mindre regelstyre. Poengdifferansene for adhokrati og marked vurderes som ubetydelige.

6.2.2. Del II: Drøfting og oppsummering av Lyngdal ungdomskole gjennomsnittlige nåværende kulturprofil i forhold til de seks innholdsdimensjonene i OCAI

Oppsummering for nåværende gjennomsnittlige organisasjonsprofil sammenliknet enkeltvis med hver av de seks innholdsdimensjonene for Lyngdal ungdomskole er grafisk fremstilt i stolpediagrammet nedenfor i figur 6.8.

Figur 6.8. Lyngdal ungdomskole, avvik i poeng mellom den gjennomsnittlige nåværende kulturprofilen og de seks innholdsdimensjonene



Figur 6.8. Stolpediagrammet viser avvik i antall poeng (poengdifferanse) mellom den nåværende gjennomsnittlige kulturprofilen i forhold til hver av de seks innholdsdimensjonene.

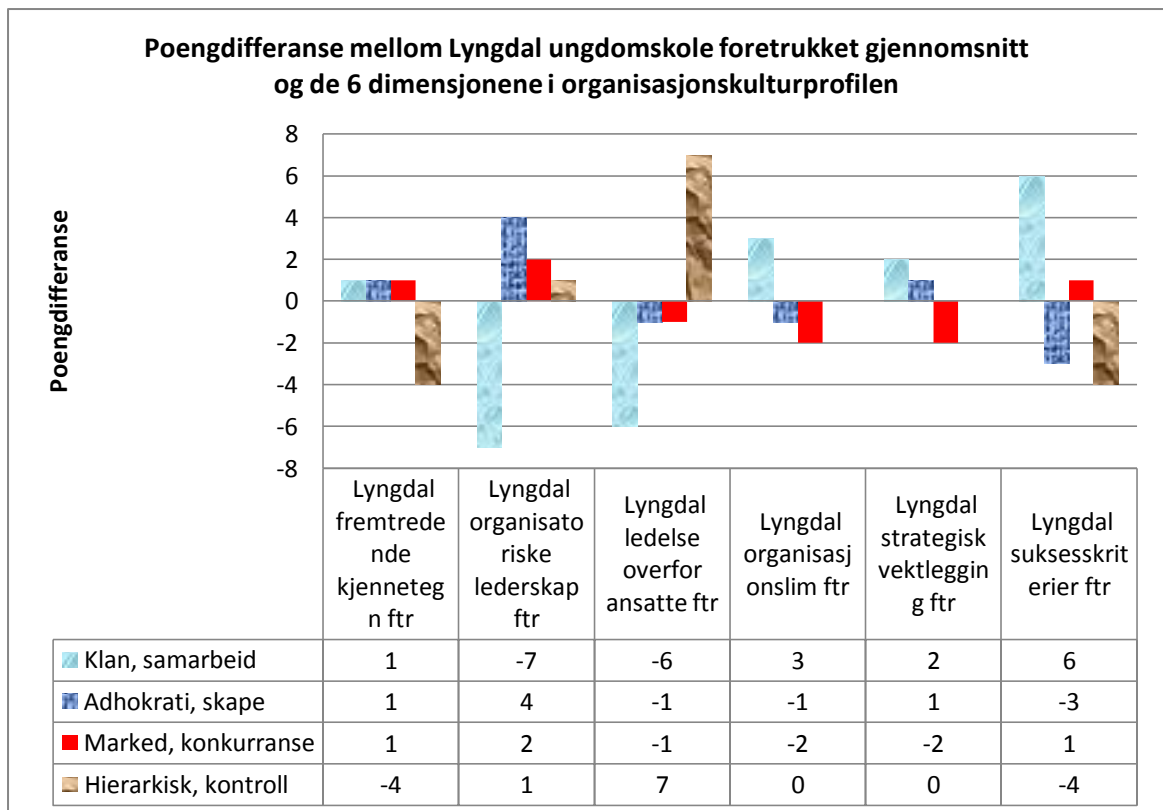
I henhold til Cameron og Quinn (2013) vil organisasjoner med gode og effektive resultater vise overensstemmelse i kulturprofilene mellom den gjennomsnittlige og de seks innholdsdimensjonene ved at de har de samme kulturverdiene. Figur 6.8. viser at så ikke er tilfelle her. Figuren illustrerer klart hvor det er størst poengdifferanse, avvik mellom gjennomsnittlig profil og den enkelte innholdsdimensjonen. Vi ser at fremtredende kjennetegn, organisatorisk lederskap, ledelse overfor ansatte og organisasjonslimet har vesentlige avvik som er over 5 poeng. Cameron og Quinn (2013) slår fast at uoverensstemmelser i organisasjonskulturen mellom den gjennomsnittlige kulturprofilen og

kulturprofilen for de enkelte innholdsdimensjonene viser et behov for endring. Slike avvik i poengdifferansene kan være forbundet med mangel på tydelighet, integrering, ulike perspektiver, mål og strategier. En nærmere vurdering av organisasjonskulturen ved de to tidligere institusjonene vil kanskje vise om det har kan ligge forklaringer til uoverensstemmelsen mellom den gjennomsnittlige kulturprofilen og innholdsdimensjonene.

6.2.3. Del II: Drøfting og oppsummering av Lyngdal ungdomskole gjennomsnittlige foretrukket kulturprofil i forhold til de seks innholdsdimensjonene i OCAI

Jeg har også sammenliknet den gjennomsnittlige foretrukne kulturprofilen mot de seks innholdsdimensjonene, jfr. figur 6.9. Poengdifferansene følger tilnærmet den samme trenden som for nåværende, bortsett fra ved foretrukne suksesskriterier hvor det er en moderat økning i klan og svak reduksjon ved adhokrati og hierarki. Jeg tolker dette som et signal om at økt samarbeid er et suksesskriterie.

Figur 6.9. Lyngdal ungdomskole, *avvik i poeng mellom den gjennomsnittlige foretrukne kulturprofilen og de seks innholdsdimensjonene*



Figur 6.9. viser avvik ved Lyngdal ungdomskole i antall poeng (poengdifferanse) mellom foretrukket gjennomsnittlige kulturprofil i forhold til de enkelte seks innholdsdimensjonene.

Poengdifferansen ved foretrukne fremtredende kjennetegn viser et ønske om en moderat reduksjon av hierarki på fire poeng. Dette signaliserer et ønske om mindre regelverk, kontroll, formaliteter, ensartethet. Ledelsen bør sette i verk tiltak.

Poengdifferansen ved organisatorisk lederskap som viser et sterkt avvik på minus syv poeng for klan med ønske om mindre internt fokus på interne fagmessige kollegiale forhold. Et moderat avvik på fire poeng viser et ønske om mer adhokrati, mer eksternt fokus, mer innovasjon, nytenkning og dynamisk tilspasning. Avviket er vesentlig og bør følges opp av ledelsen.

Avvikene ved ledelse overfor ansatte viser en moderat reduksjon på minus seks poeng for klan, og en moderat til sterk økning på syv poeng på hierarki. Kan denne poengdifferansen kan være et uttrykk for et ønske om mer likebehandling, ensartethet, regelstyre og forutsigbarhet i forhold til de to tidligere organisasjonene? Kanskje opplever noen seg ”fanget” i klanen? Det bør settes i verk tiltak.

Poengdifferansen ved organisasjonslimet viser et svakt positivt avvik på tre poeng for klan, noe som indikerer et økt behov for samarbeid, men kanskje på en ny måte?

Når det gjelder innholdsdimensjonen strategisk vektlegging, er poengdifferansen ubetydelig i forhold til den gjennomsnittlige profilen.

Innholdsdimensjonen foretrukne suksesskriterier viser et vesentlig avvik for klan på seks poeng i forhold til gjennomsnittlig profil. Jeg mener dette er et uttrykk for tro på suksess kan skje gjennom mer samarbeid og mindre regelstyre.

6.3.Konklusjon problemstilling I: Hva er det dominerende og helhetlige kulturuttrykket i Lyngdal ungdomsskole?

Klan og hierarki utgjør sammen det dominerende kulturuttrykket ved skolen.

Uoverensstemmelsene mellom den nåværende gjennomsnittlige kulturprofilen og de tilhørende innholdsdimensjonene viser at Lyngdal ungdomsskole ikke har en helhetlig organisasjonskultur. Vi ser også tilsvarende avvik ved sammenlikning mellom den fortrukne gjennomsnittlige profilen og de tilhørende innholdsdimensjonene.

Det er ikke overensstemmelse mellom den gjennomsnittlige organisasjonskulturen og innholdsdimensjonene. Ledelsen bør derfor sette i verk tiltak for å oppnå overensstemmelse.

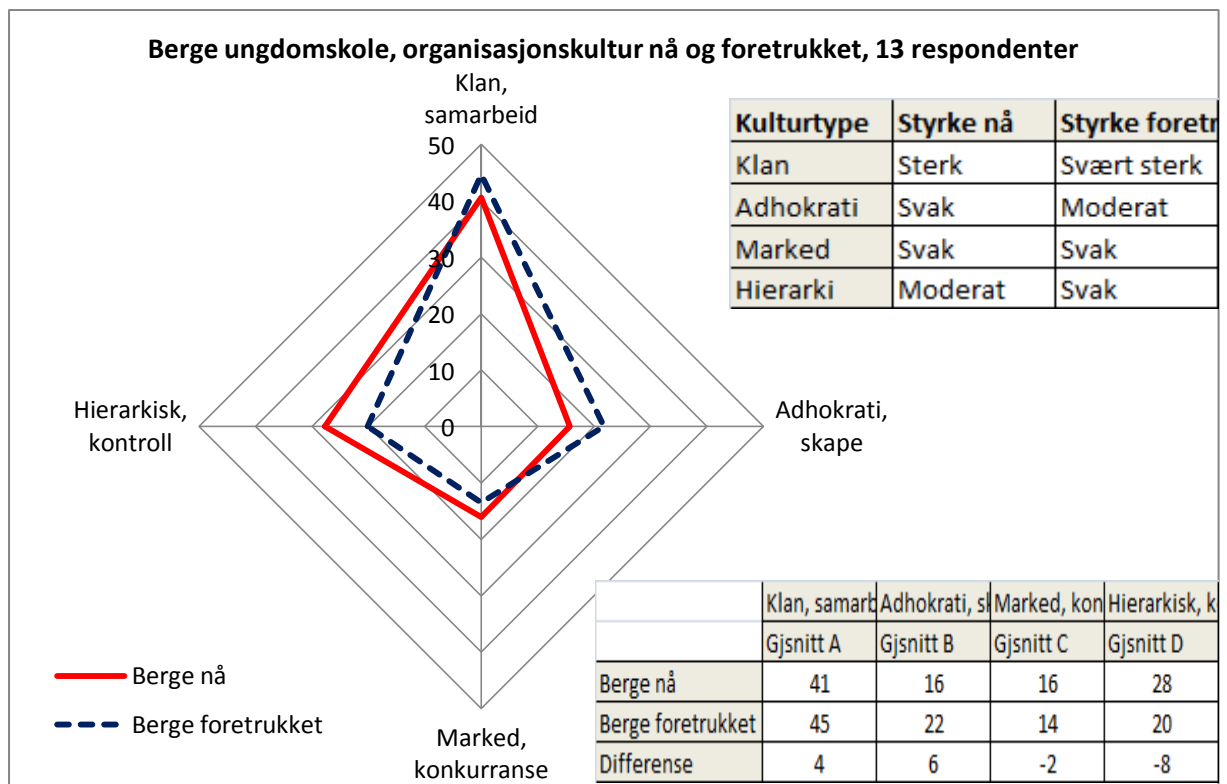
7. Problemstilling II:

Er det variasjon sett ut fra tidligere institusjonslinjer, og i hvilke kulturelle dimensjoner er eventuelt variasjonen størst?

Jeg vil først presentere kulturprofilene knyttet til hver av de to tidligere organisasjonene Berge og Å ungdomskoler. Deretter sammenlikner jeg de to organisasjonenes nåværende og foretrukne kulturprofiler for å se om det er en vesentlig forskjell (over fem poeng) mellom dem. Til slutt sammenliknes kulturprofilene til de to organisasjonenes innholdsdimensjoner for om mulig å belyse hvor det eventuelt er størst avvik.

7.1. Kulturprofil knyttet til tidligere organisasjon ved Berge ungdomskole

Figur 7.1. Organisasjonskultur tidligere Berge ungdomskole, nåværende og foretrukket gjennomsnitt



Figuren 7.1. viser profilen av organisasjonskulturen knyttet til tidligere organisasjon ved Berge ungdomskole. Profilen er basert på beregning av gjennomsnittlige poeng ved nåværende og foretrukket organisasjonskultur.

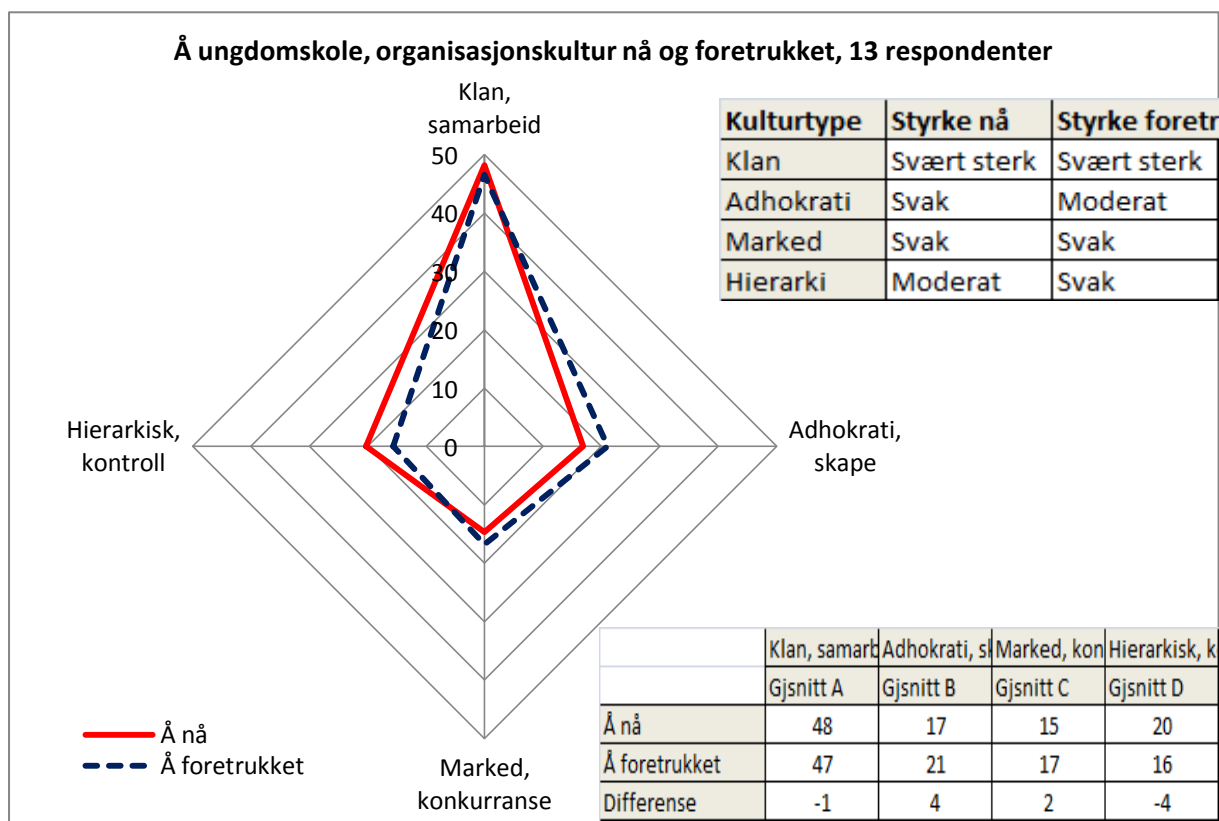
Den nåværende profilen for organisasjonskulturen knyttet til den tidligere organisasjonen ved Berge ungdomskole (heretter kalt Berge) viser en sterk dominerende kulturtype av klan med 41 poeng med moderat andel på 28 poeng av kulturtypen hierarki. Adhokrati og marked utgjør en mindre andel med 16 poeng på hver.

Foretrukket kulturprofil ved Berge indikerer et ønske om å forsterke ytterligere med fire poeng den allerede sterkt dominerende klankulturen. I tillegg viser foretrukket profil en endring mot en moderat økning på seks poeng for adhokrati. Tilsvarende, men motsatt, viser foretrukket profil en sterk reduksjon av hierarki på minus åtte poeng, og marked en mindre reduksjon på minus to poeng. Dette indikerer at de foretrekker å gå mer i retning av mer samarbeid, nytenkning, innovasjon mot dimensjon for fleksibilitet og eksternt fokus. De foretrekker mindre byråkrati og regelstyre.

Berges nåværende organisasjonsprofil er, som ved Lyngdal ungdomskole, preget av sterke innslag av klan og hierarki som indikerer en formell, strukturert og regelstyrt organisasjon med internt fokus med gruppetilhørighet. En ser ofte denne type profiler av organisasjonskultur ved sterkt dominerte fagmiljøer som her ved undervisningsinstitusjoner (Cameron og Quinn, 2013, Strand, 2007).

7.2. Kulturprofil knyttet til tidligere organisasjon ved Å ungdomskole

Figur 7.2. Organisasjonskultur tidligere Å ungdomskole, nåværende og foretrukket gjennomsnitt



Figuren 7.2. viser profilen av organisasjonskulturen knyttet til tidligere organisasjon ved Å ungdomskole (heretter kalt Å). Profilen er basert på beregning av gjennomsnittlige poeng ved nåværende og foretrukket organisasjonskultur.

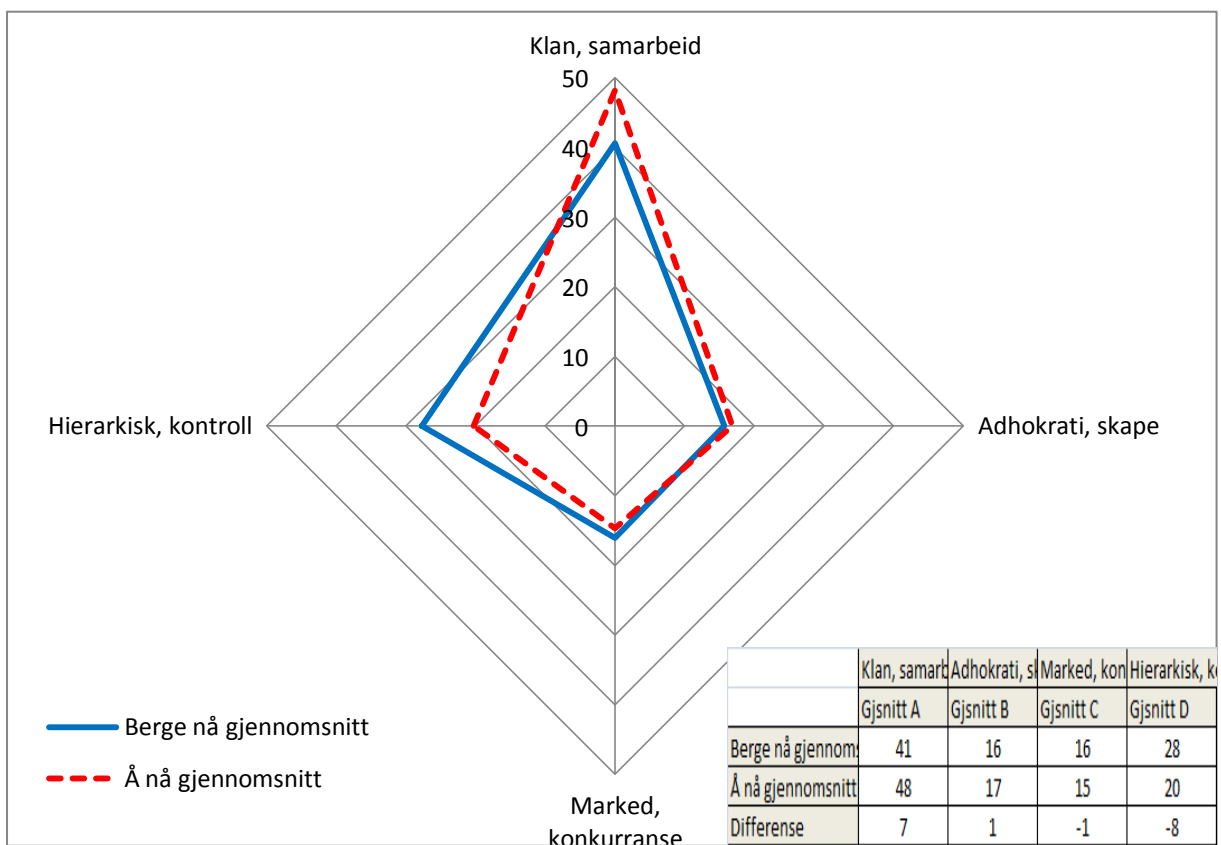
Den nåværende profilen for organisasjonskulturen knyttet til den tidligere organisasjonen ved Å ungdomskole (heretter kalt Å) viser en sterk dominerende kulturtype av klan med 48 poeng med moderat andel på 20 poeng av kulturtypen hierarki. Adhokrati og marked utgjør en mindre andel med henholdsvis 17 og 15 poeng. Figur 7.2. for Å viser samme trekk ved kulturprofilen som ved Lyngdal ungdomskole, hovedvekt på internt fokus med en nåværende sterk og dominerende klankultur med moderat innslag av hierarki og med adhokrati og marked som utgjør like store mindre andeler. Å skole sin nåværende organisasjonsprofil med sitt sterke innslag av klan og moderate innslag av hierarki indikerer en organisasjon som har et internt fokus med dominerende gruppetilhørighet regelstyrt ledelse.

Foretrukket kulturprofil ved Å skole viser en ubetydelig reduksjon med minus ett poeng av den sterkt dominerende klankulturen. Vi ser en moderat økning på 4 poeng for adhokrati.

Hierarki viser det motsatte, en moderat reduksjon på minus fire poeng. Foretrukket profil uttrykker et ønske om en moderat reduksjon i andel av hierarki, men moderat økt innslag av adhokrati. Dette signaliserer et ønske om noe endret fokus fra internt til eksternt, fra fellesskap, gruppeorientering og byråkrati til individualisme, selvstendighet, dynamikk, innovasjon og kreativitet.

7.3. Finns det ”rester” av organisasjonskulturene fra Berge og Å ungdomskole?

Figur 7.3. Organisasjonskulturene ved Berge og Å ungdomskoler, gjennomsnitt nå



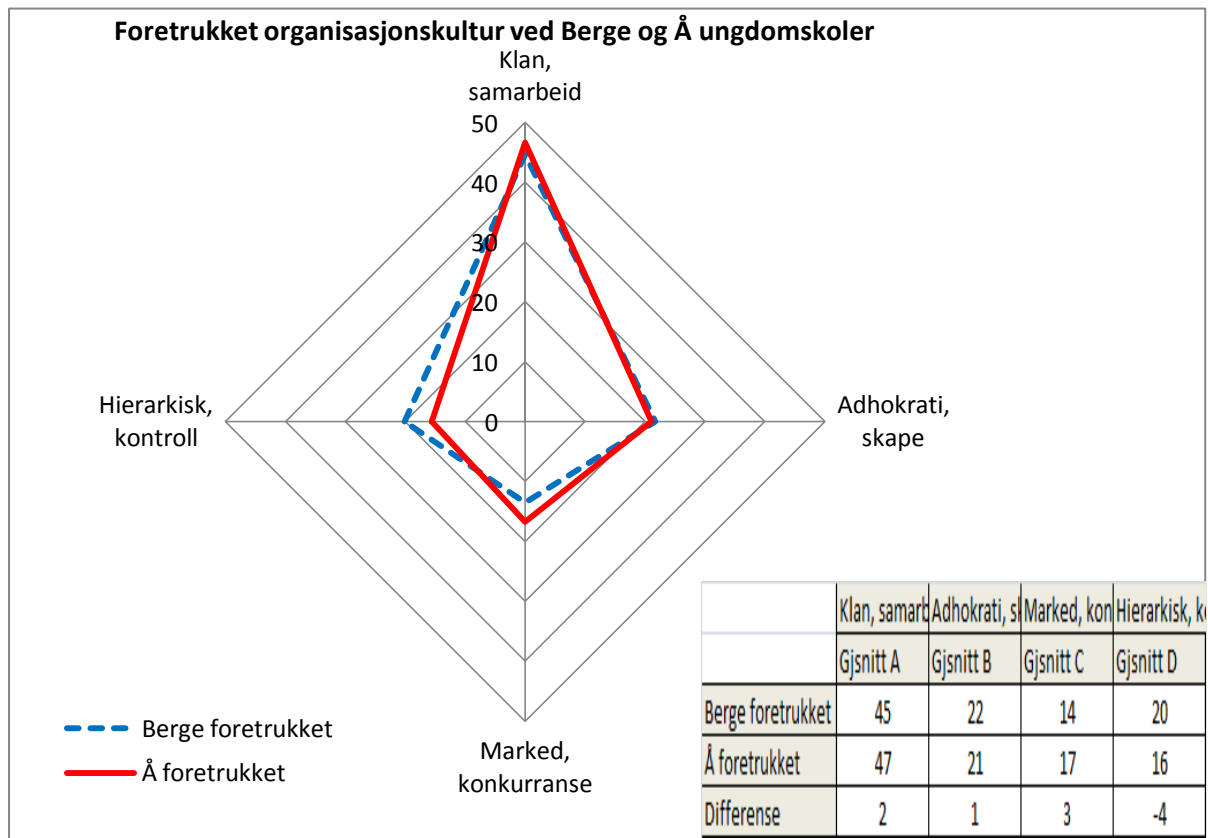
Figur 7.3. viser nåværende gjennomsnittlige organisasjonskultur koplet til de to tidligere organisasjonene ved Berge og Å ungdomskoler.

Poengfordelingen viser vektlegging av dimensjonen med internt fokus. Begge har størst andel av klan og hierarki. Berge har en sterk klankultur på 41 poeng og en moderat til sterkt innslag hierarkisk kultur på 28 poeng. Organisasjonen Å viser en mye sterkere og dominerende klankultur på 48 poeng, syv poeng sterkere enn Berge. Tilsvarende viser Å en svakere hierarkisk kultur på 20 poeng, som er hele 8 poeng lavere enn Berge. Avvikene mellom de to

organisasjonene er vesentlige, og ledelsen bør følge opp ved tiltak. Adhokrati og marked utgjør nesten like store andeler ved begge organisasjonen.

Foretrukket

Figur 7.4. Organisasjonskultur ved Berge og Å ungdomskoler, gjennomsnitt foretrukket



Figur 7.4. viser foretrukne profiler for organisasjonskultur ved de to tidligere organisasjonene ved Berge og Å ungdomskoler.

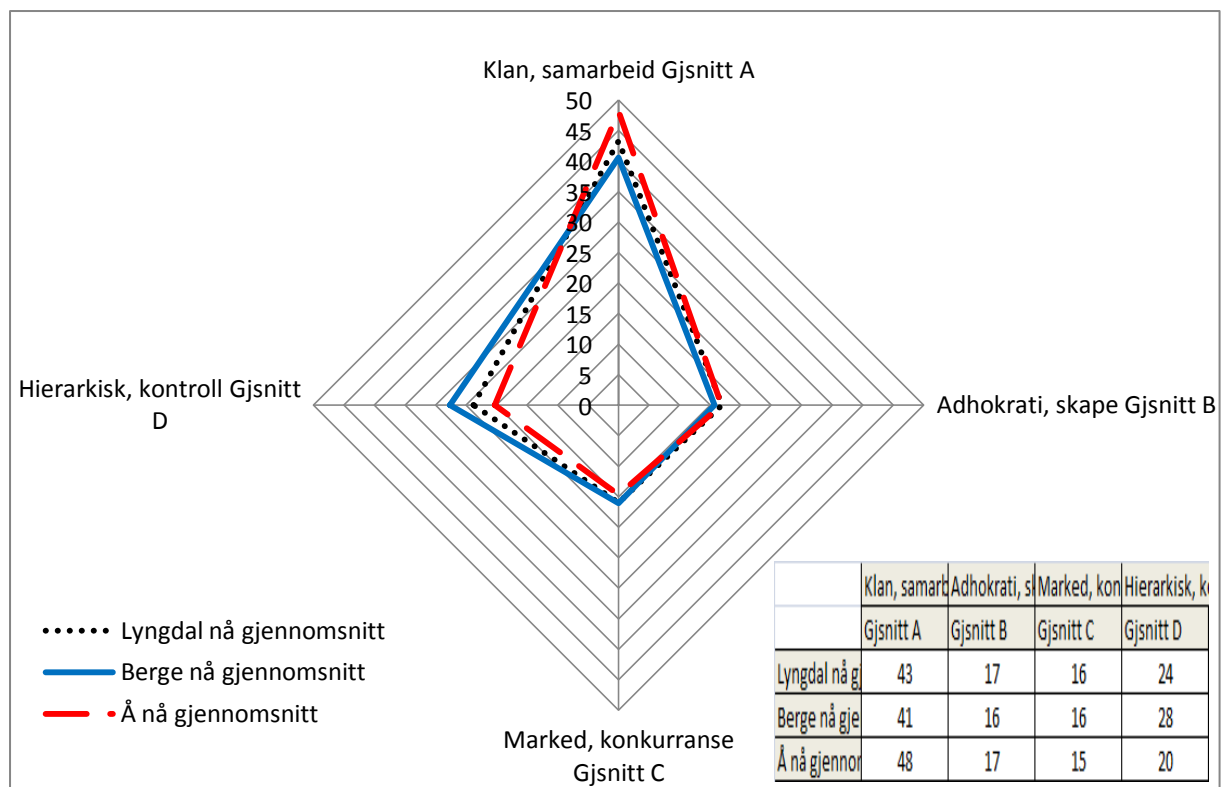
Både Berge og Å viser samme trend ved å opprettholde en dominerende klankultur og en reduksjon av hierarkisk kultur. Foretrukket kulturprofil viser mindre poengdifferanse. Det kan se ut som de beveger seg i retning mot hverandre, mot samme poengverdi klan og adhokrati.

Dersom vi tar utgangspunkt i de to tidligere ungdomskolene, finner vi både ved nåværende og ved foretrukne kulturprofiler ”rester” av to organisasjonskulturer. Den foretrukne profilen viser imidlertid mindre avvik mellom de tidligere organisasjonene.

7.4. Drøfting og oppsummering av om det er variasjon sett ut fra tidligere institusjonslinjer

Berge og Å viser samme trekk ved kulturprofil som ved Lyngdal ungdomskole, en nåværende sterk og dominerende klankultur med moderat innslag av hierarki og med adhokrati og marked som utgjør like store mindre andeler.

Figur 7.5. De tre organisasjonene Lyngdal, Berg og Å ungdomskoler, sammenlikning av nåværende gjennomsnittlige kulturprofiler



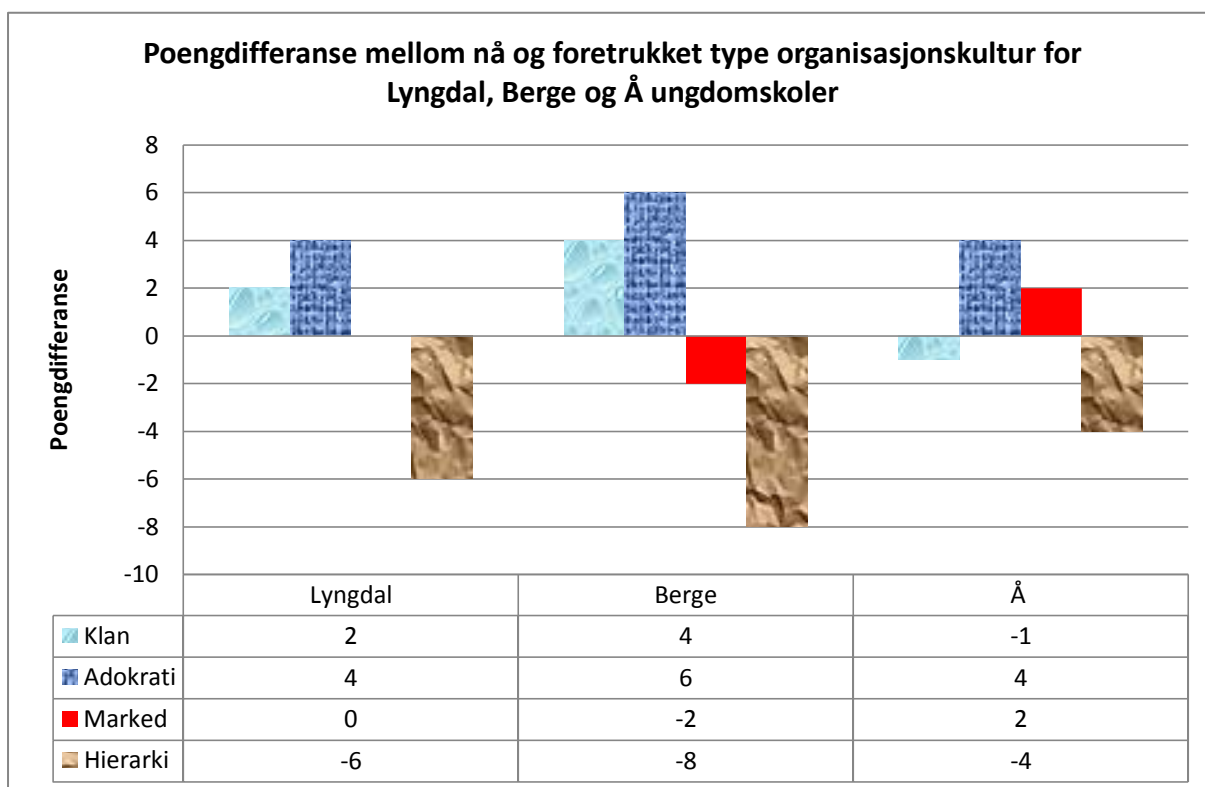
Figur 7.5. viser nåværende gjennomsnittlig kulturprofil for organisasjonene Lyngdal, Berge og Å.

Berge har en forholdsvis sterk klankultur på 41 poeng og et moderat til sterkt innslag av hierarkisk kultur på 28 poeng. Det at Berge oppfatter mindre av kulturtypen klan i forhold til Å, kan tyde på at organisasjonen ved Berge opplever mindre bidrag av involvering, gruppe- og familietilhørighet, mindre tillit, ansvarlighet og lojalitet. Andel av hierarkisk kulturtype på 28 poeng kan tyde på en opplevelse av en forholdsvis formell organisasjon som er planmessig, stabil, regelstyrt og kontrollert organisasjon.

Organisasjonen Å har en svært sterk og dominerende klankultur på 48 poeng, syv poeng sterkere enn Berge. Tilsvarende har Å en svakere hierarkisk kultur på 20 poeng, som er hele 8 poeng lavere enn Berge. Den sterkt dominerende klankulturen ved Å er en vesentlig forskjell i forhold til Berge. Jeg tolker resultatene dit hen at medlemmer av organisasjonen Å opplever å ha en sterk gruppe- og familietilhørighet, en involverende atmosfære preget av tro på den enkelte samt tillit og lojalitet. Medlemmene av organisasjonen Å ser ut til, i mindre grad, å oppleve hierarki med regler og kontroll. Adhokrati og marked utgjør nesten like store andeler ved begge organisasjonene.

7.4.1. Oppsummering mellom nå og foretrukket for Lyngdal, Berge og Å

Figur 7.6. Sammenlikning av Lyngdal, Berge og Å ungdomskoler, poengdifferansen mellom gjennomsnitt nå og foretrukket



Figuren 7.6. viser differansen fra nå til foretrukket i gjennomsnittlige målte poeng fordelt på kulturtypene for organisasjonene Lyngdal, Berge og Å ungdomskoler.

Hvis vi tar utgangspunkt i poengdifferansen mellom nåværende og foretrukket kulturprofil for organisasjonene Lyngdal, Berge og Å, ser vi at Berge øker med fire poeng for klan samtidig som det skjer en liten reduksjon for klan ved Å, jfr. figur 7.6. De beveger seg mot hverandre, differansen blir mindre. Lyngdal uttrykker et gjennomsnitt mellom Berge og Å.

Kulturtypen adhokrati viser at Berge og Å, foretrekker en moderat økning på henholdsvis seks og fire poeng, altså samme retning. Dette viser et ønske fra begge om en vesentlig endring mot større andel adhokrati. Det kan tyde på et ønske om at fokuset vendes utover, nye tanker ideer, innovasjon, se fremover, et eksternt fokus og et ønske om større individuell frihet og fleksibilitet. Foretrukket endring for økt adhokrati for de to tidligere skolene vurderes som vesentlig.

Tilsvarende ønsker begge en endring mot mindre hierarki, henholdsvis minus åtte for Berge og minus fire for Å. Foretrukket endring mot mindre hierarki vurderes som sterk, og som gir seg utslag i minus seks ved Lyngdal. En vil bort fra linjestyrt ledelse, ensartethet, likebehandling, regelstyre og kontroll.

Vi ser at poengene for marked ved Lyngdal blir utliknet og lik null som følge av differansen med motsatt fortegn mellom Berge og Å ungdomskoler. Differansen mellom nå og foretrukket for marked for Berge og Å utgjør fire poeng og vurderes som vesentlig.

Kulturprofilen for Lyngdal ungdomskole nå og foretrukket (figur 6.1.) synliggjør ikke forskjellen i forhold til motsetninger i kulturprofilen knyttet til de tidligere organisasjonene ved Berge og Å ungdomskoler. Endringer i figuren 6.1. fra nå til foretrukket profil for Lyngdal ungdomskole viste en foretrukket endring i marked lik null poeng.

Differansen på tre poeng for marked som fremkommer i de gjennomsnittlige foretrukne profilene for Berge og Å, blir ikke synliggjort. De har foretrukket retning med motsatt fortegn. Slik vi tolker resultatene er de uenige om hvordan de forholder seg til elevene. Figur 7.6. illustrerer dette.

7.4.2. Konklusjon om det er variasjon sett ut fra tidligere institusjonslinjer

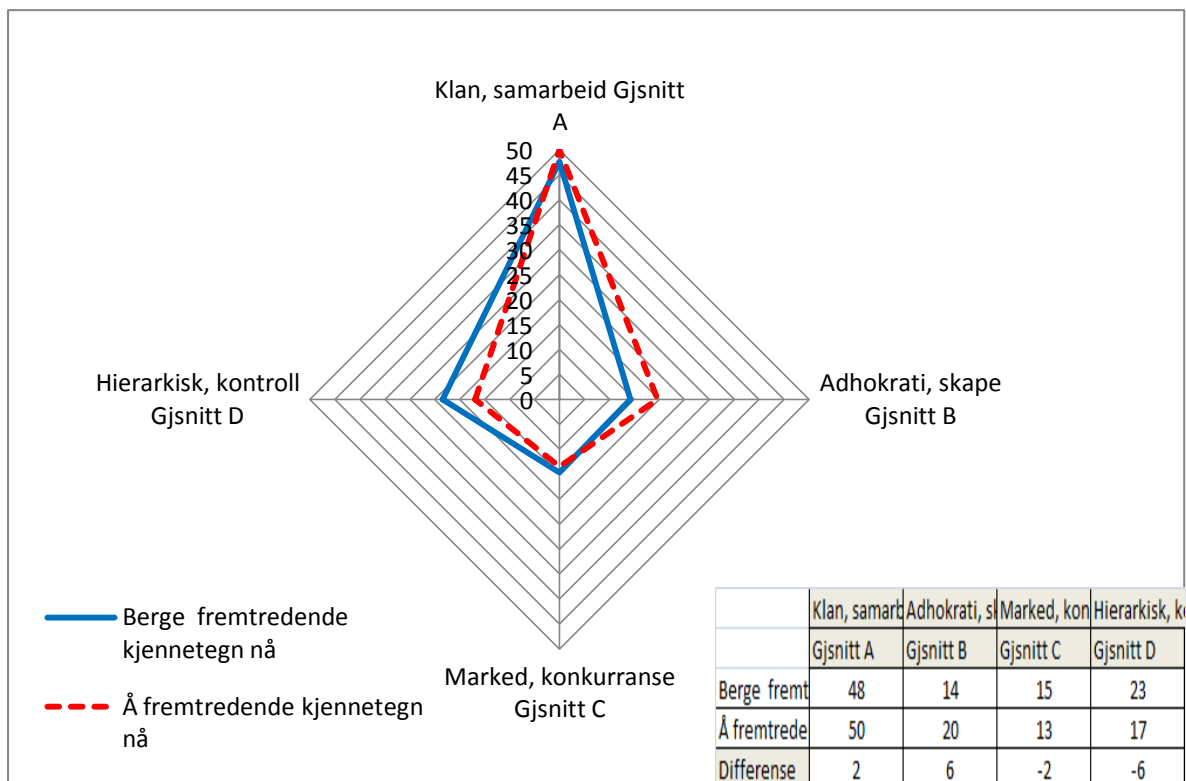
Nåværende gjennomsnittlige profiler av organisasjonskulturene koplet mot de to tidligere organisasjonene ved Berge og Å ungdomskoler viser at vi finner både ved nåværende og foretrukne profiler ”rester” av de to organisasjonene. Differansene ved nåværende gjennomsnitt ved klan på 7 poeng og ved hierarki på 8 poeng i figur 7.5. viser vesentlige avvik. Organisasjonskulturen ved Lyngdal ungdomskole oppleves forskjellig av de respektive tidligere organisasjonene.

7.5. Sammenlikning av de seks innholdsdimensjonene knyttet til de tidligere organisasjonene ved Berge og Å ungdomskoler

I henhold til Cameron og Quinn vil organisasjoner med gode og effektive resultater vise overensstemmelse i kulturprofilene mellom den gjennomsnittlige og de seks innholdsdimensjonene ved at de har de samme kulturverdiene. Jeg har allerede vist at det ikke er overensstemmelse ved Lyngdal ungdomskole mellom den gjennomsnittlige kulturprofilen og de seks innholdsdimensjonene. Jeg vil nå presentere en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av de seks innholdsdimensjonene for å illustrere hvor det er størst sprik i oppfatning ("uenighet").

7.5.1. Sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av nåværende innholdsdimensjoner

Figur 7.7. Sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av innholdsdimensjonen nåværende fremtredende kjennetegn

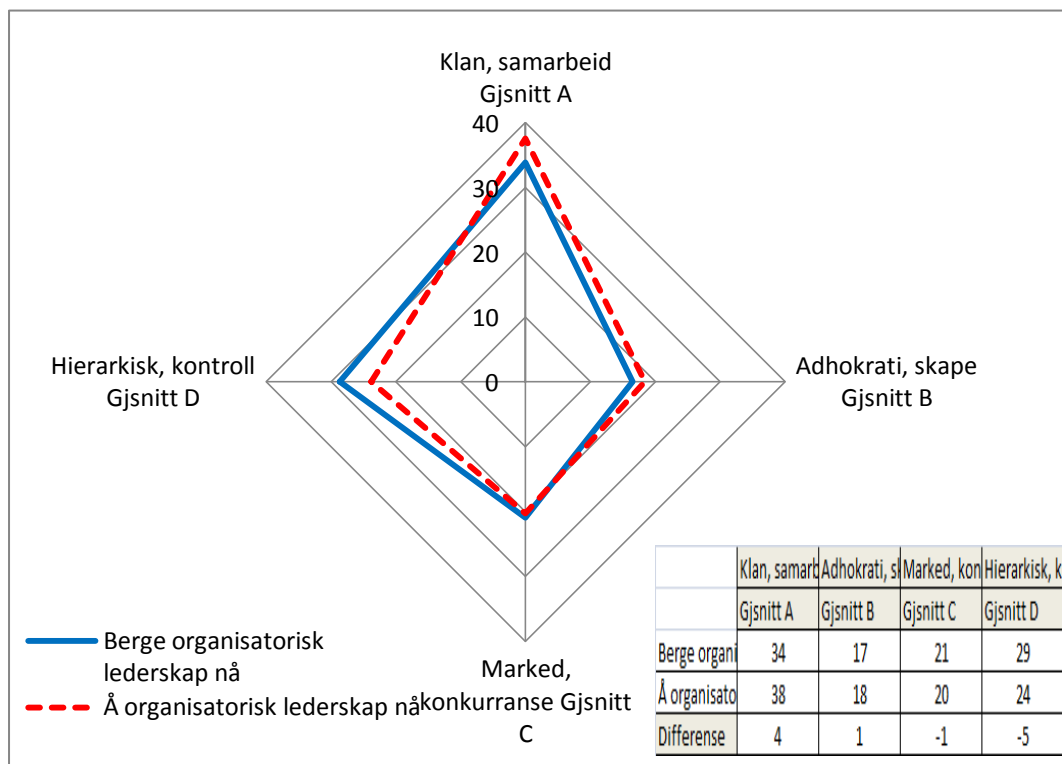


Figuren 7.7. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av innholdsdimensjonen nåværende fremtredende kjennetegn.

Begge organisasjonene viser en hovedvekt på klan og hierarki, mot den interne integrerende dimensjonen. Figur 7.7. viser størst forskjell mellom Berge og Å ved kulturtypene adhokrati med seks poeng og ved hierarki med minus seks. Poengdifferansen på seks gir et uttrykk for

størrelsen på avviket i innholdsdimensjonen. Å opplever mer adhokrati enn Berge som kan bety at Å ser organisasjonen som mer utadrettet, dynamisk og innovativ enn Berge. Berge på sin side ser organisasjonen som mer en hierarkisk kulturtype, innad rettet, formell, linjestyrt, regelstyrt, ensartet, objektiv, konserverende organisasjon. Avviket er vesentlig, og ledelsen bør følge opp med tiltak som reduserer avviket. Det er kun mindre avvik ved klan og marked.

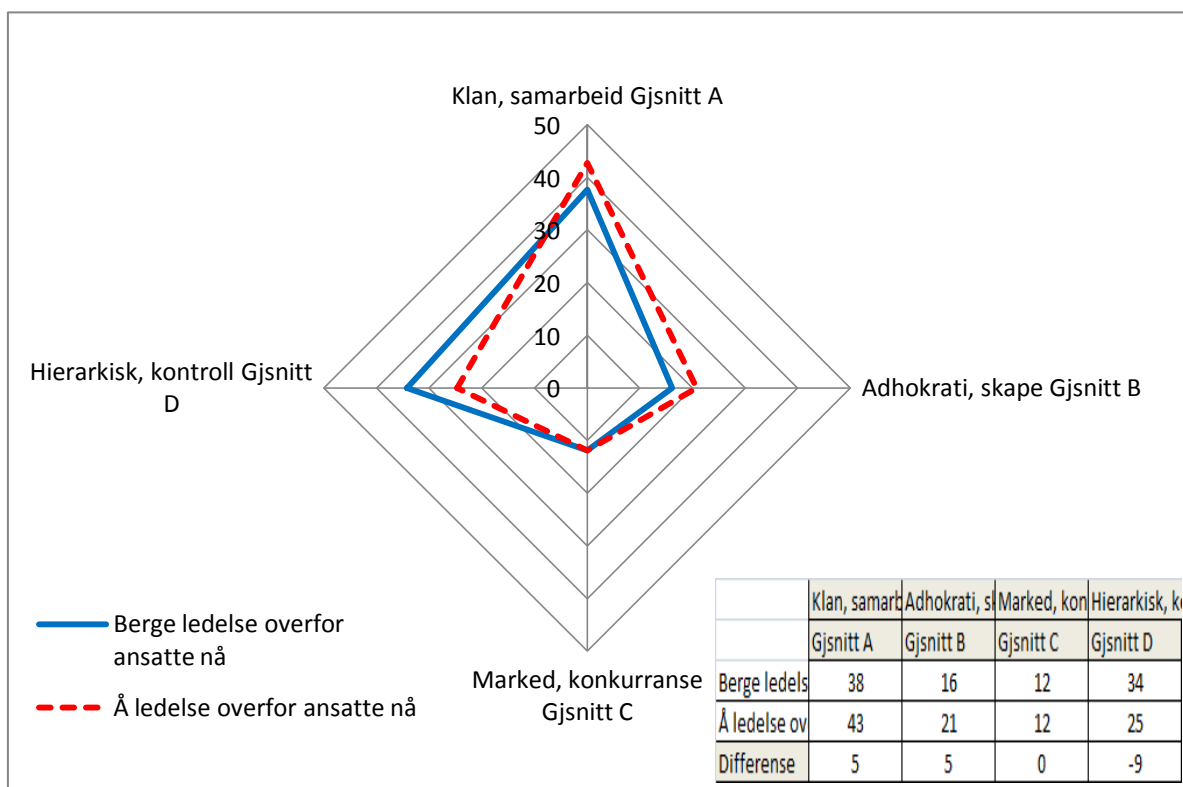
Figur 7.8. Sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av *innholdsdimensjonen nåværende organisatorisk lederskap*



Figuren 7.8. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av innholdsdimensjonen nåværende organisatorisk lederskap.

Begge organisasjonene viser mer utjevning mellom klan og hierarki, men fremdeles er hovedvekten på dimensjonen internt fokus og integrering. Avviket mellom Berge og Å ved innholdsdimensjonen i organisatorisk lederskap viser moderate avvik ved klan på fire poeng og ved hierarki på fem poeng. Å opplever en organisatorisk ledelse med internt fokus med gruppe- og "familietilhørighet", samarbeid, preg av fagprofesjon og med vektlegging av verdier som samhold, lojalitet og forpliktelse. Tilsvarende viser Berge en noe høyere andel av hierarki med internt fokus, linjestyrt ledelse, kontroll, likebehandling, regelstyrt og formell ledelse. Avvikene regnes som vesentlige og tiltak for å redusere avviket bør iverksettes. Avvik ved adhokrati og marked er ubetydelige.

Figur 7.9. Sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av innholdsdimensjonen nåværende ledelse overfor ansatte



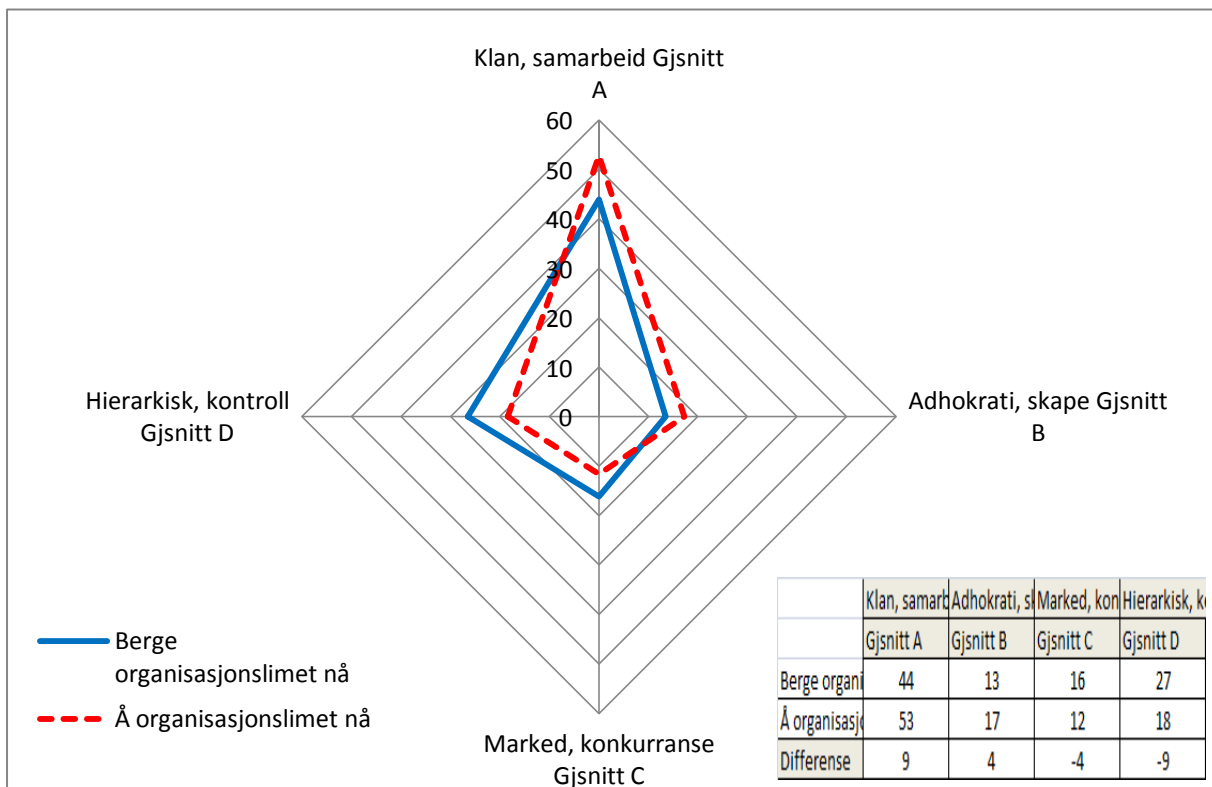
Figuren 7.9. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av innholdsdimensjonen nåværende ledelse overfor ansatte.

Når det gjelder ledelse overfor ansatte, viser Berge en tilnærmet like stor vektlegging på både hierarki og klan. Å har fremdeles størst andel klan og tilnærmet like stor andeler av adhokrati og hierarki. Begge organisasjonene har vektlagt dimensjonen internt fokus og integrering. Ved ledelse overfor ansatte ser vi moderate avvik på fem poeng ved både klan og adhokrati, mens et sterkt avvik ved hierarki. Avvikene ved klan og adhokrati viser at Å opplever ledelse overfor ansatte mer i tråd med dimensjonen som fordrer fleksibilitet og dynamikk. Å har høyest verdi for klan som står for lojalitet, tillit, samhold, fagdisipliner og hvor det satses på og tilrettelegges for den enkelte medarbeider. Å opplever også større andel av adhokrati som innebærer et eksternt fokus, økt selvstendighet og individualisme, mangfold, fleksibilitet, med verdier som nyskaping, kreativitet og innovasjon.

Berge derimot gir uttrykk for å oppleve betydelig mindre klan og adokrati. De gir uttrykk for at ledelse overfor ansatte er betydelig mer preget av hierarki med linjestyrt ledelse, internt fokus, ensartet, likebehandling (ingen særbehandling), administrativt regelstyrt formell

personaladministrasjon. Avvikene er vesentlige og bør følges opp ved tiltak. Marked viser ingen avvik.

Figur 7.10. Sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av innholdsdimensjonen nåværende organisasjonslimet



Figuren 7.10. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av innholdsdimensjonen nåværende organisasjonslimet.

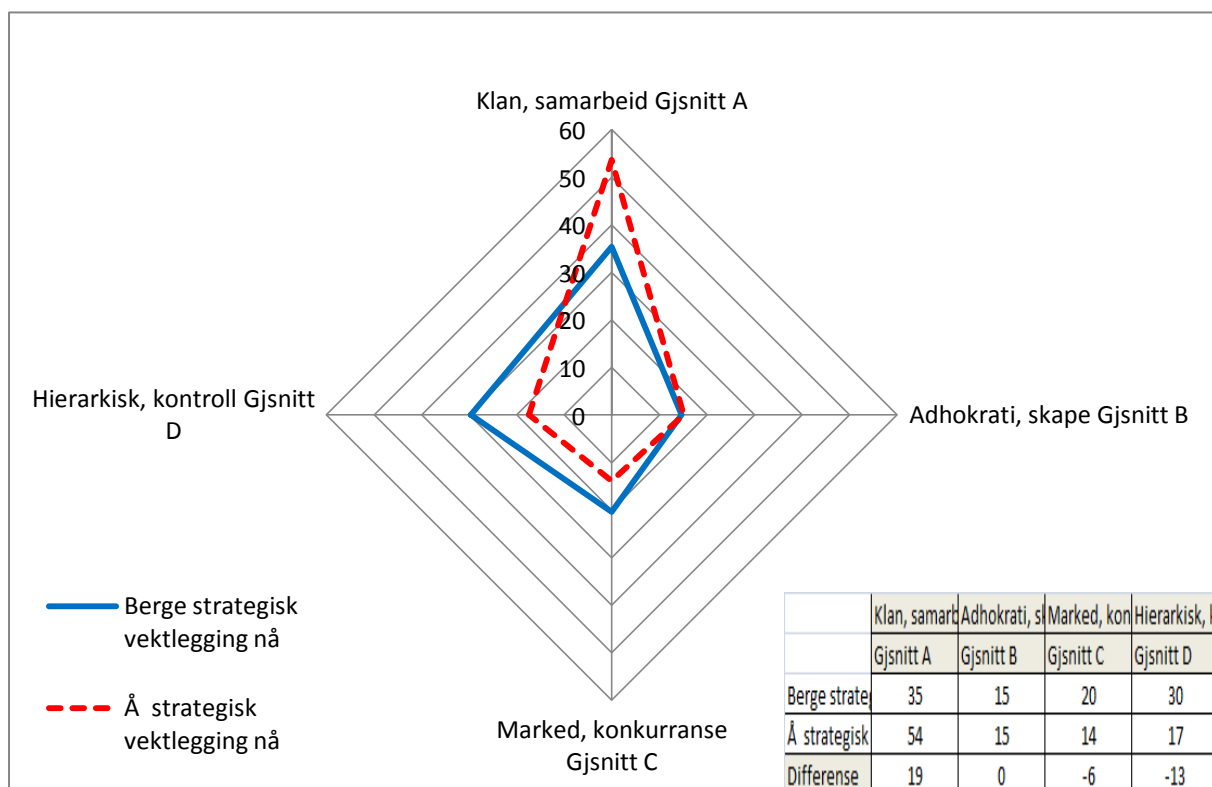
Forskjellene mellom Berge og Å når det gjelder organisasjonslimet er betydelige. Å har en betydelig sterkt og dominerende klankultur på 53 poeng, 9 poeng mer enn Berge. Berge har hierarki på 27 poeng, 9 poeng høyere enn Å. Hovedvekten hos begge er fremdeles rettet mot dimensjonen for integrerende internt fokus.

En poengfordeling for Å understreker ”familietilhørighet”, kollegialt samarbeid, individuell tilpasning, plikt og lojalitet og av å være ivaretatt. Berge viser også her som ved de andre innholdsdimensjonene, større innsalg av hierarki med regelstyrte, formelle forhold, kontrollerte rammer, ensartethet og likebehandling.

Å opplever tilsvarende 4 poeng mer av adhokrati med eksternt fokus, større fleksibilitet, nytenkning og innovasjon. Berge signaliserer større innslag av marked på 4 poeng, eksternt satsing med eleven som fokus. Begge mener organisasjonslimet vektlegger dimensjonen med

internt fokus, mens vektlegging av den andre dimensjonen viser fleksibilitet og ligger mest i øvre del av skjemaet.

Figur 7.11. Sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av innholdsdimensjonen nåværende strategisk vektlegging



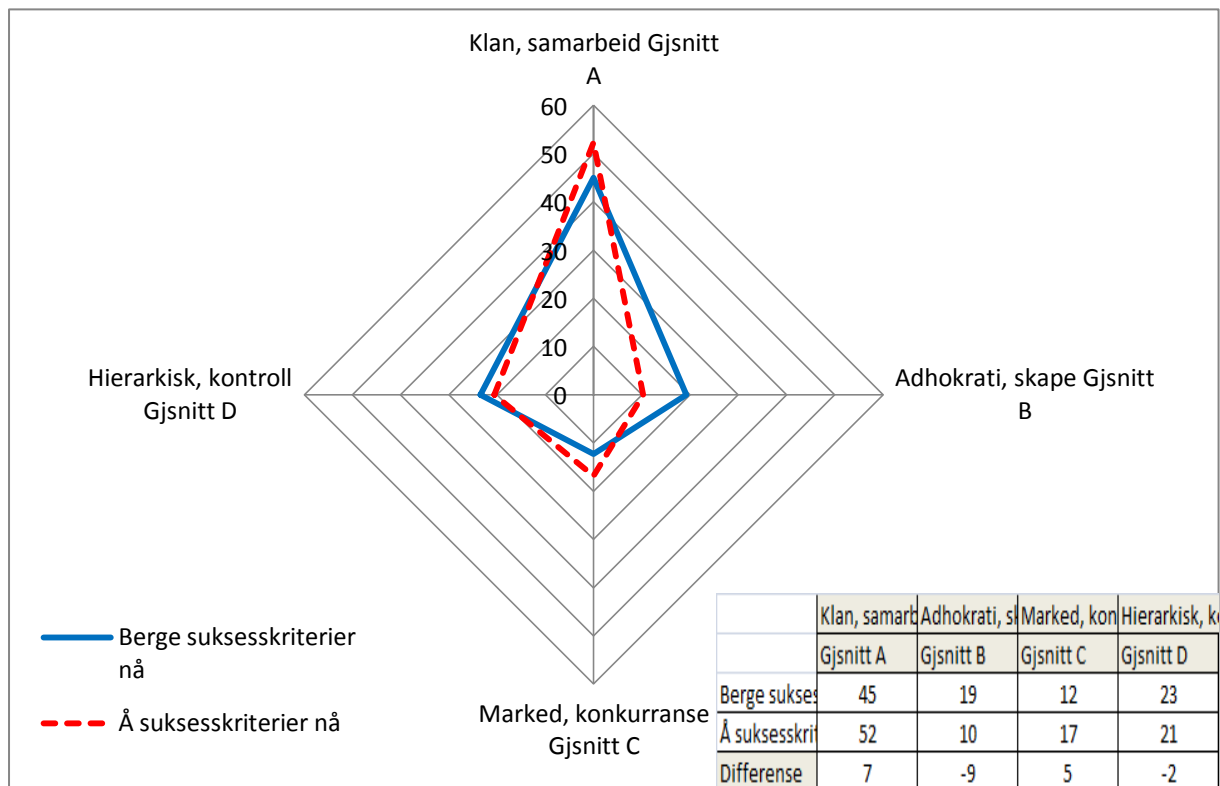
Figuren 7.11. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av innholdsdimensjonen nåværende strategisk vektlegging.

Som ved organisasjonslimet ser vi også her at Å har en betydelig større andel av klan på 54 poeng enn Berge med 35 poeng. Å ser mer strategisk vektlegging av samarbeidsånd, dynamikk og gruppetilhørighet. Avviket på 19 poeng er et meget sterkt avvik, og som viser en betydelig forskjell for strategisk vektlegging. Adhokrati på 15 poeng som er likt for begge, viser en svak strategisk vektlegging på eksternt fokus, nyskaping, innovasjon, tilpasning. Berge ser mer (6poeng) satsing på markedet, elevene, enn Å. Når det gjelder hierarki, er det også her en betydelig forskjell i oppfatning. Avviket er her 13 poeng. Berge mener det er en betydelig større strategisk vektlegging på hierarki ved at en forholder seg formelt til rammer, regelverk og kontroll.

Å ligger i øvre del av skjemaet mot dimensjonen fleksibilitet og dynamikk, mens Berge her har større vekt mot nedre del av skjemaet mot dimensjonen kontroll og regler. Begge har

imidlertid hovedvekt på dimensjonen knyttet til internt fokus. Avvikene er betydelige, og tiltak bør settes i verk.

Figur 7.12. Sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av *innholdsdimensjonen nåværende suksesskriterier*

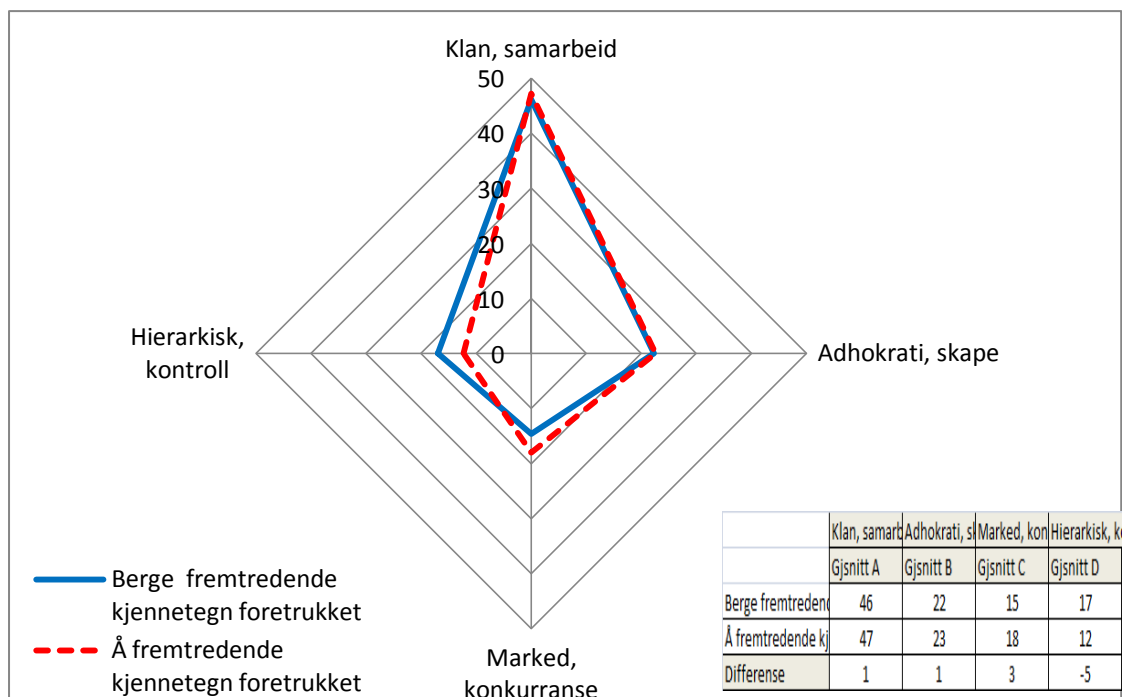


Figuren 7.12 viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av innholdsdimensjonen nåværende suksesskriterier.

Begge organisasjonene har klan og hierarki som dominerer. De to tidligere organisasjonene viser forskjell i suksesskriterier ved klan, adhokrati og marked. Å opplever høyere suksesskriterier ved klan på 7 poeng og marked på 5 poeng, mens Berge opplever mer adhokrati, en forskjell på 9 poeng. Det kan tolkes som at Å ser suksesskriteriene som innebærer internt mer faglig samarbeid og fleksibilitet, mer eksternt fokus, mer satsing på elevene. Berge kan tolkes dit hen at suksess innebærer et eksternt fokus, fleksibilitet, individuell tilpasning og selvstendighet, nye tanker og ideer, innovasjon. Avvikene er betydelige og av en størrelsesorden som fordrer tiltak.

7.5.2. Sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av fortrukne innholdsdimensjoner

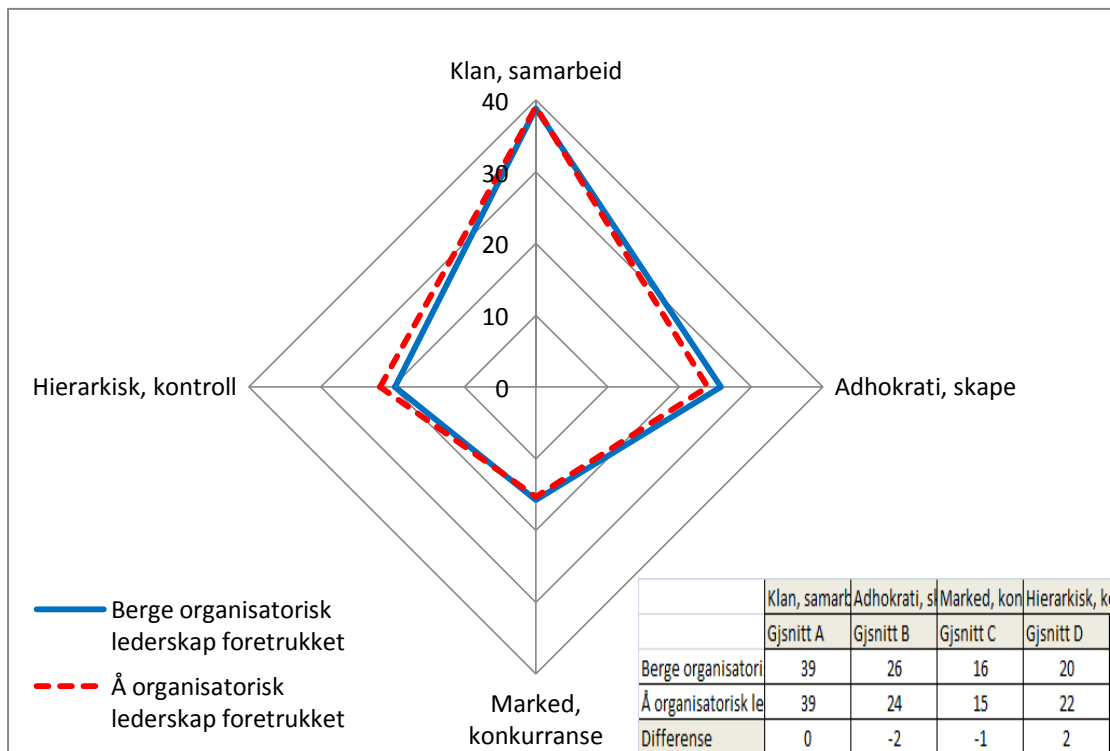
Figur 7.13. Sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av innholdsdimensjonen foretrukket fremtredende kjennetegn



Figuren 7.13. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av foretrukne fremtredende kjennetegn.

Berge foretrekker fem poeng mer hierarki enn Å, et vesentlig avvik. Å foretrekker mindre innslag av hierarki enn både Berge og Lyngdal ved foretrukket fremtredende kjennetegn.

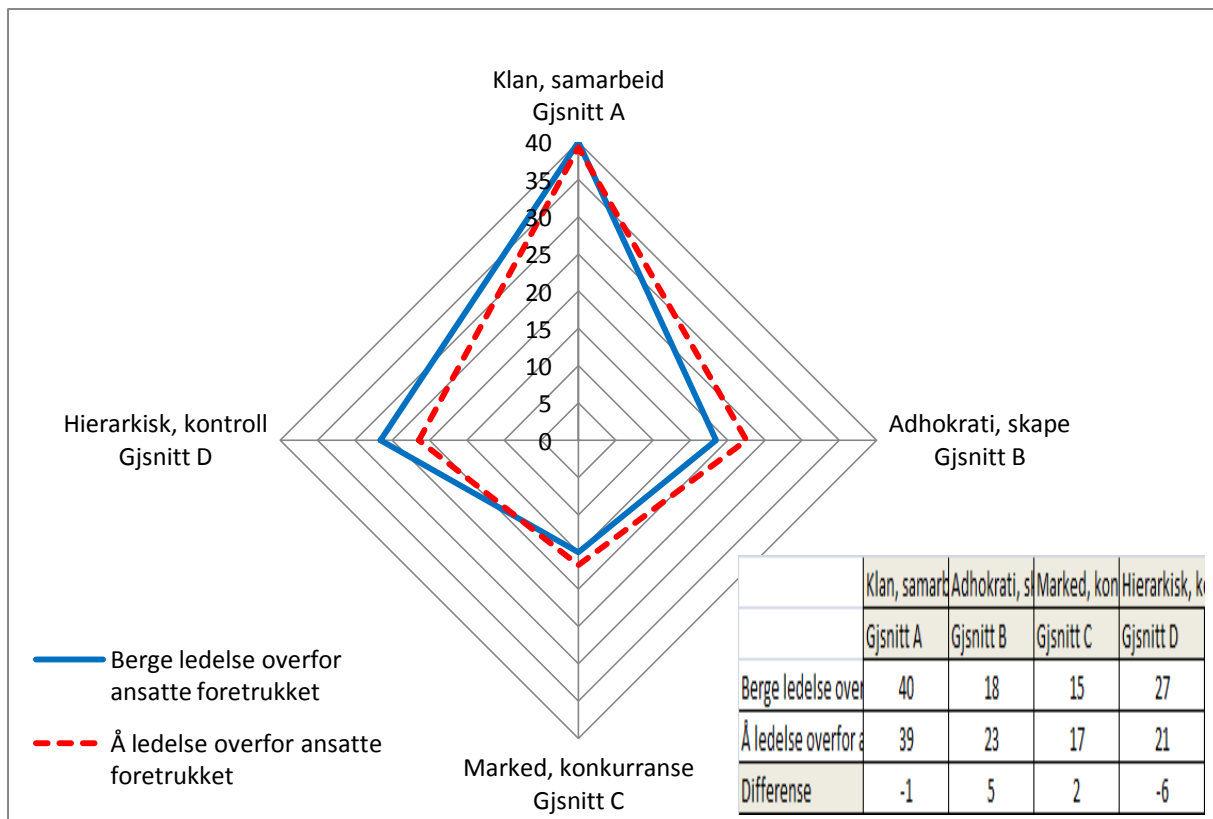
Figur 7.14. Sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av *innholdsdimensjonen foretrukket organisatorisk lederskap*



Figuren 7.14. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av innholdsdimensjonen foretrukket organisatorisk lederskap.

Figurene 7.14. som viser sammenlikning av Berge og Å ungdomskoler for innholdsdimensjonen organisatorisk lederskap ubetydelige avvik. Det er god overensstemmelse mellom organisasjonene, noe som indikerer at de foretrekker samme type organisatoriske lederskap ved Lyngdal ungdomskole.

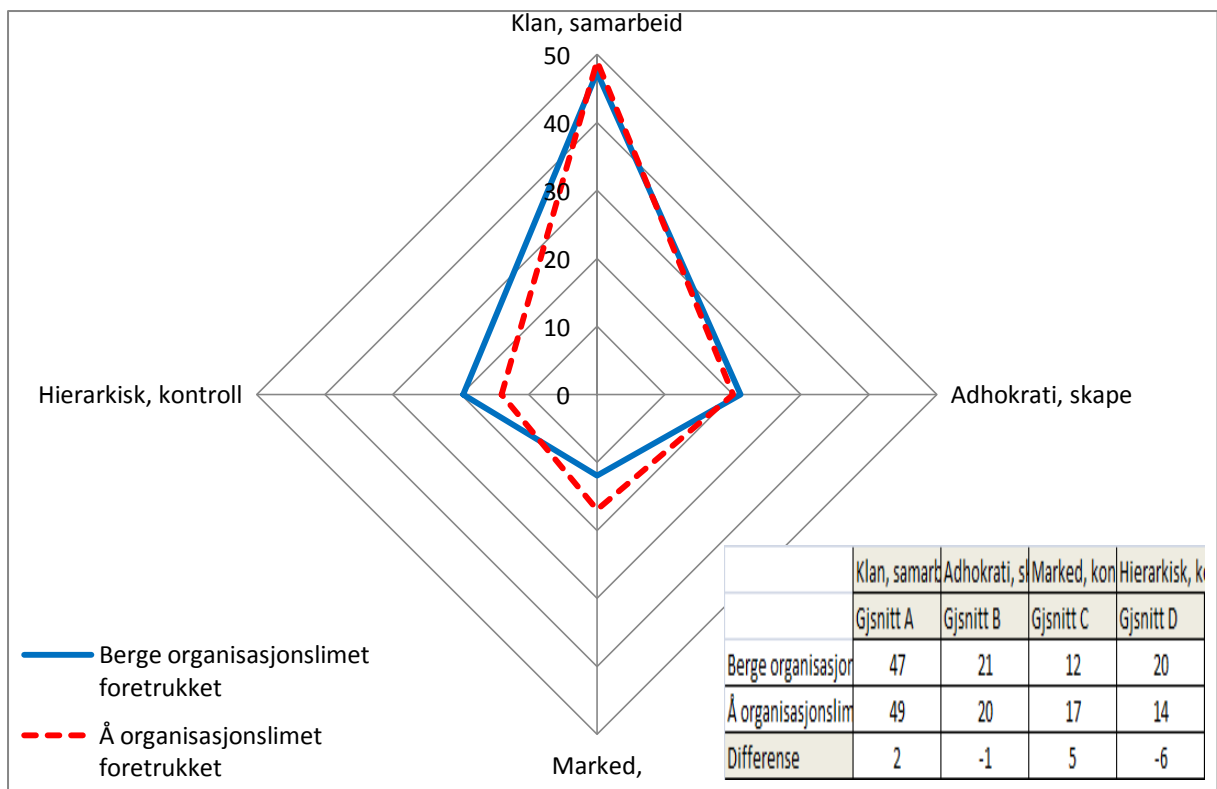
Figur 7.15. Sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av *innholdsdimensjonen foretrukket ledelse overfor ansatte*



Figuren 7.15. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av innholdsdimensjonen foretrukket ledelse overfor ansatte.

Figur 7.15. viser avvik i poengdifferansen mellom Berge og Å ved innholdsdimensjonen foretrukket ledelse overfor ansatte ved kulturtypen adhokrati med 5 poeng og ved hierarki med minus 6 poeng. Figuren illustrerer at Å vil ha 5 poeng mer adhokrati når det gjelder ledelse overfor ansatte og 6 poeng mindre når det gjelder hierarki. Å vil ha mer eksternt fokus, økt individuell frihet og selvstendighet, mer kreativitet og innovasjon. Berge foretrekker mer kontrollert og regelbasert ledelse, likebehandling samt standard fellesnormerte forhold når det gjelder ledelse overfor ansatte. Avviket mellom Berge og Å er vesentlige, og ledelsen bør arbeide med tiltak i forhold til dette.

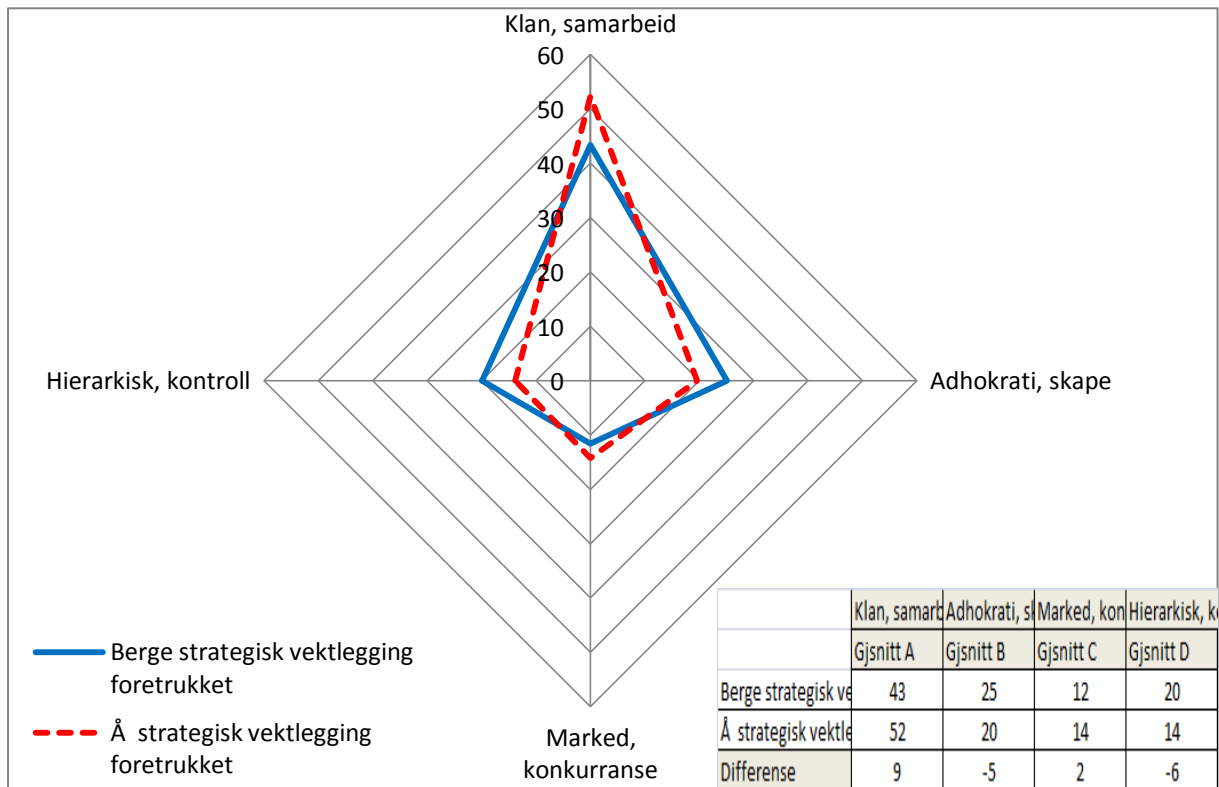
Figuren 7.16. Sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av *innholdsdimensjonen foretrukket organisasjonslimet*



Figuren 7.16. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av innholdsdimensjonen organisasjonslimet.

Ved innholdsdimensjonen organisasjonslimet er forskjell mellom Berge og Å ved marked på 5 poeng og hierarki på 6 poeng. Å ser ut til å foretrekke et mer utadrettet fokus mot markedet, fokus mot elevene. Berge foretrekker et mer innad rettet fokus og mer hierarki og regelstyre. Forskjellene i poeng viser at Berge og Å er uenige om hva som er viktig retning for fremtidig samhold.

Figur 7.17. Sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av *innholdsdimensjonen foretrukket strategisk vektlegging*

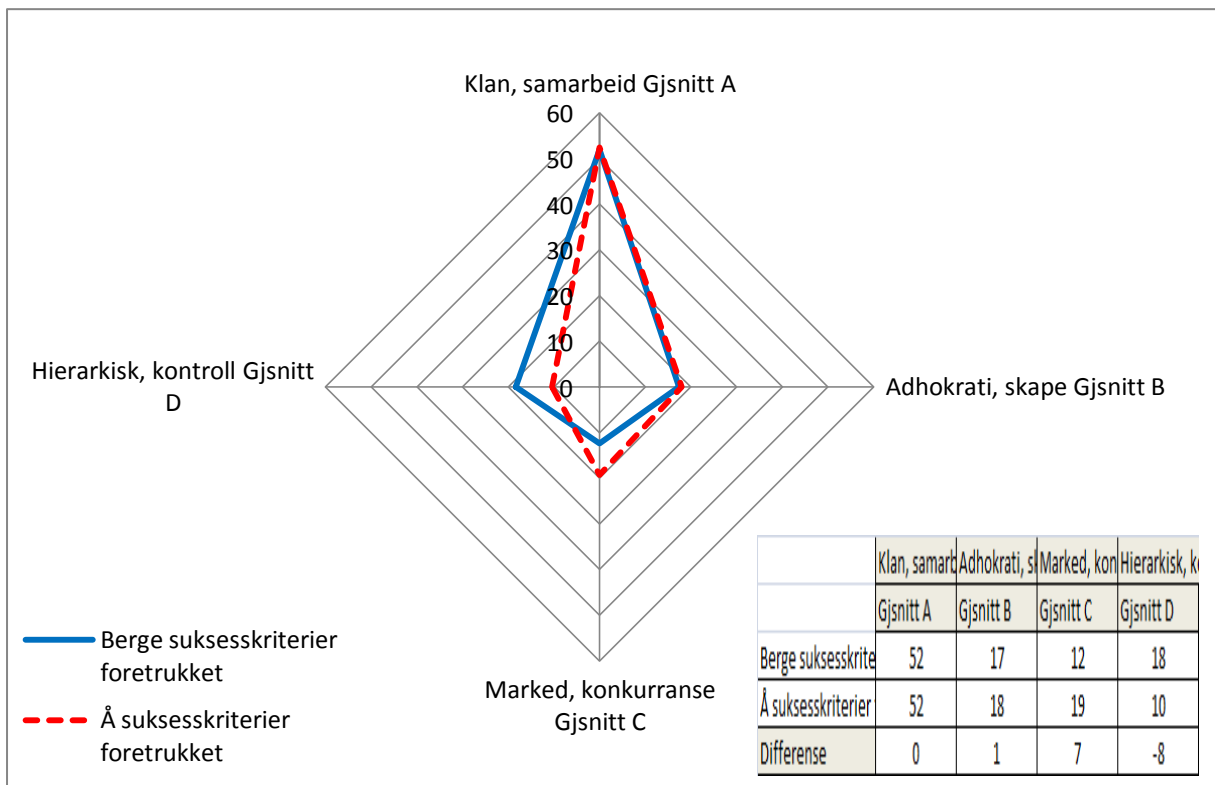


Figuren 7.17. viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av innholdsdimensjonen strategisk vektlegging.

Det er tydelig avvik mellom organisasjonene Berge og Å når det gjelder innholdsdimensjonen foretrukket strategisk vektlegging. Oppfatningen når det gjelder klan, viser en vesentlig forskjell på 9 poeng, marked på 5 poeng og for hierarki på 6 poeng. Å foretrekker betydelig sterkere innslag av klan, med samhørighet, samarbeid, fleksibilitet. Avviket mellom organisasjonene er likevel betydelig mindre enn ved nåværende innholdsdimensjon for strategisk vektlegging, jfr. figur 7.11. Begge foretrekker å bevege seg mer mot adhokrati i forhold til nåværende innholdsdimensjon, se figur 7.11. og foretrekker å gå lengre mot adhokrati enn Å. Tilsvarende gjelder for hierarki.

Avviket er vesentlig og synliggjør en sterk uenighet om strategisk vektlegging for veien videre. Ledelsen bør sette i verk tiltak.

Figur 7.18. Sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av *innholdsdimensjonen foretrukket suksesskriterier*



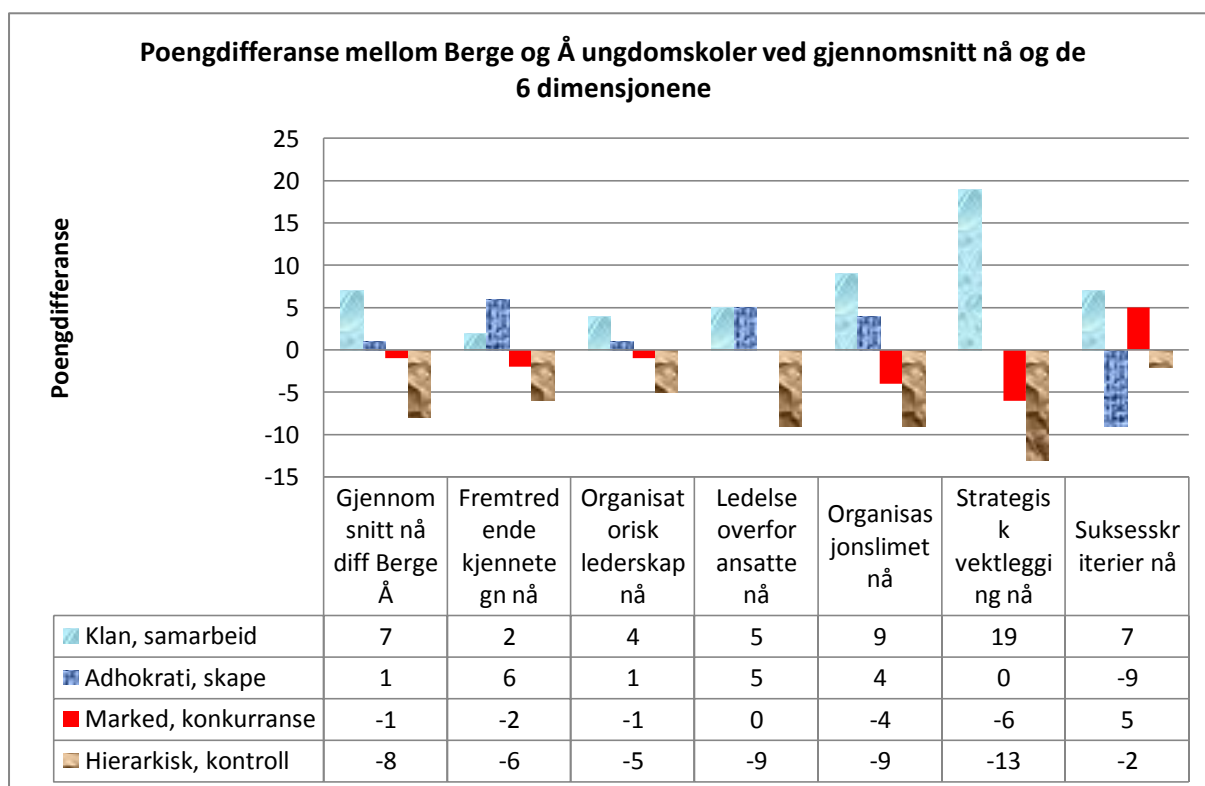
Figuren 7.18 viser en sammenlikning mellom Berge og Å ungdomskoler av innholdsdimensjonen foretrukne suksesskriterier.

Sammenlikningen viser vesentlig avvik mellom Berge og Å når det gjelder suksesskriterier med avvik i marked på syv poeng og hierarki på åtte poeng. Det er stor uenighet om veien videre med hensyn til om suksesskriteriet skal være på markedet, et økt eksternt fokus på elevene eller på hierarki med et internt fokus, rammer og regelverk, formalisert struktur, forutsigbarhet, ensartethetsstyring og kontroll. Begge har imidlertid like høye verdier på klan som viser at begge legger stor vekt på samhold og samarbeid og ser på dette som veien til suksess.

Avvikene er vesentlige, og ledelsen bør sette i verk tiltak.

7.5.3. Drøfting og oppsummering om hvilke kulturelle dimensjoner som eventuelt har størst variasjon

Figur 7.19. Avvik i poeng mellom Berge og Å for nåværende gjennomsnittlig profil og de seks innholdsdimensjonene



Figur 7.19. viser avvikene i poeng mellom nåværende gjennomsnittlig profil for Berge og Å samt de seks innholdsdimensjonene.

Figuren 7.19. synliggjør hvor det er størst sprik (uenighet) mellom Berge og Å innen hver av de seks dimensjonene. Det er altså viktig å merke seg at dette ikke er differanse i forhold til gjennomsnittet men ”uenighet” eller sprik i oppfatning mellom innholdsdimensjonene ved Berge og Å. Figuren viser størst avvik mellom Berge og Å ved innholdsdimensjonen nåværende strategisk vektlegging. Men det er store og betydelige avvik ved samtlige innholdsdimensjoner. Dette viser at det er svært viktig å jobbe med de respektive organisasjonskulturene for å få til en velfungerende og effektiv organisasjon.

Hvorfor blir så dette ikke synliggjort mellom nåværende gjennomsnitt og innholdsdimensjonen strategisk vektlegging ved Lyngdal?

Avvikene er der, men blir ikke synliggjort. Ved Lyngdal ungdomskole fikk vi konstatert at det ikke er overensstemmelse mellom nåværende gjennomsnittlige organisasjonsprofil og de innholdsdimensjonene, kapitel 6.2. Årsaken til at innholdsdimensjonen strategisk vektlegging ikke synliggjøres ved Lyngdal, er at Berge og Å, drar i hver sin retning, ligger mot hver sin ytterkant, slik at differansen blir utliknet, jfr. tabell 7.1.

Tabell 7.1. Tabellen viser poengfordelingen av de fire kulturtypene ved nåværende Lyngdal gjennomsnitt og innholdsdimensjonen strategisk vektlegging ved Lyngdal, Berge og Å

	Klan, samarbeid	Adhokrati, skape	Marked, konkurranse	Hierarkisk, kontroll
	Gjsnitt A	Gjsnitt B	Gjsnitt C	Gjsnitt D
Berge strategisk vektlegging nå	35	15	20	30
Lyngdal gjennomsnitt nå	43	17	16	24
Lyngdal strategisk vektlegging nå	44	15	17	24
Å strategisk vektlegging nå	54	15	14	17

Tabell 7.1. viser hvordan innholdsdimensjonen for Berge og Å ligger på hver sin ytterkant med Lyngdal gjennomsnitt og strategisk vektlegging i midten. Som vi ser, er det ikke nevneverdig avvik mellom Lyngdal gjennomsnitt og strategisk vektlegging, men derimot store avvik mellom Berge og Å. De drar i hver sin retning og utlikner hverandre.

Tabell 7.2. Tabellen viser avvik mellom gjennomsnittlig kulturprofil og innholdsdimensjonen strategisk vektlegging for Berge og Å.

	Klan, samarbeid	Adhokrati, skape	Marked, konkurranse	Hierarkisk, kontroll
Berge gjennomsnitt nå	41	16	16	28
Berge strategisk vektlegging nå	35	15	20	30
Differanse	-6	-1	4	2
	Klan, samarbeid	Adhokrati, skape	Marked, konkurranse	Hierarkisk, kontroll
Å gjennomsnitt nå	48	17	15	20
Å strategisk vektlegging nå	54	15	14	17
Differanse	6	-2	-1	-3

Tabell 7.2. illustrerer denne utlikningen. Vi ser hvordan verdien for klan ved Berge er minus seks, mens den for Å er pluss seks. For å få synliggjort denne forskjellen har jeg derfor i stedet tatt differansen mellom poengene i innholdsdimensjonene ved Berge og Å slik det er illustrert i figur 7.19 og 7.20. Jeg vil til slutt presentere innholdsdimensjonene ved Berge og Å

i to tabeller som oppsummerer forskjellene ved nåværende og foretrukne innholdsdimensjoner.

Tabell 7.3. Oppsummering av forskjellene mellom Berge og Å som fremkommer ved de nåværende innholdsdimensjonene. Tabellen går over to sider.

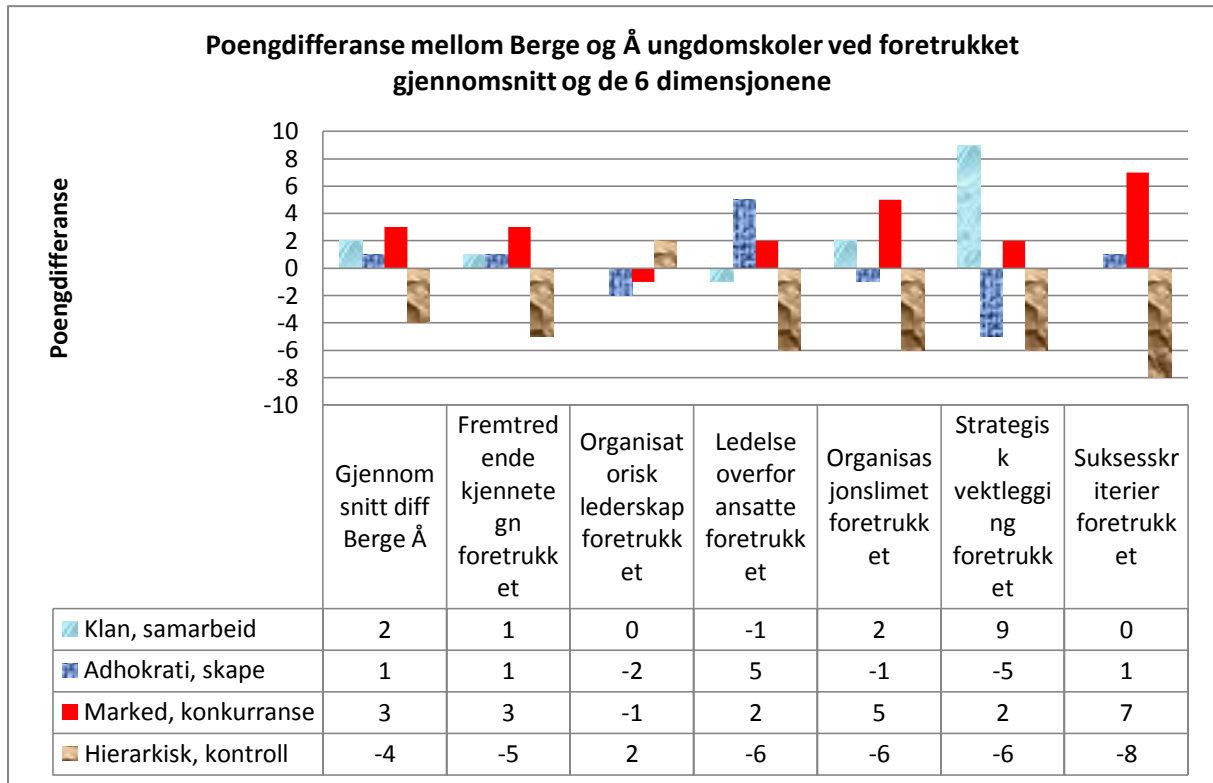
Innholdsdimensjon nåværende	Organisasjon knyttet til tidligere Berge ungdomskole	Organisasjon knyttet til tidligere Å ungdomskole
Fremtredende kjennetegn poengforskjell: Klan 2 poeng Adhokrati 6 poeng Marked 2 poeng Hierarki 6 poeng	Berge seks poeng mer hierarki, vesentlig avvik. Ser organisasjonen mer en hierarkisk kulturtype, innad rettet, formell, linjestyrt, regelstyrt, ensartet, objektiv, konserverende organisasjon.	Å seks poeng mer adhokrati, vesentlig avvik. Å ser organisasjonen mer utadrettet, dynamisk og innovativ, eksternt fokus, større individuell tilpasning.
Organisatorisk lederskap poengforskjell: Klan 4 poeng Adhokrati 1 poeng Marked 1 poeng Hierarki 5 poeng	Berge fem poeng mer hierarki, vesentlig avvik. Ser ledelse med større andel av hierarki med internt fokus, linjestyrt ledelse, kontroll, likebehandling, ensartethet, regelstyrt og formell ledelse.	Å fire poeng mer klan, vesentlig avvik. Ser ledelse som er for integrering gruppe- og ”familietilhørighet”, samarbeid, preget av fagprofesjon og vektlegges verdier som samhold, lojalitet og forpliktelse.
Ledelse overfor ansatte poengforskjell: Klan 5 poeng Adhokrati 5 poeng Marked 0 poeng Hierarki 9 poeng	Berge ni poeng mer hierarki, stort avvik. Ledelse for ansatte preget av hierarki med linjestyrt ledelse, internt fokus, ensartet, likebehandling (ingen særbehandling), administrativt regelstyrt formell personaladministrasjon.	Å fem poeng mer klan og fem poeng mer adhokrati, vesentlig avvik. Ser ledelse ansatte som klan med lojalitet, tillit, samhold, fagdisipliner, satses på den enkelte medarbeider. Adhokrati innebærer et eksternt fokus, økt selvstendighet og individualisme, mangfold, fleksibilitet, med verdier som nyskapning, kreativitet og innovasjon. Dimensjon er fleksibilitet og dynamikk.

Innholdsdimensjon nåværende	Organisasjon knyttet til tidligere Berge ungdomskole	Organisasjon knyttet til tidligere Å ungdomskole
Organisasjonslimet poengforskjell: Klan 9 poeng Adhokrati 4 poeng Marked 4 poeng Hierarki 9 poeng	Berge har ni poeng høyere for hierarki og 4 poeng høyere ved marked enn Å. Betydelig avvik. Berge mener der er større innsalg av hierarki med regelstyrte, formelle forhold, kontrollerte rammer, ensartethet og likebehandling. Marked, ekstern satsing med elevene som fokus.	Å ni poeng høyere for klan enn Berge, og 4 poeng høyere ved adhokrati, betydelige avvik. Organisasjonslimet understreker ”familietilhørighet”, kollegialt samarbeid, individuell tilpasning, plikt og lojalitet og være ivaretatt. Adhokrati viser eksternt fokus, større fleksibilitet, nytenkning og innovasjon.
Strategisk vektlegging poengforskjell: Klan 19 poeng Adhokrati 0 poeng Marked 6 poeng Hierarki 13 poeng	Berge 13 poeng mer hierarki og seks poeng mer marked, betydelige avvik. Berge ser større strategisk vektlegging på hierarki, å holde seg formelt til rammer, regelverk og kontroll. Berge ser mer (6poeng) satsing på markedet, elevene. Kontroll	Å 19 poeng mer klan, betydelige avvik. Å ser mer strategisk vektlegging av samarbeidsånd, lojalitet, samhold og gruppetilhørighet, fagprofesjon. Dynamikk og fleksibilitet
Suksesskriterier poengforskjell: Klan 7 poeng Adhokrati 9 poeng Marked 5 poeng Hierarki 2 poeng	Berge ni poeng adhokrati, betydelig forskjell. Berge ser et større eksternt fokus, økt fleksibilitet, individuell tilpasning og selvstendighet, nye tanker og ideer, innovasjon. Fleksibilitet og dynamikk.	Å syv poeng mer klan og fem poeng mer marked, vesentlige forskjeller. Å ser suksesskriteriene som internt faglig samarbeid og fleksibilitet, eksternt fokus og satsing på elevene

Som vi ser av tabellen over nåværende innholdsdimensjoner har Berge en kulturprofil som preges av en hierarkisk kulturtype, mens Å har vekt på kulturtypen klan. Vi kan slå fast at dette er, generelt sett, forskjellene mellom Berge og Å i forhold til de kulturelle uttrykkene. Når det gjelder enkeltdimensjonene, vil jeg trekke frem ledelse overfor ansatte, organisasjonslimet, strategisk vektlegging og suksesskriterier som viser størst forskjell. Strategisk vektlegging er den som peker seg mest ut her.

Vi ser tilsvarende trend mellom Berge og Åved avvik i foretrukket poengdifferansen, men utslagene er her noe mindre.

Figur 7.20. Avvik i poeng mellom Berge og Å for foretrukket gjennomsnittlig profil og de seks innholdsdimensjonene



Figur 7.20. viser avvikene i poeng mellom foretrukket gjennomsnittlig profil for Berge og Å samt de seks innholdsdimensjonene. Figuren illustrerer hvor det er størst sprik (uenighet) i hver av de seks dimensjonene. Det er altså viktig å merke seg at dette ikke er differensen i forhold til gjennomsnittet men i spriket mellom innholdsdimensjonene ved Berge og Å.

Tabell 7.4. Oppsummering av forskjellene mellom Berge og Å som fremkommer ved de foretrukne innholdsdimensjonene. Tabellen går over to sider.

Innholdsdimensjon foretrukket	Organisasjon knyttet til tidligere Berge ungdomskole	Organisasjon knyttet til tidligere Å ungdomskole
Fremtredende kjennetegn poengforskjell: Klan 1 poeng Adhokrati 1 poeng Marked 3 poeng Hierarki 5 poeng	Berge 5 poeng mer hierarki, vesentlige avvik. Foretrekker en mer hierarkisk kulturtype, innad rettet, formell, linjestyrt, regelstyrt, ensartet, objektiv, konserverende organisasjon.	Å 3 poeng mer marked. Å foretrekker mer eksternt fokus rettet mot elevene..
Organisatorisk lederskap poengforskjell: Klan 0 poeng Adhokrati 2 poeng Marked 1 poeng Hierarki 2 poeng	Begge organisasjonene har tilnærmet sammenfallende ønsker med sterk andel av klan på 39 poeng. Foretrekker andel av adhokrati (24 poeng) med større eksternt fokus, fleksibilitet, innovasjon, nye tanker ideer, individuell tilpasning. 20 poeng hierarki, mindre av kontroll, likebehandling, ensartethet, regelstyrt og formell ledelse.	Begge organisasjonene har tilnærmet sammenfallende ønsker med sterk andel av klan på 39 poeng. Foretrekker større andel av adhokrati (24 poeng) med eksternt fokus, fleksibilitet, innovasjon, nye tanker ideer, individuell tilpasning. 20 poeng hierarki, mindre av kontroll, likebehandling, ensartethet, regelstyrt og formell ledelse.
Ledelse overfor ansatte poengforskjell: Klan 1 poeng Adhokrati 5 poeng Marked 2 poeng Hierarki 6 poeng	Berge seks poeng mer hierarki, vesentlige avvik. Foretrekker mer ledelse preget av hierarki med linjestyrt ledelse, internt fokus, ensartet, likebehandling (ingen særbehandling), administrativt regelstyrt formell personaladministrasjon. Dimensjon internt fokus	Å fem poeng mer adhokrati, vesentlige avvik.. Foretrekker mer adhokrati med eksternt fokus, økt selvstendighet og individualisme, mangfold, fleksibilitet, med verdier som nyskapning, kreativitet og innovasjon. Dimensjon eksternt fleksibilitet og dynamikk.

Innholdsdimensjon foretrukket	Organisasjon knyttet til tidligere Berge ungdomskole	Organisasjon knyttet til tidligere Å ungdomskole
Organisasjonslimet poengforskjell: Klan 2 poeng Adhokrati 1 poeng Marked 5 poeng Hierarki 6 poeng	Berge har seks poeng høyere for hierarki, vesentlige avvik. Berge foretrekker større innsalg av hierarki med å forholde seg til regelstyrte formelle forhold, kontrollerte rammer, ensartethet og likebehandling.	Å fem poeng høyere for marked enn Berge, vesentlige avvik. Organisasjonslimet viser Å foretrekker mer samhold mot marked med eleven som eksternt fokus.
Strategisk vektlegging poengforskjell: Klan 9 poeng Adhokrati 5 poeng Marked 2 poeng Hierarki 6 poeng	Berge seks poeng mer hierarki og fem poeng mer adhokrati, begge vesentlige avvik. Berge foretrekker mer hierarki med fokus på rammer, regelverk og kontroll. De ønsker også mer adhokrati, eksternt fokus, nye tanker, dynamikk, fleksibilitet, obs diagonalt motsatte type.	Å ni poeng mer klan, betydelig avvik. Å foretrekker mer strategisk vektlegging av internt samarbeid, faglig samhold, dynamikk og gruppetilhørighet. Dynamikk og fleksibilitet
Suksesskriterier poengforskjell: Klan 0 poeng Adhokrati 1 poeng Marked 7 poeng Hierarki 8 poeng	Berge foretrekker åtte poeng mer hierarki, vesentlige avvik. Berge ser suksess ved større innsalg av hierarki, linjestyrt ledelse og regelstyrte formelle forhold, kontrollerte rammer, ensartethet og likebehandling. Intern fokus.	Å foretrekker syv poeng mer marked, vesentlige avvik. Å ønsker suksesskriterier som innebærer mer eksternt fokus, mer satsing på elevene, mindre hierarki med linjestyrt ledelse, formelle forhold, ensartethet.

Som vi ser av tabellen over foretrukne innholdsdimensjoner har Berge en kulturprofil som preges av en hierarkisk kulturtype, mens Å har større vekt på kulturtypen klan. Dette er de generelle forskjellene mellom Berge og Å. Når det gjelder enkeltdimensjonene, vil jeg trekke frem ledelse overfor ansatte, organisasjonslimet, strategisk vektlegging og suksesskriterier som viser størst forskjell. Strategisk vektlegging er også her den som peker seg mest ut.

8. Oppsummering, konklusjon og videre anbefalinger.

Hvorfor er det så viktig å kartlegge organisasjonskulturen?

Vi hører daglig i nyhetene om sammenslåinger av institusjoner, nedlegging av gamle og oppretting av nye institusjoner, ofte gjelder dette skoler og helseinstitusjoner. Dette synes å fremstå som et generelt trekk ved den institusjonelle samfunnsutviklingen.

Private virksomheter har i flere år benyttet kartlegging av organisasjonskultur som et viktig verktøy ved fusjonsprosesser. Store verdier står på spill, både med hensyn til økonomiske og menneskelige ressurser. Det er viktig å skape effektive og vel fungerende organisasjoner for å lykkes. Camerons og Quinns metode (2013) har vært brukt i kartlegging av organisasjonskultur i flere store internasjonale selskaper. De har ved metoden OCAI vist hvor viktig det er å skape en enhetlig, unik og sterk organisasjonskultur som øker potensialet for å få en effektiv og lønnsom organisasjon.

Med utgangspunkt i problemstillingene I og II har jeg, ved hjelp av Camerons og Quinns metode (2013), kartlagt organisasjonskulturen ved Lyngdal ungdomskole ett år etter sammenslåing av to ungdomskoler. Vi har funnet rester av organisasjonskulturen knyttet til de to tidligere skolene. Lyngdal ungdomskole har to ulike organisasjonskulturer med ulikt ståsted. Men gjør det noe, kan de ikke bare ha to organisasjonskulturer, og er det noen som har en "feil" kultur?

Det er viktig å forstå at når en kartlegger organisasjonskultur, er ikke målet å rette pekefingeren mot noen. Målet er å avklare om det går an å bli bedre. Bør den eksisterende organisasjonskulturen endres for å få til en bedre og mer effektiv organisasjon? Cameron og Quinn (2013) hevder at en organisasjon som har en enhetlig organisasjonskultur som er i overensstemmelse med sine omgivelser, vil fungere effektivt og være lønnsom i forhold til de oppgavene som skal løses. Organisasjonens indre verdigrunnlag har stor betydning når det gjelder å få til en vel fungerende organisasjon. Det er derfor viktig for Lyngdal ungdomskole å jobbe med organisasjonskulturen for å skape en enhetlig organisasjonskultur for på den måten å oppnå en mer effektiv og samstemt skole.

Offentlig sektor har vist liten interesse for å ta i bruk kartlegging av organisasjonskultur, heller ikke ved så viktige prosesser som sammenslåing av organisasjoner. Fusjonsprosesser i offentlig sektor er i dag kun preget av økonomiske og strukturelle tilnærminger. Jeg har her vist at det er et spesielt nyttig verktøy ved sammenslåing av institusjoner. Cameron og Quinn

har vist at en med overveiende sannsynlighet ikke vil oppnå forventet effektivisering og økonomiske gevinst, dersom en ikke samtidig også innlemmer organisasjonskulturen som en viktig faktor for å lykkes. Når vi vet hvilke verdier som står på spill, er det maktpåliggende i fremtiden å ta i bruk kartlegging av organisasjonskultur. Det bør inngå som et viktig strategisk verktøy for ledelse, og som et viktig verktøy i fusjonsprosesser for å skape effektive og økonomisk lønnsomme organisasjoner i offentlige sektor.

Jeg vil avslutningsvis komme med noen anbefalinger for veien videre ved Lyngdal ungdomskole:

Vi fant ved problemstilling I at nåværende organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomskole har en dominerende organisasjonskultur som består av en sterk klankultur og moderat hierarkisk kultur. Nåværende organisasjonskultur er preget av et internt fokus med en dominerende klan "familie" kultur med fellesskap, lojalitet og forpliktelse og en hierarkisk kultur med byråkratisk linjestyrt ledelse med regelverk og kontroll.

Den foretrukne kulturprofilen for Lyngdal ungdomskole viser bevegelse i retning bort fra hierarki mot adhokrati. De ansatte ønsker mer adhokrati med et mer utadrettet fokus og tilpasning til omgivelsene, økt innovasjon, større fleksibilitet og tilpasning til aktuelle saker, selvstendighet og større individuell frihet og ansvar i motsetning til hierarki med kontroll, regelbundet styring og individuelle begrensninger. Cameron og Quinn (2013) anbefaler oppfølging med en konkret kulturendring ved avvik mellom fem og ti poeng, slik vi fant ved denne kartleggingen. Ledelsen bør derfor sette i verk tiltak. De bør sammen med de ansatte finne frem til og bli enige om hva som vil være den riktige veien videre.

Når vi sammenliknet den gjennomsnittlige nåværende kulturprofilen ved Lyngdal ungdomskole med de seks innholdsdimensjonene, fant vi uoverensstemmelse og vesentlige avvik i poeng. Cameron og Quinn (2013) hevder at slik uoverensstemmelse kan skyldes mangel på tydelighet, integrering, ulike perspektiver og mål. Ledelsen bør derfor sette i verk tiltak for å få til en enhetlig organisasjonskultur slik at den gjennomsnittlige profilen viser akseptabel overensstemmelse med de enkelte seks innholdsdimensjonene.

Resultatene ved problemstilling II viser "rester" av de to tidligere organisasjonene. Kartleggingen knyttet til de to tidligere organisasjonene ved Berge og Å ungdomskoler viser at vi finner vesentlige forskjeller mellom de to organisasjonene, både ved nåværende og foretrukne kulturprofiler. Organisasjonskulturen ved Lyngdal ungdomskole oppleves

forskjellig av de respektive tidligere organisasjonene. Tidligere Berge ungdomskole har større innslag av en hierarkisk kulturtype, mens Å legger større vekt på kulturtypen klan. Ledelsen bør sette i verkt tiltak slik at de to tidligere organisasjonene arbeide seg mot en enhetlig organisasjonskultur.

Vi fant også vesentlige forskjeller ved innholdsdimensjonene mellom Berg og Å. Strategisk vektlegging er den innholdsdimensjonen hvor avvikene og uenigheten mellom de to tidligere organisasjonene er størst. Ledelsen bør arbeide med de innholdsdimensjonene hvor det er størst avvik for å redusere splittelse og ulik retning. Økt tilnærming mellom de to tidligere organisasjonene vil gagne alle og gi økt effektivitet og trivsel.

Konklusjon: Resultatene fra denne kartleggingen av organisasjonskulturen ved Lyngdal ungdomskole tilsier at det bør settes i verk tiltak på flere plan, dersom det er et ønske om å få til en helhetlig og effektiv organisasjonskultur.

9. Litteraturliste

Bang, H., (1988). *Organisasjonskultur*, (3 utg.1995) Oslo: TANO AS

Cameron, K.S. og Quinn, R.E., (2011) (oversatt til norsk av Silva, N. E.), *Identifisering og endring av organisasjonskultur, De konkurrerende verdier*, Cappelen Damm Akademisk, Oslo, (2013, 1. utgave).

Cameron, K.S. og Quinn, R.E.,(2011), *Diagnosing an Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*, John Wiley & Sons Inc. (USA), 2011.

Danbolt, M., (2013), *Deler gevinst på 10 millioner*, 14. november 2013, Kommunal rapport.

Enehaug, H., Thune, T., (2007), *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*, AFI-rapport 1/2007, Arbeidsforskningsinstituttet AS.

Hofstede, G., (1993), (oversatt til norsk av Gunnar Bureid,) *Kulturer og organisasjoner*, Bedriftsøkonomenes Forlag, Oslo, (1993), fra originaltittel (1991) *Culture and Organizations: Software of the Mind*, London, Mcgraw-Hill.

Hofstede, G., Hofstede G. J., (2005), *Culture and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, 2nd edition, Mcgraw-Hill Companies

Husveg, H. S., Skåland, W. S., (2014), *Kulturelle uttrykk i barnehagen*, Masteroppgave, Fakultet for samfunnsvitenskap, Universitetet i Agder

Jacobsen, D. I. (2005), *Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskaplig metode* (2. ed.), Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Jamil, I. (2005), *Kulturteori – kan kultur velges?*, H. Baldersheim og L. E. Rose (red.), *Det kommunale Laboratorium*, (2005, 2. utgave, side 231-251), Bergen: Fagbokforlaget.

Olsen, J. A., (2013), *Klemmer kvalitet ut av hver krone* (s3-s7), TEFT forskningsmagasin, nr.2, 2013, Universitetet i Agder, Kristiansand.

Omland., (2012) *Leserinnlegg, Rike ressurser rund Å ungdomskole*, den 28. februar 2011, Farsunds avis.

Quinn, R.E., Rohrbaugh, J., (1983),: *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis*, Management Science, 1983, 29, No. 3, s.363-377

Rom, A., (2012) Leserinnlegg, *Skoledebatten*, den 1. mars 2011, Farsunds avis.

Schein, E. H., (1987), *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?*, (oversatt til norsk ved Ketil Arnulf og Herman Brun, redaksjon ved Henning Bang og Paul Moxnes) Oslo, Mercuri Media Forlag.

Schein, E. H., (2010), *Organizational Culture and Leadership*, 4rd ed., San Francisco, Jossey-Bass Publishers (2010).

Strand, T., (2007), *Ledelse, organisasjon og kultur*, 2.utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen

Websider:

Web-side: <http://www.lister.no>

Web-side: <http://www.lyngdal.kommune.no>,

Brattfjord, O. Aa, , *Lyngdal, beste ekommune*, Web-side: <http://www.lyngdal.kommune.no>,
Publisert 17. September 2014

Vedlegg A

Kartlegging av organisasjonskultur

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

Hvordan gjennomføre undersøkelsen;

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

Du har 100 poeng disponibelt, hvor du skal fordele disse 100 poengene mellom de 4 alternativene som skisseres. Fordelingen gjøres ut fra hvordan du vurderer at alternativene er beskrivende for din organisasjon.

Du blir i tillegg bedt om å fordele poeng både for nåværende og foretrukket alternativ på hvert spørsmål. Nåværende er dagens situasjon – foreta fordelingen av 100 poeng på denne kolonnen først. Deretter går du over til foretrukket profil og fordeler 100 poeng slik du vurderer at organisasjonen bør vektlegge

Gi høy score der du mener at alternativet er mest beskrivende, og en lavere score gis der du mener beskrivelsen står lengst din egen vurdering av egen organisasjon. Fordeling totalt pr kolonne må ikke overstige 100 poeng.

Bakgrunn

Tidligere arbeidsplass	Å skole	Berge skole
Før sammenslåing, hva var din tidligere arbeidsplass?		

Hva er din stilling ved Lyngdal ungdomsskole?	
Undervisningspersonell	
Administrasjon	
Annet	

Kulturkartlegging

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

Organisatorisk lederskap	Nåværende	Foretrukket
A; Lederskapet i denne kommunen/enheten identifiseres med veiledning og med tilrettelegging.		
B; Lederskapet i denne kommunen/enheten identifiseres med entreprenørskap, nyskapning og risikovillighet.		
C; Lederskapet i denne kommunen/enheten identifiseres med mål- og resultatoppnåelse.		
D; Lederskapet i denne kommunen/enheten identifiseres med koordinering, organisering og effektivitet.		
Totalt	100	100

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

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

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

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

Takk for besvarelsen.