

Organisasjonskulturens betydning for elevenes faglige prestasjonsnivå

En kvantitativ undersøkelse som viser 3 Arendalsskolars forskjeller i organisasjonskultur i forhold til skolenes score på nasjonale prøver.

PÅL BJELLAND

VEILEDERE

Linda Hye og Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2017

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



Innholdsfortegnelse

Figur og tabelloversikt	iii
Forord	v
Sammendrag	vi
Kapittel 1 - Innledning med tema og problemstilling	1
Kapittel 2 – Om Arendal kommune, Arendalsskolen og de enkelte caseskolene	3
2.1 <i>Arendal kommune og Arendalsskolen</i>	3
2.2 <i>Om Nasjonale prøver og utvelgelse av skoler i undersøkelsen</i>	4
2.3 <i>Flosta skole</i>	4
2.4 <i>Myra skole</i>	5
2.5 <i>Strømmen oppvekstsenter</i>	6
Kapittel 3 - Metode	7
3.1 <i>Valg av forskningsdesign</i>	8
3.2 <i>Respondenter</i>	9
3.3 <i>Spørreundersøkelsen OCAI</i>	10
3.3.1 OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument	10
3.3.2 Reliabiliteten til OCAI	12
3.3.3 Validiteten til OCAI	12
3.3.4 Svarskalaen	13
3.4 <i>Metodekritikk</i>	14
Kapittel 4 - Teoretisk forankring	16
4.1 <i>Kultur</i>	16
4.1.1 Kultur som noe en organisasjon har	16
4.1.2 Kultur som noe en organisasjon er	16
4.2 <i>Organisasjonskulturbegrepet</i>	17
4.2.1 Definisjoner	18
4.2.2 Organisasjonskulturnivåer	19
4.3 <i>Rammeverket for de konkurrerende verdier</i>	21
4.4 <i>Subkultur</i>	25
4.5 <i>Organisasjonskultur kan være nøkkelen til å lykkes</i>	26
Kapittel 5 - Problemstilling 1: Er det forskjeller i kulturprofiler på skoler som scorer ulikt på nasjonale prøver?	28
5.1 <i>Nåværende kulturprofil ved de tre undersøkte skolene</i>	29
5.3 <i>Oppsummering av problemstilling 1</i>	31
Kapittel 6 - Problemstilling 2: I hvilken grad er det enhetlig oppfattelse av kulturen internt på skolene?	32
6.1 <i>Sammenlikning av overensstemmelse mellom de 6 dimensjonene og den helhetlige organisasjonskulturen ved Flosta skole</i>	34
6.1.7 Oppsummering av overensstemmelse i organisasjonskultur på Flosta skole	40
6.1.8 Hva betyr sprikene, og hvordan kan man jobbe videre med å skape overensstemmelse.	41
6.2 <i>Sammenlikning av overensstemmelse mellom de 6 dimensjonene og den helhetlige organisasjonskulturen ved Strømmen oppvekstsenter.</i>	43
6.2.7 Oppsummering av overensstemmelse i organisasjonskultur på Strømmen oppvekstsenter.	49
6.2.8 Hva betyr sprikene, og hvordan kan man jobbe videre med å skape overensstemmelse.	50

6.3	<i>Sammenlikning av overensstemmelse mellom de 6 dimensjonene og den helhetlige organisasjonskulturen ved Myra skole.</i>	51
6.3.7	<i>Oppsummering av overensstemmelse i organisasjonskultur på Strømmen oppvekstsenter.</i>	57
6.3.8	<i>Hva betyr sprikene, og hvordan kan man jobbe videre med å skape overensstemmelse.</i>	58
6.4	<i>Oppsummering og konklusjon på problemstilling 2</i>	61
	Kapittel 7 - Avslutning og oppsummering	62
7.1	<i>Konklusjoner og videre anbefalinger</i>	62
	Litteraturliste	64
	Vedlegg	67
Vedlegg 1	<i>Følg brev. Kartlegging av organisasjonskultur</i>	67
Vedlegg 2	<i>OCAI – spørreskjema</i>	68

Figur og tabelloversikt

Tabell 3	Oversikt over når kvantitativ og kvalitativ metode bør anvendes, samt sterke og svake sider ved de to tilnærmingene.	7
Figur 4.2.1	Hofstedes løkmodell; Manifestasjon av kultur på ulike dybdenivåer	19
Figur 4.2.2	Scheins organisasjonskulturnivåer	20
Figur 4.3	Competing Values Framework	23
Tabell 5.1	Nåværende organisasjonskultur ved de tre undersøkte skolene.	29
Figur 5.1	Nåværende organisasjonskultur ved de tre undersøkte skolene.	29
Figur 6.1.1	Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «fremtredende kjennetegn» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Flosta skole.	34
Figur 6.1.2	Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «organisasjonsledelse» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Flosta skole.	35
Figur 6.1.3	Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «ledelse overfor ansatte» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Flosta skole.	36
Figur 6.1.4	Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «organisasjonslimet» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Flosta skole.	37
Figur 6.1.5	Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «strategiske vektlegginger» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Flosta skole.	38
Figur 6.1.6	Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «suksessfaktorer» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Flosta skole.	39
Figur 6.1.7	De seks dimensjonenes avvik fra gjennomsnittskulturen ved Flosta skole	40
Figur 6.2.1	Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «fremtredende kjennetegn» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Strømmen oppvekstsenter.	43
Figur 6.2.2	Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «organisasjonsledelse» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Strømmen oppvekstsenter.	44

Figur 6.2.3	Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «ledelse overfor ansatte» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Strømmen oppvekstsenter.	45
Figur 6.2.4	Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «organisasjonslimet» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Strømmen oppvekstsenter.	46
Figur 6.2.5	Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «strategiske vektlegginger» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Strømmen oppvekstsenter.	47
Figur 6.2.6	Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «suksessfaktorer» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Strømmen oppvekstsenter.	48
Figur 6.2.7	De seks dimensjonenes avvik fra gjennomsnittsfiguren ved Strømmen oppvekstsenter	49
Figur 6.3.1	Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «fremtredende kjennetegn» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Myra skole.	51
Figur 6.3.2	Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «organisasjonsledelse» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Myra skole.	52
Figur 6.3.3	Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «ledelse overfor ansatte» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Myra skole.	53
Figur 6.3.4	Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «organisasjonslimet» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Myra skole.	54
Figur 6.3.5	Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «strategiske vektlegginger» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Myra skole.	55
Figur 6.3.6	Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «suksessfaktorer» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Myra skole.	56
Figur 6.3.7	De seks dimensjonenes avvik fra gjennomsnittsfiguren ved Myra skole.	57

Forord

Etter fire år med studier ved siden av full jobb, går en epoke i livet nå mot slutten. Masteroppgaven markerer avslutningen, og binder på mange måter sammen og skaper en større sammenheng i de ulike bolkene i et inspirerende og lærerikt studie. Selv om det er et ensomt arbeid å skrive en masteroppgave på egen hånd, så er det noen som må takkes.

Min største takk går til familien min, som har gitt meg muligheten til å bruke helger, ferier og høytider for å jobbe med studiet, og særlig med masteroppgaven det siste året. En spesielt hjertelig takk til min kone for all støtte og motivasjon.

Jeg vil også takke rektorene som var villige til å la skolene være med på kartleggingen, og til lærerne som besvarte spørreundersøkelsen. En av erfaringene med oppgaven er at det ikke nødvendigvis er så enkelt å få besvarelsene man trenger, og 2 organisasjoner var forsøkt og gjennomført, men med for lav svarprosent før jeg fikk napp i Arendal.

En takk også til veilederne Morten Øgård og Linda Hye, for nyttige innspill underveis i skriveprosessen, og for gode forelesninger gjennom hele masterstudiet.

Grimstad, 06.06.2017

Pål Bjelland

Sammendrag

Denne oppgaven tar utgangspunkt i Arendalsskolenes resultater på nasjonale prøver fra 2013-2016. Jeg har plukket ut de to skolene som har ligget lavest i kommunen alle disse årene. Dessuten en skole som har scoret over snittet, og vært blant kommunens høyest scorende skoler disse årene. Ved disse skolene har jeg brukt Cameron & Quinns OCAI-undersøkelse, og kartlagt organisasjonskulturen, for å finne ut om det finnes forskjeller mellom høyt presterende og lavt presterende skoler.

I teoridelen presenteres kulturbegrepet, hvor hovedtyngden handler om organisasjonskultur. I denne delen presenteres også «rammeverket for de konkurrerende verdier». Dette rammeverket er den teoretisk modellen for å vurdere organisasjonskultur, som er brukt i oppgaven, og som også OCAI-undersøkelsen bygger på.

Kartleggingen jeg har gjennomført, viser at det er forskjell i gjennomsnittlig organisasjonskultur mellom skolene. Alle skolene har klan som dominerende kulturtype, mens den høyt scorende skolen skiller seg fra de to lavt scorende skolene med høyere score på Ad-hokrati/skape kultur og lavere score på kontrollkultur. De to lavt scorende skolene skiller seg så mye fra hverandre, at det ikke er grunnlag for å si at den gjennomsnittlige organisasjonskulturen er en prediktor for elevscore på nasjonale prøver. Et såpass lavt antall skoler gjør det også vanskelig å trekke slike konklusjoner.

Resultatene fra kartleggingen viser en sammenheng mellom elevresultater og overensstemmelse i organisasjonskulturen. Skolen med best overensstemmelse i organisasjonskultur er skolen hvor elevene scorer best på nasjonale prøver, og skolene hvor elevene scorer svakt på nasjonale prøver er de samme skolene som har stort sprik i organisasjonskulturen. Dette er i tråd med Cameron og Quinns teorier om organisasjonskultur, som hevder at en enhetlig organisasjonskultur er et effektivitetskriterium.

Resultatene viser både viktigheten av å bruke kartlegging av organisasjonskultur som et ledelsesverktøy, og at ledelsen ved alle de undersøkte skolene bør iverksette tiltak for å utvikle en mer enhetlig organisasjonskultur. Spesielt ved de to lavt scorende skolene vil dette kunne bidra til bedre elevresultater.

Kapittel 1 - Innledning med tema og problemstilling

Siden 2004 (med en evaluerings- og endringspause i 2006) har Nasjonale prøver i regning, lesing og engelsk vært ett av de viktigste benchmarkingsverktøyene for å vurdere norske elevers faglige prestasjonsnivå. Både for å se skolenes eller kommunens utvikling og endring fra år til år og over tid, og for å sammenlikne kommunen med andre kommuner. Skoleledere holdes ansvarlig for resultatene på sin skole, særlig hvis de scorer lavt, og mange skoleledere har ulike forklaringer på hvorfor de får lave resultater på de nasjonale prøvene. Det kan for eksempel være elevgruppa, sosioøkonomiske forhold, eller antall fremmedspråklige elever. Fra resultatene jeg har gjennomgått på de siste års nasjonale prøver i Arendal, så ligger de fleste skolene rundt gjennomsnittet på score, og de hopper gjerne opp og ned i score fra år til år. Likevel er det noen skoler som presterer jevnt lave, og noen som presterer jevnt høye resultater. Skolene i undersøkelsen ligger som de lavest scorende og høyest scorende skolene i kommunen år etter år. Da kan organisasjonskulturen ved skolen være en del av forklaringen, og det er dette jeg ønsker å undersøke i denne oppgaven. Jeg tar for meg tre skoler i Arendal kommune. En som scorer jevnt over gjennomsnittet, og de to som scorer jevnt dårligst over en periode fra 2013-2016, og ønsker å undersøke om de skiller seg fra hverandre i forhold til organisasjonskultur. Problemstillingen som skal undersøkes i denne oppgaven blir da følgende:

1. Er det forskjeller i kulturprofiler på skoler som scorer ulikt på nasjonale prøver?
2. I hvilken grad er det enhetlig oppfattelse av kulturen internt på skolene?

For å undersøke problemstillingene vil jeg gjøre en tverrsnittstudie på en jevnt «over middels» scorende, og de to jevnt lavest scorende skolene i Arendal kommune, på de fire siste års nasjonale prøver. Her vil både ledere og lærere være utvalget i undersøkelsen. Jeg vil da bruke Cameron og Quinns ”competing values framework” som utgangspunkt for undersøkelsen og benytte Cameron og Quinns OCAI skjema for å kartlegge organisasjonskulturen hos både skoleledere og lærere ved skolene som undersøkes.

Før undersøkelsen vil jeg kommunisere med skoleledelsen, og ønsker også at ledelsen setter av tid fra lærernes bundne arbeidstid til å gjennomføre OCAI, for å sikre at jeg får nok

respondenter. På en skole ble det gjennomført en OCAI-kartlegging i mars 2016 og jeg har fått tillatelse til å bruke disse resultatene i min oppgave.

Kapittel 2 – Om Arendal kommune, Arendalsskolen og de enkelte caseskolene

2.1 Arendal kommune og Arendalsskolen

Arendal kommune er både fylkesadministrasjonssenter og Aust Agders mest folkerike by med nesten 45000 innbyggere. Administrativt er kommunen organisert som en tonivåkommune, hvor en av kommunalsjefene i rådmannens stab har ansvar for oppvekstsektoren. Det er 20 grunnskoler i kommunen, hvorav tre er private (Arendal.kommune.no).

Det dokumentet som forteller noe om Arendalsskolenes felles mål, er ” Strategisk kart 2016 – 2017 for grunnskoleopplæringen i Arendal kommune”. Målene for skolene er i dette dokumentet tredelte; mål for faglig utvikling, mål for sosiale ferdigheter og mål for skole – hjem. I denne oppgaven har jeg valgt å se på de faglige målene til kommunen(Arendal.kommune.no):

1. Skolene skal utfordre alle elever faglig, slik at de får utnyttet sitt potensiale for læring.
2. Arendalsskolens resultater på nasjonale prøver og grunnskolepoeng skal minst ligge på landsgjennomsnittet.
3. Øke andelen elever på høyeste mestringsnivå og redusere andelen på laveste mestringsnivå.
4. Elever skal være med på å sette egne læringsmål og evaluere egen innsats og prestasjoner.

Som vi ser, er to av de fire faglige målene for skolene i Arendal knyttet opp mot resultatene på de nasjonale prøvene. Dette vil si at resultatene fra disse prøvene er viktige benchmarkingsverktøy for Arendal kommunes vurdering av skolenes faglige kvalitet.

2.2 Om Nasjonale prøver og utvelgelse av skoler i undersøkelsen

I denne oppgaven ville jeg sammenlikne skoler med høyest score mot skoler med lavest score i samme kommune, over flere år på nasjonale prøver på 5 trinn. Etter å ha prøvd en annen organisasjon, og to andre kommuner, uten å få napp, landet jeg til slutt på å gjennomføre undersøkelsen i Arendal kommune. De to skolene med score jevnt lavest på nasjonale prøver, var greie å få med. Her var rektorene villige til å la seg undersøke. Det var vanskeligere å få med skolen som scoret jevnt høyest. Dette var ikke noe de ønsket å prioritere. Dermed gikk jeg nedover på «resultatlista». Skolen jeg sammenlikner mot er dermed ikke en toppscorende skole som ligger langt over snittet, men likevel en skole som stort sett har ligget over gjennomsnittet, både i forhold til landsgjennomsnittet og i forhold til Arendal kommune. Hadde jeg gått lenger nedover på resultatlista, så ville ikke skolen vært jevnt over snittet. Normalen er at skolene presterer ujevnt fra år til år, og det var ikke flere jevnt høyt presterende skoler i kommunen. Jeg landet derfor på å bare ha et høyt presterende referansepunkt. Resultatene på Nasjonale prøver er regnet ut ved å legge sammen resultatet fra lesing, regning og engelsk, og så dele på tre for å finne gjennomsnittet for året. Resultatene for hvert fag finnes i Arendal kommunes årsberetning for hvert årstall, og er hentet fra 4-årsperioden fra 2013-2016. Resultatene fra nasjonale prøver tilgjengelige på Udir.no. Dermed kan man via noen få tastetrykk finne ut hvilke skoler som er de jevnt lavestscorende i Arendal kommune. Skolene som deltar har heller ikke bedt om å være anonyme, og derfor presenteres de ved navn i oppgaven.

2.3 Flosta skole

Flosta skole ligger i Kilsund, et tettsted på Tverrdalsøya, omtrent 25 km vest for Arendal sentrum. Skolens nedslagsfelt er Tverrdalsøya og Flostaøya. Disse to øyene utgjorde Flosta kommune, frem til 1961. 1. januar 1962 ble Flosta en del av Moland kommune, og i 1992 ble Moland en del av Arendal kommune (Arkivportalen.no). Det er en 1-7 skole som har 112 elever og 10 lærere (Skoleporten.udir.no). Skoleledelsen består kun av rektor. Antall elever pr årsverk til undervisning er 13,3. Flosta er plukket ut som skole i denne oppgaven for å være sammenlikningspunkt mot de to lavest scorende skolene på nasjonale prøver. Det er en skole som svinger i resultater både fra år til år men også mellom fag.

I 2013 fikk Flosta skole 2,1 i snitt på de nasjonale prøvene. Arendal kommune hadde ett snitt på 1,97, og det nasjonale snittet var 2. I 2014 ble utregningen av prøvene endret. Da fikk Flosta et snitt på 51,7 mens Arendal kommune hadde et snitt på 48. I 2015 var snittet til Flosta 47,7 mens Arendal hadde 48 (alle tall hentet fra Arendal kommunes årsberetning for aktuelt årstall). For 2016 hadde Flosta 52,3 poeng mens Arendal hadde 48 (skoleporten.udir.no). Som vi ser ligger Flosta over snittet i Arendal kommune på nasjonale prøver alle år unntatt 2015, da de ligger 0,3 poeng under. Dette gjør Flosta til den offentlige skolen med nest høyest gjennomsnittscore for disse årene med et snitt på 50,6 poeng. (egen utregning fra tilgjengelige tall på skoleporten.no og årsberetningene på Arendal kommunes hjemmeside). Arendal kommune hadde i samme tid et snitt på 48, mens det nasjonale snittet alltid er 50.

2.4 Myra skole

Myra skole ligger på Myra, omtrent 4 km nord for Arendal sentrum. Skolen ligger med umiddelbar nærhet til Sam Eyde VGS og Arendal Idrettspark. Det er en 1-7 skole som har 260 elever og 22 lærere fordelt på 17,4 årsverk (Skoleporten.udir.no). Skoleledelsen består av rektor og fagleder. Antall elever pr årsverk til undervisning er 15,7. Myra er plukket ut som en av de to lavest scorende skolene på nasjonale prøver i Arendal kommune.

I 2013 fikk Myra skole 1,87 i snitt på de nasjonale prøvene. Arendal kommune hadde ett snitt på 1,97 og det nasjonale snittet var 2. I 2014 ble utregningen av prøvene endret. Da fikk Myra et snitt på 45, mens Arendal kommune hadde et snitt på 48. I 2015 var snittet til Myra på 46,3 mens Arendal hadde 48 (alle tall hentet fra Arendal kommunes årsberetning for aktuelt årstall). For 2016 hadde Myra et snitt på 45,3 poeng mens Arendal hadde 48 (skoleporten.udir.no). Som vi ser ligger Myra jevnt under snittet i Arendal kommune på nasjonale prøver alle år. Dette gjør Myra skole til en av de to skolene med lavest gjennomsnittscore med 45,5 poeng i gjennomsnitt for 2014-2016 (egen utregning fra tilgjengelige tall på skoleporten.no og årsberetningene på Arendal kommunes hjemmeside). Arendal kommune hadde i samme tid et snitt på 48, mens det nasjonale snittet alltid er 50.

2.5 Strømmen oppvekstsenter

Strømmen oppvekstsenter er en barnehage og skole som ligger på Strømmen, omtrent 3 km vest for Arendal sentrum. Skolen ligger like ved Høllen, hvor Nidelva møter havet, og Strømmenbrua, som forbinder Hisøy med fastlandet. Skoleavdelingen på oppvekstsenteret har 149 elever og 13 lærere fordelt på 10,9 årsverk (Skoleporten.udir.no). Skoleledelsen består kun av rektor. Antall elever pr årsverk til undervisning er 15,9. Strømmen er plukket ut som en av de to lavest scorende skolene på nasjonale prøver i Arendal kommune.

I 2013 fikk Strømmen oppvekstsenter 1,77 i snitt på de nasjonale prøvene. Arendal kommune hadde ett snitt på 1,97 og det nasjonale snittet var 2. I 2014 ble utregningen av prøvene endret. Da fikk Strømmen et snitt på 47, mens Arendal kommune hadde et snitt på 48. I 2015 var snittet til Strømmen på 42 mens Arendal hadde 48 (alle tall hentet fra Arendal kommunes årsberetning for aktuelt årstall). For 2016 hadde Strømmen et snitt på 47,3 poeng mens Arendal hadde 48 (skoleporten.udir.no). Som vi ser ligger Strømmen jevnt under snittet i Arendal kommune på nasjonale prøver alle år. Dette gjør Strømmen skole til en av de to skolene med lavest gjennomsnittscore for disse årene til sammen med et snitt på 45,4 poeng for 2014-2016 (egen utregning fra tilgjengelige tall på skoleporten.no og årsberetningene på Arendal kommunes hjemmeside). Arendal kommune hadde i samme tid et snitt på 48, mens det nasjonale snittet alltid er 50.

Kapittel 3 - Metode

Innen metodelæren skilles det gjerne mellom to hovedtyper av metodisk tilnærming; kvalitativ og kvantitativ. Disse metodene skiller seg fra hverandre i forhold til flere punkter; hvordan informasjon samles inn, hvordan undersøkelsesenheter velges ut, hvordan data analyseres og hvor gode funnene og konklusjonene er. Jacobsen (2005) har laget en tabell som gir en oversikt over når kvantitativ og kvalitativ metode bør anvendes, samt svake og sterke sider ved de to tilnærmingene.

Tabell 3 Oversikt over når kvantitativ og kvalitativ metode bør anvendes, samt sterke og svake sider ved de to tilnærmingene. (etter Jacobsen, 2005: 135)

	Kvantitativ metode	Kvalitativ metode
Bør benyttes når vi har:	God kunnskap om fenomenet vi skal studere	Lite kunnskap om fenomenet vi skal studere
-Når vi skal	teste teorier og hypoteser	utvikle nye teorier og hypoteser
-Når vi har	ønske om å generalisere (hvite litt om mange enheter)	ønske om mye informasjon om få enheter (ikke generalisere)
-Når vi vil	finne ut hvor ofte et fenomen forekommer	finne ut hva som er innholdet i et fenomen
Fordeler	Mange enheter	Dybde og detaljforståelse
	Mulighet for å generalisere fra utvalg til populasjon med stor grad av sikkerhet	Helhetlig forståelse av fenomen/situasjon/individ
	Relativt lave kostnader	Fleksibilitet i datainnsamlingen
Ulemper	Overfladisk informasjon	Uoversiktlig og for detaljert informasjon
	Rigiditet i datainnsamlingen	Høye kostnader, spesielt i analysefasen
	Vi påtvinger mennesker spesielle meninger gjennom standardiserte spørsmål og svaralternativer	For stor fleksibilitet kan føre til at undersøkelsen aldri blir ferdig
	Analytisk avstand kan gi lav forståelse	Nærhet til respondenten kan ødelegge evnen til analytisk avstand

Man kan også kombinere metodene ved å bruke metodetriangulering, noe som kan gjøres på flere måter.

3.1 Valg av forskningsdesign

Metoden jeg har valgt i denne oppgaven er en kvantitativ tilnærming. I forhold til Jacobsens tabell, så oppfylder problemstillingen jeg har i oppgaven, alle punktene på den kvantitative siden. Det er derfor denne metoden som blir nærmere omtalt i dette kapitlet. Helt konkret så har jeg valgt Cameron & Quinns kartleggingsverktøy; Organizational Cultural Assessment Instrument – OCAI, som er et forhåndsutviklet spørreskjema. Gjennom sin forskning har Cameron & Quinn utviklet teorien om de konkurrerende verdier (Competing Values Framework) en metode som har fokus på organisasjonskulturens betydning for å få til effektive organisasjoner. Hver enkelt medarbeiders svar bidrar til å lage et aggregert bilde som viser styrken og sammensetningen av ulike typer av organisasjonskultur, basert på enkeltindividenes oppfatning. forskningen viser at de mest vellykkede og effektive organisasjonene skilte seg ut ved at de hadde en god forankring i egen organisasjonskultur (Cameron & Quinn, 2013).

I min oppgave er det lærerne og skolelederne ved 3 skoler i Arendal kommune som gjennomfører en empirisk undersøkelse, noe som betyr forholdsvis mange enheter og dermed et ekstensivt undersøkelsesopplegg, hvor jeg går i bredden i et forsøk på å undersøke fenomenet organisasjonskultur. I følge Jacobsen (2005) egner ekstensive undersøkelser seg spesielt godt når vi ønsker å gå i bredden i et forsøk på å få en presis beskrivelse av omfanget, utstrekningen og/eller hyppigheten av et fenomen på tvers av ulike kontekster. Dessuten hvis man vil få fram forskjeller og likheter mellom flere enheter (Jacobsen, 2005). Dette passer bra siden jeg i denne oppgaven ønsker å kartlegge om det er en sammenheng mellom trekk ved organisasjonskulturen ved skolene og elevenes score på nasjonale prøver. Teorien gir grunnlag for å si at organisasjoner med en enhetlig og sterk organisasjonskultur vil føre til bedre resultater. Jeg kan med bruk av OCAI få en relativt presis beskrivelse av organisasjonskulturen på de undersøkte skolene. Samtidig undersøker jeg flere nivåer ved at skolens kultur er sammensatt av hvert enkelt individs kulturforståelse. En av problemstillingene retter seg nettopp mot subkulturer og hvordan enkeltlærere eller grupperinger kan være med å bidra til å hindre at skolen jobber effektivt mot sine mål. Derfor er både individer, og skolen som organisasjon, nivåer som undersøkes i studien. Jeg gjør da en tverrsnittstudie, som gir en beskrivelse av en situasjon på et gitt tidspunkt. Slike undersøkelsesopplegg egner seg til å beskrive en tilstand, eller å finne fenomener som varierer

sammen på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2005), noe som passer til min problemstilling. I bunnen ligger teori som hevder at organisasjonskultur har betydning for en organisasjons effektivitet. I følge Jacobsen (2005) øker også mulighetene for å generalisere funnene fra et utvalg til en populasjon ved å bruke denne metoden. Jeg vil bruke både primærdata og sekundærdata. Resultatene fra de nasjonale prøvene er hentet fra skoleporten.no. Dette er altså data som Utdanningsdirektoratet har samlet inn, og regnet ut på bakgrunn av 5. trinnelevens prestasjon på de nasjonale prøvene i 2013, 2014 og 2015. Kartlegging av organisasjonskultur har jeg selv kartlagt på 3 av 4 skoler. Den siste skolen gjennomførte en OCAI kartlegging i mars 2016, og jeg bruker disse resultatene i min analyse.

3.2 Respondenter

Jeg undersøker en «over middels» scorende og de to jevnt lavest scorende kommunale skolene i Arendal kommune, på de tre siste års nasjonale prøver. Her vil både ledere og lærere være utvalget i undersøkelsen. Jeg er med andre ord, ikke ute etter et representativt utvalg skoler, men plukker skoler etter score på nasjonale prøver, for å sammenlikne dem opp mot hverandre. På hver skole ble undersøkelsen sendt ut til alle lærere og ledere via en tilgangslink på epost. Skolens hjemmeside har en oversikt over alle ansatte, og deres stilling og epostadresse. Disse sidene ble brukt for å finne epostadressen til respondentene. Før utsendelse hadde jeg kontakt med skolenes rektorer, som bekreftet at hjemmesidene deres var oppdaterte. Det ble også gjort avtaler om tidspunkt for utsendelse, og at rektor skulle oppfordre lærerne til å svare på undersøkelsen. Jeg regner derfor med at de som fikk tilsendt epost, faktisk jobber på sine registrerte skoler. Det kan likevel regnes noe frafall, for eksempel på grunn av permisjoner eller sykdom på undersøkelsestidspunktet.

På Strømmen skole ble det sendt ut epost til 14 respondenter, og 7 av disse besvarte spørreskjema. Med andre ord 50% av respondentene. På Flosta skole besvarte 6 av 11, noe som betyr omtrent 55% av respondentene. På Myra skole er jeg usikker på besvarelsesprosenten. Jeg har fått resultatene, men vet ikke hvor mange som jobbet ved skolen i 2016, og som fikk tilsendt OCAI-skjema. 16 personer har besvart kartleggingen, og på skolen jobber det i dag 19 pedagoger og 3 ledere (tall fra skoleporten.udir.no og myra.skole.arendal.no). Hvis alle disse var respondenter, betyr det at 16 av 22 respondenter

besvarte kartleggingen, noe som betyr en besvarelsesprosent på ca. 73. Selv om det er noe usikkerhet knyttet til disse tallene, vil det stort sett være ganske stabilt antall ansatte ved skoler fra år til år. Dermed vil denne svarprosenten uansett være høy nok til å være representativ, selv om antall ansatte kan ha endret seg noe. For å holde avstand, og minimere påvirkningen av resultatene har jeg ikke selv vært på skolene, men kun hatt en telefonsamtale, og epostkorrespondert med rektorene.

3.3 Spørreundersøkelsen OCAI

Ved å bruke OCAI og resultater fra nasjonale prøver trenger jeg ikke selv å tenke på utforming av undersøkelsen, men kan ta i bruk et veldokumentert måleinstrument for organisasjonskultur. Her følger en presentasjon av kartleggingsverktøyet.

3.3.1 OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument

Jeg vil her presentere måleverktøyet som brukes i denne oppgaven for å måle organisasjonskultur; Cameron & Quinns OCAI. ”Dersom man ikke har en grunnleggende endring, hovedsakelig i organisasjonskulturen, så er det lite håp for langvarig forbedring i organisasjonens ytelse” (Cameron & Quinn, 2013). For å kunne jobbe med endring og utvikling i en organisasjon, har jeg gjennom tidligere deler av teorikapitlet, vist viktigheten av også å jobbe med å endre organisasjonskulturen i organisasjonen. For å være i stand til det, trenger man verktøy som kan måle kultur på en presis måte. ”Verktøyet for vurdering av organisasjonskultur, OCAI er sannsynligvis det hyppigst brukte verktøyet for å vurdere organisasjonskultur i verden per i dag” (Cameron & Quinn, 2013). OCAI vurderer seks hovedelementer ved organisasjonskultur:

- Fremtredende kjennetegn – er organisasjonen et personlig, et dynamisk, et resultatorientert eller et kontrollert og strukturert sted?
- Organisasjonsledelse – er ledelsen ansett for å veilede og tilrettelegge, oppmuntre til innovasjon og ta risiko, være resultatorientert og seriøs eller koordinere og se til at effektiviteten går på skinner?

- Ledelse overfor ansatte – kjennetegnes ledelsesstilen av teamarbeid og deltagelse, av individuell risikotaking og innovasjon, av hard konkurranse og høye krav, eller av forutsigbarhet og stabilitet?
- Organisasjonslimet –er limet som holder organisasjonen sammen lojalitet og gjensidig tillit, forpliktelse overfor innovasjon og utvikling, vektlegging av prestasjon og måloppnåelse eller formelle regler og retningslinjer?
- Strategiske vektlegginger – vektlegger organisasjonen menneskelig utvikling, å skaffe nye ressurser og skape nye utfordringer, prestasjoner og måloppnåelse eller effektivitet, stabilitet og kontroll?
- Suksesskriterier – definerer organisasjonen suksess på grunnlag av utvikling av menneskelige ressurser, å ha unike produkter, å vinne i markedet eller lavproduksjonskostnad og pålitelighet?

Innenfor hvert av de seks hovedelementene i OCAI – spørreskjemaet er det fire påstander om organisasjonen, hvor A-påstandene har en gjennomgående sammenheng i alle seks hovedelementene. Det samme gjelder B - påstandene, C – påstandene og D – påstandene. Innenfor hvert hovedelement skal man fordele 100 poeng, for å beskrive organisasjonen. Til slutt skal man regne ut gjennomsnittscoren for A – påstandene, og så det samme for B, C og D – påstandene. Dette skal man gjøre både for nåsituasjonen; hvordan vurderer du din organisasjon i dag, og for ønsket fremtidig situasjon for organisasjonen; hvordan bør organisasjonen være innen fem år for å oppnå suksess, overgå fastsatte mål eller bli et referansepunkt for din sektor (Cameron & Quinn, 2013). I en overensstemmende kultur vil profilen til de seks dimensjonene være like. Da vil de ulike dimensjonene gjennomgående vektlegge de samme kulturverdiene. En slik overensstemmende kultur er mer typisk hos bedrifter med høye resultater. Uoverensstemmende kultur, med ulike profiler, vil føre til forskjeller i perspektiver, mål og strategier innad i organisasjonen. Det at alle deler av en organisasjon fokuserer på de samme verdiene og deler de samme antagelsene, gjør at mange av komplikasjonene, frakoblingene og hindringene som kan stå i veien for effektiv ytelse, blir eliminert (Cameron & Quinn, 2013:85). Deal og Kennedy hevder at et selskap kan tjene så mye som en eller to timer med produktivt arbeid pr ansatt pr dag ved en sterk kultur (i Strand, 2007: 181). Cameron og Quinn hevder også at uoverensstemmelse ofte vil stimulere en bevissthet for et behov for endring.

3.3.2 Reliabiliteten til OCAI

Reliabilitet handler om i hvilken grad de ulike punktene vurderer det som hevdes på en konsekvent måte? Cameron & Quinn (2013) viser til flere studier som har testet OCAI, og som har gitt bevis for reliabiliteten. En studie av Quinn og Spreitzer fra 1991, testet 796 ledere fra 86 ulike offentlige foretak. Her ble Cronbachs alpha-koeffisient beregnet for hver av kulturtypene som ble vurdert av verktøyet. ”Hver koeffisient var statistisk signifikant og meget tilfredsstillende sammenlignet med normale standarder for reliabilitet”(Cameron & Quinn, 2013). Yeung, Brockbank og Ulrich(1991) har også gitt bevis for reliabilitet i sin studie av 10300 ledere fra 1064 bedrifter. De ulike spørsmålsalternativene ble satt sammen i grupper i den passende kulturtypen, og reliabilitetskoeffisienter ble beregnet. I hvert tilfelle overgikk reliabilitetskoeffisientene tilstrekkelige nivåer. Cameron & Quinn viser også til flere eksempler som viser samme mønster. Jeg er derfor enig i at det er produsert nok bevis når det gjelder OCAIs reliabilitet til at vi kan ha tillitt til dette verktøyet.

3.3.3 Validiteten til OCAI

Validitet handler om i hvilken grad man faktisk måler det fenomenet man ønsker (Jacobsen, 2005). Måler OCAI faktisk de fire organisasjonskulturtypene? I Cameron & Quinn (2013) viser forfatterne til flere undersøkelser og analyser som validitetsbevis, og jeg vil her vise til noen av dem for å vise at man kan ha tillit til validiteten i OCAI. Cameron og Freeman (1991) produserte bevis for validiteten i en studie av organisasjonskultur i 334 høyere utdanningsinstitusjoner i USA. Mellom 12 og 20 individer fra hver institusjon, i alt 3406 personer, som kunne gi et overordnet institusjonelt perspektiv, deltok i undersøkelsen. I de fleste institusjonene ble det funnet klare dominerende kulturer (en kulturtype dominerte de fleste deler av organisasjonen). I tidligere forskning har Cameron identifisert dimensjoner av organisatorisk effektivitet, og denne studien ble brukt til å undersøke blant annet i hvilken grad effektiviteten var ulik blant de ulike kulturtypene. Her fant de signifikante forskjeller. Bevis for validiteten av OCAI ble avdekket når kulturtypene ble holdt opp mot området for effektivitet hvor organisasjonen utmerket seg, og gjennom hvilken type beslutningstaking, struktur og strategi som ble brukt. Institusjoner som hadde klantype-kulturer, var mest effektive i området hvor ytelse hadde med egenskaper som samsvarer med klanverdier.

Institusjoner som hadde adhocratisk-kultur, var mest effektive i området hvor ytelse hadde med egenskaper som samsvarer med adhocratiske verdier. Institusjoner som hadde markeds-kultur, var mest effektive i området hvor ytelse hadde med egenskaper som samsvarer med markedsverdier. Institusjoner som hadde hierarkisk kultur utmerket seg ikke i noen ytelsesområder. Ytterligere statistiske analyser avslører at institusjoner med ulike typer kultur også hadde ulike typer organisasjonsstrategier, beslutningsprosesser og strukturer. Disse analysene skapte resultater som er samsvarende med verdiene og organisasjonsredskapene som hevdes å være typiske for hver kultur i CVF. Det ble med andre ord skapt sterke bevis for medvirkende omstendighetsvaliditet. Quinn og Spreitzer (1991) fant også bevis for konvergerende validitet og diskriminerende validitet. Ulike tester som brukte multikarakteristisk multimetode – prosedyrer ga støtte både for konvergerende og diskriminerende validitet av CVF og OCAI. Ytterligere studier har undersøkt validiteten av OCAI, men etter Cameron og Quinns kjennskap finnes det ikke studier hvor det er blitt funnet motsigende eller avkreftende bevis (Cameron og Quinn, 2013). De empiriske bevisene tilsier dermed at OCAI måler det som hevdes å måle.

3.3.4 Svarskalaen

OCAI bruker en Ipsativ svarskala. Respondentene blir bedt om å fordele 100 poeng mellom 4 svaralternativer. Den største fordelen med denne svarskalaen er at den fremhever og skiller kulturelle unikheter i organisasjonen. Respondenten blir tvunget til å identifisere kompromisser som foregår i organisasjonen, siden svarene på de ulike svaralternativene påvirker hverandre. Dette resulterer i flere differensieringsvurderinger (Cameron & Quinn, 2013).

Siden OCAI bruke en ipsativ svarskala, er det ikke mulig å beregne forskjeller som er statistisk signifikante. Cameron og Quinn (2012: 83) hevder likevel at forskjeller på nåværende og foretrukket kultur på mellom 5 og 10 poeng indikerer behovet for en konkret kulturendringsinnsats. Man skal være særlig oppmerksom på forskjeller over 10 poeng. I min oppgave bruker jeg også disse poenggrensene for å definere kulturforskjeller som krever konkret endringsinnsats, når jeg ser på overensstemmelse i organisasjonskultur. Kulturforskjell under 5 poeng, er det jeg kaller små forskjeller, og som ikke nødvendigvis

krever kulturendring. Forskjeller mellom 5 og 10 poeng kaller jeg sprik, som indikerer behovet for en endringsinnsats. Forskjeller over 10 poeng er stort sprik, som krever en endring.

3.4 Metodekritikk

Når man skal gjennomføre undersøkelse, må man erkjenne at det er utopisk å få kontroll over alle andre relevante forhold som kan påvirke resultatene.

I forhold til nasjonale prøver er det mange forklaringer på hvorfor skoler scorer som de gjør. Jeg kobler det i denne oppgaven til organisasjonskultur. Andre forklaringer kan handle om sosioøkonomiske forhold i skolekretsen, ulikheter i skolenes ressurstilgang og ressursfordeling innad på skolen. Det kan handle om spesielle trekk ved de enkelte klassene eller kontaktlærerne; var det mange elever som kunne lese allerede dag de startet på skolen? Har de kanskje skiftet kontaktlærer flere ganger, eller beholdt samme lærer i flere år? Enkeltlæreres dyktighet vil også kunne ha noe å si. Noen skoler legger stor innsats i forberedelsene til nasjonale prøver, og bruker ressurser på best mulig resultat, mens andre gjennomfører vanlig skole, og lar ikke disse testene påvirke skoledagene. I små kull vil enkeltelever, flinke eller svake, slå sterkere ut på scoren. Derfor er det kun de skolene som er store nok til å få resultatene sine presentert på skoleporten som kunne bli plukket ut i denne oppgaven. Det er også sett på undersøkelsene over flere år, for å sikre at ikke enkeltkull drar veldig i positiv eller negativ retning.

Metodekritikken i forhold til empiriske spørreskjema, slik som OCAI, går på at de gir en for generell informasjon. Informasjonen blir relativt overfladisk, styrt av hva vi har valgt å inkludere i spørreskjemaet, og ofte løsrevet fra sin naturlige kontekst (Jacobsen, 2005). Slike spørreskjemaer blir dermed lite tilpasset den enkeltes oppfatning av situasjonen, og kan oppleves irrelevant. Et eksempel på en slik formulering i OCAI-spørreskjema er alternativ C på dimensjonen suksesskriterier: «Suksess er at vi tar markedsandeler og er bedre enn våre konkurrenter. Nøkkelen er å være markedsledende.» Det å vinne markedsandeler er en fremmed tankegang i skolen, og krever en slags «oversettelse» til hva dette kan bety for

skolekontekst, i hodet til respondenten. Scoren på denne ligger også lavt, ikke bare i min, men også i andres undersøkelser i pedagogiske organisasjoner (Moe, 2014).

Et annet forhold som vil være med å påvirke tolkningene er «lærerbrillene» mine. Jeg er lærer, og jobber i skolen. Yrkesbakgrunnen min vil selvsagt være med på å gi et spesifikt perspektiv, og dermed påvirke tolkningene jeg gjør. En annen fortolkningsramme vil sannsynligvis være med på å endre perspektivet og resultatet. Hvilke teorier og definisjoner jeg velger å bruke, vil være eksempler på dette.

Svarprosenten påvirker også resultatene. På to av skolene er det lav svarprosent, ned mot ca. 50 - 60%. Det kan ha betydning hvis det ikke er tilfeldig hvem som svarer eller ikke svarer, og kan bidra til systematisk skjevhet.

Det er også en svakhet at jeg bare har funnet en skole som presterer jevnt over det nasjonale gjennomsnittet på nasjonale prøver. En høyt presterende skole til ville gjort tallene mer reliable.

Kapittel 4 - Teoretisk forankring

4.1 Kultur

Forskningslitteraturen viser til et vell av ulike definisjoner av kulturbegrepet (Hofstede, 1993; Strand, 2007). De ser likevel ut til å ha en felles tanke om at kultur er sosialt skapt, ikke genetisk betinget. Dessuten at kulturen skapes i samspillet mellom mennesker som samhandler i ulike sosiale omgivelser, og den kommer til uttrykk i medlemmenes oppførsel (Hofstede, 1993; Schein, 1996; Strand, 2007)

Tross disse felles tankene har det utviklet seg to hovedretninger innenfor kulturteori. Den ene er den sosiologiske; Organisasjoner har kultur. Den andre er den antropologiske; Organisasjoner er kultur (Cameron & Quinn, 2013; Strand, 2007).

4.1.1 Kultur som noe en organisasjon har

I følge det sosiologiske perspektivet er organisasjoner selv kulturproduserende. Kultur er en intern variabel i organisasjonen. Som variabel kan den tilpasses, manipuleres eller endres, og kultur blir således et instrument som ledelsen benytter for å dyrke/fremme ønsket adferd. Teoretikere kaller det et instrumentelt syn, hvor kultur brukes til å bygge opp lojalitetsfølelse og tilhørighet overfor organisasjonen, og til å rasjonalisere og legitimere aktivitet, motivere ansatte eller fremme sosialisering. Det sosiologiske perspektivet innebærer et kausalt syn på kultur, hvor formålet for eksempel kan være å gjøre organisasjonen mer effektiv eller tilpansningsdyktig (Cameron & Quinn, 2013; Strand, 2007). Denne tilnærmingen brukes gjerne innenfor ledelsesfaget, og er det perspektivet jeg også anlegger i denne oppgaven.

4.1.2 Kultur som noe en organisasjon er

Den antropologiske tilnærmingen går utover det instrumentelle synet på organisasjonen. Utgangspunktet for dette synet, er at organisasjonene blir oppfattet som uttrykksformer for grupperes kulturer. Teoretikere kaller det et deterministisk syn, hvor organisasjonskultur ses som en avspeiling av samfunnet den er en del av. Ifølge denne tilnærmingen utvikles

kultur i individer via oppvekst, familie, skole, organisasjoner m.m. Kultur viser seg for eksempel i en yrkesgruppes felles sett av overbevisninger, slutninger og verdier.

Organisasjonskulturen kan således ikke forandres, men man må innrette seg etter kultur-normen i samfunnet. Samfunnet foreskriver og legitimerer hva som bør være organisasjonens og dens medlemmers oppførsel, ikke hva som bør være ledelsens strategier (Cameron & Quinn, 2013; Strand, 2007).

4.2 Organisasjonskulturbegrepet

På starten av 1980-tallet ble organisasjonskulturbegrepet gjenstand for økt interesse og oppmerksomhet. Det vokste frem en erkjennelse av at det var noe mer enn bare økonomi og teknologi som var avgjørende for om organisasjoner lykkes. Siden har kulturperspektivet fått økende betydning, som analyseinstrument og for forståelsen av hvordan organisasjoner virker og utvikler seg (Strand, 2007). Schein (1996) hevder at organisasjonskultur er en av de mektigste og mest stabile kreftene som virker i organisasjoner. Forskningslitteraturen hevder at organisasjonskultur har vesentlig betydning for organisasjoner, og den er knyttet til en rekke viktige utfallsvariabler. Organisasjonskultur hevdes blant annet å være hovedårsak til mislykket implementering av omstillingsprosesser (Cameron & Quinn, 2013), den er vist å ha innvirkning på organisasjoners langsiktige økonomiske ytelse (Smith, 2003) og hevdes å være en prediktor for effektivitet og trivsel (Zheng, Yang & MacLean, 2010).

Organisasjonskulturbegrepet brukes mye som utgangspunkt for å analysere organisasjoner. Da er det spesielt de uformelle sidene ved organisasjonen som undersøkes. Normer, verdier, symboler og seremonier er således anerkjent som viktige utgangspunkt for en organisasjons aktiviteter. Organisasjoner er del av en sosial kontekst hvor medlemmene sosialiseres inn i en felles oppfattelse av den sosiale virkeligheten. Organisasjonskultur påvirker derfor oppførsel ved å danne modeller for hva som er legitimt, og den integrerer medlemmene ved å utvikle lojalitet, identitet og tilhørighet (Bang, 1988:91).

4.2.1 Definisjoner

Som de fleste begreper innenfor samfunnsvitenskapen, er det også flere definisjoner av organisasjonskulturbegrepet. En av de tidlige jeg har funnet er fra boka "Corporate cultures" av Deal & Kennedy. Boka presenterer et enkelt budskap; formelen for å skape en bedrift med suksess er å skape rett bedriftskultur, og bedriftskultur er "the way we do things around here" (Deal & Kennedy, 1982).

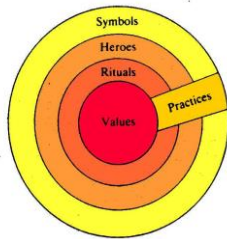
Schein, som av mange regnes som en av de største autoritetene på feltet, har definisjonen som er mest referert i organisasjonslitteraturen (ifølge Jacobsen & Thorsvik, 2002): «a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration». (Schein, 2004: 17).

Et av de mest kjente bidragene innenfor forskning på organisasjonskultur er Hofstedes "Culture consequences". Hofstede tok for seg forskjeller i tenkning og sosial samhandling mellom 40 ulike nasjoner. Ut fra funnene hevder han at mennesker har "mental programs," som dannes tidlig i barndommen, og senere forsterkes i skoler og organisasjoner". Hans definisjon av kultur er også slik jeg velger å benytte begrepet i denne oppgaven: "the collective programming of the mind which distinguishes one group of people from another" (Hofstede, 2001: 9).

4.2.2 Organisasjonskulturnivåer

Flere teoretikere deler tanken om at kultur har noen synlige, eller lettere tilgjengelige manifestasjoner mens andre er dypereliggende og ofte ubevisste. Jeg viser her to slike modeller, som illustrerer dette.

Figur 4.2.1 Hofstedes løkmodell (Hofstede, 2001: 11). Manifestasjon av kultur på ulike dybdenivåer



Hofstede illustrerer kultur som en løk med 4 lag eller kategorier. Det ytterste laget i løken er symboler. Dette er kulturens lettest tilgjengelige uttrykksform, slik som ord, gester, bilder og objekter. I denne kategorien plasseres for eksempel språk, kleskode og statussymboler. Nye symboler utvikles eller kopieres lett fra andre. Helter er forbilder eller rollemodeller, levende eller døde og ekte eller imaginære, som innehar karakteristikk eller idealer som verdsettes i en kultur. Ritualer er kollektive aktiviteter som er overflødige i forhold til å nå organisasjonens mål, men som blir vurdert som sosialt essensielt, og blir derfor utført for sin egen del. De er en del av gruppas handlingsrepertoar og tjener til å stabilisere samhandling og bekrefte elementer som blir ansett for å være viktige. Symboler, helter og ritualer er summert under termen ”praksiser”, som betyr at de er synlige. Deres kulturelle betydning er likevel kun åpenbar for medlemmene i organisasjonen, i måten de tolker praksisene. Kjernen av kulturbegrepet formes av verdier. Verdier er ifølge Hofstede en tendens til å foretrekke visse tilstander eller måter å gjøre ting på fremfor andre. Siden verdier tilegnes i tidlig barndom, og verdisystemet vårt i stor grad er ferdig utviklet før 10 års alder, så er de ofte ubevisste for oss.

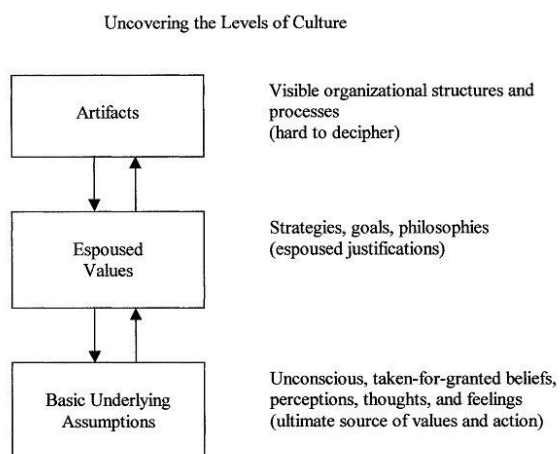
De er dyptliggende følelser med en positiv og en negativ side, og Hofstede deler dem i følgende verdipar:

- godt – ondt
- skittent – rent
- stygt – vakkert
- unaturlig – naturlig
- unormalt – normalt
- paradoksal – logisk
- irrasjonelt – rasjonelt

(Hofstede, 1991: 6)

Schein (2010) mener at noe av forvirringen omkring definisjon av kulturbegrepet er forårsaket av manglende differensiering av nivåer som kultur manifesterer seg på. Disse nivåene refererer til i hvilken grad kulturfenomenet er synlig for observatøren. De tre nivåene er som vist i tabellen under; artefakter, forfektete verdier og grunnleggende antakelser.

Figur 4.2.2 Scheins organisasjonskulturnivåer (Schein, 2004: 26)



Artefakter er det overfladiske nivået, som inneholder alle de fenomener som man ser, føler og hører når man møter en ny, ukjent kultur. Her inkluderes fysiske omgivelser, språk, teknologi, produkter, kleskode, tiltaleformer, følelsesuttrykk, uttalte verdier, med mer. Schein inkluderer også ”klima” som en del av artefaktene. Nivået kan sies å beskrive kulturens konstruerte fysiske og sosiale miljø. Schein understreker også at disse lett synlige artefaktene mening,

relasjonen mellom dem, og mønstrene de representerer er vanskelig å tolke for utenforstående. Mennesker vil projisere egne følelser og tolkninger inn i sin tolkning.

Forfektede verdier omhandler organisasjonens felles, omforente overbevisninger og verdier, både de uttalte og de faktiske verdiene. Hvis en løsning på et problem virker, for eksempel flere voksne ute i friminuttet for å fjerne mobbing på skolen, og hvis medlemmene i organisasjonen opplever en felles oppfattelse av suksess, så vil den oppfattede verdien sette i gang en kognitiv transformasjonsprosess. I første omgang til en felles verdi, og etter hvert som man opplever at dette virker gang på gang – til en grunnleggende antagelse.

Grunnleggende antagelser kommer fra løsninger som har vist seg å virke gang på gang, og etter hvert tas for gitt, eller som en sannhet. Antakelsene tas for gitt i en slik grad at man kun finner beskjedne variasjoner innen en kulturenhet. Siden den menneskelige hjerne har behov for kognitiv stabilitet, vil utfordringer av grunnleggende antagelser utløse utrygghet og forsvarsmekanismer, også på gruppenivå. Når vi først har utviklet et integrert sett av antagelser, vil vi føle oss tilfreds sammen med andre som har lignende antagelser – og motsatt med mennesker som har avvikende antagelser (Schein, 2010).

4.3 Rammeverket for de konkurrerende verdier

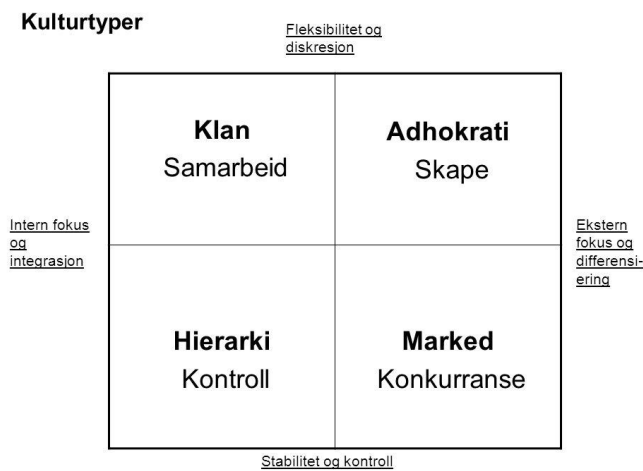
OCAI har sitt grunnlag i rammeverket for konkurrerende verdier (Competing Values Framework). Dette rammeverket er en teoretisk modell for å vurdere organisasjonskultur, og som har vist seg i stor grad å stemme overens med velaksepterte teoriskjemaer som organiserer hvordan mennesker tenker, deres verdier og antakelser og måten de bearbeider informasjon på (Cameron og Quinn, 2013). Competing Values Framework baserer seg på metaanalysestudier av organisasjonskultur, og tar utgangspunkt i en undersøkelse av Campbell, Brownas, Peterson og Dunnette (1974)(i Cameron & Quinn, 2013). De utarbeidet en liste med indikatorer for organisatorisk effektivitet. Quinn og Rohrbaugh (1983) analyserte listen statistisk, og fant at indikatorene kunne plasseres langs to hoveddimensjoner (Cameron & Quinn, 2013). Den første dimensjonen ser på spennet mellom stabilitet, orden og kontroll på den ene siden, og fleksibilitet, dynamisme og skjønn på den andre siden. Den andre

hoveddimensjonen ser på spennet mellom intern orientering, integrering og helhet på en side, og ekstern orientering, differensiering og rivalisering på den andre. Ut fra disse to dimensjonene dannes fire typer av kulturetninger for en organisasjon:

- Klan (samarbeid) – internt fokus, fleksibel
- Ad-hokrati (skape) – eksternt fokus, fleksibel
- Hierarki (kontroll) – internt fokus, stabilitet
- Marked (konkurrans) – eksternt fokus, stabilitet

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

Figur 4.3 Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 2013: 54)



Dimensjonene og delene i rammeverket har styrke til å forklare de ulike retningene og de konkurrerende verdiene som kjennetegner menneskelig atferd. Hver firkant representerer grunnleggende antakelser, retninger og verdier – de samme elementene som utgjør organisasjonskultur, og hver del kan dermed identifiseres som en kulturtype (Cameron og Quinn, 2013).

Cameron og Quinn identifiserer de fire kulturtypene slik (2013):

Klan – Preges av delte verdier og mål, samhørighet hvor de ansatte er ansvarliggjorte medarbeidere som deler mye av seg selv. Arbeidsplassen er mer som en utvidet familie, og lederne er veiledere, kanskje til og med foreldrefigurer. Man vektlegger langsiktige fordeler ved utvikling av menneskelige ressurser, og arbeidsmoral er viktig. Det er en ”oss – holdning” og man får ting til sammen i team. Organisasjonen holdes sammen av tradisjon og lojalitet. Suksess defineres gjennom det indre klimaet, og interessen for mennesker.

Ad-hokrati – kjennetegnet av å være en dynamisk, innovativ og kreativ arbeidsplass hvor folk våger å ta sjanser (prøve nye ting, metoder, løsninger). Man vektlegger å være ledende på ny kunnskap og nye produkter og tjenester, og suksess defineres gjennom å produsere unike og originale produkter og tjenester. Organisasjonens langsiktige vektlegging er på rask vekst

og på å skaffe nye ressurser. Effektiv ledelse er visjonært, innovativt og risikoorientert. Limet som holder organisasjonen sammen er forpliktelsen til å eksperimentere og skape noe nytt, og det er viktig at medlemmene er klar for endring og imøtekommer nye utfordringer.

Hierarki – Blir karakterisert gjennom å være en formalisert og strukturert organisasjon, hvor prosedyrer bestemmer hva folk gjør. Effektive ledere er gode koordinatore og organisatorer. Det er viktig å opprettholde en organisasjon som går på skinner, og den langsiktige interessen er stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet. Organisasjonslimet er formelle rutiner og normer, og suksess måles ut fra pålitelig levering, god tidsplanlegging og utnyttelse av tilgjengelige ressurser, og kostnadseffektivitet. Organisasjoner med hierarkisk kultur kjennetegnes av kontrollerende omgivelser.

Marked - En resultatorientert arbeidsplass, hvor det viktigste er å få jobben gjort. Ledere er tøffe og krevende produsenter og konkurrenter, som krever resultater. Organisasjonslimet er vektleggingen av en vinnerkultur, og suksess blir definert gjennom markedsandeler og markeds gjennomtrengning. De langsiktige interessene er konkurransedrevne handlinger og å oppnå målsetninger. Det er viktig å passere konkurrenter og være ledende i markedet.

Videre hevder de at det ikke finnes et fasitsvar på hvilken kulturtype som er best. Ingen kulturtype er bedre enn andre, men de aller fleste organisasjoner utvikler en tydelig kulturstil. Hvilken eller hvilke kulturtyper som blir dominerende, er avhengig av tilpasning, og organisasjoner vil utvikle ulike organisasjonskulturer for å møte de individuelle betingelsene og utfordringene som den enkelte organisasjonen møter i sine omgivelser. Siden skolene har ulike sosioøkonomiske nedslagsfelt i sine skolekretser, kan man dermed forvente at de vil ha utviklet ulike organisasjonskulturer for å tilpasse seg sine omgivelser.

4.4 Subkultur

Subkulturer er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2002) kulturer som oppstår og eksisterer side ved side i en og samme organisasjon. De nevner følgende eksempler; kjønnskulturer, alderskulturer og profesjonskulturer. Kjønnskulturer handler også om kjønn som en sosial konstruksjon, som speiler grunnleggende antagelser, normer og verdier. Alderskulturer handler om hvordan generasjoner skiller seg fra hverandre på en rekke kulturdimensjoner av betydning for organisering av arbeid og ledelse. For eksempel hvordan 90-tallsgenerasjonen som er vokst opp med informasjonsteknologi, globalisering og internasjonalt mangfold i mediene har holdninger, verdier og normer som klart skiller dem fra tidligere barnekull. Profesjonskulturer er i stor grad sammenfallende med utdanningsbakgrunn. For det første vil type utdanning en velger, være påvirket av ens verdier og holdninger. Videre er utdanningsløpet med på tilegne verdier, holdninger og sosial identitet som bringes med til organisasjonen. Selv om organisasjoner gjennom sosialisering, disiplinering og kontroll kan påvirke adferd, så er særlig er profesjonsutdannelser vanskelig å viske ut. Dersom organisasjonens normer, verdier og retningslinjer for arbeidet kommer i konflikt med faglige normer, verdier og standarder er tendensen, at profesjonelle vil være mer lojale mot egen profesjonskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Jacobsen og Thorsvik (2002) hevder videre at subkulturer ikke nødvendigvis representerer et problem, men at problemet først oppstår når subkulturen blir en motkultur til den øvrige organisasjonen. Hislop (2009) mener på den andre siden at eksistensen av subkulturer generelt vil gjøre det vanskelig for ledelsen å lykkes med sine initiativ, siden disse gruppene har egne interesser som kan være avvikende i forhold til organisasjonens mål og verdier. Subkulturer kan være destruktive i forhold til å skape en sterk og enhetlig organisasjonskultur, og dermed skape motstand til endringer som ledelsen ønsker å iverksette, og slik svekke ledelsens gjennomføringsevne og måloppnåelse. Hislop peker på at faren for subkulturer minker ved å etablere en sterk organisasjonskultur (Hislop, 2009). Strand skriver også at det er en «utbredt oppfatning at en sterk kultur er en viktig komponent for å lykkes» (Strand, 2007: 181). På samme måte som man kategoriserer kultur, kan også subkultur kategoriseres i de 4 kulturtypene i CVF. Slike subkulturer vil fokusere mot andre kulturtyper enn det dominerende kulturuttrykket, og dermed svekke dette.

4.5 Organisasjonskultur kan være nøkkelen til å lykkes

I 1980 identifiserte Porter seks sentrale vilkår som karakteriserer suksessrike bedrifter. Dette er sentrale markedsvilkår, som etter all sunn fornuft bør føre til økonomisk suksess (Cameron & Quinn, 2013: 2-3). Like fullt kan man finne en lang liste av bedrifter som ikke har hatt noen av disse vilkårene, men som likevel har dominert sine respektive markeder. Apple var i 1998 nær konkurs, men har i dag gått forbi Microsoft i økonomisk verdi. Alle filmer som Pixar animasjonsstudio har produsert har blitt nominert til Oscar, og har vunnet Oscar prisen 11 ganger (tall fra Cameron & Quinn, 2013). Suksessrike bedrifter ser ut til å ha utviklet noe som overgår bedriftsstrategier, tilstedeværelse i markedet eller teknologiske fortrinn. Et kjent sitat i denne sammenheng, og som er tilegnet ledelsesguruen Peter Drucker er: "Culture eats strategy for breakfast". Empirisk forskning har gjort en stor rekke imponerende funn som demonstrerer hvor viktig kulturen er for å forsterke den organisatoriske ytelsen. Dessuten er det godt kjent at så mange som 75% av tiltak for omstilling mislykkes. Det som ifølge Cameron & Quinn er mest interessant med disse floppene, er at dersom det er svikt i arbeidet med å endre organisasjonskultur, påvirker det andre organisasjonsendringer som blir initiert. Å endre organisasjonskulturen er nøkkelen til å lykkes både med store forbedringsstrategier og med å tilpasse seg de stadig mer omskiftelige omgivelsene som moderne organisasjoner møter (Cameron & Quinn, 2013). Når for eksempel hyppigheten i teknologiske endringer har skapt omgivelser som ikke tåler status quo, kan man ikke bruke gårsdagens løsninger på dagens eller fremtidens problemer. Evne til endring blir et av organisasjonens store konkurransefortrinn. Kodak nevnes ofte som et negativt eksempel på dette. Kodak var verdensledende innen analog foto, men valgte å holde igjen i forhold til overgangen til digitalkamera. Når de først kom etter, så var det allerede for sent. I 2012 måtte de be om konkursbeskyttelse. Dette er også aktuelt for skolen, og jeg lister her opp noen eksempler som jeg ser at dagens skole må forholde seg til.

Med ujevne mellomrom kommer det nye læreplaner som er styrende for hva og hvordan barn skal jobbe og lære i norsk skole (M-74, M-78, L-97 og LK-06 – enkeltfag har blitt revidert i LK-06 siden den kom ut). Forberedelsesarbeidet til den neste læreplanen er i gang etter Ludvigsen-utvalget sin NOU om "Fremtidens skole".

Hvert år kommer lista over elevenes prestasjoner på nasjonale prøver og disse resultatene får stor oppmerksomhet i alle aviser. ”De beste” og ”de dårligste” lister trykkes opp, og rektorene på skoler som havner på den gale siden av skalaen, må svare for sin skoles resultater og utvikling til skoleeier, foreldre, folkevalgte, og lokalsamfunnet for øvrig (Udir, 2007-2008: 44).

I forhold til bruk av IKT, så brukes dette etter min erfaring mer og mer i norske klasserom, og forlagene legger mer og mer lærestoff over på nettløsninger. Hva skjer med de fysiske bøkene i fremtidens skole? Det har i mange år vært gjort forsøk på digitale klasserom, hvor alle læringsressurser og skolearbeid utføres på skjerm. For eksempel «digital skolehverdag», som har foregått i Bærum kommune siden 2014. I dette prosjektet har 6000 elever ved 15 skoler fått nettbrett, og jobbet med skolearbeidet digitalt, og målet er at alle elever i grunnskolen i kommunen skal få hvert sitt nettbrett (<https://www.baerum.kommune.no/aktuelt/nettbrett-til-10-barumsskoler/>, og budstikka.no/skole/nettbrett/skole-og-utdanning/nettbrett-til-6-000-elever-i-barum/s/5-55-422342). Hvilke konsekvenser får det for undervisning og krav til læreres kompetanse?

Et annet spørsmål er hva skolen utdanner elevene til? De ti mest etterspurte jobbene i 2010, eksisterte ikke i 2004 (Cameron & Quinn, 2013). Hvilke kompetanser er viktige i fremtidens arbeidsliv? De teknologiske endringene vil kunne transformere måten vi arbeider, lever og samhandler på. Utviklingen fører til en forskyving fra lavkvalifisert til høykvalifisert arbeidskraft (Udir, 2016-2017: 12). Spørsmålet for skoleledere, som for ledere av andre organisasjoner, blir dermed ikke *om* man skal endre seg, men heller hvordan man skal få til ønsket endring i sin organisasjon slik at man kan møte fremtidens krav på en god måte.

Kapittel 5 - Problemstilling 1: Er det forskjeller i kulturprofiler på skoler som scorer ulikt på nasjonale prøver?

I dette kapitlet skal jeg presentere resultatene av OCAI-kartleggingen, og besvare problemstillingen for å se om det er forskjell i organisasjonskulturen på de undersøkte skolene.

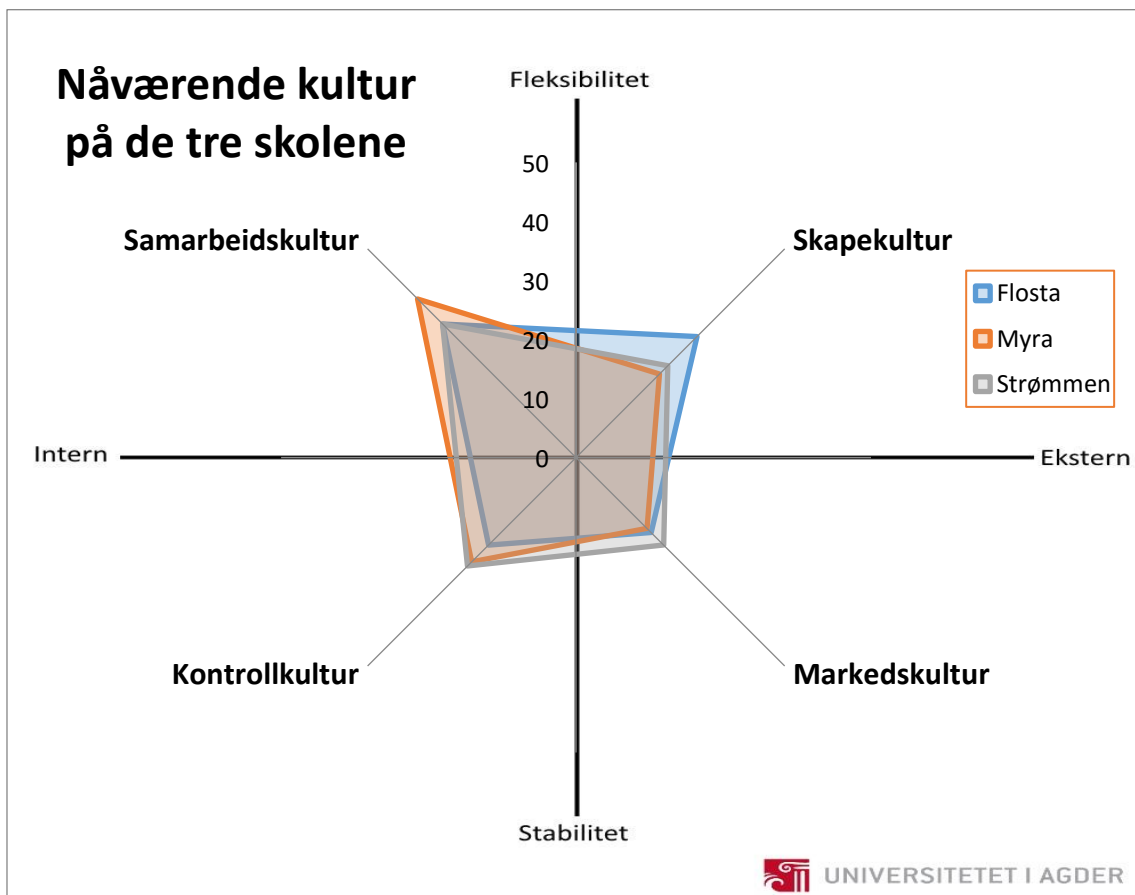
For å besvare problemstilling 1, vil jeg se på Flosta, som er den «over middels» scorende skolen, og sette resultatene derfra opp mot resultatene fra Strømmen og Myra. I denne delen av oppgaven presenterer jeg resultatene fra OCAI-kartleggingen ved de tre Arendalsskolene som er undersøkt. Den nåværende organisasjonskulturen blir presentert i modellen «rammeverket for de konkurrerende verdier» - CVF. Modellen viser både fordelingen av, og styrken til de fire kulturtypene. Den eller de kulturtypene som synliggjør organisasjonens dominerende, og dermed vektlagte kultur; grunnleggende antakelser, stilene og verdiene, vil dermed visualiseres tydelig i CVF (Cameron & Quinn, 2013: 81). Verdiene i tabellene som vises sammen med CVF-modellene, er kun vist som hele tall. Dette har en betydning, fordi de er gjennomsnittsverdier som i utgangspunktet var desimaltall. EXCEL-programmet vil da dra verdien opp eller ned, avhengig av om utgangspunktet var et tall med tildelverdi over eller under 5. Noen poeng kan dermed være noe nærmere eller lengre fra hverandre i tabellen, enn det som var utgangspunktet. Dette vil også til dels visualiseres i CVF. Den foretrukne organisasjonskulturen er ikke en del av problemstillingen, og er derfor ikke med i selve oppgaven.

5.1 Nåværende kulturprofil ved de tre undersøkte skolene

Tabell 5.1 Nåværende organisasjonskultur ved de tre undersøkte skolene.

	Flosta	Myra	Strømmen
Skapekultur	29	20	22
Markedskultur	18	17	21
Kontrollkultur	21	25	26
Samarbeidskultur	32	38	32

Figur 5.1 Nåværende organisasjonskultur ved de tre undersøkte skolene.



Alle skolene scorer lavest på markedskulturen. Strømmen har likevel en 3-4 poeng større vektlegging på denne kulturtypen enn det Flosta og Myra har. Den mest dominerende kulturtypen på alle tre skoler er samarbeidskulturen. Dette er vanlig for denne typen organisasjoner, noe som blant annet er vist i tidligere masteroppgaver hvor OCAI har kartlagt

organisasjonskultur på skoler (se blant annet Moe, 2014). Her utmerker likevel Myra skole seg med hele 38 poeng, mot 32 poeng på de to andre skolene. Klan, eller samarbeidskulturen står dermed som veldig dominerende på Myra. Når det gjelder kontrollkulturen, så finner vi her en forskjell på 5-6 poeng fra Flosta, som vektlegger denne kulturtypen svakest med 21 poeng, og opp til de to andre skolene. På Flosta er skapekulturen en av de dominerende kulturtypene, med 29 poeng. Dette er kulturtypen med størst forskjell mellom skolene, med en forskjell på 7 og 9 poeng ned til Myra og Strømmen, som vektlegger denne kulturtypen ganske lavt.

For å dra tallene i retning av problemstillingen, ser jeg på hvilke måter kulturprofilen til Flosta skole skiller seg fra Strømmen og Myra. Her ser vi at Strømmen/Myra ikke har veldig like kulturprofiler. Særlig langs kulturtypeaksen Marked-Samarbeid er de ulike. Strømmen har et sterkere markedsfokus på +4 poeng. Myra har et sterkere samarbeidsfokus med +6 poeng.

Likevel ser vi at Flosta skiller seg fra de to andre skolene langs motsatt kulturtypeakse; kontroll-skape. Her ser vi at Flosta har mindre fokus på kontrollkulturen med -4/5 poeng, og mer fokus på skapekulturen, med +7/9 poeng. Forskjellen i skapekulturen er det som særlig skiller Flosta fra de andre skolene.

5.3 Oppsummering av problemstilling 1

Fløsta, som den høyere scorende skolen på elevresultater, skiller seg fra de to lavere scorende skolene, særlig ved et mindre fokus på hierarki eller kontrollkulturen, og et større fokus på ad-hoc eller skapekulturen. Ellers er det vanskelig å si at de to lavere scorende skolene har en samsvarende organisasjonskultur. Dette stemmer overens med Cameron og Quinns antagelser om at det ikke finnes en beste organisasjonskultur, og at organisasjoner utvikler organisasjonskulturen sin for å passe overens med betingelser i omgivelsene.

Dermed kan jeg konkludere med at det er forskjeller, ved at den høyere scorende skolen har større fokus på skapekulturen, de er med andre ord mer utviklingsfokuserte. Samtidig er de mer tillitsbaserte, ved at de har mindre fokus på kontrollkulturen. Allikevel er profilen til Strømmen og Myra såpass ulike langs samarbeids – markeds kulturtypeaksen, at det er vanskelig å si at lavere scorende skoler har samsvarende organisasjonskultur.

Kapittel 6 - Problemstilling 2: I hvilken grad er det enhetlig oppfattelse av kulturen internt på skolene?

I dette kapitlet vil dypere lag av organisasjonskulturen ved de tre skolene bli vurdert gjennom å se på overensstemmelse i skolenes kultur. Overensstemmelse i kultur vil ifølge Cameron & Quinn si at de samme kulturtypene blir vektlagt i flere deler av organisasjonen. I en overensstemmende kultur vil de seks dimensjonene i OCAI vektlegge de samme kulturverdiene. Denne type overensstemmelse fant de mer typisk hos bedrifter med høye resultater (Cameron & Quinn, 2013: 85). Uoverensstemmelser kan blant annet skyldes tvetydighet eller mangel på integrering eller tilpasning og fører til forskjeller i perspektiver, mål og strategier innad i organisasjonen. Dette vil føre til undergraving av medlemmenes energi og konsentrasjon. Organisasjonskultur kan måles for å finne ut hvor man har forbedringspotensial, og Cameron og Quinn (2013) definerer en overensstemmende organisasjonskultur som et effektivitetskriterium. Organisasjonens kultur har stor betydning når det gjelder å opprettholde og skape en velfungerende skole. Det er derfor viktig også for skoler å ta tak i dimensjonene hvor det er sprik, for å få en mer samstemt organisasjonskultur.

Jeg vil i denne delen komme inn på noen konkrete forslag til punkter som ledelsen ved skolene kan jobbe videre med. Når man skal jobbe med kulturendring, så må organisasjonsmedlemmene endre sin personlige adferd. Kulturendring vil avhenge av at enkeltmedlemmene i organisasjonen tar i bruk adferd som forsterker, og er i samsvar med de nye kulturelle verdiene. Skal organisasjonens grunnleggende kultur endres, må endringsprosessen bli personlig, slik at ledelseskompetansene som er i bruk i organisasjonen endres, og enkeltindivider er villige til å engasjere seg i ny adferd. For å forsterke en kulturendringsprosess, er første steg at ledelsen endrer sin egen adferd. Uten personlig atferdsendring hos lederne vil kulturendring være umulig (Cameron & Quinn, 2013). Cameron og Quinn har laget lister med forslag til ledelseskompetanser som ledere kan bruke for å forbedre ledelsesferdighetene sine i de primære kompetanseområdene innen hver kulturdelt. De er ment som tips hvor ledere finner inspirasjon til ideer og forslag som er relevante for utvikling av egen ledelsesforbedring. Jeg vil gi noen eksempler på punkter fra lista, som kan være aktuelle for ledelsen ved de undersøkte skolene. Det er da nødvendig å presisere at jeg ikke kjenner skolene, og at disse forslagene er gjort uten nødvendig kunnskap

til de enkelte skolene. Det er den enkelte rektor som har kjennskap til både sin egen lederrolle og skoleorganisasjonen, og dermed er den som selv må finne de punktene som passer den enkelte skolen.

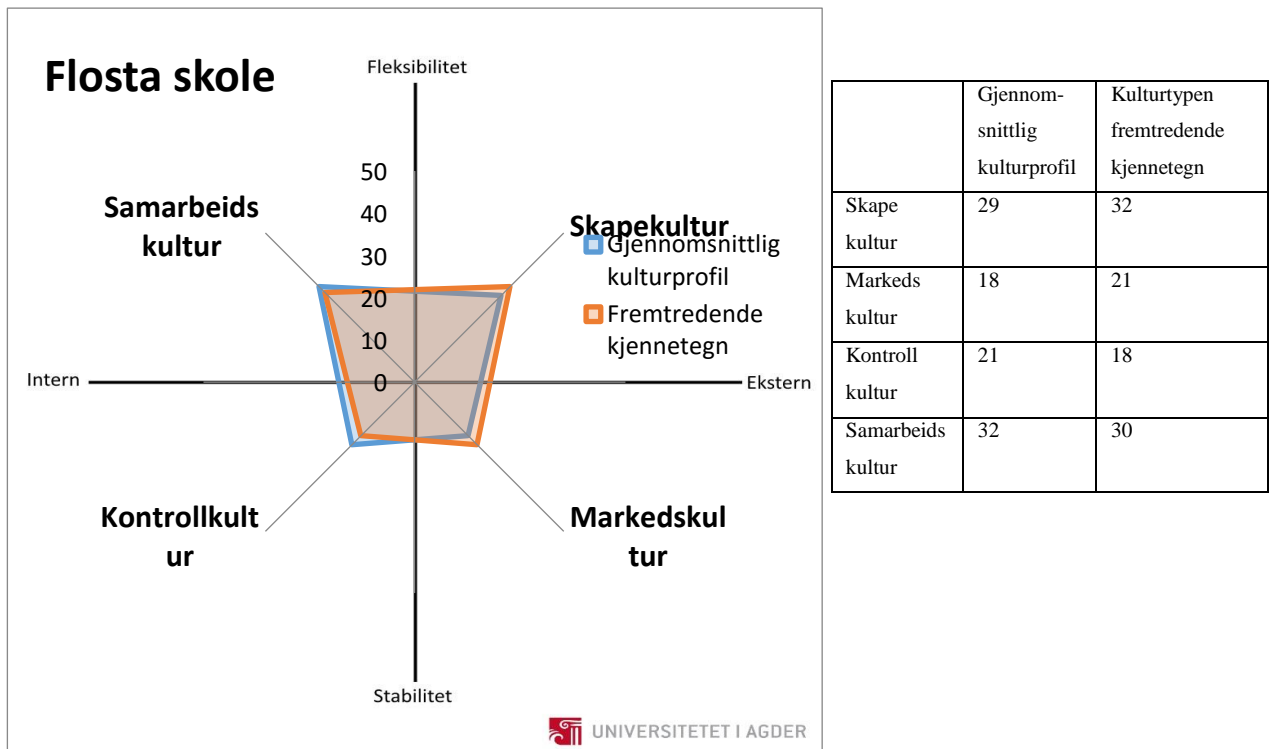
I kapitlet presenteres først sammenlikninger mellom den gjennomsnittlige nåværende kulturprofilen, opp mot hver av de seks innholds dimensjonene i OCAI-kartleggingen ved de tre skolene. Disse seks dimensjonene er; fremtredende kjennetegn, organisasjonsledelse, ledelse overfor ansatte, organisasjonslimet, strategiske vektlegginger og suksesskriterier. De ble forklart nærmere i presentasjonen av OCAI – kartleggingen i kapittel 3.3.1. Resultatene presenteres i CVF, siden rammeverket tydelig synliggjør overensstemmelse eller sprik.

Når resultatene er presentert og oppsummert, og jeg har kommet med forslag til punkter man kan jobbe med på de enkelte skolene, vil jeg drøfte funnene i forhold til problemstillingen i kapitlet. For å besvare problemstilling 2, vil jeg se på Flosta, som er den høyere scorende skolen, og sammenlikne grad av overensstemmelse eller sprik i resultatene derfra opp mot grad av overensstemmelse eller sprik i resultatene fra Strømmen og Myra.

Problemstillingene i denne oppgaven er ikke rettet mot foretrukket organisasjonskultur, selv om denne også er blitt målt i OCAI. En mulig strategi for skolene kunne vært å ta utgangspunkt i den foretrukne strategien og sett hvilke dimensjoner i nåværende kultur som fremmer og hvilke som hemmer ny utvikling på skolen. Siden jeg ikke har presentert foretrukket organisasjonskultur, kommer jeg ikke inn på denne måten å jobbe med å utvikle organisasjonskulturen, men nevner bare at dette kunne vært en alternativ måte å jobbe på. Hvilken måte som vil være «riktig», kan man ikke si, men må vurderes av ledelsen ved den enkelte skole. En sammenfattet steg for steg «oppskrift» for organisasjonskulturendring finnes i Cameron og Quinn (2013).

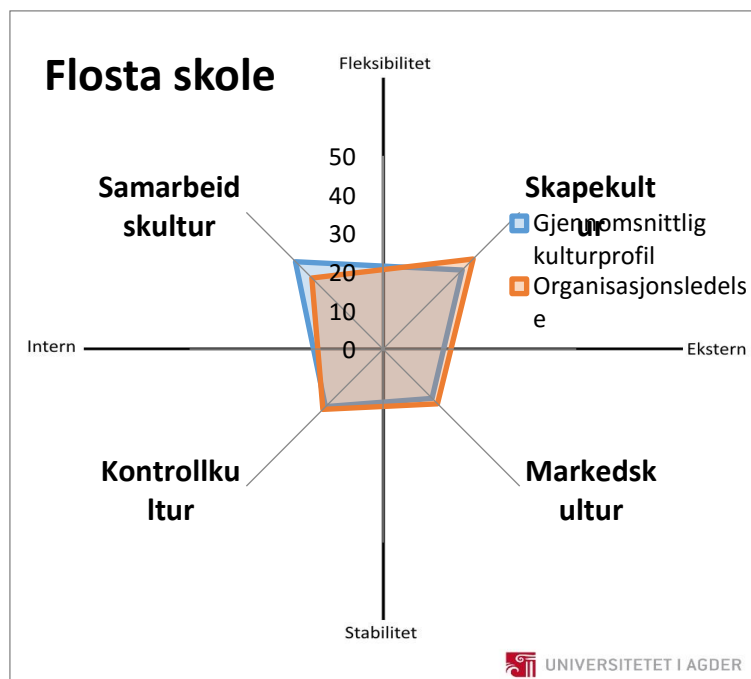
6.1 Sammenlikning av overensstemmelse mellom de 6 dimensjonene og den helhetlige organisasjonskulturen ved Flosta skole

Figur 6.1.1 Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «fremtredende kjennetegn» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Flosta skole.



Sammenlikningen viser 2-3 poengs forskjell på alle kulturtypene. Disse avvikene er såpass små, at de ligger under grensa for å kalle det sprik. Det er dermed god overensstemmelse mellom dimensjonen fremtredende kjennetegn og gjennomsnittlig organisasjonskultur. Vi ser likevel at den lille forskyvingen i kulturuttrykket i denne dimensjonen, går i retning eksternt fokus.

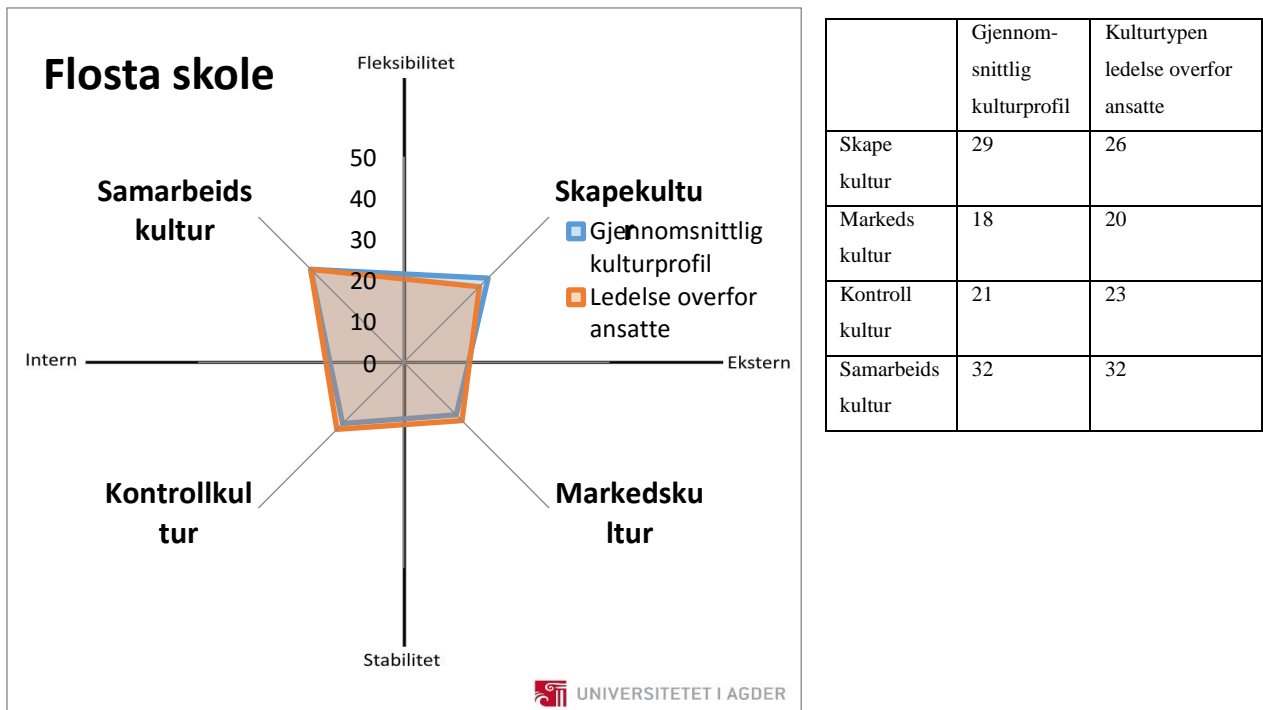
Figur 6.1.2 Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «organisasjonsledelse» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Flosta skole.



	Gjennomsnittlig kulturprofil	Kulturtypen organisasjonsledelse
Skape kultur	29	33
Markeds kultur	18	20
Kontroll kultur	21	22
Samarbeids kultur	32	26

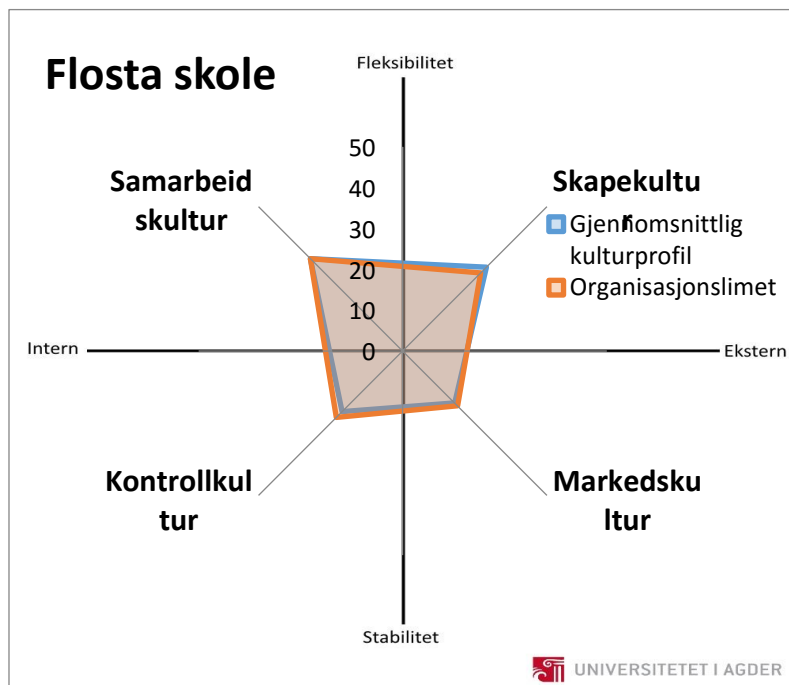
Sammenlikningen viser et avvik på samarbeidskultur med – 6 poeng, fra 32 på snitt, til 26 på organisasjonsledelse. Dette negativt avviket viser at det er sprik mellom denne dimensjonen og den gjennomsnittlig organisasjonskulturen. Innenfor organisatorisk lederskap er det betydelig mindre fokus på samarbeidskultur, og dette gir utslag i økning både på markedskultur og særlig skapekultur. Selv om skapekulturen med 4 poengs positivt avvik, ikke helt kvalifiserer til å kalles sprik, så er det avvik på denne dimensjonen, som ledelsen bør gripe fatt i. Vi ser også at kulturuttrykket i denne dimensjonen, i likhet med forrige, har en forskyving i retning eksternt fokus.

Figur 6.1.3 Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «ledelse overfor ansatte» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Flosta skole.



Sammenlikningen viser 0-3 poengs forskjell på alle kulturtypene. Disse avvikene er såpass små, at de ligger under grensa for å kalle det sprik. Det er dermed god overensstemmelse mellom dimensjonen fremtredende kjennetegn og gjennomsnittlig organisasjonskultur. Vi ser likevel at den lille forskyvingen i kulturuttrykket i denne dimensjonen, går fra skapekultur og i retning stabilitet (kontroll og marked).

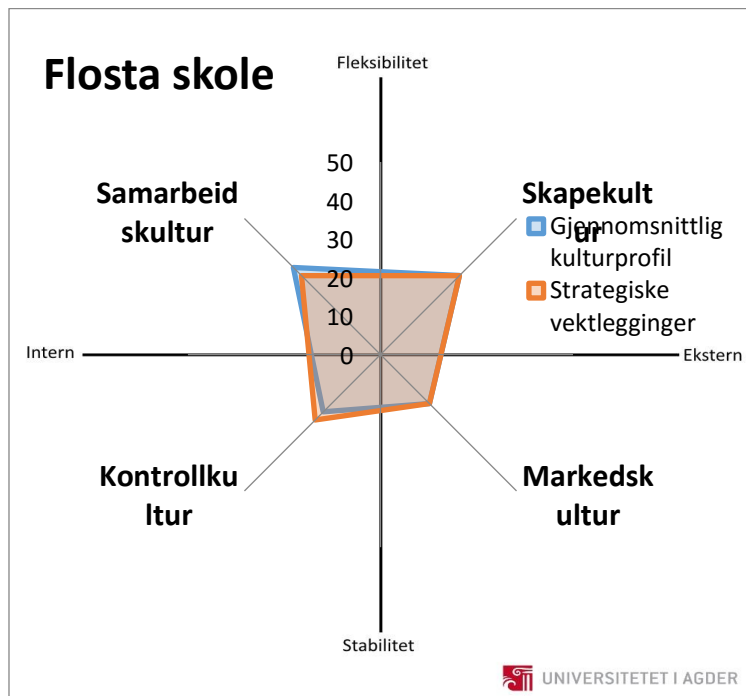
Figur 6.1.4 Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «organisasjonslimet» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Flosta skole.



	Gjennomsnittlig kulturprofil	Kulturtypen organisasjonslimet
Skape kultur	29	27
Markeds kultur	18	19
Kontroll kultur	21	23
Samarbeids kultur	32	32

Sammenlikningen viser 0-2 poengs forskjell på alle kulturtypene. Disse avvikene er såpass små, at de ligger godt under grensa for å kalle det sprik. Det er dermed god overensstemmelse mellom dimensjonen fremtredende kjennetegn og gjennomsnittlig organisasjonskultur. Vi ser at den lille forskyvingen i kulturuttrykket i denne dimensjonen, går i retning fra skapekultur til kontrollkultur.

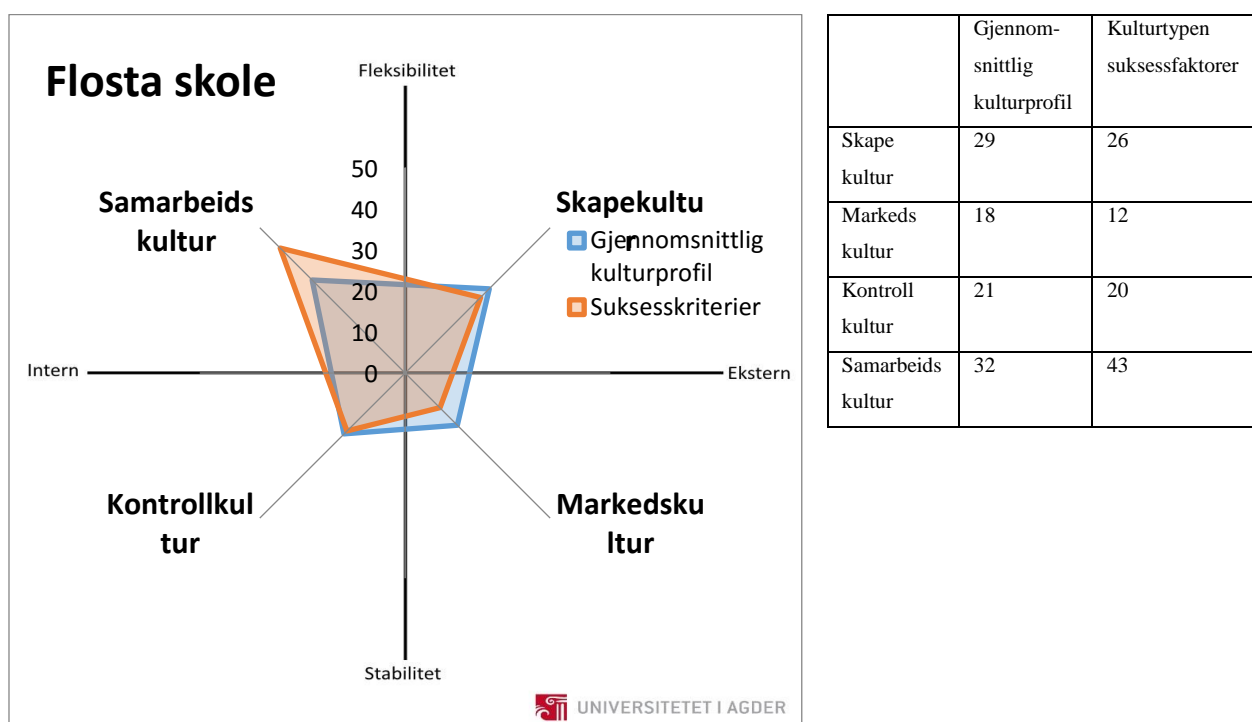
Figur 6.1.5 Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «strategiske vektlegginger» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Flosta skole.



	Gjennomsnittlig kulturprofil	Kulturtypen strategiske vektlegginger
Skape kultur	29	29
Markeds kultur	18	18
Kontroll kultur	21	24
Samarbeids kultur	32	29

Sammenlikningen viser 0-3 poengs forskjell på alle kulturtypene. Disse avvikene er såpass små, at de ligger under grensa for å kalle det sprik. Det er dermed god overensstemmelse mellom dimensjonen fremtredende kjennetegn og gjennomsnittlig organisasjonskultur. Vi ser at den lille forskyvingen i kulturuttrykket i denne dimensjonen, går i retning fra samarbeidskultur til kontrollkultur.

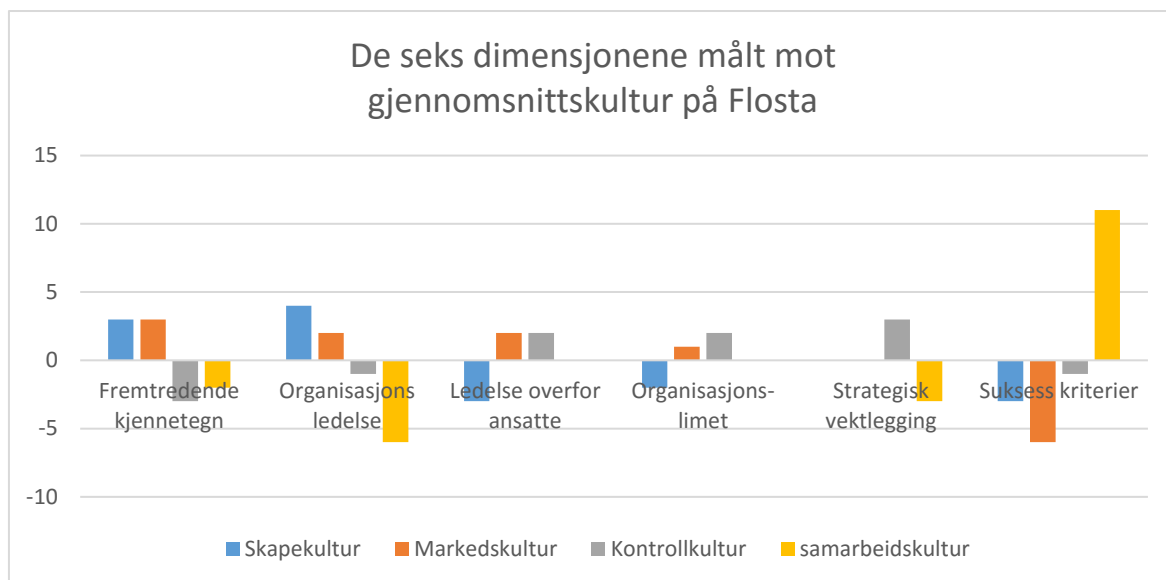
Figur 6.1.6 Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «suksessfaktorer» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Flosta skole.



Sammenlikningen viser et avvik på markedskultur med – 6 poeng, fra 18 på snitt, til 12 på suksessfaktorer. Dette negative avviket viser at det er sprik mellom denne dimensjonen og den gjennomsnittlig organisasjonskulturen. Det er også et stort positivt avvik på samarbeidskultur med + 11 poeng fra 32 på gjennomsnittlig organisasjonskultur, til 43 på suksessfaktorer. Dette er det største avviket mellom helhetlig kultur sammenliknet med alle dimensjonene. Suksess defineres i betydelig større grad på grunnlag av utvikling av menneskelige ressurser, teamarbeid, ansattes forpliktelse og hensyn overfor mennesker. Dette er helt klart avvik på, som ledelsen bør gripe fatt i. Vi ser også at økningen i samarbeidskulturuttrykket i denne dimensjonen, tas fra skapekulturen (-3 poeng) og særlig markedskulturen.

6.1.7 Oppsummering av overensstemmelse i organisasjonskultur på Flosta skole

Figur 6.1.7 De seks dimensjonenes avvik fra gjennomsnittskulturen ved Flosta skole.



	Fremtredende kjennetegn	Organisasjons ledelse	Ledelse overfor ansatte	Organisasjons limet	Strategisk vektlegging	Suksess kriterier
skapekultur	3	4	-3	-2	0	-3
Markedskultur	3	2	2	1	0	-6
Kontrollkultur	-3	-1	2	2	3	-1
Samarbeidskultur	-2	-6	0	0	-3	11

Figur 6.1.7 viser hvor mange poeng de ulike kulturtypene avviker fra gjennomsnittskulturen på alle de seks dimensjonene i OCAI-kartleggingen på Flosta skole.

Flosta er den skolen i undersøkelsen som har den mest sammenhengende kulturen. Skolen har likevel sprik på to av dimensjonene; organisasjonsledelse og suksessfaktorer. Dimensjonen organisasjonsledelse viser at ledelsen vektlegger skapekulturen høyere (+4 poeng), og samarbeidskulturen lavere (-6 poeng) enn det de ansatte gjør. Man kan dermed si at det er en innovativ ledelse ved skolen. Suksesskriterier er dimensjonen med størst sprik. Skolen definerer suksess på grunnlag av samarbeidskultur (+11 poeng) og mindre på grunnlag av markedskultur (-6 poeng) enn gjennomsnittskulturen.

6.1.8 Hva betyr sprikene, og hvordan kan man jobbe videre med å skape overensstemmelse.

Organisasjonens kultur har stor betydning når det gjelder å opprettholde og skape en velfungerende skole. Det er derfor viktig for Flosta skole å ta tak i dimensjonene hvor det er sprik. Selv om skolen er høyt scorende i Arendal, er den bare litt over middels scorende på nasjonale prøver på landsbasis, og en enda mer samstemt organisasjonskultur kan dermed føre til en enda mer effektiv skole. Kulturtypen samarbeid blir dratt sterkt i motsatte retninger i dimensjonene Organisasjonsledelse og Suksesskriterier. Ledelse fokuserer mindre på samarbeid, men det er dette suksess ved skolen defineres på grunnlag av. Skal Flosta bli enda mer effektive, vil en strategi være å skape en mer overensstemmende kultur på disse to dimensjonene. Det betyr å øke fokus på samarbeidskultur i ledelsesdimensjonen, og øke markedsfokus på bekostning av samarbeid i suksessfaktordimensjonen. For å oppnå dette vil jeg gi noen konkrete forslag til punkter som kan være aktuelle for ledelsen ved Flosta skole å jobbe videre med. Jeg tar utgangspunkt i Cameron og Quinns lister med forslag til ledelseskompetanser som ledere kan bruke for å forbedre ledelsesferdighetene sine i de primære kompetanseområdene innen hver kulturdel. Denne listen er ment som tips hvor ledere finner inspirasjon til ideer og forslag som er relevante for utvikling av egen ledelsesforbedring.

For å øke fokuset på samarbeidskultur i dimensjonen organisasjonsledelse (Cameron & Quinn, 2013: 217-240):

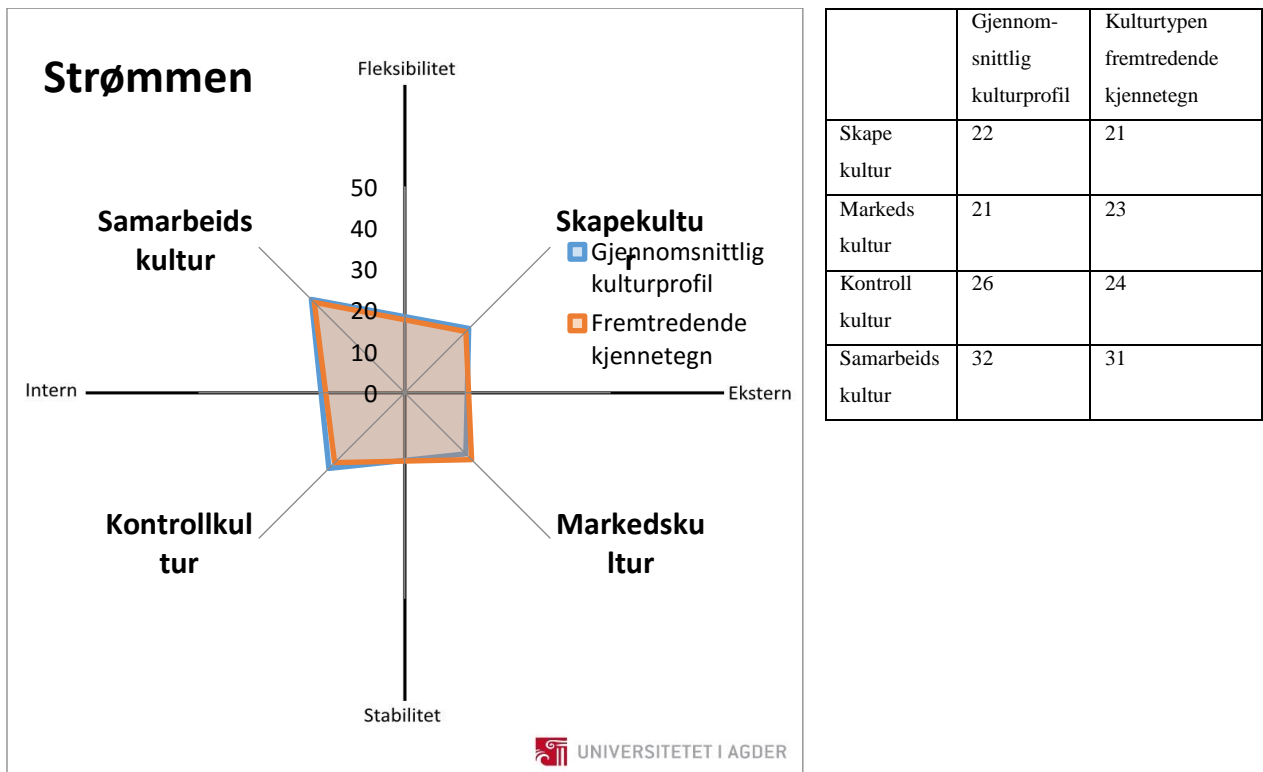
- Støtt uformelle hendelser som hjelper med å bygge opp samhørighet i teamet, som for eksempel å komme sammen etter jobb.
- Kommuniser en følelse av at du bryr deg personlig om dem du leder ved å fortelle dem at du setter pris på deres innsats, og hvor verdifulle de er for organisasjonen.
- Vær et forbilde på atferden du ønsker å fremme hos andre. Sett et eksempel og hjelpe andre med hvordan de kan forbedre seg gjennom å vise dem.

For å øke fokuset på markeds- og skapekultur på bekostning av samarbeidskultur i dimensjonen suksessfaktorer (Cameron & Quinn, 2013: 217-240):

- Feire de som tilbyr best kundeservice (kundeservice må oversettes til skoleverden – kundene våre er elevene – hvem oppnår de beste resultatene/best utvikling med sine klasser?)
- Feire suksess. Få inn en vinnerholdning i dine folk ved å feire seire, selv de små (her må ledelsen velge hvilke seire de ønsker å fokusere på)
- Etabler tidligere prestasjoner som standarden som suksess måles etter. Selv om du er den beste i bransjen, erstatt den eksterne standarden med den interne standarden for forbedring. Takk mennesker konstant for arbeidet de utfører, for deres ideer, for deres forbedringer og deres innsats.

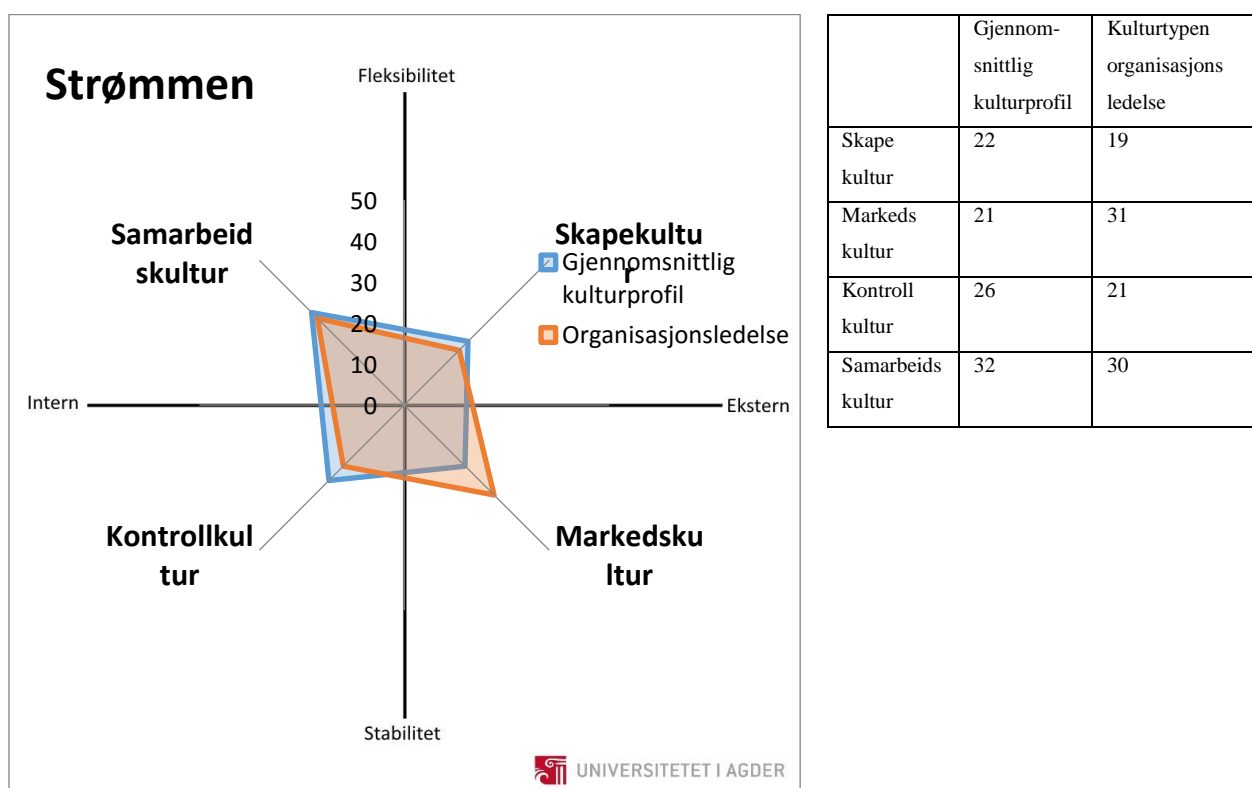
6.2 Sammenlikning av overensstemmelse mellom de 6 dimensjonene og den helhetlige organisasjonskulturen ved Strømmen oppvekstsenter.

Figur 6.2.1 Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «fremtredende kjennetegn» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Strømmen oppvekstsenter.



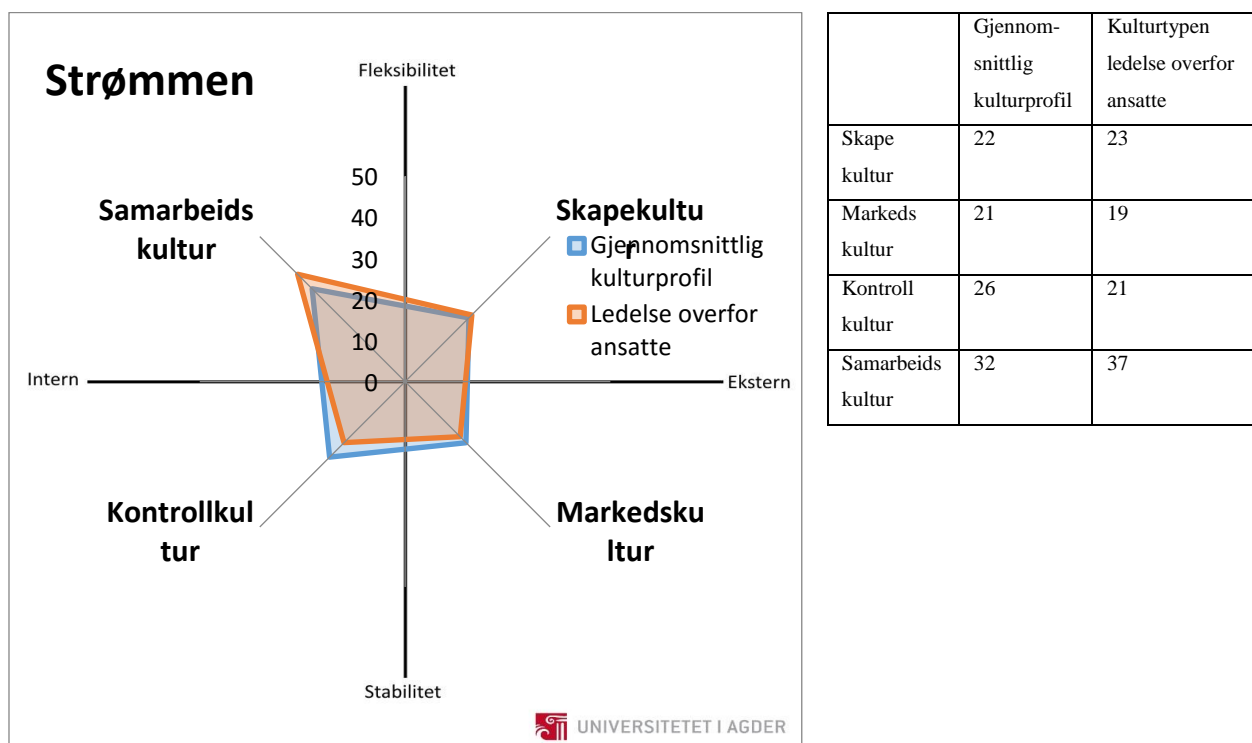
Sammenlikningen viser 1-2 poengs forskjell på alle kulturtypene. Disse avvikene er såpass små, at de ligger under grensa for å kalle det sprik. Dette viser at de grunnleggende antagelsene om organisasjonen passer overens, og det er god overensstemmelse mellom dimensjonen fremtredende kjennetegn og gjennomsnittlig organisasjonskultur.

Figur 6.2.2 Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «organisasjonsledelse» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Strømmen oppvekstsenter.



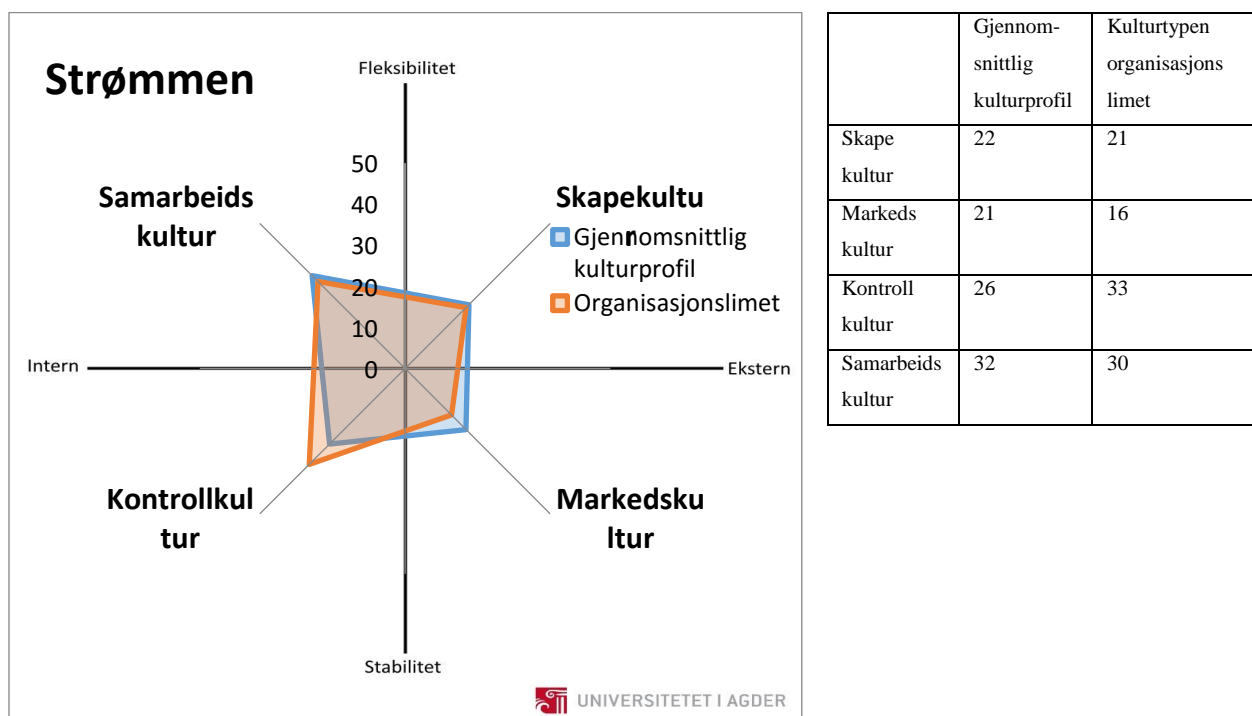
Sammenlikningen viser et avvik på markedskultur på +10 poeng, fra 21 på snitt, til 31 på organisasjonsledelse. Dette positive avviket viser at det er stort sprik mellom denne dimensjonen og den gjennomsnittlig organisasjonskulturen. Innenfor organisatorisk lederskap gir dette utslag i mindre fokus på alle de tre andre organisasjonstypene. Både samarbeidskultur med -2 poeng, og skapekultur med -3 poeng har et negativt avvik som ligger under 5-poenggrensa. Det er betydelig mindre fokus på Kontrollkultur, som er -5 poeng, fra 26 på snitt, til 21 på organisasjonsledelse. Dette avviket kvalifiserer også til sprik. Profilen på denne dimensjonen avviker dermed fra gjennomsnittsprofilen, i retning resultatorientert, pågående ledelse. Man kan dermed si at det er en markedsorientert ledelse som utøves ved skolen. Dette avviket bør ledelsen gripe fatt i.

Figur 6.2.3 Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «ledelse overfor ansatte» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Strømmen oppvekstsenter.



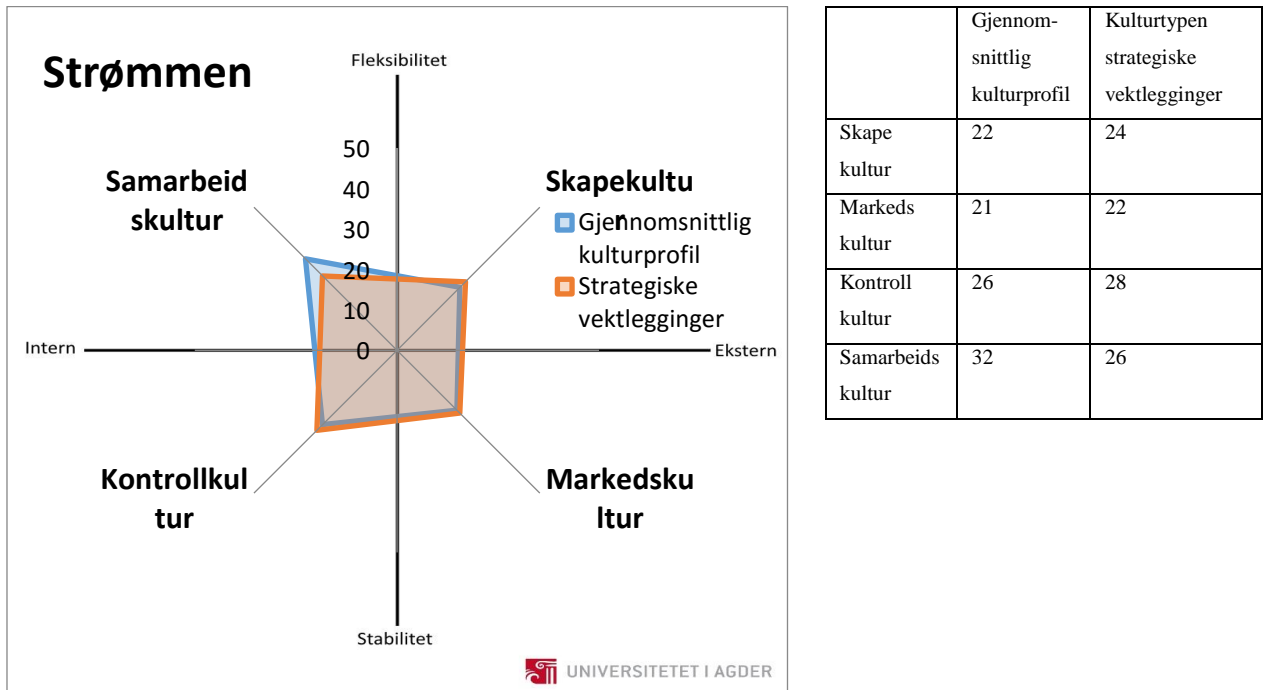
Sammenlikningen viser et avvik på samarbeidskultur på +5 poeng, fra 32 på snitt, til 37 på organisasjonsledelse. Dette positive avviket viser at det er sprik mellom denne dimensjonen og den gjennomsnittlig organisasjonskulturen. Ledelsesstilen ligger dermed lenger mot teamarbeid, konsensus og deltakelse. Innenfor organisatorisk lederskap gir dette særlig utslag i mindre fokus på kontrollkulturen som har et negativt avvik på -5 poeng, fra 26 til 21 poeng. Når det samtidig er en liten poengforskyving fra markedskultur til skapekultur, ser vi at organisasjonen har en ledelsesstil som ligger mer mot fleksibilitetsverdien. Dette avviket bør ledelsen gripe fatt i.

Figur 6.2.4 Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «organisasjonslimet» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Strømmen oppvekstsenter.



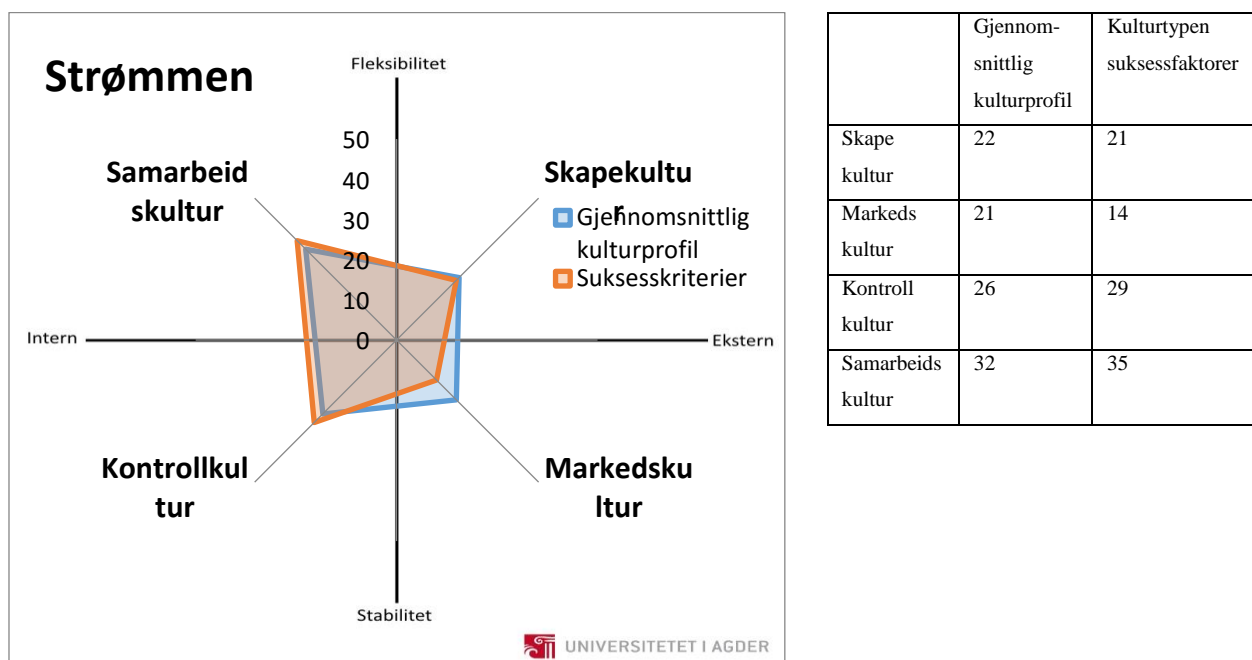
Sammenlikningen viser et avvik på markedskultur med – 5 poeng, fra 21 på gjennomsnittlig organisasjonskultur, til 16 på organisasjonslimet. Dette negative avviket viser at det er sprik mellom denne dimensjonen og den gjennomsnittlig organisasjonskulturen. Dimensjonen er den eneste med sterkt fokus på kontrollkultur med + 7 poeng, fra 26 på gjennomsnittlig organisasjonskultur, til 33 på organisasjonslimet. Limet som holder organisasjonen sammen defineres i større grad på grunnlag formelle regler, rutiner og retningslinjer, enn gjennomsnittskulturen skulle tilsi. Dette er avvik som ledelsen bør gripe fatt i. Vi ser også at økningen i kontrollkulturuttrykket i denne dimensjonen, tas fra alle de tre andre kulturtypene.

Figur 6.2.5 Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «strategiske vektlegginger» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Strømmen oppvekstsenter.



Sammenlikningen viser et avvik på samarbeidskultur med – 6 poeng, fra 32 på snitt, til 26 på strategiske vektlegginger. Dette negative avviket viser at det er sprik mellom denne dimensjonen og den gjennomsnittlig organisasjonskulturen. Strategiske vektlegginger, fokuserer lite på menneskelig utvikling, tillit, åpenhet og deltagelse. Dette er helt klart avvik på, som ledelsen bør gripe fatt i. Vi ser også at økningen i samarbeidskulturuttrykket i denne dimensjonen, kommer fra en liten nedgang på 1-2 poeng fra alle de tre andre kulturtypene.

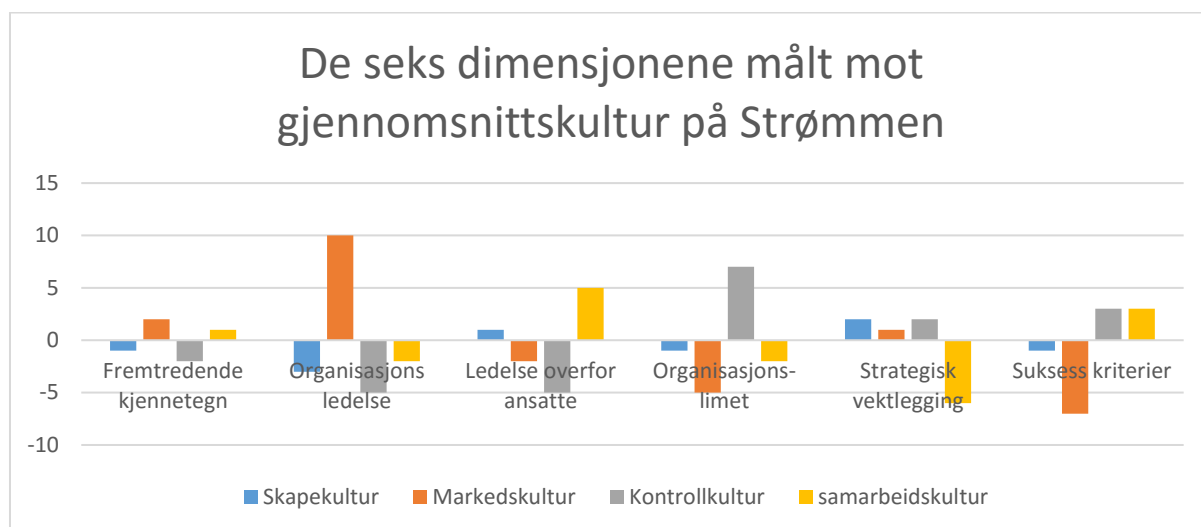
Figur 6.2.6 Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «suksessfaktorer» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Strømmen oppvekstsenter.



Sammenlikningen viser et avvik på markedskultur med – 7 poeng, fra 21 på snitt, til 14 på suksessfaktorer. Dette negative avviket viser at det er sprik mellom denne dimensjonen og den gjennomsnittlig organisasjonskulturen. Dette er helt klart avvik på, som ledelsen bør gripe fatt i. Vi ser også at nedgangen i markedskulturuttrykket i denne dimensjonen, gir seg utslag i en 3 poengs økning i de interne kulturtypene samarbeids og kontroll.

6.2.7 Oppsummering av overensstemmelse i organisasjonskultur på Strømmen oppvekstsenter.

Figur 6.2.7 De seks dimensjonenes avvik fra gjennomsnittskulturen ved Strømmen oppvekstsenter



	Fremtredende kjennetegn	Organisasjons ledelse	Ledelse overfor ansatte	Organisasjons limet	Strategisk vektlegging	Suksess kriterier
skapekultur	-1	-3	1	-1	2	-1
Markedskultur	2	10	-2	-5	1	-7
Kontrollkultur	-2	-5	-5	7	2	3
Samarbeidskultur	1	-2	5	-2	-6	3

Figur 6.2.7 viser hvor mange poeng de ulike kulturtypene avviker fra gjennomsnittskulturen på alle de seks dimensjonene.

Strømmen oppvekstsenter har i flere år vært blant de lavest scorende skolene på nasjonale prøver i Arendal kommune. I og med at skolen har så pass lite samsvar i organisasjonskultur, vil det være vanskelig å opprettholde en velfungerende, effektiv skole. Et av problemene med avvikene på de ulike dimensjonene, er at det er vanskelig å se noe mønster, for alle dimensjonene drar i ulike retninger. Det kan nesten se ut som at organisasjonsmedlemmene ikke helt kjenner skolen sin, og at ledelsen har liten påvirkning på personalet. Det ser ut som at det er stor grad av autonomi hvor lærerne styrer seg selv, hvor ledelse ikke er «tillatt», og ledelsen derfor regulerer de ansatte gjennom regler og rutiner. Ledelsen forventer teamarbeid og fokus på menneskelige hensyn når lærerne skal utøve arbeidsoppgavene (ledelse overfor ansatte), mens ledelsen selv løser sitt lederskap gjennom markedsstrategier (organisasjonsledelse). Rektor fungerer dermed som administrator mer enn som leder.

6.2.8 Hva betyr sprikene, og hvordan kan man jobbe videre med å skape overensstemmelse.

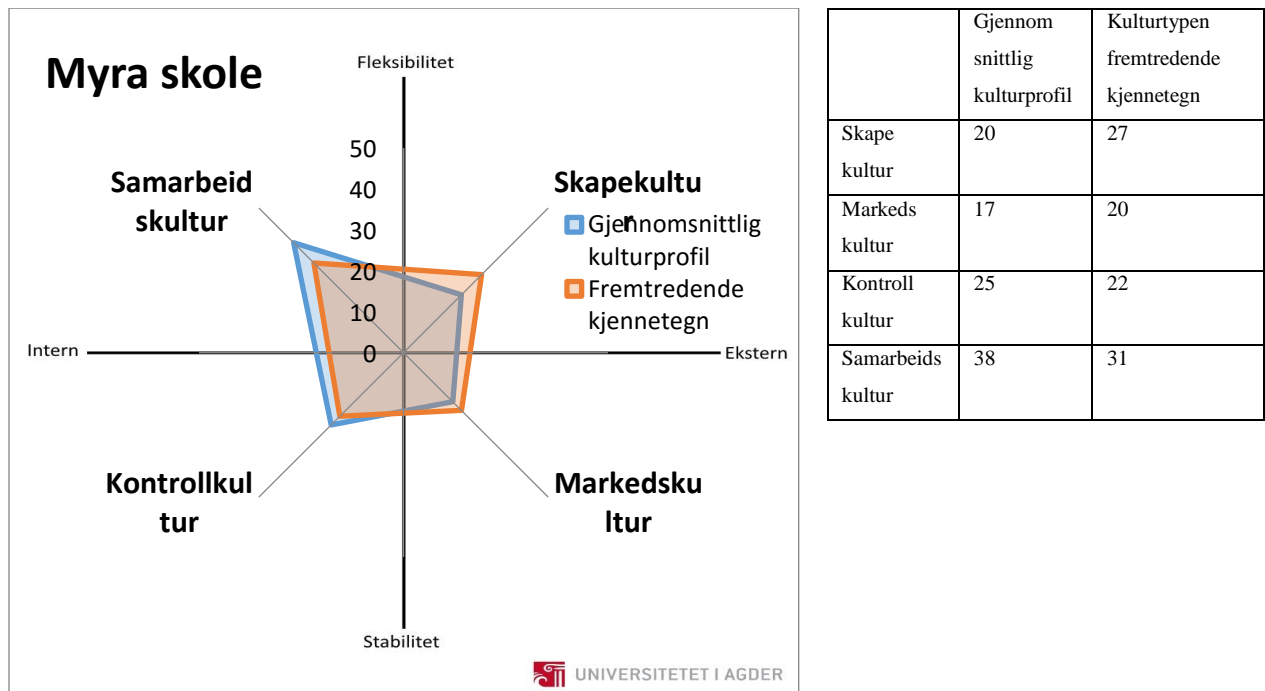
Organisasjonens kultur har stor betydning når det gjelder å opprettholde og skape en velfungerende skole. Det er derfor viktig å ta tak i dimensjonene hvor det er sprik. Strømmen er den skolen i undersøkelsen med den minst sammenhengende kulturen. Denne skolen har sprik på 5 av 6 dimensjoner. Den eneste dimensjonen med samsvar, er fremtredende kjennetegn, så ved Strømmen oppvekstsenter er det stort behov for å jobbe med å utvikle organisasjonskulturen. Som nevnt over, så er 5 av dimensjonene sprik på, og de spriker i veldig ulike retninger. Den eneste grunnen til at man får en gjennomsnittskultur, er nettopp at man regner ut gjennomsnittet. Dette gjennomsnittet sier lite om hva man finner på de ulike dimensjonene. Det er dermed ikke nødvendigvis slik at man ønsker å ha en kultur som er slik som gjennomsnittskulturen fremstår. Det første man kanskje burde gjøre, er å bruke resultatene fra OCAI-kartleggingen, som et utgangspunkt for diskusjon og større bevissthet rundt organisasjonskulturen sin. Til tross for dette, vil jeg i denne delen vil jeg komme med noen konkrete forslag til punkter som ledelsen ved Strømmen oppvekstsenter kan jobbe videre med for å få dimensjonene til å nærme seg gjennomsnittskulturen. Dette gjør jeg fullt vitende at kollegiet som nevnt ikke nødvendigvis ønsker denne kulturen. Kulturendring krever som sagt at organisasjonsmedlemmene endrer sin personlige adferd, og for å forsterke en kulturendringsprosess er første steg at ledelsen endrer sin egen adferd (Cameron & Quinn, 2013). På Strømmen er det også slik at organisasjonsledelse avviker sterkt både fra gjennomsnittskulturen og fra alle de andre dimensjonene. Siden dimensjonene spriker så mye, vil mine eksempler dreie seg om ledelse, siden endring starter der.

For å senke fokuset på markeds-kulturen kan man øke fokuset på samarbeidskultur i dimensjonen organisasjonsledelse (Cameron & Quinn, 2013: 217-240):

- Støtt uformelle hendelser som hjelper med å bygge opp samhørighet i teamet, som for eksempel å komme sammen etter jobb.
- Kommuniser en følelse av at du bryr deg personlig om dem du leder ved å fortelle dem at du setter pris på deres innsats, og hvor verdifulle de er for organisasjonen.
- Vær et forbilde på atferden du ønsker å fremme hos andre. Sett et eksempel og hjelpe andre med hvordan de kan forbedre seg gjennom å vise dem.

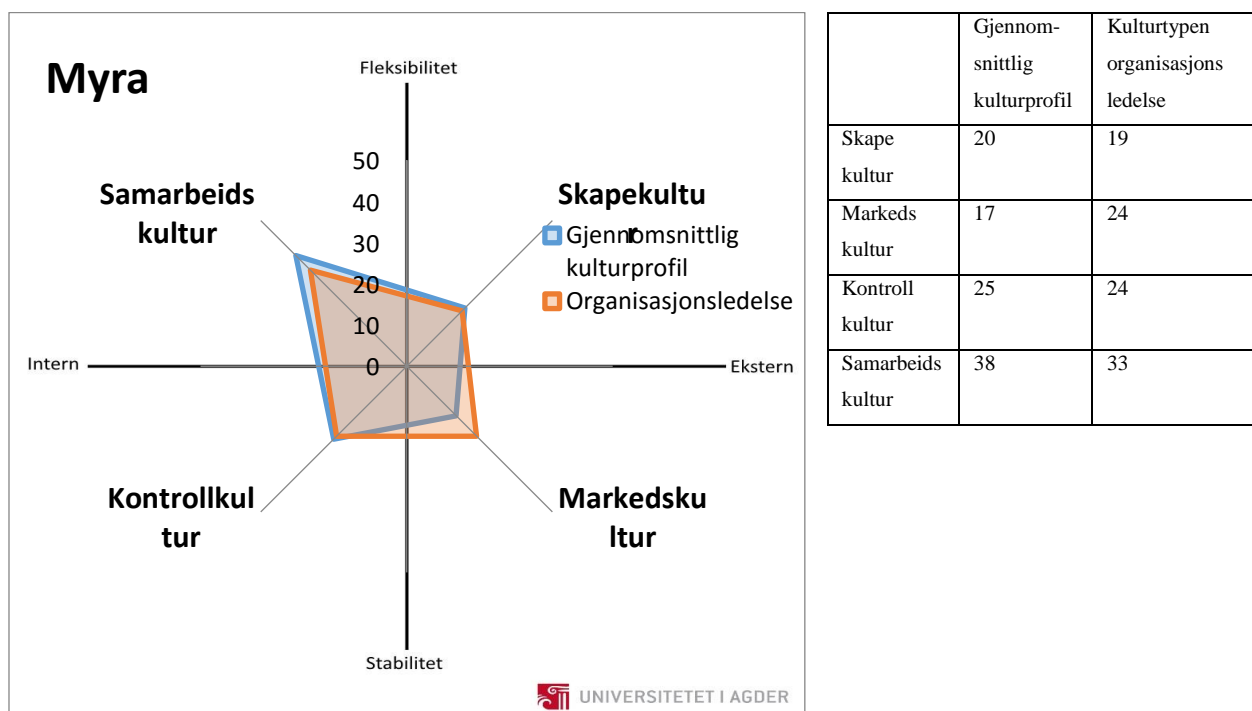
6.3 Sammenlikning av overensstemmelse mellom de 6 dimensjonene og den helhetlige organisasjonskulturen ved Myra skole.

Figur 6.3.1 Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «fremtredende kjennetegn» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Myra skole.



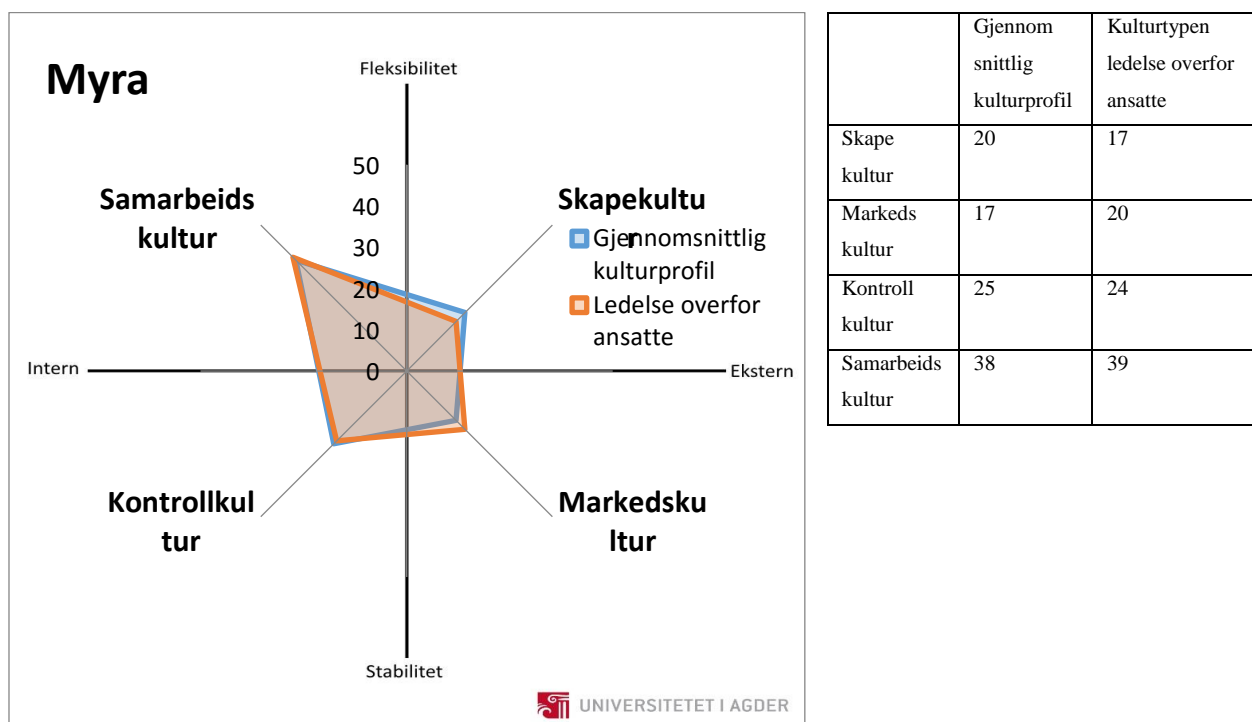
Sammenlikningen viser et negativt avvik på samarbeidskultur med -7 poeng, fra 38 på gjennomsnittlig kultur til 31 på fremtredende kjennetegn. Dessuten et positivt avvik på skapekultur med +7 poeng, fra 20 på snitt, til 27 på fremtredende kjennetegn. Disse avvikene viser at det er sprik mellom denne dimensjonen og den gjennomsnittlige organisasjonskulturen. I forhold til det den gjennomsnittlige organisasjonskulturen skulle tilsi, vurderes kulturen på denne dimensjonen i mindre grad som et personlig sted, og mer i retning av et dynamisk sted med entrepenørånd. Det er dermed sprik på denne dimensjonen, som ledelsen bør gripe fatt i. Det er også en mindre forskyving på 3 poeng fra kontrollkultur til markedskultur. Til sammen ser vi at dette gir en forskyving på profilen i retning eksternt fokus i forhold til de grunnleggende antagelsene om organisasjonen. Dette er den eneste dimensjonen som har en profil med vektlegging i disse retningene. På alle de andre dimensjonene ligger samarbeidskulturen på plussiden, mens de grunnleggende antagelsene om organisasjonen vektlegger denne kulturtypen veldig lavt. Det er også den eneste dimensjonen som sterkt vektlegger skapekulturen.

Figur 6.3.2 Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «organisasjonsledelse» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Myra skole.



Sammenlikningen viser et negativt avvik på samarbeidskultur med -5 poeng, fra 38 på gjennomsnittlig kultur til 33 på organisasjonsledelse. Dessuten et positivt avvik på markedskultur med +7 poeng, fra 17 poeng på gjennomsnittlig kultur, til 24 på organisasjonsledelse. Disse avvikene viser at det er sprik mellom denne dimensjonen og den gjennomsnittlige organisasjonskulturen på to motstående og dermed konkurrerende kulturtyper. I forhold til det den gjennomsnittlige organisasjonskulturen skulle tilsi, vurderes organisasjonsledelse i mindre grad som veiledning og tilrettelegging, og mer i retning av å være resultatorientert og pågående. Det er dermed sprik på denne dimensjonen, som ledelsen bør gripe fatt i.

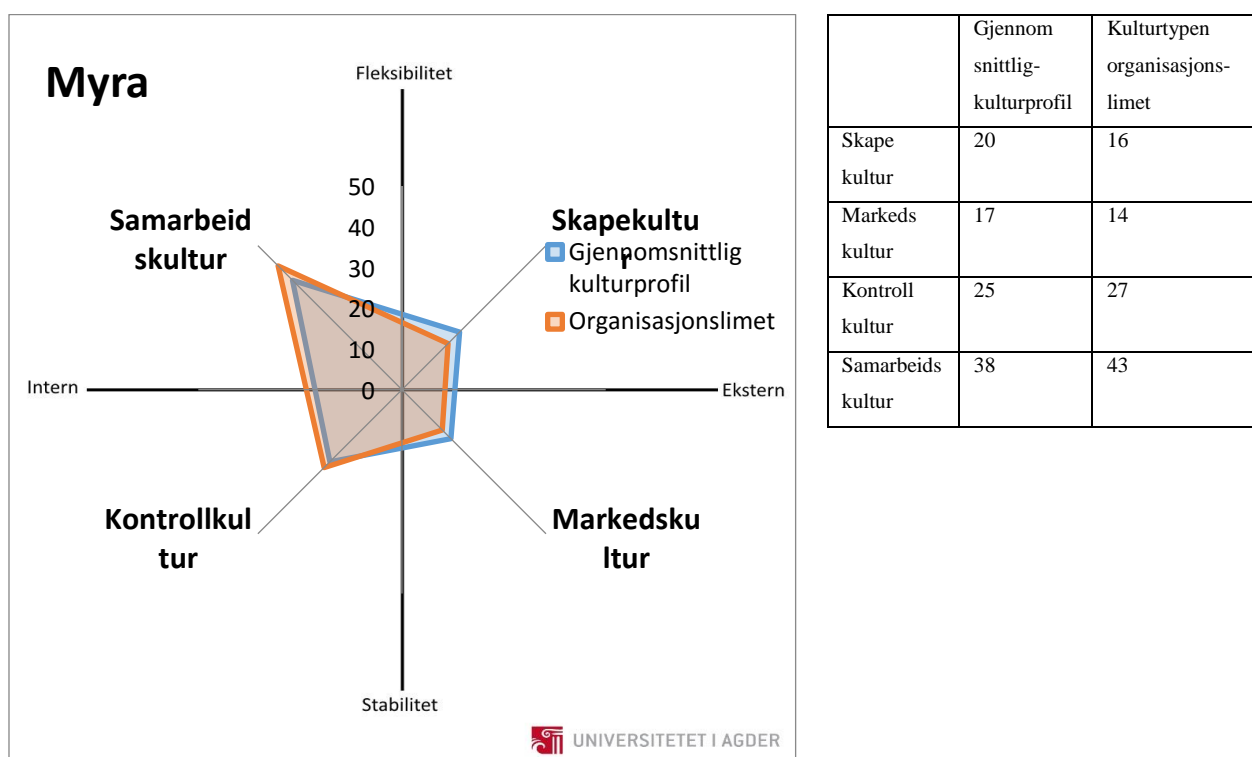
Figur 6.3.3 Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «ledelse overfor ansatte» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Myra skole.



Sammenlikningen viser 1-3 poengs avvik på alle kulturtypene. Disse avvikene er såpass små, at de ligger under grensa for å kalle det sprik. Det er dermed ganske god overensstemmelse mellom dimensjonen ledelse overfor ansatte og gjennomsnittlig organisasjonskultur.

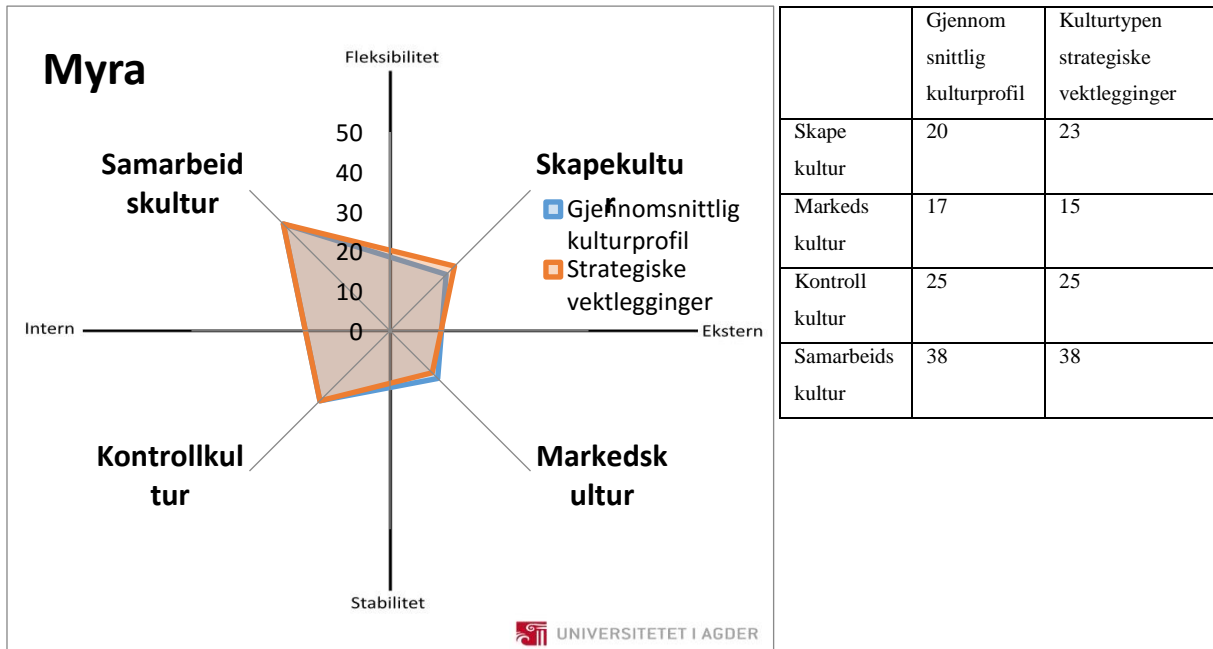
Ledelsesdimensjonene organisasjonsledelse og ledelse overfor ansatte likner hverandre i profiler, ved at de samme kulturtypene er på pluss eller minussiden i forhold til gjennomsnittskulturen. Dette tyder på en sammenheng i måten ledelse utøves på. Det er likevel forskjell i styrken til de ulike kulturtypene i disse to dimensjonene. Særlig ser vi dette i kulturtypen marked, som i organisasjonsledelse vektlegges 7 poeng over, mens i ledelse overfor ansatte vektlegges 3 poeng over gjennomsnittskulturen. Den konkurrerende kulturtypen samarbeid, vektlegges også høyt med 5 poeng over snittet på dimensjonen organisasjonsledelse, og med bare 1 poeng over i ledelse overfor ansatte. Begge ledelsesdimensjonene viser altså at ledelsen vektlegger markedskulturen. Man kan dermed si at det også ved Myra skole er en markedsorientert ledelse som utøves.

Figur 6.3.4 Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «organisasjonslimet» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Myra skole.



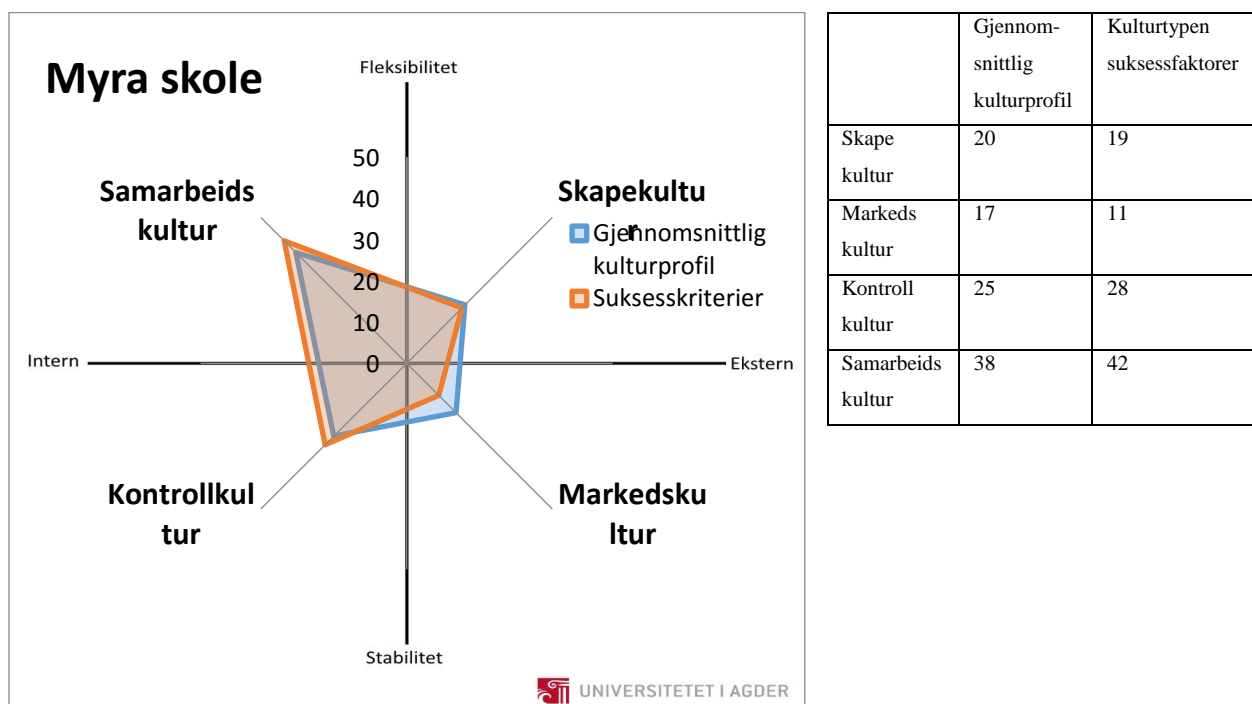
Sammenlikningen viser et avvik på samarbeidskultur med +5 poeng, fra 38 på gjennomsnittlig organisasjonskultur, til 43 på organisasjonslimet. Dette negative avviket viser at det er sprik mellom denne dimensjonen og den gjennomsnittlige organisasjonskulturen. Dette er et avvik på, som ledelsen bør gripe fatt i. Vi ser også en liten økning på 2 poeng på kontrollkulturen. Begge disse kulturtypene har et internt fokus. På denne dimensjonen ser vi dermed et lavere fokus på marked- og skape, som er eksterne kulturtyper. Det er lojalitet og gjensidig tillit som holder organisasjonen sammen.

Figur 6.3.5 Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «strategiske vektlegginger» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Myra skole.



Sammenlikningen viser 0-3 poengs avvik på alle kulturtypene. Disse avvikene er såpass små, at de ligger under grensa for å kalle det sprik. Det er dermed ganske god overensstemmelse mellom dimensjonen strategiske vektlegginger og gjennomsnittlig organisasjonskultur, men med en viss vektlegging mot skapekulturen (+3 poeng), med fokus på å prøve nye ting og være på utkikk etter nye muligheter.

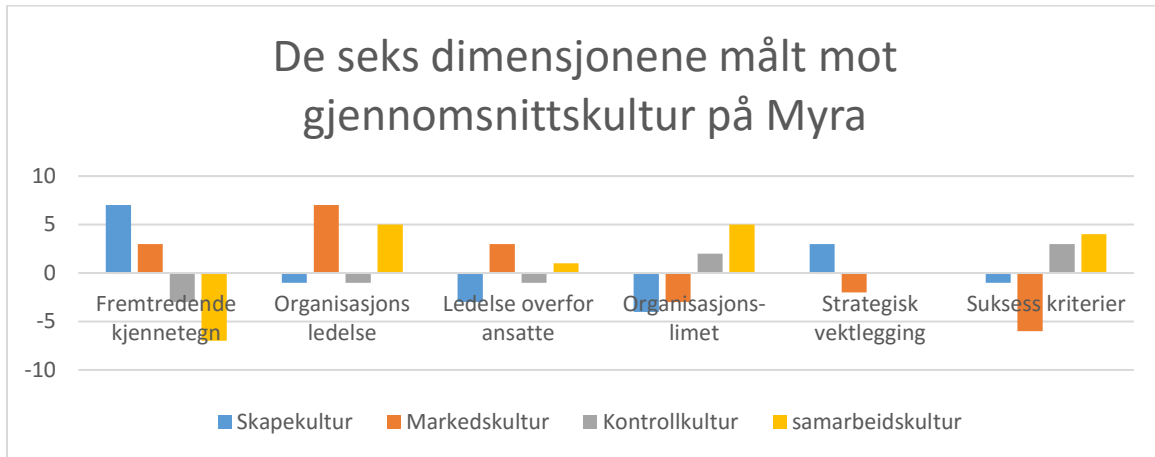
Figur 6.3.6 Sammenlikning av overensstemmelse mellom innholds dimensjonen «suksessfaktorer» med nåværende, gjennomsnittlig kulturprofil ved Myra skole.



Sammenlikningen viser et avvik på markedskultur med -6 poeng, fra 17 på gjennomsnittlig organisasjonskultur, til 11 på suksessfaktorer. Dette negative avviket viser at det er sprik mellom denne dimensjonen og den gjennomsnittlig organisasjonskulturen. Dette er et avvik på, som ledelsen bør gripe fatt i. Vi ser også en liten økning på 3 poeng på kontrollkulturen og 4 poeng på samarbeidskulturen, som begge er kulturtyper med internt fokus. På denne dimensjonen ser vi dermed et lavere fokus på eksterne kulturtyper. Profilen i denne dimensjonen drar i samme retning som organisasjonslim-profilen, men styrkene til kulturtypene er ulik.

6.3.7 Oppsummering av overensstemmelse i organisasjonskultur på Strømmen oppvekstsenter.

Figur 6.3.7 De seks dimensjonenes avvik fra gjennomsnittsfikuren ved Myra skole.



	Fremtredende kjennetegn	Organisasjons ledelse	Ledelse overfor ansatte	Organisasjons limet	Strategisk vektlegging	Suksess kriterier
skapekultur	7	-1	-3	-4	3	-1
Markedskultur	3	7	3	-3	-2	-6
Kontrollkultur	-3	-1	-1	2	0	3
Samarbeidskultur	-7	5	1	5	0	4

Figur 7.3 viser hvor mange poeng de ulike kulturtypene avviker fra gjennomsnittskulturen på alle de seks dimensjonene i OCAI-kartleggingen på Myra skole.

Myra skole har, i likhet med Strømmen, veldig ulike profiler i de seks dimensjonene. Her er det sprik på 4 av 6 dimensjoner. Dimensjonene ledelse overfor ansatte, og strategisk vektlegging, viser overensstemmelse med gjennomsnittskulturen. Selv om Myra har noe mer sammenheng i organisasjonskulturen enn Strømmen, så har også Myra sprik på mange av dimensjonene, og har behov for å utvikle organisasjonskulturen for å skape en mer effektiv og velfungerende organisasjon.

6.3.8 Hva betyr sprikene, og hvordan kan man jobbe videre med å skape overensstemmelse.

I likhet med Strømmen, har Myra i flere år vært blant de lavest scorende skolene på nasjonale prøver i Arendal kommune. Det andre likhetstrekket er stort sprik på sammenhengen i sin organisasjonskultur, med sprik på 4 av 6 dimensjoner. Kulturtypen skape, er innenfor grensene for å kalle det sprik på 5 av 6 dimensjoner. Det er på dimensjonen fremtredende kjennetegn, at kulturtypen har stort fokus, med +7 poeng. Man ser på skolen som et dynamisk sted, hvor de ansatte har risikovillighet og entreprenørånd. Denne dimensjonen står i størst kontrast til organisasjonslimet, hvor forpliktelse på innovasjon og utvikling scorer ned mot grensen for sprik, med -4 poeng.

Kulturtypen Marked, er innenfor grensene for sprik på 4 av 6 dimensjoner. Som på Strømmen oppfatter kollegiet også her at ledelsen er markedsorienterte, og dessuten at marked scorer lavt på suksesskriterier. Dette gir samme paradoks i forhold til hvordan ledelsen forventer at lærere jobber, og hvordan de løser egne lederoppgaver som på Strømmen. Dette betyr også at organisasjonsledelse er en av dimensjonene som, må endres for å tilnærme seg gjennomsnittskulturen.

Kulturtypen kontroll ligger innenfor grensene for sprik på alle 6 dimensjoner. Det betyr at denne kulturtypen har bra samsvar med gjennomsnittskulturen ved skolen.

Kulturtypen samarbeid har negativt sprik på dimensjonen fremtredende kjennetegn. På alle de andre dimensjonene er det ikke avvik, eller avviket er positivt. Både på organisasjonslimet, og organisasjonsledelse er det positivt sprik på denne kulturtypen.

Særlig er det dimensjonen fremtredende kjennetegn som skiller seg fra de andre dimensjonene, med sitt fokus på skapekultur, og tilsvarende lite fokus på samarbeid. Dessuten organisasjonsledelsens fokus på markedsstrategier, og suksesskriterienes lave fokus på marked og konkurranse.

Som nevnt, så er ikke foretrukket kultur presentert i oppgaven, og selv om Myra skole, muligens ville valgt å jobbe mot en foretrukket kultur, er en annen måte å effektivisere organisasjonen på, å jobbe med de fire dimensjonene hvor det er sprik, for å få dem til å nærme seg gjennomsnittskulturen. Her vil endringen blant annet handle om å dempe ledelsens fokus på marked, og få organisasjonens grunnleggende antagelser til å passe bedre overens med gjennomsnittskulturen. Videre følger noen konkrete forslag til punkter som ledelsen ved Myra skole kan jobbe videre med for å oppnå større grad av sammenheng i organisasjonskulturen sin (Cameron & Quinn, 2013:217-240).

For å utvikle samarbeidskulturen i dimensjonen fremtredende kjennetegn:

- Etabler en klar overordnet visjon eller mål for teamet. Avtal fast tid for teammøter.
- Ros og uttrykk takknemlighet minst en gang om dagen overfor dem du jobber sammen med.
- Sett av tid til å observere, evaluere og coache dine underordnede.

For å styrke kontrollkultur for å svekke skapekulturen i fremtredende kjennetegn:

- Formuler og del ut et standard sett av prosedyrer og regler som hjelper alle med å vite hvordan arbeidet utføres på skolen.
- Etabler et system som gjør det mulig å vite hvordan skolen presterer ukentlig når det gjelder viktige prestasjonsindikatorer.
- Led ved å gå rundt. Vær synlig og tilgjengelig for dine ansatte.

I dimensjonen organisasjonsledelse er det litt vanskelig å bruke tanken om å svekke en kultur ved å styrke den konkurrerende kulturtypen, Her har de to konkurrerende verdiene Marked og Samarbeid begge positivt sprik, og bør svekkes for å tilnærme seg gjennomsnittskulturen. Da kan man tenke at man svekker disse ved å øke fokuset på den andre verdiaksen skape-kontroll. Her tenker jeg at det vil være fornuftig å ha mest fokus på skapekulturen (foretrukket kultur viser at Myra skole ønsker å svekke kontrollkulturen ved skolen sin – se vedlegg 2).

Styrke skapekulturen i dimensjonen organisasjonsledelse:

- Ha idedelingsarrangement på jobben – ta for dere spørsmål som; hva er nytt, hva har du tenkt på, hva har du prøvd eller lært i det siste?
- Oppmuntre til handlingslæring mellom dine folk. Forsøk først, og analyser deretter hva du lærte av både suksess eller fiasko.
- Hvilke historier eller hendelser i din organisasjon er eksempler på fremdrift mot fremtidsvisjonen. Spre og gjenta motivasjonshistoriene.

For å øke fokuset på markeds kultur i dimensjonen Suksesskriterier:

- Feire de som tilbyr best kundeservice (kundeservice må oversettes til skoleverden – kundene våre er elevene – hvem oppnår de beste resultatene/har hatt best utvikling med sine klasser?)
- Feir suksess. Få inn en vinnerholdning i dine folk ved å feire seire, selv de små (her må ledelsen velge hvilke seire de ønsker å fokusere på)
- Etabler tidligere prestasjoner som standarden som suksess måles etter. Takk mennesker konstant for arbeidet de utfører, for deres ideer, for deres forbedringer og deres innsats.

6.4 Oppsummering og konklusjon på problemstilling 2

Flosta skole har sprik på 2 av de 6 dimensjonene, mot sprik på 5 dimensjoner på Strømmen, og 4 dimensjoner på Myra.

Flosta skole har sprik på 1 kulturtype på dimensjonen organisasjonsledelse og 2 kulturer på dimensjonen suksessfaktorer. De har dermed sprik på til sammen 3 dimensjonskulturer i forhold til gjennomsnittskulturen.

Strømmen skole har sprik på 1 kulturtype på dimensjonene strategiske vektlegginger og suksessfaktorer. 2 kulturer på dimensjonene organisasjonsledelse, ledelse overfor ansatte og organisasjonslimet. De har da sprik på 8 kulturtypedimensjoner

Myra skole har sprik på 1 kulturtype på dimensjonene organisasjonslimet og suksessfaktorer. 2 kulturer på dimensjonene fremtredende kjennetegn og ledelse overfor ansatte. De har dermed sprik på 6 kulturtypedimensjoner.

Begge disse måtene å se på sprik i organisasjonskulturen viser at det er større sprik ved de to skolene som har lavest elevresultater. Jeg finner dermed at skolen med best overensstemmelse i organisasjonskultur også er skolen hvor elevene scorer best på nasjonale prøver. Skolene hvor elevene scorer svakt på nasjonale prøver er de samme skolene som har stort sprik i organisasjonskulturen.

Dermed kan jeg også konkludere med at overensstemmelse i organisasjonskultur er et effektivitetskriterium, i de undersøkte skolene, som gir seg utslag i elevenes faglige resultater på skolen.

Kapittel 7 - Avslutning og oppsummering

Ledelseslitteraturen viser stor tro på ledelse, for å øke effektiviteten, oppnå bedre resultater, og styre de ansattes læring i retning av å møte fremtidens krav. Elevenes læringsutbytte øker når lærerne har en felles innramming av undervisningen. For å oppnå denne felles måten å forsterke hverandres undervisning, må man utvikle en lærende organisasjon med felles fokus. (Irgens, 2010; Robinson, 2011). Dette handler dermed også om å utvikle organisasjonskulturen. Sterke organisasjonskulturer motvirker også subkulturer som vil gjøre det vanskelig for ledelsen å lykkes med sine initiativ, siden disse gruppene har egne interesser som kan være avvikende i forhold til organisasjonens mål og verdier. God organisasjonskultur er dermed en forutsetning for kollektiv endring, og analyse av situasjonen før endringsarbeid blir igangsatt, øker sannsynligheten for at tiltakene fører til målet (Cameron og Quinn, 2013).

7.1 Konklusjoner og videre anbefalinger

I denne oppgaven har jeg vært interessert i å undersøke organisasjonskulturens betydning for elevenes læring og faglige utvikling. To av skolene har ligget lavt på elevscore på de nasjonale prøvene i flere år på rad, og Arendal kommune regner disse resultatene som viktige indikatorer for elevenes faglige læringsutbytte. Disse skolene har også større sprik i sin kultur, enn skolen der elevene har scoret over gjennomsnittet i samme periode. Dette viser at teorien stemmer med funnene i oppgaven. Det er derfor viktig at Strømmen og Myra jobber med organisasjonskulturen, for å skape en enhetlig organisasjonskultur, for på den måten å oppnå en mer effektiv og samstemt skole. Da vil man også kunne bli en mer lærende organisasjon, og få større potensiale for å utvikle seg mot fremtidens krav. Det er viktig å huske at, når organisasjonskultur kartlegges er ikke målet å rette pekefinger, men å avklare om man kan bli bedre.

Når det gjelder problemstilling 1, så har Flosta mindre fokus på kontroll og større fokus på skapekulturen, noe som kan indikere en mer lærende organisasjon, med større grad av tillit, og mer utviklingsorientering. Likevel er det vanskelig å konkludere at det er sammenheng mellom kulturtype og elevresultater. Alle tre skoler har samarbeidskultur som dominerende

kulturtype, men ellers er dette tre organisasjoner med ulike kulturprofiler. Dette stemmer overens med Cameron og Quinns påstand om at organisasjoner må være i overensstemmelse med omgivelsene, og at det ikke finnes rett eller feil kultur.

Når det gjelder problemstilling 2, så viser resultatene klart sammenhengen mellom elevresultater og overensstemmelse i organisasjonskulturen. Skolen med best overensstemmelse i organisasjonskultur er skolen hvor elevene scorer best på nasjonale prøver. Skolene hvor elevene scorer svakt på nasjonale prøver er de samme skolene som har stort sprik i organisasjonskulturen, og alle dimensjonene drar dessuten i ulike retninger. I og med at skolen har så pass lite samsvar i organisasjonskultur, vil det være vanskelig å opprettholde en velfungerende, effektiv skole. Konklusjonen blir derfor at overensstemmelse i organisasjonskultur gir seg utslag i elevenes faglige resultater på skolen. Skal rektorer bedre elevresultatene på skolen, så er det dermed nødvendig å jobbe for å skape en overensstemmende organisasjonskultur på skolen. For å lykkes, er det viktig at ledelsen først starter med å endre sin egen ledelse. Lederskapet løses i dag gjennom markedsstrategier, og rektor fungerer dermed mer som administrator mer enn som leder. Dette må ledelsen på begge skoler ha fokus på, om de skal lykkes med å utvikle organisasjonskulturen ved egen skole.

Litteratur

Arkivportalen.no/side/aktor/detaljer?aktorId=no-AAKS_arkiv000000006049

Bang, H (1988). Organisasjonskultur. Oslo, Tano Aschehoug

baerum.kommune.no/aktuelt/nettbrett-til-10-barumsskoler/

budstikka.no/skole/nettbrett/skole-og-utdanning/nettbrett-til-6-000-elever-i-barum/s/5-55-422342

Cameron, K S og Quinn R E (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. Oversatt av Nichole E Silva. Oslo, Cappelen Damm AS.

Deal, T E & Kennedy A K (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. USA, Addison-Wesley Pub. Co

Denison, D R & Mishra, A K (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. *Organizational science* 6(2), s. 204-223.

Hattie, J (2009). *Visible learning. A synthesis of over 800 meta – analyses relating to achievement*. London, Ruthledge.

Hislop, D (2009). *Knowledge management in organizations. A critical introduction*. New York, Oxford University press

Hofstede, G (2001). *Cultures consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. USA, Sage publications

- Hofstede, G og Hofstede, G J (2001). *Cultures and organizations. Software of the mind*. England, McGraw-Hill Book company Europe.
- Irgens, E. J. (2010). *Rom for arbeid: Lederen som konstruktør av den gode skole*. i R.-A. Andreassen, E. J. Irgens, & E. M. Skaalvik (red.), *Kompetent skoleledelse* (s. 125-145). Trondheim, Tapir Akademisk Forlag
- Jacobsen, D I (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring I samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand, Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D I & Thorsvik, J (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og Ledelse*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Kaufmann, A., Kaufmann, G. (2009), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 4. utgave. Bergen, Fagbokforlaget
- Moe, M. J (2014). *Kartlegging av organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomsskole*. Masteroppgave ved Universitetet i Agder.
- Postholm, M B, Dahl, T, Engvik, G, Fjørtoft, H, Irgens, J, Sandvik, L V og Wæge, K (2013). *En gavepakke til ungdomstrinnet? En undersøkelse av piloten for den nasjonale satsingen på skolebasert kompetanseutvikling*. Trondheim, Akademika forlag.
- Roald, K (2010). *Kvalitetsvurdering som organisasjonslæring mellom skole og skoleeigar*. Universitetet i Bergen.
- Robinson, V (2011). *Student centered leadership*. San Fransisco, Jossey Bass
- Schein, E. H. (1999). *Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: do they connect?* The Learning Organization, 6(4), 163-172.

Schein, E H (1996). *Culture. The missing concept in organizational studies*. I Administrative Science Quarterly vol 41, No 2, s. 229-240. USA, Sage Publications.

Schein, E H (2004). *Organizational culture and Leadership*. USA, Jossey-Bass

skoleporten.udir.no/rapportvisning/grunnskole/laeringsresultater/nasjonale-proever-5-trinn/arendal-

kommune?enhetsid=0906&vurderingsomrade=11&underomrade=50&skoletype=0&skoletyp
emenuid=0&sammenstilling=1(resultater hentet i januar 2017)

Smith, M E (2003). *Changing an organization`s culture. Correlates of success and failure*. Leadership & organization development journal 24(5), s 249-261.

Strand, t (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen, Fagbokforlaget.

Zheng, W, Yang B & MacLean, G N (2010). *Linking organizational culture, structure, strategy and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management*. I Journal of business research 63, s 763-771. doi: 10.1016/j.jbusres.209.06.005

Vedlegg

Vedlegg 1 Følg brev. Kartlegging av organisasjonskultur

Spørreundersøkelsen du nå har mottatt er en kartlegging av organisasjonskulturen på din skole. Det er ingen rett eller feil svar, og ingen rett eller feil kultur – prøv bare å fordele poengene så korrekt som mulig slik at profilen beskriver din skole riktigst mulig. Kartleggingen skal brukes i en Masteroppgave ved Universitetet i Agder, og respondentene vil være anonyme i oppgaven. Resultatene vil bli destruert når oppgaven er ferdig og godkjent.

Hvordan gjennomføre undersøkelsen;

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

Du har 100 poeng disponibelt, hvor du skal fordele disse 100 poengene mellom de fire alternativene som skisseres. Fordelingen gjøres ut fra hvordan du vurderer at alternativene er beskrivende for din skole. Dette skal du gjøre to ganger; både for kolonnen merket "Nåværende" og kolonnen merket "Foretrukket".

- Nåværende kolonne omhandler dagens situasjon – foreta fordelingen av 100 poeng på denne kolonnen først.
- Foretrukket kolonne er fremtidig ønsket situasjon - foreta fordelingen av 100 poeng slik du ønsker at organisasjon skal fremstå om 5 år for å bli en skole med høy prestasjon, overgå fastsatte mål og bli en best mulig skole for fremtiden.

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

Jeg ber dere være forberedt på at enkelte av spørsmålene kan virke fremmede og vanskelige å forstå for organisasjonstypen skole. I de tilfeller ber jeg deg svare så godt du kan.

Vedlegg 2 OCAI – spørreskjema

Kulturkartlegging



Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende for din organisasjon?

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

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



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

	Nåværende	Foretrukket
A) Ledelse på din skole er bygd på veiledning, tilrettelegging og ivaretagelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) Ledelse på din skole er bygd på innovasjon og risikovillighet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C) Ledelse på din skole er bygd på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

høye krav til mål- og resultatoppnåelse

D) Ledelse på din skole er bygd på

koordinering, organisering og effektiv drift

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

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

	Nåværende	Foretrukket
A) Ledelsen forventer at vi jobber i team, alle deltar og vi finner løsninger i fellesskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) Ledelsen forventer at vi er risikovillige, unike, innovative og vi har frihet til å finne nye løsninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C) Ledelsen forventer at vi er konkurranseorienterte, har klare mål og høye krav og forventninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D) Ledelsen forventer at vi er sikkerhetsorienterte, følger rutiner, og er forutsigbare og stabile i gjennomføringen av oppdrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

Hvordan vil du beskrive "limet" i din organisasjon?

(Hva som holder dere sammen)

	Nåværende	Foretrukket
A) Limet er at vi er lojale, har høy tillit og føler forpliktelse til skolen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) Limet er at vi er nyskapende, driver med utvikling og at skolen er i forkant av andre i bransjen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C) Limet er at vi presterer, leverer og at skolen er best i klassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D) Limet er at vi har formelle regler og retningslinjer, og at skolen er velfungerende

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

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

	Nåværende	Foretrukket
A) At skolen utvikler og ivaretar sine ansatte. Tillit, åpenhet og deltakelse er viktig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) At skolen sikrer nye ressurser og utfordringer. Det å prøve noe nytt og se etter nye muligheter er verdsatt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C) At skolen er konkurransedyktig, oppnår høye målsetninger og er best innenfor sine områder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D) At skolen er forutsigbar og stabil. Effektivitet, kontroll og stabil drift er viktig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

Hvordan vil du si organisasjonen definerer suksess?

	Nåværende	Foretrukket
A) Suksess er utvikling av ansatte, at vi jobber i team, er engasjerte og ivaretar den enkelte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) Suksess er å være ledende på vårt område gjennom å være unike og nyskapende. Innovasjon og utvikling står helt sentralt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C) Suksess er at vi tar markedsandeler og er bedre enn våre konkurrenter. Nøkkelen er å være markedsledende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D) Suksess er å være en effektiv, stabil og pålitelig leverandør.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lavest mulige kostnader står sentralt i driften

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

Takk for besvarelsen.