



UNIVERSITETET I AGDER

# Organisasjonskultur i nye Lindesnes kommune

En kartlegging av organisasjonskulturen i rådmannens stab

VILHELM LUNDE HOLME

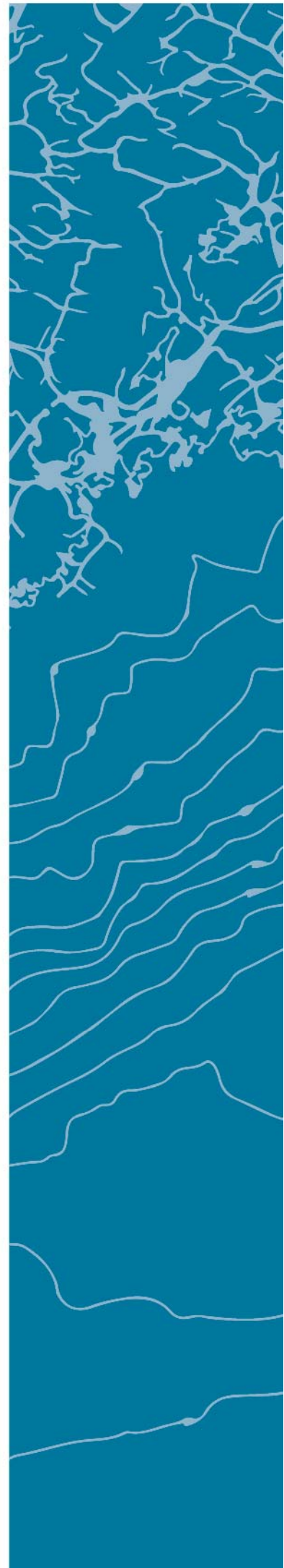
## VEILEDERE

Linda Hye og Morten Øgård

**Universitetet i Agder, 2018**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag





## Forord

Denne oppgaven er avsluttende del av et erfaringsbasert masterprogram i kommunal ledelse ved Universitet i Agder, Fakultet for samfunnsvitenskap. Gjennom oppgaven har jeg sett nærmere på organisasjonskulturen i kommunene Mandal, Marnardal og Lindesnes, som fra 1.1.2020 blir slått sammen til nye Lindesnes kommune.

Målet med oppgaven har vært å sette søkelys på organisasjonskulturens betydning når tre organisasjoner med ulike fagfelt skal slås sammen til en. Gjennom oppgaven håper jeg det pekes på noen likheter og ulikheter i kulturen som kan ha relevans når nye ledere nå skal bygge en ny organisasjon, nye fagmiljø og nye avdelinger.

Det er satt ambisiøse mål for nye Lindesnes. Variasjon i kultur mellom fagområder kan være en styrke, men dersom det skal være realistisk å nå målene må ansatte i ulike avdelinger og fagmiljø trekke i samme retning. Jeg håper oppgaven kan være et utgangspunkt for refleksjon, og bidra til at kommende ledere i den nye kommunen arbeider bevisst med organisasjonskultur.

Jeg vil gjerne takke mine veiledere, Linda Hye og Morten Øgård, som har bidratt med gode råd, innspill og oppmuntrende kommentarer. Videre vil jeg takke rådmennene i de tre kommunene for å ha stilt seg positive til undersøkelsen og oppmuntret medarbeiderne til å besvare spørreundersøkelsen jeg har gjennomført.

Min arbeidsgiver, Mandal kommune, fortjener også en stor takk for ha gjort det mulig for meg å gjennomføre masterprogrammet. Jeg vil også takke min familie for å ha utvist tålmodighet mens jeg har jobbet med oppgaven.

Søgne, 6.12.2018

## Sammendrag

I denne oppgaven har jeg sett nærmere på organisasjonskulturen i kommunene Mandal, Marnardal og Lindesnes som fra 1.1.2020 blir slått sammen til nye Lindesnes.

Gjennomgangen har vært avgrenset til fagområder innenfor «rådmannens stab» i de tre kommunene. Jeg har brukt verktøyet OCAI i kartleggingen og basert gjennomgangen på rammeverket «Competing values framework» (CVF).

I hvilken grad en organisasjon lykkes med å nå sine mål kan påvirkes av ulike forhold. Noen faktorer lar seg lett måle eller dokumentere, så som formell organisering og alt av prosedyrer og systemer som er nedfelt skriftlig. Andre ting lar seg vanskeligere observere direkte, men kan i minst like stor grad påvirke om man lykkes. Organisasjonskultur er en slik faktor.

Særlig i en prosess der etablerte strukturer brytes opp for å danne nye vil det være viktig å jobbe bevisst med organisasjonskulturen. I denne oppgaven redegjør jeg for hvordan teoretikere ser på organisasjonskulturens betydning, og hvorfor en kommunesammenslåing er en gylden anledning til å jobbe med tilpassing av organisasjonskulturen til organisasjonens målsettinger.

I tillegg til å kartlegge organisasjonskulturen har jeg drøftet resultatene opp mot lokale og nasjonale mål for kommunereformen. Funnene mine viser at dagens organisasjonskultur ikke er optimal for å nå de lokale målene for reformen. Organisasjonskulturen som respondentene ønsker seg er imidlertid bedre tilpasset målbilde og respondentene ønsker seg i hovedsak i samme retning.

Innenfor de ulike fagområdene og i dagens kommuner viser funnene mine variasjoner i kulturuttrykket og enkelte subkulturer. Variasjon kan både være en styrke og en utfordring. Jeg redegjør for noen implikasjoner av dette når tre organisasjoner skal slås sammen til en.

Kommunereformen åpner et mulighetsrom for å jobbe med organisasjonskulturen og styre denne i en retning som er bedre tilpasset det som kreves for at nye Lindesnes skal nå sine mål. Dersom man ikke lykkes viser teoretikere til at resultatet kan bli at man samler seg rundt noen

kulturelle kjerneverdier og forsterker disse (Cameron & Quinn 2014). En slik utvikling kan redusere den nye organisasjonens evne til å lykkes og innebære at man taper et mulighetsrom.

Schein viser til at å skape og administrere kultur er det eneste viktige en leder gjør (Schein, 1987). Ledere som nå ansettes i nye Lindesnes har en viktig oppgave foran seg med å arbeide bevisst med organisasjonskultur. I dette arbeidet bør lederne være bevisst egne lederferdigheter og hvilke kulturer de selv har vært en del av. Endring vil kunne være nødvendig både på medarbeidernivå og ledernivå dersom de ambisiøse målene i intensjonsavtalen skal bli nådd.

# Innhold

Forord .....	2
Sammendrag .....	3
Figurliste .....	6
Tabelliste .....	7
1. Innledning .....	8
1.1. Tema, bakgrunn og relevans .....	8
1.2. Problemstillinger .....	11
2. Om kommunene og nye Lindesnes .....	13
2.1. Beskrivelse av dagens kommuner .....	13
2.2. Om nye Lindesnes .....	14
2.3. Rådmannens stab i de tre kommunene .....	14
3. Teori .....	18
3.1. Om organisasjonskultur .....	18
3.2. Felles kultur og subkulturer i en organisasjon .....	20
3.3. Kan kulturen påvirkes? .....	22
3.4. Competing Values Framework (CVF) .....	25
3.5. Ledelse og organisasjonskultur .....	28
3.6. Oppsummering .....	30
4. Metode/gjennomføring .....	31
4.1. Om metode .....	31
4.2. Valg av forskningsdesign og metode .....	32
4.3. Utvelgelse av respondenter .....	35
4.4. Gyldighet og troverdighet .....	36
4.5. Praktisk gjennomføringer og erfaringer ved bruk av OCAI .....	38
5. Resultater og analyse .....	42
5.1. Innledning .....	42
5.2. Finnes det en felles oppfatning av organisasjonskultur i kommunene Mandal, Marnardal og Lindesnes? .....	43
5.3. Finner vi forskjeller i dominerende kulturuttrykk mellom ulike fagområder? .....	50
5.4. I hvilken grad er det samsvar mellom nåværende og ønsket kulturuttrykk? .....	56
5.5. Hvilke implikasjoner har funnene når de tre kommunene skal bli til en? .....	74
6. Konklusjon og oppsummering .....	87
7. Litteraturliste .....	90
8. Vedlegg .....	92

## Figurliste

Figur 1. Det kommunale styringskretsløp (Baldersheim & Øgård,1997):.....	9
Figur 2. Faktorer som påvirker organisasjonskulturen. (Jacobsen & Thorsvik, 1997, s. 25) ..	18
Figur 3. Kulturens ulike nivå (Cameron & Quinn, 2014, s. 20).....	24
Figur 4. Indikatorer på organisatorisk effektivitet (Cameron & Quinn, 2014, s. 40). .....	26
Figur 5. Metodens domene (Jacobsen, 2015, s. 15). .....	31
Figur 7. Nåværende organisasjonskultur i Mandal kommune .....	45
Figur 8. Nåværende organisasjonskultur i Lindesnes kommune .....	46
Figur 9. Nåværende organisasjonskultur i Marnardal kommune .....	48
Figur 10. Nåværende organisasjonskultur fagområde overordnet ledelse .....	51
Figur 11. Nåværende organisasjonskultur fagområde service .....	52
Figur 12. Nåværende organisasjonskultur fagområde økonomi, regnskap, lønn.....	53
Figur 13. Nåværende organisasjonskultur alle fagområder nye Lindesnes .....	54
Figur 14. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde overordnet ledelse .....	60
Figur 15. Foretrukket organisasjonskultur i nye Lindesnes, fagområde overordnet ledelse, etter gammel kommune .....	62
Figur 16. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde service .....	63
Figur 17. Foretrukket organisasjonskultur i nye Lindesnes, fagområde service, etter gammel kommune .....	64
Figur 18. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde dokumentcenter .....	65
Figur 19. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde personal og HR.....	66
Figur 20. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde økonomi, regnskap, lønn .....	67
Figur 21. Foretrukket organisasjonskultur i nye Lindesnes, fagområde økonomi, regnskap, lønn etter gammel kommune.....	69
Figur 22. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i nye Lindesnes samlet .....	70
Figur 23. Foretrukket organisasjonskultur i nye Lindesnes etter gammel kommune .....	72
Figur 24. Foretrukket organisasjonskultur i nye Lindesnes etter fagområde.....	73
Figur 26. Organisasjonskart Mandal. Hentet fra kommunens nettsider 16.10.2017.....	96
Figur 27. Organisasjonskart Marnardal. Hentet fra kommunens nettside 16.10.2017.....	97

Figur 28. Organisasjonskart Lindesnes. Hentet fra kommunens nettside 16.10.2017. .... 98

## Tabelliste

Tabell 1. Bakgrunnsdata om kommunene.....	13
Tabell 2. Perspektiver på organisasjonskultur. (Martin, 1992, s. 32) .....	21
Tabell 3. Perspektiv på om kultur er noe organisasjonen er eller har (Jamil, 2005, s. 244) ....	22
Tabell 4. Antall skjema og svarprosent.....	39
Tabell 5. Nåværende organisasjonskultur nye Lindesnes etter gammel kommune .....	44
Tabell 6. Nåværende organisasjonskultur i Mandal kommune.....	45
Tabell 7. Nåværende organisasjonskultur i Lindesnes kommune.....	47
Tabell 8. Nåværende organisasjonskultur i Marnardal kommune .....	48
Tabell 9. Nåværende organisasjonskultur fagområde overordnet ledelse.....	51
Tabell 10. Nåværende organisasjonskultur fagområde service.....	53
Tabell 11. Nåværende organisasjonskultur fagområde økonomi, regnskap, lønn .....	54
Tabell 12. Nåværende organisasjonskultur alle fagområder nye Lindesnes.....	55
Tabell 13. Nåværende og foretrukket kultur i Mandal kommune.....	57
Tabell 14. Nåværende og foretrukket kultur i Lindesnes kommune.....	58
Tabell 15. Nåværende og foretrukket kultur i Marnardal kommune .....	59
Tabell 16. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde overordnet ledelse....	61
Tabell 17. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde service.....	63
Tabell 18. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde dokumentcenter.....	65
Tabell 19. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde personal og HR .....	67
Tabell 20. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde økonomi, regnskap, lønn.....	68
Tabell 21. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i nye Lindesnes samlet.....	70
Tabell 22. Foretrukket organisasjonskultur i nye Lindesnes etter «gammel kommune».....	71
Tabell 23. Foretrukket organisasjonskultur i nye Lindesnes etter fagområde .....	71
Tabell 24. Samfunnsmessige hensyn og kriterier for kommunereformen .....	75



# 1. Innledning

## 1.1. Tema, bakgrunn og relevans

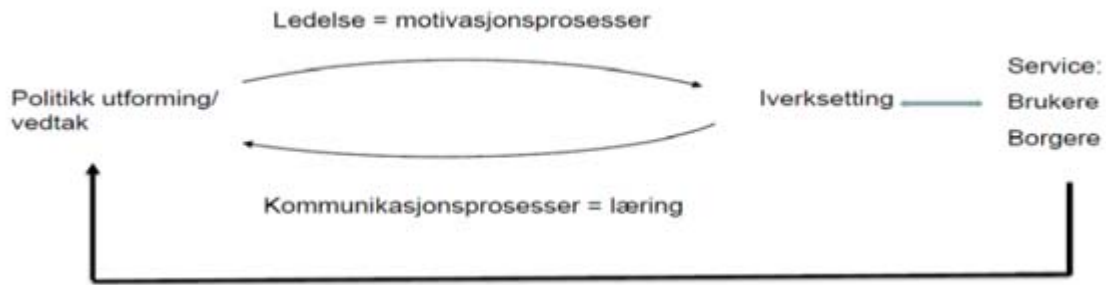
Kommunene Mandal, Marnardal og Lindesnes slås sammen til en kommune fra 1.1.2020. Den nye kommunen skal hete Lindesnes kommune, men omtales som «nye Lindesnes» frem til sammenslåingstidspunktet.

I nye Lindesnes vil mange av dagens politiske og administrative strukturer bli brutt opp og satt sammen på ny. Arbeidet med sammenslåing tar utgangspunkt i en intensjonsavtale som er utarbeidet av politiske representanter fra dagens tre kommuner og vedtatt av kommunestyrene. I tillegg finnes det nasjonale føringer for arbeidet, blant annet regjeringens målsettinger med kommunereformen. Målene som er satt er ambisiøse, uten at den nye kommunens rammebetingelser endres radikalt fra dagens. Dette vil stille store krav til endringsvilje og omstillingsevne, samtidig som det åpner muligheter.

Politiske ideer og beslutninger settes ut i livet gjennom styring, som er å anse som en kjerneaktivitet i samfunnet. Styring av offentlig sektor innebærer noen særskilte utfordringer. Med utgangspunkt i en kommunene vil målene for virksomheten kunne være komplekse og dels stå i motsetning til hverandre. Kommunen vil være politisk styrt, samtidig som man må forholde seg til mål og føringer fra sentralt hold som kan stå i motsetning til lokale politiske ønsker og prioriteringer. Samfunnsutviklingen går fort, og ulike interessenter vil stille nye krav til tjenestene som skal leveres og til kommunens rolle som aktør på ulike arenaer. Man blir stadig stilt overfor komplekse problemstillinger som må håndteres innenfor rammebetingelser som i begrenset grad kan påvirkes.

Styringskretsløpet for en kommune kan oppsummeres gjennom følgende modell:

Figur 1. Det kommunale styringskretsløp (Baldersheim & Øgård, 1997):



Trendene rundt styring av offentlig sektor har variert over tid. Offentlig sektor har både i Norge og internasjonalt opplevd endringer som kan betegnes som «styringsinnovasjoner» (Røiseland, 2013). Konsekvensen av dette for kommunene har vært en kommunal sektor som er i endring.

Fra etterkrigstiden og frem til i dag kan man kategorisere styringsregimer og innovasjonsforståelse i offentlig sektor i følgende hovedkategorier (Røiseland, 2013):

- Offentlig administrasjon (OA) - Fra 1945
- New Public Management (NPM) - Fra 1980
- New Public Governance (NPG) - Fra 1990

Regimene er overlappende i tid. Man finner i dag innslag av alle styringselementene i de fleste kommuner, men noen kommuner vil skille seg ut ved at man finner større innslag av et av regimene enn i andre.

Kort oppsummert innebærer overgangen fra OA som et styringsparadigme via NPM til NPG en overgang fra å se på borgeren som en klient via kunde til en medprodusent. Mens de teoretiske røttene i OA er statsvitenskap og offentlig politikk, vil man i et NPM-paradigme anse aktørene som rasjonelle deltakere i et marked. Markedsteori og ledelsesteori vil stå sentralt. I NPG-paradigme vil man ta utgangspunkt i institusjonell teori og nettverksteori (Røiseland, 2013).

Parallelt snakkes det om en overgang fra kommune versjon 1.0 til «kommune 3.0» der 1.0 er kommuner styrt etter styringsparadigme OA og 3.0 etter NPG. Kommune 3.0 betegnes også som «post NPM». Her er fokus ikke lengre på at en kommune skal representere servicesamfunnet, snarere et fellesskapssamfunn der det forventes at man som innbygger skal bidra. Om man som kommune velger å tilby tjenester utført i egenregi eller kjøpt i et marked blir mer en pragmatisk tilnærming i hvert enkelt tilfelle.

I kommune 3.0 vektlegges elementer som medborgerskap, innovasjon og samskaping. Fokus er ikke på at man som bruker skal tildeles eller kjøpe tjenester, men på at man gjennom et felles ansvar for brukerens eget liv minimerer behovet for tjenester og finner gode løsninger. I en kommune 3.0 vil man anerkjenne at de beste løsningene finnes gjennom en nettverkstenking der kommune(r), staten, borgere, frivillig sektor og næringsliv samhandler.

Med utgangspunkt i de skiftende styringsregimene og samfunnsutviklingen for øvrig er det trygt å si at offentlig sektor er i endring. Man har bare så vidt sett konsekvensene av økt digitalisering der norske kommuner fortsatt har et svært stort potensial. Slik jeg ser det er norske kommuner fortsatt i en tidlig fase av å implementere styringsprinsippene fra NPG sett i forhold til det potensiale som finnes.

Midt opp i denne utviklingen lanserer regjeringen kommunereformen. Målene for reformen kretser rundt et behov for «*bærekraft*», «*robusthet*», «*likeverdige tjenester*» og «*helhetlig samfunnsutvikling*» (Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartement, 2016). Det kan hevdes at målsettingene bak reformarbeidet passer bedre inn i et OA-paradigme enn i et samfunn det idealene innen NPG er implementert.

Samtidig innebærer reformen utvilsomt store muligheter for impliserte kommuner. En kommunesammenslåing gir muligheter for å bryte opp fastsatte strukturer og organisasjonskart, flytte om på ansatte og ledere og designe nye organisasjoner og systemer fra grunnen av. Som et ledd i reformarbeidet tilbys kommunene nettverksmuligheter, man drar på studieturer og deltar i ulike prosjekter som kan gi inspirasjon og faglig påfyll.

De nye kommunenes evne til å nå sine mål vil påvirkes både av formelle og uformelle trekk ved organisasjonen. Organisasjonskart og ansvars- og oppgavefordeling vil være formelle

strukturer som kan beskrives skriftlig og påvirkes direkte. Uformelle trekk som organisasjonskultur vil kunne være like viktig for måloppnåelse, men er vanskeligere både å beskrive og påvirke.

Både kultur, formelle strukturer og mål/strategier vil virke inn på hvordan en organisasjon fungerer. Cameron og Quinn viser til at nøkkelen til omstilling er å endre organisasjonskulturen. Mislykkes man kan det føre til kynisme, frustrasjon, tap av tillit og en svekkelse av moralen (Cameron & Quinn, 2014, s. 14). Dersom fokus ikke i tilstrekkelig grad rettes mot organisasjonskultur vil det være en fare for at medarbeiderne ikke jobber mot felles mål og man risikerer å få en kultur som ikke matcher kommunens strategi og målsettinger.

Ledelse handler blant annet om å administrere kultur. Kunnskap om nåværende og ønsket organisasjonskultur blant de kommende medarbeiderne i nye Lindesnes vil kunne være et godt verktøy for ledelsen i jobben som skal gjøres med å bygge og forme en ny organisasjon.

Tidlig i prosessen med sammenslåing kunne det synes som om organisasjonskultur hadde lite fokus både i utredningsarbeid og tidlig prosjektfase. Gjennom arbeidet med administrativ organisering av den nye kommunen er det fra høsten 2018 også blitt rettet et fokus mot organisasjonskultur, noe som er svært viktig. Jeg håper funnene i denne oppgaven kan være et grunnlag når nye ledere skal bygge den nye organisasjonen.

## **1.2. Problemstillinger**

Med utgangspunkt i at kultur er en viktig faktor ved større organisasjonsendringer vil jeg undersøke organisasjonskulturen i de tre kommunene for å finne ut hva som er dagens organisasjonskultur og hva som er den ønskede kulturen. Med utgangspunkt i eget interessefelt og behovet for å begrense omfanget av en undersøkelse, avgrenses gjennomgangen til rådmannens stab i de tre kommunene.

Rådmannens stab ivaretar mange svært ulike oppgaver og er i noen av kommunene delt inn i underavdelinger. Den fremtidige organiseringen blir ikke en blåkopi av en av dagens organisasjoner. Jeg vil derfor prøve å identifisere nåværende og ønsket organisasjonskultur

for noen utvalgte fagområder som det kan være naturlig å organisere samlet i den nye kommunen.

Gjennom oppgaven håper jeg å kunne beskrive eventuelle forskjeller i nåværende og ønsket organisasjonskultur i de tre kommunene. Mitt ønske er at de fremtidige lederne kan bruke funnene som grunnlag for å utøve sin lederrolle.

Med bakgrunn i dette definerer jeg følgende problemstillinger for oppgaven:

- Finnes det en felles oppfatning av organisasjonskultur i kommunene Mandal, Marnardal og Lindesnes?
- Finner vi forskjeller i dominerende kulturuttrykk mellom ulike fagområder?
- I hvilken grad er det samsvar mellom nåværende og ønsket kulturuttrykk?
- Hvilke implikasjoner har funnene når de tre kommunene skal bli til en? (Sett i lys av lokale og nasjonale målsettinger for kommunereformen).

Gjennomgangen avgrenses til rådmannens stab i de tre kommunene.

## 2. Om kommunene og nye Lindesnes

### 2.1. Beskrivelse av dagens kommuner

Mandal, Marnardal og Lindesnes er tre av Norges sørligste kommuner. Sammen med kommunene Åseral og Audnedal utgjør de Lindesnesregionen og har hatt et utstrakt samarbeid i en årrekke. Samarbeidet har siden 2005 vært formalisert som regionråd. Høsten 2018 er det avklart at kommunene som blir nye Lindesnes blir medlemmer i Region Kristiansand og sier opp sine medlemskap i Lindesnesregionen fra 31.12.2019.

I tabellen under oppsummeres bakgrunnsinformasjon om de tre kommunene. Antall innbyggere, areal, årsverk og ordførerparti er tatt med som ren bakgrunnsinformasjon. Hvordan kommunene er rangert gjennom Kommunebarometeret og Kommunekompasset kan, sammen med netto driftsresultat, gi et bilde på om kommunene er godt drevet og leverer gode resultater samtidig som man opprettholder en sunn kommuneøkonomi.

Tabell 1. Bakgrunnsdata om kommunene.

	Mandal	Marnardal	Lindesnes
<b>Antall innbyggere<sup>1</sup></b>	15 659	2 308	4 938
<b>Kvadratkm. landareal</b>	212	378	299
<b>Antall avtale årsverk<sup>2</sup></b>	1 062	216	403
<b>Parti ordfører</b>	FrP	AP	Høyre
<b>Rangering Kommunebarometeret 2018</b>	3	117	43
<b>Poeng Kommunekompasset<sup>3</sup></b>	462	363	321
<b>Netto driftsresultat i prosent av brutto driftsinntekter 2017<sup>4</sup></b>	1,6%	11,2%	4,2%

Oppsummert kan man si at Mandal, Marnardal og Lindesnes er tre nokså ulike kommuner når det kommer til kommunestørrelse og geografi. Kommunene har imidlertid en lang historie

---

<sup>1</sup> Pr. 1.1.2018

<sup>2</sup> Kostra pr. 31.12.2017

<sup>3</sup> Kommunekompasset rapport for de tre kommunene høsten 2017.

<sup>4</sup> Kostra pr. 31.12.2017

med nært samarbeid. Ut fra kriterier som Kommunekompasset og Kommunebarometeret fremstår kommunene som veldrevet i nasjonal sammenheng.

## **2.2.Om nye Lindesnes**

Da kommunereformen ble lansert startet kommunene i Lindesnesregionen umiddelbart opp arbeidet med å avklare grunnlaget for å gå sammen til en større kommune. Det ble raskt klart at Åseral kommune ikke ønsket å bli en del av en storkommune. Audnedal, Marnardal, Lindesnes og Mandal gjennomførte en lengre prosess med politiske temamøter og folkemøter. Det ble besluttet å bruke kommuneplanprosess som metodikk for arbeidet ved at man utarbeidet et planprogram for framtidig kommunedelplan med tema kommunesammenslåing. Planprogrammet ble fullført, men ikke formelt vedtatt i alle kommunene. Prosessen stoppet opp og det ble ikke gjennomført en frivillig kommunesammenslåing.

Fylkesmannen i Aust- og Vest-Agder ga i brev av 28.9.2016 sin tilrådning om framtidig kommunestruktur på Agder. Fylkesmannen anbefalte i brevet at Stortinget vedtok følgende sammenslåinger:

- Lyngdal og Audnedal
- Mandal, Marnardal og Lindesnes (Nye Lindesnes)
- Kristiansand, Søgne, Songdalen, Birkenes og Lillesand, alternativt Kristiansand, Søgne og Songdalen (K3)
- Vennesla og Iveland

Stortinget vedtok 8.6.2017 sammenslåing av Lyngdal og Audnedal, K3 og nye Lindesnes. Vedtaket innebar at 111 kommuner ble slått sammen til 43 kommuner. Prosjektet Nye Lindesnes var en av 11 kommunesammenslåinger som ble vedtatt mot et eller flere av kommunestyrenes ønsker, såkalt tvangssammenslåing.

## **2.3.Rådmannens stab i de tre kommunene**

Her beskrives nærmere funksjonene som jeg vurderer til å utgjøre rådmannens staber i hver kommune. Organisasjonskart over de tre kommunene er tatt med som vedlegg 2 til oppgaven.

### 2.3.1. Mandal kommune

Mandal kommune er organisert med fire virksomhetsområder ledet av hver sin kommunalsjef. Et av disse områdene er «*Stab*», som igjen består av avdelingene «*Tjenestetorget*», «*Økonomikontoret*» og «*Personalavdelingen*». De tre avdelingene er ledet av hver sin avdelingsleder. Kommunalsjef for Stab har de siste årene vært konstituert som rådmann i kommunen uten at det er konstituert eller ansatt noen i kommunalsjefstillingen.

Tjenestetorget har ansvar for publikumsmottak, sentralbord, post- og arkiv samt flere ulike forvaltningsoppgaver.

Økonomikontoret har ansvar både for kommunens økonomifunksjon og regnskapsfunksjon.

Personalavdelingen omfatter kommunens HR-funksjon og har også ansvar for lønn og HMS. Personalavdelingen har også mye av ansvaret for kommunens overordnede internkontrollsystem.

I tillegg inngår innkjøpssjef, politisk sekretær og tre rådgivere i rådmannens stab i Mandal.

### 2.3.2. Marnardal kommune

Organisasjonskartet for Marnardal viser en inndeling i:

- Service, utvikling og teknisk
- Helse og omsorg
- Oppvekst og kultur

Service, utvikling og teknisk er igjen delt inn i avdelingene service, forvaltning og eiendomsdrift der det i praksis er avdelingen «*service*» som er sammenliknbar med rådmannens staber i de øvrige kommunene. «*Forvaltning*» består blant annet av plan og byggesak mens «*eiendomsdrift*» er selvforklarende. Avdelingen «*Service*» har en egen avdelingsleder og består av:

- Post/arkiv
- Sentralbord



- Informasjon
- Politisk sekretariat
- Økonomi
- Lønn
- Personal/HMS/internkontroll

### **2.3.3. Lindesnes kommune**

Lindesnes kommune er organisert med tre etater. Følgende avdelinger ligger direkte underlagt rådmannen:

- Flyktningkontoret
- Økonomikontoret
- Servicekontoret
- Personalkontoret

Flyktningkontoret hjelper med bosetting og andre tiltak for flyktninger som har fått innvilget oppholdstillatelse i Norge og som har fått Lindesnes som bosettingskommune.

Økonomikontoret har ansvar for:

- Regnskap og budsjett
- Innfordring av kommunale krav
- Innfordring av skatt og arbeidsgiveravgift
- Lønn/sykepenger
- Arbeidsgiverkontroll

Servicekontoret er ifølge beskrivelsen på nettsiden steder der man kan «spørre om alt» og få svar «enten der og da, eller få hjelp til hvordan man går fram videre». Post, arkiv og politisk sekretariat er organisert under servicekontoret.

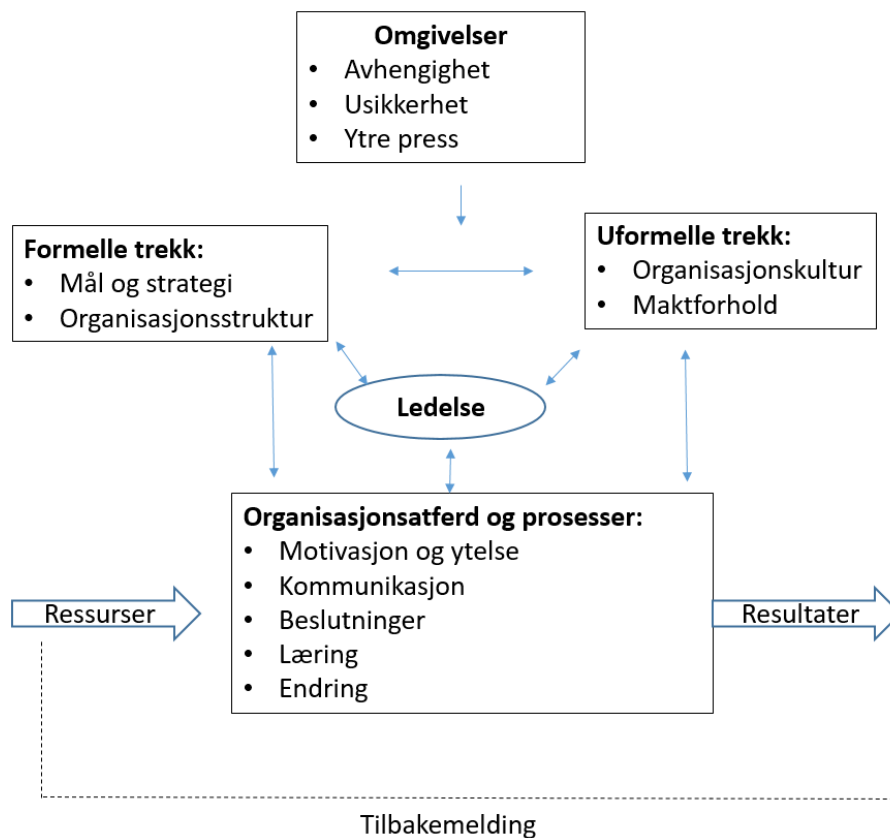
Personalavdelingen er kommunens HR-avdeling, men har i Lindesnes ikke ansvar for lønn. Lønn ligger under økonomikontoret. Avdelingen har også ansvar for overordnet internkontroll, HMS og ulike andre funksjoner som beskrives på kommunens nettsider.

### 3. Teori

#### 3.1.Om organisasjonskultur

En organisasjons resultater vil påvirkes både av formelle og uformelle trekk der organisasjonskulturen er blant de uformelle. Hvordan en organisasjon fungerer og yter vil både avhenge av kultur, formelle strukturer og mål/strategier. Jacobsen og Thorsvik illustrerer dette i følgende modell:

Figur 2. Faktorer som påvirker organisasjonskulturen. (Jacobsen & Thorsvik, 1997, s. 25)



Både kultur og struktur kan være like viktig for hvordan organisasjoner fungerer. Elementene henger imidlertid tett sammen og ledere må forstå hvordan struktur og kultur virker sammen for å kunne forstå og styre organisasjonen. Organisasjonskultur vil kunne ha sterk effekt på

hvordan menneskene i organisasjonen opptrer. Studier viser en betydelig sammenheng mellom organisasjonskultur og effektivitet (Jacobsen & Thorsvik, 1997).

Historisk har det vært en tendens til et større fokus på strukturelle forhold enn organisasjonskultur. I nyere tid har teoretikere som Cameron & Quinn, Schein og Hofstede pekt på organisasjonskulturens betydning. Som nevnt innledningsvis peker særlig Cameron & Quinn på organisasjonskulturens betydning ved omstillinger. Kynisme, frustrasjon, tap av tillit og en svekkelse av moralen kan bli konsekvenser dersom man mislykkes i et omstillingsarbeid. (Cameron & Quinn, 2014)

Det finnes mange ulike definisjoner av organisasjonskultur. De fleste har til felles at de ser på kultur som et kollektivt fenomen som deles av menneskene som lever, eller levde, i de samme sosiale omgivelsene. Kultur er ut fra dette noe som læres, ikke arves (Jamil, 2005).

Jacobsen & Thorsvik viser til at Edgar Scheins definisjon er mest referert i organisasjonslitteraturen):

*«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer seg å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.»* (Jacobsen & Thorsvik, 1997, s. 130)

Formelle mål, strategier og strukturer vil normalt være nedfelt skriftlig. Organisasjonskulturen vil sitte i hodet på medlemmene i organisasjonen. Cameron & Quinn beskriver hvordan de fleste skribenter innen organisasjonsstudier er enig om at kultur henviser til de *«verdiene som blir tatt for gitt, de underliggende antakelsene og definisjonene som karakteriserer organisasjoner og deres medlemmer»* (Cameron & Quinn, 2014, s. 18). Dette samsvarer med tilnærmingen som er utgangspunkt for Competing Values Framework (CVF) og som beskrives nærmere i eget kapittel.

Kultur blir en egenskap ved organisasjonen som er vokst frem gjennom interaksjonen mellom medlemmene og som nå fremstår som en felles egenskap fremfor egenskaper ved hvert enkelt medlem. Kultur ikke er noe som kan vedtas, snarere ett produkt av hvordan medlemmene har samhandlet over tid. Populære måter å uttrykke dette på er «*limet som holder organisasjonen sammen*» og «*slik gjør vi det her*».

Kulturen i en organisasjon vil være vedvarende og handler om kjerneverdier og omforente tolkninger (Cameron & Quinn, 2014). Dette skiller seg fra begrepet «klimate» som utgjøres av midlertidige holdninger, følelser og oppfatninger som påvirkes av eksterne forhold og som kan endres både raskt og dramatisk

Baldersheim & Rose beskriver et kulturparadoks der kommunene på den ene siden er svært mottakelige for nye ideer, men sliter med å omsette disse til praktiske tiltak. Forfatterne stiller spørsmål om kommunekulturen er lite læringsorientert og om det er begrensninger i kulturen som setter hindring for endring og læring (Baldersheim & Rose, 2015).

### **3.2.Felles kultur og subkulturer i en organisasjon**

En annet tema med ulike perspektiv i litteraturen er spørsmålet organisasjonskultur bør forstås som felles for hele organisasjonen eller på et annet nivå. Joann Martin omtaler tre ulike perspektiver (Martin, 1992):

- Integrasjonsperspektivet
- Differensieringsperspektiv
- Fragmenteringsperspektivet

Tabell 2. Perspektiver på organisasjonskultur. (Martin, 1992, s. 32)

Perspective	Integration	Differentiation	Fragmentation
Orientation to consensus	Organization-wide consensus	Subcultural consensus	Multiplicity of views (no consensus)
Relation among manifestations	Consistency	Inconsistency	Complexity (no clearly consistent and inconsistent)
Orientation to ambiguity	Exclude it	Channel it outside subcultures	Focus on it
Metaphors	Clearing in jungle, monolith, hologram	Islands of clarity in sea of ambiguity	Web, jungle

Kort oppsummert innebærer integrasjonsperspektivet at kulturen gjelder for hele organisasjonen og i større grad vil være lederstyrt og preget av konsensusstenkning. Organisasjonen utgjør et kulturelt fellesskap.

Differensieringsperspektivet vil innebære at organisasjonskulturen er sammensatt av mange små kulturer eller subkulturer. Disse vil agere som egne grupper og tolke spørsmål ulikt.

Fragmenteringsperspektivet innebærer et fokus på uklare kulturelle manifestasjoner der man ikke finner konsensus hverken på organisasjonsnivå eller i undergrupper.

Jacobsen og Thorsvik viser til at medarbeidere i en organisasjon kan være medlem av flere ulike kulturer samtidig og at det kan være hensiktsmessig å betrakte organisasjonskultur som en blanding av ulike subkulturer fremfor som en helhetlig kultur. Ved en slik tilnærming kan man kombinere Martins tre perspektiver når man studerer organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 1997). Denne måten å tenke på sammenfaller med Schein som deler inn kultur i fire kategorier (Schein, 1987):

- Makrokultur – gjeldende på et nasjonalt eller globalt nivå.
- Organisasjonskultur – i private eller offentlige organisasjoner.
- Subkultur – gjeldende for en gruppe innad i en organisasjon.

- Mikrokultur – egne mikrosystemer på innsiden eller utsiden av en organisasjon.

Subkulturer i organisasjoner vil i mange tilfeller reflektere organisasjonens struktur i form av avdelinger/kontorer. Samtidig vil man også kunne finne subkulturer basert på:

- Ulike profesjonskulturer.
- Ulike aldersgrupper.
- Ulike kjønn.

(Jacobsen & Thorsvik, 1997, s. 152):

Jacobsen og Thorsvik understreker at subkulturer i en organisasjon ikke nødvendigvis er problematisk. Derimot vil problemer kunne oppstå dersom subkulturene representerer en motkultur som utfordrer den dominerende kulturen i organisasjonen. Dette er særlig en aktuell problemstilling der organisasjoner slås samme (Jacobsen & Thorsvik, 1997).

### 3.3. Kan kulturen påvirkes?

Teoretikerne er delt i synet på om organisasjonskultur er foranderlig (Jamil, 2005). Det skiller gjerne mellom kultur som noe en organisasjon er og noe en organisasjon har, noe Jamil oppsummerer i følgende tabell:

Tabell 3. Perspektiv på om kultur er noe organisasjonen er eller har (Jamil, 2005, s. 244)

<i>Kultur er noe en organisasjon har</i>	<i>Kultur er noe en organisasjon er</i>
Kultur finnes internt i organisasjonen	Kultur er eksternt i forhold til organisasjonen
Kultur er formet, skapt og manipulert av ledelsen	Kultur er vanskelig å forme, skape og manipulere
Organisasjoner er instrumenter og tilpasningsdyktige organismer	Organisasjoner er grunnleggende metafor
Kultur er en variabel	Kultur er et samfunnsuttrykk

Tilnærmingen til høyre i tabellen innebærer at kultur i begrenset grad kan endres, men følger av samfunnet rundt og utenfor organisasjonen. Inntar man tilnærmingen til venstre vil kultur være noe som oppstår i organisasjonen og følgelig kunne påvirkes. Tilnærmingen til venstre

støtter også opp under at det i en organisasjon vil kunne utvikles et mangfold av subkulturer i ulike deler av organisasjonen, jamfør diskusjonen i forrige kapitel.

Meningene er følgelig delte om hvorvidt organisasjonskultur kan påvirkes. Jamil viser til at man fremfor å spørre om organisasjonskultur kan forandres eller ikke kan spørre om:

- Hvilke del av kulturen som er mest mottakelig for forandring?
- Under hvilke forutsetninger det mulig å manipulere kultur?

(Jamil, 2005, s. 244)

Kultur kan ha ulike uttrykksformer. Jamil viser til at uttrykksformene kan sorteres i fire kategorier (Jamil, 2015):

- a) Symboler (enkleste uttrykksform)
- b) Helter
- c) Ritualer
- d) Verdier (dypeste uttrykksform)

Cameron & Quinn bruker følgende figur for å oppsummere kulturens ulike nivå og hvordan denne kommer til uttrykk:



Figur 3. Kulturens ulike nivå (Cameron & Quinn, 2014, s. 20)



Modellen understreker at elementene vil påvirke hverandre gjensidig. Endringer i kulturen vil ut fra dette kunne skje på flere nivå. Synlig faktorer som rutiner, prosedyrer og strukturer kan forandres uten store vanskeligheter, mens det er svært vanskelig å forandre normer og verdier (Jamil, 2005, s. 246).

En organisasjonskultur vil være mest mottakelig for forandring når den utsettes for press. Et slikt press kan benevnes som en «utløsende faktor» og eksempler på dette er:

- Muligheter i omgivelsene.
- Krise forårsaket av ledelsen.
- Intern og ekstern revolusjon.

(Jamil, 2005, s. 246).

Muligheter i omgivelsene vil kunne være ny teknologi eller andre større endringer i rammebetingelsene. For en kommune vil eksempelvis nye oppgaver fra staten eller mulighet for digitalisering av arbeidsprosesser kunne passe inn i denne kategorien.

Jamil nevner sammenslåing med andre organisasjoner som et eksempel på en intern eller ekstern revolusjon (Jamil, 2005). En sammenslåing av to eller flere kommuner vil havne i denne kategorien.

### **3.4. Competing Values Framework (CVF)**

Jacobsen & Thorsvik viser til den vanligste måten å tenke typologi knyttet til organisasjonskultur i dag dreier seg rundt en inndeling langs to sentrale dimensjoner (Jacobsen & Thorsvik, 1997, s. 139):

- *Dimensjon 1: Hvorvidt organisasjonen vektlegger verdier som fleksibilitet, dynamikk og utstrakt skjønnsanvendelse (frihet) eller stabilitet, forutsigbarhet og kontroll.*
- *Dimensjon 2: Hvorvidt organisasjonen vektlegger verdier som internt fokus, integrasjon og enhet eller eksternt fokus, konkurranse og mangfold.*

Competing values framework (CVF) er en modell for å vurdere organisasjonskultur delt inn etter disse dimensjonene. Rammeverket utleder fire fremherskende kulturtyper som fungerer som grunnlag for kartleggingsverktøyet OCAI.

CVF er utledet gjennom empiri og har empirisk validitet (Cameron & Quinn, 2014).

Verktøyet forener mange av dimensjonene for kjennetegn ved organisasjonskulturer som ulike forfattere har foreslått de siste tiårene. Rammeverket har vist seg å i stor grad stemme overens med kategoriskjemaer som organiserer hvordan mennesker tenker, deres verdier og antakelser og måten de bearbeider informasjon på (Cameron & Quinn, 2014, s. 37).

I utviklingen av rammeverket var hovedproblemstillingen «*Hva er hovedkriteriene for å kunne avgjøre om en organisasjon er effektiv?*». Basert på statistisk analyse av 39 effektivitetsindikatorer oppstod følgende to hoveddimensjoner (Cameron & Quinn, 2014, s. 38-39):

- Effektivitetskriterier som understreker fleksibilitet, dynamisme og skjønn kontra kriterier som understreker stabilitet, orden og kontroll.

- Effektivitetskriterier som skiller mellom vektlegging av intern orientering, integrering og helhet - sett opp mot kriterier som vektlegger ekstern orientering, differensiering og rivalisering.

De to dimensjonene danner fire deler der hver av disse representerer et sett med indikatorer på organisatorisk effektivitet illustrert i følgende figur

Figur 4. Indikatorer på organisatorisk effektivitet (Cameron & Quinn, 2014, s. 40).



De sammenhengende enhetene fremhever en kjerneverdi som er motsatt av verdien i den andre enden. Dimensjonene gir ut fra dette fire deler som er motsigende eller konkurrerende diagonalt. Hver firkant representerer grunnleggende antakelser, retninger og verdier tilsvarende elementene som utgjør organisasjonskulturen (Cameron & Quinn, 2014)

Delene i figuren er gitt ulike merkelapper for å fremheve sitt mest merkbare kjennetegn. Ved hjelp av verktøyet OCAI kan man identifisere en profil for egen organisasjon basert på disse kjernekulturtypene. Kulturtypene beskrives nærmere under:

#### *Hierarki/Kontroll*

Hierarkiske kulturer kjennetegnes av kontrollerende omgivelser der mange av de klassiske kjennetegn på et byråkrati kan kjennes igjen. En organisasjon som kjennetegnes av denne profilen vil kunne være et formalisert og strukturert sted å arbeide der prosedyrer bestemmer hva man skal gjøre i ulike situasjoner. En effektiv leder i en slik organisasjon vil være en god koordinator og organisator. Fokus vil være på å opprettholde en organisasjon som går på skinner, der langsiktige mål er stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet. Organisasjonen holdes sammen av formelle regler og retningslinjer (Cameron & Quinn, 2014).

#### *Marked/konkurrere*

Markedskulturen vil være kjennetegnet av et fokus rettet mot de eksterne omgivelsene fremfor de interne. Man fokuserer på transaksjoner med andre - for derigjennom å kunne oppnå et konkurransefortrinn. Markedet fungerer som mekanisme for styring og kontroll fremfor regler, spesialisering og sentralisering av beslutninger i et hierarki. Kjerneverdier som dominerer i en markedsorientert kultur vil være konkurransevne og produktivitet (Cameron & Quinn, 2014). Limet som holder organisasjonen sammen vil være konkurransefokus og ønske om å vinne.

#### *Klan/samarbeide*

«Klan» i denne sammenheng skriver seg fra kulturens likhet til en familieorganisasjon. En slik organisasjon skiller seg fra organisasjoner bygget på hierarkiske og markedsbaserte kulturer blant annet gjennom å være preget av delte verdier og mål, samhørighet, deltakelse, individualisme og en «å være oss form» (Cameron & Quinn, 2014).

Fremfor å være preget av regler, prosedyrer og konkurranse vil man i en klan-kultur finne teamarbeid, ansatte som medvirker og forpliktelse fra bedriften overfor de ansatte. Kunder vil bli sett på som partnere. Man vil ha et syn om at utfordringer best håndteres gjennom samarbeid og team-orientering.

### *Adhokrati/skape*

Utgangspunktet for en kultur basert på adhokrati vil være en erkjennelse av omgivelsene er stadig skiftende og at kravene for å overleve vil være i stadig endring. Utgangspunktet er ordene «*ad hoc*» - som ofte brukes i forbindelse med eksempelvis en midlertidig arbeidsgruppe. Adhokratier vil være av midlertidig karakter da de vil kunne endre eller omforme seg raskt ettersom omgivelsene krever dette.

I et adhokrati vil et av hovedmålene være å fremme tilpasning, fleksibilitet og kreativitet der man i en annen type organisasjon ville vært preget av usikkerhet, tvetydighet og overbelastning av informasjon (Cameron & Quinn, 2014).

I motsetning til i et marked eller hierarki vil ikke et adhokrati ha sentralisere makt- eller autoritetsforhold. Makten vil flytte seg avhengig av oppgaven som skal løses. Et adhokrati kan oppsummeres som en dynamisk, innovativ og kreativ arbeidsplass der medarbeiderne våger å ta sjanser. Viljen til å eksperimentere og prøve nye løsninger er limet som holder organisasjonen sammen (Cameron & Quinn, 2014).

Cameron og Quinn viser til at de aller fleste organisasjoner vil være preget av en av de fire omtalte kulturtypene (Cameron & Quinn, 2014). Gjennom en organisasjons utvikling og livssyklus vil imidlertid kulturen kunne variere, samtidig som man internt i en organisasjon vil kunne ha sub-kulturer som fraviker kulturen til hovedorganisasjonen (Cameron & Quinn, 2014).

### **3.5.Ledelse og organisasjonskultur**

Diskusjon rundt ledelse og implikasjoner av organisasjonskultur for ledelse av den nye kommunen faller i utgangspunktet utenfor dette prosjektets avgrensning. Imidlertid legger jeg til grunn at funnene kan være av interesse for dem som skal lede den nye staben og det er da relevant å se på det teoretiske bakteppet for sammenhengen mellom organisasjonskultur og ledelse.

Cameron & Quinn viser til at en organisasjon vil nå sitt høyeste prestasjonsnivå hvis den dominerende kulturen i organisasjonen passer sammen med blant annet ledelsesstil (Cameron

& Quinn, 2014). I bilag C til boken «*Identifisering og endring av organisasjonskultur – de konkurrerende verdier*» beskriver Cameron & Quinn ulike tips for å igangsette endring i organisasjonskulturen i de ulike kulturdelene kjent fra CVF.

Kulturelle variasjoner og subkulturer i organisasjonen innebærer både muligheter og utfordringer for en leder. Ansatte som inngår i ulike subkulturer vil kunne reagere forskjellig på samme hendelse eller handling fra leders side. Dette gjør det avgjørende at ledere er oppmerksomme på hvordan budskapet kan bli mottatt ulikt og har et bevisst forhold til ulike kulturer i sin organisasjon.

Dersom lederne skulle finne det nødvendig å arbeide for å påvirke kulturen kan dette blant annet gjøres gjennom hva man retter, og ikke retter, oppmerksomhet mot. Schein viser til følgende punkter (Schein, 1987):

- Hvor ledelsen retter oppmerksomhet.
- Reaksjon på kritiske hendelser.
- Allokering av ressurser
- Rollemodellering, veiledning og trening.
- Kriterier for belønning og status
- Kriterier for rekruttering, forfremmelse, utvelgelse osv.

Forenklet sagt vil medarbeiderne i en organisasjon registrere hvilken adferd som «belønnes» eller «straffes», noe som vil kunne bidra til endring for å tilpasse seg dette.

Schein mener at det som gjør en leder til en god leder er hans evne til å arbeide med kultur. Å skape og administrere kultur er ifølge Schein det «*eneste virkelig viktige*» en leder gjør (Schein, 1987).

Lederkompetanse kan vurderes gjennom bruk av verktøyet Management Skills Assessment Questionnaire (MSAI). Verktøyet tar utgangspunkt i at individuell endring er nøkkelen for endring av organisasjonskultur. MSAI kartlegger forholdene mellom kulturdelene og kompetansedimensjonene fra CVF. De kritiske lederferdighetene innehar det samme teoretiske forholdet til hverandre som kulturdelene (Cameron & Quinn, 2014).

### 3.6.Oppsummering

I teorikapitlet har jeg beskrevet hvordan organisasjonskultur er en av flere faktorer som påvirker hvordan en organisasjon fungerer og i hvilken grad den evner å nå sine mål. Teoretikerne har ulike syn på om organisasjonskultur kan påvirkes samt på hvilket nivå kulturen bør forstås og analyseres.

Jeg legger i det videre til grunn forståelsen av at organisasjonskultur vil kunne variere rundt i organisasjonen, gjennom ulike subkulturer. Videre legger jeg til grunn at organisasjonskulturen ikke er statisk, men kan påvirkes og vil være foranderlig over tid ut fra samhandling mellom menneskene i organisasjoner og hendelser som måtte inntreffe. En kommunesammenslåing vil åpenbart være en hendelse som kan påvirke organisasjonskultur og gjøre denne mottakelig for forandring.

Ulike grupper i en organisasjon vil kunne jobbe med ulike oppgaver, på ulike måter og ut fra ulike forutsetninger. Mål og strategier trenger heller ikke være like på alle nivå. Ut fra dette velger jeg å støtte meg på Jacobsen og Thorsvik som understreker at subkulturer i en organisasjon ikke nødvendigvis er problematisk. Samtidig må subkulturene ikke være en motkultur mot den dominerende kulturen i organisasjonen og jeg legger til grunn at det for ledere vil være avgjørende å bidra til at spenninger og motsetninger mellom kulturer kan bidra til utvikling og ikke føre til destruktiv adferd.

For å kartlegge organisasjonskulturen velger jeg å bruke verktøyet OCAI, som tar utgangspunkt i Competing Values Framework. Kartleggingen vil undersøke om det er en enhetlig kultur i dagens kommuner eller om det eksisterer subkulturer innen ulike fagområder. Tilsvarende vil jeg se på de ulike fagområdene og se om kulturen der er enhetlig når den analyseres på tvers av kommunene. I kapitlet om metode vil jeg gå nærmere inn på verktøyet OCAI.

## 4. Metode/gjennomføring

### 4.1.Om metode

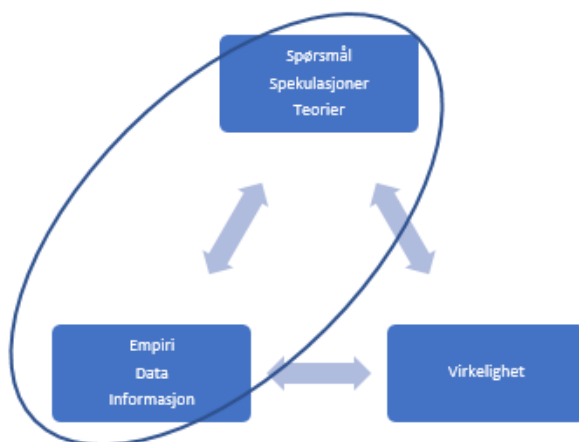
Metode kan defineres på ulike måter. Jeg har lagt til grunn Vilhelm Auberts definisjon av metode som en «*fremgangsmåte, et middel til å løse problemer å komme frem til ny kunnskap*» (Aubert, 1995, s. 196.)

Problemstillingene som er valgt forutsetter en beskrivelse av organisasjonskulturen i tre valgte organisasjoner, samt en drøfting av hvilke implikasjoner funnene har for en forestående sammenslåing. Metoden vil da måtte være egnet til å skaffe nødvendige data til å kunne besvare problemstillingen.

For å beskrive organisasjonskulturen vil jeg hente inn data gjennom å foreta en undersøkelse. Hensikten med denne vil være å skaffe til veie informasjon om virkeligheten (i dette tilfelle organisasjonskulturen) og metoden vil være måten dette gjøres på.

Figuren under angir «*metodens domene*» som området omkranset av ringen.

Figur 5. Metodens domene (Jacobsen, 2015, s. 15).





Oppsummert vil metoden handle om hvordan man går frem for å beskrive virkeligheten gjennom å samle inn empiri på en god måte.

Ved planlegging og iverksetting av metodeprosessen vil det være avgjørende å skaffe til veie informasjon som er troverdig. Dette fordrer en systematisk prosess der følgende steg vil være sentrale (Jacobsen, 2015):

- Utvikle en problemstilling som gjør det mulig å undersøke det vi vil belyse.
- Velge en undersøkelsesmetode som er egnet til å belyse de spørsmål vi har.
- Finne en metode for å samle inn empiriske data slik at vi kan få sikrest mulig svar på spørsmålene.
- Tolke og behandle de empiriske dataene slik at vi får så sikre svar som mulig.

Empirien må tilfredsstillende følgende krav (Jacobsen, 2015, s. 16)

1. Empirien må være gyldig og relevant (valid).
2. Empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel).

Videre i dette kapitlet vil jeg beskrive hvordan valg av undersøkelsesmetode, innsamling av empiriske data og tolkning av disse kan besvare problemstillingene.

## **4.2. Valg av forskningsdesign og metode**

### **4.2.1. Valg av forskningsdesign**

Forskningsdesign kan ses på som en fremgangsmåte, skisse eller plan for en undersøkelse.

Man deler gjerne inn i tre typer forskningsdesign:

- Eksplorative (utforskende).
- Deskriptive (beskrivende).
- Kausalt (ser på forholdet mellom årsak og virkning).

I mitt tilfelle vil jeg se nærmere på organisasjonskultur som en avhengig variabel av kommune- og fagtilhørighet. Jeg vil ikke søke å se på bakenforliggende årsaker til mulige likheter og ulikheter.

Problemstillingen er klart definert på forhånd. Valg av et deskriptiv forskningsdesign vil derfor være naturlig.

#### 4.2.2. Om valg av metode

Ulike innfallsvinkler kan brukes for å studere organisasjonskultur:

- Forskeren kan vurdere organisasjonskulturen gjennom å delta i organisasjonen og observere.
- Man kan innta en kvalitativ tilnærming og se på språkbruk, foreta dokumentanalyser og foreta intervjuer.
- Benytte en kvantitativ metode gjennom å foreta en spørreundersøkelse. En slik undersøkelse kan både være skriftlig på papir, foregå ved bruk av et elektronisk verktøy eller gjennom et intervju.

En innfallsvinkel vil nødvendigvis ikke være bedre enn den andre og ulike tilnærminger kan være aktuelle i en kombinasjon. Uavhengig av tilnærming vil målet uansett være det samme: å samle inn informasjon om en bestemt problemstilling (Jacobsen, 2015).

Cameron & Quinn viser til at det foregår en debatt mellom forskere om hva som er en beste måten å vurdere kultur på. Sentralt står spørsmålet om en kvantitativ tilnærming som OCAI vil være valid da man hovedsakelig måler overfladiske karakteristikk ved en organisasjon fremfor å måle dybdeverdiene. I henhold til enkelte syn vil studier av organisasjonskultur fordre «*kvalitative dybdeprosesser*» der «*artefakter, fortellinger og myter og fortolkningssystemer blir studert over lengre perioder på en omfattende måte*» (Cameron & Quinn, 2014, s. 169).

Forskerne som støtter seg til en kvantitativ tilnærming peker på at en slik tilnærming er nødvendig for å kunne dykke ned i flere ulike kulturer og sammenlikne dem.

### 4.2.3. Empirisk kvantitativ undersøkelse

Problemstillingene for oppgaven dreier seg om å sammenlikne organisasjonskultur i tre ulike organisasjoner, samt mellom ulike avdelinger/fagområder. Antallet respondenter er relativt høyt. En tilnærming med bruk av kvalitativ metode og/eller observasjon ville vært tidkrevende. Kvalitative data vil i mindre grad være basert på faste kriterier som gjør det mulig å sammenlikne funnene på tvers av organisasjoner og fagområder. Det siste er en viktig forutsetning ut fra oppgavens problemstilling og ut fra dette gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse basert på verktøyet OCAI som tar utgangspunkt i rammeverket CVF som er omtalt i teorikapittelet.

### 4.2.4. Nærmere om OCAI

OCAI står for «*Organizational Culture Assessment Instrument*» og er ifølge Cameron & Quinn trolig det mest brukte verktøyet for å vurdere organisasjonskultur i verden (Cameron & Quinn, 2014). Ved bruk av OCAI vurderes følgende seks hovedelementer ved organisasjonskulturen gjennom at respondenten besvarer 24 spørsmål:

- Dominerende karakteristikk
- Organisatorisk lederskap
- Ledelse overfor ansatte
- Organisasjonslimet
- Strategiske vektlegginger
- Suksesskriterier

Innen de seks kategoriene bes respondentene svare på fire påstander/spørsmål om organisasjonskulturen. Spørsmålene besvares gjennom at respondenten fordeler 100 poeng på hvert spørsmål/påstand. Dette gjøres både for organisasjonskulturen slik den er i dag, men også for en foretrukket organisasjonskultur, slik respondenten ville ønsket det i en tenkt idealsituasjon.

Når poengene innen hver av de seks kategoriene summeres opp fremkommer en profil som illustrer de kulturelle uttrykket for en organisasjon bestående av de aktuelle respondentene.

Verktøyet kan både brukes på hele eller deler av en organisasjon eller en samling av mennesker som utgjør en tenkt organisasjon. OCAI kan både benyttes som en ren kvantitativ undersøkelse, men kan også brukes kvalitativt.

Bruk av et standardisert verktøy som OCAI gjør det mulig å sammenlikne en eller flere valgte organisasjoner med andre, gjennom bruk av eksterne data.

### **4.3. Utvelgelse av respondenter**

Hvordan kommunene er organisert er nærmere beskrevet i kapitel 2. Gjennomgangen avdekker at de tre kommunene er organisert forskjellig og at enkeltoppgaver ligger i ulike avdelinger. Eksempelvis er lønn en del av personalkontoret i Mandal mens det ligger under økonomikontoret i Lindesnes. Mange ansatte har også delte stillinger mellom ulike fagområder, eksempelvis i grenselandet lønn/regnskap.

I utgangspunktet var mitt ønske å skille ut følgende fagområder for analyse:

- Økonomi, regnskap og lønn
- Personal/HR
- Service
- Dokumentsenter
- Overordnet ledelse

For å identifisere respondentene i de ulike kategoriene har jeg tatt kontakt med ledere i Marnardal og Lindesnes og fått lister over ansatte med anslag på stillingsprosent innen ulike fagområder. For Mandal kommune har jeg basert utvelgelsen på egne vurderinger og kjennskap til organisasjonen.

Imidlertid er det i Marnardal kommune kun en ansatt innen kategoriene «personal/HR» og «dokumentsenter». Dette vil gjøre det umulig å ivareta anonymitet, noe jeg mener vil være et hinder for å oppnå en god svarprosent. I tillegg vil det være uheldig at enkelte ansatte vil oppleve anonymitet mens andre kan identifiseres.

For å imøtegå utfordringen har jeg vurdert å slå sammen flere kategorier for å få flere respondenter i hver. Dette vil imidlertid redusere nytteverdien av funnene fra undersøkelsen. Jeg har også vurdert å holde de aktuelle ansatte i Marnardal utenfor hele undersøkelsen, men ønsker å få scoren også fra disse med i det samlede resultatet for hele kommunen.

Løsningen jeg har valgt er å opprette en egen kategori kalt «uspesifisert». Respondentene som faller inn i denne vil inngå i samlescoren for hver kommune, men kategorien vil ikke bli analysert nærmere.

## **4.4. Gyldighet og troverdighet**

### **4.4.1. Reliabilitet ved OCAI**

Reliabilitet handler om at målingene man foretar må være konsistente og ha en høy pålitelighet. Gitt de samme betingelsene bør flere målinger utført over tid vise et rimelig likt resultat for at målingene skal ha høy reliabilitet.

Cameron & Quinn redegjør for flere ulike undersøkelser som er gjort rundt reliabiliteten til OCAI. Forfatterne konkluderer med at det er produsert tilstrekkelig med bevis for at OCAI har høy nok grad av reliabilitet (Cameron & Quinn, 2014).

### **4.4.2. Validitet ved OCAI**

Validitet handler om i hvilken grad det man skal måle faktisk er det som blir målt. Cameron & Quinn viser også her til ulike undersøkelser og konkluderer med at de empiriske bevisene tilsier at OCAI: «måler det som det hevder å måle: hovedfaktorer i organisasjonskultur som har betydelig effekt på organisatorisk og individuell atferd» (Cameron & Quinn, 2014, s. 180-184).

### **4.4.3. Svaralternativer og svarskala**

Verktøyet OCAI har faste svaralternativer. Undersøkelser med faste svaralternativer kan ha den ulempe at man går glipp av mulig informasjon siden respondentene kun kan velge mellom de på forhånd definerte svaralternativene. Åpne spørsmål og/eller en kvalitativ

tilnærming gjennom intervju ville slik sett vært mer fleksibel, men er ikke forenelig med metoden bak OCAI.

Svarskalaen i OCAI består i at respondentene fordeler 100 poeng mellom flere alternativer, noe som er kjent som en «ipsativ vurderingsskala» (Cameron & Quinn, 2014). Cameron & Quinn understreker at forskere bør være oppmerksomme på at skalaen i OCAI både har fordeler og ulemper. En vesentlig fordel er at respondentene tvinges til å prioritere mellom svaralternativene. Ved en av en tradisjonell «likert skala» som typisk går fra 1 til 5 vil man kunne score alle alternativeiene høyt eller lavt. Skalaen brukt i OCAI vil også fremheve unikheten bedre da 100 poeng gir et større spenn enn en skala som går fra 1 til 5 eller 1 til 7.

Ulempen ved bruk av skalaen er at den ikke skaper uavhengige svar. Antall poeng man fordeler til et svaralternativ vil påvirke scoren man kan gi øvrige alternativer. Dette har konsekvenser hvis man skal utføre statistisk korrelasjonsanalyse på datamaterialet (Cameron & Quinn, 2014). I mitt tilfelle er dette ikke en aktuell problemstilling.

#### **4.4.4. Å studere egen organisasjon**

Ut fra valgt problemstilling vil jeg måtte forholde meg til muligheter og utfordringer som ligger i det å studere egen organisasjon, altså i mitt tilfelle Mandal kommune. Dette vil naturlig nok ha noen fordeler ved at jeg kjenner organisasjonen, avdelingene og menneskene som jobber der. Dette har utvilsomt bidratt til hvilken problemstilling jeg har valgt for oppgaven. Samtidig er det utfordringer knyttet til dette da jeg kan ha fordommer og ha gjort meg opp oppfatninger både bevisst og ubevisst om forhold som kan ha betydning for analyse og tolkning av data.

Jens Carl Ry Nielsen og Pål Repstad gir råd som kan bidra til å gå fra nærhet til distanse ved studier av egen organisasjon. Et av disse er å finne teorier «mellom seg selv og virkeligheten». Sammen med bruk av mest mulig objektive indikatorer vil dette være en måte å redusere ulempene ved studier av egen organisasjon (Ry Nielsen, 2004).

I mitt tilfelle har jeg valgt en kvantitativ tilnærming med bruk av et standardisert spørreskjema (OCAI) og analyse av funn basert på et definert teoretisk rammeverk (CVF).

Samlet sett vurderer jeg at dette i tilstrekkelig grad gir distanse mellom meg og egen organisasjon. Hadde det ligget innenfor oppgavens avgrensning å vurdere årsaks/virkningsforhold til funnene kunne distanseproblematikken blitt mer vesentlig.

## **4.5. Praktisk gjennomføringer og erfaringer ved bruk av OCAI**

### **4.5.1. Praktisk gjennomføring**

Jeg valgte å gjennomføre en papirbasert undersøkelse der spørreskjema og svarkonvolutt ble delt ut til samtlige respondenter. Bakgrunnen for dette var å sikre anonymitet, samt unngå tidsbruk til opplæring i dataverktøy. Jeg regnet også med det kunne være lettere å oppnå en høy svarprosent dersom respondentene mottok papirer i hånden fremfor å motta en link på e-post som fort kan drukne i innboksen.

Det ble utarbeidet egne skjema for de ulike kommunene og fagområdene. Disse ble delt ut sammen med et informasjonsskriv samt en svarkonvolutt som kunne limes igjen. Over en periode på ca. 3 uker var det mulig å levere disse skjemaene i pappesker som stod rundt om i kommunene.

I tillegg til informasjonsbrevet som lå vedlagt skjemaet sendte jeg ut e-post med informasjon i forkant. Jeg sendte også en mail med oppfordring om å svare underveis i perioden.

Rådmenn og avdelingsledere i kommunene har også vært behjelpelig med å oppfordre sine folk om å svare.

### **4.5.2. Svarprosent**

Tabellen under oppsummerer antall skjema som ble sendt ut til medarbeidere innen ulike fagområder i de tre kommunene. Der tall ikke er angitt var antall medarbeidere under tre personer og disse er i tilfelle en del av kategorien «uspesifisert».

Tabell 4. Antall skjema og svarprosent.

	Mandal		Lindesnes		Marnardal	
	Skjema sendt ut	Svarprosent	Skjema sendt ut	Svarprosent	Skjema sendt ut	Svarprosent
Økonomi, regnskap og lønn	11	81,8	4	100,0	3	100,0
Personal og HR	5	60,0	-	-	-	-
Service	9	44,4	6	50,0	-	-
Dokumentsender	7	57,1	-	-	-	-
Overordnet ledelse	4	100,0	4	75,0	3	100,0
Uspesifisert	4	100,0	6	83,3	5	60,0
Sum	40	70,0	20	75,0	11	81,8

Totalt ble det sendt ut 71 skjema og mottatt 53 skjema i retur. Ett av disse ble forkastet og er ikke tatt med i tabellen over. Samlet gir dette en svarprosent på 72,2 % som må betegnes som tilfredsstillende. Ansatte i kommuner mottar mange type spørreundersøkelser og det kan ikke forventes at alle er villig til å svare. Enkelte meldte tilbake at de ikke hadde svart da spørsmålene ble opplevd som vanskelige å forstå og svarprosent bør ses i lys av dette.

Fagområdet med lavest svarprosent er «service» i Mandal kommune. Mulige årsaker til varierende svarprosent kan være:

- Språket i spørreskjemaet gjør at ansatte innen ulike fagområder i større eller mindre grad finner det meningsfylt å svare.
- Avdelingsledere har i ulike grad «trykket på» for å få medarbeiderne til å svare.
- Noen av mottakerne har av ulike grunner vært lite tilstede på jobb i tidsrommet undersøkelsen ble gjennomført.



### **4.5.3. Håndtering av feil i svarskjema**

9 av skjemaene inneholdt en eller flere feil. Feilene var av tre ulike kategorier:

1. Tilfeller der respondenten har gitt for mange eller for få poeng, typisk i intervallet 90-120.
2. Et tilfelle der respondenten trolig har misforstått og gitt inntil 100 poeng på hver påstand uten å ta hensyn til at det er totalt 100 poeng som skal fordeles.
3. Et tilfelle der respondenten har satt en X ved en av påstandene.

Feilene av type 1 og 2 er håndtert gjennom å endre poengfordelingen forholdsmessig slik at summen blir 100. Beregningen er foretatt i et separat regneark og dokumentert i hvert enkelt tilfelle. Skjemaet som inneholdt en feil av type 3 ble forkastet.

Jeg legger til grunn at respondentene som har gjort feil av type 1 trolig har skjønt metoden, men vært for lite oppmerksomme. De to tilfellene av feil av type 2 og 3 innebærer at metoden ikke er forstått. Skulle jeg gjennomført en ny undersøkelse ville jeg lagt enda større vekt på informasjon og opplæring for å unngå slike feil.

### **4.5.4. Mulige feilkilder**

I avsnittet om å studere egen organisasjon vurderte jeg avstanden som tilstrekkelig mellom meg og Mandal kommune. Samtidig vil respondentene være kjent med at det er jeg som sender ut spørsmålene og særlig dem som jobber i Mandal kommune vil kjenne meg personlig. Jeg har imidlertid ikke noe lederansvar for noen av dem som besvarer undersøkelsen og har poengtert at det ikke er resultatet på hvert enkelt spørreskjema som er interessant i min undersøkelse. Jeg tror derfor ikke det faktum at jeg gjennomfører undersøkelsen har påvirket svarene i nevneverdig grad.

En annen mulig feilkilde er punchefeil. En ulempe ved å velge en papirbasert undersøkelse fremfor å bruk av et nettbasert verktøy er at ytterlige en mulig feilkilde blir innført. Jeg foretok en kontrollsummering i regnearket der rådata ble punchet og avdekket flere steder jeg hadde punchet tall feil slik at summen ikke ble 100. Dette ble imidlertid korrigert ved å

undersøke aktuelt spørreskjema på nytt. Det kan likevel tenkes at jeg har punchet feil som likevel har gitt en sum på 100 poeng, men jeg anser sannsynligheten for dette som lav.

## 5. Resultater og analyse

### 5.1. Innledning

I dette kapitlet vil jeg gå gjennom resultatene fra undersøkelsen, og analysere dataene, for å besvare problemstillingene:

- Finnes det en felles oppfatning av organisasjonskultur i kommunene Mandal, Marnardal og Lindesnes?
- Finner vi forskjeller i dominerende kulturuttrykk mellom ulike fagområder?
- I hvilken grad er det samsvar mellom nåværende og ønsket kulturuttrykk?
- Hvilke implikasjoner har funnene når de tre kommunene skal bli til en? (Sett i lys av lokale og nasjonale målsettinger for kommunereformen).

For å illustrere dominerende kultur og forskjeller i kulturuttrykket bruker jeg følgende fargekoder i tabellene:

- Dominerende kulturtype: markert med gult
- Forskjeller på 5 poeng eller mer fra gjennomsnitt: blå tekst.
- Forskjeller på 10 poeng eller mer fra gjennomsnitt: rød tekst.

Gjennomgangen deles inn etter de fire problemstillingene. For hver problemstilling vil jeg gi en kort innledning, foreta en gjennomgang av funnene og til slutt gi en kort oppsummering. Den siste problemstillingen vil bli gjennomgått i form av en drøfting der funnene for de tre andre problemstillingene drøftes i lys av målsettingene for sammenslåingsprosjektet.

I kapittel 6 vil jeg oppsummere og hvis mulig konkludere om problemstillingene som er definert.

## **5.2. Finnes det en felles oppfatning av organisasjonskultur i kommunene Mandal, Marnardal og Lindesnes?**

### **5.2.1. Innledning**

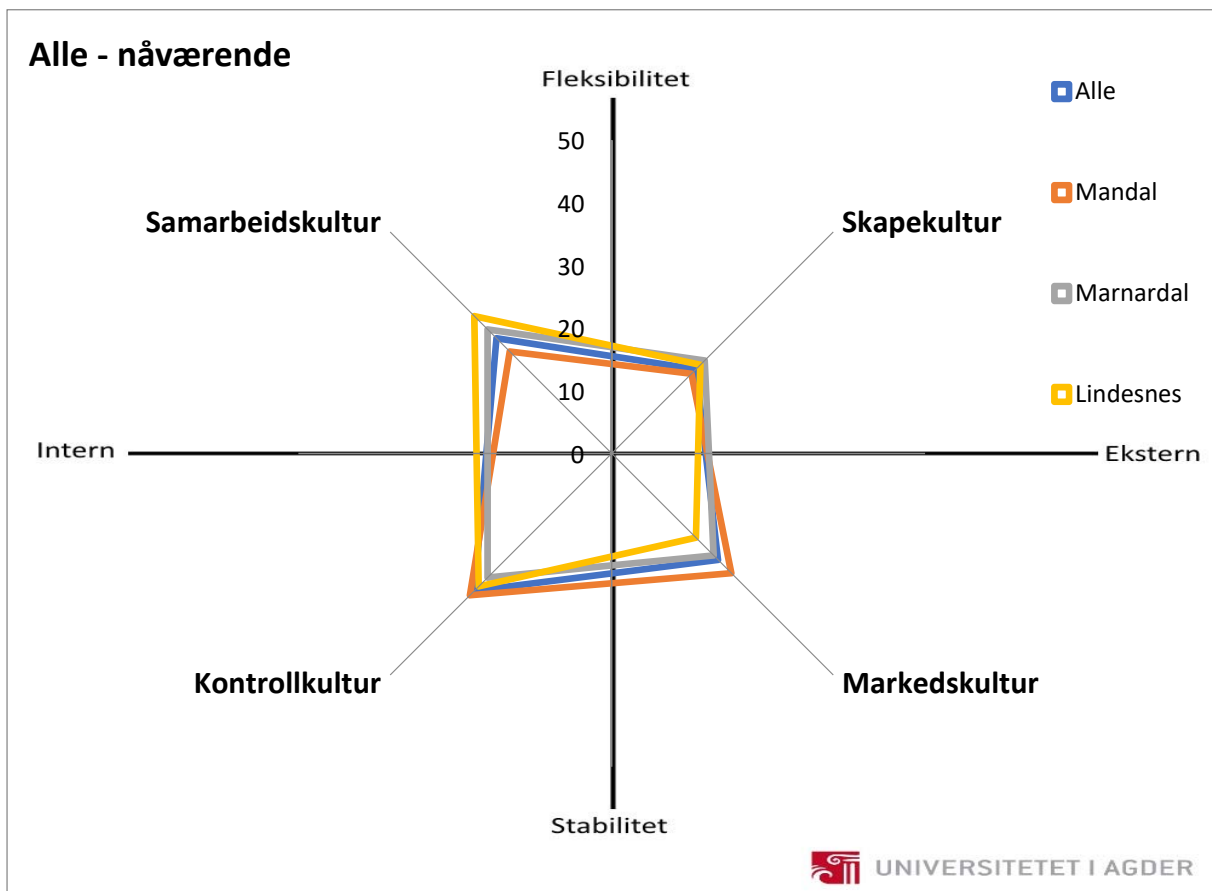
Jeg vil i dette kapitlet se på kulturprofilen som viser gjennomsnittet i hver kommune, samt det som tilsvarer nye Lindesnes (gjennomsnitt av alle kommunene).

Deretter vil jeg se nærmere på profilen for hver enkelt kommune, delt inn etter fag. Målet er å undersøke om det finnes en enhetlig kultur i de tre organisasjonene, eller om det kan identifiseres subkulturer i hver kommune basert på fag.

I dette kapitlet er det nåværende organisasjonskultur som analyseres.

## 5.2.2. Samlet for nye Lindesnes og snitt for hver kommune

Figur 6. Nåværende organisasjonskultur nye Lindesnes etter gammel kommune



Tabell 5. Nåværende organisasjonskultur nye Lindesnes etter gammel kommune

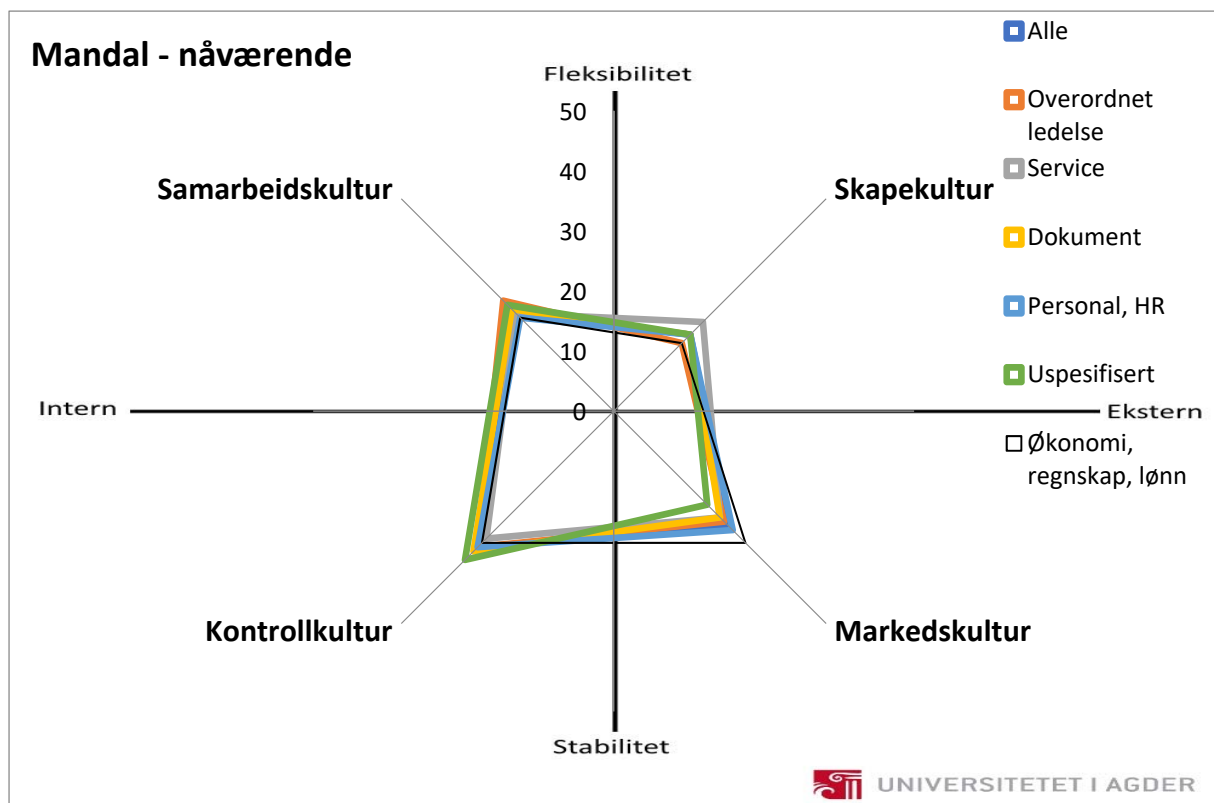
	Alle	Mandal	Marnardal	Lindesnes	Avstand høy/lav
Skape	19	18	21	20	3
Marked	24	27	23	19	8
Kontroll	31	32	28	30	4
Samarbeid	26	23	28	31	8

Kontrollkultur er den dominerende kulturen når nye Lindesnes ses under ett. Kontrollkultur dominerer også i dagens Mandal. Sammen med samarbeidskultur scorer kontrollkultur også høyest i Marnardal. Lindesnes er dominert av samarbeidskultur.

Forskjellene er imidlertid begrenset. Størst avvik mellom «nye Lindesnes» og en av kommunene er på graden av markedskultur og samarbeidskultur for Lindesnes. Lindesnes er følgelig den kommunen som skiller seg mest fra nye Lindesnes i nå-situasjonen. Forskjellene utgjør 5 poeng. Størst avvik mellom dagens kommuner finner vi mellom Mandal og Lindesnes på grad av markeds- og samarbeidskultur.

### 5.2.3. Mandal – samlet og fagmiljøene

Figur 7. Nåværende organisasjonskultur i Mandal kommune



Tabell 6. Nåværende organisasjonskultur i Mandal kommune

	Alle	Overordnet ledelse	Service	Dokument	Personal, HR	Uspesifisert	Økonomi, regnskap, lønn	Avstand høy/lav
Skapekultur	18	16	21	18	18	18	16	5
Markedskultur	27	26	25	25	28	22	31	9
Kontrollkultur	32	32	30	33	32	35	31	5
Samarbeidskultur	23	26	23	24	22	25	22	4

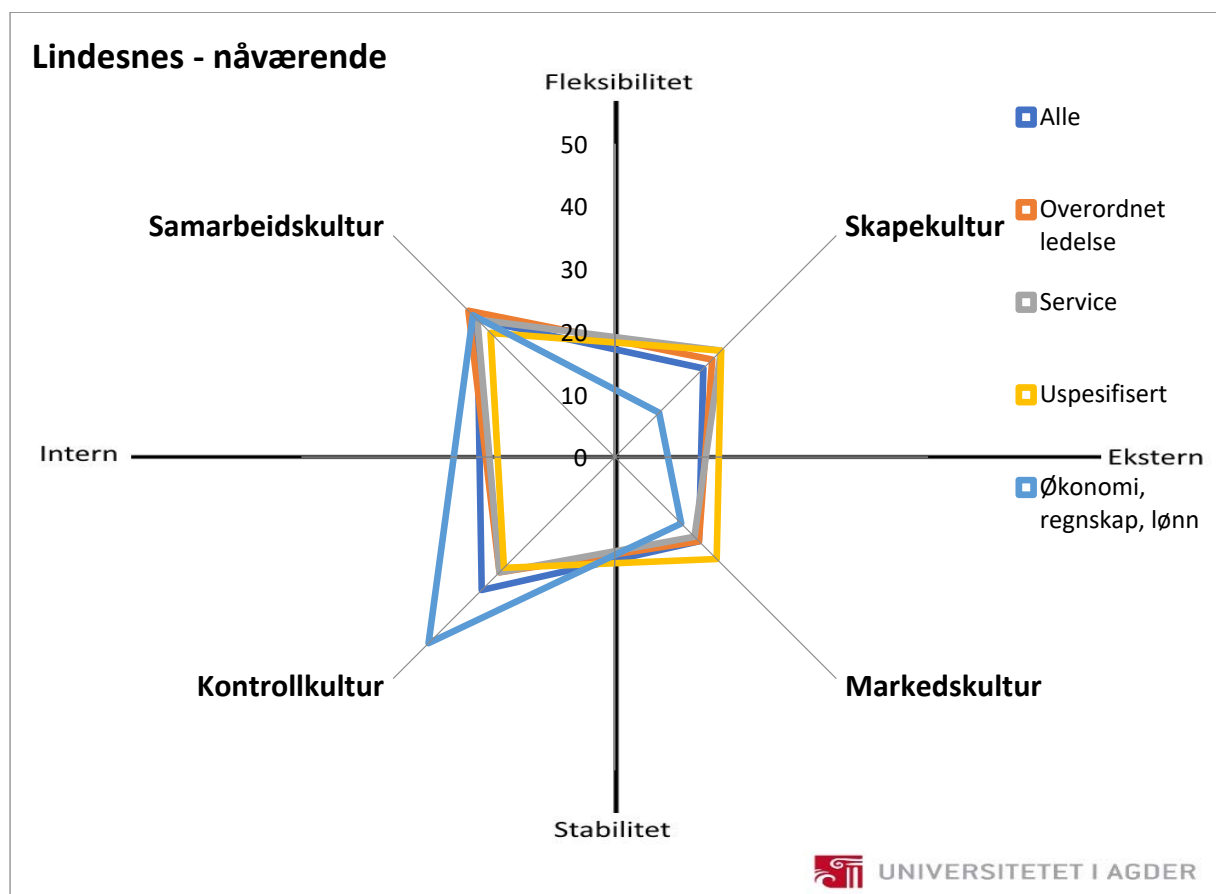
Kontrollkultur dominerer for alle fagområder, med unntak av økonomi, regnskap, lønn der kontroll- og markedskultur scorer likt.

Overordnet ledelse rangerer samarbeidskultur noe høyere enn øvrige fagområder. Økonomi, regnskap, lønn scorer høyere på markedskultur. Service skiller seg ut ved å score noe høyere på skapekultur. Høyest avvik finner vi på grad av markedskultur for «uspesifisert» som utgjør 5 poeng.

Samlet sett fremstår organisasjonskulturen i Mandal som rimelig samstemt og enhetlig. Undersøkelsen avdekker ingen markerte subkulturer, men det er interessant å se på forskjellene mellom økonomi, regnskap, lønn og øvrige fagområder som er markert på grad av markedskultur.

#### 5.2.4. Lindesnes – samlet og fagmiljøene

Figur 8. Nåværende organisasjonskultur i Lindesnes kommune



Tabell 7. Nåværende organisasjonskultur i Lindesnes kommune

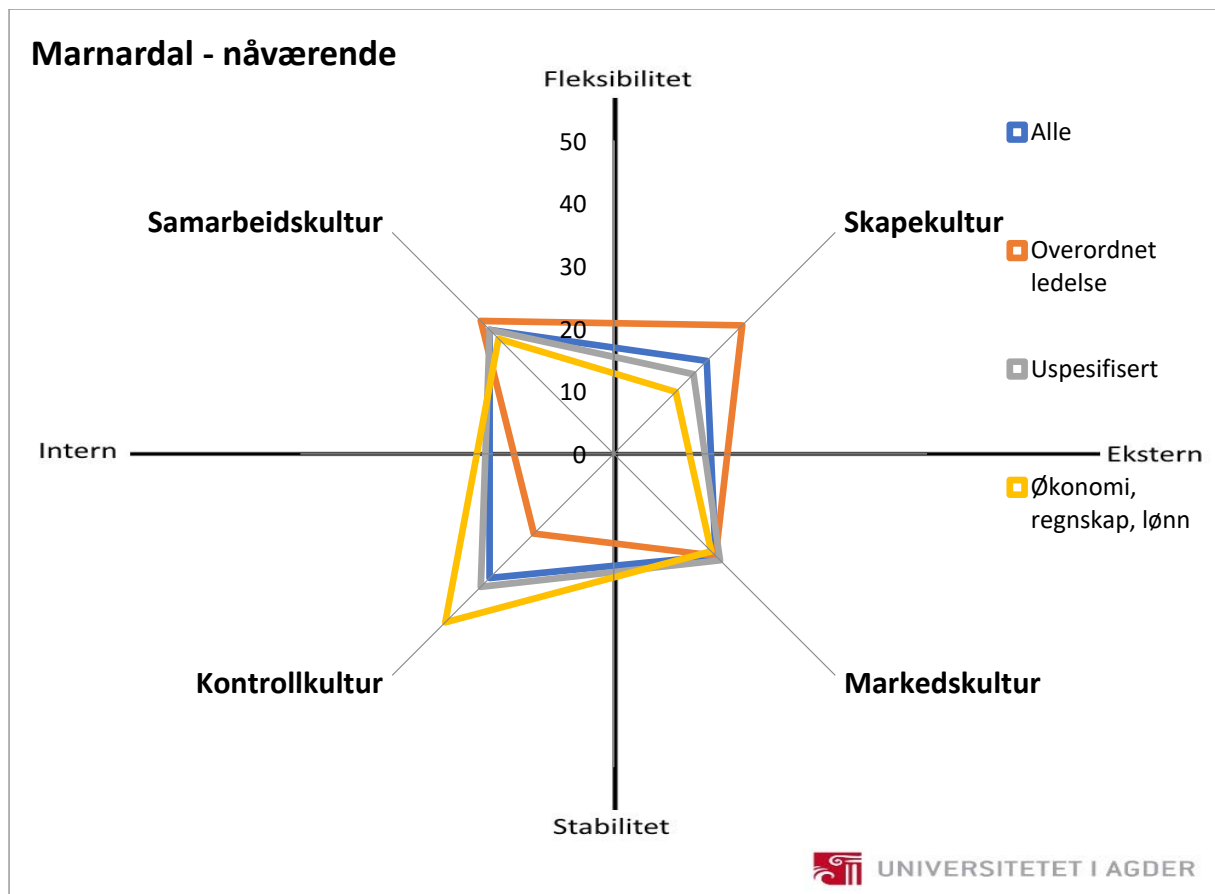
	Alle	Overordnet ledelse	Service	Uspesifisert	Økonomi, regnskap, lønn	Avstand høy/lav
Skapekultur	20	22	24	24	10	14
Markedskultur	19	19	18	23	15	8
Kontrollkultur	30	26	26	25	42	17
Samarbeidskultur	31	33	31	28	32	5

Kulturprofilen avdekker store forskjeller mellom fagområdene. Kontrollkultur er svært dominerende for respondentene fra fagområdet økonomi, regnskap, lønn. Dette fagområdet skiller seg kraftig ut, også ved å score svært lavt på skapekultur. Avvikene er på hele 10/12 poeng mellom hele organisasjonen og medarbeiderne innen økonomi, regnskap, lønn på grad av skapekultur og kontrollkultur. Forskjellen mellom om høyeste og laveste score på grad av skape- og kontrollkultur er på henholdsvis 14 og 17 poeng. Avvikene tilsier at det finnes en subkultur innen fagområde økonomi, regnskap, lønn. Øvrige variasjoner er mer moderate. For kategorien uspesifisert finnes et avvik på 5 poeng på grad av kontrollkultur sett opp mot snittprofilen.



## 5.2.5. Marnardal - – samlet og fagmiljøene

Figur 9. Nåværende organisasjonskultur i Marnardal kommune



Tabell 8. Nåværende organisasjonskultur i Marnardal kommune

	Alle	Overordnet ledelse	Uspesifisert	Økonomi, regnskap, lønn	Avstand høy/lav
Skapekultur	21	29	18	14	15
Markedskultur	23	23	24	22	2
Kontrollkultur	28	18	30	38	20
Samarbeidskultur	28	30	28	26	4

Som i Lindesnes skiller økonomi, regnskap og lønn seg markert ut på grad av kontroll- og skapekultur. Forskjellen fra snittprofilen er på henholdsvis 10 og 7 poeng.

Det er en stor mismatch mellom medarbeidernivået og overordnet ledelse. Ledelsen vurderer graden av kontrollkultur som betydelig lavere enn snittet (10 poeng). Tilsvarende vurderer ledelsen graden av skapekultur høyere (8 poeng).

Vi ser en betydelig forskjell mellom høyeste og laveste score på grad av skapekultur og kontrollkultur. Forskjellene er på 20 poeng på grad av kontrollkultur mellom ledelsen og økonomi, regnskap, lønn.

Resultatene fra undersøkelsen tilsier at det også i Marnardal eksisterer en subkultur innen fagområde økonomi, regnskap, lønn. I tillegg skiller overordnet ledelse seg såpass mye fra gjennomsnittsprofilen at også denne gruppen kan betegnes som en subkultur.

### **5.2.6. Oppsummering**

Organisasjonskulturen for nye Lindesnes er dominert av kontrollkultur og det er moderate avvik mellom kulturprofilen for den nye kommunen og dagens tre kommuner.

Dagens Lindesnes skiller seg mest fra nye Lindesnes. I Lindesnes skiller fagområdet økonomi, regnskap, lønn seg såpass kraftig ut at det er relevant å snakke om en subkultur innenfor dette fagområdet.

Også i Marnardal skiller økonomi, regnskap, lønn seg ut. Her skiller også den overordnede ledelsen seg mye fra medarbeidernivået, noe som kan tilsa at det også her finnes en subkultur.

Organisasjonskulturen i rådmannens stab i Mandal kommune fremstår som rimelig samstemt og enhetlig.

Ut fra at funnene peker på tre markante subkulturer og flere mindre kulturforskjeller mellom kommuner og fagområder er det min vurdering at det ikke finnes en felles oppfatning av organisasjonskultur i Mandal, Marnardal og Lindesnes. Internt i Mandal og for nye Lindesnes samlet (delt inn etter «gammel» kommune) er avvikene mer begrenset (5 poeng) slik at det kan snakkes om en mer enhetlig og samstemt kultur.

## **5.3.Finner vi forskjeller i dominerende kulturuttrykk mellom ulike fagområder?**

### **5.3.1. Innledning**

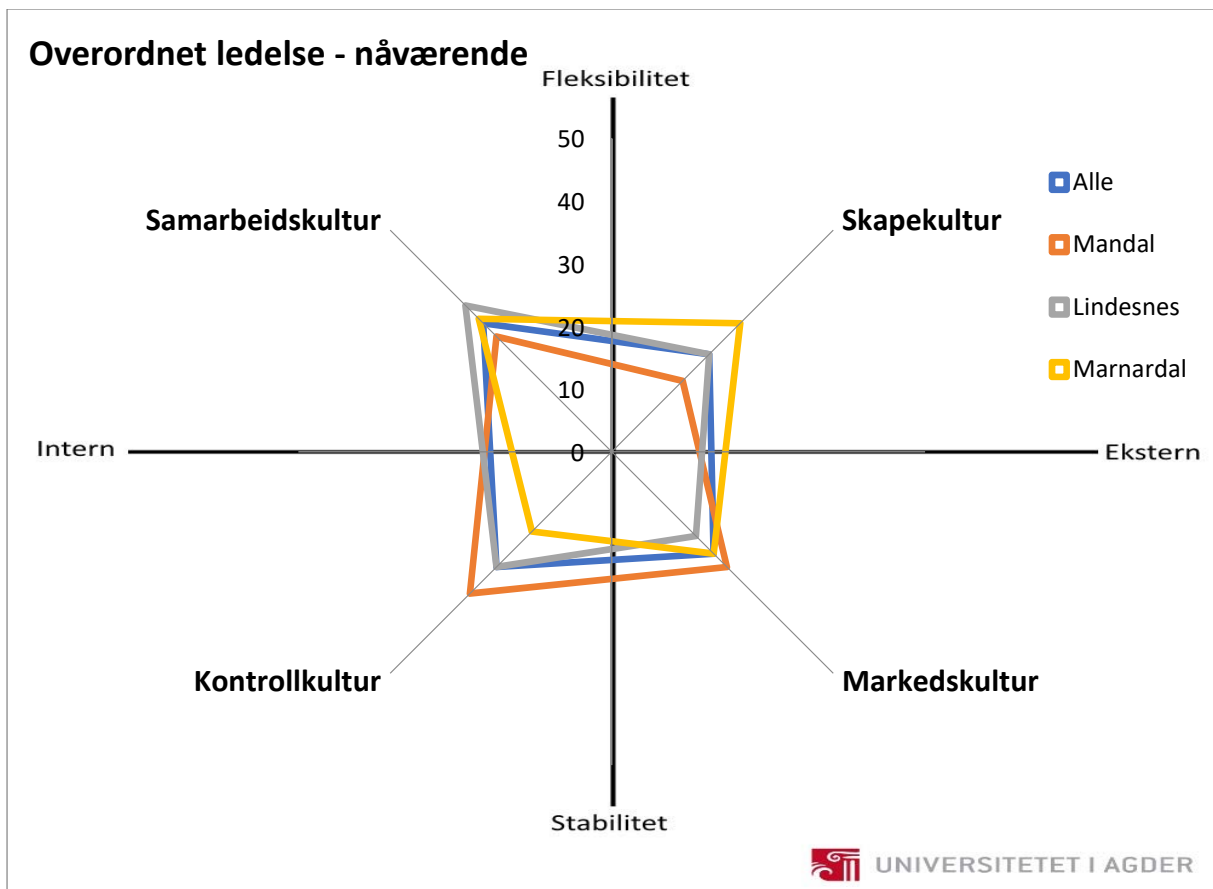
Jeg vil her undersøke om det finnes forskjeller i dominerende kulturuttrykk mellom ulike fagområder for nye Lindesnes. Først vil jeg gå gjennom hvert enkelt fagområde, før jeg ser på den samlede kulturprofilen for fagområdene i nye Lindesnes.

For respondenter i kategorien «uspesifiserte» er det ikke utarbeidet kulturprofil. Dette er ut fra at respondentene ikke er personer som jobber sammen til daglig. En enhetlig kultur her vil kunne være tilfeldig.

Fagområdene «dokumentsenter» og «personal og HR» er også holdt utenfor. Her er det kun respondenter fra Mandal og kulturprofilen for disse er allerede illustrert i den kommunevise gjennomgangen. Alle fagområder er vist i den samlede profilen for nye Lindesnes.

### 5.3.2. Overordnet ledelse

Figur 10. Nåværende organisasjonskultur fagområde overordnet ledelse



Tabell 9. Nåværende organisasjonskultur fagområde overordnet ledelse

	Alle	Mandal	Lindesnes	Marnardal	Avstand høy/lav
Skapekultur	22	16	22	29	13
Markedskultur	23	26	19	23	7
Kontrollkultur	26	32	26	18	14
Samarbeidskultur	29	26	33	30	7

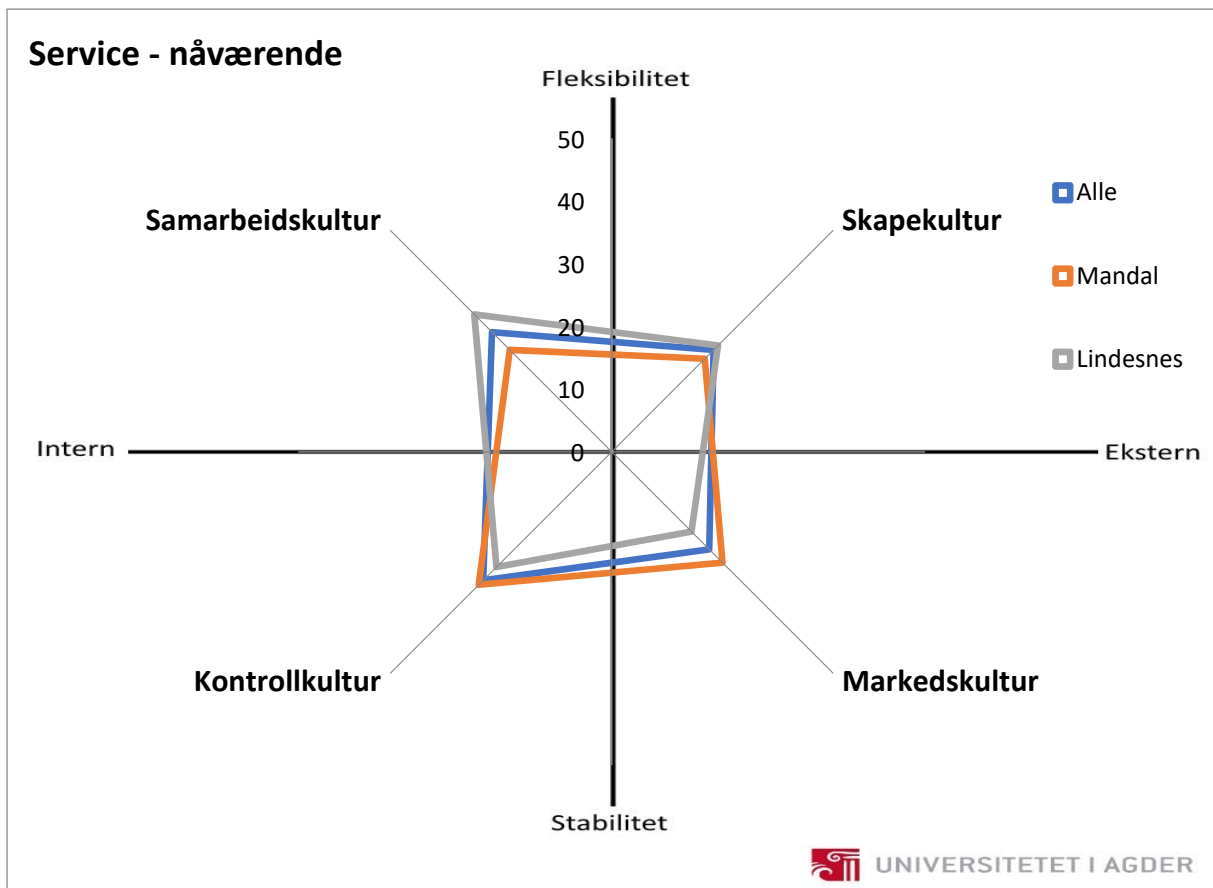
Samarbeidskultur dominerer i nye Lindesnes, Lindesnes og Marnardal. I Mandal er kontrollkultur dominerende for den overordnede ledelsen.

Vi ser en markant forskjell mellom profilene til toppledelsen i Mandal og Marnardal. I Mandal er kontrollkultur dominerende, mens skapekultur scorer lavest. Dette forholdet er motsatt i Marnardal, der ledelsen scorer skapekultur og samarbeidskultur høyt og kontrollkultur lavest.

### 5.3.3. Service

For fagområde service er kulturprofilen basert på resultater fra Mandal og Lindesnes.

Figur 11. Nåværende organisasjonskultur fagområde service



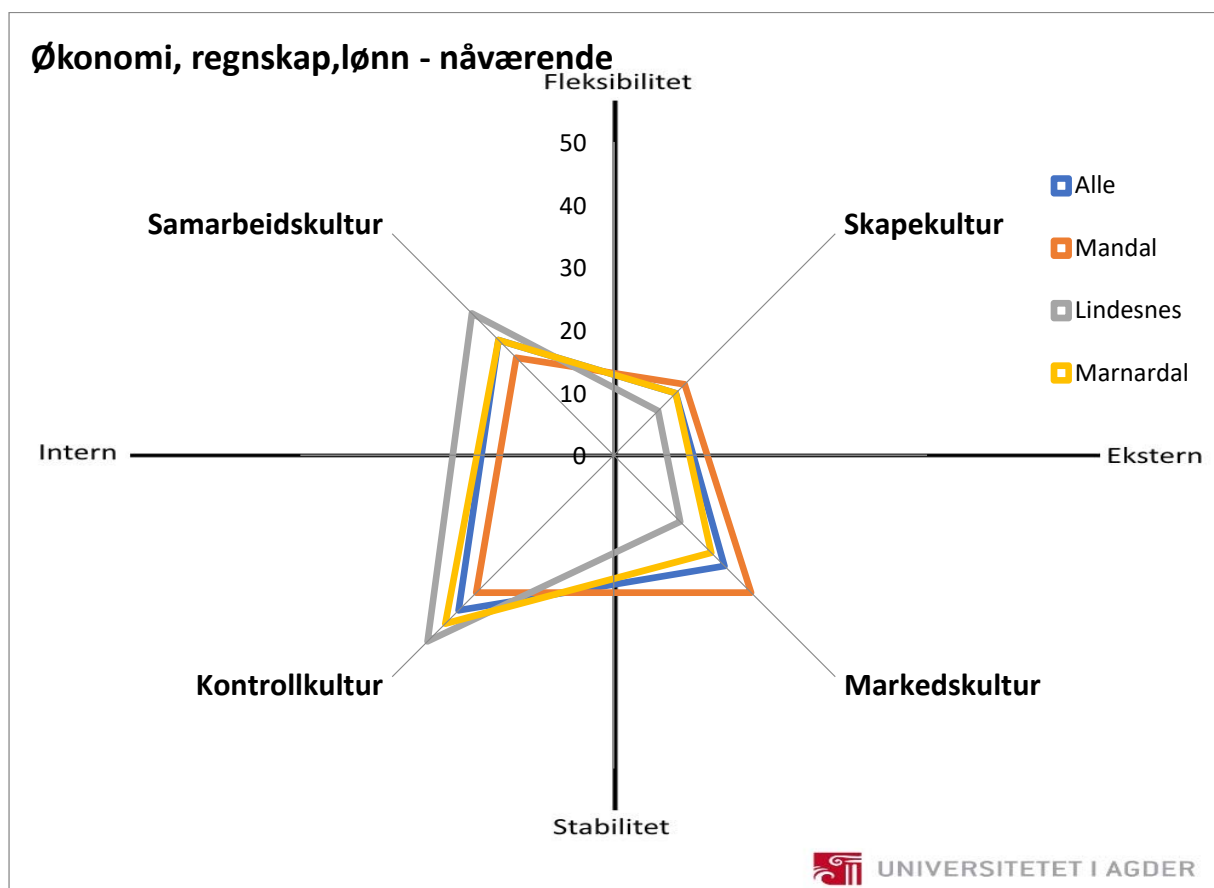
Tabell 10. Nåværende organisasjonskultur fagområde service

	Alle	Mandal	Lindesnes	Avstand høy/lav
Skapekultur	23	21	24	3
Markedskultur	22	25	18	7
Kontrollkultur	29	30	26	4
Samarbeidskultur	27	23	31	8

Kontrollkultur dominerer i Mandal og samarbeidskultur i Lindesnes. Det er et markant avvik mellom Mandal og Lindesnes på grad av samarbeidskultur og markedskultur. Forskjellen mellom de to kommunene er på 7 poeng for markedskultur og 8 poeng på samarbeidskultur.

### 5.3.4. Økonomi, regnskap og lønn

Figur 12. Nåværende organisasjonskultur fagområde økonomi, regnskap, lønn



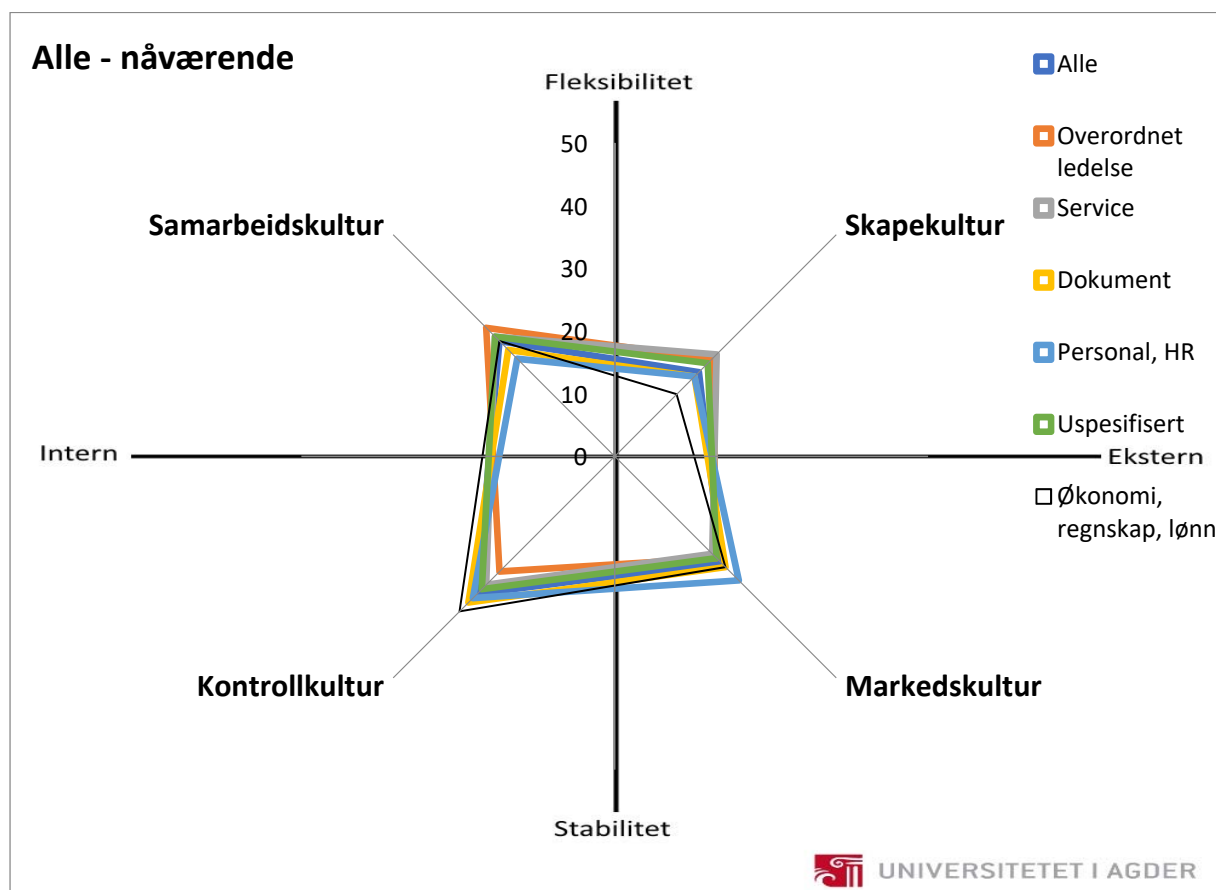
Tabell 11. Nåværende organisasjonskultur fagområde økonomi, regnskap, lønn

	Alle	Mandal	Lindesnes	Marnardal	Avstand høy/lav
Skapekultur	14	16	10	14	6
Markedskultur	25	31	15	22	16
Kontrollkultur	35	31	42	38	11
Samarbeidskultur	26	22	32	26	10

Kontrollkultur scorer høyt i alle kommunene, men høyest i Lindesnes. Lindesnes scorer svært lavt på skapekultur og markedskultur, men ligger høyere på samarbeidskultur. Mandal kommune er mer preget av markedskultur enn de to andre kommunene.

### 5.3.5. Nye Lindesnes

Figur 13. Nåværende organisasjonskultur alle fagområder nye Lindesnes



Tabell 12. Nåværende organisasjonskultur alle fagområder nye Lindesnes

	Alle	Overordnet ledelse	Service	Dokument	Personal, HR	Uspesifisert	Økonomi, regnskap, lønn	Avstand høy/lav
Skapekultur	19	22	23	18	18	21	14	5
Markedskultur	24	23	22	25	28	23	25	6
Kontrollkultur	31	26	29	33	32	30	35	9
Samarbeidskultur	26	29	27	24	22	27	26	7

Vi ser et rimelig samstemt bilde mellom fagområdene. Kontrollkultur er dominerende for alle fagområder unntatt overordnet ledelse. Overordnet ledelse scorer samarbeidskultur noe høyere enn øvrige fagområder. Graden av kontroll- og markedskultur scores lavere (5 poeng). Økonomi, regnskap, lønn skiller seg ut ved å score 5 poeng lavere på grad av skapekultur enn gjennomsnittet. Forskjellen mellom økonomi, regnskap, lønn og service er på 9 poeng på grad av skapekultur.

### 5.3.6. Oppsummering

Innen overordnet ledelse finner vi en betydelig forskjell mellom Mandal og Marnardal på dimensjonene kontroll- og skapekultur. Dette er en analyse av nå-situasjonen og innebærer at dagens kommuneledelse i Mandal og Marnardal gir uttrykk for at de opplever en diametralt motsatt organisasjonskultur.

For fagområdet service er det mindre utslag mellom kommunene. Respondentene innen dette fagområdet svarer rimelig samstemt på tvers av dagens kommuner (Mandal og Lindesnes).

For økonomi, regnskap, lønn er det markante forskjeller mellom kommunene, særlig mellom Lindesnes og Mandal. Her finnes også tendenser til kulturer som er i motsetning til hverandre når det gjelder grad av markeds- og samarbeidskultur.

Når det utarbeides en kulturprofil for alle fagområdene slått sammen til nye Lindesnes utjevnes forskjellene. Samlet kulturprofil fremstår rimelig samstemt. Ingen av fagmiljøene fremstår som klare subkulturer. Imidlertid ser vi noen forskjeller som kan være interessante for videre refleksjon.



Oppsummert finnes vi betydelige forskjeller mellom ulike fagområder innen hver enkelt kommune, deriblant kulturer som står diametralt motsatt til hverandre innen fagområdene overordnet ledelse og økonomi, regnskap, lønn. Forskjellene utjevnes i nye Lindesnes.

## **5.4.I hvilken grad er det samsvar mellom nåværende og ønsket kulturuttrykk?**

### **5.4.1. Innledning**

I dette kapitlet vil jeg undersøke eventuelle forskjeller mellom kulturuttrykket i nå-situasjonen og foretrukket situasjon. Rekkefølgemessig går jeg gjennom funnene som følger:

1. Forskjeller mellom nåværende og foretrukket situasjon for dagens kommuner.
2. Forskjeller mellom nåværende og foretrukket situasjon for hvert enkelt fagområde (bortsett fra uspesifisert).
3. Forskjeller mellom nåværende og foretrukket situasjon i nye Lindesnes.

I tabellene blir forskjeller mellom resultat for nå og foretrukket på 10 poeng eller mer markert med rødt og på 5 poeng eller mer med blått.

### **5.4.2. Nåværende og foretrukket kultur i dagens kommuner**

#### *Mandal*

I Mandal dominerer kontrollkultur i nå-situasjonen og skapekultur i foretrukket situasjon. Forskjellen på grad av skapekultur er på 11 poeng mellom nå og foretrukket. Det er også store forskjeller for de andre kulturdimensjonene og større forskjeller for enkelte fagområder.

I tabellen under ses det nærmere på fagområdene i Mandal.

Tabell 13. Nåværende og foretrukket kultur i Mandal kommune

		Overordnet				Personal,		Økonomi,
		Alle	ledelse	Service	Dokument	HR	Uspesifisert	regnskap, lønn
Skape	Nå	18	16	21	18	18	18	16
	Foretrukket	29	34	26	24	29	28	31
	Differanse	11	18	5	6	11	10	15
Marked	Nå	27	26	25	25	28	22	31
	Foretrukket	22	24	21	19	25	24	22
	Differanse	-5	-2	-4	-6	-3	2	-9
Kontroll	Nå	32	32	30	33	32	35	31
	Foretrukket	23	20	24	26	24	25	21
	Differanse	-9	-12	-6	-7	-8	-10	-10
Samarbeid	Nå	23	26	23	24	22	25	22
	Foretrukket	26	22	29	31	23	23	26
	Differanse	3	-4	6	7	1	-2	4

Forskjellene mellom nå og foretrukket profil er til dels betydelige, særlig innen dimensjonene skapekultur og kontrollkultur. For overordnet ledelse finner et avvik på 18 poeng for grad av skapekultur og 12 poeng på kontrollkultur. Innen økonomi, regnskap, lønn er det avvik på grad av skapekultur på 15 poeng. I tillegg er det avvik på 10/11 poeng for de andre fagområdene. Dette er over grensen for når tiltak bør iverksettes og følges opp særskilt i henhold til anbefalingene fra Cameron & Quinn.

#### Lindesnes

I Lindesnes dominerer samarbeidskultur og kontrollkultur både i nå og foretrukket profil. Respondentene ønsker seg et større preg av skapekultur på bekostning av samarbeidskultur og kontrollkultur. Markedskultur scorer nokså likt både i nå og foretrukket profil.

Avviket på grad av skapekultur er på 6 poeng, noe som er rett i overkant av grensen for å iverksette tiltak i henhold til Cameron & Quinn.

Tabell 14. Nåværende og foretrukket kultur i Lindesnes kommune

		Alle	Overordnet ledelse	Service	Uspesifisert	Økonomi, regnskap, lønn
<b>Skape</b>	<b>Nå</b>	20	22	24	24	10
	<b>Foretrukket</b>	26	25	29	24	25
	<b>Differanse</b>	6	3	5	0	15
<b>Marked</b>	<b>Nå</b>	19	19	18	23	15
	<b>Foretrukket</b>	20	23	19	23	15
	<b>Differanse</b>	1	4	1	0	0
<b>Kontroll</b>	<b>Nå</b>	30	26	26	25	42
	<b>Foretrukket</b>	27	26	23	26	32
	<b>Differanse</b>	-3	0	-3	1	-10
<b>Samarbeid</b>	<b>Nå</b>	31	33	31	28	32
	<b>Foretrukket</b>	28	27	28	27	29
	<b>Differanse</b>	-3	-6	-3	-1	-3

De største forskjellene i Lindesnes finner vi innen fagområde økonomi, regnskap, lønn med store avvik på skapekultur og kontrollkultur (15 og 10 poeng). Forskjellene ellers er mindre enn i Mandal.

#### Marnardal

I Marnardal er kontrollkultur dominerende i nå-profilen, mens samarbeidskultur dominerer i foretrukket profil. For skapekultur og kontrollkultur er det et gap mellom nåsituasjon og foretrukket situasjon på 7 poeng. Dette overstiger grensen for når tiltak bør iverksettes, men er lavere enn for de andre kommunene. Også i Marnardal er det større avvik innenfor enkelte fagområder.

Tabell 15. Nåværende og foretrukket kultur i Marnardal kommune

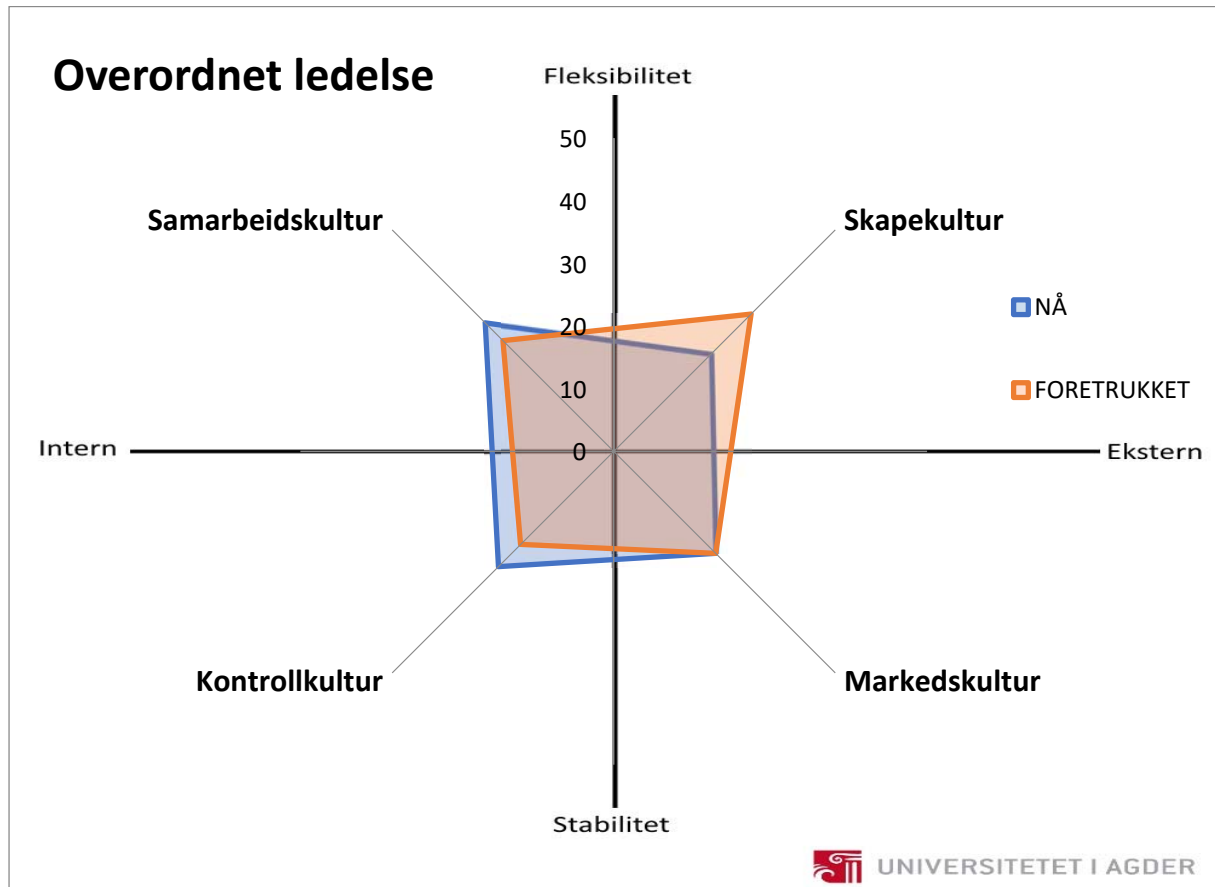
		Alle	Overordnet ledelse	Uspesifisert	Økonomi, regnskap, lønn
Skape	Nå	21	29	18	14
	Foretrukket	28	32	27	25
	Differanse	7	3	9	11
Marked	Nå	23	23	24	22
	Foretrukket	21	22	19	22
	Differanse	-2	-1	-5	0
Kontroll	Nå	28	18	30	38
	Foretrukket	21	18	24	22
	Differanse	-7	0	-6	-16
Samarbeid	Nå	28	30	28	26
	Foretrukket	30	28	30	32
	Differanse	2	-2	2	6

I Marnardal er det mindre avvik mellom foretrukket og nåværende kulturprofil for overordnet ledelse. De største avvikene finner vi for økonomi, regnskap, lønn, der særlig grad av kontrollkultur ønskes redusert (16 poeng) og grad av skapekultur økt (11 poeng).

### 5.4.3. Nåværende og foretrukket kultur for fagområdene

#### Overordnet ledelse

Figur 14. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde overordnet ledelse



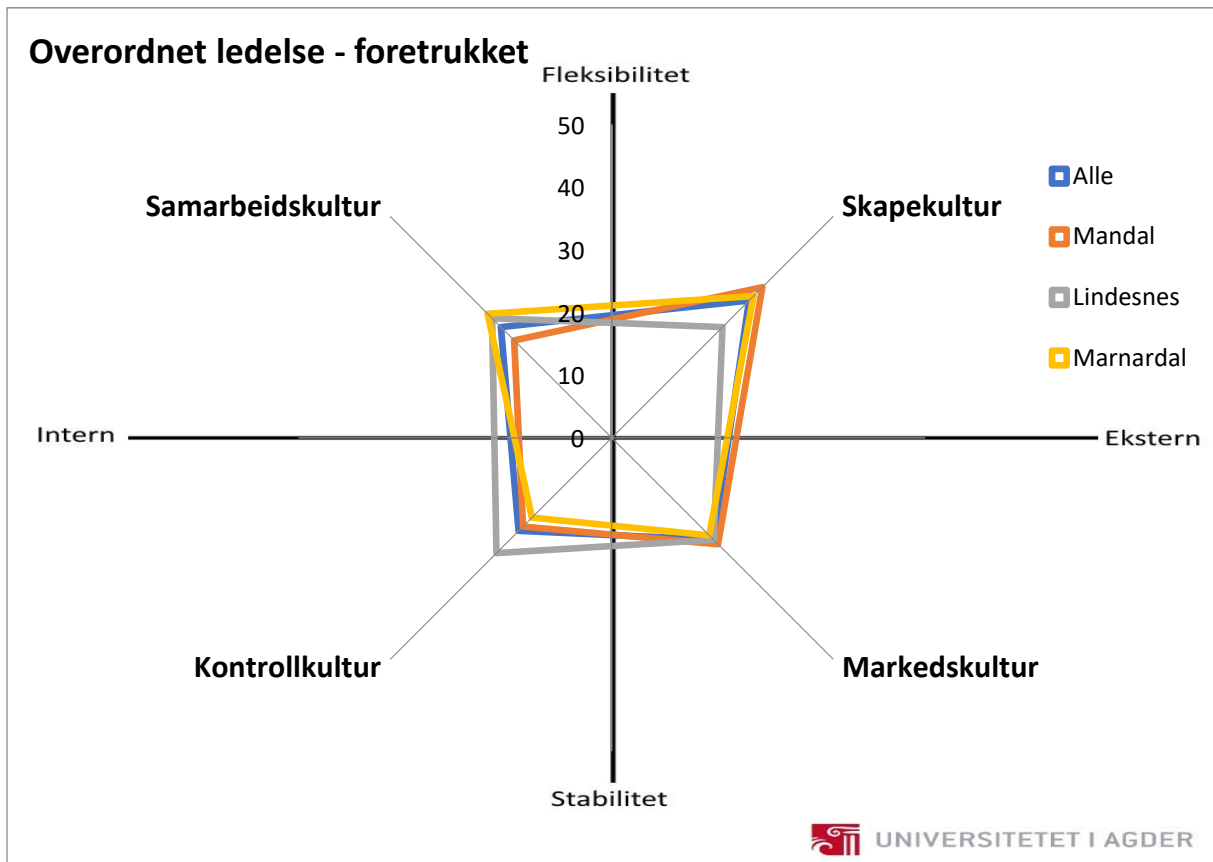
Tabell 16. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde overordnet ledelse

		Alle	Mandal	Lindesnes	Marnardal
<b>Skape</b>	<b>Nå</b>	22	16	22	29
	<b>Foretrukket</b>	31	34	25	32
	<b>Differanse</b>	9	18	3	3
<b>Marked</b>	<b>Nå</b>	23	26	19	23
	<b>Foretrukket</b>	23	24	23	22
	<b>Differanse</b>	0	-2	4	-1
<b>Kontroll</b>	<b>Nå</b>	26	32	26	18
	<b>Foretrukket</b>	21	20	26	18
	<b>Differanse</b>	-5	-12	0	0
<b>Samarbeid</b>	<b>Nå</b>	29	26	33	30
	<b>Foretrukket</b>	25	22	27	28
	<b>Differanse</b>	-4	-4	-6	-2

Dagens toppledere i Mandal, Marnardal og Lindesnes ønsker seg en kultur som i betydelig større grad preges av skapekultur enn i dag. Forskjellen utgjør 9 poeng, like under grensen for nå tiltak bør gis en særlig oppmerksomhet. Grad av kontrollkultur ønskes redusert. Her utgjør forskjellen 5 poeng som innebærer at tiltak bør settes i verk.

Størst forskjeller mellom foretrukket og nå-situasjon finner vi Mandal.

Figur 15. Foretrukket organisasjonskultur i nye Lindesnes, fagområde overordnet ledelse, etter gammel kommune



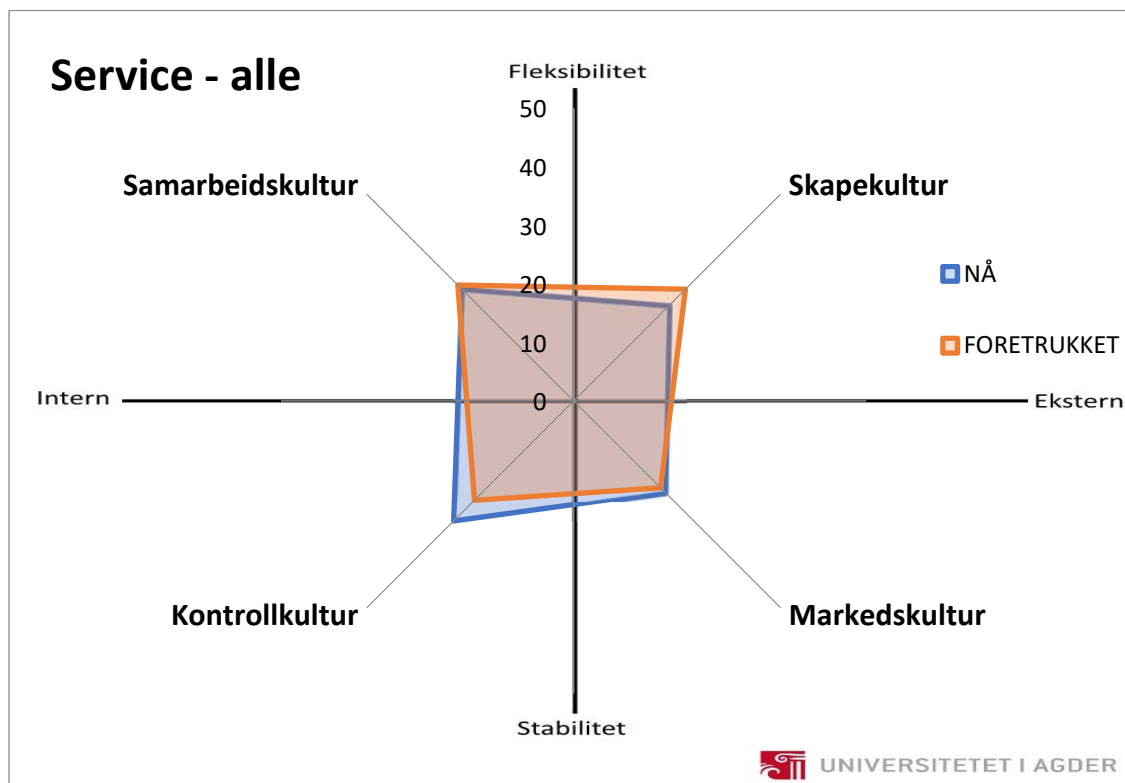
Når vi ser på profilen for foretrukket situasjon skiller Lindesnes seg ut med høyere score på kontrollkultur og lavere på skapekultur. Forskjellen mellom score i Lindesnes og score for gjennomsnittprofilen utgjør 6 poeng på skapekultur og 5 poeng på kontrollkultur. Dette kan være et interessant funn med tanke på kulturbygging i en ny ledergruppe som settes sammen av deltakere fra dagens toppledergrupper.

Bildet er forøvrig ganske likt for toppledelsen i de tre kommunene.

## Service

For fagområdet service er kulturprofilen basert på resultater fra Mandal og Lindesnes.

Figur 16. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde service



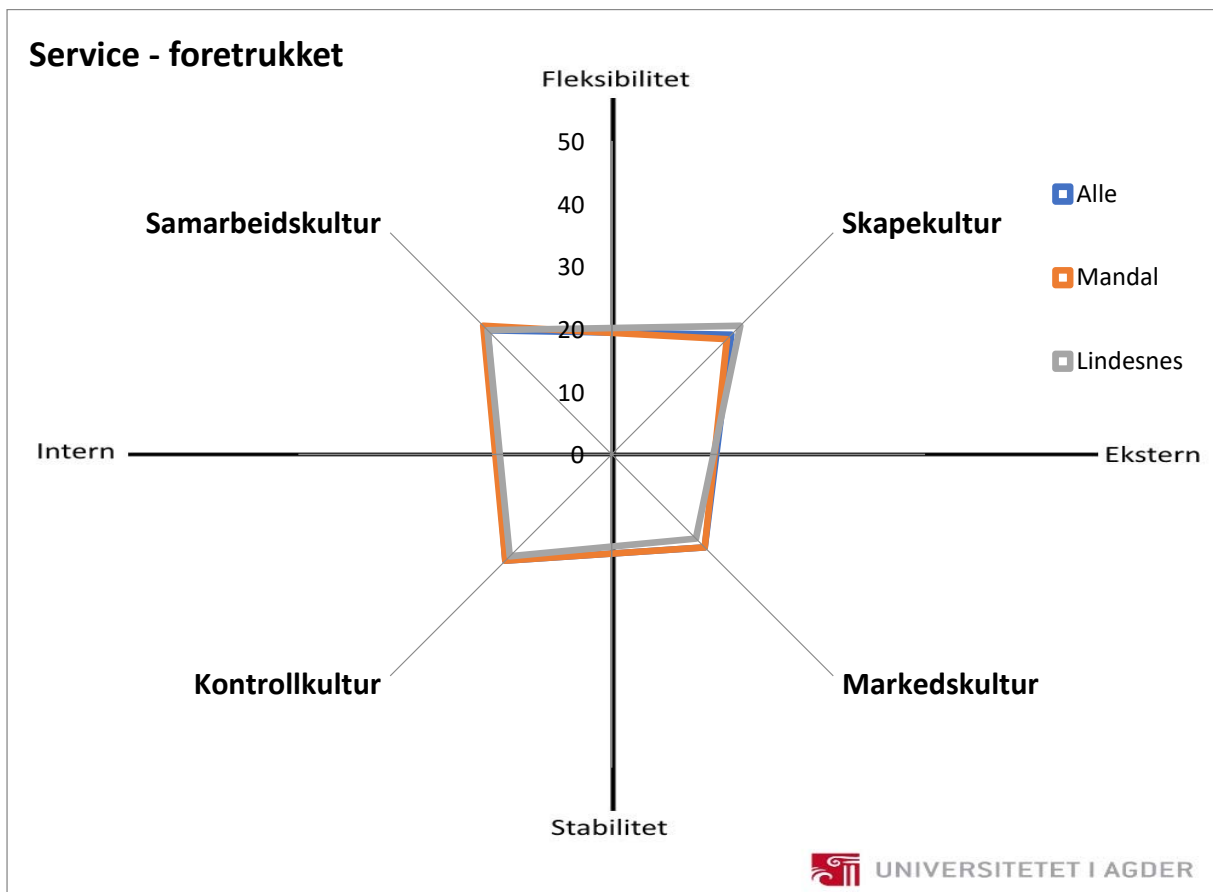
Tabell 17. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde service

		Alle	Mandal	Lindesnes
Skape	Nå	23	21	24
	Foretrukket	27	26	29
	Differanse	4	5	5
Marked	Nå	22	25	18
	Foretrukket	21	21	19
	Differanse	-1	-4	1
Kontroll	Nå	29	30	26
	Foretrukket	24	24	23
	Differanse	-5	-6	-3
Samarbeid	Nå	27	23	31
	Foretrukket	28	29	28
	Differanse	1	6	-3



Medarbeiderne innen fagområde service scorer lavere på kontrollkultur og høyere på skapekultur når vi går fra nå-situasjon til foretrukket situasjon. Forskjellen utgjør 5 poeng på grad av kontrollkultur.

Figur 17. Foretrukket organisasjonskultur i nye Lindesnes, fagområde service, etter gammel kommune

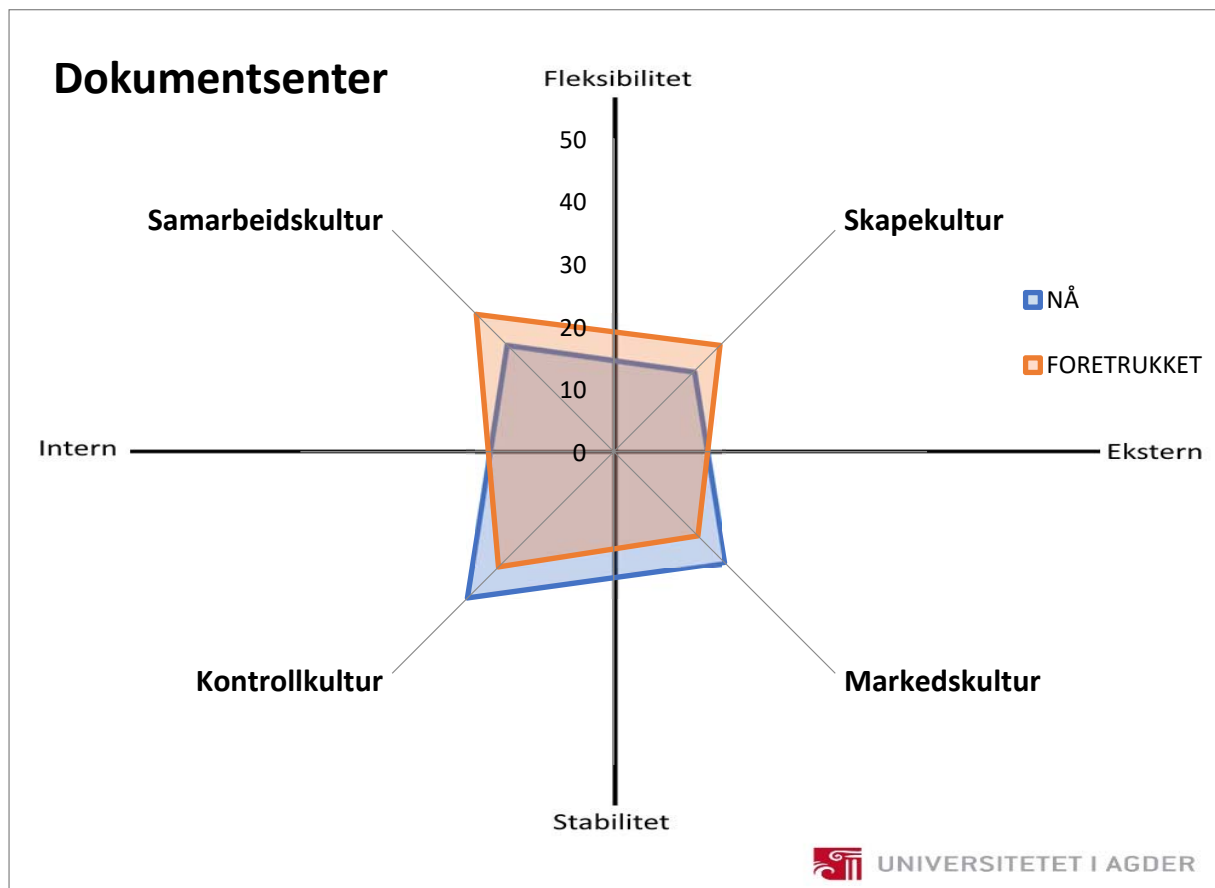


I foretrukket profil er maringale forskjeller mellom Mandal og Lindesnes innen fagområde service.

*Nåværende og foretrukket kultur for «dokumentsenter»*

Innen fagområde dokumentsenter er det kun respondenter fra Mandal.

*Figur 18. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde dokumentsenter*



*Tabell 18. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde dokumentsenter*

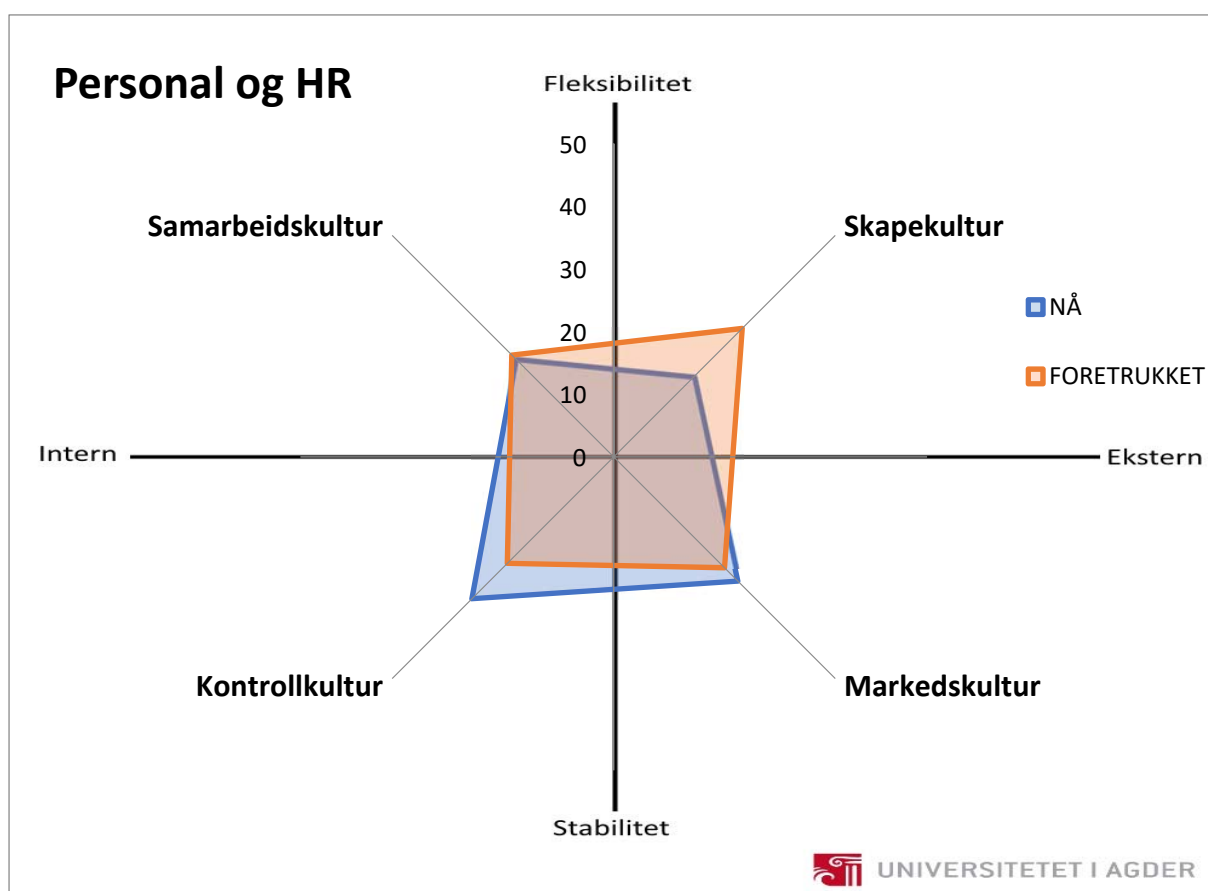
	Nå	Foretrukket	Avvik
Skapekultur	18	24	6
Markedskultur	25	19	-6
Kontrollkultur	33	26	-7
Samarbeidskultur	24	31	7

I Mandal er det ganske store avvik mellom nåværende og ønsket kulturprofil på alle dimensjonene. Medarbeiderne ønsker en dreining i retning av mer skape- og samarbeidskultur og mindre kontroll- og markeds kultur.

*Nåværende og foretrukket kultur for «personal & HR»*

Innen personal og HR er det kun respondenter fra Mandal kommune.

*Figur 19. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde personal og HR*



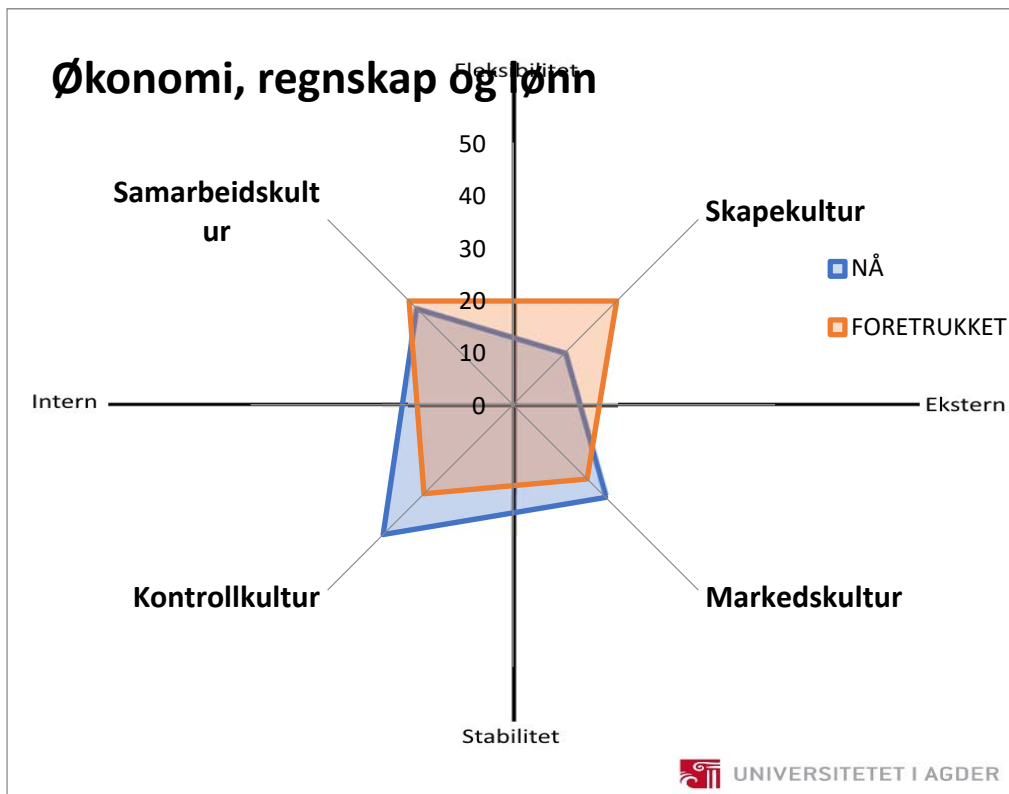
Tabell 19. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde personal og HR

	Nå	Foretrukket	Avvik
Skapekultur	18	29	11
Markedskultur	28	25	-3
Kontrollkultur	32	24	-8
Samarbeidskultur	22	23	1

Innen personal og HR er det for respondentene fra Mandal et ønske om en betydelig økning i grad av skapekultur på bekostning av kontrollkultur. Avvikene er mindre på de to andre dimensjonene.

#### Økonomi, regnskap, lønn

Figur 20. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde økonomi, regnskap, lønn



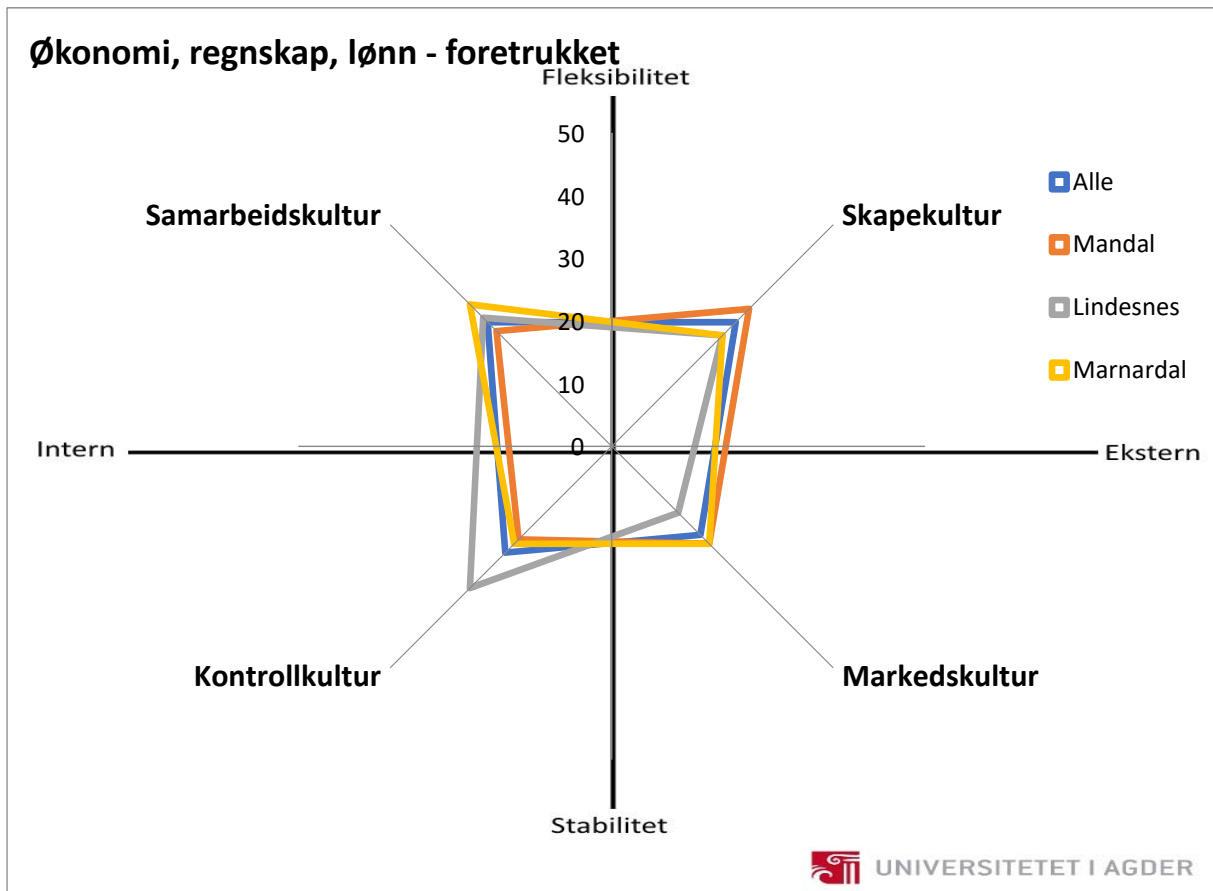
Tabell 20. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i fagområde økonomi, regnskap, lønn

		Alle	Mandal	Lindesnes	Marnardal
<b>Skape</b>	<b>Nå</b>	14	16	10	14
	<b>Foretrukket</b>	28	31	25	25
	<b>Differanse</b>	14	15	15	11
<b>Marked</b>	<b>Nå</b>	25	31	15	22
	<b>Foretrukket</b>	20	22	15	22
	<b>Differanse</b>	-5	-9	0	0
<b>Kontroll</b>	<b>Nå</b>	35	31	42	38
	<b>Foretrukket</b>	24	21	32	22
	<b>Differanse</b>	-11	-10	-10	-16
<b>Samarbeid</b>	<b>Nå</b>	26	22	32	26
	<b>Foretrukket</b>	28	26	29	32
	<b>Differanse</b>	2	4	-3	6

Innen fagområde økonomi, regnskap, lønn ser vi det mest markante avviket mellom nå og foretrukket profil. Nå-profilen er dominert av kontrollkultur, foretrukket profil av skapekultur. Forskjellen på grad av skapekultur og kontrollkultur er over grensen på 10 poeng.

Også i enkeltkommunene ser vi store utslag med forskjeller over 10 poeng for alle kommunene på grad av kontrollkultur og skapekultur.

Figur 21. Foretrukket organisasjonskultur i nye Lindesnes, fagområde økonomi, regnskap, lønn etter gammel kommune



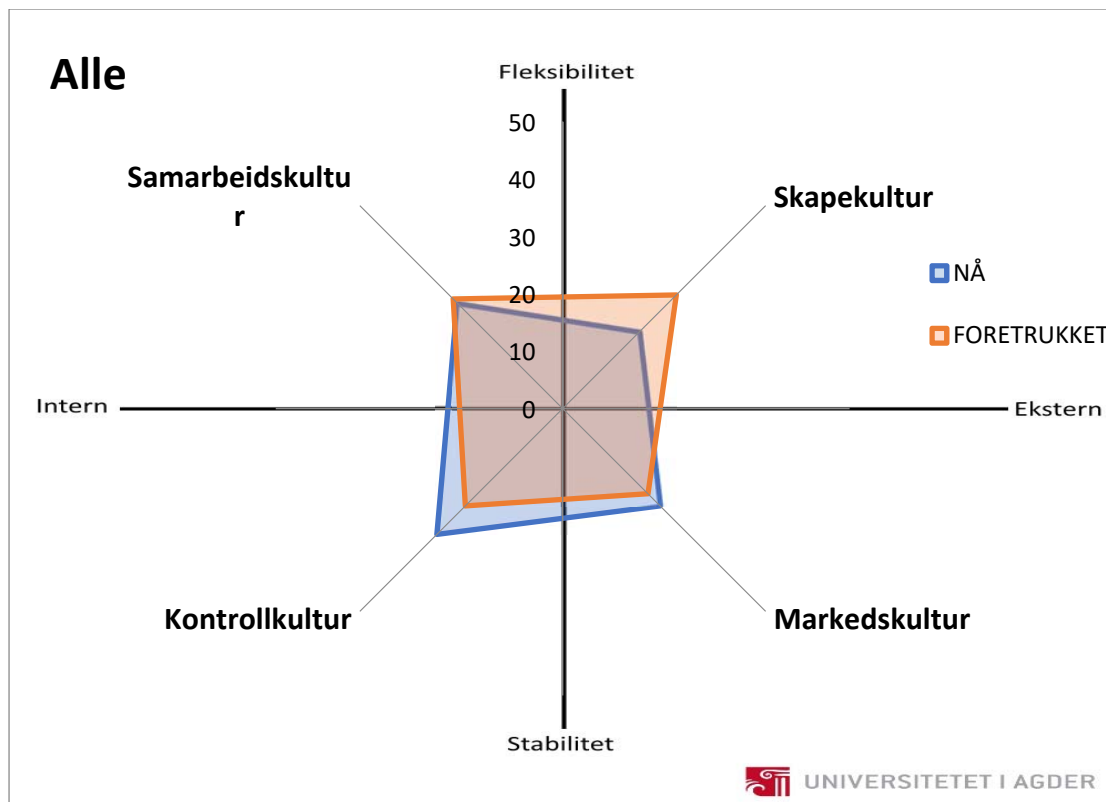
I foretrukket profil er forskjellene mellom kommunene noe mindre. Ansatte i Marnardal scorer høyest på samarbeidskultur mens ansatte i Mandal trekker i retning av skapekultur.

Fortsatt er det særlig Lindesnes som skiller seg ut med en dominerende kontrollkultur og lavere grad av markedskultur og skapekultur enn Marnardal og Mandal.

Det kan bli aktuelt å danne et felles kontor for økonomi, regnskap og lønn bestående av dagens medarbeidere i de tre kommunene. Funnene over vil kunne ha implikasjoner for kulturbygging i en ny enhet.

#### 5.4.4. Nåværende og foretrukket kultur i nye Lindesnes

Figur 22. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i nye Lindesnes samlet



Tabell 21. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i nye Lindesnes samlet

	Nå	Foretrukket	Avvik
Skapekultur	19	28	9
Markedskultur	24	21	-3
Kontrollkultur	31	24	-7
Samarbeidskultur	26	27	1

For de tre kommunene slått sammen er kontrollkultur dominerende i nå-situasjonen og skapekultur dominerende i foretrukket profil. Grad av samarbeidskultur er tilnærmet lik, mens respondentene ønsker seg mer i retning av en skapekultur og mindre grad av kontrollkultur. Avvikene er over grensen for når tiltak bør settes i verk.

Figuren under viser profilen i foretrukket situasjon delt inn etter «gammel kommune». Dominerende kultur i foretrukket-situasjon er markert med gult.

Tabell 22. Foretrukket organisasjonskultur i nye Lindesnes etter «gammel kommune»

		Alle	Mandal	Lindesnes	Marnardal
Skape	Nå	19	18	20	21
	Foretrukket	28	29	26	28
	Differanse	9	11	6	7
Marked	Nå	24	27	19	23
	Foretrukket	21	22	20	21
	Differanse	-3	-5	1	-2
Kontroll	Nå	31	32	30	28
	Foretrukket	24	23	27	21
	Differanse	-7	-9	-3	-7
Samarbeid	Nå	26	23	31	28
	Foretrukket	27	26	28	30
	Differanse	1	3	-3	2

En tilsvarende tabell kan settes opp med utgangspunkt i fagområder.

Tabell 23. Foretrukket organisasjonskultur i nye Lindesnes etter fagområde

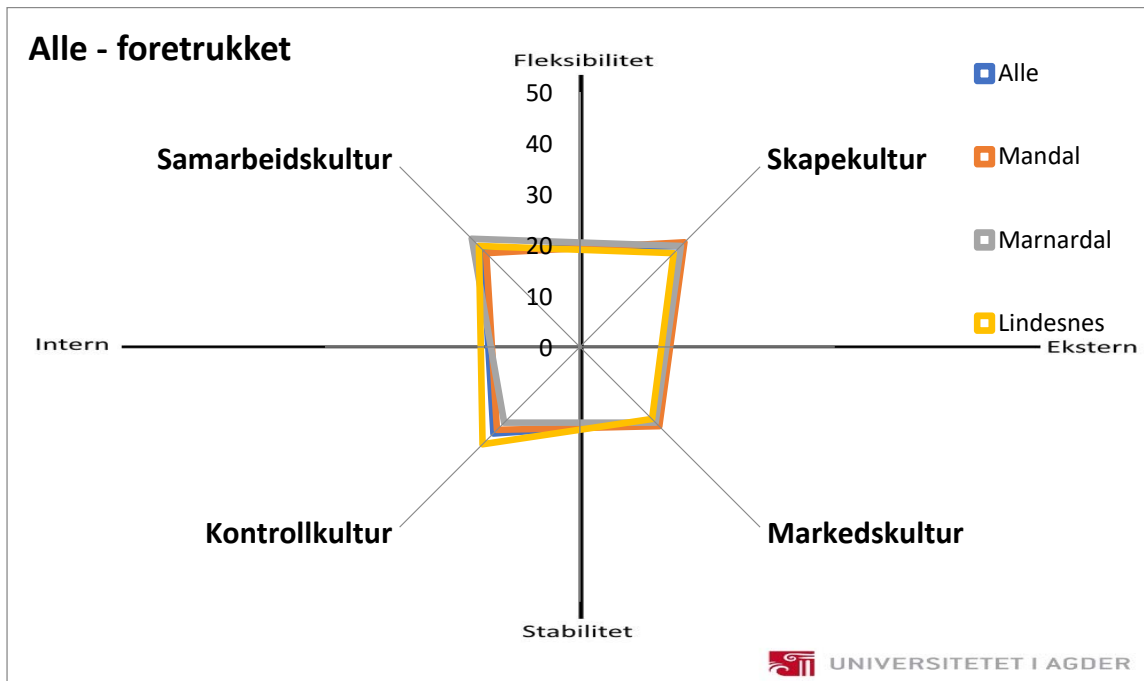
		Alle	Overordnet ledelse	Service	Dokument	Personal, HR	Uspesifisert	Økonomi, regnskap, lønn
Skape	Nå	19	22	23	18	18	21	14
	Foretrukket	28	31	27	24	29	26	28
	Differanse	9	9	4	6	11	5	14
Marked	Nå	24	23	22	25	28	23	25
	Foretrukket	21	23	21	19	25	26	20
	Differanse	-3	0	-1	-6	-3	3	-5
Kontroll	Nå	31	26	29	33	32	30	35
	Foretrukket	24	21	24	26	24	25	24
	Differanse	-7	-5	-5	-7	-8	-5	-11
Samarbeid	Nå	26	29	27	24	22	27	26
	Foretrukket	27	25	28	31	31	26	28
	Differanse	1	-4	1	7	9	-1	2



Resultatene i denne tabellen kan visualiseres med kulturprofiler delt inn etter dagens kommuner og etter fagområder.

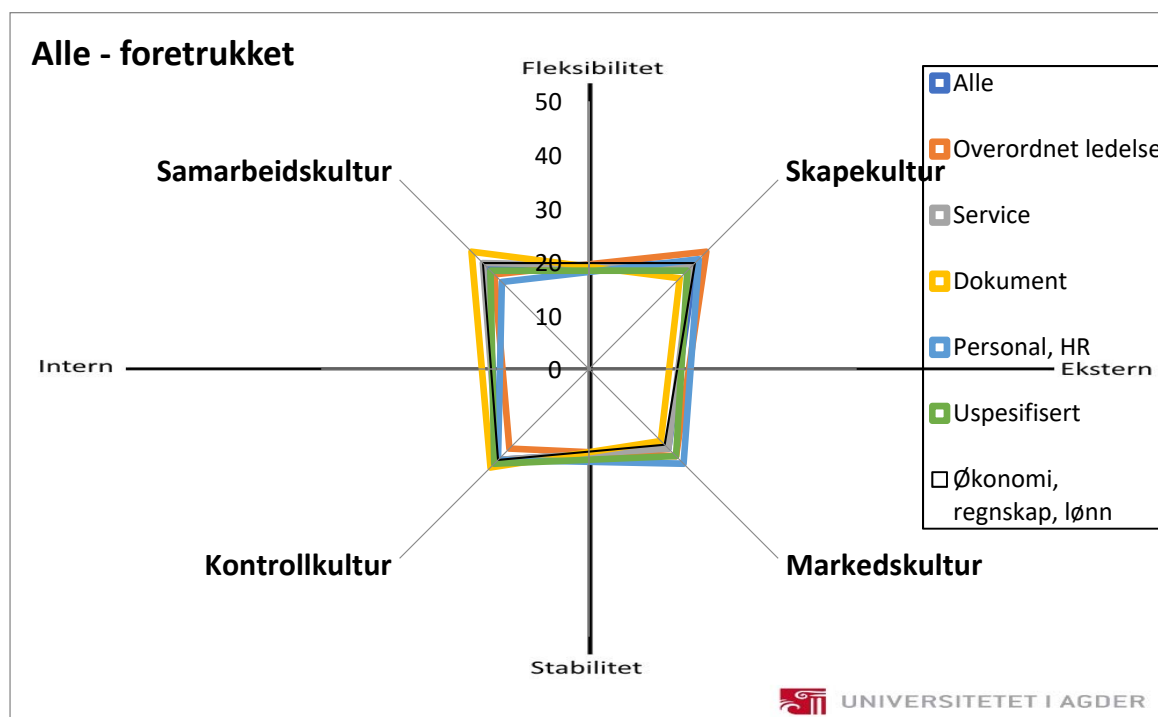
I følgende figur vises foretrukket kulturprofil for dagens tre kommuner og nye Lindesnes. Gjennom figuren illustreres en rimelig sammenfallende kulturprofil for alle organisasjonene.

Figur 23. Foretrukket organisasjonskultur i nye Lindesnes etter gammel kommune



Ser vi nærmere på foretrukket profil delt inn etter fagområder finner vi også et rimelig samstemt bilde:

Figur 24. Foretrukket organisasjonskultur i nye Lindesnes etter fagområde



### 5.4.5. Oppsummering

Når resultatene for nye Lindesnes analyseres samlet ser vi at foretrukket organisasjonskultur er enhetlig både når den illustreres som funksjon av dagens kommuner og de ulike fagområdene. Funnet indikerer at medarbeidere og ledere ønsker seg i samme retning og har en ens oppfatning av hvordan organisasjonskulturen bør være. Undersøkelsen avdekker samtidig at forskjellen mellom nåværende og foretrukket kultur er såpass stor at tiltak bør iverksettes innen alle fagområder. Forskjellene er størst på graden av skapekultur og kontrollkultur, noe som innebærer at det må jobbes med endring innenfor kulturdimensjoner som står i motsetning til hverandre. Innen fagområdene personal og HR og økonomi, regnskap, lønn er forskjellene mellom nå og foretrukket så store at tiltak bør vies særlig oppmerksomhet.

Samtidig viskes en del forskjeller ut når resultatene aggregeres for nye Lindesnes. Ser vi på nåværende og foretrukket kulturprofil i dagens kommuner skiller særlig Mandal seg ut med avvik mellom nå og foretrukket på mer enn 10 poeng innen flere fagområder. Særlig

overordnet ledelse i Mandal har et stort avvik mellom nå og foretrukket kulturprofil. For de to andre kommunene finner vi avvik på over 10 poeng for økonomi, regnskap, lønn.

## **5.5.Hvilke implikasjoner har funnene når de tre kommunene skal bli til en?**

### **5.5.1. Innledning**

I dette kapitlet vil jeg drøfte den fjerde problemstillingen:

*Hvilke implikasjoner har funnene når de tre kommunene skal bli til en? (Sett i lys av lokale og nasjonale målsettinger for kommunereformen).*

### **5.5.2. Lokale og nasjonale mål**

Problemstillingen krever en gjennomgang av både nasjonale målsettinger for kommunereformen og lokale mål for prosjektet nye Lindesnes.

For å finne nasjonale målsettinger har jeg tatt utgangspunkt i departementets tilrådning til Stortinget om endringer i kommunestrukturen. De lokale målsettingene er analysert ut fra formuleringene i planprogrammet og intensjonsavtalen for nye Lindesnes.

#### *Nasjonale målsettinger for kommunereformen*

Departementets tilrådning om endringer i kommunestrukturen finnes i proposisjonen til Stortinget med tittel «*Prop. 96 S Endringer i kommunestrukturen*». I dette dokumentet vises det til at stortinget, gjennom kommuneproposisjonen 2015, sluttet seg til følgende mål for kommunereformen:

- Gode og likeverdige tjenester til innbyggerne.
- Helhetlig og samordnet samfunnsutvikling.
- Bærekraftige og robuste kommuner.
- Styrket lokaldemokrati.

Disse målene har ligget til grunn for arbeidet med kommunereformen og operasjonaliseres ytterligere gjennom proposisjonen.

Følgende tabell er hentet fra proposisjonen og oppsummerer samfunnsmessige hensyn og kriterier som har ligget til grunn for reformarbeid (Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartement, 2016, s. 13):

Tabell 24. Samfunnsmessige hensyn og kriterier for kommunereformen

Samfunnsmessige hensyn	Kriterier
<b>Tjenesteyting</b>	
Kvalitet i tjenestene	Tilstrekkelig kapasitet
Effektiv bruk av samfunnets ressurser	Relevant kompetanse
Likeverdighet	Effektiv tjenesteproduksjon
	Økonomisk soliditet
	Valgfrihet
	Statlig rammestyring
<b>Myndighetsutøvelse</b>	
Rettsikkerhet	Tilstrekkelig kapasitet
	Relevant kompetanse
	Tilstrekkelig kompetanse
<b>Samfunnsutvikling</b>	
Helhetlig ivaretagelse av areal- og transportinteresser tilpasset klima- og miljøhensyn	Funksjonelle samfunnsutviklingsområder
Tilrettelegging for positiv utvikling i lokalsamfunnet og storsamfunnet	Tilstrekkelig kapasitet
	Relevant kompetanse
<b>Demokratisk arena</b>	
Betydningsfulle oppgaver og rammestyring	Høy politisk deltakelse
Lokal politisk styring	Lokal politisk styring
Levende lokalt folkestyre	Lokal identitet
Aktiv lokal politisk arena	Bred oppgaveportefølje
	Statlig rammestyring

Enkelte kriterier går igjen flere steder. Kapasitet, kompetanse og effektivitet er begrep som går igjen.

#### *Målsetting og visjoner for nye Lindesnes*

Målsettinger og visjoner for nye Lindesnes finner vi i dokumentene «Nye Lindesnes – Planprogram for kommunedelplan 2015-2017» og «Nye Lindesnes – intensjonsavtale om utvikling av ny kommune bestående av dagens Marnardal, Lindesnes og Mandal».

Intensjonsavtalen ble vedtatt av kommunestyrene i de tre kommunene i et felles kommunestyremøte 4.11.2015. Avtalen er en konkretisering av mål og ambisjoner beskrevet i planprogrammet. Både intensjonsavtalen og planprogrammet er av overordnet karakter. Videre arbeid med mål, strategi og visjon for den nye kommunen er startet opp gjennom arbeidet med å utarbeide en samfunnsdel til kommuneplanen. Utkast til samfunnsdel er planlagt ferdigstilt vinteren 2018/2019.

Intensjonsavtalen inneholder bakgrunnsinformasjon om prosessen, samt detaljer knyttet til formaliteter frem mot sammenslåingstidspunktet. I tillegg angis det gjennom avtalen noen kjennetegn som skal gjelde for den nye kommunen og jeg nevner her er utvalg jeg anser at har relevans i relasjon til organisasjonskulturen.

#### Effektivitet – blant de beste i landet

- *Kommunen skal levere gode tjenester til innbyggere og næringsliv, og være et sted folk ønsker å flytte til. Tjenestekvaliteten skal være på høyde med det beste i norske kommuner.*
- *Kommunen skal ha en sunn økonomisk drift med et netto driftsresultat i samsvar med nasjonale anbefalinger. Lånegjelden skal holdes på et forsvarlig nivå.*
- *Mulighetene for mer effektiv drift og administrasjon skal utredes og realiseres. Det skal fortsatt være kompetansesarbeidsplasser i dagens rådhus.*
- *Det skal være et godt tilbud innen etter- og videreutdanning til kommunalt ansatte og til befolkningen for øvrig.*

#### Lokal identitet – som plattform for trivsel og kontinuerlig videreutvikling

- *Kommunens satsing på næringsutvikling skal styrkes. Høy kompetanse og økonomiske muskler skal bety en forskjell i forhold til nyetableringer og videreutvikling av kommunens*

*næringsliv. Næringsenheten i den nye kommunen skal være en aktiv «selger» av næringsmessige muligheter i kommunen. Tomter, lokaler, og annen infrastruktur skal være tilgjengelig for ny næringsvirksomhet i hele kommunen, og kommunal saksbehandling av nærings saker skal ha høy prioritet.*

- *Det skal arbeides med demokratiutvikling, brukermedvirkning, og innbyggerinvolvering. Barn og unges stemme skal bli hørt. Kommunen skal være en av landets beste på innbygger- og brukermedvirkning.*

Framtidsansvar – som rettesnor for planlegging og prioritering

- *Fokus på levekår og folkehelse skal prege all planlegging, og kommunen skal tilby innbyggerne tjenester som gir dem trygghet gjennom hele livsløpet. (...)*
- *Kommunen skal aktivt arbeide for å nå nasjonale og internasjonale målsettinger innenfor klima og miljø. Kommunen skal ha høye ambisjoner i forhold til miljømål for egen virksomhet, og kommunens kompetansemiljø på dette området skal også kunne veilede innbyggere og næringsliv.*

Samlet beskrivelse av målbilde

Nasjonale og lokale målsettinger for kommunereformen er dels overlappende. Både nasjonalt og lokalt fokuseres det på sterke og attraktive fagmiljø, tilstrekkelig kompetanse, økonomisk bærekraft og effektivitet.

I det nasjonale målbilde er det mindre fokus på innovasjon, samhandling og digitalisering. De lokale målsettingene har mange formuleringer knyttet til tjenestekvalitet og lokalisering som vi ikke finner nasjonalt, samt et sterkt fokus på brukermedvirkning og innbyggerinvolvering.

Det lokale målbilde tar for seg krevende områder som levekår, klima og miljø, digitalisering og næringsutvikling. Gjennom målbilde gjenspeiles lokale utfordringer og satsingsområder, med fokus på at en ny kommune vil ha muligheter til å lykkes når ressursene ses i sammenheng. Målsettingene er lite konkrete, men samtidig ambisiøse.

Noe forenklet kan det synes som det nasjonale målbilde, i noe større grad enn det lokale, fokuserer på verdier som robusthet, økonomisk kontroll, tilstrekkelig kapasitet og distanse. Dette er klassiske byråkratiske verdier som samsvarer med idealene innenfor

styringsparadigmet offentlig administrasjon / kommune 1.0 med et internt fokus og vekt på kontroll og stabilitet.

Lokalt er målbilde mer eksternt med vekt på medvirkning, involvering og samhandling. Gjennom målformuleringene stilles det krav til innovasjon og nytenkning. Tankene ledes i retning av at man ønsker seg en kommune 3.0 og NPG som styringsparadigme.

Samlet gir dette et målbilde som kan fremstå som paradoksalt, der nasjonale og lokale føringer og forventninger trekker i motsatt retning.

### **5.5.3. I hvilken grad samsvarer kulturen med målbilde?**

Nåværende organisasjonskultur i nye Lindesnes er dominert av kontrollkultur, med lavest score på skapekultur (31 mot 19 poeng). I en kontrollkultur vil verdier som stabilitet, forutsigbarhet og kontroll vektas høyere enn verdier som fleksibilitet, skjønn og dynamikk. Internt fokus, integrasjon og enhet er vektet høyere enn eksternt fokus, konkurranse og mangfold.

Med utgangspunktet i nåværende kulturprofil vil nye Lindesnes stå best rustet til å nå de nasjonale målsettingene for kommunereformen (kapasitet, kompetanse, effektivitet). De lokale målsettingene legger opp til eksternt medvirkning og involvering, noe som krever evne til fleksibilitet og eksternt fokus. Dette er verdier som ikke vektas høyt i en kontrollkultur.

Bildet nyanseres når vi ser på foretrukket organisasjonskultur. Det er et stort gap mellom nåsituasjon og foretrukket situasjon, særlig på grad av skapekultur og kontrollkultur. Respondentene ønsker i særdeleshet større innslag av verdiene fleksibilitet, skjønn og dynamikk på bekostning av blant annet kontroll. I foretrukket kulturprofil dominerer skapekultur, mens markedskultur er vektet lavest (28 mot 21 poeng).

Ut fra funnene vil nye Lindesnes kunne stå bedre rustet til å nå de lokale målsettingene dersom man lykkes med tiltak for å endre organisasjonskulturen i retning av det ledere og medarbeidere ønsker.

Innslaget av kontrollkultur i foretrukket profil er også relativt sterk. Kulturprofilen fremstår som rimelig balansert mellom de ulike dimensjonene, men med vekt på skape- og samarbeidskultur. Dette kan være en styrke når man også skal ta hensyn til de nasjonale forventningene om robusthet, kapasitet og kontroll.

#### **5.5.4. Implikasjoner for ny kommune**

Variasjon i organisasjonskultur mellom fagområder kan være både en styrke og en svakhet. Jacobsen og Thorsvik pekte på at subkulturer, særlig i et sammenslåingsprosjekt, kan representere en motkultur og utfordre den dominerende kulturen i organisasjonen. Samtidig er ikke subkulturer nødvendigvis noe negativt. Ulike avdelinger i en organisasjon kan ha ulike tjenesteleveranser og ulike mål. Gjennom subkulturer kan organisasjonskulturen være tilpasset lokale forutsetninger og behov. Det er som et eksempel ikke unaturlig å tenk at et servicekontor bør ha et mer utadrettet fokus enn arkivet, som på sin side vil være svært regelstyrt. Samtidig vil også et servicekontor ha behov for struktur og ansatte ved et arkiv må kunne tenke nytt og samhandle med andre. Alle avdelinger vil måtte forholde seg til økonomiske rammer og ha god internkontroll. Subkulturer gjør det mulig at de lokale kulturene tilpasses den avveiningen som er nødvendig på ulike arbeidssteder.

For nye Lindesnes skilte overordnet ledelse seg ut ved å score samarbeidskultur høyere enn øvrige fagområder og graden av kontroll- og markedskultur lavere. Økonomi, regnskap, lønn skilte seg ut ved å score 5 poeng lavere på grad av skapekultur enn gjennomsnittet. Forskjellen var størst mellom økonomi, regnskap, lønn og service på 9 poeng på grad av skapekultur.

Om disse forskjellene er såpass store at subkulturer kan påvises kan være tema for diskusjon. Det er heller ikke avgjørende da det kan hevdes at disse variasjonene er tilpasset tjenesteleveransen.

Det vil i byggingen av en ny kommune kunne være en utfordring dersom medarbeidere innen samme fagområde har en ulik organisasjonskultur og legger vekt på ulike verdier. I gjennomgangen fant vi i en betydelig forskjell mellom Mandal og Marnardal på dimensjonene kontroll- og skapekultur innen overordnet ledelse. Lederne opplever en diametralt motsatt



organisasjonskultur. Også innen økonomi, regnskap, lønn er det markante forskjeller mellom kommunene, særlig mellom Lindesnes og Mandal. Her finnes også tendenser til kulturer som er i motsetning til hverandre. Dette er et funn som bør bli gjenstand for videre refleksjon og tiltak når ny organisasjon skal bygges.

Cameron & Quinn viser til at tiltak bør iverksettes dersom forskjellen mellom nåværende kulturprofil og foretrukket kulturprofil er på 5 poeng eller mer. Dersom forskjellen er 10 poeng eller mer bør tiltakene gis en særlig oppmerksomhet (Cameron & Quinn, 2014). Tas dette som utgangspunkt er det flere steder tiltak bør iverksettes med til dels store forskjeller mellom «nå» og «foretrukket» profil.

I nye Lindesnes var det medarbeiderne fra Mandal som hadde størst avvik mellom nå og foretrukket profil med en differanse på 11 poeng på grad av skapekultur. I tillegg var det flere avvik på mer enn 5 poeng. Delt inn etter fagområdet fant vi avvik på over 10 poeng for grad av skapekultur for fagområdene personal og HR og økonomi, regnskap, lønn. I tillegg var det avvik innen mange fagområder på 5 poeng eller mer. Gjennomgående ønsket alle fagområder redusert grad av kontrollkultur.

Gjennom å se på foretrukket profil kan vi si noe om i hvilken retning respondentene ønsker seg. Også her viste funnene avvik mellom kommunene for fagområdene økonomi, regnskap, lønn og overordnet ledelse. Lederne i dagens Lindesnes vektet skapekultur lavere enn øvrige ledere og kontrollkultur høyere. For økonomene er det Mandal og Lindesnes som skiller seg ut i foretrukket profil gjennom at skapekultur er vektet høyere i Mandal og kontrollkultur høyere i Lindesnes.

Når det bygges en ny ledergruppe med representanter fra dagens ledelse i de tre kommunene vil man ha som utgangspunkt at medlemmene kommer fra ulike organisasjonskulturer og dermed fra organisasjoner der ulike verdier vektet ulikt. Undersøkelsen er gjennomført anonymt. Vi kan derfor ikke si noe om lederne i nye Lindesnes også vil være mennesker som ønsker seg i ulik retning da ny ledergruppe vil bestå av et utvalg av de gamle lederne.

Innenfor økonomi, regnskap, lønn vil implikasjonen avhenge noe av hvilke av de tre faggruppene som til slutt samlokaliseres. Dersom både økonomi, regnskap og lønn slås

sammen vil man være i en situasjon der ulike kulturer skal smeltes sammen og der medarbeiderne har ønsker om ulike kulturer og vil vekte ulike verdier ulikt. En implikasjon av dette er at man bør være bevisst på forskjellene og jobbe med organisasjonskultur, mål og verdier i den nye avdelingen.

### **5.5.5. Hvilke funn bør følges opp videre?**

Kulturelle variasjoner og subkulturer i organisasjonen innebærer både muligheter og utfordringer for en leder. Ansatte som inngår i ulike subkulturer vil kunne reagere forskjellig på samme hendelse eller handling fra leders side. Dette gjør det avgjørende at ledere er oppmerksomme på hvordan budskapet kan bli mottatt ulikt, og har et bevisst forhold til ulike kulturer i sin organisasjon.

Samtidig er ikke subkulturer i en organisasjon nødvendigvis problematisk. Jacobsen & Thorsvik peker imidlertid på at problemer kan oppstå dersom subkulturene representerer en motkultur som utfordrer den dominerende kulturen i organisasjonen. Særlig er dette en aktuell problemstilling når organisasjoner slås sammen, noe som nettopp er tilfelle for nye Lindesnes. (Jacobsen & Thorsvik, 1997).

Funnene mine tilsier at det i nye Lindesnes er noen subkulturer som drar i motsatt retning av den kulturen som er best tilpasset målene som er satt for nye Lindesnes. Man bør derfor i det videre arbeidet ha et bevisst forhold til de identifiserte subkulturene og kulturelle forskjeller som vil oppstå når nye fagmiljø settes sammen på tvers av dagens miljøer.

Gjennomgangen har også identifisert et betydelig sprik mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur. Avvikene er større enn grenseverdiene teoretikerne har satt for når tiltak bør settes i verk. Med utgangspunkt i funnene og det teoretiske baktepper bør det fremover jobbes med å dreie organisasjonskulturen i en retning mer preget av verdiene innen spektrene «fleksibilitet» og «ekstern» og mindre av verdiene innen spekteret «stabilitet». Graden av skapekultur bør økes, samtidig som graden av kontrollkultur reduseres.

### 5.5.6. Hvordan lykkes med endring av organisasjonskulturen?

I bilag C til boken «*Identifisering og endring av organisasjonskultur – de konkurrerende verdier*» (Cameron & Quinn, 2014) beskriver Cameron & Quinn ulike teknikker for å igangsette endring i organisasjonskulturen i de ulike kulturdelene kjent fra CVF. I tilfellet nye Lindesnes må det arbeides med graden av skapekultur/adhokratikultur.

Rådene i boken er i noen grad tilpasset en privat virksomhet og formulert svært generelt. Jeg har tatt utgangspunkt i rådene og merket meg dem jeg mener er godt egnet sett i lyst av målene for nye Lindesnes og egen kjennskap til de prosessene rundt organisering som allerede er startet opp. Gjennomgangen blir forholdsvis kortfattet og punktviss ut fra oppgavens avgrensning.

- Analyser de viktigste verdiene innen skapekulturen og oppmuntre til mer fokus på det som er viktigst innen de ulike fagfeltene. Dette vil være en jobb lederne for ulike fagfelt bør gjøre og se i lyst av arbeidet med målene for egen avdeling.
- Sørg for at ny visjon, arbeidsgiverpolitikk og lederplattform gir en klar retning og inspirerer til kreativitet, fleksibilitet og innovasjon. Dersom man ønsker å øke graden av fleksibilitet må ansatte være myndiggjorte og man bør ha en kultur der man fokuserer på å lære av feil fremfor å unngå feil for enhver pris. Som kommune vil man her være i et dilemma da enkelte feil må unngås for nesten enhver pris, samtidig som innovasjon og prøving og feiling er helt nødvendig for å komme videre. Dette er et av mange dilemma som følger det å være leder i det offentlige.
- Samskape – søke å finne de gode løsningene sammen med både interne og eksterne aktører. Involvere innbyggere, næringsliv, andre kommuner og offentlige organer. Delta i ulike nettverk og videreføre interkommunale samarbeid der dette bidrar til nettverk og synergier.
- Ta i bruk metodikk av type «kontinuerlig forbedring». Flere av kommunene har tatt i bruk LEAN-metodikk allerede, noe som innebærer en tilsvarende tenkemåte.
- Bring alle disipliner og avdelinger inn i utformingsprosessen for nye tjenester. Sørg for at brukerne blir tatt med på råd.

- Utvikle systemer for å oppmuntre og belønne innovativ adferd. Unngå å ha systemer som ensidig fokuserer på kontroll.
- Se på muligheten for å organisere omkring oppgaver som har en ekstern drivkraft fremfor intern drivkraft. Tenke prosesser på tvers i forhold til innbyggernes behov fremfor hva som er oppgavene til hver enkelt avdeling eller enhet.
- Vurdere å la alle ansatte gå gjennom opplæring i kreativ tenkning eller kontinuerlig forbedring.
- Feiring og læring av hverandre.
- Belønne nye ideer og legge til rette for at nye ideer blir innført.

Samtidig må graden av kontrollkultur/hierarkikultur reduseres. Siden dette er en kultur som står i et motsetningsforhold til en skapekultur vil tiltakene som skal fremme den ene kulturen i noen grad også bidra til å redusere den andre. I denne transformasjonen vil det være særlig viktig for lederne å ha fokus på hva de retter, og ikke retter, oppmerksomhet mot. Schein viser til følgende punkter (Schein, 1987):

- Hvor ledelsen retter oppmerksomhet.
- Reaksjon på kritiske hendelser.
- Allokering av ressurser
- Rollmodellering, veiledning og trening.
- Kriterier for belønning og status
- Kriterier for rekruttering, forfremmelse, utvelgelse osv.

Forenklet sagt vil medarbeiderne i en organisasjon registrere hvilken adferd som «belønnes» eller «straffes», noe som vil kunne bidra til endring for å tilpasse seg dette. Det hjelper eksempelvis ikke å lage planer og strategier som peker på at medarbeiderne skal være myndiggjorte dersom man samtidig har en kultur der man frykter for å gjøre feil. Inviteres innbyggere eller andre eksterne aktører med i ulike prosesser har dette liten verdi dersom ikke innspillene blir lyttet til.

Schein mener at det som gjør en leder til en god leder er personens evne til å arbeide med kultur. Å skape og administrere kultur er ifølge Schein det «*eneste virkelig viktige*» en leder

gjør (Schein, 1987). Dette setter naturlig nok krav til kompetanse hos lederne. Cameron & Quinn viser også til at en organisasjon vil nå sitt høyeste prestasjonsnivå hvis den dominerende kulturen i organisasjonen passer sammen med blant annet ledelsesstil (Cameron & Quinn, 2014).

Et verktøy for å kartlegge lederkompetanse er verktøyet MSAI, som jeg beskrev kort i teorikapittelet. I en situasjon der ledergruppen rekrutteres fra tre ulike kulturer kan bruk av et slikt verktøy virke bevisstgjørende på forskjellene, og avdekke muligheter og utfordringer hos hver enkelt leder i relasjon til utfordringene de står overfor med endring av kultur for eget ansvarsområde.

Som et supplement til å kartlegge lederkompetanse gjennom f.eks. MSAI beskriver Cameron & Quinn i bilag D i «*Identifisering og endring av organisasjonskultur – de konkurrerende verdier*» (Cameron & Quinn, 2014) ulike forslag til forbedring av personlig lederkompetanse. Forslagene er ment som eksempler. Jeg vil trekke frem følgende som jeg ser på som særlig relevant i arbeidet man bør sette i verk for nye Lindesnes (formuleringene er tilpasset/omskrevet av meg):

- Etabler mål og ansvarliggjør mennesker for å skape eller videreutvikle innovative ideer. Ansvar kan tydeliggjøres gjennom stillingsbeskrivelser og lederavtaler. Tydeliggjør at forbedringsarbeid er forventet og still klare krav til hva ledere skal gjøre for å understøtte arbeidet i egen virksomhet.
- Cameron & Quinn foreslår at de etableres et praksisområde som er atskilt for det normale daglige arbeidet der nye ideer kan prøves ut. Dette kan eksempelvis være en utviklingsavdeling. I skissen til administrativ organisering av nye Lindesnes er det understreket at den nye organisasjonen skal være en matriseorganisasjon der ressursene skal ses på tvers. Ut fra dette må en eventuell utviklingsavdeling heller forstås som veiledere som kan bidra ut i hele organisasjonen og legge til rette for innovasjon og forbedringsarbeid. Det må settes av tid og rom for at medarbeiderne rundt i organisasjonen jobber med utvikling.
- Ikke belønn bare vellykkede ideer. Ha et bevisst forhold til hva det er som gjør at man ikke går videre med gode ideer.

- Fokuser på hvordan arbeidet utføres, ikke bare sluttproduktet.
- Bruk pilotprosjekt til å teste ut nye ideer.
- Legg vekt på arbeidet med å utarbeide visjon og forankre denne. Involver både eksternt og internt og lag en forståelig visjon med «klart språk». Når visjon og verdigrunnlag er vedtatt må ledere gå foran og lede etter dette, selv tro på visjonen og leve som man sier.
- Ta i bruk «forbedringsmeldinger». Kommune bruker i dag avviksmeldinger ved brudd på en rutine eller lov og har et godt system for å håndtere og melde tilbake på slike meldinger. Dette systemet kan utvides til å omfatte forbedringsforslag.

Lederne må også lykkes med å endre seg på de lederferdighetene som er med på å understøtte kontrollkultur. Avsnittet i boken til Cameron & Quinn om lederferdigheter og tiltak tilpasset en kontrollkultur kan derfor også være god lesning for videre refleksjon. Dersom man som leder kjenner seg igjen i mange av disse tiltakene og ferdighetene kan det være grunn til å vurdere egen praksis.

### **5.5.7. Oppsummering**

Med utgangspunkt i funnene for nye Lindesnes står man overfor en prosess der organisasjonskulturen bør endres fra en kontrollkultur til å ha større innslag av en skapekultur. Endringene som må gjøres varierer mellom kommunene, og utfordringene er særlig store innen enkelte fagområder og kommuner.

Endring er nødvendig for å gjøre organisasjonskulturen tilpasset de målene som er definert for nye Lindesnes. Målene stiller høye krav til fleksibilitet, nytenking og samhandling, noe som krever en annen kultur enn den stabilitets og internfokuserede kulturen som dominerer i dag. I tillegg er endring nødvendig da undersøkelsen avdekker store avvik mellom foretrukket kulturprofil og dagens situasjon, avvik som ligger over anbefalt grense for når tiltak bør settes i verk.

Lyspunktet er at respondentene også ønsker seg en kultur som stemmer bedre overens med målbilde enn dagens kultur. Gjennomgående er man også rimelig enig om hvordan kulturen bør være, men det er markante forskjeller mellom fagområder i foretrukket kultur. Jeg har kommentert at dette nødvendigvis ikke et problematisk.

I nye Lindesnes bør skapekultur fremmes på bekostning av en kontrollkultur. Ledelse i en skapekultur krever andre lederferdigheter enn ledelse i en kontrollkultur. Dette innebærer en endringsprosess der også ledere vil måtte endre sin måte å lede på. Lederne i den nye kommunen må følgelig både ha kapasitet til å se kritisk på eget lederskap og tilegne seg nye ferdigheter, samtidig som de gjennomfører en endringsprosess i organisasjonen.

## 6. Konklusjon og oppsummering

I dette kapitlet vil jeg oppsummere funnene og forsøke å besvare de fire problemstillingene som er definert:

- Finnes det en felles oppfatning av organisasjonskultur i kommunene Mandal, Marnardal og Lindesnes?
- Finner vi forskjeller i dominerende kulturuttrykk mellom ulike fagområder?
- I hvilken grad er det samsvar mellom nåværende og ønsket kulturuttrykk?
- Hvilke implikasjoner har funnene når de tre kommunene skal bli til en? (Sett i lys av lokale og nasjonale målsettinger for kommunereformen).

Gjennom bruk av verktøyet OCAI har jeg utarbeidet kulturprofiler for nåværende organisasjonskultur for de ulike fagområdene i dagens Lindesnes, Mandal, Marnardal og nye Lindesnes. Gjennomgangen pekte på tre markerte subkulturer og flere mindre kulturforskjeller mellom kommuner og fagområder. Med utgangspunkt i dette er min konklusjon at det ikke finnes en felles oppfatning av organisasjonskultur i kommunene Mandal, Marnardal og Lindesnes.

Internt i Mandal og for nye Lindesnes sett samlet er det imidlertid en mer enhetlig kultur.

Jacobsen & Thorsvik beskriver hvordan variasjoner i organisasjonskultur i mange tilfeller vil reflektere en organisasjons formelle strukturer, samt kunne variere mellom ulike profesjonsgrupper, aldersgrupper og kjønn (Jacobsen & Thorsvik, 1997). Gjennomgangen viser at det for de ulike fagområdene er markerte variasjoner mellom kommunene. Disse forskjellene utjevnes når man ser på nye Lindesnes samlet.

Særlig interessant er det at kulturprofilene for samme fagområde for ulike kommuner i noen tilfeller står diametralt i motsetning til hverandre. Dette gjelder fagområdene overordnet ledelse og økonomi, regnskap, lønn.

Min konklusjon er derfor at vi ser forskjeller i dominerende kulturuttrykk mellom ulike fagområder. Siden forskjellene utjevnes i nye Lindesnes kan det diskuteres om årsaken til



variasjonen skyldes selve fagtilhørigheten, organisasjonstilhørigheten eller om den er et mer sammensatt produkt av fag, organisasjon og av hvordan medlemmene har samhandlet over tid.

Kartleggingen av foretrukket organisasjonskultur viser at både medarbeidere og ansatte i rådmannens staber ønsker seg en forholdsvis lik organisasjonskultur. De ønsker seg i samme retning, og har en rimelig felles oppfatning av hvilken kultur som foretrekkes. Undersøkelsen avdekker imidlertid betydelige forskjeller mellom nåværende og foretrukket kultur.

På kommunenivå finner vi det største avviket mellom ønsket og eksisterende kultur i rådmannens ledergruppe. Her er avvikene på grad av kontroll- og skapekultur på henholdsvis 18 og 12 poeng, noe som ligger betydelig over anbefalingene om når tiltak bør iverksettes.

For fagområdet økonomi, regnskap, lønn er det avvik på over 10 poeng mellom nå og foretrukket for alle kommunene. Vi finner også flere andre avvik over 5 og 10 poeng for andre fagområder. Generelt er forskjellene størst på graden av skapekultur og kontrollkultur.

Når vi så på nye Lindesnes delt inn etter gammel kommune og etter fag var det medarbeiderne fra Mandal som hadde størst avvik mellom nå og foretrukket profil med en differanse på 11 poeng på grad av skapekultur. I tillegg var det flere avvik på mer enn 5 poeng. Delt inn etter fagområdet fant vi avvik på over 10 poeng for grad av skapekultur for fagområdene personal og HR og økonomi, regnskap, lønn.

Jeg konkluderer derfor med at det ikke er samsvar mellom nåværende og ønsket kulturuttrykk hverken for nye Lindesnes eller i dagens tre kommuner.

Kjerneverdiene i dagens organisasjonskulturer samsvarer ikke med verdiene som vil kreves om den nye kommunen skal nå sine mål. Jamil beskriver hvordan en intern og ekstern revolusjon kan åpne et handlingsrom for å endre organisasjonskulturen (Jamil, 2005). Etter min vurdering vil en kommunesammenslåing være et klart eksempel på en slik hendelse. Kommunereformen åpner dermed opp et handlingsrom for å skape den organisasjonskulturen som kreves, og som også er den kulturen medarbeidere og ledere ønsker.

Cameron & Quinn viser til at fokus på organisasjonskultur blir stadig viktigere etter hvert som virksomheter møter uforutsigbarhet i sine eksterne omgivelser, uro og økt kompleksitet. Når en organisasjon opplever utfordringer eller endring kan resultatet bli at man samler seg rundt noen kulturelle kjerneverdier som så forsterkes (Cameron & Quinn, 2014).

Arbeidet med endring av organisasjonskultur vil dermed bli viktig slik at man unngår at en uønsket kultur forsterkes fremfor å endres. Prosessen vil kunne bli krevende. Kartleggingen har avdekket forskjeller i foretrukket kultur blant ansatte innen samme fagområde. Når disse personene skal organiseres inn i en og samme enhet kan dette gi en kime til ytterligere subkulturer og innebære at ansatte som skal jobbe sammen ikke jobber mot felles mål.

For å lykkes blir ledelse avgjørende. Baldersheim & Rose beskriver et kulturparadoks der kommunene på den ene siden er svært mottakelige for nye ideer, men sliter med å omsette disse til praktiske tiltak. Forfatterne stiller spørsmål om det er begrensninger i kulturen som setter hindring for endring og læring (Baldersheim & Rose, 2015). I tilfellet nye Lindesnes må kulturen dreies fra en kontrollkultur til en skapekultur.

Ifølge Schein er det å skape og administrere kultur det eneste viktige en leder gjør (Schein, 1987). Ledelse i en skapekultur krever andre ferdigheter og kompetanser enn hva som er tilfelle i en kontrollkultur. Når nye ledere rekrutteres fra dagens organisasjonskulturer blir det avgjørende at disse evner å ta til seg ny kompetanse og sette denne ut i praksis. Dersom man ikke lykkes risikerer man at dagens kultur forsterkes og sementeres ytterligere, noe som kan føre til at nye Lindesnes ikke når sine mål.

Funnene i denne oppgaven kan være et innspill til hvor man bør starte å jobbe med organisasjonskulturen. Kort oppsummert er det ting å ta tak i innen de fleste fagområdene, men fokus bør særlig rettes mot rådmannens ledergruppe, personal og HR og økonomi, regnskap, lønn.

Jeg vil anbefale at ledelsen i nye Lindesnes er bevisst på utfordringene og mulighetene som ligger i å arbeide med kultur. En viktig del av dette er å se på mulighetene og begrensningene som ligger i egne lederferdigheter. Bruk av kartleggingsverktøy (MSAI) og tips fra teoretikere som Cameron & Quinn kan være en aktuell start på arbeidet.

## 7. Litteraturliste

Aubert, V. (1985). *Det skjulte samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.

Baldersheim, H., & Rose, L.E. (2005). *Det kommunale laboratorium- teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Baldersheim, H. & Rose, L.E. (2005). *Kommunale reformer som teoretiske utfordringer: linjer og paradokser i lokal politikk og organisering*. I H. Baldersheim & L.E. Rose (Red.), *Det kommunale laboratorium: teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (s.231-251). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Baldersheim, H. & Øgård, M. (1997). *Evaluering i kommunal organisasjonsutvikling*. Oslo: Kommuneforlaget.

Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2014). *Identifisering og endring av organisasjonskultur – de konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm

Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartement. (2016). *Endringer i kommunestrukturen*. (Prop. 96 S 2016-2017). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/6381fed4b86d4d779c26eaf69e6f3fcd/no/pdfs/prp201620170096000dddpdfs.pdf>

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

Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

Jamil, I. (2005). *Kulturteori – kan kultur velges*. I H. Baldersheim & L.E. Rose (Red.), *Det kommunale laboratorium: teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (s.231-251). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Martin, Joanne (1992). *Cultures in Organization*. USA: Oxford University Press

Nye Lindesnes. (2015a). *Nye Lindesnes – Planprogram for kommunedelplan 2015-2017*. Hentet fra <http://www.nyelindesnes.no>

Nye Lindesnes. (2015b). *Nye Lindesnes – Nye Lindesnes – intensjonsavtale om utvikling av ny kommune bestående av dagens Marnardal, Lindesnes og Mandal*. Hentet fra <http://www.nyelindesnes.no>

Ry Nielsen, J. C. (2004). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon. I P. Rebstad (red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker: Tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (2. udg., s. 234-252). Oslo: Universitetsforlaget.

Røiseland, A. (2013). «Med lov skal landet byggjast» - men det var da?: Om utviklingstrekk og innovasjoner i offentlig styring. I Ringholm, T., Teigen H., Aarsæther, N. *Innovative kommuner* (2013, s. 189-205). Oslo: Cappelen Damm

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

Ry Nielsen, J. C. (2004). *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon*. I P. Rebstad (red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker: Tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (2. udg., s. 234-252). Oslo: Universitetsforlaget.

## 8. Vedlegg

### 8.1.1. OCAI spørreskjema

Tilsvarende skjema er sendt ut formulert for Mandal, Marnardal og Lindesnes. Her eksemplifisert med skjema benyttet i Mandal.

### Kartlegging av organisasjonskultur

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

#### Hvordan gjennomføre undersøkelsen;

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

Du har 100 poeng tilgjengelige. Disse skal fordeles mellom de fire alternativene som skisseres.

Dette skal du gjøre to ganger; både for kolonnen merket "Nåværende" og kolonnen merket "Foretrukket".

- Nåværende kolonne omhandler dagens situasjon – foreta fordelingen av 100 poeng på denne kolonnen først.
- Foretrukket kolonne er fremtidig ønsket situasjon - foreta fordelingen av 100 poeng slik du ønsker at organisasjon skal fremstå om 5 år.

Eksempel riktig på utfylling:

#### Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende for Kruse Smith?

	Nåværende	Foretrukket
A) Kruse Smith er en personlig arbeidsplass. Vi er som en familie der vi gir mye av oss selv i det daglige.	<input type="text" value="20"/>	<input type="text" value="30"/>
B) Kruse Smith er en fleksibel og nyskapende arbeidsplass hvor de ansatte er villig til å stikke hodet frem og ta risiko	<input type="text" value="20"/>	<input type="text" value="20"/>
C) Kruse Smith er en resultatorientert arbeidsplass der vi er opptatt av å få jobben gjort. Vi har konkurranseinstinkt og er fokusert på prestasjoner.	<input type="text" value="30"/>	<input type="text" value="20"/>
D) Kruse Smith er en kontrollert og strukturert arbeidsplass. Regler og rutiner styrer hva vi gjør i det daglige.	<input type="text" value="30"/>	<input type="text" value="30"/>

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.

Vi ber dere være forberedt på at enkelte av spørsmålene kan virke fremmede og vanskelige å forstå. I de tilfeller ber vi deg svare så godt du kan.

## Kulturkartlegging

Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende for Mandal kommune?	Nåværende	Foretrukket
A) Mandal kommune er en personlig arbeidsplass. Vi er som en familie der vi gir mye av oss selv i det daglige		
B) Mandal kommune er en fleksibel og nyskapende arbeidsplass hvor de ansatte er villig til å stikke hodet frem og ta risiko		
C) Mandal kommune er en resultatorientert arbeidsplass der vi er opptatt av å få jobben gjort. Vi har konkurranseinstinkt og er fokusert på prestasjoner		
D) Mandal kommune er en kontrollert og strukturert arbeidsplass. Regler og rutiner styrer hva vi gjør i det daglige		
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Hvordan vil du se ledelse gjennomgående er oppfattet i Mandal kommune?	Nåværende	Foretrukket
A) Ledelse i Mandal kommune er bygd på veiledning, tilrettelegging og ivaretagelse		
B) Ledelse i Mandal kommune er bygd på innovasjon og risikovillighet		
C) Ledelse i Mandal kommune er bygd på høye krav til mål- og resultatoppnåelse		
D) Ledelse i Mandal kommune er bygd på koordinering, organisering og effektiv drift		
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>Hvilke forventninger vil du si Mandal kommune har til sine ansatte når de skal løse arbeidsoppgavene sine?</b>	<b>Nåværende</b>	<b>Foretrukket</b>
A) Mandal kommune forventer at vi jobber i team, alle deltar og vi finner løsninger i fellesskap		
B) Mandal kommune forventer at vi er risikovillige, unike, innovative og vi har frihet til å finne nye løsninger		
C) Mandal kommune forventer at vi er konkurranseorienterte, har klare mål og høye krav og forventninger		
D) Mandal kommune forventer at vi er sikkerhetsorienterte, følger rutiner, og er forutsigbare og stabile		
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>Hvordan vil du beskrive "limet" i Mandal kommune?</b>	<b>Nåværende</b>	<b>Foretrukket</b>
(Hva som holder dere sammen)		
A) Limet er at vi er lojale, har høy tillit og føler forpliktelse til Mandal kommune		
B) Limet er at vi er nyskapende, driver med utvikling og at Mandal kommune er i forkant av andre		
C) Limet er at presterer, leverer og at Mandal kommune er bedre enn andre		
D) Limet er at vi har formelle regler og retningslinjer, og at Mandal kommune er velfungerende		
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>Hva vil du si er det strategiske fokuset i Mandal kommune ?</b>	<b>Nåværende</b>	<b>Foretrukket</b>

A) At Mandal kommune utvikler og ivaretar sine ansatte. Tillit, åpenhet og deltakelse er viktig		
B) At Mandal kommune sikrer nye ressurser og utfordringer. Det å prøve noe nytt og se etter nye muligheter blir verdsatt		
C) At Mandal kommune er konkurransedyktig, oppnår høye målsetninger og er best innenfor sine områder		
D) At Mandal kommune er forutsigbar og stabil. Effektivitet, kontroll og stabil drift er viktig		
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Hvordan vil du si Mandal kommune definerer suksess?	Nåværende	Foretrukket
A) Suksess er utvikling av ansatte, at vi jobber i team, er engasjerte og ivaretar den enkelte		
B) Suksess er å være unik og nyskapende. Innovasjon og utvikling står helt sentralt		
C) Suksess er at vi er bedre enn andre. Nøkkelen er å være best		
D) Suksess er å være en effektiv, stabil og pålitelig tjenesteprodusent. Lavest mulige kostnader står sentralt i driften		
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Takk for din deltakelse!**

**(tabellen under er til bruk ved registrering av svar)**

Økonomi/regnskap/lønn	Personal/HR	Service	Dokumentsenter	Overordnet ledelse	Uspesifisert

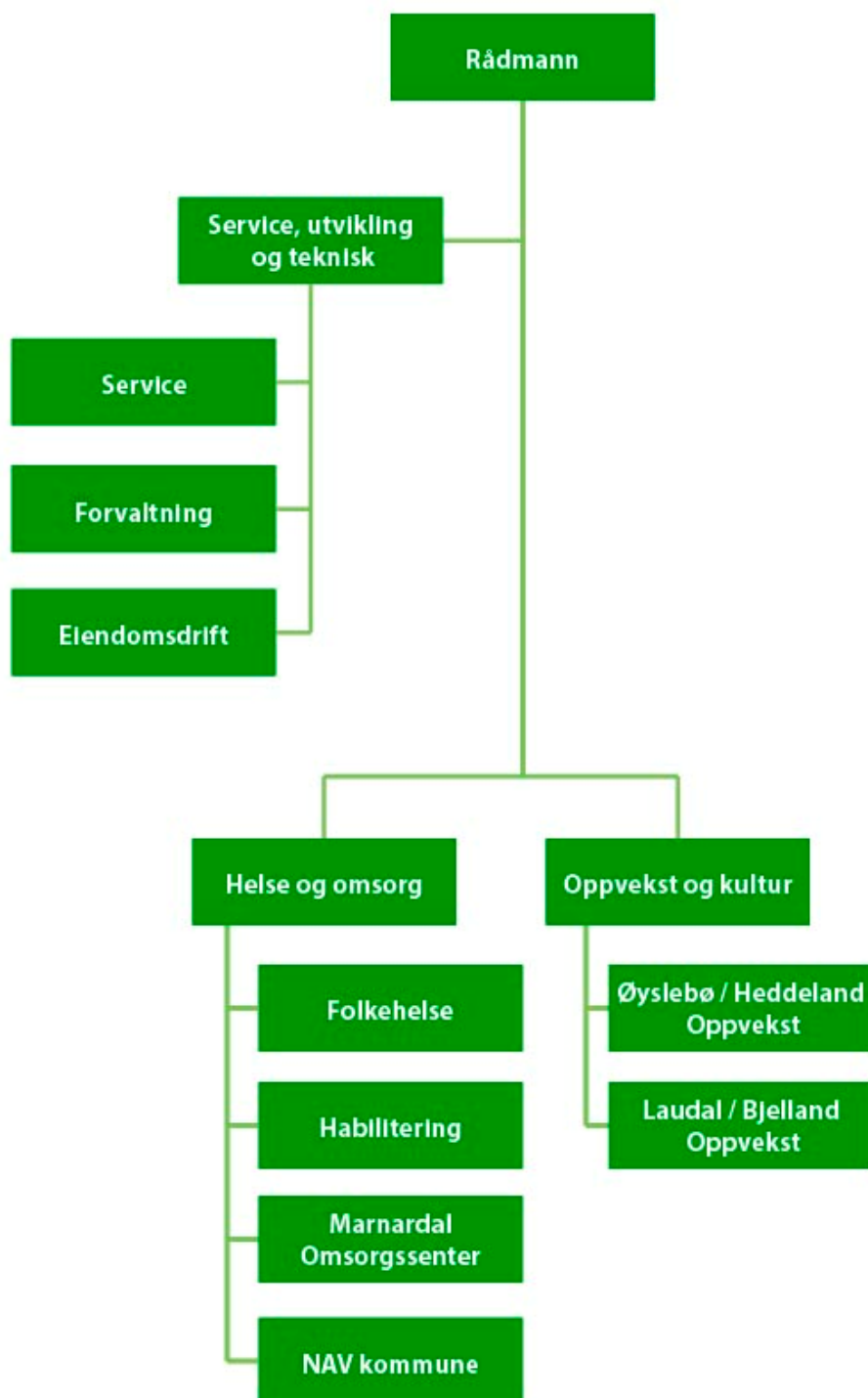


## 8.1.2. Organisasjonskart

Figur 26. Organisasjonskart Mandal. Hentet fra kommunens nettsider 16.10.2017.



Figur 27. Organisasjonskart Marnardal. Hentet fra kommunens nettside 16.10.2017.



Figur 28. Organisasjonskart Lindesnes. Hentet fra kommunens nettside 16.10.2017.

