

## **Organisasjonskultur i tre kommuner – som skal bli en ny kommune!**

Kartlegging av organisasjonskultur i Finnøy, Rennesøy og  
Stavanger – Nye Stavanger kommune.

ELI MUNDHEIM

VEILEDER

Linda Hye

Morten Øgård

**Universitetet i Agder, [2019]**

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

## Forord

Denne masteroppgaven er et avsluttende arbeid i erfaringsbasert master i kommunal ledelse ved Universitetet i Agder, fakultet for samfunnsvitenskap. Målet med oppgaven har vært å kartlegge organisasjonskulturen i kommuner som skal slå seg sammen, som et resultat av kommunereformen 2020. Jeg har kartlagt organisasjonskulturen i tre kommuner som slår seg sammen til en kommune fra 2020, og ser dette opp mot momenter i intensjonsavtalen som ble undertegnet våren 2016.

Jeg takker mine veiledere Linda Hye og Morten Øgård for tålmodighet, som har gått veien med meg, stilt konstruktive spørsmål og gitt klare råd.

Takk til Kjartan Møller som var døråpner til de tre kommunene, og bidrog til at svarprosenten ble god. Takk til ledere i de tre kommunene som sporty tok seg tid til å svare på kartleggingen og på den måten bidrog til et godt grunnlag for å arbeide videre med i Nye Stavanger.

Til sist, men ikke minst en takk til Ernst som har hatt klare forventninger til at oppgaven skulle bli levert.

Stavanger juni 14. Juni 2019

Eli Mundheim

## Sammendrag

I denne oppgaven undersøker jeg hvordan organisasjonskultur kan få betydning for arbeidet i kommuner som ønsker og som har vedtatt å slå seg sammen fra år 2020. Finnøy, Rennesøy og Stavanger kommune har vedtatt og arbeider for, å bli en ny kommune fra 2020.

I referat fra styringsgruppen til Nye Stavanger 23.11.16 står det: *«En ny kommune skal etableres, driftes og videreutvikles med utgangspunkt i hver av de gamle kommunenes tradisjoner, fortrinn, sterke sider og utfordringer. Struktur, organisasjonskultur og systemer skal vektlegges, og utvikling av nærdemokratiet skal gis høy prioritet. Samarbeidet om sammenslåing skal preges av likeverdighet, raushet og respekt for hverandres ståsted.»*

Problemstillingen er delt inn i tre deler:

**Hva kjennetegner organisasjonskulturen i Stavanger, Rennesøy og Finnøy kommune?**

**Hvordan ønsker de tre kommunene at organisasjonskulturen skal være i Nye Stavanger kommune?**

**Hvilke utfordringer står Nye Stavanger overfor når det gjelder organisasjonskultur?**

Med dette som utgangspunkt har jeg kartlagt og identifisert organisasjonskulturen i de tre kommunene med kartleggingsverktøyet Organizational Cultural Assessment Instrument (OKAI) for å få frem hvordan de tre kommunene, opplever organisasjonskulturen her og nå, og hvordan de ønsker den er i fremtiden.

Respondentene er ledere i de tre kommunene, rådmenn, kommunalsjefer, fagsjefer og virksomhetsledere/einingsleiarar.

Tre ulike organisasjoner med ulike kulturelle uttrykk og identitet skal gå sammen og bli til en ny organisasjon. Hvordan kan en bygge ny organisasjonskultur i Nye Stavanger, samtidig ta vare på det spesielle fra hver kommune? På veien videre mot Nye Stavanger blir det nødvendig å ta på alvor de tre kommunenes organisasjonskultur, og spesielt de små, men og den foretrukne kulturen i «gamle» Stavanger kommune. Skal det bygges ny organisasjon så krever det en organisasjonskultur som støtter opp om oppgavene til den nye kommunen i «hele» kommunen. Samtidig som en må leve med at det er ulike organisasjonskulturer, og en bør bruke differensierte strategier for å kunne ivareta hele tjenestetilbudet og oppgavene i hele den Nye kommunen, Nye Stavanger kommune.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag.....	2
Innholdsfortegnelse .....	3
Figur liste.....	4
Tabell liste .....	5
1. Innledning.....	6
1.1. Tema.....	6
1.2. Relevans .....	7
1.3. Problemstilling .....	8
2. Presentasjon av deltagende kommuner .....	9
2.1. Finnøy kommune.....	11
2.2. Rennesøy kommune .....	12
2.3. Stavanger kommune .....	13
2.4 Fra kommunereform til Nye Stavanger kommune .....	14
2.4.1 Politisk prosess.....	14
2.4.2 Lokal prosess – Hvordan nye Stavanger blir til.....	15
2.4.3 Veien videre mot Nye Stavanger .....	16
2.4.4 Folkeavstemninger og veien mot Nye Stavanger .....	17
3. Teoretisk tilnærming .....	18
3.1 Organisasjon.....	18
3.2 Om organisasjonskultur.....	20
3.3 Felles kultur og subkultur i en organisasjon.....	22
3.4 Kan kultur endres eller påvirkes? .....	23
3.5 Competing Values Framework (CVF) .....	24
3.6 Ledelse og organisasjonskultur – kulturendringsprosess .....	29
3.7 Oppsummering .....	30
4. Metodisk tilnærming .....	31
4.1 Forskningsdesign og kvantitativ metode .....	31
4.2 Valg av respondenter.....	32
4.3 Organization Culture Assessment Instrument (OCAI).....	32
4.4 Analysemåter i OCAI.....	33
4.5 Datainnsamling.....	34

4.6 Pålitelige data .....	34
4.7 Frafallsproblematikk .....	35
4.8 Anonymitet for respondentene .....	35
4.9 Forskerens rolle og påvirkning på feltet .....	35
5. Fremstilling av det empiriske materialet .....	36
5.1 Tre kommuners kulturprofil Nå. ....	38
5.2 Nye Stavanger kulturprofil Nå i de tre kommunene .....	40
5.2.1 Ledere i Finnøy sin vurdering av organisasjonskultur Nå .....	41
5.2.2 Ledere i Rennesøy sin vurdering av organisasjonskultur Nå .....	42
5.2.3 Ledere i Stavanger sin vurdering av organisasjonskultur Nå .....	43
5.2.4 Hva er felles og hva er skillelinjene, i organisasjonskulturen mellom kommunene Nå? .....	44
5.3 Nye Stavanger kulturprofil foretrukket .....	45
5.4 Nye Stavanger kulturprofil Foretrukket i de tre kommunene .....	47
5.4.1 Ledere i Finnøy sin foretrukne organisasjonskultur .....	48
5.4.2 Ledere i Rennesøy sin foretrukne organisasjonskultur .....	48
5.4.3 Ledere i Stavanger sin foretrukne organisasjonskultur .....	49
5.4.5 Organisasjonskultur i Nye Stavanger – styrker og utfordringer .....	50
6. Hvilke utfordringer står Nye Stavanger overfor når det gjelder organisasjonskultur? .....	54
7. Avslutning .....	57
LITTERATURLISTE: .....	58
Vedlegg 1 .....	60
Vedlegg 2 .....	62
Vedlegg 3. ....	64
Vedlegg 4 Poengdifferanser og variasjoner i og mellom kommunene – en sammenstilling .....	66

## Figur liste

Figur 1 Kart Stavanger kommune 2020 .....	10
Figur 2 Organisasjonskart Finnøy kommune 2017 .....	11
Figur 3 Organisasjonskart Rennesøy kommune 2017 .....	12
Figur 4 Organisasjonskart Stavanger kommune 2017 .....	13
Figur 5 Helhetlig modell for hvordan organisasjoner fungerer (Jacobsen & Thorsvik 2016)..	19
Figur 6 Konkurrerende verdier i ledelse, effektivitet og organisasjonsteori. (Cameron & Quinn 2013) .....	27
Figur 7 Kulturprofil Nå samlet .....	38

Figur 8 Kulturprofil Nå i tre kommuner.....	40
Figur 9 Kulturprofil foretrukket samlet.....	45
Figur 10 Kulturprofil foretrukket i tre kommuner .....	47
Figur 11 Kulturtyper og ferdigheter (Cameron & Quinn 2013).....	53

## Tabell liste

Tabell 1 Er kultur noe en organisasjon har eller er (Jamil 2005).....	23
Tabell 2 Tre kommuner samlet Nå.....	38
Tabell 3 Tre kommuner Nå med forskjeller.....	40
Tabell 4 Tre kommuner foretrukket samlet.....	45
Tabell 5 Tre kommuner foretrukket kultur med forskjeller .....	47

# 1. Innledning

## 1.1. Tema

Tema for denne oppgaven er å se på hvordan organisasjonskultur kan få betydning for arbeidet i kommuner som ønsker og som har vedtatt å slå seg sammen fra år 2020.

I arbeidet med den nye kommunereformen ble alle landets kommuner høsten 2014 invitert til å få til prosesser for å avklare om det er aktuelt å slå seg sammen med andre kommuner.

Regjeringens mål for den nye kommunereformen er gode og likeverdige tjenester til innbyggerne, helhetlig og samordnet samfunnsutvikling, bærekraftige og økonomisk robuste kommuner og styrke lokaldemokratiet og gi større kommuner flere oppgaver.

(Regjeringen.no)

I Rogaland har det vært mange diskusjoner om hvem som ønsker eller ikke ønsker å gå sammen. De som har valgt hverandre, er Stavanger, Rennesøy og Finnøy kommune. En bykommune og to land/øykommuner ønsker bli en kommune fra år 2020.

Intensjonsavtale ble inngått 30. mai 2016. I prinsippdokumentet som ligger til grunn for intensjonsavtalen, er det mellom anna satt som mål *at den nye kommuneorganisasjonen skal være effektiv, innovativ, og ha et godt arbeidsmiljø. Den skal være attraktiv for jobbsøkende, slik at kommunen er sikret tilstrekkelig og relevant kompetanse.*

Det ble satt ned en styringsgruppe med fem representanter fra hver kommune. Rådmennene i de tre kommunene godkjente alle saker til styringsgruppen. Styringsgruppen hadde som oppgave å sikre politisk koordinering for de tre kommunene frem til 2017 og det ble satt ned en fellesnemd for «Nye Stavanger».

I referat fra styringsgruppen 23.11.16 står det:

*«En ny kommune skal etableres, driftes og videreutvikles med utgangspunkt i hver av de gamle kommunenes tradisjoner, fortrinn, sterke sider og utfordringer. Struktur, organisasjonskultur og systemer skal vektlegges, og utvikling av nærdemokratiet skal gis høy prioritet. Samarbeidet om sammenslåing skal preges av likeverdighet, raushet og respekt for hverandres ståsted.»*

Med dette som utgangspunkt ønsker jeg å kartlegge og identifisere organisasjonskulturen i de tre kommunene med kartleggingsverktøyet Organizational Cultural Assessment Instrument

(OKAI) for å få frem hvordan de tre kommunene, opplever organisasjonskulturen her og nå, og hvordan de ønsker den er i fremtiden.

Kartleggingen vil få frem sammentreff og forskjeller i de tre kommunene. Analyse av resultatene av kartleggingen, kan få frem mulighetene for Nye Stavanger og det som kan lage utfordringer for utviklingen av den nye kommunen.

Kartlegging kan gi ett nødvendig bidrag for å arbeide frem hvilke strategier en velger for å få til en ny kommune – nye Stavanger kommune. Arbeidet kan gi administrativ og politisk ledelse ett beslutningsgrunnlag som bygger på status for organisasjonskulturen her og nå og hvordan en ønsker den skal være i fremtiden.

## 1.2. Relevans

Oppgaven vil ha relevans for sentrale og lokale myndigheter, for andre kommuner som skal, eller er slått sammen, kommunene som deltar, for medstudenter og for meg som interessert mastergradkandidat.

For de tre deltagende kommunene, vil kartleggingen kunne være et positivt bidrag for å forstå organisasjonskulturen i de tre kommunene og hva en bør vektlegge for å lykkes med arbeidet med å bygge Nye Stavanger kommune. Hva samsvarer i kulturuttrykkene og hva blir utfordringen. I kartleggingen vil en frem hva de enkelte kommunene ønsker at kulturen skal være i fremtiden, altså organisasjonskulturen i Nye Stavanger kommune.

For andre kommuner kan det være et viktig bidrag/moment om de vurderer å gå sammen med andre kommuner eller at de ønsker å få kompetanse om organisasjonskultur i egen kommune.

Undersøkelsen vil være noe nytt men samtidig bygge på tidligere studier av organisasjonskultur i andre kommuner. Aerkjent teori og metode vil bli prøvd i arbeidet med å arbeide frem aktuelle problemstillinger i «den nye kommunen.» Dette vil være et nyttig fundament å bygge den nye kommunen på.



### 1.3. Problemstilling

I referat fra styringsgruppa i Nye Stavanger 23.11.2016 står det:

*«En ny kommune skal etableres, driftes og videreutvikles med utgangspunkt i hver av de gamle kommunenes tradisjoner, fortrinn, sterke sider og utfordringer. Struktur, organisasjonskultur og systemer skal vektlegges, og utvikling av nærdemokratiet skal gis høy prioritet. Samarbeidet om sammenslåing skal preges av likeverdighet, raushet og respekt for hverandres ståsted.»*

Organisasjonskulturen i en kommune kan blant annet fortelle oss om hvilke verdier og normer som gjelder, hvordan en samhandler og hvordan de når målene en har satt.

Jeg har delt problemstillingen i inn i tre deler:

**Hva kjennetegner organisasjonskulturen i Stavanger, Rennesøy og Finnøy kommune?**

**Hvordan ønsker de tre kommunene at organisasjonskulturen skal være i Nye Stavanger kommune?**

**Hvilke utfordringer står Nye Stavanger overfor når det gjelder organisasjonskultur?**

## 2. Presentasjon av deltagende kommuner

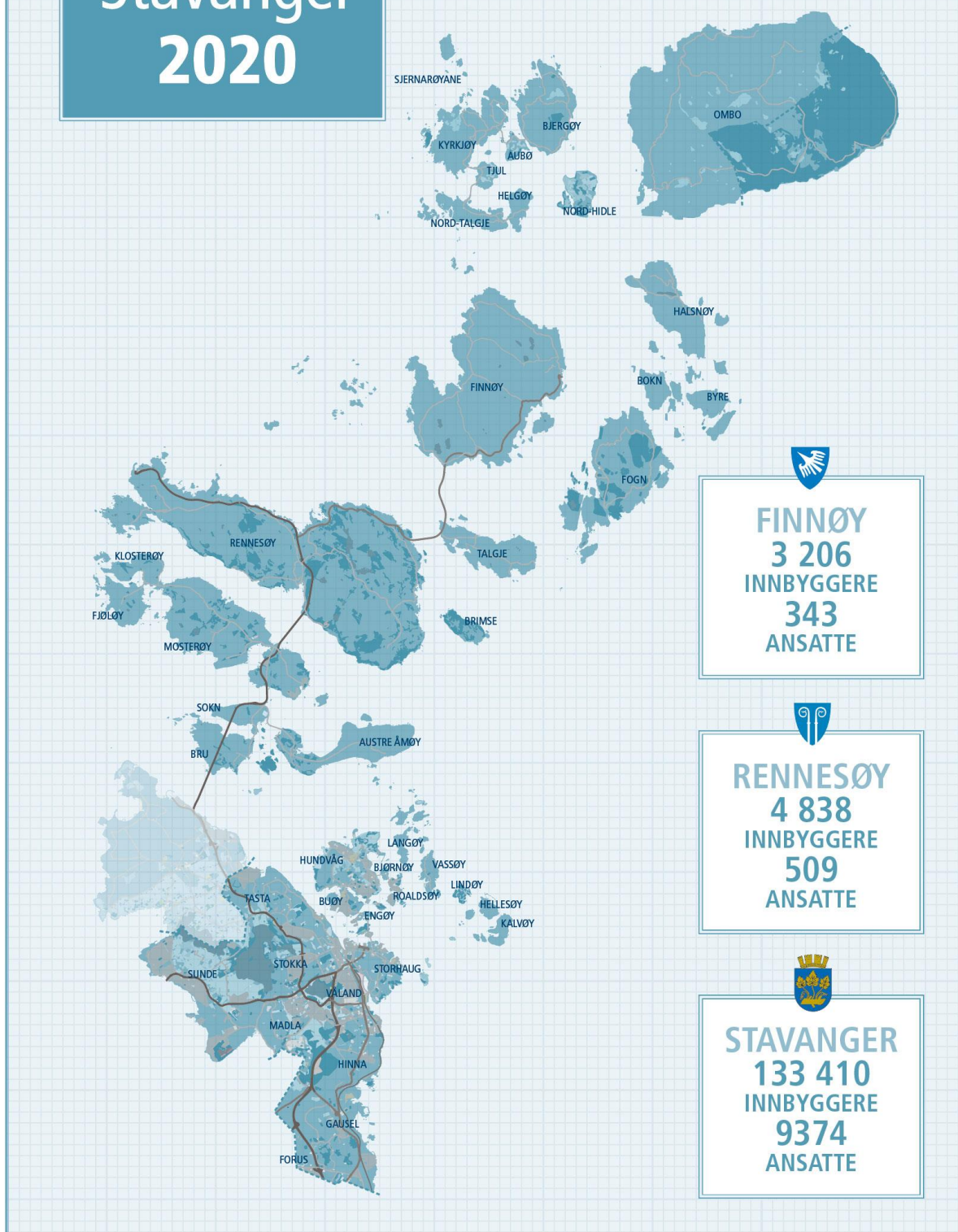
Kommunene jeg vil se på er en bykommune (Stavanger) og to land/øykommuner (Finnøy og Rennesøy). De tre kommunene ønsker å bli en kommune fra år 2020.

Innbyggertallet er fordelt slik: Stavanger 133 410 (94%), Rennesøy 4838 (4%) og Finnøy har 3206 (2%).

Nye Stavanger vil totalt få et areal på 241 kvadratkilometer. I dag har Stavanger 71, Rennesøy 66 og Finnøy kommune 104 kvadratkilometer.

Kart på neste side gir et bilde av eksisterende kommuner og Stavanger år 2020.

# Stavanger 2020



Figur 1 Kart Stavanger kommune 2020

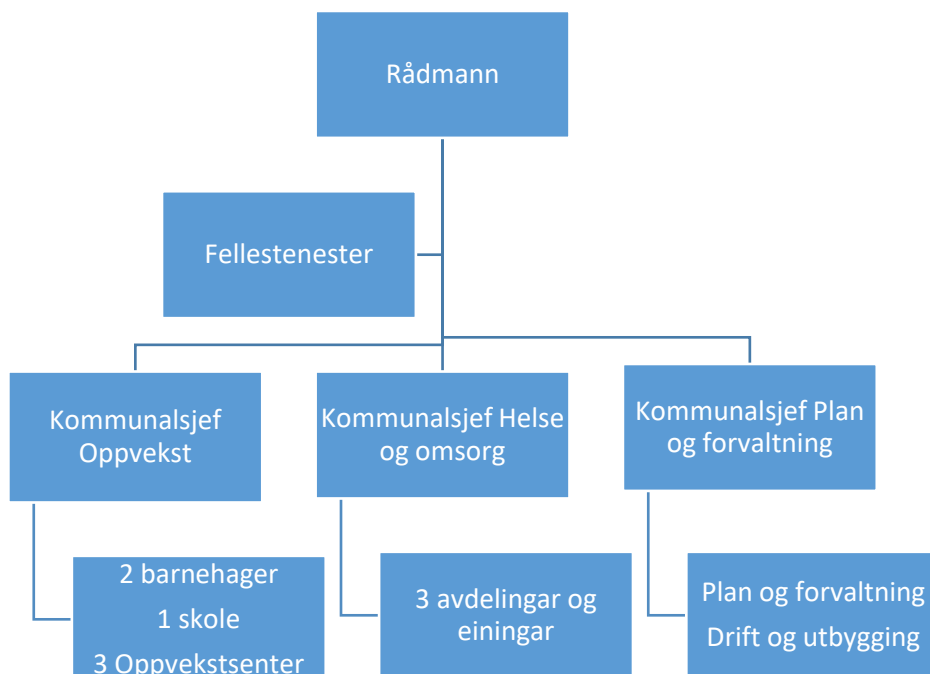
## 2.1. Finnøy kommune

Finnøy kommune er et øyrike ytterst i Ryfylke i Rogaland. Det bor folk på 15 av øyene i kommunen, og rundt halvparten bor på Finnøy. Administrasjonssenteret ligg på Judaberg, som er den eneste tettstaden i kommunen. Kommunikasjonen til øyene går for det meste føre seg med hurtigbåt og ferjer, men i 2009 fikk kommunen fastlandsforbinding med Rennesøy gjennom tunnel. Etter denne tid har folketallet i kommunen, spesielt på Finnøy og Talgje, økt. Finnøy er en stor hyttekommune, og om sommeren kan folketallet doble seg.

Hovednæringen i kommunen er jordbruk, veksthusnæring (tomater) og fiske/havbruk.

Kommunen har 343 ansatte.

Finnøy kommune var organisert slik høsten 2017:



Figur 2 Organisasjonskart Finnøy kommune 2017

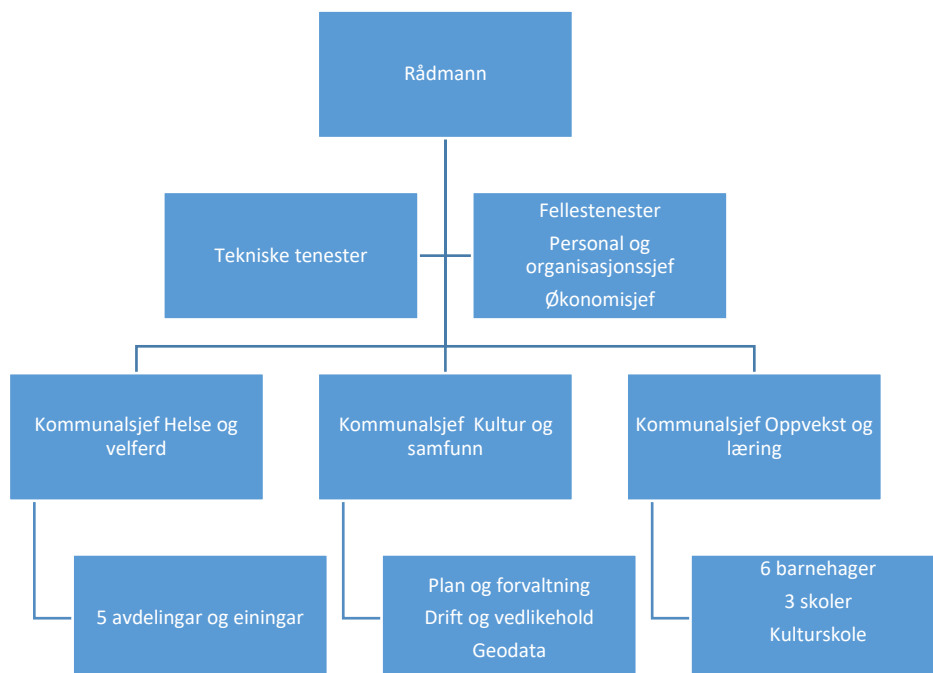
## 2.2. Rennesøy kommune

Rennesøy kommune er en del av det unike øyriket i Ryfylke og ligg i grenselandet mellom Nordsjøen og det fjordrike indre Ryfylke. Denne plasseringa gir stor spennvidde og variasjon i natur og landskap. Kommunen har befolkning på åtte øyer. Siden åpningen av Rennfast i 1992, er alle øyene unntatt Brimse knytt sammen med bruer og undersjøiske tuneller. I tiåret før Rennfast var det nedgang i folketallet. Kommuneplanen regulerer tilflyttinga og folkeveksten, slik at ho ikke vert høyere enn kommunen klarer å følgja opp sosialt, kulturelt og økonomisk.

Historisk har jordbruk, fiske og sjøtransport de viktigste næringene. Disse var ofte drive i kombinasjon med hverandre. Hovednæringa i dag er jordbruk og veksthusnæring.

Kommunen har om lag 509 ansatte.

Rennesøy kommune var organisert slik høsten 2017:



Figur 3 Organisasjonskart Rennesøy kommune 2017

### 2.3. Stavanger kommune

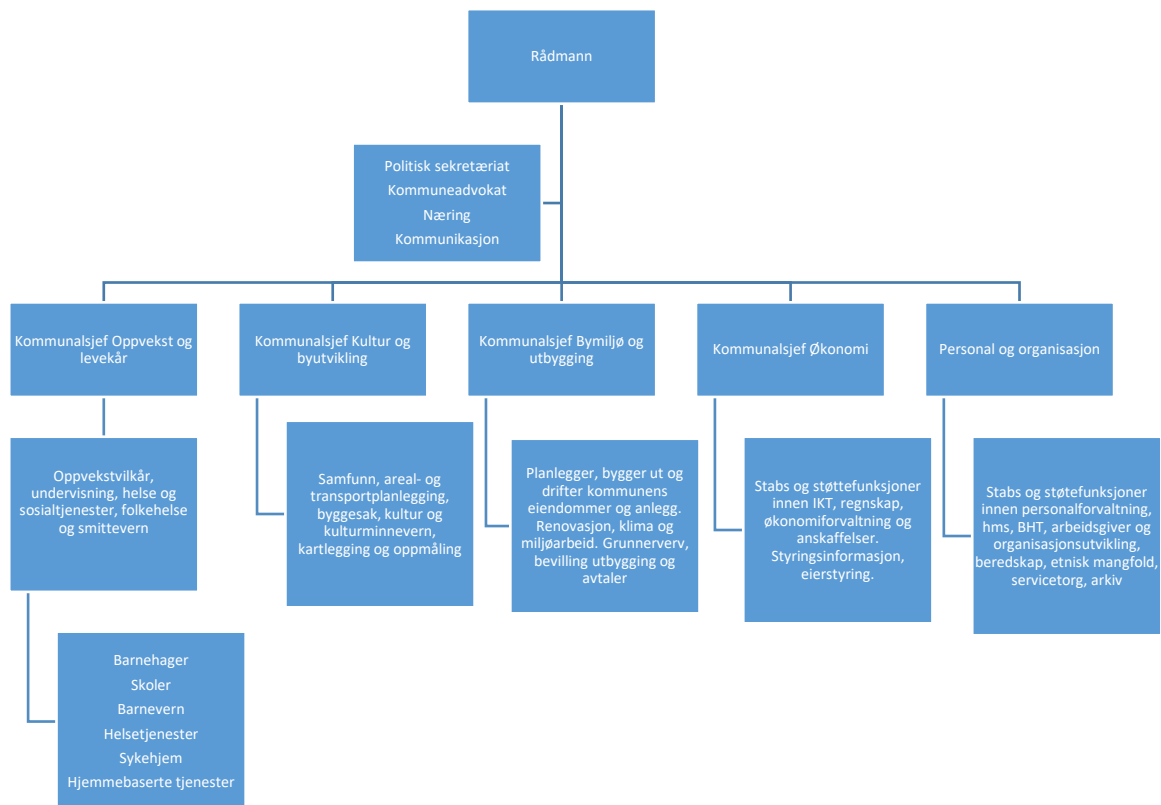
Stavanger kommune er den 4. største byen i Norge og er en del av Nord Jæren i Rogaland fylke. Den er tett befolket med 132 644 (94%), innbyggere på 71 kvadratkilometer.

Kommunen er en stor aktør i næringsutvikling og nettverksarbeid på Nord Jæren.

Hovednæringen i dag er innenfor oljenæring og næring knyttet til det. Tidligere var Stavanger kjent for sjøfart, fiske og hermetikkindustri.

Kommunen er en stor arbeidsgiver med omlag 9374 ansatte.

Stavanger kommune var organisert slik høsten 2017:



Figur 4 Organisasjonskart Stavanger kommune 2017

## 2.4. Fra kommunereform til Nye Stavanger kommune

### 2.4.1 Politisk prosess

Høsten 2013 var det et politisk skifte i landet og det ble i Sundvollen-erklæringen enighet om å gjennomføre nødvendige politiske vedtak i perioden, for å gjennomføre en kommunereform. Høsten 2014 ble det lagt frem Stortingsmelding 14 – kommunereformen – Nye oppgaver til større kommuner. ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no))

Kommunal- og moderniseringsdepartementet la 14. mai 2014 fram Prop. 95 S (2013 – 2014) *Kommuneproposisjonen 2015* med en egen meldingsdel om kommunereformen. Her ble behovet for reform, målene for reformen, kriteriene fra ekspertutvalgets delrapport, samt en omtale av prosess og virkemidler presentert. Målene for reformen er gode og likeverdige tjenester til innbyggerne, helhetlig og samordnet samfunnsutvikling, bærekraftige og økonomisk robuste kommuner og styrket lokaldemokrati.

Behandlingen av Innst. 300 S (2013 – 2014) om kommuneproposisjonen 2015 viser at det er bred politisk enighet om hovedlinjene i reformen: behovet, målene og oppstart av de lokale prosessene høsten 2014. Flertallet (Ap, Frp, H, Krf og V) var positive til at alle landets kommuner høsten 2014 inviteres til å delta i prosesser med sikte på å vurdere og å avklare om det er aktuelt å slå seg sammen med nabokommuner. Flertallet forventer at kommunene på en god måte fra starten av en slik prosess involverer innbyggere, organisasjoner og ansatte på en god måte. Det samme flertallet var opptatt av at det skal være reell frivillighet for de kommunene som deltar i sammenslåingsprosesser. Alle kommuner som slår seg sammen vil få reformstøtte, også nye kommuner som får under 10 000 innbyggere.

Det er 50 år siden siste store endring i kommunestrukturen i Norge. Kommunene er i dag helt sentrale aktører for å løse viktige samfunnsutfordringer. I tillegg må kommunene være i stand til å håndtere nye velferdsreformer i framtiden. Dette stiller store krav til kommunene, som må rustes for å kunne møte framtidens krav og behov.

Regjeringen mener det er viktig at innbyggerne sikres et godt og likeverdig tjenestetilbud uavhengig av hvor de bor i landet. Økt oppgaveomfang og flere spesialiserte oppgaver sammen med økte krav til kvalitet i tjenestene og økte forventninger fra innbyggerne, stiller store krav

til kommunene om sterke fagmiljø og tilstrekkelig kapasitet og kompetanse. ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no))

#### 2.4.2 Lokal prosess – Hvordan nye Stavanger blir til

I Rogaland var det mange sonderinger og samtaler mellom nabokommuner om hvem som kunne gå sammen med hvem.

##### Utstein kommune

Randaberg, Kvitsøy, Rennesøy og Finnøy kommune gjennomførte samtaler og utarbeidet våren 2016 intensjonsavtale, som ble tatt opp til folkeavstemming juni 2016. Ordførerne i tre av kommunene gikk tidlig ut og sa at de ville ikke gi noen anbefaling men vente til folkeavstemmingen viste resultatet.

##### Nord Jæren – Vår nye kommune

På Nord-Jæren gikk Sandnes, Sola og Stavanger sammen for å utrede om det var grunnlag for sammenslåing og opprettelse av en ny kommune, Nord-Jæren. Prinsippdokument ble utarbeidet gjennom dialogmøter og på dialogmøtene deltok utvalgte politikere og rådmenn.

Samtidig var det pågående samtaler mellom Stavanger, Rennesøy og Finnøy.

Prinsippdokumentet bygger på Stortingets fire mål for å gjennomføre kommunereformen:

1. Styrke lokaldemokratiet og gi større kommuner flere oppgaver
2. Gode og likeverdige tjenester til innbyggerne
3. Bærekraftige og økonomisk robuste kommuner
4. Helhetlig og samordnet samfunnsutvikling

Prinsippdokumentet har 10 kapitler med tilhørende mål. (<http://nye.stavanger.no>)

Punkt 6 lyder: «Den nye kommuneorganisasjonen skal være effektiv, innovativ og ha et godt arbeidsmiljø. Den skal være attraktiv for jobbsøkende, slik at kommunen er sikret tilstrekkelig og relevant kompetanse»

Punkt 7 omhandler lokasjoner og har et punkt om arbeidskultur: *Lokalisering skaper felles arbeidskultur- Nord Jæren kommune skal ta med seg beste praksis fra hver av de tre*



*kommunene. Å bygge en ny, felles arbeidskultur er en viktig oppgave for fellesnemda. Nye samarbeidsløsninger og god internkommunikasjon vil bli høyt prioritert.*

Folkeavstemningen sa klart nei til sammenslåing fra kommunene Sandnes og Sola. I Stavanger ble det flertall for sammenslåing. Stavanger gikk videre med samtaler og prosess med Finnøy og Rennesøy kommuner.

#### 2.4.3 Veien videre mot Nye Stavanger

Intensjonsavtale mellom kommunene Finnøy, Rennesøy og Stavanger ble utarbeidet samtidig med prosessen rundt Nord-Jæren kommune, våren 2016. Avtalen ble utarbeidet i 4 dialogmøter mellom kommunene Finnøy og Stavanger. Rennesøy var med fra møte 3. Intensjonsavtalen bygger på prinsippdokumentet som er utarbeidet i kommunene Sandnes, Sola og Stavanger.

Intensjonsavtalen har tatt videre og bearbeidet punktene Lokaldemokrati og politisk styring, Tjenester og lokalisering og kommuneøkonomi.

Lokaldemokrati og politisk styring: *I Nord-Jæren kommune styrkes lokaldemokratiet ved å flytte makt og myndighet til bydelsutvalg. Kommunen er en sterk regional stemme, og kjennetegnes av åpenhet og høy politisk deltagelse.*

Tjenester og lokalisering: *Ny kommune leverer gode og kostnadseffektive tjenester med høy kvalitet. Tjenester innbyggerne har behov for i hverdagen skal leveres der folk bor. (8 underpunkter)*

Kommuneøkonomi: *Den nye kommunen skal ha en bærekraftig økonomi og tilstrekkelig handlingsrom til å løse nye utfordringer.*

Det ble mellom de tre kommunene Finnøy, Rennesøy og Stavanger utarbeidet en tilleggsavtale til intensjonsavtalen. Den 10.05.2016 inngikk og signert de en intensjonsavtale om etablering av en ny kommune. (<http://nye.stavanger.no>)

Ved eventuell motstrid eller uklarhet i avtaledokumentene skal intensjonsavtalen og tilleggsavtalen ha forrang foran prinsippdokumentet.

#### 2.4.4 Folkeavstemninger og veien mot Nye Stavanger

Rennesøy kommune avholdt rådgivende folkeavstemning onsdag 1. juni 2016 hvor flertallet av velgerne i Rennesøy stemte ja til kommunesammenslåing, og til å gå for alternativet Finnøy, Rennesøy, Stavanger om å danne en ny storkommune.

Finnøy kommune avholdt rådgivende folkeavstemning onsdag 8. juni 2016 hvor også flertallet av velgerne i Finnøy stemte ja til kommunesammenslåing, og til å gå for alternativet Finnøy, Rennesøy, Stavanger om å danne en ny storkommune.

Som følge av folkeavstemningene i Finnøy, Rennesøy og Stavanger ble det vedtatt i by-/kommunestyrene juni 2016 at de tre kommune skal etablere en ny storkommune fra 01.01.2020.

Styringsgruppe bestående av folkevalgte representanter og rådmennene ble opprettet og arbeidet frem til Fellesnemnd ble nedsatt i 2017.

«Inndelingsloven pålegger kommuner som vil slå seg sammen, å oppnevne en fellesnemnd som delegeres et hovedansvar for arbeidet med å etablere den nye kommunen. En fellesnemnd er en form for overgangskommunestyre – et organ som skal «samordne og ta seg av førebuinga av sammenslåinga», jf. inndelingsloven § 26. Fellesnemnda kan opprette underutvalg og ansetter også prosjektlederen, den administrative lederen, av etableringsprosjektet.» (<http://:nye.stavanger.kommune.no>)

Fellesnemnda har vedtatt at Nye Stavanger skal organiseres som et program med underliggende prosjekter. Prosjektrådmannen er øverste administrative leder av programmet, og har det overordnede ansvaret for daglig ledelse og styring av programmet og alle prosjekter og aktiviteter i programmet. Prosjektrådmannen er ansvarlig for at programmet er formålstjenlig og effektivt organisert og bemannet, for å planlegge og styre programmets samlede framdrift og for å følge opp at målene for programmet nås.

(<http://:nye.stavanger.kommune.no>)

Prosjektrådmannen har etablert en programadministrasjon som skal sørge for gjennomføringen av sammenslåingsprosessen. Programadministrasjonen består av en programstab og et administrativt programstyre. (<http://:nye.stavanger.kommune.no>)

### 3. Teoretisk tilnærming

I dette kapitlet presenterer teori som er grunnlaget for problemstillingen, undersøkelsesverktøyet og som benyttes i analysen av resultatene av kartleggingen. Jeg presenterer teorien på en kortfattet måte og referanselisten kan gi dypere forståelse av teorien.

#### 3.1 Organisasjon

«En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål.» (Etzioni 1982, referert i Jacobsen & Thorsvik 2016 s. 18).

Jacobsens og Thorsvik helhetlige modell for hvordan organisasjoner fungerer (figur 5), viser hvordan organisasjoner som produksjonssystem og menneskers atferd, påvirker hverandre.

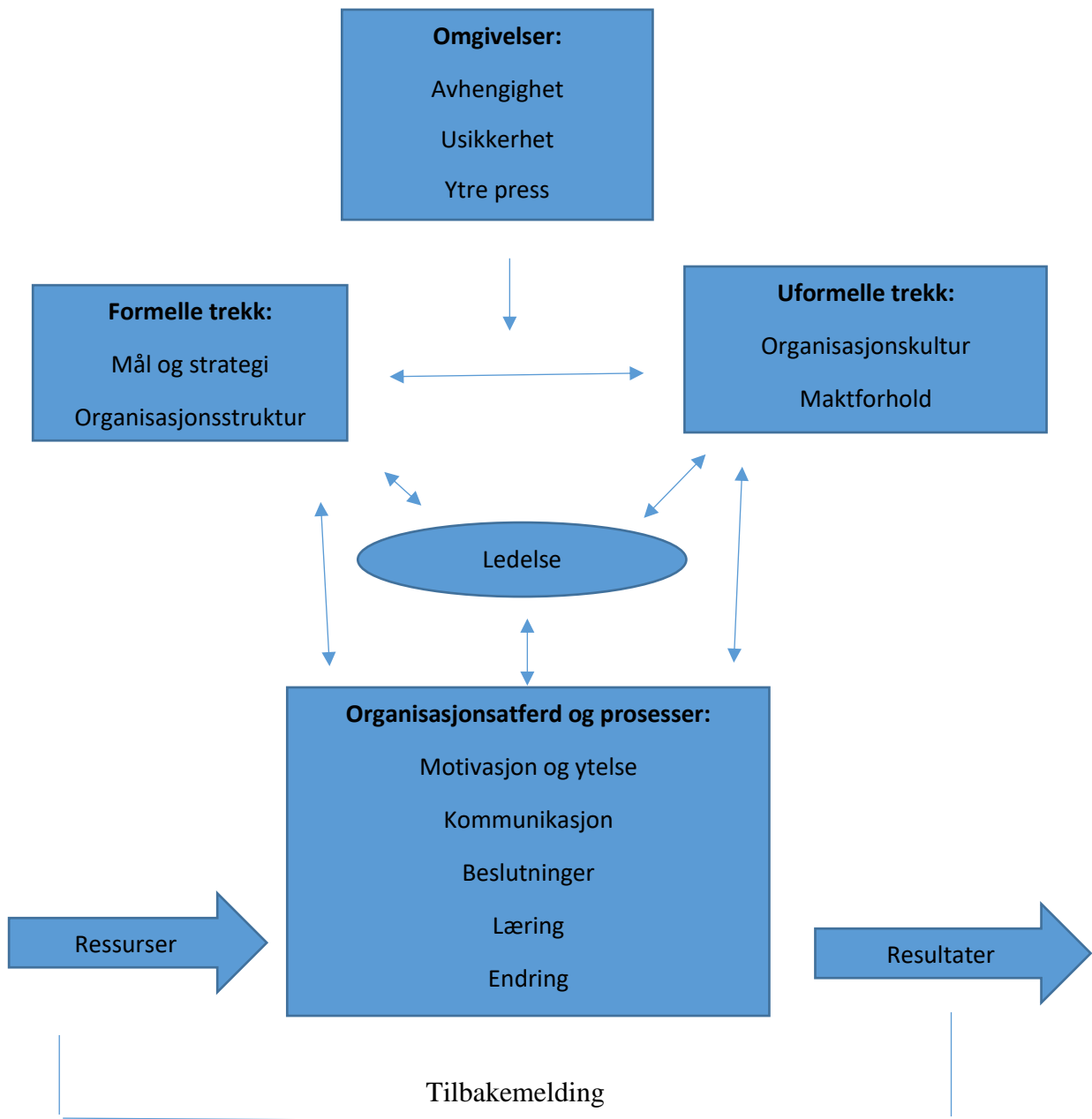
En kan enkelt dele organisasjon inn i to deler, formelle og uformelle trekk. De formelle trekkene ved en organisasjon er mål og strategier og formell organisasjonsstruktur.

Organisasjonsstruktur handler om arbeidsdeling, spesialisering, styring og koordinering.

Et annet begrep er organisasjonsdesign. Det handler om «mer enn hvordan organisasjonskartet bør se ut, det vil si hvordan arbeidsoppgaver bør grupperes og beslutningsmyndighet fordeles i organisasjonen.» (Jacobsen & Thorsvik 2016).

De uformelle trekkene er organisasjonskultur og maktforhold. Disse trekkene kan styrke kan både styrke og svekke effekten av de formelle elementene.

Jakobsen & Thorsvik (2016) visualiserer dette i modellen Helhetlig modell for hvordan organisasjoner fungerer. Figur 5 på neste side gir en oversikt over de ulike delene som påvirker hverandre i en organisasjon.



Figur 5 Helhetlig modell for hvordan organisasjoner fungerer (Jakobsen & Thorsvik 2016)

Sammen med formelle strukturer, mål og strategier, er organisasjonskultur en uformell faktor for hvordan organisasjonen fungerer. Faktorer som påvirker organisasjonskulturen viser Jacobsen og Thorsvik (2016) i modellen om hvordan organisasjoner fungerer:

- omgivelser
- formelle trekk
- uformelle trekk
- ledelse
- organisasjonsatferd og prosesser.

Ledelse er en sentral forklaringsfaktor som kan påvirke direkte og indirekte.

### 3.2 Om organisasjonskultur

Bang (1999) beskriver organisasjonskultur slik:

*«Organisasjonskultur er et sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben».*

Fra å ha et strukturelt perspektiv på organisasjonsforståelse, begynte en i 1920 årene å få interesse for organisasjonskultur i organisasjoner. Fra 1960 årene fikk en interesse for hvordan medlemmer i organisasjoner danner seg bestemte mønstre av meninger og hvordan dette påvirker måten mennesker, grupper og organisasjoner fungerer på. (Jakobsen og Thorsvik s. 126).

Det var på 1980 tallet at forskere for alvor begynte å studere fenomenet organisasjonskultur.

Organisasjonskultur og medlemmenes adferd kan være en viktig faktor for å oppnå suksess og effektivitet. De faktorene som kan ha effekt på atferd er:

- tilhørighet og fellesskap
- motivasjon
- tillit
- samarbeid og koordinering
- styring.

Disse faktorene kan være avgjørende for effektivitet i organisasjonen.

Edgar Schein (1987) definerer organisasjonskultur på denne måten:

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

Definisjonen er knyttet tett til læring i organisasjonen.

Edgar Schein deler organisasjonskulturen i tre nivåer:

- grunnleggende antagelser, det vi tar for gitt og betrakter som sannhet og som er vanskelig å avdekke.
- verdier og normer, som kan være et uttrykk for antagelsene
- artefakter, som er det som kan observeres.

Disse tre nivåene påvirker hverandre gjensidig og er tett knyttet til læring i organisasjonen.

Cameron og Quinn viser til at kultur er *«verdiene som blir tatt for gitt, de underliggende antagelsene og definisjonene som karakteriserer organisasjoner og deres medlemmer»*.

(Cameron & Quinn, 2014, s. 18). Dette er i tråd med utgangspunktet for Competing Values Framework (CVF) som gjøres rede for i eget kapittel.

Organisasjonens kultur er en egenskap som er utviklet av medlemmene i en organisasjon, som blir felles og vedlikeholdes så lenge den er naturlig og den er troverdig. Det blir ofte sagt:

*«limet som holder organisasjonen sammen» og «slik gjør vi det her»*

### 3.3 Felles kultur og subkultur i en organisasjon

Organisasjoner kan ha felles organisasjonskultur og den kan ha et kulturelt mangfold av organisasjonskulturer. Joanne Martin (Martin 1992), deler kulturen inn i tre perspektiver:

- Integreringsperspektivet
- Differensieringsperspektivet
- Fragmenteringsperspektivet

Med integreringsperspektivet er det konsensus av meninger i organisasjonen, felles og integrerende meningsmønstre for alle medlemmene og det er et kulturelt fellesskap.

Med differensieringsperspektivet er det ulike oppfatninger og meninger av kulturelle oppfatninger og det lages subkulturer. Ulike subkulturer kan leve ved siden av hverandre og utfylle hverandre. Det kan oppstå konflikt mellom subkulturer.

Med fragmenteringsperspektivet er det fokus på uklare manifestasjoner og man finner ikke konsensus på overordna nivå eller i undergrupper.

Jakobsen og Thorsvik (2016) mener ansatte kan være medlemmer av flere kulturer samtidig. Det kan være nødvendig å tenke organisasjonskultur som mange delkulturer i stedet for en enhetlig organisasjonskultur.

Schein deler kulturen inn 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 kan forstås ut fra organisasjonens struktur, avdelinger og kontor, men også i tråd med ulike profesjonskulturer, ulike aldersgrupper, ulike kjønn. (Jakobsen og Thorsvik, 2016)

### 3.4 Kan kultur endres eller påvirkes?

Det er ulike meninger om kultur kan endres eller påvirkes. Jamil (2005) skiller mellom at kultur er noe en organisasjon er og at kultur er noe en organisasjon har. Jamil (2005) forenkler dette i tabell side 244:

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

Tabell 1 Er kultur noe en organisasjon har eller er (Jamil 2005)


Jamil mener det kan være nødvendig å stille de to spørsmålene:

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

Kultur kan ha mange ulike uttrykksformer: Hofstede (1991, i Jamil 2005) deler uttrykksformene i fire kategorier:

- Symboler: uttrykk som har betydning for de som er en del av kulturen
- Helter: personer som er forbilder
- Ritualer: kollektive aktiviteter (identitet, lojalitet og tilhørighet)
- Verdier: kjernen i kulturen (eks det en velger fremfor noe annet)

Cameron og Quinn (2013) oppsummerer kulturens nivå og uttrykk i elementer av organisasjonskultur

- 
- Uttrykt atferd (kan observeres)
  - Artefakter
  - Bevisste kontrakter og normer
  - Implisitte antagelser (kan ikke observeres)

Nivåene og uttrykkene påvirkes hverandre gjensidig. En organisasjonskultur er mest mottagelig for forandring når den er utsatt for press.



### 3.5 Competing Values Framework (CVF)

Competing Values Framework (CVF) er et teoretisk rammeverk og et verdensledende verktøy for å kartlegge organisasjonskultur. Denne metoden ble utviklet på begynnelsen av 1980 tallet av Quinn med flere, på oppdrag fra New York State og ansattes organisasjoner i delstaten. Tenkningen var og er banebrytende ved at kopler sammen organisasjonsteori og ledelsesteori.

CVF er et kartleggingsverktøy som kan virke som et kart, et organiserende, strukturerende, fortolkende prinsipp med tanke på håndtering av vanskelige situasjoner. (Forelesningsnotater 03.og 04.02.2014 Hye og Øgård).

CVF er et eksempel på at kultur er noe man har, og at organisasjonskulturen kan påvirkes gjennom ledelse.

Utvikling av rammeverket kom på bakgrunn av arbeidet med å identifisere indikatorer på organisatorisk effektivitet: *Hva er hovedkriteriene for å kunne avgjøre om en organisasjon er effektiv?* Analyse av 39 effektivitetsindikatorer resulterte i to hoveddimensjoner (Cameron & Quinn 2013):

- Effektivitetskriterier som understreker fleksibilitet, dynamisme og skjønn eller 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.

I den senere tid har tilnæringssettet blitt brukt til å studere lederroller, organisasjonskultur, verdiskapning, kreativitet/innovasjon, læring, kommunikasjon og kvalitet.

Den vanligste måten å tenke typologi knytta til organisasjonskultur kan klassifiseres langs to sentrale dimensjoner (Cameron & Quinn 2013):

*«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 integrasjon eller eksternt fokus, konkurranse eller mangfold».*

Competing values framework (CVF) er delt inn etter disse to dimensjonene og er en teoretisk modell eller rammeverk for å klassifisere og vurdere organisasjonskultur. Rammeverket

utleder fire kulturtyper som danner rammeverket for kartleggingsverktøyet Organizational Cultural Assessment (OKAI): Hierarki (kontroll), Klan (samarbeid), Adhokrati (skape) og Marked (Konkurrere). De ulike kulturene påvirker hverandre, utfordrer og er motstykker til hverandre. Kontroll vs. Fleksibilitet og intern vs. ekstern modell.

Hva som kjennetegner de ulike kulturene kan beskrives på denne måten:

**Samarbeidskultur (KLAN).** Dette er en vennlig plass å arbeide. Folk byr på seg selv, og organisasjonen fremstår som en forlenget familie. Lederen blir sett på som mentor eller foreldrefigur. Organisasjonen holdes sammen av lojalitet og tradisjon. Organisasjonen understreker den langsiktige gevinsten av å utvikle de menneskelige ressursene. Suksess blir definert ut fra følsomhet i forhold til brukerne og omtanke for ansatte. Organisasjonen premierer teamarbeid, deltagelse og konsensus.

**Konkurranseskultur (MARKED)** er direkte kontrast til samarbeidskulturen. Det er viktig å få jobben gjort. Folk er konkurranse- og målorienterte. Lederne er pådrivere, og resultatorienterte. Det er felles fokus på det å vinne. Omdømme og suksess er av stor betydning. Langsiktige målsettinger er å være konkurransedyktige og oppnåelse av målbare resultater og målsettinger.

**Kontrollkultur (HIERARKI)** kjennetegnes med at det er en formalisert og strukturert arbeidsplass. Prosedyrer styrer hva man gjør. Ledelsen fremhever egen evne til koordinering og med fokus på effektivitet. Formelle regler og rutiner holder organisasjonen sammen. Den langsiktige målsettingen er stabilitet og kontinuitet. Suksess er definert ut fra gjennomgående leveranser, flytende prosesser og lave kostnader. Ledelse og ansatte er opptatt av sikkerhet og forutsigbarhet.

**Skapekultur (ADHOKRATI)** er i kontrast til kontrollkulturen. Skapekulturen kjennetegnes av å være en dynamisk orientert og kreativ arbeidsplass. Folk stikker hodet sitt fram og tar risiko. Lederne fremstår som innovatører og er risikovillige. Limet i organisasjonens langsiktige mål er vekst, og hele tiden tiltrekke seg nye ressurser. Suksess betyr utvikling av stadig nye produkter og tjenester. Organisasjonen oppfordrer til individuelle initiativer og frihet.

Rammeverket er mye benyttet og har vist seg å stemme overens med hvordan mennesker tenker, deres verdier og antagelser, og måten de bearbeider informasjon på. (Cameron & Quinn 2013).

«Hver organisasjonskulturprofil viser de underliggende egenskapene: lederstil, strategiske planer, miljø, belønningssystem, måter å knytte bånd på, lederskap og grunnleggende verdier ved organisasjonen. Det er disse elementene som en må identifisere og endre på for å få til en kulturendring.» (Cameron og Quinn 2013).

Kulturen er usynlig og tatt for gitt i de fleste organisasjoner og derfor vanskelig å identifisere og beskrive. Derfor blir OCAI et nyttig hjelpemiddel for å identifisere og beskrive organisasjonskulturen. Metoden og kartleggingsverktøyet OCAI, blir beskrevet i metodekapittelet.

Cameron & Quinn mener at Competing Values Framework (CVF) kan hjelpe til med å organisere andre sider ved organisasjonen enn kultur, slik som kulturtype, retning, ledertype, hoved verdier og effektivitetsteori. Modellen, figur 6, Konkurrerende verdier i ledelse, effektivitet og organisasjonsteori visualiserer dette.

### Fleksibilitet og dømmekraft

Internt fokus og integrering	<p><b>Kulturtype:</b> Klan  <b>Retning:</b> Samarbeidende  <b>Ledertype:</b> Tilrettelegger, Mentor, Teambygger  <b>Hoved verdier:</b> Forpliktelse, kommunikasjon og utvikling.  <b>Effektivitetsteori:</b> Menneskelig utvikling og deltagelse skaper effektivitet.</p>	<p><b>Kulturtype:</b> Adhokrati  <b>Retning:</b> Kreativ  <b>Ledertype:</b> Innovatør, Entreprenør og Visjonær  <b>Hoved verdier:</b> Innovative resultater, omskaping og smidighet  <b>Effektivitetsteori:</b> Innovasjon, visjon og nye ressurser skaper effektivitet.</p>	Ekstern fokus og differensiering
	<p><b>Kulturtype:</b> Hierarki  <b>Retning:</b> Kontrollerende  <b>Ledertype:</b> Koordinator, Overvåker, organisator  <b>Hoved verdier:</b> Effektivitet, punktlighet, konsekvens og ensartethet  <b>Effektivitetsteori:</b> Kontroll og effektivitetsammenheng med gode prosesser skaper effektivitet</p>	<p><b>Kulturtype:</b> Marked  <b>Retning:</b> Konkurransen  <b>Ledertype:</b> Hardt kjørende, Konkurransesjakk, Produserende  <b>Hoved verdier:</b> Markedsandel, Måloppnåelse, Avkastning.  <b>Effektivitetsteori:</b> Aggressiv konkurranse og interesse for kunden skaper effektivitet</p>	

### Stabilitet og kontroll

Figur 6 Konkurrerende verdier i ledelse, effektivitet og organisasjonsteori. (Cameron & Quinn 2013)

Ved å benytte ulike lederroller, kan en forsterke ulike typer organisasjonskultur. Lederrollen innenfor hierarkisk kultur er å være koordinator, overvåker og organisator. Lederrollen innenfor klankultur er å være tilrettelegger, mentor og teambygger. Lederrollen innenfor adhokratisk kultur er å være innovatør, entreprenør og visjonær, og lederrollen innenfor markeds kultur er å være produserende, konkurransesjakk og opptatt av resultater.

«Forskning viser at når den dominerende kulturen i organisasjonen passer sammen med lederstiler, ledelsesroller, personalledelse, kvalitetsledelse og effektivitetskriterier, fører det til et høyere prestasjonsnivå enn det som er tilfellet dersom disse ikke passer sammen.» (Cameron og Quinn 2013 s. 71).

De fire kulturene har disse beskrivelsene/kriteriene av/for effektivitet:

- Hierarkikultur: Kontroll og effektivitet sammen med gode prosesser skaper effektivitet. At ting er velfungerende og forutsigbart. Kontroll fremmer effektivitet.
- Markedskultur: Aggressiv konkurranse og interesse for kunden skaper effektivitet. Effektivitetskriteriene er måloppnåelse, å utkonkurrere andre, å ha en økende markedsandel og å skaffe seg høy økonomisk fortjeneste. Konkurranse skaper drivkraft for å nå mål og høyere effektivitetsnivåer.
- Klankultur: Menneskelig utvikling og deltagelse skaper effektivitet. Samhørighet, høy moral og tilfredshet hos ansatte, personalutvikling og teamarbeid er verdsatt. Engasjerte, tilfredse ansatte skaper effektivitet.
- Adhokratikultur: Å ha nye produkter, kreative løsninger, banebrytende ideer og vekst i nye markeder blir verdsatt og fører til suksess.

Individuell endring er nøkkelen til kulturendring. «.. at organisasjonens medlemmer endrer sin personlige atferd. En endring i kultur vil til syvende og sist avhenge av at medlemmene i organisasjonen tar i bruk atferd som forsterker de nye kulturelle verdiene og er i samsvar med dem.» (Cameron og Quinn 2013, side 135).

### 3.6 Ledelse og organisasjonskultur – kulturendringsprosess

Med utgangspunkt i at kultur er noe en organisasjon har, er det mulig å påvirke og lede en kulturendring. For å få til kulturendring blir ledelse et viktig og nødvendig redskap. Schein peker ut noen situasjoner som gir lederen muligheter til å påvirke, endre eller forsterke kulturen (Schein, 1987, s191):

- Det ledere er opptatte av, det de evaluerer og kontrollerer
- Ledernes reaksjoner på avgjørende hendelser og kriser i organisasjonen
- Ledernes bevisste utforming av roller, undervisning og veiledning
- Kriterier for belønning og status
- Kriterier for rekruttering, seleksjon, forfremmelser, pensjonering og oppsigelse.

«Disse kanalene for påvirkning har til felles at de underbygger leders handling, er noe som er konkret og synlig, og er knyttet til lederatferden i organisasjonen. (Slaaen og Stangeby, masteroppgave).»

Cameron og Quinn (2013) gir forslag til 9 ulike steg for å utforme en kulturendringsprosess.

De 9 stegene er som følger:

1. Oppnå konsensus omkring den nåværende kulturen
2. Oppnå konsensus rundt den foretrukne kulturen
3. Fastsett hva endringene vil bety og ikke bety
4. Identifiser fortellinger som illustrerer den ønskede fremtidige kulturen
5. Utforme en strategisk tiltaksplan
6. Identifisere umiddelbare, små gevinster
7. Identifisere konsekvenser
8. Utforme kriterier, tiltak og milepæler
9. Utforme en kommunikasjonsstrategi

I arbeidet med å bygge Nye Stavanger er det utviklet organisatoriske prinsipper og det er utviklet dokumentet lederroller i Nye Stavanger. I analysedelen vil jeg komme tilbake til disse.

### 3.7 Oppsummering

Organisasjonskultur og medlemmenes adferd kan være en viktig faktor for å oppnå suksess og effektivitet. De faktorene som kan ha effekt på atferd er: tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, og styring. Disse faktorene kan være avgjørende for effektivitet i organisasjonen.

Det er ulike meninger om kultur kan endres eller påvirkes. Jamil (2005) skiller mellom at kultur er noe en organisasjon er og at kultur er noe en organisasjon har.

CVF er et eksempel på at kultur er noe man har, og at organisasjonskulturen kan påvirkes.

Den vanligste måten å tenke typologi knytta til organisasjonskultur kan klassifiseres langs to sentrale dimensjoner:

- *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 eller mangfold.*

Jakobsen og Thorsvik (2016) mener ansatte kan være medlemmer av flere kulturer samtidig. Det kan være nødvendig å tenke organisasjonskultur som mange delkulturer i stedet for en enhetlig organisasjonskultur.

Med utgangspunkt i at kultur er noe en organisasjon har, er det mulig å påvirke og lede en kulturendring. For å få til kulturendring blir ledelse et viktig og nødvendig redskap.

I metodekapittelet vil jeg gå gjennom fremgangsmåten jeg vil bruke for å få frem empiri og hvilken organisasjonskultur som dominerer i de tre kommunene i dag og hvilken organisasjonskultur som vil dominere i Nye Stavanger, ved overgangen til en ny kommune: Nye Stavanger kommune.

## 4. Metodisk tilnærming

I dette kapitlet vil jeg beskrive og begrunne metoden jeg har brukt for å få frem empirisk materiale for å undersøke organisasjonskulturen i de tre deltagende kommunene. Metode er et vidt begrep og handler om fremgangsmåter for å innhente og bearbeide data.

Sosiologen Wilhelm Aubert (Dalland, 2013, s.110) forklarer metode som:

*«En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener formålet er med i arsenalet av metoder».*

Metoden blir et verktøy for å få frem data for å kunne svare på problemstillingene undersøkelsen skal gi svar på. Metodebruk skal sikre validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) i undersøkelsen og svarene på denne.

### 4.1 Forskningsdesign og kvantitativ metode

Forskningsdesign kan være en fremgangsmåte eller en plan for hvordan en undersøkelse skal gjennomføres. Man skiller mellom

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

Problemstillingen min er klart definert på forhånd og deskriptiv forskningsdesign vil derfor være mest naturlig fremgangsmåte å velge.

Forskningsmetoder skiller mellom kvalitativ og kvantitativ metode.

Kvantitativ metode gir avstand mellom forskeren og informantene og gir derfor mer objektiv målbare data. Med avstand mellom forskeren og informantene er det mindre mulighet for å påvirke både informantene og svarene som blir gitt. Denne metoden er egnet dersom målsettingen med datainnsamlingen er å fremskaffe data som en helhet, og at informasjonen kan presenteres i tallenheter og mengde. Data blir samlet inn ved hjelp av spørreskjema eller systematisert intervju. (Dalland, 2013, s.112-113).



Jeg har valgt metoden Organization Culture Assessment Instrument (OCAI). OCAI bygger på det teoretiske grunnlaget i Competing Values Framework (CVF). Dette er en kvantitativ undersøkelse. Teorikapittelet og metodekapittelet henger derfor tett sammen.

## 4.2 Valg av respondenter

Jeg har gjennomført en kvantitativ undersøkelse i de øverste ledernivåene i de tre kommune for å finne ut hva det er som kjennetegner organisasjonskulturen nå og hva som de ser på som den foretrukne organisasjonskulturen.

Respondentene er ledere i Finnøy, Rennesøy og Stavanger kommune. Det er rådmenn/kommunalsjefer/direktører, fagsjefer/fagansvarlige og virksomhetsledere innenfor tjenesteområdene Oppvekst, Helse/Levekår, Teknisk sektor/Samfunnsutvikling og Fellestjenester.

Svarprosenten ble etter mitt syn tilfredsstillende. Finnøy har en svarprosent på 50 %. Rennesøy har en svarprosent på 43 %, og Stavanger har en svarprosent på 38 %.

## 4.3 Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)

For å besvare problemstilling en og to, krever det at en gjør en kvalitativ undersøkelse i de tre kommunene som skal bli en. I dette arbeidet er verktøyet Organization Culture Assessment Instrument (OCAI) som er brukt.

Verktøyet OCAI, blir brukt til å vurdere organisasjonskultur og har sitt grunnlag i den teoretiske modellen for konkurrerende verdier, Competing Values Framework (CVF).

Dette er en av de fremste metodene i verden for å vurdere organisasjonskultur. Det er et kartleggingsverktøy, en metode for å organisere, se på strukturen og fortolke prinsipp. Verktøyet ble utarbeidet i USA av Cameron og Quinn på bakgrunn av å kartlegge trekk ved effektive organisasjoner. I den senere tid blir verktøyet brukt til å studere eller analysere lederroller, organisasjonskultur, verdiskapning, kreativitet/innovasjon, læring, kommunikasjon og kvalitet.

Verktøyet er enkelt å ta i bruk og hjelper til med å strukturere og belyse et område som kan være vanskelig å få oversikt over.

OKAI – kartlegging av en organisasjonskultur definerer seks områder å kartlegge. De seks områdene er:

- Framtredende kjennetegn
- Organisatorisk ledelse
- Ledelse overfor ansatte
- Organisasjonslimet
- Strategisk vektlegginger
- Suksesskriterier

På hvert av de seks områdene er det formulert fire spørsmål eller påstander. Respondentene blir bedt om å fordele 100 poeng på hvert område, slik at summen blir 100. Det gis poeng for hvordan de oppfatter organisasjonskulturen slik den er i dag og hvordan de skulle foretrukket at den blir.

Når poengene innen de seks områdene summeres opp, får en frem en profil som viser organisasjonskulturens profil, gitt av svarene fra respondentene på det aktuelle tidspunktet kartleggingen ble gjennomført.

En kan bruke verktøyet på ulike måter, både kvantitativt og kvalitativt.

Når en bruker standardiserte verktøy for å kartlegge, kan en sammenligne funnene med andre lignende kartlegginger av organisasjoner.

#### 4.4 Analysemåter i OCAI

Det er seks områder for sammenligning i OCAI. Det er:

- type organisasjonskultur som dominerer
- diskrepans, forskjellen mellom nåværende og ønska organisasjonskultur
- styrken til den dominerende organisasjonskulturen
- kongruens – i hvilken grad er kulturen i overensstemmelse på tvers av de seks innholds dimensjonene?
- Sammenligning med andre undersøkelser

Jeg skal se på hva som dominerer i de tre kommunene i dag, styrken på kulturen, hva som er forskjellen mellom kommunene og sammenligne resultatene fra hver kommune med hverandre.

#### 4.5 Datainnsamling

I august 2017 ble det sendt ut en forespørsel om tillatelse til å kartlegge organisasjonskultur, til rådmennene i de tre kommunene Finnøy, Rennesøy og Stavanger. Alle tre bekreftet på mail at jeg fikk tillatelse til å gjennomføre kartleggingen.

I kartleggingen ble spørreskjema som er oversatt og bearbeidet ved Universitetet i Agder i 2015, benyttet. (Vedlegg 3). Det ble laget et skjema for hver av de tre kommunene, som viste hvilken kommune de tilhørte.

For å kvalitetssikre at undersøkelsen ble sendt ut til rette vedkommende, ble navn og stilling kvalitetssikret av en HR rådgiver i hver av de tre kommunene.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut gjennom Survey Xact medio september 2017 med svarfrist medio oktober 2017.

Respondentene fikk tilsendt informasjonsbrev og undersøkelsen på mail og det ble sendt ut to påminnelser.

#### 4.6 Pålitelige data

OCAI er en kartleggingsmetode som er mye brukt for å kartlegge organisasjonskulturen både i private og offentlige organisasjoner. Verktøyet er derfor prøvd ut og forbedret. Det er oversatt og bearbeidet til norsk. I de siste årene er det flere som har brukt verktøyet for å kartlegge organisasjonskulturen i ulike kommuner i forbindelse med blant annet kommunesammenslåingsreformen og masteroppgaver. Metoden er brukt i kommuner på Sørlandet, Lyngdal, Tønsberg/Re og i det som blir nye Lindesnes kommune.

## 4.7 Frafallsproblematikk

Masteroppgavene som er skrevet tidligere om emnet, viser at det har vært vanskelig å få mange nok svar tilbake fra respondentene. Informasjon til respondentene og oppfølging i form av mulighet til kontakt, blir viktig for å få mange nok svar. Respondentene fikk tre påminninger.

## 4.8 Anonymitet for respondentene

Hvem som er respondenter og besvarelsene deres er anonymisert. Svarprofiler og analyse vil kun bli presentert på overordna plan og gruppevis. Resultatene vil være på kommunenivå.

## 4.9 Forskerens rolle og påvirkning på feltet

Det er et krav til forskeren, i den grad det er mulig eller ønskelig, til ikke å påvirke resultatene i undersøkelsen. (Dalland 2013, s 199)

Å studere egen organisasjon gir utfordringer i det å forholde seg tidligere kjennskap til egen organisasjon. Jeg er nå ansatt i Stavanger kommune og hører til virksomhetsledergruppa. Tidligere var jeg ansatt i Rennesøy kommune i kommuneadministrasjonen.

Fordelen er at jeg har kjennskap til organisasjonens organisasjonsstruktur slik den nå og at det er mange som kjenner navnet mitt og derfor bruker tid på å svare på undersøkelsen.

Ved at jeg bruker en kvantitativ undersøkelse med standardisert spørreskjema (OCAI) og analyse av funn er basert på et teoretisk rammeverk (CVF) gir dette en avstand mellom meg og respondentene.

Det kan være en fare at det har gått en tid fra undersøkelsen ble gjennomført og bearbeidet, til resultatene av kartleggingen ble analysert. I perioden fra kartleggingen ble gjennomført og til dags dato, har prosjektorganisasjonen ved forberedelse av den nye kommunen Nye Stavanger, gjennomført omorganiseringer og det forberedes virksomhetsoverdragelse. Dette har betydning for meg som ansatt i virksomhetsledergruppa.

## 5. Fremstilling av det empiriske materialet

I fremstillingen vil jeg trekke frem den dominerende kulturen i Nye Stavanger NÅ og Foretrukket, for så å se på de bakenforliggende resultatene fra hver kommune. Jeg vil se på hvor sterk kulturprofilene er, og se på forskjellen mellom de tre kommunene. Jeg vil og se på forholdet mellom de ytre rammer, struktur og organisasjonskultur. Forholdet mellom eksternt drevet kultur og internt drevet kultur, og forholdet mellom kultur for stabilitet og fleksibilitet i de ulike kommunene.

Denne undersøkelsen bygger på Cameron & Quinns bok *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (2011). Både teoretisk grunnlag, metode for gjennomføring og spørreskjema er utviklet av forfatterne, og er brukt som beskrevet av dem. (Høines)

Jeg har brukt skjema som er oversatt til norsk av Universitetet i Agder i 2015.

Cameron & Quinn har ikke oppgitt hva som er verdiene for hva som er en sterk eller svak kultur, eller hva som er lite eller stort avvik. For å vurdere organisasjonskulturens styrke benytter jeg skala satt opp av Høines (2018):

Svak 0 – 15 poeng

Moderat 16 – 30 poeng

Sterk 31- 40 poeng

Svært sterk 41 +

Cameron & Quinn (2011) har presentert gjennomsnittsprofilene fra over 1000 organisasjoner. Ingen av kulturtypene eller dimensjonene i gjennomsnittsutvalget har score under 15 eller over 40. På bakgrunn av dette definerer jeg intervallet 0 – 15 som svakt, og 41 og oppover som svært sterkt. (Høines)

For å vurdere differanser mellom poeng benytter jeg følgende skala:

Uendra: 0

Svak: 1-4

Moderat: 5-10

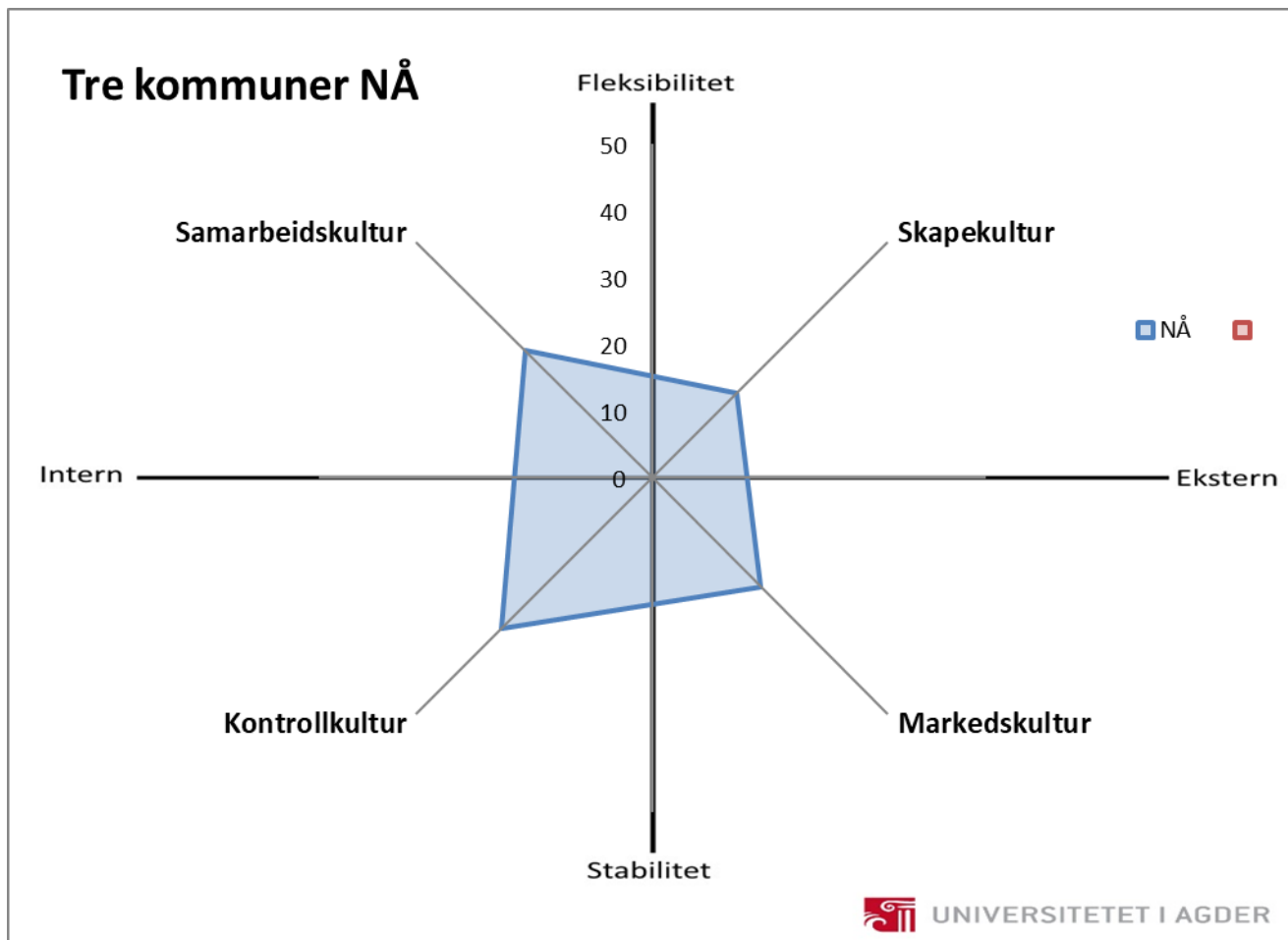
Sterk: 11+

Cameron og Quinn (2011) her erfart at poengdifferanser mellom 5 og 10 poeng vanligvis indikerer et behov for innsats for en betydelig kulturendring. På bakgrunn av dette setter jeg

avvik 4 poeng eller færre som svak, 11 poeng og høyere som svært sterkt. Intervallet 5 til 10 settes som moderat.

## 5.1 Tre kommuners kulturprofil NÅ.

I denne analysen vil jeg presentere hvordan ledere i de tre kommunene som blir Nye Stavanger scorer organisasjonskulturen nå.



Figur 7 Kulturprofil Nå samlet

	NÅ
<b>Skapekultur</b>	18
<b>Markedskultur</b>	23
<b>Kontrollkultur</b>	32
<b>Samarbeidskultur</b>	27

Tabell 2 Tre kommuner samlet Nå

Denne tabellen og kulturprofilen viser et gjennomsnitt av hvordan ledere i de tre kommunene som blir Nye Stavanger vurderer organisasjonskulturen Nå på måletidspunktet.

Gjennomsnittsprofilen viser at det er en sterk kontrollkultur i de tre kommunene samlet. Hovedtyngden går mot internt fokus og integrasjon, med fokus på stabilitet og kontroll.

Profilen viser også at Samarbeidskultur er vurdert til moderat nivå. Samarbeidskultur går mot internt fokus og integrasjon, med fokus på fleksibilitet og differensiering.

Markedskultur er av ledere vurdert til moderat nivå. Markedskultur går mot eksternt fokus og differensiering, med fokus på stabilitet og kontroll.

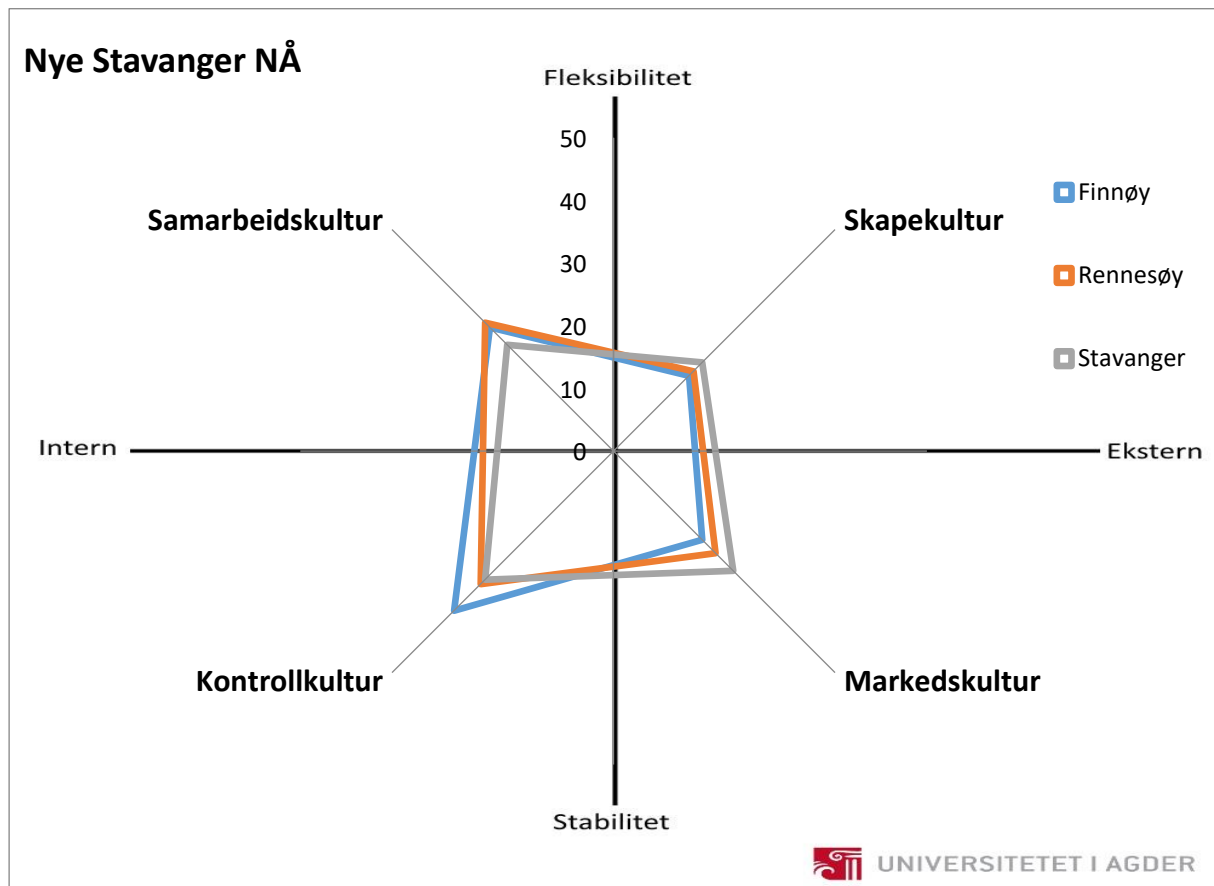
Skapekultur er den kulturen som har lavest score. Skapekultur har fokus på fleksibilitet og differensiering, med eksternt fokus og konkurranse.

Gjennomsnittet av kulturprofilene er interessante og jeg vil nå presentere den bakenforliggende kartleggingen fra hver kommune, slik organisasjonskulturen oppleves Nå.



## 5.2 Nye Stavanger kulturprofil Nå i de tre kommunene

I denne analysen vil jeg presentere hvordan leder i de tre kommunene som blir Nye Stavanger scorer organisasjonskulturen nå og forskjeller mellom kommunene.



Figur 8 Kulturprofil Nå i tre kommuner med forskjeller

	Finnøy	Rennesøy	Stavanger	Forskjeller
<b>Skapekultur</b>	17	18	20	3
<b>Markedskultur</b>	20	23	27	7
<b>Kontrollkultur</b>	36	30	29	7
<b>Samarbeidskultur</b>	28	29	24	5

Tabell 3 Tre kommuner Nå med forskjeller

Jeg har her sett på hver kommune sin gjennomsnittsprøfil, hvordan de opplever organisasjonskulturen nå. Jeg vil gi noen kommentarer til hvordan denne/disse kulturene vil og kan oppleves i den enkelte kommune. Jeg vil og se på hvilke variasjoner det er mellom kommunene, og om det er noen klare skillelinjer mellom kommunene.

### 5.2.1 Ledere i Finnøy sin vurdering av organisasjonskultur Nå

Ledere i Finnøy vurderer at det er en sterk kontrollkultur som dominerer Nå. Med 36 poeng i score kan en si at det er en internt drevet kultur med fokus på stabilitet og kontroll.

En kontrollkultur oppleves som en kontrollert og strukturert arbeidsplass, hvor de ansatte forholder seg i hovedsak til formelle prosedyrer. Lederskapet identifiseres med koordinering, organisering og effektivitet og lederne vektlegger jobbsikkerhet, overenstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet. Limet som holder kommunen sammen er formelle regler og retningslinjer. Opprettholdelse av en velfungerende organisasjon er viktig. Effektivitet, kontroll og stabil drift er viktig. Stabil og pålitelig tjeneste- og serviceproduksjon til lavest mulig kostnader står helt sentralt i driften. (Cameron & Quinn 2013).

Samarbeidskulturen er av lederne i Finnøy scoret til moderat nivå, og den er internt drevet og har fokus på fleksibilitet.

Arbeidsplassen i en samarbeidskultur oppleves som ganske personlig og de ansatte gir mye av seg selv. Lederskapet identifiseres med veiledning og tilrettelegging, og lederne vektlegger samarbeid, enighet og deltagelse. Lojalitet og gjensidig tillit er limet som holder organisasjonen sammen og forpliktelsen til arbeidsgiver er høy.

Skape/entreprenørkulturen vurderer lederne som moderat og den er eksternt drevet og den har fokus på fleksibilitet.

En entreprenørkultur kjennetegnes med at det er en dynamisk og nyskapende arbeidsplass, hvor de ansatte er villige til å stikke hode frem og ta risiko.

Markedskulturen i Finnøy er moderat og er den kulturen som får lavest score.

Markedskulturen er eksternt drevet og har fokus på stabilitet. En markedskultur kjennetegnes med å være resultat og prestasjonsorientert.

## 5.2.2 Ledere i Rennesøy sin vurdering av organisasjonskultur Nå.

Ledere i Rennesøy kommune vurderer at det er kontrollkultur som er den dominerende kulturen i kommunen nå. En internt drevet kultur med fokus på stabilitet og kontroll.

En kontrollkultur oppleves som en kontrollert og strukturert arbeidsplass, hvor de ansatte forholder seg i hovedsak til formelle prosedyrer. Lederskapet identifiseres med koordinering, organisering og effektivitet og lederne vektlegger jobbsikkerhet, overenstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet. Limet som holder kommunen sammen er formelle regler og retningslinjer. Opprettholdelse av en velfungerende organisasjon er viktig. Effektivitet, kontroll og stabil drift er viktig. Stabil og pålitelig tjeneste- og serviceproduksjon til lavest mulig kostnader står helt sentralt i driften. (Cameron & Quinn 2013).

Samarbeidskultur vurderer lederne i Rennesøy som moderat. Kulturen er internt drevet og har fleksibilitet i fokus. Arbeidsplassen i en samarbeidskultur oppleves som ganske personlig og de ansatte gir mye av seg selv. Lederskapet identifiseres med veiledning og tilrettelegging, og lederne vektlegger teamarbeid, enighet og deltagelse. Lojalitet og gjensidig tillit er limet som holder organisasjonen sammen og forpliktelsen til arbeidsgiver er høy. (Cameron & Quinn 2013).

En markedskultur kjennetegnes med å være resultat og prestasjonsorientert. Den er eksternt drevet og har fokus på stabilitet. Lederne i Rennesøy scorer den som moderat.

Skape eller entreprenørkultur får lavest score av lederne i Rennesøy. En entreprenørkultur kjennetegnes av at det er en dynamisk og nyskapende arbeidsplass, hvor de ansatte er villige til å stikke hode frem og ta risiko.

### 5.2.3 Ledere i Stavanger sin vurdering av organisasjonskultur Nå.

Lederne i Stavanger vurderer at det er kontrollkultur som er den dominerende organisasjonskulturen i Stavanger nå. Kontrollkultur er internt drevet og har fokus på stabilitet og kontroll.

I tillegg får Markedskulturen moderat score. Markedskulturen er eksternt drevet og har fokus på stabilitet. En markedskultur kjennetegnes med å være resultat og prestasjonsorientert, hvor de ansatte har konkurranseinstinkt og er prestasjonsfokuserte. Organisasjonen indentifiseres med mål og resultatoppnåelse og lederne vektlegger konkurranse, høye krav og måloppnåelse. (Cameron & Quinn).

Samarbeidskultur vurderer lederne i Stavanger til moderat styrke. Den er internt drevet og har fleksibelt fokus. Arbeidsplassen i en samarbeidskultur oppleves som ganske personlig og de ansatte gir mye av seg selv. Lederskapet identifiseres med veiledning og tilrettelegging, og lederne vektlegger teamarbeid, enighet og deltagelse. Lojalitet og gjensidig tillit er limet som holder organisasjonen sammen og forpliktelsen til arbeidsgiver er høy. (Cameron & Quinn 2013).

Skapekultur får minst score i Stavanger. Skape eller entreprenørkultur er eksternt drevet kultur med fokus på fleksibilitet. En entreprenørkultur kjennetegnes av at det er en dynamisk og nyskapende arbeidsplass, hvor de ansatte er villige til å stikke hode frem og ta risiko.

#### 5.2.4 Hva er felles og hva er skillelinjene, i organisasjonskulturen mellom kommunene Nå?

Lederne i de tre kommunene, vurderer at det er en kontrollkultur som er den dominerende kulturen i kommunene Nå. Stavanger og Rennesøy scorer denne kulturen til moderat nivå, mens Finnøy scorer denne til en sterk dominerende organisasjonskultur.

I tillegg gir alle tre kommunene skapekultur lavest poengsum.

Hva er så variasjonene eller skillelinjene mellom kommunene Nå?

Kontrollkultur er den dominerende kulturen i de tre kommunene i dag. Det er likevel stor avstand i styrke på kulturen mellom Finnøy og Stavanger. Det er en forskjell på syv poeng.

Stavanger scorer Markedskultur høyere enn de to andre. Det er syv poeng i forskjell mellom høyeste og laveste score. Altså en stor og merkbar forskjell.

Finnøy og Rennesøy scorer samarbeidskultur høyere enn Stavanger.

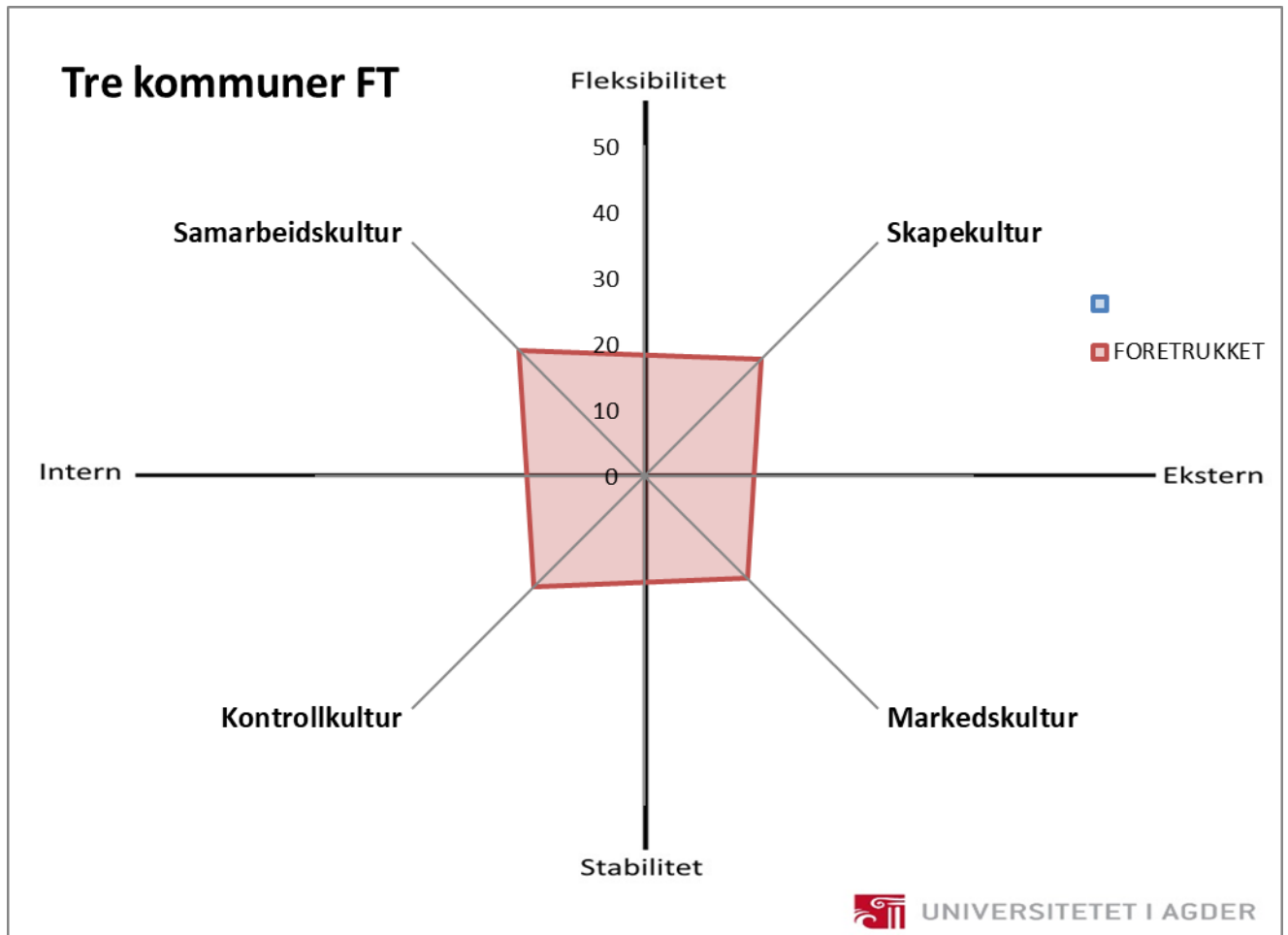
Er noen kulturprofiler mer lik enn andre?

Stavanger og Rennesøy er lik i styrke på kontrollkultur. Finnøy gir denne kulturen en høyere score og vurderer denne kulturen som sterkere enn de to andre kommunene.

Kulturprofilene til Finnøy og Rennesøy er mer like på hverandre og det ser ut for at de er enige om hvordan de opplever samarbeidskulturen Nå.

### 5.3 Nye Stavanger kulturprofil foretrukket

I denne analysen vil jeg presentere hvordan ledere i de tre kommunene som blir Nye Stavanger scorer den organisasjonskulturen som er foretrukket.



Figur 9 Kulturprofil foretrukket samlet

	FORETRUKKET
<b>Skapekultur</b>	25
<b>Markedskultur</b>	22
<b>Kontrollkultur</b>	24
<b>Samarbeidskultur</b>	27

Tabell 4 Tre kommuner foretrukket samlet

Denne tabellen og kulturprofilen viser et gjennomsnitt av hvordan ledere i de tre kommunene som blir Nye Stavanger vurderer organisasjonskulturen Foretrukket på måletidspunktet. Hva lederne ønsker seg eller har forventninger om i fremtiden, i Nye Stavanger kommune, når det gjelder organisasjonskultur.

Resultatet viser at det er en balansert kulturprofil som kommer frem og den viser endringer på vesentlige punkter fra den gjennomsnittlige kulturprofilen Nå.

I den gjennomsnittlige profilen på foretrukne kulturen i Nye Stavanger er det samarbeidskultur som kommer ut som den dominerende kulturen med moderat styrke.

Profilen går noe mer mot internt fokus, enn eksternt fokus.

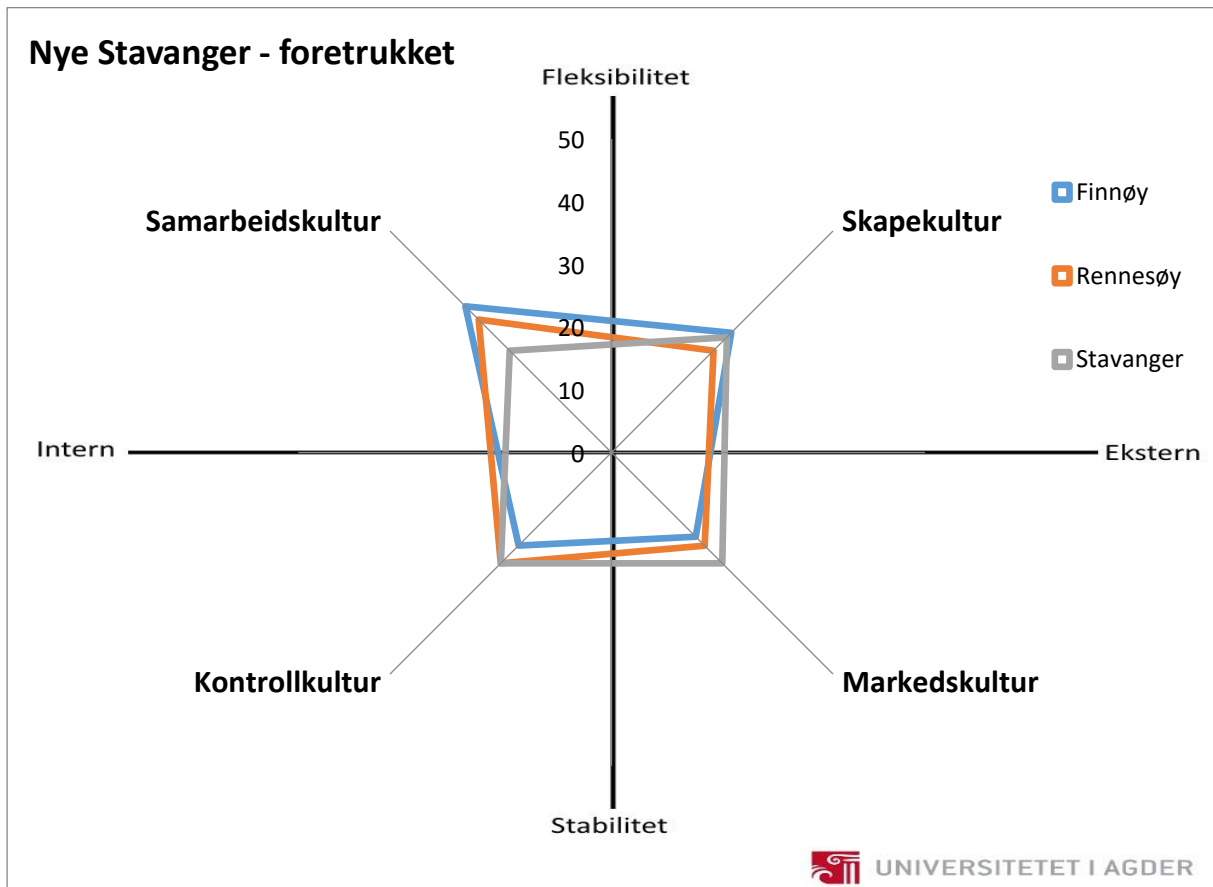
Skapekultur har styrket seg og får høyere score, altså er det forventning om mer skape og entreprenørkultur i fremtiden.

Kulturprofilen på kontrollkultur og markedskultur har svekket seg, det er forventning om mindre kontrollkultur og mindre markedskultur/konkurranseskultur enn det er i de tre kommunene i dag.

Dette er en interessant utvikling. Jeg vil så presentere den bakenforliggende kartleggingen fra hver kommune, slik organisasjonskulturen er Foretrukket i Nye Stavanger. Hva er lederne i Nye Stavanger sine forventninger til foretrukket organisasjonskultur?

## 5.4 Nye Stavanger kulturprofil Foretrukket i de tre kommunene

I denne analysen vil jeg presentere hvordan ledere i de tre kommunene som blir Nye Stavanger, scorer organisasjonskulturen foretrukket og hvordan forskjellene er mellom kommunene på den foretrukne kulturen.



Figur 10 Kulturprofil foretrukket i tre kommuner

	Finnøy	Rennesøy	Stavanger	Forskjeller
<b>Skapekultur</b>	27	23	26	4
<b>Markedskultur</b>	19	21	25	6
<b>Kontrollkultur</b>	21	25	25	4
<b>Samarbeidskultur</b>	33	30	23	10

Tabell 5 Tre kommuner foretrukket kultur med forskjeller



Denne tabellen og profilen viser hver kommune sin gjennomsnittsprøfil, hvordan de ønsker organisasjonskulturen i fremtiden, i Nye Stavanger. Jeg vil gi noen kommentarer til hvordan denne/disse kulturene vil og kan oppleves i den enkelte kommune. Jeg vil og se på hvilke variasjoner det er mellom kommunene, og om det er noen klare skillelinjer mellom kommunene.

#### 5.4.1 Ledere i Finnøy sin foretrukne organisasjonskultur

I Finnøy er den dominerende foretrukne kulturen samarbeidskultur. Det er en sterk samarbeidskultur det er forventning om. Det er fortsatt et internt fokus med dreining mot mer fleksibilitet og dømmekraft.

Lederne i Finnøy ønsker og en sterk dreining mot mer skapekultur og entreprenørkultur. Det forventning om mer eksternt fokus og fleksibilitet.

Kontrollkultur har lederne i Finnøy en forventning om å redusere betraktelig, med hele 15 poeng. Det vil bety mindre internt fokus, kontroll og stabilitet.

Lederne i Finnøy gir fortsatt markedskultur lavest score.

Hovedfunn her er at Finnøy ønsker seg endring fra Nå kultur til foretrukket kultur, en dreining fra internt fokus til mer eksternt fokus, og mindre stabilitet og kontrollkultur, men mer samarbeidskultur.

#### 5.4.2 Ledere i Rennesøy sin foretrukne organisasjonskultur

I Rennesøy er den dominerende foretrukne kulturen samarbeidskultur. Det er en sterk samarbeidskultur det er forventning om. Det er fortsatt et internt fokus men mer fleksibilitet og dømmekraft. Det er liten forskjell mellom Nå kultur og Foretrukket kultur når det gjelder samarbeidskultur.

Lederne i Rennesøy ønsker å redusere kontrollkultur med samme styrke som de ønsker å øke skapekultur med, fem poeng. Ved at de to kulturene ses på som motsetninger blir det en balansert endring, men som krever arbeid for endring.

Fortsatt er Markedskultur den organisasjonskulturen som det er minst forventninger til både i foretrukket kultur, og slik de opplever organisasjonskulturen Nå.

Hovedfunn her er at Rennesøy ønsker seg endring fra Nå kultur til foretrukket kultur, en dreining fra internt fokus til mer eksternt fokus. De har forventning om mindre kontrollkultur, men mer samarbeidskultur og mer fokus på skapekultur.

#### 5.4.3 Ledere i Stavanger sin foretrukne organisasjonskultur

I Stavanger er den dominerende foretrukne kulturen Skapekultur. Lederne ønsker å øke denne kulturen med seks poeng. En betydelig dreining mot mer skapekultur, mer eksternt fokus med mer fleksibilitet og dømmekraft som styrede verdier.

Markedskultur, kontrollkultur og samarbeidskultur ønsker ledere i Stavanger å redusere i mindre grad. Samarbeidskultur er minst forventninger til at skal utvikles mer.

Hovedfunn her er at Stavanger har forventning om en balansert organisasjonskultur. Kulturprofilen viser seg som balansert, de ulike kulturene er scoret ganske likt. Lederne ønsker seg likevel endring fra Nå kultur til foretrukket kultur, en dreining fra internt fokus til mer eksternt fokus, og mindre stabilitet og kontrollkultur, men betydelig mer skapekultur. Det er en forventning om å redusere samarbeidskultur, kontrollkultur og markedskultur.

#### 5.4.4 Hva er felles og hva er skillelinjene, i organisasjonskulturen mellom kommunene i Foretrukket kultur?

Lederne i de tre kommunen har det felles at de forventer og ønsker en reduksjon i kontrollkultur i den foretrukne organisasjonskulturen. Alle tre kommunene har arbeid å gjøre her, men Finnøy har størst utfordring. Hele 15 poeng er forskjellen mellom opplevd Nå kultur og Foretrukket kultur.

Det er også felles forventning om å øke Skapekultur. Alle tre har en betydelig jobb å gjøre for å dreie kulturen mot å bli en mer nyskapende og dynamisk kultur.

Det som skiller de tre kommunene i den foretrukne kulturprofilen, er at Finnøy og Rennesøy har en forventning om mer samarbeidskultur enn nå, mens Stavanger vil redusere

samarbeidskultur i liten grad. Mellom Finnøy og Stavanger er det hele 10 poeng i forskjell, så forventningen til samarbeid må oppleves betydelig ulik.

Det bør iverksettes en prosess for å avklare forventninger til samarbeid og eventuelt endre eller arbeide med hvilken organisasjonskultur som skal bygges en ny kommune på.

#### 5.4.5 Organisasjonskultur i Nye Stavanger – styrker og utfordringer

Målet med at tre kommuner blir til en, og en viktig del av sammenslåingen, er å bygge en ny kommune, Nye Stavanger kommune. Ambisjonene var klare og ønske om å enes og ta vare på det unike i hver kommune er nedfelt i referat fra styringsgruppa for Nye Stavanger.

I referat fra styringsgruppa 23.11.16 står det:

*«En ny kommune skal etableres, driftes og videreutvikles med utgangspunkt i hver av de gamle kommunenes tradisjoner, fortrinn, sterke sider og utfordringer. Struktur, organisasjonskultur og systemer skal vektlegges, og utvikling av nærdemokratiet skal gis høy prioritet. Samarbeidet om sammenslåing skal preges av likeverdighet, raushet og respekt for hverandres ståsted.»*

Tre ulike organisasjoner med ulike kulturelle uttrykk og identitet skal gå sammen og bli til en ny organisasjon. Hvordan kan en modellere og bygge ny organisasjonskultur i Nye Stavanger, samtidig ta vare på det spesielle fra hver kommune?

Det kan se ut for at det enighet om at det er kontrollkultur som er den dominerende organisasjonskulturen nå. Det er ulik styrke på kulturen, men det er vilje eller forventning om å redusere denne kulturen i den foretrukne organisasjonskulturen. Det kan se ut som det er en dominerende kontrollkultur som råder i arbeidet med å forberede virksomhetsoverdragelse fra tre kommuner til en ny kommune.

Det kan se ut som det er uenighet om den foretrukne dominerende organisasjonskulturen. Den foretrukne dominerende organisasjonskulturen samlet for de tre kommunene er samarbeidskultur. Finnøy og Rennesøy scorer denne kulturen høyt. Stavanger vil redusere samarbeidskultur fra Nå til foretrukket kultur. Dette kan gi utfordringer i samarbeidet og ledelsen bør være oppmerksom på dette.

Alle tre kommunene ønsker å øke Skapekultur. I Stavanger er dette den foretrukne dominerende kulturen. Finnøy vil også øke denne, med like mye som de vil redusere kontrollkultur. Rennesøy har denne lavere. Kontrollkultur og markedskultur har samme score fra Stavanger og Rennesøy. Finnøy scorer denne lavt. Det kan se ut for at det er ulike forventninger til foretrukket kultur.

Jakobsen og Thorsvik (2016) mener ansatte kan være medlemmer av flere kulturer samtidig. Det kan være nødvendig å tenke organisasjonskultur som mange delkulturer i stedet for en enhetlig organisasjonskultur.

Organisasjoner kan ha felles organisasjonskultur og den kan ha et kulturelt mangfold av organisasjonskulturer. Joanne Martin (Martin 1992), deler kulturen inn i tre perspektiver:

- Integreringsperspektivet
- Differensieringsperspektivet
- Fragmenteringsperspektivet

Med integreringsperspektivet er det konsensus av meninger i organisasjonen, felles og integrerende meningsmønstre for alle medlemmene og det er et kulturelt fellesskap.

Med differensieringsperspektivet er det ulike oppfatninger og meninger av kulturelle oppfatninger og det lages subkulturer. Ulike subkulturer kan leve ved siden av hverandre og utfylle hverandre. Det kan oppstå konflikt mellom subkulturer.

Med fragmenteringsperspektivet er det fokus på uklare manifestasjoner og man finner ikke konsensus på overordna nivå eller i undergrupper.

Subkulturer kan forstås ut fra organisasjonens struktur, avdelinger og kontor, men også i tråd med ulike profesjonskulturer, ulike aldersgrupper, ulike kjønn. (Jakobsen og Thorsvik, 2016)

Dersom en aksepterer at det er differensierte organisasjonskulturer i Nye Stavanger, kan det både fremme og hemme intensjonen med å bygge en ny kommune. Spørsmålet er om det vil det vil føre til motsetninger eller om det vil støtte opp for å tilpasse lokale forutsetninger og behov.

Uoverensstemmelsen i organisasjonskultur kan både styrke og svekke effektivitet. Ulike kulturer kan føre til forskjellige perspektiver, mål og strategier innad i organisasjonen. De to små kommunene Finnøy og Rennesøy står sammen og ønsker seg i lik retning. Storebror Stavanger vil i en annen retning. Mer skapekultur og mindre samarbeidskultur. Men ulike

kulturer kan leve side om side og påvirke hverandre gjensidig positivt dersom de har samme mål å nå.

Vil Nye Stavanger gå i samme retning når det gjelder organisasjonskultur? Gitt mine funn er rett, så ser det ikke slik ut. Derimot må det gjøres et ledelsesvalg hvis så skal skje. En må være bevisst skjevheter, og forskjeller mellom kommunene. Det blir viktig å avklare hva retning kommunen skal gå i når det gjelder organisasjonskultur.

Det blir viktig å undersøke om den nye kommunen er robust nok til å håndtere ulike organisasjonskulturer samtidig, uten at det blir motsetninger og uenigheter med at det blir ulike løsninger for å ivareta tjenestetilbudet i de tre gamle kommunene.

Avvikene i profilene vil mest sannsynlig komme til uttrykk i det daglige og prege arbeidsstedet gjennom:

- Grad av bemyndigelse/delegasjon, for å kunne treffe beslutninger
- Grad av frihet og smidighet, for å kunne være kreativ og skape utvikling
- Grad av involvering, for å skape engasjement og tillit
- Grad av konsensus, for å skape et felles utgangspunkt
- Grad av åpenhet i kommunikasjonen

Ledelse blir et viktig redskap for å få til endring og utvikling. I arbeidet med å «bygge Nye Stavanger er det blant annet utarbeidet Organisatoriske prinsipper og Lederprinsipper i Nye Stavanger.

I dokumentet Organisatoriske prinsipper for Nye Stavanger, står det under punktet Utvikling og forbedring: «Rom for fleksibilitet i organisering skal sikre samarbeid og samskapning, og bygge opp under en samhandlingskultur.»

I dokumentet Lederprinsipper i Nye Stavanger kommune står det: «Som leder skal du ivareta balansen mellom drift og utvikling. Samtidig må du sørge for kvalitet på tjenestene som leveres ved at læring og kontinuerlig forbedring er en naturlig del av det daglige arbeidet. For å sikre at kommunens tjenesteleveranse er relevant også i framtiden, å du være fremoverlent og oppmerksom på endringer, nye krav, utfordringer og muligheter. Du må legge til rette for utvikling og innovasjon, og sammen med medarbeiderne dine finne nye og smartere måter å jobbe på.»

I en organisasjon som står over for en kulturendring har Cameron & Quinn 2013 disse lederferdigheter for å påvirke og arbeide med kulturendring:

<p>Kulturtype Samarbeid:</p> <p>Lede team</p> <p>Lede menneskelige forhold</p> <p>Lede utvikling av andre</p>	<p>Kulturtype Skape:</p> <p>Lede innovasjon</p> <p>Lede fremtiden</p> <p>Lede kontinuerlig forbedring</p>
<p>Kulturtype Kontroll:</p> <p>Lede kulturelle endringer</p> <p>Lede kontrollsystemer</p> <p>Lede koordinering</p>	<p>Kulturtype Marked:</p> <p>Lede konkurranse</p> <p>Stimulere de ansatte</p> <p>Lede kundeservice</p>

Figur 11 Kulturtyper og ferdigheter (Cameron & Quinn 2013)

Ledelse blir et virkemiddel for å lede og påvirke organisasjonskulturen i den retning som en ønsker at Nye Stavanger skal gå. En skal velge mål og strategier sammen for fremtiden, men samtidig ta vare på det unike fra hver kommune. For å få til er samarbeidskultur er det nødvendig at lederen har kompetanse på å lede team, lede menneskelige forhold og lede utvikling av andre. For å få til mer skapekultur, er det nødvendig at lederen har kompetanse på det å lede innovasjon, det som kommer i fremtiden og det lede forbedringsprosesser kontinuerlig. Å redusere kontrollkultur vil også kreve ledelse i form av å lede kulturelle endringer, lede kontrollsystemer og lede koordinering. Lederkompetanser for å stimulere til markeds kultur er å lede konkurranseforhold, stimulere de ansatte til å få fokus på resultat og lede kundeservice.

## 6. Hvilke utfordringer står Nye Stavanger overfor når det gjelder organisasjonskultur?

Gitt mine funn er riktige, er det tre ulike organisasjoner med tre ulike organisasjonskulturer som nå har vedtatt og arbeider for å slå seg sammen til en ny kommune fra 01.01.2020. Kultur er noe en organisasjon har og de tre kommunene har med seg hver sin organisasjonskultur.

I Finnøy, Rennesøy og i Stavanger er det ulike verdier og normer som gjelder. Det er ulike kulturelle uttrykk og ikke minst ulike omgangsformer, tradisjoner og feiringer. Det er og ulike forventninger hvilken retning den nye kommunen skal ha når det gjelder organisasjonskultur og det er ulike forventninger til hva organisasjonskulturen skal være i Nye Stavanger.

Det vil være behov for et bevisst lederskap med enighet om at en har ulike organisasjonskulturer som skal vektlegges og tas med inn i en ny kommune.

Stangeby og Slåtten, skriver i sin masteroppgave: «Organisasjonskulturen presenterer grunnleggende verdier hos menneskene i organisasjonen, og disse verdiene kommer til uttrykk gjennom væremåte, handlinger og samspill med andre. I en sammenslått kommune hvor det er avvik i kulturprofilene, vil det sannsynligvis være hemmende i organisasjonen i forhold til effektivitet og måloppnåelse i en eventuell kommunesammenslåing. Dette vil kreve lederfokus i organisasjonen for å oppnå en felles kultur».

Cameron og Quinn (2013) mener at det viktig at vi har med en ensarta organisasjonskultur å gjøre for å opprettholde effektivitet og kvalitet i tjenestetilbudet.

Martin (1992) hevder at en organisasjon må lære å leve med ulike kulturer. Lokalt tilpassa organisasjonskultur vil gjøre oppgaveløsningen lettere og dermed gjøre tjenestetilbudet kvalitativt bedre og dermed mer effektivt.

Mitt materiale skaper et utgangspunkt for slike refleksjoner. Det blir viktig at lederskapet ikke blir opptatt av hva som er rett eller galt, men at en blir opptatt av retningsvalg, ledelsesutfordringer og viktige verdispørsmål.

I referat fra styringsgruppa 23.11.16 står det:

*«En ny kommune skal etableres, driftes og videreutvikles med utgangspunkt i hver av de gamle kommunenes tradisjoner, fortrinn, sterke sider og utfordringer. Struktur, organisasjonskultur og systemer skal vektlegges, og utvikling av nærdemokratiet skal gis høy prioritet. Samarbeidet om sammenslåing skal preges av likeverdighet, raushet og respekt for hverandres ståsted.»*

Hva fant jeg og i hvilken retning ønsker Nye Stavanger å bevege seg:

1. Alle tre kommunene må foreta seg noe. Det er et arbeid å forstå den enkelte kommune sin Nå kultur og hva oppgavene er for den Nye kommunen. Samtidig er det viktig at ledelsen i Nye Stavanger forstår de andre kommunenes organisasjonskultur.
2. En må være bevisst på at de tre ulike kommunene ønsker å bevege seg i ulike retninger – fra nå til foretrukket organisasjonskultur.

Stavanger har en kontrolldrevet organisasjonskultur i dag, men foretrekker å gå mot en skape og markedskultur. En eksternt orientert kultur, mot markeds og entreprenørkultur.

Rennesøy og Finnøy har en kontrolldrevet organisasjonskultur i dag men ønsker seg en samarbeidsorientert organisasjonskultur. De ønsker å gå fra internt fokus til et mer eksternt fokus.

Dette gir ledelsesutfordringer og ulike strategier må tas i bruk.

Å øke en skapekultur samtidig som en reduserer en kontrolldrevet kultur, er motsatte kulturer som ses på som motkulturer. Det må mer enn tilpasninger og justeringer til, for å få dette til. Gjennomtenkte lederstrategier som fremmer og hemmer den de ulike delene av organisasjonskulturen blir viktig.

Alle tre kommunene ønsker å redusere kontrollkultur fra Nå til den Foretrukne kulturen.

Det blir nødvendig å avklare hvilken samarbeidskultur en skal bygge den nye organisasjonen på.

Uansett blir det nødvendig å lede og leve med ulike kulturer, bruke ulike differensierte strategier for å romme alle og for å nå målene for Nye Stavanger kommune.

Dersom denne analysen av organisasjonskultur i de tre kommunene kan være et utgangspunkt, og resultatet av denne analysen blir vurdert som et godt grunnlag for videre arbeid, kan det bli et godt resultat og ikke minst kan arbeidet bli lettere for å realisere målene i



Nye Stavanger. En styrt prosess rundt utvikling av organisasjonskultur som rommer alle tre kommunene vil være nødvendig for å ta på alvor og respektere den enkelte kommune som blir en del av Nye Stavanger.

Det vil og være nødvendig å kunne lære å leve med at det er ulike kulturer, og derfor bruke ulike eller differensierte strategier for å nå målene for Nye Stavanger. Det var store variasjoner i resultatet på Nå kultur i de tre kommunene, og kartleggingen viser at det blir større variasjoner i den foretrukne kulturen. Altså blir behovet for endring i organisasjonskultur større og det blir behov for å arbeide systematisk og langsiktig med å endre organisasjonskultur for å oppnå målene i intensjonsavtalen.

Intensjonene og ambisjonene med Nye Stavanger sier blant annet: «*Den nye kommuneorganisasjonen skal være effektiv, innovativ og ha et godt arbeidsmiljø. Den skal være attraktiv for jobbsøkende, slik at kommunen er sikret tilstrekkelig og relevant kompetanse*» Punkt 7 omhandler lokasjoner og har et punkt om arbeidskultur: *Lokalisering skaper felles arbeidskultur- Nord Jæren kommune skal ta med seg beste praksis fra hver av de tre kommunene. Å bygge en ny, felles arbeidskultur er en viktig oppgave for fellesnemda. Nye samarbeidsløsninger og god internkommunikasjon vil bli høyt prioritert.*

På veien videre mot Nye Stavanger blir det nødvendig å ta på alvor de tre kommunenes organisasjonskultur, og spesielt de små, men og den foretrukne kulturen i «gamle» Stavanger kommune. Skal det bygges ny organisasjon så krever det en organisasjonskultur som støtter opp om oppgavene til den nye kommunen i «hele» kommunen.

I denne oppgaven og i denne kartleggingen, er det ledere i de tre kommunene som har svart på undersøkelsen og det er dette resultatet som er analysert i denne mastergradsoppgaven. Vi vet ikke hvordan medarbeiderne ville langt sin score av organisasjonskulturen, men det kan bli en utfordring når ledere i Nye Stavanger skal lede og gjennomføre målene i intensjonsavtalen.

Til syvende og sist er det individuell endring som kan være nøkkelen til kulturendring. «.. at organisasjonens medlemmer endrer sin personlige atferd. En endring i kultur vil til syvende og sist avhenge av at medlemmene i organisasjonen tar i bruk atferd som forsterker de nye kulturelle verdiene og er i samsvar med dem.» Cameron og Quinn 2013 (side 135).

## 7. Avslutning

Tre ulike organisasjonskulturer skal slå seg sammen i en ny organisasjon. En skal ta vare på den enkelte kommunes særegenheter samtidig som en skal bygge en ny organisasjon. I referat fra styringsgruppa 23.11.16 står det slår :

*«En ny kommune skal etableres, driftes og videreutvikles med utgangspunkt i hver av de gamle kommunenes tradisjoner, fortrinn, sterke sider og utfordringer. Struktur, organisasjonskultur og systemer skal vektlegges, og utvikling av nærdemokratiet skal gis høy prioritet. Samarbeidet om sammenslåing skal preges av likeverdighet, raushet og respekt for hverandres ståsted.»*

Dette er nedfelt i avtalen og bør bli førende og retningsgivende for arbeidet med å utvikle organisasjonskulturen i Nye Stavanger.

Gitt at resultatene av kartleggingen stemmer overens med terrenget, kan en konkludere med at alle tre kommunene har et arbeid å ta fatt i. Det er forskjell i de tre kommunenes kulturprofiler fra nå til foretrukket kultur, og det er forskjell i organisasjonskulturene mellom kommunene. Forskjeller som er av den art at det er anbefalt å arbeide med ulike ledelsesstrategier for å få til en kulturendring.

På veien videre mot Nye Stavanger blir det nødvendig å ta på alvor de tre kommunenes organisasjonskultur, og spesielt de små, men og den foretrukne kulturen i «gamle» Stavanger kommune. Skal det bygges ny organisasjon så krever det en organisasjonskultur som støtter opp om oppgavene til den nye kommunen i «hele» kommunen. Samtidig som en må leve med at det er ulike organisasjonskulturer, og en bør bruke differensierte strategier for å kunne ivareta hele tjenestetilbudet og oppgavene i hele den Nye kommunen, Nye Stavanger kommune.

## LITTERATURLISTE:

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

Baldersheim, H, Rose, LE (red.) (2008). *Det kommunale laboratorium*, 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Bang, H. (1999) *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget

Bolman, Lee. G og Deal, Terrence. E. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Gyldendal norsk forlag AS (2014)

Cameron, K.S.& Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing an Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cameron, K.S og R.E Quinn (2013): *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Dalland, Olav. (2013). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal

Grunni og Nordskog, masteroppgave Organisasjonskultur på Sørlandet, 2014.

Lunde Holme, masteroppgave Organisasjonskultur i nye Lindesnes kommune, 2018.

Høines, masteroppgave En stor eller mange små kultur? Kartlegging av organisasjonskultur ved to NAV-kontor. 2017

Stangeby og Slaaen, masteroppgave Organisasjonskultur og kommunereform i Telemarkskommuner. Utsikter for lykkelige ekteskap? 2015.

Hennestad, Bjørn. (2015) *Kulturbevisst ledelse – Fra ord til handling*. Universitetsforlaget.

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

Jacobsen, D.I., Thorsvik,J. (2016) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

Jamil, I. (2005). Kulturteori – kan kultur velges? I Baldersheim H. og Rose, L.E. (red) (2005). *Det kommunale laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget

Kommunal og moderniseringsdepartementet, (2014) St.mld 14 kommunereformen – *Nye oppgaver til større kommuner*.

Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations*. USA: Oxford University Press

Martinsen, Øyvind L. (red). (2004). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal

Schein, E.H. (1987) *Organisasjonskultur og ledelse*. Mercury Media Forlag AS

Strand, Torodd. (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Intensjonsavtale Nye Stavanger:

<http://nye.stavanger.kommune.no/om-nye-stavanger/intensjonsavtalen/>

<http://nye.stavanger.kommune.no/om-nye-stavanger/tilleggsavtale/>

Prinsippdokument Nye Stavanger:

<http://nye.stavanger.kommune.no/om-nye-stavanger/prinsippdokument/>

[www.dagsavisen.no](http://www.dagsavisen.no) Avisartikkel 29.09.2016: *Byggingen av «Nye Stavanger»: - Nå må dere tenke distriktpolitikk, Stavanger.*» (Arne Birkemo)

[www.Regjeringen.no](http://www.Regjeringen.no)

<http://nye.stavanger.kommune.no/>

[www.finnoy.kommune.no](http://www.finnoy.kommune.no)

[www.rennesoy.kommune.no](http://www.rennesoy.kommune.no)

[www.stavanger.kommune.no](http://www.stavanger.kommune.no)

## Vedlegg 1

Til rådmennene i Finnøy, Rennesøy og Stavanger

### **Tillatelse til å kartlegge organisasjonskultur**

Mitt navn er Eli Mundheim. Jeg er virksomhetsleder i Stavanger kommune, Triade barnehage. Ved siden av arbeidet mitt, er jeg student ved Universitetet i Agder der jeg tar en master i ledelse, med kommunal ledelse som fordypning. Jeg skal det neste året skrive mastergradsarbeidet mitt, og er interessert i å kartlegge/undersøke organisasjonskultur.

Jeg ber om å få gjennomføre en kartlegging av organisasjonskulturen i Finnøy, Rennesøy og Stavanger kommune, og hvordan en foretrekker at organisasjonskulturen skal være i Nye Stavanger kommune.

Problemstillingen er som følger:

**Hva kjennetegner organisasjonskulturen i Finnøy, Rennesøy og Stavanger kommune?  
Hvordan ønsker de tre kommunene at organisasjonskulturen skal være i nye Stavanger kommune?**

Jeg ønsker å gjennomføre den elektroniske kartleggingen (Survey Xact) i ledernivåene: rådmenn, kommunalsjefer, fagsjefer og virksomhetsledere/enhetsledere. Undersøkelsen vil bli sendt ut medio september 2017, og det vil ta ca. 15 min å svare på spørsmålene/fordele poeng.

Undersøkelsen og mastergradsarbeidet vil inngå i et større prosjekt på landsbasis, ved Senter for anvendt kommunal forskning, ved Universitetet i Agder. Prosjektet ledes av professor Morten Øgård og prosjektleder er Linda Hye. Øgård og Hye blir mine veiledere i mastergradsarbeidet.

Det vil samtidig bli gjennomført tilsvarende kartlegginger i andre sammenslåingskommuner som Audnedal /Lyngdal, og Re/Tønsberg.

Prosjektet mitt vil bli meldt NSD – Norsk senter for forskningsdata. Rutinene for bevaring av informasjon, anonymisering og konfidensialitet, følger NSDs retningslinjer for personvern.

Alle data innhentet i undersøkelsen bevares på et sikkert sted og vil bli slettet ved prosjektslutt innen 30.06.2018.

Ta kontakt dersom dere har spørsmål om arbeidet som skal gjennomføres eller selve undersøkelsen. Mail: eli.mundheim@stavanger.kommune.no eller mobil 47456721.

Jeg ber om tillatelse fra dere rådmenn om å få kontakte HR avdeling/personalavdeling i den enkelte kommune, for å få organisasjonskart og grupper med mailadresser til aktuelle kandidater til undersøkelsen, og å gjennomføre selve undersøkelsen i september/oktober.

Tasta 06.07.2017

Eli Mundheim, mastergradskandidat

Kopi: Kjartan Møller – koordinator Nye Stavanger

## Vedlegg 2

Informasjon til respondentene

Mitt navn er Eli Mundheim. Jeg arbeider som virksomhetsleder i Stavanger kommune, Triade barnehage. Ved siden av arbeidet mitt, er jeg student ved Universitetet i Agder der jeg tar en master i ledelse, med kommunal ledelse som fordypning. Jeg skal det neste året skrive mastergradsarbeidet mitt, og er interessert i å kartlegge/undersøke organisasjonskultur.

Tema for oppgaven er organisasjonskultur i kommuner som ønsker og som har vedtatt å slå seg sammen fra år 2020.

Intensjonsavtale mellom de tre kommunene ble inngått 30. mai 2016. I prinsippdokumentet som ligger til grunn for intensjonsavtalen, er det satt som mål *at den nye kommuneorganisasjonen skal være effektiv, innovativ, og ha et godt arbeidsmiljø. Den skal være attraktiv for jobbsøkende, slik at kommunen er sikret tilstrekkelig og relevant kompetanse.*

Problemstillingen er som følger:

**Hva kjennetegner organisasjonskulturen i Finnøy, Rennesøy og Stavanger kommune?  
Hvordan ønsker de tre kommunene at organisasjonskulturen skal være i nye Stavanger kommune?**

Undersøkelsen vil være noe nytt men samtidig bygge på tidligere studier av organisasjonskultur i andre kommuner. Anerkjent teori og metode vil bli prøvd i arbeidet med å arbeide frem aktuelle problemstillinger i «den nye kommunen.» Dette vil være et nyttig fundament å bygge den nye kommunen på.

Undersøkelsen og mastergradsarbeidet vil inngå i et større prosjekt på landsbasis, ved Senter for anvendt kommunal forskning, ved Universitetet i Agder. Prosjektet ledes av professor Morten Øgård og prosjektleder er Linda Hye. Øgård og Hye blir mine veiledere i mastergradsarbeidet.

Det vil samtidig bli gjennomført tilsvarende kartlegginger i andre sammenslåingskommuner som Audnedal /Lyngdal, og Re/Tønsberg

Jeg ønsker å kartlegge organisasjonskulturen ved hjelp av kartleggingsverktøyet OCAI.

Verktøyet OCAI, blir brukt til å vurdere organisasjonskultur og har sitt grunnlag i den teoretiske modellen for konkurrerende verdier, Competing Values Framework (CVF). Dette er en av de fremste metodene i verden for å vurdere organisasjonskultur. Det er et kartleggingsverktøy, en metode for å organisere, se på strukturen og fortolke prinsipp. Verktøyet ble utarbeidet i USA av Cameron og Quinn på bakgrunn av å kartlegge trekk ved effektive organisasjoner. I den senere tid blir verktøyet brukt til å studere eller analysere lederroller, organisasjonskultur, verdiskapning, kreativitet/innovasjon, læring, kommunikasjon og kvalitet.

Kartleggingen tar ca. 15 minutter. Selve undersøkelsen består av seks spørsmål og hvert spørsmål har fire alternativer. Du skal fordele 100 poeng på den ene kolonnen først, altså slik organisasjonskulturen oppleves nå i kommunen du er fra. Deretter fordeler du 100 poeng på hvert av de seks spørsmålene og relaterer det til foretrukket organisasjonskultur, hvordan du ser det om fem år, i nye Stavanger kommune.

Personopplysninger behandles konfidensielt. Alle svar vil bli anonymisert og det vil ikke være mulig å identifisere deg som person.

Link til kartleggingen: .....

Du kan når som helst trekke deg fra kartleggingen.

Resultat av kartleggingen vil bli fremlagt som samlet resultat fra den enkelte kommune, ledernivå og sektorvis.

Dette blir et viktig bidrag til nye Stavanger kommune og jeg håper du tar deg tid til å gi din besvarelse.

Svarfrist er onsdag 18. oktober 2017.

Takk for at du tar deg tid!

Vennlig hilsen

Eli Mundheim

Mastergradskandidat



### Vedlegg 3.

#### Kartlegging av organisasjonskultur

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

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

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

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

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

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

## Vedlegg 4 Poengdifferanser og variasjoner i og mellom kommunene – en sammenstilling

I tabellen viser forskjeller mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur og differanser mellom de tre kommunene, og Nye stavanger kommunene.

		Nye Stavanger- Alle	Finnøy	Rennesøy	Stavanger	Diff mellom kommunene
Skape	Nåværende	18	17	18	20	<b>3</b>
	Foretrukket	25	27	23	26	<b>4</b>
	Differanse	+ 7	+ 10	+ 5	+ 6	
Marked	Nåværende	23	20	23	27	<b>7</b>
	Foretrukket	22	19	21	25	<b>6</b>
	Differanse	-1	-1	-2	-2	
Kontroll	Nåværende	32	36	30	29	<b>7</b>
	Foretrukket	24	21	25	25	<b>4</b>
	Differanse	-8	-15	-5	-4	
Samarbeid	Nåværende	27	28	29	24	<b>5</b>
	Foretrukket	27	33	30	23	<b>10</b>
	Differanse	0	+5	+1	-1	