

Organisasjonskultur

- For viktig til å bli overlatt til tilfeldighetene?

Organisasjonskultur og omorganisering i et regionalt kompetansesenter

RUBEN GAUSDAL

MARTIN MØLSÆTER

VEILEDER

Linda Hye og Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2020

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Denne oppgaven fikk sin spede begynnelse da vi fikk lov til å delta på studietur til Berkeley og Stanford i 2016. I regi av Universitet i Agder fikk vi lov til å oppleve en av verdens mest innovasjonsrike kulturer hvor vi fikk høre om hvordan Silicon Valley var tuftet på «Pay it Forward-verdier». Det eksisterte altså en delekultur midt i kapitalismens sentrum, og som om ikke det var nok, var det også denne kulturen som ble trukket frem som Californias største fortrinn.

Denne opplevelsen styrket vår tro på at kultur antakelig er det viktigste man må forholde seg til som leder. Dette har vi også fått bekreftet gjennom vår felles arbeidsplass på RVTS Sør, hvor vi har erfart at skal man få til endring, utvikling eller rett og slett lykkes som leder, må man være i takt med rådende organisasjonskultur.

Vi vil rette en stor takk til Morten Øgård og Linda Hye som har vært våre fantastiske og kravstore veiledere, samtidig som det var de som ledet og satte sammen den fantastiske turen til California i 2016. Dere to og masterstudiet i ledelse har fulgt oss i snart fire år og vi er takknemlige for inspirasjon, kunnskap og økt kompetanse som ledere.

Vår arbeidsgiver, RVTS Sør, vil vi også takke for å ha gitt oss mulighet til å gjennomføre dette studiet og gitt oss den handlefriheten vi har trengt for å ferdigstille denne oppgaven. Som takk har vi forsket på oss selv og fått mange tanker og planer for hva vi skal jobbe videre med. Vi må også nevne vår god kollega Inge Håvard Bergdal som har kommet med gode råd, ideer og tilbakemelding.

Sist men ikke minst vil vi takke våre familier og spesielt våre respektive koner for å utvise enorm tålmodighet og raushet da vi trengte det som mest.

Kristiansand, Juni 2020

Martin Mølsæter

Ruben Gausdal

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg organisasjonskultur som begrep og hvordan man som leder kan identifisere og analysere egen organisasjonskultur. Vi har tatt utgangspunkt i vår egen organisasjon, Regionalt Ressurssenter om Vold, Traumatisk stress og Selvmordsforebygging (RVTS Sør), og har gjort en studie hvor vi har gjennomført både en kvantitativ og kvalitativ datainnsamling. Dersom resultatene fra forskningen vår skulle være relevante for oss, innså vi at måtte velge et forskningsdesign hvor vi gjennomførte en abduktiv studie for å kunne kvalitativt analysere de kvantitative dataene vi samlet inn gjennom to ulike kulturmålinger.

Problemstillingen for oppgaven er:

Hvilken organisasjonskultur har RVTS Sør i 2017 og 2020?

Er det noen sammenheng mellom utviklingen av organisasjonskulturen og ledelsens strategiske valg?

Organisasjonskultur som begrep er abstrakt og kan være vanskelig å forske på. For å få en dypere forståelse for hva organisasjonskultur er, har vi i kapittel 2 valgt å se på den historiske utviklingen til begrepet og redegjort for ulike definisjoner, samt sett på kulturens funksjon og i hvilken grad den er å anse som metafor eller variabel. Vi har valgt å bruke Cameron & Quinn sin kulturmåling i den kvantitative datainnsamlingen og redegjør også for teorien knyttet til datainnsamlingen.

Den kvalitative datainnsamlingen er gjennomført ved å innhente og gå gjennom de strategiene som ledelsen til RVTS Sør har iverksatt i perioden 2015-2020. Disse blir presentert sammen med caset i kapittel 4.

I kapittel 5 går vi gjennom det kvantitative datamaterialet og analyserer og drøfter disse ut fra problemstillingen. Vi vil trekke frem at det viktigste arbeidet vi gjorde her, var analysene og drøftingene av de underliggende kulturelle innholdsdimensjonene. Vi fant at RVTS Sør i 2017 hadde en organisasjonskultur som var preget av klan og adhokrati, altså en samarbeidende skapekultur. Disse var det et ønske om å styrke likt fremover, men resultatet i 2020 viser at det er klanen som nå er den dominerende kulturtypen ved RVTS Sør. I analysen og drøftingen av innholdsdimensjonene for begge målingene gjorde vi flere spennende funn. Vi identifiserte noen uoverensstemmelser i ansattes grunnleggende

antakelser som både kan være en forklaring på uro i organisasjonen i tiden frem til 2017 og som kan forklare utviklingen i lys av ledelsens strategier. Vi har vist at en kvantitativ måling gir mye større mening når vi måler kvalitativt hva som er iverksatt og drøfter implikasjonene for de dypere antakelsene i organisasjonen vår.

I oppsummeringen presenterer vi hva dette vil bety for oss som ledere på RVTS Sør fremover og legger frem forslag til videre strategier. Sentralt her er at vi vil tilstrebe en databasert ledelse fremover hvor vi i tillegg til vanlig strategi og planarbeid, vil utarbeide konkrete kulturmål for virksomheten vår. Vi ser at studien vår kan ha overføringsverdi til andre organisasjoner og kommer også med noen anbefalinger basert på våre funn.

Helt til slutt kommer vi også med kritikk av Cameron & Quinns forslag til arbeid med kulturmålingene, fordi vi mener at den i alt for liten grad tar tak i innholdsdimensjonene hvor vi mener at «magien» ligger. Vår anbefaling er at alle som skal bruke Cameron & Quinns rammeverk bør gå dypere inn i innholdsdimensjonene og kvalitativt analysere tiltak som har vært med å påvirke det empirien viser.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
1. INNLEDNING	7
1.1. ORGANISASJONSKULTUR OG ORGANISASJONSTILPASNING	9
1.2. RELEVANS	10
1.3. PROBLEMSTILLINGEN	11
1.4. OPPGAVENS OPPBYGNING	11
2. TEORETISK FORANKRING AV OPPGAVEN	13
2.1. ORGANISASJONSKULTUR – BAKGRUNN OG UTVIKLING AV BEGREPET	14
2.1.1. <i>Et kort historisk tilbakeblikk</i>	15
2.2. DEFINISJON AV BEGREPET ORGANISASJONSKULTUR	22
2.3. HVA ER KULTURENS FUNKSJON?	27
2.3.1. <i>Organisasjonskultur – reduserer kollektiv usikkerhet og kaos</i>	29
2.3.2. <i>Organisasjonskultur – endring, adaptivitet og ambidekstre egenskaper</i>	30
2.3.3. <i>Organisasjonskultur = organisatorisk læring</i>	34
2.4. KULTUR – ER NOE EN ORGANISASJON HAR ELLER ER? EN METAFOR ELLER VARIABEL?	36
2.4.1. <i>Kultur som metafor – organisasjoner er kulturer</i>	37
2.4.2. <i>Kultur som variabel – organisasjoner har kulturer</i>	38
2.4.3. <i>Kultur som noe man både er og har; både en metafor og variabel</i>	39
2.5. RAMMEVERKET COMPETING VALUES FRAMEWORK (CVF)	41
2.6. KULTURTYPE I CVF	42
2.6.1. <i>Hierarki – (kontroll) Kulturen</i>	42
2.6.2. <i>Marked- (Konkurransen) Kulturen</i>	43
2.6.3. <i>Klan- (Samarbeids) Kulturen</i>	43
2.6.4. <i>Adhokrati- (Skape) Kulturen</i>	44
3. METODE	45
3.1. VALG AV FORSKNINGSDESIGN	45
3.2. VALG AV METODE	46
3.3. KARTLEGGINGSVERKTØYET ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)	47
3.4. GJENNOMFØRING AV UNDERSØKELSEN	49
3.5. ANALYSE AV DATAINNSAMLINGEN	50
3.6. FEILKILDER OG DILEMMAER KNYTTET TIL FORSKNING PÅ EGEN ORGANISASJON	50
3.7. RELIABILITET	51
3.8. VALIDITET	52
4. PRESENTASJON AV CASE OG DET KVALITATIVE MATERIALET	54
4.1. RVTS SØR OG ORGANISASJONSTILPASNING 2015:	56
4.1.1. <i>Strategisk arbeid for å lykkes med omstilling</i>	59
4.1.2. <i>Oppsummert etter organisasjonstilpasning i 2015</i>	64
4.2. RVTS SØR OG REVIDERT ORGANISASJONSTILPASNING 2018	64
4.2.1. <i>Tilpasninger etter virksomhetsoverdragelse 1.1.2018</i>	65
5. PRESENTASJON OG ANALYSE AV DET EMPIRISKE MATERIALET	70
5.1. ORGANISASJONSKULTUREN TIL RVTS SØR I 2017	71
5.2. HVILKEN FREMTIDIG ORGANISASJONSKULTUR ØNSKET RVTS SØR SEG I 2017	72
5.3. RVTS SØR SIN ORGANISASJONSKULTUR I 2020	74
5.4. HVILKEN FREMTIDIG ORGANISASJONSKULTUR ØNSKER RVTS SØR I 2020	75
5.5. RVTS SØR OG SAMMENLIGNING AV DE SEKS INNHOLDSDIMENSJONENE	75
5.5.1. <i>Innholdsdimensjonene 2017</i>	76
5.5.2. <i>Innholdsdimensjonene 2020</i>	79
5.5.3. <i>Sammenligning av Innholdsdimensjoner 2017 og 2020</i>	82

5.6.	ANALYSE AV STRATEGIENE I FORHOLD TIL UTVIKLING AV ORGANISASJONSKULTUR	84
5.6.1.	<i>Ledelsens strategier for å få til ønsket endring 2015 - 2017</i>	85
5.6.2.	<i>Ledelsens strategier for å få til ønsket endring 2018 – 2020</i>	89
6.0.	OPPSUMMERING, KONKLUSJON OG VEIEN VIDERE	94
	FIGURLISTE	99
	TABELLISTE	99
	LITTERATURLISTE	100
	VEDLEGG 1: KARTLEGGING AV ORGANISASJONSKULTUR VED RVTS SØR	103

1. Innledning

“The most important and powerful tool of influence is culture. There is nothing that creates more bridges or barriers between people. Culture determines whether people are turned on or turned off in an organization” (Cardell, 2019, s. 11)

Gjennom dette masterstudiet i ledelse har vi blitt mer oppmerksomme på leders rolle i kulturutvikling på egen arbeidsplass, og vi har gjort oss mange refleksjoner rundt vår egen lederrolle. Spørsmål vi har stilt oss har vært: Hva kan en leder gjøre for å identifisere kjennetegn eller særtrekk ved egen organisasjonskultur? Hvordan kan man beskrive den kulturen man har, og søker å få til? Hvilke strategier og måter å arbeide på har man som leder når man skal forsøke å strekke seg mot den organisasjonskulturen som man ønsker å få til? Hvorfor blir det ikke pratet mer konkret om organisasjonskulturen blant ledere?

Valg av tema er basert på en erkjennelse om at organisasjonskulturen er en avgjørende faktor når man skal drifte og videreutvikle organisasjoner. Likevel opplever vi, både i vår egen organisasjon og i alle de vi møter gjennom vår virksomhet, at organisasjonskultur er det relativt lite kunnskap og bevissthet om. Når vi møter organisasjoner som planlegger kompetanseutvikling eller andre endringsprosesser så er det ofte stort fokus på strukturelle og strategiske tiltak. Vi opplever sjelden eller aldri at det blir beskrevet hvordan satsingen knyttes til gjeldende organisasjonskultur, eller at det foreligger kulturelle mål for utviklingsarbeidet.

Vi må også innrømme at vi selv har utformet strategier, endringsprosesser og kompetanseutvikling uten at vi har hatt særlig fokus på hvordan dette ville passe inn eller påvirke organisasjonskulturen vår. I et forsøk på å forstå bedre hva organisasjonskultur er og hvordan vi som ledere bør forholde oss til kulturen vår, har vi i denne masteroppgaven valgt å ha et stort fokus på hva som finnes av teorier om organisasjonskultur og hvordan disse faglig har utviklet seg. For å virkelig forstå dette fagfeltet, var det utrolig spennende å se nærmere på de historiske linjene og hvordan forståelsen om organisasjonskultur har utviklet seg. Dette har vi hatt stor nytte av i analysen og drøftingen av empirien vår, men det som kanskje vil få størst betydning er hvordan dette vil påvirke vår lederjobb fremover.

Vi jobber begge i ledelsen ved RVT Sør (Regionalt kompetansesenter om Vold, Traumatisk Stress og Selvmordsforebygging region Sør), som har et samfunnsoppdrag hvor vi skal være en tjeneste for hjelpetjenestene i forhold til å støtte dem med kompetanseutvikling innenfor våre temaområder. Gjennom våre kompetanseprogrammer, har vi kommet til en erkjennelse om at når man jobber med mennesker og endrings- og læringsprosesser, er **fagutvikling** og **kulturutvikling** to sider av samme sak. Vår erfaring er at det ene utelukker ikke det andre og vi kan jobbe særskilt med en del, men det vil nødvendigvis også påvirke den andre. Dette har også fått betydning for RVT Sør sin ledelse når vi har hatt omstillingsprosesser og skal sikre at organisasjonen driver god intern fagutvikling. Temaet vi har valgt for denne masteroppgaven er derfor organisasjonskultur, og vi vil forske på ledelsens strategiske valg i en organisasjonstilpasningsprosess, og hvilken sammenheng det har med utviklingen av organisasjonskulturen ved RVT Sør.

Det er ikke tilfeldig at vi har valgt å bruke begrepet «**Organisasjonstilpasning**» og ikke omorganisering. Da RVT Sør i 2015 og 2018 gjennomførte strukturelle endringer, ble dette begrepet tatt i bruk i et forsøk på å dempe motstanden som fantes i ansattgruppen og sikre at de ansatte ble motivert for å tilpasse seg endringene. Dette viser oss at vi hadde noe kunnskap om og forståelse for gjeldende organisasjonskultur, men vi må innse at vi i begrenset grad hadde tilgjengelig kunnskap om organisasjonskulturen som var styrende for valgene som ble tatt.

Målet med oppgaven er i retrospekt å se hvordan vi har forholdt oss til, eller latt være å forholde oss til, gjeldende organisasjonskultur og søke å finne gode kulturelle strategier for virksomheten vår.

Vi ønsker derfor å bruke kunnskap vi har innhentet gjennom kulturalysen utført på to ulike tidspunkter for å undersøke om vi kan si noe om hvordan kulturen har blitt preget av organisasjonstilpasningen. Det vil være av stor interesse for oss dersom vi kan påvise virkninger ledelsens strategier har hatt på RVT Sør sin organisasjonskultur, noe som vil gi oss mulighet til å bedre planlegge det videre arbeidet med organisasjonen vår.

1.1. Organisasjonskultur og organisasjonstilpasning

Begrepet organisasjonskultur har siden starten av 80-tallet vært en del av hverdagsvokabularet i arbeidslivet og blant organisasjonsforskere, og det finnes et utall definisjoner av begrepet. De aller fleste praktikere, forfattere og forskere vil i dag være enige i at organisasjonskultur er en avgjørende faktor for at en organisasjon lykkes eller ikke. En sterk organisasjonskultur er viktig for dagens moderne organisasjoner. En sterk kultur virker gjennomtrengende på organisasjonen og er i stor grad med på å styre medlemmenes adferd (Cameron & Quinn, 2013; Deal & Kennedy, 1984; Kotter & Heskett, 1992; Peters & Waterman, 1982).

Bolman & Deal (2013) mener det er overbevisende belegg i organisasjonslitteraturen om en klar sammenheng mellom kultur og måloppnåelse, og henviser til store kjente utgivelser som underbygger dette¹. Mange mener at organisasjonskultur har vist seg å være en vesentlig variabel når det gjelder å skape effektive organisasjoner, og at det er en av mange variabler som kan påvirkes og styres av ledere. Det er derfor viktig at leder har kunnskap om og bevissthet i forhold til organisasjonskulturens betydning for å lykkes med endring og skape effektive organisasjoner som klarer å oppnå sine mål (Cameron og Quinn (2013).

Men hvorfor kan det bli vanskelig å gjennomføre endringer og omstillinger uten å ta organisasjonskultur med i betraktningen? *"Culture eats strategy for breakfast"* er et kjent sitat som trolig er hentet fra den kjente organisasjonsutvikleren, forskeren og forfatteren Peter Drucker (Rick, 2020). Budskapet er klart, hvis man ikke tar kulturen på alvor i strategiske valg, vil kulturen «vinne» eller «spise opp» strategien. Praksis mange steder viser likevel at mange ledere fortsatt har en overdreven tro på at nye strukturer og strategier alene kan få oss gjennom endringsprosesser (Bolman & Deal, 2013).

Kort oppsummert mener vi at all implementering av kompetanse eller omstillingsprosesser handler om å endre eller tilpasse til gjeldende organisasjonskultur, og uten å ta hensyn til

¹ Bøker som Kotter og Heskets "Corporate Culture and Performance" (1992), Collins og Porras' "Built to Last" (1994) og Collins' "Good to Great" (2001). Peters & Watermann (1982), "In search of excellence". Edgar Schein (1985) "Organizational culture and leadership".

den vil man mest sannsynlig feile. I denne oppgaven vil vi derfor se nærmere på hvordan ledelsen ved RVT Sør innarbeidet en strukturell endring, såkalt organisasjonstilpasning, i lys av to målinger av organisasjonskulturen i 2017 og 2020.

1.2. Relevans

Denne forskningen vil ha relevans for vår organisasjon og vår forståelse av hvordan strategier og tiltak som er iverksatt har hatt effekt på organisasjonskulturen, og hvordan dette gjensidig påvirker hverandre. Det å øke egen bevissthet om hva som kan ha vært virksomme faktorer i en endringsprosess, vil være viktige bidrag inn i senterets videre utviklingsarbeid. Vi jobber i et skjæringspunkt mellom akademia og praksisfeltet og må ha kompetanse innenfor fagutvikling, organisasjonsutvikling og hvordan samarbeide/samhandle på tvers av tjenester og etater. Det er da svært relevant både for oss som senter og våre «kunder» at vi får kunnskap om hvordan man som ledere kan jobbe strukturert og målrettet med organisasjonskulturen når man skal drive endrings- og utviklingsprosesser.

Vi tror vår forskning også vil være relevant for Helsedirektoratet som er vår oppdragsgiver. Det å kunne si noe om hva som bidrar til at et kompetansesenter blir bedre i stand til å støtte tjenestene de skal bistå, vil kunne være viktig bidrag inn som beslutningsgrunnlag for de prioriteringer vi gjør lokalt og som direktoratet politisk må fatte. Andre kompetansesentre som opererer med samme oppdrag i egen og andre regioner vil også kunne dra nytte av denne forskningen fordi den kan gi kunnskap om hvordan man kan få til endrings- og implementeringsprosesser som tar hensyn til gjeldende organisasjonskultur både internt og eksternt.

Dette temaet vil også være relevant for alle tjenester vi er ute og jobber med. De setter av mye ressurser til våre programmer og måten vi organiserer oss på har betydning både for hvor effektive vi er og kvaliteten på det vi leverer.

Kanskje kan vi også få flere argumenter for at fagutvikling og endringsarbeid forutsetter kulturfokus og bli enda flinkere til å beskrive hva vi gjør og hvorfor. Vi vil også forsøke å identifisere viktige faktorer i det tilhørende kulturarbeidet som vi mener bør følge all

organisasjons- og fagutvikling. Kanskje kan vi finne gode kulturelle strategier for å lykkes og som har effekt når man skal utvikle kunnskapsbedrifter som oss.

1.3. Problemstillingen

Hvilken organisasjonskultur har RVTS Sør i 2017 og 2020?

Er det noen sammenheng mellom utviklingen av organisasjonskulturen og ledelsens strategiske valg?

Vi vil se på organisasjonskulturanalyse som ble gjennomført i april 2017 og som ble gjentatt i januar 2020. Det vil være interessant å se på hvordan RVTS Sør definerte sin egen kultur i oppstartsfasen av organisasjonstilpasningen og hva som har endret seg mellom målingene. Det er også interessant å se på hva som var ønsket kultur i 2017 og hva som er realiteten i 2020. Ledelsen har hatt strategier for å lykkes med organisasjonstilpasningen, og vi ønsker å se på om disse har hatt ønsket effekt på utviklingen av organisasjonskulturen og hva vi kan lære av dette i det videre arbeidet på RVTS Sør.

1.4. Oppgavens oppbygning

Vi har valgt å gå grundig gjennom hvordan teorier og forskning på organisasjonskultur har utviklet seg, og har derfor viet relativ stor plass til en gjennomgang av dette i teorikapittelet vårt. Dette gjør vi både fordi vi ønsket å lære mer om fagfeltet, men også fordi dette er en styrke for analysen og drøftingen av empirien. Dette kapittelet kommer derfor først i oppgaven for å danne et bakteppe for resten av det vi vil presentere.

Vi vil deretter redegjøre for de metodiske valgene som er tatt og beskrive hvordan vi har designet forskningen vår. Beskrivelsen av forskningsobjektet vårt kommer etter metodekapittelet fordi vi har valgt å gjøre en kvalitativ og observerende datainnhenting av hva vi som ledere strategisk har gjort for lykkes med en større omorganisering, i tillegg til de kvantitative målingene i 2017 og 2020.

Vi har valgt å samle det meste av drøftingen av denne empirien i slutten av kapittel fem fordi vi ønsket å avslutte drøftingen av strategiene i lys av analysen og drøftingen av de to

kulturmålingene. Til slutt vil vi oppsummere, konkludere og angi retning for videre arbeid med organisasjonskulturen ved RVTS Sør. Vi mener studiet vårt kan ha overføringsverdi til ledere i andre organisasjoner og kommer derfor også med noen anbefalinger.

2. TEORETISK FORANKRING AV OPPGAVEN

Vi har i innledningen presentert at vi har brukt denne oppgaven til å få en dypere forståelse for hva organisasjonskultur er. Vi har derfor valgt å vie stor plass til dette teorikapittelet som er basert på en relativt stor gjennomgang av teorier om organisasjonsteori, kultur og organisasjonskultur. Teoriene vi har valgt å presentere er i hovedsak basert på forskning og teorier hentet fra privat sektor fordi det meste som finnes på dette fagområdet har dette opphavet. Siden vi som statlig stiftelse er å anse som en offentlig virksomhet vil vi innledningsvis likevel trekke frem noen teorier som er hentet fra studier på offentlig sektor.

Er det slik at lederbetingelser og organisasjonskulturen i offentlig sektor er i en særstilling sammenlignet med privat sektor? Flere organisasjonsforskere og teoretikere som har skrevet om strategi, styring og organisasjonskultur i offentlig sektor hevder at kulturelle og strategisk ideer kan ha en kraftfull innflytelse på å realisere de demokratiske verdiene. Politiske verdier, offentlige etos, profesjonsetikk, offentlige styringssignaler og oppgavene i seg selv vil påvirke lederes strategiske planer og vil i så måte påvirke kulturer utenfra og innenfra (Bryson, 2010; Denhardt & Campbell, 2006; Itzin & Newman, 1995; Joyce, 1999; Strand, 2007). Tony Bovaird (2016) mener offentlig sektor i alt for liten grad har vært opptatt av å utnytte en effektiv kultur som strategisk kraft og hevder: «*This possibly remains the single greatest challenge to strategic management in the public sector*» (Bovaird & Loeffler, 2016, s. 64).

Profesjonelle med høy profesjonslojalitet, har ofte en høy indre forventning og en sterk indre motivasjon fordi arbeidet de utøver gir mening, og at de derfor utgjør en viktig samfunnsforskjell (Joyce, 1999, s. 2). Dette fremhever også Peterson & Deal (2009) som i sin bok «*The Shaping of School Culture Fieldbook*» mener de dype «mytiske» verdiene og det meningsbærende oppdraget som skolen har, gir ledere og ansatte grunnleggende antagelser, verdier og normer som lett kan omsettes til kulturelle mål. Dette kan igjen gi de ansatte et organisasjonskulturelt fortrinn gjennom en felles delt visjon og en tydelig meningsfull retning, og skriver: «*This mythic side of schools is the “existential anchor” and “spiritual source” for a school’s traditions, hopes, and fears* (Peterson & Deal, 2009, s. 13)

Janet Newman (1995) kritiserer managementlitteraturen for å være for mye påvirket av den antropologiske organisasjonskulturtradisjonens fokus på intern integrasjon i en avgrenset gruppe, og skriver: «*The internal focus of the managerial litteratur on culture does not enable those working in the public sector to identify the importance of the external context of change*» (Itzin & Newman, 1995, s. 21)

Vi mener likevel å ha dekning for å si at offentlige og private organisasjonskulturer kan forstås likt. Handlingsrommet kan være annerledes, og motivasjon og måloppnåelse vesensforskjellig, men det er de samme kulturelle kjerneelementene som er virksomme, og kulturens funksjon og endringskraft er den samme. Vi slutter oss til Torodd Strands oppsummering i revidert 2. utgave 2015, hvor han sier at det både er opplagte forskjeller og likheter i offentlig og privat sektor. Spesielt i forholdt til ytre betingelser og etos, men at skillet i dag i mindre grad handler om sektor, og i større grad om organisasjonsform og oppgave (Strand, 2007, s. 322).

2.1. Organisasjonskultur – bakgrunn og utvikling av begrepet

Forskere på organisasjonskultur er tydelige på at den opprinnelige inspirasjonen og påvirkningen til organisasjonskulturbegrepet kommer fra sosialantropologenes kulturforståelse. Selv om det finnes et utall definisjoner av begrepet kultur, antar man at kultur første gang ble definert i antropologisk forstand av Edward B. Taylor i 1871 (Bang, 2011, s. 20). Taylor hevdet at «*kultur er den komplekse helhet som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, juss og skikker, foruten alle de øvrige ferdigheter og vaner et menneske tilegner seg som medlem av et samfunn*» (Bang, 2011 referert i Eriksen, 1993., s.15). Kultur er altså noe immaterielt og abstrakt som de fleste av oss vil si og mene eksisterer, men som det er vanskelig å forklare konkret hva består av. Det er dette sosialantropologene har forsøkt å beskrive ved hjelp av kulturbegrepet, og som har vært og er et svært viktig bidrag til å forstå organisasjoner og mennesker i organisasjonene.

Den norske nestoren i sosialantropologi Fredrik Barth gir et annet nyttig perspektiv på bestanddelene til kultur, og mener det er den ballast av ideer og normer som en person bærer med seg ut fra hva personen har lært og erfart, han/hennes kunnskaper,

konvensjoner, meninger, holdninger og verdier (Barth, 1994, s. 177-178). Her defineres kultur som noe individuelt, i motsetning til Taylors gruppe- eller samfunnsdefinisjon. Barth har et viktig innspill, nemlig at kultur er en ballast som personer bærer med seg. Det vil si at mennesker ikke lett tilpasser seg kulturer, men det er noe vi i stor grad tar med oss inn i dem.

Disse to ulike antropologiske definisjonene viser dilemmaet mellom det individuelle versus det kollektive perspektivet når vi skal forstå menneskelige atferd i generelle kulturer i samfunnet, og ikke minst når organisasjonskulturer skal analyseres, forklares og forstås.

For å lage et bakteppe for både begrepet organisasjonskultur, og ikke minst se på hvorfor og hvordan fagfeltet rundt organisasjonskultur har utviklet seg, har vi valgt å starte denne teoretiske forankringen av oppgaven med et å ta et historisk tilbakeblikk. Vi vil så presentere bredden av ulike definisjoner av begrepet, før vi ser nærmere på hva som er kulturens rolle og funksjon i organisasjoner. Til slutt klargjør vi ulikheter og faglige diskurser i forståelsen av om organisasjonskulturer er en metafor eller en variabel. I den forbindelse vil vi også redegjøre teoretisk for valg av rammeverk og verktøy for datainnsamlingen vår.

2.1.1. Et kort historisk tilbakeblikk

Organisasjonskultur som begrep er relativt nytt innenfor organisasjonsteorien. Det var først på slutten av 70- tallet og starten på 80- tallet at begrepet som konsept fikk et fotfeste blant organisasjonsteoretikere og -praktikere (Bang, 2013; Chatman, 2016; Schein, 2010).

Selv om begrepet organisasjonskultur ikke var i bruk i organisasjonslitteraturen, finnes det likevel publikasjoner og forskere som har vært opptatt av de **uformelle trekkene** ved en organisasjon helt tilbake til 30-, 40-, 50- og 60-tallet (og sikkert før den tid også). Disse forskerne og forfatterne har etter vår mening åpenbart et kulturelt perspektiv på organisasjoner.

Trice og Beyer (1993) mener det første systematiske forsøket på å forstå «moderne» arbeidsplasser i kulturelle termer oppstod i de velkjente «Hawthorne Studies» på Western Electric Company i Chicago på begynnelsen av 1930-tallet. Målet med studien var, gjennom en observerende antropologisk tilnærming, å øke forståelsen av menneskelig atferd og

forholdet mellom relasjonelle og fysiske forhold og produktivitet (Trice & Beyer, 1993, s. 24). Det var også eksempler på publikasjoner hvor kulturbegrepet eksplisitt ble brukt for å beskrive de kulturelle og teknologiske etterkrigsendringene i industrien. Et eksempel på dette finner vi i E.Jaques utgivelse, utgitt 1951, med tittelen «*The Changing Culture of a Factory*» (referert i Grint, 1995, s. 173). I tillegg til dette var for eksempel sosialpsykologene Lewin, Lippitt og White opptatt av å forske på gruppenormer, gruppedynamikk og klima i grupper. Dette er begreper som tangerer til organisasjonskulturfenomenet, og som omfatter deler av det, men som ikke er dekkende nok (Lewin, Lippitt & White, 1939).

Et viktig bidrag til å beskrive de uformelle trekkene i en organisasjon var den ikoniske boka til sosiologen Philip Selznick «*Leadership in administration*» som ble publisert i 1957. I denne «lille boka» beskriver han, radikalt ut fra samtiden, at organisasjoner både **er** noe, og **gjør** noe. Han lager her et viktig skille mellom administrativ styring og lederskap. Han peker på at virksomheter kan administreres i form av styring og forvaltning, men skiller dette fra de institusjonelle prosessene som han hevder trenger Lederskap. Han mener at den administrative styringen kommer til kort nå man skal påvirke institusjonelle prosesser. I en av organisasjonslitteraturens kanskje mest siterte setninger sier Selznick at: «*Den viktigste betydningen av institusjonalisering består av å innføre verdier (to infuse with value) utenfor de tekniske og administrative kravene de aktuelle oppgavene tilsier*». Den institusjonelle lederen er i første rekke en ekspert på å fremme og bevare verdier (Selznick, 1997, s. 26, 33). Leders rolle er ikke bare å administrere en virksomhet, men å fylle den med verdier som gjør den «distinkt», noe som skiller den fra alle andre, og skape en forestilling om organisasjonens institusjonelle karakter (Selznick, 1997, s. 41). Selv om han ikke eksplisitt bruker begrepet organisasjonskultur, mener vi Selznick omtaler organisasjonskultur når han beskriver organisasjonens institusjonelle karakter (en enhetlig sterk kultur, vår anm.). Vi mener også at Selznick med dette er tydelig på at den institusjonelle lederens viktigste oppgave er å påvirke kulturen ved å fremme og bevare verdier, som etter vår mening, har opplagte klare paralleller til senere definisjoner og forståelse av begrepet organisasjonskultur.

En av de mest innflytelsesrike bøkene om temaet endring og innovasjon som også tok høyde for de uformelle trekkene i organisasjoner var «*The Management of Innovation*», som ble

skrevet av Burns & Stalker så tidlig som i 1961. Med bakgrunn i etterkrigstiden enorme teknologiske utvikling, fant de i flere studier at de tradisjonelle byråkратиene hadde problemer med å tilpasse seg ny teknologi og nye markeder, raskt nok. De fant både uformelle og formelle trekk ved de nye vellykkede organisasjonene som viste seg å være tilpasningsdyktige. De beskrev funn som hadde klare kulturelle elementer i seg. Her blir det beskrevet organisasjoner hvor ansatte hadde høy grad av autonomi, ingen tydelig klar funksjonsfordeling, horisontal kommunikasjon, en sterk organisatorisk tilknytning, samt et sterkt engasjement for faget og for jobben. I tillegg var det en tett kontakt med eksterne grupper og samarbeidspartnere som gjorde de i stand til å ta til seg andres innovasjoner og videreutvikle de (Burns & Stalker, 1961; Jacobsen, 2012, s. 228).

Et annet viktig bidrag, og et alternativt bidrag på den tids tradisjonelle forståelsen av organisasjoner, kom fra Karl Weick's «*The Social Psychology of Organizing*» utgitt i 1969. Weick understreket viktigheten av å ha fokus på det subjektive meningsskapende (sensemaking) individfokus i organisasjoner, og hvordan menneskelige kognitive konstruksjoner og uformelle sosiale meningsgivende (sensegiving) interaksjoner, former kulturer i organisasjoner. Karl Weick understreker organisasjonen og lederen som en «forvalter av mening» gjennom to forhold; fortolkning av historien og fortellinger om en god fremtid (Trice & Beyer, 1993, s. 31).

Sosiologen og antropologen Pettigrew (1979) skal ha mye av æren for at begrepet ble introdusert på organisasjonsforskningsfeltet på 80-tallet gjennom sin artikkel «*On studying organizational Cultures*» (Bang, 2011; Pettigrew, 1979). Som pioner på feltet kobler han kultur til bedriftenes strategi og deres behov for endring, samtidig som han etablerer begrepet og ideen om at kultur kan være et åpenbart konkurransefortrinn (Bang, 2011; Chatman, 2016). I tillegg til dette var Pettigrew inspirert av antropologene som lenge før dette hadde utviklet nyttige paradigmer for å forstå mennesker som aktører i en gruppe, og hva slags normer, verdier og antagelser som preger medlemmene. Han knyttet de antropologiske paradigmene opp mot det organisasjonsteoretiske feltet og definerte kultur som: «*a system of publically and collectively accepted meanings operating for a given group at a given time*», og «*how purpose, commitment and order are created in the early life of an organization*» (Pettigrew, 1979, s. 574, 572).

Fra slutten av 70-tallet og utpå 80-tallet ble forskere og praktikere svært opptatt av begrepet organisasjonskultur. Bakgrunnen for dette var nok i stor grad at den japanske konkurransekraften økte i forhold til den vestlige verden, spesielt innen bilindustrien. Dette førte til at organisasjonsforskernes faglige nysgjerrighet ble rettet mot japansk lederskapspraksis som en potensiell kilde til økonomisk suksess. Det oppstod flere komparative studier som for eksempel Ouchi sin: «*Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*» fra 1981, og Pascale & Athos «*The Art of Japanese Management*» fra 1982. Utgivelsene sammenlignet japansk og amerikansk industri, hvor begreper som organisatorisk lojalitet/tilknytning, motivasjon, arbeidsinnsats, langsiktighet i ansatteforhold, symboler, ritualer og sist men ikke minst begrepet **en sterk kultur** og **klankulturens** betydning for økonomisk gevinst oppstod (Bang, 2011; Chatman, 2016).

Det var spesielt to bøker fra 1982 som for alvor gjorde begrepet kjent for ledere og organisasjonskonsulenter. Organisasjonskultur ble presentert som «det store svaret» på hvorfor noen organisasjoner lyktes, mens andre mislyktes. I bestselgeren *In search of excellence* (Peters & Waterman, 1982) presenterte forfatterne amerikanske bedrifter som hadde skapt gode resultater over tid. Det samme budskapet hadde boken *Corporate cultures* (Deal & Kennedy, 1982) som kom ut omtrent samtidig. Begge bøkene var skrevet av konsulenter fra det amerikanske konsultentselskapet McKinsey & Company, og ble enormt populære med sitt enkle budskap: Suksessformelen ligger i å skape en riktig bedriftskultur, som rett og slett ble definert som «*The way we do things around here*» (Deal & Kennedy, 1984). Disse to bøkene var i liten grad forskningsbaserte og ble omtalt som «management litteratur». De inneholder enkle kulturelle rammeverk, teorier, modeller og en rekke anekdoter om hva som kjennetegnet fremgangsrike amerikanske bedrifter.

I «*Corporate Cultures*» mener Deal og Kennedy (1984) at **verdiene er kulturens kjerne**. De gir retning, minsker de ansattes usikkerhet og øker effektiviteten. Videre vil en sterk kultur skape et system, et kognitive skjema av uformelle regler og normer for hvordan man skal oppføre seg. Verdiene blir derfor et uformelt kontrollsystem som forteller de ansatte hva som forventes av dem (Deal & Kennedy, 1984, s. 22, 37). Deal & Kennedy lager et skille mellom den «manageriale» sjefen på den ene siden, og helten på den andre. Lederhelten er rollemodell og symbolbærer for å vise, motivere, gi retning og lage narrativer om suksess.

Suksess er å anse som noe menneskelig og høyst oppnåelig. Lederes (heltens) viktigste oppgave er å være den kulturbærende rollemodellen for «hvordan gjør vi det her hos oss», gjennom å administrere de små og store ritualene for å bygge og opprettholde den sterke kulturen. Ritene og ritualene blir i følge Deal & Kennedy derfor kultur i aksjon (Deal & Kennedy, 1984, s. 60).

I «In Search of Excellence» er Peters og Waterman (1982) kritiske til den rasjonelle organisasjonstilnærmingens urokkelige tro på struktur, strategi og organisering. De mener den fører til at de menneskelige «levende» elementene fjernes fra virkeligheten, noe en organisasjon da vitterlig er, og først og fremst burde handle om (Peters & Waterman, 1982, s. 46). De mener at alt for mange ledere har vært «flau og brydde» og ikke greid å forholde seg til de «myke» og uformelle trekkene ved organisasjonen sin. Dette handler om kjerneverdier hvor fokuset er på menneskene og det verdidrevne i en virksomhet. Det å skape den sterke kulturen gjøres først og fremst gjennom å fokusere på mennesker og verdier, altså at «mykt er hardt» og dermed veien til suksess (Peters & Waterman, 1982, s. 279).

Kotter og Heskett (1992) fortsatte i sin bok «*Corporate Culture and Performance*» managerlitteraturens tro på den sterke kulturen som en vesentlig vei til suksess. Men det som er interessant er at de tilførte organisasjonskulturforståelsen to lag eller nivåer for å differensiere kultur i form av **synlighetsgrad** (usynlig vs. synlig), og **endringmulighet** (lett å endre vs. vanskelig å endre) (Kotter & Heskett, 1992, s. 5). Ut fra dette blir det presentert tre teorier eller perspektiver for hvordan kultur kan bidra til suksess:

1. Teori I: En sterk kultur i betydning av at organisasjonens kjerneverdier er delt, gir en tydelig retning, den øker mulighetene for å nå mål og bedre ytelsen, den vil virke belønnende for de ansatte gjennom at tilknytningen og felleskapet er sterk, samt at den vil øke motivasjon og innovasjon (Kotter & Heskett, 1992, s. 16).
2. Teori II: Kulturen må være tilpasset kontekst – og hevder at en sterk kultur alene ikke er nok, og kan i noen tilfeller virke mot sin hensikt og hemme suksess. De mener at en sterk kultur kun er nyttig når den er tilpasset og passer inn i den konteksten den er ment for (Kotter & Heskett, 1992, s. 28).

3. Teori III – Den adaptive kulturen vil betraktelig øke bedriftens mulighet for suksess på lang sikt, og hevder at en adaptiv kultur er preget av: en vilje til å ta høy risiko, tillitsorientering internt og eksternt, og en pro-aktiv tilnærming (Kotter & Heskett, 1992, s. 44).

Kotter og Heskett (1992) hevder, som flere «management-forfattere» i denne epoken, at lederes viktigste oppgave, og som samtidig er nøkkelen til suksess, er å styre og påvirke kulturen i verdidrevne systemer (Kotter & Heskett, 1992, s. 143).

Sosialpsykologen Geert Hofstede var en pioner på forskning innen krysskulturelle konsekvenser for organisasjoner, og ga ut sentrale bøker som: «*Culture`s Consequence*» (1980) og «*Culture and Organizations: Software of the mind*» (1991). Han utviklet teorier om «De kulturelle dimensjoner» og beskrev nasjonale kulturer sett i forhold til kulturer i organisasjoner. Han var inspirert av antropologene og hevdet at kulturen er sosialt innrettet, og framholder at organisasjonskultur først og fremst må forstås **holistisk**. Det vil si at han refererer til en systemteoretisk helhet, hvor summen av helheten i en kultur er mer enn summen av de enkelte deler av kulturen. I tillegg er den **historisk** bestemt. Det innebærer at kulturen avspeiler organisasjonens historie. Videre er kultur knyttet til symboler og ritualer. Det vil si at den gruppen, som til sammen utgjør organisasjonen, har skapt og bevart organisasjonen slik den framstår (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Da Edgar Schein ga ut boken «Organizational culture and leadership» i 1985 var han kritisk til managerlitteraturen på den måten at han mente at den var «grunn» i sin forståelse, og at de glemte de dypere liggende delene av en kultur (Schein, 1990). Schein mente at man måtte være opptatt av å forstå og forske på kultur ved hjelp av antropologiske, sosiologiske og psykologiske teorier og forståelsesrammer. Dette fordi han mener at kultur i organisasjoner er et dypt fenomen, noe som det er vanskelig å «gripe», et komplekst fenomen som ofte er mystisk og irrasjonelt. Men han er krystallklar på at det er «verdt slitet» med å prøve å forstå, fordi: «*kultur har en kraft og et endringspotensiale som gjør at det virkelig viktige en leder gjør; er å administrere, påvirke og skape kultur i organisasjoner*» (Schein, 1987, s. 197)

Edgar Schein har vært svært sentral for vår organisasjonskulturforståelse, og kom med en rekke utgivelser som har vært og er referanseverk for vår organisasjonskulturforståelse den

dag i dag (Bang, 2011, s. 24). Bang (2011) mener at litteraturen og bøkene om organisasjonskultur som ble publisert i denne tidsepoken fremdeles regnes som klassikere. Han hevder det har skjedd fint lite revolusjonært innen dette feltet siden midten av 90-tallet og viser til en kunnskapsoppsummering gjort i 2011, hvor det kun refereres til en artikkel publisert etter 2000, mens flesteparten er publisert på 80- og 90-tallet (Bang, 2013, s. 327).

Fagmiljøene på UC Berkeley (Jennifer Chatman m.fl.) og UC Stanford (Charles O`Reilly m.fl) har slik vi ser det i en årrekke vært sentrale innen forskningsfeltet på organisasjonskultur. De har etter vår vurdering vært nyskapende i sin søken etter å revitalisere organisasjonskultur-begrepet og utfordret fagfeltet til å finne pragmatisk løsninger på et splittet og konfliktfylt fagfelt. Disse fagmiljøene har i sitt budskap sett på mulige forståelser, begreper og definisjoner som kan skape en form for sammenheng og samskapende enighet. Chatman og O`Reilly (2016) mener feltet har stagnert de siste 25-30 årene, og stiller spørsmålet i artikkelen «*Paradigme lost: Reinvigorating the study on organizational culture*» om man burde komme frem til en felles definisjon på kultur, slik at man i større grad kan generere forskning som kan bygge på hverandre og akkumulerer ny kunnskap. Dette vil, etter deres mening, revitalisere og løfte fagfeltet ytterligere. Uenighetene og debattene i fagfeltet har generert; «...more heat than light because of the lack of fundamental agreement about the underlying construct of culture. We believe that the qualitative vs. quantitative debate should be retired» (Chatman & O`Reilly, 2016, s. 206). I 2019 tok Berkeley Haas Business School med Jennifer Chatmann og Sameer B. Srivasbava i spissen, et initiativ til å samle bransjeledere og akademikere som representerer multiple organisasjonskulturelle fagtradisjoner- og perspektiver til konferansen: *Berkeley Haas Culture Initiative*. Målet med konferansen var å fremme og utveksle ideer og lære om organisasjonskultur i krysningen mellom praksisfeltet og akademisk forskning. Det var også et mål at dette skulle skje med pragmatisme og samskaping i fokus og med et sterkt ønske om å revitalisere fagfeltet (Berkeley Haas Culture Initiative, 2020).

På tross av at organisasjonskulturfeltet til tider har blitt omtalt som «The Culture wars» (jfr. Martin, 2002), så mener vi dette historiske tilbakeblikket viser hvilken «døråpner»-kulturperspektivet ble for det organisasjonsteoretiske feltet. I det neste kapittelet går vi videre fra denne organisasjonskultur-historiske tilbakeblikket til å se på mangfoldet i de ulike

definisjonene av begrepet og hvilke implikasjoner dette har for vår forståelse av kultur i organisasjoner.

2.2. Definisjon av begrepet organisasjonskultur

Som nevnt tidligere i oppgaven eksistere det et utall definisjoner av begrepet organisasjonskultur og fortsatt er det slik at fagfeltet, både praktikere og forskere, sliter med å samles og enes om en enkelt definisjon av kulturbegrepet og ikke minst hvordan kultur skal analyseres og måles. Vi ønsker i dette kapittelet å se på det vi mener er de mest refererte definisjonene. På tross av at definisjonene av organisasjonskultur ofte har ulik språkdrakt og fokus, mener vi allikevel at vår fremstilling vil vise en form for «enighet» i fagfeltet om hva som representerer de kulturelle kjerneelementene i en organisasjonskultur. Noen fokuserer på atferd og det synlige, noen på verdier, og noen på de implisitte dypere antagelser og virkelighetsoppfatninger.

I litteraturen om organisasjonskultur har det vært vanlig å gjøre et skille mellom det som er kulturens **innhold**, og det som er kulturens **uttrykk** (Bang, 2011; Schein, 2010; Trice & Beyer, 1993). Kulturinnholdet er det nettverket av meninger og betydninger av handling som definerer innholdet i kulturen, og som kan forklare gruppelemmenes felles kognisjoner. Organisasjonens normer, verdier og virkelighetsoppfatninger vil alle være begreper som er med på å beskrive kulturinnholdet. Kulturuttrykkene er synlige manifestasjoner av kulturinnholdet, og blir dermed de handlingsmønstre, strukturer, objekter, ritualer, seremonier, symboler og den praksis som kommer til uttrykk. Praksisuttrykket er igjen med på å påvirke kulturinnholdet. Forholdet mellom kulturuttrykk og kulturinnhold er gjensidig; kulturinnhold reflekteres i kulturuttrykkene, samtidig som kulturuttrykkene er med på å skape, opprettholde og endre kulturens innhold (Schein, 2010).

Deal og Kennedy (1984) beskriver i kortform organisasjonskultur som:

«måten vi gjør ting her hos oss».

Definisjonene illustrerer et vesentlig poeng, nemlig at organisasjonskultur både er et **produkt** og en **prosess**. Som produkt er organisasjonskultur et uttrykk for noe man bevisst

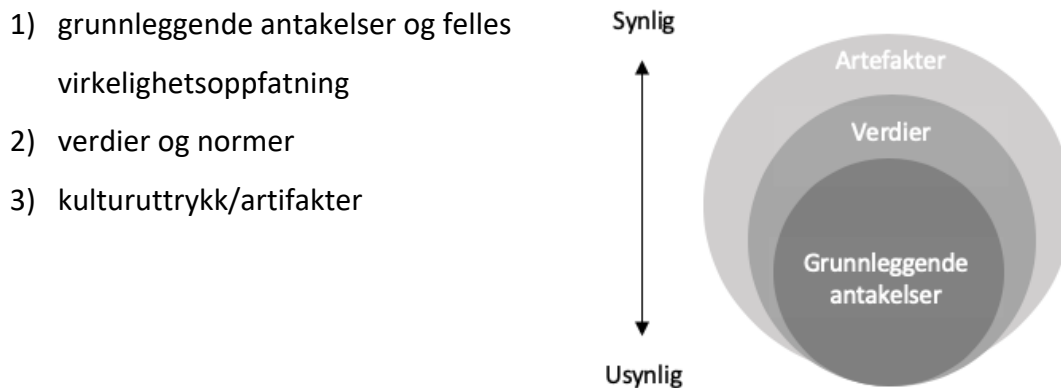
ønsker å synliggjøre og tilegne seg og bruke. Som prosess blir den lært og fornyet hver gang organisasjonens medlemmer lærer det videre til nye medlemmer (Bolman & Deal, 2013, s. 298). Denne definisjonen er nok den mest brukte og enklest å huske, men den er ikke spesifikk på hva som skal inkluderes i begrepet, og er i sin kortform mest opptatt av hva som er medlemmenes atferd. På den annen side vet vi jo at atferden, «*måten vi gjør ting på her hos oss*», som oftest er kulturelle uttrykk for organisasjonens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger.

Den mest anerkjente og mest refererte definisjonen i litteraturen er Edgar Schein sin definisjon (Bang, 2011; Chatman & O'Reilly, 2016; Jacobsen & Thorsvik, 2007). Schein mener at:

«Organisasjonskultur er et mønster av felles grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon -og som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Schein, 2010, s. 18, vår oversettelse).

Schein hevder på det sterkeste at begrepet "organisasjonskultur" bør reserveres for grunnleggende antakelser og oppfatninger som deles av brorparten av medlemmene i en organisasjon, som opptrer ubevisst, og som på en grunnleggende måte definerer organisasjonens syn på seg selv og sine omgivelser. Antakelsene og oppfatningene kan ses på som lærte responser på en gruppes problemer med å overleve i sine eksterne omgivelser og på problemene knyttet til intern integrasjon. Antakelsene vil etter hvert bli tatt for gitt fordi de evner å løse problemene bedre og bedre for hver gang (Schein, 2010).

Ut fra dette kan vi si at organisasjonskulturen bidrar til å skape en felles forståelse for den ytre virkeligheten og en felles måte å forholde seg til denne på. Således kan man si at organisasjonskulturen blir et kognitivt skjema som styrer atferden til organisasjonsmedlemmene. I sin definisjon søker Schein (1987) etter de grunnleggende forutsetningene for kulturen. Rent analytisk skiller han her mellom tre nivåer:



Figur 1: Tilpasset fra Edgar Schein, 1987, s. 12 - Kulturens nivåer

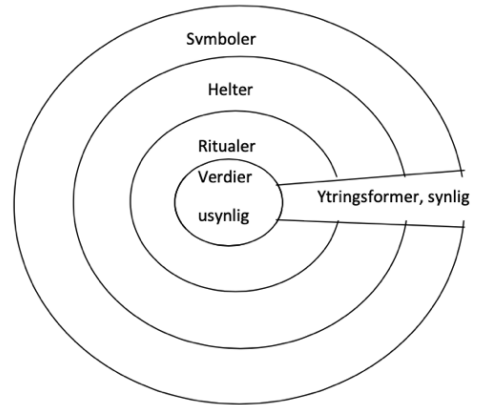
I følge Schein er det første nivået det mest grunnleggende, og ligger primært på et ubevisst nivå, selve kjernen i enhver kultur; **våre grunnleggende antakelser**. Det er det vi tar for gitt og som betrakter som sant, og som det er vanskelig å avdekke. De grunnleggende antagelsene reflekteres i våre **verdier og atferdsnormer** som også utgjør kulturens andre nivå. Tredje nivå består av **artefakter**, som er uttrykk for kultur som kan observeres. Artefakter kan både være fysiske uttrykk for kultur (som f.eks. arkitektur, innredning, teknologi og kleskoder), og verbale og atferdsmessige uttrykk (som f. eks. sjargong, språk, humor, ritualer mm.). Uttrykkene på det tredje nivået ses av Schein på som en direkte avspeiling av de to andre nivåene. Schein mener at organisasjonskulturen ligger dypt forankret, og på en sånn måte at det ikke er enkelt å få endret vaner, atferdsmønstre og symboler uten å møte langvarig motstand og standhaftige forklaringer (Schein, 1987). Hvis organisasjonskultur er et isfjell, vil artefaktene være brøkdelen av fjellet som er synlig over vannet, mens nivå 1 og 2 vil være helt eller delvis under vann. De fleste vil nok være enige i at det er de to første kulturelle nivåene i modellen som er de vanskeligste å påvirke og endre (Schein, 2010).

Geert Hofstede definerer organisasjonskultur som:

«En kollektiv programmering av hjernen som skiller medlemmene av en gruppe eller kategori av mennesker fra en annen» (Hofstede, 1980, s. 21 vår oversettelse).

Hofstede illustrerer kultur som en lagvis "løkmodell" uttrykt i fire kategorier som sirkler inni hverandre, og mener kulturen manifesteres på forskjellige dybdenivåer og hevder det er lettest å endre de kulturelle symbolene ytterst i sirkelen og vanskeligst å endre de kulturelle verdiene i sirkelens kjerne (Hofstede et al., 2010).

Hofstedes "løkmodell"



Figur 2: Hofstede, 2010, s. 8 – Løkmodellen (vår oversettelse)

Henning Bang definerer organisasjonskultur som:

«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» (Bang, 2013, s. 327).

Han trekker en parallell til Hofstede (1993) og hevder kjerneelementene verdier, normer og virkelighetsoppfatninger representerer det Hofstede kaller organisasjonens kollektive programmering (Bang, 2013, s. 332). Vi ser at Bang bruker begrepet virkelighetsoppfatninger som etter vår mening tangerer Scheins grunnleggende antagelser (shared beliefs eller assumption) og som er oppfatninger om virkeligheten som medlemmene utvikler sammen, deler og etter hvert tar for gitt (Schein, 2010).

O' Reilly og Chatman (1996) definerer organisasjonskultur som:

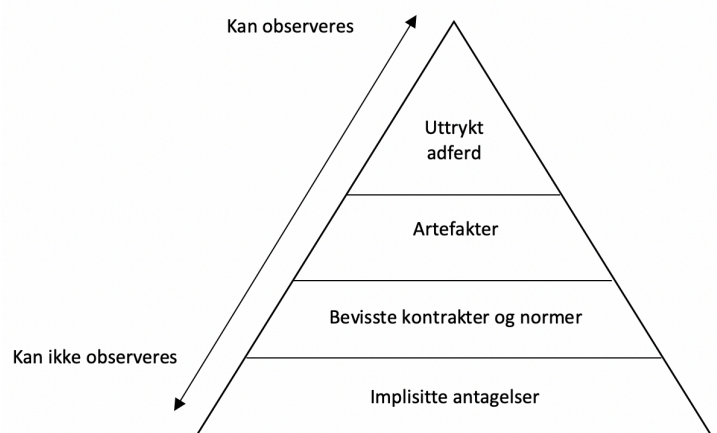
«et system med delte verdier som definerer hva som er viktig, og normer som definerer hva som er passende holdninger og atferd hos organisasjonsmedlemmene. Kultur er altså hvordan de ansatte skal føle og hvordan de skal oppføre seg» (O' Reilly & Chatman, 1996, s. 160, vår oversettelse).

De hevder å ha utviklet en forståelse og definisjon av kulturbegrep, og et måleverktøy, som har tatt høyde for Schein`s trenivå modell, men har valgt å fokusere på normer fordi de mener verdier og normer er nært relatert. Normene er det som «oversetter» verdiene. Og de argumenterer for at normer er kultur i aksjon, det som kommer til uttrykk, det man har lettest tilgang til som ledere og forskere. Normene tar høyde for de grunnleggende antagelsene, ved at «informantene» har mulighet til å rapportere og artikulere de, i motsetning til de underliggende antagelser og de tvetydige kulturelle artefaktene som er vanskeligere å få tak på (Chatman, 2016, s. 214). Chatman og O`Reilly (2016) foreslår en pragmatisk samlende tilnærming ved å fokusere på kulturnormene (normenes innhold, konsensus og intensitet). De mener at normbegrepet er det kulturelle kjerneelementet det er bredest enighet om i forsknings- og praksisfeltet, og oppsummerer og deler opp normer i tre dimensjoner: «*The joint effects of culture is, content, consensus and intensity*» (Chatman, 2016, s. 216).

Cameron og Quinn (2013) definerer organisasjonskultur som en sosial konstruksjon som binder organisasjonen og medlemmene sammen, og definerer det som:

«På det mest grunnleggende nivåer er kultur de implisitte antagelsene som definerer de menneskelige vilkår og deres relasjoner med omgivelsene. De antagelsene blir ikke kjent med mindre de blir utfordret av ikke-sammenlignbare eller motstridende antagelser» (Cameron & Quinn, 2013, s. 19).

Cameron og Quinn (2013) illustrerer, i likhet med Schein, en trinnvis pyramidemodell for organisasjonskultur med fire nivåer, med det ikke-observerbare nivået nederst og det observerbare nivået på toppen. Det nederste og ikke-observerbare nivået består av **antagelser** med elementer som tas for gitt. Neste nederste nivå består av **bevisste normer og kontrakter**. På nest øverste nivå finner vi **artefakter** og på toppen av pyramiden har de plassert **uttrykt adferd** som kan observeres. De forklarer videre at antagelsene fører



Figur 3: Elementer av organisasjonskultur Cameron & Quinn 2013, s.20

til kontrakter og normer som blir til uskrevne regler for menneskelig samhandling i organisasjonen. Dette kommer til uttrykk som artefaktene på neste nivå, som til siste kommer til uttrykk som observerbare fysiske ting.

På øverste nivå på toppen av pyramiden befinner det seg uttrykt adferd som vi kan observere ved menneskelig samhandling, som for eksempel grad av individuell egenverdi, grad av frihet og utvikling, holdning til innovasjon og nytenkning (Cameron & Quinn, 2013).

Vi har ved dette tilbakeblikket vist bredden i forståelsen og definisjonene av hva organisasjonskultur er. Vi har valgt å støtte oss til en pragmatisk tilnærming til vår forståelse av fenomenet og begrepet i vår forskning. Vi mener det ikke går an å ha en avgrenset forståelse av noe så komplekst, diffust, symbolsk og dynamisk som kultur faktisk er, og mener som Schein at begrepet "organisasjonskultur" bør reserveres de dypere lagene i en organisasjon, og dens grunnleggende antakelser og oppfatninger (Schein, 2010). Vi velger derfor å støtte oss til et mangfold av definisjoner av begrepet, og mener som Bang (2013) sitt sitat under at man er best tjent med en pragmatiske tilnærming til dette begrepet. Vår fremstilling viser at det foreløpig ikke finnes en «sann» definisjon av begrepet, men tross alt er en form for enighet i fagfeltet om at:

«kultur består av et sett kognisjoner som utvikles i samspill mellom medlemmene av en organisasjon, og som kommer til uttrykk i måten medlemmene oppfører seg på» (Bang, 2013, s. 327).

2.3. Hva er kulturens funksjon?

Kulturen har i følge Schein (2010) to hovedfunksjoner. Det skal hjelpe organisasjonen med ekstern tilpasning og med intern integrasjon. Den eksterne funksjonen omhandler forholdet til omgivelsene, mens den interne funksjonen bidrar til å skape intern stabilitet. Som beskrevet i forrige kapittel innførte begrepet organisasjonskultur en ny måte å beskrive og analysere organisasjoner på.

Innenfor organisasjonsteorien blir en formell organisasjon ofte definert som et sosialt system som er bevisst konstruert for å nå bestemte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2007). For å nå bestemte mål er man som organisasjon avhengig av å organisere og koordinere arbeidsprosessene til et stort antall mennesker som driver med gjensidig avhengige aktiviteter. En måte å oppnå denne koordineringen på er ved å utvikle formelle kontroll- og styringssystemer for å sikre etterlevelse. Men selv om de i mange tilfeller er effektive, har disse systemene begrensninger i hvor mye de kan brukes og ikke minst hvilken innvirkning de har på motivasjon (O'Reilly & Chatman, 1996). Organisasjonsstrategier, strukturer, konkurransefortrinn i form av ny teknologi, et godt kvalitativt produkt, markedsandeler, sunn konkurranse og rivalisering gir organisasjoner posisjon og suksess. Til tross for dette er det bred enighet blant forskere og praktikere at suksessrike bedrifter er avhengige av å unytte kraften og potensialet som ligger i å utvikle og lede organisasjonskulturer (Deal & Kennedy, 1984; Kotter & Heskett, 1992; Peters & Waterman, 1982; Schein, 2010).

Bolman og Deal (2014) presenterer i sin bok «*Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*» fire ulike fortolkningsrammer. Disse kan være til hjelp for å analysere og forstå, gjennomføre endring, og måten å lede organisasjoner på (**Tabell 1**). Fortolkningsrammene er som mentale modeller, kognitive skjema og kart, som ledere og organisasjoner trenger for å ikke låse seg i en måte å forstå og lede organisasjoner på (Bolman og Deal 2014, s.34).

Fortolkningsramme	Metafor	Begreper
Den strukturelle	Fabrikken	Regler, struktur, roller, mål, teknologi
Human Resource	Familien	Behov, relasjoner, ferdigheter
Politisk	Jungel	Makt, konflikt, konkurranse, politikk
Symbolsk	Tempel	Kultur, mening, ritualer, symboler, helter

Tabell 1: Tilpasset etter Bolman og Deal, 2013, s. 43

Forfatterne hevder at når man lærer å anvende alle de fire fortolkningsrammene, vil du få en dypere forståelse av hva organisasjoner er, og samtidig kunne stille diagnosen på det du står overfor for å finne veien videre (Bolman og Deal 2014, s.42). Ved å kunne forstå en organisasjon som en symbolsk kulturell enhet, og at den er et symbolbærende miljø og en sosialt skapt virkelighet, kan vi altså ikke bare kartlegge og forstå de synlige strukturer og

handlinger, men også hvordan disse handlingene fortolkes av medlemmene, og hva strukturer, ritualer og systemer gjør med deres virkelighetsoppfatninger (Bang, 2011, s. 17).

Bang (2011) mener at lederne bør ha kunnskap om organisasjonskultur fordi kulturen er som en usynlig kraft som kan hindre eller hjelpe organisasjonen til å nå sine mål. Han sier videre at virkemidlene sjelden benyttes bevisst og systematisk, men at de anvendes daglig uten at en er klar over det. Organisasjonskulturen kan medvirke til å hjelpe medlemmene til å skape meninger av sine handlinger, og gir midler til handlinger i ulike situasjoner. Den kan gi forutsigbarhet, stabilitet og trygghet, og er viktig for å effektiviserer kommunikasjon og samspill (Bang, 2011). Joanne Chatman understreker Bang sitt poeng i et foredrag på Berkeley Haas Business School i 2016 med at:

«En kultur vil utvikle seg i din organisasjon uansett. Spørsmålet er om det er en kultur som hjelper eller hindrer din organisasjons evne til å håndtere endringer og komme opp med nye ideer, og får realisert disse. Det er derfor alle lederes ansvar å skape en effektiv kultur – dette er den vesentlige forskjellen på lederskap og management. Kultur er for viktig til å overlates til tilfeldighetene» (Chatman, 2016 vår oversettelse).

2.3.1. Organisasjonskultur – reduserer kollektiv usikkerhet og kaos

«Human cultures emerge from people`s struggels to manage uncertainties and create some degree of order in social life» (Trice & Beyer, 1993, s. 1).

Trice og Beyer (1993) mener at kulturens viktigste funksjon i organisasjoner er å håndtere kaos og redusere og mestre usikkerhet. Alle mennesker som skal leve sammen trenger kultur, først og fremst for å håndtere usikkerhet og kaos (Trice & Beyer, 1993, s. 1). Ifølge forfatterne vil dette «strevet» etter å redusere usikkerhet og skape orden i kaos, generere meningsskapingsdannende prosesser hos de ansatte. Til slutt vil det utvikles ideologier for å «legemliggjøre» den fellesmenneskelige responsen på usikkerhet, som er uunngåelig i alle sammenhenger der mennesker opptrer sammen. Helt naturlig utvikler mennesker i organisasjoner både kulturell substans (ideologisk innhold), og kulturelle former (kulturelle uttrykk) gjennom hyppig og nær kontakt og felles delte erfaringer. «Kultur blir derfor en

naturlig konsekvens eller utvekst av den sosiale interaksjonen mellom mennesker i en organisasjon» (Trice & Beyer, 1993, s. 2 vår oversettelse).

Det som skjer når en kultur dannes, er identisk med den prosessen som foregår når en gruppe dannes. Fordi det som gjør en organisasjon til en gruppe, er det felles mønster av tanker, tro, følelser og verdier som stammer fra felles erfaringer og felles læringsbetingelser. Dette kaller vi gruppens kultur. Framveksten av et felles sosialt system – en gruppe – og dannelsen av en kultur er derfor to sider av samme sak (Schein, 1987).

Schein (1987) hevder at kultur utvikles i enhver gruppe forutsatt at gruppen har vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer. Gruppen må ha hatt mulighet til å løse og erfare effekten av problemløsningen, samt at de har tatt inn nye medlemmer i gruppen som har blitt sosialisert inn i gruppens måte å fungere og løse problemer sammen på (Schein, 1987). Dette forsterker Trice og Beyer (1993) i sitt budskap om at kultur først og fremst er et biprodukt av samhandling, og så lenge mennesker samhandler vil det utvikles mer eller mindre delte oppfatninger om hvordan man bør oppføre seg, hva som er viktig/uviktig, riktig/galt, og hva som er sant og usant og som vil komme til uttrykk i måten medlemmene handler på, både bevisst og ubevisst (Trice & Beyer, 1993).

Vi mener Trice og Beyer (1993) oppsummerer godt hva som er kulturens funksjon i en organisasjon. Kraften ved å skape en sterk og unik kultur **reduserer kollektiv usikkerhet**, gjennom at det skapes et felles fortolkningssystem. Det **skaper en sosial orden**, fordi det er klart hva som forventes. I tillegg sikrer det **kontinuitet** ved at kulturen bevarer viktige verdier og normer, samt at det bygger **kollektiv identitet og forpliktelse** som binder medlemmene sammen. Og til siste; kultur kaster lys over en visjon om en fremtid som **gir retning og skaper bevegelse fremover** (Trice & Beyer, 1993, s. 8-12).

2.3.2. Organisasjonskultur – endring, adaptivitet og ambidekstre egenskaper

«Only cultures that can help organizations anticipate and adapt to environmental change will be associated with superior performance over long periods of time»(Kotter & Heskett, 1992, s. 44)

En organisasjons behov for, og nødvendigheten av, å endre seg, er å se på som en normaltilstand snarere enn et unntak, og også noe alle bransjer i privat og offentlig sektor

må forholde seg til. En organisasjon eksisterer dypest sett for å sikre stabilitet, nå mål, legge til rette for forutsigbarhet, redusere avvik og sikre kvalitet. Kultur vil derfor i sin natur bidra til stabilitet, noe som utvikles og endres sakte, noe som skal skape forutsigbarhet (Tushman & O`Reilly, 1996).

Endring derimot handler om fleksibilitet, kaos, uforutsigbarhet, noe som er annerledes og kan oppleves som en trussel. En mye omtalt faktor knyttet til endring, er styrken og enheten i organisasjonens kultur. Den gode sterke kulturen kan som nevnt over kaste lys over en fremtidig visjon, noe som kan vise vei, en endringskraft som gir retning og skape bevegelse fremover (Trice & Beyer, 1993). O` Reilly og Chatman (1996) hevder at mekanismene med en sterk og bredt delt kultur, fører til at man kan bygge ned de formelle kontrollmekanismene som ofte er tids- og ressurskrevende, og i mange tilfeller demotiverende. Det etableres et felles språk som letter kommunikasjonen, og språket skaper en følelse av retning, mening og enhet som gir et sterkt strategisk visjonært fokus (O` Reilly & Chatman, 1996).

Men problemet er at en sterk kultur ofte også kan virke som en sterk barriere mot endring. Å endre en sterk kultur kan bli et angrep på dens tilhørighet til et kollektiv og gruppens meningsbærende eksistensgrunnlag. En sterk kultur kan derfor være det store svaret på suksess, men det kan også resultere i at kulturens medlemmer blir et «gruppetenkende» kollektiv som er ekstremt motstandsdyktige mot endring (Jacobsen, 2012, s. 105). Dette perspektivet antyder at en sterk kultur fungerer som en kraftfull koordinerende mekanisme, som også kan begrense atferdsvariasjonen og til sist den adaptive evnen i organisasjonen (Chatman, Caldwell, O` Reilly & Doerr, 2014). Det er det Tushman og O`Reilly (1996) kaller for **det kulturelle paradoks**, og de skriver: «*Vi kan trekke en enkel lærdom: Organisasjonskultur er nøkkelen til suksess på kort sikt, og hvis den ikke håndteres riktig, fiasko på lang sikt*» (Tushman & O`Reilly, 1996, s. 23 vår oversettelse). Det betyr at i noen tilfeller kan det være enklere å endre kulturer som ikke er så distinkte og sterke, eller kanskje bestående av flere ulike subkulturer. Hvis kulturen er differensiert eller i noen tilfeller fragmentert, vil den være mer mottagelig for impulser fra omgivelsene, og det kan bety at den er mer organisk og formbar (Martin, 2002).

Men en kultur må alltid sees i sammenheng med hva innholdet i kulturen er. En endringsprosess vil være enklere å gjennomføre dersom innholdet (normene, verdiene og de grunnleggende antagelsene) i kulturen handler om fleksibilitet og endring, og de grunnleggende antagelsen for eksempel handler om at «hos oss skal vi alltid være tilpasningsdyktige og i bevegelse» eller «vi elsker nye ting og utfordringer».

Flere forfattere og forskere har nettopp vært opptatt av hvilket kulturelt kjerneelement som finnes i bedrifter som lykkes. Vi har tidligere nevnt Burns og Stalker (1961) innflytelsesrike arbeid fra 60-tallet, som konkluderte med at endringsorientert bedrifter hadde en organisasjonsform som utviste klare «organiske trekk». De ble beskrevet som adhokratier, og skilte seg ut med sin evne til å innovere, men også å hente innovasjoner fra andre. Altså organisasjoner som er adaptive og har høy absorberende kapasitet. Adaptivitet i organisasjoner er evnen til å innse verdien av ny informasjon, ta informasjonen inn i organisasjonen og anvende den til kommersielle formål (Cohen & Levinthal, 1990, s. 131). For å fremme organisatorisk adaptivitet kreves det kulturelle normer som fremmer og anerkjenner fleksibilitet, høy risiko, og ikke minst at det er lov å eksperimentere og gjøre feil uten at dette «straffes» (Chatman et al., 2014; Kotter & Heskett, 1992).

Organisasjonskulturer som har mot til å lære av negative erfaringer og anerkjenner at skal man lykkes med innovasjon og endring over tid, må man ha handlingsrom for å tørre å feile. Dette blir også støttet av det kjente sitatet til Wildavsky som sier «*Error must be the engine of change*» (Wildavsky, 1987) .

Lawler og Worley (2006) sin bok «*Built to change – How to Achieve Organizational Effectiveness*», stiller spørsmålet om hva som kjennetegner bedrifter som varer lenge og som har vist seg å være tilpasningsdyktige over tid. De kom frem til at organisasjonen ikke bare må være designet for endring. De må i tillegg ha en grunnleggende antagelse om at de: «elsker endring». Strategien og strukturen må være åpen og fleksibel, og kulturen, identiteten og hensikten må ha som kjerneverdi at **endring er det normale** (Lawler & Worley, 2006 referert i Jacobsen 2012, s.230).

Jacobsen (2012) mener at organisasjoner med høy absorberende kapasitet karakteriseres av at de for det første innehar et kompetansemangfold med personlig forskjellighet, og som opplever at de er avhengig av hverandre, for at helheten skal virke. For det andre bør

strukturen i organisasjonen være preget av overlapp, tverrgående forbindelser, løse nok koblinger, og det kreves en viss grad av «slakk» i organisasjonen. For det tredje må det settes av betydelige ressurser i organisasjonen til kompetanseutvikling og fag- og produktutvikling. Til sist antyder Jakobsen at det ikke bør være en for sterk enhetlig kultur, men en tydelig og klar «minimums – kultur», som gjør at man vet retningen og sikrer at man «snakker det samme språket» (Jacobsen, 2012, s. 229).

Ambidekstre organisasjoner defineres med evnen til å gjøre to svært forskjellige ting samtidig. Altså organisasjoner som bygger inn motsetninger og paradokser i eksisterende struktur og kultur (Chatman et al., 2014; Jacobsen, 2012; Tushman & O`Reilly, 1996). Begrepet (ambi-dextrous) ble opprinnelig benyttet om personer som er like gode til å bruke begge hender, og i organisasjonssammenheng beskriver det virksomheter som evner å utøve motstridende aktiviteter samtidig. Tushman og O`Reilly (1996) mener det er en myte at det ikke går an å lykkes med å bygge inn denne typen motsetninger inn i ett og samme organisasjonsdesign, og gir støtte til dette i sin forskning og hevder: *“In our study, more than 90% of the ambidextrous organizations achieved their goals»* (O`Reilly & Tushman, 2004, s. 76). De mener de har funnet at man må designe organisasjoner som: *«innehar intern inkonsistent kompetanse, strukturer og kulturer, men med en tydelig felles visjon som gjentakende blir kommunisert inn i organisasjonen»* (Tushman & O`Reilly, 1996, s. 35 vår oversettelse).

Det å organisere for endring kan oppleves som motsetningsfylt og krevende i en og samme organisasjon, og er ofte en kime til konflikt. Som vist over gir forskningen støtte til at det går an å lage organisasjonskulturer som er innovative, nyskapende og endringsorienterte, samtidig som de ivaretar produksjon, stabilitet, trygghet og inkrementell utvikling. Men det er ingen tvil om at de to læringsformene, utforskning (evolusjon) og utnyttelse (revolusjon), er krevende og balansere i en samme virksomhet, og ikke minst å lede de. Det betyr at man som leder og organisasjon må tåle og håndtere at motstridende og kanskje konkurrerende kulturelle verdier vil måtte leve side om side.

2.3.3. Organisasjonskultur = organisatorisk læring

«Læring er selve kjernen i hva det vil si å være et menneske» (Senge, 2006, s. 13)

Vi skrev i vår innledning av denne oppgaven at vi har gjort antagelser og erfaring med at fag- og kompetanseutvikling og kulturutvikling er to sider av samme sak. Koblingen mellom læring og kulturutvikling er etter vår mening åpenbar. Edgar Schein (Schein, 1987) hevder at kulturutvikling først og fremst handler om læring. Kultur er lært, utvikles med nye erfaringer og kan forandres hvis man forstår læringsprosessenes dynamikk. Schein sier videre at hvis man er opptatt av å lede eller forandre kultur, må man se på og lære av det vi vet om læring og avlæring av de komplekse oppfatningene og antagelse som ligger til grunn for den sosiale atferden i en organisasjon (Schein, 1987, s. 7).

Skal en organisasjon settes i stand til kontinuerlig endring for å kunne tilpasse seg og absorbere omgivelsene sine og øke læringsevnen, kan man kun oppnå dette ved å skape en lærende organisasjonskultur (Senge, 2006). Men for å skape en organisatorisk læringskultur, må man ta utgangspunkt i individenes evne og vilje til å lære. Det er enighet om at organisatorisk læring stammer fra individet, men kun kan forstås på gruppe- eller organisasjonsnivå (Jacobsen, 2012, s. 167). Denne forbindelsen mellom organisatorisk og individuell læring har blitt fremmet av Koskinen og Pihlanto (2008). De argumenterer for at definisjoner av individuell læring er knyttet til endringer i kognitive strukturer. Overført til organisatorisk læring så kan endringer i kognitive strukturer på individnivå sammenlignes med endringer i sentrale felles delte oppfatninger og verdier. De individuelle endringene leder så til endringer i kollektiv atferd, og deretter til endringer i viktige rutiner på organisasjonsnivå (Koskinen & Pihlanto, 2008, s. 55). For å lære må organisasjonene altså først og fremst lage et kulturelt klima for individuell læring og utvikling, men det er ikke nok. Man må altså lage systemer og kulturer som sørger for gruppelæring. Det er dette som ligger i begrepet «Den lærende organisasjon».

«Hele poenget med en lærende organisasjon er at den må erkjenne det faktum at den ikke vet hva den ikke vet» (Weick & Sutcliffe, 2007).

Peter Senge (2006) hevder den lærende organisasjonen må preges av 5 viktige disipliner, tiltak, verdier eller kulturer for lykkes med målet om å være eller bli lærende.

1. Personlig mestring: Personlig mestring er selve hjørnesteinen i en lærende organisasjon. En organisasjons evne til å lære kan ikke være større enn det personene i organisasjonen evner å mestre. For å fremme personlig mestring i en organisasjon hevder Senge at dette innebærer å bygge en organisasjon hvor det er trygt for mennesker å skape egne visjoner, hvor forpliktelsen overfor virkeligheten er en norm og hvor det å utfordre status quo er forventet (Senge, 2006, s. 132). **2. Mentale modeller:** Senges andre disiplin er mentale modeller. En lærende organisasjon må lære individene i organisasjon til å være villige til å utfordre de mentale modeller de har om virkeligheten dersom skal kunne endre inngrodde kulturer, antakelser eller tankebilder som organisasjonen har. Denne disiplinen starter derfor med at vi må lære oss å oppdage våre indre bilder av verden, bringe dem frem i lyset og gjøre dem til gjenstand for nitid granskning (Senge, 2006, s. 164). **3. Felles visjon:** En felles visjon er noe mer enn en idé, den er snarere en kraft av imponerende styrke. Å skape en felles visjon omfatter evnen til å avdekke de felles bildene av fremtiden som fremmer ekte innsatsvilje og deltakelse, snarere enn lydighet. Ifølge Senge finnes ingen felles visjon før den er knyttet til personlige visjoner hos mennesker i hele organisasjonen (Senge, 2006, s. 192). **4. Gruppelæring:** Ideen med Senges fjerde disiplin, er at en gruppe kan oppnå langt bedre resultater enn det enkelte medlemmet i gruppen kan på egen hånd. Gruppelæring utfordrer gruppemedlemmenes evne til å engasjere seg i å tenke felleskap. Gjennom dialog og diskusjon skapes felles visjoner, og man må sette til side tidligere overbevisninger. Disiplinen kjennetegnes av at der grupper faktisk oppnår læring, oppstår gode resultater. Hvert medlem av gruppen oppnår en personlig vekst, som igjen fører gruppen videre i sin utviklings- og læringsprosess (Senge, 2006, s. 220). **5. Systemtenkning:** Systemtenkning er Senges femte disiplin. De fem disiplinene utvikles parallelt og det er systemtenkningen som integrerer komponentene og smelter dem sammen til en enhet av teori og praksis. Senge mener om systemorientert tekning at:

«I hjertet av en lærende organisasjon eksisterer det et tankesett hvor vi ser på oss selv som noe separat fra verden til - koblet til verden. Fra å se problemer som er forårsaket av noen eller noe "der ute" - til å se at det er våre egne handlinger som er årsaken til de eventuelle utfordringene vi opplever. En lærende organisasjon er et sted

der mennesker kontinuerlig oppdager hvordan de skaper sin egen virkelighet. Og hvordan de kan endre den» (Senge, 2006, s. 12 vår oversettelse).

Senge oppsummerer med at: *«Kjernen i det å være en lærende organisasjon – handler om å være en organisasjon som kontinuerlig utvider sine evner til å skape sin egen fremtid» (Senge, 2006, s. 14 vår oversettelse).* Schein sitt aller viktigste budskap er at kultur er noe lært, noe som utvikles og forandres i læringsprosessens dynamikk. Ledelse og kulturutvikling hevder han er to sider av samme sak, og at *det eneste virkelig viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur (Schein, 2010).*

Det å utnytte kulturen som en kraft til å gi retning i arbeidsprosesser, redusere de ansattes usikkerhet, stimulere endringskapasiteten og organisasjonslæring mener vi legger til grunn at man aktivt kan bearbeide eller påvirke kulturen i den retningen man ønsker. Likevel er det ulike teoretiske forståelser knyttet til i hvilken grad ledere har denne muligheten. Vi vil derfor nå se nærmere på disse retningene.

2.4. Kultur – er noe en organisasjon har eller er? En metafor eller variabel?

I organisasjonsteoretisk forstand kan man si organisasjonskulturfeltet, historisk og faglig, grovt sett har delt seg i to ulike hovedretninger. Flere forskere og praktikere mener dette er hovedgrunnen til at man den dag i dag sliter med å samle seg rundt en omforent måte å definere, forstå og måle organisasjonskultur på. Dette har igjen ført til et krevende og til tider konfliktfylt og splittet fag- og forskningsfelt (Chatman, 2016; Martin, 2002). Joanne Martin (2002) omtaler uenigheten i fagfeltet som «The culture wars», og mener det er og har vært en verdimeisig og fagideologisk konflikt mellom de miljøene som ser på kultur i organisasjoner som en metafor, og de som mener dette er en funksjonell variabel (Martin, 2002, s. 4).

Martin (1985) omtaler dette som to ytterpunkter og at dette i bunnen og grunnen handler om hva slag syn man har på kultur, og hvilken grad man mener man kan styre eller ikke styre kulturen i en organisasjon. Hun omtaler tilhengerne av disse to ulike retningene som **kulturelle pragmatikere og kulturelle purister**. Kulturelle pragmatikere ser på kultur som en

nøkkel til organisatorisk lojalitet, produktivitet og lønnsomhet. De argumenterer med at kultur kan og bør i høyeste grad brukes aktivt som et styringsverktøy i organisasjoner. Kulturelle purister derimot mener det ikke er mulig å påvirke eller endre kultur, den utvikler seg selv og blir synlig helt uten mulighet for styring.

Strand (2007) mener, i likhet med Chatman m.fl. og Martin m.fl., at forskjellene dypest sett handler om to måter å forstå organisasjoner på. Det første er å anse organisasjoner som objektivt målbare fenomener med rasjonelle egenskaper. Her vil mål og struktur være i fokus. Han kaller dette et instrumentalistisk, rasjonalistisk eller mekanistisk perspektiv med faglige røtter i sosiologisk og statsvitenskapelig tradisjon. Kultur blir i en slik forståelse en av flere variabler som man kan utnytte/bruke for å påvirke de ansattes atferd for å nå bestemte mål.

Det andre synet er å betrakte organisasjoner som subjektive sosiale konstruksjoner hvor man ser organisasjoner som organismer som tilpasser seg et miljø. Her er overlevelse, symboler, tilpasning, verdier og normer sentralt. Dette kaller Strand det fortolkende perspektiv. Dette perspektivet ser på organisasjoner som noe flytende, organisk og fleksibelt. Denne symbolske forståelsesrammen innebærer ideer om organisasjoner som naturlige organiske systemer som utvikler kulturer. Kulturmetaforen er et kjerneelement og har sine faglige røtter i systemteorien og sosialantropologien (Strand, 2007).

2.4.1. Kultur som metafor – organisasjoner er kulturer

Den ene retningen har røtter i den sosialantropologiske fagtradisjonen, hvor man er opptatt av den «tykke», dypere, «under overflaten» forståelsen, om hvordan mennesker samhandler. Kulturer oppstår gjennom å skape mønster for samhandling for å takle usikkerhet, inkonsistens og sikre en tydelig retning og mening. Her blir det hevdet at organisasjoner er kulturer.

Med kultur som en grunnleggende metafor strekker den seg langt utenfor det instrumentelle synet på organisasjoner som en tilpasningsdyktig organisme, og en avspeiling av det samfunnet og den øvrige kulturen man er en del av. I dette perspektivet er kultur et produkt av felles symboler og betydninger (Jamil, 2000). Vitenskapsteoretikere vil beskrive

dette som et deterministisk syn hvor kultur ansees å inngå som en del av samfunnets normer og verdier som utvikles i individet via oppvekst, kjønn, familie, maktforhold mv. Kultur ut ifra et deterministisk perspektiv kan ikke (eller vanskelig) endres, styres eller manipuleres (Jamil, 2000; Martin, 2002; Strand, 2007). Joanne Martin hevder at man som determinist og kulturell purist mener at:

«Ledere kan ikke skape kultur, medlemmene i en kultur gjør det. Kultur er et uttrykk for mennesker dypeste behov og en måte å skape mening i erfaringer på. Fra et slikt perspektiv er det naivt og kanskje uetisk å hevde at man kan påvirke og endre kultur» (Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin, 1985, s. 95 vår oversettelse).

2.4.2. Kultur som variabel – organisasjoner har kulturer

Den andre retningen er det sosiologiske/samfunnsvitenskapelige pragmatiske perspektivet. At organisasjoner **har** kulturer. Dette synet representere en mer rasjonell, funksjonalistisk, positivistisk teori – og forskningstradisjon, hvor kultur er en variabel som kan kontrolleres og styres bevisst for å nå bestemte kulturelle mål (Bang, 2011; Cameron & Quinn, 2013; Jamil, 2000; Martin, 2002; Peters & Waterman, 1982; Strand, 2007). Ideen om den sterke kulturen som har et sett med verdier, normer, grunnleggende antagelser og virkelighetsoppfatninger som er bredt delt mellom organisasjonens medlemmer er bærende i denne forståelsesrammen (Bang, 2011). En organisasjon **har** kultur når de kulturelle kjerneelementene sitter dypt i organisasjonens kultur, men den sees på som en variabel som ledere og ansatte kan påvirke og endre. Teoretikere vil omtale dette som en instrumentell tilnærming, hvor kultur blir ett av flere virkemiddel og styringsverktøy for å nå bestemte mål.

I forskning har den positivistiske tenkningen hatt sterk innflytelse. Den innebærer sterk tro på rasjonalitet, objektivitet og presisjonsmåling. Innenfor organisasjonsteorien er organisasjonskultur en slags reaksjon mot dette synet ved at begreper som nytte og mening blir mer vektlagt. Etter vår vurdering mener vi dette er den historiske bakgrunnen for den økende interessen som oppsto omkring fenomenet organisasjonskultur på 1980-tallet og økte til ut på 1990-tallet, og mener at kritikken av rasjonalismen innen organisasjonsteorien vant for alvor gjennom kulturbegrepet.

2.4.3. Kultur som noe man både er og har; både en metafor og variabel

Oppsummert dreier diskursen seg dypest sett om hvorvidt kultur er noe man kan påvirke og som er selvproduserende, eller om kultur er deterministisk som kun reflekterer den bestående kultur prisgitt omgivelsene, noe organisasjonen må tilpasse seg. Joanne Martin (2002) mener man må ha et holistisk syn på hvordan man skal forstå, tolke og forske på organisasjonskultur, og peker på tre viktige perspektiver i tilnærmingen til organisasjonskultur. Det er perspektivene kulturell integrasjon, differensiering og fragmentering (Martin, 2002, s. 95). Hun hevder at forskere og teoretikere for ofte velger kun ett perspektiv når organisasjonskultur skal forklares, analyseres eller måles, og at de legger til grunn at deres analyse er en nøyaktig refleksjon eller speilbilde av en objektivt observert realitet. En slik tilnærming er hun kritisk til, på tross av at hun framholder at disse perspektivene kan være et nyttig tolkningsmessig rammeverk som kan ha en god virkning på innsamling og analyse av kulturelle data. Men, fortsetter hun, dette tar ikke godt nok høyde for den dypere forståelse av kulturen. Hun mener vi trenger ulike komplementære kulturelle perspektiver for å forstå kulturens orientering av delt konsensus, kulturelle uttrykk, og syn på tvetydighet og uenighet. Hensikten hennes er å argumentere for en flersidig holistisk tilnærming for å forstå kulturens mangfold og kompleksitet (Martin, 2002).

Henning Bang (2013) stiller det samme spørsmålet, etter inspirasjon av Joanne Martin, om det er mulig å skape en felles helhetlig organisasjonskultur, eller om den er summen av mange subkulturer? Han hevder at man både kan betrakte organisasjonen som en stor enhetlig kultur og som en samling av ulike subkulturer. Han skriver videre at man i et **integreringsperspektiv** fokuserer på å skape en lederstyrt, konsensusbasert og konsistent, synlig kultur. Mens man i et **differensieringsperspektiv** fokuserer på hvilke inkonsistenser som eksisterer i kulturen og gjennom de ulike subkulturene, og hvilke eventuelle positive eller negative innvirkninger dette har på organisasjonskulturen (Bang, 2013, s. 329; Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 129; Martin, 2002). Det tredje perspektiv; **fragmenteringsperspektivet**, skiller seg fra de to andre ved at kulturuttrykkene er uklare og tvetydige, og hvor konsensus vil være situasjonsbetinget, ustabil og skiftende. Ved å kombinere de tre perspektivene hevder de at vi som ledere kan gjøre en bedre analyse av hva i kulturen som er felles og preget av **homogenitet**, og i hvilken grad **subkulturene** er en styrke for kulturen eller en

kilde til **fragmentering**, konflikt og rivalisering, eller hva i kulturen som er uklart og tvetydig for de ansatte og omgivelsene (Bang, 2011, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2007; Martin, 2002).

Disse to perspektivene, kultur som metafor eller variabel, kan plasseres på et kontinuum på en linje med to ytterpunkter. Determinisme (purisme) på det ene siden hvor kultur er noe uforanderlig fast, og voluntarisme (prinsippet om den frie vilje) og pragmatisme på det andre ytterpunktet hvor kultur er en hvilken som helst avhengig variabel som kan manipuleres og styres. Jamil (2000) konkludere i sin drøfting i «Kulturteori - Kan kultur velges?», at begge perspektivene har noe klokt og viktig ved seg, og at det mest fruktbare er kanskje at vi som ledere stiller oss spørsmålene; hvilken del av kulturen er mest mottagelig for forandring, og under hvilke forutsetninger er det mulig å manipulere kultur (Jamil, 2000, s. 248)?

Etter vår vurdering plassere Edgar Schein (2010) sin kulturforståelse seg et sted midt imellom på et kontinuum mellom determinisme (ER kultur/metafor), og voluntarisme (HAR kultur/variabel). Han hevder at kultur først og fremst er et «dypt» fenomen, vanskelig tilgjengelig i de dypere liggende delene i en organisasjon, det er komplekst, mystisk og irrasjonelt og vanskelig å forstå (Schein, 1987, s. 4). Han mener faguttrykket kultur må reserveres for de grunnleggende antagelser og virkelighetsoppfatninger som deles av medlemmene i en organisasjon, som opererer ubevisst og som på en grunnleggende og «tatt-for-gitt» måte definerer organisasjonens syn på seg selv og sine omgivelser. For det andre er jo Schein sitt tydelige budskap at kultur er noe lært, noe som utvikles og forandres i læringsprosessens dynamikk. Og at ledelse og kulturutvikling er to sider av samme sak, og at *det eneste virkelig viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur* (Schein, 1987).

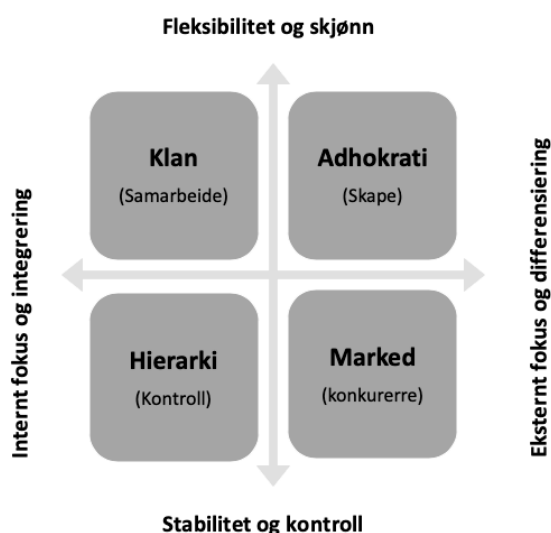
Cameron og Quinn (2013) tar i sitt rammeverk, Competing Values Framework (CVF), et utgangspunkt i Joanne Martin sitt **integreringsperspektiv** som sier at organisasjoner har kultur. CVF lener seg tyngst til integreringsperspektivet, fordi de mener det er fra dette perspektivet kultur kan gi størst «impact». Kultur er et opplagt konkurransefortrinn når den er et felles delt, akseptert og integrert sett av oppfatninger, minner, verdier, holdninger og definisjoner. De mener det må være høy grad av overensstemmelse mellom organisasjonskulturen og organisasjonens verdigrunnlag, strategi, visjon og ikke minst dens

omgivelser. Cameron og Quinn hevder videre at utvikling av en helhetlig sterk organisasjonskultur vil kunne gi ledelsen økt påvirkning og tillit. En sterk enhetlig kultur vil redusere kollektiv usikkerhet innen organisasjonen, skape sosial orden og kollektiv identitet, kontinuitet, retning og visjonære framtidsutsikter (Cameron & Quinn, 2013, s. 26).

Når det er sagt så er kjernen i dette rammeverket at verdier konkurrerer og står i kontrast til hverandre, og anerkjenner med dette de tvetydige og paradoksale aspektene i en kultur. Altså at organisasjoner og ledere bør strekke seg mot å skape en integrert sterk kultur, men er nødt til å forholde seg til at kulturer er differensiert og til tider fragmentert. Effektive kulturer og effektive organisasjoner må kunne forholde seg til paradokser, det er hardt/mykt, det er fritt/styrt og det er innovativt/kontrollert (Cameron & Quinn, 2013, s. 54)

Cameron og Quinn (2013) mener at ledere, ved å bruke CVF som rammeverk og OCAI som måleinstrument, vil kunne skaffe seg et tydelig bilde av de grunnleggende antagelsene som organisasjonen opererer etter, og ikke minst hvilke verdier som karakteriserer den. I og med at CVF har en klar referanse til Scheins 3-nivå modell i betydningen av at kultur består av mange lag, mener vi rammeverket til Cameron & Quinn tar høyde for dette gjennom de seks kulturelle innholdsdimensjonene og har derfor valgt å bruke dette når vi har målt organisasjonskulturen vår.

2.5. Rammeverket Competing Values Framework (CVF)



Figur 4: Competing values framework, Cameron & Quinn, 2013, s. 40

Rammeverket for CVF er basert på forskning som skulle identifisere de største indikatorene for organisatorisk effektivitet. Dette arbeidet utledet 39 effektindikatorer som er et altfor stort antall for å ha noen reell nytteverdi. Gjennom en statistisk analyse av indikatorene fremkom det to dimensjoner som er gjengitt i **figur 4**.

Den ene dimensjonen har kriterier for effektivitet hvor det på den ene siden handler om fleksibilitet og skjønn og på motsatt side handler om stabilitet og kontroll. Det betyr at organisasjoner i denne dimensjonen enten blir oppfattet som effektive knyttet til at de er endringsvillige og tilpasningsdyktige eller at de er stabile og forutsigbare. Eksempel på stabile organisasjoner er offentlige virksomheter og universitet, og på andre siden kan det være innovative bedrifter som google.

Den andre dimensjonen skiller mellom effektivitetskriterier som skiller mellom internt og eksternt fokus. De internt fokuserte organisasjonene vil bli ansett som effektive om de har en sterk indre «slik gjør vi det hos oss» kultur og har stor grad av samhörighet og harmoni. De eksternt fokusert vil knytte effektivitet til samhandling med andre, konkurranse og uavhengighet.

Disse to dimensjonene krysser hverandre i modellen og deler den inn i fire kvadranter som hver for seg har en kjerneverdi som representerer konkurrerende antakelser. I tillegg er verdiene konkurrerende vertikalt, horisontalt og diagonalt og det er det som har gitt den navnet: «Rammeverk for konkurrerende verdier» (Cameron & Quinn, 2013).

2.6. Kulturtypene i CVF

De fire kvadrantene i **figur 4** legger grunnlag for å identifisere ulike kulturtyper. Hver kvadrant representerer en organisasjonskultur med tilhørende verdier, retninger og grunnleggende antakelser som kan angi organisasjonens fremtredende innretning og kan hjelpe med å finne kjennetegn på kulturell styrke, kulturell type og kulturelt samsvar (Cameron & Quinn, 2013). Vi vil nå beskrive hva som kjennetegner de fire kulturtypene.

2.6.1. Hierarki – (kontroll) Kulturen

Denne kulturtypen har sitt utspring i kjennetegn på byråkrati fra midten av forrige århundre beskrevet av Max Weber. Kulturen preges av regler, spesialisering, elitestyre, hierarki,

særeie, mangel på personlighet og ansvarlighet. Organisasjoner med disse kjennetegnene var veldig effektive og frem til 1960- tallet ble det lagt stor vekt på hierarkiske organisasjoner som var stabile og effektive. Denne organisasjonskulturen er preget av strukturer og prosedyrer og formelle regler. Eksempler på denne type organisasjoner er offentlige virksomheter og store private aktører som Mc Donalds hvor det er klart definerte roller og tydelige styringslinjer.

Effektive ledere i denne kulturen er gode koordinatore og organisatorer (Cameron & Quinn, 2013, s. 42-43).

2.6.2. Marked- (Konkurransen) Kulturen

Markedskulturen har kjerneverdier som konkurransevne og produktivitet. Den orienterer seg mer mot de eksterne omgivelsene og er styrt av markedsøkonomiske mekanismer. Det handler om å ha konkurransefortrinn, økonomisk lønnsomhet og å ha et godt kundegrunnlag. Slike organisasjoner realiserer ofte verdiene sine gjennom fokus på ekstern posisjonering og kontroll. Eksempler på denne type organisasjoner er oljeindustrien i Kristiansand og Apple som drives av orientering mot kunder samtidig som de har utviklet konkurransefortrinn som har gitt de stor avkastning på kapital.

Effektive ledere i denne kulturen er resultatorienterte, tøffe og krevende, og gode til å styre mot produktivitet, resultater og avkastning (Cameron & Quinn, 2013, s. 44-46).

2.6.3. Klan- (Samarbeids) Kulturen

Klankulturen blir først beskrevet gjennom studier av japanske bedrifter på 60- og 70-tallet. Japanske bedrifter utkonkurrerte de hierarkiske organisasjonen i USA, og studier viste at de hadde familiære trekk ved at de delte verdier og mål, hadde samhørighet, individualisme og utviklet en identitet som beskrev «å være oss». Organisasjoner som beskrives som klaner, kjennetegnes av teamarbeid, stor grad av medvirkning og en tydelig forpliktelse til den enkelte ansatte. Eksempler på denne type organisasjoner er Pixar og mindre selvstendige offentlige virksomheter hvor organisasjonslæring står sterkt ved at ansatte er opptatt av å lære av hverandre, alle ansatte blir sett på som signifikante og det er essensielt å være en del av felleskapet.

Ledere i denne type organisasjoner blir gjerne sett på som mentorer eller foreldrefigurer og vektlegger sterkt lojalitet, tradisjon og forpliktelse. De viktigste lederoppgavene er å gi

ansatte autonomi og være en tilrettelegger som bidrar til at ansatte kan delta, bli engasjerte og bygge lojalitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 46-49).

2.6.4. Adhokrati- (Skape) Kulturen

Adhokratikulturen vokste frem som en naturlig tilpasning til det informasjonssamfunnet vi i dag er en del av. Globalisering har ført til at mange bedrifter er avhengig av raske endringer, nye innovasjoner og tilpasninger til et marked i endring. Det handler om å utvikle produkter og tjenester som er samsvarende med muligheter som stadig oppstår. Sentralt for disse kulturene er som navnet beskriver, evne til å raskt etablere prosjekter som er avgrenset i tid og som kan møte usikkerhet og komplekse problemstillinger med den nødvendige kreativitet, fleksibilitet og tilpasningsevne som omstendighetene krever. Eksempler på denne type organisasjon er NASA og andre kompetansebedrifter som må navigere i komplekse fagfelt hvor man stadig må forholde seg til ny kunnskap og må utvikle og etablere ny praksis.

Ledere i denne type organisasjoner må legge til rette for entreprenørskap, kreativitet og innovasjon. De må også ha visjonære egenskaper samtidig som de selv bør være innovative og tørre å eksperimentere og ta risiko (Cameron & Quinn, 2013, s. 49-52).

3. Metode

I denne oppgaven har vi valgt å forske på organisasjonskulturen til vår egen arbeidsplass, noe som stilte oss overfor en rekke dilemmaer da vi skulle velge metode.

Organisasjonskultur kan være vanskelig å beskrive og vi drøftet hvordan vi empirisk skulle måle denne samtidig som vi ønsket å se nærmere på de kontekstuelle organisasjonstilpasningene som er gjort i perioden vi ønsker å forske på. Nærhet til forskningsobjektet gav oss også noen etiske refleksjoner som bidro til de valgene vi tok. Når man skal måle organisasjonskultur står man overfor flere valg. Man kan velge kvalitativ, kvantitativ eller en hybrid hvor begge metodene blir tatt i bruk (Bang, 2011; Martin, 2002). Vi har valgt en pragmatisk tilnærming til forskningen vår fordi vi anser det som mest hensiktsmessig at vi kombinerer den kvantitative og kvalitative metoden. En pragmatisk abduktiv tilnærming åpner opp for at vi kan bruke vår fortolkningsbaserte informasjon når vi skal beskrive organisasjonen og skal drøfte funnene i den kvantitative analysen (Jacobsen, 2015)

Styrken i vår datainnsamling, er at vi har valgt en velbrukt og anerkjent kvantitativ måling kombinert med at vi selv kvalitativt har beskrevet ledelsens strategier.

Vårt mål har vært å gjøre en studie som tar inn over seg konteksten organisasjonen operer i og akkurat derfor valgte vi en pragmatisk hybridstudie hvor vi gjennomfører en kvantitativ datainnsamling samtidig som vi bruker vår interne kjennskap til og kunnskap om organisasjonen som vi begge er ledere i. Vi har derfor valgt å kvalitativt beskrive hva ledelsen har valgt å gjøre i casebeskrivelsen og brukt vår fortolkningsbaserte informasjon når vi har drøftet resultatene fra den kvantitative datainnsamlingen. Videre i dette kapitlet vil vi redegjøre for de valgene vi har tatt.

3.1. Valg av forskningsdesign

Ved valg av forskningsdesign for å finne svar på problemformuleringer vår, ble vi opptatt av hvordan vi empirisk kunne måle organisasjonskulturen til RVTS Sør samtidig som vi kvalitativt kunne beskrive hvordan ledelsen jobbet for å få til en god organisasjonstilpasning. Siden vi har valgt en enkelt case-studie for å kunne gå i dybden og få til en virkelighetsnær studie av vår egen organisasjon, ble det viktig for oss at undersøkelsen fikk intern gyldighet slik at vi kan si at konklusjonene våre er basert på den dataen vi har samlet inn (Jacobsen,

2015). Da vi skulle innhente data kvantitativt vurderte vi flere måter å gjøre dette på. Det som ble viktig for oss var at vi fikk inn data som kunne gi en god beskrivelse av organisasjonskulturen ved RVTS Sør. Gode erfaringer med bruk av Cameron & Quinns verktøy i 2017 og mulighet for å sammenligne disse dataene med ny innsamling i 2020 gav oss en unik mulighet til å analysere og påvise mulig utvikling. Competing Value Framework (CVF) og kartleggingsverktøyet; Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ble derfor valgt som verktøy for datainnsamling. Vi fikk da to målinger i henholdsvis 2017 og 2020 slik at vi kan sammenligne data og undersøke hvordan organisasjonskulturen har endret seg over tid. Siden vi foretar måling på to ulike tidspunkt, blir dette en kohortstudie hvor vi ser på to kohorter. Ansattgruppen er ikke den samme ved de to målingene, slik at vi kun vil kunne beskrive endringer på gruppenivå (Jacobsen, 2015).

Vi hadde videre et ønske om å se resultatene fra datainnsamlingen i lys av hva ledelsen gjorde av strategiske og målrettede valg i samme periode. For å sikre at våre egne subjektive observasjoner fikk intern gyldighet, har vi gått igjennom alt av tilgjengelige referater, notater, dokumenter og presentasjoner fra perioden vi forsker på.

3.2. Valg av metode

Måling av organisasjonskultur gir informasjon som i stor grad gir rom for fortolkning. Som vi har redegjort for i teorikapittelet, mener vi at kultur i organisasjoner er et dypt komplekst fenomen, noe mystisk og irrasjonelt som det er vanskelig å «gripe» og måle (Schein, 2010). Vi har derfor valgt en abduktiv tilnærming fordi vi ønsker å analysere den kvantitative dataen som samles inn kombinert med kvalitativ observerende data hentet ut fra konteksten RVTS Sør er i og de valg som er gjort av ledelsen ved senteret.

Tidsaspektet blir ofte tatt opp som en utfordring knyttet til kvalitative undersøkelser og vi valgte derfor å ta i bruk vår egen observasjon av organisasjonen som kilde. Vi måler dermed hva ledelsen faktisk har utført og kan beskrive forhold ved organisasjonen i tidsperioden fra første organisasjonstilpasning i 2015 til slik situasjonen er i 2020. Vi vurderte å gjennomføre et fokusgruppeintervju med ekstern intervjuer, men kom frem til at våre egne observasjoner og gjennomgang av relevante dokumenter og etterprøvbare tiltak var det mest

hensiktsmessige både i forhold til tidsbruk og kvalitet på innsamlet data. Vi kommer tilbake til utfordringer knyttet til dette under feilkilder og reliabilitet.

Vi har i teorikapitlet kort gjort rede for valg av målemetode, og hvorfor vi mener Cameron og Quinns – Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 2013) er et nyttig rammeverk for å øke bevisstheten og måle kultur i en organisasjon. Vi har valgt å bruke et kvantitativt verktøy som ble valgt på bakgrunn av seks fortrinn:

1. Den er praktisk og fanger opp de viktigste aspektene knyttet til en organisasjons suksess.
2. Den er effektiv og tidsbesparende.
3. Den er involverende både på individnivå og for ledere som skal lede endring.
4. Den har i tillegg til den kvantitative tilnærmingen et fokus på kvalitative aspekter ved kulturen som historier, hendelse og symboler.
5. Den er mulig å lede og kan gjennomføres og implementeres uten ekstern hjelp.
6. Den er gyldig for egen organisasjon samtidig som den understøttes av omfattende empirisk litteratur og er verifisert gjennom forskning

(Cameron & Quinn, 2013, s. 24-25) .

Kort oppsummert kan vi derfor si at vi har valgt en kvantitativ måling av organisasjonskulturen, med fokus på de kvalitative dimensjonene i kulturen (jfr. punkt 4 over), samtidig som vi gjennom vår egne observasjon faktisk har beskrevet hvordan tiltak ble gjennomført av ledelsen ved organisasjonen i tidsperioden som er gjenstand for undersøkelsen. Chatman og O`Reilly fremhever at kobling mellom kvantitativ data og forskere som deltakende observatører kan bidra til å få frem grunnleggende antakelser og dypere forståelse av kulturens dimensjoner (Chatman & O`Reilly, 2016, s. 206).

3.3. Kartleggingsverktøyet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Vi valgte å ta i bruk spørreskjemaet OCAI for å foreta våre to målinger av organisasjonskulturen ved RVTS Sør. Dette verktøyet har blitt brukt av over seksti doktorgradsavhandlinger og er gjengitt i over hundre publiserte studier (Cameron & Quinn, 2013). Oversettingen og tilpasningen til norsk kontekst er utført av Senter for

kommunalforskning ved Universitetet i Agder. Spørreskjemaet er en ipsativ måling som innebærer at informantene blir tvunget til å fordele poeng. Det har blitt gjort scoringer også med Likert-skala hvor informanten skal fordele poeng fra 1 til 7 med gradering fra «meget enig» til «meget uenig», men forskerne bak verktøyet fremhever at den ipsative scoringen i større grad fremhever og skiller den kulturelle unikheten i organisasjonen som blir analysert (Cameron & Quinn, 2013, s. 182).

Spørreskjemaet OCAI har en tilnærming som skal sikre at informantene svarer på en hensiktsmessig måte, og spørsmålene innen hver innholdsdimensjon er utformet på en slik måte at informanten skal kjenne seg igjen i sin egen nåværende organisasjonskultur, samt kunne uttrykke ønsket fremtidig kultur. Vi gjorde også en tilpasning i skjemaet slik at spørsmålene ble direkte knyttet til organisasjonen som informantene arbeider i ved at RVTS Sør stod som organisasjonen de skulle ta stilling til.

Spørreskjemaet har seks innholdsdimensjoner hvor informanten har muligheten til å fordele 100 poeng på fire ulike påstander knyttet til gjeldende dimensjon. Informanten kan velge fritt om det skal fordeles poeng til alle fire påstander, eller om noen påstander skal vektes mye og noen utelates fra å få poeng. Informanten blir bedt om å fordele poeng både på nåværende situasjon og hvordan han/hun ønsker at organisasjonen skal fremstå i foretrukket situasjon. Foretrukket situasjon blir i informasjonsdelen definert som slik informanten ønsker at situasjonen skal fremstå 5 år frem i tid. Innholdsdimensjonene vil ifølge Cameron & Quinn få frem både organisasjonens grunnleggende kulturverdier og kunne si noe om de implisitte antakelsene om hvordan den fungerer (Cameron & Quinn, 2013, s. 172).

DE SEKS INNHOLDSDIMENSJONEN:	
1. DE DOMINERENDE KARAKTERISTIKKENE	Av organisasjonen eller hvordan organisasjonen faktisk er
2. LEDELSES-STILEN	Lederes tilnærmingen som gjennomstyrer organisasjonen
3. LEDELSE OVERFOR DE ANSATTE	Lederstilen som karakteriserer hvordan ansatte blir behandlet, og hvordan arbeidsmiljøet er.
4. ORGANISASJONSLIMET	Forbindelsesmekanismer som holder organisasjonen sammen
5. DEN STRATEGISKE VEKTLÉGGINGEN	Det som definerer hvilke områder som «driver» organisasjonsstrategien.
6. SUKSESSKRITERIENE	Som avgjør hvordan seire blir definert, og hva som blir belønnet og feiret

Tabell 2: De seks innholdsdimensjonene (Cameron & Quinn, 2013, s. 171)

De seks innholdsdimensjonene er de delene av en organisasjonskultur som gir informantene et «hint» om ulike scenarier for å kunne gjenkjenne kulturverdier, innhold og uttrykk, i

egen virksomhet. CVF som rammeverk og måleinstrumentet OCAI er bygget på og fanger opp den underliggende strukturen av de psykologiske arketyperne som vi alle mennesker bruker for å skape mening, fortolke og trekke konklusjoner i den kulturen vi er en del av (Cameron & Quinn, 2013, s. 171). Vi mener derfor rammeverket vil identifisere det som gjenspeiler artefakter, verdier, normer og grunnleggende antagelser ved hjelp av det underliggende arketyperiske rammeverket. Cameron og Quinn (2013) hevder at et bredt forskningsfelt har funnet at kulturell informasjon i organisasjoner blir fortolket i konteksten av menneskenes underliggende arketyper. Rammeverket (de 4 arketyperne) gjenspeiler grunnleggende kulturverdier og implisitte antagelser om den måten organisasjoner fungerer på. OCAI er etter vår vurdering unik i den forstand at den identifiserer organisasjonens kulturstyrke, samtidig som den empirisk får frem uoverensstemmelser i medlemmenes grunnleggende antakelser.

3.4. Gjennomføring av undersøkelsen

RVTS Sør gjennomførte en analyse av organisasjonskulturen våren 2017. Ledelsen ved RVTS Sør ble forelagt undersøkelsen og hvordan planen for videre arbeid skulle gjennomføres. Det ble gitt tilslutning til at det var nyttig for senteret at det ble foretatt en slik analyse og alle ansatte fikk informasjon både på personalmøte og via mail om hvordan undersøkelsen skulle gjennomføres og hva resultatene skulle brukes til. Det ble gitt 45 minutter på personalmøte 10. april 2017 slik at alle kunne få hjelp dersom de hadde spørsmål til utfylling. Det ble gjennomført utfylling på trykte skjema og all data ble manuelt lagt inn i Excel for å få ut gjennomsnittsverdier for hva som kjennetegnet nåværende og ønsket organisasjonskultur. Alle spørreskjema ble levert inn anonymt.

I 2020 fikk ledergruppen på nytt spørsmål om vi kunne gjennomføre ny undersøkelse slik at vi fikk inn nye data til denne masteroppgaven. Ledelsen gav igjen sin tilslutning og det ble sent ut elektroniske spørreskjema sammen med informasjonsmail den 16. januar 2020. Det ble i forkant informert på personalmøte om undersøkelsen, hvordan man skal fylle ut og hva data skal brukes til. Det ble sendt ut to purringer for å få opp svarprosenten.

I 2017 var vi 28 ansatte og det var 20 personer som svarte. Siden det var anonym utfylling på skjema hadde vi ikke oversikt over hvem som hadde svart og selv om vi ba to ganger via mail om å huske på å levere skjema, endte vi på en svarprosent på 71,4.

I 2020 brukte vi SurveyXact og hadde derfor oversikt over hvem som ikke hadde svart. Det ble sendt ut to purringer og vi fikk inn 27 svar. I 2020 ble undersøkelsen sendt ut til 30 ansatte, noe som gir en svarprosent på 90.

3.5. Analyse av datainnsamlingen

Kulturprofilene vi vil lage basert på de to målingene egner seg for flere typer sammenligning. Vi ønsker å se på hva slags kulturtype (arketype) som dominerer ved RVTS Sør ved de to målingene og om det har skjedd en endring fra 2017 til 2020. Vi vil også analysere dataen ut fra hva som var foretrukket kultur i 2017 og sammenligne disse tallene med hva som ble realiteten i 2020. Vi vil videre se på avvik mellom nåværende og ønsket organisasjonskultur i 2020 og beskrive hva organisasjonen beskriver som ønsket utvikling.

Ut fra andre del av problemstillingen vår, vil vi se nærmere på hva dataene sier om de seks innholdsdimensjonene som OCAI er delt opp i. I lys av teorien vi har presentert og dataen vi har presentert gjennom casebeskrivelsen vil vi analysere og drøfte disse funnene i sammenheng med de strategiske valg som ledelsen har gjort og drøfte i hvilken grad disse har vært hensiktsmessige. For å få god oversikt over ledelsens strategier og få frem hvilke av arketyperne de har stimulert mest, vil vi sammenfatte disse i to tabeller hvor de er kategorisert ut fra de fire arketyperne. Her vil vi bruke Cameron & Quinn sine beskrivelser av disse arketyperne når vi analyserer og kategoriserer dem (Cameron & Quinn, 2013).

Vi har valgt å flytte det meste av drøftingen av de kvalitative dataene til slutt i kapittel fem, slik at vi kan se disse i lys av teorien og det vi har funnet gjennom analysen av kulturmålingene.

3.6. Feilkilder og dilemmaer knyttet til forskning på egen organisasjon

Det å skulle studere egen organisasjon kan ha noen metodiske utfordringer, men som Jacobsen(2015) sier, vil vi som en opplagt fordel ha førstehåndskunnskap og lett tilgang på informasjon. Ulempen vil være at vi som «innsidere» vil ha «blinde flekker» siden vi er en del av kulturen vi skal undersøke. Vi har i denne oppgaven forsøkt å gjøre en objektiv observasjon av det som ledelsen faktisk har utført av tilpasninger. Dette er vårt narrativ om den virkeligheten vi ønsker å beskrive, men som forskere må vi være klar over at sannheten vår er et relativt fenomen med de usikkerhetsmomentene det innebærer. Vi må ha med oss

at vi har med våre subjektive erfaringer og opplevelser når vi beskriver organisasjonen vår og ledelsens arbeid. Avstand og repliserbarhet er et ideal for oss i denne oppgaven, men vi må erkjenne at vi også kan påvirke effekten av forskningen vår. Målet er uansett at vi skal få til det Jacobsen (2015) beskriver som den gode forskeren som veksler mellom nærhet og distanse.

Spørreskjemaet vi har brukt i den kvantitative delen av undersøkelsen er godt utprøvd, det gjelder også for den norske oversettelsen vi har tatt i bruk, så vi antar at den ikke utgjør en vesentlig feilkilde. Vi må likevel gjøre oppmerksom på at et av spørsmålene til organisasjonen vi forsker på, fikk oppgitt feil begrep knyttet til virksomheten (kommunen i stede for RVT Sør/kompetansesenter). Dette kan ha påvirket at scoren er svært lav på denne innholdsdimensjonen. Vi kommer tilbake til dette i analysen.

Vi vil også problematisere at siden det er brukt en ipsativ skala, legger undersøkelsen opp til at motsetninger skal komme frem. Og kanskje bidrar dette til at vi graderer motsetninger som sterkere enn de er i virkeligheten. En kvalitativ måling ville antakelig fått frem mer av nyansene, men ville kanskje utløst en rekke andre feilkilder knyttet til subjektive vurderinger.

3.7. Reliabilitet

I all forskning må man stille seg spørsmål i hvilken grad empirien er pålitelig og troverdig (Jacobsen, 2015). OCAI som verktøy har vært gjenstand for mye forskning knyttet til reliabilitet og det som er interessant da er om den faktisk måler det den utgir seg for å gjøre. Ifølge Cameron og Quinn (2013) viser studier utført tidlig på 90-tallet at reliabilitetskoeffisienten for alle disse var statistisk signifikante og i tråd med standarden for reliabilitet (Cameron & Quinn, 2013, s. 174-176). Vi mener derfor at det er ført nok bevis for at dette verktøyet gir oss data som er pålitelig og troverdig.

I tråd med god forskningsskikk, mener vi også at våre observasjoner og beskrivelser av tiltak og strategier gjennomført ved RVT Sør i perioden 2015 til 2020, er gjengitt på en slik måte at de kan etterprøves og undersøkes. Vi anser dermed at empirien knyttet til den kvalitative delen av oppgaven er pålitelig og troverdig.

3.8. Validitet

God forskning inneholder empiri som er gyldig og relevant (Jacobsen, 2015). OCAI sier at den måler fire typer organisasjonskulturer. Ifølge Cameron & Quinn er det ført grundig bevis for metodens validitet gjennom blant annet Cameron og Freeman, Quinn og Spreitzer og Zammuto og Krakower alle i 1991 (Cameron & Quinn, 2013). Ut fra disse studiene kan vi si at det er ført bevis for OCAI måler det den er tenkt til å måle, nemlig at:

«Hovedfaktorer i organisasjonskultur som har betydelig effekt på organisatorisk og individuell atferd. Den måler i tillegg disse dimensjonene på en pålitelig (reliabel) måte.» (Cameron & Quinn, 2013, s. 180-181)

CVF som konsept og OCAI som måleinstrument ble i utgangspunktet utviklet etter Cambell's (1977) liste med «30 kriterier for organisatorisk effektivitet», og har av den grunn blitt kritisert av noen forskningsmiljøer (Hartnell, Ou & Kinicki, 2011, s. 678). Det har blitt stilt spørsmålsteget om verktøyet først og fremst måler effektivitet og ikke kultur, som nødvendigvis ikke behøver å ha noen opplagt sammenheng. De mener verktøyet blander inn andre faktorer og variabler som ikke eksplisitt handler om kultur, som for eksempel strategi, struktur og lederskap (Chatman & O'Reilly, 2016; Hartnell et al., 2011). Basert på en metanalyse av 89 studier ved bruk av CVF mener Hartnell et al. (2011) at det bare er beskjeden støtte for den kausale validiteten av rammeverket, og at resultatene antyder at det å identifisere 'dominerende kulturtyper' kan være av begrenset nytte, og fordi det ikke er fullverdig validert om de underliggende antagelsen som kjerneelement i kultur faktisk måles i CVF (Hartnell et al., 2011, s. 687).

På tross av denne kritikken mener vi allikevel CVF og OCAI som verktøy viser, gjennom å ha vært nyttig i en årrekke i mer enn 10.000 organisasjoner, og samtidig vært utsatt for en rekke akademiske undersøkelser (bl.a. Howard, 1998), at det tar høyde for de viktigste kjerneelementene for å måle organisatorisk kultur på en valid måte, spesielt dersom man foretar en grundig analyse av de seks kulturelle innholdsdimensjonene.

Empirien vi har samlet inn gjennom våre observasjoner er basert på gode førstehåndskilder. Styrken i disse dataen er at vi har tett tilknytning til organisasjonen vi forsker på og har gjennomgått det som er tilgjengelig av dokumentasjon om prosessene vi skal undersøke.

Men som forskere på egen organisasjon må vi erkjenne at våre subjektive oppfatninger vil kunne påvirke resultatene. Vi har etter beste evne forsøkt å gi en så sann presentasjon av prosessen som mulig. Resultatene mener vi har intern gyldighet, men vi kan sannsynligvis i begrenset grad generalisere våre funn til andre case.

4. PRESENTASJON AV CASE OG DET KVALITATIVE MATERIALET

RVTS sør er et regionalt kompetansesenter som er opprettet for å sikre at mennesker som er utsatt for vold, overgrep, traumatiske hendelser eller er i selvmordsfare skal møte tjenester som er kompetente slik at de får redusert sine vansker og får den hjelp, støtte og behandling de har behov for. RVTS Sør skal også bidra med kompetanse på migrasjonshelse og har ansvar for å bistå med kompetanseheving innenfor forebygging av radikaliserings-, utenforskap, negativ sosial kontroll og kjønnslemlestelse. RVTS Sør får tilskudd og oppgaver fra Helsedirektoratet (Hdir) og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir). I tillegg får RVTS Sør også enkeltstående oppdrag fra Justis- og beredskapsdepartementet. Senterets aktiviteter vil derfor være styrt av gjeldende politikk innenfor sine fagområder. RVTS Sør ble etablert i 2008 som en avdeling i Bufetat region sør, men siden januar 2018 har senteret vært en del av Stiftelsen RBUP Øst og Sør.

Senterets primære målgruppe er kommunale hjelpetjenester og spesialisthelsetjenesten, men jobber også med private og ideelle aktører. RVTS Sør ønsker å være en **tjeneste for tjenestene**, og skal være et viktig bindeledd mellom forskning og praksis. Finansiering og oppgaver for senterets virksomhet fastsettes årlig i et Tilskuddsbrev fra Hdir.

Ved opprettelsen av de fem regionale kompetansesentrene om vold traumatisk stress og selvmordsforebygging i Norge 2007 og 2008, ble det lagt opp til en organisering hvor de ansatte ble delt inn i tre fagteam: Selvmordsforebyggingsteam, migrasjonshelseteam og Vold og Traumatisk stressteam. RVTS Sør ble etablert i januar 2008, og hadde ved oppstarten 15 ansatte. For RVTS Sør var dette en god organisering med tanke på å styrke spisskompetent fagutvikling. Ansatte jobbet ofte dedikert på sitt fagfelt, utviklet spisskompetanse, men dersom de sluttet, viste det seg at kompetansen de hadde bygd opp ofte ble med den ansatte ut av organisasjonen. Som kompetansebedrift lagde vi tidlig strategiske mål for organisatorisk læring og utvikling, men vi syntes ikke vi lyktes med få ut effekter av samarbeid på tvers av teamene og spredningen av kompetanse horisontalt i organisasjonen. Dette ble også både mer synlig og krevende ettersom aktiviteten til senteret i stadig større grad gikk fra korte undervisnings- og forelesningsoppdrag, til større helhetlige kompetanseprogram som krevde mer og bedre samhandling, også internt på senteret. Samtidig fikk senteret store regionale og nasjonale utviklingsprosjekter som krevde at det

ble opprettet prosjektgrupper på tvers av teamene. Et av disse var «Vidsynt» som var et regionalt kompetanseprogram i Bufetat region sør (VidSynt, 2015). Dette programmet førte blant annet til at RVTS Sør fikk økt sin kompetanse på hvordan organisasjonsutvikling, fagutvikling og endringsprosesser bør foregå parallelt. Sentrale teorier i dette programmet var «Lærende organisasjoner» (Senge, 2006) og organisasjonskulturforståelsen til Edgar Schein (Schein, 2010). Et annet utviklingsprosjekt som inspirerte og ga oss mye nyttig læring, var utviklingen av HandleKraft (Handlekraft, 2012). Dette var et nasjonalt kompetanseprogram som skulle øke traumekompetansen til alle landets statlige barneverninstitusjoner. Det ble utviklet i 2010/11, grundig evaluert av Ernst & Young i 2014 og revidert av RVTS Sør i 2015. Evalueringen til Ernst & Young bidro til nyttig kunnskap, og et økt internt fokus på hva som skal til for å implementere ny kunnskap og forståelse i tjenester. Rapporten trakk blant annet frem viktigheten av å hente frem underliggende antakelser om hvorfor ansatte handler slik de gjør. Ikke minst viste evalueringen at HandleKraft sitt språklige «begreps-univers» viste seg å ha endret de ansattes atferd og praksis overfor traumatisert ungdom. Programmet hadde styrket den individuelle læringen hos kursdeltakerne, men vi hadde ikke i tilstrekkelig grad lykket med å utvikle gode nok lærende kulturer og få til organisatorisk læring hos tjenesten (Ernst & Young, RVTS_Sør, 2014). Erfaringer gjort i Vidsynt og HandleKraft bidro sterkt til at RVTS Sør besluttet å gjennomføre en «organisasjonstilpasning» i 2015, ikke minst i forhold til prosjektorganisering som en effektiv ny arbeidsform tilpasset nye forventningene fra oppdragsgiver.

I 2020 har RVTS Sør 28 ansatte fordelt på cirka 25 årsverk med svært ulik faglig bakgrunn. Senteret har psykologer, sosionomer, sykepleiere, sosialantropologer, lærere, førskolelærere, barnevernspedagoger, diakoner, grafisk designer, webutvikler og kontorfaglig utdannede. De aller fleste har spesialistutdanning eller andre vider- og etterutdanninger. Det er med andre ord en svært kompetent og faglig sett lite homogen ansattgruppe.

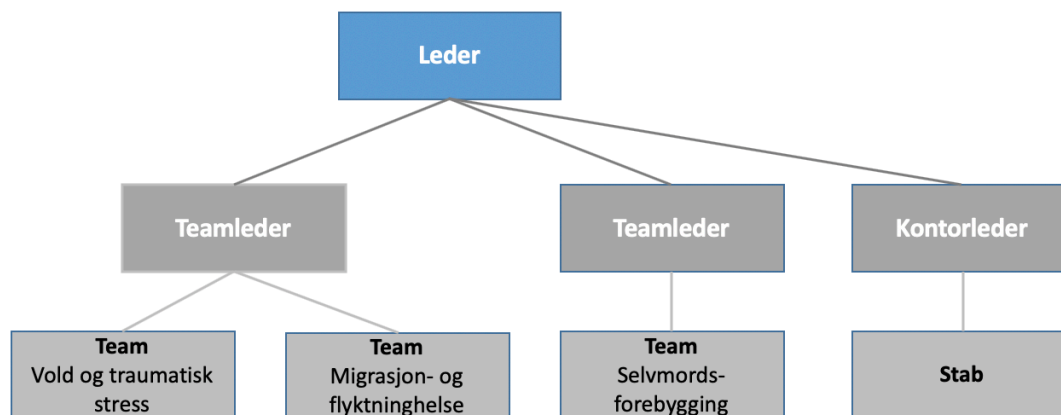
I dag er RVTS Sør organisert som en prosjektorganisasjon hvor alle oppdrag senteret påtar seg blir opprettet som prosjekter med egen prosjektleder med tilhørende prosjektgruppe. Alle henvendelser utover direkte oppdrag fra Bufdir eller Helsedirektoratet blir behandlet av eget inntaksmøte som består av ledelsen og representanter fra de ansatte. Basert på

erfaringene fra HandleKraft, Vidsynt og egeninitierte utviklingsprogram, har RVTS Sør valgt å prioritere oppdrag som gjelder kompetanseprogram hvor en eller flere samarbeidende tjenester får kurs, opplæring og lederstøtte over en lengre tidsperiode. Disse varierer fra 6 måneder til 2 år og er avhengig av antall deltakere og virksomheter som skal være med i programmet. Dette er et resultat av egne erfaringer, men også hva vi nå har lært er god implementeringsskikk.

4.1. RVTS Sør og organisasjonstilpasning 2015:

I mars 2015 gjennomførte RVTS Sør en strukturell endring og gikk fra en tradisjonell hierarkisk organisasjonsstruktur med tre fagteam, til en horisontal prosjektorganisasjon. I 2012 hadde det allerede blitt gjort en liten endring i teamene ved at Migrasjons- og flyktninghelseteamet fikk felles teamleder med Vold- og traumatisk stressteamet. Før organisasjonstilpasningen så derfor organisasjonen ut som beskrevet på **figur 5**.

Organisasjonskart RVTS Sør



Figur 5: Organisasjonskart RVTS Sør 2014

Ledelsen beskrev følgende målsetning om tilpasningen til prosjektorganisasjon overfor de ansatte i 2015:

Målet med prosjektorganiseringen er å øke fleksibiliteten, øke autonomien, utnytte personalressursene bedre, øke den tverrfaglige utvekslingen, utvikle vår egenart, øke

transparens og den horisontale kommunikasjonen, sette sammen det beste teamet for oppgaven, realisere strategien om å være en lærende organisasjon og ikke minst gjøre oss mer tilpasningsdyktige i forhold til nye eksterne krav fra vår oppdragsgiver Helsedirektoratet, og tjenestene.

Notat og presentasjon fra personalmøte RVTS Sør 11.11.2014

I tillegg til at tidligere nevnte Vidsynt økte kunnskapen om organisasjonsutvikling og implementering, tilførte prosjektet også RVTS Sør ekstra økonomiske midler. Det ble gjennomført nyansettelser og innleie av fagpersoner som økte kompetansen innenfor organisasjonspsykologi, lederutvikling og organisasjonsutvikling.

Senteret var i en vekstfase hvor det både oppstod store mulighetsrom og også utfordringer knyttet til subkulturelle motsetninger hvor noen ønsket endringene velkommen, mens andre opplevde den nye organiseringen som uoversiktlig og vanskelig å orientere seg i. Dette førte til en periode med svært høy produktivitet både av pedagogisk materiell, kreativ vekst og økte leveranser ut til tjenestene. Samtidig opplevde vi i årene før 2015, midt i denne innovative og produktive veksten, en rekke personalkonflikter på senteret og utskiftning av ansatte som et resultat av dette. Av hensyn til personvern vil vi ikke gå nærmere inn på dette. Totalt sett opplevde vi som ledelse «a sense of urgency», og et sterkt behov for å gjøre en rekke strategiske, kulturelle og organisatoriske grep for å utvikle og endre organisasjonen.



Figur 7: Funksjonskart RVTS Sør 2015



Figur 6: Organisasjonskart RVTS Sør 2015

Figur 6 og 7 viser hvordan RVTS Sør presenterte **organisasjonstilpasningen** for de ansatte. Som tidligere nevnt var prinsippene fra en lærende organisasjon (Senge, 2006) noe som ble forsøkt realisert. Selv om det var varierende hvor strukturert arbeidet var, ble det forsøkt å bygge en organisasjon bygd på Peter Senges 5 disipliner. Dette var en strategisk målsetting for å kunne levere god kompetansestøtte til alle de tjenestene senteret er til for, samtidig som det var en streben mot en optimal organisasjonskultur for å håndtere alle senterets utfordringer.

RVTS Sør møter et komplekst praksisfelt som må forholde seg til krevende oppgaver innen traume- og voldsfeltet, samtidig som de skal løse lovpålagte oppgaver og sørge for at ny forståelse og kunnskap skal implementeres som ny praksis. Dette krever en organisasjon som kan lære, ta i bruk ny kunnskap og reflektere over egen praksis. Slike organisasjoner må få til en reflekterende praksis hvor **gruppelæring** er et sentralt element for å oppnå organisatorisk læring og tilpasning til de komplekse problemstillingene som disse står stilt overfor (Senge, 2006, s. 10). Som et resultat av dette ble begrepet «reflekterende praksis – hvordan gå fra refleks til refleksjon» brukt både overfor interne aktiviteter og som et uttalt mål for arbeidet i tjenestene.

De regionale og nasjonale prosjektene senteret arbeidet med skapte en ytre påvirkning til hvordan det ble samhandlet internt for å løse oppdragene. Fokuset til ledelsen var å skape en autonom organisasjon med stor evne til å tilpasse seg ulike tjenester og ulike oppdragsgivere. Det var et uttalt mål at prosjektledere og ansatte skulle ha stor valgfrihet og det ble lagt opp til liten grad av kontroll, for kvalitetssikringen skulle foregå av de ansatte i de enkelte prosjektene. Tillit ble dermed også viktig for ledelsen, og det lagt opp til at man skulle ha åpne prosesser hvor de ansatte skulle ha reell medvirkning og påvirkning på viktige veivalg og beslutninger.

For å møte den økte etterspørselen og produksjonen, samt ta høyde for læringen vi hadde gjort i de nasjonale programmene vi hadde laget, utviklet RVTS Sør en generisk modell for kompetanseprogrammene sine. Dette var programmer som var fleksible nok til at de kunne skaleres og tilpasses ulike gruppestørrelser og antall aktører/etater som deltok.

Endringsprosessen foregikk ikke uten motsetninger og senteret var som tidligere nevnt

preget av konflikter i denne perioden. Det er likevel interessant å påpeke at i samme periode var senteret preget av svært høy produksjon og leveranse av tjenester hvor «kundene» meldte tilbake om høy grad av måloppnåelse.

4.1.1. Strategisk arbeid for å lykkes med omstilling

Ledelsen ved RVTS Sør jobbet hele 2014 tett sammen med styret, ansattgruppen og de tillitsvalgte for å legge et godt grunnlag for omstillingen. Strategisk ledergruppe ble opprettet for å sikre god intern og ekstern kommunikasjon og for å bidra til at det ble iverksatt tiltak for å bygge en ny verdibevisst prosjektorganisasjon. Vi flyttet kommunikasjonsansvarlig inn i ledergruppen og hun fikk en svært sentral rolle i både planlegging, utforming og presentasjon av tiltakene og strategiene som er listet opp og beskrevet i tabellen under. **Tabell 3** viser at organisasjonstilpasningen ble fulgt av en rekke virkemidler og strategier som skulle bidra til at ledelsen nådde målsettingen sin:

Strategi/virkemiddel	Beskrivelse	Målsetting
Verdibevisste strategier: <ul style="list-style-type: none"> • Verdimelding • Verdiforløser • Verdi profilfilm 	Verdimeldingen beskrev senterets verdier og hvordan de skulle prege internt og eksternt arbeid. Det ble laget verdiforløser for å implementere de nye verdiene. Vi laget en profilfilm med et nytt verdi-kjernebudskap: «Det finnes ikke vanskelige barn, bare barn som har det vanskelig»	Ledelsen ønsket en verdistyring som var basert på et felles verdigrunnlag som også skulle prege arbeidet ut i tjenestene, og intern i organisasjonen. Ikke minst ønsket vi å bli en tydelig verdiformidler i all vår fagformidling.
Strategimelding 2015 - 2017	Dokument som la føringer for strategiske prioriteringer knyttet til ansettelse, faglig utvikling og utvikling av tjenestene til senteret	Ledelsen ønsket at strategiene skulle være kjent internt i organisasjonen, sikre åpne prosesser og bidra til det ble synliggjort overfor oppdragsgiver og tjenestene hva som skulle prioriteres.
Faghjertebok – senteret kunnskapsgrunnlag, verdier, språk og begreper.	En oppsummering av senterets kunnskapsgrunnlag som også beskriver arbeidsmåter, språk og begreper, verdier og menneskesyn og beskrive rasjonale for senterets pedagogiske valg	Ledelsen ønsket at kunnskapsgrunnlaget for hele senterets virksomhet skulle beskrives og gjøres kjent internt og eksternt. Vi ønsket å utvikle et RVTS Sør-begrepsapparat internt/eksternt
Profil/designmanual	Alle publikasjoner på web eller i trykksaker, samt presentasjoner og filmer skulle ha samme design og støtte opp under valgte profil	Ledelsen ønsket å profesjonalisere uttrykket og sikre at alt arbeid som ble gjennomført skulle ha en tydelig og lett gjenkjennbar profil. Skulle også sikre at avsender var RVTS Sør og ikke den enkelte medarbeider

Kommunikasjonsarbeid	Kommunikasjonsleder fikk ansvar for å lede internt og eksternt kommunikasjonsarbeid og ha fokus på verdiformidling	Ledelsen ønsket et sterkt fokus på språk og kommunikasjon for å sikre at traumekunnskap ble beskrevet på en tilgjengelig måte og gjorde forskning tilgjengelig for praksisfeltet
Personaloppfølging	Personalsamtalene fikk ny struktur med fokus på den enkeltes utvikling og vekst. Ansattes verdijobbing og arbeidsglede ble tematisert	Ledelsen ønsket en styrkebasert tilnærming med individuell utviklingsplan og fokus på ansattes arbeidsglede og realisering av senterets verdier og strategier.
Møtestruktur	Fast møtestruktur ble etablert med rituelle innslag for å spre og dele nødvendig informasjon, samt tilrettelegge for samarbeidsarenaer.	Ledelsen ønsket å sikre at det bli gitt nok rom før å spre informasjon, samarbeide i prosjektene og sikre at den enkelte ble sett og møtt i felleskapet.
Ansettelse	Ansettelse av webutvikler og grafisk designer	Ledelsen ønsket at viktige tjenester som tidligere ble kjøpt inn ble en del av organisasjonen for å sikre bedre samskaping og ressursutnyttelse.

Tabell 3: Strategier og tiltak omstilling 2015

Noe av det som fikk mest fokus i starten av organisasjonstilpasningen var prosessarbeid med **senterets verdier**. Det skulle også utvikles en tydelig felles delt visjon for arbeidet ved senteret. Dette var inspirert av lærende organisasjoner og hvordan Peter Senge fremhevet viktigheten av å få til en felles delt visjon som de ansatte kunne forplikte seg til (Senge, 2006, s. 9). I tillegg må det nevnes at i denne perioden ble lekens betydning for innovasjon, relasjonsbygging og gode læringsprosesser tatt i bruk, både i interne samlinger og ellers i programmene ute i tjenestene. Dette bidro blant annet til at senteret til tross for motsetninger, var preget av et arbeidsmiljø med mye humor og latter. Senteret fikk til og med kallenavnet «Kumbaya-senteret» av våre samarbeidspartnere i Oslo denne perioden. Det refererer selvsagt til at vi hører til i «bibelbeltet», samtidig som det nok skyldes av at vi ble sett på som annerledes, modige i kommunikasjonen, synlige og litt smårare, sterkt preget av tette relasjoner, humor og lekenhet.

Journalist og gründer Eva Dønnestad ble ansatt som kommunikasjonsleder i denne perioden og hun ledet verdiarbeidet blant annet med å utarbeide en **verdimelding** (RVTS_Sør, 2015c), samtidig som hun fikk i oppgave å sette fokus på å lage et felles språk og begreper i alle ledd i organisasjonen. Verdimeldingen ble utarbeidet gjennom en prosess hvor alle ansatte fikk bidra både muntlig og skriftlig og har vært et sentralt dokument for all aktivitet både internt

og eksternt de siste 5 årene. Verdiene vi skulle jobbe ut fra ble **ydmykhet, mot og anerkjennelse**. Verdimeidingen inneholdt også en beskrivelse av hvordan vi skulle realisere verdiene både internt og i møte med andre tjenester. Disse ble kalt for **verdiforløserne** og vi fikk dermed satt språk til hvordan og hvorfor vi ville fokusere på verdijobbing. Begrepene som skulle bidra til realiseringen var verbene **Belyse, Berøre og Bevege**. Disse begrepene ble svært viktige for å synliggjøre at når man jobber verdibevisst, må man belyse noe enten faglig eller personlig. Målet er at man skal berøre, for vi vet at emosjoner styrer beslutningene våre, i hvert fall når vi bør endre eller videreutvikle noe. Får vi til å belyse og berøre, er grunnlaget lagt for å få til en bevegelse. Fagutvikling, implementering og kompetanseheving er synonymt med å skape en eller annen form for bevegelse. For å styrke **verdiforformidlingen** både utad og innad, besluttet ledelsen å få produsert en kort profilfilm. Vi utfordret et kommunikasjonsbyrå ved å gi de alle våre styringsdokumenter, kommunikasjonsprofil og faglig kunnskapsgrunnlag. Basert på dette materialet ba vi de om å visualisere et viktig verdibudskap knyttet til kjernevirksomheten. Det endte opp med slagordet: *«Det finnes ikke vanskelige barn, men det er mange barn som har det vanskelig»*. Målet var å bygge et faglig omdømme eksternt i et litt splittet traume-fagfelt, samt forenkle budskapet ut til tjenestene. Filmen fikk navnet «Monsterfilmen», fordi de valgte å presentere det traumatiserte barnet som ei lita jente innkapslet i et stort monster (Mikrofilm, 2015). Filmen ble et viktig fagideologisk budskap i møte med omverdenen. I tillegg var det meningen å skape en felles delt visjon som de ansatte skulle forplikte seg til å jobbe etter, ikke bare for omdømmets skyld, men for å knytte den til de ansattes personlige visjoner hos menneskene i hele RVTS Sør (Senge, 2006, s. 192). Dette arbeidet var også inspirert av Edgar Scheins kulturmodell hvor vi ønsket å bli bevisste på både de synlige og mer usynlige delene av virksomheten. Arbeidet med verdiene og verdiforløserne fikk frem den enkeltes verdier og vi ble også utfordret på hva som kunne være våre underliggende grunnleggende antakelser (Schein, 1987).

I 2015 utarbeidet strategisk ledergruppe et **strategidokument** for perioden 2015 til 2017 som la grunnlag for og synliggjorde hva som skulle være senterets satsinger fremover. Dette ble et viktig dokument for å tydeliggjøre og begrunne valg som ble tatt overfor ansatte og oppdragsgiver og bidra til en åpenhet rundt de prioriteringer som ble gjort. Arbeidet med **Faghjerteboka** hadde som formål å beskrive grunnlaget for senterets virksomhet. Arbeidet

ble i hovedsak gjennomført i 2015 og ble viktig for senterets identitet og utgjorde senterets kunnskapsgrunnlag for aktiviteter ut mot tjenestene (RVTS_Sør, 2015a). Et vesentlig poeng med Faghjerteboka var å få frem RVTS Sør sitt faglige ståsted ikke minst gjennom å vise frem de begrepene, modellene og språket som vi hadde utviklet og gjort tilgjengelig for tjenestene siden 2010. Språk og begreper som vi gjennom kompetanseprogrammene våre visste hadde effekt både for individuell - og organisatorisk læring. Vi lagde forenklinger av fagbegreper og nyord som feks. «smerteuttrykk, traumebevisst omsorg - TBO, MenneskeMøteKompetanse» (Traumbevisst Ordliste, RVTS_Sør, 2015b).

Det ble også utviklet egen **designmanual** og satt fokus på senterets kommunikasjon slik at RVTS Sør fikk et helhetlig uttrykk på web, i trykksaker og når ansatte reiste rundt og holdt kurs, seminar og deltok på konferanser. Målet med dette var å sikre kvaliteten på det som ble gjort, samtidig som det skulle bidra til godt renommé og realisere senterets verdier og sikre at ansatte brukte kunnskapsbaserte arbeidsmetoder.

Ledelsen ønsket også å øke de ansattes organisasjonsforståelse og legge til rette for at man skulle kunne se hele virksomheten i sammenheng. For å sikre dette, ble det bestemt å innføre «Helligmandager» som fast «innetid» hvor det skulle sikres at personalmøter ble prioritert og de ulike prosjektene skulle få tid til å avholde nødvendige møter til å utvikle, planlegge og drifte de ulike prosjektene. Her var vi inspirert av Peter Senges systemtenkning for vi så helt tydelig et behov for at den enkelte ansatte skulle få delt sine suksesser, feiltrinn og personlige erfaringer for å oppnå en felles forståelse av senterets virksomhet (Senge, 2006, s. 11..).

Personalmøtene ble revitalisert og fikk derfor en ny fast struktur med nye ritualer med et mål om å styrke senterets identitet og bidra til realisering av verdiene. Det var viktig at de ansatte fikk en felles forståelse for «*hvordan vi gjør det hos oss*», som også var en bevisstgjøring av våre **mentale modeller** (Senge, 2006, s. 8). Alle personalmøter ble startet med noe som ble kalt «**Glødebarometer**» og som var et ritual som skulle sikre at den enkelte ansatte fikk mulighet til å dele suksesser i jobben, eller hedre en kollega som hadde ført til at man hadde hatt gode opplevelser på kontoret eller i kontakt med de tjenestene vi jobber med. Her ønsket ledelsen at det skulle være et fokus på den enkelte ansattes personlige mestring (Senge, 2006, s. 7). Glødebarometer ble også et verktøy som senteret tok med seg ut til ledere i tjenesten vi arbeidet med. På den måten fikk vi testet ut interne

verktøy og samlet erfaringer fra andre som meldte tilbake hvordan dette utspilte seg i deres organisasjon.

Videre ble det lagt opp til fast informasjonspunkt fra leder som ble kalt «prekestolen» og som gav leder mulighet til å løfte fram enten viktige refleksjoner rundt hvordan vi kan forholde oss til hverandre eller informere om viktige strategier fra ledelsen eller fra våre oppdragsgivere. Lederen ved senteret fikk på denne måten mulighet til å ta på seg rollen som senterets «overhode» og gikk foran ved å være nær, ofte personlig og bidra til at kulturen aksepterte at man turte dele åpent egne tanker, refleksjoner og erfaringer.

Administrativ informasjon ble sikret gjennom «Merkantilt mekka» som var kontorleders faste punkt for å informere om rutiner, systemendringer eller annen nødvendig informasjon som ansatte hadde behov for i sitt daglige arbeid. Dette skulle sikre at ansatte hadde nødvendig innsikt i, kunnskap om og forståelse for de merkantile oppgavene som var pålagt den enkelte ansatt.

Sentralt i denne rituelle oppbygningen av personalemøtene var at ledelsen ønsket å legge til rette for deling av erfaringer hvor den enkelte ble sett og hørt. Vi ønsket å sikre deling av erfaringer og informasjon mellom de ansatte og på den måten styrke de mellommenneskelige relasjonene. Målet var å bygge et arbeidsmiljø hvor kompetente fagfolk tør å by på seg selv og velger å dele både gode og dårlige erfaringer. Det er ofte god læring i dårlige erfaringer, så for å sikre gode læringsprosesser i organisasjonen, ble anerkjennelse av alle typer erfaringer vektlagt.

Ledelsen kom frem i samarbeid med de ansatte at vi skulle innføre en **arbeidsgledeundersøkelse** basert på Stefan Tengblads medarbeidskapsmodell (Tengblad, 2010) som var senterets måte å samle inn data fra ansattes opplevelse av å arbeide ved RVTS Sør. Det var helt bevisst at ledelsen ønsket fokus på at de ansatte skulle reflektere over eget bidrag og egen arbeidsglede og rapportere på dette.

Medarbeidersamtalen ble også revidert for å bli tilpasset måten senteret ønsket å arbeide på, og for å sikre faglig og menneskelig vekst for den enkelte. Den fikk navnet **Utviklings- og Vekstsamtale (UV-samtale)** og viktige elementer i denne samtalen var den ansattes realisering og forpliktelse av verdiene både internt og eksternt, samt fokus på hva den enkelte ansatte hadde behov for av vekst og utvikling. Denne måten å organisere

medarbeidersamtalene på, gav ledelsen god oversikt over den enkelte ansattes behov for utvikling og det ble mulig å lage individuelle planer for kompetanseutvikling.

Kommunikasjonsarbeidet økte behovet for **webutvikling og grafisk design**. For å lette tilgangen til disse tjenestene, samt bidra til bedre samskappingsprosesser, valgte ledelsen å ansette folk med denne kompetansen. Den økte produksjonen kan nok i stor grad tilskrives bedre og enklere tilgang til denne kompetansen.

4.1.2. Oppsummert etter organisasjonstilpasning i 2015

Selv om RVTS Sør opplevde stor etterspørsel etter sine tjenester, produksjonen var stor og trafikken på websidene økte, var det fremdeles noe uro i organisasjonen. Flere ansatte ga uttrykk for at de savnet «sitt gamle faglige hjem» fra den tiden det hadde eksistert tre fagteam, og etterspurte nye faglige arenaer for fagspesifikke drøftinger. Det ble klart for ledelsen at leveransene ut til tjenestene fungerte bra, det ble produsert bra i flere enkeltprosjekter men det var usikkerhet knyttet til den interne fagutviklingen og graden av organisasjonslæring for hele virksomheten.

I 2016 ble det gjennomført en evaluering («Ett år etter») av omstillingen til prosjektorganisering. Kort oppsummert fortalte denne at arbeidsgleden var stor, de ansatte satte pris på ritualene og møtестrukturen, de ønsket seg ikke tilbake til den gamle teamstrukturen, prosjektfaglig arbeidsform var uvant men fungerte stort sett bra, men muligheten til å holde seg faglig oppdatert hadde blitt mindre uten fagteamene. Etter omstillingen til en prosjektorganisasjon manglet det gode arenaer for å drive intern fagutvikling og kvalitetssikring av at læring skjedde på tvers i organisasjonen.

4.2. RVTS Sør og revidert organisasjonstilpasning 2018

I 2015 ble det utført en gjennomgang av kompetansesentrene i Norge som resulterte i rapporten «*Fremtidens kunnskaps- og kompetansesenter*» (Helsedirektoratet, 2016). Denne viste at det var for mange sentre, for lite samarbeid og vanskelig for tjenestene å få oversikt over hvem som kunne bistå innenfor de ulike fagfeltene. Det oppstod derfor et press utenfra på RVTS Sør om å samordne tjenestene sine. RVTS Sør opplevde dessuten at senterets samfunnsoppdrag ikke samsvarte godt nok med Bufetats oppgaver.

Etter eget ønske og med sterke føringer fra Hdir om å samordne kompetansemiljøene i region sør, ble RVTS Sør etter to år med forberedelser virksomhetsoverdratt til stiftelsen RBUP Øst og Sør² fra 1.1.2018. Dette førte til at RVTS Sør i tillegg til å finne gode løsninger etter evalueringen av organisasjonstilpasningen måtte bruke til dels mye ressurser på å samordne og koordinere seg med to andre virksomheter.

Stiftelsen RBUP Øst og Sør består fra 1.1 2018 av tre ulike kompetansesentre med samme samfunnsoppdrag, dog innenfor litt ulike faglig fokus og geografiske ansvarsområder. De er tre selvstendige virksomheter, med eget tilskudds brev, men har nå fått en felles ledergruppe med en direktør på toppen og felles støttetjenester. Strategien bak denne endringen var å:

utnytte forskjelligheten og faglige synergier, fremme bedre koordinert innsats mot tjenesteapparatet, bli en mer kraftfull og synlig aktør og overfor tjenestene og myndighetene, og i siste instans sikre arbeidsplassene våre.

«Prinsippnotatet» - Utvikling av Stiftelsen og felleskapet 20.11.2017

Stiftelsen er finansiert av en tilskuddsordning som til tider er sterkt påvirket av politiske svingninger. Tjenestene er ikke lovpålagte, og kan fort bli et offer for nedskjæringer og omprioriteringer og stiftelsen må i så måte rettferdiggjøre sin eksistens gjennom å levere gode resultater.

4.2.1. Tilpasninger etter virksomhetsoverdragelse 1.1.2018

Virksomhetsoppdragelse 1.1.2018 førte til en forskyvning i lederoppgaver og rollefordelingen, i og med at senterleder ble en del av ledergruppen i Stiftelsen. Nestleder fikk økte daglige lederoppgaver, og vi måtte forholde oss til en ny administrativ samarbeidspartner i RBUP. Vi måtte forholde oss til nye datasystemer, ny personalhåndbok og økonomirutiner, samt et betydelig økt fokus på samarbeid og samskaping innad i Stiftelsen. Arbeidsgledeundersøkelsen i 2017 viste at de ansatte fortsatt savnet en mulighet til faglig oppdatering og læring på tvers i vår organisasjon.

Ledelsen valgte derfor å løse disse utfordringene på denne måten:

² RBUP Øst og Sør – Regionsenter for Barn og Unges Psykiske helse – region Øst og Sør - <http://www.r-bup.no/no>

Strategi/virkemiddel	Beskrivelse	Målsetting
Fagutviklingsdager FUD «Do better- og do different» dager	Nytt element i møtestruktur med fast fagdag en gang i måneden med fokus på både innovasjon og kvalitetsutvikling, samt økt fokus på ansattes faglige utvikling gjennom videre- og etterutdanning og deltakelse på relevante konferanser nasjonalt og internasjonalt	Ledelsen ønsket å sikre at nødvendig kunnskap og kompetanse ble gjort tilgjengelig for alle. Både ved å finne ny kunnskap (do different) og gi mulighet til å bearbeide, drøfte og tilpasse til det praksisfeltet vi arbeider med (do better).
Ny lederstilling	Det ble opprettet en ny lederstilling som har som hovedoppgave å følge opp leveranser og prosjektene.	Ledelsen ønsket mer lederkraft ifm. forskyvning av lederroller, samt økt profesjonalisering og oppfølging og støtte til prosjekter og leveranser
Nytt inntaksmøte	Det ble opprettet et nytt og utvidet inntaksmøte som behandler alle henvendelser og fordeler oppdrag og prosjekter.	Ledelsen ønsket å få gode strategiske drøftinger av henvendelser og sikre medvirkning fra ansatte
Prosjektkoordinatorer	Det ble opprettet tre koordinatorfunksjoner som skulle bidra til bedre oversikt over senterets aktiviteter og bidra til gode og veloverveide beslutninger i inntaksmøtet.	Ledelsen ønsket å få bedre oversikt over senterets aktiviteter slik at fordeling av prosjekter og oppdrag ble gjort på en best mulig måte. Samtidig skulle dette forbedre læring og bedre koordinering på tvers.
Kurslogg oppdatering	Kurslogg ble videreutviklet og for å øke rapportering på morsom måte ble det utviklet «dagens helt» på velkomstkjerm ved inngangsdør	Ledelsen ønsket å sikre bedre rapportering og minne de ansatte om viktigheten av å melde inn kursdeltakere på en leken måte.
Prosesslederstudie LENT	For å sikre at alle ansatte hadde samme styrkebaserte prosesslederkompetanse, fikk alle ansatte en opplæring utviklet av Lent. Alle ansatte tok denne utdannelsen sammen over 1 år.	Styrke formidlingsformen og arbeidskulturen. Vi ønsket å utvikle en distinkt gjenkjennbar felles pedagogisk profil og en styrkebasert holdning i møte med tjenestene. Et do-better initiativ

Tabell 4: Tiltak og strategier for organisasjonstilpasning 2018

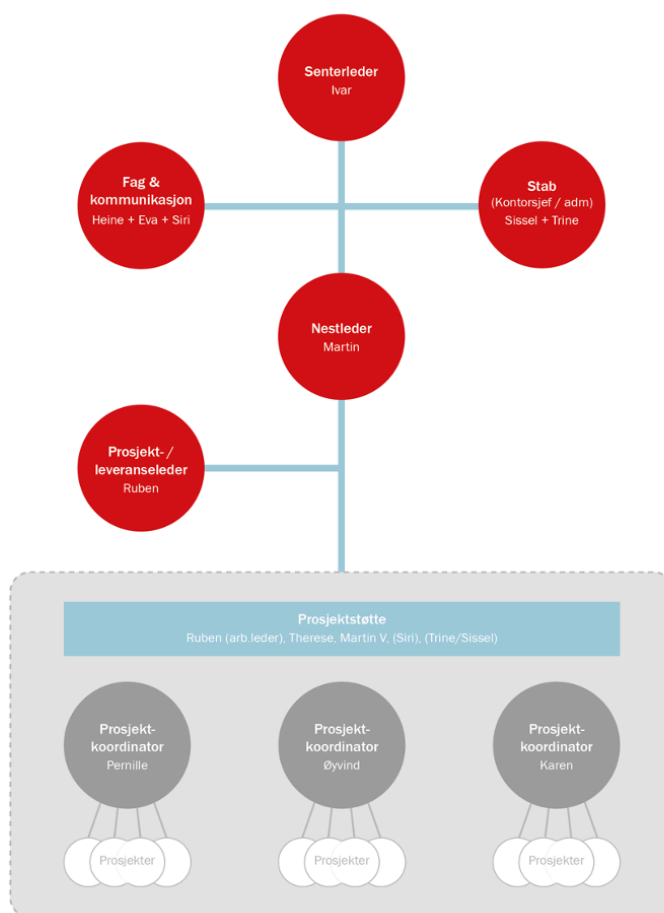
Fagutviklingsbehovet ble forsøkt dekt ved at det ble innført en intern fagdag hver måned som fikk navnet «**Fag og Utviklingsdag - FUD**». Fagleder ved senteret og en psykolog fikk ansvar for å samle inn behov og forslag fra de ansatte og organisere interne fagdager. Dette skulle bidratt til at de ansatte fikk mulighet til å dele egne erfaringer, ny kunnskap hentet fra konferanser eller forskning og sikre at innovasjon og utvikling står kontinuerlig på dagsorden. Dette ble begrunnet med at vi må være i en kontinuerlig læringsprosess dersom vi skal besitte nødvendig kunnskap og kompetanse for å være relevante for tjenestene. Det ble løftet frem at ledelsen ønsket å legge til rette for nyskaping og videreutvikling av eksisterende tilbud ved å introdusere begrepene «**do better – prosesser**» og «**do different-prosesser**» parallelt (Tidd & Bessant, 2018).

FUD ble derfor satt sammen av program hvor vi åpent hadde prosesser hvor vi videreutviklet kompetansen vår og hadde egne «do different» samlinger hvor vi testet ut helt ny kunnskap, teori eller metoder. Dette var lekne og åpne prosesser som vektla at vi må tørre å prøve det uprøvde og noen ganger litt «crazy» dersom vi skal være et innovativ senter som evner å være i front på våre fagområder. Denne strategien førte til at senteret fikk faglige drøftinger fra mange svært ulike retninger og de ansatte har vært med på alt fra filosofiske økter til danseterapi i gymsal på treningssenteret i nabobygget vårt.

Kontorlokaler kan si mye om en virksomhet og selv om det ikke er listet opp som et virkemiddel i tabellen, vil ansatte ved senteret og alle våre gjester si at RVTS Sør har lokaler som stimulerer til do different prosesser. Vekstperioden krevde mer plass og lokalene våre i kunnskapsparken på Kunnskapsparken på UiA ble bygd om. Da ble det prioritert store fellesarealer som skal stimulere til både egenrefleksjon, samtaler i grupper og kreative prosesser. Vi kan blant annet nevne at vi har «Drivhuset» som er et lyst og trivelig rom til samarbeidsmøter og «East-end» som er et stort lyst rom med to bordtennisbord som kan brukes til spill, møtebord eller fjernes slik at det blir gruppeprosesser. Alle senterets personalmøter og fester blir avholdt i dette rommet, og vi ønsket å gjøre «east-end» til vårt «Google rom» inspirert av det vi har lest om de kreative innovasjonsmiljøene.

Figur 8 på neste side viser det nye organisasjonskartet som ble presentert i 2018. Det viser den organisatoriske endringen som besto av opprettelse av en **ny lederstilling**. Den nye lederen fikk ansvar for kvalitetssikring av senterets prosjekter og leveranser, samt lede et nyopprettet inntaksmøte.

I tillegg fikk tre ansatte tilbud om en nyopprettet funksjon som **prosjektkoordinatorer** som både skulle sikre bedre oversikt over prosjektene og gi bedre drøftinger av henvendelser i inntak. Det nye **inntaksmøtet** ble holdt hver 14. dag og med deltakelse fra både ledelse og ansattgruppe skulle det sikre åpne prosesser rundt hvilke prioriteringer og oppdrag senteret tar på seg og hvem som blir tildelt de ulike prosjektene. Leder ved senteret har siden 2018 i hovedsak hatt ansvar for samkjøringen i den nye stiftelsen, noe som har gitt mer ansvar til resten av ledergruppen.



Figur 8: Organisasjonskart RVTS Sør 2018

I etterkant av «toppåret» 2015, i betydning av mange endringer og høy produksjon, ble ledelsen oppmerksom på at vi antakelig hadde svært stor underrapportering av aktiviteten. Det ble derfor rundt sommeren 2016 utviklet en **kurslogg-app** og et eget system for å samle viktig prosjektinformasjon slik at ansatte kunne rapportere enkelt og digitalt etter alle aktiviteter ute på oppdrag. Dette førte til at vi kunne rapportere mer presist hvor mange deltakere vi nådde og hvor bredt vi arbeidet i regionen og nasjonalt. Ledelsen opplevde fremdeles at mange ansatte ikke rapporterte godt nok. I stedet for å «svinge piskan» ble det laget en løsning hvor den siste som har rapportert aktivitet blir «dagens helt» med bilde på infoskjermen i fellesarealet. Dette ble tatt godt imot som et, og etter vår vurdering et kontrolltiltak, tilpasset RVTS kulturen.

Prosesslederstudiet som alle ansatte tok del i var en stor satsing for å sikre at hele senteret fikk den samme forståelsen for og kompetansen på prosessledelse. Dette studiet fikk stor betydning for arbeidet ute i tjenestene og gav de ansatte ei utvidet verktøykasse når kurs,

veiledninger, møter og andre aktiviteter skulle planlegges og gjennomføres både internt og eksternt. Studiet bidrog også til at organisasjonen fikk gode fellesopplevelser og styrket samarbeid på tvers i organisasjonen. Det å få et felles kompetanseløft og økt selvtillit knyttet til det å gjennomføre prosessorientert kursaktiviteter var viktig for å styrke senterets mål om å levere gode tjenester.

5. PRESENTASJON OG ANALYSE AV DET EMPIRISKE MATERIALET

I dette kapittelet vil vi ved presentasjon og drøfting av det empiriske datamaterialet svare på problemstillingen vi har valgt for denne oppgaven

Hvilken organisasjonskultur har RVTS Sør i 2017 og 2020

Er det noen sammenheng mellom utviklingen av organisasjonskulturen og ledelsens strategiske valg?

Første del av problemstillingen vil vi besvare ved å ta for oss målingen i 2017. Vi vil presentere hva organisasjonskulturen til RVTS Sør var dominert av ut fra målingen i 2017 og se nærmere på hva de ansatte ønsket skulle prege kulturen fremover. Vi har valgt å definere høye verdier over 30 poeng som sterk kultur. Rammeverket til Cameron & Quinn sier ikke noe om høy verdi (i betydningen høyt tall), men de skriver følgende om sterk kultur. Desto høyere score, jo sterkere, bredt delt og dominerende er denne kulturen. Høyt score betyr også ensartet innsats, klart fokus, helhet og delt visjon, men man må selv vurdere om kulturstyrken man har er i samsvar med oppgaver og omgivelser (Cameron & Quinn, 2013, s. 84).

Vi vil videre presentere hva som dominerer organisasjonskulturen til RVTS Sør i 2020 og analysere og drøfte i hvilken grad denne er samsvarende med utviklingen som var ønsket i 2017. Vi vil også analysere avvik mellom dominerende og foretrukket organisasjonskultur i 2020.

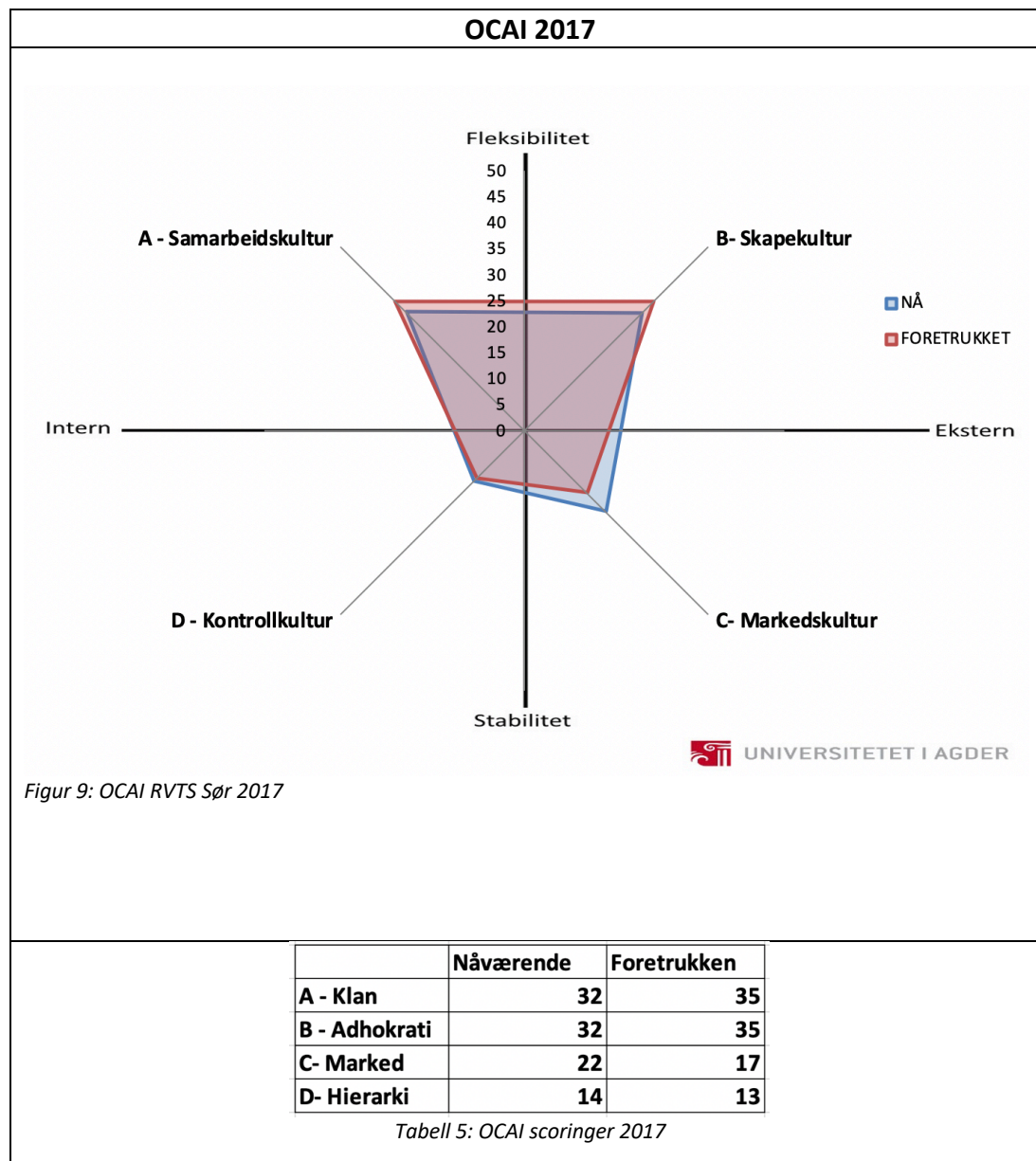
Vi ønsker å gå dypere inn i målingene fra 2017 og 2020 og vil derfor analysere data knyttet til de seks innholdsdimensjonene som utgjør gjennomsnittet for de fire kulturtypene.

Målsettingen med dette er å identifisere om organisasjonen har verdier og grunnleggende antakelser som konkurrerer med hverandre. Det er også viktig for oss å se på i hvilken grad det er samsvar mellom vektingen av de ulike innholdsdimensjonene, og se nærmere på hvordan disse har utviklet seg fra første til siste måling.

Til slutt vil vi svare på siste del av problemstillingen hvor vi vil sette de to målingene vi har

gjennomført i sammenheng med de strategiske valgene som ble gjennomført av ledelsen ved RVTS sør.

5.1. Organisasjonskulturen til RVTS Sør i 2017



Målingen i 2017 viser at RVTS Sør har en gjennomsnittprofil som er fleksibelt orientert. Den er delt i forhold til intern og ekstern orientering. Organisasjonskulturen er dominert av **Klankulturen** og **Adhokratikulturen** som begge får en gjennomsnittscore på 32.

Klankulturen blir ofte beskrevet som utvidet familie hvor ansatte deler mye av seg selv, er vennlige og ledere ofte blir sett på som ledestjerner og til og med foreldrefigurer. Den har høy grad av forpliktelse og limet i organisasjonen er ofte knyttet til lojalitet og tradisjoner.

Klanen er opptatt av samsvar og moral og verdsetter langsiktig satsing på utvikling av personalet. Organisasjonen måler suksess basert på sensitivitet overfor kunder og fokus på mennesker. Teamarbeid, medvirkning og konsensus er viktig for klanen (Cameron & Quinn, 2013).

Adhokatrikulturen blir beskrevet som skapekulturen hvor organisasjonen er kreativ og dynamisk og har fokus på entreprenørskap. Ansatte tør ta sjanser og lederne er ofte innovative og risikovillige. Man vektlegger å være i forkant og limet i organisasjonen er dedikasjon til eksperimentering og innovasjon. Organisasjonen er opptatt av vekst og skaffe nye ressurser, og suksess blir ofte målt på om man klare å utvikle nye konsepter eller tjenester. Autonomi for den enkelte er ofte et mål (Cameron & Quinn, 2013).

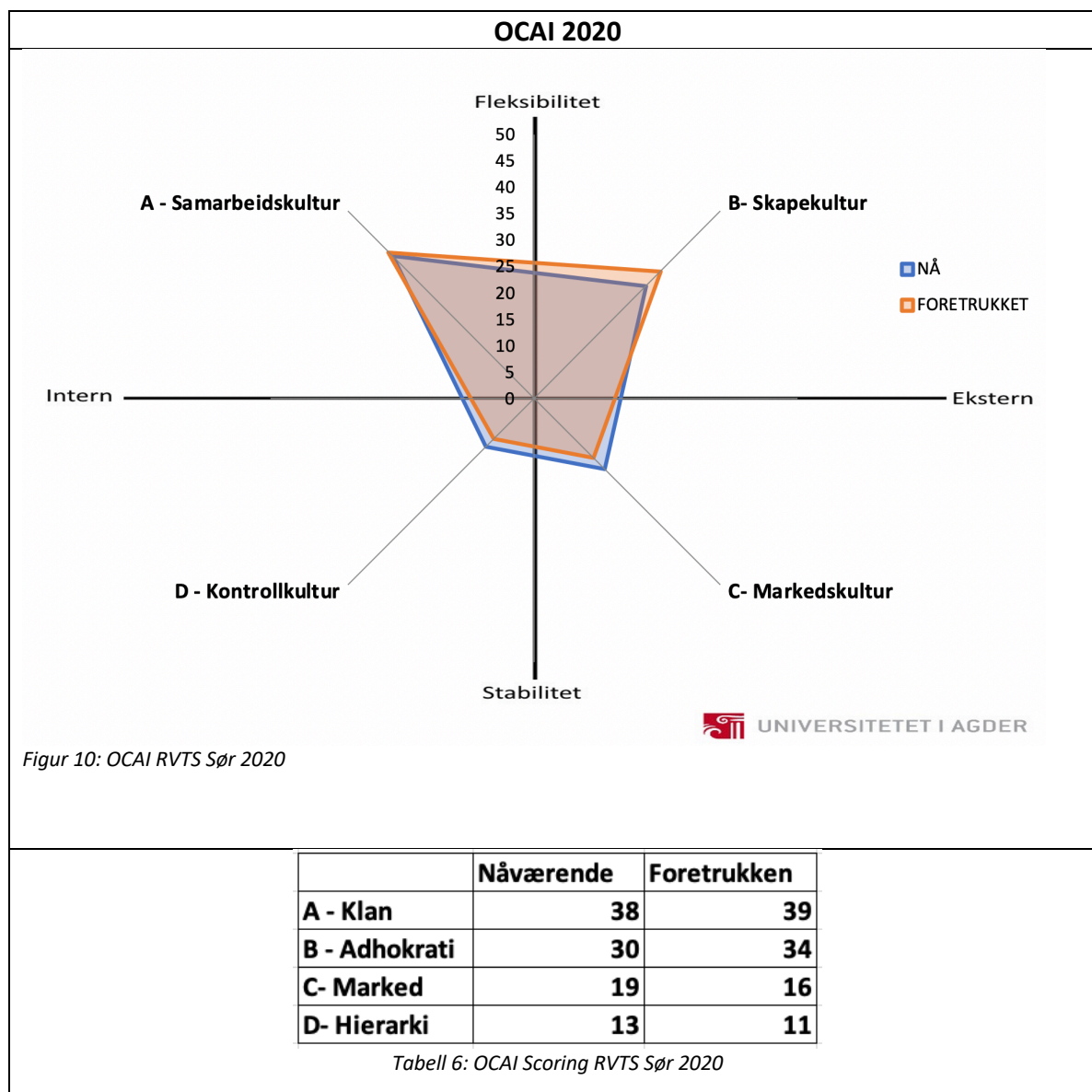
RVTS sør var i 2017 en relativt ung organisasjon som på 9 år hadde utviklet seg til å være en sentral og viktig stemme innenfor sine fagområder. Cameron & Quinn trekker fram at unge organisasjoner ofte starter som gründerkulturer fordi alt er nytt og må skapes. De utvikler så ofte familiære trekk, sosiale bånd styrkes og relasjoner bidrar til et emosjonelt trygt og godt felleskap. Det som er interessant er at over tid vil det da ofte oppstå et indre press når organisasjonen vokser som bidrar til økt byråkratisering og kontroll samtidig som ytre markedskrefter vil påvirke organisasjonen (Cameron & Quinn, 2013, s. 64-65). RVTS Sør scorer svært lavt på kontrollkulturen (14) og det antyder at ledelsen har klart å unngå byråkratisering og for mye formelle strukturer ettersom organisasjonen har vokst. Det kan antakelig tilskrives målsettingen om at senteret i størst mulig grad skal være en dynamisk og fleksibel organisasjon med høy produksjon av tjenester. Prioriteringen av tjenesteproduksjon har nok betydning for at markedskulturen scorer noe høyere (22) enn kontrollkulturen. Selv om det ikke tilsier at det er et dominerende trekk ved kulturen, så antar vi at senterets behov for å være en foretrukket leverandør av tjenester og imøtekomme føringer fra oppdragsgivere, er med på å styrke den markedsorienterte kulturdelen ved RVTS Sør.

5.2. Hvilken fremtidig organisasjonskultur ønsket RVTS Sør seg i 2017

Cameron & Quinn trekker frem sammenlikning av nåværende og foretrukket organisasjonskultur som en viktig fortolkningsmulighet. Organisasjoner som har stort avvik kan på denne måten få nyttig informasjon når den skal planlegge strategier for å få til ønsket

endring. Cameron & Quinn har funnet at avvik som er større enn ti bør være man være ekstra oppmerksomme på, men at avvik mellom fem og ti også krever målrettet kulturendringsinnsats (Cameron & Quinn, 2013, s. 83). OCAI 2017 viser at det i stor grad er samsvar mellom foretrukket og nåværende organisasjonskultur og at det går an å hevde at det er relativt god harmoni mellom hva som dominerer organisasjonskulturen og hva som er ønskelig. Det som likevel er interessant, er at ansatte ved senteret ønsker at både skapekulturen og samarbeidskulturen skal dominere enda mer (+3). Organisasjonen ønsker altså at i den grad noe skal endres, så skal det søkes å få til en enda mer samarbeidende skapekultur. Det er også interessant å påpeke at det er stor harmoni mellom foretrukket og nåværende trekk fra kontrollkulturen (-1), mens det er størst avvik i forhold til senterets markedskultur (-5). Vi tolker dette dithen at organisasjonen ønsker at kulturen skal fortsette å ha minst mulig kontroll, faste strukturer og rammer og at det eksterne fokuset kanskje i mindre grad skal styre retning og viktige veivalg. RVTS Sør har, som beskrevet i case beskrivelsen i kapittel 4, bygd et omdømme som annerledes senteret («Kumbaya-senteret») hvor det er det lekne, familiære og litt «crazy» tilnærmingen til fagutvikling som har stått i sentrum. Vi tolker dette som at organisasjonen ønsker lite forandring, men skal det endres på noe, så er det i forhold til den ytre påvirkningen og hvordan vi innretter oss etter andre aktørers føringer og veivalg. Vi tolker dette slik fordi RVTS Sør både ved nasjonale og regionale prosjekter ofte har gått «egne veier» og gjennomført kurs, konferanser og kompetanseprogrammer på andre måter enn oppdragsgiver har bedt om eller som andre sammenlignbare kompetansesentrene har valgt å gjennomføre oppdragene på.

5.3. RVTS Sør sin organisasjonskultur i 2020



Hvor endte vi så opp i 2020? Målingen i 2017 viste at det var et ønske om å styrke både samarbeidskulturen og skapekulturen. Målingen i 2020 viser et bilde som ikke samsvarer helt med hva organisasjonen ønsket å strekke seg mot. I 2020 er det Klankulturen som helt klart står frem som det dominerende kulturuttrykket med et gjennomsnitt på hele 38

Vi har beveget oss fra en nåværende klankultur på 32 i 2017, vi ønsket å være på 35 men har styrket dette kulturuttrykket hele 6 scoringspoeng. Skapekulturen hadde vi et ønske om å styrke og oppgav gjennomsnittsverdien 35 som et fremtidig mål. Vi endte på 30 i 2020, og med det en utvikling som ble negativ både i forhold til nåværende i 2017 (-2) og foretrukken i 2017 (-5). Markedskulturen har en score i 2020 på 19, noe som plasser den midt mellom

nåværende (22) og foretrukken (17) score i 2017. I 2020 scorer vi altså 3 lavere enn nåværende i 2017 og 2 høyere enn vi ønsket oss fram i tid. Kontrollkulturen er den som har størst samsvar mellom de to målingene hvor den foretrukne i 2017 er identisk med nåværende i 2020 (13) og det er et mindre avvik mellom de to nåværende målingene (-1). Hva som kan ligge bak disse endringene og hvordan vi tolker disse i forhold til ledelsens strategier vil vi gå nærmere inn på i kapittel 5.6.

5.4. Hvilken fremtidig organisasjonskultur ønsker RVTS Sør i 2020

RVTS Sør sin foretrukne kultur i 2020 er relativt samsvarene med den nåværende og ingen har høyere forskjell enn fire poeng. Den dominerende kulturdelen for hva som er ønsket om fem år er samarbeidskulturen, og den er scoret et poeng høyere enn den nåværende scoren (fra 38 til 39). Ser vi nærmere på de andre scorene vil vi vektlegge at organisasjonen foretrekker sterkere skapekultur og angir poengscore som er fire høyere enn den nåværende (ønsker 34). Dette er to poeng høyere enn nåværende i 2017 (32) og et poeng lavere enn foretrukne i 2017 (35). Det som er interessant da er at nåværende kultur har en lavere verdi enn forrige måling, mens det er tilnærmet samsvar mellom de to foretrukne målingene (-1). Kontrollkulturen er den delen som har størst samsvar mellom begge målingene. Organisasjonen foretrekker at denne delen skal ha en score på 13 som er et scoringspoeng over den nåværende i 2020 og identisk med hva som var nåværende i 2017. Kort oppsummert kan vi si at målingen i 2020 peker på at RVTS Sør ønsker en sterk samarbeidskultur hvor det også er en sterk tilstedeværelse av skapekulturen. Det er et ønske om noe lavere tilstedeværelse av markeds-kulturen (-3) og kontrollkulturen (-2). Vi kommer tilbake til strategier for å arbeide videre med organisasjonskulturen til RVTS Sør i oppsummeringen.

5.5. RVTS Sør og sammenligning av de seks innholdsdimensjonene

Vi har nå presentert og svart på første del av problemstillingen, men ønsker å gå litt mer i dybden på datasettene. Competing Values Framework er bygd opp av seks innholdsdimensjoner som tilsammen utgjør gjennomsnittstallene vi hittil har basert oss på. Før vi skal se nærmere på siste del av problemstillingen og analysere strategiene til ledelsen i

lys av utviklingen mellom målingene, vil vi nå presentere og analysere gjennomsnittsverdier knyttet til de seks innholdsdimensjonene. Årsaken til at vi ønsker å gå nærmere inn på disse dimensjonene, er at vi mener disse gjenspeiler RVTS Sør sine grunnleggende kulturverdier og våre implisitte antakelser om hvordan organisasjonen vår er og fungerer (Cameron & Quinn, 2013, s. 171-172). Målet med denne delen av analysen er å få en dypere kunnskap om i hvilken grad det er overenstemmelse mellom hvordan organisasjonen vår har scoret de ulike dimensjonene i forhold til de fire kulturtypene. Cameron & Quinn fremhever at en organisasjons fungering er mer effektiv på flere nivåer dersom det er overensstemmelse mellom scoringene på alle seks dimensjoner(Cameron & Quinn, 2013, s. 85). Det er derfor svært nyttig for drøftingene vi skal gjøre i neste kapittel om vi kan avdekke i hvilken grad de ulike dimensjonene er heterogent scoret.

5.5.1. Innholdsdimensjonene 2017

	Dom. Kjennetegn	Ledelse	Ledelse overfor ansatte	Limet	Strategisk	Def. suksess	Forskjell
Skapekultur	36	31	29	28	34	33	8
Markedskultur	23	20	19	27	23	20	8
Kontrollkultur	12	20	16	12	13	13	8
Samarbeidskultur	30	30	36	32	31	34	6

Tabell 7: Innholdsdimensjoner - nåværende - 2017

Målingen av organisasjonskulturen ved RVTS Sør i 2017 er i tabellen over delt opp i gjennomsnittsscore for hver av de seks innholdsdimensjonene. Vi har allerede kommentert at den var dominert av skapekulturen og samarbeidskulturen som begge hadde gjennomsnittsscore på 32. Det som er interessant å se nærmere på her er i hvilken grad de ulike kulturtypene er homogent scoret innenfor disse dimensjonene. Vi har uthevet og markert høyeste og laveste score i tabellen for å få frem forskjellene. Vi har som tidligere nevnt at avvik på større enn 10 poeng bør vi være oppmerksomme på og som tabellen viser er det ingen forskjeller som er større enn 8 poeng. Vi vil likevel trekke frem tre funn som vi mener gir grunnlag for videre analyse:

For det første ser vi at innholdsdimensjonene som tar for seg de **dominerende trekkene** ved organisasjonskulturen ikke er samsvarende med tidligere funn knyttet til kulturtype. De ansatte har definert at kulturen i større grad har synlige kjennetegn på skapekulturen (36) som scorer hele 6 poeng høyere enn samarbeidskulturen (30). Selv om disse to kulturtypene er like dominerende totalt sett, blir de her scoret forskjellig i forhold til hva som kjennetegner organisasjonen. De ansatte har en relativt sett sterkere oppfatning av at RVTS Sør kjennetegnes av å være en fleksibel, nyskapende og risikovillig arbeidsplass. Det er interessant fordi det kan bety at de kollektive grunnleggende antakelser om hvordan RVTS Sør fremstår er i uoverensstemmelse med hva som er realiteten.

For det andre vil vi trekke frem **ledelse overfor de ansatte** som vi ser har motsatt uoverensstemmelse. Ut fra formuleringene i spørreskjemaet (vedlegg 1) knyttet til denne dimensjonen, ser vi at de ansatte oppfatter at ledelsen i relativt stor grad stimulerer til å styrke samarbeidskulturen. Her har organisasjonen scoret 36 på samarbeidskulturen og 29 på skapekulturen. Det betyr at lederskapet til RVTS Sør ved denne målingen har hatt en lederatferd som ganske tydelig har anerkjent, stimulert og styrket samarbeidskulturen. Om dette var tilsiktet eller ikke vil vi drøfte nærmere i kapittel 5.6

Det tredje funnet vi vil trekke frem er knyttet til **organisasjonslimet** ved RVTS Sør. I spørreskjemaet er «limet» definert som «hva som holder dere sammen» (vedlegg 1). Det som er mest interessant her, er at markeds-kulturen scorer veldig høyt (27). Ser vi på formuleringen i spørreskjemaet, blir det enda mer interessant, fordi den lyder: «*Limet er at vi presterer, leverer og at RVTS Sør er bedre enn andre*». Dette støtter funn gjort i 2020 som vi kommer tilbake til.

På denne dimensjonen scorer markeds-kulturen nesten like høyt som skapekulturen (28) hvor formuleringer i skjemaet er: «*Limet er at vi er nyskapende, driver utvikling og at RVTS Sør er i forkant av andre*». Det er likevel samarbeidskulturen som scorer høyest med 32 og hvor formuleringen lyder: «*limet er at vi er lojale, har høy tillit og føler forpliktelse til RVTS Sør*». Det at disse tre kulturtypene scorer relativt likt kan også bety at det er verdier og grunnleggende antakelser som konkurrer. Kanskje er det sånn at det var store forskjeller i ansattgruppen i 2017 når det kom til hva de opplevde at holdt personalet sammen. Ser vi på hvordan den sammen innholdsdimensjonen er scoret i forhold til foretrukken kultur,

forsterkes dette inntrykket (**tabell 8**). Her ser vi at organisasjonen helt tydelig ønsker at det som skal holde de sammen er trekkene ved en samarbeidskultur (37) og en skapekultur (36). Mens markedskulturen har en score her på lave 17 som er hele 10 poeng lavere enn nåværende. Dette antyder helt klart at det på denne tiden var motsetninger mellom hvordan vi «holdt sammen» og hvordan kollektivet egentlig ønsket at det skulle være. Dette kan være noe av forklaringen på uroen i organisasjonen på denne tiden. Dersom ulike deler av organisasjonen ikke var samstemte om at RVTS Sør skulle prestere, levere og være i forkant av andre, kan dette ha vært en kilde til at grunnleggende antakelser og verdier kom i konflikt med hverandre.

	Dom. Kjennetegn	Ledelse	Ledelse overfor ansatte	Limet	Strategisk	Def. suksess	Forskjell
Skapekultur	42	29	33	36	34	38	13
Markedskultur	20	19	16	17	17	13	7
Kontrollkultur	10	19	14	12	13	12	9
Samarbeidskultur	29	33	38	37	37	39	10

Tabell 8: Innholdsdimensjoner - foretrukket - 2017

Sammenligner vi scorene for **dominerende kjennetegn** i begge tabeller, ser vi at det vi trakk frem for nåværende scoringer blir forsterket når organisasjonen beskriver hva de ønsker. Her er det en forskjell på hele 13 poeng mellom disse to (fra 29 til 42) og det fremkommer helt klart at organisasjonen har et sterkt ønske om å være mer skapende. RVTS Sør ønsker altså i 2017 en tydelig utvikling mot at kulturen skal kjennetegnes av å være fleksibel og nyskapende.

Vi må også ta med at innholdsdimensjonene for foretrukken kultur (**tabell 8**) også viser større grad av intern uoverensstemmelse på to av kulturtypene. Både skapekulturen og samarbeidskulturen har store interne avvik.

En forskjell på 13 poeng mellom to av dimensjonene for skapekulturen er et betydelig avvik. Organisasjonen ønsker altså i sterk grad å være **kjennetegnet** av skapekulturen (42), men

når det kommer til hvordan **de ønsker å oppfatte sin ledelse**, er scoren betydelig lavere (29). Ser vi på formuleringen knyttet til ledelse, lyder denne «*Ledelse på RVTS Sør er bygd på innovasjon og risikovillighet*» (Vedlegg 1). Dette kan enten bety at de ansatte ønsker at ledelsen skal «stabilisere og trygge», eller at de ser for seg at om fem år er innovasjonskraften så sterk at behovet for denne type lederskap ikke er nødvendig. Det kan også være at motsetningen her, som vi tok opp under feilkilder, faktisk skyldes at spørreskjemaet legger opp til å få frem forskjeller og at scoren på 29 blir tolket som dramatisk lav fordi den sammenlignes med en svært høy verdi som skiller seg litt ut. Ser vi på **tabell 9** og **10** for målingen i 2020, kan vi nok trekke den slutningen. Der ser vi at samme dimensjon scorer 29 for nåværende og 31 for foretrukken. Dette er identisk med 2017-tallene.

5.5.2. Innholdsdimensjonene 2020

	Dom. Kjennetegn	Ledelse	Ledelse overfor ansatte	Limet	Strategisk	Def. suksess	Forskjell
Skapekultur	35	29	32	28	27	31	8
Markedskultur	21	18	17	21	20	14	7
Kontrollkultur	13	17	11	9	14	13	8
Samarbeidskultur	31	36	40	41	39	41	10

Tabell 9: Innholdsdimensjoner - nåværende - 2020

Vi har allerede påvist at det i 2020 er samarbeidskulturen som er den dominerende overordnede kulturen ved RVTS Sør. Ser vi på scoringene for hver av de seks dimensjonene, ser vi at de ikke er homogene. Nåværende gjennomsnittsscore for samarbeidskulturen for 2020 er 38, men som tabellen viser er det en variasjonsbredde på hele 10 poeng i de seks innholdsdimensjonene. Det er **hvordan vi definerer suksess** og «**limet**» som scorer 41 og de **dominerende karakteristikkene** ved RVTS Sør som scorer 31 som utgjør det største avviket. Ser vi bort fra de dominerende karakteristikkene ved RVTS Sør, er de fem andre dimensjonene relativt homogene med et avvik på kun 5 poeng (fra 36 til 41). Siden det er samarbeidskulturen som er den dominerende kulturen for RVTS Sør er det

interessant å lese at de ansatte har scoret lavest på dominerende kjennetegn ved organisasjonen vår. Verdien er riktignok høy (31), men når ansatte skal beskrive RVTS Sør sine typiske kjennetegn har de scoret skapekulturen høyest (35). Dette kan bety at organisasjonen vår som er dominert av klanen, har grunnleggende antakelser om at vi er mer skapende enn det vi faktisk er. Vi ønsker å være en innovativ og kreativ organisasjon, men er kanskje mer trygghetsøkende og opptatt av stabilitet enn det som kanskje kreves i en kultur som er dominert av adhokrati. Dette er noe som ledelsen ved RVTS Sør har drøftet de siste månedene med smitteverntiltak hvor alle ansatte har vært på hjemmekontor. Vi har hatt et stort fokus på ivaretagelse av de ansatte med ukentlige individuelle telefonsamtaler med samtlige ansatte, og ukentlige personalmøter hvor alle har fått dele og se hverandre. Men vi har kanskje ikke klart å få til så mye nyskaping og innovasjon som vi hadde forestilt oss. Kanskje kan dette skyldes at vi tror vi er mer skapende enn vi faktisk er, noe disse dataene faktisk støtter.

	Dom. Kjennetegn	Ledelse	Ledelse overfor ansatte	Limet	Strategisk	Def. suksess	Forskjell
Skapekultur	39	31	34	33	30	36	9
Markedskultur	22	17	16	16	17	8	14
Kontrollkultur	11	16	10	9	11	10	7
Samarbeidskultur	28	37	39	42	42	46	18

Tabell 10: Innholdsdimensjoner - foretrukket - 2020

Ser vi på innholdsdimensjonene i forholdt til hva vi ønsker om fem år, trer dette enda tydeligere frem. Vi har en variasjonsbredde på hele 18 poeng mellom høyeste og laveste score i forhold til innholdsdimensjonene knyttet til samarbeidskulturen. Også her er det innholdsdimensjonen «**dominerende kjennetegn**» som scorer lavest og faktisk 3 poeng lavere enn for nåværende score. Ser vi på scoren til skapekulturen innenfor samme innholdsdimensjon, ser vi at scoren her er betydelig høyere (39). Dette mener vi styrker antakelsen vår om at organisasjonen ønsker å fremstå og være dominert av skapekulturen i

større grad enn den faktisk er. Helt siden 2015 har RVTS Sør hatt et narrativ om oss selv at vi er i front på mange områder, spesielt innenfor fagformidling på digitale flater og hvordan vi har konstruert kompetanseprogrammene våre. Dette ble også støttet av funnet knyttet til «limet» i 2017. Kanskje er det sånn at organisasjonstilpasningen og ledelsens strategier har bidratt til at personalutvikling, god konfliktløsning, økt trygghet, teambygging, en sterk organisatorisk tilknytning og behov for konsensus har ført til at vi i 2020 er mindre risikovillige og nytenkende enn vi tror? Dette kommer vi tilbake til når vi skal analysere strategiene og hvordan disse kan ha virket på utviklingen av organisasjonskulturen.

Den andre kulturtypen som også har stor variasjonsbredde i scoringene på de ulike innholdsdimensjonene, er markeds-kulturen. Tabell 10 over viser at her scorer vi fra lave 8 poeng på «*hva organisasjonen definerer som **suksess***» til en score på 22 poeng på «*hva som er **dominerende kjennetegn** for*» RVTS Sør. Gjennomsnittet totalt sett for foretrukken score på markeds-kulturen er 16 og det betyr at det er stor grad av overenstemmelse mellom de fire andre innholdsdimensjonene siden de alle scorer 16 eller 17 poeng.

Det som er interessant å se nærmere på for å analysere hva som kan ligge bak den store variasjonsbredden, er å se nærmere på hva de ansatte har tatt stilling til i spørreskjemaet. Påstanden som representerer markeds-kulturen i den første innholdsdimensjonen og som ble vektet høyest med 22 poeng, har følgende tekst: «*RVTS Sør er en resultatorientert arbeidsplass der vi er opptatt av å få jobben gjort. Vi har konkurranseinstinkt og er fokusert på prestasjoner*» (Vedlegg 1). Påstanden innenfor den siste innholdsdimensjonen for samme kulturtype og som ble scoret lavest med 8 poeng hadde denne teksten: «*Suksess er at vi er bedre enn andre kommuner. Nøkkelen er å være best*» (Vedlegg 1).

Organisasjonen har i første påstand vektet relativt høyt at RVTS Sør er opptatt av resultater, konkurranse og prestasjoner. Vi kan dermed anta at blant våre ansatte så opptrer det grunnleggende antakelser om at vi skal være markedsledende, slik vi også antydte i analysen av 2017-tallene. Dette bekrefter på mange måter at det «lever» et narrativ på RVTS Sør om at vi er kompetente og så konkurransedyktige at vi nok er «best i klassen». Men den siste påstanden viser at her er det verdier og grunnleggende antakelser som antakelig konkurrerer mot hverandre. Det er riktignok en feilkilde her ved at kommuner burde vært erstattet med kompetansesenter, og det kan ha påvirket målingen. Men organisasjonen har likevel scoret lavest på en påstand som bruker sterke begrep som «suksess» og «best». Vi

kan ikke si at vi vet hva dette skyldes, men ut fra vår kjennskap til organisasjonskulturen, antar vi at her har vi funnet en viktig **nøkkel**.

Kan det være slik at ifølge normen på RVTS Sør så er det ingenting i veien med å være dyktig, kompetent og levere gode resultater. Men dersom man signaliserer at man er best eller at man er opphav til store suksesser, så vil det trigge negative gruppeprosesser. Og dersom dette stemmer, er det da naturlig at ledelsen både bevisst og ubevisst har styrket klankulturen, fordi den i mindre grad enn skaperkulturen trigger denne uuttalte motsetningen i organisasjonen? Skaperkulturen legger jo mer vekt på individuell tenkning og identifiserer seg med sterke begrep som suksess og best, mens samarbeidskulturen i større grad er gruppeorientert, opptatt av at alle skal involveres og at man skal «løfte i flokk». Ser vi tilbake til casebeskrivelsen kan denne **nøkkelen** være en forklaring på utviklingen fra 2015. Som vi beskrev da, var RVTS Sør antakelig på et toppunkt hva angår produksjon, nyvinning og entreprenørskap i 2015, men det var samtidig en tid preget av personalkonflikter og uro. Ettersom tiltak har blitt iverksatt og prøvd ut, har arbeidsmiljøet blitt mye mer harmonisk, men dette kan antakelig ha gått på bekostning av innovasjonskraften på senteret. Kanskje er det sånn at om målet er å få til en sterk skaperkultur, så må man innrette seg etter at det kan skape mer uro og konflikt i organisasjonen? Vi må uansett være bevisste på at det kan være et samsvar, mellom mangel på innovasjon og produksjon, og mengden strategier for å styrke samarbeidskulturen. Dette kommer vi tilbake til i konklusjonen og når vi skal skissere planer for videre arbeid med organisasjonskulturen på RVTS Sør.

5.5.3. Sammenligning av Innholdsdimensjoner 2017 og 2020

Vi har nå beskrevet og analysert innholdsdimensjonene for begge målingene og trukket noen linjer mellom dem. Vi vil likevel trekke frem et par momenter til som trer frem når vi sammenligner disse to målingene og utviklingen som har skjedd.

Det første vi vil trekke frem er overenstemmelse mellom dimensjonene i de to målingene. Begge målingene viser at for **nåværende scoring** så er det relativt liten forskjell og dermed rimelig godt samsvar mellom de ulike scorene innenfor hver kulturtype. Det eneste som skiller seg ut er samarbeidskulturen for 2020. Her er forskjellen 10 og det er viktig at ledelsen ved RVTS Sør er oppmerksom på at den sterke samarbeidskulturen har en intern

scoring som antyder motsetninger. Det som trer frem er at fire dimensjoner scorer veldig høyt (fra 39 til 41) og viser at det i organisasjonen lever sterke verdier og grunnleggende antakelser knyttet til samarbeidskulturen som har styrket seg betraktelig siden 2017 hvor de samme fire dimensjonene scorer fra 31 til 26. Begge målingene viser at det er de dominerende kjennetegnene som scorer lavest, altså hva som kjennetegner RVTS Sør. Dette antyder både en intern motsetning og ulike syn i forhold til samarbeidskulturen, og at det kan være utfordringer knyttet hvordan den kollektive kulturen kommer til uttrykk.

Det andre vi vil trekke frem er at begge de **foretrukne målingene** har scoringer hvor det kommer frem større forskjeller. Det kan bety at det eksisterer større subkulturelle motsetninger blant medlemmenes grunnleggende antakelser om hvilken kulturell dimensjon som skal ha størst påvirkning på å oppnå fremtidig kultur. Det at medlemmer av organisasjonen uttrykker større motsetninger når de skal se for seg ønsket utvikling, kan være et tegn på at det finnes underliggende forventinger og krav om endring jfr. fragmentering-, og differensierings perspektivet til Joanne Martin (2002).

I 2017 var dette knyttet spesielt til skapekulturen med intern forskjell på 13 og samarbeidskulturen med intern forskjell på 10. Det som er særlig interessant er at samarbeidskulturen har økt den interne forskjellen til 18 poeng i 2020. Den har på den ene siden styrket seg betraktelig siden 2017 (fra 35 til 39), mens det på den andre siden opptrer enda større interne motsetninger mellom grunnleggende antakelser som ligger til grunn for samarbeidskulturen. Skapekulturen har i 2020 større samsvar mellom innholdsdimensjonene og fremstår dermed mer balansert enn i 2017.

Ledelsen ved RVTS Sør bør være oppmerksom på hvordan innholdsdimensjonene er scoret for markeds-kulturen. De foretrukne scorene her har en intern forskjell på hele 14 poeng. Er det slik at RVTS Sør og vi som ledere har hatt for liten oppmerksomhet, strukturelt og kulturelt, de siste årene på å styrke markeds-kulturen? Har de kulturelle virkemidlene i for stor grad styrket de fleksible dimensjonene av virksomheten, snarere enn å sikre de stabile og eksternt orienterte delene av kulturen? I og med at de ansatte mener et dominerende kjennetegn ved markeds-kulturen til RVTS Sør skal ha en høyere verdi enn de andre dimensjonene, skulle man tro at «narrativet» om oss selv som markedsledende og konkurranseorientert har et potensiale for kulturell påvirkning og utvikling. Cameron og Quinn (2013) hevder de ser noen trender i sin sammenlignende forskning at effektive

organisasjoner støtter utviklingen av de ansatte (klan), men er også krevende på resultater, leveranse og måloppnåelse (Marked). De mener videre å ha belegg for at effektive organisasjoner i høyeste grad er i stand til å være fleksible og «selvmotsigende» i sin kulturprofiler (Cameron & Quinn, 2013, s. 94).

5.6. Analyse av strategiene i forhold til utvikling av organisasjonskultur

Nå vil vi ta for oss den andre delen av problemstillingen:

Er det noen sammenheng mellom utviklingen av organisasjonskulturen og ledelsens strategiske valg?

Vi vil ved hjelp av svaret på første del av problemstillingen og i lys av teorien vi har lagt til grunn for denne oppgaven, analysere og drøfte strategiene som ledelsen iverksatte i perioden 2015-2020.

En analyse av strategiene blir mer oversiktlig om vi systematiserer og kategoriserer de. Vi har derfor valgt å sette opp en tabell (tabell 11) hvor vi har plassert og vurdert de ulike strategiene og tiltakene ut fra hvilke deler av kulturen vi mener og tror de har stimulert og styrket mest. Noen strategier og tiltak har selvsagt påvirket flere deler av kulturen, og der hvor vi mener at det er av avgjørende betydning, har vi valgt å liste de opp flere steder i tabellen, men da i kursiv. Vekting står i parentes og betyr for eksempel at vi mener at Faghjerteboka har hatt størst påvirkning på markeds-kulturen hvor den er markert med (1), mens den sekundært har hatt innvirkning på kontrollkulturen hvor den er markert med (2). Selv om arbeidet med FagHjerteboka nok har hatt noe påvirkning på de to siste kulturtypene også, har vi landet på at dette ikke har vært nok til at vi tar det med i analysen her. Vi har også valgt å ta med kontorlokaler i oversikten, siden vi i retroperspektiv ser at selv om dette ikke var en planlagt strategi, så har utvidelsen og møteromsstrukturen vært med å prege utviklingen av organisasjonskulturen. I drøftingen har vi også valgt å ta med flere momenter som vi ut fra vår nære kjennskap til forskningsobjektet, mener har hatt betydning for svaret på problemstillingen. Alle strategier og tiltak under her er mer utførlig beskrevet i kapittel 4.

	Samarbeidskultur	Skapekultur	Markedskultur	Kontrollkultur
2015 - 2017	Verdimelding	Ansettelser	Faghjertebok	Strategimelding
	Personaloppfølging	Lekenhet	Profil/designmanual	<i>Profil/ designmanual (2)</i>
	Møtestruktur	Profilfilm	Kommunikasjon	
	<i>Lekenhet (2)</i>	<i>Verdimelding (2)</i>	Profilfilm	
		<i>Faghjertebok (2)</i>	<i>Verdimelding (3)</i>	
2018 - 2020	Inntaksmøte (1)	Fagutvikling (FUD)	Prosesslederstudie	Kurslogg
	Prosjektkoordinatorer	Ny lederstilling	<i>Kontorlokaler (3)</i>	<i>Inntaksmøte (2)</i>
	Prosesslederstudie	Prosesslederstudie	<i>Fagutvikling (FUD) (3)</i>	
	<i>Kontorlokaler (2)</i>	<i>Kontorlokaler (1)</i>		
	<i>Fagutvikling (FUD) (2)</i>			

Tabell 11: Ledelsens strategier inndelt etter type kultur de har stimulert

5.6.1. Ledelsens strategier for å få til ønsket endring 2015 - 2017

Da RVTS Sør i 2015 ble omorganisert har vi tidligere gjort rede for at prosessen ble benevnt som organisasjonstilpasning for å sikre bedre støtte i ansattgruppen. Ledelsen involverte også styret, de ansattes tillitsvalgte og det ble gjort inkrementelle forberedelser i hele 2014 gjennom informasjon, prosesser og drøftinger på personalmøter. I ettertid og sett i lys av Joanne Martin (2002) sine teorier om ulike kulturperspektiver, hadde vi lite bevissthet om kulturperspektivet, og vi gjorde ingen kulturanalyse i forhold til hva de ulike subkulturene i de gamle fagteamene representerte (Bang, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2007; Martin, 2002). Hva hadde de ulike teamene av positivt mangfold som vi kunne bringe inn i den nye kulturen, og hva burde vi i så fall ha vært mer forberedt på at kunne skape konflikt som kunne føre til fragmentering? Man kan med andre ord si at vi, i vår iver etter å skape en helhetlig sterk og ny organisasjonskultur (**integreringsperspektivet**), ikke hadde et godt nok blikk på det kulturelle mangfoldet (**differensieringsperspektivet**), og oppløsningene av de gamle subkulturene og dannelsen av de nye (Martin, 2002).

Kultur utvikles gjennom - og er et biprodukt av samhandling (Trice & Beyer, 1993), og derfor mener vi at ledelsen ikke hadde gode nok strategier for å møte de mellommenneskelige

utfordringene og interessekonfliktene som oppstod. Når det skulle etableres nye verdier, normer, roller og samhandlingsrelasjoner og nye arbeidsprosesser i den nye horisontale organisasjonsstrukturen, hadde ikke ledelsen nok kunnskap om og bevissthet på hvordan dette ville påvirke organisasjonskulturen på godt og vondt.

Verdiarbeidet i 2015 var inspirert av Schein sin kulturforståelse, og var et bevisst valg for å styrke senterets institusjonelle karakter med å «innføre verdier» inn i kjernen av virksomheten (Selznick, 1997). Målet med den verdidrevne innsatsen var å skape intern integrasjon og samling om en felles sterk visjon, noe som skulle skille RVT Sør tydelig fra andre kompetansemiljøer. Ledelsen ønsket å skape noe «distinkt» annerledes, med en tydelig karakter hvor en verdistyrt og visjonær virksomhet var idealet vi skulle strekke oss mot (Senge, 2006, s. 192). Selv om innføringen av de nye verdiene ble lagt opp som en inkrementell prosess, og resulterte i gode samtaler og økt interesse om egne og senterets nye verdier, ser vi i ettertid at det antakelig var svært ulike forståelser og meninger blant de ansatte om hva som nå var normer for måten å løse arbeidet sitt på. Hvilken forpliktelse hadde de egentlig til de nye verdiene som ble innført? Det tok nok lengre tid, enn det vi antok, før verdiene ble bredt delt og integrert blant organisasjonens medlemmer. Ifølge Argyris og Schöns` Handlingsteorier hevder de at: «*Den enkeltes atferd er styrt av personlige handlingsteorier, det vi si antagelser og ideer som ligger under og styrer atferden*» (referert i Bolman & Deal, 2013, s. 195). Språket vi brukte var nytt, profilen og det intensjonelle uttrykket var nytt (og for noen litt fremmed), og arbeidsprosessene med det nye fokus på oss selv som en prosjektorganisasjon og «måten vi gjør det på hos oss» ble utfordret (Deal & Kennedy, 1984). Vi hadde løst opp de gamle fagteamene ved å innføre en rekke strukturelle og kulturelle tiltak, som antakelig førte til kaos og usikkerhet i en kultur i endring. I henhold til Trice og Beyer (1993) sitt budskap om at kultur vokser ut av det fellesmenneskelige «strevet» etter å redusere usikkerhet og kaos, vil et verdidrevet endringsarbeid generere meningsskapingsprosesser som naturlig nok vil være gjenstand for uenighet og konflikter (Trice & Beyer, 1993, s. 2).

Vi tror hovedårsaken til at vi på RTVS Sør feiltolket og undervurderte kulturaspektet var at vi som ledere og ansatte forsøkte å endre noe som er vanskelig tilgjengelig og lite konkret - nemlig kjernen i vår organisasjon; våre **grunnleggende antagelser** (Schein, 2010). I følge

Schein sin teori om de kulturelle nivåene er det heller ikke slik at vi hadde ett felles delt verdsett. Nesten alle ønsker forandring, så lenge de slipper å gjøre noe annet enn de er vant til (Bolman & Deal, 2013). Vi var ikke godt nok forberedt på å møte motstand og konflikt når de strukturelle og kulturelle endringer skulle gjennomføres.

Ser vi på lederatferden ut fra strategiene som ble gjennomført, er de som tidligere nevnt i liten grad fokusert på styrke kontrollkulturen. Managerialistiske strategier er fraværende og fokuset er i stor grad knyttet til institusjonelle strategier av mellommenneskelig karakter (Selznick, 1997). Ledelsen ble opptatt av å få ro i rekkene, og antakelig har både bevisste og ubevisste strategier handlet om å styrke samarbeidskulturen for at alle skal bli med i felleskapet.

Retter vi oppmerksomheten på det ledelsen faktisk gjorde i denne perioden viser oversikten i **tabell 11** at det er kontrollkulturen som har blitt minst stimulert. RVTS Sør forlot en hierarkisk oppbygning og ønsket en mer fleksibel og organisk organisasjon (adhokrati) uten for mye formelle strukturer og retningslinjer. Kanskje kan dette også ha bidratt til uroen i organisasjonen den første perioden etter omstillingen, ved at det utviklet seg et lederskap som fravek managerialistiske styringsmekanismer. Dette kan vi også finne støtte i dataene på, ved at de ansatte i 2017 scoret lavest for de dominerende trekkene og hva som holdt organisasjonen samlet i forhold til denne kulturtypen.

Man kan også argumentere for at utvikling av strategimelding og profilmanual er svake virkemidler dersom man ønsker å sikre ivaretagelse av behovene for styring. På en annen side er det bred enighet blant flere kulturforskere om at **verdiene er kulturens kjerne**, og at verdier gir retning og minsker de ansatte usikkerhet og øker effektivitet, og at verdiene blir et uformelt kontrollsystem (Kotter & Heskett, 1992). Av den grunn kan dette arbeidet veie godt opp for valget om å fjerne strukturelle og byråkratiske styringsmekanismer. Vi greide tross uro, og til tider høyt konfliktnivå, å bygge en sterk kultur basert på noen normer og verdier som kastet lys over en fremtidig visjon, vår nye tydelige profil viste vei, en endringskraft som ga retning og skapte bevegelse fremover (Trice & Beyer, 1993).

Dette var ikke et bevisst kulturvalg fra ledelsen, men heller et resultat av at det var et sterkt fokus på å bygge en verdibevisst organisasjonskultur som var rigget for å kunne tilby relevante og kvalitetsmessige gode tjenester til kundene.

De store prosjektene Vidsynt og HandleKraft hadde gitt senteret viktig kompetanse og erfaring med prosjektarbeid. Begge disse programmene hadde et sterkt fokus på verdier og holdninger i møte med de mest sårbare barna i samfunnet vårt. Dette var viktige bidragsyttere til at samarbeidskulturen rent strategisk ble styrket gjennom arbeid med verdimelding, tett oppfølging av den enkelte ansatt og opprettelsen av den rituelle møtestrukturen. Målet til ledelsen med den tette oppfølgingen av de ansatte og møtestrukturen var nettopp å «samle flokken» og møte enkeltindividet. Det ble bevisst lagt opp til at vi måtte ha felles treffpunkter for å styrke felleskapet. Vi var nok opptatt av kulturen, men det var også en ubevisst styrking og sånn sett stimulering av samarbeidskulturen.

De nye ritualene og symbolene i møtestrukturen har nok hatt større påvirkning på kulturen enn vi var klar over, noe målingen i 2017 bekrefter. Dette finner vi også belegg for i teorien som sier at organisasjonskulturer blir forsterket og får retning gjennom ritualer, symboler og ledere som rollemodell og helter (Deal & Kennedy, 1984; Hofstede, 1980). Vi kan også anta at RVT Sør som verdidreven virksomhet har fremhevet myke verdier og sånn sett vektlagt at «mykt er hardt» og oppnådd suksess gjennom denne typen prosesser (Peters & Waterman, 1982).

Ser vi på strategiene som vi har definert som stimuli til skapekulturen vil vi trekke fram valget om å ansette kreative byråtjenester «in-house» og produksjonen av profilfilmen. Disse to strategiene sammen med den høye produksjonen i 2015/2016 skapte et narrativ om at senteret var innovative og skapende. Vi hadde på kort tid skapt en prosjektkultur hvor det var kort vei fra kreativ idé til utførelse, og gjennomføringsevnen og produktiviteten var høy. Sammen med fokus på lekenhet bidrog nok disse faktorene til at ansatte i 2017 beskrev at senteret i stor grad var kjennetegnet av skapekulturen. Selv om ledelsen antakelig har hatt størst fokus på stabilitet i denne perioden, har de samtidig klart å bygge en sterk kultur, som var adaptiv i forhold til markedet og fikk til produksjoner preget av høy risiko, tillit, autonomi og en pro-aktiv tilnærming (Kotter & Heskett, 1992, s. 44).

Sentralt i denne perioden var også et stort fokus på kommunikasjon på websidene til RVTS Sør og Facebook, parallelt med at det ble utarbeidet en FagHjertebok som beskrev måten vi arbeidet på, og vi fikk en ny profil- og designmanual. Vi mener at dette kan forklare hvorfor organisasjonen i 2017 var delt i oppfatningen av hva som holdt oss sammen («limet»). Her legger vi til grunn at medlemmer av organisasjoner scoret ut fra sine erfaringer, fokus og grunnleggende antakelser og det er helt klart at ansattgruppen var delt i forhold til hvilke strategier de var mest påvirket av.

Vi har ikke skilt ulike ansattegrupper med ulike roller i vår forskning, men vi kan ha antagelser om at de som var mest sentrale i utvikling og gjennomføring av «Det nye RVTS Sør» nok har scoret høyt på skapekulturen som lim. Mens de som jobbet mye med kommunikasjon, Faghjertebok og profilarbeidet har scoret høyt på markedskulturen som det som holder oss sammen. Sist har en del vært sterkest påvirket av ledelsens tydelige fokus på å samle flokken og dermed scoret samarbeidskulturen høyest, noe som også blir bekreftet av målingen knyttet til hvilke forventninger ledelsen har til de ansatte.

Disse antakelsene kan tolkes dithen at det i denne perioden var konkurrerende grunnleggende antakelser om hvordan «vi gjør det hos oss» og at det dermed opererte ulike normer i organisasjonen. Vi kan ikke si at dette var noe ledelsen var bevisste på, men som vi tidligere har beskrevet, kom det til uttrykk som uro i organisasjonen og et uttalt behov for bedre fagutvikling. Målingen i 2017 viste jo ledelsen at organisasjonen var delt på skapekultur og samarbeidskultur, men vi hadde den gang ikke gjort analysen av innholdsdimensjonene og manglet denne informasjonen før vi satte i gang med en ny organisasjonstilpasning i 2020.

5.6.2. Ledelsens strategier for å få til ønsket endring 2018 – 2020

Målingen i 2020 viser at RVTS Sør har utviklet en sterk samarbeidskultur på bekostning av skapekulturen. Dette var ikke en bevisst strategi fra ledelsen, men antakelig et resultat av flere ting. For det første vil vi nevne **virksomhetsoverdragelsen i 2018** som nok i større grad enn vi hadde forutsett har styrket samarbeidskulturen. Det at RVTS Sør ble en liten virksomhet i en større stiftelse har utfordret ledergruppen hva angår ressursbruk.

Transaksjonskostnadene og kaoset som kom i kjølvannet av å bli overdratt, har økt ledergruppens fokus på sikre de ansattes trygghet, og antakelig påvirket organisasjonen ved at vi har blitt mer opptatt av å bevare vår egenart og identitet som en fellesmenneskelig respons på den usikkerheten som faktisk eksisterte (Trice & Beyer, 1993, s. 2). Vi har blitt mer opptatt av å styrke senterets posisjon og sikre personalet trygge og stabile rammer. Dette har antakelig bidratt til at ledelsen både bevisst, men mest ubevisst, har stimulert samarbeidskulturen. Dette finner vi også støtte for i empirien hvor det på innholdsdimensjonene, ble scoret svært høyt på samarbeidsdelen av **ledelse overfor ansatte**. Dette bekrefter at de ansatte både opplevde og ønsket en stabiliserende ledelse.

Øverste leder har brukt det meste av sin tid på å samkjøre virksomhetene i stiftelsen sammen med toppledergruppen. Dette var sterkt medvirkende til opprettelsen av ny lederrolle som har gitt ny rollefordeling i forhold til den daglige driften ved senteret. Målet med den nye lederrollen var å styrke senterets innovasjonskraft i prosjektene og dermed styrke skapekulturen. Dette sammen med opprettelsen av fagutviklingsdager skulle både møte behovet for faglig utvikling og bidra til bedre oversikt over senterets aktiviteter. Det er da viktig å påpeke at målingen i 2020 viser at dette ikke har hatt den optimale tiltenkte effekten. Det er riktignok slik at organisasjonen beskriver at RVT Sør i stor grad kjennetegnes av en fleksibel og nyskapende arbeidsplass, men totalt sett har samarbeidskulturen i forhold til skapekulturen, styrket seg mer enn det vi både hadde forventet og ønsket. Vi har nok beveget oss fra en virksomhet som hadde noen få modige innovative sterke individualister som viste retning og skapte innovasjon på kort tid, til vi i dag har en mer inkrementell skaperkultur. I dag skjer innovasjon mer i fellesskapet mellom ansatte snarere enn gjennom at noen er dedikert eller eneansvarlig for dette. Vi mener at dette også kan forklares med at hastighet på innovasjon går ned når organisasjonen lykkes og må håndtere mange oppdrag samtidig. De ansatte bli driftsfokusert og dette fører til mer inkrementell innovasjon og lavere tempo på nyskapingen (Chatman, 2016).

Det at innholdsdimensjonen for hva som er **de organisatoriske kjennetegnene for RVT Sør** scorer svært høyt både for nåværende og ønsket måling, tror vi kan ha sammenheng med flere faktorer. For det første lever historien om RVT Sør som innovatører fremdeles. For det andre har fagutviklingsdagene FUD, og det nye googleinspirerte kontorlokalene styrket

antakelsen om at vi er kreative og nyskapende. Ledelsen er også veldig opptatt av å kommunisere adaptive kulturelle normer og verdier, at «hos oss er det rom for å feile», vi skal være stadig på jakt etter ny kunnskap, prøve ut nye ting og være kreative. Det at vi har grafisk designer og webutvikler som stadig visualiserer og digitaliserer fagstoff på nye, kreative og pedagogiske måter, bidrar nok også til at organisasjonen oppfatter seg som skapende.

Hva kan så forklare den lave scoren på skapekulturen i 2020? Vi mener at det nye inntaksmøtet sammensatt av ledelsen og de nyopprettede prosjektkoordinatorfunksjonene kan være noe av forklaringen. Disse strategiene har i stor grad styrket ansattes medvirkning, deltakelse og opplevelse av at beslutninger baserer seg på konsensus. Denne ordningen skulle sikre bedre beslutningsprosesser og gi god oversikt over alle senteres aktiviteter, men har nok i tillegg stimulert samarbeidskulturen i stor grad. I tillegg har det i løpet av de siste årene vært normen at alle undervisnings- og veiledningsoppdrag skal skje i par. Noe som har styrket samarbeid, teamfølelse og bidratt til sterke og gode relasjoner. Tidligere var det mer vanlig at man opererte på egenhånd og man tillot i større grad «privatpraktiserende praksis». Søken mot å bli en lærende organisasjon og sikre gruppelæring, førte til at ledelsen besluttet at normen skal være at det alltid er to som gjennomfører oppdrag sammen. Ved at mange jobber i ulike konstellasjoner, bidrar det til at organisasjonskulturen utvikler tette bånd mellom de ansatte. Dette kan også ha påvirket normer knyttet til det å stikke seg ut, være best og definere noe som suksesser. Det som har blitt viktigst, er kanskje trygghet, bred deltakelse og konsensus istedenfor evnen til nytenkning, risikotenkning og individfokus. Det var nok vanligere at vi frem til 2017 hadde enkelte selvgående sterke individualister som sto for de aller mest innovative nyskapningene våre. Dette kan være forklaringen på at både skapekulturen totalt sett går ned, samtidig som det fremkom en tydelig uoverensstemmelse mellom innholdsdimensjonene for markeds-kulturen i 2020-målingen. RVTS Sør har bygd en sterk og trygg samarbeidskultur med grunnleggende antakelser om at flokken skal stå i sentrum, og det har ført til en svakere skapekultur og en negativ utvikling av markeds-kulturen i 2020.

Vi har undret oss litt over disse funnene og har sett til forskning på CVF for å søke å finne en bedre forklaring på hva empirien vår antyder. Cameron & Quinn sin grunnide er at verdier

konkurrerer, men Hartnell sin forskning på CVF antyder at kulturtyper i motsatte kvadranter ikke nødvendigvis alltid konkurrerer og at de i stedet for å være konkurrerende verdier kan være mer komplementære enn motstridende (Hartnell et al., 2011, s. 687). Dette mener vi er mer i overensstemmelse med situasjonen ved RVTS Sør i 2020. Vi har riktignok en sterk klankultur, men vi opplever ikke at den har underliggende verdier som konkurrerer med adhokratidelen av organisasjonskulturen vår. Det er tvert imot et sterkt ønske både hos ledelsen og ansattgruppen om å være samarbeidende, men samtidig innovative og fleksible.

Muligheten for at noen av disse verdiene kan eksistere samtidig i organisasjoner, er underbygget av forskning på ambidekstre organisasjoner, og viser at organisasjoner samtidig kan legge vekt på effektivitet og utnytte et marked, samtidig som de utforsker nye markeder og investerer i innovasjon (O'Reilly & Tushman, 2016). Som nevnt i teorikapittelet er det mange som hevder at enhver organisasjon med en sterk bredt delt kultur, undergraver kreativitet, innovasjon og tilpasningsevne, jfr. det kulturelle paradoks (Chatman et al., 2014; Tushman & O'Reilly, 1996). Vi mener absolutt at et senter som RVTS Sør som over år har bygd opp et omdømme og en distinkt særpreget kultur, står i fare for å bli et «gruppetenkende» kollektiv som er ekstremt motstandsdyktige mot endring. Og at det oppstår en tilsynelatende konfliktfri og harmonisk «vi-følelse» som for enhver pris må opprettholdes (Jacobsen, 2012, s. 105).

Men i følge Chatman et al. (2014) er det godt belegg for at organisasjoner som RVTS Sør som bevisst fremmer og opprettholder adaptive kulturelle normer, kombinert med at vi jobber for å bygge en sterk enhetlig kultur, vil gi bedre resultater over tid. Dette fordi de ansatte rapportere at de «tatt-for-gitte antagelser» handler om at entreprenørskap og innovasjon må og skal skje i fremtiden. Dette ser vi tydelig ved at de scorer svært høyt på at skapekulturen ønsker de at skal være dominerende kjennetegn fremover.

Ikke minst tror vi den sterke kulturen fortsetter å fremme organisatorisk tilknytning som gjør at de ansatte vil føle seg forpliktet på å realisere organisasjonens strategiske og kulturelle mål (Chatman et al., 2014; Cohen & Levinthal, 1990). Tushman og O'Reilly (1996) hevder at det er en myte at det ikke går an å lykkes med å bygge inn denne typen motsetninger i ett og samme organisasjonsdesign, og mener de har funnet at det faktisk er høyere sannsynlighet

for at denne typer organisasjoner når sine mål (Tushman & O`Reilly, 1996, s. 35). De to læringsformene, utforskning (evolusjon) og utnyttelse (revolusjon), er krevende å balansere i virksomheten vår. Det vil ikke minst stille høye krav til oss som ledere og en organisasjon som må tåle og håndtere at motstridende og til tider konkurrerende kulturelle verdier vil måtte leve side om side.

Kontrollkulturen scorer lavt og ser vi på strategiene, er det lite som er gjort rent strategisk for å styrke denne delen. Selv de tiltak som iverksettes for å rapportere og dokumentere blir gjennomført i samarbeid med de ansatte, og motivasjonen ledelsen spiller på er lekenhet, autonomi og den enkeltes ansvarsfølelse. Det er et bevisst strategisk valg at ledelsen ikke legger opp til strenge kontrollregimer, noe som i seg selv kan bidra til styrking av samarbeidskulturen.

Ledelsen til RVTS Sør har hatt et mål om å bygge en trygg og innovativ organisasjon hvor man både har god kvalitet på drift og rommer kreativitet og risikotaking. Dette har vi hentet fra teorier om ambidekstre organisasjoner, men vi innser at ut fra dataene vi her har analysert at vi må styrke innsatsen for å bygge en sterkere skapekultur.

Det er også et vesentlig moment at virksomhetsoverdragelsen og gjennomgangen av kompetansesentrene i 2016 har påvirket RVTS Sør sitt fokus. Helsedirektoratet har kommunisert tydelig en forventning om samskaping og samarbeid med andre kompetansemiljøer. Ledelsen har derfor prioritert samarbeidsprosjekter, selv om dette har hatt til dels store transaksjonskostnader. Samskaping og samarbeid krever at man investerer mye tid på å bygge felles plattform å jobbe ut fra og da vil naturlig nok samarbeidskulturen og dens normer vektlegges. Dette har nok også i stor grad påvirket senterets innovasjonskraft ved at vi har vært mest opptatt av godt samarbeid og det å være «andrefokusert», på bekostning av det å tenke kreativt, gå egne veier og være risikovillige.

6.0. Oppsummering, konklusjon og veien videre

Målet vårt med denne masteroppgaven var å få bedre forståelse for og kunnskap om organisasjonskultur som begrep og rammefaktor for vår egen utvikling ved RVTS Sør. Vi har fått en mye dypere forståelse for hva organisasjonskultur er og hvordan vi som del av ledergruppen ved RVTS Sør har påvirket vår egen organisasjon. Vi vil derfor fremheve at det viktigste vi vil ta med oss videre, både internt og i møte med andre organisasjoner, er at vi må ha et enda mer oppmerksomt fokus på organisasjonskulturens dypere betydning når vi skal lede endrings- og læringsprosesser.

Den overordnede konklusjonen vi ønsker å trekke, er at organisasjonskultur er den viktigste rammefaktoren for at ledere skal lykkes med utviklings- og endringsarbeid. Det finnes selvsagt en rekke strukturelle og formelle rammefaktorer som man må forholde seg til, men skal man virkelig lykkes som leder mener vi at man må ha kunnskap om, forståelse for og endringsstrategier i forhold til organisasjonskulturen man opererer i. Vi vil også påpeke hvor viktig det er for ledere å ha både kvantitative og kvalitative data som grunnlag for egen utvikling. Vi har gjennom vår forskning på egen organisasjon erfart at vi skal ha et til metarefleksjon rundt våre strategiers virkning på organisasjonskulturen, må vi ha et grundig og helhetlig datamateriell å forholde oss til. Uten god nok data å gå ut fra, vil vi antakelig fortsette med overtroisk læring som ikke er godt nok faktabasert.

Vi mener vi har vist hvilken endringskraft og avgjørende betydning kulturen har for å nå ønskede mål, legge til rette for et utviklende arbeidsfellesskap og bidra til å skape effektive organisasjoner. Og da er det essensielt at vårt lederarbeid er basert på en planmessig innhenting av data som også kan si noe om de dypere underliggende forståelsene som preger medlemmene av organisasjonen vår.

Hva var det så vi ønsket å finne svaret på? Det startet med følgende problemstilling:

Hvilken organisasjonskultur har RVTS Sør i 2017 og 2020?

Er det noen sammenheng mellom utviklingen av organisasjonskulturen og ledelsens strategiske valg?

Analysen av målingen i 2017 avdekket at RVTS Sør hadde en organisasjonskultur preget av arketyperne beskrevet som klan og adhokrati. Det var altså samarbeids- og skapekulturen som var mest fremtredende to år etter at omorganiseringen ble iverksatt. Disse to kulturtypene var scoret betydelig høyere enn hierarki- og markeds-kulturen. Vi fant også ut at RVTS Sør som en følge av eksternt fokus mot oppdragsgivere og tjenestene også var noe preget av markeds-kulturen, og at kontrollkulturen antakelig scoret lavest fordi organisasjonen har klart å unngå byråkratisering av driften, trolig som et resultat av de nye arbeidsformene som kom med den nye prosjektorganisasjonen.

Målingen viste også at fortrukken utvikling var en ytterligere styrking av samarbeids- og skapekulturen som da skulle skje på bekostning av markeds-kulturen.

Da vi så nærmere på innholdsdimensjonene fant vi at det var uoverensstemmelser som kunne peke på konkurrerende verdier og ulike grunnleggende antakelser i organisasjonen. Det mest sentrale var at organisasjonskulturen var mer dominert av skapekulturen enn gjennomsnittet skulle tilsi og at lederatferden var mest rettet mot å styrke samarbeidskulturen. Dataene antydde også at det antakelig var motsetninger mellom hva som holdt organisasjonen sammen på denne tiden, og at dette kan være en forklaring på uroen som fantes i organisasjonen. Denne slutningen ble også støttet da vi så på de foretrukne innholdsdimensjonene, hvor medlemmene ønsket en stabiliserende ledelse samtidig som de ønsket en organisasjon som hadde tydelig dominerende kjennetegn på skapekulturen som kjennetegnes av risikovillighet.

Vi vil også trekke frem at det i 2017 eksisterte grunnleggende antakelser i organisasjonen om at RVTS Sør var bedre enn andre og at omdømmet vårt som «annerledessenteret» som turte gå egne veier, stod sterkt i store deler av organisasjonen.

Analysen av målingen i 2020 viste en utvikling som antakelig var sterkt preget av de ansattes behov for stabilitet i 2017 og ledelsens behov for «å få ro i rekkene». Samarbeidskulturen hadde styrket seg veldig og det mest på bekostning av skapekulturen. Det var likevel disse to kulturtypene som preget organisasjonen mest, og analysen av innholdsdimensjonene fikk frem at det var en motsetning mellom hvor skapende RVTS Sør er totalt sett og hva medlemmer oppfatter at er dominerende kjennetegn. Vi trakk en slutning om at RVTS Sør har en oppfatning om at vi er mer innovative og kreative enn vi faktisk er og at den enda

sterkere samarbeidskulturen i 2020 kan være et uttrykk for at fokuset på det samskapende eksterne fokuset, kombinert med de mellommenneskelige relasjonene, har svekket organisasjonens evne til å være innovativ og fleksibel. Det har samtidig bidratt til at det eksterne fokuset har blitt svekket ved at orienteringen mot å være fremst og definere RVTS Sør som en suksess og «best», antakelig møter motstand i medlemmers grunnleggende antakelser om hvordan vi skal fremstå. I hvert fall språklig sett og kanskje også i atferd, har det utviklet seg en forventning om at felleskap og intern harmoni skal vektes høyere enn individuell suksess og dyrking av enkeltindivider.

Samtidig har vi funnet at det er motsetninger mellom hvor skapende organisasjonen er og hva som er det dominerende kjennetegnet på RVTS Sør. Organisasjonen vår har antakelig mindre innovasjonskraft enn de grunnleggende antakelsene legger til grunn. Dette har vi vist at kan være et resultat av at ledelsen har hatt sterkt fokus på kollektivet, samskapende prosesser og behovet for stabilisering i perioden etter virksomhetsoverdragelsen, samtidig som at de nye kontorlokalene, fagutviklingsdagene og den digitale produksjonen har styrket narrativet om et skapende RVTS Sør. Samtidig vil vi legge til at det også kan være slik at innovasjonen ved RVTS Sør i 2020 er mer inkrementell og at vi har gått fra individbasert nyskaping til kollektiv samskaping. Dette er noe vi ønsker å undersøke nærmere fremover, for det gir oss en forventning og større håp om at vi skal lykkes med å få til en komparativ samarbeidende skapekultur som balanserer klanens kvaliteter med adhokratiets kreativitet, dynamikk og vilje og evne til å ta sjanser. Men vi må være klar over at inkrementell innovasjon ofte er vanskeligere «å få øye på».

Det siste vi vil trekke frem, er at begge de foretrukne målingene våre har scoringer hvor det kommer frem større forskjeller enn for de nåværende målingene. Det kan bety at det eksisterer større subkulturelle motsetninger blant medlemmenes grunnleggende antakelser om hvilken kulturell dimensjon som skal ha størst påvirkning for å oppnå fremtidig kultur. Det at medlemmer av organisasjonen uttrykker større motsetninger når de skal se for seg ønsket utvikling, kan være et tegn på at det finnes underliggende forventinger og krav om endring. Dette må ledelsen ved RVTS Sør være oppmerksom på og bør lage strategier for å avdekke og håndtere disse motsetningene. Uten at underliggende motsetninger blir håndtert, vil de som organisasjonskulturteorien viser, likevel være virksomme og «dukke opp» når organisasjonen blir stresset eller utsatt for intern eller ekstern påvirkning. Samtidig

er det svært viktig at ledelsen er proaktive når vi setter oss kulturelle mål og har en bevisst strategi for å møte uro eller motsetninger som oppstår når uoverensstemmelser i organisasjonen vår kommer til uttrykk. Vi må altså være tro mot det vi prediker ute i tjenestene og legge opp til en (meta)reflekterende lederpraksis.

Vi mener at vi ut fra disse oppsummerende punktene, har grunnlag for å slutte at organisasjonskulturen til RVTS Sør i stor grad er påvirket av de strategiene som ledelsen iverksatte. Empirien viser at strategiene for å dempe uro og skape harmoni på mange måter har trumfet utviklingen mot å bli mer effektive, innovative og utadrettede. RVTS Sør har utviklet en meget sterk klankultur, noe som har svekket adhokratiet noe og gjort senteret mindre markedsorientert. Vi mener altså at samarbeids- og skapekulturen kan opptre komparativt, og ikke er betinget konkurrerende. Veien videre for oss som ledere ved RVTS Sør vil derfor handle om å finne måter som sikrer at vi ivaretar styrkene i klanen vår, samtidig som vi vil arbeide for å stimulere til økt adhokrati. Dersom vi som kompetansesenter skal fortsette å vær aktuelle og relevante, mener vi at en sterk samarbeidende skapekultur med ambidekstre egenskaper som kan orientere seg i markedet er et ideal.

Mål for videre arbeid blir derfor å identifisere og iverksette strategier for å styrke ønsket kulturutvikling. Den store forskjellen fra tidligere, er at vi nå har kunnskap om organisasjonskulturen vår, noe som vi tror vil være en viktig suksessfaktor for det videre arbeidet ved senteret. Vi må også være mer bevisst på å synliggjøre de store transaksjonskostnadene som følger av samarbeid og samskaping med andre kompetansesentre. Kanskje er det på tide at vi også i noen sammenhenger må sette foten ned og heller rette fokuset mot våre egne kjerneoppgaver for at vi skal lykkes med å løse de store oppgavene vi har fått gjennom samfunnsoppdraget vårt.

Vi innser at kontinuerlig bevissthet om egen organisasjonskultur bør være en hovedstrategi for oss som ledere fremover. Måling av organisasjonskultur er ferskvare og «går ut på dato». Vi vil derfor ha som mål for videre arbeid i ledelsen ved RVTS Sør at det blir viet mye oppmerksomhet på organisasjonskulturen vår, ved at det blir laget strategier og kulturelle mål som konkretiserer og kommuniserer hva vi skal gjøre og hvorfor. Her vil vi støtte oss til teoriene vi nå har tilegnet oss og ta i bruk verktøyene som blir skissert i rammeverket til

Cameron & Quinn. Vi vil også innarbeide en datadrevet praksis og gjennomføre nye datainnsamlinger og gjøre kulturmålinger som del av evaluering av den kommende strategiplan som går frem til 2024.

Selv om vi i metodekapittelet antyder at vår forskning har begrenset overføringsverdi, mener vi at vi har belegg for å komme med noen klare anbefalinger til ledere i både private og offentlig organisasjoner. Med fare for å bli oppfattet som normative, mener vi at all ledelse bør følges av en datadrevet praksis. Skal man virkelig lykkes som leder må man ha fokus på hva og hvordan man kan måle egen organisasjonskultur og de strategiene som er forsøkt iverksatt. Ved å samle inn gode data får man et helt annet bevissthetsnivå når man i retrospektiv skal analysere hvordan strategier har påvirket egen organisasjon. Først da vil man kunne «lese» de dypere nivåene av kulturen og lære mye mer om hva som virker og hvordan det virker. Både vi og andre ledere reflekterer i for stor grad ut fra «synsing» og overtroisk læring og har ikke nok fakta når vi analysere egen organisasjon. Dersom ledere tør være kreative og gjøre jobben for å få nok innsikt, vil kulturarbeid basert på de ansattes atferd gi grunnlag for gode og ærlige metarefleksjoner knyttet til egen ledelse. En slik praksis vil utvikle en helt annen ledereforståelse og tilnærming til egen organisasjonsutvikling enn det som er normen i dag.

Avslutningsvis vil vi fremheve at denne oppgaven ikke hadde gitt samme resultater dersom vi ikke hadde kombinert den kvantitative og kvalitative datainnsamlingen. Her vil vi rette en liten kritikk til rammeverket til Cameron & Quinn, for selv om OCAI og strategiene for videre arbeid som de beskriver kan oppleves som nyttig, mener vi at magien ligger i analysen av innholdsdimensjonene opp mot den kvalitative analysen av lederstrategiene i perioden i forkant. Dette blir alt for lite trukket inn i boka deres og burde etter vår mening blitt viet mye mer oppmerksomhet. Vår anbefaling er at bruken av OCAI bør konsentreres rundt innholdsdimensjonene og metarefleksjon rundt årsak – virkning av egne lederstrategier.

Figurliste

Figur 1: Tilpasset fra Edgar Schein, 1987, s. 12 - Kulturens nivåer.....	24
Figur 2: Hofstede, 2010, s. 8 – Løkmодellen (vår oversettelse).....	25
Figur 3: Elementer av organisasjonskultur Cameron & Quinn 2013, s.20	26
Figur 4: Competing values framework, Cameron & Quinn, 2013, s. 40.....	41
Figur 5: Organisasjonskart RVTS Sør 2014	56
Figur 6: Organisasjonskart RVTS Sør 2015	57
Figur 7: Funksjonskart RVTS Sør 2015.....	57
Figur 8: Organisasjonskart RVTS Sør 2018	68
Figur 9: OCAI RVTS Sør 2017	71
Figur 10: OCAI RVTS Sør 2020	74

Tabelliste

Tabell 1: Tilpasset etter Bolman og Deal, 2013, s. 43	28
Tabell 2: De seks innholdsdimensjonene (Cameron & Quinn, 2013, s. 171)	48
Tabell 3: Strategier og tiltak omstilling 2015	60
Tabell 4: Tiltak og strategier for organisasjonstilpasning 2018.....	66
Tabell 5: OCAI scoringer 2017.....	71
Tabell 6: OCAI Scoring RVTS Sør 2020.....	74
Tabell 7: Innholdsdimensjoner - nåværende - 2017	76
Tabell 8: Innholdsdimensjoner - foretrukket - 2017	78
Tabell 9: Innholdsdimensjoner - nåværende - 2020	79
Tabell 10: Innholdsdimensjoner - foretrukket - 2020	80
Tabell 11: Ledelsens strategier inndelt etter type kultur de har stimulert.....	85

Litteraturliste

- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur ; en begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 50(4), 326-336.
- Barth, F. (1994). *Manifestasjon og prosess* (T. Barth, Overs.). Oslo: Universitetsforl.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2013). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bovaird, T. & Loeffler, E. (2016). *Public management and governance* (3rd ed. utg.). Abingdon: Routledge.
- Bryson, J. M. (2010). The Strategy Change Cycle. I J. L. Perry (Red.), *The Jossey-Bass Reader on Nonprofit and Public Leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation* (3rd ed. utg.). London: Tavistock.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur : de konkurrerende verdier* (N. E. Silva, Overs.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Cardell, L. (2019). *The Future Code RM3 - Innovative organizations that promote humanistic and intelligent decision making*. Malmø, Sweden: Liv Cardell.
- Chatman, J. A. (2016). *Cultivating a Culture of Success*. Hentet fra <https://youtu.be/6UH3WU6o0Zo>
- Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O' Reilly, C. A. & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785-808. <https://doi.org/10.1002/job.1928>
- Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigme lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1984). *Bedriftskultur* (S. S. Kostøl, Overs.). Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Denhardt, J. V. & Campbell, K. B. (2006). The role of democratic values in transformational leadership. *Administration & Society*, 38(5), 556.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (1985). *Organizational Culture*. California: SAGE Publications, Inc.
- Grint, K. (1995). *Management a Sociological introduction*. Cambridge: Polity Press.
- Handlekraft. (2012). Handle-Kraft.no. Hentet fra <https://handle-kraft.no>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Helsedirektoratet. (2016). Fremtidens kunnskaps- og kompetansesentre. Hentet fra <https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/fremtidens-kunnskaps-og-kompetansesentre/Fremtidens%20kunnskaps-%20og%20kompetansesentre%20-%20sluttrapport.pdf?download=false>

- Hofstede, G. (1980). *Culture`s Consequences: International differences in work-related values* (Abridged. utg.). Beverly Hills, CA: SAGE.
- Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner* (G. Bureid, Overs.). Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed. utg.). New York: McGraw-Hill.
- Howard, L. W. (1998). VALIDATING THE COMPETING VALUES MODEL AS A REPRESENTATION OF ORGANIZATIONAL CULTURES. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 231-250. <https://doi.org/10.1108/eb028886>
- Initiative, B. H. C. (2020). 2020 Berkeley Haas Culture Conference. Hentet fra <https://haas.berkeley.edu/culture/about/>
- Itzin, C. & Newman, J. (1995). *Gender, Culture and Organizational Change. Putting theory into practice*. London and New York: Routledge.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jamil, I. (2000). *Kulturteori - kan kultur velges? Ishtiaq Jamil* (bd. nr 2(2000)). Bergen: Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen.
- Joyce, P. (1999). *Strategic managment for the public service*. Maidenhead - Philadelphia: Open University Press.
- Koskinen, K. U. & Pihlanto, P. (2008). *Knowledge Management in Project-Based Companies - An Organic Perspective*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance* The Free Press.
- Lawler, E. E. & Worley, C. G. (2006). *Built to change : how to achieve sustained organizational effectiveness* (1st ed. utg.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Martin, J. (2002). *Organizational culture : mapping the terrain*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Mikrofilm. (2015). Profilm RVT Sør. I H. Berkaak (Red.), *Monsterfilmen*. Norge: Youtube. Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=Jfq6-nS65RY>
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt : how to solve the innovator's dilemma*. Stanford, Calif: Stanford Business Books.
- O' Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- Peters, T. & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence : lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Peterson, K. D. & Deal, T. E. (2009). *The Shaping School Culture Fieldbook* (2. utg.). San Francisco California: Jossey-Bass.

- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Rick, T. (2020). How and Why Organizational Culture Eats Strategy for Breakfast, Lunch and Dinner. Hentet 23.5.2020 2020 fra <https://www.supplychain247.com/article/organizational-culture-eats-strategy-for-breakfast-lunch-and-dinner/legacy-supply-chain-services>
- RVTS_Sør. (2014). HandleKraft får god evaluering. Hentet 01.05.2020 fra <https://sor.rvts.no/no/nyhetsarkiv/2015/HandleKraft+får+god+evaluering.9UFRDG5k.ips.html>
- RVTS_Sør. (2015a). FagHjerte. Hentet 03.03.2020 fra <https://rvtssor.no/ressurser/publikasjoner/37/faghjerte/>
- RVTS_Sør. (2015b). Traumbevisst ordliste. Hentet 01.06.2020 2020 fra <https://www.traumbevisst.no/ordliste/>
- RVTS_Sør. (2015c, 6.4.2020). Verdigrunnlag og Visjon. Hentet 6. april 2020 fra <https://rvtssor.no/dette-er-oss/verdigrunnlag/>
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig?* (5. utg.). Oslo: Libro Forlag AS.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed. utg.). San Fransisco, Calif: Jossey-Bass.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap* (J.-A. Smith & J.-H. Smith, Overs.). Oslo: Tano Aschehoug.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization* ([Rev. and updated]. utg.). New York: Currency/Doubleday.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tengblad, S. (2010). *Medarbeiderskap på 60 minutter*.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2018). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change* (6th ed. utg.). Hoboken, N.J: Wiley.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of work organizations* Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Tushman, M. & O`Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *Calif. Manage. Rev.*, 38(4), 8-&.
- VidSynt. (2015). Vidsynt.no. Hentet 01.05.2020 fra <http://vidsynt.no>
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected : resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed. utg.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Wildavsky, A. (1987). Choosing preferences by constructing institutions: a cultural theory of preference formation. *American Political Science Review*, 81, 3.

Vedlegg 1: Kartlegging av organisasjonskultur ved RVTS Sør

Spørreundersøkelsen du nå har mottatt er en kartlegging av organisasjonskulturen til RVTS Sør. Det er ingen rett eller feil svar, og ingen rett eller feil kultur – besvar så korrekt som mulig slik at resultatene blir mest mulig gyldige.

Hvordan gjennomføre undersøkelsen;

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

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

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

Nåværende kolonne omhandler dagens situasjon – foreta fordelingen av 100 poeng på denne kolonnen først.

Foretrukket kolonne er fremtidig ønsket situasjon - foreta fordelingen av 100 poeng slik du ønsker at organisasjon skal fremstå om 5 år.

Eksempel riktig på utfylling:

Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende for din organisasjon?

	Nåværende	Foretrukket
A) Denne organisasjonen er en personlig arbeidsplass. Vi er som en familie der vi gir mye av oss selv i det daglige.	20	30
B) Denne organisasjonen er en fleksibel og nyskapende arbeidsplass hvor de ansatte er villig til å stikke hodet frem og ta risiko	20	20
C) Denne organisasjonen er en resultatorientert arbeidsplass der vi er opptatt av å få jobben gjort. Vi har konkurranseinstinkt og er fokusert på prestasjoner.	40	40
D) Denne organisasjonen er en kontrollert og strukturert arbeidsplass. Regler og rutiner styrer hva vi gjør i det daglige.	20	10

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



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

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

Før vi begynner med selve kulturkartleggingen, vil vi bare vite om du er leder eller ansatt.

Hvilken type stilling har du?

(1) Ansatt

(2) Leder

Vi går nå over til kulturkartleggingen.

Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende for RVTS Sør?

	Nåværende	Foretrukket
A) RVTS Sør er en personlig arbeidsplass. Vi er som en familie der vi gir mye av oss selv i det daglige.		
B) RVTS Sør er en fleksibel og nyskapende arbeidsplass hvor de ansatte er villig til å stikke hodet frem og ta risiko		
C) RVTS Sør er en resultatorientert arbeidsplass der vi er opptatt av å få jobben gjort. Vi har konkurranseinstinkt og er fokusert på prestasjoner.		
D) RVTS Sør er en kontrollert og strukturert arbeidsplass. Regler og rutiner styrer hva vi gjør i det daglige.		

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

Hvordan vil du si ledelse gjennomgående er oppfattet på RVTS Sør?

	Nåværende	Foretrukket
A) Ledelse på RVTS Sør er bygd på veiledning, tilrettelegging og ivaretagelse		
B) Ledelse på RVTS Sør er bygd på innovasjon og risikovillighet		
C) Ledelse på RVTS Sør er bygd på høye krav til mål- og resultatoppnåelse		
D) Ledelse på RVTS Sør er bygd på koordinering, organisering og effektiv drift		

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

Hvilke forventninger vil du si ledelsen ved RVTS Sør har til sine ansatte når de skal løse arbeidsoppgavene sine?

	Nåværende	Foretrukket
A) Ledelsen forventer at vi jobber i team, alle deltar og vi finner løsninger i fellesskap		
B) Ledelsen forventer at vi er risikovillige, unike, innovative og vi har frihet til å finne nye løsninger		
C) Ledelsen forventer at vi er konkurranseorienterte, har klare mål og høye krav og forventninger		
D) Ledelsen forventer at vi er sikkerhetsorienterte, følger rutiner og er forutsigbare og stabile		

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

Hvordan vil du beskrive "limet" ved RVTS Sør?

(Hva som holder dere sammen)

	Nåværende	Foretrukket
A) Limet er at vi er lojale, har høy tillit og føler forpliktelse til RVTS Sør		
B) Limet er at vi er nyskapende, driver med utvikling og at RVTS Sør er i forkant av andre		
C) Limet er at vi presterer, leverer og at RVTS Sør er bedre enn andre		
D) Limet er at vi har formelle regler og retningslinjer, og at RVTS Sør er velfungerende		

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

Hva vil du si er det strategiske fokuset ved RVTS Sør?

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

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

Hvordan vil du si at RVTS Sør definerer suksess?

	Nåværende	Foretrukket
A) Suksess er utvikling av ansatte, at vi jobber i team, er engasjerte og ivaretar den enkelte		
B) Suksess er å være unike og nyskapende. Innovasjon og utvikling står helt sentralt.		
C) Suksess er at vi er bedre enn andre kommuner. Nøkkelen er å være best.		
D) Suksess er å være en effektiv, stabil og pålitelig tjenesteprodusent. Lavest mulige kostnader står sentralt i driften		

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

Takk for din besvarelse! Svarene er nå lagret og du kan lukke skjemaet.
Med vennlig hilsen Universitetet i Agder