

Innovasjon og organisasjonskultur

En undersøkelse av organisasjonskulturen blant ledere i Kvinesdal kommune.

Bente Haugland
Tor Arne Eiken

VEILEDER

Nadja Sophia Bekkelund Kúhn
Nichole M. Silva Elgueta

Universitetet i Agder, 2021

Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten for flere år som deltidsstudenter ved Universitetet i Agder. Det er likevel ikke et punktum, ettersom den kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom det erfaringsbaserte studiet master i ledelse, kommer til å være med oss i vårt virke som ledere i offentlig sektor fremover.

Som ledere i offentlig sektor opplever vi endring som noe konstant og nødvendig. Et felles interesseområde har vært innovasjon og organisasjonskultur. Ettersom vår kommune nå står foran en organisatorisk endring håper vi at ved å kartlegge organisasjonskulturen, blir vi som organisasjon bevisste på hvor vi står i dag. Dette kan forhåpentligvis være et viktig bidrag i prosessen med omorganiseringen for å bidra til at organisasjonen kan arbeide sammen, og fremover kan innovere og skape godt endringsarbeid for- og sammen med innbyggere, politikere, frivillig sektor og næringsliv.

Sammen har vi lært hverandres fagfelt og oppgaver bedre å kjenne, og vi har fått mulighet til å utforske tema i en offentlig sektor som vi begge brenner for.

Først vil vi takke våre veiledere Nicole M Silva Elgueta og Nadja Sophia Bekkelund Kühn som gjennom gode råd og veiledning har fulgt oss gjennom prosessen til det ferdige produkt.

Til alle mellomledere i Kvinesdal kommune rettes en stor takk for iver og engasjement ved å delta og legge til rette for at gjennomføringen av undersøkelsen av vår problemstilling ble mulig.

Og sist – takk til rådmann i Kvinesdal kommune som har stilt ledergruppen til disposisjon og muliggjorde prosjektet.

Kvinesdal, 24.05.2021

Tor Arne Eiken

Bente Haugland

Sammendrag

Denne oppgaven handler om organisasjonskultur og innovasjon. Ved å kartlegge organisasjonskulturen blant mellomledere, det vil si enhetsledere og avdelingsledere i Kvinesdal kommune vil vi se på følgende:

- 1) Hvilken organisasjonskultur dominerer blant mellomledere i Kvinesdal kommune?
- 2) I hvilken grad samsvarer nåværende organisasjonskultur med ønsket organisasjonskultur?
- 3) Er dagens kultur forenlig med å fremme kommunens innovasjonsstrategi?

Organisasjonskultur er forsket på i en rekke tidligere masteroppgaver, mens det finnes liten forskning på sammenhengen mellom organisasjonskultur og innovasjon.

Offentlig sektor, herunder kommunal sektor, står i dag og i fremtiden overfor store samfunnsendringer som fordrer ulik innovasjon i kommunen blant annet i produkter og tjenester, men også prosesser og organisering av tjenestene. I Kvinesdal kommune har en av kildene til behov for innovasjon vært en egen innovasjonsstrategi for perioden 2015-2022 som er politisk vedtatt.

Vi ønsket å se på om innovasjonsstrategien har hatt noen påvirkning på kulturen, og stilte derfor nevnte forskningsspørsmål.

Gjennom vår kartlegging har vi funnet at organisasjonskulturen er preget av et internt fokus preget av en samarbeid og kontroll kultur med fokus på å skape et godt arbeidsmiljø, og en arbeidshverdag som er preget av mye rutiner knyttet til kontroll og rapportering. Vi fant heller ikke de store avvik mellom den nåværende kulturprofilen i organisasjonskulturen og den ønskede.

For å kunne iverksette strategier og fremover kunne levere fortsatt gode tjenester til innbyggerne i kommunen, er det etter vår mening essensielt å kjenne til, og forstå kulturen for å nå kommunens målsettinger. Våre funn gjennom dette studiet kan være et viktig bidrag når Kvinesdal kommune nå skal omorganisere sine tjenester og planlegge for utviklingsaktiviteter blant ny ledergruppe.

Innhold

Forord	2
Sammendrag	3
1.0 Innledning.....	6
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Oppgavens relevans	8
1.4 Oppgavens oppbygging.....	9
2.0 Bakgrunn og case	10
2.1 Innovasjon i kommune Norge	10
2.2 Kvinesdal kommune	13
2.3 Innovasjon i Kvinesdal kommune	16
3.0 Teori	20
3.1 Tilnærming til organisasjonskultur	20
3.1.1 Hovedretninger av organisasjonskultur.....	20
3.1.2 Begrepet organisasjonskultur	22
3.1.3 Organisasjonskulturens ulike nivåer	23
3.1.4 Ulike og utfyllende perspektiver på kultur i organisasjoner	27
3.1.5 Rammeverket for konkurrerende verdier, Competing Values Framework, CVF	28
3.1.6 Dimensjonene ved bruk av Competing Values Framework, CVF	29
3.1.7 De fire kulturtypene i CVF.....	31
3.1.8 Hvordan kan ledere påvirke organisasjonskultur?.....	32
3.2 Innovasjon	34
3.2.1 Innovasjon i offentlig sektor.....	35
3.2.2 Ulike typer innovasjon i offentlig sektor.....	37
3.2.3 Barrierer mot innovasjon i offentlig sektor	39
3.3 Sammenheng mellom organisasjonskultur og innovasjon	43
3.4 Oppsummering	45
4.1. Forskningsdesign	46
4.2 Valg av metode	47
4.3 Utvalg og gjennomføring av undersøkelsen.....	47
4.3.1 Valg av respondenter	48
4.4 Bruk av OCAI.....	49
4.4.1 Undersøkelsen	49

4.4.2 Gjennomføring av undersøkelsen	50
4.4.3 Svarprosent	52
4.4.4 Analyse av undersøkelsen	52
4.4.5 Mulige feilkilder og tolkninger.....	54
4.5 Pålitelighet (reliabilitet)	55
4.6 Validitet.....	55
4.7 Forske på egen organisasjon.....	56
4.8 Etikk	57
5.0 Resultater og analyse.....	59
5.1 Presentasjon av nåværende organisasjonskulturprofil	60
5.1.1 Analyse av kulturdimensjoner i nåværende organisasjonskultur	62
5.2 Presentasjon av ønsket organisasjonskultur (inkludert avvik)	64
5.2.1 Analyse av avvik på kulturdimensjonen fremtredende kjennetegn	66
5.2.2 Analyse av avvik på kulturdimensjonen organisasjonsledelse.....	68
5.2.3 Analyse av avvik på kulturdimensjonen ledelse ovenfor ansatte	70
5.2.4 Analyse av avvik på kulturdimensjonen organisasjonslimet	72
5.2.5 Analyse av avvik på kulturdimensjonen strategiske vektlegginger.....	73
5.2.6 Analyse av avvik på kulturdimensjonen suksesskriterier	75
5.2.7 Oppsummering av avvik for overordnet analyse og hver enkelt kulturegenskap.	77
5.2.8 Våre funn sammenlignet med andre studier.....	80
5.3 Er dagens organisasjonskultur forenlig med å fremme innovasjonsstrategien?.....	81
6.0 Drøfting	85
6.1 Hva kan forklare dagens organisasjonskultur	85
6.2 Hva kan kommunen gjøre for å endre organisasjonskulturen	90
7.0 Avslutning.....	94
7.1 Konklusjon	94
7.2 Praktiske implikasjoner.....	95
7.3 Forskningsmessige implikasjoner.....	96
8.0 Referanser	98
Vedlegg	101

1.0 Innledning

1.1 Tema

Kommunens rolle som leverandør av offentlige tjenester er i endring grunnet store og komplekse samfunnsutfordringer. Endringer i oppgaver, struktur og organisering av offentlig sektor er derfor i vinden som aldri før.

I Norge blir vi stadig flere eldre, og færre arbeidstakere bak hver pensjonist. Dette fører til at våre offentlige utgifter øker, men samtidig at stadig flere eldre også vil trenge tjenester lokalt hvor de bor i egen kommune.

Dette fordrer endring, omstilling og innovasjon. For å stimulere til dette, må offentlig sektor utfordre etablert kultur og praksis. Kvinesdal kommune holder nå på med en omorganisering. En bevissthet til organisasjonskulturen er viktig for å utvikle kommunen. I denne masteroppgaven ønsker vi derfor å se på om vår egen arbeidsplass, Kvinesdal kommune, har en organisasjonskultur for innovasjon. Innovasjon brukes her som betegnelse på kommunens utviklingsarbeid for å utvikle sine tjenester, organisering, næringsutvikling, stedsutvikling og demokratisk deltakelse.

Hver femte arbeidstaker i landet jobber i kommunal sektor (regjeringen.no). Kommunene er leverandør av offentlige tjenester, herunder velferdstjenester, og forvalter en betydelig del av landets økonomiske ressurser. Kommunesektoren har store og viktige oppgaver i samfunnet. Vi omgir oss som innbyggere av tjenester fra kommunen hver dag gjennom hele livsløpet, fra svangerskapsomsorg til eldreomsorg i livets slutfase. Mens stadig flere, også i fremtiden, vil være avhengige av tjenester fra det offentlige, overtar kommunene som vi senere skal se, stadig mer ansvar og flere tjenester til befolkningen. For å imøtekomme et økende behov med de økonomiske rammer kommunen har, og midler de får i statlige overføringer, må det endringer til for å opprettholde og kunne tilby gode tjenester. Slik det fremstilles i sentrale og styrende dokumenter som blant annet Perspektivmeldingen (2020-2021), og Stortingsmelding 30 (2019-2020), vil kommunens evne til å innovere og drive innovasjon være avgjørende for hvordan vi møter og løser disse komplekse samfunnsendringene vi står ovenfor.

Større eller mindre organisasjonsendringer er på dagsorden i svært mange kommuner i Norge i dag. Endringsprosesser er krevende, og det er ikke alltid de lykkes eller oppnår ønskede resultater. Cameron og Quinn (2013) understreker at det i disse prosessene ikke vil være

tilstrekkelig å foreta formelle endringer som strukturendringer og nye strategier for å oppnå endring og utvikling. De mener at en av årsakene til at endringsprosesser ikke lykkes, er at organisasjonskulturen ikke får fokus og tillegges nok vekt i endringsprosessen.

Organisasjonskultur er en vesentlig faktor som har stor betydning for om organisasjonen kan nå sine målsettinger og løse sine oppgaver på en effektiv måte. Kartlegging av organisasjonskultur benyttes i liten utstrekning i prosesser som omhandler større omorganiseringer. Det foreligger også lite forskning på sammenheng mellom innovasjon og organisasjonskultur (Aasen og Amundsen, 2011), men som vi senere i oppgaven skal se, er det viktig med en organisasjonskultur som legger til rette for innovasjon.

For å imøtekomme fremtidige utfordringer og fortsatt kunne tilby gode tjenester til sine innbyggere har Kvinesdal kommune vedtatt sin egen innovasjonsstrategi for perioden 2015-2022. Vi kommer nærmere inn på denne i kapittel 2.

1.2 Problemstilling

Kvinesdal kommune skal nå foreta en omorganisering. En bevissthet til organisasjonskulturen er viktig for å kunne utvikle kommunen i en retning som er nødvendig, ønskelig og etterspurt. Vi ønsker å se på om kommunen har en organisasjonskultur som fremmer innovasjonskultur for en offentlig sektor i endring. En av ledernes viktigste oppgave ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013), er å påvirke kulturen slik at organisasjonen når sine mål. For å nå målene er det sentralt at tilgjengelige ressurser utnyttes optimalt. Vi mener at det derfor er høyst aktuelt å kartlegge kulturen blant ledere i Kvinesdal kommune. Som det heter i Perspektivmeldingen (Meld.St.14, 2020-2021): *Vi trenger å forandre for å bevare.*

Temaet i vår oppgave er innovasjon og organisasjonskultur. Vi ønsker å se på sammenhengen mellom gjeldende kultur i organisasjonen og om denne fremmer innovasjon for å møte en offentlig sektor i endring, ved å kartlegge alle mellomledere i Kvinesdal kommune.

Følgende forskningsspørsmål er utarbeidet for å belyse dette temaet:

- 1) Hvilken organisasjonskultur dominerer blant mellomledere i Kvinesdal kommune?
- 2) I hvilken grad samsvarer nåværende organisasjonskultur med ønsket organisasjonskultur?
- 3) Er dagens kultur forenlig med å fremme kommunens innovasjonsstrategi?

1.3 Oppgavens relevans

Kommune Norge står i dag som nevnt overfor store endringer som fordrer omstilling og innovasjon for å kunne løse dagens oppgaver, nye oppgaver og en økende etterspørsel etter tjenester.

Som det blir fremstilt i sentrale dokumenter som blant annet Stortingsmelding 30, *En innovativ offentlig sektor* (2019-2020), vil kommunenes evne til å innovere være helt avgjørende for hvordan, og om vi klarer å møte de komplekse endringene i samfunnet som kommer. Det heter videre at en innovasjonsvennlig kultur er en viktig forutsetning for innovasjon. Et av prinsippene som stortingsmeldingen peker på for å få dette til, er at ledere må utvikle både en kultur, men også en kompetanse for innovasjon hvor det finnes mot til å tenke nytt og hvor man lærer av både feil og suksesser.

Det er klart at kommunene ikke vil ha tilstrekkelige ressurser hverken i form av ansatte eller økonomi til å ta seg av alle oppgavene dersom vi ikke arbeider og organiserer kommunen annerledes i fremtiden. Sørensen og Torfing (2011) viser til at samfunnet derfor står overfor en bevisst og systematisk satsing på innovasjon hvor det legges vekt på mer kunnskap om hvordan kommunene skal styrke sin innovasjonskapasitet for å få en mer innovativ offentlig sektor.

Kvinesdal kommune har i sitt budsjett for 2021 vedtatt konkrete innsparingsforslag som skal foretas med bakgrunn i gevinstrealisering fra innovative prosesser. Kommunen har som vi skal se senere i oppgaven, også vedtatt en egen innovasjonsstrategi, og innovasjon er også et satsingsområde i kommunens samfunnsplan.

Formannskapet i Kvinesdal har nå bedt administrasjonen ved rådmann om å se nærmere på organiseringen av kommunen og har fattet følgende vedtak:

Kommunesektoren er i endring og for å møte fremtiden på en best mulig måte, ønskes en politisk sak hvor rådmannen bes gjennomgå vår gjeldende organisering for styring av kommunen. Dette gjelder både den politiske og administrative organiseringen. Fremover må kommunens organisering i større grad ta innover seg bedre tverrfaglig organisering. Det forutsettes at en eventuell endring medfører en gevinstrealisering.

Strukturelle grep og strategier er alene ikke nok til å oppnå endring ifølge en rekke forskere, blant annet Cameron og Quinn (2013). De viser til at uformelle faktorer som organisasjonskultur er sentralt for å lykkes.

Mange kommuner i Norge har jobbet mye og lenge for å fremme sin innovasjonsevne. En av dem er Asker kommune som i sin innovasjonsstrategi for 2015-2018 sier:

En innovativ organisasjon må kjenne seg selv godt nok til å vite hvor den må trene for å øke sin innovasjonsevne.

Vi mener at dersom kommunen skal lykkes med sin omorganisering for å møte en offentlig sektor i endring, er det viktig å ha en bevissthet og kjenne dagens organisasjonskultur, og om denne fremmer eller hemmer en innovasjonskultur. Vi har lykkes i dette arbeidet dersom våre funn kan bidra til økt forståelse og kunnskap på området, og som kan bli brukt som utgangspunkt for hva kommunen fremover må jobbe med for å fremme innovasjon og spre innovasjonen i organisasjonen og organisasjonskulturen.

1.4 Oppgavens oppbygging

Denne oppgaven består av 7 kapitler. I første del presenteres tema, problemstilling og relevansen av oppgaven. I kapittel 2 gir vi en presentasjon av bakgrunn og case, Kvinesdal kommune, som er organisasjonen vi har valgt å gjøre undersøkelsen i. Etter dette tar vi for oss teori på området som omhandler organisasjonskultur og innovasjon og ser på sammenhengen mellom disse i kapittel 3, og i samme kapittel presenterer vi også modellen som benyttes for å foreta undersøkelsen vår. Videre vil vi i kapittel 4 gjøre rede for vår metode og hvordan vi har foretatt undersøkelsen av mellomledere i Kvinesdal kommune. Kapittel 5 er en presentasjon og drøfting av funnene fra vår undersøkelse, mens vi i kapittel 6 drøfter våre funn, og kommer med en presentasjon av hvilke grep kommunen kan ta for å fremme en innovasjonskultur, før vi oppsummerer og avslutter i kapittel 7.

2.0 Bakgrunn og case

2.1 Innovasjon i kommune Norge

Kommunene har helt siden etableringen i 1837 vært nyskapende organisasjoner som har innført nye produkter, nye arbeidsmåter og nye organisasjonsformer. Likevel er det som Ringholm et al (2015) påpeker, innovasjon er historisk knyttet til prosesser og teknologisk utvikling i privat næringsliv drevet frem av profitt og markedskrefter. De mener at innovasjon for alvor ble satt på den politiske dagsorden i Norge og i offentlig sektor gjennom innovasjonsmeldingen *Et nyskapende og bærekraftig Norge (2008-2009)*. Senere har vi også fått et innovasjonsbarometer fra KS, kommunesektorens organisasjon og utviklingspartner, samt et eget innovasjonsbarometer for staten. I disse dager foreligger også Stortingsmelding 30; *En innovativ offentlig sektor*. Det er videre bevilget mye penger til forskning på innovasjon og midler som incentiver til innovasjon i offentlig sektor. Flere utdanningsinstitusjoner tilbyr nå egne studier innen innovasjon og innovasjonsledelse, som eksempelvis innovasjonsskole for kommunesektoren ved Høgskolen i Innlandet. I kommunesektoren er det vanlig å bygge på KS sin definisjon, nemlig at innovasjon handler om å skape noe nytt, nyttig og nyttiggjort. For virksomheten som innoverer er det ikke et krav at det er en nyvinning eller en ny oppfinnelse. Det er nok at det er noe nytt som organisasjonen ikke før har tatt i bruk og som er funnet nyttiggjort. Det er her det offentlige skiller seg fra det private marked. Det er nemlig legitimt i offentlig sektor å dele samt og ta i bruk andre sine nyvinninger.

Offentlige sektor står i dag og i tiden fremover ovenfor omstilling og innovasjonsutfordringer. Dette for å tilpasse seg endringer i demografi, endringer i rammebetingelser, teknologiutvikling, men ikke minst endringer i behov og preferanser hos befolkningen. For å imøtekomme disse utfordringene er innovasjon gitt et sentralt fokus i sentrale førende dokumenter blant annet i Stortingsmelding 30. *En innovativ offentlig sektor. Kultur, ledelse og kompetanse 2019/2020*. Meldingen kom i 2020 og ble debattert i Stortinget i februar 2021.

I sin *omverdenanalyse* påpeker NAV (2019) at vi har lavere fødselstall og befolkningen øker mindre enn før, også da det forventes at vi får en lavere innvandring. Den lave innvandringen skyldes blant annet at det kommer færre arbeidsinnvandrere grunnet bedre forhold i hjemland og høyere lønninger, samt at mange andre land i EØS samarbeidet som muliggjør utveksling av arbeidskraft, har enda lavere fødselstall enn oss. Befolkningsveksten er

forventet å bli størst i Oslo og Akershus, mens det er ventet nedgang i folketall og sterk aldring både i mindre kommuner, og mindre sentrale kommuner (NAV:omverdenanalysen, 2019).

Som følge av digitalisering, klimaendringer og globalisering er omstillingstakten i arbeidslivet forventet å øke. Dette fordrer omstilling ikke bare for oss som arbeidstakere og innbyggere, men også i det lokale næringsliv og offentlig sektor generelt og kommunene spesielt. En nedgang i befolkningen vil kunne medføre mangel på både rette fagfolk, men også arbeidskraft som helhet. SSB (2020) pekte i fjor på at allerede nå har 300 kommuner befolkningsnedgang. I tider med mangel på arbeidskraft kan dette innebære at kommunen vil få betydelig økte lønnskostnader for å kunne rekruttere og beholde nødvendig arbeidskraft i årene fremover. Aldersbæreevnen vil svekkes. Det blir stadig flere eldre samtidig som det blir færre yngre som er arbeidsaktive som kan jobbe og sikre verdiskaping. Tilsvarende blir det færre hender til å ta seg av de eldre. Dette vil sette velferdsstaten og ikke minst kommunene på prøve. Vi har altså begynt på en eldrebølge som er stor og varer lenge. For de små kommunene kommer denne på toppen av at vi allerede har en ganske stor andel eldre innbyggere. Offentlige budsjetter kommer i ti - årene fremover til å bli strammere. Oljen fases ut, pensjonsutbetalingene øker og pleie og omsorgsektoren vil bli større og kreve mer midler enn i dag (Meldt.St.14, 2020-2021).

Som ansatte i offentlig sektor erfarer vi at innbyggernes forventninger i kommune Norge øker i takt med andre offentlige og private tjenestetilbud. Innbyggerne er mer digitale og krever både mer innsyn og delaktighet i egen sak, og ikke minst digitale løsninger som er tilgjengelige utover ordinær åpningstid. Gjennom innbyggerundersøkelser og spesifikke brukerundersøkelser er innbyggerne også gitt en stemme for å påvirke og utvikle tjenesten. Det er også blitt vanlig å ta til orde i sosiale medier dersom innbyggere er misfornøyde med tjenestetilbudets innhold, kvalitet eller saksbehandlingstid. Dette er en del av det som kalles direktedemokrati. Flere kommer til orde uten å være folkevalgte, og er på denne måten med på å kunne påvirke både tjenester og systemet som helhet gjennom å publisere innlegg på sosiale medier, opprette meningsmålinger og underskriftskampanjer. Samtidig er det opprettet klageorgan for lovpålagte tilbud slik at kommunene blir evaluert og vurdert i mye av sin virksomhet og utøvelse av tjeneste og lovverk. Dette fordrer kvalitet, kompetanse og en kontinuerlig utvikling av både personell og tjeneste generelt. Samtidig pekes det på at en må skape både miljø, kultur og rom for å gjøre feil for å skape innovasjon. Dette er en utfordring

hvor vi som offentlig ansatte skal opprettholde tilliten fra befolkningen, og kunne forsvare bruken av både tid og midler, samtidig som det er et stort fokus fra media i å avdekke og presentere feil i offentlig forvaltning.

Norske kommuner kan betegnes som såkalte generalistkommuner. Med det menes at innbyggerne har de samme rettigheter til tjenester av samme kvalitet, og kommunene skal tilby likt tilbud uavhengig av økonomi, geografi, demografi og innbyggertall. Med stadige flere oppgaver til kommunene, samt en økt bevissthet på rettigheter og kvalitet blant innbyggerne, mener mange kommuner at de er dårlig prioritert i statsbudsjettet for 2021. Selv om regjeringen for inneværende år har foreslått en vekst i de såkalte frie inntektene til kommunene på over 2 milliarder, mener blant annet styreleder i KS, Bjørn Arild Gram at mange kommuner vil ha store utfordringer med å opprettholde et godt velferdstilbud til sine innbyggere (NRK 7.oktober 2020). De frie inntektene er skatteinntekter og rammetilskudd fra staten som fritt kan disponeres av kommunene uten statlige føringer.

Norske kommuner bærer et større oppgaveansvar og får dermed større overføringer fra staten enn i mange andre land. Kommunen har ansvar for en betydelig del av de tjenester vi som innbyggere benytter oss av. Kommunen har ansvar for bibliotek, fritidsklubber og kulturskoler. Av oppgaver innen teknisk og samferdsel har kommunen ansvar for lokale veier og vedlikehold, renovasjon, vann og kloakk. I tillegg lokalt helserettet miljøvern, brann og feievesen, samt å inneha rollen som forvaltning og planmyndighet.

Kommunene har også ansvar for barnehager, grunnskole og skolefritidsordning, samt spesialundervisning og undervisningstilbud spesielt rettet mot funksjonshemmede. I helse og sosial sektoren som utgjør en betydelig del av de kommunale budsjetter og som sysselsetter svært mange, har kommunene blant annet ansvar for primærhelsetjenesten, skolehelsetjeneste, jordmortjeneste, sosialhjelp, ettervern for rus, tvangsvedtak av gravide rusavhengige, hjemmehjelp og hjemmesykepleie, alders- og sykehjem, helsevern for psykisk utviklingshemmede og bosetting av flyktninger. Trenden er også at kommunene overtar stadig flere oppgaver. I sistnevnte sektor ser vi spesielt at tilbudet til mennesker med behov for psykisk helsehjelp øker. De skal få både behandling i oppfølging i hjemmkommunen. Flere får avslag av de statlige helseforetakene da de fleste skal få et forsvarlig tilbud der de bor, i kommunene.

I tillegg til alle de lovpålagte oppgavene er det forventet at kommunene selv ivaretar beredskapsplan arbeid, og også jobber forebyggende på en rekke områder blant annet innen boligtilbud for vanskeligstilte grupper, rusforebygging og smittevern. Kommunen er også pliktig for å sørge for etablering og drift av brannvesen, som både skal ivareta forebyggende og beredskapsmessige oppgaver. Som dette viser er kommunene i dag velferdssamfunnets viktigste ressurs (Ringholm et.al, 2015). Både tjenestetilbudet og oppgavene øker, og dette fordrer også endringer i organisering og kompetanse i kommunene. Kommunene må tenke på både effektivitet og gevinstrealisering, men også innovasjon dersom kommunene med en presset økonomi skal opprettholde eller levere gode tilbud og tjenester også i fremtiden. Kommunene må således endres som offentlig sektor generelt, i takt med nye utfordringer og behov.

Når kommunene står overfor store endringer som beskrevet, kan dette føre til et gap mellom krav og forventinger som ligger i både etterspørselen etter tjenester og kvalitet fra innbyggere, ansatte selv og næringslivet i kommunene.

Behovet for innovasjon er sammensatt, og som beskrevet fordrer flere utviklinger og sammensatte samfunnsendringer nettopp dette. Behovet for innovasjon som felles betegnelse på endring i tjenester og organisering for å skape endring som gir verdi, har for lengst nådd offentlig sektor. Dette har ført til at mange offentlige organisasjoner har sin egen innovasjonsstrategi, også Kvinesdal kommune.

2.2 Kvinesdal kommune

Kvinesdal kommune ligger vest i Agder fylke og har 5 928 innbyggere pr 3.kvartal 2020 (kilde: SSB). Kommunen grenser til Flekkefjord, Farsund, Lyngdal, Hægebostad, Sirdal samt til Bygland og Åseral (Wikipedia). Regionen kommunen ligger i heter Lister. Lister regionen har et ustrakt interkommunalt samarbeid, både politisk og administrativt innen innovasjon, ledelse og forvaltning innenfor mange fagfelt og sektorer.

Folketallet i Kvinesdal har variert med utviklingen i næringslivet, og siden 1970 årene har det stort sett vært en økning. Fra 2010 til 2020 har folketallet steget med gjennomsnittlig 0,4 prosent mot 1,0 prosent i Agder. Befolkningsøkningen kan tilskrives arbeidsinnvandring og bosetting av flyktninger, samt at de eldre lever lengre enn før. For 2020 har imidlertid

folketallet sunket med nesten 1%, og kommunen er derfor langt i fra målet om 6 722 innbyggere i 2022 som ble lansert i samfunnsdelen av langsiktig kommuneplan i 2010.

Rundt 43 prosent av de bosatte yrkesaktive har arbeid utenfor kommunen. Kvinesdal kommune er den største arbeidsgiveren, mens industrien er betydelig med 14 prosent av kommunens arbeidsplasser, 26 prosent inkludert bygge og anleggsvirksomhet og kraft og vannforsyning. Kommunen har betydelige kraftinntekter og dermed høyere inntekter enn landssnittet. Mange kommuner som har kraftinntekter, har hatt mindre behov for å innovere og effektivisere grunnet romslig økonomi. I 2019 kom imidlertid et forslag om å fjerne ordningene som gir kraftkommunene direkte inntekter fra sine vannkraftverk. Dette ville medført at de kommunene som har disse inntektene, ville tapt om lag 3 milliarder kroner årlig til sammen. Selv om forslaget ikke ble vedtatt, er det en påminnelse til kommunen om at en kan forvente endringer og omstillinger som kan ha store konsekvenser for kommune økonomien også lokalt.

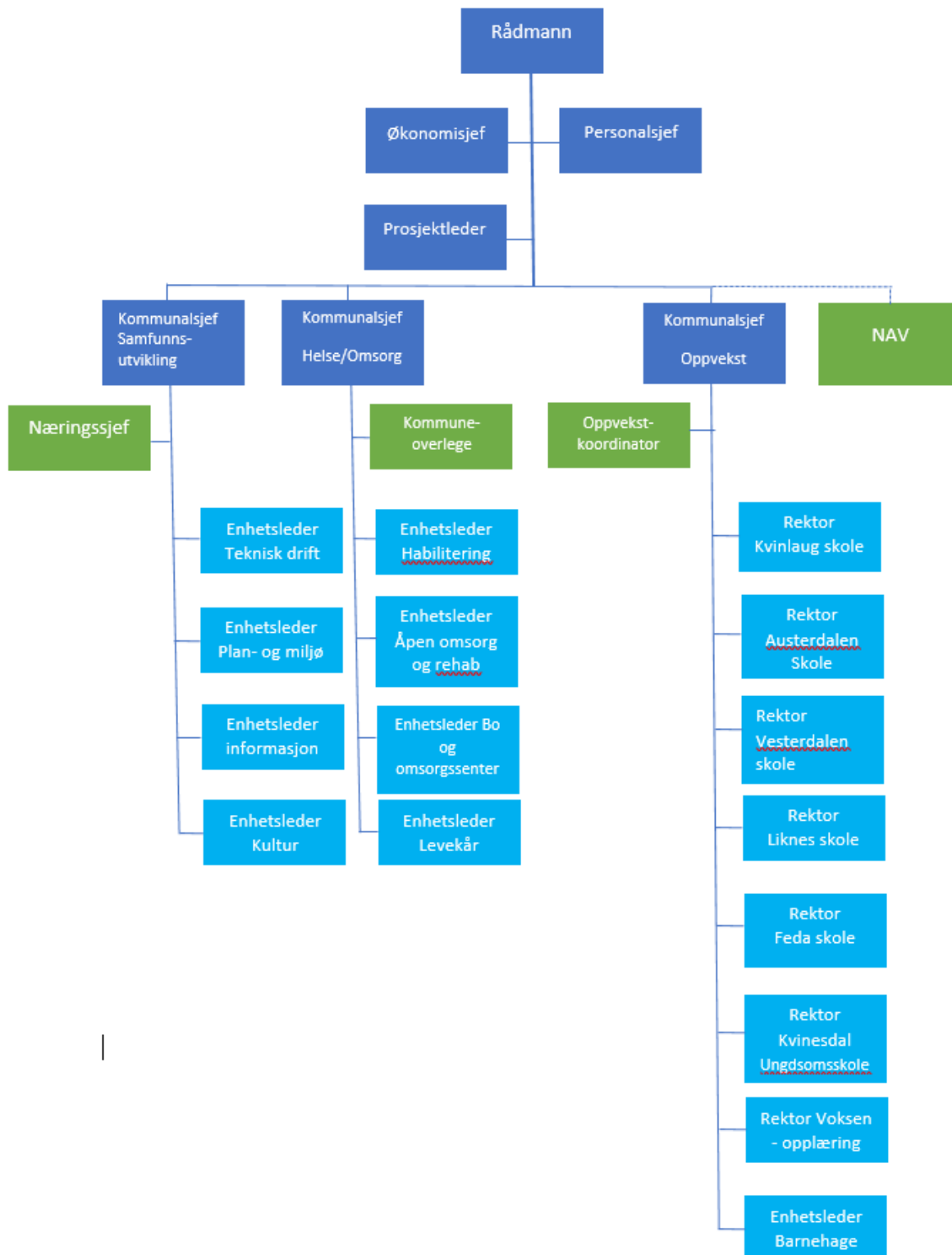


Fig. 1. Organisasjonskart Kvinesdal kommune

Som organisasjonskartet viser, har Kvinesdal kommune pr i dag en såkalt to-nivå modell. Mange kommuner har valgt denne organiseringen med en flatere struktur hvor enhetsledere rapporterer direkte til administrasjonssjefen, som betegnes enten som rådmann eller

kommunedirektør. Det første nivået består av rådmann og kommunalsjefer. Kommunalsjefene har ansvar for hver sin sektor; helse, skole- og barnehage og samfunnsutvikling. Det andre nivået består av 17 enheter med enhetsleder som ansvarlig for fag, budsjett og personalansvar. De ulike enhetene har videre et ulikt antall avdelingsledere.

2.3 Innovasjon i Kvinesdal kommune

I vår oppgave er problemstillingen knyttet opp til å kartlegge om Kvinesdal kommune som organisasjon har en kultur som ser på innovasjon som en naturlig del av sitt daglige virke.

Som presentert, er det flere årsaker til at innovasjon blir stadig viktigere, også for Kvinesdal kommune. Agenda Kaupang har i rapporten *Helse og omsorg mot 2040* på oppdrag fra Kvinesdal kommune, kartlagt behovet for helse og omsorgstjenester de neste to tiårene. Demografisk står kommunen overfor store endringer. Det blir flere eldre og færre i yrkesaktiv alder. Mens estimatet er at behovet for barnehage og grunnskole vil øke med 10 prosent, fører en stor økning i antall eldre frem mot 2040 til at behovet for helse og omsorgstjenester øker med hele 69 prosent. Dette tilsier at kommunen har et behov for både bygging og rehabilitering av sykehjem og omsorgsboliger som krever betydelige investeringer. Dette påvirker naturligvis også muligheten for drift og utvikling på andre tjenesteområder selv om kommunen har gode kraftinntekter. Kommunen må derfor se på muligheter som ligger innen stordriftsfordeler, velferdsteknologi og andre innovative løsninger gjerne i samarbeid med private aktører. Dette er også bakgrunnen for at kommunen allerede i dag, og i likhet med mange mindre kommuner i Norge samarbeider med nærliggende kommuner i interkommunale selskap eller vertskommunesamarbeid. Kvinesdal har i dag samarbeid med andre kommuner på renovasjon, IKT, legevakt, brannvesen, miljørettet helsevern, barneverntjeneste, pedagogisk psykologisk tjeneste, næring og NAV.

Kvinesdal kommune har som organisasjon i dag dekket sitt behov for fagpersonell. Mot 2040 vil imidlertid kommunen ha utfordringer med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft (SSB). Årsakene til dette er flere. Trenden er at flere av ungdommer i bygde Norge flytter til storbyer for å studere og arbeide. Norge har de siste årene opplevd lavere fødselstall, og sist som tidligere nevnt, kommunens innbyggertall består av stadig eldre, og færre i arbeidsfør alder. Dersom Kvinesdal kommune skal fortsette å levere gode tjenester til sine innbyggere, være effektive og ha en høy grad av tillit i befolkningen, og samtidig tiltrekke seg kompetent arbeidskraft i årene fremover må det være en kultur i organisasjonen for å finne nye løsninger

på de kommende samfunnsutfordringene. I stortingsmelding 30 *En innovativ offentlig sektor- Kultur, ledelse og kompetanse* (2019-2020) påpeker regjeringen nettopp at ledere må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon hvor en har både mot og handlingsrom til å tenke nytt, samt mulighet for erfaringsbasert læring av både feil og suksesser.

I 2014 oppnevnte regjeringen et ekspertutvalg til å foreslå kriterier for god kommunestruktur. For kommune- Norge i dag er det større og sterkere som gjelder, eller såkalte robuste kommuner. En kommune med mindre enn 15.000 innbyggere vil få utfordringer i fremtiden, og antakelig ikke kunne klare å sikre innbyggerne gode tjenester i årene som kommer uttalte ekspertutvalget i 2014 (www.regjeringen.no). Kvinesdal kommune som i dag har under 6 000 innbyggere er altså blant de som må drive omfattende omstilling og innovasjon i dette perspektivet.

Kommunen er tydelig på at enhetsledere og avdelingsledere har en nøkkelrolle i å nå de ulike målsettinger. I 2014 deltok 40 av Kvinesdal kommunes ledere på kurs i innovasjonsledelse, og jobbet praktisk med innovasjon i 11 innovasjonsprosesser. Som en videreføring av dette gjennomførte ledergruppen programmet *Ledelse i endring- ledelse av endring*. Bakgrunnen for dette var en hovedutfordring som kommunen deler med de aller fleste kommuner i dag, vi må levere flere og mer tjenester for mindre. Som en forlengelse av programmet og for videre satsing ble det utarbeidet en innovasjonsstrategi som ble vedtatt i 2015 av formannskapet. Kommunen ønsket et fokus på innovasjon for å kunne oppnå en mer effektiv ressursbruk, tilby bedre og tryggere tjenester for å møte fremtidens utfordringer. Som bakgrunn for arbeidet og satsingen lå det en erkjennelse at utvikling og organisasjonskultur tar tid, og må jobbes kontinuerlig med. Kommunen som organisasjon er driftsorientert, og ofte tar en seg ikke tid til å stille spørsmål og evaluere bestående arbeidsmåter og organisering. Det innebærer at en kan bli værende med en praksis som ikke er tjenlig hverken overfor brukere eller ressursmessig. Innovasjonsstrategien skulle bli et verktøy for at kommunen fikk et nødvendig fokus på forbedring og utviklingsarbeid.

Innovasjonsstrategien er vedtatt og gjelder frem til 2022. Gjennom verdigrunnlaget til kommunen *vakker, vennlig og vågal* er lederpolicyen at i begrepet vågal ligger nyskapende, modig, fremtidsrettet, ha tillit, tørre å feile og tørre å velge. Rådmannen valgte begrepet – det gror ikke mose på rullende steiner for å illustrere at vi vil være en kommune i bevegelse, en kommune som evner å omstille seg i takt med at både omgivelser og rammebetingelser er i

endring. Gjennom innovasjonsstrategien er det nedfelt at kommunen blant annet skal være en attraktiv kommune for bosetting, besøk og bedrifter. Innovasjon skal ikke være et mål i seg selv, men et verktøy for å løse utfordringer og ved å finne nye måter å løse oppgavene på, gis velferden et nytt innhold som resulterer i økt kvalitet for innbyggerne. Hensikten var å skape en innovasjonskultur med rom for refleksjon og nyteknung. Gjennom innovasjonsverktøyet N3- *nytt – nyttig og nyttiggjort* ble innovasjon definert for kommunen som noe nytt og nyttig som ble tatt i bruk og som skaper verdi. Det er forventet at ledere på alle nivå skal bidra til at det bygges en innovasjonskultur. Ansatte skal oppmuntres til å ta initiativ, og ideer og forslag skal verdsettes.

Telemarksforskning har utviklet en effektivitetsscore for kommune Norge. Oversikten peker på hvilke tjenestoområder som synes å ligge høyere eller lavere i ressursbruk enn behovet skulle tilsi. Dersom en kommune får 70 innenfor et tjenestoområde tilsier dette at kommunen er 30 prosentpoeng mindre effektiv enn den mest effektive kommunen. Oversikten viser at Kvinesdal kommune ifølge denne analysen har et visst effektiviseringspotensial.

Tabell 1. Telemarksforskning. Effektivitetsscore Vest-Agder

	2018				2019				Endring 2018-2019
	Barnehage	Grunnskole	Pleie og omsorg	Samlet	Barnehage	Grunnskole	Pleie og omsorg	Samlet	
Kristiansand	81	88	87	86	78	86	87	85	-1
Mandal	81	93	77	83	89	92	80	86	3
Farsund	69	86	49	64	70	85	46	63	-1
Flekkefjord	78	83	75	78	76	85	69	75	-3
Vennesla	79	76	71	74	77	73	66	70	-4
Songdalen	90	73	57	69	86	73	58	68	0
Søgne	86	72	83	80	82	79	84	82	2
Marnardal	76	75	59	67	74	66	50	60	-7
Åseral	62	..	50	..	67	..	50
Audnedal	77	89	69	77	68	87	66	73	-3
Lindesnes	89	75	43	62	89	81	20	53	-10
Lyngdal	93	85	60	74	88	87	63	75	1
Hægebostad	72	..	55	..	78	..	52
Kvinesdal	82	77	49	64	76	75	46	61	-3
Sirdal	62	67	64	65	48	72	78	70	6

Som presentert bruker kommunen relativt mye midler sammenlignet med andre kommuner i tidligere Vest-Agder. Større endringer i innbyggernes behov for tjenester eller mindre overføringer fra staten tilsier et behov for omstilling, endring og innovasjon i fremtiden dersom kommunen skal klare å opprettholde et tjenestetilbud tilsvarende dagens nivå. Vi har

forsøkt, men finner ingen dokumentasjon eller systematisk oversikt over innovasjonsprosjekter som er igangsatt etter at strategien ble vedtatt og innført.

3.0 Teori

Temaet for oppgaven er å undersøke organisasjonskultur for enhets- og avdelingsledere i Kvinesdal kommune, og se om det er sammenfallende for innovasjonsstrategien. Vi vil i dette kapitlet vise til noen teoretiske perspektiver på organisasjonskultur samt redegjør for bruk av modellen vi benytter til å studere dette temaet. Vi viser også til forskning på innovasjon med tyngde på offentlig sektor, samt teori som viser sammenheng mellom innovasjon og organisasjonskultur.

3.1 Tilnærming til organisasjonskultur

Opgaven vår undersøker organisasjonskultur blant enhetsledere og avdelingsledere i Kvinesdal kommune, men det er viktig å ha en klar forståelse av selve kulturbegrepet og dets betydning. Strand (2007) viser blant annet til at teoriene om ledelse i stor grad er utviklet i vestlige, moderne samfunn, og dette gjelder også for organisasjonskulturteorier. En utfordring er derfor at når vi gjennomfører undersøkelser der vi selv står i denne kulturen, tar vi fort en rekke av teoriens forutsetninger for gitt og blir kulturblinde. Et eksempel på dette som Strand (2007) nevner, er hvordan vi i det norske samfunnet tar tillit mellom samarbeidsparter for gitt. Dersom en gjør tilsvarende undersøkelser i andre land uten denne demokratiske tilnærmingen, vil dette slå feil ut. Ved en teoretisk tilnærming av kulturbegrepet er det derfor viktig å ha med seg hvor en selv står ved undersøkelse av kultur.

Kultur kan ses som et samlende uttrykk for hvordan samfunn definerer og forstår sin egen måte å virke på (Strand, 2007). Kulturen er noe som læres, den går ikke i arv (Cameron og Quinn, 2013). Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at det eneste som skiller organisasjonskultur som fenomen fra mer generelle kulturer og prosesser som ellers finnes i samfunnet, er at organisasjonskultur utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng.

3.1.1 Hovedretninger av organisasjonskultur

Baldersheim og Rose (2005) sier at organisasjonskultur kan oppfattes som en av kommunens interne begrensende faktorer i tilpasningen til nye omstendigheter. Det er derfor et sentralt spørsmål om organisasjonskulturen selv kan påvirkes for å imøtekomme de forventningene som kommunen stilles overfor.

Ved forskning og studie av litteratur som omhandler kultur blir det oppgitt to grunnleggende retninger for å forklare og definere dette. Jamil (2000) viser til følgende:

1. Kultur er hva en organisasjon **er**
2. Kultur er hva en organisasjon **har**

I den første tilnærming der kultur er hva en organisasjon *er*, ses organisasjonskultur på som en avspeiling av samfunnet. Dette kalles også for et deterministisk syn. Organisasjoner kan ses på som uttrykksformer for samfunns, nasjoners eller gruppers kulturer. Ifølge Jamil (2000) kan ikke kultur ut fra dette synet endres eller manipuleres, man innretter seg *etter* kulturen. Kultur oppstår når mennesker møtes.

Den andre tilnærmingen der kultur er noe en organisasjon *har* ses kultur som et instrument som benyttes for at organisasjonen skal nå sine mål. Organisasjonen oppfattes som en sosial arena bestående av mennesker som har ulike oppfatninger og verdier. Dette perspektivet kalles for en instrumentell tilnærming. Jamil (2000) viser ellers til at kultur er et av flere instrumenter som ledelsen kan benytte for å nå sine mål.

Også Christensen et al (2009) viser til at ved bruk av det instrumentelle synet på organisasjonskultur, vil dette være en variabel som et lederskap kan manipulere med for å oppnå ønskede resultater. Dette vil gi politisk og administrativt lederskap nye styringsmuligheter.

Tabell 2: To perspektiver på organisasjonskultur (Jamil, 2000).

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

Skillet mellom de to perspektivene er viktig med tanke på hvilken tilnærming vi har til om det er mulig å påvirke organisasjonen ved å endre kulturen (Strand, 2007). I oppgaven vår ser vi på organisasjonskultur som noe vi har, og at den er mulig å påvirke. Dette er også i tråd med Schein (1987) sin oppfatning av organisasjonskultur, noe Jamil (2000) også bekrefter.

Bang (2011) viser ellers til Kotters (1995) endringsteori om at større organisasjonsendringer ofte mislykkes fordi den ikke opplever behovet for endring som viktig eller kritisk nok. Organisasjonene vil derfor være mer mottakelig for endring av kulturen når den utsettes for ytre påvirkninger som stresser og presser de. Eksempel på slike hendelser kan være krise i omgivelsene. Det er da nærliggende å vise til alle de endringer som har oppstått i organisasjoner som følge av covid-19, hvor det har oppstått nye produkter, endringer i organisering og ikke minst arbeidsmåter ved at vi har blitt mer digitale. Slike hendelser kan også gi muligheter ved at det åpner seg nye og bedre alternativer, effektivisering og innovasjoner. Andre forhold kan være at ledelsen feiltolker situasjonen som fører organisasjonen ut i krise.

Til slutt viser Bang (2011) til Lundberg (1985) sin beskrivelse av ekstern eller intern «revolusjon.» Eksempel på førstnevnte kan være kommunesammenslåing, der kommunen utsettes for direkte påvirkning ved at to ulike strukturer og kulturer skal slås sammen og fungere. Intern revolusjon er eksempel på den prosessen Kvinesdal kommune nå har startet ved at det skal vurderes en omstrukturering av både politisk og administrativt nivå.

3.1.2 Begrepet organisasjonskultur

Bakgrunn for vårt valg av problemstilling er at vi ønsket å studere om lederne er opptatt av å vektlegge innovasjon i sitt daglige virke i tråd med kommunens strategi og målsettinger. Vil den pågående endringen av organisasjonsstrukturen bidra til å nå målsettingen? Historisk sett var det tidligere først og fremst organisasjonsstrukturen som ble studert for at bedriftene skulle oppnå mest mulig effektiv drift. På 1960- tallet vokste det imidlertid frem en interesse for hvordan medlemmer av organisasjoner dannet seg bestemte mønstre av meninger og hvordan disse mønstrene påvirket mennesker og organisasjoner. Likevel var det først på 1980 tallet at organisasjonskultur ble studert som eget fenomen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Kaufmann og Kaufmann (2003) viser til at før 1980 benyttet vi begreper som arbeidsklima og gruppenormer for å beskrive organisasjonens «indre liv,» mens på 1980- tallet vokste det mer integrerte begrepet organisasjonskultur seg frem. Det oppstod en flora av organisasjonsforskning på ulike deler organisasjonskultur (Bang, 2011). Det var en stadig klarere oppfatning av at kultur kan påvirke organisasjonens effektivitet.

Så hva er egentlig organisasjonskultur? Det er utfordrende å finne en felles definisjon av kulturbegrepet. Bang (2011) viser til at det finnes en rekke definisjoner av begrepet, likevel er

de fleste organisasjonsforskere enige i meningsinnholdet i begrepet. Han selv har oppsummert definisjonen slik (s.23): *«Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.»*

Deal og Kennedy (1982 s. 4) viser til Marwin Bower som beskrev kultur i virksomheter på en informativ og enkel måte; *«the way we do things around here.»* Marwin Bower var blant annet mangeårig direktør for McKinsey & Company og forfatter av boka *«The Will to Manage.»* En av de kanskje mest brukte definisjoner kommer imidlertid fra Schein (1987 s.7):

«Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.»

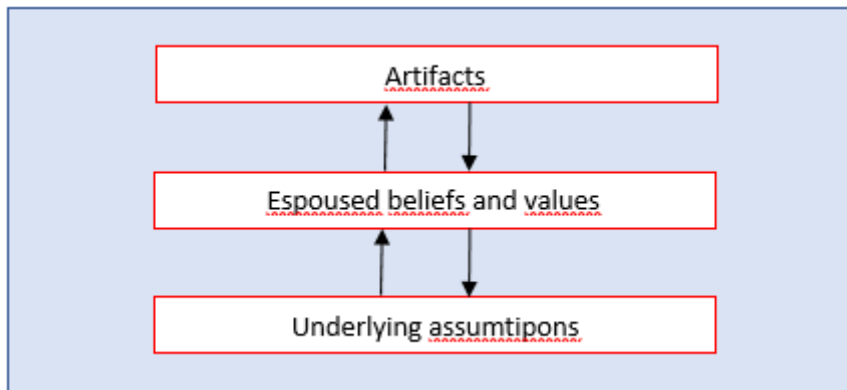
Selv om det er mange definisjoner viser Jacobsen og Thorsvik (2013) til at de fleste av de har et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sammenheng. Når det gjelder Schein (1987) sin definisjon som her ble gjengitt, sier Jacobsen og Thorsvik (2013) at selv om denne definisjonen kan tolkes som at organisasjoner er preget av en felles og enhetlig kultur, vil ikke dette alltid gjelde i organisasjoner. Schein (1987) er tydelig på at det kan finnes mangfold av kulturer som er preget av tvetydighet og konflikt.

I oppgaven vår bruker vi kulturbegrepet til å gjelde en gruppe, enhetsledere og avdelingsledere. Det er ikke et mål å undersøke enkeltindivid, men vi vil undersøke om det er en felles kultur som er opptatt av innovasjon, eller om den vektlegger andre kulturelle uttrykk.

3.1.3 Organisasjonskulturens ulike nivåer

Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at organisasjonskultur ikke kan studeres direkte på samme måte som organisasjonsstruktur. Grunnen til dette er at de grunnleggende antakelsene befinner seg «inne i hodet» til deltakerne, og de er kanskje ikke selv klar over hvordan dette kommer til uttrykk. Schein (2004) viser til tre kulturelle nivåer; underliggende assumptions

(grunnleggende antakelser), espoused beliefs and values (verdier og normer) og artifacts (artefakter). Disse er vist i figur 2.



Figur 2. Kulturens ulike nivåer (Schein, 2004, s.26).

Innledningsvis er det viktig å vise til at i figur 2 går pilene både opp- og nedover, noe som viser at elementene henger sammen.

Grunnleggende antakelser er det første nivået og selve kjernen i enhver kultur, det vi tar for gitt og betrakter som sant. Schein (1987 s.15) beskriver grunnleggende antakelser på følgende måte; «Når en løsning på et problem virker gang på gang, blir den etter hvert tatt for gitt. Det som en gang var en hypotese, bare basert på en vag anelse eller verdi, blir etter hvert behandlet som en realitet. Vi begynner å tro at verden faktisk fungerer på denne måten.» Som det her beskrives blir grunnleggende antakelser ofte tatt for gitt og oppfattes som en sannhet. Det er derfor noe som den enkelte selv ikke er seg bevisst. Schein (1987) sier at grunnleggende antakelser slik han definerer de, er tatt for gitt i så stor grad, at en finner liten variasjon innenfor en kulturell enhet. Dette i motsetning til verdier som beskrives i det følgende som er mulig å diskutere i organisasjonen.

Bang (2011) skriver at selv om det muligens har startet som en hypotese blir det etter hvert en virkelighet og kan derfor betraktes som en «autopilot» som angir retning og fokus for vår oppmerksomhet. Atferd som er basert på andre premisser blir utenkelige.

Det andre nivået i figur 2 er normer og verdier. Disse er med å definere hva medlemmene i en organisasjon er opptatt av. De beskrives ofte som uskrevne regler som angir hva som er passende å gjøre i ulike sosiale sammenhenger. Verdier sier noe om hva som er ønskelig og som man er opptatt av å fremme. Det innebærer at det er valgt hva som er bra og hva som er

dårlig. Verdier er således abstrakte idealer, mens normer er bestemte prinsipper eller regler mennesker forventes å følge (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Hatch (1997) sier at verdier danner basis for hva som er rett og galt, og derfor ofte omtales som moralindekser som ofte er forbundet med sterke følelser.

Ifølge Bang (2011) er ikke normer og atferd det samme. Han viser til at normer vokser frem gjennom den pågående aktiviteten i gruppen, og etter hvert blir til regler for atferden. De aller fleste grupper og organisasjoner vil ha avvikere som ikke følger normen, eller har en annen tolkning av den. Det er derfor viktig at kulturbegrepet ikke kun snevres inn til bare å omfatte normer som fullt ut er delt i organisasjonen, men at en viktig del av en organisasjonskultur er variasjonen i gruppens normer. Hatch (1997) sier at det ofte er mer «marginale» medlemmer i en organisasjon som utfordrer de kulturelle verdiene, eksempler på dette er nyankomne medlemmer eller outsiders og revolusjonære. Christensen et al (2009) beskriver at de som er nye i en organisasjon ofte må gjennom en periode med sosialisering før de får innblikk i de uformelle normer og verdier som gjelder. Dette kan eksempelvis foregå aktivt, ved opplæring og kurs, eller gjennom passiv tilpasning.

Når det gjelder verdier benytter Bang (2011, s.47) Rokeach, (1976, s 345) sin definisjon av verdier; *en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand.* Hatch (1997 s.239) sier at «verdier er de sosiale prinsipper, mål og normer som i en bestemt kultur anses å ha iboende verdi.»

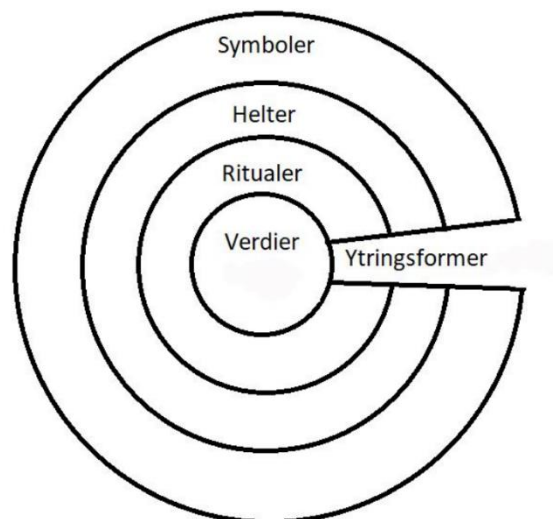
Dersom medlemmene i en organisasjon ser at de fremsatte verdiene stemmer rimelig bra med de underliggende antakelsene, vil dette bidra til at gruppen bringes sammen og gir en følelse av felles identitet (Schein,1987). Han viser likevel til at ved en analyse av verdier må det skilles mellom de som stemmer overens med de underliggende antakelsene og de som ikke er annet enn rasjonaliseringer eller håp for fremtiden.

Bang (2011) skiller mellom forfektede verdier, som er uttalte verdier og bruksverdier. Førstnevnte er de verdiene som bedriftens ledere hevder at de tror og er bevisste på. Disse kommer gjerne til uttrykk i bedriftens strategier, målsettinger eller visjoner. Dersom organisasjonen har utarbeidet et uttrykt verdigrunnlag kan det også komme til uttrykk der.

Bruksverdiene er de verdier som faktisk ligger bak handlingene og er med å styre atferden til de som er med i organisasjonen. Disse er ofte ikke bevisst for medlemmene.

Det tredje nivået i figur 2 er artefakter. Dette er kulturens mest synlige nivå (Schein, 1987). Han viser til at på dette nivået kan man studere det gruppen leverer av produkter, dens skrift- og talespråk samt medlemmenes observerbare atferd. Han sier at selv om artefakter kan være enkle å observere kan de være utfordrende å tolke. Det poengteres derfor at artefakter må tolkes da disse kan oppfattes ulikt av ulike individer. Dette er viktig da de som allerede er en del av kulturen ikke nødvendigvis selv er klar over sine egne artefakter. En vil derfor ikke nødvendigvis få svar om en etterspør hvordan kulturen kommer til uttrykk, dette må observeres (Schein,1987). Når kulturuttrykket så blir tolket vil de kunne fungere som symboler, eksempelvis ved at de ansatte i en organisasjon gir artefakten en betydning.

Hofstede (1993) viser også til en annen modell som godt beskriver hvordan organisasjonskulturen kan studeres lag for lag, med den såkalte «løkmodellen.» Denne er bygd opp lagvis i fire kategorier; verdier, ritualer, helter og symboler. Beskrivelsen av de enkelte elementene er hentet fra Hofstede (1993).



Figur3. Løkdiagrammer; kulturelle manifestasjoner av forskjellig dybde. (Hofstede, 1993)

- Verdier er plassert innerst i sirkelen. Disse er kulturens innerste uttrykksform og er ikke synlige. Dette er noe av det første et barn lærer og er vanskelig å endre. Det er

påpekt at de fleste barn har fått sitt grunnleggende verdisystem på plass allerede innen de er 10 år gamle.

- Ritualer er neste nivå, nest innerst i «løken». Disse er sosialt viktige med tanke på å gi felles identitet, lojalitet og tilhørighet for medlemmene av organisasjonen. Dette kan være kollektive aktiviteter som kan virke overflødige for å nå ønsket mål, men kan betraktes som sosialt nødvendige. Eksempel er måter å hilse på og vise andre respekt.
- Helter er plassert nest ytterst i modellen. Eksempel på dette er personer og forbilder som er viktige for kulturen. De tjener som modeller for atferd.
- Symboler er som figuren viser ytterst i sirkelen. Eksempel på dette er objekter, ord, bilder etc. og symboliserer en felles kultur og en felles forståelse. Det er bare medlemmer av den samme kulturen som kjenner det fulle innholdet av dette.
- Ytringsformene ritualer og helter er synlige for en utenforstående tilskuer. Deres kulturelle betydning er imidlertid usynlig og ligger utelukkende i det aktuelle samfunns måte og tolke dem på.

Det er mest utfordrende å endre de kulturelle verdiene som er innerst i kjernen og enklest å endre de kulturelle symbolene som er ytterst (Hofstede,1993). Det er viktig å være klar over denne utfordringen ved gjennomføring av en kartlegging av organisasjonskultur. Når respondenter bes om å svare på hvilken kultur som råder i organisasjonen, kan det stilles spørsmål med hvor «dypt» de ser inn i kulturen. Dette har også betydning når det skal vurderes hvorvidt en kulturendring er gjennomførbar.

3.1.4 Ulike og utfyllende perspektiver på kultur i organisasjoner

Når vi studerer organisasjoner som er preget av et kulturelt mangfold, så vel som en helhetlig kultur, er det også behov for å se de i ulike perspektiv. Dette for å fange opp variasjoner i organisasjonskultur (Jakobsen og Thorsvik, 2013). Martin (2002) skiller mellom tre slike perspektiver på kultur; «a three-perspective theory of culture». Disse er integreringsperspektivet, differenseringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet.

- Integreringsperspektivet fokuserer på organisasjonen som er preget av konsensus. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) virker kulturen integrerende på samtlige organisasjonsmedlemmer, og organisasjonen beskrives som et kulturelt fellesskap som preges av kollektiv konsensus.
- Differenseringsperspektivet ser på kulturelle manifestasjoner som tolkes ulikt av ulike grupper i organisasjonen. De kan derfor danne subkulturer som kan eksistere side om

side i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det tas også her hensyn til at det er flere påvirkningskrefter til kulturen enn kun de som kommer fra ledelsen (Bang, 2011).

- Fragmenteringsperspektivet fokuserer på kulturelle manifestasjoner som er uklare. De skiller seg fra de to andre perspektivene og ekskluderer klare manifestasjoner som fanges opp av de to andre (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Martin (2002) viser til at mennesket alltid bærer med seg en del forskjellige kulturer, og at alle disse tre perspektivene må være representert for å få en god forståelse av kulturen i organisasjonen. Han sier videre at disse tre perspektivene utfyller hverandre, og at de er tilstede i organisasjoner.

Det er en rekke eksempler i organisasjonslitteraturen på at det kan utvikle seg mange ulike kulturer som eksisterer side om side i en organisasjon. Kaufmann og Kaufmann (2003) beskriver dette som minikulturer som lever sitt eget liv innenfor rammen av den store kulturen. Dette kan være avdelinger eller profesjonskulturer som har egne kjerneverdier. Eksempler på dette er sykepleiere, lærere, ingeniører som alle kan ha ulike særtrekk, ofte med bakgrunn i sin utdanning og fagsjargong. Dette har de ofte selv om de arbeider i et fellesskap med mange ulike fagretninger. Trice og Beyer (1993) sier at det er spesielt tre betingelser som er med å danne og utvikle subkulturer; hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika. De viser også til at det i visse situasjoner kan oppstå motkultur til den rådende kulturen i en organisasjon, noe som ikke er uvanlig ved eksempelvis fusjoner hvor ulike kulturer møtes.

Selv om subkultur kan oppfattes negativt, understreker Jacobsen og Thorsvik (2013) at de ikke nødvendigvis behøver å representere noe problem. Om det er ansatte innenfor en subkultur, kan de likevel bidra sterkt til at organisasjonen når sine målsettinger og oppfyller visjonene sine. Det er først når subkulturen utfordrer den dominerende kulturen i organisasjonen at den kan oppleves som et problem (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

3.1.5 Rammeverket for konkurrerende verdier, Competing Values Framework, CVF
Competing Values Framework, CVF, er en teoretisk modell som kan benyttes til å vurdere organisasjonskultur, og er utviklet av Cameron og Quinn (2013). Modellen er utviklet med utgangspunkt i studier av hvilke faktorer som kjennetegner effektive organisasjoner (Cameron

og Quinn, 2006). Cameron et al (2007) studerte over tid effektivitet i organisasjoner, og de så at noen organisasjoner var effektive når de la vekt på stabilitet og kontroll, mens andre var mer effektive når de var fleksible og tilpasningsdyktige. Ifølge Cameron og Quinn (2013) er selve rammeverket for konkurrerende verdier, CVF, basert på empiriske bevis som er i stand til å integrere og organisere de fleste kulturdimensjoner og indikatorer.

De beskriver at metoden i utgangspunktet ble utviklet gjennom forskning som rettet seg mot organisatorisk effektivitet. De viser til at rammeverket for konkurrerende verdier, Competing Values Framework, i stor grad har vist seg å stemme overens med veletablerte kategoriskjemaer som organiserer hvordan mennesker tenker, deres verdier og antakelser, samt måten de bearbeider informasjon på.

Cameron og Quinn (2013) viser til flere forskningsstudier hvor det pekes på sammenhengen mellom effektiviteten til en organisasjon og hvilken organisasjonskultur som råder. Blant annet viser de til en statistisk analyse gjennomført av Quinn og Rohrbaugh (1983). Her ble 39 ulike indikatorer studert som et grunnlag for å se på de største indikatorene som beskriver organisatorisk effektivitet. Da dette ble for omfattende å benytte i studie av effektive organisasjoner ble disse videre analysert og systematisert slik at det ble etablert to hoveddimensjoner; fleksibilitet/ varsomhet versus stabilitet/ kontroll, og internt fokus/integrering versus eksternt fokus/ differensiering slik som illustrert i figur 4.

Rammeverket for konkurrerende verdier forstår organisasjonskultur innenfor hovedretningen av noe en organisasjon har jfr. kapittel 3.1.1.

3.1.6 Dimensjonene ved bruk av Competing Values Framework, CVF

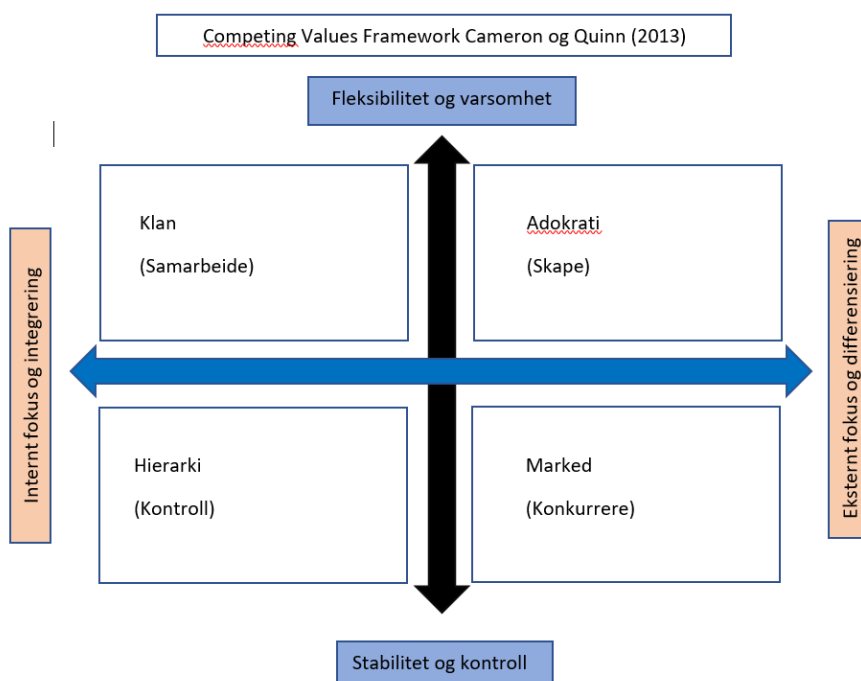
Figur 4 er Cameron og Quinn (2013) sin illustrasjon på rammeverk for konkurrerende verdier, Competing Values Framework, CVF.

Det teoretiske utgangspunktet for rammeverket CVF, er at organisasjoner består av verdier som konkurrerer med hverandre (Quinn, 1988). Den ene dimensjonen skiller mellom effektivitetskriterier som understreker fleksibilitet/varsomhet/skjønn og kriterier som understreker stabilitet/ kontroll. Dette er illustrert i figur 4 med svart pil. Den andre dimensjonen skiller mellom effektivitetskriterier hvor det vektlegges internt fokus/ integrering

og kriterier som vektlegger eksternt fokus/ differensiering. Dette er markert med blå pil i figur 4.

Til sammen utgjør disse to dimensjonene fire deler hvor hver av disse representerer et tydelig sett med indikatorer på organisatorisk effektivitet (se figur 4). Innen hver firkant er de fire kulturtypene i en intern konkurranse. Det medfører at dersom en arbeider for at en av kjerneverdiene skal bli dominerende vil det medføre at det blir mindre av en annen. Det er også de fire konkurrerende verdiene i hver firkant som bidrar til navnet på modellen; Competing Values Framework, CVF.

Bakgrunnen for de enkelte navnene er satt, er at de skiller ut sitt mest merkbare kjennetegn. Grunnlaget er blant annet forskningslitteratur som forklarer hvordan ulike organisasjonsverdier over tid er assosiert med ulike organisasjonsformer. Det er også lagt vekt på hvilken retning de ulike delene er symbol for. Eksempelvis er det markedsdelen som vektlegger konkurranse. Hver av de fire delene kan identifiseres som en kulturtype. Hver firkant representer grunnleggende antakelser, retninger og verdier – det vil si de elementer som utgjør organisasjonskultur jfr kapittel 3.1.3. De fire ulike konkurrerende verdiene beskrives nærmere i kapittel 3.1.7.



Figur 4. Rammeverket for konkurrerende verdier, Competing Values Framework - CVF, (Cameron & Quinn, 2013).

3.1.7 De fire kulturtypene i CVF

Som figur 4 viser er rammeverket for konkurrerende verdier, CVF, delt opp i fire deler. Hver del i modellen beskriver en kjerneverdi med en betegnelse som er beskrivende for det mest fremtredende kjennetegnet. Kjerneverdiene er; hierarki, marked, klan og adhokrati og beskrivelsen er basert på teori fra Cameron og Quinn (2013).

Hierarki (kontroll) kulturen kjennetegnes ved at den er formalisert og strukturert. Bruk av prosedyrer er viktig for styring av de ansatte. Klassiske kjennetegn er bruk av regler og spesialisering. Formelle regler og retningslinjer holder organisasjonen sammen, og det legges vekt på å opprettholde en organisasjon som går på skinner. Kulturen har vist seg å være veldig effektiv i organisasjoner som har som utfordring og målsetting å være effektive, pålitelige og at de er avhengige av forutsigbare resultater. Effektive ledere er koordinatører og organisatører. Organisasjoner med slik kultur blir karakterisert som et formalisert sted å arbeide. Vi benytter begrepet kontrollkultur i oppgaven videre som benevnelse for denne type organisasjonskultur.

Markeds (konkurransen) kulturen fokuserer på økonomisk lønnsomhet, sluttresultater, styrke i markedsnisjer og å sikre kundegrunnlaget. Det er konkurransevne og produktivitet som er kjerneverdiene i slike organisasjoner. Lederne er både hardt - kjørende produsenter og konkurrenter. De er tøffe og krevende. Det som holder organisasjonen sammen er vektleggingen av å vinne, så det arbeides for å passere konkurrenter og være ledende i markedet. Suksess blir definert gjennom markedsandeler og markedsgjennomtrenging. En markedskultur er en resultatorientert arbeidsplass.

Klan (samarbeids-) kulturen blir i større grad betraktet som «utvidede familier» enn økonomiske enheter. Teamarbeid, utvikling av de ansatte, at kunder blir sett på som partnere er fundamentet i denne kulturen. Det er viktig for organisasjonen å utvikle et godt arbeidsmiljø hvor hver enkelt blir ivaretatt, og bedriften har også forpliktelser overfor den ansatte. Hovedoppgaven til lederne er å bemyndige de ansatte og legge til rette for deres deltakelse, engasjement og lojalitet. Slike organisasjoner er arbeidssted hvor folk deler mye av seg selv. I oppgaven videre vil vi benytte begrepet samarbeidskultur.

Adhokrati (skape-) kulturen har som et hovedmål å fremme tilpasning, fleksibilitet og kreativitet. Den har fokus på å utvikle nye produkter og tjenester og forberede seg for

fremtiden. Denne kulturen er en organisasjonsform som er mest mottakelig for skiftende og endrede vilkår som stadig oftere kjennetegner den organisatoriske verden vi lever i nå. Det som kjennetegner suksess i denne kulturen er at tiltakene er banebrytende og innovative, og at organisasjonene er opptatt av å utvikle og forbedre tjenestene sine slik at de står seg for fremtiden. Som det fremgår av navnet adhokrati, er utgangspunktet ordet ad hoc, det vil si noe som er midlertidig. En organisasjon som denne vil endre for å fortløpende tilpasse seg omgivelsene.

Den største oppgaven for ledelsen er å fremme entreprenørskap, kreativitet og foregangsaktiviteter. Adhokratier har ikke sentraliserte makt- eller autoritetsforhold, men flytter i stedet makten fra individ til individ, eller fra arbeidsgruppe til arbeidsgruppe. Det legges vekt på individualisme og det er også lov å ta sjanser for å fremme ideer som møter fremtiden. Slike organisasjoner preges av dynamiske, innovative og kreative ansatte. Organisasjonslimet i denne type organisasjoner er en forpliktelse til å eksperimentere og skape noe nytt. Det anses som viktig å være lengst fremme med tanke på ny kunnskap og tjeneste. Det er viktig at en hele tiden er klar for endring for å kunne møte nye utfordringer som måtte oppstå. I oppgaven vil vi benytte begrepet skapekultur på denne typen organisasjonskultur.

3.1.8 Hvordan kan ledere påvirke organisasjonskultur?

Det er flere måter organisasjoner kan gå frem på for å påvirke og ved behov jobbe for å endre en kultur. Det å studere hvordan organisasjonen ledes er et viktig element i det å studere kultur i organisasjoner. Schein (1987) sier at kultur og ledelse er to sider av samme sak og ingen av de kan stå isolert. Han sier også at «*det eneste virkelige viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur (s. 2).*»

Han tar opp fem punkter som er effektfulle for å innarbeide og forsterke kultur.

1. *Hva ledere er opptatt av, evaluerer og kontrollerer.* Dette innebærer at ledelsen må være systematisk i formidlingen av hva de er opptatt av og vektlegger. Dette gjelder alt fra de små hendelser som kun blir lagt merke til, opp til faktorer som måles og kontrolleres og er lett synlig i organisasjonen. En systematisk fremgangsmåte i hele dette spekteret bidrar til at organisasjonen lærer og kan endres.

2. *Ledernes reaksjoner på avgjørende hendelser og kriser i organisasjonen.* Hvordan ledere og andre i en organisasjon håndterer kritiske hendelser vil også bli lagt merke til og bli vurdert. Dette vil kunne bidra til at det utvikles nye normer, verdier og arbeidsprosedyrer.

3. *Ledernes bevisste utforming av roller, undervisning og veiledning.* Atferden til ledere har stor betydning for formidlingen av antakelser og verdier til andre medlemmer. Dette gjelder spesielt ovenfor nye ansatte.

4. *Kriterier for belønning og status.* Hvordan ledelsen forfremmer og gir ris og ros for prestasjoner, er også en effektiv metode for læring.

5. *Kriterier for rekruttering, forfremmelse, pensjonering og oppsigelse o.l.* Dette beskrives som en av de mest raffinerte og virkningsfulle metodene for å innarbeide og opprettholde en kultur. Ved denne fremgangsmåten velges nye medlemmer etter de kriteriene ledelsen mener passer best for organisasjonen.

Det vil alltid være utfordringer med å lede en organisasjon mot bestemte mål. I vårt tilfelle er vi opptatt av å se om ledelsen har lyktes i å implementere en organisasjonskultur som legger vekt på innovative løsninger i tråd med vedtatte innovasjonsstrategi. Dette vil kunne kreve endringsprosesser og ikke minst fokus fra ledelsens side på endringer. Schein (1987) sine fem punkter som er nevnt er viktige tiltak å kunne benytte i et slikt arbeid. Endring krever imidlertid aktivt arbeid. Ifølge Baldersheim og Rose (2005) er endring en kontinuerlig prosess. Det er hele tiden viktig å vurdere samspillet mellom endringselementene, samt ha rom for ikke planlagte hendelser. Å holde på over tid er også viktig i forbindelse med endring og innovasjon (Fullan, 2007).

Cameron & Quinn (2013) mener at en rekke undersøkelser viser at dersom en ikke har en grunnleggende endring, hovedsakelig i organisasjonskulturen, er det lite håp for en langvarig forbedring i ytelsen til organisasjonen. De hevder videre at «å endre en organisasjonskultur er veldig vanskelig. Det krever en stor grad av forpliktelse og engasjement fra ledelsesteamet for å få det til å fungere (s.162).»

Også Strand (2007) viser til ledelsen kan være med å påvirke endringsprosesser for å styre organisasjonskulturen. Han mener at påvirkningsevnen er essensiell for å endre

organisasjonen og nå dens målsettinger. Han viser også til at det er gjort flere studier som bekrefter at fokus på organisasjonskultur kan være avgjørende for suksess. Studiene omfatter flere ulike organisasjoner.

Cameron og Quinn (2013) sier at «*en endring i kultur vil til syvende og sist avhenge av at medlemmene i organisasjonen tar i bruk atferd som forsterker de nye kulturelle verdiene og er i samsvar med de (s. 134).*»

3.2 Innovasjon

Innovasjon stammer fra begrepet innovare som betyr å fornye eller lage noe nytt. Det er dermed lett å forstå at innovasjon har eksistert i alle år, ettersom samfunnet og enkeltindivider alltid har utviklet oppfinnelser og samfunn.

Joseph Schumpeter (1883-1950) er den som utvidet begrepet fra å handle om oppfinnelser, til å innlemme nye organisasjonsmåter, nye produksjonskilder og nye markeder i begrepet (Ringholm et al, 2015). Aasen og Amundsen (2011) mener at dagens bruk av begrepet innovasjon er egnet til å forvirre. Vi snakker om å innovere om aktiviteter, vi bruker innovasjon om resultater som er skapt både i form av nye ideer, produkter, men ikke minst atferd eller organisering. I tillegg brukes også begrepet innovativ for å beskrive egenskaper ved enkeltpersoner eller organisasjoner.

Vi forstår imidlertid innovasjon som en kollektiv prosess. Aasen og Amundsen (2011, s.38) forklarer innovasjon ved at det skjer gjennom:

Kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny (og akseptert) ide, og som får sin effekt når resultatene (produktene) av den nye ideen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper og teknologier de utnytter, eller hvordan de lever (uten at det er oppgitt om effekten vil bli oppfattet som negativ eller positiv).

Slik Aasen og Amundsen (2011) forklarer innovasjon handler det om at nye produkter, eller nye måter å gjøre ting på blir tatt i bruk, og at det får konsekvenser. Det fører til endring i atferd. Dette underbygges av Ringholm et al (2015) som også viser til at det finnes mange varianter av begrepet innovasjon, men at det foreligger konsensus om at det handler om å skape noe nytt og ta det i bruk. Aasen og Amundsen (2011) viser videre til at innovasjon ikke er noe som kan gjøres av enkeltpersoner, men at det er en kollektiv prosess hvor mange

mennesker er involvert på ulike måter for å oppnå resultater eller endringer. De beskriver det som en innovasjonsprosess når ansatte i en organisasjon arbeider og engasjerer seg for å utvikle noe nytt og positivt for organisasjonen. Aasen og Amundsen (2011) refererer Van de Ven mfl. (1999) som sier at oppfinnelse defineres som skapelsen av en idé, mens innovasjon er mer omfattende og inneholder også prosessen med å utvikle, samt implementere ideèn. I offentlig sektor vil vi være avhengig av at flere personer, enten i form av ansatte eller brukere tar det nye i bruk. Vi forstår altså begrepet innovasjon her i denne oppgaven som en kollektiv prosess, eller som Aasen og Amundsen (2011); som en kollektiv prestasjon.

3.2.1 Innovasjon i offentlig sektor

Driveren for innovasjon i offentlig sektor skiller seg fra det private næringsliv ved at det gjerne er samfunnsutfordringer eller krav til tjenester eller forbedring av disse som ligger til grunn for innovasjonen i offentlig sektor (Ringholm et al, 2015). Ved at kommunene er underlagt lover og forskrifter og har inntekts og insentivsystem fra staten, er dette også eksterne rammebetingelser og politiske føringer som både påvirker og driver kommunenes evne og initiativ til innovasjon og endring.

Slik Ringholm et al påpeker (2015), oppstår innovasjon eller behovet for dette med at oppgaver ikke lenger kan løses med tilgjengelige virkemidler innenfor ulike sektorer, eller at kommunene blir pålagt endringer gjennom forskrifter, lovverk eller endringer i inntektssystem eller insentiver fra staten, eller etter press fra interesseorganisasjoner, politikere, næringsaktører med flere. Et eksempel på dette er at kommunene alene ikke vil kunne løse fremtidens helse- og omsorgsutfordringer. Det vil være nødvendig å supplere den offentlige tjenesteytingen gjennom dialog med pårørende og frivillig sektor og ny velferdsteknologi. De kommende demografiske utfordringene som vi tidligere har nevnt hvor et økt antall eldre og flere med kroniske lidelser, kombinert med færre i yrkesaktiv alder vil innebære at kommunene må omstille seg, og finne nye innovative måter å levere tjenester på.

På 1960 tallet ble kommunene bygd opp med en overordnet administrativ ledelse og som profesjonell tjenesteorganisasjon. Trenden og ideologien på den tiden omtales som Public administration. Fra 1980 og 1990 årene kom det for alvor inn trender fra privat sektor i organisering og ledelse i offentlig sektor (Ringholm et al, 2015). Fra et statisk byråkrati fremkom ønsket om en dynamisk effektiv og innovativ sektor. Trenden som omtaltes som New Public Management ønsket å skape en høyere produktivitet. Styingssett fra privat sektor

og resultatmålinger ble innført i stor skala, og innbyggerne ble ikke lenger sett på som passive tjenestemottakere, men som kunder og brukere av offentlige tjenester. I de siste årene har trender som New Public Governance og nettverksbaserte ledelse- og styringsformer fått fotfeste. Man legger i dag i større grad opp til at innbyggerne ikke lenger bare er kunder og passive mottakere av tjenester som skal bli hørt, men at offentlig sektor skal skape løsninger sammen med brukere. Innbyggerne med lokalsamfunn, frivillige organisasjoner og næringsliv blir i dette perspektivet betraktet som aktive og likeverdige deltakere i planlegging og utvikling av kommunen og dens tjenester og satsingsområder.

Fra Danmark har vi i denne forbindelse fått disse endringene uttrykt som overgangen fra kommune 1.0 til kommune 2.0 til dagens kommune 3.0. Utviklingen av kommune 1.0 fra en streng myndighetsutøverrolle med Public Administration i 1960 årene, til 80 og 90 tallets servicerolle hvor vi betraktet innbyggere og brukere som kunder med en New Public management teori- kommune 2.0, til at kommunen i dag betraktes som et lokalt fellesskap hvor innbyggere, frivillige og næringsliv involveres mer aktivt enn tidligere som en ressurs og utviklingspartner for sammen å kunne skape noe i kommune 3.0. Til dette benyttes ofte begrepet samskaping. Når to eller flere offentlige og private parter inngår et likeverdig samarbeid, med hensikt å definere problemer og designe og implementere nye og bedre løsninger. Samskaping handler altså om å legge til rette for involvering av innbyggere, næringsliv og andre interessenter i samfunnsutviklingen. Fra å kun være en tjenesteleverandør, må kommunen også kunne fasilitere for aktive prosesser med disse parter for å samarbeide for å skape bedre løsninger (Bason, 2013). Sistnevnte er også nedfelt i Kvinesdal kommune sin innovasjonsstrategi. Innbyggernes behov skal komme først, og gjennom å involvere brukere skal de beste løsningene finnes. Dette fordrer at kommunen også må ha karaktertrekk av å ha et eksternt fokus.

Teigen (2007) viser til at tradisjonell tradisjon har fokusert på at innovasjon først og fremst skjer i et geografisk eller økonomisk sentrum, og at det deretter sprer seg som en ovenfra og ned prosess, gjerne ved at ledelsen tar initiativ til endring og innovasjon overfor sin organisasjon og de ansatte. Nyere perspektiver omtales gjerne som medarbeiderdrevet innovasjon hvor det like gjerne er de ansatte som tar initiativ til utviklingen ved at de ser behovene og har ideene.

3.2.2 Ulike typer innovasjon i offentlig sektor

Vi forstår i denne oppgaven innovasjon i lys av offentlig sektor. Innovasjon i offentlig sektor kan ta både mange og ulike former og omfatter ulike aktiviteter både innen utforming av politikk, forvaltning, offentlig tjenesteproduksjon og anskaffelser med mere.

Dette gjøres blant annet gjennom innføring av nye eller endrede tjenester, organisasjon og/eller teknologiutvikling.

Bucheim et al (2019) har tatt for seg temaet ulike typer av innovasjon i offentlig sektor i artikkelen «*Innovation types in public sector organizations: a systematic review of the literature*». Forfatterne har gjennomgått 1485 artikler og studier om innovasjon i offentlig sektor, hvor hovedvekten av disse var fra 2000 tallet. Målet med artikkelen var å lage en oversikt over definisjoner, drivere, barrierer og nytte av innovasjon i offentlig sektor. De finner at det er utrolig mange definisjoner av ulike typer innovasjon som med fordel kunne ha blitt standardiserte innovasjonstermer og parametre for at en kunne øke sammenligningsgrunnlag og teori om temaet. Gjennom sine studier fant de hele 91 typer innovasjoner i offentlig sektor. De har delt litteraturen inn i fire kategorier av ulike typer innovasjon i offentlig sektor; *product/service*, *process*, *governance* og *paradigm*. Den første handler om innovasjon av produkt og tjeneste, den andre om prosess. Governance handler slik vi tolker det, i denne sammenheng om endringer i det institusjonelle rammeverket. Eksempler som er nevnt er overføring av avgjørelsesmyndighet fra myndighet til innbygger eller endringer i styresett som at en går fra evaluering av kostnadseffektivitet til brukertilfredshet, eller at en endrer arbeidsform til at det offentlige inngår i samarbeid med ulike aktører på tvers av offentlig, privat og frivillig sektor. Paradigme innovasjon handler slik vi tolker det om endringer i perspektiver på ulike tema eller som organisasjonen jobber med. De understreker at innovasjon er en kompleks prosess som ofte involverer flere typer av innovasjon samtidig (Bucheim et al, 2019).

Vi kjenner igjen deler av Bucheim et al (2019) sin kategorisering av ulike typer innovasjon blant flere andre. Aasen og Amundsen (2011) viser til Tidd & Bessant (2009) sitt «innovasjonsrom» som inneholder fire ulike innovasjonstyper som produkt, prosess, posisjon og paradigmeinnovasjon.

Ringholm et al (2015) viser til at de to typene av innovasjon som dominerer i norske kommuner er produkt og tjenesteinnovasjon, samt prosessinnovasjon. Deretter følger organisasjonsinnovasjon og innovasjon rundt kommunikasjon og informasjon (Ringholm et al, 2015). Funnene som dominerer samsvarer også med forståelsen og definisjonen av innovasjon i offentlig sektor slik vi kjenner den fra en rekke offentlige publikasjoner basert på organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling, OECD; *Innovasjon i offentlig sektor kan være en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte* (<http://www.regjeringen.no/no/dep/kmd/id504/>).

Ringholm et al (2015) viser som vi tidligere har beskrevet, at kommunene har fått ansvar for flere og flere tjenester. Denne langtidstrenden mener han har ført til at tjenesteinnovasjon har blitt stadig viktigere, sammenholdt med at organisatoriske innovasjoner har blitt viktigere over tid ettersom det har vært en betydelig vekst i kommunens oppgaver og organisasjon.

Regjeringen viser i St.mld 30- *Innovasjon i offentlig sektor* (2019/2020) til at offentlig forvaltning skal utvikles videre, med gode tjenester til innbyggere og brukere og god bruk av samfunnets ressurser og høy tillit. I en innovasjonsgransking fra norske kommuner i 2010, viser Ringholm et al (2015) til at økt kvalitet på tjenester og bedre brukertilfredshet var oppgitt som to av de tre viktigste årsakene til ulike typer innovasjon i norske kommuner. Forbedret effektivitet i organisasjonen, bedre arbeidsforhold blant de ansatte, og oppfylle reguleringer eller offentlige krav var andre grunner til at kommunen hadde innovert.

Dette viser at ulike typer innovasjon kan både effektivisere, forbedre kvalitet, øke tilfredsheten blant både brukere og ansatte, samt å oppfylle offentlige reguleringer og forventninger fra politisk hold. En type innovasjon kan også føre til andre typer innovasjon. Eksempelvis vil en innføring av ny teknologi, som eksempelvis velferdsteknologi, være både en produkt- og tjenesteinnovasjon som også kan føre til organisasjonsinnovasjon. Innovasjonsbegrepet har endret seg i innhold som tidligere beskrevet ved at innovasjonstyper var forbeholdt ulike oppfinnelser, men som nå omfatter tjenester og organiseringen av disse, samt endringer i atferd.

Det finnes mange ulike definisjoner på ulike typer innovasjon, også i offentlig sektor. I likhet med innovasjon i privat sektor, kan innovasjon forekomme som noe helt nytt, eller som en forbedring av eksisterende produkter og tjenester. Her skille blant annet Aasen og Amundsen

(2011) mellom ulike typer innovasjoner etter endringskraft og egenart. En radikal innovasjon vil innebære noe helt nytt, mens det vanligste vi finner i offentlig sektor av innovasjonstyper vil kunne kategoriseres i det de kaller inkrementell innovasjon (Aasen og Amundsen, 2011). Dette innebærer å utvikle allerede eksisterende produkt, tjeneste eller organisering og bygge på dette, men som også innebærer en nyvinning for andre eller for de som tar det i bruk.

Innovasjon kan bli initiert slik presentert, gjennom lover og endringer i regelverk som gjør at offentlig sektor må finne nye måter å organisere sin organisasjon eller tjenester. Initiativet til innovasjon kan altså komme fra ytre hold, eller gjennom ledelsen, men også gjennom medarbeiderdrevet innovasjon, eller brukerdrevet innovasjon. Sistnevnte er spesielt viktig i utviklingen av kommune 3.0 som vi tidligere har referert, hvor en inviterer brukere, innbyggere eller andre interessenter til å bidra i innovasjonsarbeidet.

3.2.3 Barrierer mot innovasjon i offentlig sektor

Vi opplever at det er en økende bevissthet om betydningen og nødvendigheten av innovasjon og da spesielt i kommunene Norge som er en viktig produsent av velferdstjenester. For å opprettholde høy kvalitet på offentlige tjenester blir innovasjon viktig i en tid som er og blir preget av demografiske endringer og press på de offentlige tjenestene i en tid hvor brukere er både opplyste, men også bevisste og kompetente (Ringholm, et al, 2015).

Innovasjon innebærer endringer, noe som naturligvis vil innebære at det også er barrierer ved å skulle jobbe med å endre holdninger blant både ledere, ansatte, politikere, men også brukere og brukerorganisasjoner. Barrierene kan derfor være både interne, altså fremkomme innenfor organisasjonen både blant ansatte eller ledelse i form av motstand mot endringer, manglende ressurser, organisasjonskultur, men også eksterne, ved at tjenestemottakere eller andre er negative til innovasjonen og ikke tar den i bruk.

Cinar et al (2019) har forsket på barrierer i innovasjonsprosesser i offentlig sektor. I artikkelen «*A systematic review of barriers to public sector innovation process*» har de gjennomgått tidligere studier og forskning på området for å finne hindre og barrierer knyttet til innovasjon i offentlig sektor spesielt. På bakgrunn av sine funn har de delt barrierene inn i 4 hovedkategorier.

Den første kategorien er organisatoriske barrierer. Den vanligste utfordringen som forekom knyttet til selve organisasjonen relaterte seg til administreringen og gjennomføringen av aktiviteter i innovasjonsprosessen. Forhold som at nye initiativ blir en tilleggsoppgave for ansatte og at de dermed vil foretrekke rutine arbeid og kjent arbeid framfor å jobbe med innovasjonsaktiviteter er nevnt som eksempel. En annen faktor som de fant vil være en barriere i innovasjonsarbeidet er «turn-over». Altså har du stor utskifting i personalgruppen vil det gjøre det vanskeligere å innovere. For ambisiøse mål, manglende insentiver for innovasjon, lang beslutningstid og en rigid organisasjonskultur og struktur preget av kontroll er andre forhold som kan virke som barrierer mot innovasjon. Motstand hos ledelse, ansatte og mangel på ressurser i form av tid, midler og IT- struktur er andre viktige barrierer de fant på organisasjonsnivå (Cinar et al, 2019).

Den andre hovedkategorien Cinar et al (2019) presenterer omtales som Interaction- specific barriers. Vi velger her å omtale dette som samhandling, altså hvor to eller flere samhandler for å produsere eller skape noe nytt. Innovasjonsprosesser i offentlig sektor involverer og krever samhandling både innad, men også med eksterne aktører som brukere av tjenesten, leverandører, bruker organisasjoner og politikere. En vanlig barriere de fant, var knyttet til samhandlingen mellom ulike sektorer i offentlig sektor. Dette kan skyldes forskjellige målsettinger, visjoner og interesser. En annen barriere i denne kategorien de viser til, er motstand hos innbyggere og brukere som kan relateres til manglende involvering i prosessen.

Manglende ekstern finansering ble også påpekt som en mulig hindring og barriere mot innovasjon. Sistnevnte er et kjent fenomen fra kommunesektoren. Budsjettene til enheten er som regel trange, og allerede planlagt ned til den minste detalj. Mange kan nok derfor oppleve at det er vanskelig å initiere, planlegge og igangsette større eller mindre organisasjonsendringer uten å måtte endre på eksisterende organisering eller tjenestetilbud, nettopp fordi det kan påløpe ekstra kostnader i en omstillingsprosess frem til innovasjonen eventuelt er implementert og tatt i bruk. Mye endring og innovasjonsarbeid knytter seg derfor til om en får støtte til prosjektarbeid for å utarbeide nye løsninger og satsinger fra sentrale organisasjoner som KS, statsforvalteren, bufetat, helse-og omsorgsdepartementet med flere.

Den tredje kategorien som Cinar et al (2019) presenterer er barrierer som knytter seg til selve innovasjonen. Den innovative løsningen kan i seg selv møte motstand. Det kan skyldes

manglende kompetanse i organisasjonen, eksisterende verdier, tidligere erfaringer og nåværende behov.

Den fjerde og siste kategorien de fant, knytter seg til kontekstuelle barrierer som gjeldene regelverk, regulering og politiske føringer.

Cinar et al (2019) ser på innovasjon i offentlig sektor som en prosess de har valgt å dele inn i faser; *idea generation and selection, development and design, implementation* og *sustainmant*. Vi forstår dette som idemyldring og utvelgelse, utvikling, implementering og opprettholdelse. De viser til at ulike barrierer forekommer i ulike faser i innovasjonsprosessen. I første fase kan manglende risikovillighet, mangel på ressurser og manglende læringskultur være barrierer. Risikoaversjon og manglende forpliktelse blant og i organisasjonen, eller mellom ulike sektorer, samt motstand mot innovasjonen blant innbyggere er nevnt i andre fase. En rigid organisasjonsstruktur, en top-ned tilnærming, mangel på personell, tid og informasjon forekommer ofte som barrierer i implementeringsfasen (Cinar et al, 2019). Den fremste barrieren i fasen for opprettholdelse var knyttet til manglende finansiering. Som vist til i forrige avsnitt, settes nye ideer og innovasjoner ofte i gang i kommunal sektor ved hjelp av friske midler i form av innovasjonsstøtte gjennom offentlige prosjekt finansieringer. Slike prosjekter er tidsbegrensede og i en krevende kommuneøkonomi kan dette fordre at en må konsentrere seg om lovpålagte oppgaver, og fortsetter med «gammel» praksis ved opphør av ekstern finansiering.

Det finnes en rekke teori på barrierer mot innovasjon. Ringholm, et al, (2015) presenterer arbeidet til Hans Christian Høyer som har sett på hva som preger regionale innovasjonsbyråkraters oppfatninger om hva som både hemmer og fremmer innovasjon. Han fant at byråkratene selv viste til at faktorer som kan virke hemmende, altså som barrierer mot innovasjon, kan knytte seg til ressurser i form av økonomi, kunnskap og kompetanse. Lavt kunnskapsnivå og utdanningsnivå, samt dårlig kunnskap om hva som skaper innovasjon er pekt på som interne forhold i organisasjonen som kombinert med at virksomheten har dårlig økonomi kan virke som barrierer.

Andre strukturelle forhold ved virksomheten som liten konkurranse og byråkratisk- hierarkisk organisering, New Public management styringssystemer, gode tider og solide overskudd kan

også virke som barrierer mot innovasjon. En byråkratisk kultur, liten myndighet og frihet til de ansatte er andre barrierer som blir presentert.

En barriere som kan ses i spesielt startfasen i en innovasjonsprosess er organiseringen av offentlig sektor. For det første er det ofte ikke konkurranse, ofte er det kun eksempelvis kommunen som leverer tjenesten, og dette fører til mindre press for å utbedre og innovere tjenestene, nettopp på grunn av manglende konkurranse eller sammenligningsgrunnlag for brukerne av tjenesten. Det andre momentet er at i kommunene er det vanlig med en sektor inndeling, som gjerne omtales som en silostruktur. Innovasjon som kjennetegnes av en skapekultur fordrer imidlertid ofte at mindre grupper jobber adhoc basert på tvers av sektorer. Med innovasjon i kommunene tilfaller nødvendigvis ikke innsparingen eller effektiviteten enheten som igangsetter og utfører den. Det kan også oppstå utfordringer i samhandlingen og gjennomføringen dersom en enhet er avhengig av flere enheter for å få igangsatt og gjennomført endringer.

Risikoaversjon er en annen barriere mot innovasjon ettersom kommunene og offentlig sektor generelt, har plikt til å levere gode tjenester med en god standard. Et negativt utfall hvor innovasjonen feiler, hvor unødige ressurser har gått tapt i både tid og penger, kan tiltrekke seg medias oppmerksomhet og svekke troverdigheten til organisasjonen. Dette kan videre føre til at politikere krever svar fra administrasjonen. Jensen (2013) viser til at Mulgan og Albury (2003) sin forskning underbygger dette, og peker på at kultur for risikoaversjon hindrer innovasjon. En annen faktor de presenterer som barriere, er svake ferdigheter i innovasjonsledelse blant ledere i offentlig sektor. En annen barriere som påpekes er at offentlig sektor har stort arbeidspress og mange administrative byrder, og at daglig drift fører til mindre tid til planlegging og rom for å tenke ut nye måter å jobbe på.

Offentlig sektor har også tradisjon for konsekvensutredning. Enhver planlagt endring fordrer ofte involvering av ansatte, arbeidstakerorganisasjoner og brukerorganisasjoner. Konsekvens analyser, og økonomiske beregninger kombinert med mye administrasjon kan føre til at innovasjonsarbeidet utsettes eller legges på is grunnet manglende ressurser. En annen barriere er selvfølgelig at offentlig sektor er i stadig endring, og tjenestene er under press. Mange reformer og stadige endringer kan føre til «innovasjonstrøtthet». Organisasjonskulturen i offentlig sektor i mange forskningsbidrag er preget av både regel og byråkatriorientering hvor

de finner at både en nullfeilskultur og risikoaversjon, regelstyring og avhengighet av forutsigbarhet fører til barrierer i endringsprosesser (Kim og Chang, 2009).

3.3 Sammenheng mellom organisasjonskultur og innovasjon

Som et ledd i å skape en bærekraftig samfunnsutvikling med gode tjenester til innbyggerne preget av god utnyttelse av samfunnets ressurser og høy tillit, peker regjeringen på at offentlig sektor må øke både innovasjonstakt, og omfang (Meld.St. 30, 2019-2020). Et av hovedprinsippene regjeringen presenterer for å få dette til, er at ledere må utvikle både kultur og kompetanse for innovasjon. Både Cameron og Quinn (2013) og Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på at strukturelle grep og strategier alene ikke er nok til å oppnå endring, og at uformelle faktorer som organisasjonskultur er sentralt for å lykkes. Altså henger innovasjon og organisasjonskultur sammen.

Dette underbygges også av Aasen og Amundsen (2011) som viser til at kultur må løftes frem som et viktig aspekt for den som vil lykkes med innovasjon. De viser til Ahmed (1998) som slår fast at for å bli innovativ må virksomheter utvikle en organisasjonskultur som bidrar til at organisasjonens medlemmer, her ansatte, kontinuerlig strever etter innovasjon.

Innovasjon handler i denne oppgaven om noe nytt, eller nye måter å gjøre ting på. Som Aasen og Amundsen (2011) påpeker, er innovasjon i organisasjoner i høyeste grad kollektive prosesser, hvor mange mennesker, i vårt tilfelle ansatte, er med på å oppnå resultater og ta i bruk nye produkter eller teknologier, løsninger eller organiserer seg annerledes.

Innovasjon og omstilling handler mye om menneskene i organisasjonen. En av tingene en er avhengig av, er å engasjere kolleger og medarbeidere til å bidra i utvikling og omstilling for å kunne oppnå resultater og realisere gevinster. Organisasjonskulturen er dermed en faktor som både kan fremme eller hemme innovasjon. Arad med flere (Aasen og Amundsen, 2011) viser til trekk ved strukturen som spesialisering, standardisering og sentralisering kan virke hemmende på innovasjon. Slike trekk finner vi ofte igjen i kontroll kulturen. Minzberg (1979) kaller den innovative organisasjonen for adhokrati som vi har nevnt som den skapende kulturen. Denne kulturen vil være kjennetegnet av små, desentraliserte og midlertidige strukturer (Aasen og Amundsen, 2011). Slike strukturer kan bestå av ledere og medarbeidere som kommer sammen for å arbeide med konkrete oppgaver for å løse spesifikke problemer og utfordringer. I motsetning til en organisasjonskultur preget av hierarki og kontroll, vil en i en

kultur preget av adhokrati, en skapekultur, innlemme de ansatte i arbeidet og beslutningstakingen. Det er velkjent at involvering av medarbeidere gjør det enklere å implementere endringer, og her blir også de ansattes kunnskap verdsatt og ikke minst brukt.

I stortingsmelding 30- *En innovativ offentlig sektor* heter det at en innovasjonsvennlig kultur er en viktig forutsetning for innovasjon. Både politikere, ledere og ansatte spiller alle en rolle i dette arbeidet.

Aasen og Amundsen (2011, s. 177 -178) viser til Ahmed (1998) som fant et betydelig sammenfall mellom ulike studier av innovasjonskultur. Av kulturelle normer som fremmet en innovasjonskultur fant han at disse organisasjonene i stor grad hadde en orientering mot utfordring og handling, samt en frihet og risikovilje. De var videre preget av dynamikk og framtidsorientering og hadde kulturelle normer preget av tillit, åpenhet, og en ekstern orientering. De kulturelle normene var videre preget av åpenhet i diskusjoner, en positiv innstilling til interaksjon og frihet på tvers av funksjoner i organisasjonen. Lederengasjement og en positiv innstilling til utmerkelse og belønning var andre kulturelle normer han fant som kjennetegn på en innovasjonskultur. Til sist viser han til funn av vilje til både tid og trening for innovasjon og vilje til å fremme en fleksibel struktur i organisasjonen.

Tilsvarende kjennetegn finner vi også hos McLean (2005), referert av Aasen og Amundsen (2011). Han viser til 5 kulturelle trekk ved organisasjonen som kan fremme innovasjon, og et sjettede forhold som kan virke hemmende.

Den første faktoren som presenteres er organisatorisk oppmuntring. Å lede for innovasjon innebærer i dette perspektivet at det må legges til rette for en organisasjonskultur hvor det støttes opp om både nye idéer og samarbeidsformer, og at disse blir møtt positivt og støttende. Som et ledd i en organisatorisk oppmuntring må det også ligge en mulighet for kommunikasjon horisontalt i organisasjonen og mellom ulike avdelinger eller tjenesteområder. Vi tolker det dithen til at dette kan gjelde medarbeiderdrevet innovasjon, et begrep som ofte brukes om å innlemme de som har «skoa på» i utviklingen av tjenestene de selv leverer, og anerkjenne at de har viktig erfaring og kunnskap å komme med i et forbedrings og innovasjonsarbeid hvor en ofte innlemmer ulike faggrupper på tvers av organisasjonen. En slik organisasjonskultur er nysgjerrig på hva andre gjør, og ikke bare opptatt av å følge rutiner og retningslinjer, men å samhandle for å forbedre og innovere.

Den andre positive faktoren ved organisasjonskulturen som presentert av McLean (Aasen og Amundsen, 2011) er støttende ledelse. I dette perspektivet kan lederen hemme innovasjon ved å holde for mye fokus på kontroll, men fremme ved å ha en væremåte som belønner måloppnåelse, men som også oppmuntre til risiko taking. Det må skapes aksept for at feil kan forekomme, men at ved å lære av disse og ikke minst tørre å satse kan organisasjonen legge til rette for nye måter å utføre jobben på.

Den tredje positive faktoren ved en innovasjonsvennlig kultur er utviklende arbeidsgrupper. Her blir det viktig at det ikke bare er ledelsen som lager struktur og rutiner og fatter beslutninger, men at mangfoldet i arbeidsgruppen blir involvert. Dette handler nettopp om å anerkjenne at folk med ulik bakgrunn og kompetanse kan være med å utvikle bedriften i en positiv retning gitt at det evnes å involvere medarbeidere med deres ulike kunnskaper og erfaring, og utnytter det kreative som kan oppstå når flere tenker ulikt.

Den fjerde positive faktoren og kjennetegnet for å fremme innovasjon er autonomi. De ansatte må gis en viss frihet til å påvirke hvordan de utfører egne arbeidsoppgaver.

Den femte faktoren som presenteres er ressursituasjonen. Det er viktig å ha en balanse mellom tid og økonomiske ressurser til dette arbeidet. For mye tid kan bremse prosessen, men begrensninger i økonomiske ressurser og meget knapp tid kan virke hemmende.

Den sjettede dimensjonen eller faktoren ved organisasjonskulturen som McLean (Aasen og Amundsen, 2011) viser til er kontroll. Dette er den faktoren som virkelig hindrer innovasjon. Er kulturen preget av rapportering, standardisering og kontroll? Opplever de ansatte en stor grad av kontroll vil dette kunne redusere kreativiteten og ikke minst motivasjonen.

3.4 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet sett på teori om organisasjonskultur og de fire ulike kulturtypene i CVF. Deretter har vi sett på innovasjon, ulike innovasjonstyper og hva som kan virke som barrierer mot innovasjon i offentlig sektor. Til slutt har vi sett på sammenhengen mellom organisasjonskultur og innovasjon, og presentert kjennetegn ved kultur som kan fremme innovasjon.

I neste del av oppgaven vil vi presentere vårt forskningsdesign hvor vi nettopp ved hjelp av de fire kulturtypene CVF, vil søke svar på våre forskningsspørsmål.

4.0 Metode

Forskning er viktig for å få en dypere forståelse og innsikt av det vi undersøker. I et tidlig forskningsstadium er det derfor viktig å nøye vurdere hvilke forskningsdesign og metode som vil gi oss best måloppnåelse. En klargjøring på valg av metode vil kunne bidra til at vi blir mer treffsikre på målet slik at vi får tak i den kunnskapen vi søker svar på.

Vi vil i dette kapittelet beskrive bakgrunnen for valg av forskningsdesign og metode, samt pålitelighet og validitet av metodikken vi benytter i undersøkelsen. Vi beskriver og begrunner også valg av respondenter, samt hvordan vi har gått frem for å gjennomføre vår undersøkelse.

4.1. Forskningsdesign

Selnes (1999) beskriver forskningsdesign som en form for overordnet plan for hvordan undersøkelser gjennomføres. Han viser til professor Gilbert Churchill som sammenligner denne fasen med det arbeidet en arkitekt gjør når han skal bygge et hus. Selv om det går an å bygge huset uten konstruksjonstegninger, vil utfallet av et slikt prosjekt være høyst usikkert. Selnes (1999) deler forskningsdesign inn i tre typer;

- Eksplorative (utforskende)
- Beskrivende (deskriptiv)
- Kausale (forhold årsak – virkning)

Det oppgis imidlertid at grenseoppgangen mellom disse typene inneholder mange gråsoner og overlappinger. I vårt tilfelle vil vi benytte beskrivende forskningsdesign (deskriptiv). Vi har også valgt et ekstensivt design gjennomført som en tverrsnittundersøkelse og vi har en deduktiv tilnærming. Med dette menes at vi går ut i bredden ved hjelp av en spørreundersøkelse for å kunne undersøke mange enheter. Dette for å få en best mulig beskrivelse av fenomenet vi undersøker på et bestemt tidspunkt. Vi går også fra teori til empiri for å bekrefte eller avkrefte om teorien stemmer med svarene og ser hvordan dette stemmer med teorien. Vi skal kartlegge variabler som vil gi oss en beskrivelse av hvordan situasjonen er. Det er viktig å merke seg at svarene vil gi oss et bilde av hvordan respondentene opplever situasjonen her og nå, oppgaven vil derfor ikke kunne gi svar på hvordan det vi etterspør har utviklet seg over tid (Johannesen et al, 2016). Vi skal kartlegge hvilke kulturtrekk som er fremtredende blant enhetsledere og avdelingsledere i Kvinesdal

kommune, og også se på om det er samsvar med den kulturen de vil foretrekke. I tillegg ser vi på om dagens organisasjonskultur er forenlig med å fremme kommunens innovasjonsstrategi.

4.2 Valg av metode

Bruk av metode kan beskrives som de teknikker som benyttes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015).

Det er vanlig å velge mellom kvalitativ eller kvantitativ metode. Kvalitativ metode blir ofte benyttet når hensikten er å beskrive hvordan situasjoner skal tolkes eller forstås.

Kvantitativ metode brukes ofte i intervju og er hensiktsmessig når man vil nå mange respondenter på kort tid (Jacobsen, 2015). Selnes (2013) sier at en av de store fordelene med denne type undersøkelse er at vi kan få mye informasjon fra hver enkelt som svarer. Hensikten er å få inn informasjon som lett kan systematiseres, og det blir enklere å analysere mange enheter samlet (Jacobsen, 2015). Vi har valgt å benytte OCAI som er en spørreundersøkelse og da som en kvantitativ metode.

En av utfordringene med å bruke kvantitativ metode er at det gir lite rom for fleksibilitet da respondenten har kun fastlagte svaralternativer. Ifølge Cameron og Quinn (2013) er det også omdiskutert hvilken metode som gir best svar på hvilken kultur som råder. Det diskuteres om en kvantitativ undersøkelse i tilstrekkelig grad fanger opp organisasjonskulturen da en ikke kan gå i dybden med spørsmålene som blir stilt. Noen forskere mener at en kvalitativ tilnærming er nødvendig for å fange opp den virkelige kulturen (Cameron og Quinn, 2013).

4.3 Utvalg og gjennomføring av undersøkelsen

I vårt tilfelle er populasjonen kjent, den omfatter alle enhetsledere og avdelingsledere i Kvinesdal kommune som skal svare på definerte spørsmål som er gjennomført og testet en rekke ganger tidligere via rammeverket for konkurrerende verdier, Competing Values Framework (Cameron og Quinn, 2013). Jacobsen (2015) viser til at det å bruke spørsmål fra andre undersøkelser kan være en fordel da dette er testet ut fra før. Cameron og Quinn (2013) viser til at dette verktøyet trolig er et av de mest brukte verktøyene internasjonalt for å vurdere organisasjonskultur. Vi ser det som en klar styrke å benytte en gjennomprøvd metode som har vært gjenstand for omfattende forskning. Det gir oss et klart bilde av styrker og svakheter med undersøkelsen.

4.3.1 Valg av respondenter

Utvalget av de som skal undersøkes er enhetsledere og avdelingsledere i Kvinesdal kommune. Enhetslederne er ansatt innen en av de følgende sektorer; skole, helse og omsorg, samt sektor for samfunnsutvikling og stab. Organisasjonen er nærmere beskrevet i kapittel 2.

Enhetslederne har budsjett-, personal- og fagansvar for sin enhet. De er relativt ulike i antall medarbeidere og størrelse på budsjett, og det varierer derfor ganske mye hvor mange avdelingsledere som jobber på hver enhet. Dette varierer fra ingen avdelingsledere ved plan- og miljøenheten som kun har enhetsleder, til oppvekstsektoren som har åtte enhetsledere. Enhetsledere skal via sine avdelingsledere og medarbeidere jobbe for at kommunen når sine målsettinger. Totalt sett utgjør gruppen av enhetsledere og avdelingsledere 62 personer.

Kommunen har siden forrige omorganisering i 2007, lagt vekt på at enhetslederne har en strategisk rolle i å nå vedtatte mål. Da kommunen fikk ny rådmann høsten 2018 ble dette enda sterkere understreket, og det stilles krav til at den enkelte enhetsleder nå oftere må rapportere sine resultat, spesielt innen økonomi. Som tidligere vist i kapittel 2 har også innovasjon hatt stort fokus hos politisk og administrativ ledelse i Kvinesdal kommune. Dette er bakgrunnen for at denne målgruppen er valgt ut som respondenter i undersøkelsen.

Kommunalsjefene har ansvar for hver sin sektor, og skal også bidra til å koordinere arbeidet mellom sektorene. Kommunalsjefene representerer rådmannen innen hver sin sektor. Disse er imidlertid ikke med i denne undersøkelsen, da det er ønskelig å se på de andre ledernes oppfatning av organisasjonskulturen. Enhetsledere og avdelingsledere kjenner best til hvordan den enkelte medarbeider opplever situasjonen, og de ser også hvordan de oppfatter at rådmannsnivået ser på organisasjonskulturen. I denne undersøkelsen er det ikke ønskelig at toppledelsens oppfatning av organisasjonskulturen er med på å påvirke resultatet. En annen utfordring er om disse hadde blitt skilt ut i egen gruppe er de såpass få, at det vil være vanskelig å få pålitelige data om ikke alle hadde besvart.

Vi ser at påstandene som skal besvares kan forstås ulikt. Noen kan tenke at det er kulturen i hele kommuneorganisasjonen som skal besvares eller i egen enhet eller sektor. Vi har derfor vært tydelige på at det er organisasjonskulturen blant enhetsledere og avdelingsledere som skal kartlegges. Hvordan ser de på kommunens organisasjonskultur ut fra gitte påstander? Det vil selvsagt variere hvor godt de kjenner de andre lederne, men organisasjonen er ikke større enn at de fleste nok har en god oppfatning av hvordan de oppfatter organisasjonskulturen

blant enhetsledere og avdelingsledere. Det er også en god del samarbeid på tvers i organisasjonen som bidrar til dette.

4.4 Bruk av OCAI

Undersøkelsen vår er gjennomført ved å benytte analyseverktøyet OCAI, Organizational Culture Assesement Instrument. Verktøyet er utviklet av Cameron og Quinn (2013) og er basert på den teoretiske modellen Competing Values Framework, CVF, som er beskrevet nærmere i kapittel 3.1.6.

Metodikken til CVF er at organisasjonskulturen kartlegges med bakgrunn i hvordan medlemmene i organisasjonen oppfatter organisasjonskulturen i dag og i fremtiden (Cameron og Quinn, 2013). Verktøyet kan brukes til å identifisere organisasjonens kulturelle styrke, kulturelle type og kulturelle samsvar. Det kan også benyttes til å kartlegge andre sider ved organisasjonen enn kulturen, eksempelvis hvordan den forholder seg til lederskapsroller, effektivitetskriterier og ledelsesteorier (Cameron og Quinn, 2013).

4.4.1 Undersøkelsen

I skjemaet til OCAI blir respondenten bedt om å svare på to deler. Den første delen kartlegger den eksisterende kulturprofilen, nåværende. Den andre delen undersøker hvordan respondentene foretrekker at kulturen bør være innen fem år for at organisasjonen skal nå sine mål (Cameron og Quinn, 2013). Undersøkelsen består av totalt 24 spørsmål som er delt opp i følgende seks hovedkategorier, også kalt kulturdimensjoner:

- 1) Fremtredende kjennetegn; hvilke kjennetegn som er dominerende
- 2) Organisasjonsledelse; hvilke lederskapstrekk som er i organisasjonen
- 3) Ledelse overfor ansatte; hvilken lederstil som er i organisasjonen
- 4) Organisasjonslimet; hva som binder organisasjonen sammen
- 5) Strategiske vektlegginger; hvilken strategi som benyttes for å nå mål
- 6) Suksesskriterier; hvordan organisasjonen definerer suksess

Respondenten skal besvare alle spørsmålene ved å fordele 100 poeng for hver påstand som er fremsatt. Den påstanden som best beskriver respondentens oppfatning av organisasjonen gis

høyest score. Dette gjelder både nåværende og foretrukket dimensjon. Svarene gir oss tilbakemelding på hvordan respondentene mener at organisasjonens grunnleggende verdier er og hvilke fremtredende kjennetegn den har.

OCAI tar i bruk en ipsativ responsskala. Dette medfører at en ikke kan beregne forskjeller som er statistisk signifikante. I denne undersøkelsen er det satt frem ulike påstander om organisasjonskulturen som skal besvares. Cameron og Quinn (2013) sier at en må se etter de største forskjellene mellom hva som er foretrukket og det som er nåværende. En skal være særlig oppmerksom på forskjeller over ti poeng. De mener også at en forskjell på nåværende- og foretrukket profil på mellom fem og ti poeng vanligvis indikerer behov for en konkret kulturendringsinnsats.

En fordel med bruk av ipsativ skala er at respondenten blir tvunget til å bruke noe mer tid til å tenke gjennom svarene enn ved bruk av eksempelvis likert skala, der respondenten krysser av alternativene etter en oppgitt skala, eksempelvis 1 – 7 (Cameron og Quinn, 2013). Dette medfører også forhåpentligvis at svarene blir bedre sett opp mot det vi undersøker, da en lettere unngår at folk krysser av i «hytt og vær.» Det er muligens også dette som medfører at en erfaringsmessig får en del frafall, da respondenten må bruke mer tid, og samtidig se til at svarene totalt blir 100 poeng. Dette krever mer innsats enn enkelt avkrysning i en undersøkelse.

Vi har diskutert undersøkelsen med rådmann, som er positiv til at det gjennomføres en undersøkelse i organisasjonen nå. Undersøkelsen vil kunne gi verdifulle svar da kommunen er inne i en omorganiseringsprosess.

4.4.2 Gjennomføring av undersøkelsen

Undersøkelsen er tidligere gjennomført i liten skala som del av studiet på UIA hvor skjemaet ble sendt ut elektronisk. Erfaringen den gang var at det var utfordrende å få tilfredsstillende svarprosent. Dette er også noe av det Jacobsen (2015) nevner som en av utfordringene med web- baserte skjema. Vi har også sett av flere tidligere masteroppgaver at det er en del respondenter som ikke utfører undersøkelsen rett, slik at svarene må forkastes. Det ble derfor valgt å sende ut undersøkelsen i papirformat med et veilednings- og informasjonsbrev som forklarte undersøkelsen (vedlegg 1 og 2). Svarene vi har mottatt har vi selv lagt inn i modellen fra UIA.

Det ble i tillegg gjennomført digitale samlinger i forkant av selve gjennomføringen for de enkelte avdelingene og enhetene i kommunen. Dette gjorde vi for å være sikker på at alle fikk samme forklaring til gjennomføring av undersøkelsen, samt for å poengtere viktigheten av å svare. Vi er kjent med at ledere i kommunen mottar mange e-poster som skal besvares og har derfor vurdert at det er lettere for de å ta tak i undersøkelsen når vi har vært i kontakt med dem og forklart dem formålet med undersøkelsen og hvordan denne skal gjennomføres. Vi mente dette vil gi oss best svarprosent, og være mest effektivt for de som skal besvare. Erfaringen vår er at det ble stilt mange oppklarende spørsmål fra respondentene som vi mener har bidratt til å få god kvalitet på svarene. Flere av enhetene la da opp til å gjennomføre undersøkelsen på de enkelte møtene. Denne fremgangsmåten har etter vår vurdering klart bidratt til å få en svært god svarprosent som ble på 83,1 %. Det ble i møtene avdekket flere misforståelser med de utsendte skjemaene, i tillegg til at vi også var veldig tydelig på at den enkelte måtte bruke god tid på å fordele poengene på hvert spørsmål. Vi forklarte også at skjemaene måtte forkastes dersom de ikke ble fylt ut på rett måte.

En utfordring med fremgangsmåten er at det er tidkrevende å delta på mange møter. Det var opprinnelig planlagt å møte opp fysisk på de ulike møtene for å forklare budskapet, men Covid -19 situasjonen medførte at dette ikke var mulig å gjennomføre som planlagt. De fleste møtene gikk derfor på den digitale plattformen Teams. Det var også en ekstra utfordring at Covid -19 situasjonen medførte at en del møter ble utsatt da det i perioder oppstod strengere restriksjoner og møter ble avlyst. Svarene ble også stort sett sendt per post. Dette medførte at det måtte beregnes mer tid på selve undersøkelsen enn planlagt i starten av oppgaven. Selv om dette medførte en god del merarbeid for de som svarte og vi som undersøkte, var det en veldig positiv stemning og ønske fra lederne om å delta i undersøkelsen. Dette gjorde undersøkelsen til en inspirerende oppgave.

Undersøkelsen er ifølge Cameron og Quinn (2013) opprinnelig utarbeidet for privat sektor, men passer også til offentlig sektor. Vi ser at noen av påstandene i skjemaet kan oppfattes som litt fremmede for vår organisasjon, og være mer tilpasset privat sektor. Eksempler på dette er følgende spørsmål; *Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å vinne i markeder og å utkonkurrere sine konkurrenter. Konkurranspreget markedsledelse er viktig* (Cameron og Quinn, 2013 s. 33). Vi har derfor valgt å benytte Universitetet i Agder, UIA, sin undersøkelse som er utdelt i kurset ORG 935 i dette studiet som vi mener er bedre egnet til undersøkelse i offentlig sektor. Dette er godkjent av UIA.

Svarene er anonyme ved at respondentene har levert det utfylte skjemaet i en konvolutt i en samlet postkasse slik at det ikke er mulig å spore tilbake hvem som har svart. Det er heller ikke spurt om alder, kjønn eller lignende som medfører at svarene kan spores tilbake til enkelte informanter. Det er kun spurt om hvilken sektor de er ansatt i. Dette for å blant annet ha mulighet til å gjennomføre undersøkelsen på nytt for deler av kommunen om det skulle vise seg at det var mye feil eller mangler ved besvarelsene.

4.4.3 Svarprosent

Skjemaene ble sendt ut til 62 personer. Det var imidlertid 3 personer som var utilgjengelige i perioden og som derfor ikke kunne delta på avdelingsmøtene. Det reelle antall respondenter som det kunne oppnås svar fra var derfor 59 personer. Vi fikk 51 svar i retur, og to av disse måtte forkastes, slik at antall svar som kunne benyttes var 49. Dette gir en svarprosent på 83,1 %, noe vi mener er en veldig god tilbakemelding og gir et godt grunnlag for videre undersøkelse.

Det var åtte ledere som vi kunne forventet svar fra som ikke besvarte. Vi fikk en tilbakemelding at det var utfordrende tidsmessig i perioden vi gjennomførte undersøkelsen. Det var også noen tilbakemeldinger i avdelingsmøtene på at spørsmålene var litt utfordrende å gi tilbakemelding på, noe vi også ser er tilfelle i andre masterstudier ved bruk av dette skjemaet. Det er nok også en annerledes måte å svare på når det skal fordeles 100 poeng innen hver av de seks kategoriene. Flere gav uttrykk for at metodikken var ny, og at de var vant med andre skalaer hvor en krysser av på en poengskala og andre tilsvarende måter. Dette kan selvsagt ha medvirket til at noen ikke har besvart.

4.4.4 Analyse av undersøkelsen

Da skjemaene ble levert ut i papirformat var første del av oppgaven å punche inn dataene vi hadde fått i retur. Dette ble gjort i et eget Excel regneark fra Universitetet i Agder (UIA) som har utarbeidet en mal for dette. Modellen regner da sammen A alternativene i nåværende kultur og deler summen på de seks hovedbolkene for å beregne gjennomsnittet. Tilsvarende gjennomføres med de andre svaralternativene B, C og D. Deretter ble samme prosedyre utført for foretrukket kultur.

Det er den kulturtypen som har fått høyest score som er den som er foretrukket. Vi har laget en tabell som viser scoren for de enkelte svarene. I tillegg gir modellen fra UIA oss

muligheten til å fremstille resultatene grafisk, noe som lettere gir oss et visuelt bilde av resultatene. Denne fremstillingen viser også forskjellen på nåværende og foretrukket organisasjonskultur blant informantene.

I tillegg til å analysere nåværende og foretrukket organisasjonskulturprofil har vi også utvidet modellen for å kunne få svar på hver enkelt av de seks ulike kulturdimensjonene som er beskrevet i punkt 4.4.1. Dette er spesielt brukt for å analysere problemstilling nr.2; *I hvilken grad samsvarer nåværende organisasjonskultur med ønsket organisasjonskultur?* I tillegg bidrar dette også med god informasjon til de andre to problemstillingene. Cameron og Quinn (2013) viser til at dette gjør det mulig å fastsette i hvilken grad den nåværende kulturen stemmer overens med den foretrukne kulturen i hver dimensjon. Dette vil gi oss data på om det er områder som fremmer eller bidrar i motsatt retning av kommunens målsetting og innovasjonsstrategi.

Ved å se på hvert enkelt av de nevnte seks kulturdimensjonene har vi også kunnet vurdere i hvor stor grad de stemmer overens med hverandre. Er disse likt vektlagt i de ulike hovedelementene tyder dette på at kulturen er overensstemmende. Er det større uoverensstemmelser her tyder dette på det motsatte.

Cameron og Quinn (2013) viser til at en forskjell på mellom fem og ti poeng mellom nåværende og foretrukket profil vanligvis indikerer behov for en kulturendringsinnsats. Ved funn over ti prosent bør en være spesielt oppmerksom. Dette er også viktig vurderingskriterie ved tolking av resultatene i kapittel 5.

Det er også vurdert om vi i svarene i kapittel 5 skal oppgi verdiene med desimaler eller ikke. Vi mener det gir et best bilde å oppgi tallene uten desimaler, da svarene stort sett er oppgitt med intervaller på fem- og ti- poeng nivå. Det vurderes da som mindre relevant å oppgi svar med to desimaler i resultatene i dette kapittelet. Vi ser imidlertid at det i noen få tilfeller medfører en totalpoengsum på 101 poeng grunnet avrunding, men vi vurderer at dette ikke gir noen større utslag på tolkningen av resultatene.

4.4.5 Mulige feilkilder og tolkninger

Ifølge Jacobsen (2015) sin vurdering av pålitelighet i undersøkelsen nevnt under punkt 4.5 bør undersøkelsen inneholde en diskusjon om hvordan intervjuer- og observatøreffekten kan ha påvirket resultatet.

Det kan selvsagt oppstå feil tolkninger av selve søknadsskjemaet. Måten å svare på ved å fordele 100 poeng på fire påstander, er nok for mange en ny måte å svare på en undersøkelse, og det er en mulighet for at noen vil forenkle poenggivningen på enklest mulig måte for å bli ferdig med undersøkelsen. En kan tenke seg at noen eksempelvis setter score til 25 på hver kategori for å komme frem til 100. Det er likevel vanskelig å si om dette bevisst er feil i skjemaet, da noen kan mene dette er rett vurdering av svarene de gir. Det ble imidlertid brukt mye tid på å informere om viktigheten av å fordele poengene i svarskjemaet, og det var også kun to skjema som måtte forkastes grunnet feil i poenggivningen. Dette viser at metoden vår har fungert godt på dette området.

Skjemaene ble levert ut i papirformat og vi har derfor måtte legge inn dataene selv i regnearket fra UIA. Det er en åpenbar feilkilde at en legger inn feil data, så for å avdekke slike feil har vi summert tallene ved bruk av regnearket. I tillegg har vi gått gjennom og kontrollert dataene flere ganger for å sjekke at svarene som er lagt inn stemmer. Det ble observert feil ved den første kontrollen, men ved de siste gjennomgangene ble det ikke funnet feil ved inntasting. Vi anser derfor sannsynligheten for feilkilder som veldig liten her.

Det er også en mulighet at enkelte misforstår hva vi mener med deres syn på kommunens organisasjonskultur. Selv om dette er forklart tydelig i forkant av gjennomføringen, er det mulig at enkelte gir svar på hvordan de tenker hele kommunens organisasjonskultur er, eventuelt bare for sin egen enhet. Vi mener vi har informert så godt som mulig om hva vi skal undersøke, men må erkjenne at det ligger en mulig kilde til feiltolking her.

Det er også en mulighet at enkelte velger å svare taktisk ut fra at kommunen nå har startet arbeidet med en strukturell omorganisering av organisasjonen. En kan tenke seg at om en ikke ønsker endring, vil det være en fordel å likevel svare at kommunen har en innovativ kultur i tråd med kommunens målsetninger. Dette vil kunne brukes som et argument i arbeidet mot å omorganisere ut fra tolkingen, «vi oppnår jo målene politikerne har satt, hvorfor endre på noe som fungerer?» En kan også se for seg at det svares taktisk for å oppnå motsatte målsetting,

da innovasjon som egenskap ofte etterlyses som lederegenskap når kommunen eller andre offentlige etater lyser ut lederstillinger. Slike forhold vil være vanskelig å avdekke.

Det er også nevnt i kapittel 4.7 at en feilkilde kan være at siden vi som undersøger er kjent i kommunen, kan det være med å påvirke svarene. Et eksempel er at enkelte svarer ut fra hva de tenker er fornuftig ut fra det som forventes av ledelsen. Undersøkelsen er imidlertid anonym, og det skulle derfor ikke være grunnlag for at dette skulle påvirke svarene.

Ikke minst ligger det en feilkilde i at dette ikke er en totalundersøkelse. Det var 8 som ikke svarte på skjemaene, og det vil ikke kunne gis et sikkert svar på om dette ville påvirket resultatet. Det vurderes likevel å være såpass god svarprosent at det skulle være relativt store forskjeller i et svar fra de som ikke besvarte undersøkelsen, til at resultatene hadde blitt endret i vesentlig grad.

4.5 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet handler om dataenes pålitelighet. Jacobsen (2015) viser til at vi bør stille spørsmål om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet frem til. Han viser til at når to undersøkelser kommer frem til samme resultat, kan vi anta at resultatene er til å stole på. I praksis er ikke dette lett å få til, så han viser til at undersøkelsen bør inneholde en diskusjon om hvordan intervjuer- og observatøreffekten kan ha påvirket resultatet. Johannesen et al (2016) sier også at om flere forskere studerer samme fenomen og kommer frem til samme resultat vil dette tyde på høy reliabilitet.

Cameron og Quinn (2013) mener at deres undersøkelser har høy nok grad av pålitelighet. De viser til en studie som testet reliabiliteten til verktøyet OCAI som ble gjennomført av Quinn og Spreitzer (1991). Her ble det beregnet statistisk reliabilitet for hver av de fire kulturtypene i undersøkelsen, og hver koeffisient var statistisk signifikant sammenlignet med de normale standarder for reliabilitet. Temaet om pålitelighet i vår undersøkelse vil bli videre diskutert i konklusjoner.

4.6 Validitet

Validitet sier noe om hvor troverdige og relevante de innsamlede dataene er (Johannesen et al, 2016). Vi har lagt vekt på å få så høy svarprosent som mulig, noe som har medvirket til at vi blant annet har valgt å sende ut spørreskjemaet i papirformat. Svarprosenten ble 83,1 %.

Johannesen et al (2016) viser til at et stort bortfall i utvalget kan være en utfordring for den statistiske validiteten.

I vår oppgave hadde det blitt for omfattende å kjøre undersøkelsen på nytt for å teste om svarene hadde blitt like. Det er også andre utfordringer med å kjøre undersøkelsen på ny på et senere tidspunkt. En utfordring er at det ikke er uvanlig at noen har sluttet i stillingen, og nye kommer til. Dette medfører selvsagt at svarene vil kunne bli annerledes. Da svarprosenten var så høy, er det også lite sannsynlig at en ny undersøkelse ville medført 100 % svar.

Når det gjelder selve undersøkelsen OCAI viser Cameron & Quinn (2013 s.180-181) til ulike studier og sier at dette verktøyet måler; *hovedfaktorer i organisasjonskultur som har betydelig effekt på organisatorisk og individuell atferd. Den måler i tillegg disse dimensjonene på en pålitelig (reliabel) måte.*

Det må også vektlegges at det er utført en rekke masterstudier ved norske universitet hvor denne metodikken blir benyttet. Det som er gjennomgående ved disse undersøkelsene, er at de er utført i norsk kontekst, og svært mange av oppgavene er også utført i offentlig sektor. Dette bidrar også til å styrke validiteten ved metodikken.

4.7 Forske på egen organisasjon

Vi har valgt å forske på egen organisasjon, Kvinesdal kommune. Dette kan det selvsagt stilles noen spørsmål ved. For vår del er det svært motiverende å undersøke egen organisasjon, da vi mener at det ikke nødvendigvis bare er endring av organisasjonsstrukturen som medfører at vi bedre når målsettingene våre. Vi mener at det er vel så viktig å studere organisasjonskulturen for å sikre oss at vi er i tråd med både politisk og administrative styringssignaler. Vi anser det også som en fordel at vi kjenner organisasjonen godt, noe som kan bidra til å forklare flere forhold vedrørende organisasjonskultur. Dette kan imidlertid ses på flere måter. Det at vi tror at vi vet «sannheten» om en del forhold er ikke nødvendigvis rett. Faktorer som vi ikke kjenner til kan selvsagt være med å påvirke organisasjonskulturen. Det er derfor spesielt viktig for oss å innta en forskerrolle og ikke gli inn i lederrollen som gir de svar vi *tror* er rett ut fra tidligere erfaring.

Vi opplever også at det er et bra «trykk» i organisasjonen på både organisasjonsstruktur og kultur, da organisasjonen stort sett har hatt samme struktur siden 2007. Det kan være positivt

at en organisasjon har virket så lenge med samme organisering. Likevel opplever vi at det er et ønske om endring i organisasjonen. Derfor mener vi det er ekstra interessant å gjøre dette studiet nå, det er et tema lederne er opptatt av, og det er også ulike oppfatninger av hvordan vi oppnår målene våre. Det at oppgaven er et bidrag i en viktig prosess startet av kommunestyret gjør oppgaven veldig tidsaktuell, noe som oppleves ekstra motiverende.

Ved å benytte OCAI med et standardisert spørreskjema hvor svarene er anonyme mener vi at dette gir oss muligheten til å analysere organisasjonskulturen i Kvinesdal kommune med en tilstrekkelig avstand mellom oss som analytikere og egen organisasjon.

4.8 Etikk

Det er viktig å tenke gjennom hvordan forskning kan påvirke de som svarer på undersøkelsen, og hvordan forskningen vil oppfattes og bli benyttet videre. Som vi diskuterer i kapittel 4.4.5 kan en se for seg at enkelte svarer taktisk for å oppnå ulike målsettinger i arbeid med omorganiseringen. En kan også se for seg at enkelte respondenter tenker at vi som undersøker har en spesiell begrunnelse for å gjennomføre undersøkelsen akkurat i det pågående arbeidet med omorganisering.

Jacobsen (2015) oppgir tre krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli gjengitt korrekt. I tillegg er det et krav at alle empiriske undersøkelser som innebærer personopplysninger skal meldes til Norsk Senter for forskningsdata, NSD. Vi har vurdert de krav som NSD beskriver, og ser ut fra opplysningene deres at det i anonyme undersøkelser ikke er behov for å søke godkjenning. Svarene fra undersøkelsen er ikke sporbare til den som besvarer.

Det er vanskelig å tilfredsstille alle disse kravene fullt ut i en forskningsprosess (Jacobsen 2015). Vi har informert om innholdet og hva som skal besvares både i informasjonsskriv og muntlig før undersøkelsen ble gjennomført og det er oppgitt at undersøkelsen er frivillig. En kan likevel ikke gi noen garanti for at noen har kjent på et press for å svare ut fra en forventning om at ledere skal levere på det de blir spurt om. Vi oppfatter imidlertid ikke at dette har vært noe stort problem, og spørsmålene vil nok heller ikke oppfattes som spesielt utfordrende i forhold til private forhold eller lignende. Vi har vært nøye med å presisere at det her ikke finnes rette eller gale svar.

Kravet om å bli gjengitt korrekt mener vi også er godt ivaretatt da dette er en kvantitativ undersøkelse som har faste svaralternativ. Vi har heller ikke stilt tilleggsspørsmål utover hvilken sektor de hører til, slik at det bør kjennes trygt at vi ikke kan spore svarene tilbake til informanten. Utover dette oppgir forfatteren av undersøkelsen at den er benyttet i svært stor grad internasjonalt, den er derfor godt testet ut før gjennomføringen vår.

5.0 Resultater og analyse

Cameron og Quinn (2013) viser til at det er flere standardsammenligninger som er mulige å benytte ved å bruke analyseverktøyet OCAI. I dette kapitlet er det vektlagt å vise kulturtypen som dominerer i organisasjonen, hvilken kulturtype som er ønsket, se på dens styrke samt vurdere om det er samsvar mellom overordnet profil og de seks ulike kulturdimensjonene. Det er også et godt utgangspunkt å sammenligne med tilsvarende undersøkelser, men dette blir gjort i mindre grad da det ikke har lyktes å søke opp mange lignende studier.

Cameron og Quinn (2013) har ikke utarbeidet en skala som skiller på hva som defineres som en svak eller sterk kultur. De viser til at i denne metodikken blir styrken i en kultur fastsatt av antall poeng som blir gitt for den enkelte kulturtype og desto høyere scoren er, desto sterkere og mer dominerende er denne kulturtypen. De poengterer også at styrken må ses i sammenheng med omgivelsene og den situasjonen organisasjonen er i.

Avvik mellom nåværende og foretrukket profil er også et viktig vurderingskriterie i undersøkelsen. Som vist til i kap 4.4.4 indikerer en forskjell på mellom 5 og 10 poeng ofte behov for en endringsinnsats, og en bør være spesielt oppmerksom på avvik over 10 poeng. Vi vil i dette kapitlet ta for oss resultater fra undersøkelsen og diskutere svarene for å kunne vurdere hvordan organisasjonskultur blant enhetsledere og avdelingsledere i Kvinesdal kommune blir oppfattet og om de i sitt arbeid har fokus på kommunens innovasjonsstrategi. Målsettingen er å kartlegge følgende problemstillinger:

- 1) Hvilken organisasjonskultur dominerer blant mellomledere i Kvinesdal kommune?
- 2) I hvilken grad samsvarer nåværende organisasjonskultur med ønsket organisasjonskultur?
- 3) Er dagens kultur forenlig med å fremme kommunens innovasjonsstrategi?

For å besvare problemstilling 1 vurderes først resultatene for denne problemstilling ved å benytte nåværende kulturprofil fra spørreundersøkelsen. I tillegg vil vi gå dypere inn og undersøke svarene ved å se om det er overensstemmelse mellom gjennomsnittet av nåværende kulturprofil og gjennomsnittet for hver av de seks ulike kulturdimensjonene.

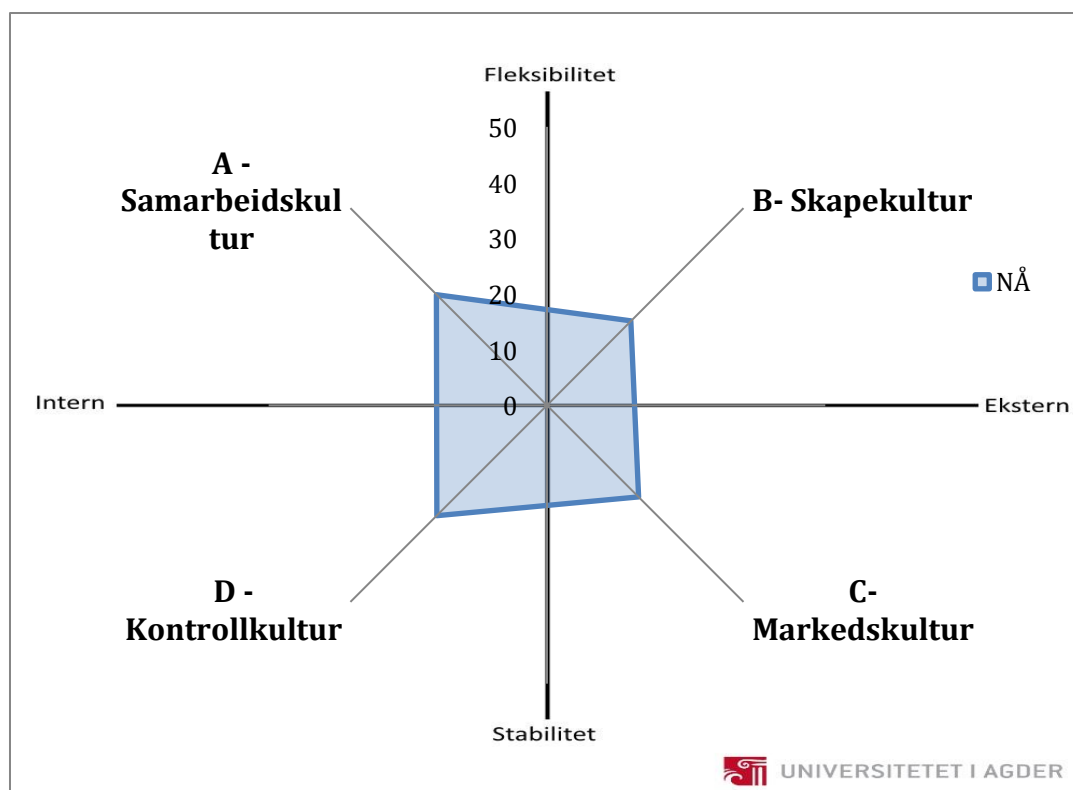
Tilsvarende fremgangsmåte gjennomføres for å se på problemstilling 2, med den forskjell at vi vurderer gjennomsnittet av foretrukket organisasjonskultur sett opp mot nåværende kultur. Også her vil vi se resultatene opp mot hver enkelt av de seks kulturdimensjonene, og da ved å vurdere avviket mellom nåværende og ønsket kulturprofil for hver egenskap.

For å kunne vurdere problemstilling nr. 3 vurderes de samlede resultater ut fra problemstilling 1 og 2 opp mot det grunnlagsmaterialet som kommunen har vedtatt som målsetting. Vi mener det er et gunstig tidspunkt å vurdere om kommunens ledere vurderer at det jobbes i tråd med vedtatte målsetting og innovasjonsstrategi. Det har nå gått nærmere seks år siden vedtaket ble fattet, det har derfor vært god tid til å implementere denne strategien. I tillegg er organisasjonen inne i en omorganiseringsprosess, noe som gjør det gunstig å ha fokus på temaet nå som en ny struktur skal gjøres gjeldende. Det vil derfor også bli kommentert hva som kan bidra til å utvikle kommunen i vedtatte retning dersom funnene viser at målet ikke er nådd.

5.1 Presentasjon av nåværende organisasjonskulturprofil

I dette kapittelet skal det gis svar på problemstilling 1 hvor formålet er å se hvilken organisasjonskultur som dominerer blant mellomledere i Kvinesdal kommune. Svarene analyseres ved å se på nåværende overordnede kulturprofil, og utdypes nærmere i kapittel 5.1.1 ved å analysere nærmere på de seks ulike kulturdimensjonene som OCAI er bygd opp av. *Dette gjør det også mulig å avgjøre i hvilken grad hver kulturegenskap gjenspeiler den dominerende kulturtypen* (Cameron og Quinn, 2013 s.77). Kulturdimensjonene det her vises til er fremtredende kjennetegn, organisasjonsledelse, ledelse ovenfor ansatte, organisasjonslimet, strategiske vektlegginger og suksesskriterier.

Svarene fra OCAI undersøkelsen viser gjennomsnittlig kulturprofil for gruppene samlet:



Figur 5. Nåværende organisasjonskultur samlet for mellomledere.

Tabell 3. Nåværende organisasjonskultur samlet for mellomledere

	Samarbeid	Skape	Marked	Kontroll
Gjennomsnitt	28	21	23	28

Som vist til i teorikapittelet viser profilen to dimensjoner, hvor den ene dimensjonen er fleksibilitet versus stabilitet, og den andre er internt fokus versus eksternt fokus (Cameron og Quinn, 2013). Som figur 5 viser oppfatter utvalget vårt at kommunen har et tydelig internt fokus. En kommune er ikke konkurranseutsatt på tilsvarende måte som private bedrifter, og det er således ikke unaturlig at fokuset blir på den interne driften i kommunen. Det er ikke like stort behov for å tilpasse seg omgivelsene for å fremheve seg i markedet for en kommune sammenlignet med det private næringslivet. Dette vil likevel kunne være utfordrende med tanke på den vedtatte innovasjonsstrategien, hvor det kan være behov for å få ytre impulser for å innovere. Dette blir mer beskrevet i kapittel 5.3. Det er imidlertid relativt likt fokus på stabilitet og fleksibilitet. Dette resultatet indikerer en relativt lik vektning på om organisasjonen skal fokusere på å være som i dag, eller ha mer retning mot endringsvilje for å oppnå best mulig resultater.

Svarene har også en klar overvekt på samarbeidskultur og kontrollkultur. Begge har den samme poengsum på 28. Cameron og Quinn (2013) beskriver at innen samarbeidskulturen er det viktig at folk deler mye av seg selv, og at ledere blir sett på som mentorer. Organisasjonen holdes sammen av lojalitet og tradisjoner. Teamarbeid, deltakelse og konsensus er viktig. For kontrollkulturen er det prosedyrer som bestemmer hva folk gjør. Effektive ledere er gode koordinatorene og organisatorer, og det er viktig med stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet. I denne organisasjonen er formelle regler og retningslinjer viktig (Cameron og Quinn, 2013).

Undersøkelsen gir tilbakemelding fra et gjennomsnitt av ledere innen hele organisasjonen, men resultatene er ikke overraskende med tanke på hvilke oppgaver kommunen står ovenfor. Mange av arbeidsoppgavene utføres etter overordnet lovverk, og det er også klare forventninger til forutsigbarhet fra omgivelsene på kvaliteten til tjenestene. Dersom omgivelsene vurderer at tjenestene har for dårlig kvalitet, vil det kunne medføre kritikk, ofte via media. Det vil også kunne medføre behov for politiske omprioriteringer som kan oppleves ubehagelig. Utover dette har også overordnet myndighet som Statsforvalteren et tilsynsansvar ovenfor kommunal sektor, som vil korrigere kursen om ikke de kommunale tjenestene leveres i tråd med gjeldende regelverk og praksis. Disse faktorene kan være med å forklare deler av resultatet i undersøkelsen.

Videre ser vi at det er stor differanse til marked- og skapekulturen. Markedskulturen har fått 23 poeng, mens det er skapekulturen som er minst dominant i organisasjonen med 21 poeng. Dette gir tydelige signaler på at mellomlederne ikke har så stort fokus på innovasjonsstrategien som ble vedtatt, og det kan være mange forklaringer til dette resultatet. Temaet vil bli diskutert i kapittel 5.3.

5.1.1 Analyse av kulturdimensjoner i nåværende organisasjonskultur

Ved å gå nærmere inn på de seks ulike kulturdimensjonene i undersøkelsen vil dette være med å avklare om resultatet for hver enkelt egenskap bygger opp under svarene fra den overordnede kulturanalysen. Disse resultatene gjennomgås enda mer detaljert for hver kulturdimensjon under kapittel 5.2 hvor nåværende og foretrukne resultater presenteres. Det vurderes likevel som viktig å ha en analyse av disse resultatene her for å gi best mulig svar på oppgave 1 som er å beskrive nåværende kulturanalyse.

Det er ofte en sammenheng i organisasjoner som kan vise til gode og effektive resultater ved at gjennomsnittlig kulturprofil og kulturprofilene i de seks kulturdimensjonene stemmer overens (Cameron og Quinn, 2013). De enkelte hovedbolkene kan også ses i spørreskjemaet (vedlegg 2) som viser hvilke spørsmål som skal besvares for hver kulturdimensjon.

Resultatene er gjengitt i tabell 4.

Tabell 4. Oversikt over nå-profil for de seks ulike kulturdimensjonene

Kultur	Fremtredende kjennetegn	Organisasjons ledelse	Ledelse ovenfor ansatte	Organisasjons limet	Strategiske Vektlegginger	Suksess-kriterier
Samarbeid	28	25	27	33	28	28
Skape	23	20	21	19	22	22
Marked	24	29	21	23	24	18
Kontroll	26	27	31	25	27	32
	100	100	100	100	100	100

Ser vi på resultatene samlet sett er det kontrollkultur og samarbeidskultur som har høyest score for alle dimensjonene med unntak av organisasjonsledelse der marked har fått høyest verdi. Når det gjelder fremtredende kjennetegn, det vil si hvilke dominerende kjennetegn som passer best for sin organisasjon, er det samme hovedtrekk som overordnet profil, selv om det er noe mindre vekt på kontroll.

Det er spesielt organisasjonslimet og suksesskriterier som skiller seg mest ut fra de andre kulturdimensjonene med størst avvik mellom de ulike kulturene. De er likevel med å bekrefte hovedinntrykket av overordnet profil. Organisasjonslimet handler om hva som holder organisasjonen samlet. Her er samarbeid vektlagt 14 poeng høyere enn skapekulturen. For suksesskriterier som omhandler hvordan organisasjonen definerer suksess, er kontrollkulturen vektlagt 14 poeng høyere enn marked. Også her står samarbeidskulturen sterkt. Ellers er det organisasjonsledelse som har størst avvik fra den overordnede profilen, spesielt med 29 poeng på marked. Dette vurderes nærmere i kapittel 5.2.2.

Svarene viser at det som er klart viktigst for å holde organisasjonen sammen, organisasjonslimet, er samarbeidskulturen. Dette samsvarer bra med et uttrykt ønske fra ledere om at det er stort behov for å samarbeide med andre ledere, gjerne på tvers av sektorer

for å kunne løse oppgavene mest mulig effektivt. Organisasjonen er i dag delt opp i tre ulike sektorer som det er referert til innledningsvis. De enkelte lederne har i dag et stort ansvar for personal, økonomi og tjenester som blir levert, og det er et stort behov for samhandling intern i organisasjonen til å levere forventede resultater og gode tjenester. Sett i lys av dette er det ikke unaturlig at scoren blir høy på samarbeidskultur. Kommunen er også relativt liten og oversiktlig, noe som kan bidra til relasjoner mellom ledere som er medvirkende til at de kjenner på en forpliktelse overfor hverandre.

At kontrollkultur står så sterkt når det gjelder suksesskriteriet kan tyde på at lederne mener det er klare forventninger til at det er kontrollrutiner og systemer som kan dokumentere at tjenestene som leveres har tilfredsstillende kvalitet. Kommunene er politisk styrt, og rapportering til disse går via rådmann. Svarene tyder på at mellomlederne mener at det er klare krav til at de kan dokumentere sine tjenester ovenfor rådmann og politisk ledelse.

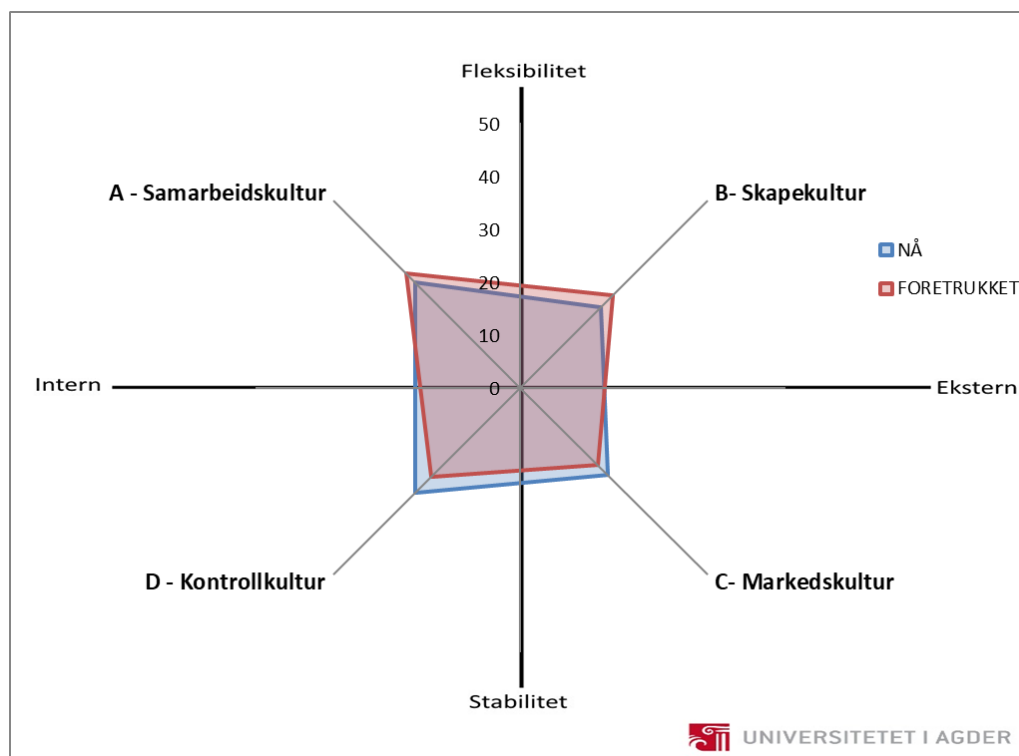
Ser en dette i sammenheng med at det er stort internt fokus i organisasjonen, ser vi at orientering mot ytre omgivelser og skapekultur får tilsvarende liten verdi.

Oppsummert viser svarene at nåsituasjonen er dominert av en kultur med vekt på samarbeid og kontroll, samtidig som den er internt orientert. Det er ikke klar overvekt mellom stabil og fleksibel orientering. Dette gir oss svar på spørsmålstilling 1 og indikasjon på svar til spørsmålstilling 3.

5.2 Presentasjon av ønsket organisasjonskultur (inkludert avvik)

I dette kapittelet benyttes svarene fra undersøkelsen til å gi svar på problemstilling nummer to som kartlegger i hvilken grad samsvarer nåværende organisasjonskultur med ønsket organisasjonskultur. Metoden gir oss muligheten til å gi oss svar på dette ved å undersøke nåværende organisasjonskultur opp mot foretrukket organisasjonskultur. Cameron og Quinn (2013) sier at foretrukket kultur kan være om eksempelvis fem år, noe som også ble kommunisert i alle informasjonsmøtene vi hadde med alle lederne i forkant av undersøkelsen. Ved at det her vises til en endring i et fem års-perspektiv, gir dette tilbakemelding til respondentene at det tidsmessig skal være mulig å gjennomføre endringer slik de ønsker at kulturen skal utvikle seg. Svarene her gir oss også verdifull kunnskap om mellomlederne ønsker en endring som er i tråd med vedtatte innovasjonsstrategi. Strategien ble vedtatt i 2015, og det er ellers et stort fokus fra nasjonalt hold som påpeker viktigheten av å øke

innovasjonsgraden for å imøtekomme de fremtidige utfordringer offentlig sektor og kommune Norge står overfor i tiden fremover.



Figur 6. Nåværende og ønsket organisasjonskultur for mellomledere samlet

Tabell 5. Nåværende og ønsket kulturprofil for mellomledere samlet

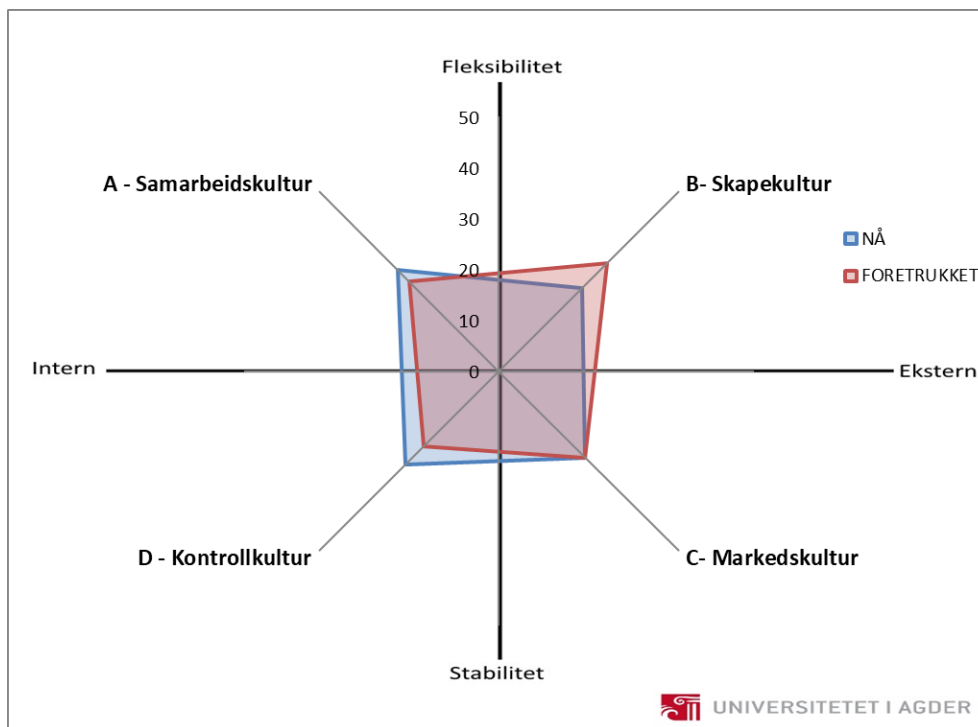
Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik
Samarbeid	28	30	2
Skape	21	25	4
Marked	23	21	-2
Kontroll	28	24	-4
	100	100	

Resultatene viser at det punktet det ønskes mer vekt på enn i dag er samarbeid og skapekultur, samt mindre fokus på markeds- og kontrollkultur. Det ønskes mest endring på kontroll- og skapekulturen. Her er avviket på henholdsvis - 4 og + 4 poeng. Ved å se denne utviklingen i et fem års-perspektiv, vurderes dette som ønske om moderate endringer, men likevel verd å studere nærmere. Det er ønskelig med mindre fokus på interne prosesser hvor formelle regler og retningslinjer holder organisasjonen sammen. Selv om det ikke kan karakteriseres som et veldig sterkt signal jfr. Cameron og Quinn (2013), viser det en tydelig retning. Det er også et viktig spørsmål om dette er i tråd med ønsket utvikling i forhold til kommunens målsetting, dette diskuteres nærmere i kap 5.3.

Cameron og Quinn (2013) viser til at om det er behov for en sterk eller mer balansert kultur, er avhengig av organisasjonens omgivelser og hvilke betingelser som er gjeldende. Organisasjonen må selv undersøke hva som er riktig nivå på kulturdimensjonene. For Kvinesdal er ikke styrken definert, men ser vi på svarene fra lederne har de ønske om mer fokus på skapekultur, selv om det ikke gis tilbakemelding om et sterkt behov for denne endringen. Dette innebærer ønske om mer fleksibilitet og større individuell frihet og ansvar. Lederne i et slikt miljø har større fokus på å være innovative og ta risiko. Denne kulturen har et eksternt og fleksibelt fokus.

5.2.1 Analyse av avvik på kulturdimensjonen fremtredende kjennetegn

Den første av de seks kulturdimensjonen som undersøkes er fremtredende kjennetegn. Med dette menes hva de spurte lederne mener er de dominerende kjennetegnene for organisasjonen.



Figur 7. Nåværende og ønsket kulturprofil - fremtredende kjennetegn

Tabell 6. Nåværende og ønsket kulturprofil - fremtredende kjennetegn

Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik
Samarbeid	28	25	-3
Skape	23	30	7
Marked	24	24	0
Kontroll	26	21	-5
	100	100	

Svarene viser at det fremtredende kjennetegnet er samarbeid (28 poeng), men også kontrollkulturen har høyere score enn gjennomsnittet med 26 poeng. Disse svarene samsvarer bra med den overordnede kulturprofilen. Ifølge Cameron og Quinn (2013) så er typiske kjennetegn for samarbeidskultur teamarbeid samt at ansatte har stor medvirkningsmulighet. For kontrollkultur er det i større grad formelle regler og prosedyrer som gjelder.

Markedskulturen har nest laveste score med 24 poeng og skapekulturen har lavest med 23 poeng. Disse to ligger som tallene viser rimelig likt, men likevel litt høyere enn gjennomsnittlig profil. For markedskulturen er konkurransevne og produktivitet svært viktig. Skapekulturen har ikke sentraliserte makt- eller autoritetsforhold slik som marked- og kontrollkulturen. For denne kulturen er et av hovedmålene å fremme tilpasning, fleksibilitet og kreativitet.

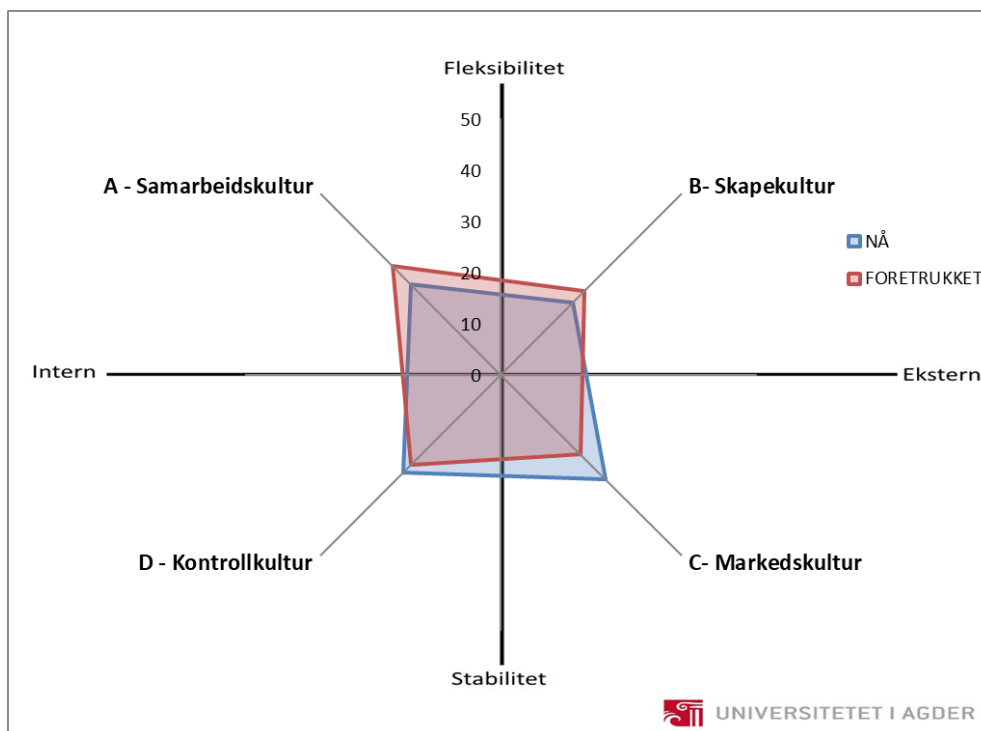
Som figur 7 viser er det spesielt skapekulturen det ønskes betydelig mer av som et dominerende kjennetegn. Her er avviket på **7** poeng, noe som er betydelig og som viser behov for endring, jfr Cameron og Quinn (2013) sin uttalelse som at det bør vurderes behov for endring ved et avvik mellom fem og ti poeng. Dette ønske er også tydeligere her, enn for den overordnede organisasjonskulturen, hvor avviket er 4 poeng. Det er også et relativt tydelig ønske om at det legges mindre vekt på kontrollkultur (**-5** poeng), noe som indikerer behov for endring. Dette viser at lederne som har besvart undersøkelsen ser et behov for at kommunen skal fremstå som mer fokusert på innovasjon og fremtidsretta løsninger, på bekostning av mindre regelstyring og formalistiske regler.

Fokuset på skapekultur går også på bekostning av samarbeidskulturen. Her ønskes det mindre vekt på dette (-3 poeng), og det foretrekkes at denne kulturen ligger på et gjennomsnittlig nivå (25 poeng). Dette er litt overraskende med tanke på den gjennomsnittlige profilen der det er

ønske om mer samarbeidskultur. En mulig forklaring er at lederne vurderer at et for stort fokus på at vi kjennetegnes av et utstrakt samarbeid vil gå på bekostning av innovasjon og skapekulturen. Det kan da være viktig at kommunen er kjent for å være fremoverlent og har fokus på fremtidige løsninger for å vise omgivelsene at dette er viktig for organisasjonen.

5.2.2 Analyse av avvik på kulturdimensjonen organisasjonsledelse

Den andre av de seks kulturdimensjonene er organisasjonsledelse. I vårt tilfelle gir dette oss en tilbakemelding på hvordan mellomlederne ser på den lederstilen som vektlegges i kommunen. Hvilket område fokuserer ledelsen mest på og ikke minst, er det behov for å endre retning?



Figur 8. Nåværende og ønsket kulturprofil - organisasjonsledelse

Tabell 7. Nåværende og ønsket kulturprofil - organisasjonsledelse

Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik
Samarbeid	25	30	5
Skape	20	23	3
Marked	29	22	-7
Kontroll	27	25	-2
	100	100	

Figur 8 viser også her betydelige avvik som er verdt å legge merke til. Den kulturdimensjonen som her peker seg ut er markeds-kulturen med 29 poeng. Det vil si at de oppfatter at lederstilen er opptatt av resultater og at lederne kan være tøffe og krevende. Det er dette punktet som skiller seg mest ut fra overordnet kulturprofil. Påstanden som er stilt på dette punktet i undersøkelsen er; *ledelse i Kvinesdal er bygd på høye krav til mål- og resultatoppnåelse* (vedlegg 2). Går en nærmere inn i svarene her, er det en del skjema hvor scoren er svært høy, noe som nok har vært utslagsgivende. Poengsummen på 29 er på lik linje med de andre spørsmålene et gjennomsnitt av spørsmålene. Ellers er kontrollkulturen også høy med 27 poeng for denne dimensjonen i likhet med overordnet profil. I denne kulturen vurderes lederne å være effektive når de er gode koordinatører og organisatører. Det anses som viktig at organisasjonen går på skinner (Cameron og Quinn, 2013).

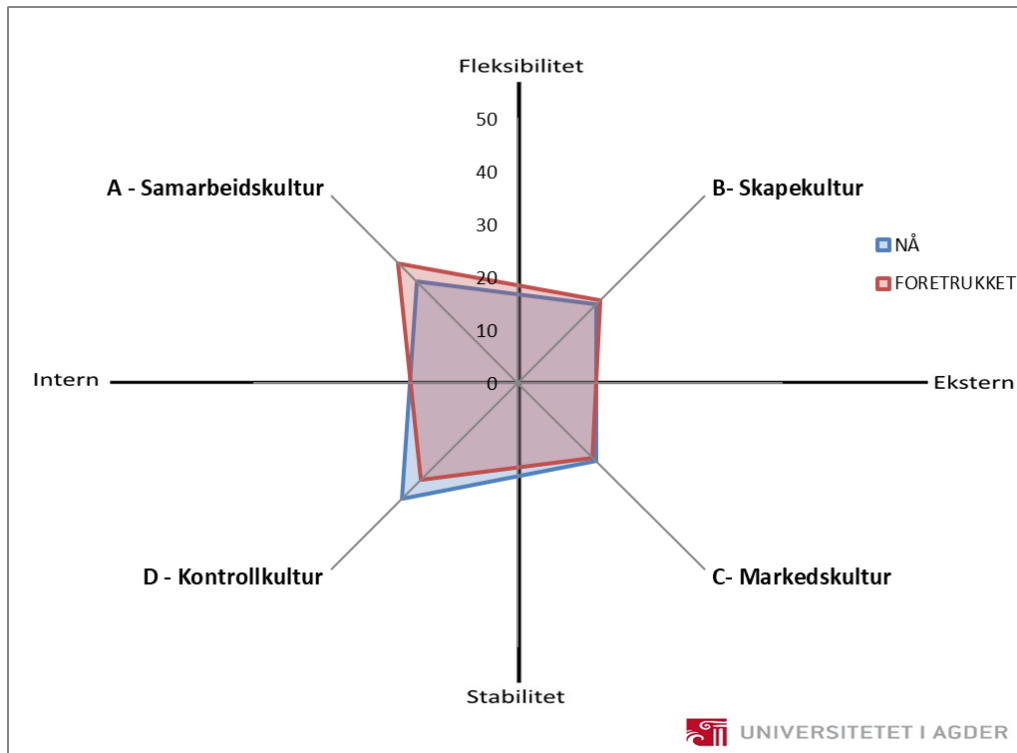
Samarbeidskulturen anses også her viktig, og ligger på et gjennomsnittlig nivå på 25 poeng. Innen denne kulturen blir ledere sett på som mentorer. På lik linje med kulturdimensjonen fremtredende kjennetegn, er også her skapekulturen den som oppfattes å være representert med lavest verdi (20 poeng). Når det gjelder ledelse er det for denne kulturdimensjonen viktig å være ledende i ny kunnskap, produkter og tjenester (Cameron og Quinn, 2013).

For denne kulturdimensjonen er det ønske om endring på alle de fire profilene. Størst er ønske om et mindre fokus på markeds-kulturen med hele -7 poeng. Videre er det foretrukket at det blir mer fokus på samarbeid innen ledelse. Dette er i tråd med tilbakemelding flere enhetsledere har gitt i omorganiseringsprosessen. Det er pekt på at det er for lite samarbeid på tvers av sektorene helse, oppvekst og samfunnsutvikling. Dette er også en viktig begrunnelse for at kommunen nå er inne i en omorganiseringsprosess. Det er her verdt å merke seg at det var enhetsledere som ble spurt om dette tidlig i prosessen med omorganisering. Svarene her tyder på at også avdelingsledere er enig i denne tilbakemeldingen. Ellers viser overordnet kulturprofil at det er et ønske om at samarbeidet skal øke. Dette er gitt 30 poeng.

Også innenfor denne kulturdimensjonen er det ønske om økt grad av skapekultur som er gitt 3 poeng mer sammenlignet med nåværende situasjon, samt mindre fokus på kontrollkultur. Det er her litt overraskende at det ikke er enda større fokus på en ledelse opptatt av innovasjon, dette er noe som bør vurderes nærmere i sammenheng med kommunens innovasjonsstrategi.

5.2.3 Analyse av avvik på kulturdimensjonen ledelse ovenfor ansatte

Den tredje kulturdimensjonen, ledelse ovenfor ansatte, er en vurdering av hvordan mellomlederne mener at de utfører ledelse ovenfor sine medarbeidere. Dette er et svært viktig vurderingskriterium med tanke på i hvor stor grad innovasjonsstrategien er blitt implementert i organisasjonen.



Figur 9. Nåværende og ønsket profil - ledelse ovenfor ansatte

Tabell 8. Nåværende og ønsket kulturprofil - ledelse ovenfor ansatte

Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik
Samarbeid	27	32	5
Skape	21	22	1
Marked	21	20	-1
Kontroll	31	26	-5
	100	100	

Tilbakemeldingen er tydelig på at det er kontrollkulturen som dominerer med en score på 31 poeng. Ifølge Cameron og Quinn (2013) er det i en slik kultur viktig for ledelsen å ha fokus på at organisasjonen er stabil, forutsigbar og effektiv. Samarbeidskulturen står også her sterkt med en score over snittet på 27 poeng. I denne kulturen er det viktig for lederne å kommunisere at organisasjonen legger vekt på utvikling for hver enkelt som preges av moral og samhørighet (Cameron og Quinn 2013).

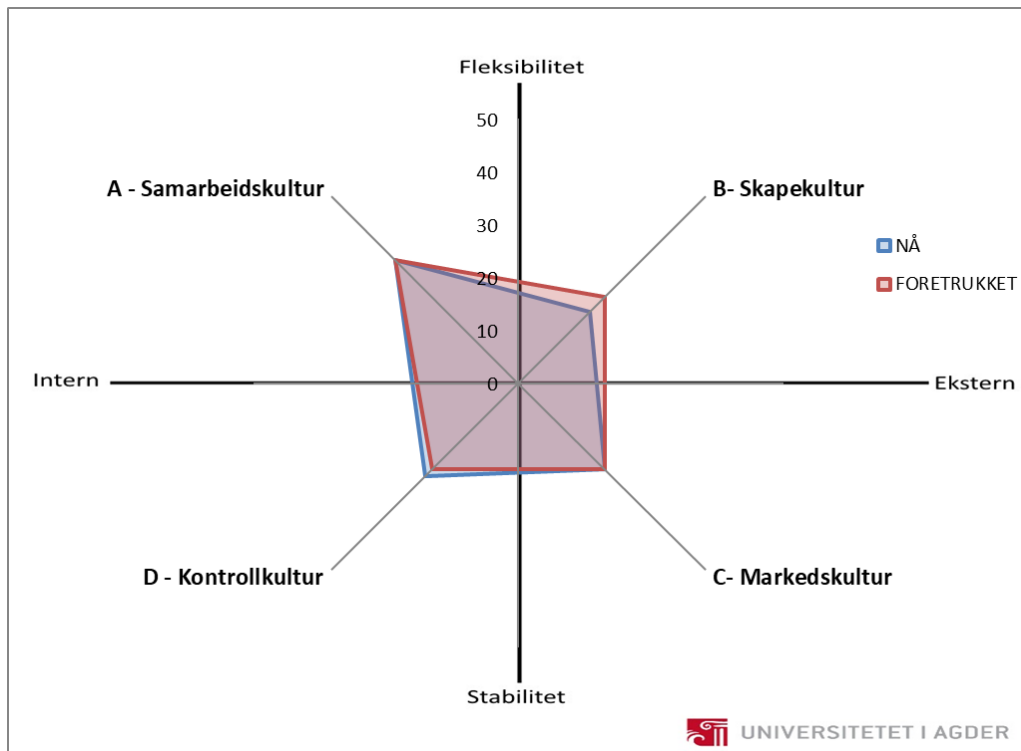
Ved denne kulturprofilen kommer både marked og skapekulturen ut med 21 poeng, altså langt lavere enn gjennomsnittet.

Her er det ikke like store avvik som ved fremtredende kjennetegn og organisasjonsledelse. Det er samarbeids- og kontrollkulturen som skiller seg ut med et ønske om endring på henholdsvis + 5 og – 5 poeng. Dette er verdier som peker seg ut med tanke på behov for endring som tidligere henvist til i litteratur fra Cameron og Quinn (2013). Det er også her ønske om et større fokus på samarbeid, noe som understøtter ønske om mer samarbeid innad i kommunen, og mellom sektorene som beskrevet under punkt 5.2.2. Poenggivningen på nåværende kontrollkultur er den høyeste poenggivningen innenfor denne dimensjonen, noe som er viktig å notere seg da en organisasjonskultur som er så sterkt preget av kontroll kan fungere som en barriere for å levere tjenestene i tråd med forventninger om en innovasjonskultur. Når det gjelder fremtidig ønsket kultur, foretrekkes økt fokus på samarbeid, samtidig som det ønskes tilsvarende lavere vekt på kontrollkultur.

Ved denne profilen er det imidlertid lite fokus på endringer innen skape- og markedskultur. Her er ønsket endring kun på henholdsvis +1 og – 1.

5.2.4 Analyse av avvik på kulturdimensjonen organisasjonslimet

Den fjerde kulturdimensjonen er organisasjonslimet som handler om hva det er som bidrar til at organisasjonen holder i sammen.



Figur 10. Nåværende og ønsket kulturprofil - organisasjonslimet

Tabell 9. Nåværende og ønsket kulturprofil - organisasjonslimet

Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik
Samarbeid	33	33	0
Skape	19	23	4
Marked	23	21	-2
Kontroll	25	23	-2
	100	100	

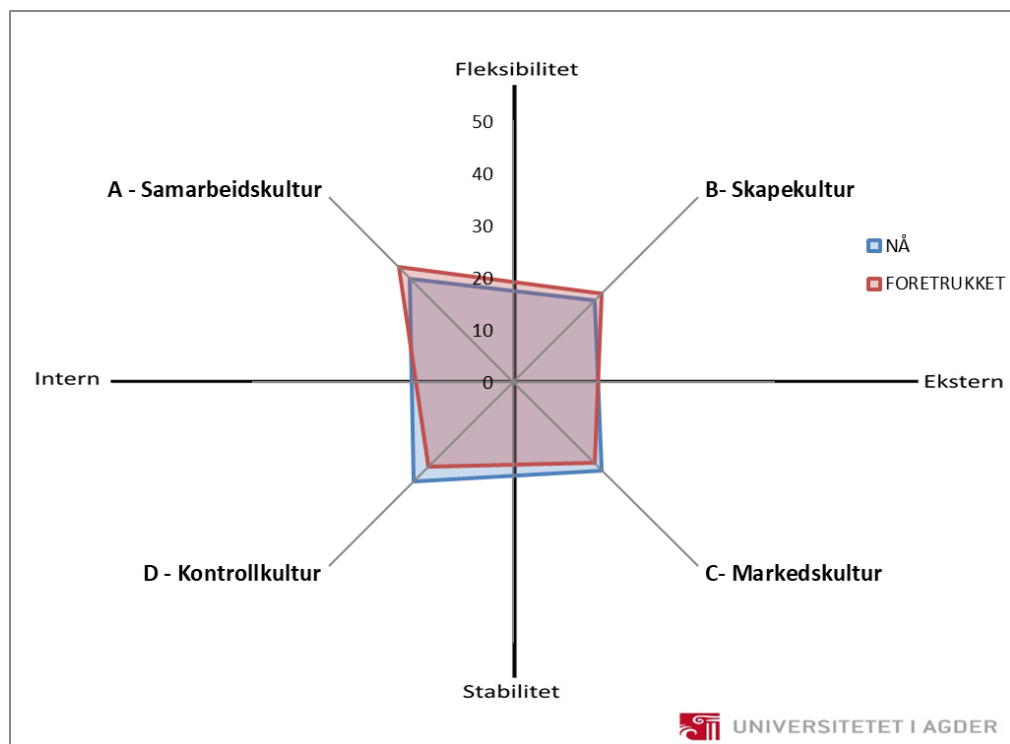
Ved denne kulturdimensjonen er det samarbeid som klart vurderes som limet i organisasjonen med en verdi på hele 33 poeng. Som figur 10 viser skiller dette seg klart ut fra de andre dimensjonene. Cameron og Quinn (2013) har funnet at det som er viktig for denne kulturtypen er lojalitet og tradisjon der forpliktelsene internt er høy. Etter dette er også kontrollkulturen vurdert som viktig med 25 poeng. Ved denne kulturen er det formelle regler og retningslinjer og forpliktelse som holder organisasjonen sammen (Cameron og Quinn, 2013). Markedskulturen har fått 23 poeng og skapekulturen er enda lavere med kun 19 poeng.

Når vi ser nærmere på foretrukket kulturprofil er det også her et ønske om styrking av skapekultur med 4 poeng. Det er et ønske at «limet» i organisasjonen i større grad skal være at organisasjonen skal være nyskapende og drive med utvikling. Verdien kommer ikke helt opp i Cameron og Quinn sin beskrivelse av sterkt behov for endring, men ligger tett opp til dette, slik at det må tas med i helhetsbildet. Det er videre et ønske om noe lavere vektlegging av marked- og kontrollkultur med – 2 på begge. Dette er imidlertid ikke et sterkt ønske, men vi ser at det foretrekkes at markeds- og kontrollkulturen blir vektlagt mindre enn gjennomsnittlig nivå på 25 poeng.

Det er litt overraskende at samarbeidskulturen blir så sterkt vektlagt at profilen har fått en verdi på 33 poeng, og det er heller ikke vurdert at det her er behov for noen endring. Ut fra vår tilnærming til innovasjonsbegrepet, er det likevel ikke usannsynlig at samarbeidskulturen kan være et viktig grunnlag for at organisasjonen kollektivt skal kunne levere innovative tjenester. Det er også verd å merke seg at uten å endre på styrken i samarbeidskulturen, er det ønske om at innovasjonsgraden styrkes. Dette er med å underbygge at samarbeid anses som viktig å opprettholde for å kunne styrke innovasjonskulturen. Det må selvsagt også vurderes om respondentene har vurdert egen enhet når de har svart på dette temaet, og vurdert hva som holder deres egen organisasjon sammen. Det ble imidlertid vektlagt i informasjonen til hver enkelt enhet og avdeling at de skulle se på lederne i organisasjonen samlet, og dette ble også diskutert nærmere for å forsikre oss om at det var forstått. Vi mener også dette var en av styrkene med fremgangsmåten som er beskrevet i kapittel 4.4.2, der vi hadde møter med de enkelte lederne for å forsikre oss om at deltakerne fikk samme informasjon fra oss.

5.2.5 Analyse av avvik på kulturdimensjonen strategiske vektlegginger

Strategiske vektlegginger er den femte kulturdimensjonen, og undersøker hva som mellomlederne mener er det strategiske fokuset for organisasjonen. Denne kartleggingen bidrar til å gi oss svar på hvilke kulturområder som anses som viktig for å gi retning for organisasjonen.



Figur 11. Nåværende og ønsket kulturprofil – strategiske vektlegginger

Tabell 10. Nåværende og ønsket kulturprofil - strategiske vektlegginger

Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik
Samarbeid	28	31	3
Skape	22	24	2
Marked	24	22	-2
Kontroll	27	23	-4
	100	100	

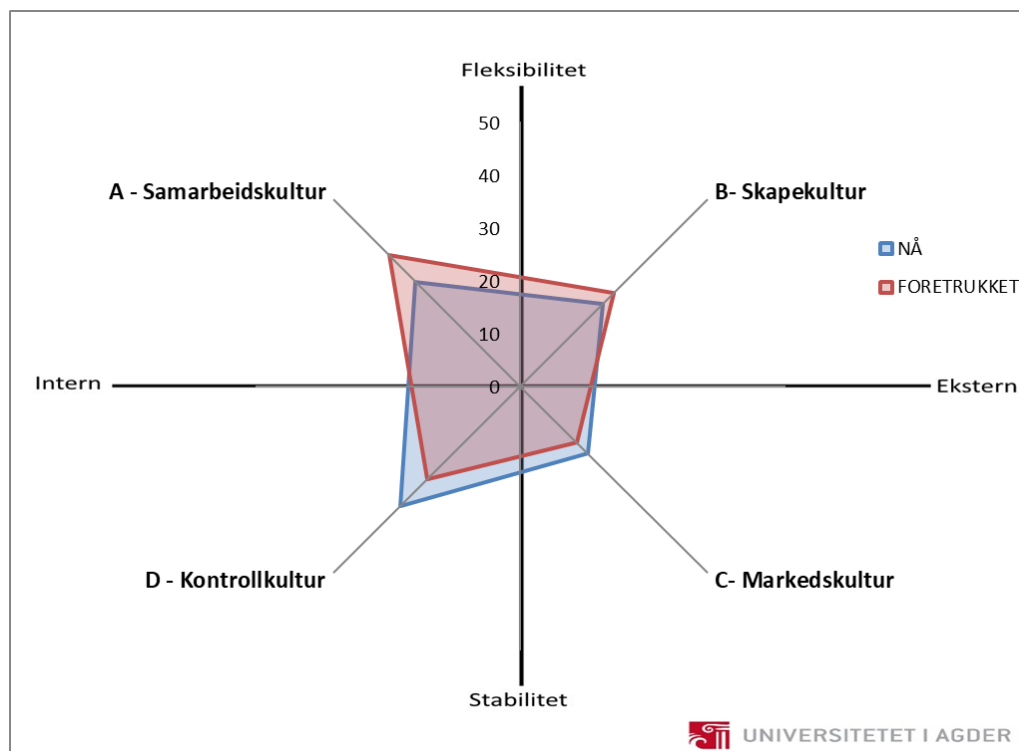
Ved denne kulturdimensjonen er den høyeste verdien gitt for samarbeid med 28 poeng, tett fulgt av kontrollkultur med 27 poeng. Respondentene opplever at det som er viktig retning for kommunen i dag er at organisasjonen vektlegger de langsiktige utbyttene ved individuell utvikling, hvor samhørighet og moral er viktig (Cameron og Quinn, 2013). Nesten like viktig er det at kommunen er forutsigbar og stabil, der effektivitet, kontroll og stabil drift betyr mye. Markedskulturen er gitt en score på 24 poeng. Selv om ikke dette anses som like viktig som de andre kulturdimensjonene, er dette punktet betydningsfullt. Også for denne kulturprofilen er det skapekulturen som er oppfattet som den kulturen som er minst vektlagt når det blir utmeislet strategi. Her er verdien 22 poeng.

Det virker ikke som at det er sterke behov for endring når det gjelder strategisk vektlegging. I likhet med de fleste andre dimensjonene, er det størst ønske om mindre kontrollkultur med - 4 poeng. Dette ligger i nærheten av et behov for endring som tidligere beskrevet av Cameron og Quinn (2013) på fem poeng eller mer. Dette må derfor vurderes nøye i sammenheng med de andre faktorene. For samarbeid er det ønske om en endring fra 28 til 31, en differanse på 3 poeng som er verd å merke seg. En slik endring på disse to dimensjonene har vært gjennomgående for de fleste avvikene som er diskutert i dette kapittelet, selv om styrken på ønsket varierer.

Det er ellers et ønske om noe mer fokus på skapekultur (2 poeng) og mindre fokus på markedskultur (- 2 poeng) når det legges strategiske vektlegginger. Det er viktig å merke seg at skapekulturen, som på denne dimensjonen skal gi fremtidig retning for kommunen, har lavest poenggivning for nåværende profil. Det er her heller ikke vurdert å være behov for større endringer. Dette punktet anses som viktig for kommunen å ta med seg i det videre arbeidet med utvikling av organisasjonskultur. Det er også interessant å se at det ønskes liten endring på markedskulturen. En tolking av dette kan være at det anses som lite behov for endring her, da kommunen ikke forholder seg til markedet på samme måte som det private næringsliv. Kommunen opplever ikke å ha konkurranse om kundene. Dette kan likevel være et utfordrende synspunkt, med tanke på at kommunene også kan velge å outsource flere av tjenestene til det private næringsliv. Ut fra denne vinklingen er dette også et interessant punkt å vurdere nærmere.

5.2.6 Analyse av avvik på kulturdimensjonen suksesskriterier

Den sjette og siste kulturdimensjonen suksesskriterier handler om nettopp hva som definerer organisasjonens suksess.



Figur 12. Nåværende og ønsket kulturprofil – suksesskriterier

Tabell 11. Nåværende og ønsket kulturprofil - suksesskriterier

Kultur	Nåværende	Foretrukket	Avvik
Samarbeid	28	35	7
Skape	22	25	3
Marked	18	15	-3
Kontroll	32	25	-7
	100	100	

Respondentene er klare i tilbakemeldingen at det er kontrollkulturen som oppfattes å være den retningen som organisasjonen foretrekker i dag for å oppnå suksess. Her er scoren 32 poeng og skiller seg derfor tydelig ut fra den samarbeidskulturen som er oppgitt som den som betyr nest mest med 28 poeng. Cameron og Quinn (2013) viser til at organisasjoner som definerer suksess i en samarbeidskultur, er opptatt av at planleggingen går bra og at det er fokusert på lave kostnader. I ledelsen blir det også lagt vekt på å sikre ansettelsesforhold og forutsigbarhet.

Ut fra tilbakemeldingen ser vi at organisasjonen verdsetter team-arbeid, deltakelse og konsensus. Det betyr også mye at den enkelte medarbeider blir ivaretatt og at det legges til rette for utvikling av den ansatte.

Skapekulturen er mindre vektlagt med 22 poeng og vurderes derfor å være mindre viktig enn gjennomsnittlig verdi for dette kriteriet, og aller minst vektlegges markedskulturen med kun 18 poeng.

Avvikene er også for denne kulturdimensjonen relativt store, og da spesielt for samarbeids- og kontrollkulturen. For samarbeidskulturen er avviket **7** poeng, slik at det totalt er foretrukket at denne skal økes til 35 poeng. Tilsvarende ønskes kontrollkulturen redusert med **-7** poeng, og det er faktisk et ønske om reduksjon av kontrollkulturen i større eller mindre grad på alle de seks kulturegenskapene. Det er også her verdt å merke seg Cameron og Quinn (2013) sin beskrivelse av at om det er avvik mellom nåværende- og foretrukket profil på mellom fem og ti poeng, indikerer vanligvis dette behov for en kulturendringsinnsats.

For samtlige kulturdimensjoner er det også ønskelig å øke skapekulturen, og i dette tilfellet gjelder det med 3 poeng. Selv om det ikke er et stort avvik, må dette ses i sammenheng med de andre egenskapene, og ikke minst i forhold til kommunens behov for innovasjon og egen strategi. Selv om det ble oppfattet at markedskulturen betyr lite for kommunens definisjon av suksess, ønskes det at denne i fremtiden vektlegges enda mindre, med en reduksjon på -3 poeng.

5.2.7 Oppsummering av avvik for overordnet analyse og hver enkelt kulturegenskap. På den overordnede analysen av nåværende og foretrukket organisasjonsprofil er det samarbeids- og kontrollkulturen som står likt med verdier over gjennomsnittet som er på 25 poeng. Det er et ønske at skapekulturen skal øke, samtidig som kontrollkulturen skal reduseres. Selv om ikke disse verdiene er oppe i en styrke på 5 poeng i overordnet profil, viser resultatene spesielt på kontrollkulturen, at ønske om mindre fokus på denne kulturen er tydelig.

Med utgangspunkt i den overordnede analysen er det naturlig å se på hvordan de seks ulike kulturdimensjonene ses i sammenheng med de fire ulike kulturtypene.

For samarbeidskulturen varierer styrken for de seks dimensjonene mellom verdien 25 og 33 på nåværende, og mellom verdien 25 og 35 på foretrukket kultur. Selv om verdiene og differansen her er relativ lik, gjelder ikke dette for de samme egenskapene på nåværende og foretrukket egenskap. Det er spesielt suksesskriterier som peker seg ut med et ønske om en

score på 35 poeng. Respondentene mener at et stort fokus på samarbeid og det å jobbe i team vil være bra for organisasjonen, selv om det også er stort fokus på dette i dag ifølge svarene (28 poeng). Ønske om endring er relativt tydelig. Også for kulturdimensjonen organisasjonsledelse og ledelse ovenfor ansatte er det ønske om en endring med en styrke på 5 poeng. Samlet sett viser svarene at det er bra samsvar mellom overordnet profil og de seks ulike kulturdimensjonene innenfor samarbeidskulturen, og at det for 3 av kulturdimensjonene er et ønske om endring på mellom 5 og 7 poeng, noe som er verdt å se nærmere på for kommunen.

Den andre kulturprofilen som pekte seg ut i overordnet analyse er kontrollkulturen, og det var her et ønske om en reduksjon fra nåværende på 28 poeng til et ønske om 24 poeng. Også her ligger resultatene tett opp mot det nivå som Cameron og Quinn (2013) tenker det er behov for å vurdere endring av kultur. Ved å se nærmere på de seks kulturdimensjonene for kontrollkultur, varierer resultatene her for nåværende kultur mellom 25 og 32. For ønsket fremtidig kultur er det et ønske om reduksjon av fokus på dette området for samtlige kulturdimensjoner. Verdiene varierer med en reduksjon til fremtidige verdier mellom 21 og 26. Også her er det for dimensjonen suksesskriterie det er ønske om mest reduksjon på – 7 poeng, etterfulgt av strategisk vektlegging, fremtredende kjennetegn og ledelse ovenfor ansatte på – 5 poeng. Dette viser at det er et ønske om mindre fokus på at kommunen skal vektlegge effektivitet, kontroll og stabil drift som bør ses nærmere på. Det foretrekkes at dette i større grad skal ligge på et gjennomsnittlig nivå (24 poeng) og i stedet fremheve andre områder som samarbeids- og skapekultur. Også for dette punktet er det godt samsvar mellom overordnet analyse for fremtidig organisasjonskultur og kulturdimensjonene.

Skapekulturen viste i nåværende organisasjonskultur å ha lav score med 21 poeng. Det var her et ønske om å øke denne til 25 poeng. Dette er et litt overraskende at ikke ønske om endring er vesentlig større, spesielt med tanke på at temaet om at vi blir færre personer til å utføre dagens oppgaver blir gitt stor oppmerksomhet. Det er også kjent i kommunen at flere enhetsledere bruker mye tid på dette, og har deltatt med innlegg på nasjonale konferanser om hvordan vi fokuserer på innovasjon. Selv om det er ønske om en økning på 4 poeng, var det nok forventet enda større endringsbehov her. Det er derfor interessant å se nærmere på de seks kulturdimensjonene som viser at ønske om en fremtidig skapekultur varierer mellom 22 og 30 poeng. Dette er et ganske stort spenn, og ønske om endring for de seks egenskapene varierer mellom 1 og 7 poeng. Felles for alle kulturdimensjonene er at det ønskes en økning av

skapekulturen. Det er spesielt for dimensjonen fremtredende kjennetegn det er størst ønske om endring med en økning på 7 poeng. Det er foretrukket at kommunen skal være mer fleksibel og nyskapende, og ikke være redd for å ta mer risiko for å løse oppgavene bedre. Dette er spesielt viktig å merke seg for organisasjonen. Dette er også den eneste av de seks kulturdimensjonene hvor det er ønske om en endring over 5 poeng. For skapekulturen stemmer også den fremtidige kulturen rimelig bra overens med de ulike kulturdimensjonene med de variasjoner som her er nevnt.

Markedskulturen er den som er nest lavest prioritert i nåværende kultur med 23 poeng, og den laveste i foretrukket fremtidig kultur med 21 poeng. Som tallene viser er oppfatningen at denne kulturen er mindre vektlagt enn gjennomsnittet og det er også ønskelig med enda litt mindre fokus på dette, selv om ikke differansen er stor. Det er derfor spennende å gå inn på de enkelte kulturdimensjonene og se at for alle disse med unntak av organisasjonsledelse er det samme inntrykk. Med dette nevnte unntaket ligger faktisk alle poenggivningene under gjennomsnittet både for nåværende og foretrukket dimensjon. Variasjonen ligger mellom 18- og 24 poeng for nåværende kulturdimensjoner, og mellom 15- og 24 poeng når det gjelder foretrukket kultur for fem av de seks kulturdimensjonene. Disse dimensjonene må derfor sies å være i tråd med overordnet gjennomsnittlig kultur.

Organisasjonsledelse peker seg imidlertid ut med en score på 29 poeng på nåværende og 22 poeng på foretrukket kulturdimensjon. Poenggivningen for nåværende kulturdimensjon skiller seg klart ut fra både overordnet analyse og de andre fem kulturdimensjonene. Det er utfordrende å gi en klar tilbakemelding på hvorfor denne faktoren peker seg ut fra de andre. Ut fra tilbakemeldingen ser vi at det er en klar oppfatning at når det gjelder hvordan ledelse gjennomgående blir oppfattet i kommunen er koordinering, organisering og effektiv drift veldig viktig i dag, men det ønskes en reduksjon av fokuset på dette. En forklaring kan være de klare forventningene ledelse har eksempelvis for skolerresultater. Resultater fra nasjonale prøver blir benyttet i stor grad som en måleparameter på hvorvidt kommunen har lykket med å drive en skole med god kvalitet, og det er rimelig å anta at spesielt denne sektoren opplever at resultatene fra elevene blir brukt som en indikator på hvor godt de leverer resultater. Andre eksempler er Kostra - tall som blir benyttet for å evaluere de enkelte enhetenes måloppnåelse. Det gjennomføres også lønnsamtale med ledere, hvor måloppnåelse er et av kriteriene de blir vurdert etter i forhold til denne samtalen. Dette har igjen betydning i en helhetlig vurdering for lønnsfastsettelse. Slike forhold vil kunne være med å forklare hvorfor lederne oppfatter at

denne kulturen settes høyt i nåværende situasjon. Svarene viser at dette er en kulturdimensjon som bør vurderes nøyer i det videre arbeidet i tråd med anbefalingene fra Cameron og Quinn (2013) som tidligere nevnt.

5.2.8 Våre funn sammenlignet med andre studier

Som beskrevet innledningsvis i kapittel 5.0 viser Cameron og Quinn (2013) til at en nyttig vurdering er å sammenligne resultatene med tilsvarende undersøkelser. Grunni og Nordskog (2014) har undersøkt organisasjonskulturen i kommunene på Sørlandet. I likhet med våre funn i Kvinesdal kommune, fant de at 25 av 26 kommuner hadde størst fokus på interne forhold som samarbeids og kontroll kultur. Undersøkelsen ligger noe tilbake i tid, men den viser for vår del kanskje at dette underbygger at det tar tid å endre kultur.

Det er funnet mange undersøkelser som undersøker organisasjonskultur i ulike kommuner, men få som har samme målgruppe som oss. En undersøkelse som også undersøker organisasjonskultur hos mellomledere er Ravnevann (2018) sin undersøkelse av Egersund kommune. I sin studie finner hun som resultat en sterkt rådende kontrollkultur som ikke er kompatibel med den utviklingen rådmannen ønsker for organisasjonen. Det ble i denne undersøkelsen funnet sterkt behov for å starte en kulturendringsprosess for at organisasjonen der skulle lykkes med sin utviklingsstrategi. Det var her store avvik mellom nåværende og foretrukket profil, noe som indikerte at mellomlederne var motivert for og ønsket en endring.

Sammenlignet med resultatene av vår undersøkelse, er det mye tydeligere utslag i Ravnevann (2018) sin undersøkelse enn i våre tilbakemeldinger. Selv om kontrollkulturen er dominerende i begge undersøkelsene, står samarbeidskulturen like sterkt som kontrollkulturen i vår undersøkelse. Det er ikke tilfelle i hennes undersøkelse. Det er også et mye mindre ønske om endring i vår undersøkelse enn tilsvarende i undersøkelsen til Ravnevann (2018). Dette svaret kan være en utfordring for ledelsen i Kvinesdal kommune dersom det skal settes i gang en kulturendringsinnsats. Det anbefales derfor å gjøre en vurdering av om den endringen som ønskes er tilfredsstillende eller ikke i forhold til innovasjonsstrategien. Dette diskuteres nærmere i kapittel 5.3.

Cameron og Quinn (2013) sier at en bør være ekstra oppmerksom på forskjeller mellom nåværende og foretrukket kulturprofil som er over 10 poeng. Ser en på totalbildet av undersøkelsen, er det likevel ikke noen tilbakemeldinger som viser ønske om endring over 7

poeng, hverken for overordnet profil eller de enkelte kulturdimensjonene. Dette gjelder både for nåværende og ønsket fremtidig kultur. De største endringer som er nevnt i dette kapittelet ligger alle innenfor det sjiktet som Cameron og Quinn (2013) mener vanligvis indikerer behov for en kulturendringsinnsats. Selv om det ikke er svært mange faktorer som peker i denne retning, er det da spesielt viktig å se nærmere på resultatene, da svarene indikerer at en ikke er i tråd med de føringer som er vedtatt i innovasjonsstrategien. Dette omtales nærmere i kapittel 5.3.

Oppsummeringen viser at det for problemstilling nummer to, er et ønske om endring med større fokus på skapekultur og samarbeid. Dette medfører mindre fokus på marked- og kontrollkultur. Selv om det ikke er et veldig sterkt ønske om denne endringen, viser de seks ulike kulturdimensjonene at det for flere faktorer er et relativt tydelig ønske om endring som bygger opp under konklusjonen for den overordna foretrukne kulturanalysen.

Et forhold som gir oss indikasjoner på at våre funn er valide, er at det tidligere i omorganiseringsprosessen har blitt kjørt en enkel spørreundersøkelse hvor enhetslederne oppgir at det er for lite fokus på innovasjon og for stor grad av sektortenkning. Selv om denne undersøkelsen ikke kan sies å gi noen statistisk signifikante svar, indikerer dette likevel at svarene våre gir et bilde som stemmer med oppfatningen av nåværende organisasjonskultur. Dette bidrar til at vi kan tolke svarene som valide.

Vi har i denne delen svart på forskningsspørsmål 1 og 2; Hvilken organisasjonskultur dominerer blant mellomledere i Kvinesdal kommune, og i hvilken grad samsvarer nåværende organisasjonskultur med ønsket organisasjonskultur.

5.3 Er dagens organisasjonskultur forenlig med å fremme innovasjonsstrategien?

Det tredje forskningsspørsmålet vi søker å finne svar på i vår undersøkelse er om resultatene vi har funnet er forenlige med å fremme kommunens egen innovasjonsstrategi.

I kapittel 2.3, Innovasjon i Kvinesdal kommune, er Kvinesdal kommune sin innovasjonsstrategi nærmere beskrevet. Kommunen vedtok i 2015 at organisasjonen skulle ha et større fokus på innovasjon for å ha en mer effektiv ressursbruk, tilby tryggere samt bedre tjenester for å møte fremtidens utfordringer frem til og med 2022. Målet var, og er, å skape en innovasjonskultur blant ledere og ansatte som fremmer både refleksjon og nyteknologier og som

skulle legge grunnlaget for fremtidig innovasjon i kommunen som organisasjon i en offentlig sektor i endring.

Det er nå nærmere seks år siden strategien ble vedtatt, og det er derfor interessant å se om den har hatt noen innvirkning på dagens organisasjonskultur, og ikke minst, hvordan håndterer kommunen resultatene sett opp mot den kulturen som er ønsket? Vi vil komme tilbake til dette i kapittel 6.2.

Som en foranledning til diskusjonen om dette punkt er det viktig å ha med seg at målingen som nå er foretatt er et øyeblikksbilde slik som nevnt i kapittel 4.1. Flere av lederne som nå svarer har ikke vært med fra starten av innføringen av innovasjonsstrategien. På den andre siden kan en hevde at strategien burde være kjent uavhengig av når en har tiltrådt stillingen dersom denne er kommunisert, innarbeidet og hadde vært implementert som en del av organisasjonskulturen.

Som nevnt iblant annet kapittel 5.0 vil tilbakemeldingen på forskningsspørsmål en og to gi en god pekepinn på hvor kommunen står i dag når det gjelder organisasjonskultur, og hvilken retning respondentene ønsker at organisasjonskulturen dreier seg mot. Svarene viser at fokuset er på samarbeid og kontrollkultur som omtalt i kapittel 5.1, med en intern orientering. Ved å se på både den overordnede kulturprofilen og de seks ulike kulturdimensjonene, gir dette klare signal på at respondentene mener at vi ikke har stort fokus på en skapekultur i dag. Selv om en tar hensyn til at dette er et øyeblikksbilde, er svarene et godt grunnlag for å mene at ledelsen og den dominerende organisasjonskulturen ikke er i tråd med vedtatte innovasjonsstrategi. Tilbakemeldingen på overordnet nåværende kulturprofil viser 21 poeng på en skapekultur, for hver av de nåværende kulturdimensjonene varierer scoren mellom 19 og 23. Dette er alle relativt lave verdier, og alle verdiene er under et gjennomsnitt på 25 poeng. Dette gir et ganske tydelig signal på at respondentene mener at vi ikke har en organisasjonskultur preget av innovasjon i dag. Dette underbygger også kommunens resultatside, blant annet vist til i effektiviseringsbarometeret utarbeidet av Telemarksforskning som vist under kapittel 2, som beskriver Kvinesdal kommune sett opp mot andre kommuner i fylket. Dersom kommunen har drevet mye med innovasjon kan det se ut til at dette har gått til forbedring eller utvidelse av tjenestetilbud, da det ikke har gitt seg utslag på utviklingen i effektivitet.

Selv om det er mye som taler for at kommunens innovasjonsstrategi ikke er godt implementert i kulturen, gir ikke dette alene svar på om dagens kultur er med på å fremme eller hemme innovasjonsstrategien. Kulturen er imidlertid kjennetegnet av kontrollkultur, noe som er presentert som en klar barriere mot innovasjon, jf kapittel 3.3. Det er også viktig å se på spørsmål 2 for å se i hvilken grad organisasjonskulturen samsvarer med ønsket organisasjonskultur. Dette er viktige vurderinger for å se om de som har svart på undersøkelsen ser behov for en endring, og ikke minst i hvor stor grad de ønsker en endring.

Tilbakemeldingen var som vist til iblant annet kapittel 5.2.7 at det var et ønske om endring som går i retning av mer fokus på skapekultur og innovasjon. For overordnet fremtidig kulturprofil er det skapekulturen det ønskes mest økning på. Selv om endringen ikke er helt oppe på nivået som Cameron og Quinn (2013) mener krever en kulturendringsinnsats, ligger den nært opp til dette. De ulike kulturdimensjonene peker i samme retning, og bekrefter inntrykket av overordnet profil. Det er et ønske om økt fokus på skapekultur i samtlige kulturdimensjoner, og spesielt for dimensjonen fremtredende kjennetegn, er behovet over det nivå Cameron og Quinn (2013) mener krever behov for en kulturendringsinnsats.

Ønske om økt fokus på skapekulturen gir et godt grunnlag for at det settes i gang en endringsprosess for å endre kulturen. Det er imidlertid verdt å merke seg at ønske om endringen er opp til et gjennomsnittlig nivå på 25 poeng i fremtiden (overordnet kulturprofil). Til sammenligning er foretrukket nivå på samarbeidskultur på 30 poeng. Det er med andre ord et sterkere ønske om en internt orientert organisasjon der organisasjonen vektlegger personalutvikling, samsvar og moral i større grad enn mer ekstern orientering med større fokus på individuelle initiativ og frihet.

Oppsummert mener vi at dagens kultur ikke er forenlig med å fremme kommunens innovasjonsstrategi. Organisasjonskulturen som er funnet blant mellomledere i Kvinesdal kommune i dag er preget av samarbeid og kontroll, begge med 28 poeng hver. En kontroll kultur er kjennetegnet av rutinemessige og administrative oppgaver, preget av kontroll og rutiner. Samarbeidskulturen er også internt fokusert på selve arbeidsplassen hvor teamarbeid, utvikling av ansatte og internt samarbeid er viktig.

Organisasjonen er avhengig av ledere og ansatte for å nå strategiske mål. Et kjent uttrykk er at kultur spiser strategi til frokost. Med dette menes at kulturen kan trumfe selve strategien.

Overført til Kvinesdal kommune som har en score på 21 på skapekultur, vil ikke dagens kultur kunne sies å være forenlig med å fremme kommunens innovasjonsstrategi. Kultur er som vi tidligere har vist til «måten vi gjør ting på her hos oss» (Deal og Kennedy, 1982), og da skapekulturen er det kulturtrekket som har fått lavest score blant de fire dominerende kulturtypene, kan vi ikke se at kommunen har implementert sin innovasjonsstrategi fra 2015 som en del av organisasjonskulturen.

6.0 Drøfting

I dette kapittelet vil vi foreta en ytterligere drøfting av våre funn fra kapittel 5, samt å se på hva Kvinesdal kommune kan foreta seg dersom de ønsker å initiere en kulturendring.

6.1 Hva kan forklare dagens organisasjonskultur

Våre funn fra undersøkelsen av nåværende organisasjonskultur i Kvinesdal kommune viser at mellomledere finner at kulturen er preget av samarbeid og kontroll kultur. På tross av at kommunen i 2015 vedtok en egen innovasjonsstrategi, og at denne skulle legges til grunn for videre utviklingsarbeid i Kvinesdal kommune frem til og med 2022, er kommunen pr i dag ikke preget av å ha en skapekultur. Dette på tross av mange aktiviteter og opplæring knyttet til innføringen av denne strategien.

Det kan imidlertid ikke konkluderes med at innovasjonsstrategien aldri har fungert, eller at kommunen dermed ikke er innovativ på noen områder. En kan se for seg flere scenarioer. Et scenario er at det var mer fokus på innovasjon og strategien i startfasen etter at strategien ble vedtatt, men at overordnet strategier og kommunikasjon om innovasjon har vært gitt mindre fokus i den senere tid. Å holde på over tid er viktig i forbindelse med endring og innovasjon (Fullan, 2007). Også Baldersheim og Rose (2005) har vist til at endring er en kontinuerlig prosess jfr. kapittel 3.1.8. Selv om innovasjon og implementering teoretisk kan fremstå ganske enkelt og som noe selvsagt som bør skje som en kontinuerlig prosess i en offentlig sektor i endring, påpeker Fullan (2007) at innovasjon og implementering kan være komplekst å gjennomføre. Han viser til at behov og forankring er essensielt i innovasjonsarbeid og utviklingsarbeid generelt. Selv om han tar utgangspunkt i prosesser knyttet til skolesektoren, mener vi at dette også er direkte overførbart til alt av endrings og innovasjonsarbeid. Selv om det kan tyde på at administrativ ledelse har gitt mindre oppmerksomhet til egen innovasjonsstrategi slik det tolkes fra resultatene i denne undersøkelsen, har fokuset fra sentrale og offentlige myndigheter på innovasjon aldri vært større. Det vises blant annet til Innovasjonsbarometeret fra KS og Stortingsmelding 30- *En innovativ offentlig sektor* (2019-2020) som tidligere nevnt i oppgaven. Det er derfor overraskende at det ikke er større differanse mellom nåværende organisasjonskultur og ønsket organisasjonskultur da de kommende samfunnsendringer og utfordringer som kommunen vil møte i fremtiden er godt dokumentert og forutsettes kjent blant lederne.

Som nevnt ovenfor er denne undersøkelsen et øyeblikksbilde. Sett hen til at organisasjonen og ansatte selv må oppleve eller forstå et behov for forbedring, endring og innovasjon, må det påpekes at kommunen som organisasjon er inne i en spesiell tid. Som følge av covid-19 pandemien har administrasjonen i kommunen sin rolle som både arbeidsgiver og tjenesteleverandør vært i endring i to kalenderår, etter at Norge innførte de mest inngripende tiltak som nasjon i fredstid 12. mars 2020.

I denne perioden har det naturlig nok vært et økt fokus og arbeid knyttet til drift og planlegging for ulike situasjoner som kan oppstå ved smitteutbrudd eller som er kommet som sentrale føringer fra offentlige myndigheter knyttet til pandemien. Selv om kommunen har fått ny innsikt og tatt i bruk nye virkemidler og arbeidsmetoder, har fokuset vært kortsiktig basert på de til enhver tid sentrale føringer og anbefalinger knyttet til pandemien, samt på lokal og regional smittesituasjon. Det har, og er fortsatt mye fokus på kontroll og rapportering fra øverste ledelse knyttet til beredskapsplanlegging og smittevern. Bruk av prosedyrer kan da være effektivt for å nå målene jfr. Cameron og Quinn (kapittel 3.1.6). Selv om det er skjedd mye utvikling og endringsarbeid som anes som både nytt, nyttig og nyttiggjort i kommunen i denne perioden, har det først og fremst vært innovasjon knyttet til å håndtere et kontinuitetsarbeid som kommunen har som tjenesteleverandør. Dette for å sikre forsvarlig drift i denne pandemi situasjonen. Når fokuset over lengre tid har vært kortsiktig og driftsorientert, kan dette ha gått på bekostning av planlegging knyttet til et langsiktig behov og perspektiv for endring og innovasjon i innovasjonsstrategien, knyttet til fremtidige endringer som kommunen står overfor. Denne spesielle tiden vi er inne i, og det at det har vart så lenge og enda ikke er over, kan ha vært førende for de resultatene vi ser fra undersøkelsen, nemlig at nåværende organisasjonskultur indikerer en profil kjennetegnet av en samarbeids- og kontrollkultur. For mange ledere på hjemmekontor har kanskje fokuset vært på drift og kunne være operativ, mens fjernledelse og innovasjonsstrategier for fremtiden kan ha vært vanskelig å forene når en sitter alene og nye samarbeidsmåter og arbeidsmåter har måttet bli tatt i bruk. Det kan gjennom denne tiden også ha blitt vanskeligere å samhandle og involvere medarbeidere i utviklingsarbeid når en ikke har truffet hverandre fysisk og vante samhandlingsmønstre har blitt utfordret. Dette forklarer imidlertid ikke hvorfor kommunen ikke har et større ønske om en organisasjonskultur preget av innovasjon i fremtiden.

Det er også verdt å stille spørsmål med om kommunen har mer fokus på innovasjon enn det undersøkelsen og funn av nåværende organisasjonskultur gir inntrykk av. Et eksempel på et

innovativt prosjekt fra Kvinesdal kommune innenfor helse- og omsorgssektoren er KvinaVita (<https://www.kvinesdal.kommune.no/kvinavita.545163.no.html>). Dette er en teknologisk velferdsbolig som er innredet med tanke på at eldre skal kunne bo lengre hjemme ved å i større grad kunne benytte teknologiske hjelpemidler. Boligen fungerer som en visningsbolig, hvor målgruppen og andre interessenter på fagfeltet helse/omsorg og velferdsteknologi kan se og teste ut ulike systemer som gir økt trygghet og bruk av innovative løsninger. Dette vil kunne bidra til at eldre kan bo lengre hjemme i egen bolig, få bedre livskvalitet, samtidig som kommunen frigjør ressurser fra bruk av institusjonsplasser. Dette er et godt eksempel på en innovasjon som er ment å imøtekomme en stor samfunnsmessig utfordring knyttet til endringer i demografien de kommende år. I logoen for KvinaVita er ordene velferd, innovasjon, trygghet og ansvar benyttet. Flere kommuner representert både ved politikere og administrasjon har hatt studiereiser til kommunen for å se på denne boligen. Den er derfor et godt eksempel på at kommunen ligger langt fremme med innovative løsninger på dette området. Mye innovasjon foregår i norske kommuner, og dette er bare et av innovasjonsprosjektene fra vår kommune i nyere tid. Forskningsrådet viste blant annet i 2018 (Høiseth- Gilje et al, 2018) til at 3 av 4 kommuner har tatt i bruk en innovasjon i løpet av de to siste årene. Sammenfallende resultater er også funnet av KS og presentert i Innovasjonsbarometeret 2020. Innovasjonsprosjektene hever i størst grad kvaliteten på tjenestene, og leder imidlertid i mindre grad til økt effektivisering og produktivitet. Dette ser vi igjen i Kvinesdal kommune som ifølge presenterte effektiviseringsbarometer har en lang vei å gå for å bli like effektiv som ledende kommuner i samme fylke på effektivisering.

Kommunen arbeider for tiden også med innføring av nye programvarer med flere formål, men ikke minst er det tenkt på å innovative løsninger for å frigjøre tid og ressurser. Dette er noen eksempler på at i deler av kommunen er det relativt stort fokus på en skapekultur, slik at en ut fra dette kunne forventet en høyere score på skapekultur, eller i alle fall et ønske om å arbeide for denne kulturen i fremtiden. En må da ta med seg hvordan undersøkelsen er bygd opp med en fordeling av 100 poeng, så en mulig forklaring er at respondentene mener at de andre kulturegenskapene er såpass mye mer fremtredende at scoren på skapekultur ikke kommer tydeligere frem. Det er naturligvis også en del individuelle forskjeller i svarene. Da det er 49 respondenter er det også en mulighet at såpass få har lagt vekt på skapekultur, at totalscoren har blitt lav.

Det er også viktig at kommunen vurderer hvor mye vekt de skal legge på innovasjonsstrategien. Gjennom den vedtatte strategien fra 2015 er det forventet at ledere på alle nivåer skal legge til rette for en innovasjonskultur. De skal også oppmuntre ansatte til å ta initiativ og bidra til å løfte nye forslag og ideer. Det må da vurderes om det nivå som respondentene har foreslått er tilstrekkelig for å nå målsettingen. Ved å se på strategien som er nærmere omtalt i kapittel 2.3. er det innovasjonskulturen som er vektlagt, og vi vil anta at det da ikke er tilfredsstillende at ønsket samlet sett er en gjennomsnittlig verdi. Ut fra dette premisset må det kunne argumenteres for at det må arbeides for å øke nivå på skapekultur, men at det vil kreve en god del innsats.

Svarene på ønsket fremtidig kultur, viste også et tydelig ønske om redusert kontrollkultur, selv om ikke nivået her heller var helt oppe i verdi hvor det må vektlegges spesielt. Kontroll, er slik vi blant annet har presentert i kapittel 3.3, en barriere mot innovasjon. Økt fokus på innovasjon og skapekultur betyr mer individuell frihet og initiativ jfr teori fra Cameron og Quinn, kapittel 3.1.6. Mange fagområder i en kommune er gjennomregulert av lover og regler. Eksempel på dette er forvaltning etter plan- og bygningsloven, slik som byggesak og planarbeid. Vi antar derfor at det kan være mindre ønske om innovasjon fra denne sektoren. Ringholm et.al (2015) underbygger dette ved å vise til at innovasjonsaktiviteten er størst i helse, sosial og skolesektor, mens i teknisk sektor og areal og regulering er det vesentlig mindre aktivitet knyttet til innovasjon. Det er også viktig for innbyggerne at tjenestene er forutsigbare og følger de føringer som ligger for de ulike sakene. Det tidligere omtalte generalistkommuneprinsippet følges, og innbyggerne har derfor krav på et minimum av tjenester fra kommunen uavhengig av hvor du bor. Det er derfor forståelig at det legges stor vekt på kontrollkultur. Ved å øke frihetsgraden for den enkelte, øker i prinsippet også muligheten til å gjøre feilvurderinger. Det vil være en utfordring å se mulighetene som ligger i å levere tjenestene på en innovativ måte, dersom fokuset i stor grad er å unngå feil, og følge prosedyrer som gjelder for de enkelte tjenestene. Det ligger derfor et stort ansvar på ledelsen å kommunisere ut hvordan en skal være mer innovativ ved levering av tjenester, samtidig som de mer formelle retningslinjene blir fulgt.

Den nye kommuneloven legger nå opp til et større skille mellom politikk og administrasjon. Dette gir administrasjonssjefen; kommundirektør/rådmann, myndighet til å styre den enkelte kommunale enhet direkte. Administrasjonen vil imidlertid være styrt av politiske vedtak og føringer. I Kvinesdal kommune har det eksempelvis vært foreslått større endringer i pleie og

omsorgstilbudet ved å nedlegge institusjoner fra administrasjonen sin side. Dette for å frigjøre ressurser og bygge større fagmiljø. Flere politiske partier har imidlertid denne saken og tilsvarende saker med i sitt partiprogram, at nåværende struktur både innen pleie og omsorg og skole skal opprettholdes. Selv om altså ledere og enheter har initiativ til endring og innovasjon innen sitt fagfelt vil politiske vedtak og føringer legge begrensninger på muligheten de enkelte fagfelt har for å utvikle drift og tjenestetilbud. Dette kan føre til en demotivering blant ledere, men også en realisme i hva som er mulig å oppnå. Dette kan eksempelvis være en årsak til at det ikke er større differanse mellom nåværende og foretrukne organisasjonskultur. Dersom lederne tenker at det vil være meningsløst å komme med ulike initiativ da det vil bli nedstemt og ikke få gjennomslag politisk, kan dette føre til at mange innovative ideer eller miljø velger å «fortsette som før». Organisasjonskulturen bør således også ses i lys av den konteksten og de politiske signaler som ligger som føringer for kommunen.

Kvinesdal kommune er som nevnt en kraft kommune, som har store inntekter fra energibransjen. Bang (2011) viser til Kotters (1995) endringsteori om at større organisasjonsendringer ofte mislykkes fordi den ikke opplever behovet for endring som viktig eller kritisk nok jfr kapittel 3.1.1. Organisasjonene vil derfor være mer mottakelig for endring av kulturen når den utsettes for ytre påvirkninger som stresser og presser de. Sett i lys av at Kvinesdal kommune har en relativt god økonomisk situasjon sammenlignet med veldig mange andre kommuner, kan dette også ha påvirket organisasjonskulturen. Selv om det er lagt opp til både innsparingsprosesser og gevinstrealiseringer i politiske vedtak, jfr kapittel 1.3, viser blant annet effektiviseringsbarometeret fra Telemarksforskning (kapittel 2.3) at kommunen bruker mye midler sammenlignet med mange andre kommuner. Behovet for å innovasjon for å opprettholde dagens tjenestetilbud, eller for å stadig ta imot flere oppgaver fra staten som tidligere beskrevet, kan i en kommune med god økonomi løses ved å ansette flere. En kommune med dårligere råd vil lettere oppleve det å overta flere oppgaver fra staten, eller å få flere brukere som endringer som er kritiske. Gode tider kan som vi har nevnt i kapittel 3.2.2, kombinert med solide overskudd være en barriere mot innovasjon.

Det kan altså være flere faktorer som både hemmer og fremmer innovasjon i Kvinesdal kommune. Oppsummert viser likevel funnene våre at nåværende organisasjonskultur med et stort fokus på samarbeidskulturen gir et bra grunnlag til å utvikle en innovasjonskultur, kanskje nettopp fordi innovasjon er en kollektiv prestasjon, men at det likevel må rettes et

betydelig større fokus på innovasjonskultur fremover for å implementere kommunens innovasjonsstrategi. Kommunen vil være avhengig av å øke innovasjonstakt og omfang i årene som kommer. Avslutningsvis vil vi i den neste og siste delen av oppgaven derfor redegjøre for hvordan kommunen kan revitalisere innovasjonsstrategien ved å jobbe for å endre organisasjonskulturen til å fremme en innovativ organisasjonskultur.

6.2 Hva kan kommunen gjøre for å endre organisasjonskulturen

Kvinesdal kommune har som kjent igangsatt en prosess for en endring i organisasjonsstrukturen. Cameron og Quinn (2013) påpeker, slik vi også refererte til i kapittel 1, at årsaker til at endringsprosesser ofte ikke lykkes, er at organisasjonskulturen ikke får nok fokus og tillegges vekt i endringsprosessen. Det er således ikke tilstrekkelig å foreta formelle endringer som strukturendringer og nye strategier for å oppnå endring eller utvikling. Dersom kommunen skal øke både innovasjonstakt- og evne må det altså også arbeides med organisasjonskulturen.

Resultatene fra vår kartlegging viser at kommunen i dag har en organisasjonskultur som er kjennetegnet av samarbeid og kontroll. Vi mener at denne organisasjonskulturen ikke er forenlig i tilstrekkelig grad til å fremme kommunens innovasjonsstrategi. Å ha en sterk organisasjonskultur oppfattes som viktig for dagens moderne organisasjoner. Organisasjoner er avhengig av både kompetansen og medvirkning fra sine ansatte for å oppnå sine strategiske mål, og ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) oppnås dette ved å etablere en sterk organisasjonskultur. For å revitalisere og implementere innovasjonsstrategien mener vi at en kulturendringsprosess vil være nødvendig for Kvinesdal kommune. Slik Asker kommune presenterer det, jfr kapittel 1.3, må en innovativ kommune kjenne seg selv godt nok til å vite hvor den må trene for å øke sin innovasjonsevne. Dersom kommunen ønsker å endre organisasjonskulturen, vil derfor vår kulturkartlegging kunne være et bidrag til å bli bevisst de seks ulike kulturdimensjonene i dagens organisasjonskultur, samt ønsket organisasjonskultur.

Aasen og Amundsen (2011) refererer McLean (2005), som på bakgrunn av studier av tidligere undersøkelser presenterer fem forhold ved organisasjonen som kjennetegner en kultur som kan bidra til å fremme innovasjon, samt en sjette faktor, eller et forhold som kan virke hemmende. I det videre arbeidet med å initiere en kulturendringsprosess, vil det å jobbe med disse faktorene som ble presentert i kapittel 3.3, kunne være essensielt dersom kommunen skal jobbe for å skape en organisasjonskultur for innovasjon.

I lys av denne teorien bør kommunen jobbe med å oppmuntre til idèmyldring og til risiko taking. Ideer må møtes positivt og det må være rom for å dele disse. Ledelsen bør invitere til medvirkning og gi mulighet for at både ansatte, brukere og samarbeidspartnere skal ha innflytelse på endringer, utviklingsarbeid og beslutninger.

Slik McLean presenterer kjennetegn ved en innovativ organisasjonskultur vil kommunen måtte jobbe for å få en ledelse som tilstreber å være både støttende og oppmuntrende til det å ta risiko. Ledelsen, her både toppledere og mellomledere bør arbeide for å støtte sine enheter og avdelinger, og praktisere åpenhet og konfliktløsning. De bør samtidig være klar på sine forventninger og mål.

Utviklende arbeidsgrupper er også en kjent faktor ved kulturen som kan bidra til å fremme en innovasjonsvennlig organisasjonskultur, jfr kapittel 3.3. (Aasen og Amundsen, 2011). Innovasjonsevnen øker når flere med ulik bakgrunn samarbeider. Når kommunen nå skal omorganisere sin struktur, blir det viktig å legge til rette for at nettopp dette er mulig, både å jobbe på tvers av fag og sektorer, men også at det stimuleres til å ta et eksternt fokus, og samarbeide med andre for å utvikle kommunens tjenester og tilbud. Toleranse, mangfold og ulikhet må være en del av kulturen.

Basert på McLean sine faktorer (Aasen og Amundsen, 2011), vil kommunen for å initiere en kulturendring i retning av en skapekultur også måtte jobbe med å sikre de ansatte autonomi i form av en viss frihet til å velge hvordan de skal utføre sine arbeidsoppgaver. Det bør også settes av ressurser i form av tid til å arbeide med innovasjon.

Det viktigste kommunen må jobbe med, er å redusere fokuset og oppgaver knyttet til kontroll. Dette er som vi tidligere har vist til, jfr kapittel 3.3, den fremste barrieren mot innovasjon som kan virke negativt inn på både kreativitet, motivasjon og innovasjonsevnen blant de ansatte. Kontroll kan slik vi oppfatter det kreve tid i form av sjekklister og eller rapportering, noe som fordrer tid og ressurser som kan føre til at en har mindre tid rom til å prioritere endring, utvikling og innovasjon. Dette er i tråd med ledernes ønsker, nemlig å ha mindre fokus på kontroll. Klarer kommunen å jobbe med at kontroll som kjerneverdi blir mindre dominerende i organisasjonskulturen, vil det medføre at det legges til rette for økt fokus av de tre andre kjerneverdiene, jfr kapittel 3.1.6.

Som vi i kapittel 3 har vist til, henger innovasjon og organisasjonskultur sammen. Når innovasjon handler om å gjøre nye ting, er det klart at det å ha en kultur som *slik gjør vi det her, slik har vi alltid gjort det*, og samtidig legger opp til kontroll av arbeidet, hemme innovasjon. Innovasjon skjer ofte der mennesker møtes, der en utveksler kunnskap nettopp for å løse et problem. Har en da mangel på arena for utveksling av kunnskap på tvers av sektorer og fag, et for stort fokus på det interne i organisasjonen kan dette slik det her er presentert, hemme innovasjon. Innovasjon skapes ikke i siloer eller av silo tekning.

Skal kommunen jobbe for å endre organisasjonskulturen og fremme innovasjonsstrategien, er det viktig å skape rom for innovasjon, der mennesker med ulike bakgrunn møtes og samhandler, og kommer opp med nye løsninger hvor det er akseptert å utfordre etablert praksis. Kommunens ledelse er da viktig. Ledere er kulturbærere og viktige rollemodeller for organisasjonskulturen jfr kapittel 3.1.8 og Schein (1987) sitt fokus på de fem punktene som er effektfulle for å innarbeide og forsterke kultur. Nettopp derfor har vi ønsket å se på hva som kjennetegner organisasjonskulturen blant ledere i Kvinesdal kommune, og om denne samsvarer med foretrukken organisasjonskultur, og ikke minst om den bygger opp om kommunens egen innovasjonsstrategi.

Det er leders oppgave å utvikle sin organisasjon gjennom rutiner og strukturer som fremmer og bidrar til innovasjon. I dette ligger et ansvar for å utvikle medarbeidere, endringskapasitet og en kultur for innovasjon. Som også Aasen og Amundsen (2011) underbygger, er det elementer ved ledelse som er relevante i denne sammenheng. Det er utvikling av visjoner og retning, motivasjon og styrking av ønsket atferd og resultater, samt utvikling av organisasjonskultur. Og ikke minst en organisasjonskultur som legger vekt på innovasjon og risikovilje. Kommunen bør vurdere om det er behov for å utvikle kompetanse på innovasjon, både hos ledere og medarbeidere. Dette da det er flere år siden kommunen sist systematisk arbeidet med innovasjon i hele organisasjonen.

Kommunen må i kommune 3.0 ta grep både for å fremme innovasjon ved å involvere ansatte og brukere og andre interessenter for å sikre bærekraftige løsninger. Kommunen bør derfor jobbe aktivt med å initiere en kulturendring for å dreie fokuset fra kontroll og samarbeid som begge er internt fokuserte. Selv om vi fant at ønsket kulturetning ikke indikerer at det må gjøres noe, mener vi at kommunen sett i lys av kommende utfordringsbilder preget av demografi, en stadig eldre befolkning og færre yrkesaktive blir nødt til å jobbe for å initiere

en kulturendringsinnsats for å fremme en skapekultur i tråd med egen innovasjonsstrategi. Dette er også godt dokumentert for kommunen sin del, blant annet i presenterte analyse fra Agenda Kaupang, jfr kapittel 2.3.

Kvinesdal kommune sine ledere ønsker en kultur som i fremtiden i større grad er preget av samarbeids- og skapekultur. At kommunens ledere ønsker denne endringen, selv om denne ikke er spesielt stor, mener vi kan være et godt grunnlag for å kunne jobbe videre med kultur som en driver for å endre og innlemme ny struktur og innovasjon. Råd for hvordan ledelse kan endre kultur er beskrevet at Schein (1987) i kapittel 3.1.8. Dagens organisasjonskultur som er preget av et internt fokus på samarbeid og tillit, men også prosedyrer og rutiner i form av en kontroll kultur, vil jo også kunne tilsi at det er mye som er på plass i dag. Ved at det er godt internt samarbeid, gode rutiner vil dette kanskje også gjøre det lettere å arbeide om en endring i organisasjonskulturen, nettopp da innovasjon er en kollektiv prosess. Og som vi har vist, organisasjonskultur er noe vi har, og som er mulig og endre, jfr kapittel 3.1.1.

Når innovasjon skal settes på dagsorden må det læres, utvikles og tilpasses organisasjonen for å bli en del av både strategier, men ikke minst organisasjonskulturen. Som et resultat av dette, vil kommunen ha behov for å utvikle nye roller, organisatoriske løsninger og ikke minst revitalisere sin innovasjonsstrategi for å utvikle et handlingsrom for innovasjon. Som vi har vist til i denne oppgaven henger organisasjonskultur og innovasjon sammen, og i denne delen har vi forsøkt å vise hvordan kommunen selv kan jobbe for å fremme en skapekultur som grunnlag for innovasjon og for å revitalisere egen innovasjonsstrategi.

7.0 Avslutning

7.1 Konklusjon

Kommunene er i dag velferdssamfunnets viktigste institusjon (Ringholm et.al, 2015). Vi mottar tjenester gjennom hele året gjennom hele livsløpet. Dette er ikke noe nytt, men som vi har belyst har kommunene sin rolle stadig blitt utvidet, og i fremtiden står vi overfor store og krevende endringer som fordrer at vi må jobbe annerledes og innovere våre tjenester dersom vi skal kunne levere et forsvarlig tjenestetilbud tilsvarende dagens nivå med knappe ressurser både menneskelig, men også økonomisk.

Som vi har beskrevet i denne oppgaven, bør organisasjonskultur og innovasjon ses i sammenheng. Vi ønsket i denne oppgaven derfor å kartlegge kommunens organisasjonskultur, samt ønske for fremtidig ønsket organisasjonskultur og å se på om denne kulturen er forenlig med å fremme kommunens innovasjonsstrategi. Innledningsvis har vi presentert endringer i kommunens oppgaver, og samfunnsendringer som kommunene står overfor. Vi har sett på Kvinesdal kommune, og kommunens oppbygging og innovasjonsstrategi. Vi har videre presentert teori om organisasjonskultur, innovasjon og sammenhengen mellom organisasjonskultur og innovasjon. Deretter har vi presentert forskningsdesign av undersøkelsen, samt resultater av denne. Vi har drøftet våre funn, og kommet med en anbefaling til hvordan kommunen kan jobbe for en kulturendringsinnsats.

Med bakgrunn i de til dels radikale utfordringer som de fleste norske kommuner står overfor i kommende år, blant annet i forhold til eldrebølger, samt påfølgende endringer i tjenestebehov slik Agenda kaupang beskriver det for Kvinesdal kommune, trodde vi på forhånd at kommunens ledere hadde mer fokus på en skaperkultur som foretrukket organisasjonskultur enn våre funn tilsier.

Dagens organisasjonskultur blant mellomledere i Kvinesdal kommune er ifølge vår undersøkelse preget av en samarbeids- og kontroll kultur. Funnene våre indikerer imidlertid at det er ønskelig med mindre fokus på kontroll, til fordel for mer samarbeid og skape kultur. Cameron og Quinn (2013) viser til at en forskjell mellom 5 og 10 poeng mellom nåværende og foretrukket profil vanligvis indikerer behov for en kulturendringsinnsats. Selv om differansen på skapekultur i dag og for fremtidig ønsket situasjon bare er 4 poeng, mener vi

helt klart at det likevel fordrer en kulturendringsinnsats blant ledere i kommunen i dag, sett i lys av utfordringsbildet som er presentert både lokalt, og nasjonalt.

Selv om kommunen allerede i 2015 vedtok en innovasjonsstrategi for perioden frem til og med 2022, finner vi ikke at denne er implementert som en naturlig del av kommunens organisasjonskultur. Vi har konkludert med at Kvinesdal kommune sin nåværende kulturprofil ikke er en kultur som i tilstrekkelig grad er forenlig med å fremme kommunens egen innovasjonsstrategi nettopp fordi en viktig barriere mot innovasjon er kontrollkultur.

Undersøkelsen vi har foretatt er imidlertid et bilde av hvordan våre respondenter, altså mellomledere i Kvinesdal kommune opplever situasjonen her og nå. Oppgaven gir ikke svar på hvordan det vi har etterspurt har utviklet seg over tid. Som følge av covid-19 har mye fokus gått til å ivareta drift av dagens tjenestetilbud innenfor de anbefalinger for smittevern som er gitt av sentrale men også lokale helsemyndigheter. Mye arbeid har, og blir lagt ned i disse tider på rapportering og rutinearbeid knyttet til pandemien. Som vi har drøftet kan dette være en av årsakene til at innovasjon i form av en skapekultur ikke har satt større avtrykk på organisasjonskulturen enn hva våre funn viser.

Kvinesdal kommune vil måtte forberede seg på å løse flere oppgaver med mindre ressurser i fremtiden. Det vil derfor være et stort behov for fremover å utvikle nye løsninger, på nye måter og dele erfaringer, og ikke minst tørre og feile, men også lære av disse for å oppnå endring og innovasjon. Vi har i avslutningen av denne oppgaven vist til hvordan kommunen kan jobbe for å endre organisasjonskultur, og fremme en innovativ organisasjonskultur nettopp fordi vi ikke kan bruke gårdsdagens løsninger på fremtidens utfordringer.

Å endre kultur vil ta tid. På bakgrunn av våre funn, kan studiet være et viktig bidrag når nå Kvinesdal kommune skal omorganisere sine tjenester og organisasjonsstruktur og planlegge for utviklingsaktiviteter blant ny ledergruppe. Vi håper at dette kan være et viktig arbeid i å revitalisere kommunens innovasjonsstrategi.

7.2 Praktiske implikasjoner

Som vi har vist til i oppgaven mener vi det er et stort behov for at kommunen må initiere en kulturendringsinnsats for å kunne bli mer innovative i en offentlig sektor i endring. Vi har sett at det ikke er tilstrekkelig at det vedtas en innovasjonsstrategi uten at dette følges opp i

organisasjonen. Det blir da fort en strategi som støver ned sammen med andre mindre viktige oppgaver. Det er viktig å stille spørsmålet, hvordan har vi utviklet oss for å gå i riktig retning?

Vi tenker at det er noen praktiske anbefalinger på hva kommuneorganisasjonen kan foreta seg for å initiere en kulturendringsinnsats, jfr kapittel 6.2. Det er etter vår mening, svært viktig at kommunens ledelse samt politisk nivå er samstemte om at en organisasjonskultur med fokus på innovasjon er en viktig strategi for å nå kommunens målsetting nå og for fremtiden.

Både kommunens administrative og politiske ledelse må grundig sette seg inn i kommende utfordringsbilde og sette en innovasjonsstrategi på dagsorden. Kommunen må arbeide som vist i kapittel 6.2 for å initiere en kulturendringsinnsats og avsette tid til praktisk arbeid med overnevnte punkt.

Kommunens ledergruppe må istandsettes til å følge opp innovasjonsarbeidet. Det bør etableres arenaer for læring, og utveksling av kunnskap på tvers av fag og sektorer, hvor det oppmuntres til idemyldring og medvirkning fra ansatte, brukere og samarbeidspartnere for å utvikle kommune 3.0.

7.3 Forskningsmessige implikasjoner

Ved arbeidet med denne oppgaven har vi sett at det er gjort relativt lite forskning som ser på sammenhengen mellom innovasjon og organisasjonskultur. Med denne oppgaven håper vi å ha bidratt litt til å utvikle denne kompetansen, ved å ha gjort en kartlegging av hvordan ledere ser kommunens organisasjonskultur sett opp mot kommunens målsetting i vedtatte innovasjonsstrategi. Oppgaven har vist oss at det er utført veldig mye forskning på ulike typer innovasjon, men skal dette gjenspeile seg i kommunens organisasjonskultur er det viktig at det fokuseres på dette jevnlig slik vi tidligere har vist til. Kommunene opplever ofte større endringer i omgivelser og rammebetingelser, og må derfor fokusere på hvordan oppgavene best kan løses.

Som vi viser til i oppgaven er det da viktig å ha et jevnlig trykk på å utvikle metoder for å gjøre oppgavene på en smartere måte, som krever mindre ressurser samtidig som oppgavene blir løst tilfredsstillende.

Vi ser også at det er flere studentoppgaver som har gjort en kartlegging av organisasjonskultur, og andre oppgaver som studerer innovasjon i kommuneorganisasjoner.

Vi har imidlertid ikke lyktes med å finne andre oppgaver som har koblet sammen organisasjonskultur og innovasjon. Vi mener derfor det er viktig å gjøre flere studier som kobler denne sammenhengen.

Vi har i oppgaven vår vist til teori om hvordan organisasjonen kan gå frem for å søke endring av organisasjonskultur slik vi mener det er behov for i Kvinesdal kommune. Vi har også valgt å gjennomføre undersøkelsen ved å benytte en gjennomprøvd metodikk ved bruk av en kvantitativ spørreundersøkelse. I metodekapittelet (kap. 4.1) har vi også beskrevet at det er omdiskutert hvilken undersøkelsesmetode som gir best svar på hvilken kultur som råder i en organisasjon. Enkelte forskere mener at en kvalitativ tilnærming er nødvendig for å fange opp den virkelige kulturen.

Skal en gi råd til videre forskning, mener vi det hadde vært svært interessant å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse på et utvalg av de samme respondentene som vi undersøkte ved å benytte en kvantitativ undersøkelse. Flere studier som hadde gjennomført en kombinasjon av dette som her beskrevet, ville kunne gi utdypende og verdifull informasjon på flere områder. Et eksempel er at vi hadde fått en tilbakemelding på om de er enige i de vurderingene vi har gjort av resultatene fra undersøkelsen. Det ville da også være mulig å gjøre en grundigere kartlegging av årsaker til at innovasjonsstrategien ikke er tilstrekkelig implementert, og det vil kunne undersøkes hva de mener skal til for å endre organisasjonskultur. Dette ville gi et grunnlag å bygge videre på for å videreutvikle teori om sammenheng mellom organisasjonskultur og innovasjon.

8.0 Referanser

- Asker kommune, innovasjonsstrategi 2015-2018.
- Baldersheim H. og Rose L.E. (2005) *Kommunale reformer som teoretiske utfordringer. Linjer og paradokser i lokal politikk og organisering*. I Baldersheim, H. & Rose, L.E. (2005). *Det kommunale laboratoriet*. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bang, H. (2011): *Organisasjonskultur* (4. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bason, C, & Bugge, M.M. (2013). *Leading Public sector innovation: Co- creating for a better society*: Policy press.
- Bucheim, L., Krieger, A., Arndt, S. (2019). *Innovation types in public sector Organizations; a systematic review of the litterature*. University of Mannheim and Trier, Germany. Published online 15.10.2019.
- Cameron K.S. og Quinn R.E. (2006). *Diagnosing an Changing organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass Business & Management seres. Jossey-Bass-A Wiley Imprint.
- Cameron, K.S. og Quinn, R.E. (2013): *Identifisering og endring av organisasjonskultur*. De konkurrerende verdier (2. opplag). Oslo: Cappelen Damm Akademiske
- Cameron K.S., Quinn R.E., DeGraff J and Thaker A.V (2007). *Creating Value in Organizations (New Horizons in Management) Series Editor Corg L.Cooper*.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G. & Røvik, K.A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*: Universitetsforlaget.
- Cinar, E., Trott, P., Simms, C. (2019). *A systeamtic review of barriers to public sector innovation process*. Portsmouth Buisness school, University of Portsmouth, Portsmouth, UK.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Massachusetts.:Addison –Wesley Publishing Company.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4.utg.). London: Routlegde.
- Grunni, A.H., & Nordskog,W. (2014). *Organisasjonskultur på Sørlandet*. Universitetet i Agder.
- Hatch, M.J. (1997). *Organisasjons-Teori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo, Abstrakt forlag.

- Hofstede, G. (1993) (oversatt til norsk av Gunnar Bureid). *Kulturer og organisasjoner*, Bedriftsøkonomenes Forlag, Oslo, (1993). fra originaltittel (1991) *Culture an Organizations: Software of the Mind*, London, Mcgraw-Hill.
- Høiseth-Gilje, K., Skogli, E., Baustad, H., Ragnes- Seeberg, A. (2018) *Nåtidsanalyse av innovasjonsaktivitet i kommunesektoren*. Menon publikasjon 88/2018.
- Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Cappelen Damm Akademiske
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utgave. Bergen. Fagbokforlaget.
- Jamil, I. (2000). *Kulturteori. Kan kultur velges?* Særtrykk Nr. 2 (2000) Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Universitetet i Bergen.
- Jensen, M. (2013). *Innovasjon i offentlig sektor*. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Johannesen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2016): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kim, S.E. og Chang.G.W. (2009). *An empirical analysis of innovativeness in government; findings and implications*. International Review of Administrative sciences 75 (2).
- KS (2020). *Innovasjonsbarometeret*.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture Mapping the terrain*. Sage publications
- NAV. (2019). *Omverdenanalysen*.
- Quinn, R.E. (1988) *Beyond Rational Management. Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey – Bass Publishers. San Francisco
- Ravnevang, A. (2018): *Organisasjonskultur – En kartlegging av organisasjonskultur på mellomledernivå i Egersund kommune*. Universitetet i Agder, Fakultet for samfunnsvitenskap.
- Ringholm, T., Teigen, H., Aarsæther.N. (2015). *Innovative kommuner*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Schein, E.H. (1987): *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Libro forlag AS.

- Schein, E.H. (2004): *Organizational culture and leadership*. (3. utgave). San Francisco, California: Jossey – Bass.
- Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser*. 4. utgave. Tano Aschehoug
- St.meld. nr.30 (2019-2020), *En innovativ offentlig sektor. Kultur, ledelse og kompetanse*
- St.meld. nr.14 (2020-2021), *Perspektivmeldingen*.
- Strand, T. (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. (Bergen), og E.H. Schein (1987); *Organisasjonskultur og ledelse* (Oslo).
- Sørensen, E., Torfing, J. (2011). *Enchancing collaborative innovation in the public sector*. Roskilde school of Governance.
- Teigen, H. (2007): *Innovativ forvaltning. Avgrensinger og omgrepsbruk* i Rønning, R., Teigen, H. (red): *En innovativ forvaltning?* Fagbokforlaget, Bergen
- Trice, H.M., & Beyer, J.M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Aasen, T.M., Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Organisasjonskultur i Kvinesdal kommune»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke organisasjonskultur blant enhetsledere/ avdelingsledere i Kvinesdal kommune. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge organisasjonskultur blant enhetsledere og avdelingsledere i Kvinesdal kommune. Vi ønsker med denne oppgaven å undersøke hvilken organisasjonskultur som dominerer blant ledere i Kvinesdal kommune, samt få tilbakemelding på om denne kulturen er i tråd med den dere ønsker. Det blir også undersøkt om dagens organisasjonskultur fremmer kommunens innovasjonsstrategi.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Bente Haugland og Tor Arne Eiken er ansvarlig for prosjektet og utfører denne oppgaven som en avsluttende del av masterprogrammet kommunal ledelse på Universitetet i Agder (UIA). Har du spørsmål til studiet er det bare å ta kontakt med oss.

Hva innebærer det for deg å delta?

Alle enhetsledere og avdelingsledere blir spurt om å delta i undersøkelsen. Den gjennomføres i perioden mars/ april 2021. Selve spørreundersøkelsen er utarbeidet av forfatterne Cameron & Quinn, og er brukt i stort omfang tidligere for å kartlegge organisasjonskultur innen både privat og offentlig sektor. Det tar bare ca. 15 minutter å gjennomføre undersøkelsen. Svarene fra undersøkelsen vil bli lagt inn elektronisk og benyttet samlet for organisasjonen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil kun være undertegnede som har tilgang til skjemaene, og svarene er anonyme. Det vil derfor ikke være mulig å spore dataene tilbake til den enkelte respondent i videre arbeid.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene er anonyme og dataene vil bli slettet etter at oppgaven er godkjent, noe som etter planen er tidlig høst 2021.

Med vennlig hilsen

Tor Arne Eiken
Student

Bente Haugland
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet kartlegging av organisasjonskultur blant ledere i Kvinesdal kommune, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i kartleggingen av organisasjonskultur i Kvinesdal kommune

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

Vedlegg 2

Kartlegging av organisasjonskultur

Spørreundersøkelsen du nå har mottatt er en kartlegging av organisasjonskulturen i Kvinesdal kommune. Målet er å få svar på hva som kjennetegner kulturen.

Det er ingen rett eller feil svar, og ingen rett eller feil kultur – besvar så korrekt som mulig slik at profilen blir mest mulig gyldig.

Hvordan gjennomføre undersøkelsen;

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

Du har 100 poeng disponibelt, hvor du skal fordele disse 100 poengene mellom de 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 firmaet «Bygg og riv» ?	Nåværende	Foretrukket
A) «Bygg og riv» er en personlig arbeidsplass. Vi er som en familie der vi gir mye av oss selv i det daglige	20	30
B) «Bygg og riv» er en fleksibel og nyskapende arbeidsplass hvor de ansatte er villig til å stikke hodet frem og ta risiko	20	20
C) «Bygg og riv» er en resultatorientert arbeidsplass der vi er opptatt av å få jobben gjort. Vi har konkurranseinstinkt og er fokusert på prestasjoner	30	20
D) «Bygg og riv» er en kontrollert og strukturert arbeidsplass. Regler og rutiner styrer hva vi gjør i det daglige	30	30
Totalt (totalsummen skal bli 100)	100	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 **må** alltid bli totalt 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.

Bakgrunn

Vennligst oppgi hvilken sektor du jobber i:

Oppvekstsektor (Skole og Barnehage)

Helse- og omsorgssektor

Sektor for samfunnsutvikling

Kulturkartlegging

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

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

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

Hvordan vil du beskrive "limet" i Kvinesdal kommune ? (Hva som holder dere sammen)	Nåværende	Foretrukket
A) Limet er at vi er lojale, har høy tillit og føler forpliktelse til Kvinesdal kommune		

B) Limet er at vi er nyskapende, driver med utvikling og at Kvinesdal kommune er i forkant av andre i bransjen		
C) Limet er at vi presterer, leverer og at Kvinesdal kommune er best i klassen		
D) Limet er at vi har formelle regler og retningslinjer, og at Kvinesdal kommune er velfungerende		
Totalt	100	100

Hva vil du si er det strategiske fokuset i Kvinesdal kommune ?	Nåværende	Foretrukket
A) At Kvinesdal kommune utvikler og ivaretar sine ansatte. Tillit, åpenhet og deltakelse er viktig		
B) At Kvinesdal kommune sikrer nye ressurser og utfordringer. Det å prøve noe nytt og se etter nye muligheter blir verdsatt		
C) At Kvinesdal kommune er konkurransedyktig, oppnår høye målsetninger og er best innenfor sine områder		
D) At Kvinesdal kommune er forutsigbar og stabil. Effektivitet, kontroll og stabil drift er viktig		
Totalt	100	100

Hvordan vil du si Kvinesdal kommune definerer suksess?	Nåværende	Foretrukket
A) Suksess er utvikling av ansatte, at vi jobber i team, er engasjerte og ivaretar den enkelte		
B) Suksess er å være ledende på vårt område gjennom å være unike og nyskapende. Innovasjon og utvikling står helt sentralt		
C) Suksess er at vi tar markedsandeler og er bedre enn våre konkurrenter. Nøkkelen er å være markedsledende		
D) Suksess er å være en effektiv, stabil og pålitelig leverandør. Lavest mulige kostnader i driften står sentralt		
Totalt	100	100

Takk for din deltakelse!