

Organisasjonskultur i Åseral kommune

ASTRID MARIE ENGELI

VEILEDERE

Linda Hye

Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2020

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Masteroppgaven er avslutningen på et erfaringsbasert masterprogram ved Universitetet i Agder, der jeg har valgt kommunalledelse som spesialiseringsemne. Studiet har vært både interessant og lærerikt, for ikke å snakke om personlig utviklende. Ikke minst har jeg hatt flere aha-opplevelser i det jeg har fått servert teoretisk slik at jeg forstår de erfaringene jeg har gjort meg gjennom arbeidslivet på en annen og mer innsiktsfull måte enn tidligere.

Jeg vil rette en særlig stor takk til mine veiledere på denne oppgaven, Linda Hye og Morten Øgård. De har med entusiasme hjulpet, veiledet og kommet med konstruktive tilbakemeldinger underveis. For meg har Øgård og Hye vært inspirasjonskilder, ikke bare i arbeidet med selve masteroppgaven, men også gjennom hele studiet. Tusen takk!

I forbindelse med datagrunnlag for masteroppgaven har utvidet ledergruppe bidratt med sine svar, både i fokusgruppeintervjuer og kulturkartlegging. Det er jeg svært takknemlig for. Jeg vil også takke min arbeidsgiver, Åseral kommune. Her har det blitt lagt til rette for at jeg kunne gjennomføre studiet parallelt med jobben min.

Min gode kollega, Ellen Ubostad Haaland, har gjennomført studiet samtidig med meg. Samtalene, diskusjonene og refleksjonene vi har gjort oss underveis har vært svært verdifulle for meg. Ikke minst innspill og kommentarer gjennom arbeid med innleveringer underveis i studiet og nå med masteroppgaven. Jeg setter umåtelig pris på deg og er deg stor takk skyldig!

Siste, men ikke minst, har min nærmeste familie utvist en enorm tålmodighet mens kone og mor har vært student. Det er jeg evig takknemlig for.

Åseral, 11.12.2020

Astrid Marie Engeli

Sammendrag

Tema for oppgaven er å kartlegge hvilken organisasjonskultur som råder i Åseral kommune samt å undersøke om kulturen støtter eller utfordrer ny organisasjonsstruktur etter omorganisering. Metodene jeg har brukt for å forske på dette er *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* og fokusgruppeintervju. Jeg hadde tidsseriedata fra 2017 og 2020 i kulturkartleggingen (OCAI). Respondentene var utvidet ledergruppe i Åseral kommune.

Min oppgave konsentrerer seg om organisasjon, kultur og struktur. De teoretiske rammene som er benyttet i oppgaven er hentet fra organisasjonsteorien. Ofte legges det til grunn en todeling mellom det som på den ene siden blir kalt en strukturell tilnærming, og på den andre siden det som blir kalt en kulturell tilnærming. Jeg har benyttet meg av begge disse for å belyse min problemstilling.

I kulturkartleggingen kom det fram at Åseral kommune har en organisasjonskultur som er kraftig dominert av kontroll, samtidig som det er et sterkt innslag av samarbeidskultur. Kulturen bygger opp om en samarbeidsorientert struktur, men klarer ikke ta opp i seg de andre elementene da det er relativt lite fokus på skape- og markedskultur. De strukturelle grepene som er gjort har altså ikke ført til særlig bevegelse i kulturen.

Av det dominerende kulturuttrykket, ser vi helt klart at det er en internt orientert kultur i de to tidsperiodene (2017 og 2020). Den trekker mot kontroll og stabilitet. Det som er et interessant fenomen i kulturkartlegginga vår er at spriket mellom nåværende og ønsket kulturprofil i 2017 er blitt mindre når en måler i 2020. Fortsatt dominerer det interne fokuset, og av den grunn er entreprenørskap og nytenkning underfokusert.

Når det gjelder ledernes oppfatninger av hva den nye strukturen har gjort med organisasjonen, framkommer det igjen et interessant mønster. Og det viser oss at vi gjennom den nye strukturen har fått bedre horisontal koordinering i ledergruppa. Det gjør at kommunikasjonen og informasjonsflyten har videreutviklet seg i positiv retning. Det vil med andre ord si at

effekten av den nye organisasjonsstrukturen sammenfaller med den samarbeidskulturen som nå avtegner seg i kulturen vår.

Et annet interessant punkt som en kan lese ut av kulturkartleggingen og lederkartleggingen som jeg har gjort er at strukturen i mindre grad enn forventet klarer å stimulere til nytenkning og entreprenørskap i organisasjonen. Denne type aktivitet synes heller ikke å få drahjelp gjennom den organisasjonskulturen som i dag råder i Åseral kommune.

Det tredje punktet vi kan lese ut av denne studien er at om Åseral kommune skal kunne ta steget i retning av en samarbeidende innovasjonsorganisasjon, så må påtroppende kommunedirektør tre inn i en langt sterkere strategisk rolle. Dette for å kunne påvirke både strukturen og kulturen i en langt sterkere innovasjonsorientering enn det vi har sett i organisasjonen fram til i dag.

I og med at Åseral har valgt å stå alene etter kommunereformen, er det særdeles viktig å ha gode strategier med tanke på hvordan vi skal manøvrere oss videre på det kommunale kartet. Å etablere nettverk sammen med gode samarbeidspartnere på tvers av kommunegrenser samtidig som kommuneledelsen må utvikle og være tydelige på strategier vil være en god start på veien videre.

Innhold

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
1 Tema og problemstilling.....	7
1.1 Relevans.....	9
1.2 Oppbygning av oppgaven.....	9
2 Case.....	10
2.1 Åseral kommune.....	10
2.2 Organisering.....	13
3 Metode.....	18
3.1 Innsamling av data.....	19
3.2 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).....	19
3.3 Fokusgruppeintervju.....	20
3.4 Analyse.....	21
3.5 Styrker og svakheter ved metodiske valg.....	21
4 Teori.....	23
4.1 Hva er en organisasjon?.....	23
4.2 En strukturell tilnærming for å forstå atferd i organisasjonen.....	24
4.2.1 Vertikal inndeling.....	24
4.2.2 Horisontal koordinering.....	25
4.2.3 Beslutningsmyndighet.....	26
4.3 En kulturell tilnærming for å forstå atferd i organisasjoner.....	26
4.3.1 Ulike nivå i organisasjonskulturen.....	28
4.3.2 Faktorer som påvirker organisasjonskulturen.....	29
4.4 Rammeverket for konkurrerende verdier (The Competing Values Framework – CVF).....	29
4.5 Kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier.....	32
4.5.1 Hierarkikulturen (kontrollkulturen).....	32
4.5.2 Markedskulturen (konkurranseskulturen).....	33
4.5.3 Klankulturen (samarbeidskulturen).....	33
4.5.4 Adhokratikulturen (skapekulturen).....	34
5 Hvilken organisasjonskultur råder i Åseral kommune?.....	35
5.1 Presentasjon av resultater.....	35
5.2 OCAI.....	35
6 Støtter eller utfordrer kulturen den nye strukturen?.....	41
6.1 Resultater fra fokusgruppeintervju.....	42
6.2 Oppsummering av fokusgruppeintervju.....	54

7	Konklusjon og veien videre.....	55
	Litteraturliste	57
	Vedlegg	58
	1 OCAI-undersøkelse	58
	2 Spørsmål til fokusgruppeintervju	61

1 Tema og problemstilling

Strukturbegrepet har stått sentralt i tilknytning til utviklingsarbeid i norske kommuner. Stikkord i så måte har vært kommunestruktur, skolestruktur, kommunesenterstruktur og ikke minst intern organisasjonsstruktur i kommunenes forvaltning. Når det har vært behov for forandringer, har det med andre ord blitt gjort gjennom endring av de strukturelle linjene.

For å sette dette inn i litt større linjer når det gjelder forvaltningstenkning, har jeg valgt å dra veksler på statsviteren Stephen P. Osborne (Røisland & Vabo 2016, s. 18–19). Det Osborne gjør er å trekke fram tre paradigmer av styringsregimer. Det er offentlig administrasjon, New Public Management (NPM) og samstyring (New Public Governance).

Offentlig administrasjon vokste fram i etterkrigstiden. Troen på at staten best kunne styre utviklingen i samfunnet var stor. Denne tenkningen innebar at det offentlige også var godt egnet til å løse de aller fleste problemer som måtte oppstå i samfunnet. Velferdsstaten vokste fram i denne perioden og var starten på velferdssamfunnet slik vi kjenner det i dag.

På slutten av 1970-tallet gikk tanken om ren offentlig administrasjon noe av seg. I lys av at høyresidens politikk ble mer framtrødende, ble det nå mer aktuelt å bruke mer fra privat sektor inn i offentlig sektor. Organisering, styring og ledelse blir sett på som allmenne elementer, uavhengig av om det er offentlig eller privat sektor. Slik skulle offentlig sektor bli mer kostnadseffektiv og konkurransedyktig.

Fra 1990-tallet og framover gjorde New Public Governance (NPG) seg gjeldende. Samfunnet har blitt mer komplekst, og NPG framstår som et supplement til offentlig administrasjon og New Public Management. I denne formen vokser det fram et behov for å samarbeide med andre organisasjoner, både offentlige, private og frivilligheten.

Tradisjonelt har kommunesektoren vært organisert etter etatsmodellen eller tonivåmodellen. Etatsmodellen har vært organisert med fire etatsledere under rådmannen: skolesjef, helse-/sosialsjef, kultursjef og teknisk sjef. Hver av disse hadde et tydelig ansvar, mens det ofte kunne være utydelighet i ledelsen på neste nivå (Agenda Kaupang, 2010). Her er det altså tre ledelsesnivåer. Hovedutvalgsmodellen står til denne organiseringen da det ofte er fire hovedutvalg i en kommune, tilsvarende ansvarsområdene til de fire etatslederne (Stigen, 2018).

En tonivåmodell har rådmann som øverste leder og med enhetsledere direkte underlagt rådmannen. Her er det, som navnet tilsier, ledere på to nivåer. Ofte er stabsfunksjonene sentralisert i en slik organisering (Agenda Kaupang, 2010).

Med dette som et bakteppe er det betimelig å spørre seg om det er den organisatoriske inndelingen i en kommune som er avgjørende for hvordan en tjeneste blir levert, eller er det andre faktorer som har mer vekt i så måte?

Vi kan hevde at det ikke bare er den organisatoriske strukturen som er viktig, men også folkene som fyller de ulike rollene. I dette ligger det også en kulturforståelse. Kultur stammer fra menneskers sosiale omgivelser (Jamil, 2014, s. 178). Folkelig sagt kan kultur defineres som «slik vi gjør det hos oss».

Ikke bare er det de synlige og formelle reglene og prosessene som preger en organisasjon, men også uformelle koder som ofte er usynlige for de uinnvidde. Det kan være vitser, helter, symboler, ritualer, normer og verdier (Jamil, 2014, s. 179). Organisering er avhengig av en gruppes kulturelle mønster, og dette påvirker hvordan medlemmene i organisasjonen oppfører seg og framstår.

Denne erkjennelsen har gjort at jeg i denne oppgaven vil rette min oppmerksomhet på organisasjonskultur. Jeg er spesifikt opptatt av å kartlegge organisasjonskulturen og se nærmere på hvordan kulturen i Åseral kommune påvirker den nyetablerte organisasjonsstrukturen. På bakgrunn av dette har jeg valgt følgende problemstilling:

Hvilken organisasjonskultur råder i Åseral kommune, og støtter eller utfordrer kulturen den nye strukturen?

For å undersøke problemstillingen, har jeg tatt utgangspunkt i et case-studie. Der vil jeg foreta fokusgruppeintervjuer av utvidet ledergruppe i Åseral kommune. Videre har den samme ledergruppa besvart en OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)-undersøkelse.

1.1 Relevans

Viktigheten av denne oppgaven knytter seg til at vi kan forstå organisasjonskultur i en norsk kommune og hvordan kulturen støtter eller utfordrer strukturen som er valgt i denne kommunen. Gitt at mange kommuner står oppe i samme situasjon som Åseral, kan det derfor tenkes at de kan høste lærdom knyttet til denne type spørsmål.

1.2 Oppbygning av oppgaven

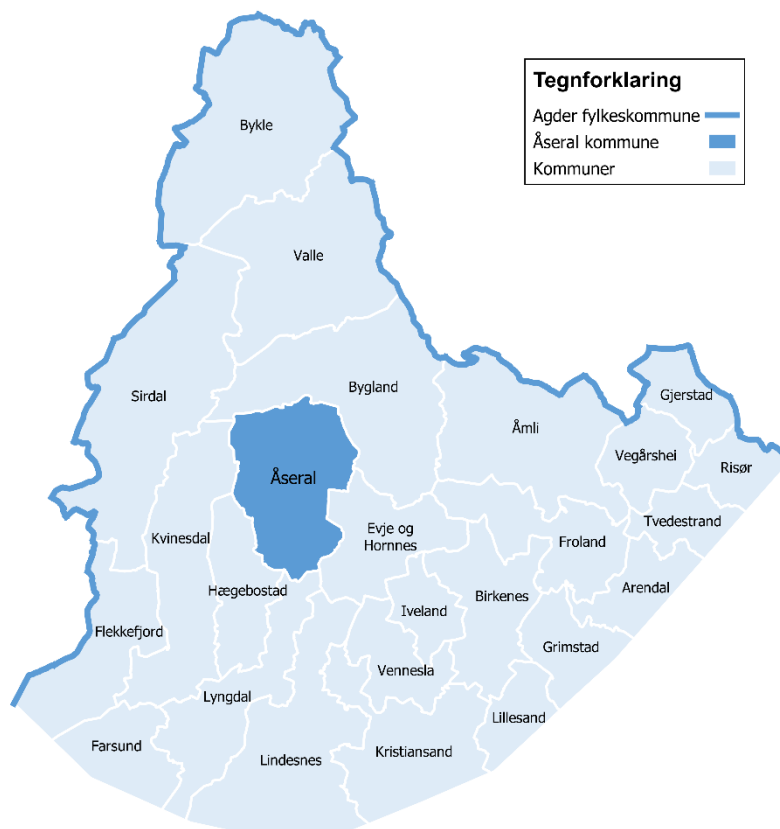
I kapittel 1 legger jeg fram tema og problemstilling. Kapittel 2 tar for seg casen i oppgaven, altså Åseral kommune, både en generell presentasjon av kommunen og den organisatoriske modellen. Metodene jeg har brukt er *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) for kartlegging av organisasjonskulturen i Åseral kommune og fokusgruppeintervju. Det framkommer i kapittel 3.

Den teoretiske rammen for denne oppgaven presenteres i kapittel 4. I kapittel 5 og 6 kommer resultatene fra OCAI og fokusgruppeintervjuene og en drøfting av disse. Kapittel 7 viser konklusjon og veien videre.

2 Case

2.1 Åseral kommune

Åseral er en innlandskommune i Agder med relativt stort areal (888 km²) og få innbyggere (932 per 01.01.2020). Kommunen ligger opp mot fjellviddene i Setesdal Vesthei og grenser til Bygland i nord, Evje og Hornnes i øst, Lyngdal i sør og Hægebostad og Kvinesdal i vest.



Figur 1. Åserals geografiske plassering i Agder

Etter at fylkesgrensa mellom Vest-Agder og Aust-Agder ble fjernet og vi ble ett Agder, ligger det geografiske midtpunktet i Åseral.

Kommunen har tre innfartsårer, men ingen gjennomgangsvei. Det er derfor lett å definere kommunen til å være en blindvei. Historisk har ferdselsveiene gått over heiene fra dalføre til dalføre. I mer moderne tid er dette blitt barrierer så lenge det ikke er bygd vei her.

Landskapsvernområdet Setesdal Vesthei Ryfylkeheiane utgjør cirka en fjerdedel av kommunens areal. Omtrent to prosent av totalarealet i kommunen er utbygd, resten består av landbruks-, natur- og friluftsmål samt reindrift (LNFR-område, jf. plan- og bygningsloven).

Næringslivet i Åseral baserer seg hovedsakelig på turisme (hyttebygging), håndtverks- og entreprenørbedrifter og landbruk. Kommunen selv er den største arbeidsgiveren.

Å utnytte utmarka til reiseliv er det lang tradisjon for i Åseral. På begynnelsen av 1900-tallet kom en skotsk lord til Åseral og bygde seg et jaktlott inne på heia. Lord Salvesen fikk ferdigstilt byggverket i 1912. Det er kjent som *Lordehytta* og ligger ca. tre timers gange fra bilvei.



Figur 2. Lordehytta

(Foto: Baard Kjelsaas)

Å ha hytte i Åseral er altså ikke noe nytt fenomen. Opp gjennom årene har det vært et godt tilskudd til inntektene for grunneiere. På 1990-tallet begynte det en ny «hytteboom». Kommunen satset da på tre områder; Bortelid, Eikerapen og Ljosland. I disse områdene er det offentlig vann og avløp. Og i stor grad blir begrepet fritidsboliger nå brukt som et

samlebegrep for hytter og leiligheter. Det ble fra da av utelukkende bygd fullstandardhytter i utbyggingsområdene. I praksis betyr det vei, vann og avløp til nye fritidsboliger.

Kommunestyret fattet i 2011 vedtak om tvungen tilkopling til vann og avløp for eksisterende fritidsboliger i de tre utbyggingsområdene.

Åseral er en vannkraftkommune. Årsproduksjonen er på 1,2 TWh. Det utgjør nesten 1 % av forbruket i Norge. Vi har fire kraftverk i kommunen og flere damanlegg. Vannet blir brukt til kraftproduksjon flere ganger på sin vei ned Mandalsvassdraget. Av naturlige årsaker er det viktig for kommunen at lovverket rundt eiendomsskatt ikke blir endret i disfavør kommunene. Eiendomsskatten utgjør bortimot en femtedel av kommunens driftsinntekter. I tillegg kommer andre skatter som følge av vannkraftutbygging. Totalt sett er produksjon av fornybar kraft vesentlig for kommunens økonomi.

Minne kultursenter ble åpnet i 2010. Her finnes flere utstillinger som forteller om en del av historien i kommunen, alt fra arkeologisk utstilling, krigshistorie og historien om lord Salvesen til hvalfangerhistorie og utvandring til Amerika. Vannkraft er også en del av utstillinga. I tillegg er Minne blitt et samlingspunkt for frivillige lag og foreninger samt ulike arrangement.

I forlengelsen av Minne kultursenter ligger Sostelid litt opp i lia fra Kyrkjebygd. Det er en boplass fra folkevandringstida (regnes i Norge fra ca. 400 e.Kr. til siste halvdel av 500-tallet).

Eikerapen Rootsfestival er kanskje det som har gjort Åseral mest kjent de siste årene. Festivalen hadde sin oppstart i 2004. Daværende festivalsjef beskrev festivalområdet som at «hele grenda er mer eller mindre på skrå» der det på ingen måte var optimalt å arrangere en festival. «Åseral er en blindvei og Eikerapen er en blindvei i blindveien.» (Holthe, 2006). -Men dugnadsånden har gjort slagordet «Vi gjør det umulige mulig» til virkelighet.

Åseral har én skole (1.–10. klasse) og én barnehage. I oktober 2020 ble et nytt omsorgsbygg ferdigstilt.

I og med at Åseral er en liten kommune har det vært nødvendig å samarbeide med andre kommuner for å løse ulike samfunnsoppgaver. Åseral har vært tilknyttet Lindesnesregionen sammen med Audnedal, Lindesnes, Mandal og Marnardal kommuner. Gjennom

kommunereformen har Audnedal slått seg sammen med Lyngdal kommune, mens Lindesnes, Mandal og Marnardal slo seg sammen til Lindesnes kommune. Lyngdal hører til Listerregionen, mens Lindesnes ble med i Region Kristiansand. Som en følge av dette ble selve Lindesnesregionen avsluttet som regionsamarbeid i 2019. Åseral søkte seg da til Setesdalsregionen og ble medlem der fra 1. september 2019.

Uavhengig av regionstilknytning har det vært etablert en del interkommunale samarbeid. Ved å ha en regionstilknytning er det naturlig å søke samarbeid med andre kommuner i regionen. Det er ikke i alle tilfeller det har latt seg gjøre. Noen ganger ønsker ikke alle kommunene i regionen å delta i samarbeidet, mens i andre tilfeller går samarbeid på tvers av regionstilknytning. Etter kommunereformen har noen samarbeid blitt avsluttet da ny kommune har blitt så stor at den ikke har sett seg tjent med et videre samarbeid. De kan rett og slett løse oppgavene selv. I noen tilfeller har likevel Åseral fått tilbud om å kjøpe tjenester.

Samarbeidene har hatt ulik organisering med både vertskommunesamarbeid, interkommunalt samarbeid (jf. tidligere kommunelov § 27) og interkommunale selskap. Mange av samarbeidene må altså gjennomgås og ev. reforhandles som følge av kommunereformen. Åseral kommune har i flere tilfeller opplevd at det interkommunale samarbeidet blir sagt opp. Kommunen har i etterkant blitt tilbudt å kjøpe tjenester som erstatning, men da til en langt høyere pris for de samme tjenestene enn det som lå til grunn i samarbeidet. I tillegg må trolig alle de interkommunale samarbeidene gjennomgås etter at ny kommunelov trådte i kraft da det i stor grad er nye former å organisere slike samarbeid på. I en del samarbeid er det da rene formaliteter for å få dette plass uten at det rokker ved innholdet i samarbeidet.

Våre interkommunale samarbeid omfatter blant annet brannvesen, barnevern, pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT) og friluftsråd. Altså interkommunalt samarbeid på mange ulike felt.

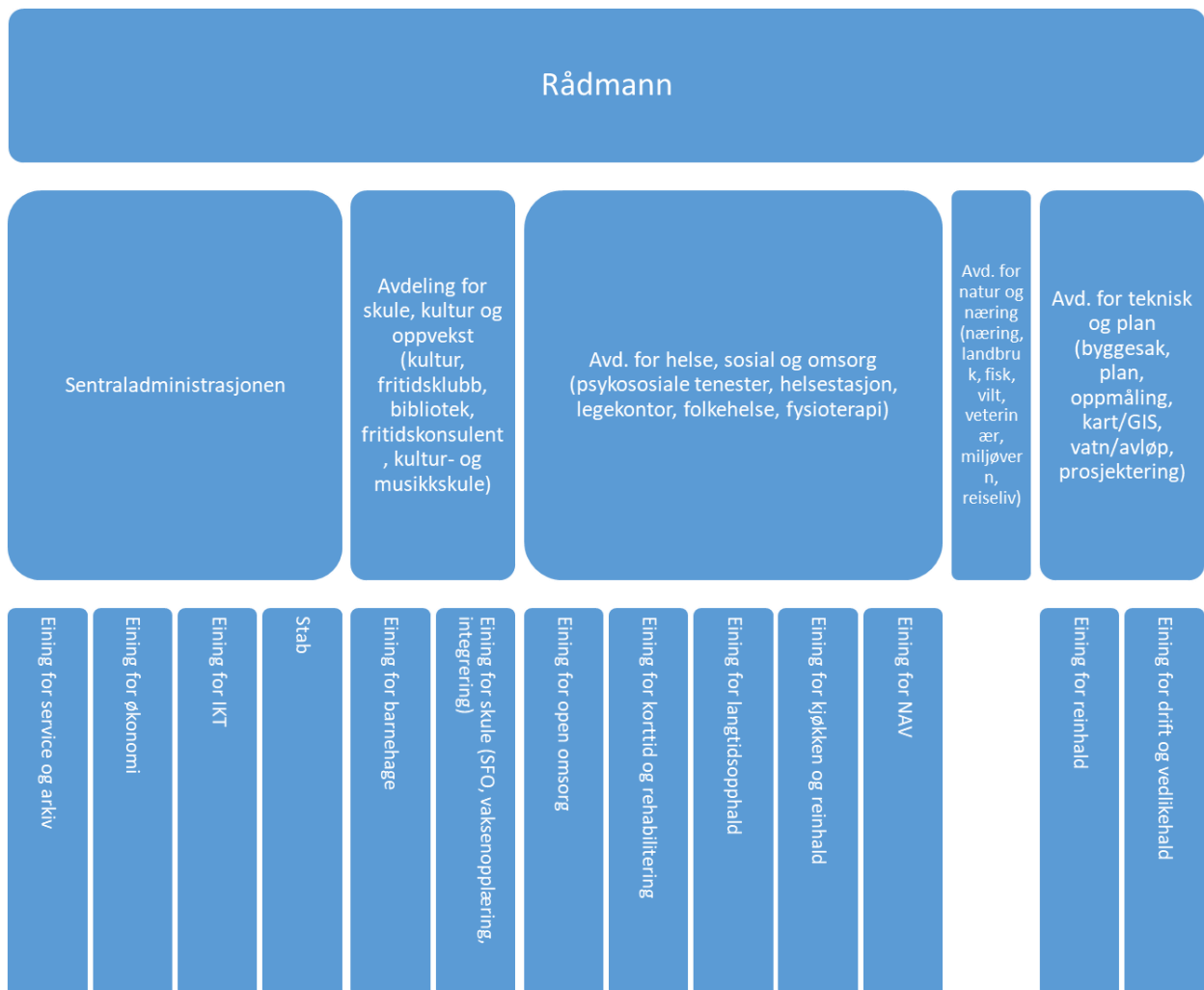
2.2 Organisering

I lys av at samfunnet forandrer seg, er det nærmest påkrevd at også organisasjonene må følge med. Det vil være utenkelig at det som fungerte strålende for en organisasjon på 1980-tallet vil fungere like godt i dag. Generelt kan en si at hvis en ikke er i stadig utvikling, vil en sakke

akterut sammenlignet med sine konkurrenter eller forventningene til hva organisasjonen skal levere.

I og med at kravene til organisasjonen endrer seg, vil dette blant annet påvirke strukturen i organisasjonen. I denne oppgaven sees det på de strukturelle endringene som er gjort i Åseral kommune de siste årene. De organisatoriske forandringene har foregått i flere omganger.

Åseral kommune er en organisasjon med ca. 140 ansatte. Vår tidligere organisering bestod av rådmann og fire avdelingssjefer. Hver avdelingssjef var ansvarlig for et visst antall fagpersoner samt sine enhetsledere. Avdelingssjefene og dertilhørende enhetsledere var hver på sin kant opptatt av sine respektive avdelinger og enheter.



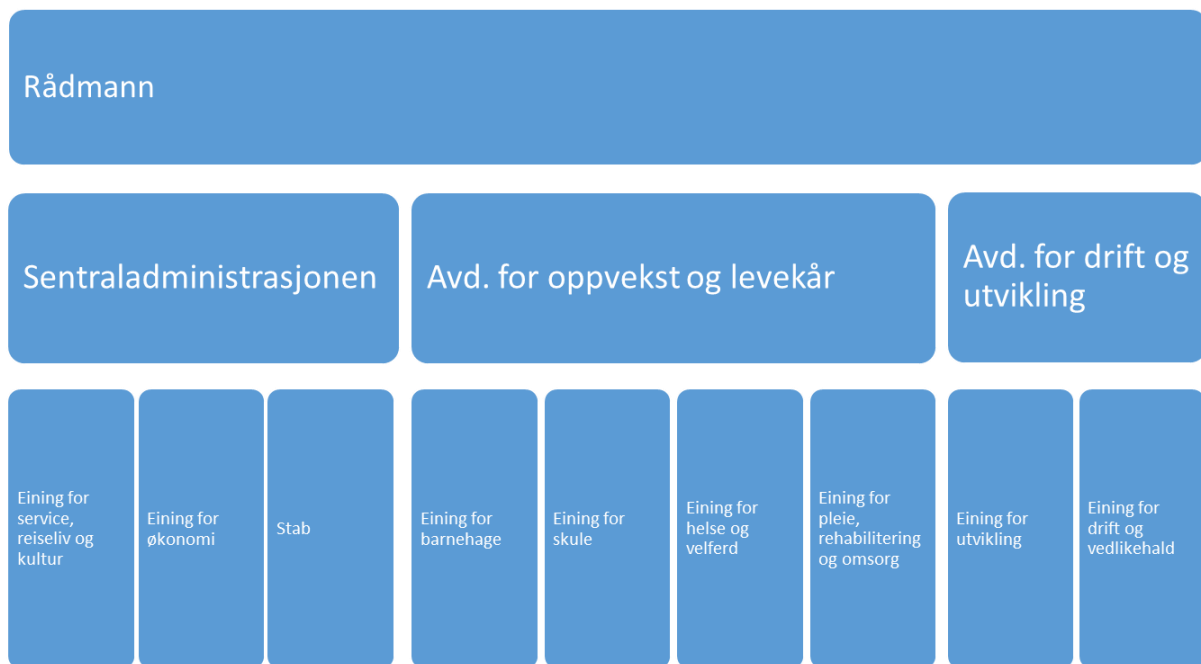
Figur 3. Organisasjonskart for Åseral kommune 2011.

Organisasjonskartet fra 2011 viser at hver av avdelingssjefene hadde et visst antall fagpersoner organisert direkte under seg. Det vil si at avdelingssjefene var både avdelingssjefer, men også en form for enhetsledere for de som var direkte underlagt vedkommende. Det kan beskrives som en slags blandet eller uryddig struktur.

I organisasjonsstrukturen fra 2011 hadde mellomlederne noe personal- og økonomiansvar. Det var likevel avdelingssjefene som satt med det reelle ansvaret her.

I den nye organisasjonsstrukturen ble det vektlagt at rådmannen skulle ha en framtidsrettet ledergruppe. Videre var det et viktig prinsipp at de ansatte jobber for alle i kommunen uavhengig av hvilken enhet de jobber på. Oppgaver og ansvar skulle tydeliggjøres.

I 2014 ble ny organisasjonsstruktur iverksatt med rådmann og to kommunalsjefer. Disse har flere enhetsledere i sine avdelinger. Ved å slå sammen *Avdeling for skule, kultur og oppvekst* og *Avdeling for helse, sosial og omsorg* til *Avdeling for oppvekst og levekår*, samt *Avdeling for teknisk og plan* med *Avdeling for natur og næring* til *Avdeling for drift og utvikling* ble det en bevisstgjøring av å se avdelingene og enhetene på tvers av de organisatoriske linjene. Fullt budsjett- og personalansvar ble også tydeliggjort til hver enhetsleder. Økonomikontoret ble styrket med en stilling for å kunne bistå enhetslederne med budsjett, regnskap og økonomi. I porteføljen til kommunalsjefene ble det vektlagt at stillingene skulle inneholde betydelig utviklingsarbeid. Rådmannen ønsket også å ha flere treffpunkt med enhetslederne og de tillitsvalgte, med en fastlagt møtrefrekvens, for å kunne drøfte tema som for eksempel økonomi, fagkvalitet, internkontroll og utvikling.



Figur 4. Organisasjonskart for Åseral kommune 2020.

Målet med den nye organisasjonsstrukturen var å ivareta behovet for administrative ressurser, styrke og videreutvikle samhandling i organisasjonen, ha enheter med leder- og administrative ressurser som står i forhold til behovet for faglig, økonomisk og personellmessig oppfølging samt å ha en organisasjon som oppfyller faglige behov og kvalitetskrav til tjenesteproduksjon, jf. vedtak i kommunestyret i Åseral, sak 2011/35.

Den utvidete ledergruppa består av rådmann, to kommunalsjefer, åtte enhetsledere og personal- og organisasjonsleder. I den nye organisasjonsstrukturen er nærledelse en viktig faktor bl.a. for å kunne legge føringer og strategier for utvikling av en liten kommune.

Involvering av både rådmannens ledergruppe (rådmann og kommunalsjefer), utvidet ledergruppe og øvrige ansatte er en viktig del av dette. Primært er det rådmannens ledergruppe som skal ta utviklingsgrep for organisasjonen for å kunne levere det vi er ansatt for. Utvidet ledergruppe er sentral i å ta del i dette arbeidet, ikke minst når strategiene skal settes i verk og implementeres i organisasjonen.

Både utvikling og innovasjon er viktige faktorer for at kommunen skal kunne ta de rette valgene og tilby rett nivå på tjenestene som leveres. Noen grep som blir gjort kan ha størst betydning for det interne livet i kommunen, mens andre merkes best blant brukerne.

Vår nye rådmann har vært i stillingen i noen måneder. Han har allerede nå satt sitt positive preg på organisasjonen ved f.eks. å være tydelig på organisasjonslinjene, både internt i administrasjonen og i skjæringspunktet mellom politisk nivå og administrasjonen. Sistnevnte har nok også flytt ut de senere årene – av ulike årsaker. Det har derfor vært et behov for å stramme opp strukturen og linjene i organisasjonen uten at det fører til en omorganisering.

3 Metode

Oppgaven er bygd opp på den måten at jeg vil vise gammel og ny struktur gjennom å sammenligne organisasjonskartene og den tenkningen, både organisatorisk og ledelsesmessig, den nye strukturen er bygd på. Deretter gjør jeg en analyse av organisasjonskulturen. I denne analysen viser jeg i hvilken grad organisasjonskulturen har endret seg fra 2017 og fram til i dag.

Det neste steget i analysen er fokusgruppeintervju med utvidet ledergruppe i Åseral kommune. Dette gjør jeg for å få innblikk i ledernes oppfatning av hvordan organisasjonsstrukturen fungerer. Det siste leddet i analysen handler om å kople kultur- og strukturdataene. Det vil si at jeg skal si noe om i hvilken grad nåværende kultur bygger opp om de strukturvalg som er gjort.

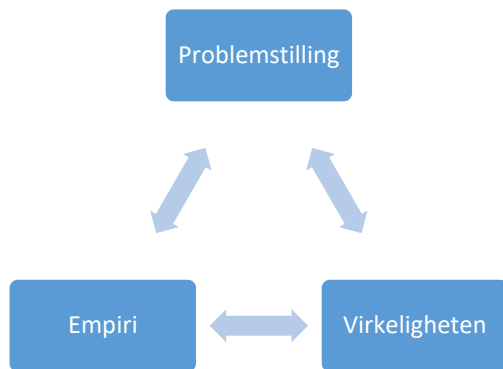
I dette kapittelet vil jeg gi en beskrivelse av hvilke metoder jeg tenker å bruke for å forske på problemstillingen. Jeg har valgt å ta for meg Åseral kommune som en case. Der vil jeg bruke utvidet ledergruppe som respondenter, både med fokusgruppeintervju og OCAI-undersøkelse.

Forskning baserer seg på etterrettelighet, det vil si at det er etterprøvbart. Derfor er det viktig å foreta forskning på en slik måte at det er mulig å «gjenta» forskningen og komme til de samme resultatene. Avhengig av metode vil det i varierende grad være mulig å rekonstruere.

Undersøkelser i forskningsmessig forstand skal gi kunnskap om virkeligheten. De kan ha ulike hensikter. Jacobsen (2018, s. 14) deler disse hensiktene i tre kategorier:

1. Beskrivelse: Få innsikt i hvordan et fenomen ser ut gjennom å undersøke det.
2. Forklaring: Undersøke sammenhengen mellom årsak og virkning.
3. Prediksjon: Målet er rettet mot å forutsi hva som kommer til å hende i framtiden, altså hvor godt en teori kan forutsi hva som inntreffer i framtiden under gitte forutsetninger.

Avhengig av hva som skal undersøkes må en ta hensyn til og bestemme seg for hvilken måte en vil foreta undersøkelsen på; beskrivende, forklarende eller prediktiv. Ut fra dette må en gå videre for å avgjøre hvilken metode som egner seg best til å undersøke den problemstillingen som foreligger.



Figur 5. Sammenheng mellom problemstilling, empiri og virkelighet. Fritt etter Jakobsen (2018, s. 15).

3.1 Innsamling av data

Det er medlemmene i utvidet ledergruppe i Åseral kommune som er mine respondenter. Innsamling av data vil foregå i to bolker. I den ene delen bruker jeg verktøyet OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Her har respondentene svart skriftlig.

Den andre bolken er gjennomført som fokusgruppeintervju. Også her er det utvidet ledergruppe som er brukt. Utvidet ledergruppe ble vurdert for stor til at det var hensiktsmessig å gjennomføre intervju med alle samtidig. Derfor ble den delt i to etter organisasjonskartet. Det vil si at Avdeling for oppvekst og levekår var en gruppe, mens Avdeling for drift og utvikling utgjorde den andre gruppen sammen med sentraladministrasjonen.

3.2 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Formålet med OCAI er å vurdere seks hovedelementer ved organisasjonskultur for å identifisere organisasjonens kultur (Cameron & Quinn, 2014, s. 31–33). Disse hovedelementene er

1. Framtredende kjennetegn
2. Organisasjonsledelse
3. Ledelse overfor ansatte
4. Organisasjonslimet
5. Strategiske vektlegginger

6. Suksesskriterier

For hvert av disse hovedelementene er det listet opp fire påstander eller beskrivelser. Hver respondent skal fordele 100 poeng på disse påstandene eller beskrivelsene knyttet opp til hvordan vedkommende mener de best beskriver sin (del av) organisasjon(en). Det skal gjøres med tanke på hvordan respondenten opplever dagens situasjon, og tilsvarende for hvordan vedkommende ønsker at situasjonen skal være, altså nåværende og framtidig. Jeg har data fra både 2017 og 2020 og kan sammenligne dataene over tid.

Ved å sette dette inn i rammen for konkurrerende verdier (Competing Values Framework, CVF), vil en få et bilde på organisasjonens kulturelle ståsted. Når respondentene blir bedt om å vurdere både nåværende oppfatning av organisasjonens kultur og framtidig ønske om hvordan den bør være, er det en mulighet til å jobbe bevisst med å endre tyngdepunktet eller fordelingen av hvilken kultur som er dominerende.

3.3 Fokusgruppeintervju

I fokusgruppeintervju blir en gruppe av personer samlet til en diskusjon/samtale om et eller flere temaer (Jacobsen, 2018, s. 159–161). Størrelsen på gruppen har stor innvirkning på hvordan samtalen foregår. Meningsutvekslingen kan bli snever hvis gruppen er liten. Ved å ha en stor gruppe kan en risikere at det foregår parallelle samtaler i gruppen, noen gruppe-medlemmer blir passive/kommer ikke til orde eller det kan bli vanskelig å gå i dybden på temaet.

Fokusgruppeintervjuet er spesielt godt egnet til å få informasjon om ulike personers erfaring med spesifikke forhold. Fra medlemmene i gruppa framkommer subjektive oppfatninger av hvordan lederne tolker den nåværende situasjonen i dette tilfellet. Et slikt intervju får fram hvorfor personene har sine synspunkt siden de må argumentere for dette overfor de andre medlemmene av gruppen. I løpet av samtalen/diskusjonen vil det som regel også skje en fortolkningsutvikling i gruppen.

Forskeren er til stede i rommet og tar notater med bakgrunn i diskusjonen og synspunktene som kommer fram. Vedkommende må også se til at det som er tema for intervjuet blir berørt

på en slik måte at forskeren får et materiale å jobbe med. Det er anledning til å komme med spørsmål underveis for å sikre at en får «svar» på de problemstillingene som det jobbes med.

3.4 Analyse

Etter å ha gjennomført OCAI-undersøkelsen plottes svarene inn i et regneark. Det framkommer da en figur for nåværende kultur i organisasjonen og en figur for ønsket kultur. Figurene er plassert i fire kvadranter. I hvilken kvadrant tyngdepunktet på den enkelte figur befinner seg forteller oss hvilken type organisasjonskultur som er mest framtrædende.

Ved endring av organisasjonskultur er det verdifullt å kunne identifisere organisasjonens dominerende kultur. Da kan arbeidet med å endre kulturen utformes på en systematisk måte.

Når det overordnede bildet er klart, kan de seks hovedelementene fra undersøkelsen tolkes med utgangspunkt i flere perspektiver (Cameron & Quinn, 2014, s. 81):

1. Kulturtypen som er dominerende i organisasjonen
2. Avviket mellom nåværende og foretrukket kultur
3. Styrken i den kulturtypen som dominerer
4. Samsvaret mellom kulturprofilene og ulike individer i organisasjonen
5. Sammenligning av kulturprofilen i egen organisasjon og et gjennomsnitt for flere tusen organisasjoner
6. Trender som er lagt merke til

3.5 Styrker og svakheter ved metodiske valg

En utvilsom svakhet er at utvidet ledergruppe består av relativt få individer. I tillegg svarte ikke alle på OCAI-undersøkelsen. Det fører til at det statistiske grunnlaget er svært begrenset. I 2017 gjennomførte utvidet ledergruppe også OCAI. Den samme gruppen bestod da av noen flere personer. I løpet av årene som har gått siden 2017 har det også vært utskiftninger i noen stillinger. Jeg mener det er en styrke at jeg har en OCAI-undersøkelse fra 2017 som kan brukes som sammenligningsgrunnlag.

Å foreta fokusgruppeintervju er ikke en eksakt måte å samle inn data på og er vanskelig å etterprøve. Samtidig får en litt mer kjøtt på beinet ved å gå noe mer i dybden på temaene som skal belyses. Måten forskeren presenterer temaet som skal diskuteres kan ha innvirkning på den videre samtalen. Det samme gjelder eventuelle spørsmål som stilles underveis. I tillegg vil forskerens notater også bli påvirket av vedkommendes oppfatning av hva som blir sagt, som jo er grunnlag for det videre arbeidet med temaet.

En fordel med et fokusgruppeintervju er at deltakerne i gruppen må argumentere for sine syn innad i gruppen og får dermed brynt sine meninger. Ved den fortolkningsutviklingen som ofte skjer i gruppen vil en kunne oppnå en slags synergieffekt mellom gruppemedlemmene ved at diskusjonen kan gå dypere enn hvis det var individuelle intervjuer.

4 Teori

I dette kapitlet vil jeg trekke fram den teoretiske rammen som jeg benytter i oppgaven. Min oppgave konsentrerer seg om organisasjon, kultur og struktur. De teoretiske rammene som jeg benytter i oppgaven er hentet fra organisasjonsteorien. Ofte finner vi en todeling mellom det som på den ene siden blir kalt en strukturell tilnærming, og på den andre siden det som blir kalt en kulturell tilnærming. Jeg vil benytte meg av begge disse to for å belyse min problemstilling.

4.1 Hva er en organisasjon?

En organisasjon kan defineres som «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16).

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 23) har utarbeidet en modell for å vise de ulike faktorene som finnes i en organisasjon. Jeg retter blikket mot de uformelle trekkene i en organisasjon, og da med hovedvekt på organisasjonskulturen. I tillegg ser jeg på de formelle trekkene i form av organisasjonsstrukturen.

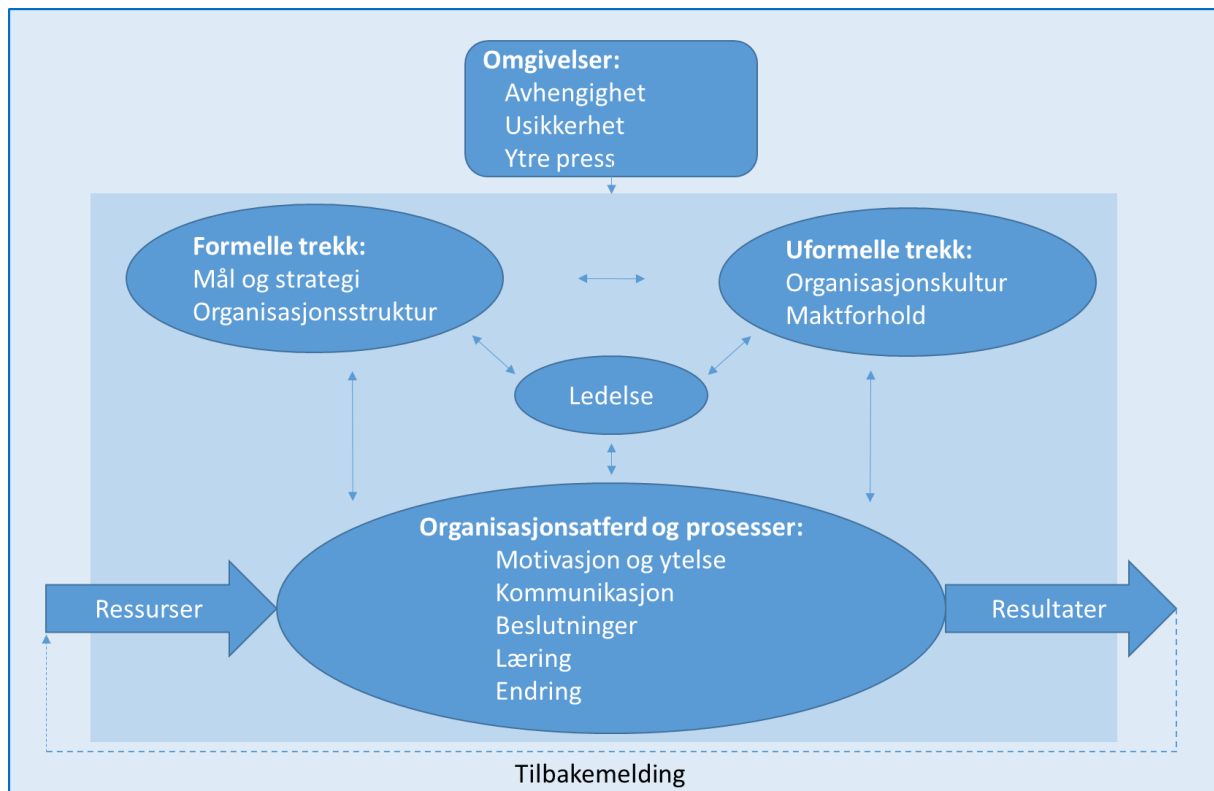


Fig. 6. Jacobsen og Thorsviks (2019, s. 23) modell for elementene i en organisasjon.

4.2 En strukturell tilnærming for å forstå atferd i organisasjonen

En organisasjons struktur vises i et organisasjonskart. Der finner vi en vertikal inndeling, altså en arbeidsfordeling. Videre ser vi en horisontal koordinering. I strukturen må det også gå fram hvordan beslutningsmyndigheten er lagt, dvs. om den er sentralisert mot toppen eller delegert nedover i organisasjonen. Strukturen kan beskrives som en organisasjons skjelett med de muligheter og begrensninger det gir (Bolman & Deal, 2018, s. 80).

4.2.1 Vertikal inndeling

For at en organisasjon skal kunne produsere det den er satt til, må det foreligge en arbeidsfordeling. Det er lite hensiktsmessig at alle personer i organisasjonen utfører alle typer oppgaver. Derfor blir organisasjonens produksjon delt opp i ulike arbeidsoppgaver som den enkelte ansatte gjør. I større organisasjoner kan flere mennesker som gjør relativt like oppgaver bli organisert i en gruppe. Med dette kan arbeidsoppgaver deles opp og spesialiseres både på gruppenivå og individnivå (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s 70).

Hvor sterkt en arbeidsprosess skal spesialiseres må vurderes med hensyn til hva som er hensiktsmessig når det gjelder spesialisering og effektivisering. Ved at hver person utfører en helt spesifikk oppgave, vil vedkommende opparbeide seg spesialkompetanse på det området. På den andre siden kan det føre til ensformighet for den ansatte. Det må balanseres mellom monotone arbeidsoppgaver som kan gå ut over motivasjonen til de ansatte og spesialisering med tanke på effektivitet. Denne retningen med sterk spesialisering av enkle arbeidsoppgaver blir kalt *Scientific Management*. Et annet navn er *taylorismen*, etter ingeniøren Frederick Winslow Taylor (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s, 71).

For at en arbeidsfordeling skal fungere, er det vanlig å ha en leder. Den skal innrette arbeidet mot å nå organisasjonens mål. Videre må det finnes regler og retningslinjer som gir føringer for arbeidet som skal utføres slik at kvaliteten blir mest mulig lik, uavhengig av hvem som utfører jobben. I tillegg finnes det oftest både planleggings- og kontrollsystemer i en organisasjon (Bolman & Deal, 2018, s. 85–87).

4.2.2 Horisontal koordinering

Til tross for en vertikal arbeidsfordeling som i utgangspunktet synes klar og tydelig, er det behov for en koordinering mellom de ulike gruppene på organisasjonskartet i ulik grad. Samarbeid på tvers av organisatoriske linjer er ofte nødvendig. Eller som Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 84) skriver: «...behovet for koordinering øker ved økende horisontal differensiering.»

Det er ulike måter å utøve koordinering på tvers av organisatoriske linjer. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 84–89) holder fram gjensidig tilpasning, direkte tilsyn, standardisering av henholdsvis arbeidsoppgaver, resultater, kunnskap og normer og horisontale ordninger for samarbeid som måter å kategorisere dette på.

Ifølge Bolman og Deal (2018, s. 91) er det effektivt å samordne arbeidet vertikalt, men ikke nødvendigvis uproblematisk. En horisontal samordning er mer tidkrevende, men gir ofte bedre resultater.

4.2.3 Beslutningsmyndighet

De fleste organisasjoner har et hierarki, og dette viser hvor den formelle beslutningsmyndigheten ligger. Ved å konsentrere avgjørelsesmyndigheten i toppen av hierarkiet, sier vi at den sentraliseres. Motsatt er det hvis saker avgjøres av den enkelte ansatte, da desentraliseres beslutningsmyndigheten.

Ofte blir hierarkiet fordelt på tre nivåer: Operativ kjerne; de ansatte som produserer varer og tjenester befinner seg der, mellomledelse; der de ansatte i operativ kjerne blir fulgt opp og til slutt toppledelsen. Fra toppledelsen via mellomledelse til operativ kjerne kan det trekkes ei linje. Det er dette som kalles linjeorganisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 80–83).

4.3 En kulturell tilnærming for å forstå atferd i organisasjoner

Det er mange definisjoner på organisasjonskultur. Selv om en del måter å definere organisasjonskultur på har en del felles elementer, er det likevel stor variasjon.

Edgar Schein (Schein, 2012; Jacobsen & Thorsvik, 2019) definerer organisasjonskultur slik:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser 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 som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene. (s. 124)

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 123) viser til at inspirasjonen til å studere kultur i organisasjoner har sitt utspring i antropologi og sosiologi. Her defineres ofte kultur som ideer om samfunnet eller sosiale grupper. Kulturen beskrives ved hva folk tenker om hva som er, om hva som skjer og eventuell sammenheng mellom hendelser og forhold. Overføring av normer og verdier fra den ene generasjonen til den neste blir regnet som det viktigste.

Jamil (2014, s. 179) framholder at de underliggende uformelle kodene en organisasjon har, og som bare de innvidde forstår, er en del av organisasjonens kultur. Eksempelvis er dette vitser, helter, symboler, ritualer og normer.

Forskjellen på organisasjonskultur og hva vi ellers forstår med begrepet kultur i samfunnet er at organisasjonskulturen utvikles innenfor en organisasjons ramme. Felles for de fleste definisjonene av organisasjonskultur er at de inneholder «opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i den samme organisasjonen» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123).

Organisasjonskultur kan kategoriseres på to måter (Jamil, 2014, s. 179 flg.):

Kultur er noe en organisasjon *har*

Kultur er noe en organisasjon *er*

Tabell 1. To perspektiver på organisasjonskultur (Jamil, 2014, s. 189).

Kultur er noe en organisasjon <i>har</i>	Kultur er noe en organisasjon <i>er</i>
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	Organisasjon er grunnleggende metafor
Kultur er en variabel	Kultur er et samfunnsuttrykk

Ved å ta perspektivet om at kultur er noe en organisasjon har, sees organisasjoner som et sosialt instrument for oppgaveløsning, mens kultur sees på som et instrument for at organisasjonen skal kunne nå sine mål. I dette ligger det at kulturen kan påvirkes og endres slik at den er hensiktsmessig ut fra målsettingen. Kulturen blir da et virkemiddel som ledelsen bruker for å få «riktig» eller effektiv oppførsel av sine ansatte. Kulturen brukes for å bygge lojalitet og tilhørighet i organisasjonen.

I det andre perspektivet, altså at kultur er noe en organisasjon er, oppfattes organisasjonskultur som en avspeiling av samfunnet med dets felles verdier og symboler. Når det legges til grunn at kultur er noe en organisasjon er, impliserer det at kulturen ikke kan endres.

I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i perspektivet om at kultur er noe en organisasjon har.

4.3.1 Ulike nivå i organisasjonskulturen

Med ulike nivå menes i denne forbindelse at kulturen er synlig i varierende grad. Noe kan være synlig for alle og enhver gjennom det vi kan sanse, se, høre eller ta på. Deler av en kultur som er synlige på denne måten kalles artefakter (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 126). Artefakter må tolkes og gis mening innenfor en ramme for å være symboler. Artefaktene kan deles i tre hovedtyper: Språk og fortellinger, atferd og symboler.



Figur 7. Kulturens ulike nivåer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 126).

Verdier og normer er neste nivå. Ut fra organisasjonens verdier, går det fram hva medlemmene i organisasjonen mener er bra og hva de mener er dårlig. De aller fleste deler den felles oppfatningen hvis organisasjonskulturen oppfattes som enhetlig. Hva som er organisasjonens verdier har ofte sitt utspring i de grunnleggende antakelsene i organisasjonen. Det er en oppfatning at verdiene framkommer ut fra hvilke beslutninger som tas og hvilke planer som legges (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 128).

Verdiene gir grunnlaget for hvilke normer som gjelder. Normene er den «standarden» som gjelder i den enkelte organisasjonen og kan variere fra organisasjon til organisasjon. Det kan være både skrevne og uskrevne regler. Normene regulerer vår atferd, om det er i den enkelte organisasjon eller om det er på samfunnsnivå. Det er ikke vanskelig å se at i Norge har vi andre normer enn i for oss fjernere himmelstrøk. Normene kan sies å være den utøvende delen av hvordan de gjeldende verdiene skal speiles.

Grunnleggende antakelser er det tredje nivået. Det kan defineres som «oppfatninger eller meninger om noe som gjennom felles fortolkning i sosiale grupper nedfeller seg som sannheter, som ikke er diskutabile, og som derfor er vanskelig å utfordre og vanskelig å endre»

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 126). Medlemmene i organisasjonen er seg ikke bevisst på dette elementet, det tas for gitt og blir derfor betraktet som en sannhet.

4.3.2 Faktorer som påvirker organisasjonskulturen

Hvilke faktorer som påvirker organisasjonskulturen kan kategoriseres i fire bolker, nemlig symboler, helter, ritualer og verdier (Jamil, 2014 s. 189). Et symbol er et ytre tegn som det også knytter seg en overført betydning til, som bare de innvidde forstår. Det vil si at et symbol betyr noe annet for de som er innenfor den aktuelle kulturen enn for utenforstående personer. Symboler er en kulturs enkleste uttrykksform. Symbolene kan lett endres – noen blir borte, mens andre kommer til.

Neste steg er helter. De er forbilder og noe å se opp til. Heltene kan være reelle personer, både nålevende eller historiske, eller de kan være fiktive. Disse er beundringsverdige i den forstand at de har karaktertrekk som er attraktive i kulturen.

Videre har vi ritualer, som er handling som utføres på en bestemt måte. Det kan også beskrive flere handlinger i et bestemt mønster. I en kultur er de viktige for identitet, lojalitet og tilhørighet. Oftest foregår ritualene i sosiale sammenhenger.

Den dypeste formen for elementer i organisasjonskulturen er verdier. At noe har verdi betyr at det har noe godt og kvalitativt ved seg, altså fordelaktige konsekvenser. I en kultur vil verdiene i seg selv være usynlige, men i visse situasjoner vil verdiene legge grunnlaget for hvordan vi agerer.

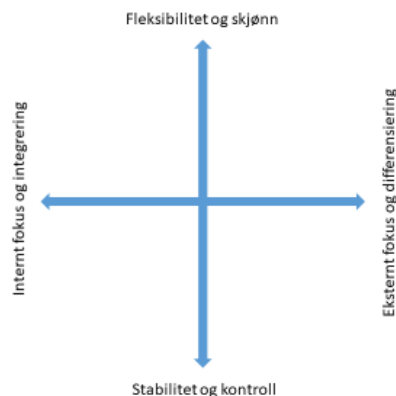
4.4 Rammeverket for konkurrerende verdier (The Competing Values Framework – CVF)

Rammeverket for konkurrerende verdier er en teoretisk modell for å vurdere organisasjonskultur. Dette rammeverket kan sees på som en analyseramme for å forstå atferd i organisasjoner og kan danne utgangspunkt for å se på organisasjonskultur. CVF er også

grunnlaget for OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – verktøy for vurdering av organisasjonskultur (Cameron & Quinn, 2014, s. 35).

I de senere tiårene har det blitt framsatt en mengde forslag til hva som kjennetegner organisasjonskultur (Cameron & Quinn, 2014, s 36–39). Cameron og Quinn har imidlertid utviklet rammeverket for konkurrerende verdier, som har vist seg å stemme godt med etablerte teorier. Utgangspunktet var undersøkelse av en organisasjons effektivitet. I dette arbeidet framkom det to hoveddimensjoner. Den ene dimensjonen viste effektivitetsfaktorer som fleksibilitet, dynamisme og skjønn i én ende av skalaen. Det vil si at organisasjoner betraktes som effektive hvis de er i stadig endring, eksempelvis Google og Apple. Faktorer som stabilitet, orden og kontroll lå i motsatt ende av skalaen. Her betraktes organisasjoner som effektive hvis de er stabile og forutsigbare, for eksempel offentlige institusjoner.

I den andre hoveddimensjonen fra Cameron og Quinns arbeid skiller det mellom intern orientering, integrering og helhet på den ene siden og eksternt orientering, differensiering og rivalisering på den andre siden. Altså om organisasjonen er internt eller eksternt orientert.



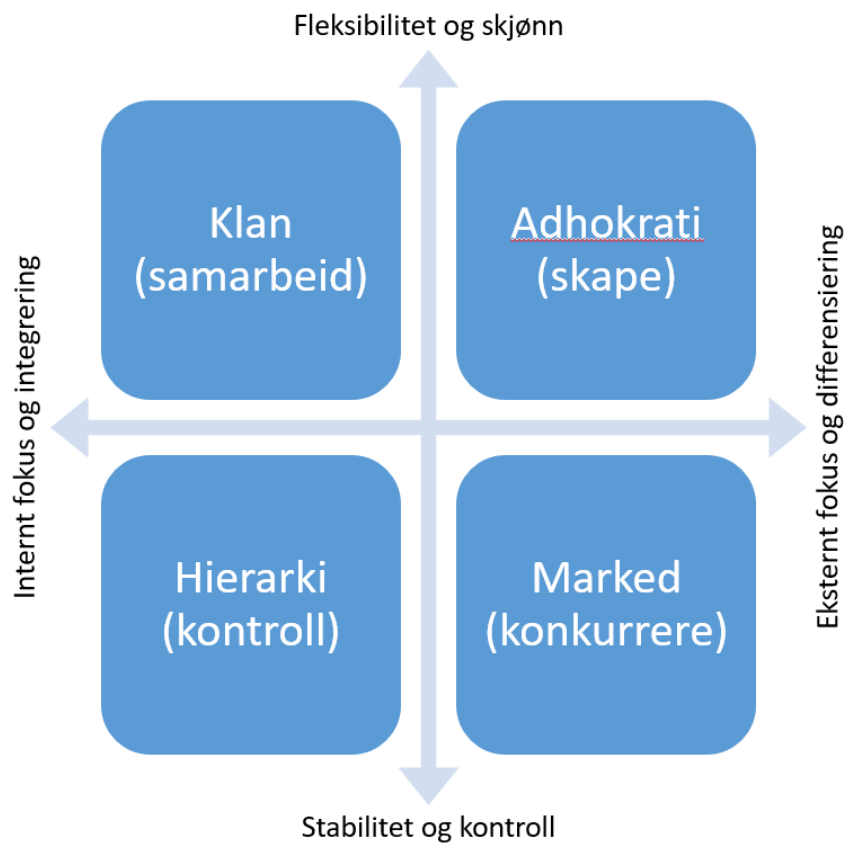
Figur 8. Rammeverket for konkurrerende verdier, fritt etter Cameron og Quinn (2014).

Til sammen danner altså disse to dimensjonene fire kvadranter. Hver kvadrant representerer ulike indikatorer på en organisasjons effektivitet. Ut fra dette defineres hva som er bra, riktig og passende, altså kjerneverdiene for hvordan en organisasjon blir vurdert. Den enkelte

kvadranten representerer dennes grunnleggende antakelser, retningslinjer og verdier. Og disse faktorene kjenner vi igjen fra det som utgjør organisasjonskulturen, jf. Cameron og Quinn (2014, s. 41).

Kjerneverdiene i en kvadrant har motsatt verdi av hva som befinner seg i andre enden. Firkanten øverst til venstre identifiseres med fleksibilitet og internt perspektiv i motsetning til firkanten nederst til venstre, som kjennetegnes av konkurranse og eksternt perspektiv. Likeså vil kvadranten øverst til høyre ha fleksibilitet og eksternt perspektiv som kjennetegn, som igjen er motsatt av firkanten nede til venstre. Her er det kontroll og internt perspektiv som er kjerneverdiene. Dette gjelder altså både horisontalt, vertikalt og diagonalt. Derfor blir modellen kalt *rammeverket for konkurrerende verdier* (Cameron & Quinn, 2014).

I hver kvadrant er det lagt inn de indikatorene som best beskriver dennes kjerneverdi. Hver av disse kvadrantene representerer en kulturtype. De samsvarer med de ulike kulturtypene som framkommer ved verktøyet for vurdering av organisasjonskultur (OCAI). Rammeverket for konkurrerende verdier kan settes sammen med kulturtypene fra OCAI slik som vist i figur 9.



Figur 9. Rammeverket for konkurrerende verdier (Cameron & Quinn, 2014, s. 40).

4.5 Kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier

I dette kapittelet vil jeg avgrense meg til å illustrere de kulturtypologiene som OCAI inneholder. Det er hierarki-, markeds-, klan- og adhokratikulturen (Cameron & Quinn, 2014, s. 42–52).

4.5.1 Hierarkikulturen (kontrollkulturen)

Max Weber studerte organisasjoner fra begynnelsen av 1900-tallet. Den største utfordringen var å produsere varer og tjenester effektivt nok. Svaret på dette ble å utvikle det som

kjennetegner et byråkrati: Regler, spesialisering, elitestyre, hierarki, særelse, mangel på personlighet og ansvarlighet.

Fordi det her er klare linjer for ansvar og myndighet og prosedyrer for hvordan en oppgave skal utføres, blir resultatet høy grad av ensartethet, samtidig som det er stabilt og effektivt. Store organisasjoner hvor dette er vesentlige elementer er dominert av denne kulturen. Det samme gjelder naturlig nok for offentlige virksomheter. Denne kulturen kjennetegnes av kontroll.

4.5.2 Markedskulturen (konkurranskulturen)

Utover på 1960-tallet var det flere forskere som tok til orde for en annen tilnærming til organisatorisk effektivitet. Mange faktorer påvirker organisasjonens effektivitet, men den viktigste blir identifisert som transaksjonskostnader.

Ved å skjele til det vi kjenner som markedsmekanismer, forklares altså markedskulturen. Konkurransesevne og produktivitet er vesentlige elementer her. Målsetting, gjøre opp status og deretter sette nye målsettinger er en viktig arbeidsmetode. Det fører til forbedret konkurranseposisjon og markedsandeler. Å vinne er limet i organisasjonen. Markedskulturen retter blikket mot resultater. En slik kultur er hovedsakelig orientert mot eksterne grupper, i motsetning til hierarkikulturen som er orientert mot interne.

4.5.3 Klankulturen (samarbeidskulturen)

På slutten av 1960-tallet og utover på 1970-tallet vokste det fram en tredje måte å kategorisere ulike organisasjonskulturer på. Det var klankulturen. Typiske kjennetegn er samarbeid, ansattes medvirkning og bedriftens forpliktelse overfor de ansatte.

På mange måter har klankulturen likhetstrekk med en storfamilie. Individet i seg selv er ikke så viktig, men heller hva gruppen som sådan kan prestere. På den andre siden blir individene utfordret og kan vokse. Det er rom for å feile. Alle i organisasjonen blir sett på som like viktige uavhengig av hvilken stilling den enkelte har. Lagånden er svært viktig, og lederne blir sett på som mentorer. Organisasjonen kjennetegnes i stor grad av lojalitet, tradisjon, felles verdigrunnlag og langsiktighet. Det er høy forpliktelse i slike organisasjoner.

4.5.4 Adhokratikulturen (skapekulturen)

En fjerde idealtipe for organisering oppstod da vi gikk over fra industrialderen til informasjonsalderen. Denne kulturtypen kjennetegnes i stor grad av utvikling av nye ideer, innovasjon, fleksibilitet og vilje til å ta risiko. Av navnet, adhokrati utledet av *ad hoc*, går det fram at dette er noe midlertidig, spesialisert og dynamisk.

For å tilpasse seg stadige endringer i samfunnet, må organisasjonen kunne følge med, være i forkant og ta nødvendige grep. Det gjelder å være best i klassen og å være ledende i å utvikle ny kunnskap. I adhokratikulturen er prosjektorganisering en vanlig arbeidsmåte, og endringer i organiseringen blir gjort etter hvilke oppgaver som skal løses. Her er stor grad av individuell utfoldelse, og kreativitet settes høyt. Organisasjonen er dynamisk og visjonær.

Ledelsen har sin største oppgave i å skape en visjon for framtiden ved å motivere til entreprenørskap, kreativitet og foregangsaktivitet. I motsetning til hierarki- og markedskulturer med sentralisert makt har adhokratiet en mer flytende makt. Det vil si at hvem som har makt kan endre seg relativt raskt alt etter hvilken arbeidsoppgave blikket rettes mot. Denne type kultur finner vi typisk i gründerbedrifter.

5 Hvilken organisasjonskultur råder i Åseral kommune?

5.1 Presentasjon av resultater

I dette kapitlet presenterer jeg resultatene som har framkommet i OCAI-undersøkelsen. Videre vil jeg analysere resultatene og diskutere hvordan de besvarer problemstillingen.

Problemstillingen er:

Hvilken organisasjonskultur råder i Åseral kommune, og støtter eller utfordrer kulturen den nye strukturen?

5.2 OCAI

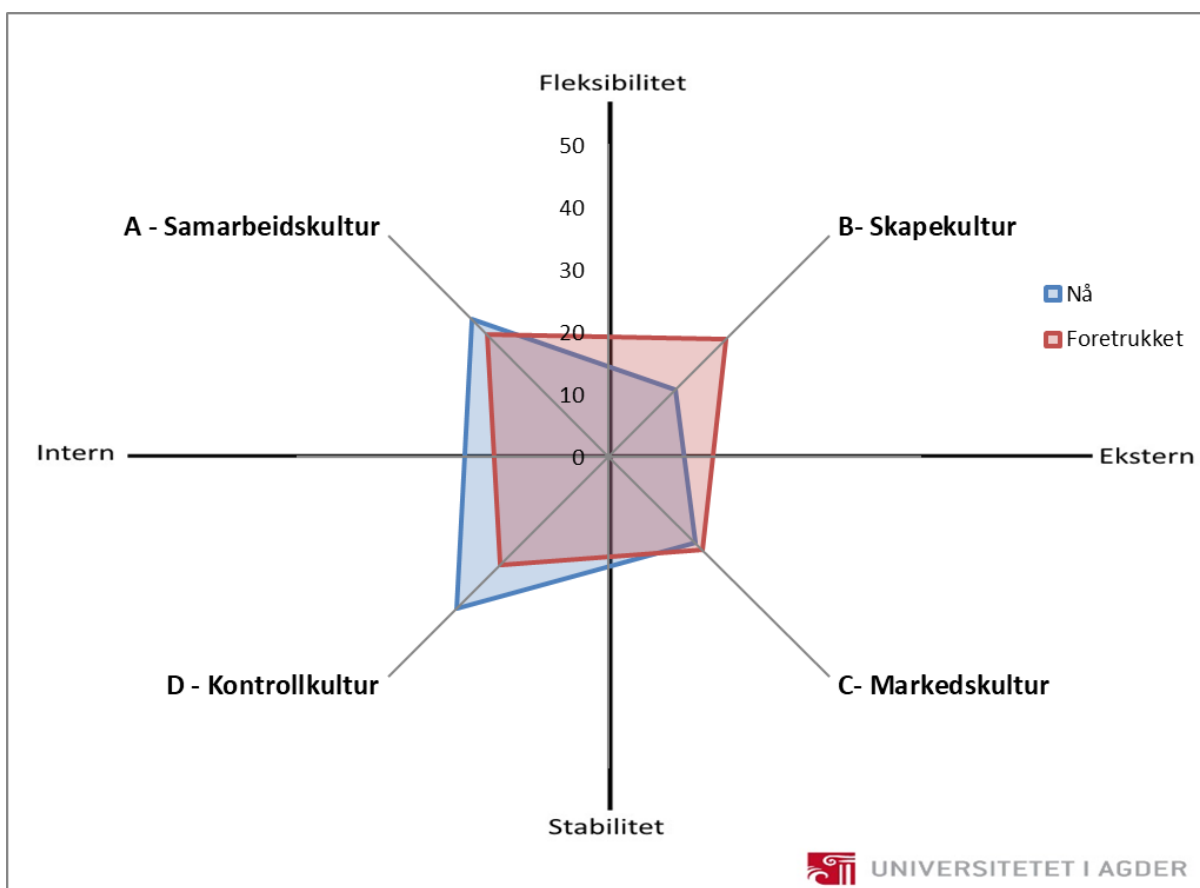
Som en del av dette studiet gjennomførte vi en OCAI-undersøkelse på utvidet ledergruppe i 2017. Den har også blitt gjennomført i 2020.

Cameron og Quinn (2014, s. 83) har ikke en eksakt tolkning av resultatene fra en OCAI-undersøkelse, men mener en skal være særlig oppmerksom på forskjeller mellom nå-kultur og den foretrukne over 10 poeng.

Hvis det er en forskjell på nåsituasjonen og ønsket situasjon på mellom fem og ti poeng, framholder Cameron og Quinn (2014, s. 83) at det indikerer et behov for kulturendringsinnsats. Alt etter hva slags organisasjon vi snakker om kan selv mindre differanser ha stor betydning og føre til arbeid med kulturendring.

Tabell 2. Resultatet av OCAI-undersøkelsen for utvidet ledergruppe i 2017.

	Nå	Foretrukket	Differanse
Samarbeidskultur	31	28	-3
Skapekultur	15	27	12
Markedskultur	20	21	1
Kontrollkultur	35	25	-10



Figur 10. Nåværende og foretrukket profil for utvidet ledergruppa i 2017 gjennom OCAI.

Den dominerende kulturen i 2017 var utvilsomt kontrollkulturen, med samarbeidskulturen som en god nummer to. Ikke unaturlig at kontrollkulturen har et tyngdepunkt i en kommune. I utvidet ledergruppe er alle tjenesteområdene i kommunen representert. For noen tjenesteområder er det naturlig at kontrollkulturen er viktigere enn andre med tanke på arbeidsoppgavene de har.

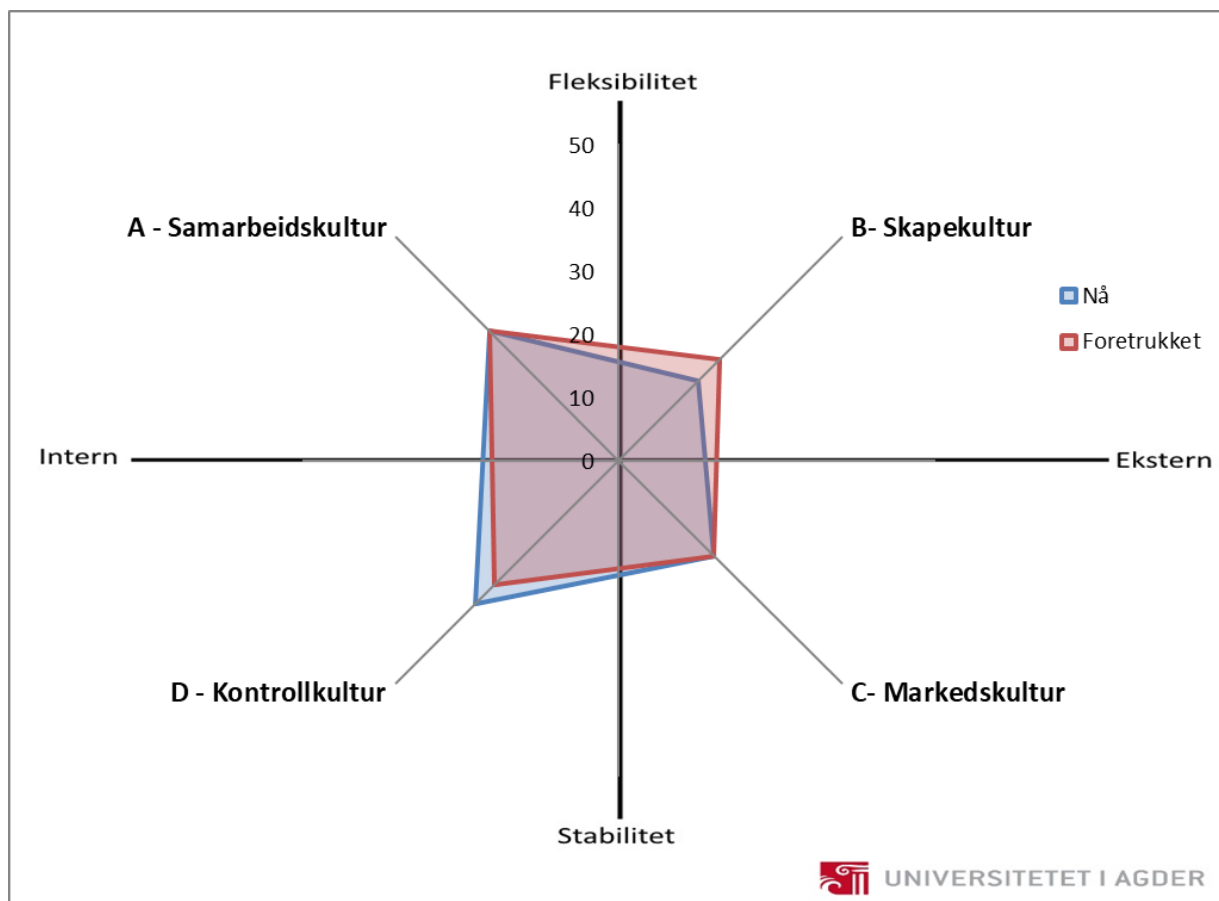
Kontrollkulturen kjennetegnes av å være svært formalisert og strukturert. Regler og prosedyrer er styrende for utførelsen av arbeidet. Lederne er opptatt av å organisere og koordinere på en effektiv måte. Stabilitet, pålitelighet, spesialisering og ensartethet er gjeldende egenskaper og verdier.

Nå-kulturen har form som et trapes, mens foretrukket kultur har en mer kvadratisk form. Den største forskjellen er å minske kontrollkulturen med 10 poeng, samtidig som skapekulturen økes med 12 poeng. Tallene viser at det er ønske om en stor endring på disse områdene. Med tanke på at Cameron og Quinn (2014, s. 83) framholder at en bør være særlig oppmerksom på forskjeller mellom nå-kulturen og ønsket kultur på mer enn 10 poeng, bør en ta dette alvorlig.

Skapekulturen har fått lav score i nå-kulturen, men er ønsket å øke med 12 poeng. Det er en dramatisk økning. En kommune skal levere tjenester på et jevnt nivå. Med likebehandling av henvendelsene som kommer, er det naturlig med stor grad av kontrollkultur. På den andre siden er det nødvendig å utvikle seg. Den store differansen mellom nå-kultur og foretrukket kultur kan være et signal om at utviklingsarbeidet kanskje ikke er så framtreddende i organisasjonen som det burde være. Hvis en ikke utvikler seg, men har status quo, er det fare for at en raskt kommer i bakevja. Det å være fornøyd med «hvor en er», kan bli en farlig sovepute, for da sakker en fort akterut uten selv å være klar over det. Ikke nødvendigvis fordi en selv blir dårligere, men de en sammenligner seg med utvikler seg og blir bedre. Manglende skapekultur kan være et tegn på lite utvikling.

Tabell 3. Resultatet av OCAI-undersøkelsen for utvidet ledergruppe i 2020.

	Nå	Foretrukket	Differanse
Samarbeidskultur	29	29	0
Skapekultur	18	23	5
Markedskultur	21	21	0
Kontrollkultur	32	28	-4



Figur 11. Nåværende og foretrukket profil for utvidet ledergruppe i 2020 gjennom OCAI.

Kontrollkulturen er fortsatt dominerende sammen med samarbeidskulturen når vi ser på resultatene fra 2020. Det er nå en differanse mellom disse kulturene på 3 poeng, mens det i 2017 var 4 poeng. I tillegg lå kontrollkulturen på 35 poeng i nåværende profil i 2017, mens nåværende profil i 2020 viser 32 poeng. Respondentene mener altså at kontrollkulturen er noe mindre enn i 2017. Samtidig ønskes denne kulturen redusert til 28 poeng nå mot 25 poeng i 2017. I 2017 var det et gap mellom nå-kulturen og foretrukket kultur på 10 poeng, mens i 2020 er denne forskjellen på 4 poeng. Det er interessant å observere denne forskjellen. Det kan bety at i 2017 opplevde medlemmene i utvidet ledergruppe at det var altfor stor grad av kontrollkulturens kjennetegn i organisasjonen og at de kanskje trodde at for å komme på et «riktig» nivå, måtte dette reduseres med 10 poeng. Nå oppfatter respondentene at det er noe mer enn ønskelig av kontrollkultur i organisasjonen, men det skal ikke så mye justering til for at respondentene mener dette ligger på et riktig nivå.

Resultatet for skapekulturen har noe av samme tendensen. I 2017 var nå-verdien 15 poeng, mens ønsket nivå da lå på 27. Altså en differanse på 12 poeng. Jeg tolker det dithen at det i 2017 var et ønske om et relativt sett mye større innslag av skapekulturen enn det som var tilstede på det tidspunktet. I og med at forskjellen mellom den opplevde graden av skapekultur og det ønskede nivået er såpass stor som 12 poeng, indikerer det at det langt på vei var en mangel i organisasjonen. Foretrukket nivå kontra nå-kulturen viser nesten en dobling når en ser på poengene.

I 2020 har bildet for skapekulturen endret seg. Der svarer respondentene at nå-kulturen er 18 poeng, mens foretrukket nivå er 23. Det tyder på at organisasjonen har bedret seg noe med tanke på for eksempel utvikling, innovasjon og fleksibilitet. Samtidig mener respondentene at organisasjonen fortsatt kan gå noe mer i den retning, men ikke så langt som resultatene fra 2017 viser.

Undersøkelsen i 2017 viser kun små forskjeller mellom nå-situasjonen og ønsket nivå når det gjelder samarbeidskulturen og markedskulturen. Det skiller henholdsvis tre og ett poeng. For samarbeidskulturen er den foretrukne kulturen tre poeng mindre enn nå-verdien. Årsaken til at respondentene ønsker å redusere dominansen på samarbeid trenger ikke være at det er for mye samarbeid, men heller at det er ønske om å styrke de andre kulturene. For markedskulturen er det ønske om å øke den en tanke, det vil si med ett poeng. Det tolker jeg til mer å dreie seg om justeringer.

Når vi ser på resultatene for samarbeidskulturen og markedskulturen i 2020, viser den at det ikke er forskjell på hvordan respondentene oppfatter dagens situasjon kontra hva som er foretrukket. Poengene for disse kulturene ligger på henholdsvis 29 og 18.

Svakheter ved kulturprofilene, både i 2017 og 2020, er etter min mening for lite konkurranseinstinkt, innovasjon og risikovillighet. Profilene viser for stort internt fokus og stor grad av kontroll, ensartethet, effektivitet, spesialisering, standardiserte regler og prosedyrer. I tillegg tyder resultatet på at vi ikke er gode nok til å sette mål, gjøre opp status for deretter å sette nye mål slik at vi utvikler og forbedrer oss. Videre ser det ut som at vi ikke

tilpasser oss et samfunn i stadig endring slik at vi kan følge med, gi stort nok rom til utvikling av nye ideer, ta grep og være i forkant. Vi utvikler til en viss grad ny kunnskap, men kanskje ikke i rikt monn. Organisasjonen bobler ikke over av kreativitet og kjennetegnes ikke av å være dynamisk og visjonær.

Kulturprofilene viser også at respondentene foretrekker noe mer fleksibilitet sammenlignet med stabilitet. Det gjelder for OCAI-undersøkelsen både i 2017 og 2020.

Totalt sett for OCAI-undersøkelsene er det mye større sprik mellom nå-situasjon og foretrukket i 2017 enn i 2020. Den observasjonen synes jeg er meget interessant. Grunnen til det er at jeg vil påstå at vi ikke har jobbet systematisk og bevisst med organisasjonskultur. På den andre siden har vi alle forskjellige egenskaper. Når det blir bytte av hvem som innehar ulike roller, altså personer slutter i jobben sin og nye kommer inn, kan det i seg selv føre til endringer i den ene eller andre retningen. –Men likevel svært fascinerende å se slike resultater.

Oppsummering av OCAI

For å oppsummere svaret på den første delen av problemstillingen, har jeg hentet fram scoren for den nåværende kulturen. Den viser en sterk kontrollkultur, samtidig som den har et sterkt innslag av samarbeidskultur.

Tabell 4. Score for nåværende kultur i 2020.

	Nå
Samarbeidskultur	29
Skapekultur	18
Markedskultur	21
Kontrollkultur	32

Kulturen bygger opp under en samarbeidsorientert struktur, men klarer ikke å ta opp i seg de andre elementene da det er relativt lite vektlegging på skape- og markedskultur. De strukturelle grepene som er gjort har altså ikke ført til særlig bevegelse i kulturen.

6 Støtter eller utfordrer kulturen den nye strukturen?

Åseral kommune har endret organisasjonsstruktur i retning av en struktur som legger til rette for å styrke og videreutvikle samhandlinga i administrasjonen og tjenesteproduksjonen. I tillegg skal organisasjonen blant annet ha lederressurser som står i forhold til faglig, økonomisk og personellmessig oppfølging.

Formålet med den strukturelle endringen var å bedre den horisontale koordineringen slik at samarbeidet på tvers av enheter og avdelinger ble styrket og videreutviklet. Den vertikale inndelingen ble «strammet inn» slik at avdelingene fikk et større ansvarsområde enn den enkelte avdelingen hadde hatt tidligere.

Et interessant spørsmål i den forbindelse blir å finne ut i hvilken grad lederne oppfatter at dette er tilfellet. På den bakgrunn gjennomførte jeg fokusgruppeintervju med lederne, jf. avsnitt 3.3. i metodekapittelet. Jeg vil nå presentere hva som kom fram i fokusgruppeintervjuene.

I forlengelsen av denne presentasjonen vil jeg vurdere om den påviste kulturprofilen bygger opp om de strukturelle ambisjonene som framkommer gjennom reorganiseringen som er blitt fortatt.

Jeg skal først gå inn i hvordan lederne oppfatter situasjonen, deretter drøfter jeg det som har framkommet gjennom intervjuene.

6.1 Resultater fra fokusgruppeintervju

Spørsmål 1: Hvordan påvirker de organisatoriske endringene (fra 2011 til 2020) din hverdag? Fordeler og ulemper.

Det synes å være stor enighet om at det med nåværende organisering er blitt tydeligere samarbeid på tvers, både mellom enheter og avdelinger. Enhetslederne blir mer involvert i helhetstenkning nå og hjelper hverandre på en annen måte enn tidligere. Før kjente en bare sin egen avdeling, selv om en også da skulle tenke og samarbeide på tvers. Med dagens organisering er det mer «vi-følelsen», det oppleves som én organisasjon.

Det er en utfordring med rolleavklaring i en liten organisasjon. Siden veien til toppledelsen er kort, framstår det som desto viktigere. Før var dette mer avklart med hensyn til innholdet i boksene i organisasjonskartet og relativt tette skott mellom avdelingene. Intensjonene med ny organisering var å gjøre dette arbeidet, men på grunn av fravær i sentrale posisjoner, er ikke dette blitt gjort. Rollefordelingen må være klar uavhengig av om rollen er besatt eller ikke. Når ikke alle roller er besatt, blir det ekstra viktig at alle vet hvilke oppgaver den enkelte skal gjøre.

Som ansatt og leder må en lære seg å leve med unntakene. En må ikke tenke at bare en kommer over denne kneika, så går det bra. –Men det er alltid en eller annen kneik. Det gjelder å rigge organisasjonen til å takle de endringene som «stadig» kommer. Vi er veldig gode på kriseledelse, men ikke så gode på hverdagskriseledelse. Det lages kortsiktige løsninger for å komme gjennom hverdagen. «Vi vil aldri få en organisasjon som er i en normalsituasjon» var et av utsagnene som kom fram i intervjuene.

Det stilles spørsmål om hva som er organisasjonen og hva som skyldes personene som besitter de ulike rollene. Siden det har vært fravær i sentrale roller i ledelsen, oppfattes det som at organisasjonskartet ikke har blitt testa ordentlig ut. Det har muligens ført til at organisasjonen delvis har fungert etter den gamle modellen.

Etter ny organisering er også enhetslederne med på budsjettsamling, før var det bare avdelingssjefene, økonomisjef, personalleder, leder for servicekontoret og rådmannen som deltok. Etter organisasjonsmodellen av 2011 ble det intern kamp om midlene/godene. Nå hjelper lederne hverandre på en helt annen måte enn tidligere. Det kom fram under intervjuene at da det var avdelingssjefer (2011) visste ikke den enkelte avdelingssjef hva kollegene gjorde.

Etter modellen fra 2011 var det kiving mellom enheter og avdelinger om både penger og personell. Selv på avdelingssjefsnivå gjorde dette seg gjeldende. Det var også krevende å samarbeide på tvers. For eksempel skal helse, barnehage og skole samarbeide til barnas beste. Å være organisert i to ulike avdelinger vanskeliggjorde dette arbeidet.

I kommunestyrevedtak fra 2013 fikk rådmannen fullmakt til å gjøre organisatoriske endringer. Det har ført til at det er gjort en del mindre endringer i organisasjonen, noe som har vært både nyttige og verdifulle endringer.

Rådmannen har ikke vært så tydelig som ønsket på hva han ville med den nye organisasjonen. Det har vært vanskelig å se strategiene. Enhetslederne fikk med ny organisasjonsmodell fullstendig personal- og økonomiansvar. De ble forespeilet mer serving fra økonomikontoret, men det tok sju år før dette virket som det skulle. Årsaken er i stor grad fravær i sentrale stillinger og stadig brannslukking. «Det må være tydelighet på hva som tenkes i organisasjonen, ellers har det ingen hensikt med noe» er en beskrivelse som kom fram gjennom intervjuene.

Avdeling for oppvekst og levekår (OPPLEV) ser ett minus ved den nye organiseringen. På oppvekstsida er det krav til skolefaglig kompetanse i kommuneledelsen. Her skal kommunen som skoleeier føre tilsyn med utøvelsen av skolen. På helsesida er det ikke samme krav da tilsyn i stor grad føres av organisasjoner utenfor kommunen. Når kommunalsjefen for dette området har pedagogisk bakgrunn, er ikke dette vanskelig. Hvis kommunalsjefen har en annen bakgrunn, f.eks. helsefaglig, blir dette en reell problemstilling. Det er spesielt vanskelig i små kommuner.

Oppsummering spørsmål 1:

Det syntes å være enighet om at den nye organiseringen har ført til mer samarbeid på tvers av enheter og avdelinger, «vi»-følelse og mer involvering av enhetsledere. Deltakelse på budsjettsamling for utvidet ledergruppe og dertilhørende diskusjoner er fruktbart. Fortsatt er det en utfordring med tydelige rolleavklaringer.

Det vil «alltid» være vakans i enkelte stillinger slik at det er sjelden organisasjonen er i en såkalt normalsituasjon. Tydelighet er viktig.

I *Avdeling for oppvekst og levekår* ser de ett minus ved ny organisering med tanke på utfordringen med å sikre skolefaglig kompetanse i kommuneledelsen.

Ut fra hva som har framkommet gjennom intervjuene framstår det helt klart at mer samarbeid på tvers av enheter og avdelinger er i tråd med et av formålene i den nye strukturen. Her støtter kulturen opp om de strukturendringene som er gjort.

Spørsmål 2: Hva har endret seg i måten å jobbe på?

Vi jobber mer sammen nå, oppleves som en felles organisasjon og samhandler mer med andre enn vi gjorde før. Det har endret måten vi jobber på. Ansvarsoppgavene har dreid veldig. Nå har enhetslederne fullt personal- og budsjettansvar. I 2011 lå hovedansvaret hos avdelingssjefene. Som enhetsleder har du større forståelse for enheten din når du har det fulle og hele ansvaret selv. Det har utviklet seg en samarbeidskultur i motsetning til tidligere da det var mer oppdelt – det var mitt, mitt, mitt.

Enhetslederne får nå være med på veien fram mot beslutning og selve beslutningen. Som enhetsleder er det da lettere å forstå avgjørelsen. Tidligere ble beslutninga ofte servert fra avdelingssjefen. Enhetslederen har en mer interessant jobb nå, vedkommende er ikke bare en utfører. Det gir seg utslag i at enhetslederne er med og utvikler både rollen og enheten.

Møtearenaer som viser hvorfor vi er her kommer tydeligere fram. Ledelsen kommer med føringer. Endringer er noe som bør være der hele tiden siden ting forandrer seg stadig vekk. Samfunnet endrer seg, og da nytter det ikke at hver sitter på sin tue. Vi er blitt mer brukerorienterte. Evaluering og omorganisering er ikke nødvendigvis det viktigste, det er menneskene bak som betyr mest.

Oppsummering spørsmål 2:

Ved at enhetslederne har fått fullt økonomi- og personalansvar er de nå mer involvert i beslutningene som fattes, for ikke å si veien fram mot selve beslutningen. Samarbeid, forståelse og oversikt, både på tvers av enheter og i egen enhet, er også blitt styrket. Ved at enhetslederne er mer involvert i prosessene og beslutningene og ikke bare en utfører, gjør at enhetslederne utvikler både rollen og enheten.

Også her framkommer samarbeid som et vesentlig punkt i tillegg til at enhetslederne har fullt økonomi- og personalansvar. At enhetslederne har fått dette ansvaret innebærer at de må involvere seg mer, både internt i egen avdeling, men også på tvers av enheter og avdelinger. Dette er i tråd med det som den nye organisasjonsstrukturen skulle oppnå.

Spørsmål 3: Hva er de største/viktigste endringene?

Jo mer en kan se helhetlig på ting, desto bedre. Rådmannen kan da styre organisasjonen på en helt annen måte. Å se mer på tvers av enhetene/avdelingene gir en større mulighet for å se helheten. Det jobbes mye mer tverrfaglig sammenlignet med tidligere. Spesielt gjelder det overordnede løsninger. Livet er hektisk, og det er viktig å være fleksibel. I utgangspunktet er det ikke tid til sektorovergripende samarbeid, men det er dette som må til.

Et annet element som er blitt tydeliggjort er hvor viktig det er å gå tjenestevei. Det gjelder å gå i linja, både oppover og nedover. Totalt sett er det tidsbesparende.

Rett person i rett rolle er viktigst, altså den enkeltes egnethet. Det ble stilt spørsmål om det var opprettelsen av servicekontoret som var starten på å tenke på kommunen som et hele. Her ble merkantilt personell samla. Kanskje var dette et vendepunkt.

På rådhuset har det for eksempel skjedd en endring ved at nå spiser alle lunsj sammen i kantina. Tidligere satt renholderne for seg selv. Akkurat hvordan det gjøres på de ulike bygga i kommunen er nok forskjellig.

Selv om OPPLEV er ei stor avdeling, er det en fordel for brukerne at det foregår samarbeid på tvers på en annen og bedre måte nå enn tidligere. Før var ikke enhetsleder saksbehandler, men er det nå. Det fører til at enhetsleder må stå for beslutningene selv i stedet for å «gjemme seg» bak avdelingssjefen som saksbehandler. I noen tilfeller kan det være vanskelig med tanke på objektivitet da en er nærmere den/de en sak måtte angå. –Men totalt sett blir det likevel vurdert til å være en fordel slik det er nå.

Innimellom kan det være «fint» med en krise. I 2020 har dette utvilsomt vært koronapandemien. Noe positivt kommer det ut av kriser. I en slik situasjon har det blitt tatt digitale sjumilssteg på svært kort tid.

Oppsummering spørsmål 3:

I en hektisk hverdag er det viktig å se helhetlig på ting, være fleksibel og ta seg tid til sektorovergrepene arbeid. Det er tydeliggjort hvor viktig det er å gå tjenestevei samt å ha rett person på rett plass. Alle ansatte utgjør brikker i puslespillet og er viktige.

Uansett hvor uheldig eller negativ en situasjon/hendelse er, kan det komme noe positivt ut av det. Eksempelvis har vi tatt store steg på den digitale fronten i forbindelse med covid-19-pandemien.

Å kunne se en helhet samtidig som enhetslederne må være relativt detaljorienterte i sin hverdag er utvilsomt en styrke. Det kan likevel være en fare for å havne i den ene eller andre enden av skalaen med tanke på detalj- eller helhetlig tenkning.

Et organisasjonskart er som regel tydelig med tanke på nivå og hierarki i organisasjonen og hvem som er overordnet og underordnet hvem. I en liten organisasjon er det ofte en fare med at «alle kjenner alle» og snakker med den en tror eller vet kan hjelpe en i stedet for å gå i den organisatoriske linja. Det gjelder både oppover og nedover. Dette kan fort skape krøll i organisasjonen, for eksempel med tanke på informasjonsflyt. Da ny rådmann startet i stillingen i 2019, var dette noe han tok tak i og fikk «strammet opp» linjene. Det har vist seg å være gode og nødvendige grep og helt i tråd med organisasjonsstrukturen.

Spørsmål 4: Er det noe som bør endres?

Kommunalsjefene må bli flinkere til å konsentrere seg om de overordnede linjene og slippe taket i detaljene. De skal drive med strategi og utvikling. Avgjørelser må tas på rett nivå, og både enhetsledere og kommunalsjefer må ha mandat til å treffe avgjørelser.

At rådmannsteamet fungerer, er kjempeviktig. Det må være bevissthet på å gå i linja i organisasjonen.

OPPLEV er et stort område med mange ansatte. Det er positivt å være organisert under samme kommunalsjef. Siden området er såpass stort, burde det i tillegg være en rådgiver for kommunalsjefen. Optimalt bør da kommunalsjef og rådgiver ha «motsatt» bakgrunn – den ene har helsebakgrunn, den andre har pedagogisk bakgrunn. Det kan være vanskelig for kommunalsjefen å vite hva som skal prioriteres med tanke på ikke å ha samme faglige bakgrunn. En kan også få en kommunalsjef som verken har helsefaglig eller pedagogisk bakgrunn. Å dele avdelingen i to slik det var før, ønsker de seg ikke tilbake til. Dagens organisering er positiv med hensyn til livsløpet.

Kompetanse må ivaretas i alle ledd, også kommunalsjefnivået.

Oppsummering spørsmål 4:

Rådmannens ledergruppe må ta tak i strategi- og utviklingsarbeidet og slippe detaljene rundt daglig drift. Kompetanse må det være bevissthet på i alle ledd. Avgjørelser må tas på rett nivå i organisasjonen.

I tillegg til å se helheten er det også av enorm betydning å ha gode strategier for i hvilken retning kommunen skal gå. Hvordan skal vi for eksempel jobbe for å oppnå målene i kommuneplanen? Samtidig er utviklingsarbeidet viktig. Det går som hånd i hanske sammen med strategiarbeidet.

Kulturkartleggingen viser at det i stor grad er fravær av nytenkning og innovasjon i organisasjonskulturen i Åseral kommune. Det er en utfordrende situasjon å være i når det gjennom både kulturkartlegging og fokusgruppeintervju kommer fram et ønske og behov om mer av skapekulturen. Kommuneledelsen har en jobb å gjøre for å motivere og vise vei med tanke på hvor kommunen skal ledes hen. Kulturen går ikke i tospann med strukturen på dette området.

Spørsmål 5: Hva mener du er de viktigste elementene i dagens ordning å ta med videre?

Å ha mål om å jobbe så bredt som mulig og samhandle på tvers av enheter borger for å kunne ta de riktige beslutningene. Avdeling for drift og utvikling oppfatter at de «alltid» har samarbeidet på tvers. Uansett er det viktig å informere om hverandres arbeid slik at en unngår at en enhet setter seg litt opp mot en annen. Viktig at en ikke er alene om å fatte beslutninger, men at det også skjer gjennom samarbeid.

Strammere økonomi gjør at en må se på løsninger sammen, f.eks. utlysning av stillinger. Må det lyses ut, eller kan det ommøbleres internt? For å finne de gode løsningene, er det viktig at en snakker sammen. Det anses som en fordel at ansatte jobber på forskjellige enheter da informasjonsflyten mellom enhetene går mer automatisk.

Et mindre økonomisk handlingsrom er kanskje en like viktig faktor som selve organisasjonskartet. En periode hadde skolen et overforbruk på sitt budsjett. Det førte til at de andre enhetene måtte spare på sine budsjetter. Når det skjer både to, tre og fire år på rad, blir det fort et irritasjonsmoment.

Oppsummering spørsmål 5:

Informasjon og samhandling på tvers i organisasjonen er de viktigste elementene.

Eksempelvis er det viktig å ikke være alene om å ta beslutninger, samt at en må se om en kan finne løsninger sammen.

Samhandling og informasjonsutveksling som stikkord på hva som bør tas med videre føyer seg inn i rekka med spørsmål 1–3 der dette også ble trukket fram.

Spørsmål 6: I hvilken grad innvirker følgende stikkord på organisasjonen/måten det jobbes på?

- a. Samarbeid, lagånd, felles verdigrunnlag, langsiktighet
- b. Kreativitet, nye ideer, innovasjon, vilje til å ta risiko, fleksibilitet
- c. Produktivitet, konkurransevne, målsetting, resultat
- d. Kontroll, regler, spesialisering, ansvarlighet

a.

I en slik organisasjon drar en i samme retning – mot felles mål. Det er strategisk, gir trygghet og forutsigbarhet. Faren er at en aldri blir ferdig og at det kan bli for mye møl.

Organisasjonen oppleves å være god på lagånd og samarbeid. Utvida ledergruppe kjenner hverandre godt og er trygge på hverandre. Det er sunt med litt utskiftning av personer i rollene, men likevel trygt å krangle med hverandre.

Verdigrunnlaget for døgnrytme er forskjellig. Noen begynner tidlig på jobb, mens andre jobber utover ettermiddagen. I en arbeidsintensiv periode kan dette gi relativt sterke utslag da det bare er 2–3 timer på natta ingen i administrasjonen jobber.

Mangel på langsiktighet påvirker organisasjonen negativt. Selv om handlings- og økonomiplan minimum skal ha et 4-årig perspektiv, bryr vi oss ikke særlig om det. Et annet eksempel er at 14-dagers sykemelding er vanskelig når det er et langvarig sykefravær. Det er et uttalt ønske om å bli bedre på langsiktighet.

Fraværet av practical jokes tolkes som et symptom på at det er slitasje i organisasjonen og folk har nok med å holde hodet over vannet. Når kollegene dine har overskudd til å finne på fantestrekker i hverdagen, er det et godt tegn. «Det er en god engstelse når en er nervøs for å åpne døra inn til kontoret sitt [fordi du mistenker at noen har tulla på kontoret ditt].» Dette utsagnet er en beskrivelse av hvordan et godt arbeidsmiljø er hos oss.

b.

Med disse stikkordene til å beskrive en organisasjon ble utfallet betegnet som livsfarlig. En må ha noen til å holde i ballongene slik at de holder seg på jorda og ikke svever av gårde. Det spriker fort i alle retninger, får ikke strategisk tenkning mot mål og heller ikke noe sluttresultat.

Når en blir sliten, stagnerer det fort og det blir mindre innovasjon. Vi er lite kreative, og det er lite lystbetont når en er sliten. Ved stadig å måtte drive brannsløkking, må en være fleksibel, men det blir ikke så mye ideer av det. I en organisasjon med slitne medarbeidere, kan en kaste ideer ut i lufta, men møter bare tomme blikk.

Vi trenger at ledelsen er de som motiverer til innovasjon. Noen enheter trenger mer kreativitet. Utfordringa er å kanalisere positiviteten og kreativiteten til andre. Det er jo en tendens til å holde på det trygge og vante. Enhet for utvikling utgjør unntaket og bobler over av ideer. På den andre siden er det naturlig at ikke alle er like kreative, det er for eksempel forskjell på regnskap og utviklingsarbeid. Samtidig må en se risiko opp mot konsekvens. Det er viktig å trygge folk til å tenke nytt og at de er sikre i de rollene de får, må pushe folk til å gå utenfor komfortsonen sin.

c.

Klare målsettinger gjør at du vet hva du skal ta fatt på. –Og du vet hvor du skal ende. Det er forutsigbart. Du skal produsere noe og få et resultat.

Vi skal jobbe mot målene i kommuneplanen og handlings- og økonomiplan. Uoppnådde mål får ikke konsekvenser, og det er negativt. Det bare konstateres hvordan det ble. Vi er dårlige på målsettinger og tidsfrister. En kan stille spørsmål om hva vi egentlig er her for. Poenget er å få et godt samfunn slik at det gir grunnlag for at folk vil være her. En gjør det en må gjøre, men er ikke der at vi løfter organisasjonen til nye høyder.

Det er lave forventninger og krav til den enkelte. Når det ikke finnes konkrete mål, er det vanskelig å vite hva en skal prioritere. Leder må ha forventninger til deg med tanke på å nå målene som er satt. Det er viktig å bli sett, spesielt når du har nådd målene.

Vi tror ikke vi har konkurranse, men selvsagt har vi det. I kommunereformen vedtok kommunestyret at vi skal stå alene.

d.

I dette tilfellet blir organisasjonen veldig bundet. En trenger ikke tenke, bare følge regelverket. Hver kan sine ting og gjennomfører ansvarlig og nøyaktig. Du følger oppskrifta

til punkt og prikke, og det er ikke rom for å tenke på egenhånd. Dette ble eksemplifisert ved en historie om en kvinne som skulle gjennom sikkerhetskontrollen på en flyplass. En av reglene var at den reisende måtte ta av jakka for å sende den gjennom til scanning. På dette tidspunktet var det in å ikke bruke en fullstendig bluse under jakka, bare en krage og framstykke slik at det framsto som en ordentlig bluse. Hun ville derfor ikke ta av seg jakka. Sikkerhetsvakten ga seg ikke på at jakka måtte tas av og sendes gjennom scannemaskinen. Kvinnen måtte til slutt ta av seg jakka og gikk gjennom i bh'en.

Det offentlige blir sett i korta og kontrollert hele tiden. Dette påvirker hvordan vi agerer i arbeidet, altså gjør oss mer flid. I praksis prioriterer en de tingene som en står i fare for å bli kontrollert på.

Vi er ganske spesialiserte i en del arbeidsoppgaver, og det er utfordrende å være spesialisert på flere områder siden vi er en liten kommune. Egentlig har vi flest generalister. Vi må late som vi er spesialister. Kanskje er det slik at en blir best på det en selv synes er morsomst. Ønsker generelt mer spesialisering. Det hadde vært gøy hvis en kunne oppnå det gjennom regionsamarbeidet. Da kan oppgavene bli fordelt etter interessefelt og kompetanse ved at en gjør oppgaver for hele regionen. Kommunene bytter da på hvem som utfører hvilke oppgaver.

Det er lettere å samordne oppgaveutførelse på tvers når samme person har flere roller. En må bare samordne seg selv. For en liten kommune er det etter hvert et problem at stadig flere oppgaver delegeres til kommunen.

Oppsummering spørsmål 6:

De to gruppene møtte dette spørsmålet på helt forskjellig måte. Jeg oppfattet at den ene gruppen svarte med tanke på hvordan organisasjonen ville være hvis stikkordene i delspørsmål a–d var sterkt dominerende, mens den andre gruppen diskuterte i hvilken grad stikkordene var beskrivende for dagens situasjon.

a) Organisasjonen oppleves å være god på lagånd og samarbeid, men en må være observant slik at en ikke går i fella og aldri blir ferdig med det en skal gjøre. Uenigheter er ikke farlig i et trygt miljø. Mangel på langsiktighet påvirker organisasjonen negativt. Fraværet av practical jokes i hverdagen tolkes som et tegn på en sliten organisasjon.

b) Den ene gruppa mente at det ville bli en «livsfarlig» situasjon hvis det var kreativitet, nye ideer, innovasjon, vilje til å ta risiko og fleksibilitet som gjennomsyra organisasjonen.

Vanskelig å få strategisk tenkning mot mål og da heller ikke noe sluttresultat.

Når de ansatte er slitne over tid, blir det mindre kreativitet, innovasjon og generelt lite som er lystbetont. Ingen orker ta tak i nye ideer som blir kastet ut. Brannslukking skjer stadig vekk.

Behovet for at ledelsen motiverer til innovasjon er til stede. Det er viktig å trygge folk til å tenke nytt og at de er sikre i de rollene de får. Likevel må folk pushes til å gå utenfor komfortsonen sin.

c) Klare mål gjør at du vet hva du skal gripe tak i. Det at uoppnådde mål ikke får konsekvenser er negativt. Vi er for dårlige på målsettinger og tidsfrister. Det er lave forventninger til den enkelte. På den andre siden er det viktig å bli sett, spesielt når målene er nådd.

d) Regelverket styrer hverdagen. Det kan gå så langt at en bortimot slutter å tenke på egenhånd. I og med at det offentlige blir kontrollert hele tiden, kan det bli en tendens til at en gjør seg mer flid med de tingene en står i fare for å bli kontrollert på.

Egentlig er vi for det meste generalister, særlig siden Åseral er en liten kommune. Det er et uttalt ønske om mer spesialisering, kanskje kan det skje gjennom regionsamarbeidet.

Kort fortalt oppfatter respondentene i fokusgruppeintervjuene at Åseral kommune har et godt samarbeid på tvers internt i organisasjonen. Den delen av resultatet etter fokusgruppeintervjuene støtter opp om dagens organisasjonsstruktur. Mangel på langsiktighet, tydelighet på å arbeide mot definerte mål samt strategi- og utviklingsarbeid underbygger ikke strukturen som er etablert da et av målene var å tydeliggjøre oppgavene.

6.2 Oppsummering av fokusgruppeintervju

De strukturelle endringene som er gjort har fått stor innvirkning på arbeidet i utvidet ledergruppe. Det har utvilsomt ført til bedre horisontal koordinering. Tidligere silotenkning fra de ulike avdelingene, der det bortimot var kamp om midlene og det gjaldt å vinne de samme midlene, er nå fraværende. Det forteller at her har det skjedd en holdningsendring. «Vi-følelsen» er tilstede. Spørsmålet er om dette har skjedd pga. endring av personer i ledelsen, den tidligere omtalte omorganiseringen eller om det er noe som har tvunget seg fram som følge av strammere økonomi.

Tverrfaglig jobbing er helt naturlig nå, noe som langt på vei var utenkelig tidligere. Det er stor trygghet i den utvidete ledergruppen til å «blande seg inn i» andre enhetsledere sitt ansvarsområde, nettopp fordi det viktigste er hva som er best for kommunen (innbyggerne). Samarbeidet er blitt bedre, og det underbygger kulturen i organisasjonen.

Med tanke på at det ble etterlyst et overordnet strategi- og utviklingsarbeid, står det i samsvar med ønsket om å øke andelen av skapekultur i organisasjonen. Innovasjon og nytenkning er ikke stikkord som beskriver dagens organisasjon. De strukturelle grepene som er gjort har i liten grad endret på denne mangelen.

7 Konklusjon og veien videre

I denne oppgaven har jeg belyst følgende to problemstillinger:

- 1 Hvilken organisasjonskultur råder i Åseral kommune?
- 2 Støtter eller utfordrer kulturen den nye strukturen?

Jeg har to typer datasett; OCAI-undersøkelse og fokusgruppeintervju. På bakgrunn av datamaterialet som er samlet inn er det følgende svar på disse spørsmålene.

Av det dominerende kulturuttrykket, ser vi helt klart at det er en internt orientert kultur i de to tidsperiodene (2017 og 2020). Den trekker mot kontroll og stabilitet. Det som er et interessant fenomen i kulturkartlegginga vår er at spriket mellom nåværende og ønsket kulturprofil i 2017 er blitt mindre når en måler i 2020. Fortsatt dominerer det interne fokuset, og av den grunn er entreprenørskap og nytenkning underfokuset.

Når det gjelder ledernes oppfatninger av hva den nye strukturen har gjort med organisasjonen, framkommer det igjen et interessant mønster. Og det viser oss at vi gjennom den nye strukturen har fått bedre horisontal koordinering i ledergruppa. Det gjør at kommunikasjonen og informasjonsflyten har videreutviklet seg til det positive. Det vil med andre ord si at effekten av den nye organisasjonsstrukturen sammenfaller med den samarbeidskulturen som nå avtegner seg i kulturen vår.

Et annet interessant punkt som en kan lese ut av kulturkartleggingen og lederkartleggingen som jeg har gjort er at strukturen i mindre grad enn forventet klarer å stimulere til nytenkning og entreprenørskap i organisasjonen. Denne type aktivitet synes heller ikke å få drahjelp gjennom den organisasjonskulturen som i dag råder i Åseral kommune.

Det tredje punktet vi kan lese ut av denne studien er at om Åseral kommune skal kunne ta steget i retning av en samarbeidende innovasjonsorganisasjon, så må påtroppende

kommunedirektør tre inn i en langt sterkere strategisk rolle. Dette for å kunne påvirke både strukturen og kulturen i en langt sterkere innovasjonsorientering enn det vi har sett i organisasjonen fram til i dag.

I og med at Åseral har valgt å stå alene etter kommunereformen, er det særdeles viktig å ha gode strategier med tanke på hvordan vi skal manøvrere oss videre på det kommunale kartet. Å etablere nettverk sammen med gode samarbeidspartnere på tvers av kommunegrenser samtidig som kommuneledelsen må utvikle og være tydelige på strategier vil være en god start på veien videre.

Litteraturliste

Agenda Kaupang. (2010). *Erfaringer med flat struktur* (Rapport R6628). Hentet fra <https://docplayer.me/6323045-Erfaringer-med-flat-struktur.html>

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, HR, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal

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

Holthe, Ø. (2007, 16. januar). Giske på kulturelt vekkesmøte. *Fædrelandsvennen*. Hentet fra <https://www.fvn.no/>

Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jamil, I. (2014). Kulturteori - kan kultur velges? I H. Baldersheim & L. E. Rose (Red.), *Det kommunale laboratorium: Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (s. 177–194). Bergen: Fagbokforlaget.

Røiseland, A. & Vabo, S. I. (2016). *Styring og samstyring: Governance på norsk* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Schein, E. H. (2012). What Is Culture? I M. Godwin & J. H. Gittel (Red.), *Sociology of Organizations: Structures and Relationships* (s. 311–314). Portland: Ringgold

Stigen, I. (2018, 31. august). *Politiske utvalg under kommunestyret*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/Verktoy/lokaldemokrativeilederen/politisk-organisering-og-politikernes-rolle/politiske-utvalg-og-komiteer-under-kommunestyret/id2424166/>

Vedlegg

1 OCAI-undersøkelse

Kartlegging av organisasjonskultur

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

Hvordan gjennomføre undersøkelsen:

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

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

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

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

Eksempel riktig på utfylling:

Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende for din organisasjon?

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

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

Førige Neste

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

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

Kulturkartlegging

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

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

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

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

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

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

Takk for din deltakelse!

2 Spørsmål til fokusgruppeintervju

1. Hvordan påvirker de organisatoriske endringene (fra 2011 til 2020) din hverdag?
Fordeler og ulemper.
2. Hva har endret seg i måten å jobbe på?
3. Hva er de største/viktigste endringene?
4. Er det noe som bør endres?
5. Hva mener du er de viktigste elementene i dagens organisering å ta med videre?
6. I hvilken grad innvirker følgende stikkord på organisasjonen/måten det jobbes på:
 - a. Samarbeid, lagånd, felles verdigrunnlag, langsiktighet
 - b. Kreativitet, nye ideer, innovasjon, vilje til å ta risiko, fleksibilitet
 - c. Produktivitet, konkurransevne, målsetting, resultat
 - d. Kontroll, regler, spesialisering, ansvarlighet