

# Organisasjonskultur i Lyngdal og Tvedestrand kommune

En studie om hvorvidt 2 kommuner som begge er rangert høyt på kommunebarometeret har en gjennomgående kulturprofil i tråd med teorien fra Cameron og Quinn.

**Helene Tveide**

**Veiledere**

Morten Øgård og Linda Hye

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2014

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

## Innhold

Forord .....	6
1. Innledning med tema og problemstilling .....	7
2. Om de utvalgte kommunene .....	9
3. Metode .....	11
3.1. Valg av forskningsdesign .....	12
3.2. Valg av metode .....	13
3.3. Kvantitativ metode .....	13
3.4. Spørreundersøkelsen – OCAI.....	14
3.5. Kommunebarometeret .....	16
3.6. Kommunebarometerets validitet og reliabilitet .....	17
3.7. Valg av respondenter .....	18
3.8. Utsendelse og frafall .....	19
3.9. Hvor gode er konklusjonene? .....	21
3.10. Mulige feilkilder .....	22
4. Teoretisk forankring.....	23
4.1. Begrepet organisasjonskultur .....	23
4.2. Organisasjonskultur, er det noe vi er eller har? .....	25
4.3. Den teoretiske tilnærmingen – competing values framework .....	27
4.4. Beskrivelse av de fire ulike kulturtypene .....	29
5. Funn og analyser fra undersøkelsene .....	32
5.1. Presentasjon og analyse av kulturtrekkene i kommunene – finner vi en gjennomgående kultur? Delproblemstilling 1. ....	32
5.2. Hvilke dominerende kulturuttrykk er det i kommunene, og er det variasjon i kulturuttrykkene når vi sammenligner de to kommunene. Delproblemstilling 2. ....	38
5.3. Presentasjon og analyse av avvik mellom nåværende og foretrukket kulturtype i de to kommunene. Delproblemstilling 3. ....	41
5.4. Drøfting av avvik mellom nåværende og foretrukket kulturtype .....	55

5.5. Forslag til endringsstrategi .....	57
6. Avslutning og oppsummering .....	62
6.1. Avsluttende kommentar .....	66
Litteraturliste: .....	68
Vedlegg: Verktøy for kartlegging av organisasjonskultur – OCAI.....	70

## **Figurliste:**

Figur 1. Gangen i en undersøkelse.....	s.12
Figur 2. Elementer av organisasjonskultur.....	s. 25
Figur 3. Rammeverk for konkurrerende verdier.....	s. 28
Figur 4. Slik vises kulturprofilene for ledelse i Lyngdal.....	s. 33
Figur 5. Slik vises kulturprofilene for hele Lyngdal kommune.....	s. 34
Figur 6. Slik vises kulturprofilene for ledelsen i Tvedestrand.....	s. 35
Figur 7. Slik vises kulturprofilene for hele Tvedestrand kommune.....	s.36
Figur 8. Sammenligning av nåværende kultur i Tvedestrand og Lyngdal.....	s. 38
Figur 9. Sammenligning av foretrukket kultur i Tvedestrand og Lyngdal.....	s. 41
Figur 10. Nåværende og foretrukket kultur i Tvedestrand.....	s. 43
Figur 11. Nåværende og foretrukket kultur for formannskapet.....	s. 44
Figur 12. Nåværende og foretrukket kultur for rådmann og rådmannens ledergruppe.....	s. 45
Figur 13. Nåværende og foretrukket kultur for mellomledere.....	s. 46
Figur 14. Nåværende og foretrukket kultur for omsorgssektoren.....	s. 47
Figur 15. Nåværende og foretrukket kultur for barnehage.....	s. 48
Figur 16. Nåværende og foretrukket kultur for Lyngdal.....	s. 49
Figur 17. Nåværende og foretrukket kultur for formannskapet.....	s. 50
Figur 18. Nåværende og foretrukket kultur for rådmann og rådmannens ledergruppe.....	s. 51
Figur 19. Nåværende og foretrukket kultur for mellomledere.....	s. 52
Figur 20. Nåværende og foretrukket kultur for omsorgssektoren.....	s. 53
Figur 21. Nåværende og foretrukket kultur for barnehage.....	s. 54

## Tabelliste:

Tabell 1. Oversikt over topp 5 kommuner i Vest-Agder og Aust-Agder.....	s. 9
Tabell 2. Oversikt over politisk sammensetning av kommunestyrene i Lyngdal og Tvedestrand.....	s. 10
Tabell 3. Antall svar fra Lyngdal kommune.....	s. 20
Tabell 4. Antall svar fra Tvedestrand kommune.....	s. 20
Tabell 5. To perspektiver på organisasjonskultur.....	s. 26
Tabell 6. Oversikt over variasjonen i kultur mellom nivåene i Lyngdal.....	s. 32
Tabell 7. Oversikt over variasjonen i kultur mellom nivåene i Tvedestrand.....	s. 35
Tabell 8. Sammenligning av nåværende kultur i Tvedestrand og Lyngdal.....	s. 38
Tabell 9. Sammenligning av foretrukket kultur i Tvedestrand og Lyngdal.....	s. 41
Tabell 10. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur i Tvedestrand.....	s. 42
Tabell 11. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur for formannskapet.....	s. 44
Tabell 12. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur for rådmann og rådmannens ledergruppe.....	s. 45
Tabell 13. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur for mellomledere.....	s. 46
Tabell 14. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur for omsorgssektoren.....	s. 47
Tabell 15. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur for barnehage.....	s. 48
Tabell 16. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur i Lyngdal.....	s. 49
Tabell 17. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur for formannskapet.....	s. 50
Tabell 18. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur for rådmann og rådmannens ledergruppe.....	s. 51
Tabell 19. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur for mellomledere.....	s. 52
Tabell 20. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur for omsorgssektoren.....	s. 53
Tabell 21. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur for barnehage.....	s. 54
Tabell 22. Oversikt over poengsum på kommunebarometeret for enkelttjenester.....	s. 66

## Forord

Tre og et halvt års studie er snart over og denne masteroppgaven er avsluttende del av det erfaringsbaserte masterprogrammet i kommunal ledelse ved UiA, fakultet for samfunnsvitenskap.

Etter å ha gjennomført en kulturkartlegging i egen enhet ble jeg nysgjerrig på hvordan vår kultur ser ut i forhold til kulturen i resten av kommunen. Hvilke fellestrekk finner vi og hvor er forskjellene? Herifra gikk tanken videre til å sammenligne egen kommune med en sammenlignbar kommune.

I en organisasjon kan det være vanskelig å etablere ønsket kultur, og å endre en kultur kan ta år med målrettet arbeid. Er det mulig å finne ut om det er særtrekk ved kulturen til kommuner som oppleves å være vellykkede?

Målet med oppgaven er å teste Cameron og Quinn sin påstand om at vellykkede organisasjoner har stor grad av gjennomgående organisasjonskultur.

Takk til mine veiledere Morten Øgård og Linda Hye for råd og innspill.

En takk går også til Tvedestrand kommune for velvillighet til å gjennomføre spørreundersøkelse for å kartlegge kommunens kulturprofil.

Tvedestrand 28. november 2014

Helene Tveide

## 1. Innledning med tema og problemstilling

Norske kommuner er gjenstand for stor grad av sammenligning og rangering. KOSTRA er mye brukt for å sammenligne kommuner seg i mellom med tanke på hva pengene brukes til. Vi får vite hvilken sektor som bruker mest, og hvilken sektor som fremstår tilsynelatende kostnadseffektiv. Det er fokus på at kommunenes effektivitet skal måles og kommunene skal rangeres opp mot hverandre.

Det er svært stor interesse for disse målingene. Da NHO publiserte resultatene fra kommune NM i juli var det 281 medieoppslag om resultatene i løpet av de fire første dagene. Kommunal rapport melder om at det er så stor interesse for resultatet av kommunebarometeret at serveren sa stopp og nettsiden gikk ned, fordi så mange ville sjekke resultatene samtidig.

Målingene og rangeringene tas på stor alvor, og både regionale og lokale medier viser interesse for målingene. Vi kan lese om kommunestyre som ber om full gjennomgang av organisasjonen etter en bunnplassering på kommunebarometeret, og leier inn ekstern hjelp for å rette opp resultatene.

Spørsmålet jeg stiller meg er om disse målingene kan brukes til noe mer enn å se hvem som er best på de ulike fagfeltene og hvem som drifter mest effektivt? Har kommuner som rangeres relativt høyt noen særtrekk når det gjelder den dominerende kulturen?

Cameron og Quinn hevder at 75 % av alle omstillingsprosesser ikke kommer i mål fordi organisasjonskulturen ikke blir viet nok fokus. De hevder videre at dersom det er variasjon på over 5 % i den gjennomgående organisasjonskulturen i organisasjonen vil det være vanskelig å nå målene. Cameron og Quinn hevder altså at effektive virksomheter har stor grad av gjennomgående organisasjonskultur. Det betyr at ifølge Cameron og Quinn skal kommuner som hevder seg høyt på kommunebarometeret ha stor grad av gjennomgående organisasjonskultur.

For å vurdere kommunene tar jeg utgangspunkt i et kjent kartleggingsverktøy med akronymet OCAI. Dette verktøyet er utviklet av de to amerikanske professorene Kim S. Cameron og Robert E. Quinn.

For å belyse dette tar jeg utgangspunkt i en nylig publisert måling, kommunebarometeret. Kommunebarometeret er et journalistisk bearbeidet produkt laget av Kommunal Rapport basert på offisielle tall levert av kommunene til staten. Kommunebarometeret er en rangering av alle landets kommuner der poenget er å rette oppmerksomhet på gode og effektive kommuner.

Jeg ønsker å teste ut påstanden til Cameron og Quinn ved å se på to kommuner som begge rangeres høyt på kommunebarometerets fylkesrangering, henholdsvis i Vest-Agder og Aust-Agder.

Dette gir meg følgende grunnhypotese:

**Høyt rangerte kommuner i kommunebarometeret er preget av en sterk gjennomgående organisasjonskultur.**

Dette leder til følgende tredelte problemstilling:

- **I hvilken grad finner vi gjennomgående organisasjonskultur i høyt rangerte kommuner i kommunebarometerets fylkesrangering, her representert med eksemplene Lyngdal og Tvedestrand?**
- **Hvilke dominerende organisasjonskultur finner vi i de utvalgte kommunene?**
- **Hvilke retning ønsker kommunene å bevege seg mot når det gjelder fremtidig kulturuttrykk?**



## 2. Om de utvalgte kommunene

Lyngdal og Tvedestrand er sammenlignbare i forhold til størrelse og beliggenhet. Begge kommunene er sørlandskommuner med innbyggertall under 10 000. Ifølge Kommunetoppen 2014 hadde Lyngdal i 2013 et innbyggertall på 8011 og Tvedestrand et innbyggertall på 6064. Ingen av kommunene er randkommuner til en storkommune som eksempelvis Kristiansand. Begge kommunene presterer høyt på kommunebarometeret og er blant de 25 % beste i landet. Kommunene kommer på henholdsvis 3. og 2. plass i hvert sitt fylke.

**Tabell 1. Oversikt over topp 5 kommuner i Vest-Agder og Aust-Agder.**

<b>Best i Vest-Agder</b>	<b>Best i Aust-Agder</b>
Nr. 1. Mandal	Nr. 1. Evje og Hornnes
Nr. 2. Audnedal	Nr. 2. Tvedestrand
Nr. 3. Lyngdal	Nr. 3. Bygland
Nr. 4. Hægebostad	Nr. 4. Grimstad
Nr. 5. Marnadal	Nr. 5. Risør

(Pedersen og Aarset, 2014)

Tvedestrand kommune har eksistert som den gjør i dag fra 1960 da Tvedestrand, Dypvåg og Holt ble slått sammen til en kommune med navnet Tvedestrand. Politisk er kommunen styrt av Tvedestrand tverrpolitiske liste. Dette partiet ble opprettet i 1995 som en protest mot partier som ville at vannavgiften ved utbyggingen av vannverket skulle belastes alle innbyggerne. Partiet har hatt ordførervervet siden 2003 og det er samme person i alle årene som har vært ordfører. Administrativt har kommunen de siste 15 årene hatt to ulike rådmenn. Det var samme rådmann i perioden 1998 og frem til 2012. Rådmannen som i dag er ansatt har hatt ledelsen i kommunen i nøyaktig to år nå.

Lyngdal kommune ble opprettet 1963. Da ble tidligere Kvås, Lyngdal og Austad kommuner, samt deler av Spangereid kommune sammenslått til Lyngdal (Nilsen, 2007). Politisk har Lyngdal vært styrt av ordfører fra KrF i perioden 1995-2007 og ordfører fra Høyre i perioden 2007-2013 og ny Høyre ordfører fra 2013 og frem til i dag. Administrativt er Lyngdal ledet av samme rådmann i perioden fra 2005 til 2012. Rådmannen som i dag er ansatt har vært ansatt i to år, altså likt som i Tvedestrand (Ripoll, 2012).

Politisk har kommunene nå følgende sammensetning:

**Tabell 2. Oversikt over politisk sammensetning av kommunestyrene i Lyngdal og Tvedestrand.**

Representanter	Lyngdal	Tvedestrand
TTL – Tvedestrand tverrpolitiske liste		9 - ordfører
Høyre	13 - ordfører	4 - varaordfører
Arbeiderpartiet	3	7
Kristelig folkeparti	5	2
Fremskrittspartiet	3 - varaordfører	1
Senterpartiet	3	3
Sosialistisk venstreparti	1	
Venstre	1	1
Sum	29	27

(Kommunenøkkel 2014, s. 106 og 115)

Både Tvedestrand og Lyngdal kommune er organisert med resultatenheter. Lyngdal er ifølge kommunens nettside en 2-nivå kommune. Det har Tvedestrand også vært frem til denne høsten da det ble innført et 3. nivå i flere av enhetene.

Begge kommunene er kommuner som har dårlig økonomi. Begge kommunene har ifølge kommunenes økonomisjefer i løpet av de tre siste årene hatt økonomisk resultater under 2,5 %, målt i forhold til netto driftsresultat. Det er nedre nivå for hva som regnes for å være sunn kommuneøkonomi. Tvedestrand har vært svært nær grensen for ROBEB listen de siste årene. Ingen av kommunene har valgt å innføre eiendomsskatt for å bedre inntektsgrunnlaget i motsetning til hva mange andre sørlandskommuner har valgt å gjøre.

Lyngdal har virksomhetsstyring og gevinstrealisering som sitt styringsverktøy. De deltar i et forskningsprosjekt i samarbeid med UiA som kalles God kommunal styring. Prosjektet ble startet opp i 2014. Tanken er at det i alle prosesser skal være mulig å identifisere en mulig gevinst. Systemet baserer seg på å indentifisere 20 nøkkelindikatorer i hver enhet. Indikatorene skal dreier seg om økonomi, personal og bruker og tjenestekvalitet (Ellingsen, 2013 og Olsen, 2014).

Tvedestrand bruker Balansert målstyring som sitt styringsverktøy. Hver enhet rapporterer på økonomi, personal og brukertilfredshet. I tillegg identifiseres det 3 fokusområder innenfor hver enhet som det og rapporteres på.

### 3. Metode

Metodekapittelet beskriver og begrunner de metodiske valgene for oppgaven, den empiriske undersøkelsen og det valgte metodiske opplegget. Det blir i metodekapittelet og redegjort for faktorer som kan ha påvirket arbeidet.

Først i oppgaven tar jeg opp metodisk tilnærming, for så å presentere metoden som benyttes. Deretter drøfter jeg metodens reliabilitet.

Undersøkelsen er en metode for å samle empiri. Uavhengig av type empiri må den tilfredsstillende følgende krav:

- Empirien må være gyldig og relevant – valid
- Empirien må være pålitelig og troverdig – reliabel

(Jacobsen, 2005 s. 19)

Metode kan defineres på flere ulike måter. Ifølge Vilhelm Aubert (1995 s. 196) defineres metode på følgende måte:

*“En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet hører med i arsenalet av metoder”.*

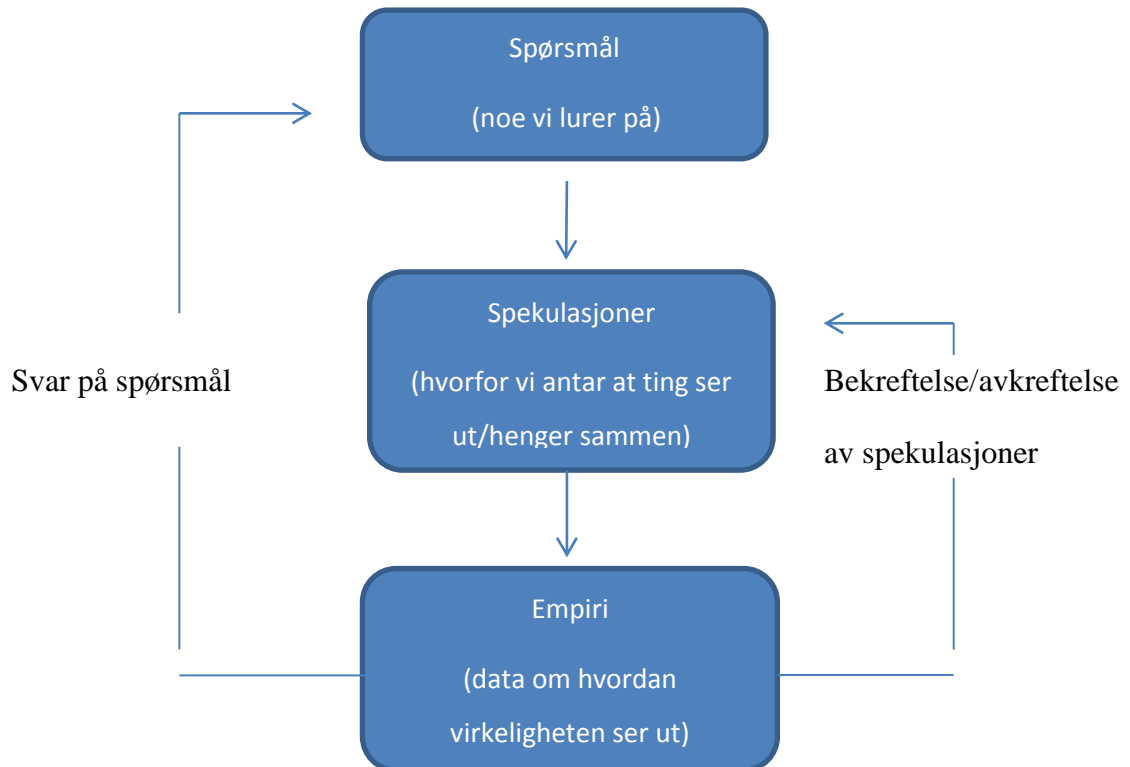
Ifølge Halvorsen er metode *“ en systematisk måte å undersøke virkeligheten på ”* (Halvorsen, 1993) eller ifølge Tranøy *“en fremgangsmåte for å komme frem til ny kunnskap”* (Tranøy, 1989).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Kildene er hentet fra internettside, derfor er det ingen referanse til sidetall, selv om det refereres sitater.

Gangen i en undersøkelse kan skisseres slik: (Jacobsen, 2005 s.14):

**Figur 1. Gangen i en undersøkelse**



### 3.1. Valg av forskningsdesign

Jeg ønsker å undersøke om kulturtrekkene i kommuner som er høyt rangert i kommunebarometeret har stor grad av gjennomgående organisasjonskultur.

Gjennom bruk av OCAI – verktøyet, som det redegjøres for senere i oppgaven, foretas det en undersøkelse på følgende fire nivå i kommunen:

- formannskap,
- rådmann og rådmannens ledergruppe
- mellomledere
- ansatte

Datagrunnlaget i undersøkelsen fra Lyngdal kommune er fra allerede tilgjengelig datamateriell. Datagrunnlaget fra Tvedestrand kommune er innhentet i forbindelse med denne oppgaven.

### **3.2. Valg av metode**

Til undersøkelsen bruker jeg spørreskjemaet OCAI som har faste svaralternativ.

Undersøkelser med faste svaralternativ kan kritiseres for at respondentene presses inn i et på forhånd bestemt mønster, og at en dermed kan gå glipp av informasjon som hadde vært mulig å få med åpne spørsmål. Åpne spørsmål er imidlertid ikke forenelig med OCAI-metoden.

Jeg jobber selv i Tvedestrand kommune, derfor er det et spørsmål om avstanden til det jeg undersøker er tilstrekkelig. Det er kjent for respondentene hvem som sender ut undersøkelsen, og fordi jeg jobber i en liten kommune er det sannsynlig at flere vet hvem jeg er. Hvorvidt dette preger svarene i en bestemt retning mener jeg er mindre sannsynlig. Svarene blir behandlet konfidensielt. Jeg håper at distansen er nok til at svarene blir gyldige og troverdige.

Ideelt sett har vi avstand til det vi undersøker, og hvem som helst andre skal kunne komme til samme resultat. Jacobsen (2005) hevder at forskningen aldri kan komme bort fra at forskeren muligens kan påvirke resultatet. Han hevder videre at det er umulig å fjerne relasjonen mellom forskningsobjekt og forsker fullstendig. Til og med kan en for sterk distanse mellom forsker og forskningsobjekt gi et dårligere forskningsresultat (Jacobsen, 2005).

### **3.3. Kvantitativ metode**

Når vi skal gjennomføre en empirisk undersøkelse må det velges mellom kvantitativ eller kvalitativ, eller bruke en kombinasjon av disse to metodene.

Kvantitativ metode kalles ofte for ekstensive metoder da de tar for seg mange enheter. Informasjonen som hentes inn er relativt lukket og predefinert av forskeren. Målet med metoden er og skaffe til veie lett systematiserbar informasjon som standardiseres slik at mange enheter kan analyseres samlet.

Før den empiriske undersøkelsen kan gjennomføres må kategorisering og presisering av sentrale begreper gjennomføres. Kvantitativ metode innebærer følgende særpreg:

- Det må legges spesiell vekt på operasjonalisering av begreper
- Forhåndskategoriseringen gir mulighet for standardisering av informasjonen som tall.

På denne måten blir det mulig å lage effektive statistiske analyser som kan trekke inn mange enheter. Kvantitativ metode er effektivt når en vil nå mange mennesker på kort tid. Jeg velger kvantitativ tilnærming for å nå breddene i de to kommunene (Jacobsen 2005, s. 235-236).

### 3.4. Spørreundersøkelsen – OCAI

Rammeverk for konkurrerende verdier er utviklet av Cameron og Quinn gjennom forskning på effektive organisasjoner for å finne de spesifikke faktorene som ligger til grunn for suksess i vellykkede organisasjoner. Dette er bakgrunnen for at Cameron og Quinn ut fra forskningen kunne identifisere fire ulike men likeverdige typer kultur:

- Klan
- Hierarki
- Adhokrati
- Marked

For å identifisere den mest fremtredende kulturen har Cameron og Quinn utviklet et spørreskjema, et verktøy for vurdering av organisasjonskultur kalt OCAI- Organizational Culture Assessment Instrument (Cameron og Quinn, 2013 s. 29). Spørreskjemaet har 24 spørsmål, delt inn i 6 hovedkategorier. For hver kategori er det laget 4 påstander eller spørsmål om kulturen i organisasjonen som du blir bed om å vurdere. De 6 hovedkategoriene er:

- Fremtredende kjennetegn
- Organisatorisk ledelse
- Ledelse overfor ansatte
- Limet i organisasjonen
- Strategiske vektlegginger

- Suksesskriterier

(Cameron og Quinn, 2013 s. 30-33).

Respondentene fordeler totalt 100 poeng i hver av de 4 påstandene i alle 6 hovedkategoriene. Dette gjøres både innenfor nåværende og foretrukket organisasjonskultur ut i fra hvordan kulturen i egen organisasjon vurderes. Når fremtiden for organisasjonen vurderes, ses det på hva som må til for å være suksessrik, og oppnå de høyeste målene inne en femårsperiode. Ut fra resultatene fra de ulike svaralternativene regnes det ut hva som er den dominerende kulturen henholdsvis nå og i fremtiden (Cameron og Quinn s. 73-75).

Poengene i hver kategori summeres, og summen for hvert svar henger sammen med hvilken profil som vil komme frem som det kulturelle uttrykket. På denne måten identifiseres de nåværende og de foretrukne kulturtrekkene i organisasjonene, altså en kulturprofil.

Steg 1 i prosessen er altså å kartlegge nåværende organisasjonskultur blant organisasjonsmedlemmene. Steg 2 er å identifisere kulturen organisasjonsmedlemmene ønsker seg, eller mener organisasjonen bør ha i fremtiden for å møte krav og muligheter de neste fem årene.

Med dette spørreskjemaet kan hele organisasjonen kartlegges, eller kun enkelte enheter eller avdelinger. Eksempelvis kan en ledergruppe kartlegges for å se hvordan de scorer i forhold til hverandre.

Cameron og Quinn mener spørreskjemaet kan brukes både til kvalitativ og kvantitativ metode. Spørreundersøkelsen er enkel å gjennomføre og kan gjøres i en organisasjon med interne ressurser. OCAI har en poengskala som fører til at respondenten tvinges til en bevissthet i forhold til svarene som gis. Resultatene er også enkle å sammenligne med andre som har gjennomført undersøkelsen (Cameron og Quinn, 2013).

Verktøyet OCAI er i dag blant verdens mest brukte verktøy for kartlegging av organisasjonskultur. Verktøyet er brukt i over 60 doktorgradsavhandlinger bare de siste ti årene (Cameron og Quinn, 2013).

Cameron og Quinn mener styrken med OCAI kartleggingsverktøyet er at det er både effektivt, praktisk og innoverende. Poengskalaen i OCAI skaper avhengige svar som gjør det enkelt å analysere resultatene. Andre fordeler er at det er virkelighetsnært, gir et stort sammenligningspotensial, er gyldig og er mulig å lede (Cameron og Quinn, 2013 s. 24 og 25).

På grunn av desimaler og omgjøring til hele tall i utregningen av svar fra OCAI, er det enkelte eksempler i oppgave på at sluttsummen på utregningen ikke blir eksakt 100, men 99 eller 101. Resultatet er likevel riktig i forhold til de svar respondentene har gitt, og ikke en regnefeil.

### 3.5. Kommunebarometeret

Jeg har valgt å bruke kommunebarometeret for uttrekk av casekommunene.

Kommunal rapport lagde for første gang kommunebarometeret i 2010. Barometeret er blitt et svært populært barometer for å rangere kommuner opp mot hverandre. Meningen med kommunebarometeret er å gi en lett tilgjengelig oversikt for å identifisere gode kommuner så mindre gode kommuner kan lære av de beste kommunene (Pedersen, 2014).

Til sammen brukes 127 nøkkeltall. Alle kommuner er rangert for hvert enkelt nøkkeltall, basert på kommunens egen rapportering. De 5 % beste får karakteren 6. De 5 % dårligste får karakteren 1. Kommunene mellom ytterpunktene får karakter ut fra om nøkkeltallet er mest nær de beste eller de dårligste kommunene.

Det er derfor omtrent like mange 6-ere som 1-ere, mens alle andre karakterer varierer ut fra om Kommune-Norge ligger nær de som er på toppen, (mange 5-ere og 4-ere) eller de som er på bunnen (mange 3-ere og 2-ere). Dersom en kommune får karakteren 3,5 betyr at kommunen er midt mellom de beste og de dårligste (Pedersen, 2014).

Hvordan skalaen er satt opp kan absolutt være gjenstand for en skjønnsmessig vurdering. Likevel vil dette bli en rangering fra «bra» til «dårlig» innenfor nøkkeltallene. Nøkkeltallene vektet ulikt. For å finne kommunens plassering må karakteren multipliseres med sektorens vekt og med nøkkeltallets vekt i sektoren. Produktet av regnestykket legges sammen til en total for alle de 127 nøkkeltallene (Pedersen, 2014).

Kommunebarometeret sammenligner alle landets kommuner ut fra 127 indikatorer. Tallene er hovedsakelig hentet fra Statistisk sentralbyrås KOSTRA database. Nøkkeltallene er delt inn i 13 kategorier med ulik vekt. Nøkkeltallene skal si noe om situasjonen eller tilbudet til brukerne. De sier noe om ressursbruken i kommunene og forteller om resultatene den enkelte kommune presterer. (Pedersen 2014).



Tabellen justeres i forhold til korrigert inntekt for å si noe om kommunen yter maksimalt, og om dens effektivitet. Det er satt en øvre grense på korrigert inntekt. Uten denne grensen vil de fire rikeste kommunene, Eidfjord, Modalen, Bykle og Sirdal blir så justert ned at de havner for langt ned på bunnen av tabellen (Pedersen, 2014).

Hvor mye korrigert inntekt bør telle, er en skjønnsmessig vurdering. Kommuner med betydelige inntekter, bør ha bedre resultater enn andre kommuner uten høye inntekter. Det forventes at inntekter og ekstra ressurser har effekt. Gir ikke det effekt, har inntekten ingen hensikt.

Som tidligere nevnt kommer tallene fra kommunene som selv har rapportert de inn. Det må forutsettes at kommunene rapporterer riktig. Noen sektorer er likevel preget av noe usikkerhet uten at det antas at dette har betydelig påvirkning av resultatet.

De 127 kriteriene er spesifisert ut fra 13 hovedkriterier med følgende vekting:

- Grunnskole 20 %
- Eldreomsorg 20 %
- Barnevern 10 %
- Barnehage 10 %
- Økonomi 10 %
- Helse 7,5 %
- Sosial 5 %
- Enhetskostnader 5 %
- Nærmiljø og klima 2,5 %
- Saksbehandling 2,5 %
- Vann, avløp og renovasjon 2,5 %
- Brukerperspektiv 2,5 %

(Pedersen, 2014).

### **3.6. Kommunebarometerets validitet og reliabilitet**

Kommunebarometeret lages av kommunal rapport og ble første gang laget i 2010. Siden den gang er kriteriene vurdert og nye er lagt til for å gjøre vurderingene mer riktig. Endringene i kriteriene baserer seg på innspill fra brukere av kommunebarometeret.

Tallene bak kommunebarometeret baserer seg på tall innsendt fra kommunene. Her er det mulighet for at kommunene kan gjøre feil eller sende inn mangelfull informasjon. Imidlertid vil rapportering av ett galt tall ikke gi særlig utslag fordi det brukes flere nøkkeltall for hver sektor (Pedersen, 2014).

Kommunebarometeret er ikke forskning på hverken hvordan eller hvorfor de ulike kommunene har oppnådd sine resultater. De er heller ikke ment å være en full analyse av en spesiell sektor i en utvalgt kommune. Kommunebarometeret er et journalistisk bearbeidet produkt med basis i tallene kommunene leverer til staten. Tallene som er tilgjengelig i KOSTRA, GSI og andre databaser er vanskelig å orientere seg i for og å få god oversikt over. Hensikten med kommunebarometeret er å gi et bilde av hvordan kommunen drives som er enklere å lese. Ser vi på scorene over hovedindikatorene for å se hvordan de enkelte kommunene kommer ut, kan resultatene brukes som et varseltegn dersom for eksempel det er mange brudd på saksbehandlingstiden, men høy bemanning (Pedersen, 2014).

### 3.7. Valg av respondenter

Jeg har valt å velge ut respondentene etter samme mal som i Lyngdal for å få et best mulig sammenligningsgrunnlag. Utvalget er tatt fra følgende 4 nivåer i kommunene:

1. Formannskap
2. Rådmann og rådmannens ledergruppe
3. Mellomledere
4. Ansatte

Lyngdal og Tvedestrand har ifølge kommunenes hjemmesider litt ulik inndeling av enheter og bruker noe ulike titler. Jeg velger å bruke benevnelsene som vist ovenfor for begge kommunene for å unngå forvirring av begreper og titler.

Jeg har valgt å innhente informasjon fra samme sektorer som i Lyngdal, barnehage og omsorgstjenestene. I Lyngdal er det 3 kommunale barnehager og i Tvedestrand 5. I Lyngdal er helse og omsorgssektoren delt inn i 5 enheter, i Tvedestrand er den delt inn i 3 enheter. De to kommunene har altså ikke helt samme enhetsinndeling, det blir derfor mer riktig å snakke om sektorinndeling innenfor de samme fagområde.

I Tvedestrand kommune er det 5 private barnehager. Respondentene er tilfeldig utvalgt, men alle barnehagene er representert. Innenfor helse og omsorg er det i Tvedestrand som tidligere nevnt 3 enheter, Familiehuset, Omsorg og rehabilitering og Oppfølgingsenheten.

Respondentene til undersøkelsen er valgt ut fra Omsorg og rehabilitering og Oppfølgingsenheten.

Respondentene til barnehage er valgt ut gjennom barnehageenhetens nettside. Det er de personene som står oppført med personlig mailadresse som er valgt ut. Det viste seg at det ikke var så veldig mange personer å velge fra. Derfor er ikke antallet respondenter så høyt som det hadde vært ønskelig at det var.

Respondentene i helse og omsorgssektoren er valgt ut på samme måte, men i tillegg er det plukket ut enkelte respondenter som det er kjent at har mailadresse og tilgang på pc. På grunn av nær kjennskap til denne sektoren vet jeg at svært mange deler få pc'er, de ansatte er i drift med brukere og er sjelden innom mailen.

På bakgrunn av denne utvelgelsesmetoden kan det dessverre ikke sies at utvalget er helt tilfeldig. Det kan heller ikke sies de utvalgte nødvendigvis representerer alle ansatte.

### **3.8. Utsendelse og frafall**

Gjennomføring av kvantitative undersøkelser gir alltid fare for frafall. Mange kommunalt ansatte får mange spørreundersøkelser og det er mye som skal rapporteres på i kommunal sektor. For å få flest mulig til å svare tror jeg det er sentralt at respondentene synes undersøkelsen er lett å forstå og at temaet er relevant å svare på. Det er også viktig at ikke undersøkelsen tar for lang tid til å svare på i en travel hverdag.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut via SurveyXact 10.10.14. Etter snaue 10 dager var svarprosenten var på snaue 40 %. Derfor ble det sendt ut påminnelse 20.10.14. Ordlyden i mailen ble endret litt for å prøve å få opp svarprosenten. Emnet i utsendelsesmailen ble endret fra "spørreundersøkelse" til "kulturkartlegging i Tvedestrand kommune," for å se om det førte til at flere ville lese videre på mailen.

For å få svarprosenten opp er enkelte av respondentene oppfordret til å svare på undersøkelsen eller spurt på forhånd om jeg kunne sende ut undersøkelsen.

Svarene fordeler seg slik:

**Tabell 3: Antall svar fra Lyngdal kommune.**

Nivå	Antall svar	Svarprosent	Antall respondenter
Formannskap	7	100 %	7
Rådmann og rådmannens ledergruppe	6	86 %	7
Mellomledere	6	100 %	6
Ansatte	35	88 %	40
Hvorav fra omsorg	11	85 %	13
Barnehage	24	89	27
<b>Totalt</b>	<b>54</b>	<b>90 %</b>	<b>60</b>

**Tabell 4: Antall svar fra Tvedestrand kommune**

Nivå	Antall svar	Svarprosent	Antall respondenter
Formannskap	6	75 %	8
Rådmann og rådmannens ledergruppe	10	91 %	11
Mellomledere	11	92 %	12
Ansatte	13	61 %	21
Hvorav fra omsorg	10	69 %	13
Barnehage	3	38 %	8
<b>Totalt</b>	<b>40</b>	<b>77 %</b>	<b>52</b>

### 3.9. Hvor gode er konklusjonene?

For å være sikker på at vi måler det vi ønsker å finne ut, må undersøkelsen være gyldig og relevant og pålitelig og troverdig. Det kan være en utfordring å være sikker på det. Dataene som samles inn må være gjort på riktig og troverdig måte. Det betyr at vi skal forvente å få samme svar dersom en tilsvarende undersøkelse gjennomføres igjen (Jacobsen, 2005).

OCAI verktøyet er et relevant verktøy for å kartlegge og identifisere organisasjonskultur. På en effektiv måte gir verktøyet oss informasjon fra respondentene. Verktøyet er utprøvd og gir oss derfor grunnlag for å kunne si at det kartlegger det vi ønsker det skal kartlegge.

For at jeg skal kunne trekke konklusjoner må utvalget være stort nok og det må være tilfeldig. Utvelgelsen som ble valgt var gjennom kommunens nettside for å finne mailadresser. I tillegg ble det valgt å supplere med respondenter som jeg visste hadde mailadresse for å utvide antallet fordi antallet ellers hadde blitt for lite til å kunne gi svar å trekke konklusjoner fra.

En akseptabel svarprosent ligger på mellom 30-40 %. Svarprosenten for Lyngdal kommune er på 90 % prosent og for Tvedestrand 77 %.

En svakhet med oppgaven er at det ikke er innhentet informasjon om hvor gjennomgående organisasjonskulturen er i en kommune som ligger lavt på kommunebarometeret. Ideelt sett skulle jeg foretatt undersøkelser i en eller to kommuner som kommer på de nederste 100 plassene. Dette hadde gitt et bedre grunnlag for å trekke konklusjoner om betydningen av kultur i veldrevne kommuner. Dessverre var dette ikke mulig å gjennomføre i det tidsperspektivet jeg jobber med denne oppgaven.

Jeg kan selvsagt ikke trekke konklusjoner eller generalisere om norske kommuner generelt ut over de to kommunene som er kartlagt i denne oppgaven.

### 3.10. Mulige feilkilder

Den norske versjonen av spørreundersøkelsene OCAI er brukt tidligere av andre studenter ved UiA. Det er da gjennomført testversjoner for å teste ut undersøkelsen. Tilbakemeldingene som kom da var at språket var noe vanskelig og at det kunne være litt komplisert å forstå hva undersøkelsen faktisk dreide seg om.

Jeg har også gjennomført undersøkelsen på egen enhet. Erfaringen derfra var det det var vanskelig å holde orden på fordelingen av 100 poeng i nåværende og foretrukket organisasjonskultur. Det gav som resultat av summen ikke alltid var 100 når poengene ble regnet sammen. Et annet spørsmål som har kommet opp er om det er kommunen som helhet som skal vurderes, egen enhet, egen avdeling eller egen arbeidsplass. Dette kunne kommet tydeligere frem i forklaringen til undersøkelsen.

Enkelte av besvarelsen måtte dessverre forkastes da respondentene ikke hadde forstått fordelingen av 100 poeng. Et tiltak til forbedring er å gi et eksempel på utfylling, eller legge inn formel som hindrer respondenten i å gå videre dersom mer eller mindre enn nøyaktig 100 poeng er fordelt.

En annen mulig feilkilde er under behandling av dataene. Jeg har brukt Excel i stor grad til utregninger, og det er gjort kontrollregninger. Likevel er muligheten der både for regnefeil og feilføringer.

## 4. Teoretisk forankring

### 4.1. Begrepet organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et begrep som har vært i dagligtalen vår siden 1980- tallet. Begrepet er fortsatt uklart mener Bang i sin nettartikkel Organisasjonskultur, en begrepsavklaring, publisert i tidsskrift for norsk Psykologforening. Det finnes mange definisjoner av organisasjonskultur. Edgard Schein blir ofte sett på som en av de store autoritetene innen organisasjonskultur. I sin nettartikkel referer Bang til Schein som definerer begrepet slik:

*“Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene” (Bang, 2013 s. 4).*

Bang (Bang, 2013 s. 4) definerer selv organisasjonskultur i sin nettartikkel slik:

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

Denne definisjonen har i seg de mest brukte elementene i teorier om organisasjonskultur. Kulturen består av verdier som viser hva som oppfattes som viktig og verdifullt, altså det man ønsker å ha i organisasjonen. Den inneholder *normer* som beskriver hvordan vi helst oppfører oss, og hva som er akseptabelt og hva som ikke er akseptabelt. Den består og av *virkelighetsoppfatninger* som hjelper til å forstå hva der er som er sant og usant, og hvordan det som skjer kan fortolkes (Trice & Beyer, i Bang 2013 s. 4). Definisjonen legger vekt på at kultur er noe som er felles mellom organisasjonsmedlemmene. Det er altså ikke noe om særpreger ett eller noen få enkeltmedlemmer i organisasjonen. Det kan derfor finnes flere ulike sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger innenfor den samme organisasjonen. Denne definisjonen forutsetter at kultur vokser frem gjennom interaksjon

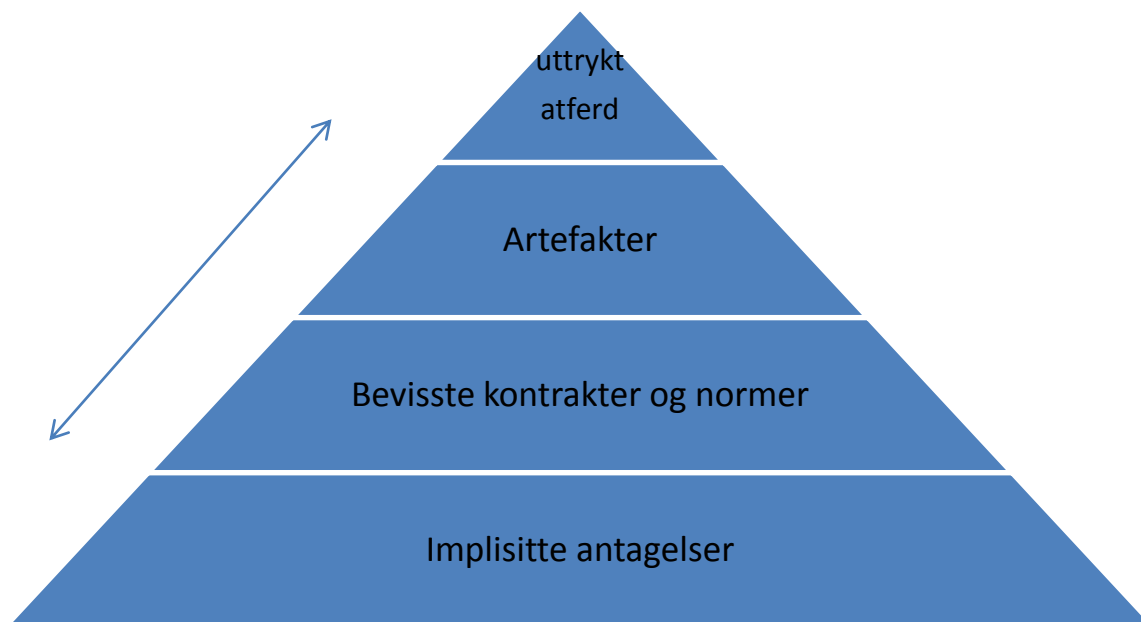
mellom medlemmer og omgivelser. Den er ikke noe vi kan vedta; kultur er et produkt av samhandling. Definisjonen beskriver at kultur ikke kun dreier seg om hva man tenker eller ønsker, men og kommer til uttrykk i medlemmenes holdninger og hvordan de faktisk oppfører seg (Bang, 2013).

De fleste organisasjonsforskere er enige i meningsinnholdet i kulturbegrepet, selv om det kan beskrives noe ulikt. Det er kognisjoner som utvikles i samspill mellom organisasjonsmedlemmene. Kulturen kommer til uttrykk i hvordan medlemmene i organisasjonen oppfører seg. (Bang, 2013).

Organisasjonskultur er et område der forskning og konseptuelt arbeid har gitt veiledning til ledere som ønsker seg nye måter å få bedre effektivitet i organisasjonene. Organisasjonskultur er oversett som en betydningsfull faktor fordi den befatter verdier som lett kan tas for gitt. Organisasjonskultur er “slik gjør vi det her”. Det er forventningene, antagelsene og definisjonene som er i en organisasjon. Organisasjonskulturen viser den den ledende ideologien, gir ansatte identitet og beskriver skrevne og uskrevne regler i organisasjonen. Organisasjonskulturen stabiliserer det sosiale systemet i organisasjonen. Cameron og Quinn (2013) illustrerer de ulike nivåene i kultur og hvordan dette kommer til uttrykk i figuren nedenfor. Figuren viser kultur helt fra det uobserverbare som tas for gitt, og til det det åpne som synes.



**Figur 2. Elementer av organisasjonskultur (Cameron og Quinn 2013, s. 20).**



Den uttrykte adferden kan observeres, mens de implisitte antagelsene i bunnen av pyramiden ikke kan observeres.

#### **4.2. Organisasjonskultur, er det noe vi er eller har?**

Vi kan skille mellom kultur som er noe en organisasjon *er*, som i et antropologisk grunnlag og at kultur er noe en organisasjon *har*, som i et sosiologisk grunnlag. Rammeverket for konkurrerende verdier bruker definisjonen av kultur i henhold til den sosiologiske retningen. Kultur blir behandlet som egenskap i organisasjonen som kan måles atskilt fra andre organisasjonsfenomen. Kultur ses ikke på som en merkelapp på en organisasjon men som en egenskap ved selve organisasjonen. Videre skilles det mellom klima og kultur. Kultur har med de umerkelige deler av organisasjonen, de implisitte sidene. Kultur inkluderer kjerneverdier og enighet om hvordan ting er. Klima ses på som personlige perspektiver som endres når vi får ny informasjon. Rammeverket for konkurrerende verdier fokuserer på kultur og ikke på klima. Det vil si rammeverket vurderer hvordan ting i organisasjonen er og ikke hva personer føler om dem (Cameron og Quinn, 2013).

Om kultur kan velges er et spørsmål som opptar mange organisasjonsledere.

**Tabell 5. To perspektiver på organisasjonskultur.**

<b>Kultur er noe en organisasjon <i>har</i></b>	<b>Kultur er noe en organisasjon <i>er</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kultur finnes internt i organisasjonen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kultur er ekstern i forhold til organisasjonen</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kultur er formet, skapt og manipulert av ledelsen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kultur er vanskelig å forme, skape og manipulere</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisasjoner er instrumenter og tilpasningsdyktige organismer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisasjoner er grunnleggende metafor</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kultur er en variabel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kultur er et samfunnsuttrykk</li></ul>

(Tabell fra Jamil, 2005 s. 244)

Teoretikere som bl.a. Weick, (Baldersheim og Rose, 2005) hevder at kultur ikke kan manipuleres, men er en avspeiling av samfunnet. Kulturen påvirker organisasjonens og personalets oppførsel. I dette perspektivet ses organisasjonskulturen på som en avspeiling av samfunnet og kulturen viser seg i en yrkesgruppes felles sett av verdier, overbevisninger og slutninger. Det betyr at vi må innrette oss etter kulturen, altså den kan ikke forandres.

Ved å se på kultur som noe organisasjonen har, kan organisasjonen sies og selv være kulturproduserende. Det vil her være mulig for en organisasjon å påvirke sine ansatte til handling slik at organisasjonens mål oppfylles (Jamil, 2005).

### 4.3. Den teoretiske tilnærmingen – competing values framework

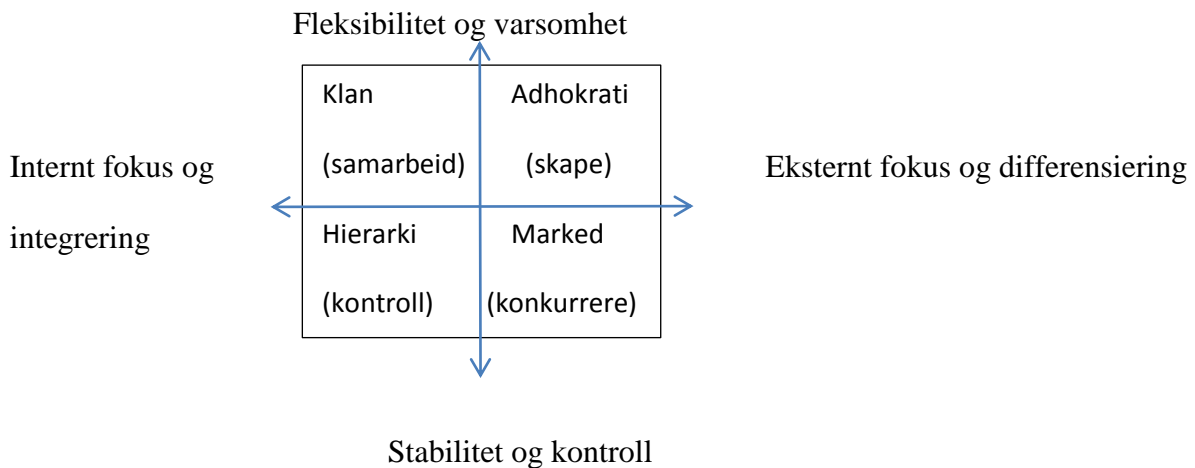
Competing Values Framework – CVF, rammeverk for konkurrerende verdier ble opprinnelig utviklet gjennom forskning som var rettet mot å finne hovedindikatorer for organisatorisk effektivitet. Ut fra disse indikatorer oppstod det to hoveddimensjoner som er avgjørende for å identifisere organisasjonskultur og gi grunnlag for å vurdere om virksomheten er effektiv.

- Effektivitetskriteriene fleksibilitet versus stabilitet. Fleksible organisasjoner går ofte gjennom tilpasninger og endrer både på sin organisering og sine produkter. For stabilitet og kontroll der det motsatt, her er det stabilt og forutsigbart. Offentlige organisasjoner og kommuner er eksempler på stabile organisasjoner ifølge Cameron og Quinn.
- Effektivitetskriteriene internt versus eksternt fokus. Kjentegn ved organisasjoner som har internt fokus er struktur og tilhørighet, de har interne kjennetegn som er samstemte. Eksempler som Cameron og Quinn trekker frem er IBM og Hewlett – Packard. Organisasjoner med mer eksternt fokus fokuserer mer på kundens behov. (Cameron og Quinn, 2013).

De to indikatorer ble organisert i fire hoveddeler. Hver av disse fire hoveddelene definerer kjerneverdier for hvordan organisasjonen blir vurdert. Kjerneverdiene representerer konkurrerende antagelser.

Dimensjonene produserer fire deler som er konkurrerende diagonalt. De fire effektivitetsindikatorer definerer hva som blir sett på å være det som er passende, bra, og riktig (Cameron og Quinn, 2013 s. 37-39).

**Figur 3. Rammeverk for konkurrerende verdier** (Cameron og Quinn, 2013 s. 40).



Dimensjonene og delene i figuren ovenfor forklarer de ulike retningene og de konkurrerende verdiene som kjennetegner personers atferd. Dimensjonene kan identifisere hver del som en kulturtype. Hver firkant representerer grunnleggende verdier, retninger og antagelser. Det er de samme elementene som utgjør en organisasjonskultur. Derfor kan du gjennom verktøyet identifisere den mest fremtredende retningen i organisasjonen med grunnlag i kjerneklulturene (Cameron og Quinn, 2013, s. 41 og 42).

Det er nok slik at det er mange som ikke har kunnskap om den mest fremtredende kulturen i organisasjonen før det gjennomføres en kartlegging. Dette grunnlaget er viktig å få frem før en omstillingsprosess starter. Empirisk forskning bekrefter at kulturen er viktig for å forbedre resultatene til organisasjonen. Cameron og Quinn mener dette er den viktigste grunnen til organisasjoner feiler med organisasjonsendring eller omstillingsprosesser.

Rammeverket viser et omfattende syn på personalledelse og hvordan forbedring og endring kan bli fremmet av personalledelse. Personalfunksjonen kan bli mer rasjonell, mer strategisk og mer inkluderende. Rammeverket kan brukes til å identifisere ulike roller hos personalledere. Cameron og Quinn mener at en effektiv leder bør la elementer fra hver av de fire kulturene være representert i organisasjonskulturen. Rammeverket for konkurrerende verdier er anvendelig i forhold til lederroller, effektivitetskriterier og ledelsesteorier. Forskningsresultater bekrefter en samsvarende hypotese mellom kultur og kompetanse. Lederen og enheten de leder fremstår vellykket når dens lederegenskapene er i samsvar med den dominerende kulturen (Cameron og Quinn, 2013, s. 53 og 59).

Cameron og Quinn har forsket rundt rammeverket for konkurrerende verdier og funnet ut at nye og små organisasjoner følger et forutsigbart mønster for organisasjonsendring. I starten er tendensen at adhokratiet er dominerende. Etter hvert kommer behovet for struktur, orden og forutsigbarhet og organisasjonskulturen endres til hierarkisk. Ofte blir den hierarkiske kulturen supplert med markedskultur med fokus på kunder og konkurranse. I mer modne organisasjoner skjer ikke endringen like forutsigbart. Oftest må en kulturendring bevisst bli styrt. En kulturendring krever høy forpliktelse og engasjement fra ledelsen (Cameron og Quinn, 2013, s. 64-69).

#### 4.4. Beskrivelse av de fire ulike kulturtypene

##### Klankultur:

Klankulturen representerer et internt fokus i organisasjonen. Begreper som samhørighet, deltagelse og en tankegang basert på en “vi-følelse” er sentralt i denne kulturtypen.

Klankulturen har fått navnet sitt på grunn av likhetene som ses til en familieorganisasjon. Et kjennetegn er at arbeidsgruppen belønnes på bakgrunn av hele arbeidsgruppens innsats, ikke på grunnlag av enkeltindividers resultater. Andre kjennetegn av klankultur er at omgivelsene best håndteres av teamarbeid. (Cameron og Quinn, 2013 s. 46 og 47).

Det å vite at det er behov for alle på jobb og det å skape eierforhold til tjenestene som ytes, mener jeg kan bidra til en klanpreget kultur. At medarbeiderne er med å lage mål for arbeidet og at de også ansvarliggjøres for resultatene kan bidra til en “vi-følelse”. Dette antar jeg videre kan være med å utvikle en stolthet for arbeidet og dermed bidra til en god omdømmebygging som igjen kan forsterke “vi-følelsen”.

##### Hierarkikultur:

Hierarkikultur vektlegger interne kontrollverdier. En slik kultur er preget av formaliserte rutiner, struktur og kontroll. En hierarkisk kultur bygger på Webers arbeid fra begynnelsen av 1900-tallet. Kulturen skal være preget av effektivitet og forutsigbarhet. En organisasjon som er preget av hierarkikultur er en formalisert og strukturert arbeidsplass. Det er prosedyrene som bestemmer hva medarbeiderne skal gjøre (Cameron og Quinn, 2013 s. 46 og 47).

Ofte ser vi standardiserte prosedyrer og hierarkiske nivåer i en hierarkikultur. I arbeid som krever stor grad av nøyaktighet og det ikke er rom for feil eller egne vurderinger eller tilpasninger mener jeg hierarkikultur kan bidra til god arbeidsflyt som sikrer et godt resultat. Også innenfor arbeidsforhold som krever stor grad av sikkerhet kan formelle retningslinjer og regler holde organisasjonen sammen. Andre eksempler der hierarkikultur kan være fremtredende er i organisasjoner der det må tas tak for å holde organisasjonen sammen og lederen må sikre seg at medarbeiderne utfører oppgavene som avtalt. I slike situasjoner kan ledelsen muligens oppfattes mer som styring enn som ledelse, men det kan være et verdifullt grep for å ta styringen over organisasjonen.

#### Adhokratikultur:

Adhokratikulturen har verdier som vektlegger et eksternt fokus. Sentralt i denne kulturtypen er det å ha roller til å være endringsagenter. Navnet adhokrati kommer fra ad hoc som viser til noe som er dynamisk, spesialisert og midlertidig. Dette er en organisasjonsform som er mottakelig for turbulente og akselererende vilkår som kjennetegner mange av organisasjonene i dag. Det antas her at innovative tiltak vil gi suksess. (Cameron og Quinn, 2013 s. 49-51).

I kommuner er ad-hoc grupper en kjent arbeidsform. Arbeidsgruppene jobber med en konkret problemstilling som det skal finnes en løsning på innenfor et bestemt tidsperspektiv.

Arbeidsgruppene er ofte sammensatt på tvers av de formelle teamene og lederen av gruppa kan være en ansatt som ikke er leder i utgangspunktet. Dette er en arbeidsform som er svært kjent i Tvedestrand. Det er også prosjektgruppejobbing. Fordi kommunen har anstrengt økonomi har mye av utviklingsarbeidet vært gjennomført i prosjektgrupper, gjerne med finansiering fra Staten. Disse arbeidsgruppene har som mål å finne nye løsninger og å fremme innovasjon og nytenking. Ofte så er også et mål at det skal utvikles metoder å jobbe på som sikrer gode tjenester på en mer ressursbesparende måte. Et preg ved adhokrati som kan oppleves som en fordel for mange ansatte, er at det lov å ta sjanser og eksperimentere på en måte som vi ikke kan tillate oss i ordinær drift. Der kan eksempelvis forpliktelsen til rapportering, holde tidsfrister og økonomi sette en demper på kreativiteten.

#### Markedskultur:

Markedskulturen identifiserer verdier som vektlegger eksternt kontroll og fokus. Virkemidler her er å tilpasse personalet med bedriftsstrategien og personalleders rolle er å være en

strategisk forretningspartner. Denne måten å organisere på ble populært på slutten av 60-tallet da organisasjonene fikk nye utfordringer i konkurranse. Oliver Williamson kom fram til at grunnlaget for effektivitet var endret, mye på grunn av identifiserte transaksjonskostnader. Ordet marked er ikke synonymt med markedsføringsfunksjon, men fra en organisering som selv fungerer som et marked. I motsetning til hierarki drives markedskulturen gjennom markedsøkonomiske mekanismer. En styrke i markedskulturen er å sikre økonomisk lønnsomhet (Cameron og Quinn, 2013 s. 44 og 45).

I kommunene blir det eksempelvis i omsorgssektoren advart mot markedstenkning av tjenestetilbudet. I en debatt i Kommunal rapport i oktober 2014 advares det mot å bruke bedriftsøkonomiske begreper som “produksjon” og “kundeforhold” når det er snakk om omsorgstjenester. Bruk av slike begreper kan føre til at det lettere gjøres kutt i tjenestene som er kortsiktige og lite gjennomtenkte. Dette kan igjen føre til at kommunene ikke er forbedret på eksempelvis eldrebølgen vi vet kommer om noen år. Omsorgstjenester bør med andre ord ikke behandles som en vare (Lichtwarck, 2014).

## 5. Funn og analyser fra undersøkelsene

I dette kapittelet presenterer jeg funnene fra undersøkelsene og gjør analyser av svarene med bakgrunn i teorien fra Cameron og Quinn.

### 5.1. Presentasjon og analyse av kulturtrekkene i kommunene – finner vi en gjennomgående kultur? Delproblemstilling 1.

I dette avsnittet sammenlignes resultatene fra de ulike nivåene i kommunene som har deltatt i OCAI undersøkelsen for å se om vi finner en gjennomgående kultur. Med gjennomgående kultur menes at det er den samme dominerende kulturen som viser seg på de ulike nivåene i kommunen. Altså fra topp til bunn, fra formannskapet til rådmann og ledergruppa, til mellomlederne og ned til de ansatte. Med gjennomgående kultur menes også at det er de samme kulturtypene som er de minst fremtredende på alle nivåene i kommunene.

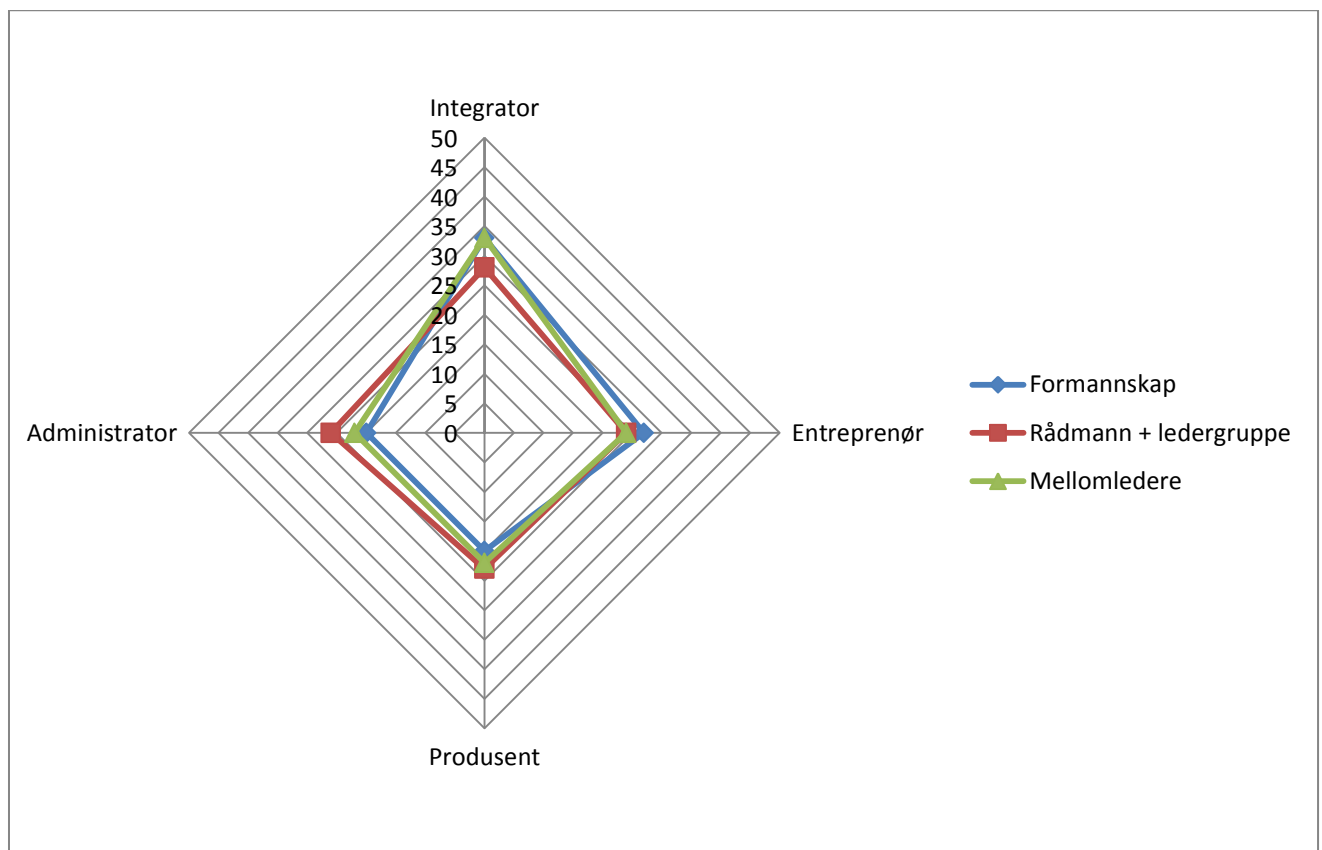
#### Lyngdal

**Tabell 6. Oversikt over variasjonen i kultur mellom nivåene i Lyngdal kommune.**

Kulturtrekk	Formann- skap	Rådmann og ledergruppen	Mellom- ledere	Variasjon Ledernivå	Barne- hage	Omsorg	Variasjon m/enhets- nivå
Integrator/klan	33	28	33	5	27	51	24
Entreprenør/adhokrati	27	24	24	3	16	11	16
Produsent/marked	20	23	22	3	23	9	14
Administrator/hierarki	20	26	22	6	34	29	14

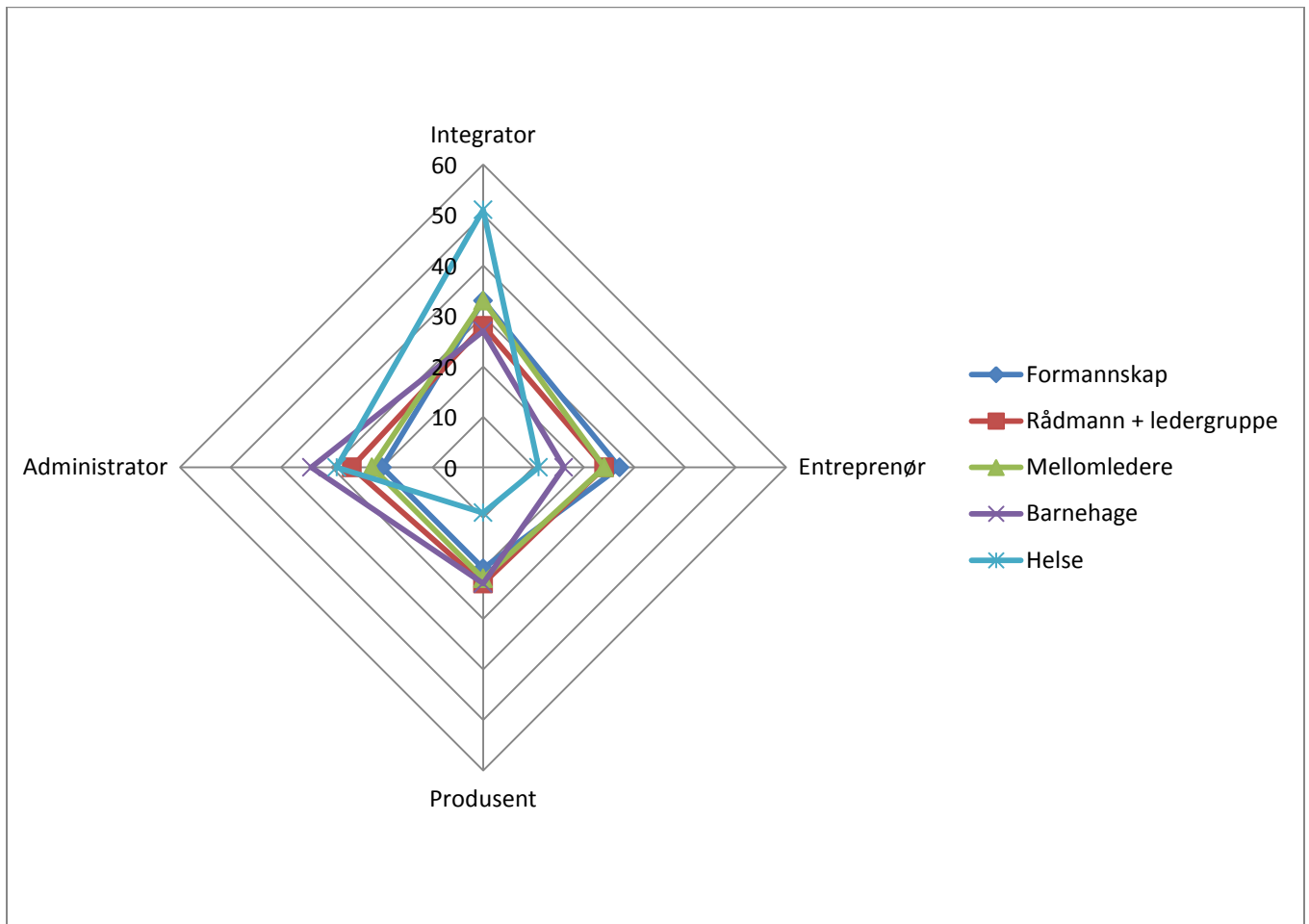


**Figur 4. Slik vises kulturprofilene for ledelsen i Lyngdal kommune.**



Figuren viser at i Lyngdal eksisterer det stor grad av gjennomgående kultur for ledernivået i organisasjonen, altså hos formannskapet, rådmann med ledergruppe og mellomlederne. Det er innenfor kulturområdene marked og adhokrati at kulturen er mest gjennomgående, her skiller det bare 3 poeng. Innenfor klan og hierarkikultur er det også grad av gjennomgående kultur selv om her er forskjellene i poeng henholdsvis 5 og 6.

**Figur 5. Slik vises kulturprofilene for hele Lyngdal kommune.**



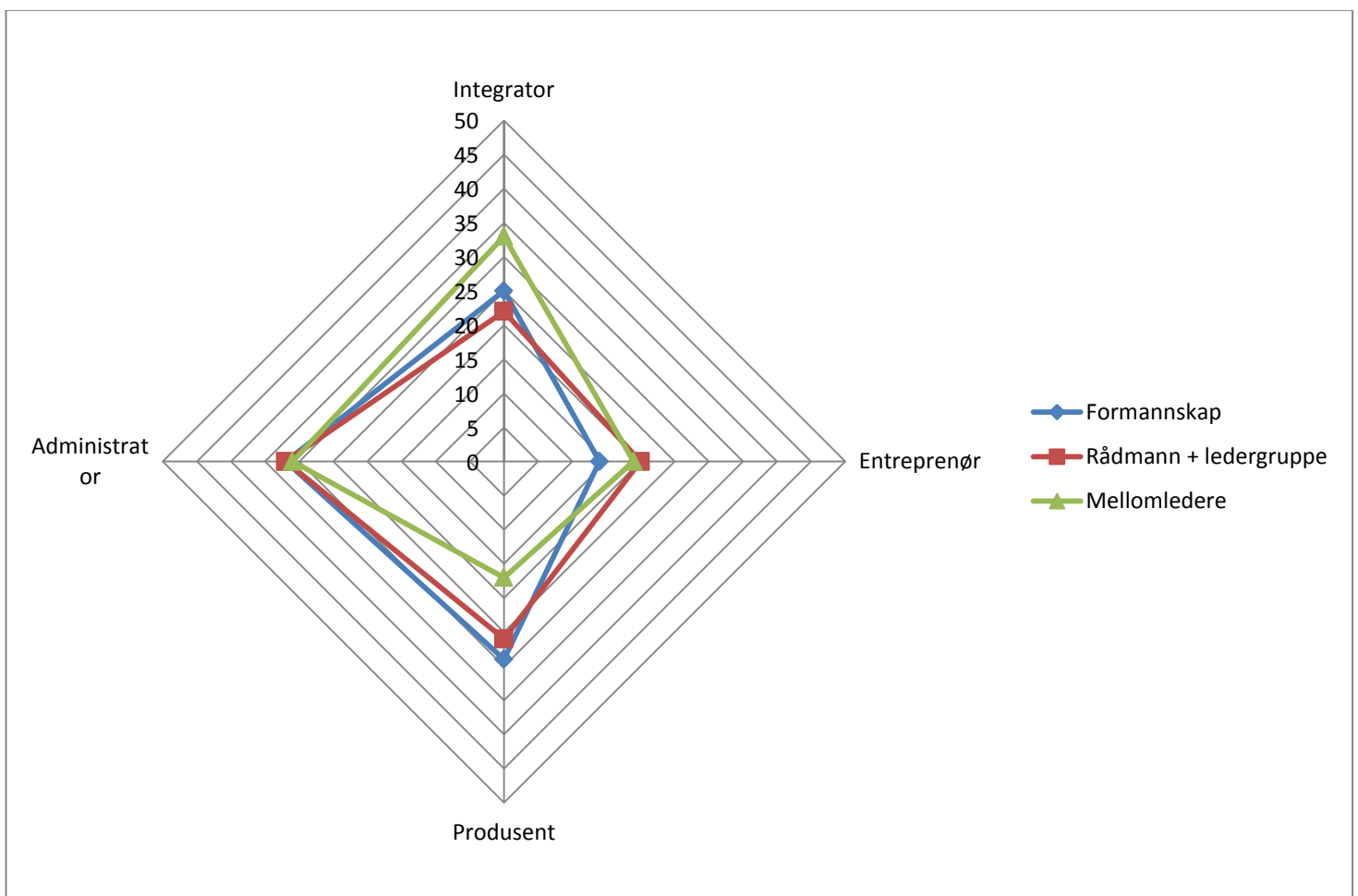
Figuren viser at kulturen i Lyngdal er gjennomgående på alle ledernivå, men med stor variasjon mot enhetsnivå for ansatte i helse og omsorg og barnehage. Det er tydelig at ledelsen i Lyngdal er samstemte i sin kulturoppfatning. Det går et tydelig skille ned til de ansatte hvor både barnehage og helse og omsorg viser andre kulturtrekk. Kulturtrekkene i barnehage og helse og omsorg går heller ikke i samme retning. Barnehage har en tydelig hierarkiskultur og helse og omsorg har en svært utpreget klankultur som sine dominerende kulturer. I Helse og omsorgssektoren ser vi også betydelig mindre grad av markedskultur, der resten av kommunen er relativt samstemte i nivået.

## Tvedestrand

**Tabell 7. Oversikt over variasjon i kulturen mellom nivåene i Tvedestrand kommune.**

Kulturtrekk	Formannskap	Rådmann og ledergruppa	Mellomledere	Variasjon Ledernivå	Barnehage	Helse og omsorg	Variasjon m/enhetsnivå
Integrator/klan	25	22	33	8	32	30	8
Entreprenør/adhokrati	14	20	19	6	15	18	5
Produsent/marked	29	26	17	12	19	22	12
Administrator/hierarki	32	32	31	1	34	30	4

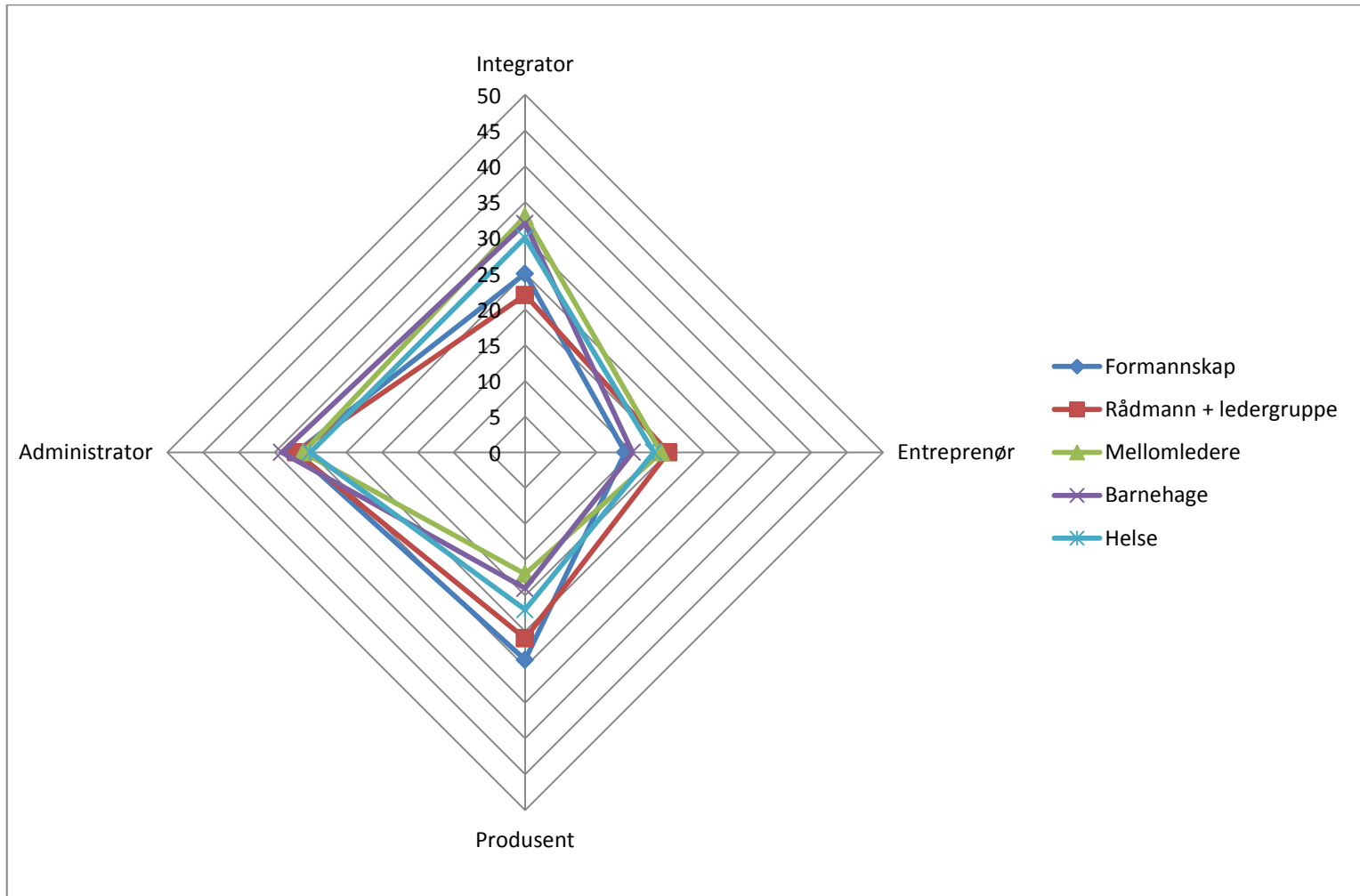
**Figur 6. Slik vises kulturprofilene for ledelsen i Tvedestrand kommune**



I Tvedestrand har ledelsen i kommunen en gjennomgående profil på den dominerende kulturtypen i kommunen, som er hierarki. På de andre feltene er det mer variasjon, spesielt er

det variasjon på hvor sterk markeds-kulturen oppfattes å være. Det er også en del variasjon i hvor sterk klankulturen oppleves å være. Rådmann og rådmannens ledergruppe er det nivået som scorer lavest på klankultur. Dette bemerkes fordi ifølge Cameron og Quinn rangeres klankultur ofte høyt hos toppledergrupper.

**Figur 7. Slik vises kulturprofilene for hele Tvedestrand kommune.**



I Tvedestrand er det mer ulikheter mellom ledelsens oppfattelse av kulturen, men det store skillet ned til de ansatte som vi så i Lyngdal ses ikke i Tvedestrand. Når vi ser alle nivåene i kommunen viser figuren at det fortsatt er gjennomgående enighet i at det er hierarki som er den dominerende kulturen. Det er når det gjelder markeds-kulturen det er minst gjennomgående oppfatning i kommunen. Det er formannskapet, og deretter rådmann med ledergruppe som ligger lengst mot markeds-kultur i organisasjonen. Det er også vært å merke seg at det er rådmann og rådmannens ledergruppe som scorer lavest på klankultur av alle de

kartlagte nivåene. Det er videre et trekk at formannskapet scorer nest lavest av alle nivåene her. I Tvedestrand er det altså lavest nede i organisasjonen at kulturen er mest klanpreget.

På bakgrunn av analysene som er gjort vil jeg konkludere med at vi finner en grad av gjennomgående kultur i begge casekommunene. I Lyngdal er det en gjennomgående kultur hos ledelsen i kommunen, men den splittes nedover i organisasjonen. Her er variasjonene så store som opp til 24 poeng. I Lyngdal kommune finner vi altså stor grad av gjennomgående kultur for hele ledelsen i kommunen, men ikke når vi ser hele organisasjonen som helhet. Vi finner ikke det sterke gjennomgående kulturuttrykket som Cameron og Quinn viser til det bør være i vellykkede organisasjoner. Likevel viser Lyngdal en stor styrke i sin samstemte organisasjonskultur som innebefatter hele ledelsen i kommunen. Jeg vil derfor konkludere at vi til dels finner gjennomgående organisasjonskultur i Lyngdal kommune.

I Tvedestrand er kulturtrekkene mer like i hele organisasjonen, men avvikene er for store til av jeg vil konkludere med at kommunen har stor grad av gjennomgående kultur. Ser vi på hele kommunene vil jeg si at vi finner større grad av gjennomgående kultur i Tvedestrand enn i Lyngdal. Tvedestrand er mer samstemte om kulturuttrykket når vi ser hele kommunene som helhet, men Tvedestrand mangler den styrken ledelsen viser i Lyngdal ved at de har stor grad av gjennomgående organisasjonskultur på ledelsesnivå. Cameron og Quinn mener at dersom kulturen ikke er gjennomgående og at det er mer enn 5 poeng forskjell, vil organisasjonen ha vanskeligheter med å nå sine mål. I Tvedestrand er det på det meste opp til 12 poeng forskjell i kulturen. Jeg mener likevel at analysene viser at i Tvedestrand likevel har til dels en gjennomgående organisasjonskultur.

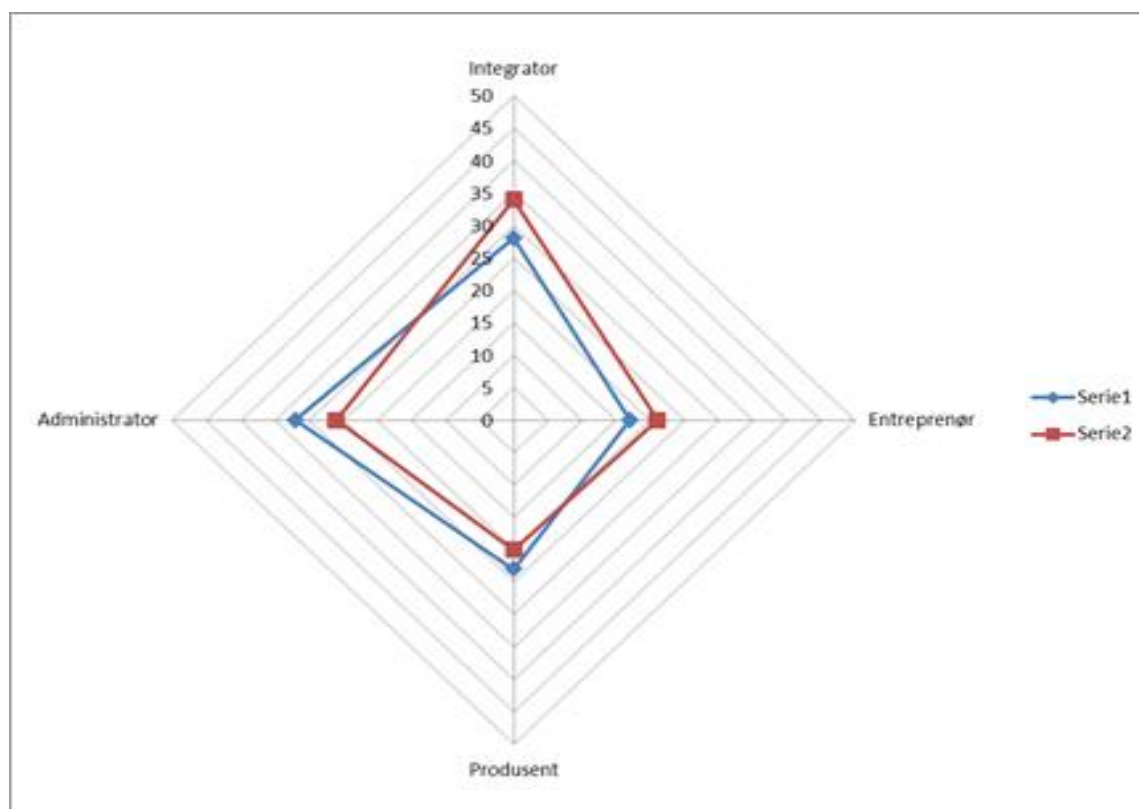
Grunnhypotesen om at vi finner sterk gjennomgående organisasjonskultur i casekommunene, kommuner som rangeres høyt på kommunebarometeret, kan avkreftes. Vi finner imidlertid grad av gjennomgående organisasjonskultur i begge case kommunene.

5.2. Hvilke dominerende kulturuttrykk er det i kommunene, og er det variasjon i kulturuttrykkene når vi sammenligner de to kommunene. Delproblemstilling 2.

Tabell 8. Sammenligning av nåværendekultur i Tvedestrand og Lyngdal.

	Nåværende S1	Nåværende S2	Avvik
Kultur:	Tvedestrand	Lyngdal	
Integrator/klan	28	34	6
Entreprenør/adhokrati	17	21	4
Produsent/marked	23	20	3
Administrator/hierarki	32	26	6

Figur 8. Sammenligning av nåværende kultur i Tvedestrand og Lyngdal. Serie 1 er Tvedestrand og serie 2 er Lyngdal



Den dominerende kulturen i Tvedestrand er hierarki mens det for Lyngdal er klankultur. Imidlertid er klankultur nest mest dominerende i Tvedestrand og hierarkikultur nest mest dominerende i Lyngdal. Tvedestrand scorer lavest på adhokrati, mens Lyngdal scorer lavest på markedskultur. Fellestrekkene viser relativt høy score på både klan og hierarkikultur hos begge kommunene.

I Lyngdal ser vi en utpreget klankultur som dominerer. Det betyr ifølge Cameron og Quinn at kommunen er flink til å imøtekomme ansattes behov, til å fremme teamarbeid og lagarbeid og fremme arbeidsmoral gjennom myndiggjøring. Den nest mest dominerende kulturen i Lyngdal er hierarkikulturen. Imidlertid kommer denne kulturtypen en del bak den dominerende kulturen, det skiller 8 poeng. Hierarkikulturen er likevel ganske sterkt representert, det kan bety at Lyngdal kommune og er flinke på å lage prosedyrer, har god oversikt og god og effektiv arbeidsflyt.

Ser vi på Tvedestrand er situasjonen motsatt, det er hierarkidelen som er den dominerende kulturen. Nivået ned til klankulturen, som er den nest mest dominerende kulturen, er mindre enn det er i Lyngdal. I Tvedestrand skiller det 4 poeng mellom de to mest fremtredende kulturtypene. Det betyr at Tvedestrand har mange av de samme positive egenskapene i kulturen sin som det Lyngdal har.

Ser vi på de to minst fremtredende kulturene i de to casekommunene finner vi markedskulturen nederst og deretter adhokratikulturen. I Lyngdal er det er 1 poeng som skiller adhokratikulturen fra markedskulturen. Det kan bety ifølge Cameron og Quinn at kommunen er mindre opptatt sentrale tiltak og økonomiske indikatorer og tilpasser seg noe mindre markedsbhøvene enn organisasjoner med stor grad av markedskultur gjør. Heller ikke her samsvarer det med kulturen i Tvedestrand. I Tvedestrand er det adhokratikulturen som får lavest score. Foran adhokratikulturen kommer markedskulturen, poengsummen som skiller disse kulturtypene er 6 poeng, altså betydelig mer enn hva som skiller de to minst dominerende kulturene i Lyngdal. I Tvedestrand er markedskulturen altså mer fremtredende enn i Lyngdal.

Analysene viser at det ikke er identiske kulturuttrykk i de to kommunene. I Lyngdal er klankultur den dominerende kulturen og i Tvedestrand er det hierarki som er den dominerende kulturen. Kommunene er likevel like i at hovedfokuset i kommunene er på de interne og på

integrering, i motsetning til eksternt fokus og differensiering. Spørsmålet er om dette interne fokuset kan bidra til at kommunene likevel gjør det bra og kommer høyt på kommunebarometerets fylkesrangering.



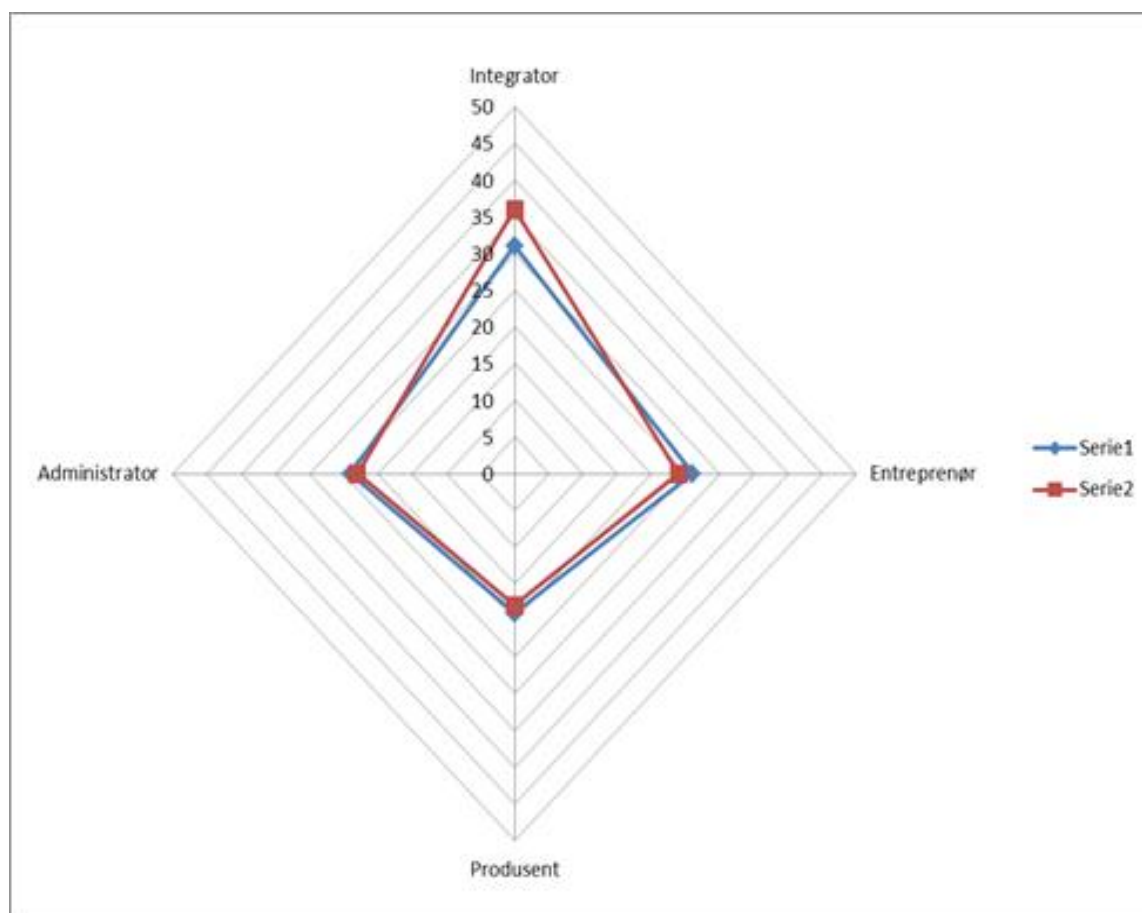
### 5.3. Presentasjon og analyse av avvik mellom nåværende og foretrukket kulturtype i de to kommunene. Deltproblemstilling 3.

I dette avsnittet vises forskjellene mellom nåværende og ønsket kultur i fremtiden for de to kommunene. Jeg starter med å vise profilene felles for kommunene for deretter se hvordan forskjellene vises på de ulike nivåene i kommunen.

**Tabell 9. Sammenligning av foretrukket kultur i Tvedestrand og Lyngdal**

	Foretrukket S1	Foretrukket S2	Avvik
Kultur:	Tvedestrand	Lyngdal	
Integrator/klan	31	36	5
Entreprenør/adhokrati	26	24	2
Produsent/market	19	18	1
Administrator/hierarki	24	23	1

**Figur 9. Sammenligning av foretrukket kultur i Tvedestrand og Lyngdal. Serie 1 er Tvedestrand og serie 2 er Lyngdal.**



Figuren viser at profilene for Tvedestrand og Lyngdals foretrukket kulturprofil er ganske like hverandre. Et lite skille ses på klankultur, der Lyngdal ønsker å ligge litt høyere enn Tvedestrand.

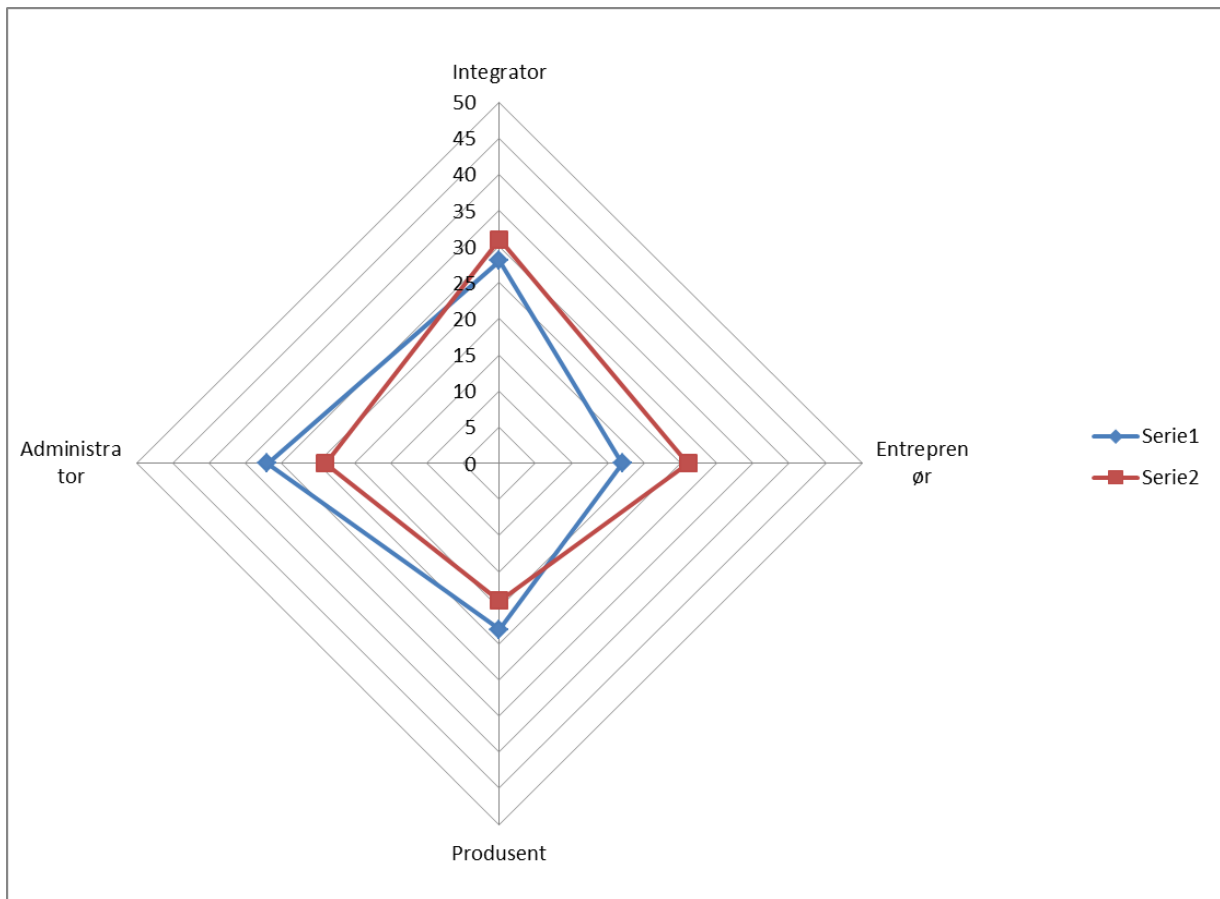
Det er mindre forskjell mellom de to kommunene når vi ser på foretrukket kulturprofil fremfor nåværende kulturprofil.

### **Tvedestrand**

**Tabell 10. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur felles for Tvedestrand kommune.**

<b>Kultur:</b>	<b>Nåværende</b>	<b>Foretrukket</b>	<b>Avvik</b>	<b>Grad av ønske om kulturendring</b>
Integrator/klan	28	31	+3	svak
Entreprenør/adhokrati	17	26	+9	sterk
Produsent/marked	23	19	-4	svak
Administrator/hierarki	32	24	-8	sterk

**Figur10. Nåværende og foretrukket kultur felles for Tvedestrand kommune. Her vises kulturen i figur, serie 1 er nåværende og serie 2 er foretrukket kultur.**



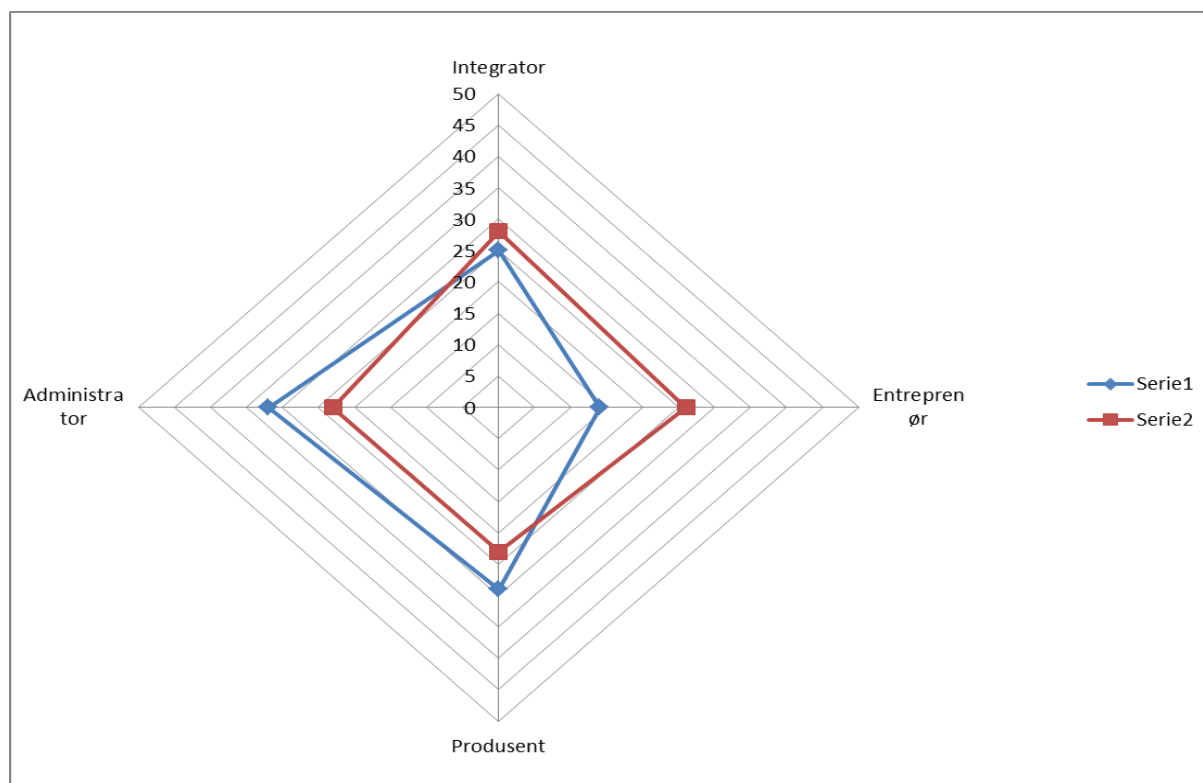
Tvedestrand kommune som helhet ønsker en vridning bort fra en sterk hierarkikultur mot en sterk adhokratikultur. Det er kun mindre ønske om endring når vi ser på klankulturen og markedskulturen. Det er imidlertid klankulturen Tvedestrand ønsker som sin dominerende kultur i fremtiden, men det er mot hierarkikulturen vi ser den store endringen.

## Formannskapet

Tabell 11. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur for formannskapet.

Kultur:	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Integrator/klan	25	28	+3	svak
Entreprenør/adhokrati	14	26	+12	Meget sterk
Produsent/marked	29	23	-6	moderat
Administrator/hierarki	32	23	-9	sterk

Figur11. Nåværende og foretrukket kultur for formannskapet. Her vises kulturen i figur, serie 1 er nåværende og serie 2 er foretrukket.



Det er hos formannskapet vi ser det sterkeste ønske om endring i hele kommunen.

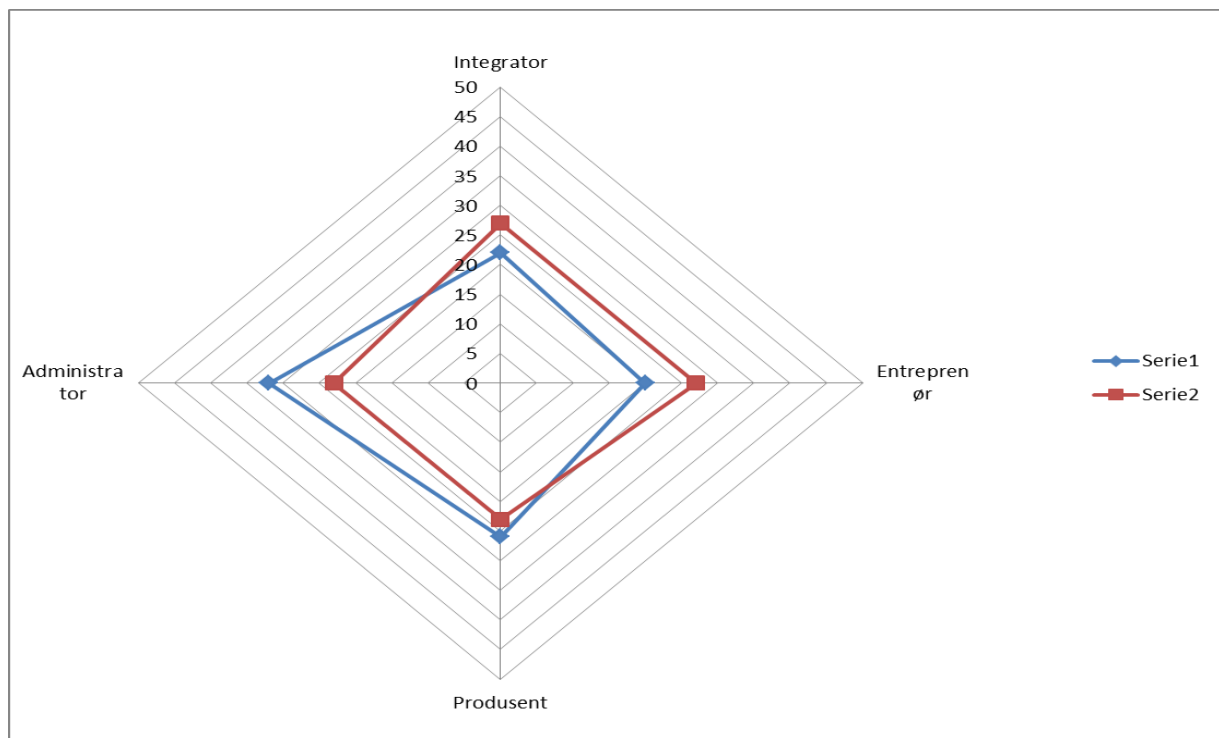
Formannskapet har en sterk hierarkikultur som ønskes betydelig redusert. Hos formannskapet ser vi og en moderat tendens til ønsket endring mot marked. Den sterkeste endringen i formannskapet går mot ønske om en sterkere adhokratikultur. Vi ser minst ønske om endring når det gjelder klankultur, her vises det kun et svakt ønske om å forsterke denne kulturen noe.

## Rådmann og rådmannens ledergruppe

**Tabell 12. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur rådmann og rådmannens ledergruppe.**

Kultur:	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Integrator/klan	22	27	+5	moderat
Entreprenør/adhokrati	20	27	+7	sterk
Produsent/marked	26	23	-3	svak
Administrator/hierarki	32	23	-9	sterk

**Figur 12: Nåværende og foretrukket kultur for rådmann og rådmannens ledergruppe. Her vises kulturen i figur, serie 1 er nåværende og serie 2 er foretrukket kultur.**



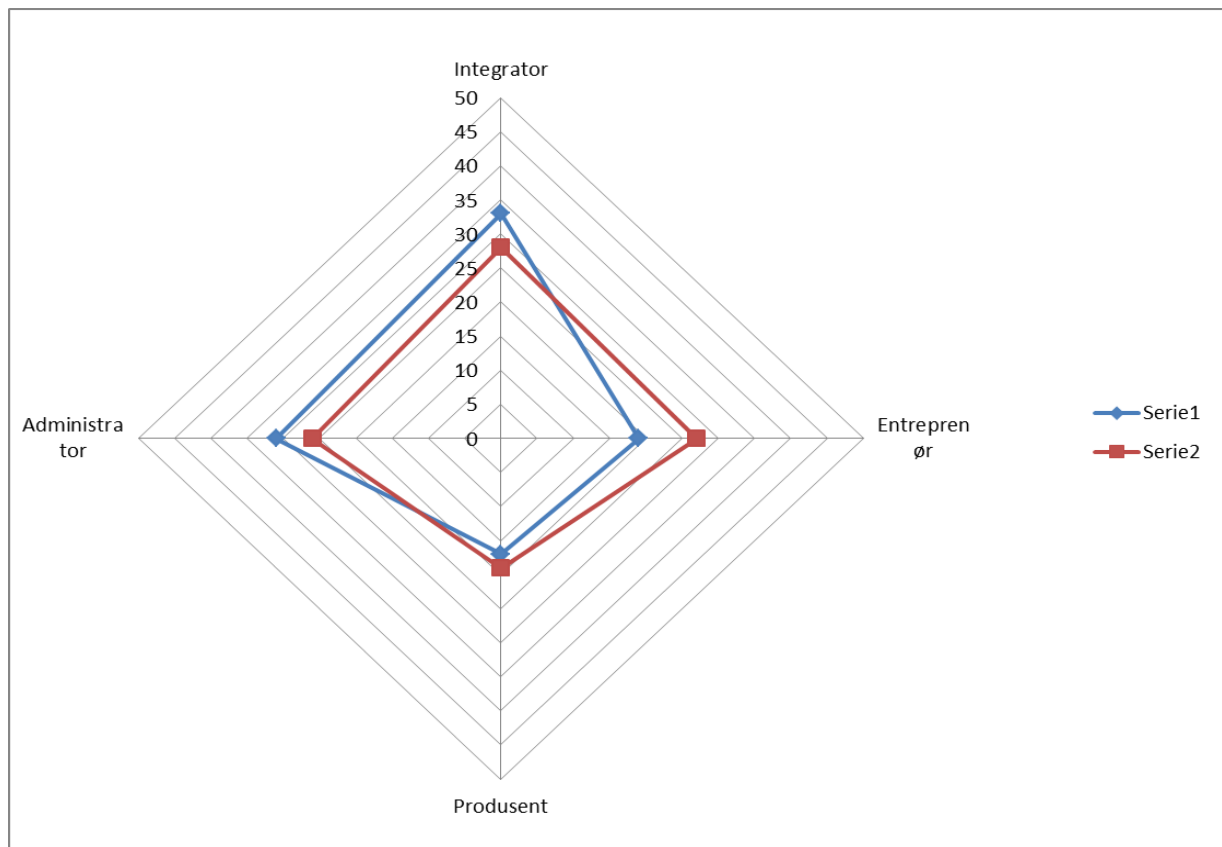
Rådmann og rådmannens ledergruppe har hierarki som sin sterkeste kultur. Her ser vi et sterkt ønske for å jobbe mot en mindre fremtredende hierarkikultur og en sterkere adhokratikultur. Også klankulturen ønsker ledergruppen tydelig å forsterke. Det er mindre endringer å se når det gjelder markedskulturen, men tendensen går mot ønske om en liten reduksjon.

## Mellomledere

Tabell 13. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur for mellomledere.

Kultur:	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Integrator/klan	33	28	-5	moderat
Entreprenør/adhokrati	19	27	+8	sterk
Produsent/marked	17	19	-2	svak
Administrator/hierarki	31	26	-5	moderat

Figur 13. Nåværende og foretrukket kultur for mellomledere. Her vises kulturen i figur, serie 1 er nåværende og serie 2 er foretrukket kultur.



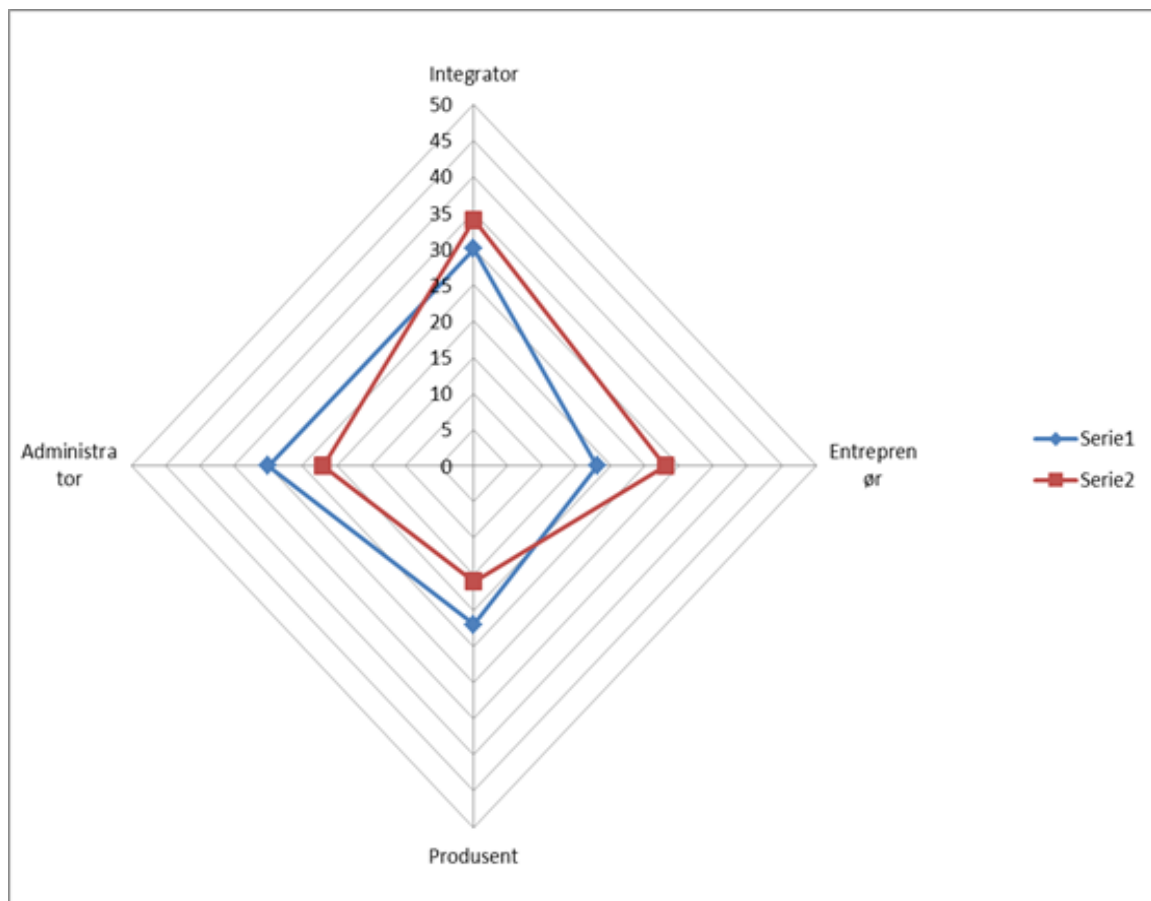
Mellomlederne har klankultur som sin sterkeste kultur, med hierarki rett bak. Mellomlederne ønsker seg noe mindre klan og hierarkikultur, men en helt klart sterkere adhokrati kultur. Det er en tendens til at toppledere ønsker mer klankultur enn ledere på lavere nivå. Mellomlederne er det eneste nivået i Tvedestrand som ønsker mindre grad av klankultur i fremtiden enn nå.

## Omsorgssektoren

Tabell14. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur felles for omsorgssektoren.

Kultur:	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Integrator/klan	30	34	+4	svak
Entreprenør/adhokrati	18	28	+10	meget sterk
Produsent/marketed	22	16	-7	sterk
Administrator/hierarki	30	22	-8	sterk

Figur 14. Nåværende og foretrukket kultur for omsorgssektoren. Her vises kulturen i figur, serie 1 er nåværende og serie 2 er foretrukket.



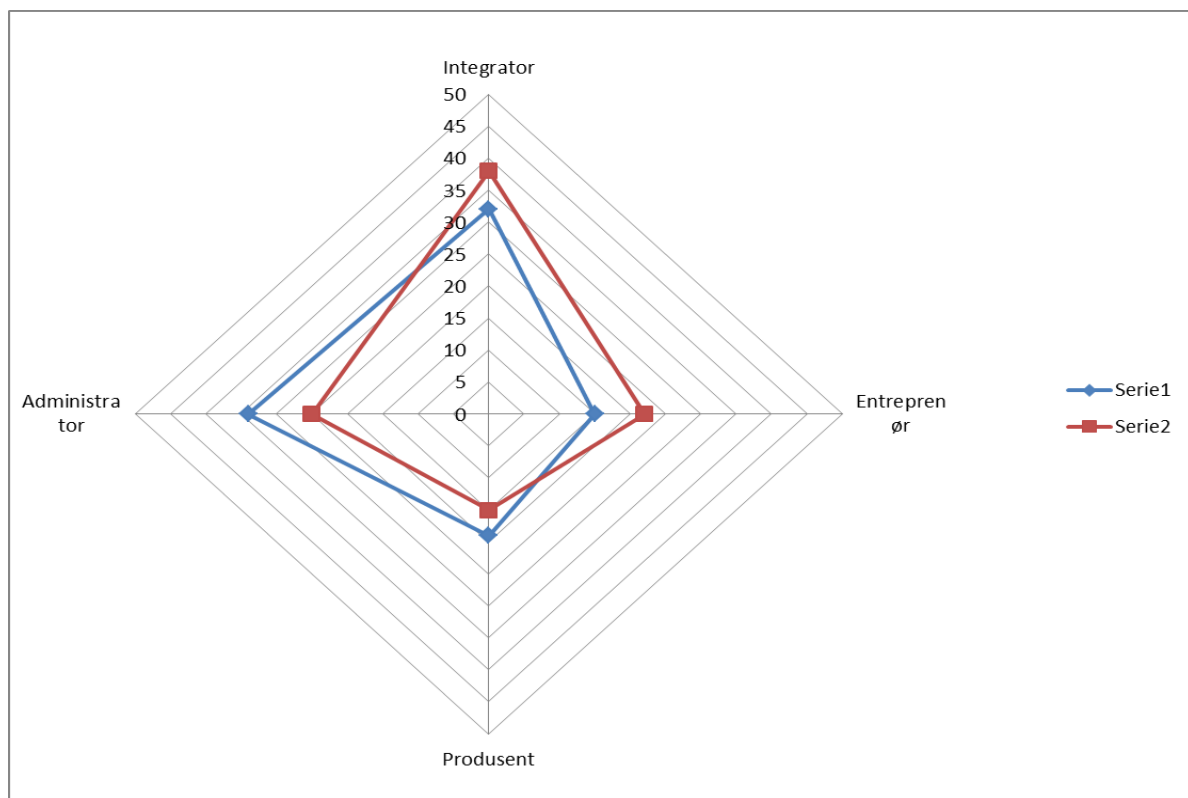
Helse og omsorgssektoren scorer like sterkt på klan og adhokratikultur. Sektoren ønsker mindre vektlegging av både marked og hierarki og har et meget sterkt ønske om en mer dominerende adhokrati kultur.

## Barnehage

Tabell 15. Oversikt over nåværende og fortrukket kultur for barnehage.

Kultur:	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Integrator/klan	32	38	+6	moderat
Entreprenør/adhokrati	15	22	+7	sterk
Produsent/market	19	15	-4	svak
Administrator/hierarki	34	25	-9	sterk

Figur 15. Nåværende og fortrukket kultur for barnehage. Her vises kulturen i figur, serie 1 er nåværende og serie 2 er foretrukket kultur.



Barnehage har en sterk klan og hierarki kultur. Det er klankulturen ansatte ønsker å forsterke videre mot en mindre vektning av hierarkikulturen. Barnehage har et sterkt ønske om en sterkere adhokratikultur.

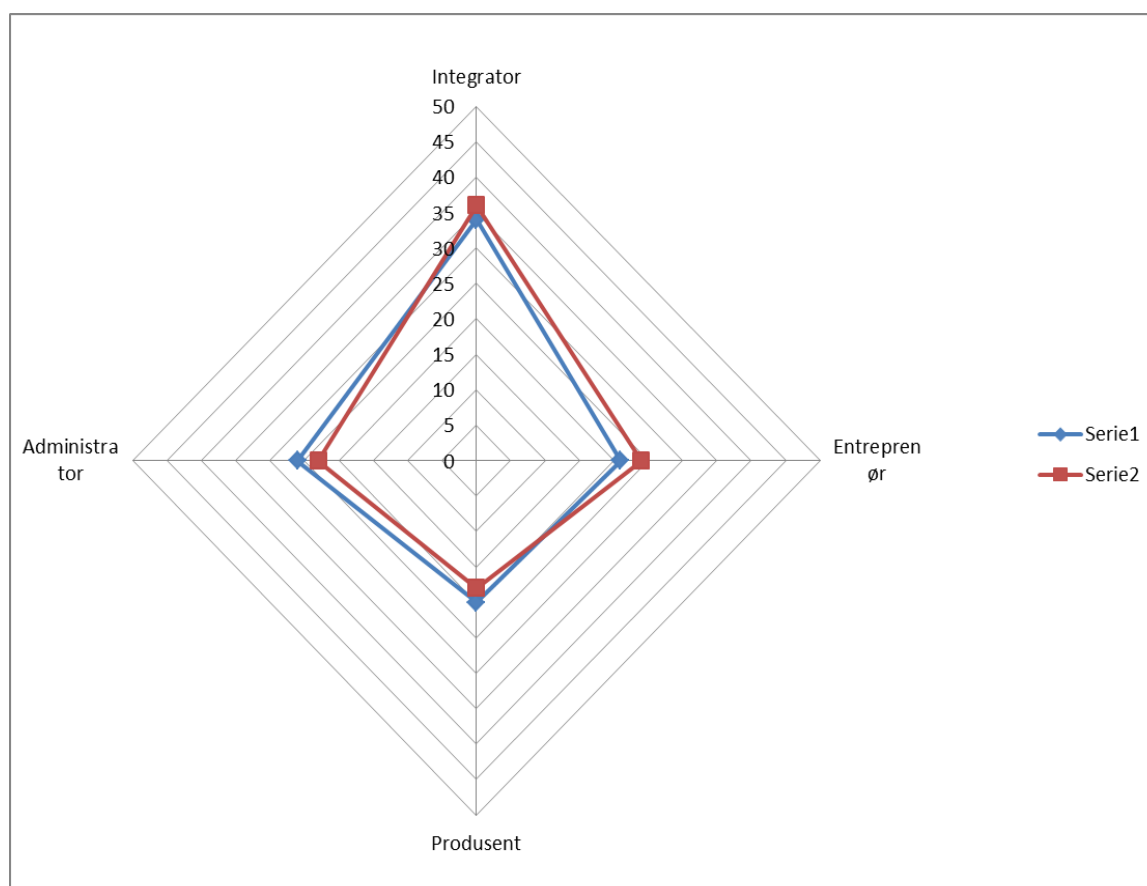


## Lyngdal

Tabell 16. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur felles for Lyngdal.

Kultur:	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Integrator/klan	34	36	+2	Svak
Entreprenør/adhokrati	21	24	+3	Svak
Produsent/marked	20	18	-2	Svak
Administrator/hierarki	26	23	-3	svak

Figur16. Nåværende og foretrukket kultur for Lyngdal. Her vises kulturen i figur, serie1 er nåværende og serie 2 er foretrukket kultur.



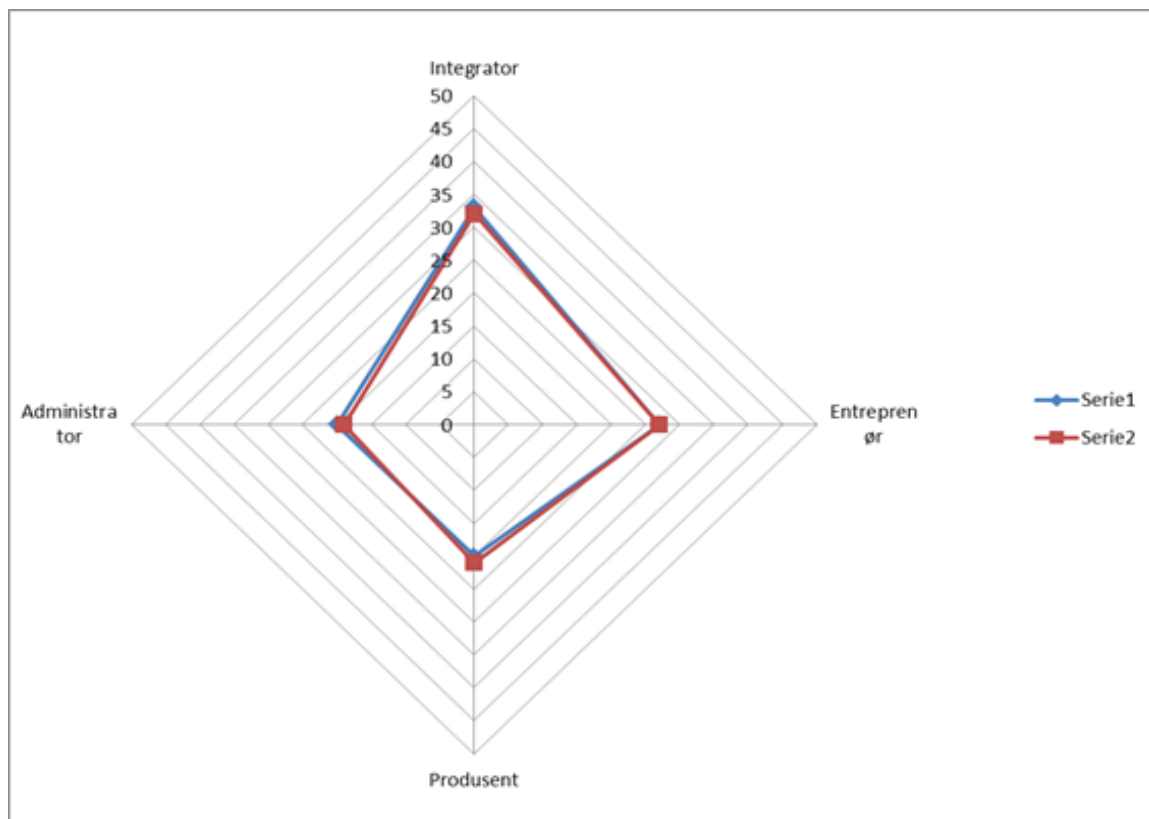
Det er klan kulturen som er den dominerende kulturen totalt sett i Lyngdal kommune. Den ønskes ytterligere litt forsterket. Totalt sett ønsker Lyngdal svært få endringer i sin kulturprofil.

## Formannskapet

Tabell 17. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur for formannskapet.

Kultur:	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Integrator/klan	33	32	-1	Svak
Entreprenør/adhokrati	27	27	0	uendret
Produsent/marked	20	21	+1	svak
Administrator/hierarki	20	19	-1	svak

Figur 17. Nåværende og foretrukket kultur for formannskapet. Her vises kulturen i figur, serie 1 er nåværende og serie 2 er foretrukket kultur.



Formannskapet ønsker svært få endringer i kulturen. Det er klankulturen som fremstår sterkest i både nåværende og foretrukket kultur. Formannskapet ser adhokratikulturen som relativt sterk og ønsker å holde den uendret. I formannskapet er det få avvik mellom nåværende og ønsket organisasjonskultur.

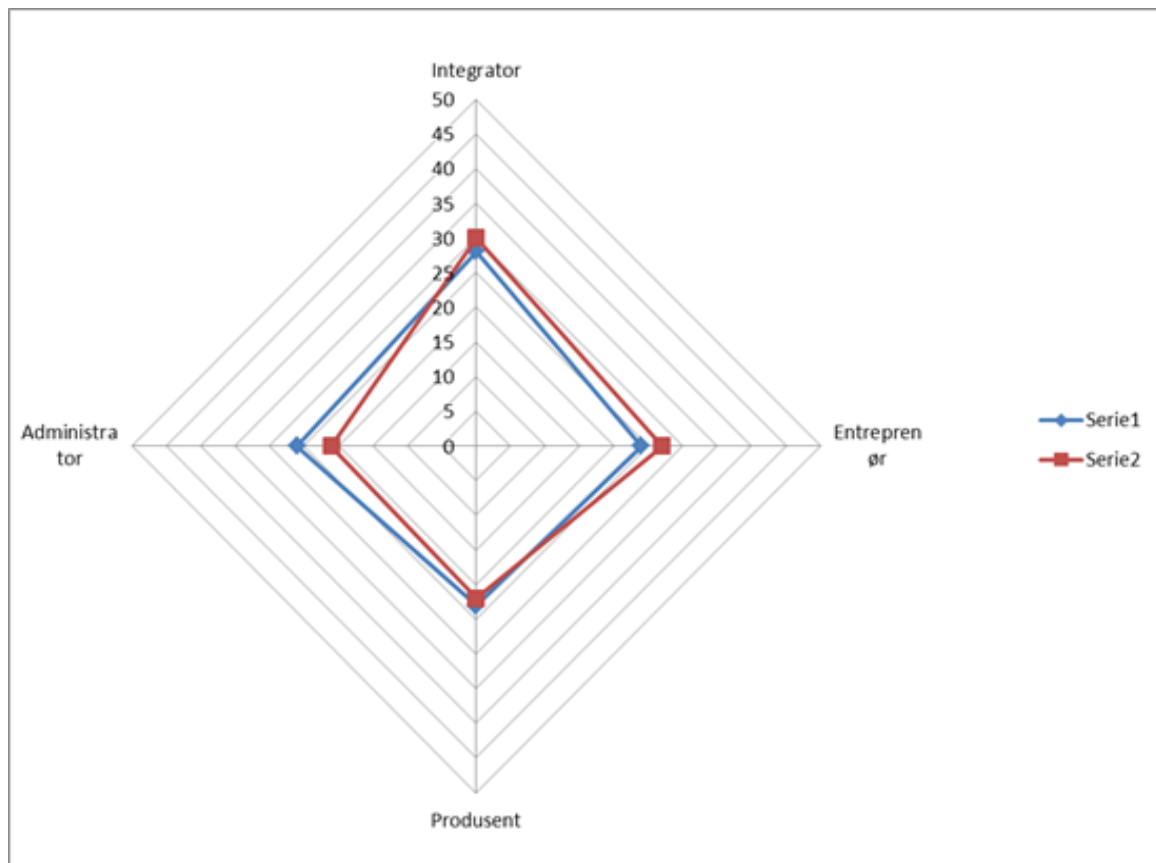
## Rådmann og rådmannens ledergruppe

Tabell 18. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur for rådmannsgruppen.

Kultur:	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Integrator/klan	28	30	+2	svak
Entreprenør/adhokrati	24	27	+3	svak
Produsent/marked	23	22	-1	svak
Administrator/hierarki	26	21	-5	moderat

Figur 18. Nåværende og foretrukket kultur for rådmann og rådmannens ledergruppe.

Her vises kulturen i figur, serie 1 er nåværende og serie 2 er foretrukket kultur.



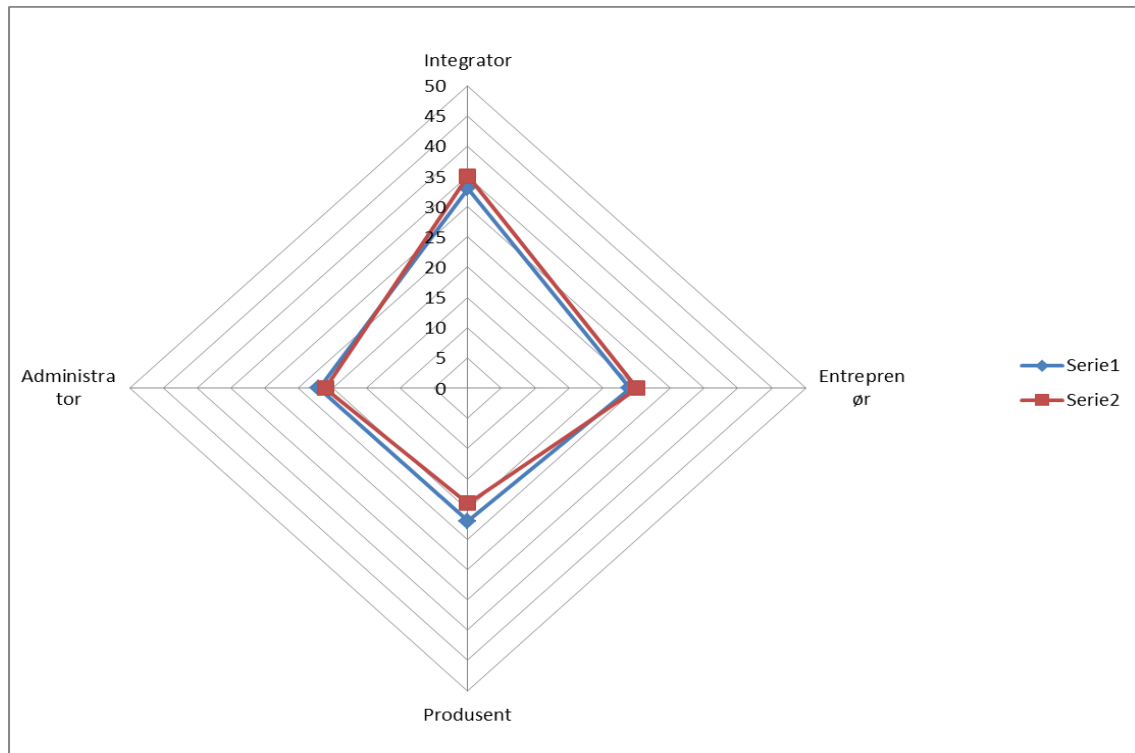
Den sterkeste kulturen til rådmannsgruppen er klan. Her er det imidlertid mindre forskjeller mellom sterkeste og svakeste kultur. Det er også kun svake ønsker om å endre retning, med unntak av hierarkikulturen som de har et moderat ønske om å redusere.

## Mellomledere

Tabell 19. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur for mellomledere.

Kultur:	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Integrator/klan	33	35	+2	Svak
Entreprenør/adhokrati	24	25	+1	svak
Produsent/marked	22	19	-3	Svak
Administrator/hierarki	22	21	-1	svak

Figur 19. Nåværende og foretrukket kultur hos mellomledere. Her vises kulturen i figur, serie 1 er nåværende og serie 2 er foretrukket kultur.



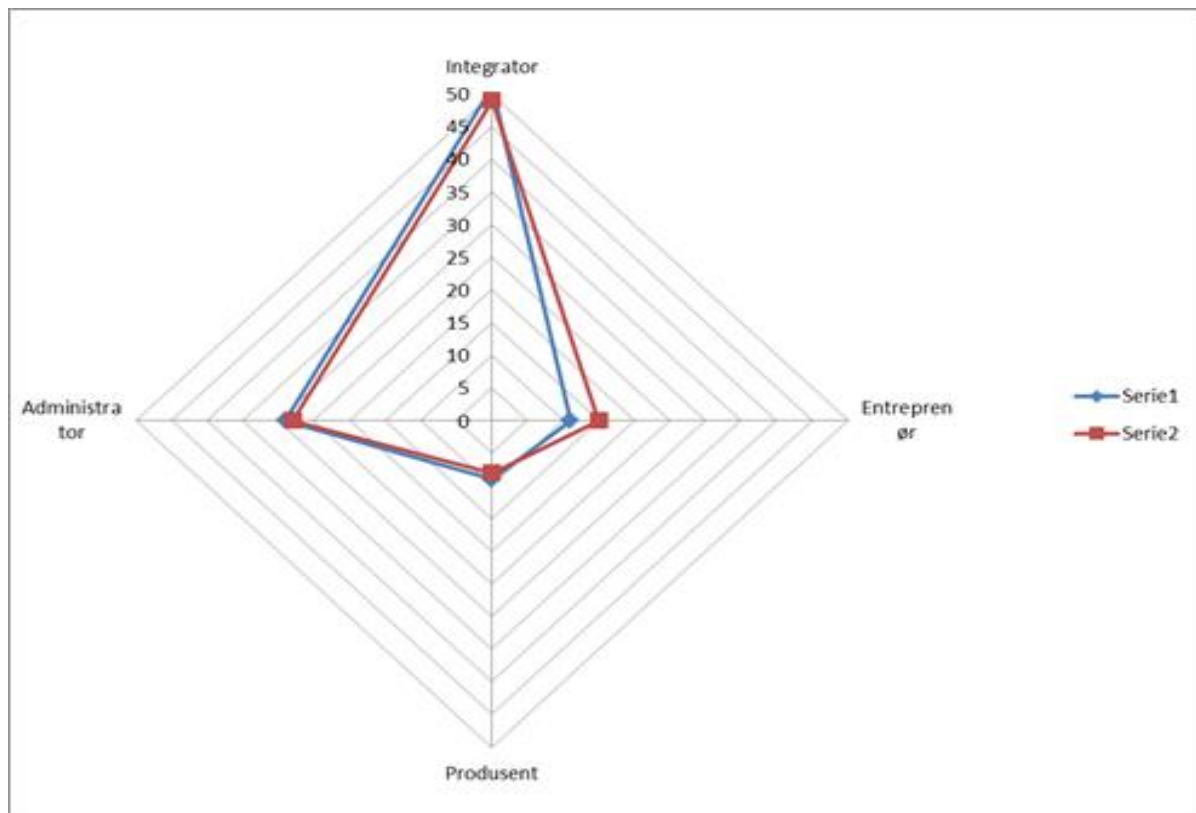
Mellomlederne har kun svake ønsker om endring. Den sterkeste kulturen er klan, noe de ønsker å forsterke ytterligere.

## Omsorgssektoren

Tabell 20. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur for omsorgssektoren.

Kultur:	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Integrator/klan	51	49	-2	svak
Entreprenør/adhokrati	11	15	+4	moderat
Produsent/market	9	8	-1	svak
Administrator/hierarki	29	28	-1	svak

Figur 20. Nåværende og foretrukket kultur i omsorgssektoren. Her vises kulturen i figur, serie 1 er nåværende og serie 2 er foretrukket kultur.



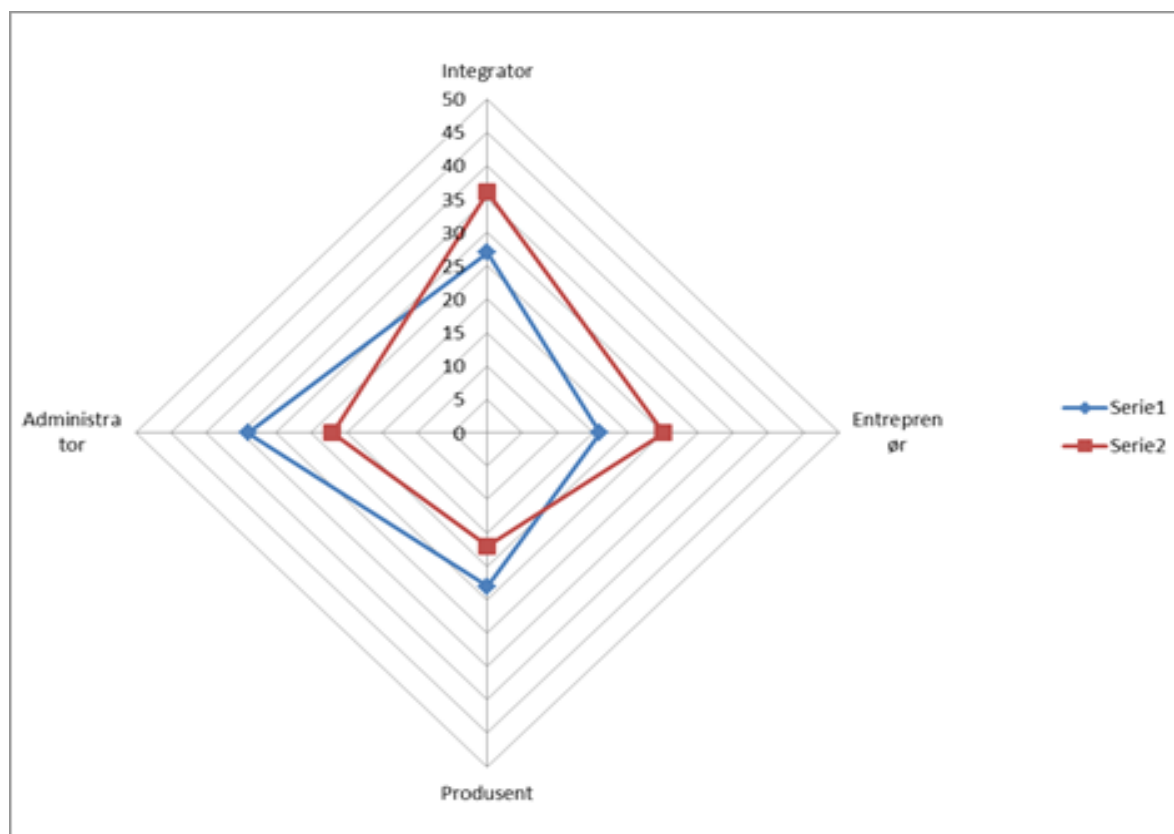
Helse og omsorgssektoren har en meget sterk klan kultur. De ønsker å beholde denne kulturen sterk, selv om de ønsker å redusere den noe. I helse og omsorgssektoren ses det en et moderat ønske om en sterkere adhokratikultur som ligger lavt i nåværende profil.

## Barnehage

Tabell 21. Oversikt over nåværende og foretrukket kultur for barnehage.

Kultur:	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Integrator/klan	27	36	+9	sterk
Entreprenør/adhokrati	16	25	+9	sterk
Produsent/marked	23	17	-6	moderat
Administrator/hierarki	34	22	-12	Meget sterk

Figur 21. Nåværende og foretrukket kultur i barnehage. Her vises kulturen i figur, serie 1 er nåværende og serie 2 er foretrukket kultur.



Barnehage er preget av en sterk adhokratikultur som ønskes betydelig redusert. Barnehage ønsker også sterkt at retningen skal endres til mer klan og adhoratikultur. Her ses det mer enn 5 poeng avvik for alle kulturtypene.

Barnehage er den sektoren i Lyngdal som skiller seg ut når det gjelder foretrukket kultur. Her ses det et tydelig ønske om kulturendring, i motsetning til de fleste andre nivåene av kommunen er ønske om endring er mindre.

Analysene viser at det er mindre avvik mellom ønsket kultur i fremtiden enn nåværende situasjon i de to kommunene. Avviket i nåsituasjonen er totalt på 19 poeng, mens avviket for foretrukket kultur i fremtiden er på 9 poeng. Tvedestrand ønsker å nærme seg mer kulturen til Lyngdal. Det vil si at Tvedestrand ønsker å endre sin dominerende kultur fra hierarki til klankultur som er den dominerende organisasjonskulturen i Lyngdal.

#### **5.4. Drøfting av avvik mellom nåværende og foretrukket kulturtype**

Avvikene mellom foretrukket og nåværende kultur er en viktig kilde til informasjon. Fordi OCAI verktøyet bruker en ipsativ responsskala kan ikke forskjellene beregnes som signifikante.

Cameron og Quinn mener likevel at forskjeller på mellom 5 og 10 poeng vil tilsi at det er behov for en konkret kulturendringsinnsats. Spesielt er det viktig å være oppmerksom på poeng over 10.

Styrken i kulturene fastsettes av antall poeng som er gitt. Om organisasjonen trenger en sterk kultur eller en kultur som er balansert, avhenger av omgivelsene og de individuelle betingelsene i organisasjonen. De finnes ingen type kultur som er den riktige eller den mest ideelle. For og lykkes må organisasjonen selv identifisere hvilken grad som er nødvendig kulturstyrke (Cameron og Quinn 2013, s. 82 og 83). Variasjonene mellom nå kultur og ønsket kultur varierer fra 1 til 5 poeng. For Tvedestrand er det større variasjon, her fordeler poengene seg fra 3 til 9 poeng.

For Lyngdal ses det minst ønske om endring i formannskapet. Der ses det kun ønsket endring med 1 poeng på alle områder utenom adhokrati som de ønsker uendret. Totalt sett for Lyngdal er det innenfor barnehage vi ser det sterkeste ønske om endring. Det er den eneste enheten som har mer enn 5 poeng forskjell på nåværende og foretrukket kultur. Til gjengjeld ses det ønske om endring som tilsvarer 5 poeng eller mer på alle de fire hoved kulturområdene. Rådmannsgruppen viser at de ønsker noe grad av endring, det vises ved at grad av hierarki

ønskes ned fra 26 til 21 poeng. Altså en poeng sum på 5 som Cameron og Quinn mener er den verdien som kan indikere behov for endring. Profilen til omsorgssektoren skiller seg ut, men det er ikke ønske om noe stor grad av endring.

For Lyngdal kommunes fellesprofil utmerker det seg derimot lite som tyder på at kommunen ønsker å gjennomgå en kulturendring. Tendensen viser imidlertid en svak retning mot et ønske om litt mindre marked og hierarkikultur og litt mer klan og adhokratikultur.

I Tvedestrand er situasjonen annerledes. Der er det i motsetning til i Lyngdal formannskapet, som har den høyeste enkeltpoengsummen i hele organisasjonen for ønsket endring. Endringen ønskes i retning av adhokrati. Ønsket retning samsvarer med resten av organisasjonen. I Tvedestrand viser alle nivåene som er kartlagt et ønske om endring som er på 5 poeng eller mer for minst 3 av de fire kulturtypene. De kulturtypene som ønskes å forsterkes er klankulturen og spesielt adhokratikulturen. Det ønskes noe nedgang i markedskulturen og en større nedgang i hierarkikulturen. Disse fellestrekkene deler i stor grad alle nivåene og de kartlagte enhetene i Tvedestrand.

Cameron og Quinn mener at skal en kulturendring skje i en moden organisasjon må endringen være bevisst styrt. En kulturendring kan gi organisasjonen styrke, det finnes flere eksempler på organisasjoner som har endret kultur og kommet styrke ut som organisasjon og med bedret omdømme. Imidlertid kan en organisasjon ikke endre sin kultur før organisasjonen er klar over sin nåværende kultur og den er gjort åpen for endring gjennom en modell eller et rammeverk ifølge Cameron og Quinn. Når nåsituasjonen og ønsket situasjon i fremtiden er kartlagt kan det lages en strategi for å nå målene med å endre kulturen. I henhold til teorien til Cameron og Quinn kan en organisasjonskultur endres ved å gjennomføre målrettede prosesser.

Det som er tydelig er at i Tvedestrand er det ønske om en kulturendring. Dette er ikke tydelig i Lyngdal med unntak av barnehagesektoren, som skiller seg ut med et ønske om endring. Dersom barnehage går inn i en kulturendringsstrategi og lykkes, vil dette være med på å gjøre den totale organisasjonskulturen mer gjennomgående.

Case kommunene er mer lik hverandre i foretrukket kultur enn de er i nåværende kultur. Det er klan kultur som er den kulturen i begge kommunene foretrekker i fremtiden som dominerende kultur. Begge kommunene ønsker å holde fast ved det interne fokuset som en



hovedstrategi, men å øke det eksterne fokuset og få mer fleksibilitet gjennom en forsterkning av adhokratikulturen. Dette er de to kommunene samstemte i.

## 5.5. Forslag til endringsstrategi

Analyse av forskjellene mellom kultur i nåsituasjon og ønsket kultur i fremtiden viser at det er kun i Tvedestrand det vises et markert ønske om å endre sin kultur. Imidlertid kan svarene til Lyngdal tolkes til at deler av organisasjonen bør gjennomgå en kulturendringsprosess. Spesielt tenker jeg da på barnehagene.

Jeg velger derfor å ha fokus på å skissere forslag til en endringsstrategi for Tvedestrand. I Tvedestrand er det klankultur som ønskes som dominerende kultur. Fra nåværende kultur til foretrukket kultur skiller det 3 poeng. Det store ønsket på endring av kultur ser vi når det gjelder å dreie bort fra hierarki til fordel for adhokrati. På adhokrati skiller det hele 9 poeng fra nåsituasjon til foretrukket kultur. Jeg velger derfor å foreslå at strategien legges mot integrering av adhokratikulturen i kommunen.

Cameron og Quinn skisserer 9 steg for å utforme en organisatorisk kulturendringsprosess og det er denne jeg vil bruke for å skissere forslag til en strategi.

Første steg er å diskutere nå situasjonen og oppnå enighet. På bakgrunn av funnene i nåsituasjonen er det rimelig å diskutere hvorfor opplevelsen er at hierarki er den mest dominerende kulturen. Videre kan det være relevant å diskutere hvorfor markeds-kulturen er den minst fremtredende. Betyr det at fokuset på hva brukere etterspør ikke tilstrekkelig blir tatt hensyn til eller kan det bety at tjenestene er for standardiserte og at det mangler valgmuligheter? Betyr det at vi ikke utfordrer medarbeiderne nok eller stiller høye nok krav? Er vi redde for å la ansatte konkurrere med hverandre?

Når det er konsensus rundt nåsituasjonen går veien videre til å oppnå konsensus rundt den foretrukne situasjonen som er andre steg i kulturendringsprosessen. Det betyr å velge hvilken

retning en skal satse på. Eksempler på spørsmål som stilles her er; Hva må til for å være suksessrik i fremtiden? Hvilke krav møter vi i fremtiden? Hvor er vi underutviklet i dag? Hva forventer brukere av tjenester i fremtiden? Her er det viktig å involvere alle og ikke å overse noens meninger. I Tvedestrand vet vi at fremtiden eksempelvis innebære bruk av velferdsteknologi. Vi vet også at brukere vil kreve gode tjenester, men at penger til økte ressurser er det lite av. Det betyr at det må jobbes annerledes for å møte morgendagens utfordringer. Det betyr det at vi må beveges i en retning av adhokrati. Vi kan stille oss følgende spørsmål: Hvilke egenskaper må reduseres for å bevege oss i retning mot adhokrati? Hva er bra og hva skal bevares? Hvilke egenskaper og aktiviteter vektlegges for å bevege oss mot den foretrukne kultur? Videre kan vi innenfor hver kulturtype spørre hva skal vi gjøre mer av? Hva bør vi sette i gang? Hva bør vi stoppe med å gjøre? For Tvedestrand er det viktig å bevare god samarbeidskultur, da dette er etterspurt i større grad selv om det her er adhokratidelen som er hovedfokuset. For å tilnærme seg denne retningen kan det tas en gjennomgang for å sørge for at det ikke gjennomføres unødige rapporteringer og det bør starte med å ha en mer innovativ tilnærming.

Trinn 3 dreier seg om hva endringen vil bety. Når det gjelder enighet om ønsket fremtid ser vi at vi har utfordringer med å finne nye løsninger som kan gi brukerne gode tjenester samtidig som vi bruker mindre ressurser. I praksis betyr dette å få inn innovasjon og kreativitet i kommunen er nødvendig for ikke å sakke akterut. Vi må møte brukerne i henhold til brukerens behov samtidig som den økonomiske ramma må overholdes og produktiviteten vår blir målt. Vi merker at kravene til resultater blir mer krevende. I profilene er ønsket fremtid mot både klan og adhokrati. Det er viktig å fortsatt ha fokus på klankulturen som kommunen samlet sett også ønsker å ha som sin dominerende kultur. Kommunens overordnede mål, arbeidsgiverpolitikk og styringssystem krever at disse kulturene står høyt. Wilkins identifiserte viktigheten av å bygge videre på bedriftens egenart. Med det menes at effektiv endring drar nytte av organisasjonens kjernekompetanse, det spesielle som har vært skapt over tid (Cameron og Quinn, 2013, s. 109).

Den ønskede retningen som skal kjennetegnes den nye organisasjonskulturen kan gjerne kommuniseres gjennom fortellinger, som er steg 4. Det betyr at vi bør identifisere en hendelse som illustrerer hovedverdier i den fremtidige kulturen.

Nå er det klart til å velge strategiske handlinger som er steg 5 i endringsprosessen. Uten klarhet og enighet er prosessen med kulturendring forgjeves. Når den strategiske planen blir formulert må vi forsikre oss om at følgende handlinger er vurdert:

- Å skape villighet. Endring vil alltid skape motstand hos enkelte. Villighet må derfor fremmes ved å synliggjøre fordelene ved endring og ulempene ved å la være.
- Forklare hvorfor endringen er nødvendig, ikke bare hva som skal endres.
- Ha fokus på prosessene som reflekterer den nye kulturen.
- Bygg koalisjoner av støttespillerne til endringsprosessen og involver de berørte.
- Gi informasjon regelmessig og bredt for å redusere rykter og usikkerhet ved å ha åpen kommunikasjon (Cameron og Quinn, 2013 s. 111-113).

Konkret i strategiplanen kan eksempelvis kommunens ledergruppe endre navn til å hete ledelse og innovasjonsteam. Dette vil stadfeste det nye fokuset vårt. Det betyr imidlertid ikke at det kun er ledergruppa som skal drive innovasjon, hele personalet må kjenne på viktigheten med å bidra. Det kan også innføres symbolske tiltak som for eksempel dele ut “gule og røde kort” ved uttalelser som “det har vi prøvd på tidligere” og “det har vi ikke økonomi til”. Ledelsen i kommunen kan lese seg opp på konseptet kontinuerlig forbedringer. Her kan det etableres mål der ansatte forpliktes og innovasjon gjøres til en forventning og en del av stillingen. I forbindelse med denne forpliktelsen kan det gjennomføres et opplæringsprogram som inkluderer praktisk anvendelse i kreativ tenkning, de strategiske grunnene for økt mottagelighet og de grunnleggende prinsippene i organisatorisk innovasjon. Det må gjøres en bevisst innsats for å bevege seg i retning av å ikke nødvendigvis løse problemer slik de forventes å bli løst og heller ikke gi kunden eller brukeren tjenesten på den måten de vanligvis forventer at tjenesten blir utført.

Neste steg i prosessen, steg 6, er å identifisere små gevinster. Finn noe som er enkelt å endre, endre det og synliggjør det. Det vil vise bevegelse i riktig retning. Ta i bruk små seiere umiddelbart for å skape drivkraft og vise fremskritt. Underveis kan det være en strategi å måle forbedringene, ikke bare måloppnåelse. Eksempel på et mål som kan settes kan være at kommunen skal være en lærende og fornyende enhet der mennesker kontinuerlig bidrar til forbedring. Videre kan det etableres belønningssystem som anerkjenner forbedringer uansett hvor liten den måtte være. For at vi lettere skal finne forbedringsområder må vi gjøre det enkelt å få tilbakemeldinger fra brukere, samarbeidsparter og ansatte.

I steg 7 i prosessen må det identifiseres hvilke kompetanser som vil være mest verdifulle i den foretrukne kulturen og hvilken lederkompetanse. Det må også planlegges overgang til den

endrede kulturen. For Tvedestrand er det viktig med komplementær kompetansesammensetning så ansatte kan utfylle hverandre. Videre ser vi konkret at utdanning av høyskoleansatte er en mangelvare.

Steg 8 i prosessen er å identifisere kriterier, tiltak og milepæler. Et tiltak kan være å opprette en ressursgruppe med et spesielt ansvar for innovasjonen. Fra ressursteamet kan det forventes en formell rapport og at tilbakemeldinger fra andre ansatte og brukere blir tatt med og vurdert. Å skape et klima der det er lov å gjøre feil er viktig for at folk skal kunne tørre å prøve. Andre kan se feilene, lære av dem og slippe å gjøre det samme selv. For å lage et slikt klima kan lederen lage spilleregler sammen med de ansatte for hva vi forventer av hverandre. Ansatte kan oppmuntres til å be om tilbakemelding og fra dem en jobber sammen med og diskutere hva som kan føre til at en lettere kan få til læring mellom ansatte. Selvfølgelig må også de vellykkede ideene bringes frem. På den måten lærer andre av både suksessene og fiaskoene og vi oppnår handlingslæring. Milepæler som kan identifiseres kan eksempelvis være å sette dato for når visse endringer skal ha skjedd.

Tilslutt i steg 9 må det ifølge Cameron og Quinn settes opp en kommunikasjonsstrategi så de ansatte får noe å samle seg rundt. Kulturendringen vil ikke skje uten forpliktelser eller aktiv støtte fra hele organisasjonen, dette er et viktig punkt å merke seg (Cameron og Quinn, 2013 s. 118-120).

Når organisasjonen blir utsatt for press får organisasjonskulturen en mer markant plass og blir lagt ytterligere vekt på. En organisasjonskultur skaper altså både stabilitet og tilpasning for organisasjonene. Å finne kjernekompetansen og strategiske formål er en forutsetning for tilpasning organisatorisk. Cameron og Quinn, 2013, s. 164-165).

Oppsummert betyr endringen for Tvedestrand at det må være fokus på dynamikk og mulighet til å ta risikoer gjennom kreative tilnærminger. Kommunen må tenke langsiktig med klar visjon for fremtiden. Det betyr i tillegg at klankulturen ikke må glemmes i iveren for å finne nye løsninger. De ansattes behov må imøtekommes og det må legges til rette for involvering, teamarbeid og tydelig tillit til de ansatte. Det betyr imidlertid ikke at kommunen skal forlate analyser og planlegging, gi slipp på mål og bli slepphendt. Heller ikke at det følger med ansvar med frihet og muligheter. For å redusere hierarkikulturen betyr det samtidig at unødige

prosedyrer og regler forkastes og at beslutningsnivået og ansvar delegeres og settes lå langt nede i organisasjonen som mulig. Det betyr imidlertid ikke at kommunen skal miste sin logiske hierarkiske struktur, fjerne nødvendige planer og prosedyrer eller at situasjonen skal utnyttes til å fjerne ansvarlighet.

## 6. Avslutning og oppsummering

Analysene av svarresultatene viser at for Tvedestrand er hele organisasjonen, med unntak av mellomlederne, samstemte i at klankulturen bør styrkes. Det er også full enighet i at adhokratikulturen bør styrkes. Det er formannskapet som sterkest ønsker en retning mot adhokratikultur, deretter helse og omsorgssektoren.

I Lyngdal ses motsatt tendens. Hele organisasjonen, med unntak av formannskapet ønsker en retning mot adhokratikultur, men endringen som ønskes i Lyngdal er liten totalt sett.

Formannskapet mener det ikke trengs endring på dette området, og at dette allerede er en sterk kultur. I Lyngdal er det som i Tvedestrand en tendens til at det ønskes en sterkere klan kultur. Alle nivåene i Lyngdal, med unntak av helse og omsorgssektoren, ønsker en sterkere klan kultur. Til gjengjeld er klan kulturen i Helse og omsorgssektoren i Lyngdal allerede svært sterk.

Ser vi på ønsket kultur i fremtiden markerer Tvedestrand et sterkt ønske om vridning mot adhokratikultur og entreprenørskap. Kan dette ønske være et resultat av dårlig økonomi tvinger kommunen til å tenke alternativt og ad hoc? Det er Formannskapet og Helse og omsorgstjenesten som har sterkest ønske om en endring mot adhokratikultur. Helse og omsorgssektoren har hatt flere omorganiseringer og vært den sektoren som over tid har vært under sterkest økonomisk press de siste årene i Tvedestrand. Å finne andre måter å jobbe på for å møte morgendagens utfordringer med brukere er et innarbeidet i sektoren. Dette er en mulig grunn til at denne sektoren ønsker denne endringen mot adhorati. Lyngdal ønsker også å utvikle sin adhoratikultur, men i mye mindre grad enn Tvedestrand. Grunnen kan være at denne kulturen allerede er en større del av kommunen og at det økonomiske handlingsrommet i Lyngdal synes noe større enn i Tvedestrand.

For både Lyngdal og Tvedestrand er hierarki kulturen sterk. For Tvedestrand er dette den sterkeste kulturen i nå situasjonen og for Lyngdal den nest sterkeste. Felles er det at begge kommunene i fremtiden ønsker seg bort fra at denne kulturen skal være så fremtredende som i dag. Absolutt alle tjenesteområdene i undersøkelsen både i Lyngdal og Tvedestrand ønsker å gå i denne retningen. Det er i Tvedestrand dette er den sterkeste kulturen og som har det største ønske om endring. Sterk hierarkisk kultur er ifølge Cameron og Quinn typisk for en offentlig etat. For eksempel er det viktig med sikre ansettelsesforhold, forutsigbarhet, formelle

regler og retningslinjer holder organisasjonen sammen. Stabilitet ses på som viktig og prosedyrer styrer hva og hvordan ansatte skal gjøre jobben (Cameron og Quinn, 2013).

Klankultur er ønsket sterkt i barnehageenhetene og helse og omsorgsenhetene i begge kommunene. Spesielt i helse og omsorgstjenesten i Lyngdal utmerker klankulturen seg som spesielt sterk. Dette kan forklares med en profesjonskultur der nærhet til bruker er sentralt. Cameron og Quinn, (2013) viser til at der det er nærhet til bruker og det jobbes mye i team kan det utvikle seg sterk klankultur og motsatt der det er liten grad av relasjon til bruker kan slå lavt ut. I Tvedestrand er klankulturen lavest i ledergruppa i kommunen. Kan liten nærhet til brukergruppene forklare det? I Lyngdal ser vi derimot ikke denne tendensen.

Hvordan svarte resultatene av undersøkelsene på problemstillingen min?

Grunnhypotesen min var som følgende:

**Høyt rangerte kommuner i kommunebarometeret er preget av en sterk gjennomgående organisasjonskultur.**

Dette ledet til følgende tredelte problemstilling:

- 1. I hvilken grad finner vi gjennomgående organisasjonskultur i høyt rangerte kommuner i kommunebarometerets fylkesrangering, her representert med eksemplene Lyngdal og Tvedestrand?**
- 2. Hvilke dominerende organisasjonskultur finner vi i de utvalgte kommunene?**
- 3. Hvilke retning ønsker kommunene å bevege seg mot når det gjelder fremtidig kulturuttrykk?**

Grunnhypotesen kan avkreftes, vi finner ikke sterk grad av gjennomgående organisasjonskultur i høytrangerte kommuner, her representert av Lyngdal og Tvedestrand. Likevel finner vi grad av gjennomgående organisasjonskultur i begge kommunene.

### Delproblemstilling 1.

I Lyngdal finner vi stor grad av gjennomgående organisasjonskultur i de tre øverste nivåene i kommunen. Når enhetene med ansattrepresentantene kommer med blir bildet et annet. I Omsorgssektoren og barnehage er kulturene ikke gjennomgående med resten av kommunen. Det kan se ut som om Lyngdal kommune har vært svært flinke til å jobbe med sin organisasjonskultur hos ledelsen. Muligens har dette ikke klart å få forankring blant de ansatte i kommunen.

I Tvedestrand er det ikke noe tydelig skille mellom ledelsen og resten av organisasjonen. Det er avvik i alle nivåer, men retningen totalt sett vurderes til å være noe mer gjennomgående enn i Lyngdal.

Totalt sett ser vi grad av gjennomgående organisasjonskultur i begge kommunene.

### Delproblemstilling 2.

I de to kommunene finner vi ikke samme type dominerende kulturer. Tvedestrand har hierarki som sin dominerende kultur og Lyngdal har klankultur.

Hierarkikultur baserer seg på klassisk organisasjonsteori fra 1900-tallet. Max Weber studerte statlige organisasjoner og utfordringen var å produsere tjenestene effektivt nok til et samfunn som stadig var i endring. For å oppnå dette foreslo han syv kjennetegn som er blitt de klassiske kjennetegnene på et byråkrati: regler, spesialisering, elitestyre, hierarki, særeie, manglende personlighet og ansvarlighet. Dette viste seg å være effektiv og klare linjer mellom beslutningstagende myndighet, ansvarlighet, kontroll og prosedyrer ble sett på som oppskriften til suksess. Ifølge Cameron og Quinn (2013 s. 42) er en hierarkisk kultur et formalisert og strukturert sted å arbeide. Lederen opprettholder en organisasjon som går på skinner, og er en god organisator og koordinator. Store organisasjoner og offentlige etater er ofte preget av en hierarkisk kultur fordi det er flere hierarkiske nivåer og standardiserte prosedyrer som skal følges.

Avgjørende ledelsesferdigheter i en hierarkisk kultur er å kunne lede kulturelle endringer, lede kontrollsystemer og lede koordinering. Lederen må være flink til å vise ansatte hva som forventes av dem og hvordan standardene er. Videre må lederen sørge for at målinger, prosedyrer og systemer følges for å ha kontroll på ytelse og prosesser. En annen viktig



lederegenskap er å lede koordinering både i egen enhet eller organisasjon, men også på tvers mellom enheter og utenfor egen organisasjon.(Cameron og Quinn 2013 s. 140).

Klan kulturen er den nest mest dominerende kulturen i Tvedestrand. Både hierarki og klan kultur har internt fokus. For Lyngdal er det klan kultur som er den mest dominerende kulturen og hierarki som er nest mest dominerende. Klan kulturen karakteriseres av delte verdier, mål og deltakelse. I klan kulturene antas det at omgivelsene best kan håndteres gjennom samarbeid og utvikling av de ansatte. Det legges opp til at ansatte skal myndiggjøres, for å gi engasjement og lojalitet. En leder i klankultur er god til å legge til rette for effektive, samsvarende og høyt presterende team og til å lede mellommenneskelige forhold. Det er viktig å kunne fremme tillit og kommunisere åpent. Viktige lederegenskaper er å kunne gi ærlige tilbakemeldinger, og utvikle medarbeiderne. Lederen leder gjennom samarbeid og fellesskap og støtter ansatte som har det vanskelig (Cameron og Quinn 2013 s. 156-158).

### Delproblemstilling 3.

Tvedestrand viser tydelig ønske om å bevege seg i retning av mer klankultur og spesielt mot mer adhokratikultur. Den kulturdelen Tvedestrand ønsker å redusere er først og fremst hierarkikulturen men også noe markedskulturen.

Dette skiller seg fra Lyngdal kommune som i liten grad ønsker å endre sin kultur. Imidlertid ses helt de samme tendensene hos Lyngdal, men i mindre sterk grad. Det er klan og adhokratikulturen som ønskes forsterket og hierarki og marked som ønskes redusert. Retningen for de to kommunene ses derfor som lik. Det ses også tydelig at på foretrukket kultur er de to kommunene nærmere hverandre i ønsket kultur enn de er i nåsituasjonen.

## 6.1. Avsluttende kommentar

Hva kan være grunnen til at begge kommunene rangeres høyt på kommunebarometerets Fylkesrangering? Jeg har ikke alle dataene til å besvare dette men vil drøfte det ut fra noen antagelser.

Lyngdal scorer høyt på klankultur. Den enheten som i Lyngdal markerer seg med høyest grad av klan kultur og som er markant forskjellig fra Tvedestrand er omsorgssektoren.

Tabellen under viser poeng for de 6 hovedindikatorerne på kommunebarometeret for Lyngdal og Tvedestrand.

**Tabell 22. Oversikt over poengsum på kommunebarometeret på enkelttjenester.**

	Grunnskole	Eldreomsorg	Barnehage	Barnevern	Økonomi	Helse
Lyngdal	210	11	114	217	265	327
Tvedestrand	321	112	326	25	192	221

Lyngdal scorer meget bra på eldreomsorg og også bra på barnehage. Lyngdal markerer seg som sagt med en svært dominerende klankultur innenfor omsorgssektoren. Jeg vet ikke hvilken kulturprofil de andre sektorene i kommunen som skole og barnevern kommer ut med da disse sektorene ikke er kartlagt hverken i Lyngdal eller Tvedestrand. Et spørsmål er om en sterk klankultur kan forklare det gode resultatet? Klankulturen står også sterk i Tvedestrand selv om hierarkikulturen er den mest dominerende. En mulig forklaring kan være at kommuner med preg av klankultur er veldrevne?

Et annet svar kan være at det ikke er en spesiell kultur som er særpreget i veldrevne norske kommuner. Fordi kommunene er organisert forskjellig er det kanskje heller ikke noe spesiell kultur som viser seg å være best egnet.

Dersom Tvedestrand lykkes i å endre kulturen i den retningen det er stor enighet i bevege seg mot, kan det bety at kommunen kan fremstå som en effektiv kommune med gjennomgående organisasjonskultur. Imidlertid ser jeg en mulig svakhet i at det er formannskapet og kommunens ledergruppe som ligger lavest på klankultur. Kan det muligens vanskeliggjøre samholdet og “vi-følelsen” i kommunen?

Lyngdal kommune viser at de totalt sett ønsker lite endring. Jeg oppfatter at en effektiv organisasjon er organisasjon som er flink til å ta vare på sine særtrekk, og det de utmerker seg å være gode på. Et kritisk spørsmål til slutt kan være om Lyngdal klarer å fortsette å være effektive og å utvikle seg positivt. Dette på bakgrunn av at de velger å være så fornøyd med nåsituasjonen at det helst er der de vil bli, slik spesielt formannskapet viser.

## Litteraturliste:

Aubert, V. (1995). *Det skjulte samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget

Baldersheim H. & Lawrence E. R. (2005) *Det kommunale laboratoriet*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Bang, H (2013) *Organisasjonskultur, en begrepsavklaring*. Hentet 19.10.14 fra [http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=318400&a=2](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=318400&a=2)

Bjerkenes, C. & Laustsen, E. (28.07.14.) *Dette er Norges mest fremgangsrrike kommune* hentet 26.10.14 fra <http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2014/07/28/1227/dette-er-norges-mest-fremgangsrrike-kommune>

Cameron K. S., & Quinn, R. E. (2013) *Identifisering og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Gaarder Nordlie, T. (2014) *Stort medietrøkk rundt kommune NM*. Hentet 23.11.14 fra <https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Offentlig-sektor-og-naringslivet/her-er-kommune-nm-norge-rundt/>

Jacobsen D.I. & Thorsvik J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jamil, I. (2005) Kulturteori, kan kultur velges? I Baldersheim H. & Lawrence E. R (Red.), *Det kommunale laboratoriet*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kommuneforlaget (2014) *Kommunenøkkelen 2014*, Kommuneforlaget AS.

Lichtwarck, B. (2014). *Omsorg er ingen vare*. Hentet 22.11.14 fra [http://debatt.kommunalrapport.no/debatt/omsorg\\_er\\_ingen\\_vare](http://debatt.kommunalrapport.no/debatt/omsorg_er_ingen_vare)

Lien, T (2013) *Stor trafikk senket kommunalrapport.no* Hentet 23.11.14 fra [http://kommunalrapport.no/artikkel/stor\\_trafikk\\_senket\\_kommunalrapportno](http://kommunalrapport.no/artikkel/stor_trafikk_senket_kommunalrapportno)

Lyngdal.kommune.no Hentet 17.11.14 fra <http://lyngdal.kommune.no/aktuelt/500-informasjon/853-lyngdal-kommune-folges-av-hele-kommune-norge>

Lyngdal.kommune.no Hentet 17.11.14 fra <http://lyngdal.kommune.no/enheter-i-kommunen/organisasjonskart>

Nilsen, J.E (2007) *Store norske leksikon*. Hentet 23.11.14 fra

[https://snl.no/Lyngdal%2Fkommune\\_i\\_Vest-Agder](https://snl.no/Lyngdal%2Fkommune_i_Vest-Agder)

Olsen J.A (2013) *Klemmer kvalitet ut av hver krone*. Teft, forskningsmagasin fra Universitetet i Agder nr. 2 2013.

Pedersen O, P. (03.04.14) *Metoden bak kommunebarometeret*. Hentet 27.09.14 fra

[http://kommunal-rapport.no/artikkel/Metoden\\_bak\\_Kommune\\_173\\_barometeret\\_2014](http://kommunal-rapport.no/artikkel/Metoden_bak_Kommune_173_barometeret_2014)

Pedersen O.P, & Aarset H (2014) Her er de beste kommunene per fylke. Hentet 17.09.14 fra

[http://kommunal-rapport.no/artikkel/her\\_er\\_de\\_beste\\_kommunene\\_per\\_fylke](http://kommunal-rapport.no/artikkel/her_er_de_beste_kommunene_per_fylke)

Ripoll, T (2012) *Ny rådmann i Telemark fylkeskommune* hentet 23.11.14. fra

<http://www.telemark.no/Aktuelt/Arkiv/Ny-raadmenn-i-Telemark-fylkeskommune#.VHlojmTKw5s>

Ryppeng, L (2014) *Krever full gjennomgang etter bunnplassering*. Hentet 23.11.13 fra

[http://kommunal-rapport.no/artikkel/krever\\_full\\_gjennomgang\\_etter\\_bunn\\_plassering](http://kommunal-rapport.no/artikkel/krever_full_gjennomgang_etter_bunn_plassering)

Sander, Kjetil, (2014) Kunnskapssenteret.com hentet 24.10.14 fra

<http://kunnskapssenteret.com/hva-er-en-metode/>

Schein E. H. (1987) *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forlag

## Vedlegg: Verktøy for kartlegging av organisasjonskultur – OCAI

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

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

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

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

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

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

