

Organisasjonskultur og arbeidsgiverstrategi.

Hvilken organisasjonskultur dominerer i Kristiansand kommune, og i hvilken grad fremmer eller hemmer den arbeidsgiverstrategien?

ÅSE BIRKREM
TOVE MERETHE L NÆSS

VEILEDER
Linda Hye

Universitetet i Agder, [15.desember 2023]
Fakultet for Samfunnsvitenskap
Institutt for Etter- og videreutdanning

Forord.

Vi har deltatt i et spennende erfaringsbasert masterprogram i kommunal ledelse ved Universitetet i Agder som innebærer seks deleksamener. Da vi begynte på studiet «En offentlig sektor i endring» høsten 2019, var vi usikre om vi nådde målet om en masteroppgave. Motivasjonen for å skrive en masteroppgave ble styrket gjennom mange interessante emner underveis, samt godt samarbeid oss to imellom. Nå har vi nådd målet vårt, med en masteroppgave om organisasjonskultur og arbeidsgiverstrategi.

Bakgrunnen for masteroppgaven er at vi begge er opptatt av, og berørt av hvilken organisasjonskultur vi har i den nye kommunen etter kommunesammenslåingen mellom Søgne, Songdalen og Kristiansand. Målet med oppgaven har vært å undersøke hvilken organisasjonskultur som dominerer i «nye» Kristiansand kommune, og om organisasjonskulturen fremmer eller hemmer den nye vedtatte arbeidsgiverstrategien.

Stort sett har alle virksomheter, både i offentlig- og privat sektor, utarbeidet en arbeidsgiverstrategi der organisasjonskultur og strategi er sentralt. Så tidlig som i 1979 linket Pettigrew viktigheten av strategi opp mot organisasjonskultur. Vi ønsket derfor å fordype oss i dette temaet, og håper oppgaven vil gi leseren en bedre forståelse av organisasjonskultur og strategi.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Linda Hye, for verdifulle råd, viktige innspill, oppmuntrende kommentarer, og stødige veiledning underveis. I tillegg vil vi takke Connie B. Salvesen for god fasilitering for undersøkelsen, som bidro til en høy svarprosent.

Vår arbeidsgiver, Kristiansand kommune ved kommunedirektøren, fortjener også en stor takk for å ha oppfordret alle lederne på nivå 1-3 til å svare på kulturundersøkelsen. Direktør for Oppvekst og direktør for Helse- og mestring skal også ha stor takk for å ha oppfordret lederne til å svare på kulturundersøkelsen gjentatte ganger, slik at svarene ble representative for disse områdene. Ros gis til våre familier og kollegaer som har heiet på oss og utvist stor tålmodighet, mens vi har gjennomført fire og et halvt års studie mot masteroppgaven. Til slutt vil vi takke våre nærmeste ledere, personalsjefen og stabssjefen, for forståelsen for å bruke nødvendig arbeidstid i masterstudiet.

Kristiansand 15.12.2023

Åse Birkrem og Tove Merethe L Næss

Sammendrag.

Formålet med masteroppgaven har vært å se nærmere på hvilken betydning organisasjonskultur har med tanke på Kristiansand kommunes vedtatte arbeidsgiverstrategi, og om kulturverdiordene «På lag», «På stell», «På hugget» er med på å etterleve kommunens visjon «Sterkere sammen». Arbeidsgiverstrategien er kompleks, men har klare målsettinger for Kristiansand kommune som arbeidsgiver og tjenesteleverandør, og inkluderer fokus på mangfold, brukerinvolvering, strategisk kompetanse, programmet «flere i arbeid», lønnstrategi, og så videre. «Vi er til for innbyggerne våre» er kommunedirektøren sitt klare mantra ovenfor ansatte, politikere og innbyggere i Kristiansand kommune. Kommunen skal levere tjenester av god kvalitet og likeverdighet under stadig strengere økonomiske rammer.

Det har gått fire år siden kommunesammenslåingen, og det er av interesse å kartlegge hvilken organisasjonskultur som dominerer og om den fremmer arbeidsgiverstrategien. Det er mange som har skrevet masteroppgaver om organisasjonskultur. Vedtatte strategier inneholder mye verdier, og vi har ikke sett at det foreligger masteroppgaver som har koblet disse temaene sammen. På bakgrunn av dette er problemstillingen vår som følger:

Hvilken organisasjonskultur er det som dominerer i Kristiansand kommune, og i hvilken grad fremmer eller hemmer det arbeidsgiverstrategien?

Gjennom forskningsprosjektet vårt har vi sett nærmere på hva kultur er, hva strategi er, og hvordan de gjensidig påvirker hverandre. Dette var Pettigrew oppmerksom på så tidlig som i 1979.

Det går også fram i masteroppgaven hva slags forventninger loven og Kommunenes sentralforbund (en arbeidsgiverforening) har til Kristiansand kommune som arbeidsgiver og tjenesteleverandør. «Nye» Kristiansand ble til 1.1.2020 gjennom en kommunesammenslåing mellom de tre kommunene Søgne, Songdalen og Kristiansand. Kristiansand kommune ble en storkommune med ca. 115 500 innbyggere.

Vi har benyttet spørreskjema i vår kulturkarlegging. Respondentene inngår i kommunens øverste strategisk ledelse og er; kommunedirektør og direktører for kommunalområdene Helse- og mestring, Oppvekst, Kultur og innbyggerdialog, By- og stedsutvikling, Organisasjon, Økonomi og Samhandling og innovasjon, samt alle kommunalsjefer og

enhetsledere i disse kommunalområdene. Undersøkelsen har blitt gjennomført gjennom OCAI-kulturkarleggingsverktøy som en spørreundersøkelse. Det kom inn totalt 154 svar, noe som utgjør en svarprosent på 87 %.

Våre funn er som følger:

- I den overordnet kulturprofil fant vi at:
 - Kontrollkulturen dominerer.
 - Organisasjonen er ikke i takt med den vedtatte arbeidsgiverstrategien.
- Innen dimensjonene:
 - Det ligger forskjeller i adferdsmønster i noen av de seks dimensjonene (som er: dominerende kjennetegn, personalforvaltning, det organisatoriske limet, strategisk fokus og suksesskriteriet) i organisasjonskulturen og i tillegg om det fremmer eller hemmer arbeidsgiverstrategien.
- I kulturprofil på kommunalområdene.
 - Det er forskjeller mellom kommunalområdene.
- Kristiansand kommune har et godt utgangspunkt for å realisere arbeidsgiverstrategien, da organisasjonen er enig om en ønsket fremtidig kultur som er mer i takt med strategien. Dette viser analysen vår over nåværende og foretrukket organisasjonskultur. Kommunalområdene har ulike veier å gå, for å stimulere foretrukket kultur, og dermed realisere arbeidsgiverstrategien

Kristiansand kommune:

Er «På lag» 😊

Har det for mye «På stell» 😞

Og er alt for lite «På hugget» 😟

Innholdsfortegnelse

Forord	II
Sammendrag	III
1.0 Innledning	8
1.1 Problemstilling.....	10
1.2 Oppgavens relevans.....	10
2.0 Arbeidsgiverstrategi og Kristiansand kommune	12
2.1 Kristiansand kommune som tjenesteleverandør.....	13
2.2 Kristiansand Kommune.....	15
2.3 Arbeidsgiverstrategi mot 2030 i Kristiansand kommune.....	16
3.0 Teori	18
3.1 Historisk tilbakeblikk på begrepet organisasjonskultur.....	19
3.2 Organisasjonskultur.....	20
3.3 Organisasjonskultur og ledelse som X-FAKTOR.....	24
3.4 Rammeverket for konkurrerende verdier.....	26
3.4.1 Kontrollkulturen (hieraki).....	28
3.4.2 Markedkulturen (konkurransen).....	28
3.4.3 Skapekulturen (adhokrati).....	28
3.4.4 Samarbeidskulturen (klan).....	29
3.5 Historisk tilbakeblikk på begrepet strategi.....	29
3.6 Strategi.....	29
3.7 Oppsummering – Arbeidsgiverstrategien og organisasjonskultur.....	36
4.0 Metode	39
4.1 Forskningsdesign og metode.....	39
4.2 Kartleggingsverktøy - OCAI.....	39
4.3 Undersøkelsesenheter.....	41
4.4 Gjennomføring av undersøkelsen.....	43
4.5 Svarprosent og analyser.....	43
4.6 Styrker og svakheter ved undersøkelsen.....	44
4.6.1 Styrker ved undersøkelsen.....	45
4.6.2 Svakheter ved undersøkelsen.....	47
5.0 Diagnostisering av organisasjonskulturen	48
5.1 Presentasjon av hvilken kultur som er dominerende i Kristiansand kommune.....	48
5.1.1 D- Kontrollkulturen 35 poeng.....	49
5.1.2 A- Samarbeidskulturen 27 poeng.....	49
5.1.3 C- Markedskulturen 21 poeng.....	50

5.1.4 B- Skapekulturen 16 poeng.....	50
5.2 Har Kristiansand kommune en organisasjonskultur som fremmer eller hemmer arbeidsgiverstrategien?.....	51
5.3 Organisasjonskulturens seks dimensjoner sett opp mot arbeidsgiverstrategiens kulturverdier vil det fremmer eller hemmer strategien?.....	54
5.3.1 Dimensjonene i kontrollkulturen.	56
5.3.2 Dimensjonene i samarbeidskulturen.....	57
5.3.3 Dimensjonene i markeds-kulturen.....	58
5.3.4 Dimensjonene i skapekulturen.....	59
6.0 Kulturprofiler på kommunalområder.	61
6.1 Kulturprofil over nåværende og foretrukken organisasjonskultur.....	64
6.2 Oppsummering av analysearbeidet.	66
7.0 Oppsummering og veien videre.	70
7.1 Organisasjonskulturen i takt med arbeidsgiverstrategien - veien videre for Kristiansand kommune.....	71
Litteraturliste.....	73
Vedlegg:	75
Sikt godkjenning	
OCAI- spørreskjema	
Notat til spørreundersøkelsen	

Figurliste:

Figur 1. Organisasjonskart Kristiansand kommune.	15
Figur 2. Oversikt over hovedsøylene i arbeidsgiverstrategien 2023 Kristiansand kommune.....	16
Figur 3. Overordnet modell Jacobsen og Thorsvik (2019), hvordan organisasjoner fungerer.....	18
Figur 4. Schein (1987) Kulturens nivåer og samspill.....	21
Figur 5. Organisasjonsteoriens to hovedretninger.	22
Figur 6. Rammeverket for konkurrerende verdier, Cameron og Quinn (2013).	27
Figur 7. Egenutarbeidet "Hva nå?» stjernemodell, inspirert av Galbraiths stjernemodell.	32
Figur 8. Egenutarbeidet Strategienergi boble inspirert av Mulgan (2009).	34
Figur 9. Egen modell; Kulturverdiordene i arbeidsgiverstrategien og visjonen til Kristiansand kommune, innlemmet i skjema for rammeverket for konkurrerende verdier, Cameron og Quinn (2013).	37
Figur 10. Overordnet kulturprofil etter gjennomsnittscore.	48
Figur 11. Dominerende organisasjonskultur i Kristiansand kommune blant ledelsen. ...	50
Figur 12. Kulturverdiordene i arbeidsgiverstrategien, innarbeidet i OCAI- rammeverket for konkurrerende verdier for overordnet kulturprofil.....	51

Figur 13. Billedlig «smileys» fremstilling om Kristiansand kommune har en arbeidsgiverstrategi som fremmer eller hemmer arbeidsgiverstrategien.....	54
Figur 14. Egen utarbeidet figur over kulturens seks dimensjoner.	55
Figur 15. Gjennomsnittscore i dimensjonene.....	60
Figur 16. Kulturprofil over kommunalområdene.	61
Figur 17. Kulturavvik over «nåværende og foretrukket kultur».	64

Tabell liste:

Tabell 1. Konsekvenstabell Galbraith, (2001, s. 5).....	33
Tabell 2. Kulturverktøy - OCAI- skjemaet, score over «nåværende og foretrukket kultur =100 poeng.	40
Tabell 3. Antall utsendte spørreskjema og svar på nivå 1-3.....	41
Tabell 4. Antall utsendte spørreskjemaer og antall svar på kommunalområdene.....	42
Tabell 5. Svarprosent pr. kommunalområdene.....	44
Tabell 6. Svarprosent fordelt på nivå i organisasjonen.	44
Tabell 7. Overordnet gjennomsnittspoeng, rangert score i de fire kulturtypene.....	49
Tabell 8. Gjennomsnittspoeng i de seks dimensjonene i de fire kulturtypene.....	56
Tabell 9. Gjennomsnitt poengscore, i de seks dimensjonene i kontrollkulturen.	56
Tabell 10. Gjennomsnitt poengscore, i de seks dimensjonene i samarbeidskulturen.....	57
Tabell 11. Gjennomsnitt poengscore, i de seks dimensjonene i markedskulturen.	58
Tabell 12. Gjennomsnitt poengscore, i de seks dimensjonene i skapekulturen.	59
Tabell 13. Gjennomsnittspoeng i nåværende kultur i de 7 kommunalområdene i de fire kulturtypene.....	62
Tabell 14. Gjennomsnittspoeng i de fire kulturtypene over «nåværende og foretrukket» kultur.....	64

1.0 Innledning.

Organisasjonskultur blir regnet som en X-faktor for at en organisasjon skal kunne realisere sine mål, fordi organisasjonskultur er med på å styre adferden. Organisasjonskulturen er limet i organisasjonen, og den er et viktig redskap ved omorganisering, strategiarbeid, nedbemanning, osv. De fleste endringsprosesser mislykkes fordi en ikke jobber med kulturen (Cameron & Quinn, 2013, s. 13).

«Å endre organisasjonskultur er med andre ord nøkkelen til å lykkes både med store forbedringsstrategier (TQM, nedbemanning, omstilling) og med å tilpasse seg de stadig mer omskiftelige omgivelsene som moderne organisasjoner møter» (Cameron & Quinn, 2013, s. 14).

Når Jacobsen og Thorsvik (2019), studerer hvor effektive organisasjoner er, så er de også opptatt av å analysere betydningen av organisasjonskultur fordi:

«Det er allment antatt at kultur og struktur kan være like viktig for hvordan organisasjoner fungerer, og at kultur og struktur kan gjensidig påvirke hverandres effekt på de ansattes adferd og prosessene i organisasjonen. Det sentrale er å formidle at de to elementene henger tett sammen, og at ledere som skal forstå og styre organisasjoner, også må forstå hvordan kultur og struktur virker sammen» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 150).

Kultur og struktur henger sammen og skaper utfordringer i organisasjonen og Drucker treffer kjernen i utfordringsbildet, når han påstår at:

«KULTUR SPISER STRATEGI til frokost»

Sitatet blir ofte brukt når organisasjonsproblemer står på dagsorden, spesielt ved fornyelse og endringsbehov. Erfaringer og forskning viser at det er vanskelig å lykkes med endringer som er strategisk begrunnet. De fleste endringsforsøk havarerer eller «underleverer». De blir «spist». Lederne må kanskje gjøre strategien mer «appetittlig» gjennom kulturbevisst ledelse.¹

¹ <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/11/hvordan-fa-kulturen-med-pa-endring/>

Allerede i 1979 koblet Pettigrew organisasjonskulturen til strategien i bedriften og dens behov for endring, i det anerkjente tidsskriftet «*Administrative Science Quarterly*». Der ble ideen om at kultur kan betraktes som et konkurransefortrinn lansert. Organisasjonskultur er blitt en naturlig og viktig del av vårt dagligdagse språk (Bang, 2011, s. 14-16). Organisasjonskultur og strategi er viktig for å mobilisere kraft og kunnskap for det felles gode, så vel i privat- som offentlig sektor. Skal en lykkes med en strategi så må en vite hvilken kultur som dominerer og hva som fremmer strategiarbeidet. God strategisk planlegging bør være opptatt av:

- *Identifisere og svare* på de mest grunnleggende problemene en organisasjon står overfor.
- Adressere det subjektive spørsmålet om formål og de ofte *konkurrerende verdiene* som påvirker misjon og strategier.
- Understreke *viktigheten av eksterne trender og krefter*, da de sannsynligvis vil påvirke organisasjonen og dens oppdrag. (Bryson, sitert i James, 2010, s. 183).

Du må tro på kulturarbeidet for å lykkes, «*You must be the change you wish to see in the world*», sier historiens store endringsleder Mahatma Gandhi².

For å lykkes i strategiarbeidet, er kultureksperten Gert Hofstede³ krystallklar når han hevder:

«At om (topp)ledelsen ikke forstår hva kultur er, så blir resultatet en katastrofe. For å realisere strategi må lederen tenke «kulturelt» og handle kulturbevisst».

Forskning viser at kultur til en viss grad kan skapes bevisst, men krever en nøye planlagt prosess. Arbeidsgiverstrategien til Kristiansand kommune er verdiladet med kulturverdiordene «*På lag*», «*På stell*» og «*På hugget*». Arbeidsgiverstrategien har med disse verdiene satt søkelys på hvordan kulturen må være for å realisere målene. Noen ganger er det avvik mellom hva strategien forventer av ansatte og den faktiske adferden (konteksten påvirker uformelle trekk (kultur) og formelle trekk (strategien)). For å forstå det må vi anvende det kulturelle perspektiv. I vår problemstilling ønsker vi å få svar på hva slags kultur det er det som råder i Kristiansand kommune, og om det fremmer eller hemmer arbeidsgiverstrategien.

² <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/11/hvordan-fa-kulturen-med-pa-endring/>

³ <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/11/hvordan-fa-kulturen-med-pa-endring/>

1.1 Problemstilling.

Kristiansand kommune har vedtatt «Arbeidsgiverstrategi 2030». I forordet uttaler kommunedirektøren:

«Mitt ønske er at vår organisasjonskultur skal preges av at vi er på lag, har det på stell og er på hugget. Kristiansand kommune skal kjennetegnes av samarbeid, orden i eget hus og ha en kultur som omfavner omstilling og innovasjon».

I Kristiansand kommune har ledelsen et særskilt ansvar for arbeidsgiverstrategiens innhold, struktur, kompetanse, implementering, samt kulturjobbing. For at organisasjonen skal nå sine mål sier Jakobsen og Torsvik (2019) at en av ledernes viktigste oppgave er å påvirke kulturen. Vi mener derfor det er formålstjenlig å kartlegge kulturen i kommunen.

Vi ønsker å undersøke følgende problemstilling:

«Hvilken organisasjonskultur dominerer i Kristiansand kommune, og i hvilken grad fremmer eller hemmer den arbeidsgiverstrategien?»

Den empiriske kartleggingen gjøres blant lederne på nivå 1-3 (direktører, kommunalsjefer og enhetsledere).

Organisasjonen må sørge for bærekraftige tjenester, mangfold, inkludering, videreutvikling og innovasjon innenfor vedtatte rammer og strategi. Vi deler Brysons tankegodt om at kultur og strategi er like viktige å mobilisere kraft rundt (Bryson, sitert i James, 2010). Slik vi forstår det gjelder det uansett om det er i privat eller offentlig sektor.

1.2 Oppgavens relevans.

Vi mener vår oppgave har relevans fordi KS er opptatt av at kommunene har en god arbeidsgiverpolitikk og er en god arbeidsgiver. Vi vil belyse viktigheten av dette i vårt neste kapittel. Regjeringen Støre var også opptatt av dette da de annonserte tillitsreformen 10.03.2022 i Hurdalsplattformen, der samfunnsutviklingen viser at det vil være mangel på arbeidskraft i Norge i

årene framover. Det vil ha betydning for både private og offentlige virksomheter. Kampen om arbeidskraften er i gang. Utvikling av strategier for endring og effektiv drift av organisasjoner er viktig for at organisasjonen skal være konkurransedyktig. I dette perspektivet gjelder det å rekruttere riktige ansatte, være innovative og utvikle tjenester til det beste for innbyggerne, med samtidig fokus på bærekraft under stadig strammere økonomiske rammer.

Det hjelper ikke med strategier dersom organisasjonen ikke har en kultur for å jobbe kontinuerlig med strategien, kommunikasjon og iverksettingsplaner. I Norge finnes det knapt en offentlig etat eller bedrift som ikke har utviklet et eget verdigrunnlag. Bedriftskultur og organisasjonskultur er en del av vårt hverdagsvokabular og har fått varig fotfeste i vår forståelse av organisasjoner (Bang, 2011, s. 16).

En må vite hvilken organisasjonskultur som dominerer i organisasjonene. Det vil ha betydning for om strategier når sine mål og visjoner. Selv om vår oppgave er skrevet for Kristiansand kommune mener vi at vårt forskningsprosjekt vil ha relevans for staten, for kommune-Norge, privat virksomhet, partene i arbeidslivet, frivillige organisasjoner og for politikere som arbeidsgivere. Viktigheten av å koble strategi, organisasjonskultur og bedriftens behov for endring påpekte Pettigrew i 1979 (Bang, 2011, s. 14).

2.0 Arbeidsgiverstrategi og Kristiansand kommune.

Kristiansand kommunens arbeidsgiverstrategi er bygd på *tillitsskapende* arbeid. Dette fremkommer i kommunelovens formål som prinsipielt for drift av kommunene.

Lov om kommuner og fylkeskommuner (2018):

«§ 1-1.Lovens formål:

Loven skal legge til rette for at kommuner og fylkeskommuner kan yte tjenester og drive samfunnsutvikling til beste for innbyggerne. Loven skal også legge til rette for kommunenes og fylkeskommunenes utøvelse av offentlig myndighet. Videre skal loven bidra til at kommuner og fylkeskommuner er effektive, tillitsskapende og bærekraftige».

For å bidra til å oppfylle lovens formålsparagraf har kommunesektorens organisasjon (KS) som arbeidsgiverorganisasjon utgitt et refleksjonshefte for utvikling av arbeidsgiverstrategi, «Skodd for framtida» (KS, 2015). KS legger vekt på at kommunene gjennom sin arbeidsgiverstrategi skal være fremtidsrettet, nytenkende og innovative. Gjennom fremtidsrettet arbeidsgiverpolitikk skal kommunene kunne realisere KS sin visjon om en selvstendig og nyskapende kommunesektor. Dette poengterer styreleder i KS Gunn Marit Helgesen i sitt forord: «*Kommuner og fylkeskommuner skal være profesjonelle og attraktive arbeidsgivere, som i konkurranse med resten av arbeidsmarkedet tiltrekker seg de beste ledere og medarbeidere*». Arbeidsgiverpolitikk er viktig og blir fremhevet via KS sin definisjon.

KS sin definisjon på arbeidsgiverpolitikk:

«En god arbeidsgiverpolitikk setter gode ledere og medarbeidere i sentrum, og ser de menneskelige ressursene som grunnlaget for utvikling av gode tjenester for innbyggerne. Arbeidsgiverpolitikken viser vei inn i et samfunns- og arbeidsliv i endring» (Skodd for framtida, 2015).

Arbeidsgiverstrategien skal etter KS sin oppfatning konkretisere arbeidsgiverpolitikken. Hefte er bygd opp slik at kommunene skal kunne reflektere over spørsmål knyttet til lokal arbeidsgiverpolitikk, innen emnene «Et samfunn og arbeidsliv i endring». «En fremtidsrettet arbeidsgiver» og «God ledelse - nøkkelen til suksess». Arbeidsgiverpolitikken må ha sentrale framtidsdiskusjoner og suksesskriterier for å få gode prosesser og effektfulle løsninger.

I det nye heftet «Det store framtidsbildet» (KS, 2021) følger KS opp heftet «Skodd for framtida», og med det vektlegges arbeidsgiverpolitikken for å lykkes som kommune. Kommunene må være attraktive arbeidsgivere i en ny tid og være bærekraftige nå og i framtiden. Det må legges vekt på nytenkning innen ledelse, kompetanse, organisering, medarbeiderskap, og utvikling. Det må være større grad av innbyggerinvolvering og digitalisering i kommunene. Kommunene skal utøve sin myndighet på en annen måte, det styres mot 3.0 kommuner, med innbyggerne i sentrum.

Gjennom KS er kommunedirektør i Porsanger kommune Bente Larssen tydelig på at *«arbeidsgiverpolitikken er et grunnlag for å lykkes med nødvendig omstilling»*. (Det store framtidsbildet, 2021).

Som medlem i KS, må Kristiansand kommune også ta for seg det store framtidsbildet. Det må gjøres gjennom kontinuerlig læring og samarbeid, gjennom god ledelse og evne til omstilling for å løse komplekse samfunnsendringer med mindre ressurser og kampen om arbeidskraft, *«Vi må våge mer og mobilisere»* (KS; Det store framtidsbildet, 2021):

1. **å våge** – å utfordre handlingsrommet og ha mot til å endre, feile og lære
2. **å lede** – å drive strategisk ledelse av omstillinger og drive mestringsorientert ledelse
3. **å lære** – å utvikle læringskultur og mestringsklima og å lære for å endre
4. **å mobilisere** – å ta alle ressurser i bruk og ta vare på innbyggerperspektivet
5. **å samhandle** – å utvikle nye løsninger sammen med andre

KS sitt fremtidsbilde stemmer godt overens med kommunedirektøren i Kristiansand kommune sin klare mening, om at kommune er til for innbyggerne. Kommunen må ha en organisasjonskultur som bidrar til å løse utfordringene i arbeidsgiverstrategien.

[2.1 Kristiansand kommune som tjenesteleverandør.](#)

Kristiansand kommune har vært deltagende i den største omstillingsprosessen som har vært i kommunal sektor. Kommunen ble en ny storkommune bygget fra bunnen av med nye kommunalområder, nytt organisjonskart, nye verdier, og ny visjon. I etableringsprosessen var det mye snakk om de tre kulturene fra Søgne, Songdalen og Kristiansand som ville prege den nye

kommunen. Vi har vært en kommune i fire år og hva slags organisasjonskultur er det nå som kjennetegner Kristiansand kommune?

Kristiansand kommunes arbeidsgiverstrategi beskriver utfordringsbildet som komplekst og sammensatt når kommunedelplanen 2030 presiserer:

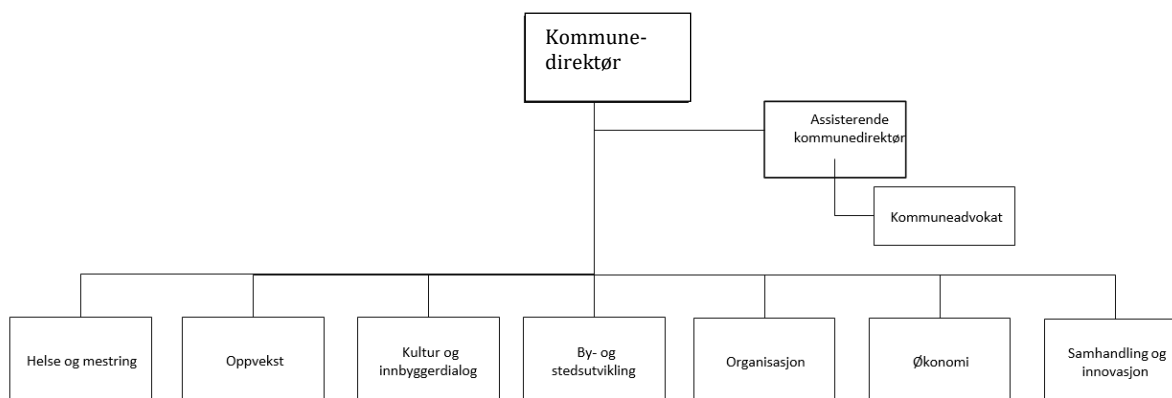
«Kommunen er i en krevende økonomisk situasjon. Alt tyder på at også årene som kommer bringer med seg store finansieringsutfordringer. Befolkningssammensetningen i Kristiansand vil bli vesentlig endret fra 2020 til 2040. Økning i antall eldre og synkende andel arbeidsplasser vil kunne gi økte kostnader for kommunen framover. Dette vil føre til store prioriteringsutfordringer og omstillingsbehov som alle må ta et felles ansvar for».⁴

Kristiansand kommune er en politisk styrt organisasjon med vedtatt arbeidsgiverstrategi som skal fungere til det beste for de ansatte, for at organisasjonen skal levere gode og innovative tjenester til innbyggerne. Kommunedirektøren er tydelig på at «kommunen må samhandle med innbyggerne og andre sentrale samfunnsaktører for å løse samfunnsoppdraget på nye måter». Kristiansand kommune er en av de største arbeidsgiverne i Agder som skal ta et aktivt samfunnsansvar med storsatsningen «Flere i arbeid». Dette er et eget politisk vedtatt program i kommunen med andre samfunnsaktører, som skal håndtere utenforskap i regionen.

Den nye kommunen må bygge en felles organisasjonskultur. Hvis organisasjonen skal lykkes med omstilling og utvikling er det viktig å kjenne til dagens organisasjonskultur og i hvilken grad den fremmer eller hemmer arbeidsgiverstrategien i Kristiansand kommune.

⁴ [15.10.20 kristiansand-kommune---rev.-rapp.-samfunnsdel-komm.plan 06.10.20.pdf](#)

Organisasjonskart Kristiansand kommune



Figur 1. Organisasjonskart Kristiansand kommune.

Kristiansand kommune er en organisasjon med rundt 9 500 ansatte. Det er viktig å ha friskt i minne hva en organisasjon er:

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

Kristiansand kommune ledes av en kommunedirektør, med direktører for fire tjenesteområder: «Oppvekst», «Helse og mestring», «By- og stedsutvikling» og «Kultur og innbyggerdialog». Det er tre direktører for stabsområdene «Samhandling og innovasjon», «Økonomi» og «Organisasjon». Underlagt direktørene er det kommunalsjefer på tjenesteområder og enhetsledere. Nivåene 1-3 er kommunens ledere med ansvar for personal, økonomi og fag, i tillegg til utvikling og innovasjon. Leder på neste nivå er avdelingsledere med driftsansvar, inkludert personal, økonomi og fag.

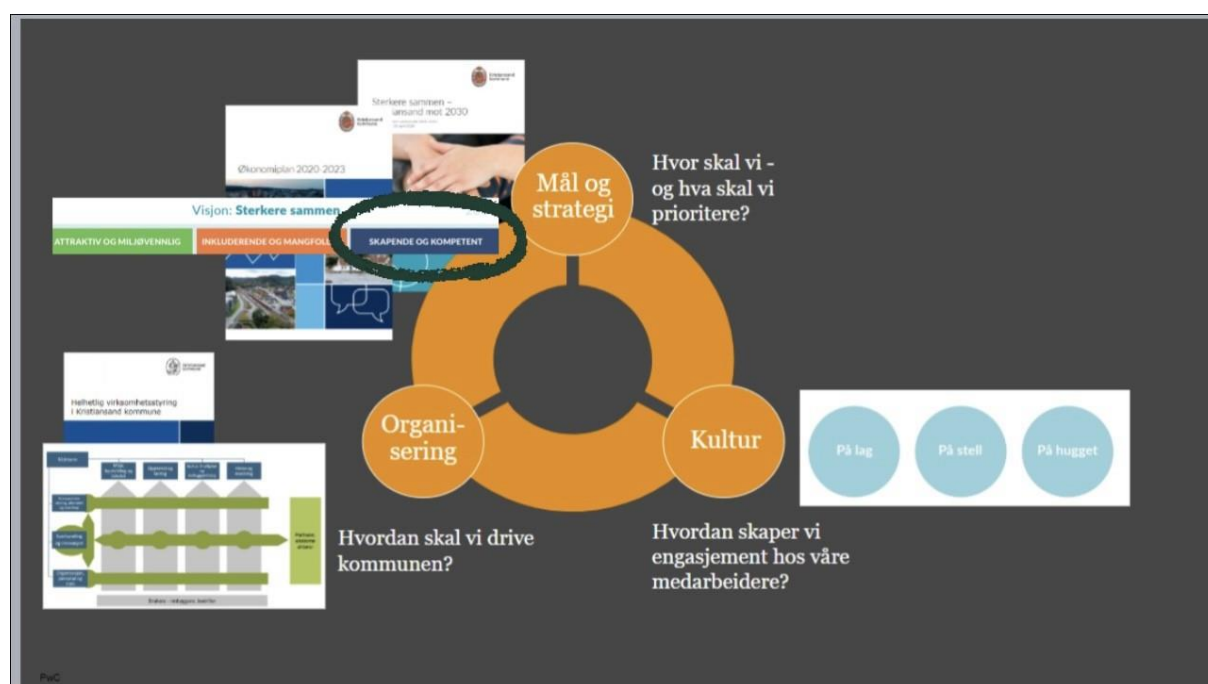
Kristiansand kommune er landsdelens største kommune med sine rundt 115 500 innbyggere, ifølge SSB. Kommunen ligger midt i Agder fylke, ved Skagerak. 01.01.2020 ble Kristiansand kommune slått sammen til ny storkommune av de tidligere kommunene Søgne, Songdalen og Kristiansand. Kommunen ble da også landbruks- og fiskerikommune i tillegg til å være en storbykommune med industri. Kommunen har grenser til Lindesnes, Vennesla, Birkenes, og Lillesand kommune.

Etter sammenslåing har kommunen i nytt statsbudsjett for 2023 fått dårligere økonomiske rammebetingelser, i tillegg til en generelt dårligere kommuneøkonomi, samt økte utgifter grunnet flyktninger fra Ukraina.

Organisasjonen må tilpasse seg de nye rammene ved å endre på organiseringen og nivået på tjenesteutviklingen. Kristiansand kommune reduserer antall folkevalgte til Bystyret ved valget 2023, for å redusere på de økonomiske kostnadene. Dette fører også til reduksjon av politiske fagutvalg (sak 68/22)⁵.

Som tidligere nevnt sier formålsparagrafen til kommuneloven at kommuner og fylkeskommuner må ha en arbeidsgiverstrategi for å levere effektive, tillitsskapende og bærekraftige tjenester i fremtiden.

2.3 Arbeidsgiverstrategi mot 2030 i Kristiansand kommune.



Figur 2. Oversikt over hovedsøylene i arbeidsgiverstrategien 2023 Kristiansand kommune.

For å imøtekomme intensjonen i formålsparagrafen så har Kristiansand kommune vedtatt en strategi som er bygget på tre hovedsøylar: kultur, organisering/struktur og kompetansemål om å være skapende og kompetent, for å nå verdiene. Vårt hovedfokus i denne oppgaven er kultursøylen. Som den største arbeidsgiveren i Agder er det viktig å bygge tillit hos innbyggerne, og ivareta det beste i norsk forvaltningstradisjon. Kristiansand kommune skal ikke bare håndtere de komplekse

⁵ Dokumenttittel (kristiansand.kommune.no)

samfunnsutfordringene vi møter i dag, men også utvikle kommunen i framtiden, til beste for, og sammen med innbyggerne. Kommuneplanens samfunnsdel har visjonen «*Sterke sammen*», «det er innbyggerne vi er til for».

Samfunnet og arbeidslivet endrer seg, noe som medfører nødvendig omstilling.

Arbeidsgiverstrategien er kompleks og inneholder livsfasepolitikk, lønnspolitikk, strategiske kompetanseplaner, rekrutteringspolitikk, LIM-planen, heltid og inkluderingsplan mm. Det store politiske og administrative satsingsområdet «Flere i arbeid» vil gripe inn i deler av arbeidsgiverstrategien. I «mål og veivalg» står det: «Gode ledere viser retning og finner gode løsninger sammen med medarbeiderne». Satsingsområdene skal bidra til at vi utvikler, beholder og rekrutterer kompetente medarbeidere. I tjenesteområdene er det et mangfold av medarbeidere som organisasjonen ser på som en ressurs. Målet er å jobbe sammen for en helhetlig arbeidsgiverpolitikk og en felles organisasjonskultur. Kristiansand kommune skal kjennetegnes av:

På lag – Vi samarbeider godt, har et inkluderende fellesskap, der vi møter hverandre med åpenhet, tillit og annerkjennelse.

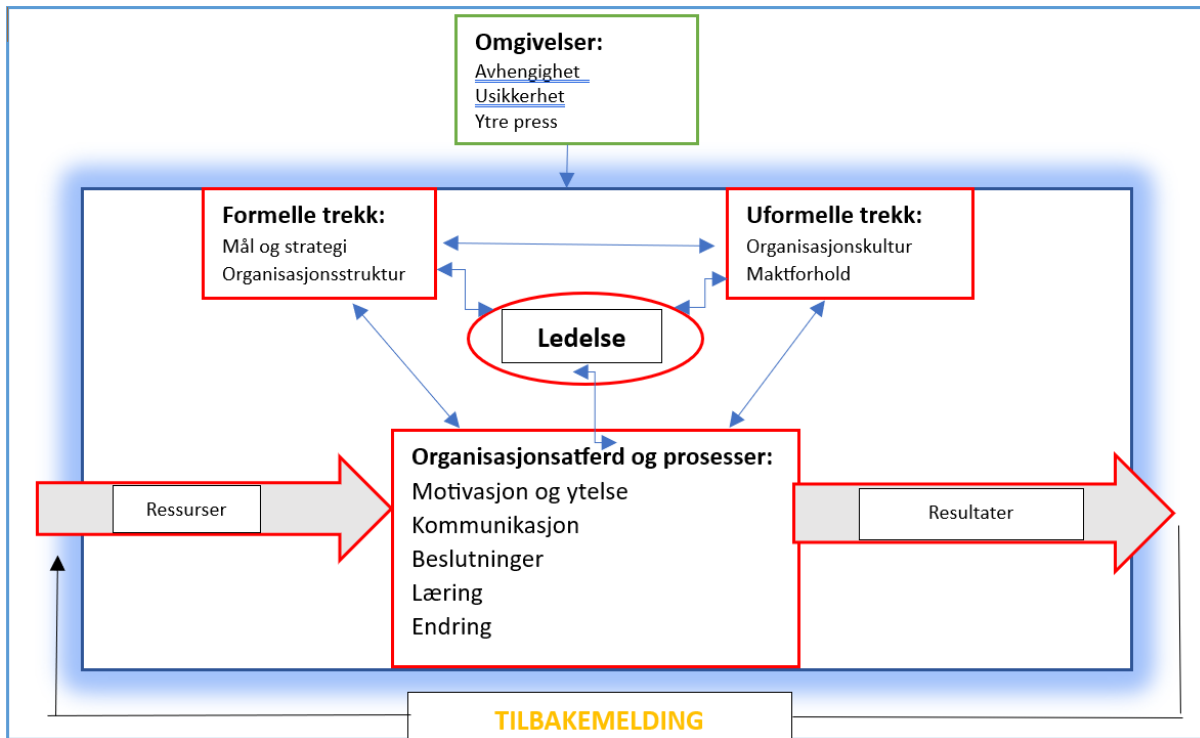
På stell – Vi skal levere gode tjenester og resultater. Vi er en veldrevet organisasjon med høy grad av trivsel.

På hugget – Vi er opptatt av forbedring, jobber effektivt, og har søkelys på bærekraft for miljøet, fremtiden og til felleskapets beste.

Visjonen «*Sterkere sammen*», fordrer en bred oppslutning om arbeidsgiverstrategien. Det påhviler Kristiansand kommune et særskilt ansvar for en tillitsskapende forvaltning til det beste for fremtiden med god kvalitet og bærekraftige tjenester.

3.0 Teori.

Organisasjonsteorien hjelper oss å forklare og forstå hvordan organisasjoner fungerer slik de gjør (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 14). Modellen viser et oversiktsbilde på hva en kan studere ved en organisasjon.



Figur 3. Overordnet modell Jacobsen og Thorsvik (2019), hvordan organisasjoner fungerer.

Modellen til Jacobsen og Thorsvik (2019), er som alle andre modeller, sterkt forenklet fra virkeligheten. Den illustrerer på en oversiktlig måte de ulike elementene i en organisasjon: omgivelser, formelle og uformelle trekk, ledelse, organisasjonsatferd og prosesser, samt ressurser og resultater. Figur 3 av modellen viser piler mellom flere av elementene for å underbygge hvordan de henger sammen og påvirker hverandre. Modellen er ikke determinert, noe som betyr at endring i ett forhold ikke alltid resulterer endringer i et annet forhold.

Alle sosiale system er indeterminerte, og det vil alltid være rom for at enkeltmennesker «bryter ut» av en etablert struktur eller kultur. Menneskelig adferd kan påvirke strategier, mål, maktforhold, kulturer, og formelle strukturer innenfor en organisasjon og dens omgivelser. Motsatt vil den menneskelige adferden bli påvirket av organisasjonen og den organisatoriske konteksten (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 23-24).

Hovedfokuset i vårt forskningsprosjekt er som tidligere nevnt organisasjonskultur og strategi, hvor ledelse er av stor betydning. Nettopp fordi ledelse er å påvirke mennesker, gjennom ulike former for direktiver og ordre, gjennom samtaler, og gjennom å inspirere og støtte medarbeiderne. Ledelse er også å påvirke adferd indirekte gjennom å være sentral i utforming av strategier, mål, formelle strukturer, og organisasjonsdesign, samt å håndtere uformelle maktforhold og påvirke kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 21).

3.1 Historisk tilbakeblikk på begrepet organisasjonskultur.

Pettigrew (re)introduserte begrepet organisasjonskultur med sin artikkel «On studying organizational culture» så tidlig som i 1979, i det anerkjente tidsskriftet *Administrative Science Quarterly*».

Pettigrew koblet viktigheten av strategi og organisasjonskultur, og bedriftens behov for endring. Han sådde da ideen om at kultur kan betraktes som et konkurransefortrinn (Bang, 2011, s. 14).

Forskning på organisasjonskultur har gått i bølger. Selv om begrepet organisasjonskultur ikke ble benyttet i det omfanget det gjør i dag, finnes det publikasjoner fra 50- og 60- tallet som har et kulturelt perspektiv på organisasjoner. Begrepet organisasjonskultur og det konseptuelle grunnlaget, slik det benyttes i dag, ble laget på 1980-tallet av klassikere som Deal og Kennedy, Hofstede, Schein m.fl. (Bang, 2011, s. 15).

Forskning på organisasjonskultur var nesten ikke eksisterende før 1980, men antall publikasjoner økte utover 80-tallet, for så å flate litt ut på 90-tallet. I tidsperioden 1980 til 2000 oppstod det en flora av organisasjonsforskning. Kulturuttrykk som språk og sjargonger, historier, myter, fortellinger, ritualer, symboler og artefakter ble belyst. Kjønnssubkulturer, sosialiseringsspraksis i organisasjoner og kultur ble også løftet frem som kilder til identitet.

På 1980-tallet ble det utgitt to bøker som for alvor gjorde kulturbegrepet kjent for organisasjonskonsulenter og ledere, og fremhevet viktigheten av å etablere en organisasjonskultur. Det var nettopp «det store svaret» på hvorfor noen lykkes, mens andre mislykkes. I den ene boken «*In search of excellence*» av Peters og Waterman (1982) ble det påstått at det som skilte bedriftene som lykkes fra de som mislykkes, var *bedriftskulturen* som preget dem. Lignende budskap hadde og boken «*Corporate cultures*» av Deal og Kennedy (1982), hvor suksessformelen var å definere «*the way we do things around here*» (Bang, 2011, s. 14).

I følge Bang (2011) ble det etter 1995 kun publisert en drøy håndfull fagbøker eller antologier som beskriver tidligere teorier, eller utvikler nye teorier innen organisasjonskultur som fagfelt. Det var

bøker som fokuserte på organisasjonskulturendring, og som problematiserte organisasjonskultur som fenomen, mens andre bøker fokuserte på å oppsummere forskningen innen fagfeltet organisasjonskultur.

Fra 2000 tok publikasjoner om organisasjonskultur seg opp igjen, ifølge Bang (2011), i de høyest rangerte vitenskapelige organisasjonstidsskriftene (*Journal of Applied Psychology, Academy of Management Journal, Personnel Review, Administrative Science Quarterly*). I Norge virker det til å være lite forskning innen organisasjonskultur, sammenlignet med resten av verden. Dette til tross for at begrepene bedriftskultur og organisasjonskultur inngår i vårt hverdagsvokabulær (Bang, 2011, s. 15-17).

3.2 Organisasjonskultur.

Organisasjonskulturen gjennomsyrrer det vi holder på med, og det vi prøver å endre. I sosialantropologien heter det: «uten kultur – intet menneske, men like viktig, uten menneske ingen kultur.» Tidligere toppsjef Luo Gernstner⁶ sier det så fortreffelig:

«Culture is not an aspect of the game; it is the game».

Schein (1987, s.7) definerer organisasjonskultur som:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser – oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre utfordringer med ekstern tilpasning og intern integrasjon og at det blir betraktet som sant, og derfor lærers bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene».

Det finnes flere ulike definisjoner av organisasjonskultur. Det synes å være noe enighet blant organisasjonsforskere om meningsinnholdet og kjerneelementene i kulturbegrepet. Det handler om hjernens evne til å motta, uttrykke, og bearbeide informasjon som utvikles mellom medlemmene av en organisasjon, og som kommer til uttrykk i medlemmenes adferd (Hye, 2023).

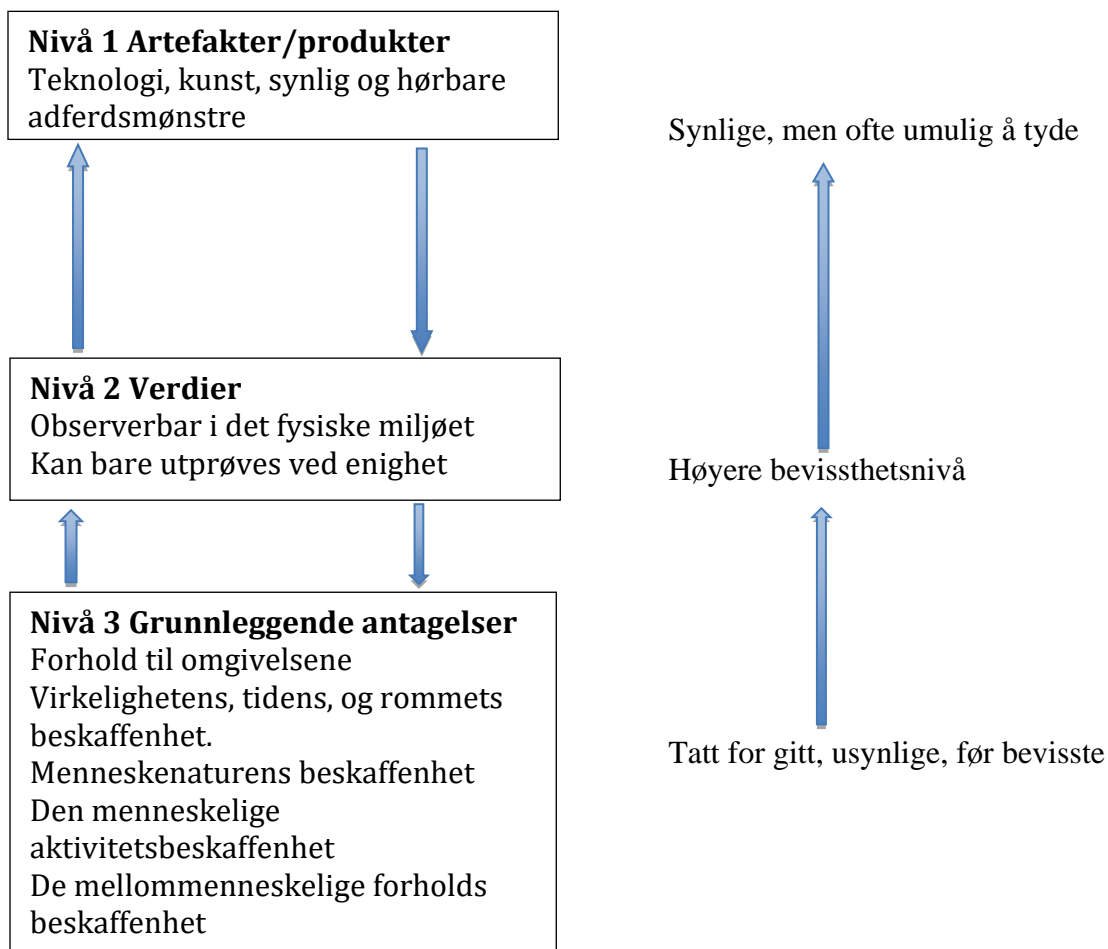
⁶ <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/11/hvordan-fa-kulturen-med-pa-endring/>

Schein (1987, s. 15) hevder at:

«Når en løsning på et problem virker gang på gang, blir den etter hvert tatt for gitt. Det som en gang var en hypotese, bare basert på en vag anelse eller verdi, blir etter hvert behandlet som en realitet. Vi begynner å tro at verden faktisk fungerer på denne måten».

Schein (1987) mener det kan finnes ulike kulturer preget av tvetydighet og konflikt fordi organisasjoner har tre kulturelle nivå: grunnleggende antakelser, normer og verdier, og artefakter.

Kulturens nivåer og samspill mellom dem (Schein, 1987).



Figur 4. Schein (1987) Kulturens nivåer og samspill.

Grunnleggende antagelser (Nivå 3) blir tatt for gitt, og oppfattes som sannheter. Dermed finner en liten variasjon i kultur innen en gitt organisasjon, da den enkelte ikke er dette bevisst.

Normer og verdier (Nivå 2) er med på å definere hva medlemmer i en organisasjon er opptatt av.

Normer sees på som bestemte prinsipper, som uskrevne regler, og angir hva som er passende i

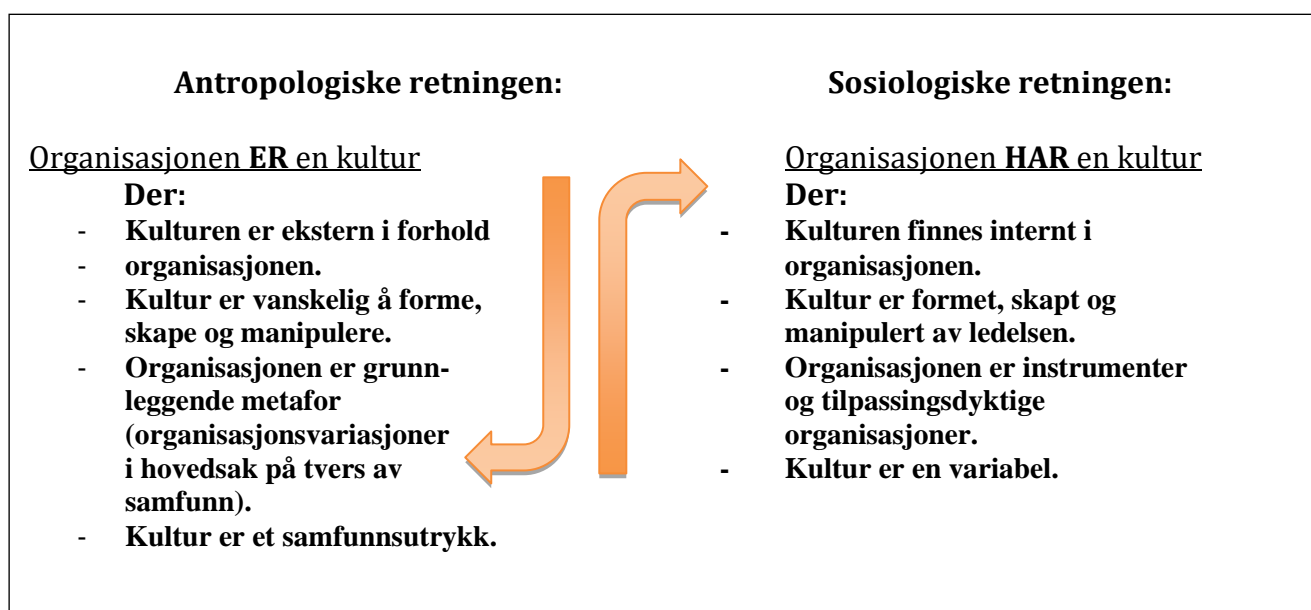
ulike sosiale sammenhenger. Verdier sees på som abstrakte idealer, og en ønsker å fremme verdier

en selv er opptatt av. En gruppe kan dermed få en følelse av felles identitet når fremsatte verdier stemmer med de grunnleggende underliggende antakelser.

Artefakter (Nivå 1) er kulturens mest synlige nivå. På dette nivået kan en se hva en gruppe produserer, gruppens skrift og muntlige språk samt synlig atferd. Artefakter kan være enkle å observere, men utfordrende å tolke. De som er en del av kulturen, er ikke nødvendigvis klar over sine egne artefakter. For å få svar på hvordan en kultur kommer til uttrykk, må det observeres (Schein, 1987, s. 11-13).

Organisasjonskultur er med på å styre adferden vår. Det er den kollektive oppfattelsen av «hvordan vi gjør det her hos oss» (Cameron & Quinn, 2013).

Jacobsen og Thorsvik (2019) sier at den eneste forskjellen mellom hvordan vi forstår kultur generelt i samfunnet og organisasjonskulturen som fenomen, er at organisasjonskulturen utvikles innenfor en organisasjonsmessig ramme (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123). Hva sier teorien om organisasjonskultur?



Figur 5. Organisasjonsteoriens to hovedretninger.

Modellen viser skillet mellom den antropologiske- og sosiologiske retningen.

I den antropologiske retningen, der organisasjoner ER kulturer, ses organisasjonskulturen på som en avspeiling av samfunnet. Dette er også kjent som et deterministisk syn. I et slikt syn ses organisasjoner på som uttrykksformer for nasjoners, grupper, eller samfunnets kulturer. Dette synet kan ikke endres eller manipuleres, sier Jamil Ishtiaq (Baldersheim & Rose, 2019, s. 181). Her innretter en seg *etter* kulturen.

I den sosiologiske retningen, er kultur noen organisasjoner HAR. Scheins teori (1987) bygger på denne retningen. Kulturen kan påvirkes, og brukes som et instrument av ledelsen for at organisasjonen skal nå sine mål, verdier og syn, sier Jamil Ishtiaq (Baldersheim & Rose, 2019, s. 179-181). Dette synet på kultur kalles for en instrumentell tilnærming. Organisasjonen oppfattes som en sosial arena, med mennesker som har ulike verdier og oppfatninger.

Hvordan kultur og struktur påvirker hverandre er vanskelig. Der noen hevder at kulturen i en organisasjon kun er et produkt av den formelle strukturen, betrakter andre strukturene som et uttrykk (artefakter) for en dypere underliggende kultur i organisasjonen. Lederne som skal forstå og styre organisasjonen, må forstå hvordan kultur og struktur henger sammen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 150).

Det er viktig å rekruttere riktig, kritisk og strategisk kompetanse. Når organisasjonene vektlegger betydningen av en helhetlig og ønsket kultur, vil kulturell egnethet bli et viktig kriterium ved ansettelse og senere i sosialiseringprosessen. Nyansatte skal lære hvordan man blir anerkjent som medlem, og hvordan en skal opptre for å bli akseptert. Studier viser at et samfunn som preges av lite maktavstand og individualisme fremmer en organisasjonskultur som legger til rette for innovasjon, kreativitet og en trygg tilbakemeldingskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 140-144). Samtidig er det viktig å kartlegge og utvikle subkulturer innad i organisasjonen, som kan være motkulturer for den dominerende kulturen, eksempelvis når enheter, avdelinger og organisasjoner blir slått sammen.

Alle organisasjoner er avhengig av å rekruttere spesialister som innehar visse nødvendige ferdigheter for å løse spesielle oppgaver. Det vanligste kriteriet for spesialisert kompetanse er formell utdanning (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 147). Den enkelte tilegner seg kunnskap, men også holdninger, verdier, normer og sosial identifikasjon under utdanningen. Dersom organisasjonens retningslinjer, verdier og normer kommer i konflikt med deres faglige standarder, verdier og normer har profesjonelle en tendens til å være mer lojal mot profesjonskulturen enn mot organisasjonskulturen.

Kultur dannes gjennom samhandling, der den formelle strukturen er en viktig årsak til at subkulturer dannes, fordi samhandlingen er sterkest innenfor formelle organisasjonsenheter (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 145-148). I dette perspektivet er det viktig å jobbe bevisst med kulturen.

Den formelle strukturen har sterke effekter på adferden til de ansatte i organisasjonen, men det kan også organisasjonskulturen ha. Det er seks effekter som trekkes frem i studier for hvilken betydning kultur har på hvordan organisasjoner fungerer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120-122):

- Organisasjoners suksess. Flere studier antyder at organisasjonskultur som samler medarbeiderne i felles opplevelser av tilhørighet og fellesskap, kan være avgjørende for en virksomhets suksess. Kulturen blir et strategisk fortrinn. Nye studier viser til dels betydelig sammenheng mellom organisasjonskultur og effektivitet.
- Tilhørighet og fellesskap. Organisasjonskultur gir grunnlag for sosialt fellesskap, og kan gi den enkelte en følelse av tilhørighet. Man opplever at «det er ikke bare meg, men vi». For mange vil kulturen også i sterk grad definere ens identitet. Det vil si at organisasjonen man jobber i, og jobben man utfører, faktisk bestemmer hvem man opplever at man er, og andre definerer at man er.
- Motivasjon. Opplevelsen av sosialt fellesskap og identitet som en sterk organisasjonskultur kan gi, kan også virke motiverende.
- Tillit. Jo sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte og mellom ansatte i ulike enheter. Hvis man har tillit til noen vil vi handle på en bestemt måte, vil man ikke føle behov for ytterligere informasjon. Tillit kan derfor fungere som substitutt for informasjon og administrativ kontroll. Det betyr at tillit kan erstatte administrativ styring og kontroll. Dessuten gir tillit grunnlag for å delegere handlingsfrihet slik at man fremmer fleksibiliteten i organisasjonen.
- Samarbeid og koordinering. Vi har beskrevet hvordan kultur skaper tilhørighet, opplevelse av fellesskap og tillit mellom dem som befinner seg innenfor samme kultur. Alt dette medvirker til at samarbeid mellom mennesker, grupper og hierarkiske nivåer blir lettere.
- Styring. Kultur kan i likhet med struktur angi hva som er passende adferd når personer skal utføre bestemte oppgaver på vegne av organisasjonen.

Innledningsvis har vi nevnt at organisasjonskulturen er limet i organisasjonen, og ledere må handle kulturbevisst.

[3.3 Organisasjonskultur og ledelse som X-FAKTOR.](#)

Organisasjonskultur er viktig når en ønsker å skape en felles forståelse og gjennomføring av strategiske mål, ved å utvikle nye normer og verdier. Det å skape en felles identitet kan være med på å styrke samarbeidet på tvers av organisasjonen og beholde viktige medarbeidere.

Organisasjonskultur har stor betydning for hvordan organisasjonen fungerer, men den kan ikke måles og må tolkes i en gitt sammenheng, og utvikles. Enkelt sagt er kultur hvordan vi samhandler, hvordan vi har det og hva vi tror på. Kultur er noe som ligger mellom mennesker, og bidrar til å styre

folks tanker, følelser og handlinger⁷. Organisasjonskulturen fungerer ikke bare som modellgiver og integrator for ansatte, men fungerer også angstdempende for medlemmene når de møter tvetydighet og usikkerhet ved å gi de struktur og retning (Bang, 2011, s. 101-102).

En sterk organisasjonskultur letter koordinering og kontroll, bidrar til at medlemmene trekker i riktig retning, og sikrer lojalitet og oppslutning om visse verdier, mål og antagelser blant medlemmene. (Bang, 2011, s. 117). Organisasjonskultur er blitt populært blant konsulenter og ledere, fordi det stadig blir fremhevet i bøker og artikler. Organisasjonens suksess avhenger av hva slags kultur de har (Bang, 2011, s. 126). En god organisasjonskultur knytter sammen individene i organisasjonen og skaper identitet, samhold og tilhørighet. Hvis kulturen fremmer lagånd, god kommunikasjon og samarbeid vil det ha betydning for arbeidsmiljøet. Organisasjonskulturen må bygges og utvikles bevisst, og vil ha betydning for organisasjonens image og merkevare. "*Cultures serves strategy as dessert*"⁸.

Organisasjonskultur et konkurransefortrinn, og bidrar til bedre økonomiske resultater. McKinseys kulturundersøkelse av 366 virksomheter på tvers av en rekke brancher i Canada, USA og Storbritannia, viser at å ha søkelys på kultur og diversitet skaper opp til 35 % bedre økonomiske resultater enn hos konkurrentene⁹. Organisasjonskultur har stor innvirkning på omstillings- og innovasjonsevne. Ledere og andre nøkkelpersoner har viktige roller som kulturelle arkitekter. Kultur er viktig i et lærings- og utviklingsperspektiv, og for omdømmebygging - «Branding», sier Tore Hillestad Dr. oecon NHH¹⁰.

Organisasjonskultur som styringsverktøy er sentralt med hensyn til resultater og adferd i organisasjonen. Kultur er bærer av mening, og handler om fortellingen som organisasjonens medlemmer deler og er en del av. Det er meninger og verdier som preger organisasjonen, om hva som holder oss sammen, og hvorfor vi er til. Derfor er det viktig å forstå organisasjoner, og hvordan en skal utøve lederskap. En organisasjon kan bestå av flere kulturer, og det er viktig å ha det for øyet når en skal jobbe med en ønsket kultur¹¹.

⁷ <https://aff.no/organisasjonsutvikling/organisasjonskultur/>

⁸ [Understanding Culture - whether it is National or Organizational \(ascenditur.no\)](https://www.ascenditur.no/Understanding-Culture-whether-it-is-National-or-Organizational)

⁹ <https://www.peopleteam.dk/wp-content/uploads/2019/06/Balder-og-Paul-opl%C3%A6g-til-14-juni-2019-Peopleteam.pdf>

¹⁰ <https://www.nhh.no/executive/executive-online/innovasjonskultur/>

¹¹ https://pfs.brage.unit.no/pfs-xmlui/bitstream/handle/11250/2594959/hva_er_organisasjonskultur.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Når en skal utvikle og forandre organisasjonskulturen er det viktig å ha kunnskap om hvordan det gjøres, og hvilke positive og negative konsekvenser det kan føre til¹².

«Kultur blir et slags intellektuelt verktøy for å tenke og snakke om organisasjoner. Det er ikke noe objektivt bilde av organisasjonen, men mer et hjelpemiddel for å snakke om, tenke og tolke organisasjoner»¹³.

E. Schein (1987, s. 15) fremhever viktigheten av kultur og ledelse når han sier:

«Culture and leadership are two sides of the same coin in that leaders first create cultures when they create groups and organizations. Once culture exist, they determine the criteria for leadership and thus determine who will or will not be leader. But if cultures become dysfunctional, it is the unique function of the leadership to perceive and to manage cultural evolution and change in such a way that the group can survive in a changing environment”
(Baldersheim & Rose, 2019, s. 180).

De viktige kulturskaperne i organisasjonen er lederne, for de har mest makt til å prege organisasjonen med sine virkelighetsdefinisjoner. Bang (2011) siterer Schein som sier at seks kanaler er viktige for at lederne påvirke kulturer: de er rollemodeller og veileder, ressursfordelere, oppmerksom på mål og kontroll, håndterer kritiske hendelser og kriser, ser og belønner den ansatte, og rekrutterer og forfremmer ansatte (Bang, 2011, s. 80-82).

[3.4 Rammeverket for konkurrerende verdier.](#)

Rammeverket for konkurrerende verdier er en teori som faller inn i den sosiologiske retningen der kultur er noe som organisasjonen HAR. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) er selve verktøyet en bruker når en skal kartlegge og vurdere organisasjonskultur som har sitt utspring fra rammeverket for konkurrerende verdier. Det er det mest fremtredende rammeverket i verden og utledet av empiri. Rammeverket for konkurrerende verdier er svært nyttig i organiseringen og fortolkningen av en rekke fenomener i organisasjonen.

¹² https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/bitstream/handle/11250/2594959/hva_er_organisasjonskultur.pdf?sequence=1&isAllowed=y

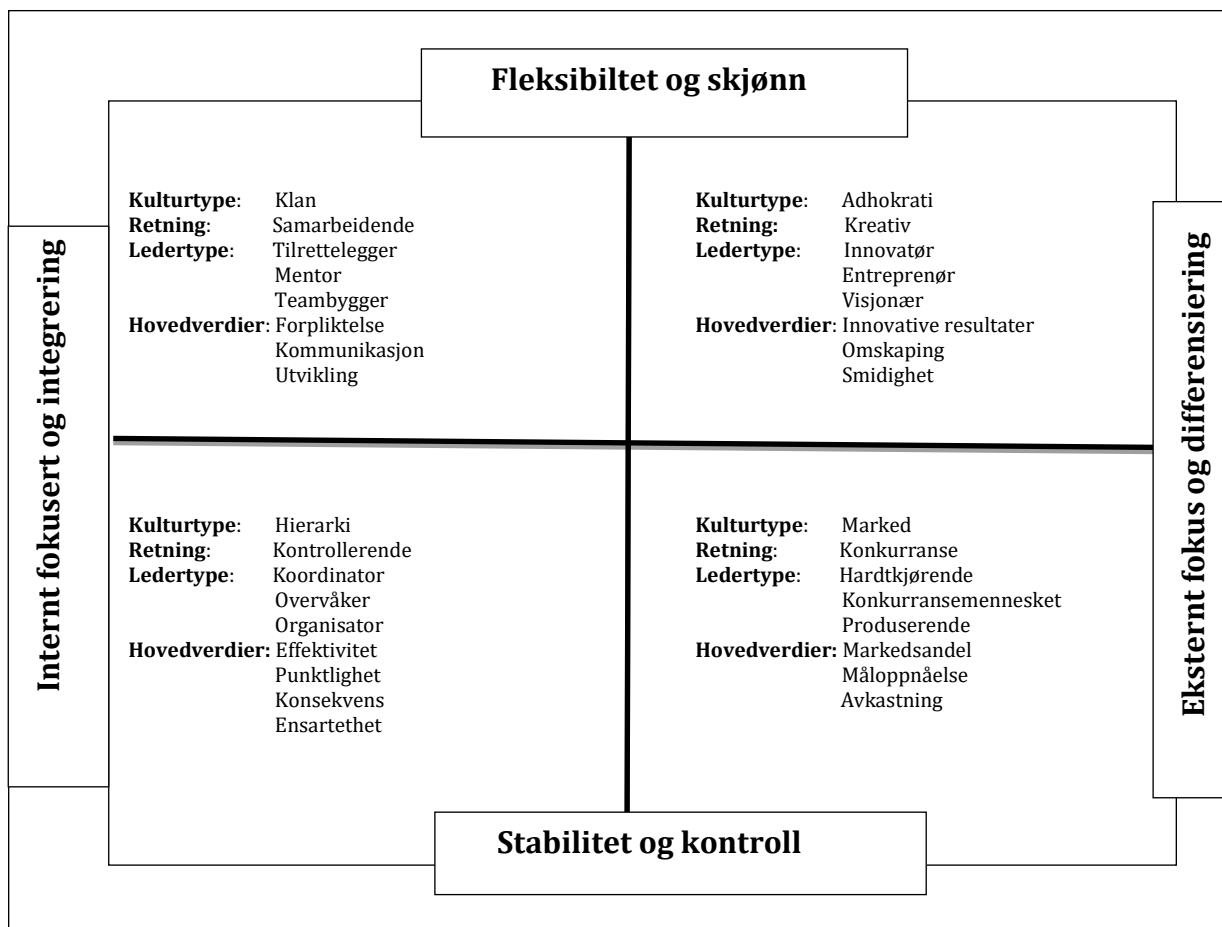
¹³ https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/bitstream/handle/11250/2594959/hva_er_organisasjonskultur.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mitroff (1983), (siteret i Cameron & Quinn, 2013, s. 170) bekrefter dette på følgende måte:

«Jo mer man utforsker det store mangfoldet av verdenskulturer, desto mer finner man at på det symbolske nivået så er det forbløffende enighet mellom de fire arketyriske fremstillingene».

Rammeverket for konkurrerende verdier har to hoveddimensjoner. En hoveddimensjon skiller mellom kriterier for fleksibilitet, og understreker skjønn og dynamikk (internt fokus og integrasjon). Den andre dimensjonen understreker effektivitet med kriterier for kontroll, orden og stabilitet (eksternt fokus og differensiering). Det er konkurrerende verdier innen ledelse som må til for å få effektivitet i en organisasjon (fig. 3.2 Cameron & Quinn, 2013, s. 54).

De fire klyngene i den teoretiske modellen rammeverk for konkurrerende verdier (Cameron & Quinn, 2013), er samarbeid (klan), kontroll (hierarki), skape (adhokrati) og marked (konkurransen).



Figur 6. Rammeverket for konkurrerende verdier, Cameron og Quinn (2013).

«Det er ikke bare ledernes roller som har noe å si for personlig og organisatorisk effektivitet, det har også kompetansen som besittes av dem som er involvert i kulturendringsprosessen» (Cameron & Quinn, 2013, s. 54).

Teorien handler om å lede i paradokser fordi rammeverket består av to dimensjoner som er konkurrerende. Den ytre dimensjonen består av fleksibilitet og skjønn ved eksternt fokus og differensiering, mens den indre dimensjonen er internt fokusert og integrert med stabilitet og kontroll. Rammeverket for konkurrerende verdier inneholder fire kulturtyper, hvilken retning de drar i, hvilke verdier som stimuleres av dem og hvilke ledertyper de anerkjenner.

3.4.1 Kontrollkulturen (hieraki).

Cameron og Quinn (2013, s. 42) sier at i kontrollkulturen (hierarki) så opptrer folk passende når de har klare roller, og prosedyrer er formelt definert. Her er oppskriften til suksess klare beslutningslinjer, prosedyrer, og kontroll med ansvarlighetsmekanismer. Det er viktig å opprettholde en organisasjon som går på skinner. Her er det interne fokuset som er grunnleggende i motsetning til i markedskulturen som er eksternt fokusert.

3.4.2 Markedskulturen (konkurransen).

Kjerneverdiene i markedskulturen er produktivitet og konkurranseevne. Hovedfokuset er rettet mot eksterne omgivelser. De grunnleggende antagelsene er mer at kundene er kresne og interessert i verdi. De eksterne omgivelsene er ikke godartet, men fiendtlige. Ledelsen styrer etter en aggressiv strategi, med et klart formål om produktivitet og avkastning. Markedsøkonomien fungerer best gjennom markedsøkonomiske prinsipper og konkurranse (Cameron & Quinn, 2013, s. 44-46). Hovedmålene for organisasjonen er økonomisk lønnsomhet. Kulturtypen som deler det eksterne fokuset, er skapekulturen.

3.4.3 Skapekulturen (adhokrati).

Hovedtrekkene i skapekulturen er troen på at innovative og banebrytende tiltak fører til suksess, der organisasjonen hovedsakelig er interessert i å forberede seg for fremtiden. Utvikling av nye produkter og tjenester står i høysete og fremmer entreprenørskapet. Ordet adhokrati stammer fra ad hoc, et uttrykk som er av midlertidig karakter, spesialisert og dynamisk. Hovedmålene er å «fremme tilpasning, fleksibilitet og kreativitet dersom usikkerhet, tvetydighet og informasjonsbelastning pleier å være typisk» (Cameron & Quinn, 2013, s. 50). Skapekulturen skiller seg vesentlig ut fra de tre

andre kulturtypene, fordi en ikke har et sentralisert makt- eller autoritetsforhold (Cameron & Quinn, 2013, s. 49-50). Organisasjonene må jobbe mer i nettverksstrukturer som ifølge Lester Salmon krever en annen type kompetanse for å forstå realitetene i offentlig ledelse og problemløsning. En kan ikke bare være internt fokusert (Salmon, 2011, s. 1623-1632).

3.4.4 Samarbeidskulturen (klan).

Det som preger samarbeidskulturen er deltagelse, samhørighet, delte verdier, og individualisme. Her er det ikke regler, prosedyrer eller konkurranse som er drivere. I samarbeidskulturen er de grunnleggende antagelsene at omgivelsene best håndteres gjennom teamarbeid og utvikling av de ansatte. Det organisasjonen legger til rette for er engasjement, og lojalitet. I et «human relation» syn er organisasjonen mest effektiv og møter de omskiftelig omgivelsene best (Cameron & Quinn, 2013, s. 46-47).

Vi har hittil i denne oppgaven tatt for oss teorien om organisasjonskultur, men da strategi også er viktig for oppgaven er det formålstjenlig å inkludere strategiens opprinnelse.

3.5 Historisk tilbakeblikk på begrepet strategi.

Strategi stammer fra det greske ordet «*strategos*». Begrepet er koblet sammen av «stratos» ideen om noe som er spredt ut (en hær, folkemengde), og «agos» ideen om lederskap (Mulgan, 2009, s. 19).

Historisk sett har strategier oppnådd usannsynlige suksesser, slik som den såkalte «Smallpox strategy» som førte til utryddelsen av kopper på 1960- og 1970 tallet (Mulgan, 2009, s. 7).

På 1980 tallet kom ideen om «New public management», det å drive offentlig tjenester mer forretningsmessig. Politikerne i mange land mente det ble brukt for mye penger på offentlig tjenester. Det kunne bli store besparelser hvis tjenestene ble drevet mer effektivt (Joyce, 1999, s. 11), ved å ha benchmarking, måleparametere og klare definerte strategiske mål.

3.6 Strategi.

Strategisk ledelse er av interesse fordi man leder komplekse organisasjoner, som stadig blir utsatt for endringer og usikkerheter. En ønsker å lede en organisasjon i en særskilt retning, med forbedringspotensial. Det forventes at en skal motivere ansatte til å yte sitt beste, gjennom samarbeid med andre organisasjoner og i nettverk, og i konkurranse med andre tilbydere.

Davis and Davis (2009), forklarer ordet strategi enkelt med: «*Strategy for me is about where we are going and why you are going*».

Joyce (1999, s. 6) hevder;

” In summary, when it works, strategic management is a way of engaging people, getting their commitment, steering the organization into the future, framing efforts at reorganizing and redesigning for greater efficiency and quality, and forming partnerships and joint ventures with other organizations”.

Strategi er et styringsverktøy for å planlegge og påvirke atferd, med søkelys på *handling* (valg), *prestasjoner* (måloppnåelse/resultater) og *endring*. Verktøyet åpner opp for risiko. Dårlige strategier kan medføre uønskede konsekvenser for organisasjonens mål, for ledelsen, for de ansatte, for brukere, for lokalsamfunnet, og ikke minst for politikere (Bryson, 2010, sitert i James, 2010. s. 197).

Innledningsvis har vi nevnt at Peter Druckers hevder at «*Kultur spiser strategi til frokost*» fordi kulturen ofte tar «rotta» på nye strategier og planer. «*Sånn har vi det her hos oss*», ettersom den eksisterende kulturen vil noe annet enn strategien.

Bryson (2004, s. 6) mener at strategi må hensynta organisasjonskulturen for å lykkes:

” Strategic planning is a disciplined effort to produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization (or other entity) is, what it does, and why it does it.”

Galbraith (2001) har utarbeidet stjernemodellen (Galbraith et al., 2001) som brukes ved organisasjonsdesign og i strategisk analysearbeid. For å oppnå størst grad av effektivitet er det viktig at det er balanse mellom de ulike komponentene i stjernemodellen. Organisasjonsdesign sees ofte på som et system for valg av organisasjonsstruktur, men det handler om bevisste valg av strategi, struktur, prosesser, belønningssystemer, og personal- og kunnskapsforvaltning, i tillegg til kultur (Galbraith et al., 2001, s. 4-5).

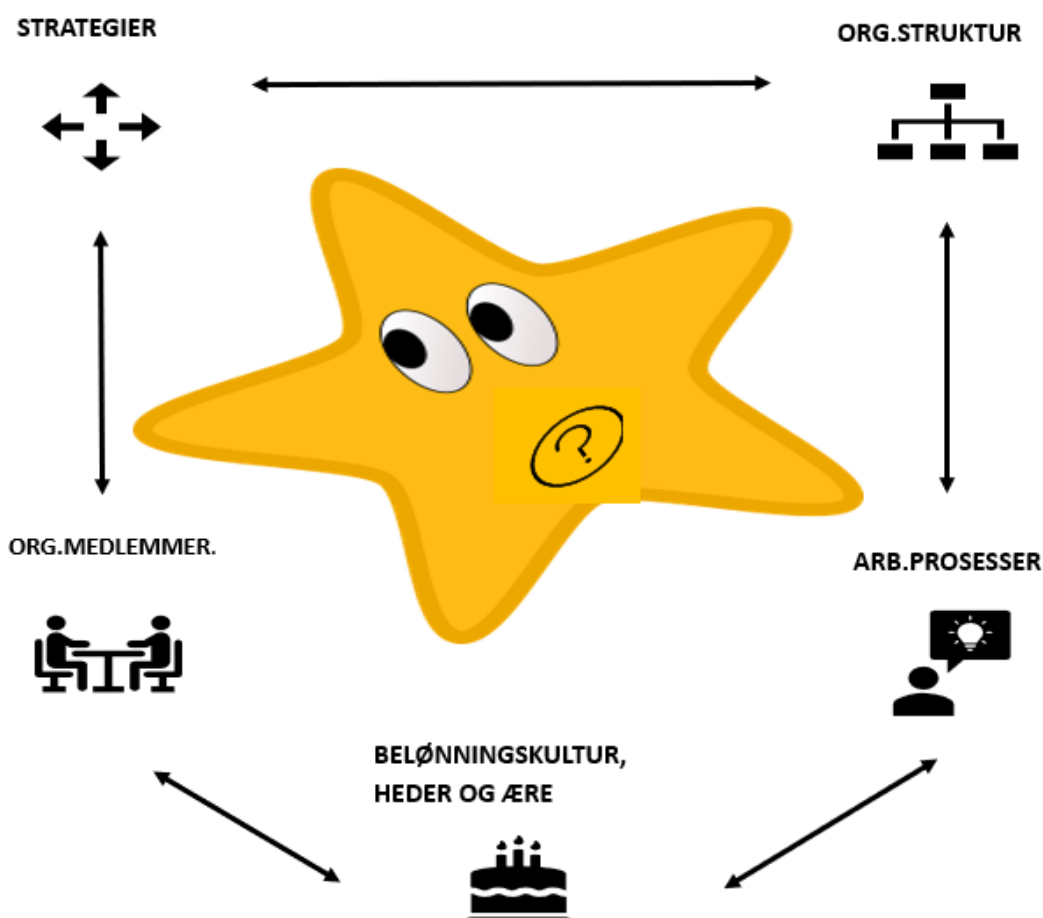
Vi har utarbeidet en egen «*Hva nå?*» stjernemodell, med inspirasjon fra stjernemodellen til Galbraith (2001), som kan benyttes til å beskrive en designprosess, som omhandler og ivaretar mer enn bare strukturen i en organisasjon. Det er en bevisst prosess med å konfigurere strukturer, prosesser, belønningssystemer, retningslinjer for menneskelig praksis. Dette for å skape en effektiv

organisasjon, i stand til å oppnå forretningsstrategien i skiftende omgivelser. De fem komponentene i vår «Hva nå?» stjernemodell er gjensidig avhengige av hverandre.

- *Strategi*: Strategi er selve grunnfundamentet i designprosessen, og handler om visjon, formål og målsetning. Strategi er kilden til et konkurransefortrinn. De øvrige elementene i vår «Hva nå?» stjernemodell skal støtte opp om strategien.
- *Organisasjonsstruktur*: Det viktigste i strukturen er arbeidsdeling og koordinering, samt beslutningsmyndighet nedover og på tvers av organisasjonsstrukturen. Strukturen kanalisierer organisasjonens energi og gir «et hjem» og en identitet for de ansatte.
- *Arbeidsprosesser*: Arbeidsprosessen er gjenstand for god samhandling på tvers, i team, og i matrisestrukturer. Det består av bygging og vedlikehold av viktige nettverk, for å løse samfunnsoppdrag som krever samhandling på tvers av forvaltningsnivåene. Prosessene bruker de laterale evnene for fleksibilitet og gjør det mulig for organisasjonen å samle de riktige menneskene, uansett hvor de sitter i strukturen.
- *Belønningskultur*: Belønningskultur handler om belønning og anerkjennelse, der en heier og feirer måloppnåelse. Utvikling av belønnings- og anerkjennelsessystemer påvirker suksessen til de andre design komponentene.
- *Organisasjonsmedlemmer*: Organisasjonen er avhengig av en god personalforvaltning. Ansatte må ha riktig kompetanse og ferdigheter for å kunne realisere organisasjonens målsetting. Ulike strategier krever ulike talenter og ledelsespraksis, for læring, utvikling, feedback, utvelgelse og utførelse (Galbraith et al., 2001, .4-5).

En organisasjon må være like dynamisk som skiftet i omgivelsene. I stedet for å bruke mye energi for å «endre ledelsen», hvorfor ikke designe en organisasjon som raskt tar innover seg endringer i rammebetingelser, omgivelser, pålagte, kriser og økonomiske rammer?

Egen utarbeidet «Hva nå?» stjernemodell. Inspirert og utarbeidet fra Galbraiths stjernemodell.



Figur 7. Egenutarbeidet "Hva nå?" stjernemodell, inspirert av Galbraiths stjernemodell.

Er det ubalanse i vektleggingen av komponentene i modellen vil medføre at organisasjonen og pågående prosesser, vil kunne få uventede konsekvenser. Organisasjonen vil da ikke være på det mest effektive. I Galbraith (2001) sin «*Unaligned organization design*» fremkommer en konsekvenstabell som tydelig viser hva utfordringsbildet blir for organisasjonen, hvis det ikke er balanse i stjernemodellen (Galbraith, 2001, figur 1-2, s. 5).

Tabell 1. Konsekvenstabell Galbraith, (2001, s. 5).

ELEMENTER I STJERNEMODELLEN	UBALANSE I «Hva nå?» modellen	ADFERD	KONSEKVENSER
STRATEGI	Mangel på strategi	Forvirring	Ansatte drar i ulike retninger, ingen mål å samles rundt
ORG.STRUKTUR	Struktur som ikke støtter opp om strategien	Friksjon	Ingen mobiliseringskraft, da ressurser uteblir
ARBEIDSPROSESSER	Fravær av koordinering	Blokkering	Lav innovasjonstakt, informasjonsmangel, ingen tverrfaglig samarbeid på tvers av org. strukturen
BELØNNINGSKULTUR	Belønning som ikke støtter opp om måloppnåelse	Intern konkurranse	Frustrasjon, høy turnover, oppnåelse av organisasjonens strategiske mål uteblir
ORG.MEDLEMMER	Manglende myndiggjøring av ansatte	Gode prestasjoner uteblir	Lav tilfredshet blant ansatte, motivasjon og autonomi uteblir

Tabellen viser at design og strategi er viktig for å vise retning og påvirke atferd. Hva slags konsekvenser får det for organisasjonen, når den ikke er på det mest effektive? Ved mangel på strategi, vil ansatte dra i ulike retninger. Ved fraværende organisasjonsstruktur til å støtte opp under strategien, vil det være manglende mobiliseringskraft. Arbeidsprosesser må være godt koordinert for å ikke ha lav innovasjonstakt, dårlig informasjonsflyt og fraværende tverrfaglig samarbeid på tvers av organisasjonsstrukturen. Organisasjonen må ha en belønningkultur som støtter opp under innfridde mål, hvis ikke vil det resultere i høy turnover, frustrasjon og organisasjonens strategiske

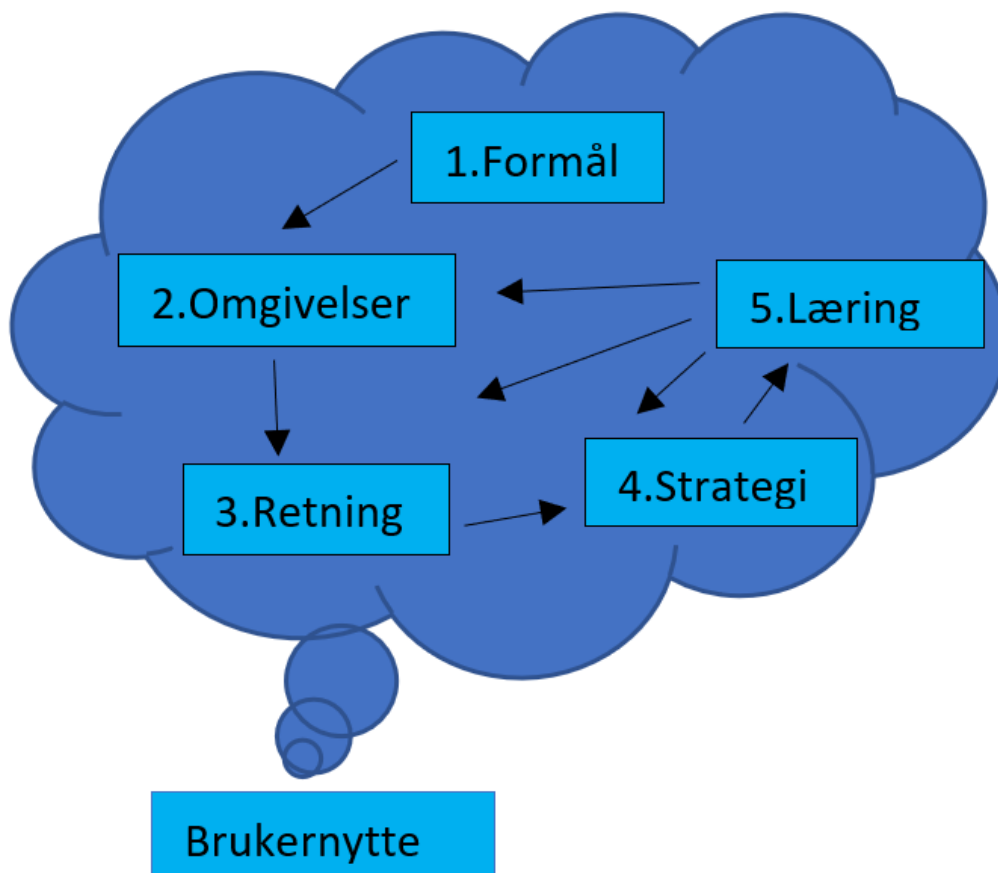
mål uteblir. Organisasjonens medlemmer må myndiggjøres i sin jobbutførelse, hvis ikke så vil jobbmotivasjon og autonomi utebli.

Strategibegrepet er viktig for helheten i vår «Hva nå?» modell. Det er like mange måter å være strategisk på, som det er å være taktisk. Strategi handler om å sette prioriteringer, være streng med det som betyr mest, og lede energien systematisk for å oppnå resultater. Vår egen utarbeidet «strategienergi boble» er tolket og inspirert ut fra Mulgan (2009, s. 4-5).

Hvor må fokuset og oppmerksomheten være for at organisasjonen skal realisere sin strategi?

- *Formål* – Hvorfor organisasjonen burde gjøre det i utgangspunktet.
- *Omgivelser* – Hvem en skal samarbeide med for å nå målene nå og i fremtiden.
- *Retning* – Hva organisasjonen ønsker å oppnå.
- *Strategi* – Hvordan organisasjonen skal oppnå mål, med formålstjenlige strategier.
- *Læring* – Systemer for læring, korrigering og utvikling.

(Mulgan, 2009, s. 4).



Figur 8. Egenutarbeidet Strategienergi boble inspirert av Mulgan (2009).

«Strategienergi boblen» skal hjelpe med å ta gode valg mot en definert ønsket fremtid (mål/visjon). Den er en premissleverandør for alle aktiviteter som må gjennomføres, for å nå målet. En god strategi gir mening for de valgene lederne tar, og for arbeidsoppgavenes innhold. -Strategi er retningsgivende for den enkelte medarbeider når en skal utforme organisasjonskulturen, strukturen, mangfoldet og ledelse.

En strategi bør alltid utvikles med implementering i tankene. Mintzberg (1994, s. 25) forklarer:

«Hver implementeringsfeil er per definisjon også en svikt i formuleringen».

Implementeringsdetaljer og planlegging må ofte arbeides med i samarbeidsmiljøer (Bryson, 2010, sitert i James, 2010. s. 203-204). Bryson er tydelig på at å lage en strategi ikke er nok, den må innlemmes i hele organisasjonen/bedriften for at den skal bli levendegjort og være av reell verdi.

Det bør utarbeides detaljerte handlingsplaner på følgende:

- Tidsplaner
- Ressurskrav
- Forventede resultater, spesifikke mål og milepæler
- Implementeringsroller og organisasjonsteam
- Kommunikasjonsplaner
- Gjennomgå strategien underveis og evt. korrigere

Vellykkede implementerte og institusjonaliserte strategier resulterer i etablering av et nytt «regime» (Bryson, 2010, sitert i James, 2010. s. 206-207).

Men «*It is always showtime*», uttaler lederguruen Tom Peters¹⁴.

Lederne sender hele tiden ut signaler gjennom det de gjør, og hvordan de gjør det. Disse signalene er gjenstand for en kulturell fortolkning.

¹⁴ <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/11/hvordan-fa-kulturen-med-pa-endring/>

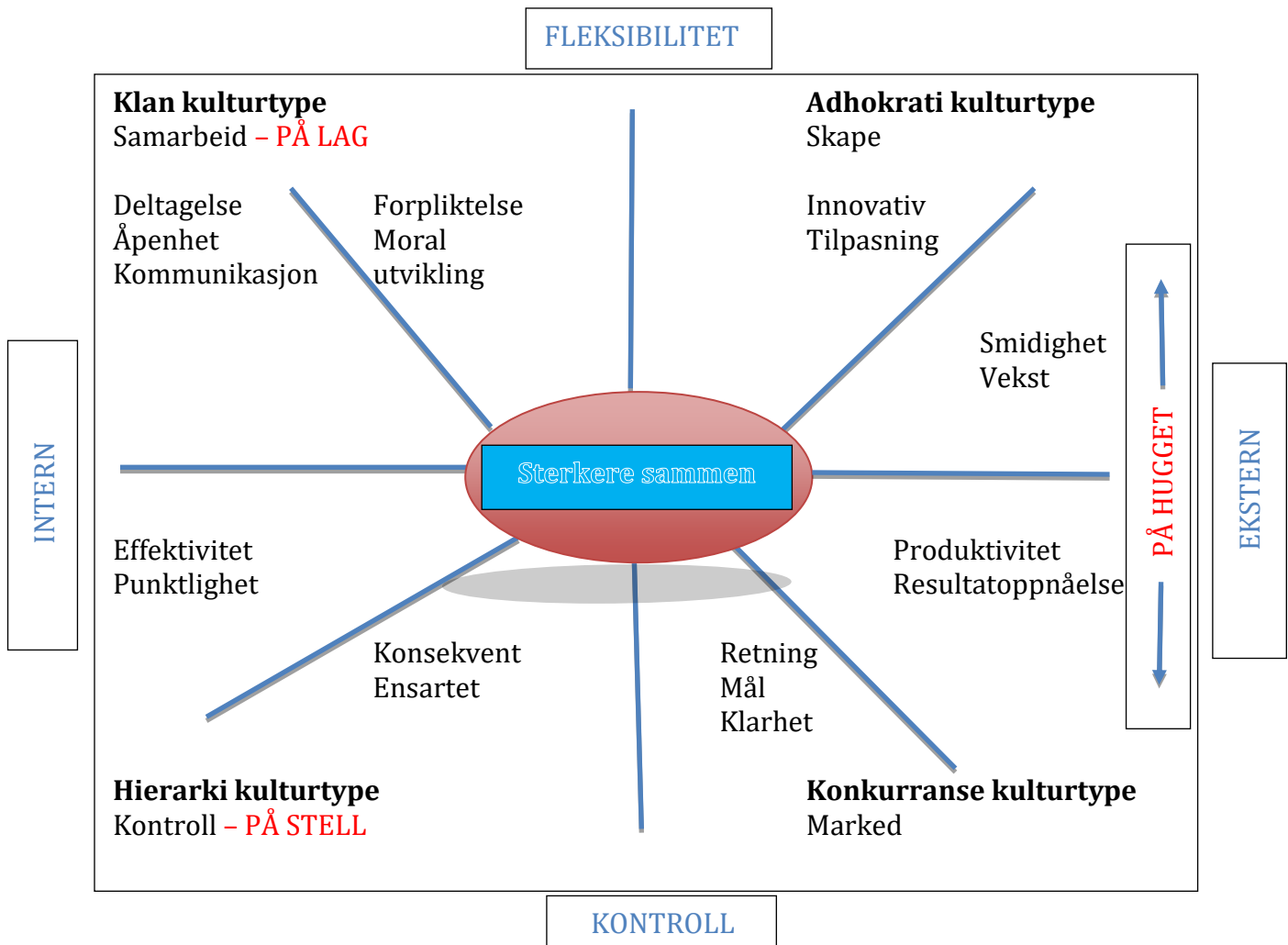
En sentral del av vårt forskningsspørsmål er om organisasjonskulturen og arbeidsgiverstrategien har de riktige og samme verdiene. Vi har derfor utarbeidet en egen modell inn i modellen for konkurrerende verdier, med arbeidsgiverstrategien til Kristiansand kommunes kulturverdier.

3.7 Oppsummering – Arbeidsgiverstrategien og organisasjonskultur.

Det fremgår av modellen vår at kulturverdiene i arbeidsgiverstrategien «*På lag*», «*På stell*» og «*På hugget*» speiler de kulturtypene de er innplassert i. Vi vil ta med oss dette tankegodset videre i vårt analysearbeid med vår problemstilling:

- «*Hvilken organisasjonskultur dominerer i Kristiansand kommune, og i hvilken grad fremmer eller hemmer den arbeidsgiverstrategien?*»

Lykkes vi med vårt kulturarbeid i arbeidsgiverstrategien så styrer organisasjonen trygt mot visjonen «*Sterkere Sammen*».



Figur 9. Egen modell; Kulturverdiordene i arbeidsgiverstrategien og visjonen til Kristiansand kommune, innlemmet i skjema for rammeverket for konkurrerende verdier, Cameron og Quinn (2013).

Det har vært interessant å tolke betydningen av kulturverdiordene i arbeidsgiverstrategien til Kristiansand kommunen med teoretisk rammeverk for konkurrerende verdier som perspektiv. Akkurat som for rammeverket for konkurrerende verdier handler arbeidsgiverstrategiens kulturverdiord «På lag», «På stell» og «På hugget» om å lede i paradokser. For at en skal lykkes som leder må en besitte alle fire kulturtyper i rammeverket for konkurrerende verdier (samarbeid, skape, kontroll og marked) (Cameron & Quinn, 2013, s. 53-54). På samme måte må også lederne i Kristiansand kommune lede gjennom «På lag», «På stell» og «På hugget», fordi arbeidsgiverstrategien er verdiladet og på sett og vis konkurrerende. Dette kan virke inn på organisasjonskulturen slik det fremgår av modellen.

Det blir dermed spennende å se om vårt forskningsprosjekt kan avdekke den dominerende organisasjonskulturen i kommunen, om den hemmer eller fremmer arbeidsgiverstrategien, og om den styrer mot visjonen «Sterkere sammen.»

4.0 Metode.

I dette kapittelet redegjør vi for hvilken forskningsmetode vi har brukt og hvorfor denne metoden best belyser vår problemstilling, samt hvordan vi gjennomførte den empiriske undersøkelsen, som er gjort blant ledere på nivå 1-3 (direktører, kommunalsjefer og enhetsledere).

4.1 Forskningsdesign og metode.

For å svare ut vår problemstilling må vi foreta valg om forskningsdesign og metode.

Teorien skiller mellom tre typer forskningsdesign; eksplorativt, deskriptivt og kausalt.

Forskningsdesignet kan sees på som en fremgangsmåte eller plan for undersøkelsen.

Eksplorativt design går ut på å få en dypere forståelse av problemstillingen. Deskriptivt design innebærer å beskrive samfunnet/verden som den er, hvor forskeren har en grunnleggende forståelse av problemstillingen som et utgangspunkt. Kausalt design omhandler det å kartlegge årsakssammenhenger mellom flere variabler (Jacobsen, 2015, s. 79-83). Ingen av disse av disse passer vårt forskningsprosjekt. Vi mener å ha en beskrivende problemstilling som ikke skal forklare noe, men som gjennom analyse og drøfting skal svare ut hvilken dominerende organisasjonskultur Kristiansand kommune har, og om den fremmer eller hemmer arbeidsgiverstrategien.

Hvilken strategi en velger som tilnærming bestemmer hvordan en skal samle inn data og hvilken metode som velges. De mest vanlige metodene er kvalitativ versus kvantitativ metode. Det er ingen fasit på hvilken metode som er best, da de begge har sine styrker og svakheter (Jacobsen, 2015, s. 34). Cameron & Quinn (2013) understøtter dette, ved at det er omdiskutert hvilken metode som gir best svar på hvilken kulturtype som råder.

Vi har valgt å bruke en kvantitativ metode for å undersøke og drøfte vår problemstilling. Den kvantitative metoden kan på en enkelt måte systematisere informasjonen. Noen forskere mener imidlertid at kvalitativ metode er nødvendig for å fange opp den kulturen som råder i en organisasjon (Cameron & Quinn, 2013, s. 169).

Vi har valgt OCAI som kartleggingsverktøy for å undersøke hvilken organisasjonskultur som råder i Kristiansand kommune.

4.2 Kartleggingsverktøy - OCAI.

OCAI-skjemaet er et standard svarskjema, utviklet av Cameron og Quinn (2013). Skjemaet brukes

ved kartlegging av organisasjonskultur, og er sannsynligvis det hyppigst brukte verktøyet for å vurdere organisasjonskultur i verden per i dag. Ifølge Cameron og Quinn (2013) er verktøyet blitt brukt de siste tyve årene, i stor grad til akademisk forskning, og i tusenvis av organisasjoner. OCAI gir ikke bare en presis vurdering av organisasjonskultur, den er også betydningsfull når en skal sammenligne kulturen som er vurdert og en rekke indikatorer for organisatorisk effektivitet. Mer enn seksti doktorgradsavhandlinger og hundre publiserte studier har undersøkt forholdet mellom faktorer som ledelse og ledelsessuksess, og organisasjonskultur. Dette er resultater som er kommet etter bruken av OCAI. Verktøyet har blitt brukt både i privat- og offentlig sektor (Cameron & Quinn, 2013, s.27-28).

OCAI-spørreskjemaet inneholder seks hovedelementer ved organisasjonskultur. Hver av hovedelementene har fire svaralternativer, med to kategorier «nå» og «foretrukket». Respondentene skal vektlegge alternativene ved å fordele 100 poeng i kategoriene «nå» og «foretrukket». Dette gjøres ved å vurdere hvert alternativ mot respondentenes egen organisasjon, og gi høyest antall poeng til det alternativet innenfor hovedelementene og svaralternativene som ligner mest egen organisasjon. Se eksempel under, scoreutdrag av svarskjemaet.

Verktøy for kartlegging av organisasjonskultur – OCAI-skjema den «nåværende» og «foretrukke» kulturen:

Tabell 2. Kulturverktøy - OCAI- skjemaet, score over «nåværende og foretrukket kultur =100 poeng.

<i>1. Fremtredende kjennetegn</i>	<i>Nå</i>	<i>Foretrukket</i>
<i>A</i>	<i>50</i>	<i>60</i>
<i>B</i>	<i>20</i>	<i>10</i>
<i>C</i>	<i>10</i>	<i>30</i>
<i>D</i>	<i>20</i>	<i>0</i>
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

De seks spørsmålene i vårt spørreskjema er:

- a) Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende for Kristiansand kommune?
- b) Hvordan vil du si ledelse gjennomgående er oppfattet i Kristiansand kommune?
- c) Hvilke forventninger vil du si Kristiansand kommune har til ansatte når de skal løse arbeidsoppgavene sine?
- d) Hvordan vil du beskrive "limet" i Kristiansand kommune?

- e) Hva vil du si er det strategiske fokuset i Kristiansand kommune?
- f) Hvordan vil du si Kristiansand kommune definerer suksess?

Vi har i tillegg til de fastlagte spørsmålene i OCAI-skjemaet lagt til noen flere spørsmål for å kartlegge hvilke lederstilling på nivå 1-3 respondentene innehar, samt alder, kjønn og kommunal ansiennitet. I tillegg har vi spurt om hvilket kommunalområdene (Oppvekst, Helse- og mestring, By- og stedsutvikling, Organisasjon, Samhandling og innovasjon, Økonomi, og Kultur og innbyggerdialog) respondentene jobber i.

4.3 Undersøkelsesenheter.

Populasjonen er kjent. I vår undersøkelse vil vi innhente primærdata fra strategiske ledere som er kommunedirektøren/direktører, kommunalsjefer og enhetsledere som er på nivå 1-3 i organisasjonen. Det utgjør 46 toppledere (direktører og kommunalsjefer) og 132 enhetsledere altså totalt 178 respondenter.

Tabell 3. Antall utsendte spørreskjema og svar på nivå 1-3.

Stilling/nivå i organisasjonen	Antall utsendte skjema	Antall svar
Nivå 1: Direktører	8	8
Nivå 2: Kommunalsjefer	38	34
Nivå 3: Enhetsledere	132	112

Tabell 4. Antall utsendte spørreskjemaer og antall svar på kommunalområdene.

Kommunalområdene		
	Utsendte	Svar
Helse og mestring	39	33
Oppvekst	85	73
By- og stedsutvikling	22	17
Kultur og innbyggerdialog	12	12
Organisasjon	8	8
Økonomi	5	5
Samhandling og innovasjon	5	5
Kommune nivå	1	1

Tabell 4 viser kommunalområdene som har svart på undersøkelsen. Vi vil kort presentere områdenes særpreg:

- Oppvekst: Inndelt i 3 kommunalsjefsområder: Skole, Barnehage og Barn- og familietjenester.
- Helse og mestring: Inndelt i 6 kommunalsjefsområder: Forvaltning og koordinering, Hjemmetjenester og rehabilitering, Omsorgssentre, Livsmestring, Helsefremming og integrering og NAV.
- By- og stedsutvikling: Inndelt i 7 kommunalsjefsområder: Ingeniørvesenet, Parkvesenet, Plan og bygg, Eiendom, Klima og arealutvikling, By- og stedsutvikling utbyggingsstab og By- og stedsutvikling prosjektstab.
- Kultur og innbyggerdialog: Inndelt i 2 kommunalsjefsområder: Kultur og idrett, og Innbyggerdialog.
- Økonomi (stabsområde): Inndelt i 6 kommunalsjefsområder: Virksomhetsstyring, Innkjøp, Regnskap, Lønn, Økonomistyring og eierskap (Eierskap er etter politisk vedtak direkte underlagt kommunedirektøren).
- Samhandling og innovasjon (stabsområde): Inndelt i 4 kommunalsjefsområder: Strategi, Business region Kristiansand, Forskning og innovasjon og Digitalisering.

- Organisasjon (stabsområde): Inndelt i 6 kommunalsjefsområder: Personal, IT, Dokumentsenter, Politisk administrativt sekretariat, Bedriftshelsetjenesten og Organisasjon stab.

4.4 Gjennomføring av undersøkelsen.

I forkant av kulturundersøkelsen har vi søkt Sikt og fått godkjent gjennomføring. Siden vi ønsket å dele inn lederne etter sektor/kommunalområde de jobber i, samt ledernivå var det behov for godkjenning. Vi har også variabler som gjør at vi indirekte kan identifisere alle direktørene. For de andre respondentene vil undersøkelsen være helt anonym.

Vi har valgt å sende ut OCAI-undersøkelsen elektronisk til 178 respondenter. Jacobsen (2015, s. 311) sier at det kan være utfordrende å få en tilfredsstillende svarprosent når spørreskjemaer sendes ut elektronisk. Kommunens IT-avdeling oversendte e-postadressene til ledere som er kommunedirektøren, direktører, kommunalsjefer og enhetsledere. Vi kvalitetssikret at listen inneholdt ledere i nivå 1-3 i organisasjonen.

Kulturundersøkelsen ble sendt ut via Survey-Xact fra UiA til ledernes kommunale e-postadresser. Spørreskjemaet ble vedlagt som en lenke i eposten, for å sikre at respondentene i størst mulig grad opplevde anonymitet. Dette er viktig ifølge Jacobsen (2015, s. 279). Anonymitet har også vært viktig for oss siden vi selv arbeider i kommunen hvor vi gjennomfører undersøkelsen. I utsendt e-post ble det lagt med enkel informasjon om gjennomføring av undersøkelsen, samt godkjenningen vår for gjennomføring. Det ble også lagt med en positiv oppfordring fra oss om å delta.

For å sikre en god svarprosent på undersøkelsen har vi presentert vår masteroppgave for kommunedirektøren og organisasjonsdirektøren. De ble informert om undersøkelsen og motiverte respondenter til å svare på et ledermøte for direktører, kommunalsjefer og enhetsledere før utsendelse. Undersøkelse ble sendt ut tre dager senere. Etter at undersøkelsen ble utsendt ble det purret på to ledermøter, og i etterkant av dette flere ganger med bistand fra UiA. Vi var ikke fornøyde med den initiale svarprosenten på 62%, og den svært lave deltakelsen fra områdene «Oppvekst», og «By- og stedsutvikling». Vi sendte derfor ut en personlig SMS med ny purring til alle som ikke hadde svart etter tre uker.

4.5 Svarprosent og analyser.

Kartleggingen gav til slutt en svarprosent på 87%. Det er 29 respondenter som ikke har svart, hvorav 12 av disse har påbegynt undersøkelsen. Svarprosenten fordeler seg slik:

Tabell 5. Svarprosent pr. kommunalområdene.

Kommunalområdene	Svarprosent
Helse og mestring	85
Oppvekst	86
By- og stedsutvikling	77
Kultur og innbyggerdialog	100
Stabsområdene	100

Tabell 6. Svarprosent fordelt på nivå i organisasjonen.

Stilling/nivå i organisasjonen	Svarprosent
Nivå 1: Direktører	100%
Nivå 2: Kommunalsjefer	89,5%
Nivå 3: Enhetsledere	85%

Alle analysene gjøres med utgangspunkt i en gjennomsnittscore, men vi vil kikke etter forskjeller ut ifra kriterier som nivå, kommunalområder og dimensjoner.

Vi har en meget høy svarprosent med 87%. Kulturkartleggingen kan således brukes i det videre arbeidet med å forbedre organisasjonskulturen eller gjøre endringer i strategien, ifølge Jacobsen (2015, s. 310). Jacobsen (2015) viser til at det er viktig med en god svarprosent, da det sikrer representativitet.

4.6 Styrker og svakheter ved undersøkelsen.

Kulturundersøkelsen er ifølge Cameron og Quinn (2013, s. 4) opprinnelig utarbeidet for privat sektor, men passer også til offentlig sektor. Vi har valgt å benytte Universitetet i Agder (UiA), sin versjon av undersøkelsen i vår masteroppgave, da vi mener den er bedre egnet som undersøkelse i offentlig sektor. Vi har tidligere testet OCAI's kulturverktøy i delstudiet «Refleksivt lederskap ORG 935-1» og er kjent med verktøyet.

4.6.1 Styrker ved undersøkelsen.

Dataenes pålitelighet kalles reliabilitet. Det bør stilles spørsmål om det er trekk i selve undersøkelsen som har gitt de resultatene vi har fått. Jacobsen (2015) sier at når to undersøkelser får samme resultat, så kan vi stole på resultatene. Flere forskere som studerer det samme og kommer fram til samme resultat vil styrke påliteligheten til resultatet (Jacobsen, 2015, s. 379-381).

Reliabilitet sees i sammenheng med hvilken grad OCAI verktøyet måler kulturtyper på en konsekvent måte. Quinn og Spreitzer (1991) testet reliabiliteten til verktøyet OCAI. Det ble beregnet statistisk reliabilitet for hver av de fire kulturtypene. Hver koeffisient var statistisk signifikant, sammenlignet med de normale standardene for reliabilitet. Respondentene evnet å vurdere sin organisasjonskultur på tvers av de ulike spørsmålene i verktøyet på en konsistent måte (Cameron & Quinn, 2013, s. 174-176). Cameron og Quinn (2013, s. 181) mener at deres undersøkelser har høy nok grad av pålitelighet og validitet. Rammeverket for konkurrerende verdier er et gjennomarbeidet verktøy som er godt testet.

Validitet sier noe om hvor troverdige og relevante de innsamlede dataene er. Er det få respondenter som svarer i en undersøkelse kan det være en utfordring for den statistiske validiteten. Det er da et spørsmål om en har tilstrekkelig datagrunnlag til å trekke slutninger ut av undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 16-17).

Slik vi forstår Jacobsen (2015), så kunne en tenke seg at en undersøkelse kunne vært gjennomført på nytt for å teste om svarene hadde blitt like, men dette ville vært utfordrende. Det vil også være andre utfordringer med å gjennomføre undersøkelsen på nytt på et senere tidspunkt, da det er sannsynlig at noen har sluttet i stillingen og noen nye har begynt, noe som medfører at svarene vil kunne bli annerledes ved en ny undersøkelse.

Når svarprosenten er høy er det i tillegg lite sannsynlig at en ny undersøkelse ville medført at alle svarer igjen (Jacobsen, 2015, s. 306-311).

I verktøyet OCAI viser Cameron & Quinn (2013 s. 180-181) til ulike studier og sier at verktøyet måler:

«Hovedfaktorer i organisasjonskultur som har betydelig effekt på organisatorisk og individuell atferd. Den måler i tillegg disse dimensjonene på en pålitelig (reliabel) måte».

Validiteten i metodikken styrkes også ved at det er utført en rekke masterstudier ved norske universiteter hvor denne metodikken er benyttet. Gjennomgående for disse undersøkelsene er at de er utført i norsk kontekst. Svært mange av oppgavene er også utført i offentlig sektor. Ved at mastergradprogrammet (Master in Business Administration) er brukt i flere land som USA, Spania, Korea, Kina, Frankrike, med flere, er det vår oppfattelse at validiteten i kartleggingsverktøyet OCAI er god (Cameron & Quinn, 2013, s. 28).

Cameron og Quinn (2013) sier at rammeverket for konkurrerende verdier er utledet av empiri og har empirisk validitet. Det har verdi i seg selv, samtidig som det forener mange dimensjoner som også er foreslått fra andre forskere (Cameron & Quinn, 2013, s. 37).

Som tidligere nevnt er rammeverket for konkurrerende verdier og OCAI et av de mest brukte verktøyene internasjonalt for å studere og forstå organisasjonskultur. I utgangspunktet ble rammeverket for konkurrerende verdier utviklet gjennom forskning som rettet seg mot de største indikatorene for organisatoriske effekter som tidligere nevnt. Verktøyet har også blitt brukt i akademisk forskning i de siste tyve årene (Cameron & Quinn, 2013, s. 27).

Styrken i OCAI-verktøyet er at det er et anerkjent internasjonalt rammeverk, som klarer å oversette noe så komplekst som kultur til noe mer konkret og målbart. Cameron og Quinn (2013) mener det er et validert verktøy med bredt erfaringsgrunnlag. (Cameron & Quinn, 2013, s. i-ii).

Svarene ble gitt elektronisk fra respondentene. Dette hinder feilkilder som kan oppstå dersom svarene ble levert på papir og måtte registreres inn i systemet i etterkant.

Svarprosenten vår er høy, som er en styrke i vår undersøkelse. Vi har kvalitetssikret liste over respondenter, legitimert studiet på en god måte og håndtert et standardisert analyseverktøy med gjennomsnittsscore.

Vi har fått tilbakemeldinger på at noen respondenter ikke kom videre i undersøkelsen, som kan ha medført at respondentene ikke har svart. Dette tok vi opp med UiA, årsaken til dette var at summen på hver kulturtype var mer enn 100 poeng fordelt på «nåværende» (100) og «foretrukket» (100). Dette mener vi er en styrke, da det sikrer at det ikke blir feil i datamaterialet der fordeling av poeng skal oppsummert være 100 i hver summeringskolonne.

4.6.2 Svakheter ved undersøkelsen.

Det kan ha oppstått kommunikasjonsutfordringer ved gjennomføring av undersøkelsen, dersom enkelte ledere har misforstått hva vi mener med «deres syn på kommunens organisasjonskultur». Enkelte ledere har kanskje ikke svart på hvordan de tenker hele kommunens organisasjonskultur er, men svart ut fra sin egen enhet. Vi har informert så godt som mulig om hva vi ønsker å undersøke, men erkjenner at det kan ligge mulige misforståelser her.

En svakhet ved pålitelighet/reliabilitet er at det brukes Ipsative skala, altså å svare på undersøkelsen ved å fordele 100 poeng på fire påstander, som nok for mange en ny måte å svare på. Det er en mulighet for at noen vil fordele poenggivningen på en enkel måte ved å eksempelvis score 25 på hver kategori for å komme frem til 100. Det er likevel vanskelig å si om dette bevisst er feil, da noen kan mene dette er rett vurdering av spørsmålene.

Det er og en mulighet for at enkelte velger å svare taktisk. Det kan være flere motiver for at ledere prøver å svare taktisk, for eksempel uønskede fremtidige endringer i kulturen for å oppnå en målsetting. Det kan tenkes at om en ikke ønsker endring, vil det være en fordel å likevel svare at kommunen har en kultur som fremmer arbeidsgiverstrategien. Det kan også svares taktisk for å oppnå motsatt målsetting, slik at det blir lettere for den enkelte leder å selv velge vei, uavhengig av målsetting til kommunen. Det vil være vanskelig å avdekke slike forhold.

Som nevnt under styrker har noen respondenter meldt fra at de ikke kom videre i undersøkelsen, som kan ha medført at respondentene ikke har fullført. Dette mener vi er en svakhet, og vi stiller spørsmål om UiA kan forbedre OCAI-skjemaet i forhold til denne utfordringen.

Undersøkelsen gjennomføres som nevnt anonymt for respondenten. Dette er viktig ettersom vi som utfører undersøkelsen er kjent i kommunen, noe som kan det være med å påvirke svarene.

Eksempelvis at enkelte svarer ut fra det de tror forventes.

Undersøkelsen kartlegger ikke alt innenfor organisasjonskultur. Den er begrenset til å kartlegge og fordele svarene innenfor fire kulturtyper. Cameron og Quinn (2013) sier også at kartleggingen heller ikke kan brukes på andre kulturnivå (eks. nasjonalt) enn organisasjonsnivå (Cameron & Quinn, 2013, s. 72).

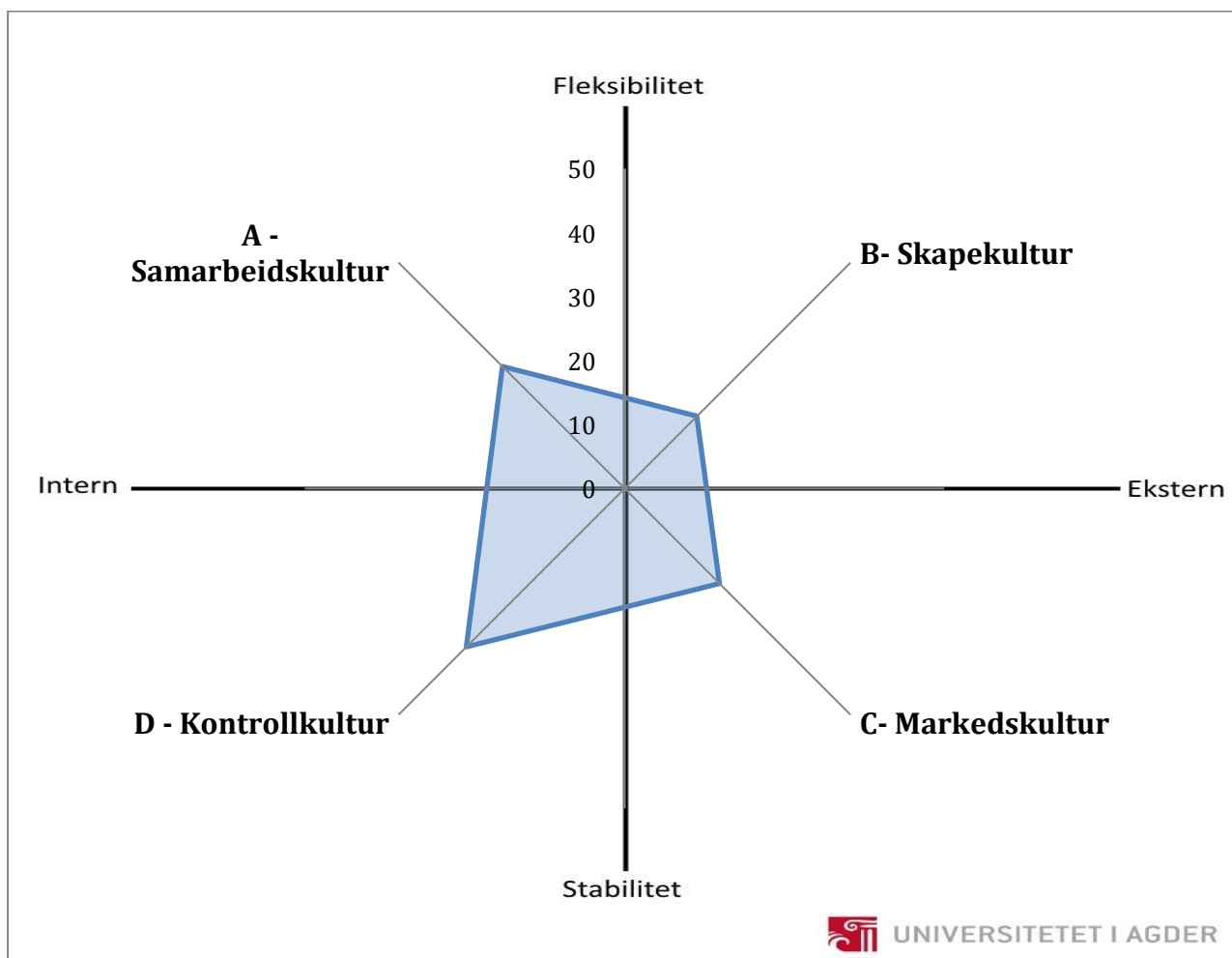
5.0 Diagnostisering av organisasjonskulturen.

Først vil vi analysere organisasjonskulturen, før vi setter den i sammenheng med verdiene «På lag», «På stell», og «På hugget» i arbeidsgiverstrategien, for å belyse problemstillingen:

«Hvilken organisasjonskultur dominerer i Kristiansand kommune, og i hvilken grad fremmer eller hemmer den arbeidsgiverstrategien?»

5.1 Presentasjon av hvilken kultur som er dominerende i Kristiansand kommune.

I de følgende kapitlene vil vi belyse hvilken kultur som dominerer i Kristiansand kommune, ut ifra de fire kulturtypene (kontroll-, samarbeids-, markeds- og skapekultur).



N=178

Figur 10. Overordnet kulturprofil etter gjennomsnittscore.

Tabell 7. Overordnet gjennomsnittspoeng, rangert score i de fire kulturtypene.

Kulturtyper	Gjennomsnittspoeng
D- Kontrollkultur	35 poeng
A- Samarbeidskultur	27 poeng
C- Markedskultur	21 poeng
B- Skapekultur	16 poeng

Som det fremgår av fig.10 og tabellen over er det kontrollkulturen som scorer høyest blant de fire kulturtypene, med sine 35 poeng av 100 mulige. Samarbeidskulturen, som sammen med kontrollkulturen er preget av internt fokus og integrering, scorer nest høyest med sine 27 poeng. De to kulturtypene markeds- og skapekulturen, som har et eksternt fokus og preges av differensiering, scorer henholdsvis 21 og 16 poeng. Disse to sistnevnte kulturtypene fordrer til fleksibilitet og skjønn innenfor organisasjonen. Med så lav score dominerer ikke disse to kulturtypene i organisasjonen.

5.1.1 D- Kontrollkulturen 35 poeng.

Kontrollkulturen scorer gjennomsnittlig høyest på samlet overordnet nivå for Kristiansand kommune med sine 35 poeng, og er klart den dominerende kulturtypen.

Denne organisasjonskulturen blir, i rammeverket for konkurrerende verdier, omtalt som den mest formaliserte og strukturerte kulturen å arbeide i. Kontrollkulturen preges av prosedyrer som bestemmer hva folk skal gjøre. Regler og rutiner styrer hva en gjør i det daglige. Det kan dermed virke som, ut ifra høy score innen denne kulturtypen, at Kristiansand kommune er en strukturert og kontrollert arbeidsplass. Organisasjonen er sikkerhetsorientert, forutsigbar og stabil. Suksess for organisasjonen er å være en effektiv, stabil og pålitelig tjenesteprodusent. Sentralt i driften av kommunen er også lavest mulig kostnader. Det som holder organisasjonen sammen er retningslinjer og formelle regler (Cameron & Quinn, 2013, s. 42-43).

5.1.2 A- Samarbeidskulturen 27 poeng.

Samarbeidskulturen scorer gjennomsnittlig nest høyest, på samleoversikten på overordnet nivå med sine 27 poeng. Denne kulturtypens klare kjennetegn er ansattes medvirkning, teamarbeid og bedriftens forpliktelse overfor ansatte. Den grunnleggende antagelsen er at de omgivelsene som organisasjonen blir utsatt for håndteres best innenfor de menneskelige ressursene. Oppgavene til lederne er å bemyndige de ansatte, skape engasjement, lojalitet og deltagelse. Disse faktorene vil skape og utvikle et godt arbeidsmiljø (Cameron & Quinn, 2013, s. 42). At samarbeidskultur scorer

nest høyeste blant ledelsen, viser at organisasjonen har tro på at vi løser de utfordringer kommunen og offentlig sektor må løse sammen med de viktigste ressursene i organisasjonen; de ansatte.

5.1.3 C- Markedskulturen 21 poeng.

Markedskulturen scorer gjennomsnitt nest lavest innenfor alle kommunalområdene samlet med sine 21 poeng. Styrke i markedsnisjer, økonomisk lønnsomhet, målutvidelse og sikre kundegrunnlag, er markedsøkonomiske prinsipper, som er viktige kjerneverdier i denne kulturtypen (Cameron & Quinn, 2013, s. 44). Kristiansand kommune er ikke en resultatorientert arbeidsplass med et stort fokus på konkurranse. Det som holder organisasjonen sammen, i et markedskulturperspektiv, er at Kristiansand kommune presterer, leverer og er bedre enn alle andre. Kristiansand kommune kan ha innslag av de markedsøkonomiske prinsippene, men de to kulturetningene kontroll og samarbeid, drar i en annen retning.

5.1.4 B- Skapekulturen 16 poeng.

Skapekulturen er den kulturen som får lavest gjennomsnittscore gitt på samlet overordnet nivå med sine 16 poeng. Ifølge Cameron & Quinn (2013) er dette idealtypen, der de grunnleggende antagelsene i kulturtypen er at innovative og banebrytende tiltak vil føre til suksess. Innen denne kulturen er organisasjonen mest interessert i å utvikle nye tjenester, og forberede seg for fremtiden. Her er ledelsens største oppgave å fremme entreprenørskap, foregangsaktiviteter og kreativitet, med stor vekt på individualisme og fleksibilitet (Cameron & Quinn, 2013, s.49-50). Ved lav score i denne kulturen, er det ikke fremtredende at Kristiansand kommune er en fleksibel og nyskapende arbeidsplass. Ledelsen kan virke lite villig til å stikke hodet fram og ta en risiko. At kommunen er i forkant i forhold til dette vektlegges ikke nevneverdig.

Vår kulturkarlegging viser helt klart at den dominerende organisasjonskulturen i Kristiansand kommune er:

KONTROLLKULTUR

Figur 11. Dominerende organisasjonskultur i Kristiansand kommune blant ledelsen.

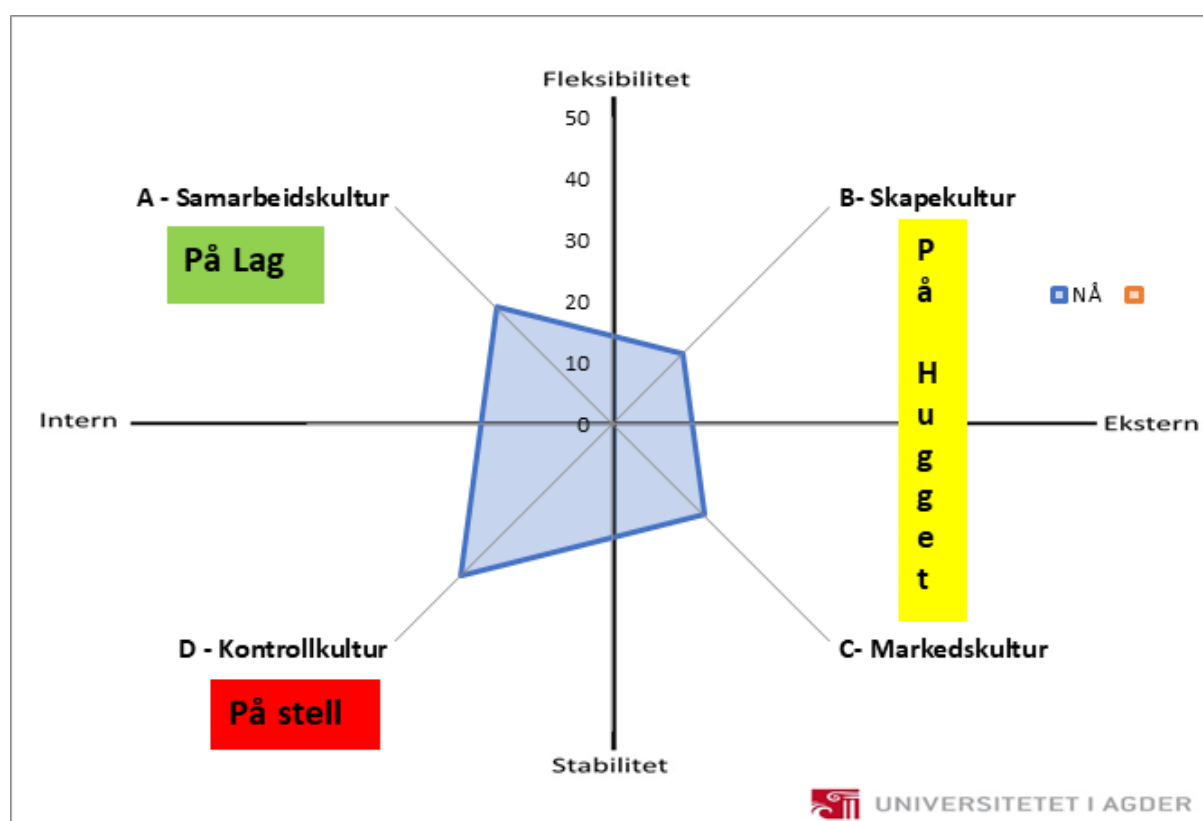
Som nevnt tidligere er Kristiansand kommunes arbeidsgiverstrategi verdiladet gjennom verdiordene «På lag», «På stell» og «På hugget».

Skape- og markeds-kulturen er nærmest ikke til stedet, har da organisasjonen en organisasjonskultur som går i takt med strategien?

5.2 Har Kristiansand kommune en organisasjonskultur som fremmer eller hemmer arbeidsgiverstrategien?

Som nevnt tidligere har vi innarbeidet Kristiansand kommunes kulturverdiord i rammeverket for konkurrerende verdier, for å bedre kunne analysere om kulturen i organisasjonen fremmer eller hemmer arbeidsgiverstrategien.

I den overordnede kulturprofilen er det tilsynelatende et gap mellom «måten vi gjør det på her hos oss» og de kulturverdiene som Kristiansand kommune har lagt til grunn i sin arbeidsgiverstrategi.



N=178

Figur 12. Kulturverdiordene i arbeidsgiverstrategien, innarbeidet i OCAI-rammeverket for konkurrerende verdier for overordnet kulturprofil.

I dragefiguren ovenfor fremgår det tydelig at organisasjonen har det for mye «*På stell*», som er klart dominerende med sin kontrollerende og stabile tilnærming, sammenlignet med de andre verdiordene. «*På hugget*» er nesten fraværende med lav score innenfor kulturtypene marked og skape, som er preget av fleksibilitet og skjønn. «*På lag*» er til stedet, innen samarbeidskulturen som fikk nest høyest score. Spørsmålet som gjenstår, er om scoren innenfor de ulike kulturtypene er god nok til å fremme intensjonen i arbeidsgiverstrategien.

Arbeidsgiverstrategiens verdi «*På stell*» - «*Vi skal levere gode tjenester og resultater, vi er en veldrevet organisasjon med høy grad av trivsel*».

Kontrollkulturens beskrivende dimensjoner er at arbeidsstedet er formalisert og strukturert. Med den dominerende scoren på 35 poeng, er Kristiansand kommune opptatt av å levere gode tjenester ut ifra en styrt kostnadskontroll. De ansattes arbeidsoppgaver er styrt av prosedyrer i en veldrevet organisasjon. Lederne er opptatt av å være gode organisatorer og koordinatore, med søkelys på effektivitet. I kontrollkulturen er det viktig å ha en organisasjon som går på skinner, med en personalretning som er stødig, der ansettelsesforholdene er sikre og forutsigbare.

Arbeidsgiverstrategiens verdi «*På lag*» – «*Vi samarbeider godt, har et inkluderende fellesskap, der vi møter hverandre med åpenhet, tillit og anerkjennelse*».

I samarbeidskulturen deler de ansatte mye av seg selv og organisasjonen er «*På lag*». Med den nest høyeste scoren på 27 poeng, har kommunen en «*På lag*»-kultur, hvor de ansatte møter hverandre med åpenhet, tillitt og anerkjennelse. Personalretningen i samarbeidskulturen er internt orientert, med en fleksibilitet der lederne er mentorer, og ansatte opplever kanskje til og med at lederne er foreldrefigurer. Den nest høyeste scoren innenfor skapekulturen samsvarer godt med «*På lag*»-verdien, som fremmer samarbeid med et inkluderende fellesskap. Organisasjonen og ledelsen er opptatt av å spille hverandre gode. Som «*På lag*» kulturen er også «*På hugget*» kulturen opptatt av fellesskapets beste, og det betyr også å være fremoverlent.

Arbeidsgiverstrategiens verdi «*På hugget*» – «*Vi er opptatt av forbedring, jobber effektivt, og har fokus på bærekraft for miljøet, fremtiden og til fellesskapets beste*».

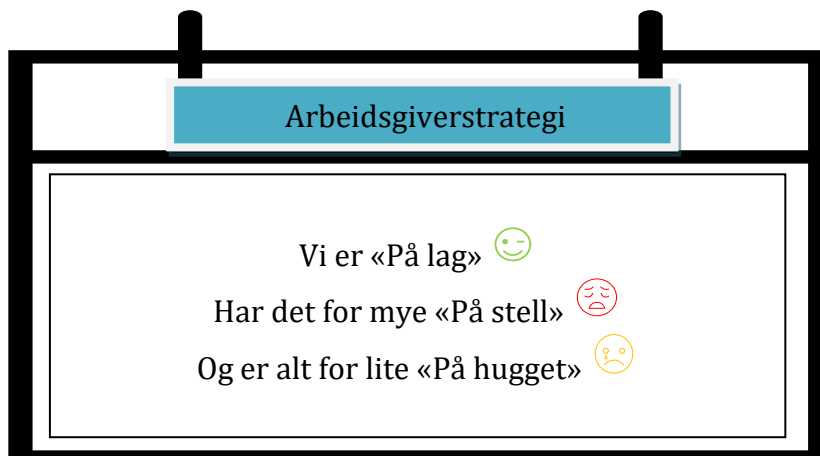
Verdien «*På hugget*» mener vi hører hjemme innenfor de to kulturtypene skape- og markedskultur. Innen skapekultur er arbeidsstedet dynamisk, kreativt, og entreprenørpreget. Innenfor de fire

kulturtypene scorer organisasjonen lavest innenfor skapekulturen med 16 poeng.

Arbeidsgiverstrategiens verdi «*På hugget*» er opptatt av forbedring og effektivitet, hvor bærekraftsmålene er retningsgivende. Basert på en relativ lav score innenfor skapekulturen, er Kristiansand kommune ikke nok «*På hugget*» for å levere tjenester av god kvalitet i framtiden og til fellesskapets beste. Arbeidsgiverstrategien «*På hugget*» legger til rette for en «prøve og feile kultur» med høy innovasjonstakt og eksperimentering. Da burde denne scoren være mye høyere i Kristiansand kommune, og det er hemmende for å nå målene i arbeidsgiverstrategien som krever en «*På hugget*» handling og samhandling.

I markeds-kulturen er scoren 21 poeng. Markeds-kulturen er i større grad innenfor arbeidsgiverstrategiens kulturverdiord «*På hugget*». Kristiansand kommune er opptatt av å vinne markedsandeler og drive etter markedsprinsipper, for eksempel øke innbyggerantallet. Det er viktig å ha søkelys på markeds-kulturen og være «*På hugget*» da brukerfokuset ligger her. Arbeidsgiverstrategien verdi «*På hugget*» har fokus på forbedring og utvikling, effektivitet, bærekraft for miljøet med god tjenestelevering i fremtiden og for fellesskapets beste. På den ene siden er verdien «*På hugget*» innenfor skapekulturen alt for lite med på å fremme arbeidsgiverstrategien, men på den andre siden er verdien «*På hugget*» i takt innenfor markeds-kulturen.

I vår analyse om Kristiansand kommune har en organisasjonskultur som fremmer eller hemmer arbeidsgiverstrategien kommer det frem at Kristiansand kommune:



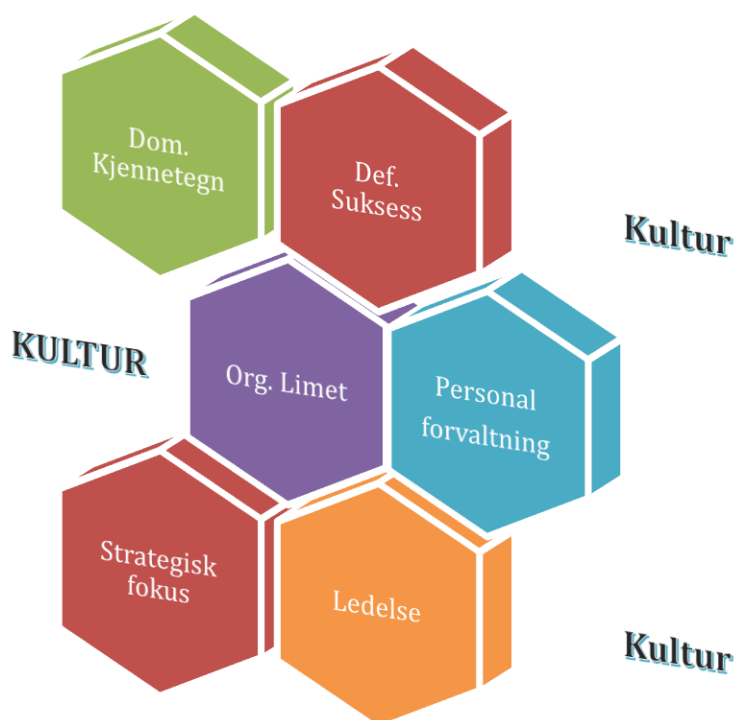
Figur 13. Billedlig «smileys» fremstilling om Kristiansand kommune har en arbeidsgiverstrategi som fremmer eller hemmer arbeidsgiverstrategien.

I gjennomsnittsanalyser kan det skjule seg adferdsmønstre eller data som kan belyse andre adferdsmønstre enn det vi har sett i vårt analysearbeid av «På stell», «På lag» og «På hugget». I analysene er det gjennomsnitt av seks ulike dimensjoner som samlet sett utgjør organisasjonskultur.

Enkelte dimensjoner som det organisatoriske limet (lojalitet og gjensidig tillit) støtter opp om en organisasjonskultur, der organisasjonen er «På lag». Alle seks dimensjoner (dominerende kjennetegn, ledelse, personalretningen, organisatoriske limet, strategisk vektlegging og suksesskriterier) innenfor skapekulturen, scorer generelt lavt. Det er som tidligere nevnt hemmende for arbeidsgiverstrategiens målsetting om å være «På hugget».

5.3 Organisasjonskulturens seks dimensjoner sett opp mot arbeidsgiverstrategiens kulturverdier vil det fremmer eller hemmer strategien?

Vi har analysere den overordnede organisasjonskulturen, og vi vil i det videre arbeidet analysere adferdsmønstrene i de seks dimensjonene (*Dominerende kjennetegn, ledelse, personal forvaltning, det organisatoriske limet, strategisk fokus og definisjonen av suksess kriterier*), som utgjør organisasjonskulturen.



Figur 14. Egen utarbeidet figur over kulturens seks dimensjoner.

Interessen er å se om enkelte dimensjoner fremmer verdiene i arbeidsgiverstrategien i større eller mindre grad. De seks kulturelle kjerneelementene:

1. Dominerende kjennetegn: Hvordan den overordnede organisasjonen er, og hvordan den blir oppfattet.
 2. Ledelse: Hvordan er ledelsesstilen, og tilnærmingen til denne, i organisasjonen.
 3. Personalforvaltningen: Hvordan de ansatte blir behandlet, og hvordan arbeidsmiljøet er.
 4. Limet: Forbindelsesmekanismer og relasjonsmønstre som holder organisasjonen sammen.
 5. Strategisk fokus: Den strategiske vektleggingen som definerer hvilke områder som skal nås i strategien for organisasjonen.
 6. Suksesskriterier: Hvordan organisasjonen feirer og definerer suksess.
- (Cameron og Quinn, 2013, s. 171).

Vi vil analysere de seks dimensjonene i forhold til de fire kulturtypene, for å identifisere om det fremmer eller hemmer arbeidsgiverstrategien.

Tabell 8. Gjennomsnittspoeng i de seks dimensjonene i de fire kulturtypene.

	Dom. kjennetegn	Ledelse	Pers. forvaltning	Org. Limet	Strategisk fokus	Def. Av suksess
Kontrollkultur (Gj.snitt 35 poeng)	34	31	38	33	34	41
Samarbeidskultur (gj.snitt 27 poeng)	22	26	27	35	27	26
Markedskulturen (gj.snitt 21 poeng)	24	28	21	17	22	16
Skapekulturen (gj.snitt 16 poeng)	20	15	15	15	18	17

Som tabellen viser over de seks dimensjonene i de fire kulturtypene er det kontrollkulturen som scorer høyest i fem av seks dimensjoner. Samarbeidskulturen scorer høyest i det organisatoriske limet.

Vi har tidligere konkludert med at Kristiansand kommune har en organisasjonskultur som er for mye «På stell» med en dominerende kontrollkultur, der kommunen er på «På lag» og alt for lite på «På hugget». Videre skal vi kikke på dimensjonene.

5.3.1 Dimensjonene i kontrollkulturen.

Kontroll kulturtype – «PÅ STELL».

Tabell 9. Gjennomsnitt poengscore, i de seks dimensjonene i kontrollkulturen.

Spørreskjema OCAI seks dimensjoner	Kontroll m. internt fokus «På stell»	Kulturprofil Poengscore gj. snitt
Dominerende kjennetegn	Kontroll og struktur	34
Ledelse	Koordinering, organisering, effektivitet	31
Personalretning/forvaltning	Sikkerhet, konformitet, forutsigbarhet	38
Organisatoriske limet	Formelle regler, rutiner	33
Strategisk vektlegging	Langsiktighet og stabilitet	34
Suksesskriterier	Pålitelig, effektivitet, faste kostnader	41
Gjennomsnitt kontrollkultur		35

Gjennomsnitt score for kontrollkulturen er høyest med 35 poeng. Innenfor dimensjonene er det to som scorer klart over gjennomsnittet, og en som scorer klart lavere. De dimensjonene som fremmer

kontrollkulturen er suksesskriterier og personalretningen, og den som hemmer er dimensjonen ledelse.

Høyeste score i kontrollkulturen er dimensjonen suksess med 41 poeng. Suksesskriterier som pålitelig, effektivitet og faste kostnader fremmer kontrollkulturen mest. Kartleggingen viser at organisasjonen har en felles forståelse av at kontroll er viktig, også med tanke på faste kostnader, pålitelighet, kontroll og struktur som ligger i suksesskriterier med 41 poeng. Det samme gjelder hvordan kommunen gjennomfører sin personalforvaltning, hvor sikkerhet og forutsigbarhet vektlegges med 38 poeng, noe som bidrar til at kommunen fremmer en kontrollkultur.

«Ledelsen» er den dimensjonen som i minst grad stimulerer til kontrollkultur med sine 31 poeng.

5.3.2 Dimensjonene i samarbeidskulturen.

Samarbeid kulturtype – «PÅ LAG».

Tabell 10. Gjennomsnitt poengscore, i de seks dimensjonene i samarbeidskulturen.

<i>Spørreskjema OCAI seks dimensjoner</i>	<i>Samarbeid m. internt fokus «På lag»</i>	<i>Kulturprofil poengscore gj. snitt</i>
Dominerende kjennetegn	Personlig, familiær	22
Ledelse	Mentoring, fasilitering, omsorgsfull	26
Personalretning/forvaltning	Team, enighet, deltagelse	27
Organisatoriske limet	Lojalitet, gjensidig tillit	35
Strategisk vektlegging	Menneskelig utvikling, åpenhet	27
Suksesskriterier	Utvikling av menneskelig ressurser, team, omsorg for mennesker	26
Gjennomsnitt samarbeidskultur		27

Gjennomsnitt score for samarbeidskulturen er 27 poeng. Innenfor dimensjonene, er det en som scorer klart over gjennomsnittet og en som scorer klart lavere. Det organisatoriske limet fremmer samarbeidskulturen og det dominerende kjennetegn hemmer kulturen.

Samarbeidskulturen er den kulturen som, etter kontrollkulturen, setter et visst preg på organisasjonen. Dimensjonen det organisatoriske limet scorer høyest innen denne kulturen, med 35 poeng. Det organisatoriske limet i organisasjonen må sees i sammenheng med at en er lojal, og det foreligger en gjensidig tillitt om at en følger det som er vedtatt. Den høye scoren innen samarbeidskultur for denne dimensjonen fremmer arbeidsgiverstrategiens verdikulturord «På lag».

Det er et godt utgangspunkt til å bygge flere felles relasjoner, som igjen bidrar til at dominerende kjennetegn kan bli mer fremtredende, og totalt sett fremmer samarbeidskulturen som det går fram av tabellen.

Den lave scoren i samarbeidskulturens dimensjon dominerende kjennetegn på 22 poeng er bekymringsfullt, fordi de dominerende kjennetegnene har verdier som vil fremme samarbeidskulturen, og arbeidsgiverstrategiens kulturverdi «*På lag*». Kristiansand kommune er ikke omdømmemessig kjennetegnet av å være familiær eller personlig. Det er det dominerende kjennetegn som trekker ned samarbeidskulturen i kommunen.

5.3.3 Dimensjonene i markedskulturen.

Markeds kulturtype – «PÅ HUGGET».

Tabell 11. Gjennomsnitt poengscore, i de seks dimensjonene i markedskulturen.

<i>Spørreskjema OCAI seks dimensjoner</i>	<i>Konkurransen m. eksternt fokus «På hugget»</i>	<i>Kulturprofil poengscore gj. snitt</i>
Dominerende kjennetegn	Konkurransen og prestasjoner	24
Ledelse	Aggressiv, resultat	28
Personalretning/forvaltning	Konkurransen og prestasjoner	21
Organisatoriske limet	Prestasjon, mål og resultater	17
Strategisk vektlegging	Konkurransen, atferd og seiere	22
Suksesskriterier	Markedsandeler, utkonkurrere	16
Gjennomsnitt markedskultur		21

Gjennomsnittsscoren for markedskulturen er 21 poeng. Dimensjonene i markedskulturen har størst forskjeller mellom seg. Her spriker scoren mest. Tre dimensjoner scorer over gjennomsnittet og to scorer klart lavere. Det som fremmer markedskulturen er dimensjonene ledelse, dominerende kjennetegn og strategisk vektlegging. Det er suksesskriterier og det organisatoriske limet som hemmer markedskulturen. Med dette utgangspunktet er det innenfor denne kulturen det er minst samstemt hvilken retning organisasjonskulturen skal ta. Vi har tidligere nevnt at det er gjennomsnittsanalyser som kan skjule forskjeller. Scoren i denne kulturen viser tydelig hvordan gjennomsnittet skjuler forskjellene. Her er det en kritisk forskjell mellom score på 28 poeng mot 16 poeng i dimensjonene.

Markedskulturen har høyest score på dimensjonen ledelse med 28 poeng, der lederne er pådrivere for at de ansatte skal jakte nye mål og resultater. Det samsvarer godt med arbeidsgiverstrategiens verdi «På hugget», også med tanke på at Kristiansand kommune er «storebror» i regionen. Kommunen må være raus på mye i forhold til små kommuner rundt. Kommunen er opptatt av å være best med tanke på å prestere godt og vinne konkurranser til det beste for innbyggerne.

Ved høy score i dimensjonene dominerende kjennetegn og ledelse med 24 og 28 poeng kan det være et ønske om en kultur som er mer «På hugget».

5.3.4 Dimensjonene i skapekulturen.

Skapekulturen – «PÅ HUGGET»

Tabell 12. Gjennomsnitt poengscore, i de seks dimensjonene i skapekulturen.

<i>Spørreskjema OCAI seks dimensjoner</i>	<i>Skape m. eksternt fokus «På hugget»</i>	<i>Kulturprofil poengscore gj. snitt</i>
Dominerende kjennetegn	Entreprenørskap, risikotakning	20
Ledelse	Innovativ, risikovillig	15
Personalretning/forvaltning	Individuell risiko, frihet, unik	15
Organisatoriske limet	Forpliktet til innovasjon og utvikling	15
Strategisk vektlegging	Allokering av ressurser, skape nye utfordringer	18
Suksesskriterier	Unik, nye produkter og service	17
Gjennomsnitt skapekulturen		16

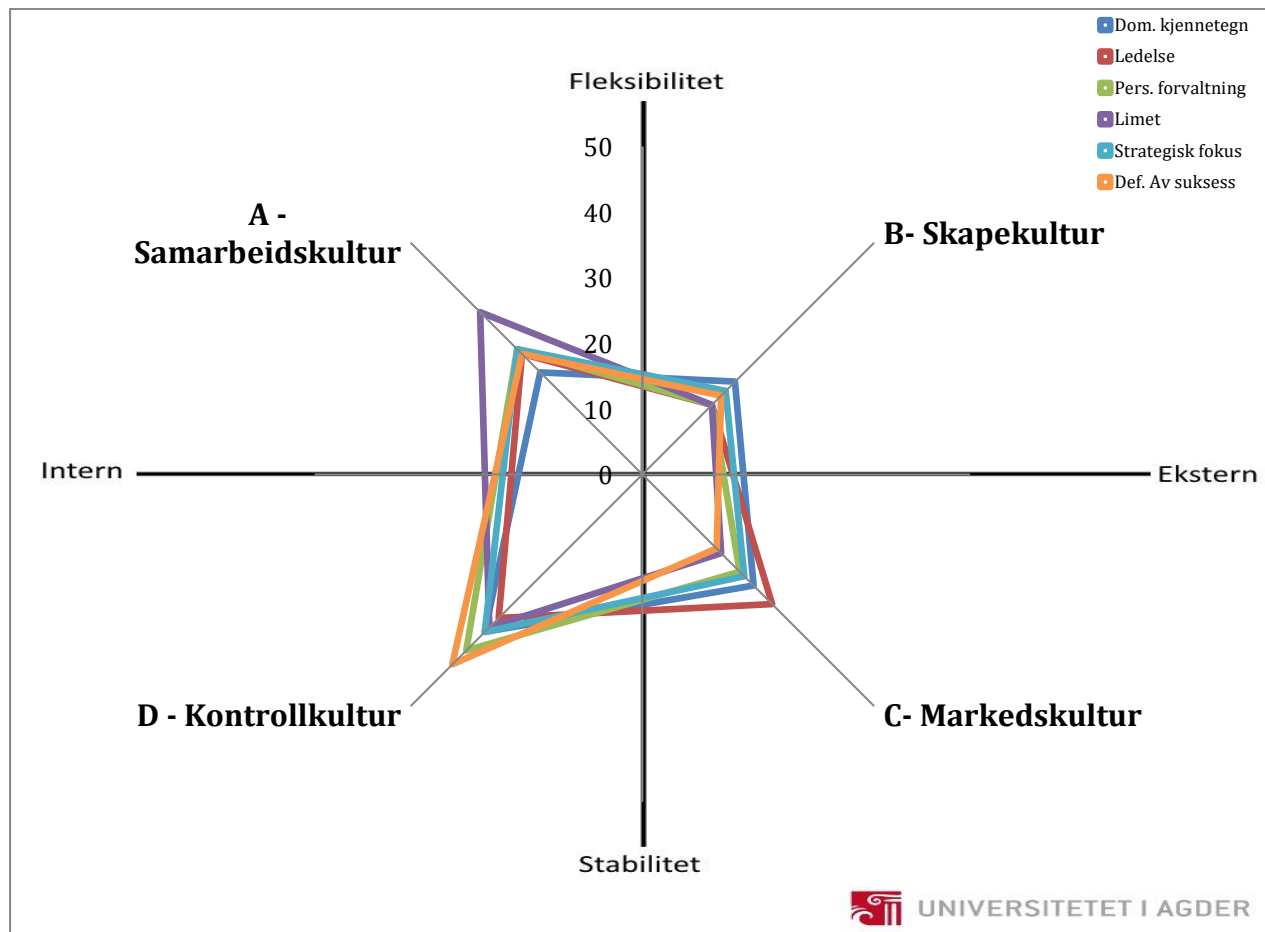
Gjennomsnitt score for skapekulturen er 16 poeng. Innenfor dimensjonene er det dominerende kjennetegn som scorer over gjennomsnittet, men ingen dimensjoner scorer klart lavest.

Dominerende kjennetegn har høyest score av de seks dimensjonene, med 20 poeng og fremmer denne kulturtypen. Kjennetegn her er entreprenørskap og risikotaking.

Dimensjonen ledelse, personalforvaltning og det organisatoriske limet scorer alle 15 poeng, som er den laveste scoren innenfor disse dimensjonene i alle kulturtypene. Det er bekymringsfullt med tanke på verdien «På hugget» og et ønske i arbeidsgiverstrategien om innovasjon, nytenkning og forbedringspotensial. Ledelsen må være villig til å ta en større risiko. En må tørre å være unik og

forpliktet seg til innovasjon og utvikling. Ledelse, personalforvaltningen og det organisatoriske limet bidrar ikke til å fremme en større skapekultur.

Som en oppsummering har vi fremstilt dimensjonene i en dragefigur.



N=178

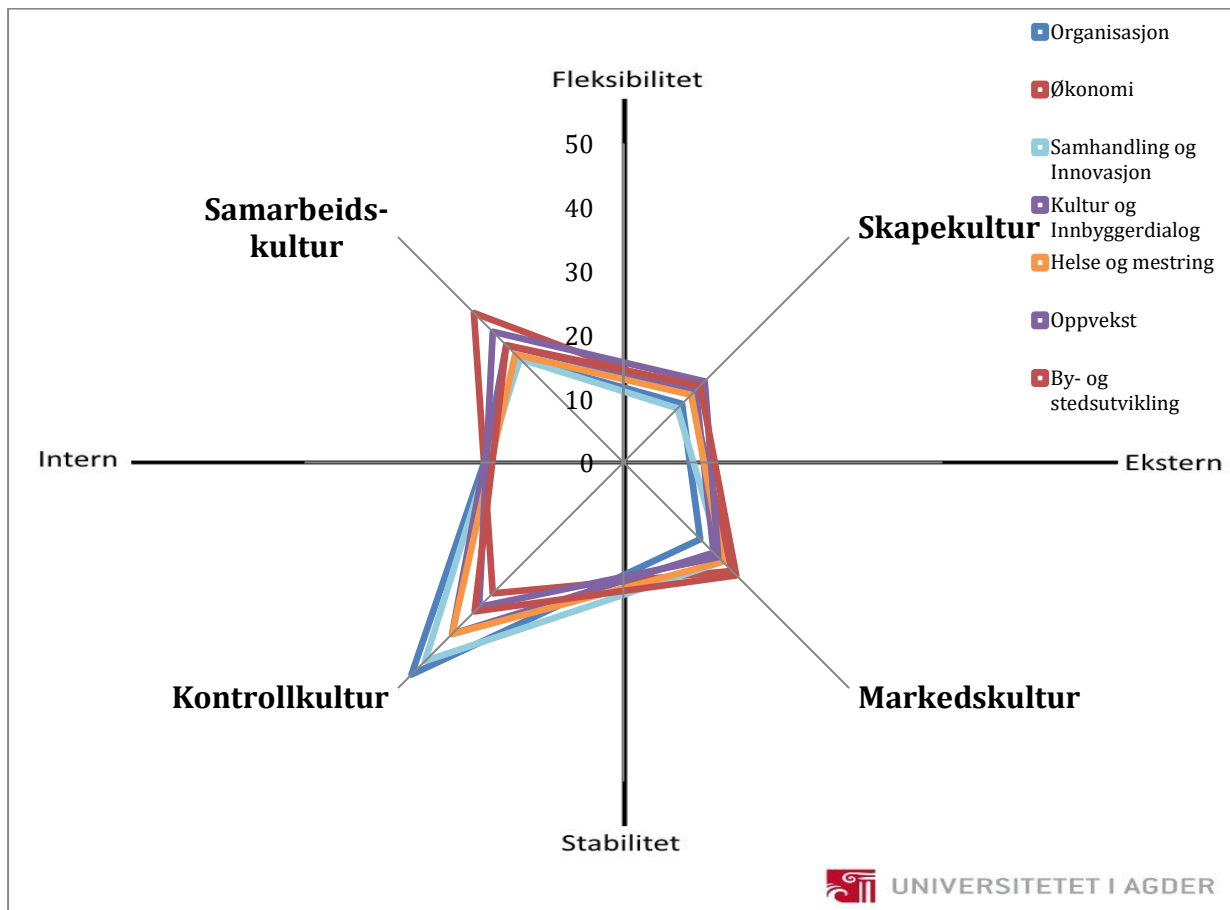
Figur 15. Gjennomsnittscore i dimensjonene.

- ✓ Det er forskjeller i dimensjonene.
- ✓ Kontrollkulturen trekkes opp med dimensjonene def. av suksess og personalforvaltningen
- ✓ Samarbeidskulturen trekkes opp av dimensjonen det organisatoriske limet.
- ✓ Markedskulturen trekkes opp av dimensjonen ledelse.
- ✓ Skapekulturen trekkes ned da alle seks dimensjonene har lav score.

I det videre arbeidet vil vi se på forskjeller mellom kommunalområdene.

6.0 Kulturprofiler på kommunalområder.

I figuren nedenfor ser en tydelige forskjeller på gjennomsnittsscore innenfor de fire kulturene hos de ulike kommunalområdene, det er «strek i laget».



Oppvekst N=84, Helse og mestring N=40, By- og stedsutvikling N=22, Kultur og innbyggerdialog N=13, Organisasjon N=8, Økonomi N=6, Samhandling og innovasjon N=5.

Figur 16. Kulturprofil over kommunalområdene.

Tabell 13. Gjennomsnittspoeng i nåværende kultur i de 7 kommunalområdene i de fire kulturtypene..

«NÅ» Kultur	Organisasjon	Økonomi	Samhandling og innovasjon	Kultur og innbygger dialog	Helse og mestring	Oppvekst	By- og stedsutvikling	Forskjell mellom høyest og lavest score (røde tall)
Skapekultur	13	15	12	16	15	18	17	6
Markeds kultur	17	24	22	20	22	21	25	8
Kontroll kultur	47	29	44	38	38	32	33	18
Samarbeids kultur	23	33	23	26	24	29	26	10

Gjennomsnittsanalysen av Kristiansand kommune viser at kontrollkulturen dominerer, med samarbeidskulturen som nest mest fremtredende. Tabell 13 viser at det er et noe mer variert bilde når en ser på forskjeller mellom kommunalområdene. Kontrollkulturen dominerer i 6 av 7 kommunalområder, og den dominerer i ulik grad (18 poengs variasjon). Den er mest fremtredende innenfor Organisasjon, og Samhandling og innovasjon. Minst fremtredende er den innenfor Oppvekst, og By- og stedsutvikling.

I kommunalområdet Økonomi er det samarbeidskulturen som råder. Samarbeidskulturen har også ulikt innslag i det ulike kommunalområdene. Analysene viser 10 poengs variasjon. Foruten Økonomi, er det Oppvekst som har størst innslag av samarbeidskulturen. Kulturen er minst fremtredende innenfor Organisasjon, og Samhandling og innovasjon. Det vil si at kommunalområdene i ulik grad fremmer og hemmer verdiene i arbeidsgiverstrategien.

Vi har tidligere konkludert i oppgaven at vi er i takt med verdien «På lag» og har det for mye «På stell» og alt for lite «På hugget». Denne analysen viser at det er variasjon i kommunalområdene. Hovedfunnet vårt her dreier seg om at det er «strekk i laget» og det dreier seg om to ting:

1. Hvor mye kontrollkulturen dominerer.
2. Hvor mye samarbeidskulturen dominerer.

Skape- og markeds kulturen er organisasjonen enig om, mens kontrollkulturen og samarbeidskulturen er oppe på kritiske nivåer ifølge Cameron og Quinn (2013, s. 83).

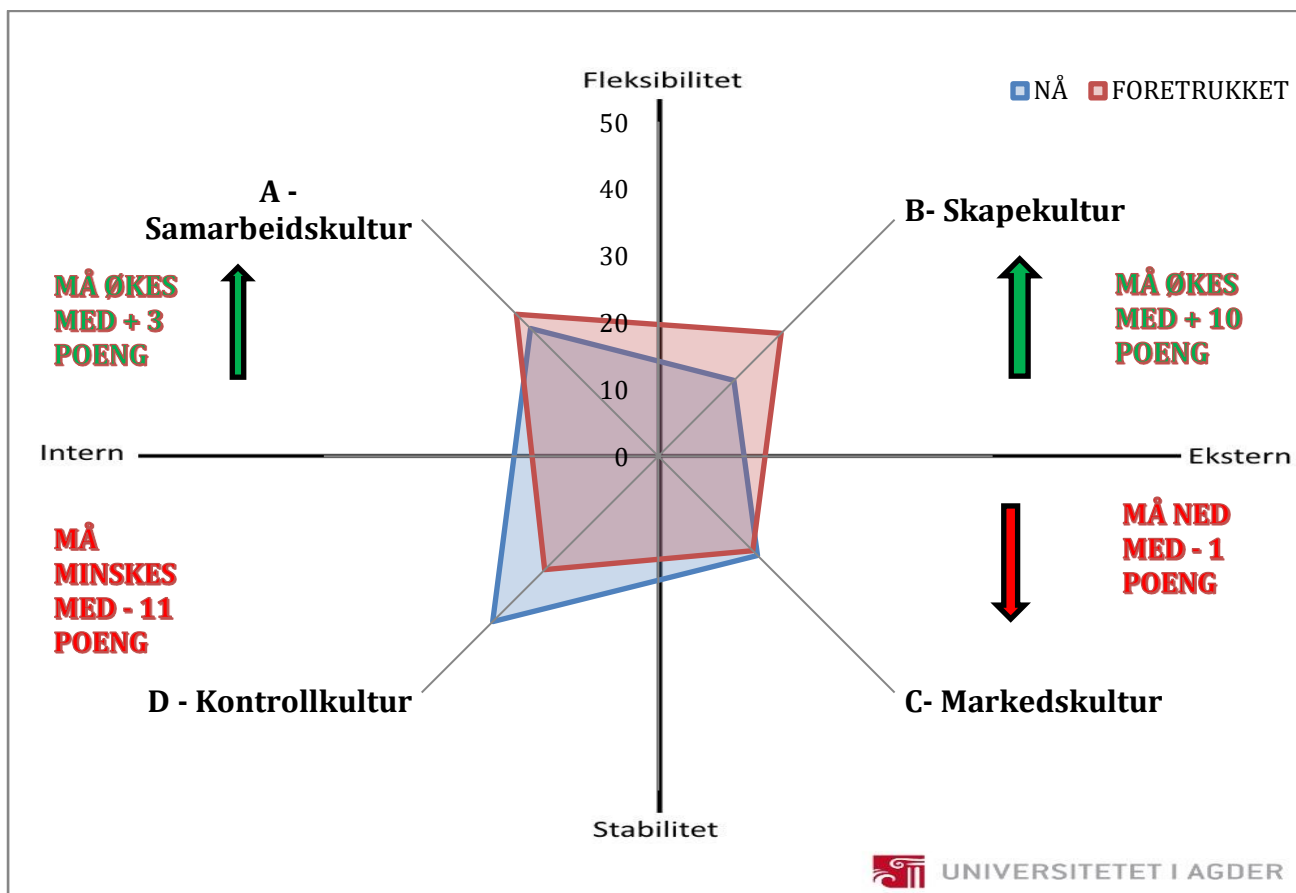
I kulturundersøkelsen spurte vi om «foretrukket» kultur som vi vil belyse i det neste kapitlet.

I OCAI-spørreskjema fremgår det:

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

Vil kulturprofilen over nåværende og foretrukket organisasjonskultur vise om Kristiansand kommune i større grad ønsker å være i takt med verdiene i arbeidsgiverstrategien? I det foregående kapittel har vi sett at det er forskjeller i hvilke kulturer som dominerer i kommunalområdene.

6.1 Kulturprofil over nåværende og foretrukket organisasjonskultur.



N=178

Figur 17. Kulturavvik over «nåværende og foretrukket kultur».

I figuren over er det avvik ved nåværende og foretrukket kultur. Kulturavviket er størst fra en nåværende kontrollkultur til en ønsket skapekultur.

Tabell 14. Gjennomsnittspoeng i de fire kulturtypene over «nåværende og foretrukket» kultur.

	NÅ	FORETRUKKET	Kulturavvik/foretrukket
D - Kontrollkultur	35	24	-11
A - Samarbeidskultur	27	30	3
C - Markedskultur	21	20	-1
B - Skapekultur	16	26	10

Vi vil i det videre arbeidet kommentere de to kulturtypene som viser kritisk avvik mellom nåværende og foretrukket kultur.

Kontrollkultur mot foretrukket/ønsket kultur (kulturavvik - 11).

Dette kulturavviket er utfordrende og kritisk for organisasjonen å håndtere, etter som det er så stort, med minus elleve poengs diskrepans mellom den nåværende dominerende kulturen og den foretrukket kulturen. Som nevnt tidligere er innen kontrollkulturen noen dimensjoner som dominerer, personalforvaltningen og hvordan vi forstår suksess. Skal organisasjonen redusere den dominerende kontrollkulturen må organisasjonen følgelig redusere disse dimensjonene ved å øke den individuelle risikovilligheten og stimulere friheten. Organisasjonen må innføre større grad av fleksibilitet og skjønn ovenfor de ansatte i sin jobbutførelse både internt (samarbeidskultur, «På lag») og eksternt (skapekultur «På hugget»). Organisasjonen må samtidig være mye mer opptatt av nye produkter, og service til innbyggerne. Det er ulikheter innen dimensjonene hos de ulike kommunalområdene, og de har dermed ulike veier fram til mål i arbeidsgiverstrategien. De kommunalområdene som har størst utfordring er Organisasjon, og Samhandling og innovasjon, ettersom de er dominerende når det gjelder kontrollkultur og lavest innen skapekultur. De fire andre kommunalområdene Oppvekst, Helse og mestring, Kultur og innbyggerdialog, og By- og stedsutvikling, har også en vei å gå med en høy score innen kontrollkulturen. Økonomi er det kommunalområdet som har minst utfordringer med 20 poeng innen kontrollkultur mot foretrukket 24 poeng, mens de samtidig scorer høyest innen samarbeidskultur.

Skapekultur mot foretrukket/ønsket kultur (kulturavvik + 10).

På samme måte som ved avviket mellom nåværende og foretrukket kultur innen kontrollkulturen, er avviket mellom nåværende og foretrukket kultur innen skapekulturen (pluss 10 poeng) også kritisk og utfordrende å håndtere når det er så stort.

Hvis organisasjonen skal over til den foretrukket kulturen i fremtiden, så er det ulike ting det må jobbes med i kommunalområdene. Kommunalområdene har ulike veier til mål i arbeidsgiverstrategien. Innen skapekulturen er det bekymringsfullt at dimensjonene ledelse, personalforvaltning og det organisatoriske limet har lave scorere. For å øke skapekulturen må organisasjonen styrke arbeidet med innovasjon, lytte og samarbeide bedre med frivilligheten, innbyggerne og andre private samarbeidspartnere. Kommunen må legge til rette for en større «*prøve og feile*» kultur, og oppfordre ansatte til å være mer kreative og å ta større risiko i sin nytenkning, jobbe mer i nettverk. Kommunalområdene som har lang vei å gå med tanke på ønsket kultur er Organisasjon, og Samhandling og innovasjon da de scorer lavest innen skapekultur og er

dominerende når det gjelder kontrollkultur. Økonomi, Helse- og mestring, Kultur og innbyggerdialog og By- og stedsutvikling må også jobbe med denne kulturen for at kommunen skal nå foretrukket kultur, men i noe mindre grad. Selv om Oppvekst har minst utfordringer i fremtidsbilde med 18 poeng innen skapekulturen, så scorer de likevel høyt innen kontrollkulturen.

6.2 Oppsummering av analysearbeidet.

Det finnes ingen rett eller gal kultur. Cameron og Quinn (2013) viser i sin forskning at når den dominerende kulturen i organisasjonen passer med ledelsestiler, personalledelse, ledelsesroller, kvalitetsledelse og effektivitetskriterier fører det til et høyere prestasjonsnivå enn det som er tilfelle hvis disse ikke passer sammen (Cameron & Quinn, 2013, s. 85-86).

Cameron og Quinn (2013) er i likhet med Mulgan (2009) og Galbraith (2001) opptatt av at vi må se ting i sammenheng og at ting må stimuleres i samme retning for å få til effektive organisasjoner. I teorikapitlet nevnes det at Mulgan (Mulgan, 2009, s. 4-5) og Galbraith (Galbraith et al., 2001, fig. 1-2, s. 5) er opptatt av at strategier må hensynta organisasjonskulturen, mens Cameron og Quinn er opptatt av ledelsedelen (Cameron & Quinn, 2013). Galbraith (Galbraith et al., 2001, fig. 1-2, s. 5) er opptatt av den formelle delen av organisasjonen, slik det fremgår av vår «Hva nå?» stjernemodell, hvor struktur, organisasjonens medlemmer, strategi, arbeidsprosesser og belønningskultur inngår. Er det ikke balanse i stjernemodellen, så får det konsekvenser for organisasjonen. Mulgan (2001) er opptatt av strategibegrepet på hvor fokuset og oppmerksomheten må være for at organisasjonen skal realisere sine strategier. Dette med tanke på formål, omgivelser, retning, strategi og læring (Mulgan, 2009, s. 4-5).

Vi har vært opptatt av organisasjonskulturen i Kristiansand kommune, i lys av den vedtatte arbeidsgiverstrategien. Der den dominerende kulturen bærer preg av:

Vi er «På lag» 😊

Har det for mye «På stell» 😞

Og er alt for lite «På hugget» 😟

Vi gikk utforskende til verks for å se etter forskjeller. Vårt analysearbeid har vist følgende:

1. Når en deler opp organisasjonskulturen i seks dimensjonene som ligger innenfor kultur, så stimuleres kontrollkulturen, samarbeidskulturen, markedskulturen og skapekulturen i ulik grad av ulike faktorer. Det er forskjeller i dimensjonene, og det er forskjeller innenfor kommunalområdene.
2. Vi har synliggjort at vi ikke er helt i takt i organisasjonskulturen med hensyn til arbeidsgiverstrategien. Det ser ut til at vi i stor grad har et ønske om en organisasjonskultur som er i takt med arbeidsgiverstrategien. Det krever at ledelsen viser retning, og at alle kommunalområdene tar de ulike kulturutfordringene innenfor sitt kommunalområde.

Våre funn viser med andre ord at det er en utakt mellom verdiene i den vedtatte arbeidsgiverstrategien og den nåværende organisasjonskulturen. Bildet er utfordrende, gitt at verdiene i arbeidsgiverstrategien skal realiseres i kommunen. Fordelen til kommunen er at våre funn viser en enighet om den foretrukne fremtidige kulturen.

Skal en lykkes med å få verdiene i arbeidsgiverstrategien implementert, må det igangsettes et strategisk utviklingsarbeid. Utviklingsarbeidet må som målsetting ha å realisere den ønskede organisasjonskulturen. Samtidig er det viktig at utviklingsarbeidet hensyntar forskjellene i dimensjonene, med andre ord hva som fremmer og hemmer ulike verdier, og at kommunalområdene har ulike utfordringer. Vi skal først beskrive hvordan organisasjonen indirekte kan bevege seg mot den foretrukne kulturen i framtiden før vi beskriver den direkte måten.

Galbraith (2001) sin stjernemodell representerer et strukturelt perspektiv, der en kan bruke strukturelle mekanismer aktivt for å påvirke kulturendring. I vår masteroppgave er vi blitt inspirert til å kalle den «Hva nå stjernemodellen». Det kan være tiltak som arbeidsdeling, koordinering, delegasjon, makt og myndighet, og bruk av intensiver/belønning. Gjennom delegasjon vil en kunne få en helt annen kultur som er åpen og risikovillig, for å få en ønsket innovasjonskultur i organisasjonen. Organisasjonen skal jobbe mer i nettverk, der en setter sammen team på en annen måte, for å skape læring og utvikling for de ansatte i organisasjonen. Organisasjonen kan å bevege seg mot ønsket kulturetning ved å innføre belønningsstrukturer der en belønner de ansatte som våger å tenke nytt og ta innovasjonssteg.

I oppgaven har vi nevnt at lederne er «X-faktoren» for at organisasjonen skal lykkes i et kulturbyggingsperspektiv. I tillegg til de indirekte tiltakene må organisasjonen jobbe parallelt med en direkte ledelsesform. Hvordan lederne ønsker kulturen skal være spriker ikke, men det fordrer et organisasjonsutviklingsarbeid med fokus på organisasjonskultur. Cameron & Quinns (2013) ni-stegs kulturendringsprosess tar for seg dette, der lederne blir enig om hva en vil ha mer eller mindre av i de fire kulturklyngene innen den teoretiske modellen rammeverket for konkurrerende verdier (fig s. 25 og/eller 26).

En god organisasjonsutviklingsprosess vil fremme en mer skape- og samarbeidskultur med økt fleksibilitet og eksternt uttrykk for økt innovasjon og samhandling. Prosessens ni-steg vil minimere motstand mot kulturendring for de berørte som blir utsatt for endring og den vil fremme medvirkning og involvering. Kulturendringsprosessen skal klargjøre for de berørte parter hva de nye kulturvektleggingene betyr, skape spesifikke handlingssteg som kan settes i gang for å få en drivkraft mot den ønskede kulturendringen, samt identifisere hva som forblir uendret i organisasjonen. De små seirene ved endring må feires og heies på underveis. Skal de ansatte være lojale til prosessen må vi identifisere kriterier og tiltak.

Kulturendringsprosessens ni-steg som må følges er:

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

Jobben er ikke gjort med å gjennomføre kulturendringsprosessen. Ifølge Cameron og Quinn (2013) må Kristiansand kommune ta høyde for en flerårig innsats med kulturfokus, der det bør repeteres og

holde fokus på prosessen. Fokuset bør innarbeides i kommunikasjonsstrategien, digitaliseringsstrategien, milepælsplanen, styringsportalen og implementeres i organisasjonens kvalitetssystem.

Ledelse og identifisering av organisasjonskultur blir stadig viktigere fordi kompleksiteten og uforutsigbarheten i omgivelsene rundt oss øker (Cameron & Quinn, 2013, s. 9). Med det for øye så er det viktig at kommunen har de rette ledelseskompetansene til å drive en organisasjonsutvikling. Organisasjonen må ha et mer bevisst forhold til arbeidsgiverstrategien og målene for strategisk rekruttering. Kritiske lederferdigheter som kommunikasjon er viktig for å kommunisere visjonen, og kulturverdiordene til kommunen i fremtiden, samt viktig for iverksettingskraft og fasilitering.

7.0 Oppsummering og veien videre.

Vårt forskningsprosjekt har vært å undersøke:

«Hvilken organisasjonskultur er det som dominerer i Kristiansand kommune, og i hvilken grad fremmer eller hemmer den arbeidsgiverstrategien?»

Vi har valgt å ta i bruk kulturkartleggingsverktøyet OCAI. Respondentene har vært leder på nivå 1-3 (direktører, kommunalsjefer og enhetsledere).

Ut fra svarene i kartleggingen har vi foretatt gjennomsnittsanalyser der vi fant:

- I en overordnet kulturprofil at:
 - Kontrollkulturen dominerer.
 - Organisasjonen er ikke i takt med den vedtatte arbeidsgiverstrategien.
- Innen dimensjonene:
 - Det ligger forskjeller i adferdsmønster i noen av de seks dimensjonene (som er: dominerende kjennetegn, personalforvaltning, det organisatoriske limet, strategisk fokus og suksesskriteriet) i organisasjonskulturen og i tillegg om det fremmer eller hemmer arbeidsgiverstrategien.
- Kulturprofil på kommunalområder.
 - Det er forskjeller mellom kommunalområdene.
- Kristiansand kommune har et godt utgangspunkt for å realisere arbeidsgiverstrategien, da organisasjonen er enig om en ønsket fremtidig kultur som er mer i takt med strategien. Dette viser analysen vår over nåværende og foretrukket organisasjonskultur. Kommunalområdene har ulike veier å gå, for å stimulere foretrukket kultur, og dermed realisere arbeidsgiverstrategien.

Ut ifra analysene så fant vi at Kristiansand kommune har en dominerende kontrollkultur, men at Økonomi skiller seg ut og har en samarbeidskultur.

Det er en utakt mellom verdiene i vedtatte arbeidsgiverstrategi og den nåværende organisasjonskulturen. Det er også ulike dimensjoner i organisasjonskulturen som stimulerer ulike verdier, og det er forskjell mellom kommunalområdene.

Analyse over nåværende og foretrukket kultur går det frem en ønsket retning om en mere skapekultur og et ønske om å være mere «På hugget» og ha det mindre «På stell». Den foretrukne kulturen fremmer arbeidsgiverstrategiens kulturverdi ord «På lag», «På stell» og «På hugget». Det er et godt utgangspunkt i det videre arbeid. Vi anbefaler Kristiansand kommune å sette i gang en organisasjonsendingsprosess som påvirke organisasjonskulturen i riktig retning. Kulturendringsprosessen må ha riktig fokus. Som nevnt tidligere er det en krevende prosess og Cameron og Quinn sier at å endre kultur kan være en vanskelig og langvarig satsning (Cameron & Quinn, 2013, s.121).

7.1 Organisasjonskulturen i takt med arbeidsgiverstrategien - veien videre for Kristiansand kommune.

Implikasjon/konsekvenser av våre funn for praksisfeltet:

- ✓ Anbefaler at Kristiansand kommune setter i gang et utviklingsprosjekt med tanke på å få etablert en organisasjonskultur som er i takt med eget ønske og i takt med arbeidsgiverstrategien
- ✓ Videre analyser av datamaterielt for å forstå forskjellene blant annet i eget kommunalområde.
- ✓ Det ville være interessant å finne ut om et lengre tidsperspektiv ville påvirke organisasjonskulturen i forhold til arbeidsgiverstrategiens intensjoner, etter at organisasjonen har gjennomført en kulturendringsprosess.
- ✓ Gjennomføre kvalitativ undersøkelse innen samme utvalg. Det vil kunne gi utdypende og verdifull informasjon av funnene.
- ✓ Vedtatte strategier må det i større grad evalueres fordi organisasjonene må forstå hvorfor strategiene ikke blir implementert.
- ✓ Anbefaler at kommune-Norge setter søkelys på sin egen organisasjonskultur opp mot strategier. Alternativet er at strategier «blir spist til frokost».

Implikasjoner/konsekvenser for forskningsfeltet:

- ✓ Videre forsknings av forskjeller innenfor ulike tema som kan gi forskjeller. Fra individnivå til sektornivå. Fordi det kan vise forskjeller og ulike oppfatninger når en «brekker ned» dataene fra overordnet nivå i organisasjonen til sektor og individ, samt at dimensjonsanalysene kan gi interessante funn.

- ✓ Utvidet forskning der det sees på kommunal ansiennitet som leder, ledere versus ansatte, første linje ledere. Kan gi interessante funn, fordi det kan ligge skjulte adferdsmønstre i de ulike analysene.
- ✓ Hvor mange av Norges kommuner har gjennomført kulturendringsprosesser og hvilken betydning det har hatt for strategier og implementering.
- ✓ Videre forskning på organisasjonskultur for å få representative studier innenfor kommunalfeltet.

Vi ønsker vår arbeidsgiver Kristiansand kommune, lykke til med å sette en felles kulturetning. Vi er sikre på at dette nødvendige arbeidet gir organisasjonen kraft, til at Ghandis mantra «*You must be the change you wish to see in the world*» vil fremme arbeidsgiverstrategiens kulturverdiord «*På lag*», «*På stell*», «*På hugget*» og visjonen «*Sterkere sammen*».

Litteraturliste

- Andersen, S. (2013). 2. utgave. *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Fagbokforlaget.
- Baldersheim, H. & Rose, L.E. (2019). *Det kommunale laboratorium*, Fagbokforlaget.
- Baldersheim, H., Haug, A.V., Hye, L. & Øgård, M. (2021). *Den kommunale mellomlederen – Selvstendig lagspiller*. Fagbokforlaget.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler*. Gyldendal.
- Bryson, J. M. (2004). *The Strategy Change Cycle: An Effective Strategic Planning Approach for Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. Cappelen Damm.
- Davis, D. & Davis, D. (2009). *Creative Strategy and the Business of the Design*. Simon & Schuster, Inc.
- Denhardt, R.B., Denhardt, J.V. & Aristigueta, M.P. (2009). *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations*. Sage.
- Engesæth, H. (u.d.) *Norges Handelshøyskole*. Hentet fra Norwegian Schools of Economics. <https://aff.no/organisasjonsutvikling/organisasjonskultur/>
- Furseth, I. & Everett, E.L. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Universitetsforlaget.
- Gailbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2001). *Designing Dynamic Organizations*. HarperCollins Focus.
- Grødem, A.B. & Hamre, B. (2021). *Masteroppgave. I hvilken grad har kommunesammenslåing ført til mer robuste fagmiljøer? – hva kan eventuelt forklare hvorfor en har lykkes/mislykkes?* Universitetet i Agder.
- Haugland, B. & Eiken, T.A. (2021). *Masteroppgave. Innovasjon og organisasjonskultur*. Universitetet i Agder.
- Hennestad, B.W. (2015). *Kulturbevisst ledelse. Fra ord til handling*. Universitetsforlaget. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/11/hvordan-fa-kulturen-med-pa-endring/>
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

- James, I. P. (2010). *The Jossey-Bass Reader On Nonprofit and Public Leadership*.
[John Wiley Sons Inc.](#)
- Joyce, P. (1999). *Strategic management for the public services*. Open University Press.
- Kristiansand kommune (2020). *Arbeidsgiverstrategien fram mot 2030*.
<file:///C:/Users/as020401/Downloads/Arbeidsgiverstrategi%20for%20Kristiansand%20kommune.PDF>
- Kristiansand kommune (2020).
https://www.kristiansand.kommune.no/contentassets/a24ef3a9861b4fdab0d2f208d3d7bceb/15.10.20_kristiansand-kommune---rev.-rapp.-samfunnsdel-komm.plan_06.10.20.pdf
- Kristiansand kommune (2019). *Helhetlig virksomhetsstyring i Kristiansand kommune – policy*.
[Dokument «Helhetlig virksomhetsstyring i Kristiansand kommune - policy», ID 3606 - EQS \(extend.no\)](#)
- Kommunenes Sentralforbund. (2021) *Det store fremtidsbildet*.
<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/nyskapende-arbeidsgivere/det-store-fremtidsbildet/>
- Kommunenes Sentralforbund. (2015). *Skodd for framtida*.
<https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/strategisk-kompetanseplanlegging/skodd-for-framtida.pdf>
- Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Simon and Schuster
- Mulan, G. (2009). *The Art of Public Strategy*. OUP Oxford.
- Salmon, L. (2011). *The New Governance and the Tools of Public Action and Introduction*.
Fordham Urban Law Journal. (s. 1611-1674).
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Libro forlag.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget.

Vedlegg:

Sikt godkjenning

Meldeskjema

Referansenummer

237521

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- o Navn
- o Nettidentifikator o Bakgrunnsopplysninger, som i kombinasjon vil kunne identifisere en person

Beskriv bakgrunnsopplysningene

Ansettelse arbeidssted/nivå, kjønn, alder, kommunal lederansiennitet.

Prosjektinformasjon

Tittel

Masteroppgave: Organisasjonskultur og arbeidsgiverstrategi

Sammendrag

Hvilken organisasjonskultur er det som dominerer blant lederne i Kristiansand kommune. I hvilken grad har ledelsen i Kristiansand kommune en organisasjonskultur som fremmer arbeidsgiverstrategien?

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Se på kulturforskjeller blant ledere i ulike kommunalområder, utslag på kjønn, alder og ansiennitet. Har vi en organisasjonskultur som fremmer den vedtatte arbeidsgiverstrategien.

Direktører kan indirekte gjenkjennes

Prosjektbeskrivelse

Søknad NSD forskningsprosjekt organisasjonskultur og datainnsamling.docx

Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

Type prosjekt^e

Master

Kontaktinformasjon, student

Tove Merethe Lande Næss, tove.merethe.lande.nass@kristiansand.kommune.no, tlf:
+4791134204

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Prosjektansvarlig

Linda Hye, linda.hye@uia.no, tlf: +4799414001

Er behandlingsansvaret delt med flere institusjoner? Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Direktører, kommunalsjefer og enhetsledere i Kristiansand kommune

Beskriv hvordan du finner frem til eller kontakter utvalget

Alle ansatte direktører, kommunalsjefer og enhetsledere i Kristiansand kommune.

Undersøkelsen skjer via UIA sitt SurveyXact.

Aldersgruppe

30 - 67

Hvilke personopplysninger vil bli behandlet om utvalg

{{i}}? 1 o Navn o Nettidentifikator o

Bakgrunnsopplysninger, som i kombinasjon vil kunne identifisere en person

Hvordan innhentes opplysningene om utvalg 1?

Elektronisk spørreskjema

Vedlegg

Kartlegging av organisasjonskultur Vedlegg 2 søknad NSD.docx

Lovlig grunnlag for å behandle alminnelige personopplysninger

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon til utvalg 1

Mottar utvalget informasjon om behandlingen av personopplysningene?

Ja

Hvordan mottar utvalget informasjon om behandlingen?

Skriftlig (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

Søknad NSD forskningsprosjekt organisasjonskultur og datainnsamling.docx

Tredjepersoner

Innhenter prosjektet informasjon om

tredjepersoner? Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

o Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Det er frivillig og respondentene kan ta kontakt med masterstudentene for å trekke tilbake samtykket.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?__

Det ligger kontaktinformasjon. Så må masterstudentene kontakte UIA.

Totalt antall registrerte i prosjektet
100-999

Tillatelser

Vil noen av de følgende godkjenninger eller tillatelser innhentes?

Ikke utfyllt

Sikkerhetstiltak

Vil personopplysningene lagres atskilt fra øvrige data?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Fortløpende anonymisering

Hvor blir personopplysningene behandlet?

- Maskinvare o Databehandler

Hvem har tilgang til personopplysningene?

Ø

Prosjektansvarlig

o Student

(studentprosjekt

) o

Databehandler

Hvilken databehandler har tilgang til personopplysningene?

SurveyXact som databehandler

Overføres personopplysninger til et tredjeland? Nei

Avslutning

Prosjektperiode

01.01.2023 - 31.12.2023

Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Persondata lagres midlertidig 31.12.2023

Hva er formålet med lagringen av persondata?

Oppbevares til prosjektet er ferdig. (levert masteroppgave)

Vil enkeltpersoner kunne gjenkjennes i publikasjon? Nei

Tilleggsopplysninger

Direktørene kan indirekte identifiseres av masterstudentene. Dette opplyses om i informasjon. Andre ledere vil ikke kunne identifiseres.

O Sikt

Meldeskjema / Masteroppgave: Organisasjonskultur og arbeidsgiverstrategi / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

237521

Vurderingstype

Standard

Dato

01.03.2023

Tittel

Masteroppgave: Organisasjonskultur og arbeidsgiverstrategi

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Prosjektansvarlig

Linda Hye

Student

Tove Merethe Lande Næss og Åse Birkrem

Prosjektperiode

01.01.2023 - 31.12.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.12.2023,

Meldeskjema Ø

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.---

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. personvernforordningen art. 28 og 29.

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringar-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kartlegging av organisasjonskultur

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

Hvordan gjennomføre undersøkelsen:

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

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

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

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

Eksempel riktig på utfylling:

Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende for din organisasjon?

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

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

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

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

Kulturkartlegging

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

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

Hvilke forventninger vil du si vi har til ansatte når de skal løse arbeidsoppgavene sine?	Nåværende	Foretrukket
A) Kristiansand kommune forventer at vi jobber i team, alle		

deltar og vi finner løsninger i fellesskap		
B) Kristiansand kommune forventer at vi er risikovillige, unike, innovative og vi har frihet til å finne nye løsninger		
C) Kristiansand kommune forventer at vi er konkurranseorienterte, har klare mål og høye krav og forventninger		
D) Kristiansand kommune forventer at vi er sikkerhetsorienterte, følger rutiner, og er forutsigbare og stabile		
Totalt	100	100
Hvordan vil du beskrive "limet" i Kristiansand kommune? (Hva som holder dere sammen)	Nåværende	Foretrukket
A) Limet er at vi er lojale, har høy tillit og føler forpliktelse til Kristiansand kommune		
B) Limet er at vi er nyskapende, driver med utvikling og at Kristiansand kommune er i forkant av andre		
C) Limet er at presterer, leverer og at Kristiansand kommune er bedre enn andre		
D) Limet er at vi har formelle regler og retningslinjer, og at Kristiansand kommune er velfungerende		
Totalt	100	100

Hva vil du si er det strategiske fokuset i Kristiansand kommune?	Nåværende	Foretrukket
A) At Kristiansand kommune utvikler og ivaretar sine ansatte. Tillit, åpenhet og deltakelse er viktig		
B) At Kristiansand kommune sikrer nye ressurser og		

utfordringer. Det å prøve noe nytt og se etter nye muligheter blir verdsatt		
C) At Kristiansand kommune er konkurransedyktig, oppnår høye målsetninger og er best innenfor sine områder		
D) At Kristiansand kommune er forutsigbar og stabil. Effektivitet, kontroll og stabil drift er viktig		
Totalt	100	100

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

Takk for din deltakelse!

Utsendt tekst i mail

Velkommen til undersøkelsen - kartlegging av organisasjonskultur i Kristiansand kommune.

Dette er en spørreundersøkelse som gjennomføres i forbindelse med studiet erfaringsbasert Master i ledelse ved UiA.

Du er invitert til å delta i denne undersøkelsen som leder i Kristiansand kommune, og **vi håper på din deltakelse.**

Lenke til spørreundersøkelsen finner du her:

<https://www.survey-xact.no/answer?key=EE3HXPZN7YDH>

Merk at denne lenken er unik og må ikke videresendes til andre.

Undersøkelsen tar ca. 15 minutter å gjennomføre. Dataene som samles inn behandles anonymt og skal kun brukes i forbindelse med en oppgave som gjennomføres i studiet.

Ved spørsmål om undersøkelsen og kulturkartleggingen, ta kontakt med

Tove Merethe Lande Næss, mobil nr. 911 34 204 eller

Åse Birkrem, mobil nr. 482 25 004 eller

Takk for dine svar!

Vil du delta i forskningsprosjektet «Organisasjonskultur og strategi i Kristiansand kommune»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke organisasjonskultur blant direktører/kommunalsjefer/enhetsledere i Kristiansand kommune totalt ca. 192 respondenter. Vi vil kartlegge hva slags kultur som råder blant ledere i kommunen og om kulturen fremmer den vedtatte arbeidsgiverstrategien. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. Undersøkelsen sendes ut fra UiA og vil være anonym i tråd med personvern.

Formål:

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge organisasjonskultur blant direktører/kommunalsjefer/enhetsledere i Kristiansand kommune. Vi ønsker med denne oppgaven å undersøke hvilken organisasjonskultur som dominerer blant ledere i Kristiansand kommune, samt få tilbakemelding på om denne kulturen fremmer kommunens arbeidsgiverstrategi.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Åse Birkrem og Tove Merethe Lande Næss er ansvarlig for prosjektet og utfører denne oppgaven som en avsluttende del av masterprogrammet kommunal ledelse på Universitetet i Agder (UiA). Begge er ansatt i Kristiansand kommune. Har du spørsmål til studiet er det bare å ta kontakt med oss.

ase.birkrem@kristiansand.kommune.no

tove.merethe.lande.nass@kristiansand.kommune.no

Hva innebærer det for deg å delta?

Alle direktører/kommunalsjefer/enhetsledere i Kristiansand kommune blir spurt om å delta i undersøkelsen. Den gjennomføres i perioden februar/mars 2023. Selv spørreundersøkelsen er utarbeidet av forfatterne Cameron & Quinn, og er brukt i stort omfang tidligere for å kartlegge organisasjonskultur innen både privat og offentlig sektor. Det tar ca. 15 minutter å gjennomføre undersøkelsen. Svarene fra undersøkelsen vil bli lagt inn elektronisk og benyttet samlet for organisasjonen.

Det er frivillig å delta.

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det vil kun være undertegnede som har tilgang til skjemaene, og svarene er anonyme.

Det vil derfor ikke være mulig å spore dataene tilbake til den enkelte respondent i videre arbeid.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene er anonyme og dataene vil bli slettet etter at oppgaven er godkjent, noe som etter planen er høst 2023.

Med vennlig hilsen

Åse Birkrem, mobil nr. 482 25 004
204

Tove Merethe Lande Næss, mobil nr. 911 34

Masterstudent

Masterstudent

Samtykkeerklæring

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

Jeg samtykker til:

å delta i kartleggingen av organisasjonskultur i Kristiansand kommune.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avslutte.