

ROMSLIG. MODIG. SUNN.

På hvilke måter kan satsingen på en felles visjon og kjerneverdier sies å ha styrket organisasjonskulturen i Sandnes Kommune?

Av

Kristel Mari Skorge

Avhandling avlagt ved

Handelshøjskolen i København for graden

Master of Public Administration 2010





SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter(e): Kristel Mari Skorge

Tittel: *Romslig. Modig. Sunn. På hvilke måter kan satsingen på en felles visjon og kjerneverdier sies å ha styrket organisasjonskulturen i Sandnes Kommune?*

Studieprogram: Master of Public Administration

Kryss av:

Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: 01.05.2010

Dato: 01.04.2010

underskrift

Forord

Da jeg begynte på MPA-studiet våren 2008 var det med et ønske om å tilegne meg mer kompetanse om ledelse og administrasjon, særlig innenfor offentlig sektor. Studiet har gitt meg et solid teoretisk fundament innen områder som samfunnsøkonomi, statsvitenskap, strategi og internasjonalisering.

Det faglige utbyttet, de gode foreleserne og det sosiale samværet med andre studenter med samme mål og interessefelt som meg selv har vært en stor berikelse. Gjennom studiet har jeg knyttet kontakter og fått venner som jeg tror vil følge meg resten av livet.

Arbeidet med denne avhandlingen har imidlertid vært særlig viktig. I forbindelse med dette vil jeg takke Sandnes kommune og alle de flotte lederne og ansatte jeg har truffet der. Uten deres velvilje og interesse hadde jeg ikke kunnet gjennomføre studien. Jeg håper derfor at de vil ha nytte av denne og at vi kan diskutere funn og anbefalinger nærmere ved en senere anledning.

Under hele arbeidet med avhandlingen har jeg hatt uvurderlig støtte av min veileder Harald Ness som vet å dosere ut akkurat riktig mengde oppmuntrende kommentarer og kloke, kritiske innspill.

Helt til slutt vil jeg gjerne få takke familie og venner som har vist så stor forståelse for at kvelder og helger har gått med til lesing og skriving. Uten dere ville det hele ikke vært mulig!

Stavanger, 1. April 2010

Kristel Mari Skorge

English summary

Norwegian public sector organizations experience a considerable reform-pressure. Politicians from all parties as well as communities and users demand that organizations become more innovative, better organized, more efficient and deliver higher levels of service. The reform-pressure is felt in all organizations in the public sector, but not least in Norway's 430 municipalities. Approximately 15% of the Norwegian work-force is employed in one of these municipalities. These vary in size, still they share some of the same challenges. These challenges are connected to increasing the organizations' efficiency, but also to manage and increase the organizations' reputation and legitimacy.

But how do you work to make your organization more efficient or increase its reputation and standing in the eyes of the organizational stakeholders? Some strategies address the need for new organizational designs, increased cooperation and merging of one or more municipalities. Other strategies are aimed at increasing the level of innovation and entrepreneurship in the production of services. Yet a third set of strategies are aimed at building more robust and better organizational cultures, identity and image.

In the past ten years it has become increasingly popular for public sector organizations to develop what we may call a 'core-ideology' or organizational values. This is often accompanied by a Big Hairy Goal – a vision that is supposed to function as a guiding star for the people working in the organization. Often the values and the vision are also meant to function as a means to promote the organization or to create a positive image. The basis for this is theory and management-literature that stresses the importance of visions, values and a core-ideology in order to build successful or 'learning' organizations. However, increasingly we find voices in the research-community that are more critical to this approach and do not necessarily see a direct link between the development and implementation of visions and core-values and strengthened organizational culture and efficiency.

In this dissertation I study one particular municipality, Sandnes, and how the organization has worked to develop a vision and core-values. I analyze how the vision and core-values are used in the organization and what effects it may have had. The question I have tried to answer is:

In what ways have the development and implementation of a vision and core-values strengthened the organizational culture of the Municipality of Sandnes?

I chose a qualitative approach to answer this question. This entailed gathering data from relevant studies made by the municipality itself and others, as well as conducting 9 individual research interviews with top-management, heads of unit and ordinary employees in the municipality.

In the study I found that there are clear indications that the management-system of the organization is strengthened. Leaders seem to feel more united and focused. They also report that they experience an increase in efficiency, especially in relation to strategic processes and decision-making. However, the ordinary employees seem less affected by the vision and the core-values. Although all of the employees in my study feel that the vision and values reflect well the organizations identity, they use it far less actively in their daily work and when relating to colleagues, users and stakeholders. This is a finding that points in the direction that changing organizational culture is a complex matter and that there might be limits to how organizational culture can be changed on the basis of the development and implementation of visions and core-values. It also supports the view that organizational culture may be far less integrated and more fragmented than some managers and researchers seem to believe.

Innholdsfortegnelse:

Forord	3
English summary	4
Innholdsfortegnelse	5
1. Innledning	7
1.1 Bakgrunn for avhandlingen	7
1.2 Noen av hovedutfordringene for norske kommuner	10
1.3 Valg av problemstilling	15
1.4 Avhandlingens oppbygging	18
2. Ulike teoretiske innfallsvinkler til studiet av verdier og visjoners strategiske rolle i organisasjoner	19
2.1 Hva er organisasjonskultur?	20
2.2 Teorien om lærende organisasjoner	21
2.3 Verdienes betydning når man bygger for suksess	23
2.4 Kultur i organisasjoner – tre perspektiver	25
2.5 Visjoner og verdier i offentlig sektor – et organisasjonsteoretisk perspektiv	28
2.6 Oppsummering	30
3. Noen vitenskapsteoretiske og metodologiske betraktninger	31
3.1 Ontologiske og epistemologiske perspektiver på studiet av verdier og kultur i organisasjoner	31
3.2 Hvordan akkumulere data?	34
3.3 Induktiv eller deduktiv tilnærming?	35
3.4 Intensivt eller ekstensivt design?	36
3.5 Nærhet eller distanse?	36
3.6 Valg av metode for datagenerering – det kvalitative forskningsintervjuet	38
3.7 Om forskningsintervjuene	40
3.8 Forskningsetikk	41
3.9 Analyse av forskningsdataene	42
3.10 Undersøkelsens validitet og reliabilitet	43
3.11 Oppsummering	44

4. Sandnes kommune og de institusjonelle omgivelsene	45
4.1 Presentasjon av Sandnes kommune	45
4.2 Visjonen og verdiene	46
4.3 Sandnes kommune og de tekniske og institusjonelle omgivelsene	48
4.4 Oppsummering	55
5. Empiri fra andres undersøkelser	56
5.1 Funn fra kommunens egne undersøkelser	56
5.2 Sykefraværet i Sandnes kommune	60
5.3 Funn fra eksterne undersøkelser	62
5.4 Oppsummering	64
6. Datafremstilling og analyse	65
6.1 Datafangst og gjennomføring av egen intervjuundersøkelse	65
6.2 Forskningsetiske betraktninger	67
6.3 Forskningsspørsmål 1	68
6.4 Forskningsspørsmål 2	75
6.5 Forskningsspørsmål 3	81
6.6 Forskningsspørsmål 4	87
6.7 Oppsummering av sentrale funn	91
7. Anbefalinger	94
7.1 Verifisering	94
7.2 Anbefalinger	95
8. Avslutning	99
8.1 Svar på problemstillingen	99
8.2 Andre teoretiske innfallsvinkler?	101
8.3 Refleksjon over egen læring	102
8.4 Noen siste tanker og forsøk på teoretisk generalisering	103
Litteraturliste	106
Vedlegg	109

1. Innledning

1.1. Bakgrunn for avhandlingen

Høsten 2007 tok jeg en beslutning om å begynne på MPA-studiet ved HiNT/HiST/CBS. Årsaken til det var at jeg i mitt arbeid som underdirektør i en nokså stor statlig eid organisasjon, Universitetet i Stavanger (UiS), ønsket å utvikle mine kunnskaper om strategisk utvikling og ledelse av offentlige organisasjoner.

Selv om kompetansenivået i mange organisasjoner innenfor offentlig sektor er høyt, etterlyses ofte kompetanse innen ledelse. Dette gjelder ikke minst innenfor kunnskapsorganisasjoner som den jeg selv arbeider i, men gjelder også for andre organisasjoner i sektoren.

Offentlig sektor kan også sies å ha en del særegne utfordringer knyttet til ledelse. I presentasjonen av et forskningsprosjekt utført av forskningsstiftelsen SINTEF i Trondheim på oppdrag fra Nordisk Ministerråd pekes det på at offentlig sektor har ledelsesutfordringer som skiller seg fra privat sektor.¹ Disse dreier seg bl.a. om at sektoren tradisjonelt har hatt en forvaltningskultur som nå er på veg over mot en mer brukerorientert kultur, at kjønns sammensetning er annerledes enn i privat sektor, at det benyttes svært mange deltidsstillinger og at sykefraværet ligger høyt og til dels godt over privat sektor.

Offentlig sektor er også utsatt for et nokså sterkt reformpress og krav om fornyelse og økt service og effektivitet. I den norske rød-grønne regjeringes Soria- Moria erklæring fra 2005 leser vi bl.a. følgende:

Våre mål i fornyelsen av offentlig sektor er å oppnå mer velferd og mindre administrasjon, mer lokal frihet og mindre detaljstyring. Det må arbeides med kvalitetsmål som både tar hensyn til kvalitet, tilgjengelighet, rettferdighet og økonomisk effektivitet.²

Krav om fornyelse, økt kvalitet og effektivitet er noe jeg har kjent 'på kroppen' i de 16 årene jeg har arbeidet i universitets- og høgskolesektoren. Dette gjelder ikke minst i de 10 årene jeg har arbeidet ved UiS, en organisasjon som i perioden har utviklet seg fra å være en statlig høgskole til å bli ett av Norges tre nye universiteter. Utviklingen fra høgskole til universitet hadde sine røtter både i organisasjonens egne ønsker og ambisjoner og omgivelsene og regionens påtrykk for å etablere et sterkere sentrum for forskning og utdanning på Sør-Vestlandet.

I tillegg har universitets- og høgskolesektoren samlet sett vært under et reformpress både når det gjelder å øke kvaliteten og effektiviteten i forskning og utdanning, samt øke

¹ <http://www.sintef.no/Teknologi-og-samfunn-gammel/Ny-praksis/Prosjekter/Gode-ledere-i-offentlig-sektor/>. Nedlastingsdato 09.02.10

² <http://www.regjeringen.no/upload/kilde/smk/rap/2005/0001/ddd/pdfv/260512-regjeringsplattform.pdf> s. 49. Nedlastingsdato 09.02.10

tilgjengeligheten av utdanningstilbudene for nye studentgrupper. Dette siste dreier seg blant annet om å gjøre norsk utdanning tilgjengelig for studenter fra andre europeiske land gjennom å endre gradsstrukturen, legge om karakterskalaer og tilby flere kurs på engelsk.³

Også andre reformer har preget virksomheten i organisasjonen og sektoren for øvrig de siste 10 årene. Bl.a. er organisasjonene i sektoren blitt organisert som egne rettssubjekter og har fått ansvar og myndighet over økonomiske og administrative forhold som inngår i den helhetlige strategien for utviklingen av institusjonen. Dette har betydd at universitets- og høyskolestyrene har fått større myndighet innen virksomhetene til bl.a. å lettere kunne opprette og nedlegge fag og bestemme forskningsprofil.

Til gjengjeld stilles det større krav til rapportering til Kunnskapsdepartementet og til planarbeidet i institusjonen. I tillegg skal institusjonene utvikle resultatmål for forsknings- og utdanningsvirksomheten med bakgrunn i de såkalte 'sektormålene'.

Siden organisasjonen som jeg har besluttet å undersøke i denne avhandlingen ikke er min egen og heller ikke er hjemmehørende i universitets- og høyskolesektoren vil det føre for langt å beskrive disse prosessene i detalj. I praksis innebærer imidlertid de utviklingstrekkene jeg beskriver over at det innad i organisasjonene i sektoren rettes et mye større fokus på den strategiske utviklingen og profileringen av institusjonen. Dette er et arbeid jeg har vært nokså deltakende i i de senere årene bl.a. som administrativt ansvarlig for utviklingen av strategidokumenter og strategiprosesser for internasjonalisering, kommersialisering av forskningsresultater og forskning. Jeg har også deltatt i og bistått arbeidsgrupper som har arbeidet med den generelle universitetsutviklingen og hovedstrategien for virksomheten.

Et av de elementene vi har arbeidet med i større eller mindre grad i forbindelse med dette arbeidet er utviklingen av visjoner og kjerneverdier som skal virke førende for institusjonens strategiske utvikling. Hva som egentlig har vært bakteppet for at akkurat dette har fått så vidt stort fokus i vårt strategiarbeide er jeg usikker på, men jeg konstaterer at også andre institusjoner i sektoren har fokusert på det samme i det tidsrommet jeg beskriver. Man kan følgelig si at det har vært en 'visjonsvind' som har sveipt over både små og store utdannings- og forskningsinstitusjoner de siste 10 årene.

Dette er noe jeg har ment å gjenkjenne også i andre offentlige sektorer. Stadig flere etater, kommuner og institusjoner har i dag formelle visjoner og kjerneverdier som er nedfelt i strategidokumenter. Sunnaas Sykehus, en viktig nasjonal rehabiliteringsinstitusjon, tilbyr for eksempel 'En vei videre', Innovasjon Norge 'Gir lokale idéer globale muligheter' mens Norges minste kommune, Utsira, er 'Mulighetens øy'.

I mitt eget arbeid med strategiprosesser har jeg opplevd det som spennende å arbeide med visjoner og kjerneverdier. Og selv uten å ha hatt den teoretiske forankringen som støtter et slikt syn, har jeg syntet at arbeidet både virket befordrende på kreativiteten og ga et godt

³ Dette siste har sitt utspring av den EU-initierte Bolognaprosessen. Om Bolognaprosessen og de 10 satsingsområdene, se

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/ryddemappe/kd/norsk/tema/utdanning/hoyereutdanning/tema/kvalitetsreformen/bologna-prosessen.html?id=415724>. Nedlastingsdato 09.03.10

utgangspunkt for analyser av institusjonens strategiske posisjon. Dette er et syn jeg tror jeg deler med mange, og kanskje de fleste, jeg har arbeidet med i slike prosesser.

Det har derfor vært med en viss undring at jeg har opplevd at de visjoner og verdier vi har arbeidet så mye med i disse strategiprosessene ikke har fått den nødvendige oppslutning eller interesse i organisasjonen som vi skulle ønske. Visjonen 'Vi vil utfordre det velkjente og utforske det ukjente' som er vedtatt for min egen organisasjon er bare delvis kjent og blir bare brukt sporadisk av de ansatte og studentene.⁴ Dette gjelder i enda større grad de fem verdi-parene som følger visjonen (*Integritet og engasjement, Mangfold og fellesskap, Kvalitet og relevans, Nytenking og bærekraftig utvikling, Samarbeid og internasjonal orientering*). Utviklingsidéen fram mot 2020 – 'Vi skal være nyskapende og innovative' har til tider vært gjenstand for stor og en nokså negativt ladet debatt i organisasjonen bl.a. på de ansattes debattside på intranettet.

Dette er en erfaring som har ansporet meg til å lese og reflektere nærmere over hvilken funksjon det egentlig har å lage og vedta visjoner og formaliserte verdigrunnlag i organisasjoner, og da særlig i offentlige organisasjoner som ofte i utgangspunktet allerede har et formål, eller misjon, som peker utover det å tjene penger. Hovedfokuset har vært å få nærmere klarhet i hvilken funksjon det har å utvikle visjoner og kjerneverdier og hvilken rolle disse spiller i forhold til å få til strategisk endring. Har dette arbeidet reell verdi eller dreier det seg i hovedsak om 'moter'?

Dette siste spørsmålet har vært gjenstand for en debatt i Dagens Næringsliv i januar 2004. Her fremholder reklamemannen Ingebrigt Steen Jensen at en sterk og tydelig visjon er av stor betydning for organisasjoners strategiske utvikling og finner belegg for denne påstanden i en undersøkelse gjort av verdens 100 fremste bedrifter ved Harvard Business School ('Visjoner har verdi', Dagens Næringsliv, 08.01.04. Papirutgaven). Innlegget var ansporet av programdirektør Arne Selvik ved Norges Handelshøgskole sine uttalelser om at ledere lar seg forføre av denne tenkningen ('Forført av visjoner', Dagens Næringsliv, 02.01.04. Papirutgaven). Også senere har kritikere uttalt seg. En av disse er Lars Klemsdal, forsker ved Arbeidsforskningsinstituttet, som i en reportasje i 2006 hevdet synspunktet at næringslivets søkelys på visjoner og felles verdier ødela bedriftskulturen, krenket medarbeidernes integritet og ikke har noen langtidseffekt ('Visjonshysteri', Dagens Næringsliv, 26.06.06. Papirutgaven).

Som vi ser er meningene delte, og nokså tidlig i MPA-studiet begynte jeg å studere de mange og mangfoldige strategidokumenter fra andre organisasjoner i offentlig sektor. Dette arbeidet har imidlertid ikke gitt svar i forhold til det spørsmålet jeg har vært opptatt av, nemlig hvilken betydning det har for organisasjoner å arbeide med å utvikle felles visjoner og kjerneverdier. På hvilke måter kan dette sies å være av betydning for den strategiske utviklingen og hvordan oppleves det av toppledere, mellomledere og ansatte? Gjennom arbeidet med denne avhandlingen har jeg ønsket å komme nærmere en formening om hvorvidt dette er et arbeid

⁴ http://ansatt.uis.no/getfile.php/Ansattsider/Vedlegg/OU%20og%20strategi/Strategidokument%202009-2020_endelig.pdf. Nedlastingsdato 09.03.10.

det er verdt å bruke tid og energi på eller om organisasjoner og ledere heller bør søke andre fokusområder i sitt arbeid med den strategiske utviklingen av organisasjonen. For å kunne se nærmere på denne tematikken måtte jeg finne meg en organisasjon der jeg kunne studere dette mer i dybden.

På bakgrunn av det nokså forutinntatte (negative) inntrykket jeg har av dette i egen organisasjon, har jeg nemlig ikke ønsket å studere dette med utgangspunkt i Universitetet i Stavanger. I stedet har jeg valgt å studere en annen offentlig virksomhet jeg er interessert i, nemlig Sandnes kommune.

Årsakene til at jeg valgte Sandnes kommune som studieobjekt er flere. Den viktigste personlige årsaken er kanskje at den er nabokommune til kommunen jeg selv bor i og at jeg ved ulike anledninger har kommet i kontakt med mennesker som arbeider i kommunen bl.a. gjennom profesjonelle nettverk der Universitetet i Stavanger har vært representert. Sandnes By dekkes i likhet med Stavanger By også av vår regionale avis, Stavanger Aftenblad, og det er følgelig god anledning til å følge med på politiske diskusjoner som foregår der. Samtidig er Sandnes noe for seg selv. Som by oppfattes den kanskje både av egne innbyggere og av oss utenfor som å ha en identitet som skiller seg fra storebror Stavanger. Dette vil jeg komme nærmere inn på senere når jeg presenterer kommunen siden det har betydning for å forstå deler av motivasjonen for å igangsette arbeidet med å utvikle en felles visjon og verdier for kommunen.

Undersøkelsen som her foreligger tar selvsagt ikke sikte på å gi uttømmende svar i forhold til temaet 'visjoner og verdiers betydning'. Mitt håp er imidlertid at den skal kunne anspore til videre debatt og forskning og gi et innblikk i hvordan dette oppfattes i en av organisasjonene i norsk offentlig sektor.

I dette innledningskapittelet vil jeg imidlertid først si noe om utfordringene norske kommuner står ovenfor. Dette for å gi et bakteppe for hvorfor det oppfattes som viktig å iverksette tiltak som på ulike måter kan bidra til å styrke organisasjonene. Deretter vil jeg presentere valg av problemstilling og de forskningsspørsmålene jeg har forsøkt å finne svar på gjennom min undersøkelse i Sandnes kommune. Tilslutt vil jeg redegjøre for avhandlingens oppbygging.

1.2. Noen av hovedutfordringene for norske kommuner

Norge har 430 kommuner som i 2008 stod for rundt 15 prosent av den totale sysselsettingen. Siden en relativt stor andel av kommuneansatte jobber deltid, er kommunesektorens andel av totalsysselsettingen større målt i personer enn i timeverk. Målt i antall personer utgjorde den kommunale sysselsettingsandelen i underkant av 19 prosent. Nedgangen fra 2003 til 2007 må, ifølge regjeringens egne analyser, ses i sammenheng med at norsk økonomi var inne i en kraftig oppgangskonjunktur med svært sterk vekst i samlet sysselsetting. Som andel av

utførte timeverk i offentlig sektor, utgjør den kommunale sysselsettingen rundt 58 prosent (Kommuneproposisjonen 2010, St.prp. nr. 68 (2008-2009), Kap.13).⁵

De 430 norske kommunene er en sammensatt gruppe organisasjoner. Alle kommunene fra den minste, Utsira i Rogaland med sine 48 ansatte (31,06 årsverk), til Oslo kommune med sine ca. 44 000 ansatte har imidlertid utfordringer som de i større eller mindre grad deler. Disse er knyttet til noen av de generelle utfordringene i offentlig sektor som nevnes over som kulturendringer, kjønns sammensetning og sykefravær, men også utfordringer som er særegne for kommunesektoren.

For selv om sykefraværet i norske kommuner ikke har steget i særlig grad i perioden 2001 – 2009 ligger dette godt over nivået i både statlig sektor og i næringslivet. Tall fra NAV viser at sykefraværet blant ansatte i kommunene er på 8,3 prosent. Det er omkring 30 prosent høyere enn sykefraværet hos statsansatte, som er på 6,3 prosent. I en oversikt Kommunenes Sentralforbund (KS) har laget topper Evenes kommune i Nordland statistikken med et sykefravær på 16,9 prosent. Åseral kommune i Vest-Agder hadde lavest sykefravær, med 2,6 prosent. De to kommunene hadde i 2009 henholdsvis 1345 og 914 innbyggere og er således nokså sammenlignbare i forhold til innbyggertall og antall ansatte.⁶

SINTEF-forsker Solveig Osborg Ose sier i en uttalelse til avisen Aftenposten at offentlige institusjoner ikke synes å se den samme økonomiske gevinst ved å få ned fraværet som de private bedriftene ('Lavere terskel for fravær i det offentlige', Aftenposten, 10.01.10).⁷ Mens det synes innlysende at privat sektor har tydelige økonomiske incentiver for å få ned sykefraværet oppleves incentivene som mer oppsplittet og mindre tydelig kommunisert i det offentlige systemet enn i tette, private virksomheter, sier hun.

Men sykefravær er ikke den eneste utfordringen for norske kommuner. Ifølge direktør i Kommunenes Sentralforbund (KS), Sigrun Vångeng, vil den store debatten framover handle om hvilke oppgaver som skal løses, og hvilke tjenester kommunene skal tilby i fremtiden.

I ett intervju med ledelsesavisen MandagMorgen sier Vångeng at norske kommuner ikke vil ha råd til å møte fremtidens utfordringer dersom de ikke tenker nytt på en rekke områder. ('Kommuner tvinges til nytenkning', MandagMorgen, nr. 31, 12. oktober 2009).⁸ Dette er bakgrunnen for at KS har besluttet å utvikle en egen innovasjonsstrategi for kommunesektoren som skal være ferdig i løpet av 2010. I arbeidet med denne er både næringsliv, frivillige organisasjoner og enkeltpersoner invitert til idédugnad for nyskaping i

⁵ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/dok/regpubl/stprp/2008-2009/stprp-nr-68-2008-2009-13.html?id=566155>. Nedlastingsdato 10.01.10.

⁶ <http://www.ks.no/tema/Arbeidsgiver/Arbeidsmiljo/Sykefravaret-omtrent-uendret-for-kommunene/> Nedlastingsdato 10.01.10.

⁷ <http://www.aftenposten.no/jobb/article3457211.ece>. Nedlastingsdato 10.01.10.

⁸ <http://www.distriktssenteret.no/Portals/kdu/kommuner%20tvinges%20til%20nytenkning.pdf>. Nedlastingsdato 11.03.10.

norske kommuner og for å finne løsninger på hvordan knappe ressurser kan brukes på en mer effektiv måte.

Hovedføringene for dette arbeidet er, ifølge MandagMorgen, disse:

- Det er ikke nok med penger: **Flere eldre og større krav til offentlige tjenester vil i fremtiden gi mangel på arbeidskraft. Det vil ikke være nok å tilføre mer penger. Kommunene har ingen andre valg enn å tenke nytt.**
- Innovasjon er ikke det samme som utvikling. **Moteordet 'innovasjon' kan være vanskelig å skille fra kommunens vanlige 'utviklingsarbeid'.**
- Man henter inspirasjon fra våre naboland: **Både Danmark og Sverige har kommet lenger enn Norge. I Danmark samarbeider et velferdspanel bestående av 2150 offentlige og private ledere om å løse utfordringer for velferdsstaten ved å tenke "ute av boksen".**

Noe av bakgrunnen for det arbeidet som utføres i det danske Velferdspanelet sies i artikkelen å være at hver fjerde offentlig ansatte i Danmark vil gå av med pensjon i løpet av de neste ti årene. I tillegg viser beregninger fra OECD at offentlig sektor i Danmark må ansette mer enn 75 prosent av alle nyutdannede dansker dersom sektorens nåværende servicenivå skal opprettholdes med de samme løsninger som i dag.

Dette mener KS-direktøren er en utvikling vi også må ta inn over oss i Norge. I likhet med de andre nordiske landene vil vi få en betydelig eldre befolkning i årene som kommer. Ifølge Statistisk Sentralbyrå (SSB) vil antallet personer som er 67 år og eldre vokse fra 617.000 i år, til om lag 1,5 millioner i 2060. Å sette fokus på hvordan oppgaver skal løses når man verken har penger eller personell er følgelig hensikten med strategien, ifølge Vågeng.

Men også pengene kan være knappe for mange norske kommuner. I en oversikt for 2008 peker Statistisk Sentralbyrå (SSB) på store underskudd i kommuneøkonomien.⁹ Hele 20,7 milliarder kroner gikk kommuneforvaltningen med underskudd i 2008, en økning på 8,6 milliarder kroner sammenlignet med 2007. SSB peker på to hovedårsaker til dette, nemlig sterk vekst i konsumet av kommunale tjenester og investeringene kommunene har foretatt.

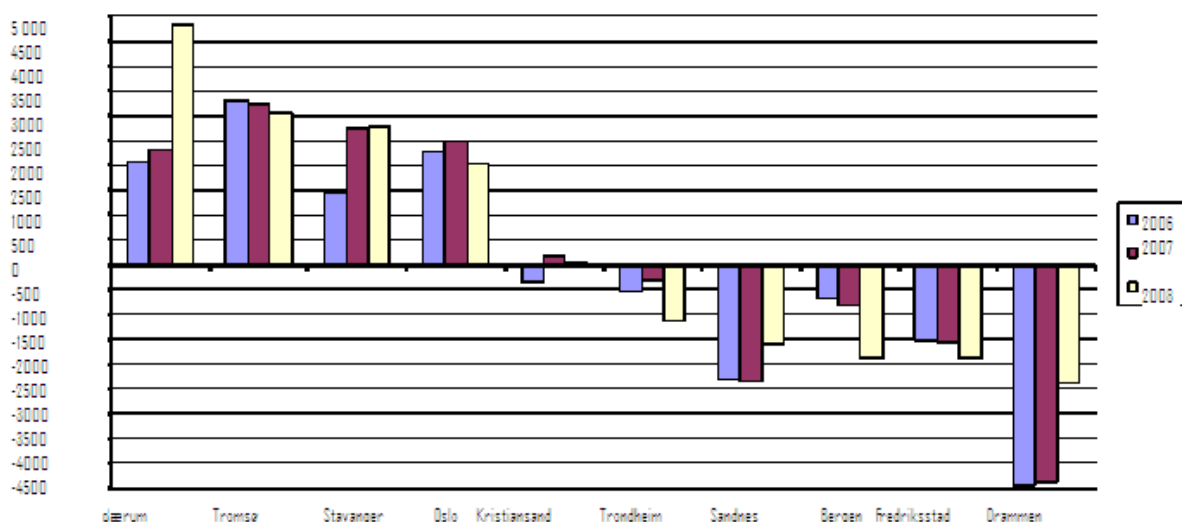
Likevel er lønnskostnadene den dominerende utgiftsposten i kommuneforvaltningen, og har de siste årene utgjort om lag 60 prosent av sektorens samlede totale utgifter. I 2008 utgjør dette 172 milliarder kroner, nesten 16 milliarder kroner høyere enn i 2007. Inntektene til kommunene går også noe opp, med 6,6 prosent fra 2007. Disse utgjør nå 271 milliarder kroner. Av inntektene var det overføringene fra staten som økte mest, mens formuesinntekter, det vil si renter og utbytte, gikk ned.

Av Kommuneproposisjonen for 2010 kan vi lese at en stadig mindre andel av disse inntektene er såkalt 'frie' dvs. at kommunene selv kan velge hvilke tiltak disse skal brukes på

⁹ <http://www.ssb.no/komminnut>. Nedlastingsdato 09.02.10.

(St.prp. nr. 68, 2008-2009, Kap.13). Dette, sies det i proposisjonen, skyldes i første rekke at reformer og satsinger innen pleie- og omsorgssektoren, helsesektoren og barnehager har vært finansiert ved øremerkede tilskudd. Selv om skatteinngangen i årene 2006 – 2008 samlet sett i sektoren har vært over 12 milliarder kroner høyere enn det man anslo ved salderingen av statsbudsjettene har kostnadsveksten i samme periode vært høyere enn lagt til grunn i budsjettoppleggene.

Variasjonene kommunene i mellom er imidlertid store, også mellom kommuner som ligger i samme region og svært nær hverandre. Ett eksempel på dette er nettopp Sandnes kommune som har en vesentlig mye lavere fri disponibel inntekt enn nabokommunen Stavanger, noe som ses i figuren under som er laget på oppdrag fra det såkalt ASSS-nettverket som består av de 10 største kommunene i landet – Bergen, Bærum, Drammen, Fredrikstad, Kristiansand, Oslo, Sandnes, Stavanger, Trondheim og Tromsø. KS er sekretariat for og samarbeidspartner i nettverket.¹⁰ Hovedfokus i arbeidet er utvikling og analyse av økonomi og styringsdata på aggregert nivå.¹¹



Figur:1. Fri disponibel inntekt (korrigert for forskjeller i beregnet utgiftsbehov, pensjonsinnskudd og arbeidsgiveravgift). Avvik fra landsgjennomsnittet. Kroner pr. innbygger. Kilde: Hovedrapport ASSS-nettverket 2009: 25.

¹⁰http://img8.custompublish.com/getfile.php/1024067.1308.qadepcpvbw/Hovedrapport08_asss.pdf?return=www.tromso.kommune.no. Nedlastingsdato 09.01.10. ASSS-nettverket ledes av en programkomité på vegne av rådmennene i de ti kommunene.

¹¹ Aktiviteten og rapportene fra arbeidet skal presentere situasjonen i de samarbeidende kommunenes tjenesteproduksjon og gi grunnlag for sammenlikning og styring med sikte på effektiv tjenesteproduksjon med god kvalitet, og for egen kompetanseutvikling. Alle data er hentet fra KOSTRA med unntak av tallene for selskappskatt som er hentet fra den beregningstekniske dokumentasjonen for Inntektssystemet for kommunene.

Rapporten peker også på at selv om det generelt er slik at kommuner med høye inntekter har et høyere netto driftsresultat så stemmer dette ikke alltid. Tromsø hadde høye inntekter og lavt netto driftsresultat, mens Sandnes hadde lave inntekter og høyt netto driftsresultat i perioden. Nabobyen Stavanger hadde både høye inntekter og klart høyere netto driftsresultat enn gjennomsnittet i sektoren (Hovedrapport ASSS-nettverket 2009: 31). I tillegg viser rapporten at kommuner med relativt lave inntekter (som Sandnes) bruker en større andel av de frie disponible inntektene sine til grunnskole og pleie og omsorg enn kommuner med høyere inntekter (Hovedrapport ASSS-nettverket 2009: 35-36).

Den svake kommuneøkonomien i flere norske kommuner, deriblant Sandnes, har ført til at flere har ønsket å se på selve kommunestrukturen og behovet for sammenslåing av mindre kommuner. Frp-ordfører Harald Espelund i Ullensaker kommune hevder for eksempel at den største utfordringen med en felles innovasjonsstrategi for kommunesektoren er at mange kommuner er for små til å ta tak i utfordringene på egen hånd. Det er vanskelig å tilby gode tjenester i kommuner med mindre enn 5-6000 innbyggere, sier Espelund i det samme intervjuet med MandagMorgen som refereres over. Han mener norske kommuner må bli mer robuste, blant annet gjennom økt samarbeid, men også ved se på strukturen og vurdere sammenslåinger, slik de har gjort i Danmark. Dette imøtegår av KS-leder Sigrun Vångeng som mener at det er fullt mulig å sette innovasjon på dagsorden innen dagens kommunestruktur, og at kommunestørrelsen har mindre betydning.

Behovet for å øke effektiviteten og kvaliteten på kommunale tjenester er også blitt satt søkelys på av sentrale myndigheter. I 2006 igangsatte Kommunaldepartementet det såkalte Kvalitetskommuneprogrammet hvor 124 norske kommuner deltar. På programmets nettside kan vi lese at programmet ”skal realisere Regjeringens og kommunalministerens visjoner om en aktiv og kompetent kommunal sektor som i dialog med sine innbyggere yter gode tjenester slik at innbyggerne skal merke en forbedring”.¹²

Denne sammenfattes i punktene under:

- Kommunene skal være en levende demokratisk arena hvor folk ønsker å delta.
- Kommunene skal gi tjenester av høy kvalitet.
- Kommunene skal være en dynamisk samfunnsutvikler som legger til rette for samarbeid mellom offentlige myndigheter og frivillige krefter.
- Kommunene skal være en god arbeidsplass for sine ansatte.
- Høy etisk standard skal prege den kommunale hverdagen.

Programmet skal gjennomføres i tiden 1.1.2007 til 31.12.2009 i et samarbeid mellom staten, KS og arbeidstakerorganisasjonene, og skal bidra til å styrke kommunesektorens omdømme.

Målet med samarbeidet er ”å øke kvaliteten og effektiviteten på det kommunale tjenestetilbudet gjennom en konstruktiv samhandling mellom de folkevalgte, lederne og de

¹²http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Vedlegg/KOMM/Kvalitetskommuner/Kvalitetskommuner_notat_om_innholdet_i_samarbeidet.pdf. Nedlastingsdato 09.02.10.

ansatte slik at innbyggeren merker en forbedring. Det er et særskilt mål å redusere sykefraværet i kommunesektoren”.

Programmet fokuserer særlig på de ’tunge’ kommunale sektorene pleie- og omsorg og oppvekst og innebærer bl.a de deltakende kommunene forplikter seg på konkrete mål når det gjelder nedgang i sykefravær.

1.3. Valg av problemstilling

Som beskrevet over er utfordringene for norske kommuner mange. Innspillene til hvordan man skal angripe disse utfordringene er imidlertid også, som vi ser, mangfoldige.

Noen debatter, som debatten om kommunesammenslåing, fokuserer på de effektiviseringsgevinstene man kan oppnå ved å oppskalere den kommunale tjenesteproduksjonen. Gjennom å designe mer hensiktsmessige prosesser, slå sammen skoler, sykehjem og andre kommunale tjenester vil man oppnå en mer kostnadseffektiv produksjon av tjenestene. Dette vil man, om man benytter terminologi fra strategifaget, kunne betegne som et nokså typisk eksempel på en ’teknisk-rasjonell’ løsningsstrategi.

KS-prosjektet knyttet til en innovasjonsstrategi for kommunesektoren representerer imidlertid en annen innfallsvinkel der løsningsstrategien har et fokus på innovasjon eller søke-lære-prosesser. Gjennom å anlegge et innovasjonsfokus når det arbeides med strategisk utvikling vil kommunene ikke bare se på hvordan oppgavene kan løses på best mulig måte, men også om man i utgangspunktet utfører de rette oppgavene. Som KS-direktøren sier; i framtiden vil det ”handle om hvilke oppgaver som skal løses, og hvilke tjenester kommunene skal tilby.”

Noen av utfordringene i kommunesektoren som høyt sykefravær og en stadig eldre stab som på sikt vil trenge avløsning, er imidlertid ikke noe som nødvendigvis best løses ved å etablere større enheter eller ved å ha et innovasjonsfokus på eksisterende oppgaver og tjenester. I forhold til disse utfordringene vil det også være viktig å adressere spørsmål knyttet til trivsel og motivasjon for å arbeide i sektoren. Som KS-direktør Vågeng sier i intervjuet med MandagMorgen; ”Det er ofte menneskene som gjør en forskjell. Det å ha en god ledelse og ansatte som er stolt av arbeidsplassen sin og vil gjøre en innsats, kan bety mer enn hvor mye penger man har.” (’Kommuner tvinges til nytenkning’, MandagMorgen, nr. 31, 12. oktober 2009).

Men hvordan arbeider man så strategisk for å øke trivselen og motivasjonen og gjøre de kommunale arbeidsplassene mer attraktive for unge arbeidstakere?

Som vi skal se i den teoretiske gjennomgangen i neste kapittel vil én måte å arbeide med dette ifølge teoretikere som Senge (1991) og Collins & Porras (1997) være å utvikle strategiske mål i form av visjoner og kjerneverdier som skal virke førende og motiverende for de ansatte og i tillegg bidra til å profilere organisasjonen utad på en god måte.

Som jeg nevnte under forrige punkt har flere og flere offentlige organisasjoner brukt mye tid på arbeidet med å lage visjonsdokumenter og utvikle kjerneverdier. Formålet med dette synes å være tosidig. For det første skal disse bidra til å profilere organisasjonene utad – styrke organisasjonenes omdømme, skille dem fra andre og gjøre dem attraktive for både potensielle arbeidstakere og andre samarbeidsparter. For det andre skal disse virke førende for det strategiske arbeidet med å utvikle organisasjonen og styrke organisasjonskulturen og samholdet. I noen tilfeller fremholdes også at dette vil gjøre organisasjonene mer effektive, målrettede og innovative.

Bakteppet for dette er tanken om at man gjennom å utvikle en visjon – forstått som en veiledende idé og et relativt klart bilde av hva foretaket ønsker å gjøre og stå for i framtiden – vil klare å samle de ansatte om et felles strategisk mål og dermed føre til mer fokusert og effektiv innsats. Kjerneverdiene på sin side skal veilede de ansatte, være førende for adferden til den enkelte og enhetene og tjene som sjekkpunkt når avgjørelser skal tas på veien til å nå det overordnede strategiske målet.

Rent intuitivt oppleves dette, etter min oppfatning, som et nyttig og tiltalende grep for å styrke organisasjoner. Å samles om noen felles verdier som skal styre arbeidet synes også som en fruktbar måte å skape samhold og trygghet på. Likevel så viser både min og andres erfaring og mye forskning at dette er mye mer komplekst enn det synes ved første øyekast og at utfordringene finnes på flere nivåer:

Den første hovedutfordringen ligger gjerne i det å få oppslutning om at det kan være nyttig for organisasjonen å utvikle en felles visjon og kjerneverdier for aktiviteten som foregår i denne. Dette vil igjen være knyttet til topplederens grunnleggende syn på hva en organisasjon er og hva som er formålet med denne. Dette vil berøres nærmere i det påfølgende.

Dersom en ledergruppe i en organisasjon bestemmer at det kan være nyttig å utvikle en visjon eller kjerneverdier vil man støte på en annen hovedutfordring; nemlig hvordan en organisasjon utvikler en felles visjon og kjerneverdier. Meningene om dette vil sannsynligvis være mange, og den prosessen man velger kan ha betydning for hvordan organisasjonen forholder seg til visjonen og verdiene i det påfølgende.

En annen viktig del av arbeidet vil være det jeg vil kalle for 'implementeringen' av visjonen og verdigrunnlaget, dvs. hvordan visjonen og verdiene blir brukt i organisasjonen. I denne implementeringsprosessen vil ledere kunne møte motstand både fra enkeltmennesker og grupper som ikke kjenner seg igjen i eller ønsker å forholde seg til den visjonen og verdsettet de får presentert. Dette knytter seg igjen til de ansattes egen 'meningsskaping'; hvordan visjonen og verdiene 'kobles på' og oppleves i forhold til andre verdier de ansatte har (for eksempel verdier knyttet til profesjonen – profesjonsetikk) og opplevelse av hva organisasjonen er for dem.

Strategiske prosesser som utvikling og implementering av visjon og verdigrunnlag båndlegger ofte store ressurser. I en tid da offentlige organisasjoner er hardt presset på å begrense og målrette ressursbruken vil det å kunne måle effekten av prosessene og tiltakene

derfor ofte være ansett som viktig. Dette kan imidlertid være vanskelig og ikke tenkt på i utgangspunktet, og således bli en av utfordringene med dette arbeidet.

Men ikke alle teoretikere er like begeistret for visjoner og verdier som strategiske verktøy for å øke motivasjon og effektivitet. Som vi vil se i den teoretiske gjennomgangen av ulike forskeres synspunkt på temaet i kapittel 2, finnes det også de som anser det å arbeide med visjoner og verdier som noe som har begrenset effekt (Martin, 1992, 2002 og Christensen, Læg Reid, Roness og Røvik, 2004).

Spørsmålet jeg er opptatt av i forbindelse med denne oppgaven er:

- *I hvor stor grad er utvikling av formelle visjoner og kjerneverdier nyttige strategiske verktøy for offentlige organisasjoner?*

Dette er selvsagt et nokså bredt tema. For at temaet skal være håndterbart innenfor rammen av denne masteravhandlingen har jeg valgt å avgrense oppgaven til å gjelde kommunesektoren i Norge og å ta utgangspunkt i Sandnes kommune. Her vil jeg gjøre et case-studie og forsøke å studere dette i dybden. Hva synes ansatte, mellomledere og toppledere? Synes alle at det har vært like nyttig eller har noen ansattegrupper opplevd det som mer nyttig enn andre? Er det noen grep man har gjort i Sandnes som har styrket eller eventuelt svekket nytteverdien av dette? Her tenker jeg særlig på valg av prosess i forkant av valg av visjon og kjerneverdier og implementeringen av disse.

På bakgrunn av dette har jeg valgt følgende problemstilling:

- *På hvilke måter kan satsingen på en felles visjon og kjerneverdier sies å ha styrket organisasjonskulturen i Sandnes kommune?*

Svaret på dette spørsmålet kan selvsagt også være negativt dvs. at satsingen på en felles visjon og kjerneverdier har hatt lite å si. Svaret trenger heller ikke å være det samme sett fra alle de ansattes ståsted. Ledere, mellomledere og ansatte i førstelinjen kan ha ulike oppfatninger både når det gjelder hvor nyttig dette har vært og på hvilke måter dette arbeidet kan sies å ha styrket organisasjonen positivt.

For å svare på problemstillingen over har jeg formulert følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan har man arbeidet med å utvikle og implementere visjonen og verdiene i organisasjonen?
- Hva ønsket man å oppnå ved å utvikle en felles visjon og kjerneverdier?
- Hvordan oppfattes og brukes visjonen og verdiene av de ansatte i organisasjonen?
- Hvilke effekter (om noen) mener toppledere, mellomledere og ansatte det har å ha en felles visjon og kjerneverdier?

I begynnelsen av dette punktet peker jeg på at satsingen på visjoner og kjerneverdier også kan være nyttige verktøy i forhold til å profilere organisasjonene utad dvs. styrke organisasjonenes omdømme i forhold til ytre interessenter. Innenfor rammene av denne masteravhandlingen vil jeg bare i begrenset grad komme inn på hvordan organisasjonen har styrket sin posisjon i forhold til omgivelsene, profilert seg bedre og derigjennom styrket rekrutteringen eller innflyttingen til kommunen. Fokuset for min undersøkelse vil ligge på organisasjonen selv og hvorvidt og på hvilke måter organisasjonen styrkes gjennom et strategisk fokus på visjon og verdier.

1.4. Avhandlingens oppbygging

For å svare på problemstillingen, har jeg valgt å bygge opp avhandlingen slik:

I kapittel 2 presenterer jeg ulike teoretiske innfallsvinkler til studiet av organisasjonskultur, verdier og visjoner og den strategiske rollen disse kan spille i forhold til å øke ansattes motivasjon og organisasjoners effektivitet og legitimitet.

I kapittel 3 presenteres den metodiske tilnæringsmåten jeg har valgt for å søke og besvare problemstillingen over. Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming og har gjennomført enkeltvise intervjuer med ansatte som innehar både topplederstillinger, mellomlederstillinger og som arbeider i førstelinjen innen skole- og helseområdet.

I kapittel 4 presenteres Sandnes kommune, organisasjonen og dens tekniske- og institusjonelle omgivelser.

I kapittel 5 presenterer jeg resultatene av en tidligere lederundersøkelse gjort av Kommunenes Sentralforbund (KS) og går nærmere inn på en del data fra Sandnes kommune bl.a. sykefraværstatistikken og noen resultater fra den siste medarbeiderundersøkelsen.

I kapittel 6 vil jeg presentere funnene mine og analysere disse med utgangspunkt i teoriene jeg har presentert i kapittel 2. Deretter presenteres anbefalingene til Sandnes kommune i kapittel 7 før jeg avslutter med en oppsummering, en vurdering av om undersøkelsen har gitt svar på problemstillingen og noen siste refleksjoner i kapittel 8.

2. Ulike teoretiske innfallsvinkler til studiet av verdier og visjoners strategiske rolle i organisasjoner

Temaet jeg er opptatt av i forbindelse med denne oppgaven er knyttet opp til debatten om hvorvidt man kan styrke organisasjonskulturen i en organisasjon gjennom utvikling av formelle visjoner og kjerneverdier.

For å belyse temaet og problemstillingene og avgrense analysen ønsker jeg å gå nærmere inn i noen utvalgte teorier.

Mitt valg av teoretisk tilnærming er primært begrunnet i forskningsspørsmålene jeg angir i punkt 1.3. Forskningsspørsmål 1 ”Hvordan har man arbeidet med å utvikle og implementere visjonen og verdiene i organisasjonen?” er ment å bidra til en større forståelse om selve fremgangsmåten har betydning for utfallet av prosessen når man arbeider med utvikling og implementering av visjon og verdier. Dette er relatert til teori som framhever betydningen av å involvere de ansatte når man arbeider med visjoner og verdier (Senge 1991).

Spørsmål 2 ”Hva ønsket man å oppnå ved å utvikle en felles visjon og kjerneverdier?” er ment å gi forståelse for hva ledelsen i Sandnes kommune mente ville oppnås gjennom å satse på en ny visjon og kjerneverdier. Jeg ønsker også å se på hvordan dette oppfattes av ansatte som ikke er ledere. Dette er relatert til en teoretisk debatt om hvordan man kan påvirke organisasjonskulturen gjennom denne type strategisk arbeid (Senge 1991, Collins&Porras, 1997, Martin 1992, 2002).

Spørsmål 3 ”Hvordan oppfattes og brukes visjonen og verdiene av de ansatte i organisasjonen?” er ment å gi innsikt i hvordan ansatte og ledere i Sandnes kommune bruker visjonen og verdiene i hverdagen. Her vil jeg bruke teori som omhandler hvordan mennesker relaterer sine egne verdier til organisasjonens verdier (Senge 1991, Martin 1992, 2002).

Spørsmål 4 ”Hvilke effekter (om noen) mener toppledere, mellomledere og ansatte det har å ha en felles visjon og kjerneverdier?” er ment å avdekke hvorvidt og hvordan ledere og ansatte mener at arbeidet har hatt effekt. Er målene oppnådd eller har arbeidet hatt helt andre, og kanskje utilsiktede, effekter? I tillegg til å relatere dette til de teoriene jeg har allerede har nevnt ønsker jeg her å inkludere teori som spesifikt omhandler offentlig sektor og skandinaviske forhold. I tillegg ønsker jeg å vektlegge et mer institusjonsteoretisk perspektiv (Christensen, Lægreid, Roness og Røvik 2004).

Svarene på disse spørsmålene mener jeg vil belyse problemstillingen *På hvilke måter kan satsingen på en felles visjon og kjerneverdier sies å ha styrket organisasjonskulturen i Sandnes kommune?*

Også andre teorier enn de jeg har valgt kunne vært relevante og bidratt til å ta min analyse i en annen retning. Jeg har imidlertid valgt de teoriene som jeg mener egner seg best. Disse vil jeg bruke aktivt når jeg i det påfølgende drøfter funn i min undersøkelse i kapittel 6.

2.1. Hva er Organisasjonskultur?

Som nevnt i kapittel 1 er det blitt stadig mer vanlig for organisasjoner å utvikle visjoner, formålsparagrafer og kjerneverdier. Hensikten med dette synes å være tosidig; visjonen og kjerneverdiene skal bidra til å profilere organisasjonen og har således en viktig funksjon i omdømmebygging og kommunikasjon med omverdenen. Samtidig har visjonen og kjerneverdiene også en intern funksjon idet de skal virke førende for beslutninger og styrke organisasjonen 'innenfra' dvs. skape en sterkere og mer motiverende *organisasjonskultur* som skal gjøre organisasjonen bedre i stand til å nå sine overordnede mål.

Organisasjonskultur er et vidt begrep, men betegner bl.a. de verdier, skikker, historier og tradisjoner som finnes i en organisasjon og som gjør den annerledes enn andre eller unik. Koblet til organisasjonskultur er begrepet organisasjonsverdier (organizational values) og organisasjonens strategiske formål (organizational mission/purpose) og visjon (Johnson, Scholes, Whittington, 2008: 163- 167). Dette kan defineres som de holdninger og idéer en organisasjons interessenter har om hvilket mål organisasjonen har og hva som er den riktige måten å opptre på for å nå disse målene.

Organisasjonsforskerne Deal og Kennedy definerer organisasjonskultur som “the way things get done around here” – måten vi gjør ting her (Deal & Kennedy, 1982), mens Schein, definerer organisasjonskultur som:

A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems.

(Schein 2005:373-4)

Ifølge Schein er kulturen det vanskeligste å forandre i en organisasjon og noe som kan bestå uavhengig om organisasjonen endrer sine produkter, får nye ledere eller vedtar ny visjon, misjon eller strategiske mål. Schein mener likevel at nettopp det å styrke organisasjonskulturen, eller aspekter ved denne, er en forutsetning for å øke effektiviteten i organisasjonen eller nå andre viktige strategiske mål.

En måte en ledergruppe kan jobbe med å styrke organisasjonskulturen eller å få til organisasjonsmessig endring er å tydeliggjøre hvilke verdier som skal være førende for arbeidet i organisasjonen og hva som er organisasjonens misjon eller formål (organizational mission/purpose) og visjon. ”Verdier skaper identitetsfølelse, fra styrerommet til fabrikkhallen, og får folk til å føle seg spesielle”, sier Bolman & Deal (2004: 283). Å utvikle et sett av kjerneverdier er derfor blitt en viktig del av det strategiske arbeidet som skjer i moderne organisasjoner.

2.2. Teorien om den lærende organisasjon

I boka *Den femte Disiplin. Kunsten å skape lærende organisasjoner* hevder den amerikanske organisasjonsforskeren Senge at ”Det.. [...] .. godt (skal) gjøres å finne fram til en organisasjon som har oppnådd noen grad av storhet uten også å ha hatt mål, verdier og visjoner som organisasjonens medlemmer har sluttet opp om.” I boka argumenteres det for at organisasjoner er dynamiske systemer som er i stadig utvikling og endring. Likevel er sjansene store for at de over tid ikke vil overleve som selvstendige organisasjoner, men bukke under. En av hovedårsakene til dette er at de ikke er ’lærende organisasjoner’, altså organisasjoner som oppdager hvordan de skal vekke til live menneskers motivasjon og fremme deres evne til å lære på alle nivåer i organisasjonen (Senge 1991:10-23).

I boka lanseres fem disipliner for å bygge lærende organisasjoner. Disse er ’personlig mestring’, ’mentale’ modeller’, ’gruppelæring’, ’felles visjon’ og den såkalte femte disiplin ’systemtenkning’. I denne sammenhengen vil jeg ikke å gå dypt inn i de tre første av disse disiplinene. Den fjerde av disse – å utvikle en felles visjon – skal jeg imidlertid se nærmere på.

For Senge handler visjonsbygging om dannelse av et felles bilde av organisasjonens fremtidige profil og mål. I følge Senge vil en felles visjon forandre menneskers forhold til virksomheten de arbeider i. Gjennom et felles fokus og framtidsbilde viskes skillet mellom ’oss’ og ’de’ ut, og menneskene får en sterkere følelse av tilhørighet; bedriften ”... er ikke lenger ’deres bedrift’ – men blir til ’vår bedrift’ [...] Organisasjonens felles følelse av mål, visjon og operative verdier skaper en grunnleggende form for fellesskap.” På bakgrunn av denne følelsen av tilhørighet utvikler organisasjonen en egen identitet, og bereder grunnen for lærende prosesser, som å utfordre utdaterte tenkemåter og synspunkter og erkjenne både egne og organisasjonens svakheter. ”Uten den store drømmen vil småligheten råde.”

Utfordringen vil imidlertid ligge i å drømme en drøm folk kan enes om; å bygge en felles visjon som springer ut av, eller bygger på, menneskers personlige visjoner. Bare på denne måten, vil de kunne få sin kraft og fremme forpliktende holdninger i organisasjonen. Å oppmuntre til at mennesker skal utvikle personlige visjoner vil derfor være en viktig lederoppgave. Om ikke en personlig visjon er koblet på organisasjonens visjon vil resultatet være lydighet, snarere enn forpliktende innsatsvilje.

Ledelsen kan altså ikke pådytte organisasjonen en visjon og forvente at denne skal virke førende for adferden til enkeltmenneskene i organisasjonen. Det første skrittet innen denne ’disiplinen’ vil derfor være å gi opp tradisjonelle tanker om at visjoner alltid kunngjøres ovenfra eller utvikles fra organisasjonens institusjonaliserte planleggingsprosess. Senge synes dermed å føye seg inn i rekken av forskere som har liten tro på fruktbarheten av et rent top-down perspektiv når det gjelder strategisk ledelse.

Å utvikle en tradisjonell ovenfra-og-ned visjon på bakgrunn av for eksempel en SWOT, interessent- og konkurranseanalyse vil ofte ha nedslående resultater på litt lengre sikt, fordi den ikke blir levende i organisasjonen, hevder Senge. Rasjonalet og tenkningen bak visjonen vil, om man velger en slik innfallsvinkel, bare deles av et fåtall mennesker, nemlig

toppledelsen. Ofte vil dette også henge sammen med at toppledelsen har uklare forestillinger om hva visjonen skal brukes til og en formening om at en visjon skal kunne løse problemer knyttet til lav arbeidsmoral eller manglende strategisk ledelse. Dette vil være feil innfallsvinkel, siden en visjon ikke kan være en løsning på et problem. I tillegg vil visjonens kraft forsvinne om man skulle være så heldig å løse problemene som nevnes over.

Dette betyr ikke at visjoner ikke kan komme fra toppen, men at de også kan springe fram andre steder i organisasjonen. Det aller beste vil derfor være om de vokser fram gradvis som et resultat av dialog om individuelle visjoner. Dette vil imidlertid kreve at man som leder legger opp til møteplasser og prosesser der enkeltmennesker kan føle seg frie til å uttrykke sine tanker og drømmer for organisasjonen (Senge 1991: 214-218).

Ett av Senges hovedpoeng er imidlertid at en felles visjon må være knyttet til de personlige visjonene menneskene i organisasjonen besitter. Først når folk virkelig tror de kan skape sin egen framtid vil en felles visjon bli en levende kraft. Der det finnes en ekte visjon vil mennesker skape og lære, ikke fordi de blir fortalt hva de skal gjøre, men fordi de har lyst. Dette henger sammen med den 'femte disiplin', *Systemtenkning*. Om organisasjonen ikke også praktiserer dette vil det å skape en felles visjon ha liten verdi.

For å bli en lærende organisasjon, i Senges betydning av ordet, må ledelsen og de ansatte i organisasjonen nemlig øve på å se seg selv og omverden i et helhetsperspektiv slik at de kan oppdage strukturelle adferdsårsaker og endre disse. Menneskene i organisasjonen må stimuleres til å se på mennesker som proaktive deltakere som skaper sin egen virkelighet, som personer som går fra å reagere på nåtiden til å skape framtiden. Målet er å trene organisasjonens medlemmer til å identifisere de underliggende strukturene framfor å henge seg opp i enkelthendelser. "Visjonen gir oss bildet av det vi ønsker å skape. Systemtenkning avslører hvordan vi har skapt det vi har i dag." Alle disiplinene utvikles parallelt, men det er den femte, systemtenkingen, som skal integrere komponentene og legge til rette for effektive løsninger og organisasjonsmodeller.

På tross av at mange ledere har hoppet på 'visjonsbølgen' i de senere årene, har mange også, ifølge Senge, opplevd at den forventede økningen i produktivitet og konkurranseevne er uteblitt. Årsakene til dette kan være flere, sier han. Visjoner kan for eksempel 'dø' fordi mennesker blir skuffet over hvor tilsynelatende vanskelig det kan være å realisere dem. Mennesker kan også bli overveldet av hverdagens krav og ikke klare å rette blikket framover."Så snart folk slutter å spørre: Hva er det vi virkelig ønsker å skape? og i stedet begynner å forfekte 'den offisielle versjonen' vil kvaliteten på diskusjoner og mellommenneskelige relasjoner gradvis undergraves [. . .] Visjonen blir bare en levende kraft når menneskene tror at de kan skape sin egen virkelighet" (Senge 1991:233-234).

Som vi ser over mener Senge at utviklingen av en felles visjon er avgjørende for å skape en lærende organisasjon som kan tenke nytt og derigjennom øke sin effektivitet og tilpasningsdyktighet i forhold til omgivelsene jmf. Forskningsspørsmål 2 og 4. Slik sett synes hans teori å understøtte det arbeidet som er igangsatt både i Sandnes kommune og i andre offentlige organisasjoner. Det er også grunn til å tro at denne meget populære boken har hatt

stor appell og inspirert mange foretaksledere både i offentlig og privat sektor de siste 20 årene.

Ifølge Senge er det imidlertid ikke nok å bare utvikle en visjon. Visjonen må være en forlengelse av de ansattes egen visjon og forankres i deres egen personlige visjon for sitt liv. For å få til dette må ledelsen tilrettelegge for inkluderende prosesser og dialog når visjonen utvikles. Hvorvidt dette er tilfellet i Sandnes kommune er noe jeg vil undersøke i forbindelse med forskningsspørsmål 1. ”Hvordan har man arbeidet med å utvikle og implementere visjonen og verdiene i organisasjonen?” I hvor stor grad de ansatte opplever at dette relateres til deres egen personlige visjon for sitt liv vil også berøres i forbindelse med spørsmål 3 ”Hvordan oppfattes og brukes visjonen og verdiene av de ansatte i organisasjonen?”

2.3. Verdienes betydning når man bygger for suksess

Senge har i hovedsak et fokus på betydningen av å utvikle visjoner. Men hva så med verdier? Hvor viktige er disse i forhold til å styrke organisasjonskulturen? (jmf. Forskningsspørsmål 2 og 4).

Også andre forskere har ment at et foretaks produktivitet og konkurransevne kan økes gjennom å utvikle felles tanker som peker utover det å produsere en vare eller tjeneste på den mest kostnadseffektive måten. Noen av de mest framtrepende blant disse er Collins & Porras. Boken *Built to Last* kom ut i første utgave i 1994, og er resultatet av et seksårig forskningsprosjekt som tok sikte på å studere hvorvidt visjonære selskaper som lykkes over tid deler noen trekk og hva disse eventuelt er. I boka peker forskerne på at de, i motsetning til tradisjonell business school-doktrine, fant at den dominerende driveren i de vellykkede selskapene de studerte slett ikke var å maksimere aksjeeiernes profitt (Collins & Porras 1997:55).

I stedet fant de at vellykkede selskapene har hatt flere mål (cluster of objectives) hvor det å tjene penger kun var ett av mange. Visjonære og vellykkede selskaper er i mye større grad drevet av ideologi enn profittmotive. Dette innebærer ikke at selskapene ikke også var opptatt av profitt, men at de i tillegg til dette søkte å oppnå mye større og meningsfulle ting og at de besatt en kjerneideologi som gikk utover rent økonomiske hensyn. Forskerne fant at de mest suksessfulle selskapene hadde en slik kjerneideologi i større grad enn selskapene forskerne sammenlignet dem med.

Hva som oppfattes som ’meningsfullt’ for det enkelte selskap kan imidlertid variere. Selv om verdier som innflytelse, integritet, respekt for den enkelte ansatte, kundetilfredshet, kreativitet og samfunnsansvar ofte var tema i forbindelse med selskapenes kjerneideologier var det ikke ett enkelt tema som gikk igjen. Dette, mener forskerne, peker i retning av at det viktigste ikke er hva kjerneideologien omfatter, men at man overhodet har en slik ideologi. At ideologien oppfattes som autentisk dvs. ekte eller opprinnelig av de ansatte er imidlertid viktig. I tillegg må de ansatte oppleve at selskapet søker å handle i samsvar med denne ideologien.

Kjerneideologien er satt sammen av to elementer – kjerneverdier (core values) og formål (purpose). Kjerneverdiene omfatter organisasjonens grunnleggende og vedvarende prinsipper som ikke under noen omstendigheter skal forkastes. Disse må ikke forveksles med spesifikke kulturelle eller operasjonelle praksiser, og endres ikke ved nye ledelsestrender, moter eller som en respons på endrede markedsvilkår, sier forskerne.

Formål, eller 'purpose' betegner organisasjonens fundamentale årsak for å eksistere utover det å tjene penger, en vedvarende ledestjerne for virksomheten som ikke må forveksles med spesifikke mål eller foretaksstrategier. Formålet trenger ikke å være unikt og bør være av en sådan art at det kan inspirere organisasjonen i lang tid – kanskje i hundre år eller mer. Et annet viktig poeng i forhold til formålet er at dette ikke er skapt. I følge forskerne er formålet noe man oppdager ved å se 'inn i' organisasjonen – ikke utenfor (Collins & Porras 1997:73-87).

Organisasjoner som søker suksess i det lange løp bør derfor arbeide målrettet med å utvikle denne kjerneideologien. I tillegg bør de utvikle en visjon som, ifølge forskerne, består av kjerneideologien pluss en beskrivelse av en tenkt og fortrinnsvis suksessfull framtid for organisasjonen. Visjonen bør inneholde et BHAG – a Big, Hairy, Audacious Goal - et stort, hårete og modig mål – som organisasjonen vil bruke de neste 20 – 30 årene på å nå.

I likhet med Senge foreslår Collins & Porras at ledere arbeider målrettet med å endre perspektiv – både sitt eget og de ansattes. I stedet for å se organisasjonen som et middel for å utvikle produkter, bør man se produktene som et middel for å utvikle selskapet. De deler også Senges syn på at det ikke er nok å lage elegante visjoner, kjerneverdier og formåls erklæringer. "Just because a company has a 'vision statement' (or something like it) in no way guarantees that it will become a visionary company!"

Hvorvidt arbeidet med visjoner, kjerneverdier og formålsparagrafer vil ha effekt i forhold til å gjøre organisasjonen mer suksessfull vil i stor grad avhenge av hvorvidt man klarer å oversette kjerneideologien og visjonen og gjøre den til en del av virksomheten dvs. at den reflekteres i organisasjonens mål, strategier, taktiske avgjørelser, policy, prosesser, kulturell praksis, lederoppgaver og systemer. Et suksessfullt foretak vil utvikle et miljø (total environment) som omslutter de ansatte og bombarderer dem med signaler som er så konsistente og gjensidig støttende at det er så å si umulig å misforstå foretakets ideologi og ambisjoner (Collins & Porras 1997:201-232).

Det sentrale konseptet her er ifølge forfatterne 'alignment', et ord som best kan oversettes med det norske ordet 'tilpassing'. Med dette menes at alle de ulike delsystemene i et foretak arbeider sammen og tilpasses foretakets kjerneideologi og visjon. Dette er synspunkt som har mye til felles med de som ligger til grunn for det integrerte perspektivet på endringsledelse som fremsettes av Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo i boka *Endringsledelse i et strategisk perspektiv* (Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo 2007: 259 – 273). Her vektlegges betydningen av å arbeide med å styrke både adferdssystemet og ledelsessystemet om man ønsker endring og forbedringer. Bakgrunnen for dette er den konseptuelle foretaksmodellen som presenteres i samme bok. Denne består av fire delsystemer;

Koalisjonssystemet som består av foretakets interessenter. Disse interessentene kan endres over tid – gamle forsvinner og nye kommer til. I tillegg kan styrkeforholdet mellom interessentene eller 'kontraktene' endres.

Ledelsessystemet som representerer all adferd som er rettet mot å utvikle og oppfylle kontraktene med interessentene.

Adferdssystemet som er summen av den individuelle adferden som utøves i organisasjonen.

Transformasjonssystemet som er prosessene som bidrar til å transformere bidrag til belønninger.

Alle disse fire delsystemene er koblet opp til organisasjonens omgivelser gjennom koalisjonssystemet (Busch et al. 2007:32).

2.4. Kultur i organisasjoner – tre perspektiver

Som vi ser over mener noen forskere at kjerneverdier, formålsparagrafer og visjoner er av avgjørende betydning for å bygge suksessfulle organisasjoner der mennesker får oppfylt sine egne ambisjoner samtidig som de bidrar positivt til organisasjonens utvikling. Paralleller trekkes både til idretten og til katedralbygging, og det pekes på at man gjennom å skape en felles visjon vil få en slik forpliktelse i organisasjonen at intern politisering og kiving undergraves (Senge 1991:277).

På bakgrunn av disse teoriene bør jeg finne positive resultater når jeg starter min analyse av funnene i Sandnes kommune og skal besvare forskningsspørsmålene mine. Særlig om jeg i tillegg finner at de ansatte har klart å 'koble på' sine egne visjoner og verdier på foretakets, og laget en forent felles visjon, slik Senge hevder er en forutsetning om arbeidet med en felles visjon skal lykkes.

Men hvor enkelt er det egentlig å 'koble seg på' og lage en felles visjon til sin egen? Og er det nødvendig for at de ansatte skal oppleve at visjoner og verdier er nyttige for organisasjonen og dem selv? Dette ligger bak mitt tredje forskningsspørsmål: Hvordan oppfattes og brukes visjonen og verdiene av de ansatte i organisasjonen?

Ikke alle forskere er like overbevist om at organisasjonskultur kan endres på den måten. I boken *Cultures in Organizations; Three perspectives* (1992) studerer Joanne Martin konseptet 'Organisasjonskultur' fra tre ulike synsvinkler.

Noen av spørsmålene Martin søker å besvare i sin analyse er hvordan kultur kan forandres og hvorvidt det er slik at kultur nødvendigvis må være noe som er konsistent, delt (shared) og integrerende eller om det ikke også, innad i en organisasjon, kan være slik at kulturen er inkonsistent og et uttrykk for forskjeller? På bakgrunn av å anlegge det hun kaller for 'integreringsperspektiv', 'differensieringsperspektiv' og 'fragmenteringsperspektiv' kan man komme fram til nokså ulike svar på disse spørsmålene. Bakgrunnstesen er at teori konstruerer, snarere enn å reflektere virkeligheten, og at til sammen utgjør de tre perspektivene et analytisk og komplementært rammeverk for å studere kultur i organisasjoner.

Det første perspektivet, integrasjonsperspektivet, karakteriseres av et syn på kultur som noe homogent, kollektivt og konsensusbyggende. Det andre, differensieringsperspektivet, ser på kultur i organisasjoner som noe som utgjøres av øyer av subkulturer som ofte er i konflikt, i harmoni eller er likegyldige i forhold til andre. Det tredje, fragmenteringsperspektivet, anser også organisasjonskultur for å være definert av mange og motsigende spenninger og paradokser, men henger dette på organisasjonens iboende natur og ikke på konflikter mellom klart definerte subkulturer. I boka settes søkelyset på hvordan disse tre ulike perspektivene kan føre til vidt forskjellige konklusjoner ved analyse av den samme organisasjonen, OZCO, som er et pseudonym for en virkelig bedrift på Fortunes TOP 500 liste (Martin 1992:5).

Martin faller ikke ned på noen konklusjon i forhold til hvilket perspektiv som er mest hensiktsmessig i denne boken, men videreutvikler sin argumentasjon i boken *Organizational Culture* fra 2002. Her kommer hun nærmere inn på betydningen av visjoner og verdier sett fra de tre ulike perspektivene (Martin 2002:174 – 177).

Dersom man anlegger det såkalte 'integreringsperspektivet' er det nokså sikkert at man vil finne at organisasjonskultur bør være et viktig fokusområde for ledere. Ved å satse på gjennomarbeidede visjonserklæringer, støttet opp av godt utviklede formåls- og kjerneverdier, vil man kunne generere både forpliktelse og velvilje hos de ansatte, noe som igjen vil øke produktiviteten og, i neste instans, selskapets lønnsomhet. I et slikt perspektiv vil også lederen kunne oppleve det som meget meningsfullt at hans eller hennes personlige verdier kan reflekteres i organisasjonens verdier.

Om man derimot anlegger et 'differensieringsperspektiv' på organisasjonskultur vil man kunne hevde at kultur sjelden er noe som deles av alle i større organisasjoner. I tillegg er det noe langt mer enn bare et felles sett med verdier. Kultur i organisasjoner utgjøres av slike ting som vaner, systemer og diskurser. Sett fra et differensieringsståsted vil verdi-homogenitet ikke finnes i realiteten, men kun i topplederens hoder. I stedet vil ansatte kanskje dele noen verdier, men være uenige om andre, og noen ganger til og med oppleve at verdiene som 'pådyttes' dem utenfra er i konflikt med deres personlige verdier og ideologi. At ledere og ansatte ikke alltid deler synspunkt og kultur er også et moment man må ta med i betraktningen. Selv om man arbeider i samme organisasjon kan man ha svært ulike sosio-kulturelle ståsted som preger ens innfallsvinkel, vaner og meninger. Ulikheter i utdanning, kjønn, alder og etnisk tilhørighet vil også spille inn. En kvinne fra en etnisk minoritet og med lav utdanning vil ha helt andre verdier og prioriteringer enn en høyt utdannet mann i toppledelsen.

Det siste perspektivet som foreslås er det såkalte 'fragmenteringsperspektivet'. Om man anlegger et slikt perspektiv vil man sannsynligvis mene at begge de to forutgående perspektivene representerer en overforenkling, og at virkeligheten er langt mer kompleks. Det er for eksempel ikke nødvendigvis slik at man ikke kan dele toppledelsen visjon fordi om man er ansatt 'på gulvet' eller har lavere utdanning. Selv om verdikonsensus også i dette perspektivet er vanskelig oppnå, er det heller ikke slik at organisasjoner kan deles inn i klare lag der noen undertrykker og andre undertrykkes. I tillegg vil man sannsynligvis anse kultur som noe som er i konstant utvikling – noen ganger påvirket av toppledelsens tanker, andre

ganger av 'bottom-up' prosesser. Når man skal tolke hvorvidt det har funnet sted kulturelle forandringer og hvilken effekt de eventuelt har på organisasjonen, vil man derfor som regel kunne tolke disse på mange ulike måter. "People don't agree what change is intended, why, or even what exactly has changed."

Martins hovedmål er imidlertid ikke å ta et oppgjør med forskere som har arbeidet med et integrasjonsperspektiv på kultur slik som Deal, Schein og andre, men å vise at det finnes andre innfallsvinkler. Hun påpeker likevel at det forskningsmessige fundamentet for å hevde at det er en direkte kobling mellom en sterk og delt organisasjonskultur og lønnsomhet/økt effektivitet kan anses som svakt (Martin 2002:181-182). Ofte har utvalget av foretak som er studert vært for lite til å hevde at det finnes en definitiv sammenheng, sier hun. Ifølge Martin er det i det hele tatt ikke så mange studier som direkte måler sammenhengen mellom kultur og profitt. Kultur i organisasjoner blir dessuten ofte målt på en overfladisk måte gjennom spørreskjema hvor man ber ansatte om å svare om de er enige eller uenige i ulike påstander knyttet til verdier og praksiser de har observert i jobbsammenheng.

Hypotesen om sammenhengen mellom en sterk/felles kultur og verdier og organisasjonens effektivitet eller lønnsomhet, den såkalte kultur-profitthypotesen, er fremdeles i dag ikke bevist, bl.a. fordi det er svært mange faktorer som spiller inn i forhold til et foretaks lønnsomhet. Studier med utgangspunkt i denne hypotesen lik den som er utført av Collins & Porras, har ikke i tilstrekkelig grad tatt høyde for dette og har også svakheter når det gjelder å måle kultur, sier hun.

Dersom man skulle kunne undersøke dette på en fyllestgjørende måte ville man ha måttet valgt en svært langvarig studie der man så på mange variabler (inkludert ulike kontrollvariabler). Her måtte man også ta hensyn til ikke-kulturelle variabler som influerer på lønnsomhet og effektivitet, slik som ulike markedsforhold, forretningsstrategi og andre økonomiske forutsetninger. Selv om kultur-profitthypotesen forblir svært populær, sier Martin, er den ikke bevist på tross av ulike forskeres forsøk på å overkomme disse metodologiske utfordringene.

Martins framheving av ulike perspektiver på kultur i organisasjoner utfordrer Senge og Collins & Porras syn på at ansatte må dele visjoner og verdier for å skape suksessfylte effektive foretak og 'lærende organisasjoner' jmf. Forskningsspørsmål 2 og 4. Og selv om hun ikke faller ned på noen konklusjon kan man ta hennes argumenter videre og si at det ikke nødvendigvis er en motsetning mellom å ha visjoner og verdier som er annerledes, endog i motsetning til, foretakets og det å være en arbeidstaker som utfører sitt arbeid med glød og på en effektiv måte. Den ansatte vil da forankre sin egen yrkesutøvelse i sine egne verdier og visjoner (fragmenteringsperspektivet), eller dele denne med en mindre gruppe i organisasjonen, en subkultur (differensieringsperspektivet). Dette ønsker jeg å studere videre gjennom mitt forskningsspørsmål nr. 3. Hvordan oppfattes og brukes visjonen og verdiene av de ansatte i organisasjonen?

2.5. Visjoner og verdier i offentlig sektor - et organisasjonsteoretisk perspektiv

Senge, Collins & Porras og Martin synes i prinsippet ikke å skille mellom kommersielle og offentlige foretak i sin analyse. Likevel synes deres hovedfokus å være på kommersielle foretak, særlig i USA, og det kan være følgelig være nyttig å inkludere teori som i større grad relateres til offentlig sektor og til skandinaviske forhold når jeg skal skape et bakteppe for mine forskningsspørsmål.

I boken *Organisasjonsteori for offentlig sektor* peker forfatterne på at betydningen av verdier og klare visjoner og mål i organisasjoner ofte vil henge sammen med det grunnleggende synet man har på organisasjoner (Christensen, Lægreid, Roness og Røvik 2004). Anser man organisasjoner for å være 'instrumenter' innrettet med henblikk på å løse bestemte oppgaver, det som gjerne betegnes som det instrumentelle perspektivet på organisasjoner? Eller anser man dem for å være noe 'mer' enn bare en hensiktsmessig (rasjonell) organisering for å løse en spesiell type oppgave (eksempelvis undervise eller produsere syltetøy)?

Ifølge Christensen et al vil et fokus på en organisasjons verdier ofte forbindes med det de betegner som 'det kulturelle perspektivet' på organisasjoner eller institusjoner. Verdier slik man ser på dem her vil i hovedsak representere uformelle normer og hensyn som har vokst gradvis fram over tid og som ligger til grunn for utviklingen av historisk-institusjonelle trekk eller tradisjoner ved organisasjoner dvs. at de utvikler seg gradvis i naturlige prosesser. Å tenke at man kan 'vedta' eller 'innføre' verdier vil ofte være en innfallsvinkel som, ifølge forfatterne, møtes med skepsis fra mennesker som har dette perspektivet.

En annen innfallsvinkel som henger tett sammen med det å ha et mer 'instrumentelt' syn på organisasjoner, kan være å tenke seg at verdier kan påføres organisasjoner eller at man kan forsøke å påvirke organisasjonens indre liv gjennom bevisst design og endringer av de uttrykte verdiene. Gjennom å arbeide bevisst og målrettet med å utvikle organisasjonens visjoner, mål og kjerneverdier vil man kunne påvirke og endog styre adferd på en slik måte at resultatene og effektiviteten i organisasjonen øker. Dette er en tankegang som man med mål- og resultatstyring og utvikling av resultatindikatorer har søkt å sette ut i livet i offentlige organisasjoner.

Klare mål og verdier garanterer ikke for måloppfyllelse, ifølge forfatterne. Dette fordi det kan være motstand både i og utenfor organisasjonene, og fordi betingelsene for å sette dem ut i livet kan endre seg over tid. Man kan gå i følgende fallgruver i forbindelse med dette:

- Målene kan være for vage, inkonsistente og komplekse, slik at de er vanskelige å innfri og ikke gir gode nok handlingsrammer for ulike aktører.
- Å sette klare mål gir likevel ikke klare nok føringer for organiseringen av arbeidet.
- Målene kan være vanskelige å kvantifisere noe som gjør det vanskelig å måle om man har oppnådd målene.

Om man anlegger et kulturelt perspektiv vil utfordringene ved å innføre klare mål og vedta verdier være enda større, hevder forfatterne, fordi man da vil være opptatt av slike ting som

vedlikehold av sosiale nettverk, læring og selvrealisering. Dette kan igjen ha gitt opphav til en rekke uformelle mål i organisasjonen som kan komme i konflikt med de formelle målene.

Et av kjennetegnene ved offentlige organisasjoner er at de ofte har komplekse og vage mål og visjoner. Dette kan forstås som en refleks av et komplisert samfunn og et komplekst politisk-administrativt system, hvor det er mange aktører og hensyn som må tas. Det er dessuten i økende grad slik at ulike politikkområder henger sammen og griper over i hverandre. Dette øker kompleksiteten i mål, strukturelle løsninger og offentlige tiltak.

Trekk ved offentlige mål, i tillegg til det instrumentelle og kulturelle perspektivet, kan også forstås fra et 'myteperspektiv'. Dette refereres også til som den 'nyinstitusjonelle skolen' i organisasjonsteorien hvor ett av nøkkelresonnementene er at organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser, hvor de konfronteres med sosialt skapte normer. Disse kan vi også kalle for myter. Organisasjoner må forholde seg til disse normene og forsøke å inkorporere og reflektere dem utad, selv om de ikke nødvendigvis gjør virksomheten mer effektiv. Gjennom denne prosessen, sier forfatterne, blir organisasjonene mer like på overflaten, noe som skiller seg fra mangfoldet som beskrives i det kulturelle perspektivet.

I et slikt myteperspektiv kan vi altså si at organisasjoner kan 'late som' og adoptere handlingsmønstre gjennom imitasjon og uten at de får instrumentelle effekter, det vil si at de fungerer som et 'utstillingsvindu' eller et ferniss, som primært styrker organisasjonens legitimitet. Offentlige organisasjoner vil bestandig ha en rekke visjoner og offisielle mål. Disse er politisk funderte, staker ut en kurs og gir håp om forbedring på en rekke områder. Det er passende for politiske ledere å ha visjoner, sier forfatterne, men disse er sjelden veldig forpliktende. I et myteperspektiv vil man legge til grunn at mål som formuleres primært har en symbolsk karakter, og ikke er ment å ha instrumentelle virkninger. I stedet vil målene være en del av en symbolsk metastruktur som man henviser til for å styrke legitimiteten, mens en underliggende struktur vil styre den faktiske beslutningsadferden. "Ulike aktører kan ønske å operasjonalisere mål, enten fordi de helt bevisst ønsker å bruke dem instrumentelt, eller fordi de ikke ser dobbeltheten i mål og tror de er rettet inn mot konkrete handlinger."

Som vi ser i denne gjennomgangen vil også en del institusjonsteoretikere hevde at å utvikle visjoner, målformuleringer og kjerneverdier har begrenset verdi i forhold til å øke effektiviteten i organisasjoner. Likevel så kan det ha betydning i forhold til omgivelsene, særlig for å øke organisasjonens legitimitet og vise at den, i likhet med andre liknende organisasjoner, har planer og mål. Dette er et perspektiv som til en viss grad kan forklare hvorfor en del såkalte 'organisasjonsoppskrifter' synes å bre seg raskt innenfor visse sektoren. Om en institusjon med høy prestisje har utviklet visjon, mål og kjerneverdier vil andre, liknende institusjoner, raskt komme etter, ifølge forfatterne (Christensen et al. 2005:66-105)

Hvorvidt visjonen og verdiene som er formulert i Sandnes kommune primært har funksjon som myte eller øke organisasjonens legitimitet er noe jeg ønsker å finne svar på ved hjelp av alle forskningsspørsmålene jeg har formulert.

2.6. Oppsummering

Som den teoretiske gjennomgangen viser finnes det mange ulike syn på hvorvidt og på hvilke måter visjoner, formålsklæringer og verdier kan være nyttige strategiske verktøy for organisasjoner. Mens noen, som Senge og Collins & Porras, anser dem for uvurderlige for å bygge en suksessfull organisasjon, peker Martin på at organisasjonskultur ikke nødvendigvis lar seg manipulere på den måten de førstnevnte forskerne tror. Utfordringene er langt større enn at de ansatte må tro på at de kan skape sin 'egen virkelighet' slik Senge fremholder. Mennesker skaper nemlig sin egen virkelighet hele tiden, om man ser på organisasjoner i Martins fragmenteringsperspektiv.

Når det er sagt hevder også Senge at det i dagens organisasjoner foregår mye 'påklistret' visjonsarbeid, der visjonen egentlig er en persons eller gruppes visjon som er påtvunget organisasjonen (Senge 1991:212). Denne type visjoner gir i beste fall bare ordrelydighet, sier han, ikke forpliktende innstilling. Om vi følger argumentasjonen knyttet til myteperspektivet som beskrives av Christensen et al. trenger imidlertid ikke denne typen 'påklistrede' visjoner å være uten hensikt, selv om de får få effekter innad i organisasjonen. Dette fordi de bidrar til å øke organisasjonens legitimitet i forhold til ytre interessenter.

3. Noen vitenskapsteoretiske og metodologiske betraktninger

3.1. Ontologiske og epistemologiske perspektiver på studiet av verdier og kultur i organisasjoner

Å studere organisasjoners visjoner og kjerneverdier og hvordan de operasjonaliseres og forstås forutsetter at man samler inn empiri eller data om virkeligheten. Problemet er imidlertid at det finnes grunnleggende uenighet både om hva 'virkelighet' er og hvordan vi kan vite noe om denne virkeligheten. Dette får føringer for hvordan vi bør samle inn informasjon for å få en best mulig tilnærming til virkeligheten (Jacobsen, 2005:24). For hvordan ser verden egentlig ut? Eller "What is the form and nature of reality and, therefore, what is there that can be known about it ? (Denzin & Lincoln 1994:108). Dette er spørsmål som stilles i ontologien, men hvor det ikke finnes noe definitivt eller 'riktig' svar. I stedet må den enkelte forsker selv søke å stille de nødvendige spørsmål for å finne fram til sitt ontologiske ståsted i forhold til en tematikk eller problemstilling.

Et viktig ontologisk spørsmål knyttet til studiet av verdier og kultur er hvorvidt sosiale systemer består av lovmessigheter eller om alt vi studerer er unikt. Innenfor en såkalt positivistisk tradisjon vil man nemlig hevde at det finnes noen generelle lover i sosiale systemer, en antakelse som gjør det naturlig å søke å avdekke disse lovmessighetene. Andre mener imidlertid at slike lovmessigheter ikke finnes i sosiale systemer og at mennesker, i motsetning til døde ting, vil tilpasse sin adferd, lære og utvikle seg. Dette gjør at kunnskapen om mennesker nødvendigvis må bli mindre generell, mer tidsavgrenset og mer avhengig av kontekst (Jacobsen 2005:25). Selv mener jeg at man vanskelig vil kunne snakke om lovmessigheter når det gjelder hvordan mennesker tolker og internaliserer visjoner og verdier. Ethvert menneske vil, på bakgrunn av sin unike før-forståelse, personlighet, kulturelle bakgrunn og sosiale ståsted, tolke og skape mening i den verden hun lever i.

Dette ontologiske utgangspunktet får konsekvensene for mine metodevalg videre og hvordan jeg mener det er mulig å tilegne seg kunnskap om det temaet jeg har valgt i denne avhandlingen.

Å studere 'verdier', (eller kultur for den del), kan gjøres med bakgrunn i forskjellige *epistemologier*. I prinsippet kan man tenke seg at man i likhet med etnografer på slutten av 1800 tallet vil kunne klare å formulere forskningsspørsmål som gjør at enkelte aspekter ved kultur eller menneskers verdier kan undersøkes i en positivistisk tradisjon dvs. at man søker vitenskapelige lover som styrer samfunnet på samme måte som de vi finner i fysikken. I en artikkel fra 1889, *On a method of Investigating the Development of Institutions*, beskrev antropologen Edward B. Tylor en numerisk metode for å gjøre systematiske kryss-kulturelle sammenligninger. Dette var i pakt med den tids vitenskapsideal, men ble siden kritisert av

andre som hevdet at kulturelle fakta ikke kunne gjøres om til fysiske enheter som kunne telles (Radin1933:10).

Siden synes det å ha blitt relativt allment akseptert at det er vanskelig å få et uttømmende bilde av menneskers, eller organisasjoners kultur eller verdier, med utgangspunkt i en positivistisk epistemologi. I stedet synes det mer fruktbart å ta utgangspunkt i en mer 'konstruktivistisk' posisjon eller en fortolkningsbasert tilnærming til feltet.

Konstruktivisme bygger på en grunntanke om at mennesker konstruerer den virkeligheten de lever i og forkaster det positivistiske paradigme. I boken *The Social Construction of Reality* (1966) argumenterte Berger og Luckmann for at menneskene sammen skaper og opprettholder alle sosiale fenomener gjennom sosial praksis. Det finnes følgelig ikke én realitet som kan studeres, men mange.

I en konstruktivistisk tradisjon vil ikke forskeren søke etter noen absolutt sannhet, men i stedet studere de kulturelle konstruksjonsprosessene som foregår, for eksempel i en gruppe eller i en organisasjon. Ifølge Jacobsen (2005:27) kan vi oppsummere noen av de viktigste forskjellene på følgende måte:

- Det finnes ikke en objektiv sosial virkelighet, det finnes bare ulike forståelser av virkeligheten
- Denne forståelsen av virkeligheten kan bare kartlegges ved at forskere setter seg inn i hvordan mennesker fortolker og legger mening i spesielle sosiale fenomener.
- Det er antakeligvis ikke mulig å opparbeide særlig mye kumulativ kunnskap fordi det finnes så mange forskjellige måter å fortolke og forstå sosiale fenomener på.
- Det finnes ikke lovmessigheter som vil gjelde på tvers av tid og rom, alt må forstås i sin spesifikke sammenheng (kontekst).

Jacobsen nevner spesifikt at studier av organisasjonskultur har vært dominert av forskere i en konstruktivistisk eller fortolkningsbasert tradisjon, og viser til det kulturelle perspektivet slik det fremsettes hos Bolman & Deal (1991):

- Det som er viktig, er ikke hva som faktisk skjer, men hvordan folk fortolker hendelsen.
- Ulike personer vil oppfatte og fortolke samme hendelse på ulike måter.
- Det som er viktig for en organisasjons effektivitet, er ikke hvordan strukturen er utformet, men hvilke felles verdier og normer (fortolkninger) de ansatte i organisasjonen har.

Dette er interessant i forhold til tematikken jeg ønsker å studere. For hva skjer egentlig når en organisasjon vedtar verdier som for eksempel "romslig, modig og sunn" slik de har gjort i Sandnes kommune? For det første vil man kunne påpeke at begrepenes innhold ikke nødvendigvis er entydige, verken for menneskene i eller utenfor organisasjonen. Hva det faktisk innebærer å være 'romslig' eller 'modig' vil være noe som er gjenstand for fortolkning både av enkeltmennesker og i grupper. De vil mao tillegge begrepet eller 'tegn'

en mening som både kan samsvare eller avvike fra det avsenderen (eksempelvis en ledergruppe) tenkte. I en tradisjonell prosessmodell innenfor kommunikasjonsteorien tenker vi at hovedelementene er sender, budskap og mottaker. Budskapet oppstår hos sender, og idealet er at budskapet skal komme fram til mottaker med samme mening som det ble sendt. Slik er det imidlertid ikke alltid og årsakene kan finnes både i selve kommunikasjonen og i de kulturelle forskjellene mellom sender og mottaker. Studiet av disse forskjellene har særlig vært et objekt innenfor semiotikken (Fiske 1982).

For det andre så er det ikke nødvendigvis slik at vedtatt visjoner og kjerneverdier alltid vil internaliseres eller få konsekvenser for praksis. Gullestad (1989) definerer kultur som handlingsskjemaer, ideer, verdier, symboler og tankemønstre. Innen en organisasjon vil medlemmene ha noe av dette til felles, men de vil også være uenige om noe, ignorere noe eller være likegyldige overfor noe av kulturen (Martin & Meyerson 1988). Dette kan være helt uproblematisk, men kan også være et problem dersom de verdiene som blir ignorert nettopp er de verdiene organisasjonen ønsker at spesielt skal kjennetegne virksomheten der.

I et konstruktivistisk perspektiv blir altså forskerens oppgave å belyse den prosessen som konstruksjon av mening utgjør og forklare hvordan mening er nedfelt i språket og handlingene til de sosiale aktørene. Språket er selve nøkkelen til forståelse i den sosial-konstruktivistisk tilnærmingen - personen og den sosiale verden blir konstruert gjennom språket. Det finnes ingen direkte tilgang til de sosiale fenomenene selv utenom våre språklige og billedlige fremstillingene av dem (Nyeng 2004:143). Men språket forteller ikke bare om virkeligheten, det skaper også virkelighet, og noen forskere vil hevde at det ikke finnes noen objektiv realitet bakenfor språket. Disse siste er noen ganger blitt kalt for 'hermeneutiske konstruktivister' (Chiari og Nuzzo 1996b).

Etter min mening blir dette siste et noe ekstremt utgangspunkt. Selv om jeg er enig i at måten vi snakker om et fenomen får føringer for hvordan det oppfattes av en gruppe, så er jeg ikke enig i at det umiddelbart er sammenheng mellom språket og virkelighet. Omtaler vi en negativ hendelse som en 'katastrofe' blir det lett oppfattet slik av aktørene. Men en bedrift blir ikke nødvendigvis mer 'innovativ' fordi om den sier at den er det. Bevisstheten om innovasjon kan øke gjennom å vedta en satsing på økt nyskaping, og utvikle en retorikk knyttet til dette, men å være innovativ i virkeligheten er noe annet og kan for eksempel måles gjennom å telle antall patenter, lisenser eller antall idéer til nye produkter. Epistemologisk vil jeg altså ikke plassere meg på ytterste fløy innenfor en konstruktivistisk tradisjon, men velge en noe mer pragmatisk tilnærming til forskningsfeltet, det Chiari og Nuzzo kaller for epistemologisk konstruktivisme. Epistemologiske konstruktivister tror at det finnes en virkelighet uavhengig av observatøren (eksempelvis forskeren), men at det ikke er mulig for observatøren å få tilgang til eller kjenne denne virkeligheten utenom gjennom sine egne språklige konstruksjoner. Vi kan mao ikke være sikre på at våre konstruksjoner korresponderer med en ytre realitet, men vi kan vite om våre konstruksjoner gir vår verden mening.

Dette siste vil være det epistemologiske utgangspunktet jeg legger til grunn når jeg i det påfølgende gjør en analyse av den strategiske tilnærmingen jeg vil velge for å akkumulere data som kan gi svar på mine forskningsspørsmål, og de teknikker for innsamling og generering av data jeg synes passer best i forhold til dette.

3.2. Hvordan akkumulere data?

Å anlegge et konstruktivistisk perspektiv får konsekvenser for mitt valg av metode og gjør at jeg primært ikke ønsker å benytte meg av kvantitative metoder for å studere tematikken. Jeg vil imidlertid støtte meg på og hente data fra KS sin lederundersøkelse i Sandnes kommune, medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført i kommunen i 2008, sykefraværstatistikken for 2009 og de dataene Sandnes kommune selv har rapportert inn til ASSS-nettverket og som jeg viser til i punkt 1.2.¹³ Analysen av dette materialet vil jeg presentere i forbindelse med kapittel 4 og 5 hvor jeg presenterer Sandnes kommune og deres egne og andres undersøkelser. Jeg vil også komme tilbake til disse i forbindelse med analysen jeg presenterer i kapittel 6.

Problemstillingen *På hvilke måter kan satsingen på en felles visjon og kjerneverdier sies å ha styrket organisasjonskulturen i Sandnes kommune?* er en beskrivende problemstilling. Dette betyr at jeg gjennom å finne svar på de forskningsspørsmålene jeg har formulert ønsker å analysere og beskrive de meningsskapende prosessene som har funnet sted og de effekter ledere og ansatte i kommunen mener at denne satsingen har hatt. Jeg ønsker mao ikke å gå inn på de konkrete målbare effektene dette kan ha hatt i forhold til å senke sykefraværet eller å øke antallet søkere til kommunale stillinger. Det jeg ønsker å få nærmere klarhet i og beskrive er ansatte og ledes opplevelse dvs. om de opplever at dette har hatt betydning for dem selv og organisasjonen og på hvilke måter. Resultatene av dette mener jeg vil kunne danne utgangspunkt for ny teori og hypoteser. Min undersøkelse vil altså være det som kalles 'eksplorerende'.

Å få innblikk i ledes og ansattes opplevelse og meningsskaping mener jeg best kan studeres ved hjelp av det Jacobsen betegner som "et forskningsopplegg som vektlegger nærhet (undersøkeren må ha evnen til å forstå den han eller hun undersøker), dialog (andres oppfatning av virkeligheten kan bare forstås gjennom langvarig og intensiv samtale) og fleksibilitet (opplegget må kunne tilpasses den virkeligheten som konstrueres i løpet av selve forskningsprosessen)" (2005:32).

I praksis innebærer dette at jeg har valgt en kvalitativ tilnærming der jeg gjennom halv-strukturerte forskningsintervjuer søker å få fram hvordan mennesker fortolker og forstår hensikten, prosessen og effektene av å utvikle felles visjon og verdier for organisasjonen. På denne måten ønsker jeg å få fram en nyansert beskrivelse som kan bidra til å belyse det store

¹³http://img8.custompublish.com/getfile.php/1024067.1308.qadepcvbw/Hovedrapport08_asss.pdf?return=www.tromso.kommune.no. Nedlastingsdato 10.01.10.

det store temaet *I hvor stor grad er utvikling av formelle visjoner og kjerneverdier nyttige strategiske verktøy for offentlige organisasjoner?* (jmf. Jacobsen, 2005:129).

Dette betyr imidlertid ikke at jeg har en ambisjon om å kunne gi et uttømmende svar eller å kunne generalisere på bakgrunn av min undersøkelse. Dette fordi undersøkelsen bare dreier seg om én kommune og et fåtall ansatte i denne kommunen. Likevel kan det finnes muligheter for det Jacobsen kaller *teoretisk generalisering* dvs. at jeg på bakgrunn av mine observasjoner skal kunne danne meg en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut som kan belyse tematikken over og gi et innspill til videre debatt og forskning (jmf. Jacobsen 2005:80).

3.3. Induktiv eller deduktiv tilnærming?

I prinsippet ville jeg kunne valgt både en deduktiv eller induktiv tilnærming til tematikken. Om jeg valgte en deduktiv tilnærming kunne jeg på bakgrunn av en eller flere av teoriene jeg belyser over utviklet en eller flere hypoteser som jeg testet ut for å belyse problemstillingen.

Jeg kunne for eksempel på bakgrunn av min egen erfaring med visjoner og verdiers gjennomslagskraft (eller mangel på sådan) i egen organisasjon og andre forskeres beskrivelser av lignende, utviklet en hypotese om at kodifiserte verdier/formål/misjon ikke har særlig gjennomtrengingskraft eller strategisk betydning for utviklingen av organisasjoner og satt i gang en undersøkelse for å bevise/motbevise dette. Slik jeg ser det ville imidlertid problemet med dette være at jeg i altfor stor grad jaktet på informasjon eller svar som bygget opp om eller motbeviste en slik hypotese. Jeg ville heller ikke fått innblikk i alle de nyansene som kan finnes når det gjelder ansatte og lederes opplevelse av dette. Dette er et problem med deduktive tilnærminger fordi vi ved å sette opp hypoteser danner oss konkrete forventninger som begrenser informasjonstilgangen (Jacobsen 2005:29).

Alternativet til en slik deduktiv tilnærming er å samle inn empiriske data gjennom en undersøkelse for deretter å utvikle teori knyttet til funnene i undersøkelsen. På denne måten mener jeg at jeg bedre vil klare å kartlegge bredden i den forståelsen både ansatte og ledere har av hensikt, prosess, betydning og effekt.

Det er imidlertid vanskelig å tenke seg at man kan gå inn i et forskningsfelt uten noen som helst slags før-dom. I boka *Modes of Thought* tar filosofen Alfred North Whitehead for seg hvordan vi mennesker oppfatter og prosesserer den virkeligheten vi lever i. Selv om sansene våre inntar en lang rekke inntrykk og informasjon vil det være noen som får forrang framfor andre. Årsaken til dette er at vi er sosialisert til å oppfatte noe som viktig, mens andre ting anses som mindre viktig eller uten betydning (Whitehead 1958). Dette har jeg forsøkt å være observant på når jeg har analysert mine forskningsdata.

En induktiv tilnærming innebærer at man velger en metode med tre fortolkningsnivå (Jacobsen, 2005:36-37).

- **Fortolkningsnivå 1:** Den undersøkte gir sin fortolkning av virkeligheten.
- **Fortolkningsnivå 2:** Forskeren fortolker de informasjoner den undersøkte har gitt.
- **Fortolkningsnivå 3:** Lesere av resultatene fortolker disse på sin måte.

Dette står i motsetning til den deduktive tilnærmingen der det finnes ytterligere ett fortolkningsnivå – nemlig at forskeren forut for undersøkelsen har sin forståelse av virkeligheten og standardiserer denne, for eksempel i et spørreskjema.

3.4. Intensivt eller ekstensivt design?

Som nevnt tar min undersøkelse sikte på å beskrive hvordan ansatte oppfatter/tolker kjerneverdier og visjonen og hvilken meningsskaping som foregår hos de ansatte. Dette innebærer en studie av hvordan ting forholder seg på et gitt tidspunkt altså en tverrsnittstudie.

Om jeg hadde fulgt hele prosessen i Sandnes kommune fra den startet i 2006 med utvikling av visjon og verdier og fram til idag kunne jeg ha studert hvorvidt det skjedde en endring i de ansattes meningsskaping og praksis over tid gjennom såkalte tidsseriestudier. Jeg kunne da fulgt en gruppe ansatte over tid og undersøkte endringer som skjedde på bakgrunn av prosessen med utvikling og implementering av visjonen og verdigrunnet.

Alle undersøkelser vil måtte forholde seg til noen rammer, for eksempel økonomiske og tidsmessige som setter grenser for hvor omfattende undersøkelsen kan bli og/eller hvor dypt man kan bore. Slik er det også for meg, og det gir også føringer for hvorvidt jeg har kunnet velge et intensivt eller ekstensivt design for min undersøkelse dvs. om jeg skulle velge å gå i dybden eller i bredden når jeg undersøkte min problemstilling.

Mitt valg har vært å forsøke å gå i dybden. Dette betyr at jeg har forsøkt å få fram så mange nyanser og detaljer som mulig i forhold til hvordan ansatte og ledere opplever at arbeidet med visjoner og verdier har styrket organisasjonskulturen. Dette har jeg studert i bare én organisasjon, nemlig Sandnes kommune. Valget av et intensivt design har også betydd at jeg har valgt å intervju nok så få personer, men at vi sammen har gått i dybden i forhold til temaet og problemstillingen. Dette mener jeg har bidratt til å styrke min forståelse av prosessene som har foregått og den betydningen disse har hatt. Det innebærer imidlertid også at jeg ikke har klart å få et klart bilde av hvor allmenne disse opplevelsene er. Det gir meg også mindre mulighet for å si noe generelt om hvordan dette har påvirket de ansatte og organisasjonen. Samtidig så kan et case-studium egne seg godt til videre teoriutvikling og som utgangspunkt for å lage hypoteser som kan testes i andre case-studier (Jacobsen 2005: 92). Det håper jeg også er tilfellet i forbindelse med min undersøkelse.

3.5. Nærhet eller distanse?

Jeg har altså valgt en kvalitativ, induktiv tilnærming til tematikken jeg ønsker å studere, noe som også byr på utfordringer i forhold til hvor objektiv min undersøkelse vil være. Gjennom en tilnæringsmåte lik den jeg beskriver over vil man gjerne stå i fare både for å trekke sine egne før-dommer med og for å gi føringer for informantenes svar. Informantene kan også oppleve at de er forventet å svare på en bestemt måte. Som forsker kan jeg også bli farget av mine informaners virkelighetsforståelse og individuelle synspunkt. Samtidig har jeg ønsket å skape tillit og en intervjusituasjon der den som blir intervjuet, enten hun er leder eller vanlig ansatt, kan snakke om fritt om sine personlige erfaringer og opplevelser.

Dette er et opplegg som ville blitt forkastet som uvitenskapelig av forskere innenfor en mer positivistisk tradisjon. Disse vil i stedet mene at det perfekte metodiske opplegg er det opplegget som fjerner all undersøkereffekt og lar virkeligheten fremtre uforstyrret av forskeren. For at så skal skje må det være avstand mellom forskeren og det han studerer (Jacobsen 2005:30). Å etablere et subjekt-objekt forhold mellom forskeren og den virkeligheten som skal studeres er en del av dette (Nyeng 2004:75).

I forhold til dette støtter jeg meg på kritikken mot dette idealet som sier at denne vektleggingen av avstand ikke har noe for seg. For det første vil en slik type avstand medføre at forskeren ikke får mulighet til å gå dypere inn i den enkeltes forståelse og fortolkning og for det andre vil det aldri egentlig være mulig å unngå å påvirke det man forsker på – enten ved valg av tema, problemstilling, eller valg av informanter/respondenter (Jacobsen 2005:31).

Skjervheim skriver i essayet *Deltakar og Tilskodar* at menneskers påstander eller meningsuttrykk ofte blir behandlet som fakta innenfor forskningen (1996). Istedenfor å forholde seg til mennesker som deltakere i en meningsutveksling vil forskeren forholde seg som tilskuer til den andres (for eksempel informantens) meningsyttringer. På denne måten gjør han informanten til et objekt for sin forskning (objektiviering). I seg selv er det ikke et problem at vi noen ganger inntar en slik tilskuerrolle. Ifølge Skjervheim er det imidlertid et problem om vi systematisk gjør det, fordi vi da mister en viktig dimensjon, nemlig det at mening blir skapt i samhandlingen/dialogen mellom forsker/observatør og informant.

Dette betyr ikke at forskningen ikke skal tilstrebe å være objektiv i epistemologisk forstand dvs. velbegrunnet, intersubjektivt forståelig og så etterprøvable som mulig. Men å være objektiv trenger ikke å bety at man skal se ting utenfra. Når man studerer hvordan mennesker tolker betydningen av å ha felles visjoner og kjerneverdier og hvilke følger dette får for organisasjonskultur vil det være nødvendig å forstå de ansattes motiver og følelser. Dette forutsetter et minimum av felleskap mellom forsker og den hun studerer, ”et felleskap som består i innforståthet med de verdistandarder som følelsene bygger på” (Nyeng 2004:174). Likevel vil forskeren måtte forholde seg til det hun studerer på en upersonlig måte, i den forstand at hun vil strebe etter å beskrive virkeligheten på en mest mulig pålitelig og person-uavhengig måte.

En viktig side av objektiviteten i menneskevitenskapene er nettopp bundet til vår subjektive evne til *gjenkjennelse* av følelser, situasjoner og handlinger (Nyeng 2004:176). Objektivitet

kan mao forstås som en type *intersubjektivitet*, et sentralt begrep innen konstruktivismen. Intersubjektivitet betyr at man erkjenner at det eksisterer situasjoner der flere individer oppfatter samme fenomen på samme måte. Intersubjektivitet betyr altså at man setter enighet mellom mennesker som kriterium i stedet for 'sannhet'. Dermed kan vi også snakke om en virkelighet som *transcenderer* og som kan gjøres til gjenstand for objektiv analyse i den forstand at analysen er velbegrunnet og intersubjektivt forståelig.

Likevel er det etter min mening også mulig å bli for nær det man studerer. Selv om forskerens forforståelse i noen tilfeller kan anses som en forutsetning for innsikt, kan man også oppleve at nærheten fører til en slags blindhet eller at forskerens forforståelse blir en feilkilde som må elimineres. På denne måten vil jeg som forsker kunne ha problemer med å se og artikulere det underforståtte, det som tas for gitt.

At det å være for nær de personene eller den organisasjonen man studerer kan sperre for forståelsen av det man studerer er et synspunkt som er blitt hevdet av flere enn forskere innenfor en positivistisk tradisjon. Selv er jeg opprinnelig kulturhistoriker og opplært i den såkalte metodehermeneutiske tradisjonen. Denne kjennetegnes av en argumentasjon om at 'utenfraposisjonen' er en forutsetning for innsikt. For å kunne analysere en annen kultur, hevdes det, må forskeren "forlade sin egen verden og for en stund tage plads i det fremmede rum, lade sig indskrive i det annerledes. Nogen anden mulighed er ikke tænkelig, for kun fra denne position er der adgang til egentlig indsigt" (Hastrup og Ramløv 1989:7).

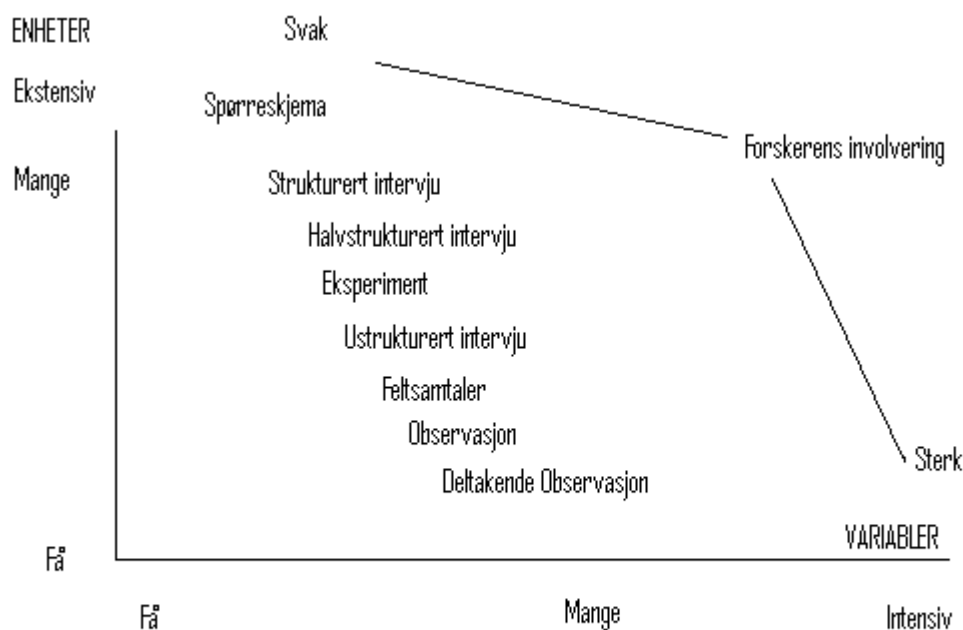
Fra et tradisjonelt metodehermeneutisk perspektiv vil det å forstå et meningsbærende uttrykk innebære å få tilgang til det aktøren eller aktørene mener når de ytrer seg på bestemte måter. For å få tilgang til denne meningen må forskeren leve seg inn i den andres virkelighet dvs. forskeren må overvinne seg selv og sin egen subjektivitet. "Gjennom psykologisk innlevelse og identifikasjon, men med basis i en kontekst utenfor aktørene, vil forskeren kunne gripe totaliteten innenfor aktørenes kontekst, som aktørene selv bare har en diffus og implisitt oppfattelse av" (Paulgaard i Fossåskaret et al. 2006:72).

Forholdet mellom 'nærhet' og 'distanse' er følgelig noe jeg har tenkt nøye gjennom i forhold til denne avhandlingen. Min konklusjon er at jeg har kunnet skape den distanse som er nødvendig gjennom å forholde meg aktivt og analyserende til min egen forforståelse og gjennom å reflektere over min egen rolle i produksjonen av data.

3.6. Valg av metode for datagenerering – det kvalitative forskningsintervjuet

Som nevnt over vil det å anlegge et konstruktivistisk perspektiv legge føringer på metodevalget videre og gjerne resultere i at man velger en kvalitativ tilnærming.

Kvalitative data kan imidlertid produseres eller genereres på ulike måter. Figuren under viser ulike teknikker som kan brukes ved produksjon av kvalitative data:



Figur 2: Teknikker ved produksjon av kvalitative data, Fossåskaret, red. 2006:17.

Figuren omfatter imidlertid bare teknikker der man samler inn opplysninger direkte fra mennesker eller grupper av mennesker, såkalte primærdata. Man kan imidlertid også velge å operere med andre typer data, slik som ulike typer tekster.

I forbindelse med denne masteravhandlingen har jeg i tillegg til å intervju utvalgte personer valgt å se nærmere på dokumenter av ulik art, slik som ulike typer strategidokumenter i Sandnes kommune. I tillegg har jeg sett på ulike typer rapporter. Data av denne typen kalles gjerne sekundærdata. Disse tekstene vil være en del av konteksten, men ikke være hovedfokuset for min analyse. I stedet har jeg altså prøvd å produsere/samle inn kvalitative data direkte fra aktørene dvs. primærdata. Dette innebærer at jeg har vært på jakt etter data som er *gyldige* dvs. at de gir informasjon om den tematikken jeg ønsker å belyse og *pålitelige*, dvs, at man kan stole på informasjonen som er samlet inn.

Som vi ser av figuren over så finnes det ulike type teknikker man kan velge når man ønsker å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. Jo mer intensivt designet er, jo mer deltakende eller involvert blir forskeren.

I prinsippet kan man tenke seg at det vil være mulig å gjennomføre et deltakende feltarbeid/observasjon for å studere meningsskapingen som skjer i organisasjoner og de effektene det har å vedta felles visjoner og verdier. Jeg kunne for eksempel ha valgt å følge en liten gruppe ansatte og gjennom nærmest dagligdagse samtaler, dialog og observasjon forsøkt å få et grep om hvordan de tolker organisasjonens visjon og kjerneverdier og hvilke følger dette får for arbeidet de utfører. Jeg har imidlertid vurdert det slik at de dataene jeg da får, eller nærmere bestemt produserer/konstruerer, ikke vil være de som er mest gyldige eller pålitelige i forhold til å belyse tematikken jeg ønsker å undersøke.

Det jeg er på jakt etter er jo nettopp ansattes selvrefleksjon og egne vurderinger mao deres egne fortellinger (narrativer). Denne selvrefleksjonen mener jeg at jeg ikke ville kunne kartlagt uten at jeg spesifikt spør (intervjuer) ansatte om hva de tenker. Jeg har følgelig vurdert det slik at det mest hensiktsmessige i forhold til kriteriene 'gyldighet' og 'pålitelighet' har vært å legge opp til å samle (produsere) data gjennom å gjennomføre såkalte individuelle kvalitative forskningsintervjuer med et nokså begrenset antall ansatte i Sandnes kommune. Innenfor rammen av denne masteroppgaven har jeg valgt å intervju 9 personer.

Jeg kunne også ha valgt gruppeintervju, men mener at den individuelle dimensjonen – 'hva betyr verdiene for deg?' – ville ha forsvunnet dersom jeg skulle intervjuet de ansatte i en gruppe. Jeg er også redd for at individuelle forskjeller og forskjellige meninger om emnet da ikke ville ha framkommet fordi de ansatte følte de måtte være enige.

3.7. Om forskningsintervjuene

På bakgrunn av en vurdering av problemstilling som 'uklar' i den forstand at jeg ikke har visst hvilke funn jeg kommer til å gjøre eller hva jeg kan forvente, har jeg valgt å ikke lage et veldig strukturert opplegg rundt forskningsintervjuene mine. Dette fordi jeg ikke har ansett det som hensiktsmessig å operere med forhåndsavtalte spørsmål som stilles i en fast rekkefølge, for å få fatt i informantenes tanker og meninger om temaet.

Ifølge Kvale er alle intervju "konversasjon som har en viss struktur og hensikt" (Kvale 2001:21). Likevel er ikke forskningsintervjuet en konversasjon mellom likeverdige deltakere. Forskeren definerer og kontrollerer situasjonen og vil styre den meningsutvekslingen som foregår på en helt annen måte enn i dagligdags konversasjon. Dette gjelder også i de tilfellene der vi gjennomfører mer 'ustrukturerte' intervju. Formålet med denne typen intervjuer er "å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden, særlig med hensyn til tolkninger av meningen med fenomenene som blir beskrevet." (Kvale 2001:39).

Selv har jeg valgt det Kvale kaller en 'halvstrukturert' intervjuform. Dette innebærer at jeg forut for intervjuene har laget meg en grov skisse over emner, samt forslag til spørsmål. I intervjuene har jeg forsøkt å komme inn på alle emnene og spørsmålene. Likevel er det slik at intervjuene har hatt sin egen dynamikk som jeg bare delvis har kunnet styre. Informantens interesse, bakgrunn og ståsted i organisasjonen har bl.a. påvirket hvor lenge vi har dvelt ved ulike tema. Spørsmålene har da heller ikke alltid vært formulert fordi jeg ønsket ett bestemt svar, men for å motivere intervjupersonen til å snakke om sine erfaringer og følelser.

Under følger skissen som jeg har benyttet i forbindelse med intervjuene:

- Kartlegging av intervjuobjektets kjennskap til organisasjonens verdier, misjon, visjoner og hva som var hensikten med å utvikle disse.
- Tolkninger av disse dvs. hva mener intervjuobjektet at disse betyr, hva betyr de for ham eller henne?

- Er disse av betydning for ham eller henne i det daglige arbeidet? Hvis ja, på hvilke måter? Hvis nei, hvorfor ikke?
- Er disse av betydning for organisasjonen som helhet slik intervjuobjektet ser det? Hvis ja, på hvilke måter? Hvis nei, hvorfor ikke?
- På hvilken måte oppfatter intervjuobjektet at organisasjonen har arbeidet og arbeider med visjonen og verdiene?
- Har intervjuobjektet selv deltatt på møter eller arenaer der han eller hun har fått gi innspill eller mottatt informasjon om verdiene etc.?
- Hvordan brukes visjonen og verdiene i praksis?
- Hvilke refleksjoner har intervjuobjektet gjort seg om hvordan organisasjonen arbeider med dette?
- Ville hun ha lagt opp dette arbeidet annerledes?
- Opplever den ansatte at hun trives og er motivert i sitt arbeide? Har visjonen/verdiene hatt betydning i forhold til dette?
- Hvilke effekter tenker intervjuobjektet at det har hatt å ha en visjon og kjerneverdier?

Et annet viktig punkt i forhold til intervjuene var selvsagt ikke bare hva jeg skulle spørre informantene om, men hvem jeg i det hele tatt skulle intervju. Valget falt på rådmann, kommunikasjonssjef og organisasjonsdirektør, tre mellomledere innen skole-, helse og det tekniske området og tre ansatte innenfor henholdsvis skole- og helseområdet.

Dette var et valg som var styrt av hensikten med undersøkelsen, nemlig å undersøke på hvilke måter satsingen på en felles visjon og kjerneverdier kan sies å ha styrket organisasjonskulturen i Sandnes kommune. Dette er et spørsmål som jeg mener at flere enn toppledelsen i bedriften kan kaste lys over. Det har følgelig vært viktig for meg å også undersøke hvordan ansatte og ledere i enhetene opplever dette. Dette er ansatte som i sitt daglige virke forholder seg til brukere, elever, studenter, pasienter osv og som bare i begrenset grad eller ikke i det hele tatt har deltatt i det strategiske arbeidet med utvikling av verdiene og visjonen. Hensikten har jo nettopp vært å også få fatt i hvordan dette oppleves og får føringer for de som ikke sitter i 'maktens midte'.

I tillegg har jeg vært opptatt av spredning dvs. at jeg ikke bare har ønsket å intervjué én yrkesgruppe for eksempel lærere, sykepleiere eller renholdsarbeidere. Jeg har ønsket at utvalget mitt skulle bestå av representanter for ulike yrkesgrupper og profesjoner. Jeg har også ønsket at de skulle representere begge kjønn. Dette mener jeg har gitt større variasjon i svarene jeg har fått i intervjuene mine og hindret at jeg bare har fått innblikk i tankene i en spesiell avdeling eller yrkesgruppe.

3.8. Forskningsetikk

Etiske avgjørelser hører ikke til noen enkelt del av intervjuundersøkelsen, men må foretas gjennom hele forskningsprosessen (Kvale 2001:65). Etiske hensyn og vurderinger må

følgelig tas fra man velger sitt tema, gjennom alle planleggings-, gjennomførings- og analysestadier fram til endelig rapportering. Det grunnleggende er at det er forskerens etiske ansvar å frambringe og rapportere kunnskap som er så sikker og verifiserbar som mulig. Jeg vil redegjøre nærmere for de forskningsetiske vurderingene jeg har gjort i kapittel 6 der jeg redegjør for innretningen av intervjuundersøkelsen jeg har gjennomført.

3.9. Analyse av forskningsdataene

Å velge metode innebærer også at man velger en metode for å analysere de forskningsdataene man har produsert. Som nevnt over dreier dette seg om 9 halvstrukturerte forskningsintervjuer tatt opp på bånd samtidig som jeg har notert fra samtalene.

Hvilken metode man skal velge når man analyserer/tolker de produserte forskningsdataene vil være avhengig både av spørsmålsstillingen, men også av forskeren selv. ”Analyse-teknikkene er verktøy, nyttige for enkelte formål, relevante for noen intervju typer, og egnet for noen forskere” (Kvale, 2001:121). I følge Kvale bør både meningsklargjøring og tolkning ideelt sett være unnagjort før selve interaksjonen med intervjuobjektet er over (2001:95). Dette mener jeg at jeg har forholdt meg til ved at jeg i løpet av intervjuene har foretatt både fortetninger og fortolkninger. Disse har jeg presentert for informantene for å sjekke om deres tolkning stemmer overens med min. Jeg har også gitt informantene nokså mye rom for fri assosiering rundt tematikken. Dette gjør at jeg vil hevde at begge parter har vært med på å skape en dialog som har gjort at informantene også har oppdaget nye aspekter og momenter. Intervjuene har altså vært ’selv-korrigerende’ (Kvale 2001:122).

I utgangspunktet har jeg imidlertid lagt opp til en induktiv innholdsanalyse med hovedvekt på såkalt ’ad hoc meningsgenerering’. Dette innebærer at man benytter seg av ulike teknikker og tilnæringsmåter i arbeidet med å tolke dataene. I følge Miles og Huberman (1994) finnes det hele tretten ulike taktikker for meningsgenerering av kvalitative forskningsdata (her fra Kvale 2001:135 – 136). Disse innebærer bl.a. at man ser etter mønstre, temaer og klynger av temaer som går igjen i det som fortelles. Gjennom sammenligning og kategorisering vil jeg i analysen peke på hva informantene har til felles og hva som er særegent for den enkelte. Jeg har også studert intervjuene som ’fortellinger’ eller narrativer. I den forbindelse ligger hovedfokuset på å vise sammenheng mellom hendelser, noe som illustreres av figuren under:



Figur 3. Faser i en narrativ analyse (Jacobsen 2005:205).

Et viktig fokus for denne narrative analysen av intervjuene har vært å se på i hvor stor grad intervjuobjektene har sammenfallende fortellinger, komplementerende fortellinger eller om vi finner fortellinger som er konkurrerende.

På denne måten mener jeg at jeg har kunnet få et rikt og nyansert bilde av den meningsskapingen som har foregått i Sandnes kommune i forbindelse med innføringen av ny visjon og kjerneverdier. Dette er imidlertid en analysemetodikk som er nokså åpen, men som også har gitt rom for å kunne supplere med andre teknikker dersom jeg skulle få en opplevelse av at disse vil gi et gyldigere eller mer pålitelig svar i forhold til problemstillingen.

Et supplement til min undersøkelse har vært analyse av medarbeiderundersøkelsen i Sandnes kommune fra 2008 og KS sin lederundersøkelse i kommunen. Jeg har også sett nærmere på kommunens Arbeidsgiverstrategi og Kommuneplanen for Sandnes. Dette har vært et nyttig bakteppe og danner referansepunkter for min egen undersøkelse.

3.10. Undersøkelsens validitet og reliabilitet

Som jeg nevner i punkt 3.2. har jeg ikke ambisjoner om å kunne si noe uttømmende i forhold til visjoner og verdiers betydning som strategiske verktøy for offentlige organisasjoner. Jeg ønsker imidlertid å få fram forskningsresultater som er valide eller gyldige. Hva gyldighet (validitet) egentlig innebærer innenfor induktiv, oppdagende og teoriutviklende forskning er noe det kan være vanskelig å gi et entydig svar på. Noen vil mene at dette ikke er et relevant tema siden man ikke 'måler' noe i denne type kvalitative undersøkelser. "Den kvalitative metoden er egentlig en 'oppdagelsesmetode'. Slik har den ingen måleproblemer, men muligens en del oppdagelsesproblemer" (Eneroth 1984, i Nyeng 2004:199).

I følge Kvale trenger man imidlertid ikke å gå til det skrittet å fullstendig forkaste validitetsbegrepet. I stedet kan man rekonseptualisere begrepet slik at det blir relevant for intervjuforskningen. På denne måten kan man forstå validering som håndverk, som kommunikasjon og som handling (Kvale 2001:167).

Validitet som håndverksmessig kvalitet vil i denne sammenheng bety at forskeren 'kontrollerer' dvs. har et kritisk syn på sine tolkninger. Forskeren spiller mao rollen som djevelens advokat ovenfor sine egne funn. Validitet som håndverksmessig kvalitet innebærer også at forskeren har et kritisk forhold til sin egen spørsmålsstilling og erkjenner at ulike spørsmål som stilles til intervjuteksten gir ulike svar.

Kommunikativ validitet innebærer for eksempel å overprøve kunnskapskrav i en dialog mellom den som intervjuer og den som blir intervjuet. På denne måten, sier Kvale, blir kommunikativ validering en slags utdanningsaktivitet, hvor sannheten utvikles gjennom en kommunikativ prosess, og hvor både forskeren og intervjupersonene lærer og forandrer seg i løpet av dialogen. Dette mener jeg å kunne relatere nokså direkte til det som har foregått i forbindelse med mine forskningsintervjuer.

Pragmatisk validering representerer et sterkere kunnskapskrav enn enighet gjennom dialog, sier Kvale, og innebærer å undersøke hvorvidt et kunnskapsutsagn ledsages av handling. Innenfor rammen av min undersøkelse vil dette for eksempel kunne være å undersøke hvorvidt en intervjuperson som hevder at de kodifiserte verdiene gir stor mening for henne, har endret sine handlinger som en følge av dette (Kvale 2001:173-174).

Undersøkelsen skal også tilfredsstillende krav til reliabilitet. Dette innebærer i hovedsak at mine funn i studien skal være reproducerbare, det vil si at en annen forsker eller jeg selv skal kunne finne de samme resultatene om jeg gjorde undersøkelsen på ny. Det er også viktig å sjekke om det er trekk ved undersøkelsen som har skapt de resultatene jeg har kommet fram til. Likevel er det tolkningen av funnene som er den mest kritiske fasen ved kvalitative studier.

3.11. Oppsummering

Metoden jeg har valgt for å generere/produsere og tolke mine forskningsdata henger sammen med de epistemologiske betraktningene og posisjonene jeg skisserer i punkt 3.1. Det ontologiske utgangspunktet er altså en tanke om at all kunnskap er subjektiv, og at alle mennesker gjennom en kognitiv prosess eller fortolkning skaper sin egen virkelighet. Disse fortolkningene er historisk funderte dvs. ikke tidløse og de er kontekstuelle verifiserbare snarere enn universelle. For å få tilgang til disse fortolkningene må vi benytte oss av språk og begreper, og det er gjennom språket at den virkeligheten vi lever i får form og mening.

På bakgrunn av dette har jeg vurdert det som mest hensiktsmessig å velge en kvalitativ analysemetodikk når jeg skal produsere og tolke data som kan gi svar på spørsmålene jeg stiller i introduksjonen. Som nevnt over innebærer dette at jeg har valgt et intensivt design med få intervjuobjekter. Disse har jeg forsøkt å komme nær, i den forstand at jeg vil søke å leve meg inn i deres verden og fortolkninger. Jeg har likevel forsøkt å opprettholde en viss 'distanse' slik at jeg kan gripe og analysere fenomener som aktørene selv bare har en diffus og implisitt oppfattelse av.

Alle mine forskningsspørsmål vil i hovedtrekk belyses ved hjelp av de 9 halvstrukturerte forskningsintervjuene jeg har gjennomført. I tillegg vil jeg benyttet meg av sekundærdata og dokumentanalyser av ulike typer dokumenter og undersøkelser gjort i Sandnes kommune.

Intervjuene har jeg tolket både underveis og etterpå, sammen med intervjuobjektet og alene. Hovedfokuset her har vært å gjøre en induktiv innholdsanalyse hvor jeg har søkt å utvikle teori knyttet til funnene i undersøkelsen. Gjennom en slik induktiv analyse mener jeg at jeg best har kunnet kartlegge bredden i den forståelsen både ansatte og ledere har av hensikt, prosess, betydning og effekter i forhold til visjonen og verdigrunnlaget for Sandnes kommune.

4. Sandnes kommune og de institusjonelle omgivelsene

I dette kapittelet vil jeg presentere organisasjonen Sandnes kommune og dens tekniske og institusjonelle omgivelser. Dette baserer seg på analyse av ulike offentlige dokumenter og statistikk som vedrører Sandnes kommune. Denne presentasjonen vil danne bakteppet for datafremstillingen og analysen av mine egne funn i kapittel 6.

4.1. Presentasjon av Sandnes kommune

Sandnes kommune er en nokså folkerik kommune etter norsk målestokk (9. største kommune). Den har ca. 65 000 innbyggere og er Norges 8. største by. Den befinner seg på Nord-Jæren på Sør-Vestlandet i Norge og er så og si fysisk vokst sammen med Stavanger, Norges fjerde største by med 122 000 innbyggere. Til sammen er tettstedet Stavanger/Sandnes det tredje største i landet etter Oslo og Bergen.

Politisk styres byen av en flertallskoalisjon bestående av Høyre, Arbeiderpartiet, Kristelig Folkeparti og Venstre. Det var likevel Fremskrittspartiet som fikk størst oppslutning under kommunevalget i 2007. Norunn Østråt Koksvik (H) har vært ordfører siden 23. oktober 2007, og Kåre Hauge (Ap) er varaordfører. Kommunen har 13 bydelsutvalg som bl.a. fungerer som høringsorgan.

Sandnes kommune har ca. 4150 ansatte og gjennomgikk i 2004 en større omorganisering slik at den nå er organisert etter en såkalt to-nivå modell med to beslutningsnivåer i den administrative delen av organisasjonen.

Rådmann i Sandnes leder en ledergruppe som i tillegg til ham selv består av kommunaldirektører og kommunikasjonssjef. Direktørene er henholdsvis økonomidirektør, organisasjonsdirektør, direktør for samfunnsutvikling, direktør for kultur og byutvikling, direktør for levekår, direktør for oppvekst skole og direktør for oppvekst barn. Ifølge kommunens egen presentasjon har disse som oppgave ”å utforme en strategi for kommunen som aktiv og framtidsrettet samfunnsutvikler.” Dette innebærer:

- Å utvikle den kommunale organisasjon, styringssystemer og arbeidsgiverpolitikk.
- Å ha helhetsperspektiv på kommunens tjenester og brukere.
- Å påse at saker som legges frem til politisk behandling er forsvarlig utredet og at vedtak i folkevalgte organer blir iverksatt.

Kommunaldirektørene rapporterer direkte til rådmann og vil innenfor sine respektive hovedområder-/funksjoner ivareta følgende ansvar og plikter:

- Fungere som rådmann overfor resultatenehetene.
- Ivareta intern kontrakt og lederoppfølging.

- Ha ansvar for saker til de politiske hovedutvalgene.
- Ha overordnet ansvar for tjenesteutvikling og planoppgaver.
- Ivareta samordning på tvers.
- Være arbeidsgiver for utvalgte stabsfunksjoner og resultatenhetsledere.

(Kilde: Sandnes kommunes nettsider, www.sandnes.kommune.no. Nedlastingsdato 16.02.10)

Enhetslederne utgjør det andre myndighetsnivået. Disse har fullt budsjett-, personal- og fagansvar for sine enheter som i dag teller nesten 90. Disse rapporterer til kommunaldirektøren for sine områder. Kommunaldirektør for skole har for eksempel 29 grunn- og ungdomskoler som rapporterer til seg, mens kommunaldirektøren for levekår har 13.

Hver av enhetslederne inngår årlig en såkalt lederavtale der målene for enheten blir stipulert. Denne baserer seg kommunenes og tjenesteområdenes strategiske planer, og målene legges inn i det såkalte BaRM-systemet (Balansert ResultatMåling). Ledere forplikter seg både i forhold til å oppnå økonomisk balanse og til å iverksette tiltak knyttet til strategisk utvikling av enheten. Måloppnåelsen blir vurdert og danner grunnlag for neste års målsettinger.

Hver av kommunaldirektørene har sin egen fagstab. Disse har roller som saksbehandlere, veiledere og strategiske tjenesteutviklere. I tillegg har rådmannen sine egne stabsenheter. Disse ledes til daglig av direktør for samfunnsutvikling. (For nærmere detaljer se vedlagte organisasjonskart for Sandnes kommune.)

4.2. Visjonen og verdiene

Sandnes kommune har følgende visjon og kjerneverdier:

Visjon: Sandnes – i sentrum for framtiden

Kjerneverdier: Romslig, modig, sunn

Rasjonalet bak visjonen og kjerneverdiene angis i Kommuneplanen:

Sandnes har ingen lang byhistorie, men de snaue 150 årene vi har, viser at Sandnes alltid har hatt blick for framtiden og de mulighetene den gir. Kremmerånd, entreprenørskap og nytenkning har gitt suksesshistorier innen teglindustri, tekstil, sykkel, handel, kunnskap og utvikling av olje- og gassindustrien, og også en stor landbruksproduksjon. Sandnes har særlige forutsetninger for å bruke *framtiden* som begrep i sin visjon:

- Vi er en ung by med en ung befolkning
- Vi har tradisjoner for å se framover, ikke bakover (jfr. kort byhistorie)
- Vi har fastlagte langsiktige planer for vår byutvikling
- Vi søker stadig nye, framtidsrettede løsninger
- Vi legger til rette for en sunn, bærekraftig/holdbar utvikling
- Vi ønsker å posisjonere oss som en by med muligheter

Ordet *sentrum*, slik det framstår i visjonsformuleringen, har flere betydningsnivå som alle er relevante med tanke på den rollen vi ser for oss Sandnes skal spille i årene framover:

- Vi er et geografisk midtpunkt i en dynamisk region
- Vi er utpekt som hovedarena for den framtidige regionale befolkningsveksten
- Vi vil utvikle Sandnes sentrum som et attraktivt, urbant bysentrum
- Vi ønsker å stå i sentrum for faglig utvikling og praksis
- Vårt arbeid blir og skal bli lagt merke til

”Romslig, modig & sunn”

Sandnes – i sentrum for framtiden er den posisjonen vi ønsker og det vi strekker oss etter.

Det er knyttet tre verdier til visjonen: Romslig, modig & sunn. De er kvaliteter som skal være med å gi utviklingen farge og retning, og prege vår ferd mot framtiden.

I det *romslige* ligger mangfold, toleranse og generøsitet.

Det *modige* indikerer at vi må våge å ta modige grep og være ambisiøse.

Det *sunne* bygger på bærekraftbegrepet med fokus på helse, miljø og trivsel.

Visjonen og verdiene skal være inspirasjon, rettesnorer og korrektiv i vårt daglige arbeid så vel som om i våre administrative og politiske beslutninger.

(Kilde: Kommuneplan: *Sandnes – i sentrum for framtiden. Politikk for utvikling av samfunn og tjenester i perioden 2007 – 2020*. Vedtatt av bystyret oktober 2007).¹⁴

Som vi ser forankres visjonen og verdiene både i historien og i de utfordringene Sandnes kommune står ovenfor i dag. Disse vil jeg komme nærmere inn på i neste punkt.

¹⁴<http://www.sandnes.kommune.no/index.asp?strURL=1009868i&letter=&menuid=1000523&topExpand=1000097&subExpand=&context=0>. Nedlastingsdato 09.03.10

Den formelle bruken av visjonen i kommunen angis på denne måten i den vedtatte Kommuneplanen:

Kommunens oppgaveløsning gjennom kommuneplan og virksomhetsplaner	Organisasjon og intern samhandling (arbeidsmåte)	Kommunikasjon og profilbygging
Ut fra visjonen avledes kommunes mål i kommuneplanperioden. For hvert mål er det utformet strategier og tiltak som skal ligge til grunn for å realisere visjonen og målene.	Internt jobbes det med utviklingen av organisasjonen Sandnes kommune i tråd med den nye visjonen. Bla. gjennom ny arbeidsgiverstrategi.	Visjon og verdier skal bidra til at Sandnes sett utenfra oppleves som en attraktiv og spennende kommune for både potensielle innbyggere/arbeidstakere, nærings-/kulturliv og offentlige myndigheter.

Som vi ser er visjonen og kjerneverdiene ment å fungere både som rettesnor for politikere og innad i organisasjonen. I tillegg skal den fungere i forhold til kommunikasjon og profilering og for å bygge et godt omdømme. I neste punkt vil jeg derfor redegjøre for noen trekk i Sandnes kommunes tekniske og institusjonelle omgivelser som jeg mener har betydning for å forstå de særegne utfordringene som Sandnes har.

4.3. Sandnes kommune og de tekniske og institusjonelle omgivelsene

Organisasjoners omgivelser kan klassifiseres på flere måter. Innenfor institusjonsteorien er det imidlertid vanlig å skille mellom organisasjonens tekniske og institusjonelle omgivelser. De tekniske omgivelsene defineres som de delene av omgivelsene som er nødvendig for at en organisasjon skal kunne ivareta sin produksjon av varer og tjenester. Organisasjoner kan imidlertid ikke bare fokusere på å håndtere sine tekniske omgivelser og oppnå tilfredsstillende effektivitet. De må også forholde seg til det som innenfor organisasjonsteorien kalles for de institusjonelle omgivelser. Kjennetegnet ved disse er at de setter krav og forventninger som en organisasjon må forholde seg til for å oppnå støtte og legitimitet.

De institusjonelle omgivelsene formes av fundamentale verdier og langsiktige trender i den samfunnsmessige utviklingen. I følge Scott (1995:33) består institusjonelle omgivelsene av tre hovedelementer; de regulative (lover og regler), normative (normer og verdier) og kognitive (forståelsesrammer). Scott hevder også at institusjoner som sådan overføres til organisasjonene gjennom organisasjonskulturen, rutinene og strukturen. I et fortolkende

perspektiv er imidlertid institusjonelle forhold sosialt konstruert og kan derfor tolkes ulikt i ulike grupper og situasjoner (Busch, Johnsen, Valstad og Vanebo, 2007: 25).

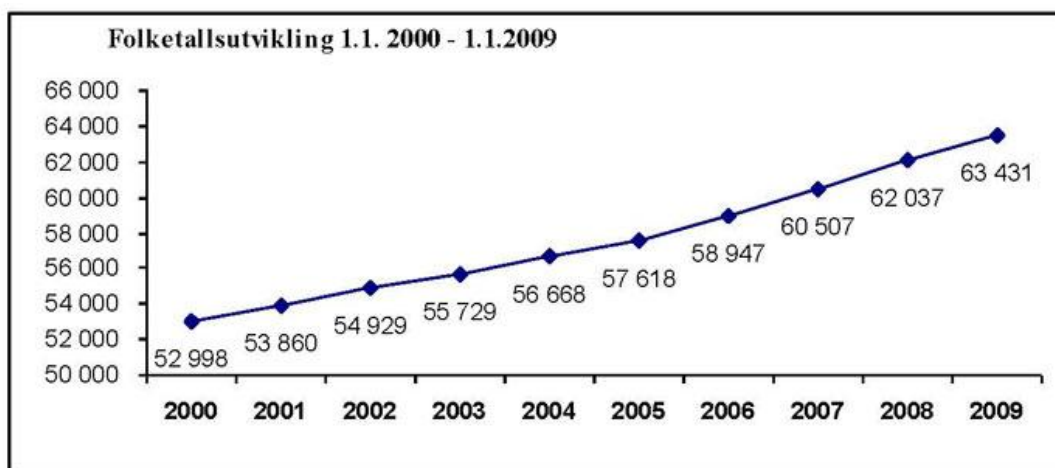
Det finnes ikke noe helt klart skille mellom tekniske og institusjonelle omgivelser. Den viktigste forskjellen er imidlertid at de tekniske omgivelsene er knyttet til effektivitet mens de institusjonelle omgivelsene er knyttet til legitimitet. De tekniske og institusjonelle omgivelsene vil i ulik grad prege organisasjonen, men vil, i tillegg til interne forhold, kunne representere endringskrefter som påvirker organisasjonens valg. Dette mener jeg har betydning i forhold til å forstå Sandnes kommunes valg av visjon og kjerneverdier og hvorfor kommunen har opplevd det som viktig å utvikle slike.

Tekniske omgivelser:

Som nevnt over er Sandnes kommune en nokså folkerik kommune etter norsk målestokk (9. største kommune). I motsetning til mange andre kommuner i Norge har Sandnes de siste 20 årene hatt en årlig gjennomsnittlig vekst på mer enn 2 %. Den gjennomsnittlige veksten i den norske befolkningen har i samme periode vært på under 0,5% og i 2006 hadde hele 277 norske kommuner nedgang i folketallet (Kilde: Statistisk Sentralbyrå).¹⁵

Med sine mer enn 2% befolkningsøkning i året er Sandnes således den hurtigst voksende av de større byer i Norge: Alt tyder på at veksten vil fortsette med samme tempo de neste årene.

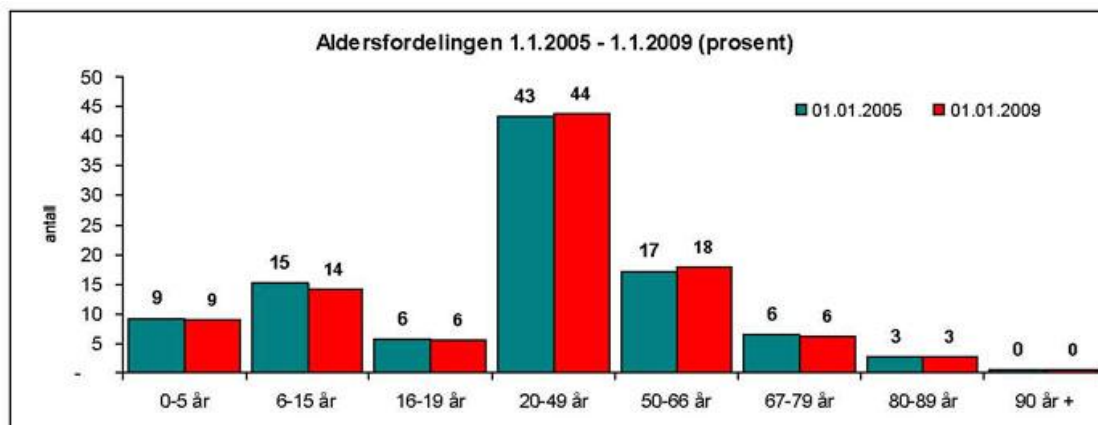
Figur 4: Folketallsutvikling i Sandnes fra 1.1.2000 til 1.1.2009.



På grunn av stor fraflytting sliter mange norske kommuner med en aldrende befolkning. Dette begrenser igjen kommunenes evne til tilpasning og fornying. Dette er imidlertid ikke tilfellet i Sandnes. Som vi ser av diagrammet under har Sandnes en meget ung befolkning.

¹⁵ <http://www.ssb.no/vis/emner/00/01/20/valgaktuelt/art-2007-08-30-01.html>. Nedlastingsdato 7. mars 2010

Figur 5: Aldersfordelingen i befolkningen 1. januar 2009 og for 4 år siden



Pr. 1. januar 2009 var 29% av befolkningen under 19 år og 9% 67 år og eldre. Folketallsveksten i 2008 på 1.394 personer fordeler seg med 14% vekst i gruppen 0-19 år og 9 prosent i gruppen 67 år eller eldre. De aller eldste som er fylt 90 år eller mer økte med 31 personer i 2008.

Årsaken til at befolkningen i Sandnes har en slik alderssammensetning er at tilveksten i kommunen i stor grad skyldes barnefamilier og yngre mennesker i etableringsfasen. Som en følge av dette har også utbygningstakten av nye boliger vært høy, særlig i bydelene Lura, Trones, Stangeland, Sandved, Ganddal og Austrått. Dette er bydeler som ligger nokså tett innpå sentrum i enden av Gandsfjorden. I den senere tid er det blitt påpekt at Sandnes bør vokte seg for såkalt 'ghettofisering' i enkelte områder der utbygningstakten har vært stor (Fylkesmann Harald Thune, i Stavanger Aftenblad, 18.02.10. Papirutgaven).

Sandnes kommune er imidlertid tildelt en viktig rolle i forhold til fortsatt vekst og utbygning av boliger i *Fylkesdelsplanen for langsiktig byutvikling på Jæren* (Plan utarbeidet av Rogaland Fylkeskommune, godkjent av Regjeringen i mai 2001).¹⁶ I korte trekk sier denne at Jæren er en de regionene i Norge som vokser hurtigst og at det om nye 40 år trolig vil bo godt over 100.000 flere innbyggere her. En slik utvikling nødvendiggjør en dynamisk endring og vekst i byområdet, og setter krav til tilrettelegging av nye arealer for å dekke bl.a. boligbehov, ny næringsvirksomhet, offentlig service, transport osv. Siden nabokommunen Stavanger har svært lite tilgjengelig areal for videre utbygging påpekes det at det er nødvendig at store deler av denne veksten må komme i nabokommunene, deriblant Sandnes.

Den store befolkningsveksten har imidlertid også ført til at Sandnes har pådratt seg store utgifter, særlig innen skole- og barnehagesektoren. Underskuddet på kommunebudsjettet er således relativt høyt.

Kommuneøkonomien i Sandnes har vært dårlig i nokså mange år og allerede rundt årtusenskiftet kom kommunen ut med dårlige driftsresultater. Så sent som i 2003 hadde kommunen minustall på driften. Etter dette ble det satt i gang en rekke tiltak knyttet til

¹⁶ http://www.rogfk.no/modules/module_123/proxy.asp?C=101&I=108&D=2&mid=17&sid=135&pid=33. Nedlastingsdato 09.03.10.

effektivisering av driften. Sammen med økte skatteinntekter og generelle oppgangstider førte dette til et driftsoverskudd i 2006 og 2007 på henholdsvis 6,3% og 5,3%. I perioden 2008 - 2010 har imidlertid situasjonen forandret seg betraktelig, og i budsjettet for 2010 forutsettes det innsparinger på over 100 millioner de neste fire årene. Hvor disse skal spares inn er ikke klarlagt ennå (Hovedrapport ASSS-nettverket 2009:31).¹⁷

Skatteinngangen til kommunen er imidlertid nokså god. I likhet med de andre kommunene på Nord-Jæren har petroleumsaktiviteten i Nordsjøen satt sitt preg på næringslivet siden 1970-tallet. Dette har økt etableringen av bedrifter innen mekanisk industri og administrative og økonomiske tjenester knyttet til petroleumsindustrien. I dag er de viktigste næringsområdene varehandel, hotell og restaurantvirksomhet, forretningsmessig tjenesteyting og eiendomsdrift, bygge- og anleggsvirksomhet, industri og bergverksdrift (spesielt verkstedindustri) og offentlig forvaltning og tjenesteyting.¹⁸ Sandnes kunne lenge skryte av å ha Norges største kjøpesenter, Kvadrat, og en rekke store selskap har forretningsadresse i Sandnes bl.a. Esso Norge, Eni Norge, Sandnes Sparebank, Gaz de France Norge og BIS Industrier.

Arbeidsmarkedet i regionen er meget godt og pr. 4. kvartal 2007 viser tall fra Statistisk Sentralbyrå at 79 % av alle menn i aldersgruppen 17 – 74 år med bosted i kommunen var sysselsatt. Tallet for kvinner var 72 % noe som ligger 4% over landsgjennomsnittet på 75% for menn og 68% for kvinner. Registrerte arbeidsledige som andel av arbeidsstyrken lå på 1,1% for menn og 1,2% for kvinner. Landsgjennomsnittet var henholdsvis 1,8% og 1,6%. Det er verdt å merke seg at arbeidsledigheten i kommunen var høyere for kvinner enn for menn, noe som er i motsetning til situasjonen ellers i landet. Andelen uførepensjonister var 7,7% mot landsgjennomsnittet på 10,2%.¹⁹

Sandnes er langt på veg selvforsynt med arbeidsplasser, i den forstand at det finnes nesten like mange arbeidsplasser som det finnes yrkesaktive i kommunen. Egendekning av arbeidsplasser, målt i antall sysselsatte i forhold til antall arbeidsplasser var i 2004 96% for Sandnes sitt vedkommende. Av de øvrige kommunene på Jæren er det bare kommunene Sola og Stavanger som kan viser til et overskudd av arbeidsplasser. Det er likevel ikke slik at de som bor i Sandnes også jobber i Sandnes. Oversikter over sysselsatte fordelt på arbeidssted og bosted viser at det finner sted en betydelig pendling mellom kommunene på Jæren.²⁰

Den utstrakte jobbpendlingen fører imidlertid også til utfordringer knyttet til samferdsel og et sterkt overbelastet veinett. Siden svært mange beboere i Sandnes ikke arbeider i nærheten av der de bor, må de kjøre, sykle eller ta kollektivtrafikk. Mange av de nytutbygde bydelene

¹⁷http://img8.custompublish.com/getfile.php/1024067.1308.qadepcpvbw/Hovedrapport08_asss.pdf?return=www.tromso.kommune.no. Nedlastingsdato 16.02.10.

¹⁸<http://www.sandnes.kommune.no/index.asp?topExpand=1000097&subExpand=1000096&menuid=1000586&strurl=1007368i&context=0>. Nedlastingsdato 16.02.10

¹⁹ <http://www.ssb.no/kommuner/1102>. Nedlastingsdato 16.02.10.

²⁰<http://www.sandnes.kommune.no/index.asp?topExpand=1000097&subExpand=1000096&menuid=1000586&strurl=1007368i&context=0>. Nedlastingsdato 16.02.10

mangler gode kollektivtilbud noe som vanskeliggjør barn og unges deltakelse i fritidsaktiviteter med mindre mor og far kjører. En satsing på sykkelstier, utbygging av kollektivtraseer, og utvidelse og utbygging av dobbelt ringveinett er blant vedtak og planer som skal avhjelpe problemene. I tillegg til utvikling av jernbane- og busstilbudet legges det planer for bybane på eksisterende jernbanespor og på spor i eksisterende og nye kollektivtraseer i Stavanger/Sandnes.

På grunn av befolkningsveksten har Sandnes også etablert et større og variert kulturtilbud. I 2000 stod Sandnes Kulturhus klart. Huset har et variert program (konserter, teater, dans, ballett, revyer, musikaler osv) og har besøkende fra hele regionen, også fra Stavanger.

Sammen med Stavanger kommune og Rogaland Fylkeskommune var Sandnes også partner i Stavanger2008, dvs. at Stavangerregionen i 2008 hadde status som Europeisk Kulturhovedstad.

Sett i lys av at Stavanger/Sandnes, sammen med nabokommunene Randaberg og Sola, utgjør et sammenhengende byområde og at de i det store og hele deler både arbeidsmarked og utfordringer knyttet til næringspolitikk, konkurransekraft, rekruttering, samferdsel og annen infrastruktur, har enkelte tatt til ordet for at disse kommunene bør slås sammen. Noen av disse utfordringene knyttet til koordinering og profilering av regionen er i dag tenkt løst i regi av samarbeidsorganet Greater Stavanger eller Stavangerregionen Næringsutvikling som det heter på norsk.

Debatten om kommunesammenslåing på Nord-Jæren har særlig blusset opp igjen i de siste par årene, og en rekke profilerte politikere, deriblant AP-politiker og stortingsrepresentant Eirin Sund har stått fram og sagt at dette ikke lenger kan løses gjennom frivillighet. Kommunesammenslåing mellom de fire kommunene Stavanger, Sandnes, Randaberg og Sola bør skje ved tvang og vil være bra for regionen. Dette fordi det vil gjøre den nye storkommunen bedre i stand til å løse sentrale oppgaver og problemer, hevder hun. Tanken om en storkommune på Nord-Jæren høster mye støtte hos politikere i mange partier som ser på dette som et viktig effektiviseringstiltak. De færreste ønsker imidlertid at dette skal skje ved tvang ('Tving det igjennom', artikkel i Rogalands Avis, 04.11.08. Papirutgaven). Viljen til sammenslåing synes å være størst i den mest folkerike kommunen, Stavanger, mens motstanden er relativt sterk i de mindre kommunene.

Oppsummert kan vi si at Sandnes er en kommune som i de siste 40 årene har gjennomgått en utvikling preget av stor befolkningsvekst. Dette skyldes i hovedsak den økte etableringen av petroleumsrelatert virksomhet i regionen, og at nabokommunen Stavanger ikke har utbyggbare arealer som kan ta imot den store befolkningsveksten. Dette har ledet til økte skatteinntekter og næringsetableringer i kommunen, men har også medført et massivt press på kommunens ressurser. Det har følgelig vært behov for både utvikling og effektivisering av kommunens tjenester og tilbud.

Institusjonelle omgivelser:

Organisasjoner påvirkes imidlertid ikke bare av de tekniske omgivelsene. Også historiske, kulturelle og sosiale faktorer vil påvirke og legge føringer for organisasjoners valg. Dette er, som vi ser over, knyttet til organisasjoners behov for å oppnå støtte og legitimitet.

Også Sandnes kommune påvirkes av de institusjonelle omgivelsene, og jeg vil under redegjøre for noen av de faktorene som har virket inn på kommunens valg og arbeid med visjoner og verdier.

Som vi ser over har Sandnes opplevd en stor befolkningsvekst i de senere årene. Dette har ikke bare hatt konsekvenser for hvordan kommunen løser sine oppgaver, men har også gitt føringer for hvordan menneskene som bor og arbeider i kommunen oppfatter seg selv og kommunens rolle i samfunnet.

Om vi ser på Sandnes i et historisk perspektiv har byen tradisjonelt vært en handelsby, og fungert både som havn og handelssted for landkommunene på Jæren. Byen har i tillegg vært preget av ulike typer industri bl.a. teglverksindustri, ullvare-, trevare og mølleindustri og senere sykkelproduksjon, hermetikkindustri, fajanse og trevare/ferdighus. I tillegg har kommunen også hatt egen jordbruksproduksjon. Utviklingen av en mer høyteknologisk industri i området har gjort at langt færre nå arbeider i de tradisjonelle næringene. I tillegg har flere av jordbruksområdene blitt ekspropriert som en følge av boligbygging og tilrettelegging for næringsvirksomhet.

Sandnes er i dag fysisk sammenvokst med storebror Stavanger og de to byene har sentrum som ligger mindre enn halvannen mil fra hverandre. Likevel har de to byene historisk sett fylt noe ulike funksjoner. Mens Stavanger var fylkeshovedstad og innehadde viktige administrative funksjoner, hadde Sandnes en mer tilbaketrukket rolle som industri- og handelsby på Nord-Jæren. Lenge var veiforbindelsen mellom Stavanger og Jæren dårlige noe som førte til at mange beboere i jordbrukskommunene på Jæren anså Sandnes, og ikke Stavanger, for å være byen de reiste til når varer skulle selges eller kjøpes inn. Koblingspunktene mot Jæren er også i dag sterke, og Sandnes anses av mange jærboer for å være byen de søker mot når de skal handle eller gå ut på restaurant, kafé og kino.

På bakgrunn av byens historie, tidligere næringsstruktur og rolle i forholdet til omlandet har Sandnes skapt sin identitet. Denne er også delvis skapt i opposisjon til Stavangers, noe jeg kommer nærmere inn på under. Fremdeles vil man også høre at voksne, innfødte 'gauker' (som er innbyggernes egen betegnelse på seg selv) snakker sandnesmål, en dialekt som skiller seg fra dialekten man snakker i Stavanger. Jeg kjenner ikke til at det er gjort vitenskapelige undersøkelser der man studerer de kulturelle forskjellene mellom de to byene. Det er imidlertid igangsatt et stort arbeid med å skrive Sandnes Bys historie som vil bli ferdigstilt i løpet av noen år.

Man kunne tenke seg at man kunne kartlegge hva som var de to byenes underliggende kulturelle paradigme etter Cultural Web-modellen vi finner beskrevet hos Johnson et al. (2008 197:201). Ved hjelp av denne modellen ville man kunne analysere slike ting som symboler, maktstrukturer, historier, ritualer og således få dypere innblikk i hva som bidrar til både byenes og kommuneorganisasjonenes selvforståelse og identitet. Innenfor rammen av denne avhandlingen har jeg imidlertid ikke anledning til å gå dypt inn i hva som konstituerer byens identitet. Jeg mener imidlertid at det finnes belegg for å hevde at både innbyggerne selv og omgivelsene ser på Sandnes som en by preget av driftige mennesker som har vært flinke til å tilpasse seg omskiftelige tider bl.a. gjennom ulike typer industrivirksomhet. Dette har preget sentrum av byen på godt og vondt. På tross av en noe rotete sentrumsbebyggelse har de likevel maktet å beholde småbypreget. Reklamekampanjer for handelsstanden i Sandnes sentrum peker for eksempel på at man her fremdeles finner nisjebutikker som yter personlig service. Koblingene mot Jæren fremheves også, og Sandnes assosierer seg gjerne med beskrivelser av jærske entreprenørånd, evne til samarbeid og arbeidsomhet.

Som nevnt over er imidlertid identiteten også skapt i en slags opposisjon til Stavanger. På tross av at også denne byen preges av sterk vekst de siste 40 årene, vil nok mange oppfatte Stavanger som mer 'bourgeois' enn den mer 'folkelige' lillebroren. Dette er en oppfatning som særlig kom til syne i en artikkelserie Stavanger Aftenblad kjørte i sitt fredagsmagasin Pluss i 2006. På en forside i magasinet vises to skilt – det ene peker mot 'Harry Sandnes' mens det andre peker mot 'Koselige Stavanger' (Stavanger Aftenblads Pluss magasin, 3. februar 2006. Papirutgaven). Uttrykket 'harry' brukes på norsk i nedsettende betydning og betegner en folkelig populærkultur eller ikke-urban kultur. En person som er harry oppfattes ofte av andre som usofistikert, vulgær, eller med dårlig smak. Utslag av dårlig smak karakteriseres også med harry-begrepet.²¹

I artikkelserien belyses mange av utfordringene Sandnes har i kjølvannet av befolkningsveksten, men det pekes også på positive initiativ og aspekter ved byen bl.a. store friluftsområder. I følge kommunikasjonssjefen i Sandnes kommune var denne forsiden en direkte foranledning til initiativet som ble tatt i 2006 om å utvikle en ny visjon for Sandnes kommune, noe som jeg vil komme nærmere inn på senere.

Det er heller ikke til å unnså at Sandnes i en årrekke har slitt med et relativt tungt rusmiljø rundt rutebilstasjonen (Ruten) og at dette i perioder har medført mye negativ omtale i pressen.

Identiteten er altså knyttet til historiske og kulturelle faktorer og har både positive og negative elementer i seg. I en tid med svært høy befolkningsvekst og hvor færre og færre av innbyggerne er født og oppvokst i Sandnes vil imidlertid den opprinnelige identiteten settes

²¹ Begrepet *harry* ble tatt i bruk på norsk av overklasseungdom i Oslo på begynnelsen av 1900-tallet, og ble brukt om personer som tilhørte arbeiderklassen. Årsaken var at det i lavere samfunnslag på denne tiden var populært å gi barn engelske fornavn som Harry, hvorfra begrepet skriver seg. Kilde: Wikipedia.

Nedlastingsdato 08.03.10

under press. Dagens unge gauker snakker samme dialekt som unge siddiser (som er betegnelsen folk fra Stavanger bruker om seg selv). Uten å vite dette sikkert, mener jeg at det også finnes tegn på at de heller ikke har den samme sterke opplevelsen av å komme fra en annen by. Dette vil i tilfelle være forståelig all den tid de går på samme videregående skoler, deltar på de samme fritidsaktivitetene og lett reiser mellom de to byene for å gå på kafé eller treffe venner. En av mine informanter hevder da også at unge mennesker i Sandnes ofte vil si at de er fra Stavanger når de møter mennesker fra andre steder i Norge.

Hvorvidt Sandnes er i ferd med å bli en bydel i Stavanger er derfor et betimelig spørsmål som også kommer fram i debatten om kommunesammenslåing. Her hevdes det ofte at en kommunesammenslåing på Nord-Jæren vil medføre at Sandnes mister sin selvstendige identitet. Det vises også til at Sandnes i forbindelse med samarbeidsprosjekter som kulturbyåret Stavanger 2008 fikk en ufortjent tilbaketrukket posisjon. Bare navnet i seg selv, Stavanger 2008, viser at Sandnes ikke ble ansett som en likeverdig partner, sier en av mine informanter som mener at han deler denne oppfatningen med de fleste 'gauker' han kjenner. Han peker også på at kommunen som i likhet med Stavanger dekkes av den regionale avisen Stavanger Aftenblad ikke får den oppmerksomhet som folketallet skulle tilsi dvs. ca. 1/3 av innbyggertallet i Stavanger/Sandnes.

Spørsmålet om Sandnes' identitet kan altså knyttes til institusjonell teori og organisasjoner behov for å være 'legitime'. All den tid Sandnes er en selvstendig kommune vil organisasjonen ha behov for å fremstå som legitim og med sin egen identitet. Dette er et perspektiv jeg ønsker å ta med meg når jeg i kapittel 6 drøfter funn i min undersøkelse. For kan det tenkes at nettopp det store endringspresset fra omgivelsene og presset mot kommunens og byens identitet er en av årsakene til at man anså det som viktig å utvikle en ny felles visjon og kjerneverdier? Dette kan igjen relateres til Christensen et als myteperspektiv på offentlige organisasjoners mål (2005:66).

4.4. Oppsummering

Sandnes er en by som har gjennomgått en rivende utvikling de siste 40 årene. Dette stiller kommunen ovenfor mange utfordringer. Noen av disse deler Sandnes med andre kommuner, mens andre er særegne. De særegne utfordringene knytter seg særlig til den store befolkningsveksten og presset på å utvikle adekvate og effektive tjenester i forhold til dette. Kommunen synes imidlertid også å være under press på et annet plan fra de institusjonelle omgivelsene. Dette er særlig knyttet til byens og organisasjonens identitet og legitimitet. Dette mener jeg at har særlig interesse i forhold til å besvare forskningsspørsmål 2 og 4, nemlig hva man ønsket å oppnå ved å utvikle en felles visjon og kjerneverdier og hvilken effekt dette har hatt. Jeg vil følge dette nærmere opp i kapittel 6.

5. Empiri fra andres undersøkelser

I dette kapittelet vil jeg gjengi hovedresultatene fra en lederundersøkelse som ble gjennomført i Sandnes kommune av Kommunenes Sentralforbund, den siste medarbeiderundersøkelsen i kommunen og noen data om sykefraværet i kommunen.

Hensikten er å beskrive funn som kan bidra til å belyse mine forskningsspørsmål knyttet til hvordan visjonen og verdiene oppfattes og brukes av de ansatte og hvilke effekter toppledere, mellomledere og ansatte mener det har å ha felles visjon og kjerneverdier.

5.1. Funn fra kommunens egne undersøkelser

Sandnes kommune gjennomfører jevnlig medarbeiderundersøkelser. Den siste, som er fra 2008, ble gjennomført bare ett år etter den forrige. Undersøkelsen ble gjennomført elektronisk i perioden 29.09 – 19.10.08. Det er stor åpenhet om resultatene i undersøkelsen. Hovedkonklusjonene, tall og grafikk ligger åpent tilgjengelig på Sandnes kommunes nettsted.²²

Målgruppen er både fast ansatte og vikarer som er ansatt over noe tid. I 2008 svarte 60% (ca. 2400 ansatte) på undersøkelsen. Dette representerer en nedgang på hele 9% fra toppåret 2006. Innen noen tjenesteområder som Sandnes Bydrift, Levekår og Kultur og Byutvikling er svarprosenten under 50%. Dette problematiseres ikke i undersøkelsen, men kan være verdt å merke seg likevel. Blant direktørene, enhetslederne og fagstabene og organisasjonsavdelingen er svarprosenten henholdsvis 88%, 92% og 85%. Det er mao enhetslederne og fagstabene som er aller mest ivrige på å svare på undersøkelsen.

Totaltilfredsheten i undersøkelsen måles til 4,74 på en skala fra 1 til 6, der 1 betyr 'i svært liten grad', mens 6 betyr 'i svært stor grad'. Dette er et godt tall som er 0,24 poeng høyere enn det målet Sandnes kommune har satt seg i BaRM – systemet for 2008, nemlig 4,5.

Undersøkelsen omfatter følgende områder:

- Omdømme
- Kollegiale forhold
- Ledelse
- Arbeidets organisering
- Faglig og personlig utvikling
- Fysisk og ergonomisk tilrettelegging

²²<http://www.sandnes.kommune.no/index.asp?strurl=1011628i&topExpand=1000173&subExpand=&menuid=1000537&context=0>. Nedlastingsdato 20.02.10.

- Helse, trivsel og miljø
- Løsningsorientert kultur

Hovedfunnene i undersøkelsen oppsummeres slik (2007-tallene står i parentes):

- Økt medarbeidertilfredshet i Sandnes kommune, 4,74 (4,73). (2008-mål i BaRM: 4,50 totaltilfredshet)
- Ansatte er mest tilfreds med kollegiale forhold (5,01) og at arbeidsmiljø er preget av trivsel (5,05)
- Størst fremgang innenfor områdene omdømme, 4,64 (4,57) og ledelse, 4,71 (4,67). (2008-mål i BaRM: 4,65)

Øvrige områder med fremgang:

- Organisering av arbeidet, 4,64 (4,62)
- Mulighetene for faglig og personlig utvikling, 4,70 (4,69)
- Trivsel på arbeidsplassen, 5,05 (5,03)
- Utvikling av en løsningsorientert kultur, 4,47 (4,45) (2008-mål i BaRM: 4,60)
- Samlet sett, vurdering av arbeidssituasjon i Sandnes kommune 4,79 (4,74)

Områder med ingen eller liten endring:

- Kollegiale forhold, 5,01 (5,02)
- Fysiske og ergonomisk tilrettelegging av arbeidsplass, 4,66 (4,66)

I undersøkelsen framheves følgende funn som interessante:

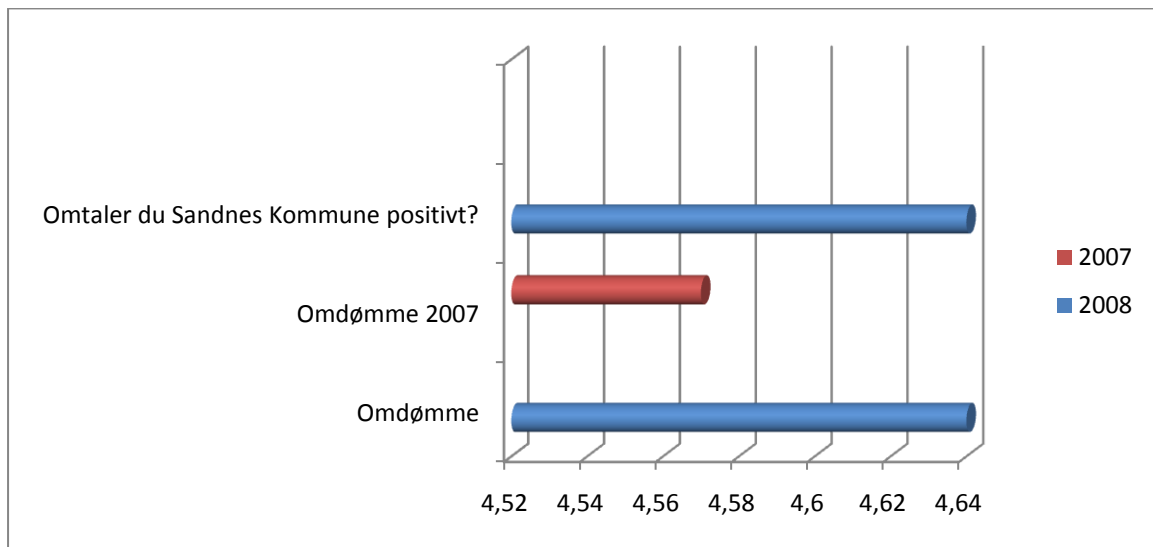
1. Total tilfredshet hos ansatte forblir høy.
2. Ansatte har meget godt kjennskap til kommunens visjon.
3. Kommunen har et styrket omdømme som arbeidsgiver.
4. Grad av tilfredshet med arbeidssituasjonen øker med alder.
5. Ansatte over 62 år er mest tilfreds med sin arbeidssituasjon.
6. Tilfredshet med arbeidssituasjon synker med høy utdanning.

Funnene i undersøkelsen er interessante i forhold til min problemstilling og forskningsspørsmål 4, hvilken effekt det har hatt å arbeide med ny visjon og verdier. At Sandnes kommune er en arbeidsplass hvor de ansatte generelt sier seg tilfredse med sin arbeidsplass er generelt interessant. At spørsmålene knyttet til ledelse, visjon og omdømme

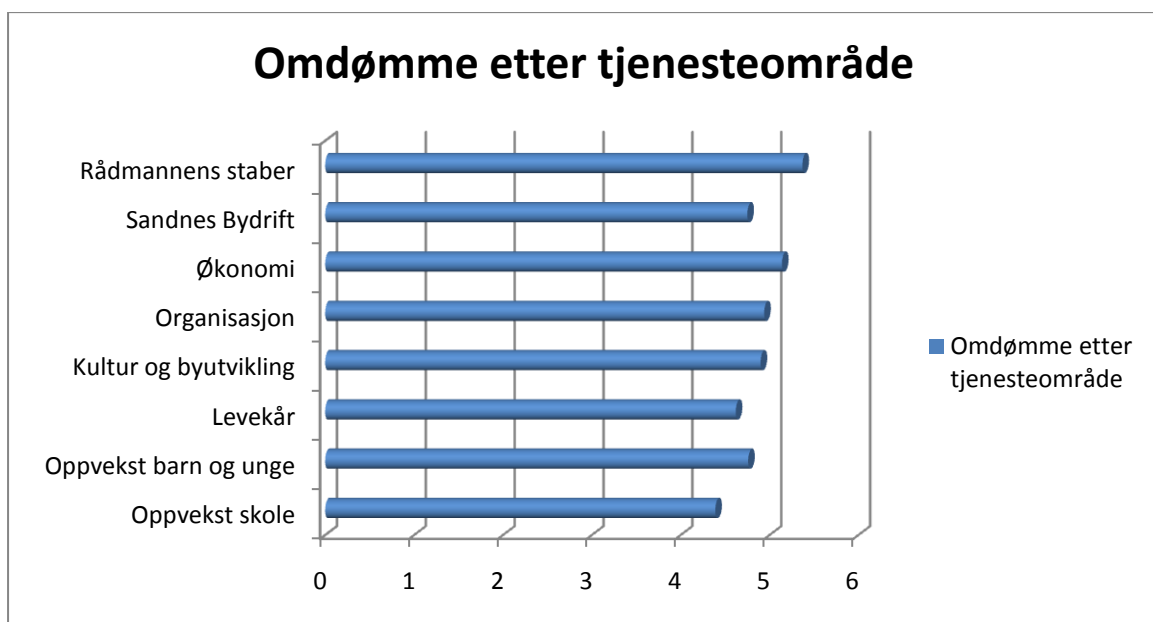
blir så vidt positivt besvart knytter seg imidlertid direkte opp til flere av mine forskningsspørsmål og er noe jeg ønsker å se nærmere på.

Ifølge undersøkelsen sier hele 96,6% av de som har besvart at de kjenner til kommunens visjon og kjerneverdier. Dette er en økning fra 2007 med 1,1% noe som viser at visjonen og kjerneverdiene har vært godt kjent blant de som deltar i medarbeiderundersøkelsen siden disse ble vedtatt og implementert.

Når det gjelder omdømme generelt besvares spørsmålene i undersøkelsen slik:



Resultatene viser at de ansatte vurderer organisasjonens omdømme som godt (4,64). Dette representerer en økning fra 2007 da resultatet var 4,57. Det er imidlertid variasjoner mellom de ulike tjenesteområdene. Dette synliggjøres i grafikken under:



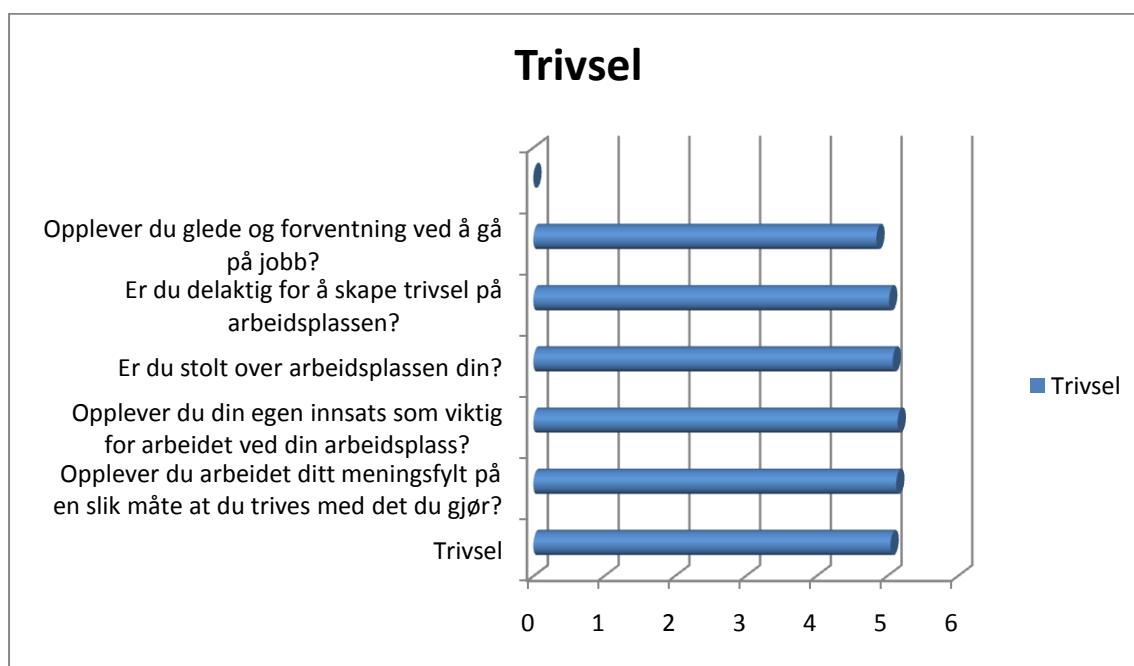
Som vi ser av denne grafikken så er det en spredning fra 4,39 i Oppvekst skole til 5,37 i Rådmannens staber. Oppvekst Barn og Unge scorer 4,76 her, mens Levekår scorer 4, 62. Hva denne ulikheten skyldes er vanskelig å forklare. Det er imidlertid ikke vanskelig å tenke seg at organisasjonens omdømme oppfattes som noe dårligere hos de som til daglig møter brukere (pasienter, skoleelever og foreldre) enn de som sitter i stab. Det er også mulig at den anstrengte økonomien i kommunen spesielt har gitt seg utslag innen helse- og skoleområdet, noe som har gitt opphav til en opplevelse av at omdømmet her er dårligere. Det skal imidlertid presiseres at omdømmet generelt vurderes som godt.

Alder synes imidlertid å spille en viss rolle, i det undersøkelsen viser at ansatte over 62 år vurderer arbeidsplassen omdømme som noe bedre (4,60) enn de yngste, dvs. de under 30 år (4,52). Vurderingen av organisasjonens omdømme som positivt stiger med den ansattes alder.

I kommentaren til disse tallene sier undersøkerne at de vurderer det slik at kommunens omdømme og identitet som arbeidsgiver er styrket, noe som anses som sentralt for innsatsen for å beholde og rekruttere medarbeidere.

I undersøkelsen stilles det imidlertid også spørsmål knyttet til lederskap og trivsel. Innen hovedbolken Ledelse spørres de ansatte bl.a. om de opplever at deres leder(-e) opptrer i samsvar med verdiene romslig, modig og sunn. Her er scoren 4,86. Dette var et nytt spørsmål i 2008 og det finnes følgelig ikke sammenligningstall fra 2007. Også innen Ledelse scorer Rådmannens staber høyest med 5,05 mens Organisasjonsenheten scorer lavest med 4,46.

Når det gjelder hovedbolken Trivsel svarer de ansatte på følgende måte på spørsmålene:



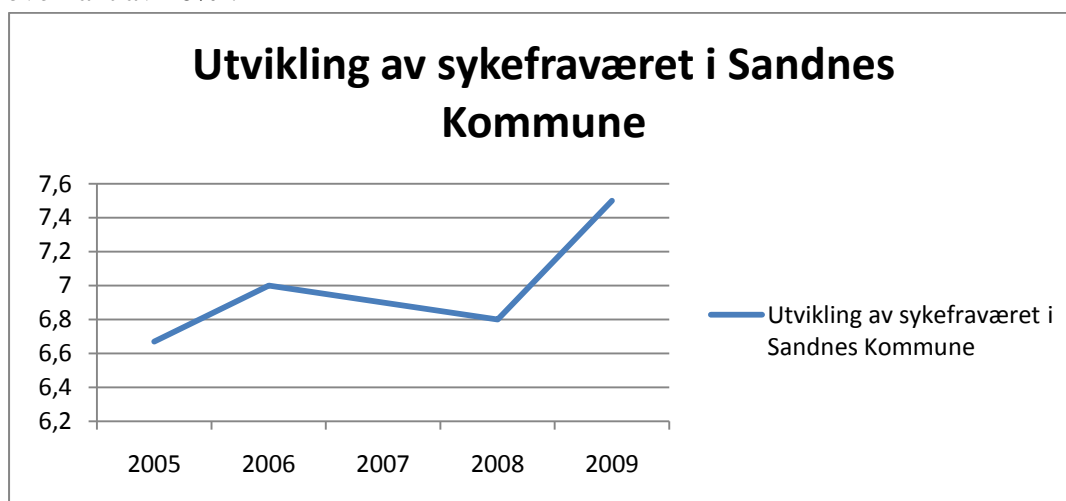
Scoren innen området Trivsel er, som vi ser, høy. Oversikten over 'Trivsel etter tjenesteområde' viser at Rådmannens staber og Økonomiområdet scorer henholdsvis 5,27 og 5,20, mens Organisasjonsområdet scorer lavest med 4,85. Verdt å merke seg er at områdene Oppvekst skole, Oppvekst Barn og Unge og Levekår som scoret lavest når det gjaldt Omdømme (4,39 i Oppvekst skole, 4,76 i Oppvekst Barn og Unge, 4,62 i Levekår), ikke er de avdelingene som scorer lavest når det gjelder Trivsel. Her er tallene 4,96 i Oppvekst skole, 5,20 i Oppvekst Barn og Unge, 5,02 i Levekår. Dette viser at de ansatte innen disse områdene trives meget godt på sine arbeidsplasser selv om de anser organisasjonens omdømme som lavere enn ansatte ved de andre enhetene.

Et generelt ankepunkt mot denne undersøkelsen er at svarprosenten er så vidt lav (60%). Selv om dette ikke kan vites sikkert kan man tenke seg muligheten av at de ansatte som trives minst på arbeidsplassen og opplever ledelsen som dårlig vil være minst motivert for å svare på en undersøkelse av denne typen. Særlig om de tidligere har opplevd at å gi uttrykk for misnøye gjennom en slik undersøkelse ikke fører til noen forbedringer. Vi kan også tenke oss at det blant de 40% som har valgt å ikke besvare undersøkelsen er flere som ikke kjenner organisasjonens visjon og verdier enn de som har valgt å svare. At hele 96% av de ansatte i organisasjonen kjenner visjonen og verdiene kan synes å være et nokså høyt tall som ikke reflekterer virkeligheten. Dette kan vi imidlertid ikke vite uten å gjennomføre en undersøkelse der vi spør de 40 % om hvorfor de ikke har svart på undersøkelsen og om de kjenner visjonen og verdiene.

5.2. Sykefraværet i Sandnes kommune

I likhet med andre kommuner lager Sandnes kommune årlig en oversikt over kommunens sykefravær. Sykefravær kan ofte ses i sammenheng med faktorer som trivsel på arbeidsplassen. Stort sykefravær minsker selvsagt organisasjonens effektivitet.

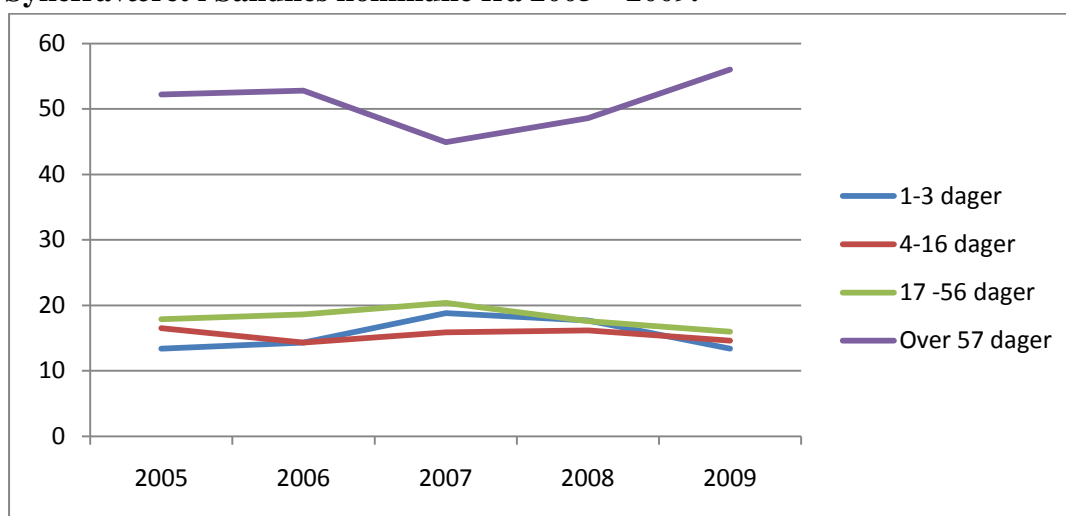
Samlet sykefravær for kommunen for perioden fra 01.01.09 – 31.12.09, var 7,5%. Dette var den laveste prosenten sammenliknet med tallene for de 10 største kommunene i Norge, men for Sandnes er det rekordhøyt. Sammenlignet med 2008 representerer er det en økning på i overkant av 10% :



Sandnes kommune har vært IA-virksomhet siden 2002 og har i den sammenheng holdt fast ved målsetting om holde sykefraværet på 6,5%. Måltallet har vært vurdert underveis i løpet av disse årene, men en har valgt å beholde måltallet uforandret selv om statistikk har vist at dette er et ambisiøst måltall (*Sak om sykefravær i Sandnes kommune*, behandlet av Administrasjons-utvalget i kommunen 09.03.10. Lastet ned fra nett samme dato).²³

På bakgrunn av tallmaterialet som er samlet inn kan en lese at det særlig er langtidsfraværet som øker:

Sykefraværet i Sandnes kommune fra 2005 – 2009.



Sykefraværet har steget mest blant de yngste arbeidstakerne dvs. de mellom 20 – 29 år. Denne aldersgruppen utgjør ca. 26 % av kommunens ansatte. Sykefraværet er høyest innenfor tjenesteområdet Levekår (8,1%) og lavest innen tjenesteområdet Kultur og byutvikling (4,3%).

Et økt sykefravær kan tyde på at trivselen blant de ansatte er på nedadgående. Likevel er det verdt å merke seg at SSBs sykefraværstatistikk for perioden fra 3.kvartal 2008 til 3.kvartal 2009 viser at det totale sykefraværet i landet har steget med 11% fra 7% til 7,7%. Alle fylker har registrert økning i sykefravær og sykefraværet øker i alle aldersgrupper. Det er imidlertid de yngre aldersgruppene som står for en betydelig vekst av langtidsfraværet, også på landsbasis.²⁴

Hvorvidt det økte sykefraværet i Sandnes kommune kan ses i sammenheng med trivselen og motivasjonen til de ansatte er derfor usikkert. Det er imidlertid verdt å merke seg at det er sykefraværet over 57 dager som øker mest. Dette er en utvikling man også ser ellers i landet. Årsakene til dette er ikke så lette å få tak i. Konjunkturoppganger fører ofte til lav

²³<http://www.sandnes.kommune.no/Fillager/Internett/politikk/utvalg/2010/Administrasjonsutvalget/090310/sak2.pdf>. Nedlastingsdato 08.03.10.

²⁴ www.ssb.no/arbeid. Nedlastingsdato 08.03.10

arbeidsledighet og tilsvarende høyt sykefravær. Selv om Norge, i likhet med andre europeiske land, har opplevd en konjunkturedgang siden 2008 finner man ifølge fylkesdirektør i NAV Trine Heibø Holm, om lag et års etterslep forhold til ledigheten. Ifølge Heibø Holm kan etterslepet være med på å forklare hvorfor lavkonjunktoren i dagens arbeidsmarked ikke vises i den nasjonale sykefraværstatistikken (Kilde: www.nav.no).²⁵

5.3. Funn fra eksterne undersøkelser

I tidsrommet 06.11.08 til 16.11.08 gjennomførte Kommunenes Sentralforbund en lederundersøkelse i Sandnes kommune (*Lederundersøkelse i Sandnes kommune*. Hovedrapport. Gjennomført av KS-Konsulent AS i tidsrommet 06.11.08 -16.11.08).

Målgruppen for undersøkelsen var alle resultatsenhetsledere, mellomledere (ledere med personalansvar som rapporterer direkte til resultatsenhetsleder) og stabsledere. Undersøkelsen ble gjennomført som en spørreundersøkelse og analysert ved hjelp av verktøyet Questback. Selv om denne undersøkelsen ikke direkte tok sikte på å undersøke hvorvidt eller på hvilke måter den nye visjonen og verdiene hadde effekt er tre av spørsmålene direkte relatert til Mål og strategi (spml. 18), Visjon og verdier (spml. 23) og Organisasjonskultur og omdømme (spml. 24). Antallet respondenter i undersøkelsen var 180 og 79% av de spurte svarte på undersøkelsen.

Formålet med undersøkelsen var å undersøke:

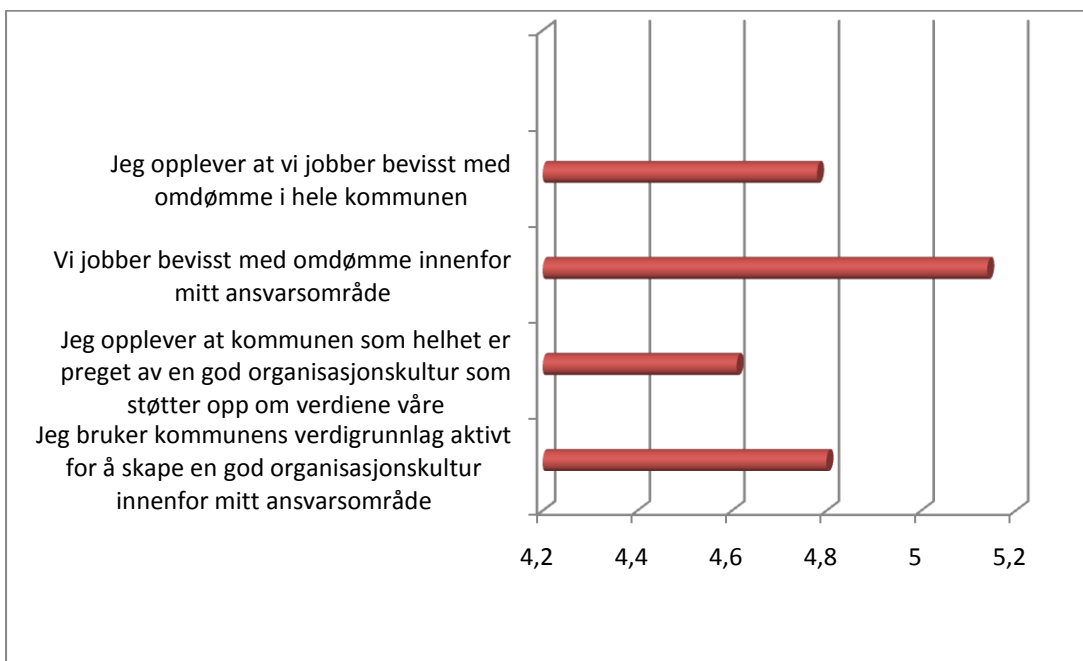
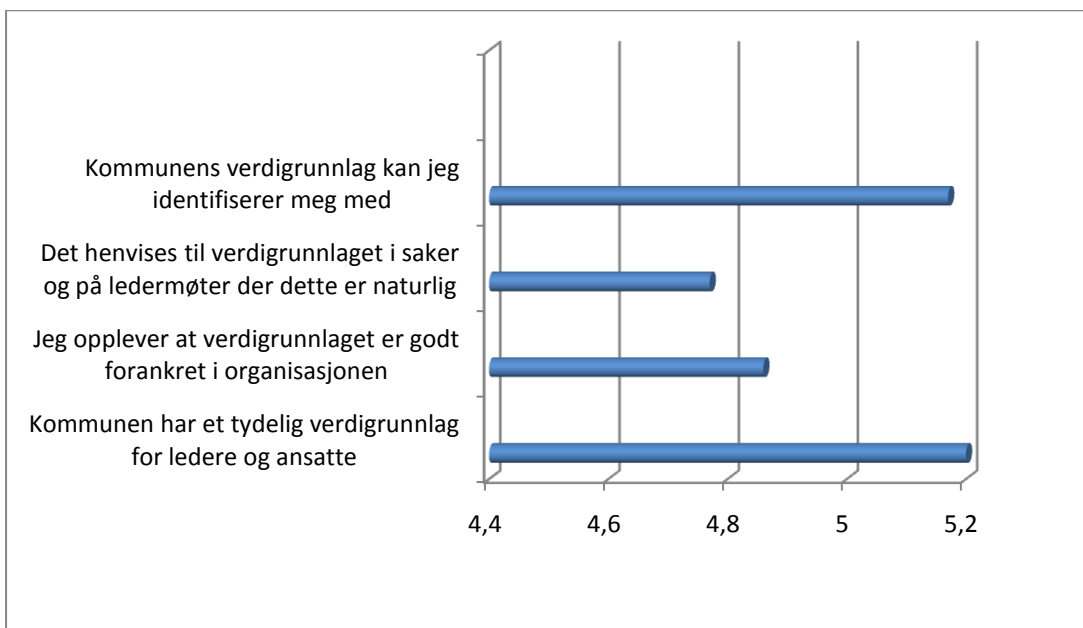
- Vilkår for å utøve ledelse
- Tidsbruk i lederrollen
- Utøvelse av lederskap i Sandnes kommune i dag, inkl. vurdering og tilbakemelding til toppledelsen
- Vurdering av egen lederkompetanse
- Ønsker om spesielle tema i framtidige ledeutviklingsprogram

I undersøkelsen brukes en rekke påstander. Respondentene ble deretter bedt om å svare på i hvor stor grad de var enig i disse påstandene. Skalaen går fra 1 – 6, der 1 betyr at respondenten er svært uenig, og 6 betyr at respondenten er svært enig. Ved en gjennomsnittlig verdi på 3,5 er svaret nøytralt. I tillegg ble det stilt 6 åpne spørsmål der respondentene selv kunne svare. Under gjengir jeg noen av hovedfunnene i undersøkelsen:

- Det er generelt høyt tilfredshetscore for resultatenhetsledere (REL), mellomledere (ML) og stabsledere (STABLED) i Sandnes kommune. (REL scorer 5, 6, mens ML scorer 5,34)
- Resultatenhetslederne føler stor grad av forpliktelse i forhold til målene i BaRM. Men målene i BaRM oppleves ikke nødvendigvis som klare og tydelige. Kvinnelige REL scorer her 3,79, mannlige 3,52.

²⁵ <http://www.nav.no/Lokalt/Vestfold/155501.cms>. Nedlastingsdato 08.03.10.

- Når det gjelder påstanden 'resultatindikatorene som brukes måler resultatoppnåelse på en tilfredsstillende måte' er det store forskjeller. STABL scorer 4,5, REL Levekår 3,79, Oppvekst skole 3,36, Oppvekst barn og unge 3,42 og Byutvikling bare 2,86.
- Påstanden 'jeg har den innflytelse jeg ønsker når det gjelder utforming av mål og strategier for mitt område' (spml. 18) scorer lederne 4,62 total og 4,89 for REL. Som KS-rådgiver, Åsbjørn Vetti, også påpeker i sin analyse er dette ganske høye verdier.
- Når det gjelder dimensjonene visjon og verdier, organisasjonskultur og omdømme er scorene i Sandnes kommune meget høye (spm. 23 og 24.) Disse hoveddimensjonene og underspørsmålene gjengis under:



I analysen av dataene påpeker Vetti at KS aldri har målt noen kommune som gjennomgående har scoret så høyt på spørsmål av denne typen. Vetti oppsummerer det slik:

Her kan man se resultatet av verdiprosesser og et lederskap som har frontet visjon og verdier på en grundig måte. Holdningen til disse fire dimensjonene er gjennomgående ganske like for alle grupper av ledere og alle sektorer (Lederundersøkelsen i Sandnes kommune. KS Rapport nr. 2 Hoveddiagrammer og kort analyse. 1:55).

5.4. Oppsummering

Sammen med Lederundersøkelsen danner Medarbeiderundersøkelsen 2008 og oversikten over sykefraværet i Sandnes et bakteppe for den intervjuundersøkelsen jeg selv har gjennomført. Lederundersøkelsen viser at lederne opplever den nye visjonen og kjerneverdiene som gode og at de i tillegg representerer verktøy i forhold til å skape en god organisasjonskultur. Dette er et viktig funn i forhold til mitt forskningsspørsmål om hvilken effekt det har hatt å innføre ny visjon og kjerneverdier. Medarbeiderundersøkelsen viser at svært mange av de som har valgt å besvare undersøkelsen kjenner til visjonen og verdiene. Den viser også at de fleste opplever at deres leder(-e) i nokså stor grad opptrer i samsvar med verdiene romslig, modig og sunn. I tillegg viser medarbeiderundersøkelsen at trivselen blant de som har besvart undersøkelsen er nokså høy, også innenfor de tjenesteområdene der de ansatte mener at organisasjonens omdømme er lavest.

Svarprosenten i medarbeiderundersøkelsen er imidlertid lav, noe som kan peke i retning av at denne ikke gir et helt pålitelig bilde av situasjonen i kommunen. At sykefraværet har økt i kommunen det siste året kan også tyde på at trivselen blant de ansatte er på nedadgående. Likevel er det verdt å merke seg at denne tendensen er noe vi finner igjen på landsbasis. Dette peker i retning av at økningen i sykefraværet snarere har med konjunkturer å gjøre og ikke har med forhold som er spesifikke for Sandnes kommune, for eksempel dårligere arbeidsmiljø.

6. Datafremstilling og analyse

I denne delen vil jeg beskrive hvordan jeg har gått fram for å finne egen empiri som kan svare på forskningsspørsmålene. Jeg vil deretter beskrive funnene i intervjuundersøkelsen jeg selv har gjennomført. Analysen er organisert i forhold til forskningsspørsmålene. Til slutt vil det bli foretatt en oppsummering av sentrale funn.

6.1. Datafangst og gjennomføring av egen intervjuundersøkelse

For å kunne svare på problemstillingen og de underliggende forskningsspørsmålene gjennomførte jeg i perioden 1. desember 2009 til 10. januar 2010 en intervjuundersøkelse i Sandnes kommune der jeg intervjuet 9 ulike personer i organisasjonen. Disse omfattet tre toppledere, tre enhetsledere og tre ansatte som arbeider direkte med brukere og innbyggere i Sandnes.

Som jeg berører i punkt 3.7.(s. 40-41) var dette et valg som var styrt av tanken om at problemstillingen best kunne belyses ved å gjennomføre såkalte halvstrukturerte forskningsintervjuer med ulike aktører/informanter. Alle intervjuene bærer derfor preg av å være nokså åpne samtaler, der jeg lot de ansatte få snakke mye og fritt innenfor de temaene som ble introdusert. Jeg har også vurdert det slik at det har vært nødvendig å intervju flere enn bare topp- og enhetsledere og at de ni informantene skulle representere ulike deler av organisasjonen. Dette mener jeg at jeg har klart, idet disse representerer både stab og enheter innen skole, helse og det tekniske området.

Informantene i toppledelsen fant jeg fram til gjennom å sende en henvendelse til rådmannen. I forbindelse med et første møte med ham, kommunikasjonsjef og organisasjonsdirektør der tema for min masteravhandling ble diskutert og avklart, ble det også klart at disse tre personene var naturlige informanter fra toppledelsen. Dette fordi de to førstnevnte har vært direkte involvert i prosessen, mens organisasjonsdirektøren som er nokså nytilsatt, i dag har ansvar bl.a. for å gjennomføre medarbeiderundersøkelser og lignende der temaet berøres. Intervjuene med rådmann og kommunikasjonsjef var de første jeg gjennomførte, mens intervjuet med organisasjonsdirektøren var det siste. Å intervju rådmann og kommunikasjonsdirektør før de andre var en bevisst strategi, mens det var tilfeldig at organisasjonsdirektøren ble den siste. De andre informantene måtte jeg intervju når de hadde tid.

Informantene blant enhetslederne fant jeg fram til delvis ved et tips fra toppledelsen og delvis ved å forhøre meg med innbyggere i Sandnes. For å få kontakt med enhetslederne henvendte jeg meg til dem i en e-post der jeg redegjorde for undersøkelsens formål og innretning og spurte om de kunne tenke seg å bli intervjuet. Av de fire jeg spurte var det én som ikke ønsket å stille. De tre andre ba om ytterligere informasjon før de takket ja til å delta.

Informantene blant de ansatte ble utelukkende funnet fram til gjennom tips fra innbyggere i Sandnes eller fra andre med tilknytning til kommunen. Jeg kjente ingen av informantene fra før. Også i disse tilfellene henvendte jeg meg til informantene med en e-post der jeg informerte om prosjektet. To av de fem ansatte jeg spurte takket av ulike grunner nei. Av de tre andre fikk jeg to tilbakemeldinger på at de ønsket mer informasjon, som de fikk, før de takket ja. Utvelgelsen var med andre ord delvis styrt og delvis tilfeldig.

Årsakene til at så vidt mange av enhetslederne og de ansatte ønsket mer informasjon er jeg usikker på, men jeg tenker at dette skyldes at jeg i den opprinnelige e-posten fokuserte på tematikken og at det ikke gikk konkret nok fram hva jeg ønsket å spørre dem om. At jeg på den måten både fikk informert mer om prosjektet og at de fikk anledning til å forberede seg bedre til intervjuet, anser jeg for å være utelukkende positivt.

Kjønnsbalansen blant informantene er noe skjev; tre menn og seks kvinner. Dette var i utgangspunktet ikke ønskelig. Årsaken til at kjønnsbalanse var viktig for meg er at jeg tenker at kjønnsperspektivet vil kunne ha innvirkning på hvordan man oppfatter organisasjonens verdier og visjon. På samme tid vil man kunne hevde at mitt utvalg reflekterer kjønns sammensetningen i kommunesektoren.

Det var et bevisst valg å velge informanter nokså tilfeldig. Innenfor den tidsrammen jeg hadde satt av til intervjuene var det også nødvendig å være nokså fleksibel og ikke legge for mange føringer i forhold til hvem jeg ønsket å intervju.

Intervjuene med topplederne og enhetslederne varte i overkant av en time, mens intervjuene med de ansatte var noe kortere. Dette skyldtes i hovedsak at lederne fikk noen flere spørsmål, men også at de hadde mer på hjertet. Utarbeidelsen av intervjuguiden som var felles for alle gruppene baserte seg på forskningsspørsmålene og teorivalget. Likevel ble fokuset i intervjuene og vektleggingen av svarene i forhold til forskningsspørsmålene noe forskjellig bl.a. fordi de ansatte i mindre grad kunne svare i forhold til de to første forskningsspørsmålene som omhandler hvordan det er blitt arbeidet med å utvikle og implementere visjonen og verdigrunnlaget og hva man ønsket å oppnå ved å utvikle felles visjon og verdier. Til gjengjeld svarte de ansatte nokså fylldig i forhold til de neste forskningsspørsmålene; hvordan oppfattes og brukes visjonen og verdiene av de ansatte i organisasjonen og hvilke effekter mener de at dette har hatt.

Jeg ønsket at besvarelsene fra alle unntatt topplederne skulle være anonyme. Dette fordi jeg ønsket at enhetsledere og ansatte skulle kjenne seg trygge på at de kunne luften synspunkt som kan anses som kontroversielle. Jeg har følgelig valgt å betegne informantene som enhetsleder og ansatt uten å gå nærmere inn på hvilket tjenesteområde de tilhører. Jeg har også utelatt informasjon i sitatene som kunne bidratt til å identifisere dem.

Alle intervjuene ble tatt opp med en digital lydopptaker. Dette har gjort det mulig å høre gjennom intervjuene mange ganger og markere steder i lydfilen der jeg mener det er interessante funn i forhold til mine forskningsspørsmål og problemstilling. På bakgrunn av

dette har jeg notert ned de passasjene i intervjuet hvor jeg mener det framkommer spesielt interessant informasjon.

6.2. Forskningsetiske betraktninger

I metodekapittelet redegjør jeg kort for behovet for å ivareta forskningsetiske hensyn i forbindelse med undersøkelser av denne typen. Dette gjelder både i forhold til tematisering, informantene, analyse, rapportering og oppbevaring av forskningsdata.

- **Tematisering:** Det aller første jeg gjorde da jeg bestemte meg for å undersøke Sandnes Kommune og hvordan man her har jobbet med visjoner og verdier var, som jeg skriver over, å klarere undersøkelsen med rådmannen i kommunen. Dette fordi jeg ønsket innspill fra kommunens toppledelse i forhold til temaet, men også for å sikre meg tilgang på forskningsfeltet. I denne sammenheng innebar dette en aksept for at det kunne være positivt å få klarlagt utfordringer og muligheter knyttet til det strategiske arbeidet med verdier i organisasjoner. Rådmann Tore Sirnes, som er tidligere MPA- student ved HiNT/ HiST/ CBS var meget forekommende og interessert. Han arrangerte i tillegg et formøte med kommunikasjonssjef og organisasjonsdirektør i Sandnes kommune der jeg fremla min problemstilling og hvordan jeg hadde tenkt å legge opp undersøkelsen. I dette møtet kom både rådmann, kommunikasjonssjef og organisasjonssjef med innspill og gjorde meg dessuten oppmerksom på ulike bakgrunnsdokumenter. Disse omfattet Kommuneplanen, Arbeidsgiverstrategien for Sandnes Kommune, resultatet av medarbeiderundersøkelsen i 2008 og KS sin lederundersøkelse. Disse undersøkelsene har gitt et nyttig bakteppe for mitt arbeid.

Ledergruppens positive innstilling og interesse har gjort meg trygg på at de vil gi rom for å motta forslag til justeringer og konstruktiv fremsatt kritikk når jeg skal formulere mine anbefalinger til kommunen. Samtidig har jeg også vært opptatt av å klarere tematikken med mine informanter. Å spørre ansatte om hva visjonen og verdiene betyr for dem kan synes som et uskyldig spørsmål. Det er det likevel ikke. Gjennom en slik undersøkelse kan jeg få gode innspill i forhold til hva som har fungert godt og hvordan visjonen og verdiene har vært med på å gi menneskers arbeid en positiv dimensjon. Likevel kan det hende at noen av svarene peker i retning av at det bør skje forbedringer. Jeg har derfor ønsket å skape en trygg ramme rundt intervjuene. Jeg har ønsket å ha 'et åpent sinn' og har forsøkt å lage så gode og åpne forsknings-/intervjuspørsmål som mulig slik at informanten får rom til å dele sine opplevelser og erfaringer.

- **Informantene:** Som jeg beskriver over hadde jeg sendt ut en nokså fyldig beskrivelse av undersøkelsens innretning og formål i forkant. Av de 6 informantene som ikke er toppledere ba de fleste om ytterligere informasjon på bakgrunn av denne før de samtykket til å delta. Dette opplevde jeg som positivt. Det bidro også, etter min mening, til å øke kvaliteten på forskningsintervjuene fordi informantene var godt forberedt og hadde fått tid til å tenke igjennom tematikken. Det er også min mening at dette bidro til å skape tillit mellom informantene og meg selv (jmf. Kvale 2001:67).

- **Analysering av intervjuene:** Hvor dypt og kritisk intervjuene kan analyseres er et etisk spørsmål, særlig om man som jeg, velger å gå nokså dypt inn i menneskers personlige opplevelser og erfaringer. Jeg var derfor påpasselig med å sjekke ut underveis om jeg forstod og oppfattet det informantene sa korrekt. Alle synspunktene har etter min oppfatning vært interessante, og jeg har, i analysen, etterstrebet å være både sannferdig og respektfull.
- **Rapportering tilbake til kommunen:** Som nevnt over, er det ikke helt uproblematisk å spørre ansatte om hvordan de tolker organisasjonens kjerneverdier og visjoner. Bak utviklingen av kjerneverdier, visjoner og formålsparagrafer står gjerne en ledergruppe som har lagt mye arbeid og prestisje ned i dette. Å få negative tilbakemeldinger kan derfor være vanskelig. Å rapportere om funnene på en balansert måte og på en måte som gir rom for positiv læring har vært viktig for meg.
- **Oppbevaring av forskningsdata:** Intervjuene mine er tatt opp med en digital opptaker og lydfilene lagt på mitt område på en server. Det er ingen persondata i intervjuene, og 'nøkkelen' til hvem det er som intervjues oppbevares separat. Jeg vurderer det også slik at innholdet i intervjuene verken er kompromitterende eller at det her finnes informasjon av en slik art at det ville bli vanskelig for informantene om andre ved en feil skulle få tilgang på intervjuene.

6.3. Forskningsspørsmål 1

Hvordan har man arbeidet med å utvikle og implementere visjonen og verdiene i organisasjonen?

Bakgrunn for spørsmålet:

Dette forskningsspørsmålet ble valgt fordi jeg ønsket å få en oversikt over hvordan Sandnes kommune har arbeidet med å utvikle og implementere visjonen og verdiene. Utgangspunktet var teori som peker på at selve prosessen med å utvikle en visjon har betydning for resultatet. En prosess som baserer seg på en tradisjonell ovenfra-og-ned tilnærming til visjonsutvikling vil kunne ha nedslående resultater, sier det. Dette fordi rasjonalet bak og forståelsen av hensikten med visjonen og verdigrunnlaget bare vil deles av et fåtall mennesker, nemlig toppledelsen. Inkluderende prosesser og dialog med de ansatte vil i større grad muliggjøre at visjonen blir en forlengelse av den ansattes egen visjon for sin yrkesutøvelse (Senge 1991). Samtidig vil man kunne hevde at det i seg selv er viktig å ha en kjerneideologi og visjon (Collins & Porras 1997) og at ansatte i ulik grad vil finne det hensiktsmessig å 'koble seg på' denne (Martin 2002).

Sammendrag av intervjuene:

Arbeidet med å utvikle ny visjon og kjerneverdier i Sandnes kommune startet, ifølge rådmannen, i 2006. Foranledningen for dette arbeidet var tosidig; den ene var arbeidet med Kommuneplanen 2007–2020 for Sandnes kommune (*Kommuneplan for Sandnes 2007- 2020*.

Vedtatt av bystyret 16. oktober 2007) og den andre omorganiseringen som kommunen hadde foretatt pr. 01.01.04.

Kommuneplanen som revideres hvert 4. år, inneholder en analyse av det man tror blir de viktigste trekkene i samfunnsutviklingen i årene framover. Dette innebærer også en analyse av hva den kommunale organisasjonen vil bli utfordret på og hva den vil måtte bidra med. På bakgrunn av dette lages det en strategi for byens utvikling og den kommunale tjenesteytingen. Likevel er det, ifølge rådmannen, ofte vanskelig å koble direkte fra de målene som angis i Kommuneplanen til mål som er gode og operative for selve organisasjonen Sandnes kommune. Dette fordi målene som angis i en slik langtidsplan ofte er vage og politiske.

Å finne mål som kunne fungere godt også for kommunen som organisasjon ble derfor viktig. Dette ansporet en til å se nærmere på den visjonen som fantes i den tidligere kommuneplanen. I tillegg hadde kommunen som organisasjon, også hatt en visjon for sin virksomhet. Disse to visjonene var imidlertid ikke sammenfallende. Det hadde også vært helt forskjellige prosesser for å finne fram til de tidligere visjonene. Dette innebar at de to visjonene var basert på forskjellige analyser og at menneskene som var involvert i utarbeidelsen ikke var de samme. Dette ga et sprik som rådmannen ikke fant særlig hensiktsmessig. Å finne en felles visjon både for Sandnes som by og for den kommunale organisasjonen ble derfor et viktig mål i forbindelse med utviklingen av den nye Kommuneplanen.

På bakgrunn av arbeidet med Kommuneplanen og omorganiseringen besluttet man altså å igangsette et arbeid med å se på hvordan man kunne koble målene i kommuneplanen bedre sammen med målene for Sandnes kommune som organisasjon. Gruppen som fikk i arbeid å se nærmere på dette var en av arbeidsgruppene som ble opprettet i forbindelse med kommuneplanrevisjonen. Selve revisjonen ble styrt av en kommuneplankomité der alle de politiske partiene er representert. I tillegg var det opprettet en styringsgruppe (som bestod av rådmannens ledergruppe), en prosjektgruppe og ulike arbeidsgrupper. Arbeidsgruppen som hadde som oppgave å se på hvordan man kunne koble målene i kommuneplanen bedre sammen med målene for Sandnes kommune som organisasjon bestod bl.a. av ulike planrådgivere, leder av Sunn By-prosjektet, daværende organisasjonsdirektør og kommunikasjonssjef. Gruppen omtales ofte som Visjonsgruppen av informantene i toppledelsen.

Det var i denne gruppen at idéen om en ny felles visjon ble unnfanget. På bakgrunn av arbeidet i gruppen ble det klart at visjonen ' Sandnes – i sentrum for framtiden' var den som best oppsummerte kommunens og, mente man, byens ambisjoner for framtiden. Denne ble således presentert i ulike fora og for enhetslederne. Her fikk den i grove trekk tilslutning, men det ble også, ifølge kommunikasjonssjefen, påpekt at visjonen kunne virke noe kald og kynisk. Det var derfor enighet om at visjonen burde utdypes og gis mer 'varme' gjennom å føye til kjerneverdier. Særlig ledere innen skole- og helseområdet var kritiske til visjonen slik den stod alene, ifølge kommunikasjonssjefen, som sier at det i forlengelsen av disse møtene

foregikk et intenst arbeid på rådhuset for å inkludere innspillene fra de ulike gruppene i det videre arbeidet med visjonen og verdiene.

Kritikken førte altså til at man gikk videre med å utvikle kjerneverdiene. I denne forbindelse var det en diskusjon både innad i Visjonsgruppen og med ulike ledergrupper om hvorvidt verdiene burde være mer generelle eller strategiske. Verdiene som ble valgt 'Romslig, modig, sunn' hadde ifølge kommunikasjonssjefen, et mer strategisk preg enn alternativene.

Mine informanter i toppledelsen er usikker på i hvor stor grad enhetslederne tok initiativ til å diskutere forslagene til visjon og verdier med de ansatte i sine enheter for å få innspill de kunne ta med seg videre i diskusjonene i ulike lederfora. Det som er klart er at det ikke var lagt opp til en formell prosess der de ansatte skulle bidra til utviklingen av visjonen og verdiene. Dette er i motsetning til hvordan man hadde arbeidet med å utvikle den tidligere visjonen for Sandnes kommune på slutten av 90-tallet. Da var det blitt lagt opp til en nokså omfattende prosess hvor representanter for stab reiste rundt på enhetene og fasiliterte workshops og seminarer. I den sammenheng ble det også utviklet såkalte verdi-par som skulle virke førende på aktiviteten i organisasjonen. Ingen av informantene jeg har intervjuet kan huske nøyaktig hvilke verdier som var opplistet i disse verdi-parene. Det er generell enighet om at disse var for omfattende.

På bakgrunn av de ulike diskusjonene med toppledelse, kommunaldirektører og enhetsledere kom man fram til et resultat som man gikk videre med og som ble lagt fram for kommuneplankomiteén. Her fikk forslaget tilslutning. Rådmannen besluttet deretter å legge fram visjonen og verdiene som en orienteringssak for formannskapet i kommunen. At saken ikke ble lagt fram som en sak de folkevalgte skulle stemme over var, følge rådmannen, et bevisst valg fordi man ikke ønsket stemmegivning over forslaget til ny visjon og verdier. Visjonen og verdiene fikk imidlertid meget positiv respons i formannskapet.

På bakgrunn av dette ble visjonen og verdiene presentert for de ansatte i Sandnes kommune. Dette foregikk i et stort felles arrangement i Sandnes Kulturhus. Alle mine informanter, med unntak av organisasjonsdirektøren som begynte i Sandnes kommune på et senere tidspunkt, husker kick-off arrangementet i Sandnes Kulturhus. Alle enhetslederne og to av de ansatte sier at dette var et flott arrangement. En ansatt husker arrangementet på en mer vag måte og sier: "Jeg lurer på om vi ikke var nede i Sandnes og fikk t-skjorter?"

Under redegjør jeg for hvordan ledere og ansatte opplevde prosessen med å utvikle visjonen og verdiene. Svarene er organisert etter hvorvidt informanten tilhører ledersjiktet eller er vanlig ansatt.

Ledere: Lederne i Sandnes melder at de opplever at de ble tilstrekkelig orientert og involvert i arbeidet med å utvikle ny visjon og kjerneverdier. Forslag som var framkommet i arbeidsgruppen som arbeidet med visjonsutviklingen ble kontinuerlig presentert og drøftet i ulike sammenhenger. Her ble det gitt god mulighet for å gi innspill i prosessen. Dette stemmer overens med det inntrykket kommunikasjonssjefen, som ledet disse presentasjonene,

har av prosessen. En informant sier: ”Vi var tidlig inne i prosessen og fikk god informasjon.” En annen kaller prosessen for ”utrolig forbilledlig” og sier: ”Vi var veldig klar for det, og det ble gjort veldig rett.”

Alle lederne melder også at de synes særlig verdiene er meget gode. Disse ”svarer på noe jeg synes vi skal være”, sier en. En annen sier ”at de er lette å forholde seg til” mens en tredje sier at verdiene ”passer for alt vi gjør”. Gjennomgående synes verdiene å ha noe større appell enn visjonen som en informant hevder var ”kjærlighet ved annet blikk, ikke første”. Dette stemmer overens med informasjonssjefens inntrykk av at lederne synes at visjonen, slik den fremstod uten verdiene, ’virket noe kald’.

Ingen av enhetslederne jeg intervjuet melder at de igangsatte noe internt arbeid på sin enhet i forhold til å gi innspill til visjonen og verdiene. En informant sier følgende:

Jeg tror at det er viktigere at de ansatte ser at verdiene og visjonen blir integrert i organisasjonens virksomhet enn at de har deltatt i utviklingen [. . .] Jeg ser poenget med demokrati, men det hadde ikke gått [. . .] Har du for mye demokrati rundt sånne prosesser så tar det for mye ressurser og man bruker for lang tid [. . .] Jeg tror man skal bruke tid etterpå i stedet[. . .] Å kommunisere hva som er organisasjonens mål, visjoner og verdier er viktigere enn hvordan man kom fram til disse.

Ansatte: To av de tre ansatte jeg har intervjuet kan ikke huske at det foregikk noen prosess knyttet til utviklingen av visjonen og verdiene i forkant av lanseringsarrangementet i Sandnes Kulturhus. En mener imidlertid å huske at det foregikk et arbeid på hennes enhet der de arbeidet en halv dag med dette. Arbeidet ble organisert av leder for enheten.

En av de ansatte er kritisk til at det ikke var en prosess som involverte de ansatte i forkant og sier: ”Hvis dette er noe som skal angå alle, så må alle delta.” Denne informanten hevder også at hun har et noe fjernt forhold til visjonen og verdiene. Hun sier videre:

Det har noe å si om du har fått være med [. . .] (Jeg synes) visjonen er viktig [. . .] men det er ikke noe noen ovenfra kan presse ned på deg. Det er noe du må få fra bunn og opp [. . .] Jeg tror dette med visjon er viktigere for de som sitter høyere oppe enn oss.

De to andre informantene blant de ansatte oppfatter det imidlertid ikke som negativt at de ikke i større grad ble trukket med i utviklingen av visjonen og verdiene. Tvert i mot så hevder én informant at det er en fordel at denne typen arbeid foregår i fora der bare lederne møtes. Hun sier:

Vi brukte en halv dag på dette. Jeg tror ikke at jeg brydde meg så mye. Faktisk så tror jeg at jeg ble litt irritert for at vi måtte bruke tid på dette. For vi vet jo at det ikke betyr så mye å sitte i slike grupper. Det føles nokså

meningsløst [. . .] og det er jo bare for at vi skal føle at vi er blitt trukket med.

Senere i intervjuet sier informanten enda tydeligere at hun ikke reagerer negativt på at de ansatte i så vidt liten grad ga innspill i prosessen:

Jeg føler ikke at ledere burde diskutert dette mer med oss. På (enheten) er det heller slik at man burde kutte tilbake på alt sånt som skal diskuteres [. . .] Vi har utrolig mye møter [. . .] og jeg tenker at de er jo ledere for at de skal lede oss [. . .] Sånt gruppearbeid er bare tull. Det er godt å høre at ikke alle enhetene holdt på med det.

Informanten gir imidlertid ikke uttrykk for en negativ oppfatning av visjonen og verdiene: ”Det er jo positive verdier [. . .] og noe man har lyst til å være [. . .]”

En annen av informantene blant de ansatte sier: ”Jeg hadde kanskje reagert (på at jeg ikke var blitt trukket mer med) om visjonene og verdiene ikke hadde vært så gode.”

At den vedtatte visjonen og verdiene er gode er et syn som også deles av informanten som hadde en vagere erindring om lanseringsarrangementet i Sandnes Kulturhus: ”Jeg synes den (visjonen) er kort og grei og at det er viktige begreper de tok opp (verdiene).”

En av lederne sier dette om verdiene: ”Dette er gode verdier [. . .] Dessuten er de inkluderende. De passer for flere. Verdiene må ikke ekskludere folk.”

Analyse:

Som vi ser over fremkom visjonen og verdiene som følge av arbeidet i en dedikert gruppe – arbeidsgruppen som noen ganger omtales som Visjonsgruppen. Denne passet på å jevnlig sjekke ut og presentere sine funn for styringsgruppen for revisjon av Kommuneplanen. I tillegg ble den underveis presentert for enhetsledere og i andre lederfora der det ble gitt anledning til å gi innspill. Da endelig forslag til visjon og verdier var utarbeidet ble disse presentert for formannskapet i kommunen. Noe senere ble de ansatte orientert i et stort, felles ”kick-off”-arrangement i Sandnes Kulturhus. Visjonen og verdiene fremkom imidlertid ikke som et resultat av prosesser langt nede i organisasjonen og kun én av mine informanter blant de ansatte kan huske å ha vært involvert i å gi innspill til visjonen.

Dette vil i prinsippet være i motsetning til teori som sier at en forutsetning for å få en samlende visjon er at de ansatte opplever at de har fått gitt innspill i prosessen. Uten en sann type forarbeid eller prosess vil satsingen på ny visjon og verdier lett kunne bli et ’slag i luften’ (jmf. Senges synspunkt s. 22). På bakgrunn av de funnene jeg har gjort når jeg har intervjuet ansatte i Sandnes kommune så synes ett av innspillene å støtte et slikt synspunkt, mens ett annet ikke gjør det. Som vi ser over hevdes imidlertid også synspunktet at denne type prosesser ikke er noe som det er ønskelig å bli dratt inn i. Dette fordi det oppleves som

mas og kanskje også meningsløst fordi det til syvende og sist ikke fører til at den ansatte får gehør for sine innspill.

Funnene peker imidlertid også i retning av at det generelt oppleves som positivt blant de ansatte at organisasjonen har en visjon og kjerneverdier som peker utover det å produsere gode kommunale tjenester på en kostnadseffektiv måte (jmf. Collins & Porras' synspunkt s. 24). Dette er et syn som også deles av lederne jeg har intervjuet.

At visjonen og verdiene gjennomgående oppfattes som gode kan imidlertid spille inn i forhold til informantene som sier at hun ikke reagerer negativt på prosessen. Det er nemlig verdt å merke seg at informantene som er positiv til prosessen, mener hun kanskje hadde reagert mer på at hun ikke fikk gi innspill om hun ikke hadde likt verdiene og visjonen så godt. Dette kan tyde på at man i Sandnes har greid å finne en visjon som samsvarer godt med de ansattes syn på organisasjonen og som i tillegg kan knyttes opp mot deres egne verdier på en god måte (jmf. Senges synspunkt s. 22).

Dette er et funn som peker i retning av at det kanskje ikke er helt nødvendig at alle ansatte har deltatt i prosessen for å få oppslutning om visjonen og verdiene. Noen ansatte vil 'koble seg på' visjonen og verdiene selv om de ikke har fått delta i prosessen. Andre vil imidlertid få et mer distansert forhold til visjoner og verdier de ikke har bidratt til selv. Dette kan henge sammen med at rasjonale og tenkningen bak visjonen og verdiene ikke i tilstrekkelig grad blir forstått av alle. Da blir det også vanskelig å gjøre visjonen til en forlengelse av den ansattes egen visjon for sitt liv og sin yrkesutøvelse.

At noen ansatte synes det er viktig å få delta i slike prosesser, mens andre ikke synes det er like viktig er imidlertid også i samsvar med et syn på organisasjonskultur som mer 'fragmentert', sammensatt og kompleks enn det man kanskje tror (jmf. Martins tre perspektiver på organisasjonskultur s. 27). Ansatte i organisasjoner vil ikke alltid dele syn på hva som er riktig eller mest hensiktsmessig i forhold til slike prosesser.

Det som imidlertid synes klart er at lederne i Sandnes kommune deler synet på at dette var en god prosess. Dette kan skyldes at de ble nokså godt involvert i prosessen og fikk gi konkrete innspill til visjonen og verdiene. Særlig kjerneverdiene 'Romslig, modig, sunn' var et direkte resultat av innspill fra den bredere ledergruppen i Sandnes kommune, ifølge kommunikasjonssjefen. Prosessen synes med andre ord å ha vært meget inkluderende i forhold til ledelsessystemet i Sandnes kommune. Dette kan bety at disse i større grad enn vanlige ansatte har fått lov å koble på sine egne visjoner på organisasjonens, noe som ifølge teorien ha betydning for at resultatet skal være forpliktende innsatsvilje, snarere enn lydighet (jmf. Senges påpekning av dette, s. 22).

I KS sin lederundersøkelse i Sandnes kommune scorer da også lederne høyt på tilfredshet og på spørsmål om de har den innflytelse de ønsker når det gjelder utforming av mål og strategi (jmf. Pkt. 5.3, s. 63). Dette er et funn som peker i retning av at lederne i Sandnes kommune generelt blir trukket godt med i prosesser av denne typen. Undersøkelsen viser også at lederne mener at verdigrunnet er godt forankret i organisasjonen.

Intervjuene, både med ansatte og ledere, viser imidlertid at lederne i mindre grad har sett behov for å involvere ansatte på sine enheter i prosessene. Dette synes begrunnet med at prosessen ikke var lagt opp slik fra rådmannens side og at det heller ikke var tid og ressurser til dette. Det er mulig at ledere, i likhet med enkelte ansatte, har vurdert det slik at dette ikke var noe man trengte å plage travle ansatte med. Samtidig så kan dette forklare at et par av de ansatte gir uttrykk for at visjonen i liten grad angår dem. Dette på tross av at begge også sier at de anser visjonen og verdiene som gode.

Prosessten som ble valgt, var styrt av ulike rammebetingelser. En av disse var at visjonen og verdiene skulle inngå som en del av den nye Kommuneplanen. Dette er et arbeid med strenge tidsrammer og det er høyst forståelig at man ikke kunne legge opp til en mer omfattende prosess. Det er også mulig, som en av lederne sier, at dette ikke er nødvendig dersom man sikrer en god prosess i etterkant. Likevel kan det være nyttig for toppledelsen og lederne i Sandnes kommune å være klar over at ikke alle ansatte synes prosessen var like god. Dette vil i sin tur gjøre det mulig å iverksette tiltak som kan bidra til at ansatte i større grad kan gjøre visjonen og verdiene til sine egne. Dette burde særlig være mulig all den tid ansatte i Sandnes kommune melder om høy tilfredshet med sin arbeidsplass (jmf. Funn i Medarbeiderundersøkelsen 2008, s. 59) og gir uttrykk for at de liker både visjonen og verdiene.

Konklusjon:

Oppsummert kan vi si at prosessen som beskrives i Sandnes kommune verken har preg av å ha vært en tradisjonell ovenfra-og-ned prosess eller en bredt anlagt prosess der alle de ansatte ble involvert. Rådmann og kommunikasjonssjef har både vært lydhøre og inkluderende når de har presentert visjonen for lederne og har tatt inn verdiene på bakgrunn av diskusjonene i disse gruppene.

De ansatte har imidlertid i liten grad deltatt i arbeidet. Dette reagerer en av informantene i hovedsak negativt på og en i hovedsak positivt på. En sier at dette kunne vært noe hun reagerte på dersom hun ikke hadde likt visjonen og verdiene så godt.

På bakgrunn av dette mener jeg at man kan konkludere med at prosessen i hovedtrekk oppfattes som god av toppledere og ledere, men at enkelte ansatte kan ha reagert negativt på at de i så vidt liten grad ble trukket med i prosessen.

Hvorvidt dette siste er et egentlig problem beror på hvorvidt man mener det er mulig/ønskelig at alle ansatte skal identifisere seg like sterkt med verdiene. Dette vil igjen henge sammen med hvorvidt man har som mål at organisasjonskulturen skal deles av alle eller ikke. Dette vil jeg komme nærmere inn på under.

6.4. Forskningsspørsmål 2

Hva ønsket man å oppnå ved å utvikle en felles visjon og kjerneverdier?

Bakgrunn for spørsmålet.

Dette temaet ble tatt opp i intervjuene for å undersøke om det var en felles forståelse for hvorfor det var viktig å utvikle en ny felles visjon og kjerneverdier i Sandnes kommune.

I forhold til teorien ønsket jeg her å ta inn synspunkter fra den bredere diskusjonen som jeg redegjør for i teorikapitlet. Ønsket man å bruke visjonen og kjerneverdiene for å sikre Sandnes kommune suksess? Og i tilfelle 'ja' på hvilken måter og i forhold til hvilke parametre ønsket man å være suksessfulle? Ønsket man å øke organisasjonens effektivitet? (jmf. Collins & Porras 1997) Eller var man mer opptatt av å styrke organisasjonens legitimitet i forhold til omgivelsene? (jmf. Christensen et al. 2005)

Sammendrag av intervjuene:

Som vi ser i punktet over var den direkte foranledningen til arbeidet med å utvikle en ny visjon og kjerneverdier, arbeidet med revisjon av Kommuneplanen. Ifølge rådmannen var imidlertid ikke dette den eneste årsaken til at han igangsatte arbeidet. Også omorganiseringen i 2004 hadde stor betydning. Forut for denne hadde Sandnes kommune en tradisjonell etatsstruktur. I forlengelsen av ansettelse av ny rådmann i 2001 ble det gjennomført en evaluering som avdekket både positive og negative sider ved denne. Evalueringen endte opp i en beslutning om å gjennomføre en nokså radikal endring i forhold til organisasjonsstrukturen dvs. et rådmannsnivå med kommunaldirektører og et nivå med resultatenheter og ledere med et betydelig ansvar både for økonomi og med et utvidet og fullstendig personalansvar innen sine enheter (jmf. Beskrivelsen av organisering, s. 45 - 46). Denne nye organiseringen førte imidlertid, slik rådmannen ser det, til et behov for å utforme overordnede mål, retningslinjer og verdier som kunne virke samlende og førende for enhetsledernes arbeid.

Resultatmålene for kommunen stipuleres og måles i det såkalte BaRM-systemet (jmf. Pkt. 4.1. s. 46). Ifølge rådmannen var det imidlertid behov for mål som peker utover målene som angis her og som var tydelig forankret i Kommuneplanen. Dette planverket skulle, ifølge rådmannen, bidra til å bygge en felles identitet, både for innbyggere, politikere, næringsdrivende og de ansatte i kommunen. Ifølge rådmannen var man i mindre grad opptatt av dette som merkevarebygging eller som et ledd i å bygge et positivt omdømme i forhold til mer perifere interessenter.

Ifølge rådmannen var det få innsigelser mot arbeidet med å utvikle ny visjon og verdier. Reaksjonene på det resultatet man kom fram til har også vært mest positive. Noen ganske få ga uttrykk for at de var skeptiske til arbeidet dersom det i hovedsak hadde som hensikt å være et ledd i merkevarebygging eller omdømmehåndtering. Disse lot seg imidlertid berolige av fokuset som prosessen hadde – nemlig å styrke organisasjonskulturen og bygge positiv identitet både i organisasjonen og i byen Sandnes.

At hensikten med arbeidet primært ikke var merkevarebygging eller omdømmehåndtering er også en oppfatning som deles av kommunikasjonssjefen. I intervjuet ga hun imidlertid uttrykk for at Stavanger Aftenblads fokus på forskjellene mellom Stavanger og Sandnes i artikkelseriene i helgemagasinet Pluss i 2006, også hadde betydning. Særlig førstesiden med de to skiltene som peker henholdsvis mot 'Harry Sandnes' og 'Koselige Stavanger' ga næring til diskusjonene i arbeidsgruppen der hun selv deltok i forbindelse med revisjonen av Kommuneplanen (jmf. Pkt. 4.3, s. 54). Her skulle man som nevnt over, se på hvordan man kunne koble målene i kommuneplanen bedre sammen med målene for Sandnes kommune som organisasjon. Noen av medlemmene i denne gruppen var imidlertid også opptatt av hvordan visjonen og verdiene kunne fungere i utadrettet profilering av kommunen og i forhold til omdømmet.

Arbeidet med ny visjon og verdier var imidlertid ikke en del av en 'brandingprosess', ifølge kommunikasjonssjefen. I stedet for å søke hjelp hos et reklamebyrå, tok kommunen et strategisk valg om at de ønsket å lage visjonen og verdiene selv. Denne skulle forankres i interne prosesser og kobles tett opp mot Kommuneplanen. Den eneste bistanden kommunen fikk fra et reklamebyrå var sekretærhjelp i forbindelse med enkelte arbeidsmøter i den såkalte Visjonsgruppen. Her var fokuset på å ta Sandnes kommunes rolle i regionen på alvor, sier kommunikasjonssjefen. Dette var igjen forankret i *Fylkesdelsplanen for Rogaland* hvor Sandnes beskrives som den byen der mye av den framtidige veksten i regionen vil komme (Plan utarbeidet av Rogaland Fylkeskommune, godkjent av Regjeringen i mai 2001. Nedlastet fra Rogaland Fylkeskommunes hjemmeside 07.03.10). Her sier man at hele 50 000 nye innbyggere vil bosette seg i Sandnes de neste 40 årene.

Arbeidet var også forankret i et konsept som kalles 'Fortellingen om Sandnes', som er en intern analyse av hvordan Sandnes har utviklet seg og skal utvikle seg i framtiden. Denne fortellingen som er nedfelt i en felles powerpoint-presentasjon, representerte et felles referansepunkt og utgangspunkt for arbeidet i gruppen, ifølge kommunikasjonssjefen. På et senere tidspunkt i intervjuet sier kommunikasjonssjefen at en viktig motivasjon for arbeidet var "å endre bildet av Sandnes".

Verken rådmann eller kommunikasjonssjef gir uttrykk for at de ser en direkte sammenheng mellom en styrket, positiv identitet og organisasjonens effektivitet. De nevner heller ikke styrking av ledelsessystemet spesifikt som en årsak til at man igangsatte arbeidet med ny visjon. At dette var en viktig årsak til at man igangsatte arbeidet nevnes imidlertid av en av informantene blant enhetslederne som sier: "Det var mange uerfarne ledere i Sandnes kommune etter omorganiseringen i 2004." At rådmannen nevner omorganiseringen som en viktig foranledning til at man igangsatte dette arbeid, kan tyde på at han har tenkt i samme baner og at arbeidet var et ledd i å styrke ledelsessystemet.

Enhetslederne jeg har intervjuet synes å ha litt ulik oppfatning av hva man ønsket å oppnå ved å utvikle en ny visjon og kjerneverdier. En av enhetslederne hevder å ikke være sikker på hva som var hensikten og at toppledelsen her kunne gjort en litt bedre jobb med å kommunisere rasjonale bak arbeidet. De to andre enhetslederne synes imidlertid å dele

oppfatningen om at dette primært ble igangsatt for å styrke organisasjonens identitet. Begge informantene peker imidlertid også på organisasjonens og byens omdømme. En av informantene sier det slik:

Sandnes har havnet litt i en bakevje [. . .] og sliter med dårlig selvbilde [. . .] å utvikle en ny visjon var et grep som lykkes etter mine begreper [. . .] Det er med på å bygge organisasjonen [. . .] Vi trenger også et godt omdømme om vi skal takle kriser. Vi må ses på som de som er løsningen, ikke de som er problemet.

Koblingen mellom organisasjonens identitet og omdømmet gjøres også av den tredje enhetslederen jeg intervjuet:

Jeg er veldig opptatt av identitetsbyggende aktiviteter [. . .] Det er mye jeg kunne sagt om dette [. . .] Men vi er en by med 65 000 innbyggere som nesten ikke har egen mediadekning, så sånn sett er det nesten ufattelig at vi holder hodet over vannet [. . .] Det er veldig lite hjelp å få i merkevarebyggingen, så vi må gjøre det her på grasrota [. . .] Det er utrolig mye bra som skjer i Sandnes [. . .] Men det (at Sandnes får så lite oppmerksomhet i media) rokker ved selvbildet [. . .] Bare tenk på Stavanger2008 [. . .] bare navnet sier sitt [. . .] det er ufattelig at noen kan akseptere det [. . .] Mulighetene kommunen har til å profilere seg er jo begrenset, men de som har arbeidet med visjonen har gjort en kjempejobb [. . .] Vi får synliggjort det vi holder på med og får legitimitet for driften vår.

Når det gjelder de ansatte som ikke er ledere så synes disse å ha en mindre klar oppfatning av hva som var hensikten med arbeidet. En av informantene sier: ”Jeg tror det var fordi ledelsen i kommunen ønsket et fokus på verdier [. . .] men jeg vet ikke hvilke problemer dette skulle løse.”

En annen sier at hun tror årsaken var at man ønsket å øke de ansattes motivasjon og entusiasme. I tillegg peker også hun på at årsaken kan ha vært et behov for å styrke omdømmet og tilføyer: ”De kan nok tjene på en slik omdømmepussing.”

Den tredje informanten blant de ansatte mente at dette kunne hun ikke svare på.

Analyse:

På bakgrunn av svarene fra informantene kan det ikke være tvil om at toppledelsen representert ved rådmann og kommunikasjonssjef hadde klare hensikter med å igangsette arbeidet med å utvikle ny visjon og verdier.

For det første ønsket man å styrke organisasjonen gjennom å utvikle en motiverende visjon og kjerneverdier som skulle være førende for aktiviteten. Selv om ingen av topplederne sier at hensikten med å utvikle visjonen og verdiene var å øke effektiviteten i organisasjonen, så synes de å dele oppfatningen av at et økt fokus på dette vil styrke både ledelsessystemet, adferdssystemet og organisasjonskulturen i Sandnes kommune.

Arbeidet synes også å ha hatt en viktig rolle i forhold til å utfylle de resultatmålene som stipuleres og måles i BaRM-systemet. I intervjuet sier rådmannen eksplisitt at det var behov for mål som peker utover målene som angis her og som var tydelig forankret i Kommuneplanen. Dette er i samsvar med teori som anbefaler organisasjoner som søker suksess, å arbeide målrettet med å utvikle en visjon og organisasjonens kjerneideologi (jmf. Collins & Porras' studie og fokus på dette, s. 24).

For det andre var man opptatt av identitetsbygging. Ikke bare innad i organisasjonen, men også i forhold til innbyggere, politikere og næringsdrivende i kommunene. Likevel så fremholder både rådmann og kommunikasjonssjef at hovedfokuset ikke lå på merkevare-, image eller omdømmebygging i forhold til mer perifere interessenter.

I utgangspunktet kan det være litt vanskelig å forstå forskjellene og sammenhengende mellom begrepene identitet, image og omdømme. En begrepsavklaring kan derfor være på sin plass:

- **Identitet:**
Er et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de *ansattes* syn på dette.
- **Image:**
Er det *umiddelbare* inntrykket *omgivelsene* har av en organisasjon, noe som i sin tur danner grunnlaget for omdømmet.
- **Omdømmet:**
Er omgivelsenes oppfatning av en organisasjon *over tid*.

(Brønn, Ihlen, Sjøbu 2009)

I intervjuene med rådmann og kommunikasjonssjef synes disse i stor grad å skille mellom organisasjonens identitet, image og omdømme. Noen av de andre informantene synes imidlertid å skille mindre mellom begrepene. I intervjuene med et par av enhetslederne kom det helt klart fram at de var opptatt av både byens og organisasjonens omdømme i forhold til omgivelsene, og at de så de identitetsbyggende aktivitetene som kommunen iverksetter i forhold til dette. De identitetsbyggende aktivitetene blir av disse tenkt å ha en funksjon som peker utover det å styrke organisasjonskulturen, og som knytter seg opp mot byen Sandnes sin identitet.

Når enhetslederen i sitatet over sier at ”Sandnes har havnet litt i en bakevje [. . .] og sliter med dårlig selvbilde ” er det ikke den kommunale organisasjonen han snakker om, men stedet/byen Sandnes. Når han i det påfølgende snakker om omdømmet snakker han imidlertid om organisasjonens omdømme og at organisasjonen må oppfattes som å representere løsningen, ikke problemet.

Også enhetslederen som i sitatet over kritiserer den manglende mediedekningen av Sandnes og den noe anonyme rollen byen spilte i forbindelse med feiringen av kulturbyåret Stavanger2008, kobler organisasjonens identitet opp mot selve byens selvbilde og omdømme. I intervjuet peker han på positive identitetsbyggende aktiviteter innad i Sandnes kommune som kan ha betydning for byens selvbilde og omdømme. Dette er et syn som deles av en av de ansatte som også kobler interne identitetsbyggende aktiviteter med Sandnes' omdømme.

Dette får meg til å undre om ikke rådmann og kommunikasjonssjef i noen grad underspiller at hensikten var å styrke både organisasjonens og byens omdømme? Selv om hensikten helt klart ikke var å igangsette en brandingprosess, kan det likevel synes som om kommunens toppledelse har hatt et større fokus på både organisasjonens og byens image og omdømme enn det som sies rett ut. Dette kan selvsagt skyldes at dette har vært et underliggende motiv som kanskje ikke er fullt ut erkjent, heller ikke av toppledelsen. Likevel kan vi merke oss at den mye omtalte forsiden i Stavanger Aftenblads Pluss-magasin sies å ha ansporet til diskusjoner både i Visjonsgruppen og i rådmannens stab. I forbindelse med denne forsiden synes jeg det er helt klart at den uærbødige betegnelsen 'harry' ikke henspeiler på organisasjonen Sandnes kommune, men på stedet/byen Sandnes.

Uten å ha gjennomført en omdømmeundersøkelse i forhold til organisasjonen Sandnes kommune vil jeg nemlig mene at organisasjonen ikke i nevneverdig grad sliter med sitt omdømme. Tvert i mot vil jeg mene at mange synes at Sandnes kommune fremstår som en nokså veldrevet kommune på tross av sine økonomiske problemer. Fakta som støtter et slikt syn finnes bl.a. ASSS – nettverkets hovedrapport (Hovedrapport ASSS-nettverket 2009. KS-rapport s. 25). Funn i KS sin lederundersøkelsen og medarbeiderundersøkelsen fra 2008 viser også at dette er et syn som ledere og ansatte i Sandnes kommune deler. Medarbeiderundersøkelsen viser at omdømmet vurderes som godt i hele organisasjonen, mens lederundersøkelsen viser at lederne i høy grad mener at kommunen arbeider aktivt med dette (jmf. Pkt.5.1, s. 58 og pkt. 5.3, s. 63).

Det som nok derimot medfører riktighet, og som påpekes av flere av mine informanter, er at Sandnes som sted/by sliter med sin identitet/image/omdømme. (jmf. Gjennomgangen av Sandnes kommunes institusjonelle omgivelser, s.53-55). Dette er noe som både ansatte i kommunen og deltakerne i den såkalte Visjonsgruppen synes å ha erkjent og ønsket å ha som perspektiv i sitt arbeide. Toppledelsen synes imidlertid ikke å ha ønsket å profilere dette perspektivet eksplisitt når de har diskutert hensikten med arbeidet med ledergruppene innen de ulike tjenesteområdene.

Hva årsaken til at dette perspektivet ikke er så tydelig kommunisert er, er usikkert. Det kan imidlertid skyldes at begreper som 'branding', merkevarebygging og omdømmehåndtering ble møtt av motstand av representanter for visse tjenesteområder. Basert på min egen erfaring fra offentlig sektor vil jeg tilføye at begreper som har sin opprinnelse i mer kommersiell tenkning rundt virksomheter, ofte møtes med motstand.

At ledere og ansatte i kommunen i så vidt stor grad ser organisasjonen i sammenheng med stedet/byen er imidlertid et funn som også kan knyttes opp mot institusjonell teori som peker på at offentlige organisasjoners mål ofte vil ha en symbolsk karakter i forhold til de institusjonelle omgivelsene. På denne måten blir organisasjonens mål, visjoner og verdier en del av en symbolske metastrukturen som styrker organisasjonens legitimitet. Denne styrkes direkte gjennom å vise omgivelsene at man har planer og mål (jmf. Christensen et als vektlegging av dette i forhold til myteperspektivet på organisasjoner, s. 29-30). Som vi ser påpeker rådmannen at det var viktig for ham å utvikle mål for organisasjonen som peker utover målene som angis i BaRM og som var tydelig forankret i Kommuneplanen. Å styrke organisasjonens legitimitet nevnes da også av en av mine informanter som et resultat av et økt fokus på omdømmet.

Konklusjon:

Hensikten med å utvikle ny visjon og kjerneverdier for Sandens kommune synes å være tredelt:

1. Å styrke organisasjonskulturen og organisasjonsidentiteten i kommunen. Gjennom et økt fokus på en felles visjon og kjerneverdier skal både ansatte og ledere oppleve at motivasjonen og samholdet i organisasjonen økte. Dette synes særlig å være forankret i omorganiseringen i 2004 og behovet for å styrke ledelsessystemet og adferdssystemet i organisasjonen. Dette kan vi kalle et 'indre fokus' som kanskje primært retter seg mot å øke organisasjonens effektivitet.
2. Å styrke organisasjonens omdømme i forhold til omgivelsene. Ved hjelp av visjonen og verdiene ønsket man å skape et positivt 'image' der kommunen som organisasjon profilerte seg som framtidsrettet (visjonen) samtidig som aktiviteten var forankret i kjerneverdier med positiv valør. Dette kan vi si er et 'ytre fokus' som primært retter seg mot å øke organisasjonens legitimitet.
3. Å styrke selve stedet/byen Sandnes sin identitet og omdømme i forhold til omgivelsene. Visjonen og verdiene som gjelder for Sandnes kommune som organisasjon, knyttes sammen med byens identitet, visjon og verdier. Dette kan man kanskje anse for å være et grep som primært retter seg mot å styrke stedet/byens legitimitet. Det har imidlertid også som bieffekt at det styrker organisasjonens legitimitet fordi den oppfattes som et nyttig instrument for å nå overordnede mål av aktører i omgivelsene.

Når det gjelder i hvor stor grad de ansatte og enhetslederne har forstått hva som var hensikten med å igangsette arbeidet, så synes dette å ha vært noe underkommunisert i forhold til de ansatte som ikke har lederansvar. Også en av lederne synes å ha en vag formening om dette. De to øvrige enhetslederne gir imidlertid uttrykk for at hensikten både hadde et 'indre fokus' og et 'ytre fokus'. I tillegg peker begge disse informantene på organisasjonens rolle i forhold til å utvikle det man kan kalle for en sterkere og stoltere 'byidentitet.'

Det kunne sannsynligvis vært et godt grep å kommunisere tydeligere hva som var hensikten med å utvikle ny visjon og verdier, særlig i forhold til de ansatte, som således ville fått en større forståelse og kanskje også et større engasjement i forhold til dette. Det er også mulig at man kunne vært tydeligere på at å styrke organisasjonens omdømme i forhold til omgivelsene også var et mål med arbeidet. Dette selv om enkelte ledere i utgangspunktet stilte seg negative til et slikt fokus.

6.5. Forskningsspørsmål 3

Hvordan oppfattes og brukes visjonen og verdiene av de ansatte i organisasjonen?

Bakgrunnen for spørsmålet:

I forhold til dette forskningsspørsmålet ønsket jeg å kartlegge to aspekter:

1. Hvordan ansatte og ledere selv bruker visjonen og verdiene
2. Hvordan de oppfatter at andre (for eksempel ledere eller kommunen som organisasjon) bruker verdiene.

Dette temaet ble valgt fordi jeg ønsket å undersøke hvorvidt og i hvor stor grad visjonen og verdiene oppfattes og brukes fire år etter at de ble vedtatt innført. Jeg ønsket særlig å undersøke om visjonen og verdiene fortsatt var 'levende' i organisasjonen (jmf. Senge 1991) og hvorvidt ledere og ansatte oppfattet disse som meningsfulle (jmf. Collins & Porras 1997). Jeg ønsket også å undersøke hvorvidt jeg fant bare én oppfatning (jmf. Integreringsperspektivet) eller om jeg fant flere (jmf. Differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet. Martin 2002).

Sammendrag av intervjuene:

Dette sammendraget har jeg organisert etter ansattegruppe. Først vil jeg imidlertid redegjøre for hvordan visjonen og kjerneverdiene brukes i informasjonsmateriell og andre typer institusjonelle sammenhenger. Dette siste baserer seg både på intervju med rådmann, kommunikasjonssjefen og organisasjonsdirektøren og på dokumentanalyse/egen erfaring.

Visjonen og verdiene ble, som nevnt over, lansert for de ansatte i Sandnes kommune i et stort kick-off arrangement i Sandnes Kulturhus. I forbindelse med arrangementet ble det delt ut t-skjorter der verdiene stod påtrykt – ”Jeg er modig, romslig, sunn”. I tillegg hadde man identifisert ansatte som personifiserte verdiene, og som ble presentert under arrangementet. Den dag i dag figurerer disse personene i trykt materiell der Sandnes kommune presenterer seg. Kjerneverdiene og visjonen er integrert i Sandnes kommunes grafiske profil og brukes både i stillingsannonser, presentasjonsmateriell og i malene for kommunens powerpoint-presentasjoner.

T-skjortene, som er blitt nokså flittig brukt i noen enheter, blir fortløpende byttet ut og er kommet både i flere farger og i herre- og damemodell. De brukes også når kommunen står på

stand på yrkesmesser og lignende. Noen enheter har besluttet at disse skal brukes fast én dag i uken. T-skjortene ble også benyttet av helse- og støttepersonell under den store massevaksineringen (mot svineinfluensa) av byens innbyggere høsten 2009. I tillegg er verdiene trykt på visittkortene som alle ansatte i Sandnes kommune kan få. Visjonen brukes også aktivt i profileringen av Sandnes Bys jubileum som feires i 2010. Videre disponerer kommunen biler som har kjerneverdiene påskrevet på sidene.

Visjonen og verdiene brukes, ifølge mine informanter, også aktivt av byens ordfører, Norunn Østråt Koksvik (H) og en rekke andre politikere. Disse har også stått fram i ulike kampanjer og personifisert verdiene.

Toppledere: Topplederne jeg intervjuet fremholdt at de brukte både visjonen og verdiene aktivt i sin yrkesutøvelse. I tillegg til å sørge for å henvise til visjonen og verdiene i alle presentasjoner og foredrag, blir visjonen og særlig verdiene brukt som sjekkpunkter når viktige avgjørelser skal tas. Visjonen virker, ifølge rådmannen, også førende i forhold til planarbeidet i kommunen.

Visjonen og verdiene er også framme i ulike typer ledersamlinger i kommunen og hevdes av en av mine informanter å brukes

[. . .] veldig ofte [. . .] Jeg har aldri jobbet noen plass hvor folk i så mange sammenhenger sier visjonen og verdiene [. . .] noen ganger på fleip, ja, men de kan de! [. . .] De brukes som en rettesnor.

At visjonen og verdiene brukes ofte og aktivt i forbindelse med ledersamlinger og lederutviklingsprogrammer i Sandnes kommune fremheves av alle informantene innen ledersjiktet.

På spørsmål om hva visjonen og verdiene betyr for dem kommer det klart fram at alle topplederne har et nært og personlig forhold til visjonen og særlig verdiene. Beslutninger som skal tas vurderes opp mot visjonen og verdiene. Er dette en romslig avgjørelse? Sunn? Modig?

Særlig viktig er dette blitt i den senere tid når den økonomiske situasjonen i kommunen gjør at mange og kanskje tøffe beslutninger må tas (jmf. Beskrivelsen av kommuneøkonomien i Sandnes, s. 50). Dette påpekes av alle mine informanter blant topplederne som også hevder at betydningen av å ha en slik visjon og kjerneverdier er viktigere enn noensinne.

Samtidig pekes det også på at det kan bli et problem omdømmemessig om omgivelsene får et inntrykk av at det er stort sprik mellom visjonen/verdiene og det organisasjonen faktisk gjør. En av topplederne sier det slik:

Vi må holde fast ved verdiene for det vil hjelpe oss gjennom det vi skal igjennom [. . .] samtidig må det ikke bli et for stort sprik [. . .] Jeg tror kanskje det er verst om vi ikke lever opp til verdiene. En visjon er jo noe man skal nå der framme, men verdiene kan man ikke bortforklare.

En gang i blant hender det at visjonen og verdiene blir brukt kritisk mot toppledelsen for eksempel i budsjett- og lønnsforhandlinger. Det har også hendt at man har parodiert verdiene og brukt dem i humoristisk sammenheng. 'Modig, romslig, sunn' ble for eksempel til 'Frisk, frodig, from' i en sketsj laget av de ansatte. Dette siste oppleves som morsomt av topplederne og som et tegn på at verdiene er levende i organisasjonen.

Enhetsledere: De tre enhetslederne jeg har intervjuet sier at de bruker visjonen og verdiene aktivt i forbindelse med sitt arbeid. De oppfatter visjonen og verdiene som nyttige verktøy i arbeidet med å skape en felles identitet innad i organisasjonen, økt legitimitet og et bedret omdømme utad. De oppfatter det også slik at dette er noe deres egne ledere gjør.

Selv om alle enhetslederne er positive til visjonen, sier alle at de bruker verdiene oftere enn visjonen bl.a. i forbindelse med møter i ledergruppene på enhetene. En av enhetslederne sier at visjonen nesten ikke brukes og tilføyer: "Den må ha det andre (verdiene) med seg. Det er det vi fronter."

På én enhet er det også bestemt å bruke t-skjortene på en fast dag i uken. Presentasjonsmalene som hører til den grafiske profilen blir også brukt, ifølge enhetslederne.

Også enhetslederne sier at de bruker visjonen og særlig verdiene i forbindelse med vanskelige avgjørelser. "Vi må ta noen modige avgjørelser innimellom [. . .] da hjelper dette," sier en enhetsleder. I tillegg blir det brukt for å forankre aktiviteten ved enheten i en større kontekst: "Jeg bruker de (visjonen og verdiene) for å legitimere det vi holder på med", sier en annen enhetsleder.

Ansatte: Informantene mine blant de ansatte er i mindre grad samstemte i forhold til hvordan visjonen og verdiene oppfattes og brukes. Alle informantene er enige om at visjonen og verdiene er gode og gir ikke uttrykk for noen negative oppfatninger i forhold til disse. To av informantene hevder imidlertid at de sjelden/aldri støter på kommunens visjon og verdier i forbindelse med møter og samlinger på arbeidsplassen. En av informantene sier at disse 'aldri' blir henvist til, mens en annen sier 'sjelden'. Den tredje informanten sier imidlertid at disse 'ofte' trekkes fram.

Når det gjelder hvorvidt de selv henviser til visjonen og verdier eller på annen måte bruker disse i sin yrkesutøvelse svarer de slik:

Informant 1: "Verdiene er lette å forklare [. . .] men jeg bruker dem ikke."

Informant 2: "Jeg kan med hånden på hjerte si at det har jeg aldri gjort. Det har faktisk aldri slått meg."

Informant 3: "Visjonene og verdiene blir trukket fram i ulike typer samarbeid [. . .] Jeg bruker verdiene veldig mye."

På spørsmål om de kunne tenke seg at visjonen og verdiene ble løftet mer fram svarer den ene av informantene som ikke bruker visjonen og verdiene i sitt eget arbeid, bekreftende, den

andre ikke. Informanten som allerede bruker verdiene mye kunne tenke seg at de i enda større grad ble brukt.

Begge informantene som ikke selv bruker visjonen og verdiene, mener imidlertid at deres ledere sannsynligvis bruker dem i møter med andre ledere. En av informantene sier det slik: ”Det kan godt være at disse (lederne) bruker de (visjonen og verdiene) seg imellom, men ikke kjempeaktivt i forhold til oss.”

På spørsmål om hvorfor de ikke bruker visjonen og verdiene mer peker begge informantene på at de opplever at det er mye annet å bruke tid på i en krevende hverdag. I en situasjon med begrensede ressurser og tid til rådighet vurderer de det slik at det ikke blir anledning til å fokusere på dette. En av informantene sier:

I hverdagen hvor du har tusen andre oppgaver som skal løses er det vanskelig å få det til, sånn at vi ikke føler at vi kaster vekk tiden på ting vi helst ikke vil... Jeg synes det er lederne som skal ha fokus på dette [. . .] De er jo ledere for at de skal lede oss [. . .] Noen ganger føler jeg at det er en avgrunn mellom visjonen og verdiene og det vi kan gjøre i hverdagen.”

Alle informantene blant de ansatte sier imidlertid at de setter pris på t-skjortene og at verdiene figurerer i bybildet bl.a. på kommunale biler. To av informantene nevner at de opplevde stolthet da de så ansatte i t-skjortene under massevaksineringen under svineinfluensaepidemien. ”Det var akkurat som de hadde fått til noe der”, sier en.

Det skal nevnes at alle de tre ansatte jeg intervjuet melder at de trivdes meget godt på sin arbeidsplass og mener at de hadde gode ledere. I min undersøkelse er det altså ingen kobling mellom mistriivsel på arbeidsplassen/negative holdninger til ledere/organisasjonen og mangelen på bruk av visjonen og verdiene i yrkesutøvelsen.

På spørsmål om hva verdiene representerer for dem sier én at hun identifiserer seg veldig med verdiene og én at hun ikke ser noen konflikt mellom disse og sine egne verdier og profesjonsetikk. Den siste informanten problematiserer dette noe mer:

Det finnes jo noen yrker, sånn som lærer og sykepleier, og du vet hvorfor du blir det og du trenger gjerne ikke noen visjon for å gjøre jobben. [. . .] Du har jo visjonen og verdiene inni deg. Jeg trenger ikke dette for å bli motivert.

Analyse:

Sandnes kommune synes å ha gjort en solid jobb med å inkorporere visjonen og verdiene i den grafiske profilen. Som vi ser av resultatene av medarbeiderundersøkelsen i forrige kapittel er det da også få ansatte som sier at de ikke kjenner til disse (jmf. Pkt. 5.1. s. 58). Særlig verdiene ’Romslig, modig, sunn’ synes å ha stor appell. De ansatte jeg har intervjuet sier at de liker at disse figurerer på t-skjorter, kommunale biler osv og blir brukt i annonser og profileringsmateriell fra kommunen.

På bakgrunn av min egen undersøkelse synes visjonen og verdiene å være mye brukt både av toppledere og enhetsledere i Sandnes. Disse henviser ofte til visjonen og verdiene i presentasjoner og benytter dem aktivt som styringsverktøy i planarbeid og lignende. Dette er et funn som støttes av funnene i KS sin lederundersøkelse i kommunen (jmf. Pkt. 5.3, s. 63).

I tillegg synes det klart at lederne i Sandnes ofte snakker om visjonen og verdiene i sammenhenger hvor disse møtes. Her benyttes visjonen og verdiene særlig som rettesnor når viktige eller vanskelige avgjørelser skal tas. Dette tyder på at visjonen og verdiene fortsatt er levende i organisasjonen nesten 4 år etter at de ble innført. I tillegg styrker dette det inntrykket jeg har fått i forbindelse med de to foregående forskningsspørsmålene, nemlig at visjonen og verdiene fungerer meget godt for å styrke ledelsessystemet i Sandnes kommune.

Likevel så er det verdt å merke seg at bare én av de tre ansatte jeg har intervjuet mener at deres ledere bruker verdiene og visjonen aktivt i forbindelse med møter og samlinger. Dette kan tyde på at visjonen og verdiene ikke er så levende utover i organisasjonen som man kanskje hadde håpet. I følge Senge vil visjoner kunne 'dø' hen i møtet med hverdagens krav (se s. 23) et syn som også støttes av Collins & Porras' vektlegging av betydningen av å utvikle et miljø som omslutter de ansatte og bombarderer dem med signaler som er så gjensidig støttende at det er umulig å misforstå foretakets ideologi og ambisjoner (se s. 25). Dette er også et syn som støttes av en av mine informanter blant enhetslederne som sier at man "aldri må slutte å ha fokus på dette".

Jeg mener også å finne at de ansatte gir uttrykk for mer kritiske holdninger til bruken av visjonen og verdiene. Dette knytter seg særlig til at de mener at det er et sprik mellom visjonen og verdiene og det man faktisk kan gjøre. Her spiller mangel på ressurser en nokså stor rolle.

At de ansatte mener at det til tider er et nokså stort sprik mellom det man ønsker å være – nemlig i sentrum for framtiden og modig, romslig og sunn – og det man faktisk gjør/er, trenger i utgangspunktet ikke å være et problem. Som vi ser over melder en informant blant de ansatte at hun opplever seg like motivert uten visjonen og verdiene som med. Det kan imidlertid være et problem dersom de ansatte får et inntrykk at organisasjonen gjennomgående ikke handler i samsvar med verdiene og visjonen. Dette kan gi et inntrykk av at ideologien som forfektes ikke er autentisk (jmf. Collins & Porras' vektlegging av betydningen av dette, s. 24). Dette er da også en tematikk som tas opp av topplederne som frykter at en slik oppfatning skal bre seg i økonomiske krisetider.

Samtidig melder mange av informantene at de tror at verdiene vil være til hjelp for å komme seg gjennom de vanskelige tidene som kommer.

Mens topplederne synes å dele oppfatning av visjonen og verdiene, finnes det mindre samsvar mellom enhetsledernes og de ansattes oppfatning. Det finnes heller ikke bare én bruk. Som vi ser over anser én informant blant de ansatte disse for svært viktige verktøy for henne i hennes yrkesutøvelse, mens de to andre sier at disse er av liten eller ingen praktisk betydning. Dette selv om alle de ansatte i utgangspunktet synes både visjonen og verdiene er gode. Dette er et funn som igjen kan peke i retning av at organisasjonskulturen i Sandnes

kommune er noe mer fragmentert enn det man kanskje skulle tro. For selv om de ansatte melder om trivsel og gode ledere på sin arbeidsplass er de tydeligvis i forskjellig grad 'koblet på' i forhold til visjonen og verdiene (jmf. Martins påpekning av at organisasjonskultur i ulik grad kan deles av de ansatte, s. 27).

Årsaken til at de ansatte jeg har intervjuet ikke i like stor grad gir uttrykk for at de bruker visjonen og verdiene kan være flere. Alle de tre ansatte jeg har intervjuet arbeider innen skole- eller helseområdet og har minst en 4 årig høyskoleutdanning bak seg. I intervjuene med meg ga de uttrykk for at de var preget av sine egne personlige verdier og de verdiene de hadde tilegnet seg gjennom yrkesutdannelsen (profesjonsetikken). Som vi ser over sier en av informantene direkte at hun ikke hadde trengt visjonen og verdiene for å føle seg motivert. Dette kan tyde på at verdikonsensusen i organisasjonen ikke er gjennomgående, og at mange ansatte forholder seg likegyldige eller nøytrale til visjonen og verdiene. Likevel er dette ikke absolutt. Som nevnt sier også en av de ansatte at hun bruker visjonen og verdiene mye (jmf. Martins beskrivelse av fragmenteringsperspektivet, s. 27). I forbindelse med dette er det verdt å merke seg at den ansatte selv opplever at hennes ledere bruker visjonen og verdiene aktivt. Dette kan tyde på at det er en sammenheng mellom i hvor stor grad ledere bruker visjonen og verdiene og hvorvidt de ansatte også bruker dem.

Medarbeiderundersøkelsen for 2008 viser at svært mange av de som har svart kjenner visjonen og verdiene (96,6%). Det spørres imidlertid ikke om i hvor stor grad de selv bruker visjonen eller verdiene (jmf. Pkt. 5.1. s. 58). Gjennom å inkludere et spørsmål knyttet til dette kunne man kanskje funnet svar som medførte at man ønsket å intensivere arbeidet med dette på enhetene slik at de ansatte i større grad tok visjonen og verdiene i bruk i sin egen yrkesutøvelse.

Konklusjon:

Ledere og ansatte jeg har intervjuet oppfatter generelt visjonen og verdiene på en positiv måte. Toppledelsen og enhetslederne synes i tillegg å bruke visjonen og verdiene mye og aktivt i ulike typer planarbeid og som referansepunkt når avgjørelser skal tas. Særlig verdiene framheves som sjekkpunkt i forhold til vanskelige beslutninger.

I tillegg synes lederne i stor grad å henvise til visjonen og verdiene når de arbeider sammen eller møtes. Det felles verdigrunnlaget sies å ha skapt et felles referansepunkt og mer samhold i ledergruppen. Visjonen og verdiene trekkes i tillegg fram av politikere og brukes gjennomført i annonsering og profilering av kommunen.

De ansatte som ikke har lederansvar er mindre entydige, og to av tre sier at de sjelden eller aldri bruker visjonen eller verdiene selv i forhold til brukere/innbyggere. Disse sier også at de sjelden eller aldri opplever at det henvises direkte til visjonen og verdiene av ledere på enheten der de arbeider. En av de ansatte sier at hun bruker visjonen og verdiene mye. Hun opplever også at hennes ledere gjør det samme i forhold til henne.

Dette kan tyde på at det er en forutsetning for å få til økt bruk og identifikasjon med visjonen og verdiene at lederne i enda større grad aktivt tar dette i bruk på sine enheter og oppfordrer sine ansatte til å gjøre det samme.

6.6. Forskningsspørsmål 4

Hvilke effekter (om noen) mener toppledere, mellomledere og ansatte det har å ha en felles visjon og kjerneverdier?

Bakgrunnen for spørsmålet:

Dette forskningsspørsmålet ble valgt fordi jeg ønsket å få synspunkter på hvilke resultater/effekter det har å ha en felles visjon og kjerneverdier. Virker denne typen arbeid positivt i forhold til effektiviteten? (Senge 1991 Collins & Porras 1997) Eller vil det være trekk ved organisasjonskulturen som gjør at man i liten grad kan snakke om en direkte sammenheng mellom dette og effektivitet? (Martin 2002) Og hvilken effekt mener informantene det har hatt i forhold til de institusjonelle omgivelsene - styrker det organisasjonens legitimitet? (Christensen et al 2004)

Sammendrag av intervjuene:

På spørsmål om hvilke effekter de mener å kunne se av dette arbeidet så fremholder både rådmann og kommunikasjonssjef at dette har hatt effekt i forhold til å skape en felles plattform og referansepunkt som ledere, politikere og til dels også vanlige ansatte synes å forholde seg til. Dette synes å ha styrket samholdet og gjort det lettere å styre debatter og ta valg bl.a. i forhold til økonomi og strategiske satsinger. Dette sier én informant kan øke effektiviteten fordi det kan forkorte prosesser. At visjonen og verdiene er nyttige i forhold til planarbeidet fremholdes også av andre i toppledergruppen. ”De er veldig nyttige fordi de slår ned litt lange diskusjoner [. . .] Mitt inntrykk er at de (verdiene) gjør valg lettere.” Planarbeidet påvirkes også i den forstand at det blir mer innovativt. ”Vi har for eksempel laget en Grønn IKT-strategi, og jeg tror ikke den hadde blitt så grønn uten Sunn-verdien.”

Visjonen og verdiene er, som jeg berører i punktene over, også mye brukt i ledersammenheng og i forhold til lederutvikling. Her har visjonen og verdiene ”fungert mer positivt enn vi ante,” sier en. En annen sier: ”Uansett hvilken leder du hører snakke i Sandnes som snakker om noe annet enn faglige ting, så er de innom verdiene og/ eller visjonen.”

På spørsmål om hvorvidt de tror at vanlige ansatte har endret adferd eller blitt mer effektive så er svarene litt mer tvilende. ”Jeg vet ikke om folk er blitt mer romslige, modige og sunne av dette,” sier én.

Når det gjelder forholdet til omgivelsene så oppfatter informantene i toppledergruppen at visjonen og verdiene har hatt god effekt i forhold til å bygge organisasjonens image og omdømme. Visjonen brukes i tillegg aktivt i forhold til nye prosjekter i regi av kommunen som for eksempel Byjubiléet 2010.

Enhetslederne jeg har intervjuet ga uttrykk for at de anså effektene som positive i forhold til å styrke identitet og organisasjonskultur. En av lederne sier det slik:

Visjonen er med å forsterke identiteten [. . .] slik bygger vi opp humankapitalen [. . .] det er like viktig som debet og kredit var for 100 år siden [. . .] om du ikke forstår folkene og hva som driver dem klarer du ikke å øke effektiviteten.

Hvorvidt de ansatte faktisk var blitt mer effektive visste enhetslederen ikke siden man ikke direkte driver med effektivitetsmåling. En annen av lederne sier det slik:

Jeg vet ikke om organisasjonen blir mer effektiv, men jeg tror i hvert fall at organisasjonen blir lykkeligere [. . .] Jeg tror kommunen har det mye bedre i sitt indre liv. Jeg tror at vi har et tydeligere felles referansepunkt, med tydelige målsettinger om hvor man vil. Dette mener jeg er viktig. Det genererer en større grad av glød og glød tror jeg igjen er viktig i forhold til trivsel.

Når det gjelder effekter knyttet til organisasjonens legitimitet i forhold til omgivelsene, mener alle enhetslederne at visjonen og verdiene har hatt god effekt i forhold til å styrke organisasjonens omdømme. ”Vi fremstår som mer konsistente og profesjonelle”, sier en.

Blant de ansatte uten lederansvar mente to av mine informanter at de neppe var blitt mer motiverte og effektive på bakgrunn av kommunens visjon og verdier. En av dem sier: ”Det er jo ofte andre ting som spiller inn (i forhold til motivasjon og trivsel) som at du er fornøyd med ledelsen og har gode kolleger.”

Dette støttes av en av de andre informantene som sier at ”å gjøre ting sammen er viktigere enn å ha en felles visjon.”

Den tredje sier: ”Det vet jeg ikke, men jeg har følt bedre samvittighet og tillatt meg å jobbe innenfor denne rammen [. . .] jeg synes det er lettere å få etablert ting [. . .] Det er lettere å dra med andre.”

Ingen av de tre opplevde imidlertid at visjonen eller verdiene kom i konflikt med deres egne mål eller verdier.

De tre informantene blant de ansatte var mer sikre på at organisasjonens legitimitet i forhold til omgivelsene var blitt styrket som en følge av fokuset på visjonen og verdiene. ”Det ser jo ut som det fungerer”, sier en. Alle informantene i ansattegruppen uttrykte imidlertid bekymring for at de positive effektene i forhold til omgivelsene vil kunne minske over tid dersom man ikke også har ressurser til å leve opp til innholdet i visjonen og verdiene.

Analyse:

Som vi har sett under forskningsspørsmål 2 hadde toppledelsen i Sandnes kommune klare hensikter med å få på plass ny visjon og verdier. Disse dreier seg om å styrke

organisasjonskulturen og organisasjonsidentiteten i kommunen og styrke organisasjonens omdømme i forhold til omgivelsene. Det er også mitt inntrykk at et implisitt mål var å styrke selve stedet/byen Sandnes sin identitet og omdømme i forhold til omgivelsene. Selv om det ikke sies direkte av noen av lederne kan man tenke at en styrking av organisasjonskulturen og organisasjonsidentitet vil kunne føre til økt effektivitet i organisasjonen. Dette fordi en styrking av organisasjonskulturen kan føre til økt identifikasjon, trivsel og motivasjon hos de ansatte (jmf. Senges vektlegging av dette perspektivet, s. 21-22).

Som vi ser i teorikapitlet er effektene av å jobbe med visjoner, kjerneverdier og styrking av organisasjonskulturen omdiskutert. En direkte sammenheng mellom en sterk/felles kultur og verdier og organisasjonens effektivitet er vanskelig å bevise og måle (Jmf. Martins påpekning av dette, s. 27-28.). Likevel så melder altså flere av mine informanter, særlig på ledelsesnivå, at de mener at effektiviteten i organisasjonen har økt som en følge av å ha en felles visjon og kjerneverdier.

Et aspekt ved dette er at visjonen og verdiene har bidratt til å øke effektiviteten i prosesser. Dette fordi man har et felles referansepunkt som gjør at man vet hva man vil. Dette er i samsvar med teori som hevder at organisasjoner med et klart formål og store, hårete mål er mer effektive og suksessfulle (jmf. Collins & Porras' tese, s. 24).

I tillegg mener informantene i ledelsen at man har klart å inkorporere visjonen og verdigrunnlaget i organisasjonens strategier og planer på en god måte. Det virker også som om visjonen og verdiene har bidratt til at man tør å tenke nytt, kanskje modigere, når man utvikler nye strategier og prosjekter. Dette er et funn som støtter teori som peker på betydningen av å oversette kjerneideologien og visjonen og gjøre den til en del av virksomheten dvs. at den reflekteres i strategier, taktiske avgjørelser, policy, prosesser, kulturell praksis, lederoppgaver og systemer (jmf. Collins & Porras' påpekning av dette, s. 25.)

Som nevnt over så synes ett formål med prosessen å ha vært å styrke ledelsessystemet i Sandnes kommune. Dette synes man å ha oppnådd. Visjonen og verdiene sies å fungere som et felles referansepunkt og som en rettesnor for ledere i forbindelse med vanskelige avgjørelser og valg.

Ifølge lederne selv er det imidlertid ikke bare de som har hatt nytte av å ha et felles referansepunkt. Også resten av organisasjonen har, ifølge disse, dratt nytte av å ha tydeligere mål, noe som igjen sies å føre til økt motivasjon og trivsel. Ifølge mine informanter blant de ansatte så stemmer dette bare delvis. Alle de tre ansatte jeg har intervjuet sier at de trives meget godt på jobben. Dette er i samsvar med funnene i medarbeiderundersøkelsen for 2008 (jmf. Pkt. 5.1, s. 59). Likevel så sier ingen av dem direkte at de blir mer motivert av visjonen og verdiene. Bare en av de ansatte sier at hun opplever dem som nyttige og da særlig i forhold til å få etablert nye prosjekter.

Dette er, etter min mening, et interessant funn som igjen leder tankene over på de ulike perspektivene på organisasjonskultur som lanseres av Martin (se s. 27). I lys av disse perspektivene kan det synes som om topplederne og enhetslederne i Sandnes kommune ser på

organisasjonskultur i et integrasjonsperspektiv der man anser god organisasjonskultur for å være homogen, kollektiv og preget av konsensus. I et slikt perspektiv vil målet være at hele organisasjonen lar seg motivere av de samme målene, visjoner og verdier. Man vil kanskje også tolke den høye scoren knyttet til trivsel i medarbeiderundersøkelsen som et uttrykk for at de ansatte deler ledelsens kjerneideologi og visjon for virksomheten.

De ansatte selv derimot synes i større grad å se på kulturen i kommunen i et fragmenteringsperspektiv der det ikke finnes noen egentlig verdikonsensus eller enighet om visjon og verdier. Dette betyr imidlertid ikke at de er i opposisjon til visjonen og verdiene eller at de anser seg som undertrykt av en visjon eller verdier som pådyttes dem ovenfra (jmf. Differensieringsperspektivet som fremsettes av Martin, s. 27). I stedet synes de å finne det uproblematisk at organisasjonen har en visjon og et verdifundament av denne typen. Visjonen og verdiene kobles i ulik grad på den ansattes eget verdigrunnlag og mål for sitt arbeid. Kilden til de ansattes motivasjon og trivsel synes heller ikke å ligge i at man identifiserer seg fullstendig med organisasjonens visjon og verdier, men at man har egne mål og verdier, god ledelse, gode kolleger og fornøyde brukere.

Som vi har sett tidligere er sykefraværet i Sandnes kommune på vei opp og har nådd en topp i forhold til tidligere år (jmf. Pkt. 5.2, s. 60). Dette trenger ikke å ha noe med manglende trivsel hos de ansatte å gjøre, men kan ha sammenheng med konjunkturer som vi også ser på landsbasis. Det skal imidlertid i denne sammenheng nevnes at nabokommunen Stavanger har et lavere sykefravær blant lærere enn Sandnes, noe som kan tyde på at det er faktorer innenfor Sandneskolen som spiller inn negativt ('Stavanger har friskere lærere enn naboen'. Artikkel i Stavanger Aftenblad, 23.01.10. Papirutgaven). Dette trenger imidlertid ikke å ha noe med at de ansatte ikke i tilstrekkelig grad identifiserer seg med visjonen og verdiene og følgelig er mindre motivert. I stedet kan det skyldes den nokså pressede ressursituasjonen Sandnes er i. Over tid kan dette representere en slitasje som ikke kan bøtes på med gode visjoner og verdier.

Når det gjelder effekter knyttet til organisasjonens legitimitet i forhold til omgivelsene så virker det som om både toppledere, enhetsledere og ansatte mener at denne er styrket. Dette vil i tilfelle være i samsvar med teori som vektlegger betydningen av å ha mål dersom organisasjonen ønsker å styrke legitimiteten i forhold til omgivelsene (jmf. Christensen et als vektlegging av dette, s. 29-30). Hvorvidt dette stemmer er vanskelig å vurdere siden jeg ikke har gjennomført noen undersøkelse i forhold til omgivelsene eller interessenter utenfor organisasjonen (jmf. Pkt. 1.3, s.18 om denne avhandlingens fokus). Med utgangspunkt i min egen opplevelse av Sandnes kommune vil jeg imidlertid si at dette kan stemme. Som innbygger i regionen legger man merke til visjonen og særlig verdiene, og forbinder dem med noe positivt. Samtidig så deler jeg topplederes og ansattes bekymring for at det skal oppstå et sprik mellom den positive visjonen og verdigrunnlaget og de harde realiteter på bakgrunn av den vanskelige budsjettsituasjonen. En effekt av dette kan være et svekket omdømme.

I den senere tid har det vært mange avisoppslag om situasjonen i Sandnes kommune i Stavanger Aftenblad. Disse knytter seg både til økningen i sykefraværet og til prosessen rundt

å få kommunebudsjettet godkjent og i balanse. Sandnes kommune synes følgelig å være i en nokså krevende situasjon som kan virke inn på omgivelsenes oppfatning av organisasjonen.

Man kan kanskje si at kommunen har gått nokså 'høyt på banen' når de har valgt å profilere visjonen og verdiene så vidt tungt i forhold til omgivelsene. Forventingene til organisasjonen har sannsynligvis blitt større og fallhøyden kan ha økt. Samtidig så kan visjonen og verdiene ha bidratt til å styrke organisasjonens identitet, image og omdømme på en slik måte at de er mer robuste i forhold til å takle de vanskelige tidene som nå kommer. Hvordan organisasjonens legitimitet og omdømme står seg framover er noe som vil være interessant å følge fra et forskerståsted.

Konklusjon:

Hvilke effekter visjonen og verdiene og arbeidet med disse har hatt i Sandnes kommune er vanskelig å få et helt klart grep om. Topplederes og ledes inntrykk synes imidlertid å være at dette både har bidratt til øke organisasjonens effektivitet, særlig i forhold til strategi- og planarbeid. I tillegg synes det å ha styrket ledelsessystemet. De ansatte i kommunen som ikke har lederansvar synes å dele oppfatningen at dette er viktig for de 'på toppen', men er tvilende i forhold til om det har hatt direkte innvirkning på deres egen motivasjon og trivsel. En av de ansatte melder imidlertid at hun synes visjonen og verdiene virker positivt inn i den forstand at muliggjør prosjekter.

Organisasjonens legitimitet og omdømme oppfattes imidlertid som styrket av alle ansattegruppene. Hvorvidt dette inntrykket stemmer er vanskelig å undersøke uten å igangsette en omdømmeundersøkelse. På bakgrunn av teori vil man imidlertid kunne tenke seg at dette er en konsekvens av det økte fokuset kommunen har hatt på dette og den utstrakte bruken av visjonen og verdiene i sammenhenger hvor det blir lagt merke til.

6.7. Oppsummering av sentrale funn

På bakgrunn av undersøkelsen jeg har gjort synes Sandnes kommune å ha valgt en tilnæringsmåte til utviklingen av visjon og verdier som både karakteriseres av brede prosesser i forhold til ledelsessystemet og relativt lite involvering av de ansatte som ikke er ledere. Dette er et valg som begrunnes både med et behov for å få gode innspill, men også med behovet for å få til en prosess som ikke var for omfattende og tok for lang tid.

Funn i undersøkelsen tyder på at toppledere og enhetsledere synes at prosessen var meget god, mens ansatte er mer delt i sin oppfatning. Dette kan peke i retning av at prosessen burde ha vært noe bredere anlagt i forhold til de ansatte dersom man ønsket større oppslutning om visjonen og verdigrunnlaget. Samtidig så ville noen ansattegrupper, i likhet med én av mine informanter, kanskje opplevd dette som negativt og som et spill av tid. Dette kan skyldes at noen ansatte opplever at de ved tidligere anledninger ikke har fått gehør for sine synspunkter, men kan også skyldes at de ikke opplever denne type arbeid som betydningsfullt i forhold til

å øke egen motivasjon og trivsel. Dette støttes av at alle de ansatte i undersøkelsene opplever seg som motiverte og sier at de trives på sin arbeidsplass.

Hensikten med arbeidet var helt klart å styrke organisasjonsidentiteten og organisasjonskulturen i kommunen. Hovedmålet med dette synes å være å øke de ansattes motivasjon og trivsel og styrke samhold og identitetsfølelse. I tillegg oppfatter flere det slik at dette ville kunne virke positivt i forhold til omdømmebygging. Dette relaterer seg ikke bare til organisasjonens omdømme, men også til stedet/byen Sandnes sitt omdømme. Gjennom dette ville organisasjonen bidra til å sette Sandnes på kartet og vise at Sandnes tok sin rolle som framtidig vekstsentrum i regionen på alvor. Dette vil igjen, slik flere av mine informanter ser det, styrke organisasjonens legitimitet i forhold til omgivelsene.

Ingen av de ansatte uten lederansvar hadde et klart bilde av hva hensikten med å igangsette arbeidet var. Dette er et funn som kanskje kan forklare hvorfor et par av de ansatte synes å i liten grad identifisere seg med visjonen og verdiene. De gir imidlertid ikke uttrykk for negative holdninger til visjonen og verdiene. Å kommunisere hensikten med arbeidet noe tydeligere i forhold til de ansatte kunne muligens ha ført til en større grad av identifikasjon med visjonen og verdiene.

Fire år etter at denne prosessen ble igangsatt viser min undersøkelse likevel at visjonen og verdiene er mye brukt i organisasjonen. Prosessen har med andre ord ikke bare munnet ut i et strategisk dokument som ligger og samler støv i en skuff. Undersøkelsen viser imidlertid også at dette særlig er noe som brukes i forhold til profilering av kommunen og lederne imellom. I sammenhenger der disse må ta vanskelige avgjørelser eller har ansvar for å utvikle strategier, planer og policydokumenter er visjonen og særlig verdiene viktige referansepunkt. Vanlige ansatte i kommunen opplever i mindre grad at visjonen og verdiene brukes av dem selv eller av deres ledere. Dette anses ikke egentlig som et savn eller problem fordi de ansatte allerede opplever seg som motiverte og sitt arbeid som meningsfullt.

Når det gjelder effektene av å ha en felles visjon og kjerneverdier i organisasjonen så har jeg funnet at toppledere og ledere i hovedsak mener at det har skjedd positive endringer i organisasjonen. Dette gjelder både i forhold til å styrke organisasjonskulturen og ledelsessystemet. I tillegg meldes det at strategiske prosesser i organisasjonen forkortes og effektiviseres siden man kan henvise til visjonen og verdiene.

De ansatte uten lederansvar synes imidlertid ikke å dele oppfatningen om at de er blitt mer motiverte av å ha en visjon og kjerneverdier. Dette kan peke i retning av at effektiviseringsgevinstene særlig er knyttet til prosesser som foregår i ledelsessystemet og i mindre grad påvirker de ansattes adferd (adferdssystemet).

Det kan også tyde på at organisasjonskulturen i Sandnes kommune er mer fragmentert enn det mange ledere tror, og at ansatte har mange og sammensatte kilder til motivasjon og trivsel. Mens toppledere og ledere peker på betydningen av identitetsbyggende aktiviteter for å oppnå effektivitet og glød, er bare en av informantene blant de ansatte delvis enig i at dette er viktig.

Derimot deler alle informantene oppfatningen om at organisasjonens legitimitet i forhold til omgivelsene er styrket og at visjonen og verdiene har vært nyttige for å styrke organisasjonens omdømme. De synes også å dele oppfatningen at organisasjonen kan være et nyttig instrument for å styrke byens identitet og omdømme. I forhold til dette gir imidlertid flere uttrykk for at de frykter at både organisasjonens og byens omdømme skal svekkes i framtiden på bakgrunn av den tøffe budsjettsituasjonen i Sandnes kommune.

7. Anbefalinger

Forskningsspørsmålene i denne studien er belyst i kapittel 6 gjennom funn, analyser og konklusjoner. Disse mener jeg gir innblikk i hvordan man har arbeidet med å utvikle den nye visjonen og verdigrunnlaget i Sandnes kommune og hvordan disse oppfattes og brukes i organisasjonen i dag. Jeg mener også at svarene gir et overblikk over hva som var hensikten med å utvikle visjonen og verdigrunnlaget og hva som kan være noen av effektene av å innføre dette i organisasjonen.

Gjennom dette arbeidet har jeg avdekket forhold som kan tjene som gode eksempler til etterfølgelse for andre kommuner eller offentlige organisasjoner som ønsker å arbeide strategisk med visjoner og verdier. Jeg har imidlertid også identifisert noen utfordringer og områder som det kan være hensiktsmessig å se nærmere på om man ønsker at visjonen og verdigrunnlaget skal være en viktig og samlende faktor i kommunens strategiske arbeid. I dette kapitlet vil jeg presentere noen forslag og anbefalinger både til Sandnes kommune og til andre offentlige organisasjoner som enten har, eller har planer om, å utvikle en strategisk visjon og kjerneverdier. Først vil jeg imidlertid reflektere over undersøkelsens gyldighet.

7.1. Verifisering

I forbindelse med denne studien har jeg forsøkt å gi et så sannferdig bilde som mulig av hvordan ansatte i Sandnes kommune opplever og tenker om visjonen og verdiene. Dette omfatter tanker om prosessen som førte fram til visjonen og verdigrunnlaget, hensikten, bruken og effektene. Funnene i min egen undersøkelse er supplert med og støttes av andres undersøkelser.

Etter mitt syn innebærer dette at jeg med en viss sikkerhet kan hevde at studien har intern gyldighet (jmf. Pkt. 3.10, s. 43-44).

I metodekapitlet (kapittel 3) gjør jeg rede for hvordan undersøkelsen er lagt opp. Her reflekterer jeg også over forholdet mellom nærhet og distanse og hvordan informantene kan påvirkes av å delta i en slik studie. Mitt inntrykk er at informantene ikke har følt at de måtte svare på en bestemt måte og har gitt uttrykk for sine egne tanker og følelser om dette.

Jeg mener derfor at undersøkelsen er pålitelig.

På s. 34-35 gjør jeg imidlertid også rede for denne undersøkelsens begrensninger i den forstand at jeg peker på at det er få muligheter til å kunne gi et uttømmende svar eller å kunne generalisere på bakgrunn av en undersøkelse som har omfattet så få personer. De anbefalingene jeg kommer med i neste punkt gis følgelig med det forbehold at en annen type undersøkelse eller metodisk innfallsvinkel ville kunne resultere i andre konklusjoner og anbefalinger.

7.2. Anbefalinger

Jeg baserer anbefalingene mine på de funnene som er knyttet til forskningsspørsmålene i kapittel 6 og på analysen og konklusjonene jeg har gjort i forhold til disse. Anbefalingene knyttes også til teorien som er valgt.

Utgangspunktet for disse anbefalingene er en tanke om at det er positivt å få så stor oppslutning og forståelse av visjonen og verdiene som mulig. Dette selv om en ser på organisasjonskultur i et fragmenteringsperspektiv og ikke har ambisjoner om at alle ansatte skal identifisere seg med visjonen og verdiene.

Anbefaling 1:

Den første anbefalingen er knyttet til hvordan man bør arbeide med å utvikle visjoner og verdier. Denne er generell og retter seg ikke direkte mot Sandnes kommune. Dette fordi arbeidet med å utvikle visjonen og verdiene er ferdigstilt i kommunen. Anbefalingen baserer seg på funnene og analysen jeg gjorde i forbindelse med forskningsspørsmål 1; *Hvordan har man arbeidet med å utvikle og implementere visjonen og verdiene i Sandnes kommune?* Her konkluderer jeg med at Sandnes kommune har lagt opp til en prosess som verken er en tradisjonell ovenfra-og-ned prosess eller en prosess der alle ansatte ble involvert. Dette siste trenger ikke å være nødvendig for å få til identifikasjon og oppslutning om visjonen og verdigrunnet. Man kan for eksempel tenke seg at en arbeidstaker som er ansatt etter at visjonen og verdiene ble utviklet og implementert vil identifisere seg like mye med disse som en som har arbeidet der lenge og deltatt i ulike prosesser. Likevel viser mine funn at dette kan føre til at noen ansatte får et mer distansert forhold til visjonen og verdiene enn det toppledelsen og ledere kanskje skulle håpe. Min første anbefaling er følgende:

I strategiske prosesser knyttet til utvikling av visjoner og verdier bør man inkludere ansatte uten lederansvar.

Selv om det er svært viktig å forankre dette arbeidet i toppledergrupper og resten av ledelsessystemet i organisasjonen kan man oppnå større identifikasjon og oppslutning om man i større grad involverer ansatte i strategiske prosesser som dette. Hvordan en slik involvering av de ansatte skal foregå uten at dette blir altfor store og omfattende prosesser mener jeg må vurderes i hvert enkelt tilfelle. Man kan for eksempel legge opp til samlinger på enhetene slik en av informantene mine sier ble gjort. Selv om dette ikke vil være like populært blant alle ansatte vil det være en god anledning for leder til å få innspill som han eller hun kan ta med seg videre. Dette ville også gitt leder anledning til å diskutere rasjonale eller hensikten med arbeidet med de ansatte. Dette kunne sikret større forståelse for hvorfor dette arbeidet ble ansett som viktig. Det kan også tenkes at man ville fått gode innspill dersom man opprettet et diskusjonsforum på nett eller en elektronisk forslagskasse der ansatte kunne komme med innspill.

Anbefaling 2:

Denne anbefalingen relaterer seg til de funnene jeg gjorde i forbindelse med forskningsspørsmål 2; *Hva ønsket man å oppnå ved å utvikle en felles visjon og kjerneverdier?* Her fant jeg at Sandnes kommune hadde flere hensikter med å igangsette dette arbeidet. Disse var på den ene siden å styrke organisasjonskulturen og identiteten og på den andre siden å styrke organisasjonens image og omdømme. I tillegg synes man å ha sett dette i sammenheng med selve byen/stedet Sandnes sin identitet og ønsket å styrke denne. Det er mitt inntrykk at dette siste perspektivet i noen grad ble underkommunisert. Dette kan skyldes at noen ledere i utgangspunktet var negative til et slikt fokus.

Hensikten med dette arbeidet synes likevel å være nokså godt forstått av topplederne og enhetslederne. De ansatte på sin side synes i mindre grad å ha forstått hva som var hensikten med å igangsette arbeidet. Dette mener jeg kan bidra negativt i forhold til identifikasjon og oppslutning om visjonen og verdiene. Selv om man i en stor offentlig organisasjon neppe vil oppleve at alle ansatte er like entusiastiske i forhold til denne type arbeid, tenker jeg at flere kanskje vil forholde seg positivt og integrere dette i sin egen yrkesutøvelse om de i større grad forstår hensikten.

Min anbefaling er følgende:

Kommunisere tydelig hva som er hensikten med å utvikle visjon og verdier

I tillegg mener jeg at det kan være nyttig å åpent diskutere sammenhengene mellom en styrket organisasjonskultur og identitet, organisasjonens image og omdømme og koblingene mot omgivelsene.

Anbefaling 3:

Forskningsspørsmål 3 var *Hvordan oppfattes og brukes visjonen og verdiene av de ansatte i organisasjonen?* Her fant jeg at visjonene og verdiene brukes aktivt og mye av toppledere og enhetsledere i Sandnes kommune. Særlig i sammenhenger der disse møtes og i forbindelse med strategiutvikling og planarbeid. Dette støttes av funnene i lederundersøkelsen KS gjennomførte (se s. 63).

Toppledere og enhetsledere oppfatter også visjonen og verdiene som referansepunkt og rettesnor i forhold til avgjørelser.

Mine funn tyder imidlertid også på at dette ikke i samme grad er tilfelle for de ansatte. Selv om også disse oppfatter visjonen og verdiene på en positiv måte bruker de dem i langt mindre grad som referansepunkt og rettesnor for sin egen yrkesutøvelse. Jeg fant også at de i mindre grad opplevde at visjonen og verdien ble brukt av deres egne ledere i ulike sammenhenger.

Dette siste tenker jeg er uheldig dersom målet er at de ansatte også skal bruke og være ambassadører for verdigrunnet i kommunen. Min tredje anbefaling er derfor:

Vektlegge enhetsledernes bruk av visjonen og verdiene i forhold til de ansatte.

Å vektlegge betydningen av at lederne henviser til kjerneverdiene og visjonen når de utøver ledelse på sine enheter vil kunne bidra til at også de ansattes identifikasjon med visjonen og verdigrunnlaget styrkes.

Selv om noen ansatte, også i denne sammenheng, vil oppleve dette som mas, mener jeg at dette vil kunne ha betydning om man ønsker at de ansatte i større grad skal bruke visjonen og verdiene som referansepunkt i sin egen yrkesutøvelse.

Anbefaling 4:

Den fjerde anbefalingen relaterer seg også til forskningsspørsmål 3 og de funnene jeg gjorde i forbindelse med dette. Som jeg sier over fant jeg her at toppledere og ledere har et stort fokus på visjonen og verdiene i sammenhenger der disse møtes.

Sandnes kommune er imidlertid inne i en krevende periode, og mine funn tyder på at både en del ansatte og ledere er litt avventende i forhold til hvordan visjonen og verdiene vil stå seg i tiden som kommer. Dette bør toppledelsen forholde seg proaktivt til og jeg vil derfor anbefale at:

Toppledelsen må fortsatt ha et aktivt strategisk fokus på dette.

I tillegg kan det være lurt å direkte adressere hvordan man tenker at visjonen og verdiene fortsatt skal være førende for aktiviteten i kommunen. Hva det vil si å være romslig, modig og sunn når ressursene er blitt mindre kunne for eksempel vært et tema for en ny samling i Sandnes Kulturhus.

Det er også viktig å huske på at det nå er fire år siden samlingen i Sandnes Kulturhus. I løpet av disse årene er det kommet flere nye ansatte i kommunen som kan trenge en innføring i organisasjonens visjon og verdigrunnlag. Historier om hvordan ansatte og ledere har brukt og hatt nytte av visjonen og verdiene kunne vært naturlige innslag på en slik sammenkomst.

Anbefaling 5:

Forskningsspørsmål 4 var *Hvilke effekter (om noen) mener toppledere, mellomledere og ansatte at det har å ha en felles visjon og kjerneverdier?* Her fant jeg at toppledere og lederes inntrykk var at disse hadde bidratt positivt både i forhold til å øke ansattes motivasjon og trivsel, øke effektiviteten i plan- og strategiprosesser og gjøre vanskelige valg enklere. De meldte også at organisasjonens legitimitet i forhold til omgivelsene var styrket.

Dette siste var et inntrykk de ansatte uten lederansvar også delte. De var imidlertid tvilende i forhold til om dette var en direkte årsak til egen trivsel og motivasjon. Dette mener jeg kan

skyldes at de ansatte ikke selv bruker og identifiserer seg så sterkt med visjonen og verdiene. Min anbefaling for å imøtekomme dette er derfor:

Gi rom for å inkludere de ansatte i videreutviklingen av arbeidet med visjonen og verdiene bl.a. i forhold til bruk

Selv om visjonen og verdiene allerede brukes mye i profileringen av kommunen og i forhold til utviklingen av ledelsessystemet, vil det kunne finnes nye bruksområder for visjonen og verdiene. På bakgrunn av de funnene jeg har gjort i undersøkelsen mener jeg det vil være lurt å trekke de ansatte med i forhold til å finne nye måter å bruke visjonen og verdiene på. Dette kan dreie seg om å bruke visjonen og verdiene i nye fora og sammenhenger, men kan også dreie seg om helt konkrete ting som å i enda større grad bruke visjonen og verdiene på biler, klær (ikke bare t-skjortene) og profileringsmateriell.

Enkelte enheter i Sandnes kommune har i dag sin egen grafiske profil, motto og verdier. Dette er i prinsippet positivt fordi det har foregått solide og brede prosesser knyttet til utviklingen av disse. Samtidig bør det vurderes om ikke også disse i større grad burde benytte de felles verdiene og visjonen i sin profilering. I hvor stor grad og på hvilke måter dette kan skje vil imidlertid måtte basere seg på dialog med ansatte og ledere på de aktuelle enhetene. Å innføre en streng felles policy for bruk vil neppe ha den ønskede effekten – nemlig å sikre større identifikasjon og oppslutning om den felles visjonen og verdiene.

Anbefaling 6:

Forskningsspørsmål 4 avdekket, som jeg nevner over, også at både toppledere, ledere og ansatte mente at visjonen og verdiene hadde hatt positive effekter i forhold til å styrke organisasjonens omdømme og legitimitet i forhold til omgivelsene. At dette også var hensikten var funn jeg gjorde i forbindelse med forskningsspørsmål 2. Her framkom det også at det finnes koblinger mellom organisasjonskultur, identitet, image og omdømme. Sammenhengen mellom disse synes å være kjent for toppledere og enhetsledere i Sandnes kommune. Samtidig er dette komplekse relasjoner som det kan være nyttig å reflektere over i enda større grad. Mitt forslag er derfor å:

Inkludere teori og undervisning knyttet til organisasjonskultur, identitet og omdømmehåndtering i lederprogrammet

Jeg har ikke nok innsikt i hva som faktisk er emner som behandles i lederprogrammet i Sandnes kommune, men tenker at det kan være rom for å i enda større grad vie dette oppmerksomhet. Dette vil ikke minst kunne bidra til å gi føringer for hvordan Sandnes kommune i enda større grad kan trekke veksler på det arbeidet som allerede er gjort i forhold til å utvikle og implementere visjonen og verdiene.

8. Avslutning

I denne masteravhandlingen har jeg undersøkt hvordan det er blitt arbeidet med utvikling og implementering av visjon og kjerneverdier i Sandnes kommune. Jeg har også sett nærmere på hva som var formålet med dette arbeidet og hvilke effekter ledere og ansatte mener at dette arbeidet har hatt.

Som jeg drøftet i innledningen er norske kommuner, i likhet med resten av offentlig sektor, under et sterkt omstillingspress. Kommuner møter krav om å omorganisere virksomheten, slå seg sammen med andre og produsere tjenestene på nye og mer innovative måter. I tillegg blir kommunene også utfordret på å iverksette tiltak som skal bidra til å senke sykefraværet, øke motivasjonen og produktiviteten til de ansatte og sørge for å gjøre sektoren attraktiv for unge arbeidstakere.

Å arbeide målrettet med å styrke organisasjonskulturen, identiteten og omdømmet gjennom å utvikle visjoner og verdier som skal være førende for aktiviteten og den strategiske utviklingen av organisasjonen er ett slikt tiltak som flere og flere norske kommuner har satset på. Støtte for at denne type tiltak er kloke grep finnes i store mengder ledelseslitteratur og forskningsrapporter.

Samtidig så finnes det både empirisk forskning og teori som påpeker at det kan være for enkelt å tro at det finnes en direkte sammenheng mellom slike tiltak og økt effektivitet og/eller legitimitet. Drøftingene av funn i kapittel 6 bekrefter at bildet er sammensatt.

I dette kapittelet vil jeg forsøke å svare på problemstillingen jeg har valgt i denne avhandlingen. Jeg vil også komme med en vurdering av mitt teorivalg, reflektere over egen læring og presentere noen siste tanker i forhold til tematikken og problemstillingen.

8.1. Svar på problemstillingen

På hvilke måter kan satsingen på en felles visjon og kjerneverdier sies å ha styrket organisasjonskulturen i Sandnes kommune?

Gjennom forskningsspørsmålene jeg satte opp på side 17 har jeg forsøkt å finne svar på problemstillingen over. Forskningsspørsmålene tok utgangspunkt i de teoriene jeg presenterer i kapittel 2 og funnene jeg har gjort i forhold til disse er presentert i kapittel 6. Under vil jeg trekke fram noen av hovedfunnene og besvare problemstillingen.

Undersøkelsen jeg har gjennomført i Sandnes kommune samt funnene som er gjort både av kommunen selv (Medarbeiderundersøkelsen 2008, s.56 - 60) og andre (KS sin lederundersøkelse i Sandnes kommune, s. 62-64) viser at satsingen på en samlende visjon og verdier har hatt flere positive effekter. Dette mener jeg særlig er knyttet til en styrking av ledelsessystemet i Sandnes kommune. Gjennom å involvere ledere fra alle enhetene i kommunen i utviklingen av visjonen og verdiene har man klart å skape en følelse av samhold

og en felles identitet blant lederne. I tillegg synes det klart at lederne finner visjonen og verdiene motiverende og nyttige i forhold til utøvelsen av sin lederrolle. Dette gjelder både innad i organisasjonen der disse fungerer som rettesnor i forhold til konkrete valg og strategiske prosesser, men også utad, for å legitimere aktivitetene i forhold til brukere og omgivelsene for øvrig.

Både ledere og ansatte gir uttrykk for at de liker visjonen og verdiene. De melder også at de opplever stolthet når de ser visjonen og verdiene brukt i ulike sammenhenger. Dette tyder på at visjonen og verdiene som er valgt er godt tilpasset organisasjonens identitet og at de bidrar til å skape et positivt image som de ansatte liker å assosiere seg med. Funnene i min undersøkelse støttes her av funnene i KS sin lederundersøkelse der lederne innenfor alle tjenesteområdene scorer usedvanlig høyt på spørsmålet om hvorvidt kommunens verdigrunnlag er noe de kan identifisere seg med (se s. 63).

Om vi tar utgangspunkt i Scheins definisjon på organisasjonskultur (se s. 20) så kan vi si at topplederne og enhetslederne i Sandnes kommune absolutt synes å dele 'et mønster av grunnleggende antagelser' som har sitt utspring i arbeidet med visjonen og verdiene. Dette betyr ikke at de ikke allerede delte en rekke slike antagelser, men at de i enda større grad synes å være samsnakket og enige om strategiske mål og de kjerneverdiene som skal styre dem i arbeidet med å oppnå disse.

Satsingen på en felles visjon og kjerneverdier kan følgelig sies å ha styrket organisasjonskulturen i Sandnes kommune, særlig i forhold til ledelsessystemet.

Som jeg nevner på side 25 representerer ledelsessystemet all adferd som er rettet mot å utvikle og oppfylle kontraktene med interessentene.

Samtidig så viser min undersøkelse at visjonen og verdiene i mindre grad blir brukt av de ansatte. Dette mener jeg delvis kan skyldes at de er blitt gitt mindre anledning til å delta i prosessen med å utvikle disse. Visjonen og verdiene synes også å bli sjeldnere brukt i sammenhenger der ledere forholder seg til ansatte uten lederansvar enn i sammenhenger der ledere møter andre ledere. Dette kan føre til at vanlige ansatte i mindre grad identifiserer seg med visjonen og verdiene og i liten grad bruker dem selv i møte med elever, brukere og innbyggere i Sandnes. Vi kan mao si at arbeidet synes å ha hatt mindre effekt i forhold til å styrke adferdssystemet i organisasjonen. Dette er summen av den individuelle adferden som utøves i organisasjonen (se s. 25).

Hvorvidt dette er noe som bidrar til å svekke organisasjonskulturen i Sandnes kommune er jeg ikke sikker på. At ansatte ikke er så 'påkoblet' organisasjonens kjerneideologi som lederne, er ikke nødvendigvis noe problem i forhold til organisasjonskulturen i kommunen. De ansatte jeg har intervjuet føler seg ikke fremmedgjorte eller undertrykte av organisasjonens visjoner og verdier og melder at de trives og er motiverte. Dette er funn som støttes av Medarbeiderundersøkelsen 2008 der de ansatte som har svart scorer høyt på trivsel (se s. 59). I tillegg melder svært mange av de ansatte at de omtaler Sandnes kommune positivt (se s. 58).

Samtidig kan det tyde på at organisasjonskultur er noe som påvirkes av langt flere faktorer enn å ha en felles visjon og kjerneideologi. Å utvikle felles visjon og verdiene kan dermed ikke være det eneste man satser på dersom man ønsker å styrke organisasjonskulturen i kommunen.

Det kan også tyde på at det finnes begrensninger når det gjelder å styre og styrke organisasjonskultur, kanskje særlig i offentlige organisasjoner. I forbindelse med denne avhandlingen har jeg i større grad enn tidligere blitt oppmerksom på teori som peker på kompleksiteten i forhold til å arbeide med organisasjonskultur og utvikle en felles kjerneideologi for organisasjoner (jmf. Martins ulike perspektiver på organisasjonskultur, se s. 26-27). Dette gjelder for alle organisasjoner, men kompleksiteten blir ikke mindre i organisasjoner i offentlig sektor som har som overordnet mål å skape velferd for landets innbyggere. Hvordan ansatte mener at denne skal skapes vil være forankret i ideologi og personlige visjoner og verdier. I tillegg vil man kanskje kunne hevde at mange ansatte i offentlig sektor preges av en sterk profesjonsetikk. Dette kan gjøre at det er spesielt utfordrende å arbeide med å utvikle en delt (shared) organisasjonskultur. All den tid ansatte melder om trivsel og motivasjon og produserer gode resultater trenger dette heller ikke å være et problem.

8.2. Andre teoretiske innfallsvinkler?

Valg av teori i forhold til denne avhandlingen var styrt av forskningsspørsmålene jeg presenterer på s. 17. I forskningsspørsmål 1 var selve prosessen med å utvikle visjon og kjerneverdier hovedfokus og jeg valgte følgelig teori som vektlegger betydningen av selve prosessen. I forskningsspørsmål 2 var hensikten med å utvikle ny visjon og kjerneverdier hovedfokus og jeg valgte teori som omtaler hvordan organisasjoner kan bruke visjoner og verdier i arbeidet med å styrke sin effektivitet og legitimitet. Denne teorien brukte jeg videre i forskningsspørsmål 4 der jeg undersøkte om ledere og ansatte mener at arbeidet faktisk har hatt effekt. I forskningsspørsmål 3 ønsket jeg å se på hvordan visjonen og verdigrunnlaget oppfattes og brukes i organisasjonen. I tillegg til å ta med meg det teorigrunnlaget jeg benyttet i forhold til de andre forskningsspørsmålene inkluderte jeg også teori som omhandler de ulike perspektivene man kan anlegge på organisasjonskultur.

Oppsummert mener jeg at de valgte teoriene har vært gode i forhold til å belyse forskningsspørsmålene, problemstillingen og den bredere tematikken.

Likevel mener jeg at det ville vært mulig å supplere eller bytte ut noen av disse teoriene med andre. Jeg kunne for eksempel tatt utgangspunkt i teori der fokuset ligger på studere verdienes interne gjennomslagskraft. På bakgrunn av dette vil man kunne vurdere om kulturen er 'sterk' eller 'svak' (Deal & Kennedy 1982). For å studere hvorvidt kulturen kunne sies å ha blitt mer effektiv ville jeg ha kunnet ta utgangspunkt i teori som vurderer dette i forhold til måloppfyllelse, innovasjonsevne og strategisk kapasitet (Peters & Waterman 1982).

Prosessen jeg har studert i Sandnes kommune er i prinsippet en strategisk endringsprosess. Jeg har imidlertid ikke inkludert teori knyttet til endringsledelse i denne avhandlingen. I Busch et al (2007) leser vi at implementering av en ny organisasjonsoppskrift eller endring i styringsparadigme vil avhenge av en rekke faktorer for å lykkes. Her presenteres også en endringsmodell som kunne vært et nyttig verktøy (2007:252). Å benytte denne som analyseverktøy ville kunnet frambringe nye perspektiver og anbefalinger i forhold til hvordan kommunen kan jobbe med dette og lignende prosesser i framtiden.

Det jeg imidlertid har savnet mest i forbindelse med denne avhandlingen har vært et sterkere teoretisk fundament i forhold til organisasjoners omdømme og koblingene mellom organisasjonsidentitet, image og omdømme. På bakgrunn av denne avhandlingens fokus har jeg imidlertid utelatt teori hvor dette behandles i detalj. Jeg tenker likevel at jeg ville kunne hatt nytte av å gå dypere inn i teoriene til forskere som Balmer og Greyser (2003) og Brønn, Ihlen og Sjøbu (2009).

8.3. Refleksjon over egen læring

Utgangspunktet for prosjektet mitt var, som jeg sier på s. 9, en stor interesse for hvilken strategisk betydning det har for organisasjoner å arbeide med visjoner og verdier.

Bakgrunnen for dette var at jeg selv har opplevd det som spennende og utfordrende å arbeide med visjoner og verdier i min egen yrkesutøvelse. Samtidig har jeg også opplevd at man ikke alltid får den oppslutning om og identifikasjonen med visjonen og verdiene som man kanskje hadde håpet. I forbindelse med denne studien ønsket jeg altså å se nærmere på både gode grep og fallgruver man kan i gå når man arbeider med visjoner og verdier.

Gjennom studien har jeg fått bekreftet noen av mine antakelser. Disse er særlig knyttet til prosessen man bør legge opp dersom man ønsker identifikasjon og oppslutning om visjonen og verdiene og hvordan man bør arbeide for å gjøre visjonen og verdiene til en levende del av organisasjonen. På denne måten vil visjonen og verdiene fungere som gode strategiske verktøy. Jeg har også fått et nærmere innblikk i hva effektene av denne typen arbeid er og hvordan de oppfattes og brukes i organisasjonen. Dette har gitt meg en større forståelse av de mulighetene dette representerer, men kanskje også av de begrensningene som finnes.

Arbeidet har ført til at jeg har fått et mye mer nyansert syn på hva organisasjonskultur er og om og på hvilke måter man kan arbeide for å styrke denne. Dette er både forankret i det teorivalget jeg gjorde før jeg startet på undersøkelsen og i de funnene jeg har gjort.

Ett spørsmål jeg har stilt meg flere ganger i perioden jeg har arbeidet med denne avhandlingen har vært: Er det mulig å utvikle en delt (shared) organisasjonskultur i en stor offentlig organisasjon med kanskje flere tusen ansatte? Og hvor viktig er det egentlig for å øke ansattes motivasjon og trivsel? Tankene jeg gjorde meg rundt dette kunne jeg også relatere til den organisasjonen jeg selv arbeider i og de strategiske prosessene jeg har deltatt i der.

Arbeidet med avhandlingen har gitt meg en ny og mye mer nyansert forståelse av temaet jeg har undersøkt. Samtidig så ser jeg at undersøkelsen min gir rom for å antyde snarere enn å konkludere i forhold til tematikken jeg er interessert i. Dette gir meg både lyst til å undersøke dette mer og til å supplere min undersøkelse med andre typer undersøkelser. Dette er noe jeg håper å få anledning til i framtiden. En annen teoretisk tilnærming ville også kunnet belyse problemstillingen på en måte som var fruktbar.

Innenfor de rammene jeg har valgt, både når det gjelder teori og metode, synes jeg imidlertid at undersøkelsen har gitt stort rom for læring og refleksjon i forhold til tema og problemstilling.

8.4. Noen siste tanker og forsøk på teoretisk generalisering

Som jeg nevner over har undersøkelsen som her foreligger, klare begrensninger i forhold til å kunne gi uttømmende svar eller å kunne generalisere. I metodekapittelet drøfter jeg imidlertid muligheten for å kunne foreta en såkalt teoretisk generalisering (se s. 35). Dette innebærer at jeg på bakgrunn av mine observasjoner skal kunne danne meg en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut og gi innspill til videre debatt og forskning. Dette vil jeg følge opp under:

Selv om Sandnes kommune på flere måter er særegen, deler den mange utfordringer med andre organisasjoner i offentlig sektor. Utfordringene er knyttet til ønsker om å skape en attraktiv organisasjon som tiltrekker seg god og kompetent arbeidskraft, en organisasjon som produserer gode tjenester på en effektiv måte og en organisasjon som oppleves som nyttig og legitim av omgivelsene. Alt dette skal gjøres i en situasjon hvor ressursene minsker og brukerne blir flere og kanskje også mer kvalitetsbevisste. Behovet for å finne gode strategiske grep som kan bidra til å nå de overordnede målene er følgelig stort.

Svært mange offentlige organisasjoner har de siste 10 årene utviklet visjoner og verdier. Årsakene til dette synes nettopp å være det store endringspresset offentlige organisasjoner, som Sandnes kommune, opplever i forhold til å øke sin effektivitet og styrke organisasjonens legitimitet i forhold til omgivelsene.

At utviklingen av visjoner og verdier har fått et så vidt stort fokus er forankret i erfaringer fra kommersielle selskaper, ledelsesteori og forskning som vektlegger betydningen av å utvikle klare mål og kjerneideologi for å øke organisasjoners effektivitet og legitimitet. Gjennom et styrket fokus på dette vil man kunne påvirke både organisasjonsidentiteten og organisasjonskulturen på en måte som fremmer trivsel og motivasjon, sies det. I tillegg vil en styrket organisasjonsidentitet bedre organisasjonens image og omdømme.

Det er mitt inntrykk at mer kritiske forskerrøster som peker på utfordringer og begrensninger i forhold til denne type satsinger, ikke får like mye gehør som de positive. Dette kan skyldes at både de positive og de mer kritiske forskerne strever med å måle effektene denne type

tiltak faktisk har. Det kan imidlertid også skyldes at organisasjonene er på jakt etter løsninger og tiltak som kan hjelpe, ikke problematisering.

Samtidig så tilsier min egen erfaring at man innimellom kan undre seg over hvorfor effektene og resultatene av et slikt arbeid ikke ble så positive som en hadde tenkt. Ofte vil man da gå inn og studere selve prosessen og kanskje finne at man burde lagt opp til enda bredere og inkluderende prosesser enn det man gjorde. I tillegg vil man gjerne se på bruken av visjonen og verdiene i organisasjonen og ønske å iverksette tiltak som kan bidra til at disse blir enda bedre kjent og oftere brukt.

Å anlegge et mer nyansert syn på organisasjonskultur, hva det er og hvordan den kan påvirkes synes imidlertid for meg å være et fruktbart supplement til denne typen selvransakelser. For hvor stor mulighet finnes egentlig for å styre, endre og styrke organisasjonskultur? Og vil man kunne hevde at man har en 'dårlig organisasjonskultur' fordi om ikke alle ansatte kjenner eller bekjenner seg til organisasjonens visjon og kjerneverdier?

Jeg mener 'nei'. Organisasjoner kan preges av god eller dårlig organisasjonskultur uavhengig om de har en visjon og kjerneverdier. Dette mener jeg også gjelder i de tilfellene hvor de ansatte genuint synes at visjonen og verdiene er gode. Faktorer som gode ledere, hyggelige kolleger, tilstrekkelige ressurser og et godt samarbeidsklima med organisasjonens interessenter vil her spille inn.

Dette mener jeg gjelder alle organisasjoner, men kanskje særlig i organisasjoner i offentlig sektor. Ansatte i offentlig sektor vil ofte ha valgt å arbeide her fordi de har en personlig visjon og verdier knyttet til sin yrkesutøvelse. Disse peker utover det å produsere en tjeneste og motta lønn for strevet og handler om å bidra til å skape velferd, kunnskap og gode samfunn. I tillegg vil mange ansatte være preget av en sterk profesjonsetikk og følelse av forpliktelse i forhold til denne. Som en av mine informanter sier:

Det finnes jo noen yrker, sånn som lærer og sykepleier, og du vet hvorfor du blir det og du trenger gjerne ikke noen visjon for å gjøre jobben. [. . .]
Du har jo visjonen og verdiene inni deg.

Samtidig så mener jeg at en satsing på å utvikle en samlende visjon og kjerneverdier kan ha mange positive effekter for en organisasjon. Dette fordi de fungerer som et felles grunnlag og referansepunkt i forhold til vanskelige beslutninger og strategiprosesser. På denne måten blir de viktige strategiske ledelsesverktøy for organisasjoner, også i offentlig sektor.

I tillegg mener jeg at organisasjoners image og omdømme kan styrkes på bakgrunn av dette. Dette forutsetter imidlertid at foretakets interessenter opplever at organisasjonen over tid opptrer i samsvar med verdiene og at de i handling søker å strekke seg etter organisasjonens visjon.

Hvorvidt Sandnes kommune faktisk har oppnådd å styrke sitt omdømme på bakgrunn av dette arbeidet er noe jeg mener bør bli gjenstand for nærmere forskning. I tillegg synes jeg det ville være spennende med undersøkelser i andre kommuner og offentlige organisasjoner som kunne bekreftet eller avkreftet mine funn. Det aller mest spennende synes jeg imidlertid ville

være om det i enda større grad ble forsket på organisasjonskultur i offentlig sektor. Dette dreier seg både om å undersøke hva som bidrar til/svekker god organisasjonskultur, om man virkelig kan snakke om én organisasjonskultur i store offentlige organisasjoner og på hvilke måter organisasjoner og ansatte i offentlige sektor eventuelt skiller seg fra ansatte og organisasjoner i andre sektorer.

I innledningen til denne avhandlingen skriver jeg både om min motivasjon for å begynne på MPA-studiet og om en del av de særegne utfordringene som offentlige sektor synes å ha. Her siterer jeg også fra den norske rød-grønne regjeringens Soria Moria erklæring fra 2005 der det sies at man i offentlig sektor må arbeide med kvalitetsmål som både tar hensyn til kvalitet, tilgjengelighet, rettferdighet og økonomisk effektivitet (s. 7). Mitt inntrykk etter over 16 år som arbeidstaker i offentlig sektor, er at organisasjonene kontinuerlig arbeider med å øke kvaliteten og effektiviteten. Dette gjelder både i forhold til å øke kvaliteten på tjenestene som produseres og på å iverksette tiltak som skal bidra til å møte krav til økonomisk effektivitet.

I perioden mener jeg også å ha observert at presset på de ansatte om å produsere mer, bedre og til en lavere kostnad har økt betraktelig. Dette trenger selvsagt ikke bare være et problem. Likevel tenker jeg at dette presset, om det blir for høyt, kan bidra til å minske sektorens attraktivitet i forhold til yngre arbeidstakere og arbeidstakere med høy kompetanse. Det er også en fare for at organisasjoner som til stadighet får høre at de ikke produserer nok og/eller bra nok blir organisasjoner preget av mistriivsel, demotivasjon, høyt sykefravær og stor gjennomtrekk av ansatte. Dette kan igjen få negative følger for brukere, elever, studenter, pasienter, pårørende og samfunnet for øvrig.

Å utvikle organisasjoner som preges av trivsel og muligheter tror jeg følgelig vil være av avgjørende betydning om offentlige sektor skal klare å hanske med de store velferdsoppgavene som ligger foran oss. God organisasjonskultur, inspirerende visjoner og inkluderende verdier kan være viktige faktorer i forhold til dette. Etter min mening må man imidlertid også ta på alvor at offentlige tjenester av høy kvalitet ikke kan produseres/ytes uten at det også tilføres adekvate ressurser. Om man ikke gjør dette vil det norske samfunnet, i likhet med flere av mine informanter i Sandnes kommune, kunne oppleve at gapet mellom den visjonen man har og de harde realiteter blir ubehagelig stort.

Litteraturliste

Balmer, J.M.T & Greyser, S.A (2003) *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing / an anthology* selected and interpreted by John M.T. Balmer and Stephen A. Greyser. Routledge.

Bolman, L.G. og Deal, T.E. (2004) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Gyldendal Akademisk

Berger, P. L. og Luckmann, T. (1966) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, NY.

Brønn, P.S, Ihlen, Ø, Sjøbu, A (2009): *Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner*. Gyldendal Akademisk.

Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K.K. og Vanebo, J.O. (2005) *Modernisering av offentlig sektor*. Universitetsforlaget.

Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J og Vanebo, J.O. (2007) *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Universitetsforlaget

Busch, T & Vanebo, J.O. (2003) *Organisasjon og ledelse. Et integrert perspektiv*. Universitetsforlaget.

Chiari, G. og Nuzzo, M. L. (1996b). "Psychological constructivisms: A metatheoretical differentiation" in *Journal of Constructivist Psychology*, 9, 163-184.

Christensen, T, Lægreid, P, Roness, P.G og Røvik, K.A, (2004) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforlaget.

Collins, J. C. & Porras, J I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York, Harper Business.

Deal T. E. and Kennedy, A. A. (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth. Penguin Books.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (eds.). (1994) *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks.

- Fiske, J. (1982) *Introduction to Communication Studies*. London
- Fossåskaret, E. eds (2006) *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Universitetsforlaget.
- Gullestad, M. (1989): *Kultur og hverdagsliv. På sporet av det moderne Norge*. Universitetsforlaget.
- Guneriussen, W. : (1996) *Aktør, handling og struktur*. Tano.
- Hastrup, K & Ramløv, K: (1989) *Kulturanalyse. Fortolkningens forløb i antropologien*. København. Akademisk Forlag.
- Jacobsen, D.I.: (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget.
- Johnsen, E (1975) *Teorien om ledelse*. København. Nyt Nordisk Forlag.
- Johnson, G, Scholes, K, Whittington, R.(2008) *Exploring Corporate Strategy, Texts and cases*. Pearson Education.
- Kunda, G: (1992) *Engineering Culture: Control And Commitment in a High-tech Corporation*. Temple University Press.
- Kvale, S.: (2001) *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk
- KS: *Lederundersøkelse i Sandnes kommune. Hovedrapport*. Gjennomført av KS-Konsulent AS i tidsrommet 06.11.08 -16.11.08
- KS: *Lederundersøkelse i Sandnes kommune*. Rapport nr. 2. Hoveddiagrammer og kort analyse.
- KS: *Hovedrapport ASSS-nettverket 2009*
- Martin, J. (1992) *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, Oxford University Press.
- Martin, J. (2002) *Organizational culture: Mapping the terrain*, Sage, Thousand Oaks, CA,

Martin, J. & Meyerson, D. (1988), "Organizational cultures and the denial, channelling, and acknowledgement of ambiguity", in Pondy, L.R., Boland, R.J. Jr, Thomas, H. (Eds), *Managing Ambiguity and Change*, John Wiley & Sons, New York.

Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977): «Institutional Organizations: Formal structure as myth and ceremony» in *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994) *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Publications

Mintzberg, H. (1983): *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall

Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985) "Of Strategies, Deliberate and Emergent" i *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 257-272

Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt Forlag.

Paulgaard, G. (2006) "Feltarbeid i egen kultur- innenfra, utenfra eller begge deler" i Fossåskaret, E. eds: *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Universitetsforlaget.

Radin, P. (1933) *The Method and Theory of Ethnology*. New York.

Rogaland Fylkeskommune (2001) *Fylkesdelsplanen for langsiktig byutvikling på Jæren*. Plan utarbeidet av Rogaland Fylkeskommune, godkjent av Regjeringen i mai 2001.

Røvik, K.A. (2004) 4.utg. *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.

Røvik K.A. (2007) *Trender og translasjoner*. Universitetsforlaget.

Sandnes kommune (2007) *Kommuneplan: Sandnes – i sentrum for framtiden. Politikk for utvikling av samfunn og tjenester i perioden 2007 – 2020*.

Schein, E.H. (1985-2005) *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Ed., Jossey-Bass.

Schleiermacher, F. (1959) *Hermeneutik*.

Schultz, Majken (1990) *Kultur i organisationer. Funktion eller symbol*. Handelshøjskolens Forlag.

Scott, W.R. (1981) *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.

Senge, P. (1991) *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Hjemmets Bokforlag

Skjervheim, H.(1996) ”Deltakar og tilskodar”, i *Deltakar og tilskodar og andre essays*. Aschehoug.

St. prp. Nr. 68 (2008-2009) Kommuneproposisjonen

Tylor, E. (1889) *On a Method of Investigating the Development of Institutions; applied to Laws of Marriage and Descent* . Harrison & Sons. Finnes nå i digitalisert utgave på Kessinger Publishing, LLC (2009).

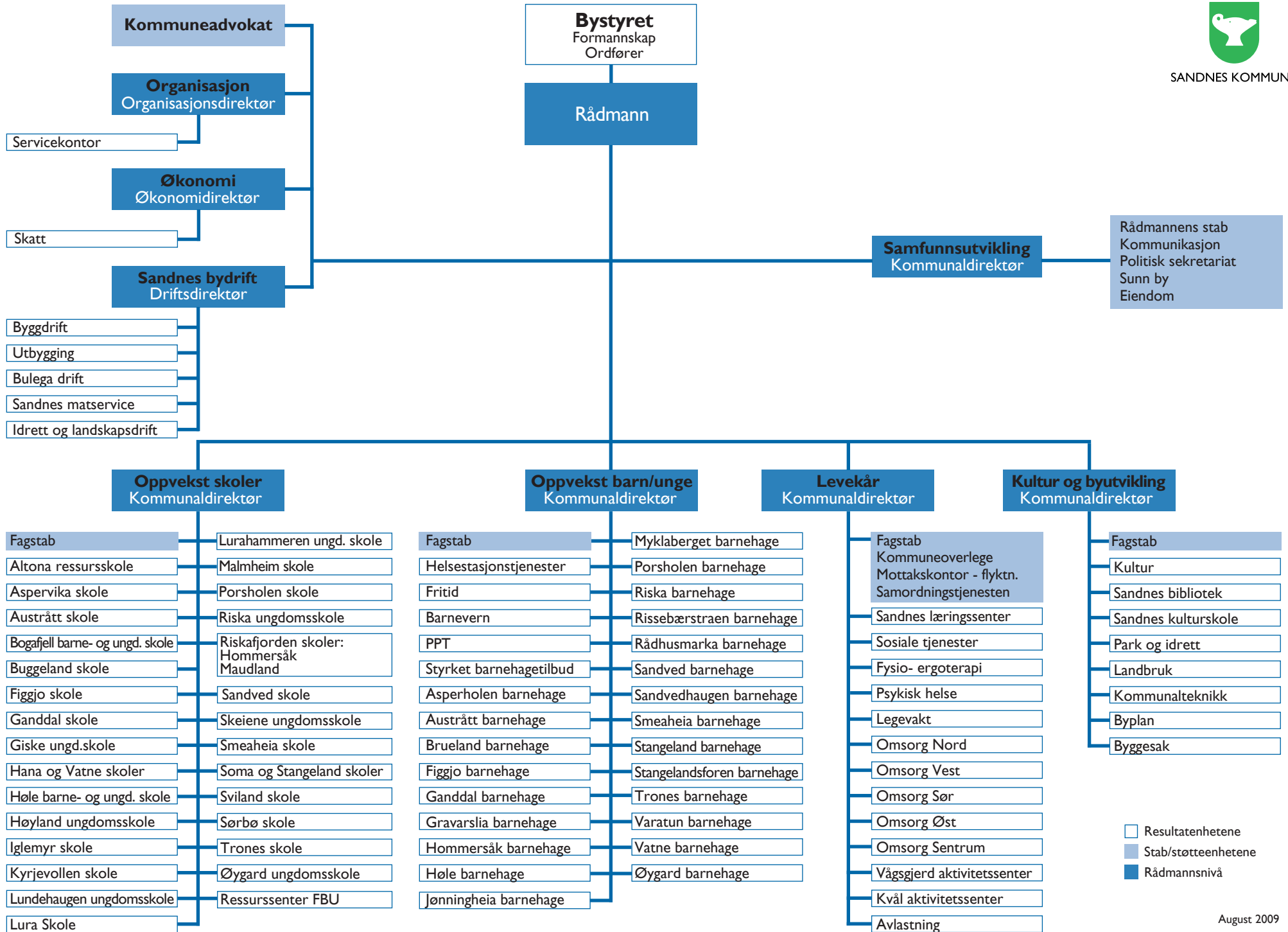
Vedlegg:

1. Organisasjonskart for Sandnes kommune

ORGANISASJONSKART



SANDNES KOMMUNE



Resultatenhetene
 Stab/støtteenhetene
 Rådmannsnivå