

Organisasjonskultur i Kristiansand kommune



Marianne Tronstad, Trine Marit Aasen og Åse Førland Velle

Veiledere

Linda Hye og Morten Øgård

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

Universitetet i Agder, 2014
Fakultet for samfunnsvitenskap
Etter- og videreutdanningsenheten

Innhold

Forord	7
Innledning	8
1. Tema og problemstilling	9
Om caset - Kristiansand kommune	12
2. Metode	16
Valg av forskningsdesign	17
Valg av metode	17
Kvantitativ metode	18
Spørreundersøkelsen - OCAI	19
Valg av respondenter	21
Utsendelse og frafall	22
Hvor gode er konklusjonene?	24
Mulige feilkilder	25
3. Teoretisk forankring av avhengig variabel (organisasjonskultur)	27
Organisasjonskultur <i>er</i> eller <i>har</i>	29
Konkurrerende verdier, CVF:	32
4. Kulturuttrykk i Kristiansand kommune	36
Hva er dominerende kulturuttrykk i Kristiansand kommune?	36
Er det variasjon i kulturuttrykket mellom sektorene i Kristiansand kommune?	40
5. Teoretisk forankring av forklaringsvariablene	49
Hypoteser innenfor kontingensteorien	52
Organisasjonens størrelse	52
Økonomi	53
Reformpress	54
Grad av konkurranseutsetting	56
Hypoteser innenfor profesjonsteori	58

Relasjon til bruker	59
Dominerende profesjon	61
Hypoteser innenfor trekk ved aktør/individ.....	62
Heltid/deltid.....	63
Kjønn	66
Kjønn hos leder.....	67
6. Hva kan forklare variasjonen i det kulturelle uttrykket mellom sektorene i Kristiansand kommune?.....	70
Forklaringsvariabel – organisasjonens størrelse.....	71
Forklaringsvariabel - økonomi	72
Forklaringsvariabel - grad av reformpress.....	74
Forklaringsvariabel - konkurranseutsetting	76
Forklaringsvariabel - relasjon til bruker	77
Forklaringsvariabel – dominerende profesjon	78
Forklaringsvariabel – heltid/deltid.....	79
Forklaringsvariabel – kjønn.....	80
Forklaringsvariabel – kjønn hos leder	82
7. Avslutning og oppsummering.....	85
Bruk av OCAI.....	85
Funn i forhold til problemstillingen.....	87
Kommentar til funnene.....	89
Avvik mellom nåværende og foretrukket kultur	91
Avsluttende kommentar.....	95
Litteraturliste	97
Vedlegg: Verktøyet for vurdering av organisasjonskultur – OCAI.....	100

Figurliste:

Figur 1: Kommunens organisering.....	13
Figur 2: Skille mellom struktur og kultur:	27
Figur 3: Tre nivåer for kulturuttrykk i en organisasjon:.....	31
Figur 4: Rammeverket for konkurrerende verdier:	34
Figur 5: Samlet kulturuttrykk i Kristiansand kommune:	36
Figur 6: Samlet kulturuttrykk i Økonomi/organisasjonssektoren:	40
Figur 7: Samlet kulturuttrykk i Barnehagesektoren:	41
Figur 8: Samlet kulturuttrykk i Helse- og sosialsektoren:.....	42
Figur 9: Samlet kulturuttrykk i Kultursektoren:.....	43
Figur 10: Samlet kulturuttrykk i Teknisk sektor:	44
Figur 11: Samlet kulturuttrykk i Skolesektoren:	45
Figur 12: Profiler for kulturuttrykk samlet for alle sektorene:.....	47
Figur 13: Uavhengige variabler som kan påvirke organisasjonskulturen:	49
Figur 14: Ulike organisasjonsegenskaper betinget av kjennetegn ved omgivelsen:	51
Figur 15: Antatt sammenheng mellom sektorens størrelse og grad av hierarki:.....	53
Figur 16: Antatt sammenheng mellom sektorenes handlingsrom og grad av adhokrati:.....	54
Figur 17: Antatt sammenheng mellom grad av reformpress i sektorene og grad av klankultur:	56
Figur 18: Antatt sammenheng mellom grad av konkurranseutsetting i sektorene og grad av markedskultur:.....	57
Figur 19: Det kommunale kretsløpet:.....	60
Figur 20: Antatt sammenheng mellom sektorenes grad av relasjon til bruker og grad av klankultur:	60
Figur 21: Antatt sammenheng mellom størrelse på profesjonsgrupper og grad av klankultur:62	
Figur 22: Antatt sammenheng mellom grad av deltid og grad av klankultur	65

Figur 23: Antatt sammenheng mellom andel kvinner og klankultur:	67
Figur 24: Antatt sammenheng mellom kjønn på leder og grad av klankultur:	68
Figur 25: Uavhengige variabler som kan påvirke organisasjonskulturen:	70
Figur 26: Profil på nåværende og foretrukket kultur i Kristiansand kommune:	95

Tabelliste:

Tabell 1: Antall ansatte fordelt på kjønn i Kristiansand kommune:	13
Tabell 2: Antall svar fordelt per sektor:	23
Tabell 3: To perspektiver på organisasjonskultur:	29
Tabell 4: Funn i sektorene og samlet for kommunen:.....	37
Tabell 5: Dominerende kulturuttrykk i sektorene og kommunen:	46
Tabell 6: Heltid-deltid i Kristiansand kommune de 3 siste årene, fordelt på kvinner og menn:	64
Tabell 7: Andel deltidsansatte i sektorene i Kristiansand kommune:	65
Tabell 8: Oppsummering av hypotesene:	69
Tabell 9: Samlet oversikt over funn i sektorene og kommunen:.....	71
Tabell 10: Grad av hierarkikultur rangert etter størrelse på sektorene:.....	71
Tabell 11: Grad av adhokratikultur rangert etter sektorenes økonomiske handlingsrom:	73
Tabell 12: Grad av klankultur rangert etter grad av reformpress i sektorene:	75
Tabell 13: Grad av markedskultur rangert etter grad av konkurranseutsetting i sektorene:	76
Tabell 14: Grad av klankultur rangert etter sektorenes grad av relasjon til brukere:.....	77
Tabell 15: Grad av klankultur rangert etter størrelse på profesjonsgrupper i sektorene:	78
Tabell 16: Grad av klankultur rangert etter andel deltidsansatte i sektorene:	79
Tabell 17: Grad av klankultur rangert etter andel kvinnelige ansatte i sektorene:.....	80
Tabell 18: Grad av klankultur rangert etter prosentvis andel kvinnelige enhetsledere i sektorene:	82
Tabell 19: Oppsummering av hypotesene - avkreftet eller bekreftet:	84

Tabell 20: Samlet oversikt over funn i sektorene og for kommunen:	88
Tabell 21: Oppsummering hypotesene - avkreftet eller bekreftet:.....	89
Tabell 22: Nåværende og foretrukket kultur i Kristiansand kommune:.....	91
Tabell 23: Nåværende og foretrukket kultur i Økonomi- og organisasjonssektoren:	92
Tabell 24: Nåværende og foretrukket kultur i Barnehagesektoren:	92
Tabell 25: Nåværende og foretrukket kultur i Helse- og sosialsektoren:.....	93
Tabell 26: Nåværende og foretrukket kultur i Kultursektoren:.....	93
Tabell 27: Nåværende og foretrukket kultur i Teknisk sektor:	93
Tabell 28: Nåværende og foretrukket kultur i Skolesektoren:	94

Forord

Denne masteroppgaven er avsluttende del av et erfaringsbasert masterprogram i kommunal ledelse ved Universitetet i Agder, fakultet for samfunnsvitenskap.

Målet med oppgaven har vært å kartlegge organisasjonskulturen i Kristiansand kommune, og se om det er forskjeller mellom sektorene. Forskning har vist at 75 % av omorganiseringene ikke kommer i mål og at hovedgrunnen er at det ikke har vært tatt nok hensyn til eller arbeidet tilstrekkelig med organisasjonskulturen.

Vi har undersøkt organisasjonskulturen ved 42 tilfeldig valgte avdelinger, totalt 252 respondenter. I tillegg til denne empiriske studien vil vi drøfte de ulike kulturprofilene i forhold til ulike forklaringsvariabler.

Det som gjør oppgaven ekstra interessant er at andre studenter kjører tilsvarende undersøkelse i andre kommuner og på andre nivåer, slik at resultatene kan sammenlignes. På den måten vil vi kunne teste ut om OCAI som kartleggingsverktøy for organisasjonskultur er egnet til bruk i offentlig sektor.

Vi ønsker å takke våre to veiledere, Linda Hye og Morten Øgård for god veiledning og gode innspill under hele prosessen. Vi vil også få takke for velvillighet fra Kristiansand kommunes ledelse for i det hele tatt å ha gitt oss lov å gjøre denne undersøkelsen i så stor skala som vi har gjort.

Til slutt vil vi takke familie og venner for stor tålmodighet under hele prosessen med både selve masteren men også tiden vi har brukt på enkeltfagene i forkant.

Kristiansand, 2. juni 2014

Marianne O. Tronstad

Trine Marit Aasen

Åse Førland Velle

Innledning

Kristiansand kommune har gjennom flere år gjennomført ulike omorganiseringsprosesser. Utviklingen har gått fra klassisk byråkrati til mer markedsorienterte modeller hvor målsettingen blant annet har vært mer effektiv tjenesteproduksjon, mer innovasjon og økt fokus på brukerne. I den senere tid ser vi at kommunen gradvis har beveget seg tilbake igjen til en mer sentralstyrt organisering. Kan dette tyde på at kommunen ikke lykkes helt med sine omorganiseringsprosjekter, eller lar kommunen seg lett påvirke av moter og trender innenfor organisering? Cameron og Quinn (2013) mener at så mye som $\frac{3}{4}$ av alle omstillingsprosesser ikke kommer helt i mål fordi man ikke har tatt nok hensyn til organisasjonskulturen. Så langt vi kjenner til har ikke kommunen hatt fokus på dette, og derfor har vi valgt å skrive en masteroppgave hvor vi kartlegger organisasjonskulturen i Kristiansand kommune.

Vår oppgave er del av et pilotprosjekt i regi av Universitetet i Agder, hvor flere mastergradsstudenter gjør samme undersøkelse i forskjellige kommuner. I etterkant kan resultatene sammenliknes fordi vi benytter samme kartleggingsmetode.

Først i oppgaven redegjør vi for tema og problemstilling og beskriver Kristiansand kommune og de ulike omstillingsprosjektene som har vært gjennomført den senere tid. Deretter beskriver vi valg av metode samt gir en nærmere beskrivelse av kartleggingsverktøyet OCAI. I kapittel 3 redegjør vi for teoretisk forankring av avhengige variabel, organisasjonskultur. Vi beskriver skillet mellom struktur og kultur innenfor organisasjonsteorien og videre at det finnes to hovedretninger for hvordan man ser på kultur i en organisasjon. Vi har valgt å se på kultur som noe man *har* og derfor kan påvirkes. Dette har ledet oss til Cameron og Quinn og teorien om de konkurrerende verdier som også har vært vår hovedkilde for oppgaven.

Videre i oppgaven presenterer vi ved hjelp av våre funn hvilke kulturuttrykk som dominerer i sektorene, om det er variasjoner samt hva som kan forklare variasjonen.

Avslutningsvis oppsummerer vi funnene i henhold til problemstillingen samt gir noen utfyllende kommentarer. Til slutt går vi inn på avvik mellom nåværende og foretrukket kultur og gir noen anbefalinger til veien videre.

1. Tema og problemstilling

De nordiske kommunene har på mange måter stått i en særstilling sammenliknet med andre europeiske land, ja også i verden. De gir omfattende velferdstilbud og kommunene gir stor sysselsetting sammenliknet med andre land. Norske kommuner har gjennomgått svært mange reformer og vært tidlig ute med disse. Men langt fra alle reformer har vært vellykket. Det hevdes at bortimot 75 % av omorganiseringsprosjektene ikke lykkes (Cameron and Quinn, 2013). Så hvorfor lykkes de ikke?

Baldersheim og Rose (2005) peker på ulike forvirrende paradokser for kommunene som er motstridende og gjør styring vanskelig. På den ene siden må kommunene forholde seg til at de er del av en stor offentlig sektor i et lite land som bærer preg av grunnleggende likhetstankegang («småstatsparadokset» og «utjevningsparadokset») samtidig som hver enkelt kommune skal ha fleksible løsninger. I tillegg foregår det i mange kommuner stadige omorganiseringer med få vellykkede resultater. Typisk for kommuner er også utfordringer i forhold til en grunnleggende profesjonskultur «kulturparadokset», og solidaritet med klienter og brukere på bekostning av arbeidsgiveren. Samtidig påvirkes kommunene av eksperimentering med elementer fra private bedrifter, jf. New Public Management-tankegangen med mål- og resultatstyring. Maktparadokset er også aktuelt, kommunen er utsatt for stort press. Hvem har reell makt? Er det nessekonger som f.eks et mektig næringsliv der et nylig eksempel er mulig flytting av den største bedriften i Kristiansand, National Oilwell Varco, til Stødden med store konsekvenser for biltrafikken og naboene? Videre er det stor utskiftning av politikere der nærmere 2/3 gir seg etter 1 periode. Norske kommuner er på denne måten utsatt for stort press fra mange hold.

Det mest aktuelle paradokset for vår oppgave er kanskje reorganiseringsparadokset som peker på at det foregår omorganiseringer i ett sett men få vellykkede resultater å vise til.

«I forskningen dominerer historiene om de mislykte reorganiserings-prosjektene, men i kommunene dominerer optimismen: Om man ikke lyktes forrige gang, er man helt sikker på å ha funnet det riktige svaret denne gangen» (Baldersheim og Rose, 2005:20)

I følge Fimreite (2005) er det forhold ved endringsprosessen som er årsak til at kommunene ikke kommer i mål med sine omorganiseringer. Ting skjer som i følge teorien ikke skulle ha skjedd. Med det mener hun at forhold som ikke ble tatt hensyn til i prosessen likevel viser seg å være viktige. Det kan for eksempel være nettverk til andre organisasjoner. Hun peker også på muligheten for at man ikke har tatt tilstrekkelig hensyn til forankring i organisasjonen og til selve organisasjonskulturen.

I dagens samfunn ser vi at det oppstår flere og flere problemer som må løses på tvers av sektorer, departementer og på tvers av landegrenser og kommunegrenser. Disse problemene kalles gjerne «wicked problems», eller oversatt til norsk «ekle problemer». Dette er stadig mer omfattende saker der årsak/virkning kan være vanskelig å forutsi. Man trenger i større grad enn før å prate sammen på tvers av avdelinger og grenser (Lode og Flatmark, 2014). Dette medfører at det stadig er mer krevende å lede offentlige organisasjoner, og kanskje vi i dagens samfunn trenger en annen type ledere enn hva vi har hatt tidligere. I et intervju med Stat & Styring (2-2013) uttaler Erna Solberg at hun vil ha færre departementer og kanskje flere statsråder i ett departement. Intervjuet ble gjort før hun ble statsminister. Hun hevder også at «...øvelser som omorganisering har jeg sett mye av i min politiske karriere. Det hjelper ikke hvis ikke ledelsesansvaret er tydelig».

Erna Solberg påpeker i samme intervju at de fleste norske kommunene har få innbyggere og at dette kanskje ikke gir god nok kvalitet i tjenestene. Dette med kommunestørrelse i forhold til antall innbyggere er også et argument i kommunesammenslåingsdebatten, som for øvrig er en het politisk debatt for tiden. Dag Ingvar Jacobsen (Fvn.no, 05.01.14) hevder på sin side at en kommunesammenslåing neppe blir aktuelt før det kommer ordre fra Stortinget, til tross for ulike incentivsystemer.

Vi ser allerede diskusjonene i våre to Agderfylker hvor kommunene har vidt forskjellig oppfatning av hvem de vil slå seg sammen med og om de i det hele tatt vil slå seg sammen med noen. Ordfører i Bykle kommune vil ha en storkommune fra toppen av Setesdal og ned til Kristiansand (Fvn.no, 26.02.14). Nå er Bykle en rik kommune som klarer seg godt selv, men ordføreren ser utviklingen komme og vil være i forkant. Imidlertid er alle de andre ordførerne i dalen negative bortsett fra Evje-ordføreren. Man kan spørre seg om det å slå sammen kommuner er et argument for lettere å kunne løse lokale «wicked problems» eller om det er enda et argument i problematisering av kulturforskjeller?

Når det oppstår et problem, kan det virke som om de ofte søkes løst ved omorganiseringer. Slike omfattende, komplekse og kostnadskrevenne omorganiseringsprosesser ser bare ut til å øke i fremtiden. Samtidig påstår teoretikere som Schein (1985) og Cameron og Quinn (2013) at en viktig årsak til at omstillinger ikke kommer i mål, er at det ikke er tatt hensyn til organisasjonskulturen.

De siste 15-20 årene har Kristiansand kommune vært i en kontinuerlig omorganiseringsprosess. Kommunen har beveget seg fra klassisk byråkrati til new public management-inspirert resultatstyring og tilbake igjen til sentralstyring. I disse årene har kommunen gjennomført produktivetsprosjektet i 1998-2000 hvor innføring av kostra og produktivetsavtaler var sentralt. Deretter kom delegasjonsprosjektet i 2000-2002 hvor målet var effektiv drift gjennom økt lederansvar, innføring av lederavtaler og innsatsstyrt finansiering. I april 2010 innførte kommunen sentralisering av støttetjenestene for å styrke og effektivisere den sentrale driften. I tillegg har det vært omfattende endringer hvor skole- og barnehagesektoren er slått sammen og i helse- og sosialsektoren hvor det blant annet har blitt innført et nytt ledernivå.

Gitt denne bakgrunnen ønsker vi å identifisere organisasjonskulturen i de forskjellige sektorene i Kristiansand kommune. Som kartleggingsverktøy skal vi benytte OCAI-metoden (Organizational Culture Assessment Instrument) som er utviklet på bakgrunn av teorien om de konkurrerende verdier (Competing Values Framework) av Cameron og Quinn (2013). Metoden er mye brukt i internasjonale organisasjoner. Boka ble oversatt til norsk i 2013, og som et pilotprosjekt i regi av Universitetet i Agder vil vi, sammen med andre masterstudenter, teste ut om metoden er egnet til å identifisere organisasjonskulturen i norske kommuner.

Ut fra dette blir det en tredelt problemstilling:

- **Hva er dominerende kulturuttrykk i Kristiansand kommune?**
- **Er det variasjon i kulturuttrykket mellom sektorene i Kristiansand kommune?**
- **Hva kan forklare variasjonen i det kulturelle uttrykket mellom sektorene i Kristiansand kommune?**

I tillegg til dette vil vi kort kommentere styrken ved dominerende kultur og gi en subjektiv vurdering av OCAI som kartleggingsmetode.

Om caset - Kristiansand kommune

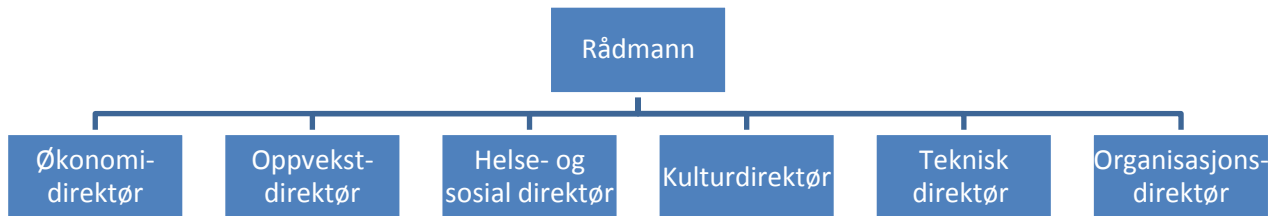
I dette kapittelet vil vi si litt mer om begrunnelse for valg av kommune, hvordan den er organisert og hvilke omstillinger som har vært.

Kristiansand kommune er et eksempel på en tradisjonelt organisert og stor byråkratisk organisasjon med sektorinndeling. Den har kanskje vært en av landets ledende New Public Management-kommuner for så å gå tilbake til en hierarkisk organisering. Dette gjør den interessant å studere nærmere. Samtidig jobber vi alle tre i organisasjonen, kjenner den godt og har god tilgang på informasjon.

Kristiansand kommune har eksistert i sin nåværende form siden 1. januar 1965 da Oddernes, Randesund og Tveit ble slått sammen med Kristiansand, som nå er Agders hovedstad med 86.000 innbyggere (Årsrapporten 2012). Kristiansand kommune styres etter formannskapsmodellen, noe som innebærer at formannskapet er proporsjonalt satt sammen utfra styrkeforholdet i bystyret. Med jevne mellomrom er det politikere som sysler med ideen om å gå over til parlamentarisme. Dette vil i så fall medføre at rådmannen erstattes med politisk organ, og politikerne vil følgelig få mer direkte styring over politikken. Foreløpig har ikke denne tanken hatt god nok grobunn i Kristiansand. Kommuneloven gir anvisning på administrasjonssjefens (rådmannens) ansvar i forhold til bystyret. I Kristiansand kommune har bystyret i tillegg delegert ansvar til rådmannen som igjen har delegert ansvar til sine direktører.

Kommunen er en stor arbeidsplass på Sørlandet med cirka 6500 ansatte og har stor variasjon i tjenestetilbud og profesjoner. Som ellers i kommune-Norge er det ca. 77 % kvinner og 23 % menn, og det er flere menn enn kvinner i ledende stillinger. Sykefraværet varierer noe fra år til år, men ligger på ca. 8,5 % i snitt i perioden 2009 til 2012.

Figur 1: Kommunens organisering



Hver sektor ledes administrativt av en direktør og politisk av et sektorstyre. I hver sektor har direktøren delegert myndighet til sine enhetsledere som igjen sørger for daglig drift av sine enheter i dialog og forståelse med direktøren. Helse- og sosialsektoren skiller seg ut og er organisert med seks virksomhetsområder og har følgelig opprettet et nytt ledelsesnivå (virksomhetsledere) mellom direktøren og det som tidligere het enhetsledere, nå tjenesteledere.

Basert på tall fra årsrapporten i Kristiansand kommune (2012) fremkommer følgende fordeling av antall ansatte og kjønnsfordeling per sektor slik vi har gruppert sektorene i vår oppgave:

Tabell 1: Antall ansatte fordelt på kjønn i Kristiansand kommune:

Bemanning	Antall ansatte	Kvinner	Menn	Politisk utvalg
Økonomi og organisasjon	201	126	75	Kommunalutvalget
Barnehage	609	577	32	Oppvekststyret
Helse og sosial	3201	2752	449	Helse- og sosialstyret
Kultur	282	158	124	Kulturstyret
Teknisk	556	211	345	Byutviklingsstyret
Skole	1716	1249	467	Oppvekststyret
Summert	6565	5073	1492	

Det går tydelig frem at Kristiansand kommune er en kvinnearbeidsplass med overvekt av kvinnelige ansatte i alle sektorer med unntak av Teknisk sektor. Her ser vi at andelen menn er større enn andelen kvinner. Også innen Økonomi- og organisasjonssektoren dominerer kvinnene, selv om en her har store avdelinger som it-tjenesten som tradisjonelt har vært mannsdominerende. Økonomi-/organisasjonssektoren har likevel hatt jevnere kjønnsbalanse enn f.eks. Helse- og sosialsektoren. I dag ledes kommunen av ordfører fra Høyre og varaordfører fra Kristelig Folkeparti. Opposisjonen ledes av Arbeiderpartiet. Det har vært Høyreordfører siden 1978 med unntak av perioden 2003-2007 hvor ordføreren representerte KrF. Kristiansand kommune har i løpet av hele 1900 tallet og frem til i dag kun i to perioder hatt ordfører fra AP.

Kommunen har en ordnet, men stram økonomi etter flere år med investeringer i offentlige bygg. Blant annet er det investert i nytt administrasjonsbygg midt i sentrum av byen, Rådhuskvartalet, hvor den sentrale administrasjonen med ordfører, rådmann og deler av støttetjenestene, direktørene med staber og deler av Teknisk sektor flyttet inn februar 2014 (Årsrapporten 2012). De to siste årene har rådmannen, direktørene med staber og flere av støttetjenestene vært plassert i et midlertidig lokale. Det har vært utskiftninger i toppledelsen de siste 4-5 årene. Høsten 2013 tiltrådte ny organisasjonsdirektør og sommeren 2014 tiltrår ny helse- og sosialdirektør. I begge disse stillingene har det blitt tilsatt eksterne personer.

Dette er de største omorganiseringsprosjekter i kommunen de senere år:

- Veivalget videre (1993–1995)
 - Det ble det vurdert og delvis iverksatt bydelsorganisering. Ble kun implementert i Helse- og sosial og Kultursektoren.
- Produktivitetsprosjektet (1998-2000)
 - Det ble etablert produktivitetsavtaler, innføring av kostra og vurdering av konkurranseutsetting.
- Delegasjonsprosjektet (2000-2002)
 - Videreføring av produktivitetsprosjektet.
 - Delegasjon av myndighet til enhetslederne og etablering av års- og lederavtaler.

- Innsatsstyrt finansiering
- Flat organisasjonsstruktur

- Rådhuskvartalprosjektet (2009-2010)
 - Effektivisere sentrale stab-/støttetjenester ved å samle ressursene.
 - Samlokalisering av rådmann og direktører.

- Sammenslåing av Skole- og barnehagesektorene (2010)

- Omorganisering i Helse- og sosialsektoren (fra 2013), i forbindelse med Samhandlingsreformen.
 - Omorganisering fra 35 enheter til seks virksomhetsområder

- Overføring Barn/unge fra Helse- og sosialsektoren til Oppvekstsektoren (2013)

Kilde: Samtale med rådgiver Arvid Håkonsen i Kristiansand kommune, 28.04.2014.

Ingen av omstillingsprosessene har så langt vi kjenner til tatt hensyn til organisasjonskultur. Prosessene har vært initiert enten fra administrativ ledelse eller lokalt politisk nivå. Alle disse omstillingsprosessene tyder på at kommunen ikke kommer i mål og stadig må igangsette nye organisasjonsendringer.

2. Metode

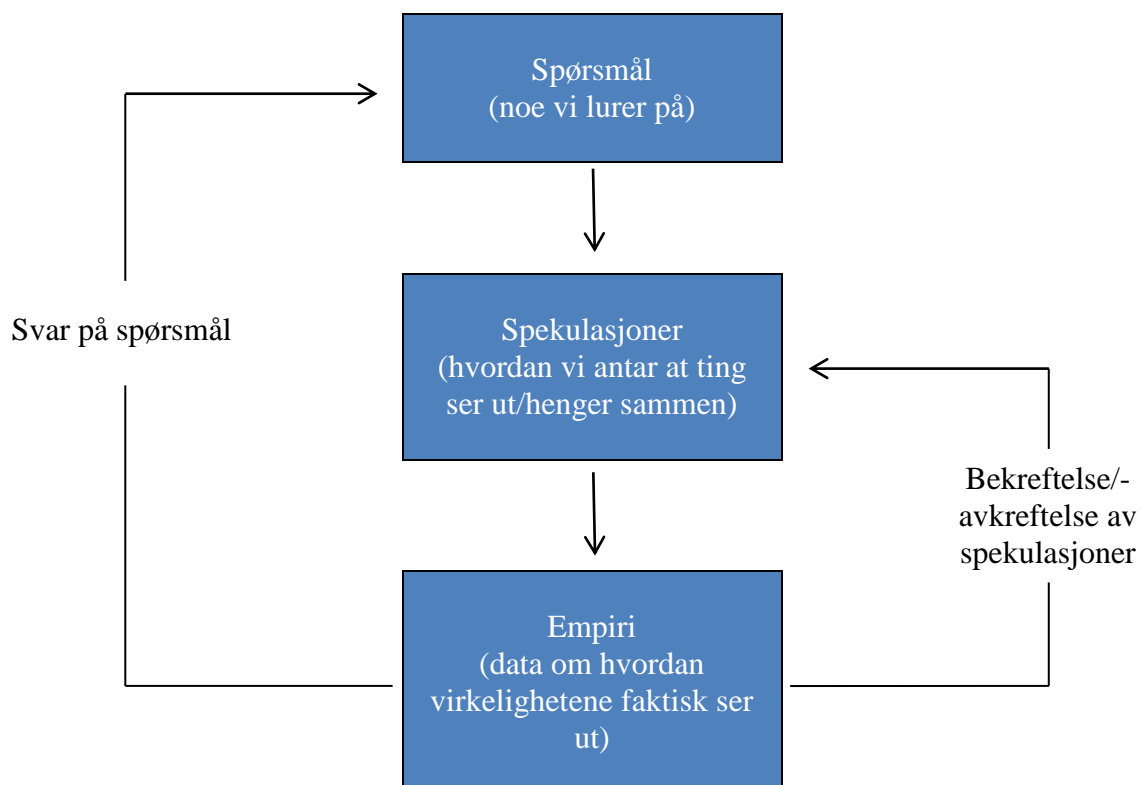
I dette kapitlet vil vi beskrive og begrunne det metodiske opplegget vi har valgt for vår oppgave og empiriske undersøkelse. I tillegg vil vi redegjøre for de faktorene vi mener har påvirket arbeidet vårt. I første del av kapitlet vil vi komme litt inn på metodisk tilnærming og struktur for oppgaven, deretter vil vi presentere metoden vi har benyttet. Vi vil også drøfte denne metodens reliabilitet før resultatene av vår undersøkelse foreligger.

Metode er et redskap for å undersøke virkeligheten (empiri). Vilhelm Aubert (1985:196) har følgende definisjon:

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

Vi tenker oss at gangen i undersøkelsen vår ser slik ut (Jakobsen, 2005:14):

Figur 2: Gangen i en undersøkelse:



Valg av forskningsdesign

Vi ønsker å undersøke hvilken kulturtype som dominerer i Kristiansand kommune og sektorene. Ved hjelp av variablene størrelse, økonomi, reformpress, grad av konkurranseutsetting, relasjon til bruker, dominerende profesjon, heltid/deltid, kjønn og kjønn til leder vil vi forsøke å forklare variasjonen i kulturen mellom sektorene.

Masteroppgaven er en del av et pilotprosjekt i regi av Universitetet i Agder og er basert på Nichole E. Silvas oversettelse fra 2013 av boken *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework* av Cameron og Quinn fra 2011. Dette er en førstegangsoversettelse og vi er usikre på om det kan medføre svakheter i vår undersøkelse og om spørsmålene er tilstrekkelig tilrettelagt for norske forhold.

Vi skal ved hjelp av OCAI-verktøyet foreta en breddeundersøkelse i alle sektorer i Kristiansand kommune. Vi skal studere hvordan mennesker opplever kulturen på sin arbeidsplass, og vil gjennom dette spørreskjemaet forsøke å få kunnskap om hvordan det bygges opp interne regler for samhandling, kulturer og hvordan ulike variabler kan føre til kulturforskjeller. Derfor har vi valgt det Jacobsen (2005) kaller en individualistisk tilnærming til undersøkelsen. Det vil si at det er de ansatte i Kristiansand kommune som er den viktigste kilden til å gi svar på våre spørsmål. Ved å summere enkeltindividenes svar på sektornivå, vil vi få kunnskapen vi trenger for å kunne si noe om kulturuttrykket i Kristiansand kommune.

Valg av metode

Vi har valgt en deduktiv metode som innebærer at vi på bakgrunn av teori har laget hypoteser om hvordan virkeligheten ser ut. For å bekrefte eller avkrefte hypotesene, skal vi benytte innsamlet data fra ansatte i Kristiansand kommune.

Noe av kritikken med den deduktive metoden er at man kan gå glipp av verdifull informasjon fordi respondentene blir presset inn i et forhåndsbestemt mønster. For å bøte på dette kunne vi ha valgt å gi intervjuobjektene åpne svaralternativer, men dette er ikke forenlig med forutsetningene i OCAI-metoden.

Det bør være et tydelig skille mellom oss som forskere og det vi skal undersøke. Avstand til det vi ønsker å undersøke er sentralt, og ideelt skal undersøkelsen kunne gjennomføres av en hvilken som helst annen forsker og komme frem til samme resultat.

Imidlertid viser Jacobsen (2005) til at forskningen aldri kan komme bort fra at forskeren til en viss grad vil kunne påvirke resultatet. Det hevdes å være umulig helt å fjerne relasjonen mellom forsker og forskningsobjektet, i tillegg til at en sterk distanse vil medføre et dårligere forskningsresultat.

Siden vi jobber i Kristiansand kommune kan det derfor diskuteres om vi har tilstrekkelig avstand til det vi undersøker. Vi har foretatt et par avgrensninger som forsøker å rette opp i forhold til nærhet: vi kjenner ikke identiteten til respondentene, det blir ikke trukket respondenter fra våre egne avdelinger og i tillegg sendes undersøkelsen ut fra Universitetet i Agder. Respondentene vil derfor ikke få opplyst hvilke ansatte i kommunen som foretar denne undersøkelsen. De vil kun få vite at undersøkelsen kommer fra masterstudenter ved Universitetet i Agder. Ved å gjøre disse tiltakene håper vi å ha nok distanse til undersøkelsen slik at den blir troverdig og gyldig.

Kvantitativ metode.

Ved alle empiriske undersøkelser gjøres et valg mellom kvalitativ eller kvantitativ metode eller en kombinasjon av disse to. Kvalitativ metode brukes gjerne når det ønskes å få en mer nyansert beskrivelse av hvordan vi mennesker forstår og fortolker en gitt situasjon, alternativt dersom en har en uklar problemstilling og vi har behov for eksplorering. En slik type undersøkelse krever stor grad av åpenhet og fleksibilitet og det gir den kvalitative metoden rom for. Typiske metoder for innsamling av data vil være åpne, individuelle intervjuer, gruppeintervjuer, observasjoner eller dokumentundersøkelser.

Kvantitativ metode brukes ofte når det dreier seg om å beskrive omfang eller hyppighet av et fenomen, og når det er så klart at det lar seg strukturere på forhånd. Dette er en effektiv metode når man vil nå mange mennesker på kort tid. Vi velger derfor kvantitativ metode for å nå bredden i organisasjonen. En kvantitativ tilnærming kan være å sende ut spørreskjema slik

vi har gjort. Denne metoden preges av struktur og lite fleksibilitet og forutsetter at informasjonen som innhentes kan omformes til en skala med tall.

Spørreundersøkelsen - OCAI

OCAI er utviklet på bakgrunn av teorien om rammeverk for konkurrerende verdier CVF, Competing Values Framework (Cameron og Quinn, 2013). Dette rammeverket ble opprinnelig utviklet gjennom forskning på effektive organisasjoner for å identifisere faktorene som lå til grunn for suksessen. Ut fra dette kom de frem til fire forskjellige kulturer/verdier som hver og en er like gode:

- Klan (samarbeid)
- Hierarki (kontroll)
- Adhokrati (skape)
- Marked (konkurrere)

For å identifisere kulturtrekkene/verdiene, ble OCAI utviklet som et kartleggingsskjema med seks ulike hovedelementer. Hvert hovedelement består igjen av fire ulike påstander eller spørsmål som hver angir kulturen eller verdien. Respondentene skal gi poeng på hver påstand ut fra nåsituasjonen og deretter foretrukket fremtid. Disse seks hovedelementene er:

- Fremtredende kjennetegn
- Organisasjonsledelse
- Ledelse overfor ansatte
- Organisasjonslimet
- Strategiske vektlegginger
- Suksesskriterier

På den måten finner vi hvilket kulturtrekk som er dominerende for organisasjonen.

I tillegg til spørsmålene i OCAI har vi forhåndskodet respondentenes kjønn og stillingsstørrelse. Utover dette hadde vi to tilleggsspørsmål som gikk på utdanningsnivå og

kjønn på leder. Dette er variabler som kan forklare variasjon i kulturtrekk. Årsaken til at vi ønsket flere variabler enn selve skjemaet er at det kan gi et bredere forklaringsgrunnlag.

I følge Cameron og Quinn (2013) er styrken med OCAI-kartleggingsverktøyet at det både er praktisk, effektivt og involverende, samt at det kan benyttes både kvantitativ og kvalitativt. Men det viktigste er kanskje at prosessen er mulig å gjennomføre med interne ressurser. I tillegg er OCAI testet og har blitt verifisert gjennom forskning. Selve poengskalaen i OCAI fremtvinger en bevissthet hos respondentene. Poengskalaen skaper avhengige svar som gjør det enklere å analysere resultatet. I tillegg er det stort sammenligningspotensiale og det er virkelighetsnært.

Cameron og Quinn (2013) nevner at det har vært nødvendig å definere de fire kulturene med bruk av beskrivende verb fordi det har vært forvirrende for bedriftsledere og personer som ikke er akademikere. For eksempel har adhokrati blitt beskrevet som «skape»-kultur. Dette stemmer med våre erfaringer. OCAI-verktøyet er ingen norsk oppfinnelse og oversettelsen i boka til Cameron og Quinn bærer preg av å være oversatt direkte fra engelsk til norsk, i tillegg til at svaralternativene tydelig er tilpasset en amerikansk hverdag, og etter vår mening ikke godt nok bearbeidet for norske forhold. Vi har derfor i samarbeid med UiA og andre masterstudenter endret noe på ordlyden i spørreskjemaet som er benyttet. Hovedsakelig fordi vi syntes språket var vanskelig og svaralternativene for lange. Målet var å sikre et forståelig språk som respondentene forstår og dermed også setter dem i stand til å gi et så korrekt svar som mulig. Vårt ønske var å forenkle språket ytterligere og tilpasse undersøkelsen mer til norske forhold, men da var det en fare for at ordlyden skulle bli for langt fra originalen.

Etter at arbeidsgruppen ble enige om språket ble skjemaet sendt ut til utvalgte forsøkspersoner som i forkant var kontaktet og forklart hva slags type respons vi var ute etter.

Tilbakemeldingene fra testrespondentene var blant annet følgende:

- *«Tror at respondenter vil ha vanskeligheter med å forstå hva som menes med organisasjonskultur, kanskje enklere for ledere, men ikke nødvendigvis for ansatte som ikke jobber med temaet eller begrepet.*
- *Den datatekniske løsningen gjorde det vanskelig å huske hva slags poengfordeling jeg hadde gjort innenfor de 4 spørsmålsområdene, og da jeg prøvde å gå tilbake forsvant tidligere tallverdi som jeg hadde satt.*

- *Usikker på hva som er forskjellen på de to områdene Organisasjonsledelse og Ledelse overfor de ansatte»*

Ved gjennomgang av tilbakemeldingene fra testrespondentene drøftet vi med UiA og medstudenter om vi skulle endre på begreper og ordlyd. Og eventuelle muligheter for endre på strukturen i det elektroniske oppsettet. Flertallet ønsket å beholde oppsett og ordbruk slik det forelå for testrespondentene. Vi har valgt å bruke skjemaet slik gruppen ble enig om for å være del av pilotprosjektet for å kunne sammenligne resultatene og teste verktøyet.

Valg av respondenter

For å få et så riktig bilde som mulig av kulturuttrykket i Kristiansand kommune var vi avhengig av å få tilgang til å gjennomføre undersøkelsen i hele kommunen, herunder de ulike sektorene og de underliggende enhetene. Det første vi gjorde var å sende en forespørsel til rådmannen og hans ledergruppe for å få en overordnet godkjenning til å foreta undersøkelsen. Det var ikke vanskelig å få aksept fra administrativ ledelse og enkelte direktører gav også uttrykk for at de syntes dette var et spennende tema og så frem til at oppgaven ble ferdig.

Vi valgte deretter å gjøre et tilfeldig utvalg av enheter i hver sektor. I utvelgelsen tok vi utgangspunkt i at kommunen har denne sektorinndelingen:

- Økonomi- og organisasjonssektorene med til sammen ca 200 ansatte
- Oppvekstsektoren med ca 2330 ansatte har vi delt i to:
 - Skole har 1720 ansatte
 - Barnehage har 610 ansatte
- Helse- og sosialsektoren er størst med ca. 3200 ansatte
- Kultursektoren med ca. 280 ansatte
- Teknisk sektor med ca. 560 ansatte

Årsaken til at vi har delt opp oppvekstsektoren i Skole og Barnehage er at de tidligere var to selvstendige sektorer. Dette gjorde vi primært fordi vi ønsket å se på om det var store kulturforskjeller mellom disse to «gamle» sektorene. I tillegg har vi slått sammen Økonomi-

og organisasjonssektoren som begge har for få enheter til å bli behandlet separat. I tillegg var disse to tidligere gamle «administrasjonssektoren».

Totalt har vi trukket ut 252 respondenter, 42 enheter og 6 personer fra hver enhet. Enhetene som er trukket ut fordeler seg slik sektorvis:

- Økonomi- og organisasjonssektoren – 6 enheter
- Barnehagesektoren – 6 enheter
- Helse- og sosialsektoren – 12 enheter
- Kultursektoren – 6 enheter
- Teknisk sektor – 6 enheter
- Skolesektoren – 6 enheter

I hver enkelt enhet plukket vi ut de seks første ansatte på lista. Dersom de ikke hadde e-postadresse registrert gikk vi videre til neste ansatt. Vi utelukket enhetsledere, direktører med sine sektorstaber og rådmannen i vår undersøkelse. Dette fordi vi ønsket å kartlegge ansattes oppfatning av organisasjonskulturen. Med bakgrunn i disse forutsetningen mener vi at har et utvalg som er både tilfeldig og representativt for Kristiansand kommune.

Utsendelse og frafall

Når man gjennomfører kvantitative undersøkelser er det alltid fare for frafall. En forutsetning er at språket må være formulert på en slik måte at det er forståelig og gir mening for de som skal svare. Videre må temaene i undersøkelsen oppleves som interessante. Respondentene må også ha mulighet til å sette av tid til å svare. Vi har forsøkt å redusere frafall ved at vi har benyttet kommunens egne lister med e-postadresser for å sikre at vi benyttet riktige mail-adresser, vi har forsøkt å få til et bedre og mer forståelig språk i spørreskjemaet, samt at vi har fått hjelp av direktørene til å oppfordre til å svare.

Undersøkelsen ble sendt ut via SurveyXact 8. mars 2014 og vi fikk umiddelbart tilbakemelding fra tre respondenter som var sykmeldte på ubestemt tid. Vi valgte å avvente for å se om de ble friskmeldt før undersøkelsen var avsluttet. Det kom også inn noen feilmeldinger på uriktig mailadresse og disse ble rettet opp og sendt ut på nytt. Etter to uker

hadde vi kun fått inn svar fra 14 % og vi var bekymret for at vi ikke ville få høy nok svarprosent. Vi sendte ut første purring 24. mars. Dagen etter kontaktet vi direktørene som sendte ut en oppfordring til sine ansatte om å svare. Ny purring ble sendt 1. april, deretter en siste purring 6. april. Undersøkelsen ble avsluttet 13. april med en total svarprosent på 37 %, tilsammen 92 svar.

Av de 92 som hadde svart på undersøkelse ble 3 umiddelbart forkastet fordi det ikke var registrert noen svar i det hele tatt. I tillegg var det 15 som kun hadde svart delvis på undersøkelsen, for eksempel kun på nåsituasjonen, eller kun svart på første del av undersøkelsen. Samtlige av disse respondentene har vi valgt å forkaste. Vi ser i ettertid at vi burde ha beholdt de ved å beregne gjennomsnittspoeng der de ikke hadde svart.

Vi sitter igjen med 74 svar, som gir en svarprosent på 29 %. Antall svar er under 30 % og vi skulle gjerne sett at svarprosenten lå nærmere 40 %.

Tabell 2: Antall svar fordelt per sektor:

Nivå	Antall svar	Svar-%	Respondenter	Antall ansatte
Økonomi/Organisasjon	20	56%	36	201
Barnehage	5	14%	36	609
Helse- og sosial	16	22%	72	3201
Kultur	18	50%	36	282
Teknisk	8	22%	36	556
Skole	7	19%	36	1716
Kristiansand kommune	74	29%	252	6565

Vanligvis vil det være slik at dersom frafallet er tilfeldig og gjeldende i samtlige sektorer vil det ikke være noe problem. I dette tilfellet ser vi at frafallet er størst i Barnehagesektoren hvor kun 14 % har svart. Ansatte i førstelinjetjenesten har ikke nødvendigvis samme tilgang til pc som ansatte i administrative stillinger. Det er Kultursektoren og Økonomi-/organisasjonssektoren som har størst svarprosent.

Hvor gode er konklusjonene?

En utfordring med undersøkelser er om de er slik at vi kan være trygge på at vi faktisk måler det vi ønsker å undersøke, at undersøkelsen er gyldig og relevant og at den er pålitelig og troverdig.

Det vi måler i undersøkelsen må ha relevans og være pålitelig. Vi må kunne stole på dataene ved at innsamlingen har vært gjort på en troverdig og riktig måte. Det betyr at dersom en tilsvarende undersøkelse hadde blitt gjennomført ville vi fått samme svar på undersøkelsen. Samtidig må undersøkelsen var aktuell og presentere temaer som kan være nyttig for organisasjonen hvor kartlegging gjøres. OCAI som verktøy er relevant å benytte i identifisering av organisasjonskultur, det har i seg hovedelementer som gjør at man på en effektiv måte kan få nyttig informasjon fra ansatte.

For å kunne trekke noen konklusjoner på vegne av hele kommunen må utvalget vårt være stort nok og det må være trukket helt tilfeldig. I vårt tilfelle har vi som nevnt benyttet lottometoden, og mener derfor at både enhetene og de ansatte er trukket så tilfeldig som det er mulig å få til. Vi er også av den oppfatning at det totale antallet respondenter er stort nok. Etter samtaler med veilederne har vi fått forståelse av at det er akseptabelt i en masteroppgave med svarprosent på mellom 30 - 40 %. I vårt tilfelle er den 29 % totalt for kommunen, noe som da trolig er litt for lavt til å kunne si at tallene på dette nivået er innenfor det akseptable. Det er ingen hele enheter som har falt ut underveis og vi kan ikke se at det er noen uoverensstemmelser mellom utvalget og populasjonen vår.

Når en gjennomfører en undersøkelse skal en alltid stille spørsmål om sannsynligheten for at respondentene har svart oppriktig og sannferdig. Kan det for eksempel være noe i undersøkelsen som gir grunn til å lyve? I tillegg skal en stille seg spørsmål om vi har nådd de rette enhetene og hvorvidt utvalget opptrer normalt. Med det siste mener vi om undersøkelsen i seg selv gir grunn for å skape egne effekter som påvirker respondentenes svar. Utover dette skal alle som driver med forskning vokte seg for å slurve. Vi mener at vår undersøkelse og vårt opplegg tilfredsstillt kravene som stilles i forhold til troverdighet. Kravet om total gyldighet anses å være innfridd dersom man tilfredsstillt kravene til intern validitet, ytre validitet og reliabilitet. Dette mener vi er tilfelle for vår undersøkelse.

Vi mener at undersøkelsen er gjennomført på en grundig måte, men at svarprosenten er lav og gir utfordringer i forhold til å trekke gode konklusjoner. Med det mener vi at det er vanskelig å være sikker på at undersøkelsen har gitt oss riktige svar på det vi har ønsket å undersøke. Dette gjelder særlig for de sektorene som har svarprosent under 30 % og samlet sett for kommunen. Men som vi kommer nærmere tilbake til senere i oppgaven, har vi valgt å fortsette våre analyser siden vår oppgave er en del av et pilotprosjekt ved Universitetet i Agder. Så selv om vi ikke har empirisk godt nok grunnlag for med sikkerhet å kunne fastslå at kulturtrekkene som kommer frem i undersøkelsen vil være gjeldende for hele sektoren, velger vi å benytte de funnene vi faktisk har fått. Reliabiliteten er derfor lav i undersøkelsen. Vi må hvertfall kunne si at det er en mulighet for at resultatene kunne forandret seg noe i de sektorene med få svar.

Mulige feilkilder

I testversjonen hadde vi bedt testpersoner om å svare på undersøkelsen og kommentere den. Det ble meldt tilbake at det var noe vanskelig språk og vanskelig å forstå hva undersøkelsen faktisk dreide seg om. Det kan virke som noen av respondentene også har hatt den opplevelsen ved at flere har begynt på undersøkelsen og gjort en grundig fordeling, for etter hvert bare å fordele likt på samtlige fire påstander både i nåværende og i foretrukket situasjon. Testpersonene ga tilbakemelding om at det var utfordrende å holde orden på fordelingen av 100 poeng på nåværende og foretrukket kultur i samme skjerm bilde. Det samme problemet kommer også frem blant respondentene våre. I nesten halvparten av svarene har vi foretatt omregning til maks 100 poeng slik at det passer inn i skjemaet. Vi ser derfor i etterkant at vi både burde vært tydeligere på å forklare hvordan de 100 poengene skulle fordeles ved å vise et eksempel, samt at den elektroniske utgaven som vi benyttet ikke er optimal til denne type kartlegging. Det kunne for eksempel vært lagt inn begrensninger i den elektroniske utgaven som tvang respondentene til å begrense poengdelingen til maks 100. I tillegg burde skjerm bildene være mer informative slik at det gikk klarere frem at 100 poeng skulle fordeles på kulturverdiene både i nåværende og i en foretrukket situasjon.

Vi har fått noen få direkte tilbakemeldinger fra utvalgte respondenter per mail om at de ikke ønsker å svare på undersøkelsen fordi den er for vanskelig og omfattende. Også enkelte av våre medstudenter har fått tilbakemelding fra respondenter som synes undersøkelsen er for

vanskelig og at de ikke ønsker å svare. En tidligere masterstudent som kartla kulturen i en privat organisasjon hadde samme utfordring; ansatte syntes det var vanskelig å gi tilbakemelding. Masterstudenten endte opp med å invitere samtlige respondenter til en fellessamling hvor han kunne hjelpe til og forklare hva de ulike spørsmålene betydde (Skjærpe, 2011).

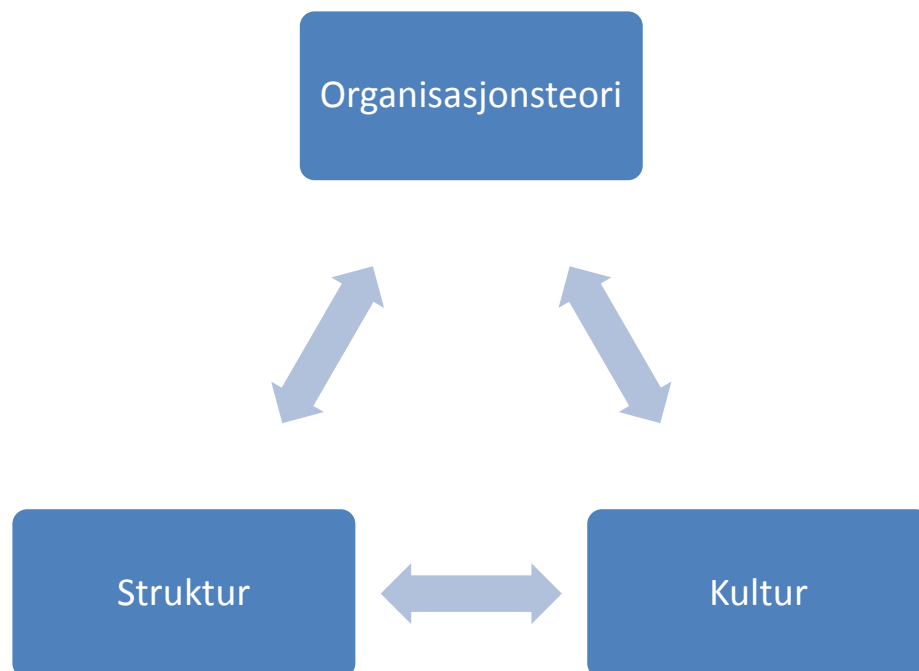
3. Teoretisk forankring av avhengig variabel (organisasjonskultur)

I teoridelen vil vi belyse og diskutere de teoretiske begrepene og de metodene vi benytter i masteroppgaven. Vi vil først trekke opp de store linjene i den historiske utviklingen fra det å tenke struktur til det å ha kultur i fokus. Vi går deretter over på å forklare hvorfor det å studere organisasjonskultur er viktig.

Organisasjonsteori er en samlebetegnelse for teorier og begreper om hvordan organisasjoner er oppbygd og fungerer. Det utviklet seg til å bli et selvstendig fagfelt etter 1945, men røttene går helt tilbake til perioden rundt første verdenskrig og til Max Weber, Fredrick Taylor og Henri Fayol. Organisasjonsteori omhandler organisasjoners indre og ytre forhold, og fra tidlig på 80-tallet har det vært mer fokus på skillet mellom struktur og kultur. Mens strukturteori omhandler organisasjonens oppbygging, legger kulturteori mer vekt på uformelle normer og verdier i en organisasjon.

Skillet mellom struktur og kultur kan illustreres på følgende måte:

Figur 2: Skille mellom struktur og kultur:



Strukturalistene med Max Weber i spissen mente at makt er nøkkelen for å få gjennomslag for sin vilje, også der en møtte motstand. Der hvor Weber hevder at byråkratiet er løsningen for å ivareta embetet, høster byråkratiet kritikk fra mange motstandere i dag. Det blir sett på som tungrodd, omstendelig og lite effektivt. Byråkratiets grunnleggende tanke er å sikre likebehandling, i tillegg til at ledelsen har mulighet for detaljkontroll.

Weber (1979) mente i sin tid at en embetsmannsstilling bar preg av pliktfølelse i form av troskap mot et upersonlig mål. For å sikre seg denne troskapen ble embetsmannen ansatt på livstid og han fikk sin lønn og alderdom sikret. Enhver embetsmann utførte sin plikt og alle beslutninger ble foretatt basert på regler satt av ledelsen. Lederens fokus når det gjaldt de ansatte var kun på det strukturelle. Dette kalles den formelle institusjon og hadde sin storhetstid omtrent på 1900-1930-tallet. Det ble deretter en vridning over til å ha mer fokus på effektivitet og produktivitet i perioden frem til 1960. Deretter og frem mot 1980 ble selve faget en viktigere faktor. Arbeidernes faglige innsikt og oversikt over prosessene ble sett på som en nøkkel til suksess.

Kulturperspektivet fikk sitt inntog tidlig på 80-tallet, og med det om kultur er noe som kan velges (Jamil, 2005). En rekke teoretikere har i den senere tid argumentert for viktigheten av å ta hensyn til organisasjonskultur, f.eks. Schein, Cameron og Quinn og Hofstede. Kulturbegrepet har blitt stadig mer brukt når man skal analysere organisasjoner. Mens man tidligere var mest opptatt av organisasjonsstruktur har forskerne nå innsett at forbindelsen mellom kultur og organisasjon er viktig. Tradisjonelt har dette vært et felt antropologene har interessert seg for, dette å forstå hvordan andre mennesker lever og forholder seg til hverandre.

I følge Jamil (2005) viser Hofstedes forskning, *Culture's consequences*, at kultur kan velges og at mennesker fra ulike nasjoner har ulike verdier. Forskningen viser i hvilken grad organisasjonsmedlemmer med lite makt godtar og forventer at makt fordeles ujevnt, og den sier noe om hvordan ulike kulturer fører til at folk er sikre eller usikre i ustrukturerte situasjoner. Videre peker den på hvordan individualisme betegner en løs sosial struktur der hver enkelt tar vare på seg selv og sin familie, mens kollektivism beskriver en tett sosial struktur der alle i klanen eller organisasjonen tar vare på sine medlemmer. Den beskriver videre hvordan kjønn har forskjellige roller i en kultur. En kultur kan i følge Hofstede ha mange uttrykksformer:

- *symboler* som bare deles av gruppelemmene
- *helter* som fungerer som forbilder
- *ritualer* som kollektive aktiviteter
- *verdier* som utgjør kjernen i kulturen, men som er usynlige

Organisasjonskultur *er* eller *har*

Det finnes to hovedretninger for hvordan man ser på kultur i organisasjoner. Den ene måten er at kultur oppfattes som noe en organisasjon *er* mens den andre måten er noe en organisasjon *har*.

Ved å se på kultur som noe en organisasjon *er*, sier man at kulturen ikke kan forandres. Organisasjonskulturen kan sees på som en avspeiling av samfunnet, og kultur viser seg «...i en yrkesgruppes felles sett av overbevisninger, slutninger og verdier» (Geertz m.fl., sitert av Jamil, 2005:235). Kulturen påvirker så vel organisasjoners oppførsel som enkeltindividets oppførsel.

Ved å se på organisasjonskultur som noe man *har* betyr at den kan påvirkes og forandres. Organisasjonen skaper selv sin kultur og kan tilpasses til omgivelsene. I vår oppgave velger vi å se på kultur som noe organisasjonen *har*. En av de viktigste tilhengerne av denne måten å se organisasjonskultur på er Edgar H. Schein (1985).

Tabell 3: To perspektiver på organisasjonskultur:

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

Kilde: Jamil (2005:244)

Schein definerer tre nivåer hvor organisasjonskulturen kommer til uttrykk og skisserer seks ulike kanaler hvor lederen/ ledelsen kan påvirke organisasjonskulturen.

Schein definerer organisasjonskultur på følgende måte (Strand 2007:184):

«Mønsteret av grunnantakelser som en gruppe kommer fram til, oppdager eller utvikler etter hvert som de lærer seg å mestre sine problemer med ytre tilpasning og indre integrasjon, og som har fungert lenge nok til å bli betraktet som holdbart, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på overfor disse problemene.»

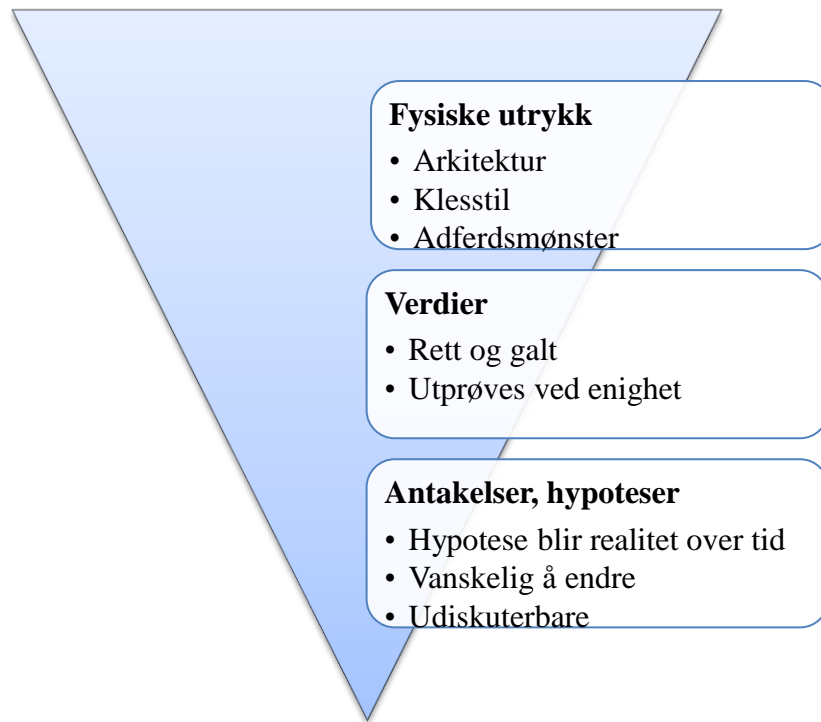
Schein er en av hovedteoretikerne innen denne måten å se kultur på og deler inn i fire kategorier:

- Makrokultur – kultur på et nasjonalt eller globalt nivå
- Organisasjonskultur – kultur i private og offentlige organisasjoner og stiftelser
- Subkultur – kulturer i grupper innen en organisasjon
- Mikrokulturer – mikrosystemer enten på innsiden eller utsiden av en organisasjon

Koblingen mellom kultur og lederskap ser vi tydeligst innen organisasjonskulturer og mikrokulturer. Men skal man forstå dynamikken i kulturen i en organisasjon, er det nødvendig å forstå hvordan kulturen fungerer på alle nivåer.

Schein beskriver tre nivåer hvor en organisasjons kultur kommer til uttrykk, fysiske uttrykk, verdier og grunnleggende antakelser:

Figur 3: Tre nivåer for kulturuttrykk i en organisasjon:



Kilde: Basert på Schein (1985)

1. Fysiske uttrykk («*artifacts and behaviours*»)

Fysiske uttrykk omfatter alt du kan se, høre og føle når du møter en ny gruppe med en ukjent kultur. Det kan være synlige ting som arkitektur, fysiske omgivelser, språk, teknologi, stil, klesstil osv. Fysiske uttrykk er det lett å observere utenfra men den kulturen disse uttrykkene representerer er vanskelig å tyde.

2. Verdier («*espoused values*»)

I en gruppe oppstår det «regler» om hvordan en sak eller problem skal oppfattes. Gruppen danner sine verdier om rett og galt. Når en gruppe blir opprettet og står overfor en utfordring vil de som seinere blir identifisert som leder ha avgjørende innflytelse på gruppens holdning til rett og galt. Men først når gruppen har foretatt felles handlinger blir disse verdiene etablert som gruppeverdier.

3. Grunnleggende antakelser/hypoteser («*assumptions*»)

Når en løsning på en utfordring gjentas blir denne løsningen etter en tid tatt som en selvfølgelighet. Det som en gang var en hypotese blir gradvis en realitet. Tiden viser at denne måten å løse utfordringene på er vellykket og etableres derfor stadig sterkere i organisasjonen. Slike antagelser/selvfølgeligheter har en tendens til å bli udiskuterbare og er ekstremt vanskelig å endre.

Videre sier Schein at ledelsen kan påvirke kulturen først og fremst gjennom:

- Hvordan ledelsen retter oppmerksomhet, måler og kontrollerer i organisasjonen
- Lederes reaksjoner på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen
- Hvordan ledere fordeler ressurser?
- Bevisst rollemodellering, veiledning og trening
- Kriterier for fordeling av belønning og status
- Kriterier for rekruttering og seleksjon, forfremmelse, pensjonering og avskjedigelse.

Konkurrerende verdier, CVF:

På 80-tallet kom teorien om Competing Values Framework (de konkurrerende verdier) av Cameron og Quinn. Teorien ble først anvendt i offentlig sektor og er etter hvert tatt i bruk av en rekke private organisasjoner. På bakgrunn av CVF-teorien ble kartleggingsmetoden OCAI (Organizational Culture Assasement Instrument) utviklet for å identifisere og gi mulighet for å endre organisasjonskultur. Denne teorien og kartleggingsmetoden danner grunnlaget for vår masteroppgave (Cameron og Quinn, 2013).

Cameron og Quinn er blant teoretikerne som fremmer at forståelsen av kultur er avgjørende for effektive organisasjoner og for gjennomføring av vellykkede omstillingsprosesser. De trekker frem fire typer organisasjonskulturprofiler; klan, adhokrati, hierarki og marked. De peker på at organisasjoner som positivt skiller seg ut fra sine konkurrenter har en karakteristisk organisasjonskultur som er lett gjenkjennelig for de ansatte. Organisasjonens verdier, personlig overbevisning og visjoner har vært viktig for å sikre suksessen.

«Til tross for at bedriftsstrategier, tilstedeværelse i markedet og teknologiske fortrinn er viktig, så har suksessrike bedrifter dratt fordel av den makten som ligger i å utvikle og lede en unik bedriftskultur.» (Cameron og Quinn, 2013:6)

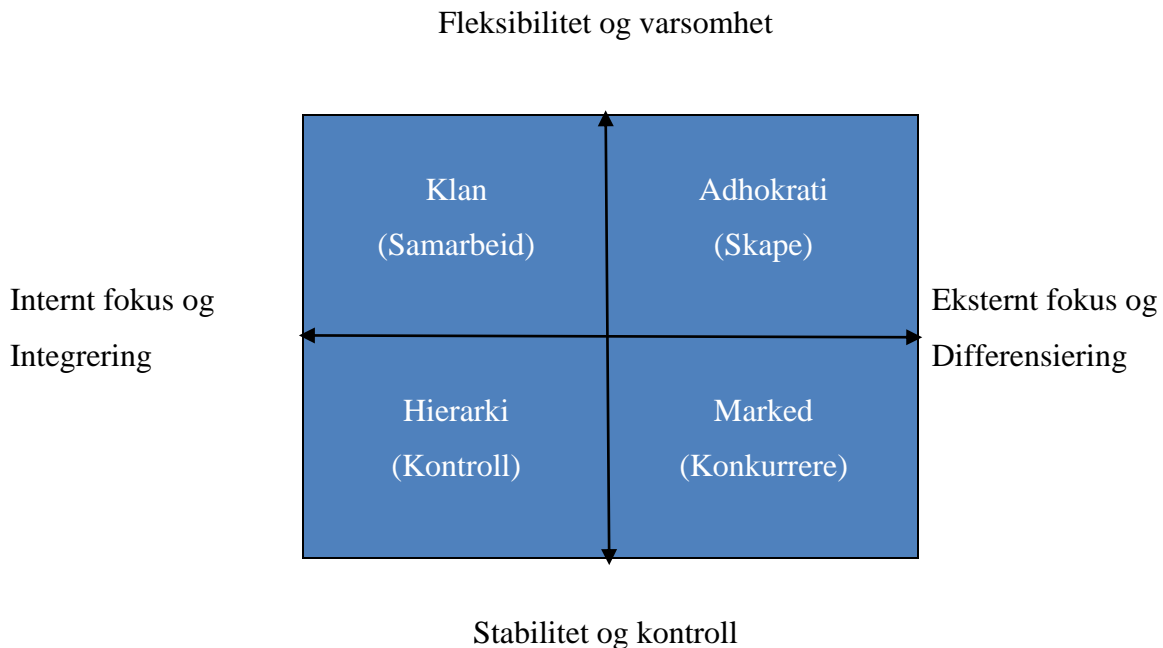
Empirisk forskning har bekreftet at kulturen er viktig for å forbedre organisasjonens resultater, og at dette er den mest nevnte grunnen til hvorfor man feiler med omstillinger eller organisasjonsendringer (Cameron og Quinn, 2013). Mange er ikke oppmerksomme på organisasjonskulturen før den kommer til syne gjennom kartlegginger. Kunnskap om eksisterende kultur i organisasjonen er et viktig grunnlag før man går i gang med en omstillingsprosess.

Cameron og Quinn har i forbindelse med utviklingen av CVF utarbeidet to dimensjoner som er viktige for å identifisere organisasjonskultur og som danner grunnlaget for vurdering om en organisasjon er effektiv.

- **Fleksibilitet versus stabilitet.** Organisasjoner som er fleksible ofte gjennomgår endringer og tilpasninger både på produkter og organisering. Mens det motsatte gjelder for stabilitet og kontroll, eksempel kan være offentlige virksomheter, for eksempel kommuner, som er stabile og forutsigbare.
- **Internt- versus eksternt fokus.** Organisasjoner har internt fokus på intern struktur og tilhørighet, det vil si interne kjennetegn som er samstemte. Eksempel som Cameron og Quinn viser til er IBM og Hewlett-Packard som skal ha en «IBM-retning». Andre virksomheter har mer eksternt fokus og fokuserer mer på kundenes behov.

Disse to dimensjonene gir fire kulturprofiler som er konkurrerende og danner rammeverket for konkurrerende verdier, CVF. Figuren nedenfor viser de fire konkurrerende verdiene i rammeverket:

Figur 4: Rammeverket for konkurrerende verdier:



Kilde: Cameron og Quinn (2013:40).

- **Klan-/ samarbeidskulturen** har mange likhetstrekk med en familieorganisasjon. En rekke forskere studerte hvordan klantyper var utformet i Japan. Felles verdier som kom frem av studiet var blant annet samhørighet, deltakelse, individualisme og behov for «å være oss» (Cameron og Quinn, 2013). Grunnleggende antagelse er at omgivelsene best håndteres gjennom teamarbeid, at kunder sees på som partnere, at organisasjonen har interesse av å utvikle godt arbeidsmiljø og at ledernes hovedoppgave er å legge til rette for de ansattes deltakelse, engasjement og lojalitet. Eksempler på denne organisasjonskulturen er i følge Strand (2007) selvstyrte arbeidslag, frivillige grupper, lærerkollegier og prosjektgrupper.
- **Adhokrati-/ entreprenørkulturen** vokste frem som en følge av overgangen fra industri- til informasjonsalderen. Adhokratier/ekspertorganisasjoner har
- ofte fagpersoner som ledere og har ikke maktforholdet like sentralisert som marked eller hierarkier. Dette er en innovativ kultur. Cameron og Quinn (2013) peker på at denne organisasjonsformen spesielt finnes i luft- og romfartssektoren, filmindustrien og programvareutviklingssektoren.

- **Markeds-/ konkurranseskulturen** ble populær på slutten av 1960 tallet og baserte seg i all hovedsak på arbeidet til Oliver Williamson og Bill Ouchi (Cameron og Quinn 2013). Organisasjon ble nå sett på som en type organisasjon som selv fungerer som et marked, rettet mot eksterne omgivelser i stedet for interne forhold. Hovedmålene for organisasjonen er blant annet økonomisk lønnsomhet, sluttresultat og å sikre kundegrunnlaget. Strand (2007) nevner eksempler på denne kulturen som entreprenørfirma, investeringsselskaper, organisasjoner for politiske kampanjer.
- **Hierarki-/ byråkratiskulturen** bærer preg av struktur og formaliserte rutiner med kontrollerende omgivelser. Organisering i nyere tid var basert på studiene Max Weber foretok på begynnelsen av 1900 tallet da hovedutfordringen for organisasjoner var å produsere varer og tjenester effektivt nok for et stadig mer sammensatt samfunn. Ledelsen spiller en stor rolle og eksempler på slike organisasjoner kan i følge Strand være Rikstrygdeverket og forsikringsselskaper.

Ut i fra rammeverk CVF er OCAI utviklet som kartleggingsverktøy med ulike verdier for å identifisere hvilken kulturtrekkene som er mest fremtredende. OCAI-verktøyet er inndelt i seks bolker hvor en får frem kommunens og sektorenes kulturprofiler på følgende hovedpunkter/egenskaper:

- Fremtredende kjennetegn ved kommunen og sektoren
- Organisasjonsledelse
- Ledelse overfor ansatte
- Organisasjonslimet
- Strategiske vektlegginger
- Suksesskriterier

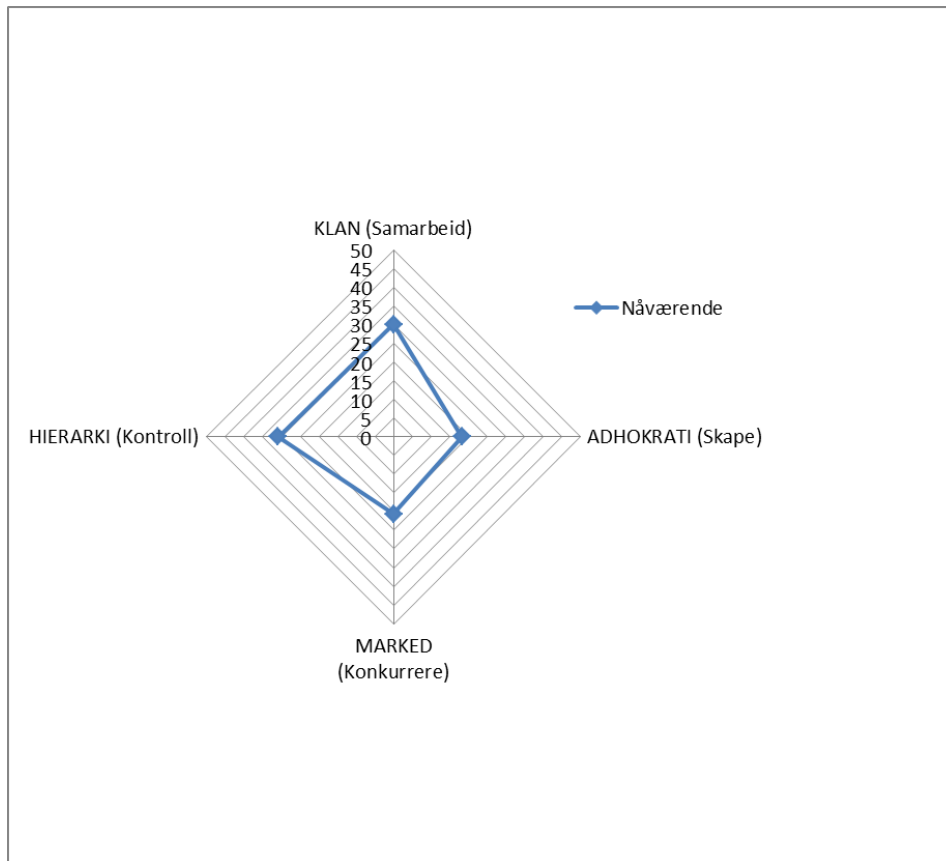
OCAI-verktøyet redegjøres nærmere for i metodekapittelet.

4. Kulturuttrykk i Kristiansand kommune

I dette kapittelet vil vi presentere våre funn og se på hvilke svar vi får på de to første delene av problemstillingen.

Hva er dominerende kulturuttrykk i Kristiansand kommune?

Figur 5: Samlet kulturuttrykk i Kristiansand kommune:



	Nåværende	Antall respondenter:
KLAN (Samarbeid)	30	74
ADHOKRATI (Skape)	18	
MARKED (Konkurrere)	21	
HIERARKI (Kontroll)	31	
	100	

Dominerende kultur: Hierarki

Styrke: Sterk

Dominerende kulturuttrykk i Kristiansand kommune er hierarki. Kommunen har også en sterk klankultur. Dette funnet er overraskende når vi ser på alle omorganiseringene kommunen har vært gjennom siden slutten av 1990 med inspirasjon fra New Public Management. Dette skulle tilsi sterkere utslag i adhokrati eller marked.

Tabell 4: Funn i sektorene og samlet for kommunen:

	Øk/org	Barne- hage	Helse/ Sosial	Kultur	Teknisk	Skole	Kommunen
Klan	26	29	32	30	36	34	30
Hierarki	34	29	29	31	33	26	31
Adhokrati	19	21	20	18	13	19	18
Marked	21	22	19	22	19	21	21

Dominerende organisasjonskultur i Kristiansand kommune er hierarki (31 poeng). Klan har 30 poeng, mens adhokrati har 18 poeng og marked har 21.

Offentlige organisasjoner er preget av regler og rutiner og har lovhjemler for det meste gjennom blant annet kommuneloven og offentlighetsloven. Weber (i Cameron og Quinn, 2013) presenterte i 1947 syv kjennetegn på et byråkrati: regler, spesialisering, elitestyre, hierarki, særeie, liten grad av menneskelige hensyn og lite personlig ansvar. Tradisjonelt har kommuner vært byråkratiske, men med inntog av New Public Management fra slutten av 1990 i Kristiansand kommune skulle vi kanskje ha trodd at kommunen hadde en sterkere grad av innovasjonskultur.

Kommunen har vært gjennom en rekke omstillingsprosjekter nettopp med fokus på produktivitet, delegasjon av myndighet og brukerorientering. Dette var omstillingsprosjekter som ble satt i gang med inspirasjon fra New Public Management-tankegangen og som skulle gjøre kommunen mer innovativ og føre til bedre tjenester til en lavere kostnad. Konkurransetsetting ble forsøkt og har siden blitt gjennomført i flere sektorer. Det har flere ganger vært arrangert folkemøter når reguleringsplaner og andre større planer skulle utredes nesten uten publikum enkelte ganger. Og det har vært tilsvarende lite svar ved spørreundersøkelser som handler om litt mer overordnede saker enn bare nærmiljøet og skolen, for eksempel kommuneplanen. Likevel er det litt overraskende at kommunen fortsatt har så sterkt utslag på hierarki.

En medvirkende årsak kan kanskje være et av de nyere omstillingsprosjektene, Rådhuskvartalprosjektet fra 2009-2010, som samlet sentrale stab- og støttetjenester og man fikk to nye direktører, én for personal og én for økonomi. Tanken bak dette var å effektivisere støttetjenestene ved at man samlet fagpersonene i en enhet, som tidligere hadde jobbet med for eksempel økonomi og personal ute i sektorene. Erfaringene med dette er delte, på den ene siden er det positivt med et større fagmiljø og at hvem som helst innen fagenheten kan bistå sektorene med tjenester. Samtidig lever disse nye enhetene sitt eget liv og kan oppleves å distansere seg fra sektoren og enhetene som de skal serve, og dermed kan bestillerne oppleve at det er vanskeligere å få tjenester enn før.

Hierarkikulturen står i kontrast til adhokratikulturen, de to er diagonalt motsatte kulturer og i følge Cameron og Quinn (2013) er det typisk at de oftest har stor forskjell i styrke. Adhokratikulturen oppnå bare 18 poeng i kommunen, det er et lavt utslag med tanke på de store omorganiseringsprosjektene som har vært gjennomført nettopp for å oppnå resultater typiske for adhokratikulturen. Når det er sagt må det også sies at adhokratikulturen stort sett i alle organisasjoner er svakere enn de andre kulturtypene, både når det gjelder gjennomsnittlige kulturprofiler og antall bedrifter som domineres av adhokratikultur.

Store organisasjoner kan være tunggrodde og lite effektive. I dag er kommunesammenslåing en stor sak for kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner fra Høyre, som snakker varmt for større og mer «robuste» kommuner. Nå er det mange små kommuner som trolig har problemer med å ansette fagpersonene de er lovpålagte å ha, men vår undersøkelse viser også at en kommune av Kristiansands størrelse er byråkratisk og at de ansatte ønsker mindre byråkrati. Dette stemmer også overens med den over 30 år gamle undersøkelsen til Finn Holmer-Hoven (1981). Han sammenliknet en liten landkommune (ca. 5.000 innbyggere) med en dobbelt så stor bykommune (ca. 11.500 innbyggere) og fant at i den minste kommunen var forholdet mellom befolkningen og kommuneforvaltningen åpent, innbyggerne kunne gå rett inn til formannskapssekretæren og presentere sin sak, som ble behandlet av formannskapet samme dag. Den større bykommunen var preget av mer byråkrati og større avstand til brukerne.

Cameron og Quinn (2013: 91) har utarbeidet gjennomsnittlige kulturprofiler for ulike bransjer i fem kontinenter med følgende resultat for offentlig administrasjon: 31 poeng i hierarkikultur, 20 i klan, 14 i adhokrati og 24 i marked. Dette skiller seg mest fra vår undersøkelse ved at

gjennomsnittlig kulturprofil har mindre utslag på klan. Klankulturen har mer fokus på de ansatte, samarbeid og samhold. Norske organisasjoner preges kanskje av et annet menneskesyn og har et annet ansattvern enn andre land. I Norge har vi sterke fagforeninger for arbeidstakere, med Fagforbundet i særklasse for kommunale arbeidere. Det at arbeidstakernes interesser blir sterkt ivaretatt kan kanskje også gjøre at det utvikles en sterk klankultur.

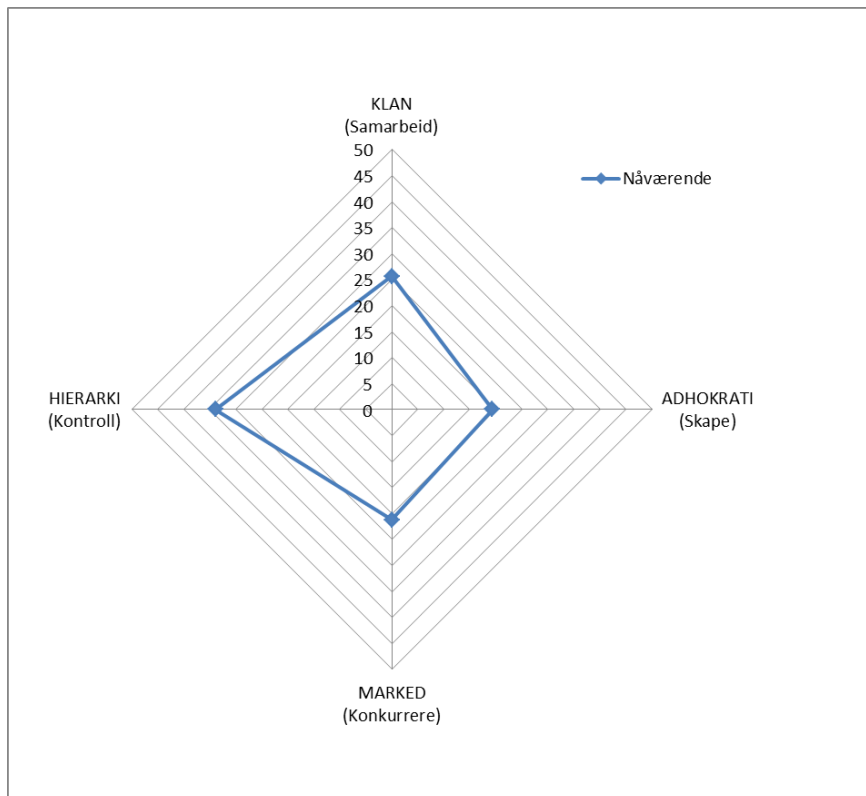
En annen grunn kan være at det utvikles en klankultur som «vern» mot stadig nye reformer, omstillinger og trussel om konkurranseutsetting. De ansatte frykter kanskje for sine egne arbeidsplasser, og at de kan bli omplassert eller havne i stillingsbanken.

En arbeidsplass preget av klankultur kan være et positivt sted å jobbe, hvor de ansatte har mulighet til å vokse og lære og hvor deres behov blir ivaretatt på en god og trygg måte. Dette er en kultur hvor det er høy grad av forpliktelse og der en skulle tro at for eksempel sykefraværet er lavt.

Er det variasjon i kulturuttrykket mellom sektorene i Kristiansand kommune?

I dette kapittelet vil vi presentere funn for hver av sektorene som vil vise om det er variasjon i kulturuttrykket mellom sektorene.

Figur 6: Samlet kulturuttrykk i Økonomi/organisasjonssektoren:



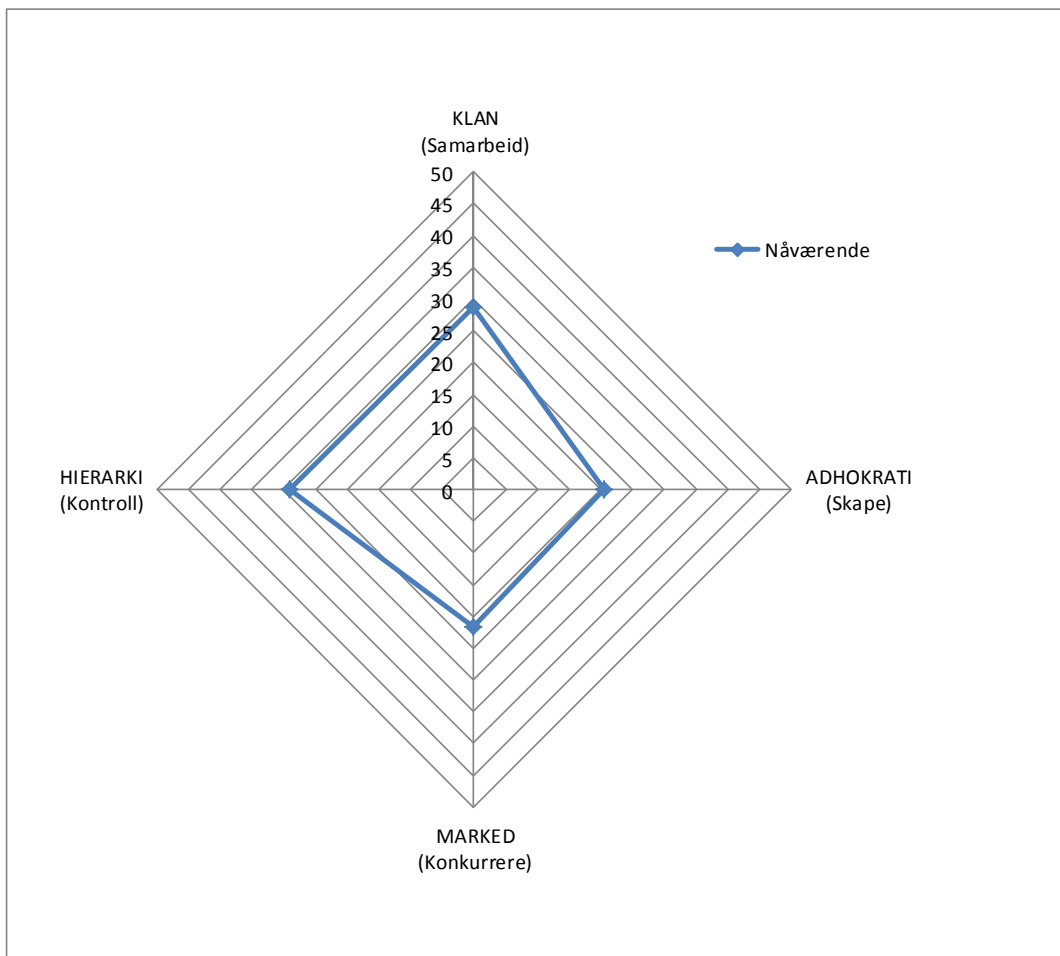
	Nåværende	Antall respondenter:
KLAN (Samarbeid)	26	20
ADHOKRATI (Skape)	19	
MARKED (Konkurrere)	21	
HIERARKI (Kontroll)	34	
	100	

Dominerende kultur: Hierarki

Styrke: Sterk

Økonomi/organisasjonssektoren har hierarki som dominerende kulturuttrykk. Det er en sterk kultur med 34 poeng. Klankulturen er nest-høyest med 26 poeng. Mens både adhokrati og markedskulturen er svakere kulturer. Kanskje er det sektorens fokus på interne forhold med utvikling av regler og rutiner, samt nærhet til toppledelsen som gjør at de kommer sterkt ut på hierarkikulturen.

Figur 7: Samlet kulturuttrykk i Barnehagesektoren:



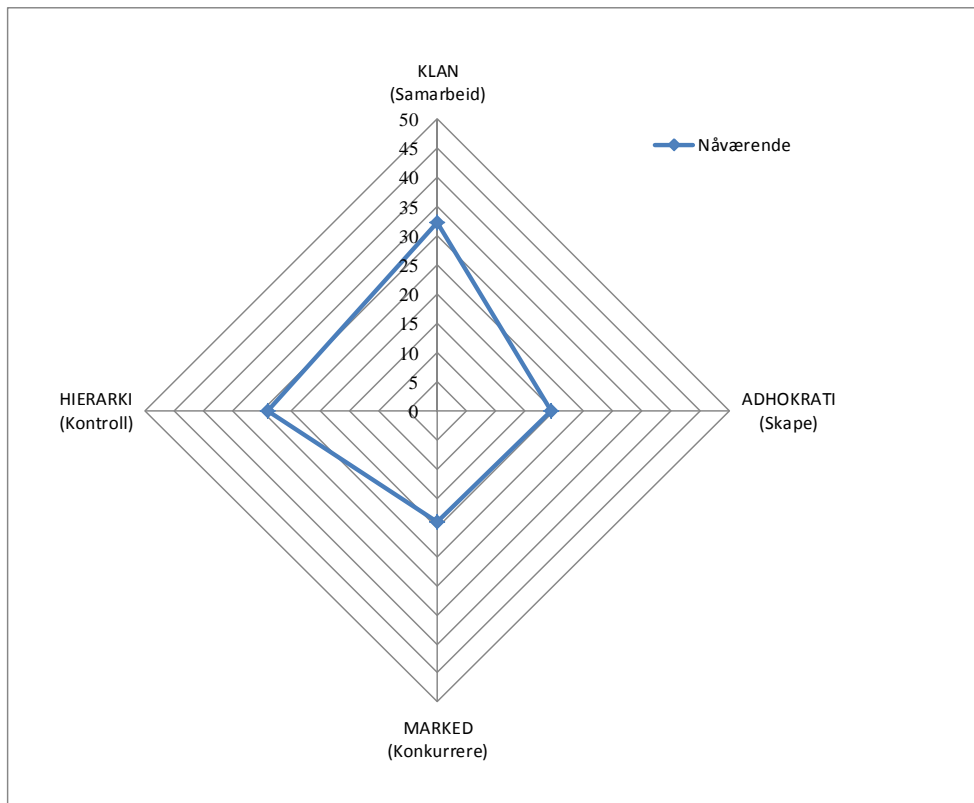
	Nåværende	Antall respondenter
KLAN (Samarbeid)	29	5
ADHOKRATI (Skape)	21	
MARKED (Konkurrere)	22	
HIERARKI (Kontroll)	29	
	100	

Dominerende kultur: Hierarki og klan

Styrke: Sterk

I Barnehagesektoren er hierarki og klan like sterke som dominerende kulturuttrykk med 29 poeng hver. Mens både marked og adhokrati er svake kulturer. At sektoren har dominerende kulturuttrykk på både klan og hierarki kan tyde på at det fokuseres på teambygging og samtidig ivaretagelse av rutiner og målinger. Det er litt overraskende at ikke klankulturen er sterkest, da man forbinder barnehager med «kos» og omsorg.

Figur 8: Samlet kulturuttrykk i Helse- og sosialsektoren:



	Nåværende	Antall respondenter
KLAN (Samarbeid)	32	16
ADHOKRATI (Skape)	20	
MARKED (Konkurrere)	19	
HIERARKI (Kontroll)	29	
	100	

Dominerende kultur: Klan

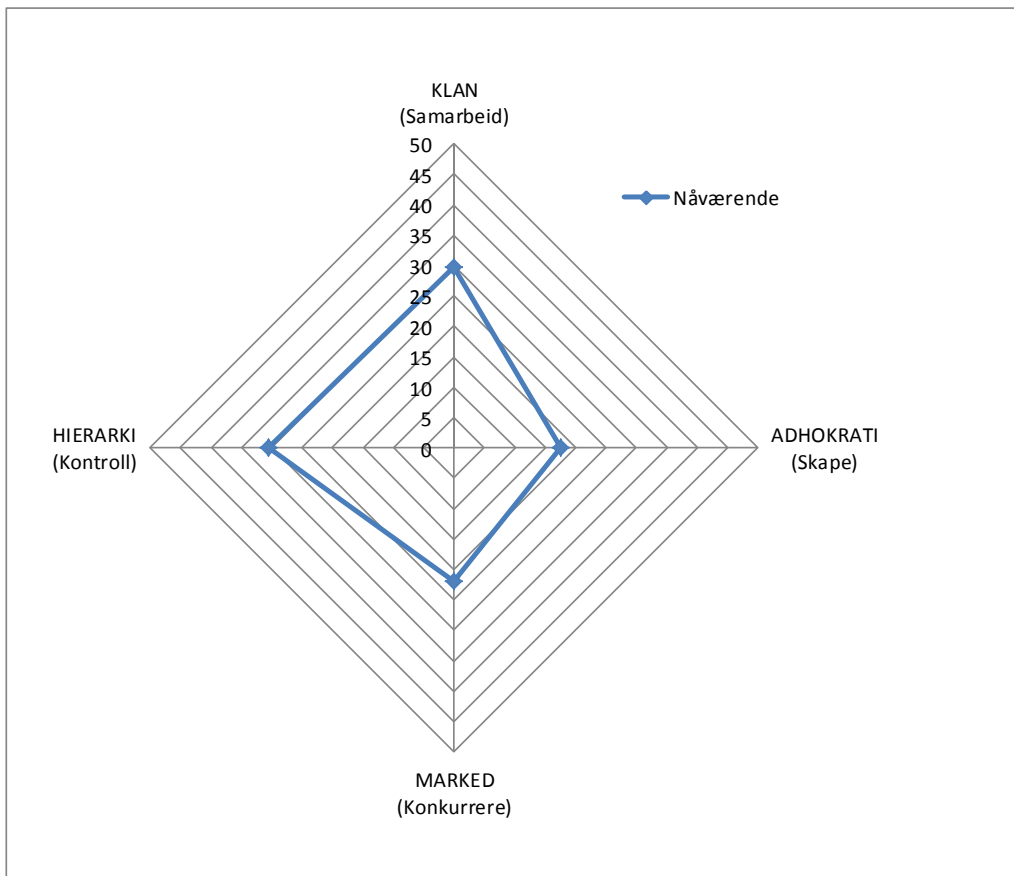
Styrke: Sterk

I Helse- og sosialsektoren er klankulturen dominerende og den er sterk med 32 poeng. I tillegg har sektoren en sterk hierarkikultur med 29 poeng. Marked og adhokrati er svakere kulturer med henholdsvis 19 og 20 poeng. Det er en stor sektor med fokus på pleie- og omsorgsoppgaver, noe som kommer til uttrykk gjennom en sterk grad av klankultur.

Eller er kulturen uttrykk for et slags forsvar mot gjentagende omstillingskrav?

Også hierarkikulturen står relativt sterkt i sektoren, og dette kan kanskje skyldes størrelsen på sektoren som krever mer struktur enn en mindre sektor?

Figur 9: Samlet kulturuttrykk i Kultursektoren:



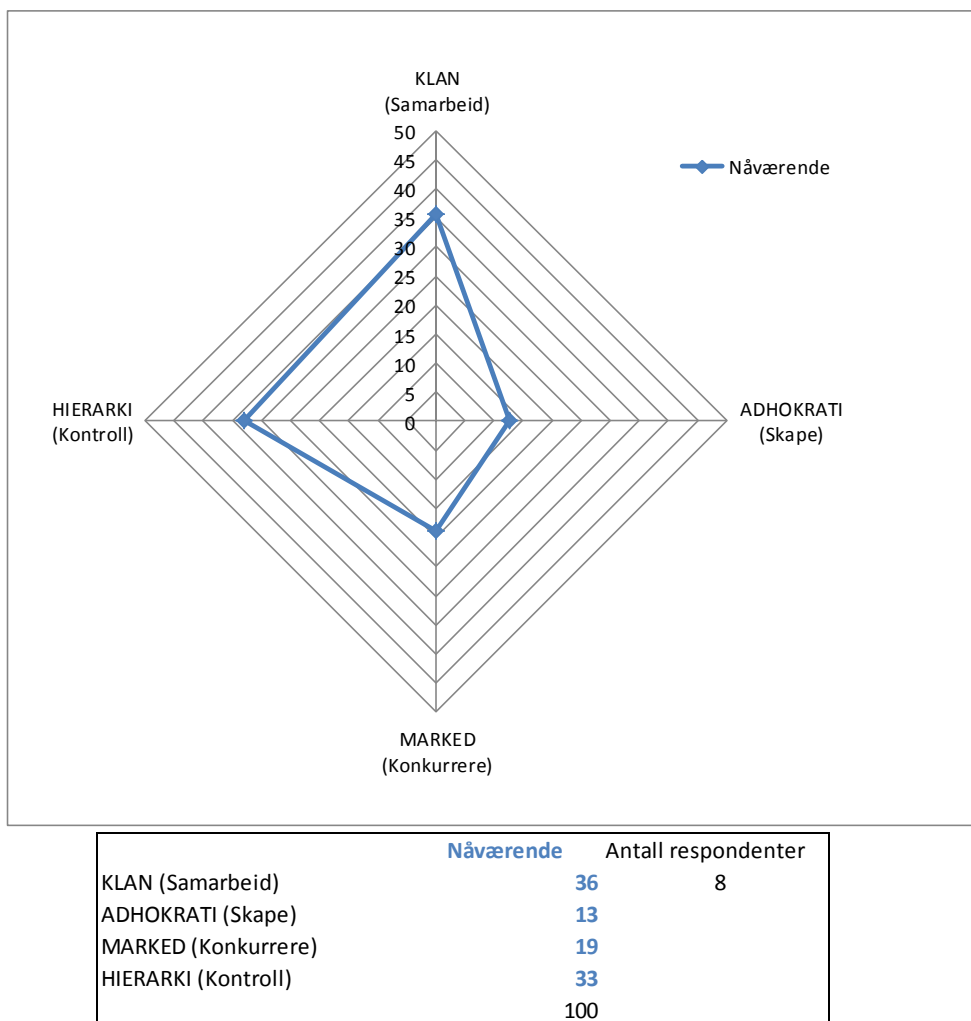
	Nåværende	Antall respondenter
KLAN (Samarbeid)	30	18
ADHOKRATI (Skape)	18	
MARKED (Konkurrere)	22	
HIERARKI (Kontroll)	31	
	100	

Dominerende kultur: Hierarki

Styrke: Sterk

I Kultursektoren er hierarkikultur dominerende. Samtidig er det også en sterk klankultur i sektoren. Mens marked og adhokrati begge er svakere kulturer med henholdsvis 22 og 18 poeng. Det er en liten sektor med stor grad av nærhet til brukere, det er noe overraskende at de har så sterk hierarkikultur og at de har lav poengsum på adhokratikultur. Har dette med nærhet til toppledelsen å gjøre, slik som i Økonomi-/organisasjonssektoren?

Figur 10: Samlet kulturuttrykk i Teknisk sektor:

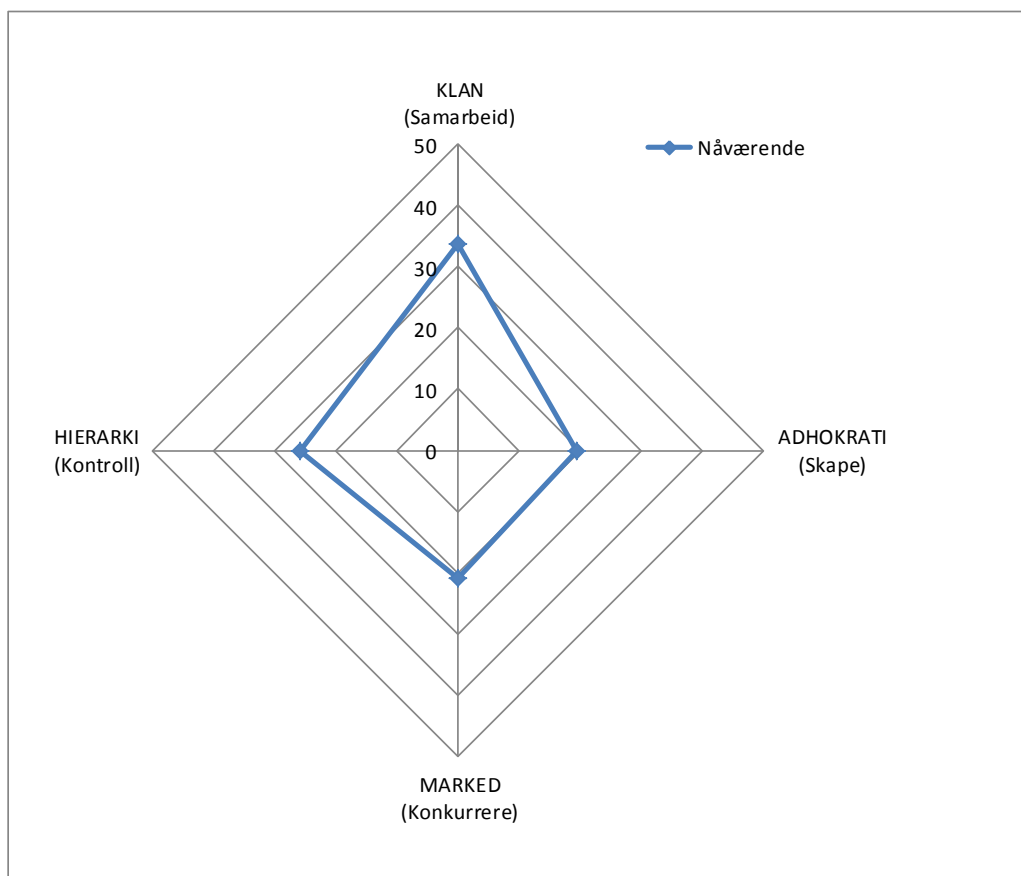


Dominerende kultur: Klan

Styrke: Meget sterk

I Teknisk sektor er det dominerende kulturuttrykket klan. Dette er en meget sterk kultur med 36 poeng, sterkest av samtlige sektorer. I tillegg har de en en sterk hierarkikultur med 33 poeng. Markedskulturen er svak og adhokratikulturen er svært svak, og svakest av samtlige sektorer. Med tanke på at dette er en sektor som leverer tjenester som i stor grad kan konkurrere med private og der flere av tjenestene allerede er konkurranseutsatt, ville en kunne tenke at markedskulturen spesielt hadde kommet sterkere til uttrykk her. Men kan det tenkes at dette svært sterke utslaget i klan er uttrykk for et forsvar mot konkurranseutsetting? Eller oppfører de ansatte i teknisk seg som en sterk profesjonsgruppe? Det er den eneste sektoren med dominans av menn, har menn lettere for å utvikle en klankultur enn kvinner?

Figur 11: Samlet kulturuttrykk i Skolesektoren:



	Nåværende	Antall respondenter
KLAN (Samarbeid)	34	7
ADHOKRATI (Skape)	19	
MARKED (Konkurrere)	21	
HIERARKI (Kontroll)	26	
	100	

Dominerende kultur: Klan

Styrke: Meget sterk

I Skolesektoren er dominerende kulturuttrykk klan som er meget sterk med 34 poeng. Hierarkikulturen kommer nest høyest med 26 poeng og deretter markeds-kulturen som en svak kultur med 21 poeng. Svakest ut kommer adhokratikulturen med 19 poeng. Kan sterk klankultur skyldes at skoler i større grad enn andre bærer preg av en profesjonskultur? Eller er klankulturen et uttrykk for en fellesskapskultur for å stå i mot press fra ytre omgivelser som vil endre strukturene i organisasjonen?

Tabell 5: Dominerende kulturuttrykk i sektorene og kommunen:

Kommunen og sektorene	Dominerende kultur	Styrke
Kristiansand kommune	Hierarki	Sterk
Helse- og sosialsektoren	Klan	Sterk
Skolesektoren	Klan	Meget sterk
Barnehagesektoren	Hierarki/klan	Sterk
Teknisk sektor	Klan	Meget sterk
Kultursektoren	Hierarki	Sterk
Økonomi/organisasjonssektoren	Hierarki	Sterk

Hierarki er det dominerende kulturuttrykket i organisasjonen, tett etterfulgt av klan. Det er Økonomi- og organisasjon som har sterkest utslag på denne kulturen, med Teknisk rett bak. Skolesektoren har svakest hierarkikultur av alle sektorene. Kan dette skyldes at selv om det er en stor sektor er det en relativt flat struktur med kort avstand mellom hver skole og skoledirektøren?

Klankulturen er også sterk i kommunen rett bak hierarkikulturen. Her kommer Teknisk sektor ut med høyest poengsum og med Skolesektoren rett bak. Begge sektorene har dette som sin dominerende kultur og den er meget sterk. Disse sektorene er svært ulike og det *kan* tyde på ulike forklaringer på sterkt utslag i denne kulturtypen. Eller har disse sektorene likevel fellestrekk? Lærerne er den sterkeste profesjonsgruppen i kommunen, kanskje oppfører de ansatte i Teknisk seg også som en profesjonsgruppe?

De to andre kulturtypene adhokrati og marked er svake i samtlige sektorer i forhold til de to andre kulturtypene klan og hierarki. Barnehage er den av sektorene som kommer sterkest ut på adhokrati/skapekulturen, mens Teknisk sektor har meget svakt kulturuttrykk på adhokrati. De andre sektorene ligger tett opp til Barnehage, det er kun Teknisk som skiller seg ut her.

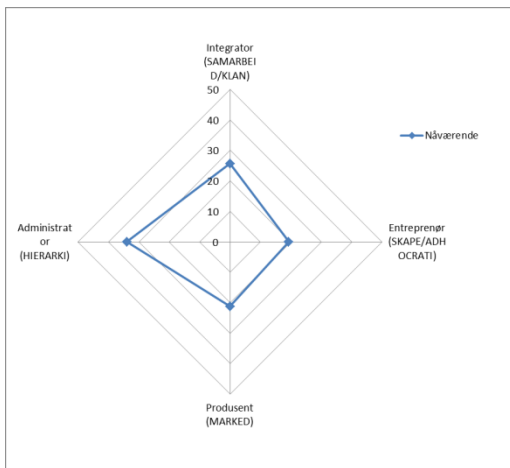
Det er Barnehage- og Kultursektoren som har sterkest utslag på marked/produsent, men likevel er utslaget svakt. Samtlige av de andre sektorene ligger tett opp mot samme nivå som

Barnehagesektoren og Kultursektoren. Det er liten forskjell mellom sektorene på dette kulturuttrykket.

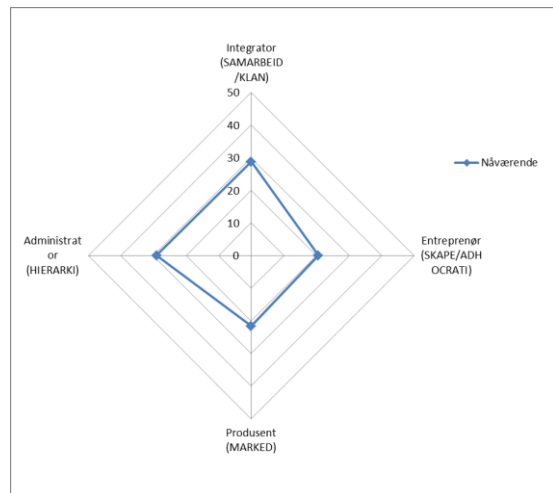
Grafisk kan variasjonen illustreres gjennom seks sammenlignbare profiler. Vi har valgt å presentere disse hver for seg og ikke i samme diagram.

Figur 12: Profiler for kulturuttrykk samlet for alle sektorene:

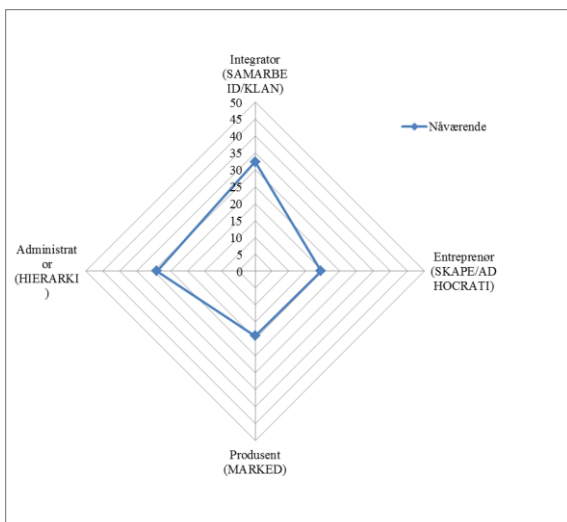
Økonomi/organisasjonssektoren:



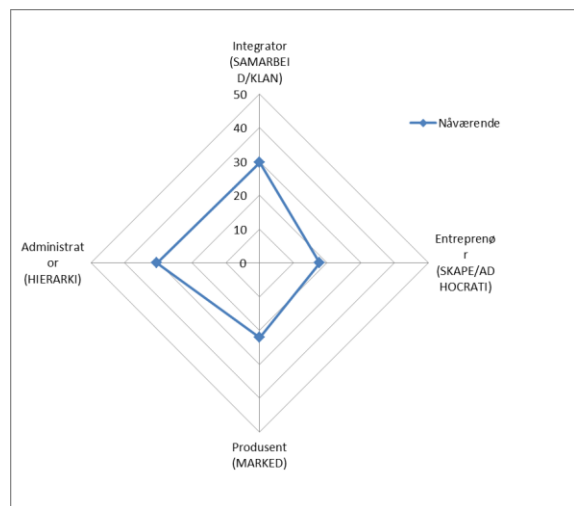
Barnehagesektoren:



Helse- og sosialsektoren:

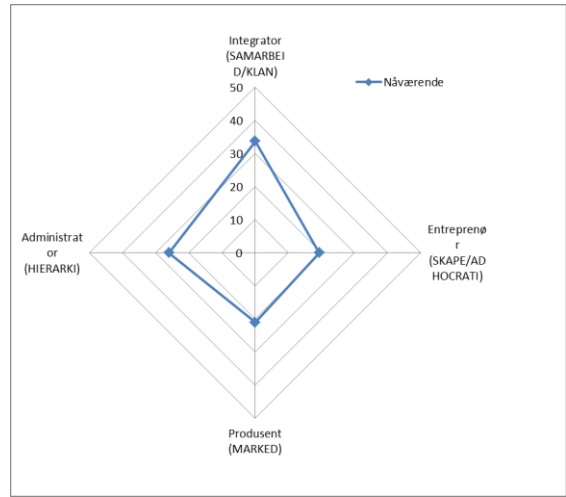
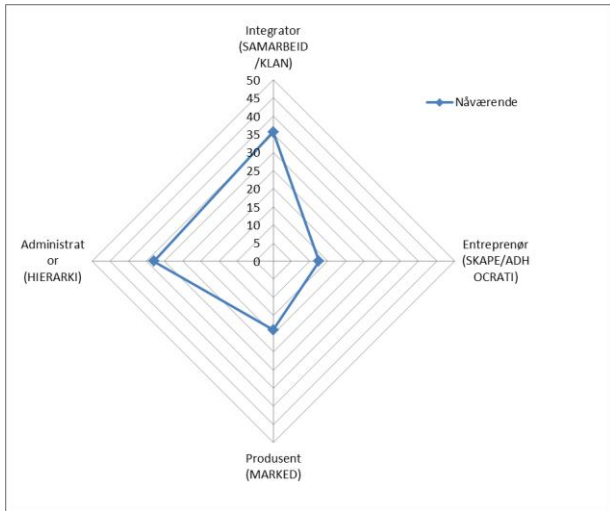


Kultursektoren:



Teknisk sektor:

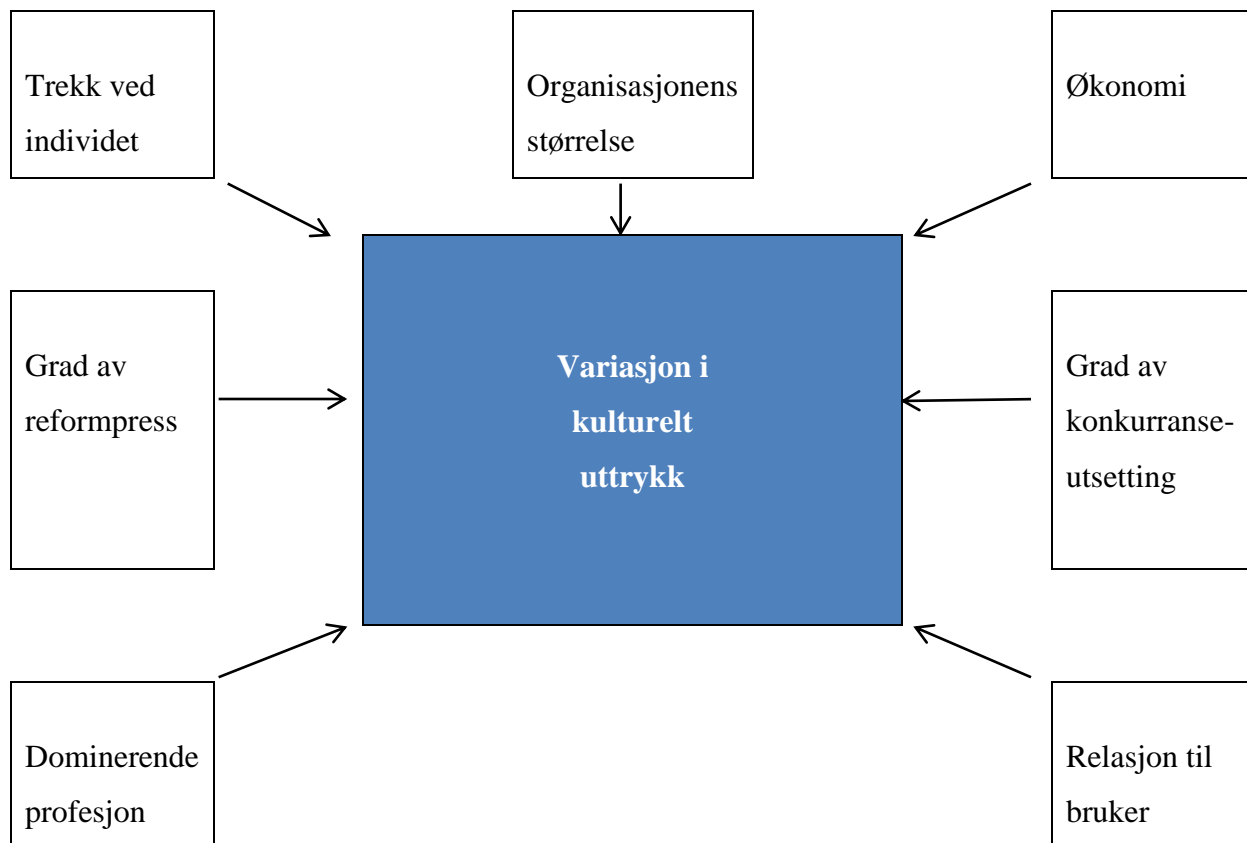
Skolesektoren:



5. Teoretisk forankring av forklaringsvariablene

Tidligere i oppgaven redegjorde vi for hva begrepet organisasjonskultur er. Vi så at vi har to ytterligheter i vurderingen av organisasjoner, fra struktur på en den ene siden til kultur på den andre siden. Det er to måter å se på kultur på, enten at kultur er noe organisasjonen «er» eller noe organisasjonen «har». I vår oppgave tar vi utgangspunkt i at organisasjonskultur kan påvirkes og at kultur derfor er noe man *har*. Vi vil nedenfor se nærmere på noen faktorer som kan forklare organisasjonskulturen i Kristiansand kommune.

Figur 13: Uavhengige variabler som kan påvirke organisasjonskulturen:



En av de klassiske teoretikerne, Charles Handy (1993), skrev en banebrytende bok som trekker frem en rekke faktorer som påvirker valg av struktur og kultur i en organisasjon. Spesielt det som går på størrelse, teknologi og mennesker. I store organisasjoner vil en finne en byråkratisk kultur. Historie og eierskap vil også kunne påvirke struktur og kultur i en organisasjon. Trygghetssøkende ansatte foretrekker gjerne en byråkratiskultur, mens

individualister gjerne foretrekker makt- eller oppgavekultur. Bakgrunnen for å analysere organisasjonskultur er ifølge Handy å vurdere i hvilken grad den dominerende kulturen gjenspeiler organisasjonens reelle behov og begrensninger. Handys forskning spesielt på størrelse og mennesker finner vi også igjen i kontingensteorien. Den oppstod som en kritikk mot modellene for ideell byråkratisk organisering og bygger seg opp langs to hovedretninger: atferd styres av *omgivelsene* eller av *trekk ved organisasjonen*. Når det gjelder omgivelsene er kanskje usikkerhet den dimensjonen som har fått mest oppmerksomhet.

Galbraith i Pikkala (2005:211) har sammenfattet det mest sentrale innen kontingensteorien i to setninger:

- 1. Det finnes ingen beste måte å organisere på*
- 2. Ikke alle måter å organisere på er like effektive*

I følge Pikkala (2005) antar man at de organisasjoner som avviker minst fra den strukturen som ansees som optimal også er de mest effektive organisasjonene. Mintzberg i Pikkala (2005) peker på fire dimensjoner ved omgivelsene; stabilitet, kompleksitet, markedets sammensatthet og fiendtlighet. Minzberg peker også på to strukturelle dimensjoner, grad av byråkratiskhet kontra organiskhet og grad av sentralisering kontra desentralisering. Pikkala har gjengitt Mintzbergs fem hypoteser som går på forholdet mellom struktur og omgivelser (2005: 216):

- 1. Jo mer dynamiske omgivelsene er, desto mer organisk er strukturen.*
- 2. Jo mer komplekse omgivelsene er, desto mer desentralisert er strukturen.*
- 3. Jo mer diversifisert organisasjonens marked er, desto større tilbøyelighet har organisasjonen til å dele seg opp i markedsbaserte enheter (gitt et stort volum på virksomheten).*
- 4. Sterk fiendtlighet i omgivelsene driver organisasjonen til å sentralisere strukturen tilfeldig.*
- 5. Motstridende krav fra omgivelsene stimulerer organisasjonen til selektiv desentralisering.*

Disse fem punktene kan vises i en figur slik:

Figur 14: Ulike organisasjonsegenskaper betinget av kjennetegn ved omgivelsen:

	Stabil	Dynamisk
Enkel	<p><i>Struktur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sentralisert - Byråkratisk <p><i>Koordinering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Standardisering av arbeidet 	<p><i>Struktur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sentralisert - Organisk <p><i>Koordinering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Direktekontroll
Kompleks	<p><i>Struktur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desentralisert - Byråkratisk <p><i>Koordinering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Standardisering av ferdigheter 	<p><i>Struktur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desentralisert - Organisk <p><i>Koordinering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gjensidig tilpassing

Figur av Mintzberg i Pikkala (2005:218)

Hypoteser innenfor kontingensteorien

Vi vil med utgangspunkt i kontingensteorien komme med hypoteser for hva som kan forklare variasjoner i organisasjonskulturen når det gjelder trekk ved organisasjonen; *størrelse* og *økonomi*, samt trekk ved omgivelsene; *reformpress* og *grad av konkurranseutsetting*.

Organisasjonens størrelse

Kristiansand kommune er Norges femte største by med sine 85.000 innbyggere (Årsrapporten 2012). I areal er Kristiansand langt fra blant de største, men kommunen har høy andel innbyggere per kvadratkilometer. Som grunnforutsetninger for drift er dette faktorer som er viktige både for mulighets- og handlingsrommet, og av både positiv og negativ karakter. Handy (1993) trekker fram størrelse som den viktigste variabelen når det gjelder valg av struktur og kultur.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet presenterte i mars 2014 en delrapport fra et ekspertutvalg hvor det foreslås å ha kommunestørrelser på minimum 15.000 innbyggere . Dette for å sikre kvaliteten på tjenestene og gjøre kommunene mer robuste. I norsk sammenheng er Kristiansand allerede i dag en stor kommune, og er bedre rustet enn små kommuner til å håndtere stadig økende grad av oppgaver som pålegges fra staten. Et eksempel er samhandlingsreformen. Kontingensteorien peker på at jo større en organisasjon er, desto mer byråkrati.

Holmer-Hoven (1981) foretok for over 30 år siden en undersøkelse av etterspørselen etter og fordelingen av offentlige ytelser i to norske kommuner. Selv om det er lang tid siden undersøkelsen ble foretatt, er den fortsatt aktuell i debatten om kommunesammenslåing. Undersøkelsen ble gjennomført i en liten landkommune med ca. 5.000 innbyggere og en større bykommune med ca. 11.500 innbyggere. Den viste at landkommunen bar tydelig preg av tettere samfunn, var mer oversiktlig og hadde mindre byråkrati. Bykommunen hadde mer byråkrati og større avstand til brukerne. Dette samsvarer med Mintzbergs teori referert av Pikkala (2005) om at en organisasjon med enkle og dynamiske omgivelser har mindre byråkrati, og har behov for mindre struktur og administrasjon enn en stor kommune.

I Kristiansand kommune er det 6.500 ansatte, noe som anses som en stor kommune i norsk sammenheng. Det er svært ulik størrelse på sektorene. Kultursektoren er liten med 282 ansatte, de har få enhetsledere og vil trolig oppleve større nærhet til sin direktør og ha større eierskap til overordnede strategier enn hva vi forventer å finne i større sektorer som f.eks Helse- og sosialsektoren. Denne sektoren har 3.200 ansatte og skal i følge kontingensperspektivet være mer byråkratisk og dermed bære preg av Cameron og Quinns hierarkikultur (2013).

Figur 15: Antatt sammenheng mellom sektorens størrelse og grad av hierarki:

Øk./org. 201 ansatte	Kultur 282 ansatt	Teknisk 556 ansatte	Barnehage 609 ansatte	Skole 1716 ansatte	Helse/sosial 3201 ansatte
Liten sektor	—————→				Stor sektor
Svak grad av hierarki- kultur	—————→				Sterk grad av hierarki- kultur

Hypotese 1: *Jo større sektor, desto sterkere grad av hierarkikultur.*

Økonomi

Inntoget av New Public Management har blitt omtalt som et avgjørende brytningspunkt for styring av offentlig sektor (Øgård, 2005). Kostnadseffektivitet og produktivitet kom på dagsorden på en helt ny måte, og kommunens tjenester skulle inn i systemer og bli prissatt. I Kristiansand kommune ble denne retningen for alvor satt på dagsorden fra slutten 1990-tallet. Denne måten å styre på med brukerundersøkelser, delegasjon av myndighet, resultat- og målstyring for å nevne noen av kjennetegnene, er fortsatt aktuell.

Kristiansand kommune blir sammenlignet med andre kommuner via kostra, og skårer bra på både tjenestetilbud og kvalitet i forhold til hver brukte krone. Kommunen har, etter eget ønske, innført et gjeldstak som de i dag ligger tett opp til (Årsrapporten 2012).

Et stort byråkrati er kostnadskrevende å drifte, mens det på den andre siden hevdes det at man oppnår stordriftsfordeler ved for eksempel å slå sammen kommuner. Vi antar at en romslig økonomi vil føre til en organisasjon med sterkere preg av klankultur fordi interne forhold i større grad kan prioriteres. Sektorenes økonomiske handlingsrom påvirker de ansattes muligheter for kompetanseheving og som igjen kan resultere i bedre effektivitet. I oppgaven

har vi valgt å definere økonomisk handlingsrom som avvik i prosent av brutto ramme, i henhold til årsrapporten 2012 for Kristiansand kommune.

Kommuner med stram økonomi eller såkalte «fattige» kommuner/ sektorer er de som tenker mest innovativt, nettopp fordi de tvinges til å tenke nytt og alternativt. Helse- og sosialsektoren har store utfordringer i pleie- og omsorgstjenestene med stadig økende andel eldre. Dette legger press på hele sektorens økonomi. De har store utfordringer med å få rammene til å strekke til, de får stadig nye reformer å forholde seg til og får ikke utvidet sitt handlingsrom. Dette medfører at de må tenke nytt for å møte fremtidens innbyggere på en best mulig måte. Med stramme økonomiske rammer forventer vi sterkere utslag på adhokratikultur.

Figur 16: Antatt sammenheng mellom sektorenes handlingsrom og grad av adhokrati:

Helse/sosial 0,5 %	Teknisk 0,6 %	Skole 0,8 %	Barnehage 1,6 %	Kultur 1,7 %	Øk./org. 3,3 %
Lite handlingsrom				→ Stort handlingsrom	
Sterk grad av adhokrati-kultur				→ Svak grad av adhokrati-kultur	

Hypotese 2: *Stram økonomi og lite handlingsrom fører til sterk adhokratikultur.*

Reformpress

Norske kommuner er i stadig endring og politikerne ønsker til enhver tid fokus på effektive tjenester, økt grad av delegering, mer profesjonelle ledere og måling av resultater. Når forventningene til mer effektive tjenester øker, både internt og fra omgivelsene, oppstår press fra omgivelsene. Reorganisering har gjerne vært metoden for å løse nye utfordringer som har dukket opp, og det kan derfor virke som kommunene har satt i gang utallige fornyelses- og omstillingsprosjekter med fokus på kvalitetssikring, mål- og resultatstyring.

I henhold til kontingensperspektivet av Mintzberg i Pikkala (2005) vil omgivelsenes stabile eller dynamiske karakter, og om de er enkle eller komplekse, gi ulik grad av press for å omstille seg. Fimreite (2005) viser også til at kommunen stadig er utsatt for press fra

omgivelsene, samtidig som hun peker på at kommunene sjelden kommer i mål med sine omstillinger og at en forklaring kan være at organisasjonskultur ikke er godt nok ivaretatt.

Kristiansand kommune har nærmest kontinuerlig i perioden 1995 og frem til i dag vært igjennom ulike omstillingsprosesser. Vi har tidligere nevnt for eksempel produktivitetsprosjektet, delegasjonsprosjektet og samorganisering av stab- og støttetjenestene hvor alle er prosesser initiert av ledelse, enten administrativ eller politisk. Disse prosessene er igangsatt med ett mål for øyet, nemlig effektivisering.

Helse- og sosialsektoren har komplekse omgivelser og desentralisert struktur. Sektoren har gjennom de siste årene vært utsatt for stor grad av reformpress. Tjenestene i sektoren er ofte organisert slik at man jobber i team og på den måten kan ivareta deling av kompetanse og kompetanseutvikling. I henhold til Cameron og Quinn (2013) vil en slik organisasjon ha sterkt preg av klankultur. Inger Johanne Pettersen og Kari Nyland hevder i sin artikkel i tidsskriftet Magma (4-2008) at selv om sykehussektoren i Norge har gjennomgått omfattende reformer de siste par tiår, viser de liten evne til å innpasse driften innen de ressursrammer som vedtas av myndighetene. Av eksterne reformer kan nevnes Samhandlingsreformen og NAV-reformen. Politikerne har nylig vedtatt å flytte tjenestene for barn og unge til Oppvekstsektoren.

Skolesektoren har lange tradisjoner og enkelte vil hevde at de er konservative og lite endringsvillige. Samtidig ser vi at nettopp denne sektoren er utsatt for et kontinuerlig endringspress fra statlig hold i form av nye reformer, nye ansvarsområder og nylig foreslått arbeidstidsreform. På den andre siden er skolesektoren lite endringsvillige og står i mot internt reformpress, det må pålegges i form av tvang.

Vi antar derfor at stor grad av reformpress fører til en klankultur, da trygghet og et godt arbeidsmiljø vil kunne bøte på utryggheten ved hyppige omorganiseringer og endringer.

Figur 17: Antatt sammenheng mellom grad av reformpress i sektorene og grad av klankultur:

Øk./org.	Kultur	Teknisk	Barnehage	Skole	Helse/sosial
Lav grad av Reformpress	—————→				Høy grad av reformpress
Svak grad av klankultur	—————→				Høy grad av klankultur

Hypotese 3: Høy grad av reformpress fører til en sterkere klankultur.

Grad av konkurranseutsetting

New Public Management (NPM)-orienterte reformer som gjorde sitt inntog fra 1980-tallet satte full fokus på strategisk planlegging og desentralisering, mål- og resultatstyring, brukerundersøkelser og konkurranseutsetting. I følge Øgård (2005) kjennetegnes NPM av et ønske om å synliggjøre ledelsesfunksjonen. I begynnelsen var dette et politisk stridsspørsmål hvor høyre-siden var svært positive. Også Arbeiderpartiet var delvis positive så lenge man ikke rørte utdanning og helse- og sosialtjenester. I følge en undersøkelse som MMI utførte for NHO i 2003 var hele 60 % av «folk flest» positive til denne nye vridningen. Så raskt som i 2004 hadde hele 54 % av de norske kommunene tatt i bruk disse nye virkemidler (Johnsen, Sletnes og Vabo, 2004).

Øgård peker på mange ulike argumenter for og i mot NPM hvor blant annet konkurranseutsetting trekkes frem som et viktig element for å sikre kostnadseffektivitet. I tillegg trekkes det frem viktigheten av ansvarsfulle ledere som bygger sin ledelsesrolle på nye styringsverktøy hvor organisasjonskultur er et av disse. Øgård trekker også frem at kommunale organisasjoner må utvikle seg i takt med omgivelsene og at brukernes ønsker og valg må være styrende.

I Kristiansand kommune er konkurranseutsetting fortsatt svært aktuelt med dagens politiske flertall med ordføreren i spissen. Effektiviserings- og innsparingskrav ligger over administrasjonen til enhver tid. Dette er en faktor som sannsynligvis påvirker organisasjonskulturen. En kan stille seg spørsmålet om dette fører til tydeligere

markedskultur. Det vil si at en avdeling som en følge av dette blir mer mål- og resultatfokusert og vil bevise at de er bedre enn en privat aktør. Kan en tenke seg at det fører til tydeligere adhokratikultur, hvor de ansatte ønsker å være mer innovative og lede utviklingen? Eller kan det tenkes at det fører det til tydeligere klankultur hvor de ansatte samarbeider og verner om hverandre? Alternativt kan det tenkes at det utvikles en sterkere hierarkisk kultur med en leder som er lojal mot toppledelsen og derfor må tvinge gjennom nødvendige tiltak overfor sine ansatte med hjelp av regelstyring og nye rutiner.

For tiden pågår en gjennomgang av iverksatte konkurranseutsettingstiltak i Kristiansand kommune. Parallelt med dette vurderes hvilke avdelinger i kommunen det kan være aktuelt å konkurranseutsette i fremtiden. Teknisk sektor har allerede konkurranseutsatt en del av sine tjenester og vurderer fortløpende effekten, både i forhold til økonomi og kvalitet og muligheten for eventuelt å utvide til å gjelde flere tjenester/ enheter. Teknisk sektor er trolig den sektoren som er mest utsatt for konkurranseutsetting da oppgavene som utføres der er relativt enkle å avgrense. For eksempel kan vask av ett skolebygg gjøres av private aktører mens øvrige ivaretas av kommunen. Vi tror at trusselen om konkurranseutsetting i en sektor fører til høyere grad av markedskultur enn hva vi vil oppleve å finne i sektorer som har lavere grad av konkurranseutsetting.

Figur 18: Antatt sammenheng mellom grad av konkurranseutsetting i sektorene og grad av markedskultur:

Skole	Øk./org.	Kultur	Barnehage	Helse/sosial	Teknisk
Lav grad av konkurranseutsetting				→	Høy grad av konkurranseutsetting
Svak grad av markedskultur				→	Høy grad av markedskultur

Hypotese 4: *Høy grad av konkurranseutsetting fører til høy grad av markedskultur.*

Hypoteser innenfor profesjonsteori

Vi vil videre med utgangspunkt i profesjonsteori komme med hypoteser for følgende: *relasjon til bruker og dominerende profesjon.*

I den samfunnsvitenskapelige litteraturen er det vanlig å bruke profesjon som en betegnelse på yrker der det er en sterk kobling mellom utdanning og plass i arbeidslivet (Blom, 2007). Det kan ofte være egne yrkesetiske retningslinjer for utøvelse av yrket og typisk for profesjonsyrkene er ofte at utøverne både fatter beslutninger og utfører arbeidet. Typiske eksempler på profesjoner er leger, advokater og psykologer. De får en beskyttet tittel når de har fullført utdanning og oppfylt nødvendige tilleggskrav. Andre yrker har ikke full profesjonsstatus, men bærer likevel preg av å være profesjonalisert (Strand, 2007). Eksempler på dette er sykepleiere og lærere som har kortere utdanning. De ble tidligere kalt semiprofesjoner. Med tiden har profesjonsutdanninger og yrkesfelt endret seg, og i dag ser vi sykepleiere utføre arbeid som tidligere ble gjort av leger, mens hjelpepleiere har overtatt mye av sykepleiernes opprinnelige arbeid. Og vi kan observere en profesjonskamp der sterke fagforeninger kjemper for sine medlemmer og profesjonene «sloss» mot hverandre.

Når de fleste på en arbeidsplass har samme utdanning og jobber med det samme, dannes en profesjonskultur. Dette må vi anta at virker inn på organisasjonens grunnleggende orienteringer og verdier. Slike organisasjoner kan lett blir en «stat i staten» som lever sitt eget liv. For eksempel vil kommuneadvokaten bruke sin utdanning og erfaring til å utøve sitt arbeid, uavhengig av den øverste ledelsen i kommunen.

Det hevdes at ekspertorganisasjoner er vanskelig å lede (Strand, 2007) og at typiske ekspertkulturer finnes ved sykehus, universiteter, advokatfirma eller der det finnes en sterk profesjonskultur. Cameron og Quinn (2013) mener slike grupper har trekk av klankultur. Ekspertorganisasjoner karakteriseres av lavt hierarki, de er arenaer for fagspesialisering og fagautonomi, behandler komplekse problemer og har stor autonomi (Strand, 2007). I slike organisasjoner er vanlige ledelsesoppgaver litt overflødige og lederen kommer ofte i en skvis mellom sine underordnede og overordnede. Lederen får respekt i form av sin fagkompetanse fra sine medarbeidere og må følge organisasjonens overordnede retningslinjer. Selv om ekspertorganisasjoner som sykehus og universiteter er preget av lavt hierarki, må de i stadig

økende grad underlegge seg en administrasjon og følge byråkratiske retningslinjer. Dette er noe som stadig er oppe til diskusjon. For eksempel må leger bruke mye av tiden sin på å fylle ut skjema og rapporter, mens de kunne ha brukt mer av tiden på å behandle pasienter.

En stor kommune vil i følge kontingensteoretikere (Handy, 1993) være en byråkratisk organisasjon. Likevel vil det være svært mange i en kommune som jobber direkte mot innbyggerne og som møter en virkelighet fjernt fra der reglene blir laget. Michael Lipsky (1980) har forsket på de såkalte «bakkebyråkratene» som i sin hverdag må bruke en stor grad av skjønn. De møter enkeltmennesker med forskjellige problemer, og langt fra alle passer inn i samme mal.

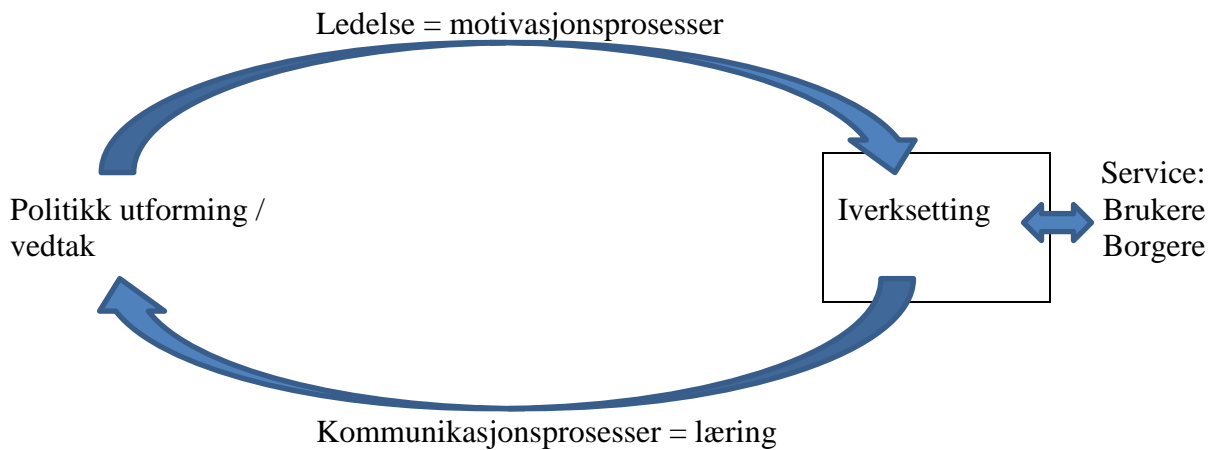
Relasjon til bruker

En kommune styres av ulike lover og retningslinjer, kvalitet og resultatmål og er avhengig av at ansatte på de forskjellige nivåene i organisasjonen er lojale til politiske beslutninger. Medarbeiderne er sentrale brikker i iverksettelsen av den vedtatte politikken. Samtidig er ansatte i kommunesektoren ofte preget av stort arbeidspress, motstridende målsettinger, få tilgjengelige ressurser og konfliktfylte mål (Lipsky, 1980).

Den største andelen av de kommuneansatte er i førstelinjetjenesten med eksternt fokus hvor de leverer tjenester til innbyggere, lag og organisasjoner. En mindre andel har internt fokus med arbeidsområder innen administrative tjenester som for eksempel regnskap, økonomi, kontorstøtte og personal. Skoler, barnehager og helse- og sosialomsorgen står for den største leveransen av tjenestene fra kommunen, og har alle stor grad av nærhet til brukerne. Teknisk sektor leverer også tjenester til innbyggerne, men kommer ikke på samme måte som de andre inn på livet til folk.

Det kommunalt kretsløpet, som viser relasjonen mellom kommunen og innbyggerne, vises i figuren under.

Figur 19: Det kommunale kretsløpet:



Kilde: Øgård (2012).

I skjæringspunktet mellom offentlige tjenestemenn og innbyggere, vil det kunne oppstå ulik grad av relasjon til brukergruppen. Ansatte vil måtte utøve skjønn og foreta justering av tjenesteleveringen. En slik avgjørelse vil ikke alltid være i tråd med det som var kommunens opprinnelige mål for tjenesten. Videre vil ansatte i direkte dialog med innbyggerne kunne ta i mot tilbakemeldinger og gi informasjonen til politikerne om at man bør foreta justeringer på tjenestetilbudet fra kommunen. Vi vil anta at der det er nær relasjon mellom kommuneansatt og innbygger, vil det være sterkest utslag i klankultur. Kommunen har delegert mye ansvar nedover i organisasjonen som har ført til at det dannes arbeidslag og prosjektgrupper og at teamarbeid er en vanlig arbeidsform. Dette samsvarer med verdiene som ligger i klankulturen (Cameron og Quinn, 2013).

Figur 20: Antatt sammenheng mellom sektorenes grad av relasjon til bruker og grad av klankultur:

Øk./org	Teknisk	Kultur	Helse/sosial	Skole	Barnehage
Mindre grad av relasjon til bruker	—————→				Høy grad av relasjon til bruker
Svak grad av klankultur	—————→				Sterk grad av klankultur

Hypotese 5: *Jo nærrere relasjon til bruker desto sterkere grad av klankultur.*

Dominerende profesjon

Lærergruppen er den største fagprofesjonsgruppen i kommunen og de har en sterk fagforening i ryggen. Man kan finne kjennetegn på klan i et lærerkollegium, der det ofte blir lagt vekt på likhet og fellesskap (Strand, 2007). I klankulturer er det fokus på samarbeid, bygge team og personalutvikling. Dette er lukkede kulturer som er lite mottakelige for endring og de kan være mer interessert i å beskytte seg selv enn å bidra i en større sammenheng.

Lærerne rapporterer til rektor, som igjen rapporterer til oppvekstdirektøren. De er altså underlagt et hierarkisk system som del av en stor organisasjon (Handy, 1993). Likevel vil de i sitt daglige arbeid hver dag møte nye utfordringer i form av enkeltelever med forskjellig bagasje. De må forholde seg til problemelever og forskjellige elever og foreldre. Lærere må trolig hver eneste dag bruke skjønn (Lipsky, 1980) i utførelsen av sitt arbeid. I tillegg må de forholde seg til regler og prosedyrer da kommuner i økende grad blir saksøkt for mangelfull opplæring og mobbing. Et eksempel er Liland-saken i Søgne kommune i 2013 (Michalsen og Ihme, 2013). Saksøker ble tilkjent erstatning fra kommunen på grunn av mén og inntektstap som følge av mobbing. Utfallet av denne saken vil kunne danne presedens for andre tilsvarende saker.

Andre enheter i kommunen med profesjonskultur er f.eks kommuneadvokatkontoret, IT-tjenesten med IT-ingeniører, ingeniørene i Teknisk sektor og hjelpepleiere i Helse- og omsorgstjenesten.

Kommunen har også enheter med mange ulike profesjoner samlet, for eksempel innenfor helse- og sosialsektoren som har sykehjem med sykepleiere og hjelpepleiere, omsorgsboliger med sosionomer og psykologer, det er tilbud til psykiatriske pasienter, til psykisk utviklingshemmede og det er legevakt og helsestasjoner. Felles for disse enhetene er flere forskjellige profesjoner på et sted.

Figur 21: Antatt sammenheng mellom størrelse på profesjonsgrupper og grad av klankultur:

Kultur	Barnehage	Øk./org	Teknisk	Helse/sosial	Skole
Liten grad av Profesjon	—————→				Stor grad av profesjon
Svak grad av klankultur	—————→				Sterk grad av klankultur

Hypotese 6: *Store profesjonsgrupper i en sektor fører til sterk klankultur.*

Hypoteser innenfor trekk ved aktør/individ

Til slutt presenterer vi hypoteser for trekk ved enkeltindividet og leder som påvirker organisasjonskulturen: *heltid/deltid, kjønn og kjønn på leder.*

I rapporten *Det gode liv på Sørlandet og tradisjonelle kjønnsroller* (Ellingsen og Lilleaas, 2010) ble det påvist interessante funn om likestilling og hvordan folk lever på Sørlandet. Familielivet prioriteres høyt, det er mindre interesse for en yrkeskarriere, særlig blant kvinnene, og mennene framstår som mer utpreget konservative med hensyn til kjønnsroller. Sørendingene selv mener dette er «det gode liv», at det er typisk for Agder og en kontrast til hvordan folk lever sine stressende liv i Oslo. Forfatterne av rapporten hevder at «..viktige grupper i offentlig debatt er flinke til å gjøre sine tradisjonelle valg til en del av en hel regions identitet og verdigrunnlag».

Ellingsen og Lilleaas (2014) gav i 2014 ut en bok om levekår på Sørlandet hvor hovedkonklusjonen er at kvinners lave deltakelse i arbeidslivet er mye av årsaken til Sørlandets svake levekår. «*Et tradisjonelt samfunn der sosialiseringen av barn i for stor grad foregår uten hjelp fra det offentlige, blir et samfunn der flere står utenfor*». Boka ble presentert i artikkelen *Annerledeslandet* i Aftenposten 24.5.2014. I artikkelen blir det hevdet at:

- Halvparten av kommunene på Agder har halvannen gang så høy andel uførepensjonister som landsgjennomsnittet, det gjelder særlig for de unge.

- Agder-fylkene ligger nær landstoppen i andelen innbyggere under 30 år som mottar arbeidsavklaringspenger.
- Andelen av sykefravær grunnet psykiske lidelser er høyest på Sørlandet.
- Kriminalitetsstatistikk er stabil og litt på vei opp, der det vises en nedgang i Oslo og i resten av landet.
- Forbruket av smertestillende-, beroligende- og sovemidler er stort.

Som en kommentar til denne rapporten hevdet fylkesmann i Vest-Agder, Ann-Kristin Olsen (Aftenposten, 24.05.2014), at «Sørlandsidyllen er en kulisse - den er falsk, rett og slett». Dette begrunnet hun med at Sørlandet ligger på pilletoppen og at mange unge er på uføretrygd og utenfor arbeidslivet. Artikkelen i Aftenposten ble etterpå fulgt opp av Fædrelandsvennen på lederplass 26. mai 2014: «*Forhåpentligvis vil likestillingsdebatten påvirke både fedre og mødre til å overføre holdninger til sine barn som burde være selvsagte i et moderne samfunn: At jenter og gutter skal ha de samme mulighetene innen utdanning yrkesliv. Og at et mål i yrkeslivet må være å kunne forsørge seg selv.*»

På Sørlandet må det på bakgrunn av overnevnte kunne sies å være andre utfordringer i forhold til kjønn og yrkesdeltakelse enn for landet for øvrig og vi er spent på om disse faktorene virker inn på organisasjonskulturen.

Heltid/deltid

I FAFO-rapport 2013:27 laget på oppdrag fra Arbeidsdepartementet, (Moland, 2013) gis en kunnskapsstatus over heltid-deltidsproblematikken. Her vises blant annet til regjeringens satsing på økt heltidskultur i kommunesektoren gjennom blant annet Kommunaldepartementets nettverksprogram *Saman om ein betre kommune*. Videre sier rapporten at det er dokumentert at stor grad av små stillinger gir dårligere kvalitet på tjenestene og at det som kan være ønsket deltidskultur fra arbeidstakerne vil være uønsket deltid sett fra brukerne av tjenestene og arbeidsgiversiden.

Dersom en organisasjon har mange små stillinger krever dette mer av lederen i form av koordinering og opplæring. I en kommune er oppgavene gjerne delegert til selvstendige ansatte som er del av et team eller arbeidsgruppe. Dersom det er mange deltidsstillinger

krever det mer tid til kompetanseoverføring og mindre tid til selve utførelse av arbeidet. Organisasjoner som oppfattes å være typiske deltidsarbeidsplasser vil også ha utfordringer med å rekruttere heltidsansatte som vil satse på en yrkeskarriere (Moland & Bråthen 2012b, i Fafo-rapport 2013:27)

I følge forskningsrapporten *Likestilling på Agder 2000-2010* (Magnussen, 2012) har det vært færre kvinner i arbeidsstyrken på Agder enn i landet for øvrig. Ikke minst skiller landsdelen seg ut fra landsgjennomsnittet i det at flere kvinner jobber deltid. Sektorene i Kristiansand kommune oppgir at det nesten ikke er noen som har uønsket deltid, til tross for at kun 32 % av kvinnene jobber fulltid.

Strand (2007) hevder at klan- eller gruppeorganisasjonskultur sannsynligvis er den kulturen som er mest åpen for ulikheter med en fleksibel og menneskevennlig struktur. Og det kan være mulig å tenke seg at kvinner som ønsker å jobbe deltid, søker seg til typiske kvinnearbeidsplasser med en klankultur. Dette kan tyde på at jobben ikke er like viktig for Agder-kvinnene som for kvinnene i resten av landet. Dette stemmer overens med forskningen til Ellingsen og Lilleaas (2014) om kjønnsroller og levekår på Sørlandet.

For Kristiansand kommune viser årsrapporten for 2012 at det hovedsaklig er innenfor Helse- og sosial og Barnehage at vi finner stor grad av deltidsstillinger, samtidig som begge sektorene er typisk kvinnedominert. Teknisk sektor har høy andel av ansatte med heltidsstillinger, og er en mannsdominert arbeidsplass.

Tabell 6: Heltid-deltid i Kristiansand kommune de 3 siste årene, fordelt på kvinner og menn:

Deltid	Kvinner			Menn		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
1-35%	14 %	15 %	16 %	10 %	11 %	11 %
36-60%	26 %	24 %	24 %	11 %	11 %	13 %
61-80%	21 %	22 %	22 %	7 %	7 %	7 %
81-99%	7 %	7 %	6 %	2 %	2 %	3 %
100%	32 %	32 %	32 %	70 %	69 %	66 %

I Kristiansand kommune er det kun 32 % av kvinnene som jobber heltid (Årsrapport 2012) og dette ser ut til å være kulturen over tid. For menn ser vi at det er færre som jobber heltid i 2012 enn i 2010, men de ligger likevel vesentlig høyere enn kvinnene når det gjelder heltidsstillinger.

Tabell 7: Andel deltidsansatte i sektorene i Kristiansand kommune:

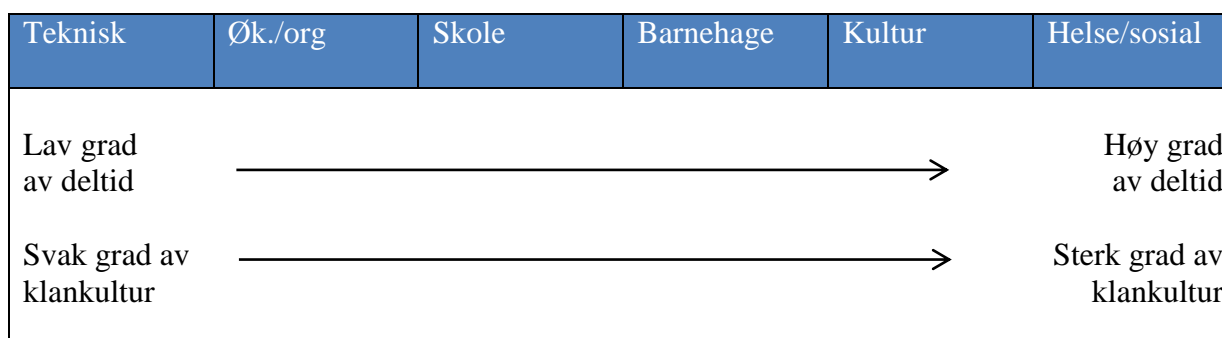
	Øk./org.	Barnehage	Skole	Helse/sosial	Kultur	Teknisk
Deltid	26 %	53 %	52 %	75 %	57 %	23 %

Sektorene oppgir at nesten ingen har uønsket deltid. Det er ulik grad og kultur for bruk av deltidsstillinger i sektorene. Og satsingen på å redusere deltidsbruken har også vært ulik. Helse- og sosialsektoren gjennomførte for noen år siden et heltidsprosjekt, og vil i årene fremover også satse på å få etablert en større heltidskultur.

I henhold til Cameron og Quinns (2013) teorier om ulike organisasjonskulturer, har vi en antakelse om at ved typiske kvinnearbeidsplasser der det er stor grad av deltid, vil det være en klankultur med fokus på teamarbeid og et menneskelig og fleksibelt arbeidsmiljø.

På bakgrunn av dette har vi utviklet følgende hypotese som også fremstilles i tabellen nedenfor:

Figur 22: Antatt sammenheng mellom grad av deltid og grad av klankultur



Hypotese 7: *Jo mer deltid, desto sterkere grad av klankultur.*

Kjønn

Innenfor hierarkiene har man tradisjonelt funnet de største forskjellene mellom kvinner og menn, det vil si at menn inntar lederstillingene og kvinner har underordnede stillinger (Strand, 2007). Kvinner og menn har forskjellige egenskaper, og vi har tilnærmet like muligheter til utdanning og yrkesvalg. Selv om det er variasjoner mellom ulike kvinner og ulike menn, kan man generelt si at kjønnene har ulike interesser og prioriteringer. Verdier som omsorg og samarbeid sees gjerne på som kvinnelige verdier mens mannlige verdier kan være konkurranse og makt. Dette vil trolig ha betydning for organisasjonskulturen på en arbeidsplass, og det er sannsynlig å anta at tilnærmet rene kvinnearbeidsplasser har en annen kultur enn arbeidsplasser dominert av menn. I dag ser man imidlertid at mange kvinner har lederstillinger innenfor det offentlige. Offentlige organisasjoner har større muligheter for å kvotere inn kvinnelige ledere eller å ansette menn på typiske kvinnearbeidsplasser som eksempelvis barnehage.

I følge Magnussen (2012) har det på Agder vært færre kvinner i arbeidsstyrken enn i landet for øvrig. Og ikke minst skiller Agder seg ut fra landsgjennomsnittet i det at flere kvinner jobber redusert og at flere jobber i små deltidsstillinger. Mens inntektsnivået for menn ligger på landsgjennomsnittet for Agder, ligger det markant under for kvinner. Grunnen til det er at kvinnene ofte jobber redusert, og at det er en overrepresentasjon blant uførepensjonistene blant kvinner på Agder. I dag er det flere menn enn kvinner som er yrkesaktive, og denne kvinnekulturen tas også med inn i arbeidslivet. Dette påvirker igjen trolig kulturen i arbeidslivet.

På Sørlandet ble mammanettverket *Tid for barn* startet etter at Lise Christensen fra Lyngdal skrev et engasjert innlegg på bakgrunn av at den forrige AP-regjeringen ville innføre en tredelt permisjonsordning etter fødsel (Christensen, 2011). Debatten raste i media etter dette, ikke minst på Sørlandet. Christensen og hennes tilhengere ønsket at permisjonen skulle være forbeholdt mor med unntak av fedrekvoten på seks uker som allerede eksisterte. Mens motstanderne mente at en obligatorisk tredjedel til far ville føre til et nærere forhold mellom far og barn, samt at kvinnene ville bli mindre satt tilbake i arbeidslivet. Det voldsomme engasjementet spesielt fra sørlandskvinnene, føyer seg inn i rekken av påstander og forskning om at jobben er mindre viktig for dem.

På bakgrunn av informasjonen over vil vi derfor tro at klankultur er sterkest i sektorer dominert av kvinner. Eller sagt omvendt, kvinnene skaper en slik kultur. Strand (2007) hevder at et slikt system er positivt og åpent for ulikheter og med en fleksibel og menneskevennlig struktur. Faktorene nevnt over tyder på at jobben ikke er like viktig for Agder-kvinnene som for kvinnene i resten av landet.

Kanskje dette vil endre seg i fremtiden da det i følge Magnussen (2012) konstateres at kvinnene på Agder har tatt mennene igjen når det gjelder å ta høyere utdanning.

Figur 23: Antatt sammenheng mellom andel kvinner og klankultur:

Teknisk 38 % kvinner	Kultur 56 % kvinner	Øk./org 63 % kvinner	Skole 73 % kvinner	Helse/sosial 86 % kvinner	Barnehage 95 % kvinner
Lavest andel kvinner	—————→				Høyest andel kvinner
Svak grad av klankultur	—————→				Sterk grad av klankultur

Hypotese 8: Jo sterkere kvinnedominans i sektoren, desto sterkere grad av klankultur

Kjønn hos leder

Strand (2007) peker på at kvinner tradisjonelt har valgt kontorfaglige- og omsorgsyrker i større grad enn menn. For begge disse yrkesretningene er det vanskeligere å stige i gradene til et ledernivå enn det er i for eksempel ingeniøryrkene. Strand trekker frem noen trekk ved kjønn på ledere i forhold til de fire kulturtypene. Innenfor klankulturen er typiske verdier åpenhet for ulikheter, og det er lite rangordning. Enkeltindividets bidrag anses som viktigst og kulturen er fleksibel. På bakgrunn av dette mener Strand at kvinner passer godt til å lede organisasjoner med høy grad av klankultur. Han peker også på kvinners relasjonskompetanse som et viktig fortrinn inn i denne kulturen.

Innenfor den hierarkiske kulturen peker Strand på at det tradisjonelt sett har vært mannlige ledere mens kvinner har hatt underordnede stillinger. Men i en kommune som følger

lover og regler, i denne sammenhengen spesielt i forhold til arbeidstid, kan kvinner lettere ta lederjobber. Hovedgrunnen er at disse rettighetene gjør det enklere å forene jobben med et familieliv, og fleksibiliteten er avgjørende for at kvinner kan være interessert i lederjobber.

Når det gjelder adhokratikulturen mener Strand at som utgangspunkt kunne både menn og kvinner tatt lederjobber. Han peker på at kvinner kan vise til bedre resultater enn menn som utholdende gründere. Likevel er det langt mellom de store kvinnelige entreprenørene. I en markeds kultur finner vi ledertyper som er pådrivere og opptatt av konkurranse samtidig som de har fokus på måloppnåelse og kundetilfredshet. I følge Strand bærer denne kulturen mer preg av maskuline verdier og som en følge av det er det flest mannlige ledere her.

I en doktorgrad i sosiologi (Solberg, 2012) om kjønn og innovasjonsledelse, slår hun fast at lederstil kan være uavhengig av kjønn. I sin studie viser hun at forskjellen i lederstil mellom kjønn er marginale. Hennes studie baserer seg på topp- og mellomledere i privat næringsliv i Norge og omfatter ikke offentlig sektor. Det er imidlertid ingen grunn til å tro at hennes resultater ikke kan overføres til ledere i offentlig sektor. Solberg og Drake (1995) skrev om «glasstaket» som de mente hindret kvinner å nå topplederstillinger i samfunnet. Doktorgraden i 2012 ga derfor overraskende resultater.

Kristiansand hadde på et tidspunkt en kjønnsbalanse på toppledernivået med ca. 50/50, mens det nå er 1 av 7 som er kvinne. På mellomledernivå (enhetledersnivå) er kjønnsfordelingen motsatt, det er 58 % kvinnelige ledere.

Figur 24: Antatt sammenheng mellom kjønn på leder og grad av klankultur:

Teknisk 29 % kvinnelige enhetsledere	Skole 35 % kvinnelige enhetsledere	Kultur 43% kvinnelige enhetsledere	Øk./org. 44 % kvinnelige enhetsledere	Helse/sosial 63 % kvinnelige enhetsledere	Barnehage 100 % kvinnelige enhetsledere
Lav andel kvinnelige enhetsledere		—————→			Høy andel kvinnelige enhetsledere
Svak grad av klankultur		—————→			Høy grad av klankultur

Hypotese 9: *Høy andel av kvinnelige enhetsledere i en sektor fører til sterkere grad av klankultur.*

Tabell 8: Oppsummering av hypotesene:

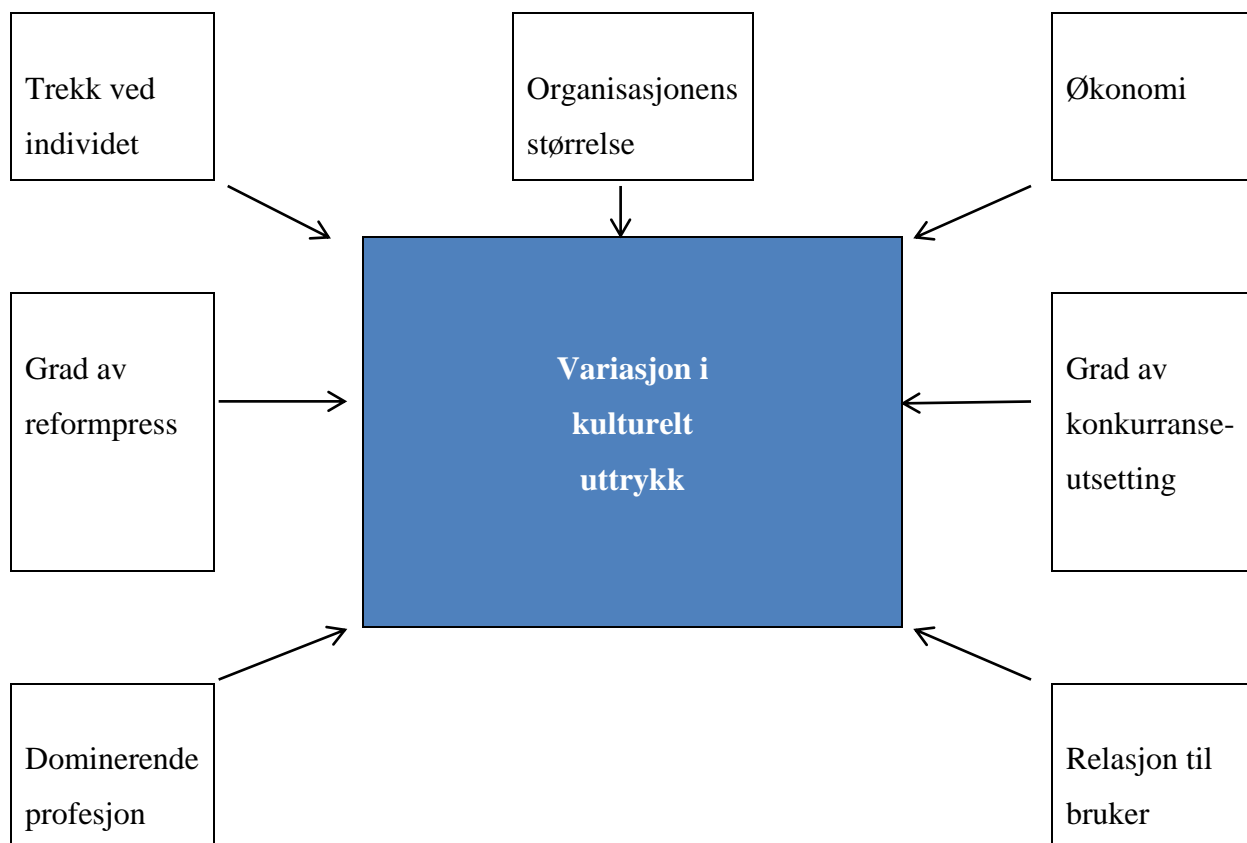
Variabler	Hypoteser
Størrelse	Hypotese 1: <i>Jo større sektor, desto sterkere grad av hierarkikultur.</i>
Økonomi	Hypotese 2: <i>Stram økonomi og lite handlingsrom fører til sterk adhokratikultur.</i>
Reformpress	Hypotese 3: <i>Høy grad av reformpress fører til en sterkere klankultur.</i>
Konkurransesutsetting	Hypotese 4: <i>Høy grad av konkurranseutsetting fører til høy grad av markedskultur.</i>
Relasjon til bruker	Hypotese 5: <i>Jo nærmere relasjon til bruker desto sterkere grad av klankultur.</i>
Dominerende Profesjon	Hypotese 6: <i>Store profesjonsgrupper i en sektor fører til sterk klankultur.</i>
Heltid/deltid	Hypotese 7: <i>Jo mer deltid, desto sterkere grad av klankultur.</i>
Kjønn	Hypotese 8: <i>Jo sterkere kvinnedominans i sektoren, desto sterkere grad av klankultur.</i>
Kjønn hos leder	Hypotese 9: <i>Høy andel av kvinnelige enhetsledere i en sektor fører til sterkere grad av klankultur.</i>

6. Hva kan forklare variasjonen i det kulturelle uttrykket mellom sektorene i Kristiansand kommune?

I dette kapittlet skal vi ved hjelp av funn svare på den tredje problemstillingen. Vi vil se om hypotesene forklarer variasjonene i kulturuttrykkene og til slutt i kapitlet vil vi gi en samlet oversikt over hvilke av hypotesene som bekreftes og hvilke som avkreftes.

For å forklare variasjonen i det kulturelle uttrykket mellom sektorene i Kristiansand kommune, har vi valgt å se på ulike forklaringsvariabler som organisasjonens størrelse, økonomi, grad av reformpress, konkurranseutsetting, relasjon til bruker, dominerende profesjon og trekk ved individet.

Figur 25: Uavhengige variabler som kan påvirke organisasjonskulturen:



Nedenfor vises en samlet og sektorvis oversikt over våre funn, fordelt ut fra samlede poengsummer.

Tabell 9: Samlet oversikt over funn i sektorene og kommunen:

	Øk/org	Barne- hage	Helse/ sosial	Kultur	Teknisk	Skole	Kommunen
Klan	26	29	32	30	36	34	30
Hierarki	34	29	29	31	33	26	31
Adhokrati	19	21	20	18	13	19	18
Marked	21	22	19	22	19	21	21

Forklaringsvariabel – organisasjonens størrelse

Hypotese 1: *Jo større sektor, desto sterkere grad av hierarkikultur.*

Tabell 10: Grad av hierarkikultur rangert etter størrelse på sektorene:

	Øk/org	Kultur	Teknisk	Barne- hage	Skole	Helse/ Sosial	Kommunen
Ansatte	201	282	556	609	1716	3201	6565
Hierarki	34	31	33	29	26	29	31
Klan	26	30	36	29	34	32	30
Adhokrati	19	18	13	21	19	20	18
Marked	21	22	19	22	21	19	21

I Kristiansand kommune arbeider det i overkant av 6500 ansatte. Vi har valgt å dele Oppvekstsektoren i henholdsvis Skole og Barnehage, selv om de ganske nylig ble slått sammen til en sektor. I tillegg har vi valgt å se Økonomisektoren og Organisasjonssektoren samlet, selv om stab- og støttetjenestene for ikke lenge siden ble organisert i to sektorer. Kommunen har altså seks direktører og en rådmann, men ikke helt oppdelt slik som tabellen overfor viser fordi vi har gjort noen tilpasninger vi mener har vært nødvendige for å få frem et bedre bilde av organisasjonen. Med dette som bakteppe kan man se at kommunen har store og robuste sektorer, spesielt Helse- og sosialsektoren og Skolesektoren. Kontingensteorien peker på at proporsjonalt med størrelse øker byråkratiet. I tråd med at byråkratiet øker vil behovet

for prosedyrer, rutiner og retningslinjer også øke for å sikre måloppnåelse. Sektorene i kommunen har svært ulik størrelse hvor Økonomi- og organisasjonssektoren er minst og Helse- og sosialsektoren er den største. Cameron og Quinn (2013) peker på at offentlige etater generelt sett bærer preg av hierarkikultur som blir synlig gjennom flere ledelsesnivåer og stort antall standardiserte prosedyrer. Med bakgrunn i teorien skulle derfor Helse- og sosialsektoren hatt sterkt utslag i hierarkikultur enn de andre sektorene. Ikke bare er Helse- og sosialsektoren stor men den er også kompleks å lede.

I overkant av halvparten av kommunens ansatte arbeider i Helse- og sosialsektoren og på grunn av sektorens størrelse skulle dette resultere i en dominerende hierarkikultur. Men vår undersøkelse viser at Helse- og Sosialsektoren har nest lavest utslag blant sektorene av denne kulturtypen. Skolesektoren, som er den nest-største sektoren har det lavest utslaget på hierarkikultur. Samtidig ser vi at Økonomi/organisasjon som er den minste sektoren, har det sterkeste utslaget av hierarkikultur.

Det at Økonomi- og organisasjon har så høy poengsum på hierarki kan kanskje forklares med at dette er sektoren som leverer premissene for organisering og rapportering til hele kommunen og at det derved ligger i denne sektorens natur, helt uavhengig av størrelse. Det at de to største sektorene har de laveste poengsummene på hierarki er mer overraskende. Kanskje det skyldes organiseringen, der hver enhet lever sitt eget liv isolert fra resten av sektoren og kommunen og er seg selv nok.

Konklusjon: Hypotesen avkreftes

Forklaringsvariabel - økonomi

Hypotese 2: Stram økonomi og lite handlingsrom fører til sterk adhokratikultur.

For å gradere sektorene i forhold til handlefrihet har vi benyttet avvik mellom regnskap og budsjett for 2012 og sett avviket i forhold til den totale rammen for hver sektor. Dette er så regnet om i prosent slik at vi har mulighet for å rangere sektorene i forhold til dette avviket. Økonomisk handlingsrom er ikke et begrep kommunen benytter i regnskapsmessig forstand.

Men for ordens skyld har vi klarert denne måten å gjøre det på med regnskapssjefen i kommunen.

Tabell 11: Grad av adhokratikultur rangert etter sektorenes økonomiske handlingsrom:

Handlingsrom	Helse/ sosial	Teknisk	Skole	Barne- hage	Kultur	Øk/org	Kommunen
	0,5 %	0,6 %	0,8 %	1,6 %	1,7 %	3,3 %	
Adhokrati	20	13	19	21	18	19	18
Klan	32	36	34	29	30	26	30
Hierarki	29	33	26	29	31	34	31
Marked	19	19	21	22	22	21	21

I Kristiansand kommune var 61 % av driftsutgiftene i 2012 knyttet opp til lønns- og sosiale utgifter. Driftsmessig sitter ikke kommunen igjen med det store handlingsrommet når det gjelder øvrige driftsutgifter. Tidligere nevnte vi at kommunen har hatt store investeringer over lang tid og har nå satt et gjeldtak som kommunen er tett opp til. Dette høye investeringsnivået har medført at kommunen har en presset økonomi men ikke på et kritisk nivå. En stram økonomi over flere år, og med fremtidsutsikter om at dette ikke bedres i nær fremtid, burde ifølge teorien gi utslag av innovasjonskultur nedover i organisasjonen. Cameron og Quinn (2013) har definert adhokratikulturen som en organisasjonsform som er mer mottakelig for de turbulente omgivelsene som stadig oftere kjennetegner omgivelsene som en kommune forholder seg til.

I desember 2000 vedtok kommunen å opprette en stiftelse som skulle sikre gode levekår i kommunen. Dette skulle gjøres gjennom å gi støtte til ulike kunst, kultur eller kunnskapsinstitusjoner. I forbindelse med opprettelsen overførte kommunen 350 millioner kroner etter salg av eierandeler i Agder Energi AS. Ved byggingen av Kilden viste det seg at dette grepet var helt avgjørende for at Cultiva kunne gå inn å stille en betydelig garanti. Uten dette ville sannsynligvis ikke Kilden stå der den gjør i dag.

I 2006 etablerte kommunen Kristiansand Næringselskap AS (KNAS) for å forvalte kommunens næringsseiendommer og å posisjonere seg når det gjelder å legge til rette for nyetableringer. Dette betyr at en stor del av kommunens aktivitet er skilt ut fra den daglige driften i kommunen og lagt i et aksjeselskap som igjen skal sørge for å forvalte kommunens

verdier på en best mulig måte. Utbytte og renter fra selskapet har gått til Kristiansand kommunes bykasse og er med å finansierer kommunens drift. Disse midlene har de senere år vært øremerket vedlikehold av kommunale bygninger. I løpet av de senere år har også offentlig/ privat samarbeid økt i omfang. Byggingen av Aquarama hadde sannsynligvis ikke blitt en realitet dersom ikke det private tok del i investeringen gjennom et såkalt OPS samarbeid.

Helse- og sosialsektoren har i forhold til våre beregninger det minste handlingsrommet og den strammeste økonomien. Denne sektoren slår nest sterkest ut på adhokratikulturen. Dette er i tråd med våre antakelser. Det kan derfor virke som stadige utfordringer, både i forhold til å tilpasse seg nye reformer og lovendringer, så vel som demografiutfordringer resulterer i at sektoren må tenke alternativt og nytt.

Teknisk sektor har det laveste utslaget av adhokratikultur og har nest minst handlingsrom. Dette kan ha flere forklaringer blant annet at Teknisk sektor finansierer mange av sine tjenester ved å fakturere byens borgere direkte for tjenestene, og dermed ikke opplever å ha lite handlingsrom.

Konklusjon: Hypotesen bekreftes.

Forklaringsvariabel - grad av reformpress

Hypotese 3: *Høy grad av reformpress fører til en sterkere klankultur.*

Kristiansand kommune har gjennom flere år opplevd sterkt reformpress, både statlig initiert og reformer som kommunen har satt i gang selv. Når det gjelder statlig initierte reformer tenker vi på Samhandlingsreformen som den siste, men kan også nevne NAV-reformen som medførte en stor og omfattende endring, spesielt for Helse- og sosialsektoren (for Kristiansand kommunes del). I tillegg kan vi nevne ny folkehelselov og nytt nødnett. I forbindelse med Samhandlingsreformen valgte helse- og sosialdirektøren å omorganisere egen sektor, hvor nye tjenesteområder ble opprettet. Dette er ett eksempel på reformpress som kommunen selv har initiert. I tillegg kan vi nevne Rådhuskvartalprosjektet hvor blant annet alle stab- og støttetjenestene ble samlet i to sektorer. Vi har tidligere nevnt begge disse

eksemplene i vår gjennomgang av kommunens historie når det gjelder store omorganiseringsprosjekter. Det er når forventningene til mer effektive tjenester øker, både internt og fra omgivelsene, at det oppstår press på omstillinger. En sektor kan oppleve konkurranse mot private aktører samtidig som de skal ha fokus på regler og forskrifter, og levere gode kommunale tjenester.

Tabell 12: Grad av klankultur rangert etter grad av reformpress i sektorene:

Grad av reformpress	Øk/org	Kultur	Teknisk	Barne- hage	Skole	Helse/ Sosial	Kommunen
Klan	26	30	36	29	34	32	30
Hierarki	34	31	33	29	26	29	31
Adhokrati	19	18	13	21	19	20	18
Marked	21	22	19	22	21	19	21

I vår undersøkelse er det Teknisk- og Skolesektorene som slår sterkest ut på klankultur. Variasjonen mellom sektorenes utslag i klankultur er stort. Økonomi- og organisasjonssektoren har lavest utslag og Teknisk ligger høyest, og det skiller så mye som 10 poeng mellom disse to sektorene. I vår antagelse opplever Økonomi- og organisasjonsektoren, som leverer typiske stab- og støttetjenester, i svært liten grad statlig reformpress, men i noen grad egeninitiert press. Vi har rangert denne sektoren med lavest grad av reformpress og vi ser at vår antagelse om at lav grad av reformpress medfører lavere grad av klankultur stemmer.

Helse- og sosial sektoren er etter vår antakelser den sektoren med høyest grad av reformpress gjennom både statlige og egeninitierte reformer. Dette skulle medført at denne sektoren fikk størst utslag på denne kulturtypen. Imidlertid ser vi at Teknisk sektor er den sektoren som slår sterkest ut på klankultur, tett fulgt av skolesektoren. Når vi ser på funnene i forhold til grad av reformpress i sektorene, ser vi at Skolesektoren og Helse- og sosialsektoren er to av de tre som slår sterkt ut på klankultur og samsvarer med vår hypotese. Imidlertid har Teknisk sektor fått klart sterkeste utslaget på klankultur, mens vi har rangert dem betydelig lavere på grad av reformpress. Dette gjør at hypotesen blir avkreftet. Gitt at vår rangering av sektorene i forhold til reformpress er korrekt så viser våre funn at hypotesen om at høy grad av reformpress medfører høy grad av klankultur ikke stemmer.

Konklusjon: Hypotesen avkreftes

Forklaringsvariabel - konkurranseutsetting

Hypotese 4: *Høy grad av konkurranseutsetting fører til høy grad av markedskultur.*

Kristiansand kommune har hatt ordfører fra høyre i en årrekke med unntak av perioden 2003-2007 hvor ordføreren var fra Kristelig folkeparti og varaordføreren fra Arbeiderpartiet. Typisk for politikere fra den blå siden er tanker omkring konkurranseutsetting og at administrasjonen stadig blir bedt om å utrede muligheter for ytterligere konkurranseutsetting av tjenester. Denne New Public Management tankegangen har vært sentral i Kristiansand i lang tid, og eksempler på dette er blant annet såkalte OPS, offentlig-private samarbeid. Som nevnt tidligere er Aquarama et godt eksempel på et slikt samarbeid. Kommunen har også etablert aksjeselskapet TSR Kristiansand AS som delvis eies av kommunen og delvis av Næringsforeningen i Kristiansandsregionen. Dette selskapet fikk delegert ansvaret fra bystyret ansvar for å arrangere og gjennomføre eventet *The Tall Ships Races* i Kristiansand i 2010, og igjen i 2015. For i det hele tatt å søke om å få være vertsby for dette arrangementet ba kommunen næringslivet om å forplikte seg til å bidra. I tillegg ser vi at kommunen realiserer stadig flere eiendommer og blir på den måten en aktør i markedet tydeligere enn før.

Tabell 13: Grad av markedskultur rangert etter grad av konkurranseutsetting i sektorene:

Grad av konkurranse-utsetting	Skole	Øk/org	Kultur	Barne-hage	Helse/sosial	Teknisk	Kommunen
Marked	21	21	22	22	19	19	21
Klan	34	26	30	29	32	36	30
Hierarki	26	34	31	29	29	33	31
Adhokrati	19	19	18	21	20	13	18

Barnehagesektoren og Kultursektoren slår sterkest ut på markedskultur mens Helse- og sosialsektoren og Teknisk sektor får svakest utslag. Det er relativt små avvik mellom sektorene og alle sektorene har en poengsum mellom 19 og 22 poeng. Vår hypotese var at teknisk sektor har størst grad av konkurranseutsetting og følgelig skulle få størst utslag på markedskulturen. Under forutsetning av at vårt teoretiske grunnlag for hypotesen stemmer må

hypotesen avkrefte. Kan dette tyde på at konkurranseutsetting er et ledelsespåfunn som ikke har betydning for kulturen for de ansatte? Eller kan det tyde på at de ansatte har utviklet en form for motstand mot ledelsens tanker?

Konklusjon: Hypotesen avkrefte

Forklaringsvariabel - relasjon til bruker

Hypotese 5: *Jo nærrere relasjon til bruker desto sterkere grad av klankultur.*

Tabell 14: Grad av klankultur rangert etter sektorenes grad av relasjon til brukere:

Grad av relasjon til bruker	Øk/org	Teknisk	Kultur	Helse/ sosial	Skole	Barnehage	Kommunen
Klan	26	36	30	32	34	29	30
Hierarki	34	33	31	29	26	29	31
Adhokrati	19	13	18	20	19	21	18
Marked	21	19	22	19	21	22	21

Vi hadde en antakelse om at sektorer vi mener har mest eksternt fokus og nær relasjon til brukere, ville slå sterkt ut på klankultur. Og motsatt at sektorer med liten grad av relasjon til brukere ville slå svakt ut på klankultur. I flere av sektorene med nær relasjon til brukere jobbes det mye i arbeidslag og team, noe som samsvarer med verdiene i klankulturen (Cameron og Quinn, 2013). De ansatte jobber ofte under stort arbeidspress og kan føle en større lojalitet mot brukerne enn de som fatter beslutningene i organisasjonen (Lipsky, 1980).

Økonomi- og organisasjonssektoren som kun har internt fokus, har fått lavest poengsum av alle på klankultur. Det stemmer med hypotesen vår. Mens barnehage, som vi antok var sektoren med nærest relasjon til bruker og dermed skulle slå sterkest ut, har fått nest-lavest utslag på klankulturen. Det er Teknisk sektor som har det sterkeste utslaget på klankultur av alle og dette er en sektor vi mener har mindre grad av nærhet til brukere enn Barnehage, Skole og Helse- og sosialsektorene. Det betyr at det er andre faktorer som forklarer hvorfor Teknisk kommer ut med så sterk klankultur.

Konklusjon: Hypotesen avkreftes.

Forklaringsvariabel – dominerende profesjon

Hypotese 6: *Store profesjonsgrupper i en sektor fører til sterk klankultur.*

Tabell 15: Grad av klankultur rangert etter størrelse på profesjonsgrupper i sektorene:

Grad av profesjon	Kultur	Barnehage	Øk/org	Teknisk	Helse/sosial	Skole	Kommunen
Klan	30	29	26	36	32	34	30
Hierarki	31	29	34	33	29	26	31
Adhokrati	18	21	19	13	20	19	18
Marked	22	22	21	19	19	21	21

Lærergruppen er den største fagprofesjonsgruppen i kommunen og de har en sterk fagforening i ryggen. Man kan finne kjennetegn på klan i et lærerkollegium, der det ofte blir lagt vekt på likhet og fellesskap (Strand, 2007). I klankulturer er det fokus på samarbeid, bygge team og personalutvikling. Dette er lukkede kulturer som er lite mottakelige for endring og de kan være mer interessert i å beskytte seg selv enn å bidra i en større sammenheng.

Skole oppnår 34 poeng på klan, et resultat som er sterkere enn kommunen som helhet som har 30 poeng på klan. De må forholde seg til problemelever og forskjellige elever og foreldre. Lærere må trolig hver eneste dag bruke skjønn i utførelsen av sitt arbeid (Lipsky, 1980). I tillegg må de forholde seg til regler og prosedyrer da kommuner i økende grad blir saksøkt for mangelfull opplæring og mobbing. Det er ingen tvil om at lærerne har en kompleks hverdag og det er ikke overraskende at de har en sterk klankultur.

Den nest-største profesjonsgruppen antas å være Helse- og sosialsektoren, som har flere profesjonsgrupper som sykepleiere, hjelpepleiere og sosionomer for å nevne noen. Også her er klankulturen sterk med 32 poeng. Den antatt tredje største profesjonsgruppen, teknisk sektor med en større gruppe ingeniører har den sterkeste klankulturen i kommunen med 36 poeng. Det er ikke Teknisk sektor som har den sterkeste profesjonsgruppen i kommunen, men også de *har* profesjonsgrupper. Økonomi- og organisasjonssektoren har lavest utslag på klan

av samtlige sektorer til tross for at også de har noen små profesjonsgrupper. Det dreier seg kun om kommuneadvokaten og IT-ingeniørene, og de vil ikke gi et stort utslag på sektoren som helhet. Hadde man kunne tatt ut profiler kun fra disse enhetene, kunne utslaget muligens ha vært annerledes.

Konklusjon: Hypotesen bekreftes

Forklaringsvariabel – heltid/deltid

Hypotese 7: *Jo mer deltid, desto sterkere grad av klankultur*

Innenfor tjenester som har internt fokus, kan det se ut som det er sterkere kultur for å jobbe heltid. Vi som skriver denne oppgaven jobber alle fulltids stilling innen kontor og administrasjon og har alltid gjort det, uavhengig av småbarnsperioden etc. Og både vi og kvinnelige kollegaer har opplevd å få kritiske spørsmål i forhold til at vi jobber så mye. Våre egne erfaringer og funn fra forskningsrapport (Magnussen, 2012) peker altså på at det fortsatt er en utbredt holdning på Agder om at kvinner skal jobbe deltid.

Vår antakelse om at grad av deltid kunne være en forklaring på grad av klankultur viste seg imidlertid ikke å stemme:

Tabell 16: Grad av klankultur rangert etter andel deltidsansatte i sektorene:

	Teknisk	Øk/org	Skole	Barne- hage	Kultur	Helse/ sosial
Deltid	23 %	26 %	52 %	53 %	57 %	75 %
Klan	36	26	34	29	30	32
Hierarki	33	34	26	29	31	29
Adhokrati	13	19	19	21	18	20
Marked	19	21	21	22	22	19

Funnene våre viser at klankulturen kommer sterkest til uttrykk i Teknisk sektor med 36 poeng, altså i sektoren med minst deltid og med flest menn. Helse- og sosialsektoren som har

mest deltid av alle sektorene, har 32 poeng på klankulturen, altså mindre enn både Teknisk og Skole. Kultursektoren som har nest-høyest grad av deltid har 30 poeng på klan. Men når det gjelder Kultursektoren, er noe av grunnen til det store utslaget på deltid alle lærerne i kulturskolen, som kun har en veldig liten stillingsprosent. Barnehagesektoren som også har høy grad av deltid, får nest lavest poeng på klankultur med 29 poeng. Skole har bare ett prosentpoeng lavere på deltid enn barnehage, men har et mye større utslag på klankultur, nemlig 34 poeng.

Det betyr at vår antakelse om at sterk grad av deltid, som vi finner mest av i Helse- og sosialsektoren, ikke samsvarer med sterkest utslag i klankultur. Det betyr at det er andre faktorer enn grad av deltid som påvirker organisasjonen og gjør at man får sterk klankultur.

Konklusjon: Hypotesen avkreftes.

Forklaringsvariabel – kjønn

Hypotese 8: Jo sterkere kvinnedominans i sektoren, desto sterkere grad av klankultur

Tabell 17: Grad av klankultur rangert etter andel kvinnelige ansatte i sektorene:

	Teknisk	Kultur	Øk/org	Skole	Helse/ Sosial	Barne- hage	Kommunen
Andel							
kvinner	38 %	56 %	63 %	73 %	86 %	95 %	77 %
Klan	36	30	26	34	32	29	30
Hierarki	33	31	34	26	29	29	31
Adhokrati	13	18	19	19	20	21	18
Marked	19	22	21	21	19	22	21

Svarprosenten i vår undersøkelse er i utgangspunktet for lav til å kunne dele opp sektorvis og gå nærmere inn på variabelen kjønn. I noen sektorer har vi særdeles få respondenter, men i både Økonomi- og organisasjon- og Kultursektorene har vi en høy svarprosent. Vi velger, til tross for svært varierende svarprosent i de ulike sektorene, å trekke dette ned på sektornivå. Denne masteroppgaven er et pilotprosjekt og vi har tidligere drøftet dette med svarprosenten og klarlagt hvorfor vi likevel velger å benytte de data vi har samlet inn. Med dette som

bakteppe vil vi se nærmere på de funn vi har gjort når det gjelder kjønnsfordelingen på sektornivå.

Tabellen overfor viser at klankulturen slår sterkest ut i Teknisk sektor med hele 36 poeng, og dette er en sektor hvor det er flest menn (62 %). Skolesektoren har 73 % kvinner og nest-sterkest utslag i klankulturen, mens Barnehage som er den sektoren med klart størst kvinnedominans (95 %) har 29 poeng på klankulturen.

Når vi dukker ned og ser på sektorvise profiler for kvinner og menn finner vi noen interessante funn. Teknisk sektor som har sterkest utslag på klan av alle sektorene får et enda kraftigere utslag på denne kulturtypen når vi bare ser på mannlige respondenter. De har hele 42 poeng på klan mot 36 poeng samlet for begge kjønn! Dette er stikk i strid med våre antagelser. Dersom vi kjører samme analyse for de mannlige ansatte i Helse og Sosialsektoren har de 28 poeng, dette er 4 poeng mindre enn for begge kjønn samlet sett.

Vår hypotese om at kvinnedominans slår ut på klankultur stemmer delvis, men ikke for Teknisk sektor. Det kan eksistere andre mellomliggende variabler som medfører dette resultatet. Eksempelvis kan høy grad av konkurranseutsetting fører til at mennene verner om hverandre og sitt arbeidsmiljø for å stå i mot presset utenfra. Teknisk sektor er i tillegg en av de sektorene som vi har få respondenter fra.

Når vi ser nærmere på Barnehagesektoren som har helt klart flest kvinner (95 %) finner vi at denne sektoren har nest-lavest utslag på klankultur av alle sektorene. I følge teorien har vi antatt at en sektor med så høy andel kvinner burde slå sterkest ut på klankulturen når vi ser sektorene opp mot hverandre. Det kan hende at manglende svarprosent spiller oss et puss her også.

Når vi sammenlikner profilene til kvinner og menn finner vi noe som er litt spennende. Totalt fordeler respondentene seg mellom 28 menn og 46 kvinner. Mennene oppgir 29 poeng på klankultur, mens kvinnene oppgir 31. På kommunenivå slår altså klankulturen sterkest ut blant de kvinnelige. Det kan henge sammen med at klankulturen kan tolkes som den mest kvinnevennlige med verdier som åpenhet for ulikheter, fleksibilitet og viktigheten av den enkeltes bidrag. Det kan også tenkes at kvinner på Sørlandet trekkes mot klankulturer, nettopp

på grunn av disse verdiene og ser vi på ulike forskningsrapporter om kjønn og deltid ser vi at det er spesielt mange kvinner på Sørlandet som foretrekker å jobbe deltid.

Konklusjon: Hypotesen avkreftes

Forklaringsvariabel - kjønn hos leder

Hypotese 9: *Høy andel av kvinnelige enhetsledere i en sektor fører til sterkere grad av klankultur.*

Funnene har en svakhet på grunn av lav svarprosent. Vi velger likevel å presentere funnene og drøfte dem opp mot teoriene som forsøker å forklarer variasjonen i kulturuttrykket mellom sektorene.

Vi hadde en hypotese om at sektorer med høy andel kvinnelige enhetsledere ville få sterkere klankultur enn de med lav andel kvinnelige enhetsledere. I tabellen nedenfor presenteres funnene i sektorene. Teknisk sektor har høyest poeng og en meget sterk klankulturen. Deretter kommer Skolesektoren som også har en meget sterk klankultur. I andre enden av skalaen finner vi Økonomi- og organisasjonssektoren som har lavest poeng og deretter Barnehagesektoren med nest lavest poeng på klankulturen.

Tabell 18: Grad av klankultur rangert etter prosentvis andel kvinnelige enhetsledere i sektorene:

	Teknisk	Skole	Kultur	Øk/org	Helse/ Sosial	Barne- hage	Kommunen
Andel kvinnelige enhetsledere	29 %	35 %	43 %	44 %	63 %	100 %	58 %
Klan	36	34	30	26	32	29	30
Hierarki	33	26	31	34	29	29	31
Adhokrati	13	19	18	19	20	21	18
Marked	19	21	22	21	19	22	21

Når vi sammenligner funnene mot andel kvinnelige enhetsledere, ser vi at Teknisk sektor har høyest utslag på klankultur samtidig som de har den laveste graden av kvinnelige enhetsledere. Tett bak finner vi Skolesektoren som også har meget sterk klankultur, men med nest lavest andel kvinnelige enhetsledere. På den andre siden har Barnehagesektoren 100 % kvinnelige enhetsledere men har nest laveste utslaget på klankultur. Og Økonomi- og organisasjonssektoren med 44 % kvinnelige enhetsledere men er sektoren som kommer aller lavest ut på grad av klankultur.

I følge Strand (2007) vil en klankultur spesielt innenfor offentlige organisasjoner, tiltrekkes kvinner til å søke lederstillinger, og vår antakelse var at jo større andel kvinner jo sterkere klankultur. Men oversikten viser at Helse- og sosial- og Barnehagesektorene med høyest andel av kvinnelige enhetsledere begge har sterk klankultur, men når vi sammenligner med Teknisk sektor avkreftes hypotesen vår. Teknisk er sektoren med sterkest klankultur og lavest andel kvinnelige ledere. Funnen samsvarer ikke med våre hypoteser. Studien til Solberg (2012) har gjort funn som viser at det ikke er kjønn hos leder som er avgjørende for type lederstil eller kultur i organisasjonen, men sider som maskulinitet, femininitet og androgynitet. Vi har imidlertid ikke kartlagt disse sidene ved lederne og dette vil derfor ikke bli drøftet videre her.

Konklusjon: Hypotesen avkreftes

Tabell 19: Oppsummering av hypotesene - avkreftet eller bekreftet:

Variabler	Hypoteser	Bekreftet	Avkreftet
Størrelse	Hypotese 1: <i>Jo større sektor, desto sterkere grad av hierarkikultur.</i>		X
Økonomi	Hypotese 2: <i>Stram økonomi og lite handlingsrom fører til sterk adhokratikultur.</i>	X	
Reformpress	Hypotese 3: <i>Høy grad av reformpress fører til en sterkere klankultur.</i>		X
Konkurransenutsetting	Hypotese 4: <i>Høy grad av konkurranseutsetting fører til høy grad av markedskultur.</i>		X
Relasjon til bruker	Hypotese 5: <i>Jo nærmere relasjon til bruker desto sterkere grad av klankultur.</i>		X
Dominerende Profesjon	Hypotese 6: <i>Store profesjonsgrupper i en sektor fører til sterk klankultur.</i>	X	
Heltid/deltid	Hypotese 7: <i>Jo mer deltid, desto sterkere grad av klankultur.</i>		X
Kjønn	Hypotese 8: <i>Jo sterkere kvinnedominans i sektoren, desto sterkere grad av klankultur.</i>		X
Kjønn på leder	Hypotese 9: <i>Høy andel av kvinnelige enhetsledere i en sektor fører til sterkere grad av klankultur.</i>		X

7. Avslutning og oppsummering

Avslutningsvis vil vi si noe om vår erfaring i bruk av OCAI som kartleggingsverktøy og gi en kort oppsummering av våre funn utfra vår tredelte problemstilling. I tillegg vil vi kort kommentere noen interessante tilleggsfunn, samt si noe om hvilke anbefalinger vi vil gi i forhold til veien videre.

Bruk av OCAI

Vi har tidligere redegjort for metoden, om hvordan den er bygd opp og benyttet.

Cameron og Quinn (2013) mener ikke at deres metode er den beste, eller mest riktige måten å identifisere organisasjonskulturen på. Men de ønsker å fremheve OCAI-metoden fordi de mener den gir fortrinn for ledere og endringsagenter som har interesse av å identifisere og eventuelt endre organisasjonskultur. Kort oppsummert mener de at metoden deres har seks fortrinn:

- Den er praktisk
- Den er effektiv
- Den er involverende
- Den er både kvantitativ og kvalitativ
- Den er mulig å lede
- Den er gyldig

Metoden benytter en svarskala som defineres som en Ipsativ vurderingsskala. Det vil si at respondenten fordeler 100 poeng mellom flere alternativer. Den mest brukte skalatypen er kalt Likert-skala. Her gir respondenten sine svar i forhold til en skala fra 1-5 eller lignende hvor alternativene går fra for eksempel «helt uenig» til «helt enig». Cameron og Quinn trekker frem at den største fordel ved OCAI skalaen er at den fremhever og skiller hva som er kulturelt unikt for organisasjonen. Respondentene tvinges også til å ta stilling til kompromisser som foregår i organisasjonen. Denne skala-typen skaper avhengige svar, det vil si at svaralternativ A henger sammen med alternativ B i samme spørsmål.

Metoden er velprøvd og Cameron og Quinn mener det er produsert nok bevis for reliabiliteten til verktøyet, og til å skape nok tillit til at det matcher eller overgår reliabiliteten i forhold til de oftest brukte verktøyene i organisasjonsvitenskapen.

OCAI's egnethet for vårt case

Vi har gjort oss noen erfaringer når vi har benyttet OCAI-verktøyet til Cameron og Quinn. Det hersker ingen tvil om gyldigheten for verktøyet, det er velprøvd og tilfredsstillende utvilsomt kravene til reliabilitet og validitet.

Oversettelsen av boken til Cameron og Quinn (2013) bærer etter vår oppfatning preg av å være direkte oversatt. Til tider kan det være litt vanskelig å forstå ordene som er brukt. Språket i undersøkelsen bør inneholde gjenkjennelige ord slik at respondentene enklere kan forholde seg til ordlyden i svaralternativene. Dette har vi drøftet tidligere og vi har en oppfatning av at litt for avansert språkbruk har skapt en distanse til våre respondenter.

I tillegg til dette fikk vi tilbakemeldinger fra respondentene, både i test og underveis i undersøkelsen, om at de syntes det var problematisk å huske hvor mye poeng som faktisk var fordelt ut. Dette gjenspeiler seg i svarene vi fikk inn, mange respondenter hadde regnet feil og vi måtte bruke en del tid på å omregne slik at poengene ble hundre per kategori.

Det er positivt at metoden behandler alle respondentene likt. Den gir også en god bredde og et stort sammenligningspotensiale. I tillegg er undersøkelsen identifiserbar i forhold til sektorene. Undersøkelsen gir en veldig god oversikt over dominerende kulturtrekk i hele organisasjonen så vel som per sektor.

For vårt vedkommende har vi ved hjelp av denne metoden fått mulighet til å sette ord på eksisterende kultur i kommunen, både overordnet og sektorvis. Vi har også fått et godt grunnlag for å si noe om variasjonen mellom sektorene, både i forhold til nåværende og foretrukket kultur. Vi har ikke drøftet den foretrukne kulturen, men senere i kapitlet vil vi kort komme mer inn på dette.

Funn i forhold til problemstillingen

Gjennom studiet og delvis også gjennom egne erfaringer har vi lært at mange av omstillingsprosesser i offentlig sektor ikke kommer i mål. Hovedforklaringen er i følge Cameron og Quinn at det ikke er tatt tilstrekkelig hensyn til organisasjonskulturen. Organisasjonskulturen utvikles enten gjennom lederen, den utvikler seg over tid, eller at topplederteamet velger å utvikle kulturen for å forbedre organisasjonens effektivitet.

Bakgrunn for valg av tema var Kristiansand kommunes mange omstillingsprosjekter og uvisshet i forhold til om disse har vært vellykkede.

Ut i fra dette har vi hatt følgende problemstilling:

- **Hva er dominerende kulturuttrykk i Kristiansand kommune?**
- **Er det variasjon i kulturuttrykket mellom sektorene i Kristiansand kommune?**
- **Hva kan forklare variasjonen i det kulturelle uttrykket mellom sektorene i Kristiansand kommune?**

Vårt empirisk materiale har gitt følgende funn som svar på problemstillingen:

- **Hva er dominerende kulturuttrykk i Kristiansand kommune?**

I Kristiansand kommune er hierarki det dominerende kulturuttrykket. Det vil si at det er verdier som stabilitet og kontroll, samt internt fokus og integrering som står sterkt i organisasjonen. Ledertyper innenfor hierarkikulturen oppfattes som koordinatorene, overvåker og organisatorer, og verdiene som vektlegges er effektivitet, punktlighet, konsekvens og ensartethet. Effektivitetsteorier som er knyttet til kulturtypen er at kontroll og gode prosesser skaper effektivitet (Cameron og Quinn, 2013).

Videre er klan den nest mest dominerende kulturen og begge disse kulturuttrykkene har internt fokus. Mens adhokrati og markedsulturene har svakt uttrykk i organisasjonen, og begge disse har fokus eksternt mot omgivelsene og brukerne.

- **Er det variasjon i kulturuttrykket mellom sektorene i Kristiansand kommune?**

Det er variasjon mellom sektorene på dominerende kulturuttrykk.

Det er to kulturuttrykk som dominerer; hierarki og klan. For samtlige sektorer er det disse to kulturtrekkene som har fått høyest poeng, mens adhokratikultur og markedskultur er svake i samtlige sektorer.

Tabell 20: Samlet oversikt over funn i sektorene og for kommunen:

	Øk/org	Barne- hage	Helse- sosial	Kultur	Teknisk	Skole	Kommunen
Klan	26	29	32	30	36	34	30
Hierarki	34	29	29	31	33	26	31
Adhokrati	19	21	20	18	13	19	18
Marked	21	22	19	22	19	21	21

- **Hva kan forklare variasjonen i det kulturelle uttrykket mellom sektorene i Kristiansand kommune?**

For å forklare variasjonen i kulturuttrykket mellom sektorene har vi laget hypoteser ut fra teorier. Disse har vi testet opp mot funnene i kartleggingen. Kun to av hypotesene er blitt bekreftet (se tabell nedenfor), resten er avkreftet. Gitt at våre hypoteser er riktig forankret i teorien og at vi har rangert sektorene riktig i forhold til hverandre innenfor hver forklaringsvariabel, ser vi at det må være andre faktorer som forklarer variasjonen i det kulturelle uttrykket mellom sektorene.

Tabell 21: Oppsummering hypotesene - avkrefitet eller bekrefitet:

Hypoteser	Bekrefitet	Avkrefitet
Hypotese 1: <i>Jo større sektor, desto sterkere grad av hierarkikultur.</i>		X
Hypotese 2: <i>Stram økonomi og lite handlingsrom fører til sterk adhokratikultur.</i>	X	
Hypotese 3: <i>Høy grad av reformpress fører til en sterkere klankultur.</i>		X
Hypotese 4: <i>Høy grad av konkurranseutsetting fører til høy grad av markedskultur.</i>		X
Hypotese 5: <i>Jo nærere relasjon til bruker desto sterkere grad av klankultur.</i>		X
Hypotese 6: <i>Store profesjonsgrupper i en sektor fører til sterk klankultur.</i>	X	
Hypotese 7: <i>Jo mer deltid, desto sterkere grad av klankultur.</i>		X
Hypotese 8: <i>Jo sterkere kvinnedominans i sektoren, desto sterkere grad av klankultur.</i>		X
Hypotese 9: <i>Høy andel av kvinnelige enhetsledere i en sektor fører til sterkere grad av klankultur.</i>		X

Kommentar til funnene

Tidligere i oppgaven har vi drøftet hypotesene. Vi har kun fått to hypoteser bekrefitet, det vil si at syv av hypoteser er avkrefitet. Nedenfor vil vi se litt nærmere på funnene som ikke er bekrefitet for å se om det er noe mer interessant bak dataene.

Med bakgrunn i kontingensteorien var vi overbevist om at vi ville finne tydelig sammenheng mellom hierarki og størrelsen på sektorene. Det vil si at jo større sektor desto sterkere grad av hierarkikultur. Det er derfor overraskende at det er de minste sektorene som har sterkest utslag på denne kulturtypen. Det betyr at både små og store organisasjoner kan utvikle hierarkiske trekk.

Vi har antatt at Skole og Helse- og sosial er de sektorene med høyest grad av reformpress. Etter vår hypotese skulle de derfor slå sterkest ut på klankultur. Våre funn viser imidlertid at det er Teknisk sektor som har den sterkeste klankulturen. Dette kan tolkes som at Teknisk sektor opplever å ha sterkere grad av reformpress enn vi har klart å fange opp.

Vi har antatt at Teknisk sektor har størst grad av konkurranseutsetting og dermed skulle kommet ut med sterkest grad av markedskultur. De har imidlertid svakest grad av markedskultur. Det at sektoren har så stort utslag på klankultur kan skyldes at de har utviklet en motstand mot endring. Ut fra dette tolker vi at høy grad av konkurranseutsetting ikke nødvendigvis medfører en dyrking av markedskultur.

Vår hypotese var at en nær relasjon til bruker ville medføre en sterk klankultur. Vi antok at Barnehage er den sektoren med nærest relasjon til brukerne. I utviklingen av hypotesen kunne vi ha valgt å se denne variabelen i forhold til grad av markedskultur framfor grad av klankultur. Det vi ser i ettertid er at Barnehagesektoren slår sterkest ut både på markedskultur og adhokratikultur av samtlige sektorer. Det kan bety at nær relasjon til bruker fører til sterkere utslag i kulturer med eksternt fokus fremfor kulturtyper med internt fokus.

Videre har vi ikke funnet grunn til å hevde at heltid/ deltid er koblet mot grad av klankultur. Vi ser en svak tendens til at sektorer med stor grad av deltid har sterkere grad av adhokratikultur. Kan det tenkes at ansatte som jobber deltid har mer tid til å tenke kreativt? Eller at enheter med mye deltidsansatte samlet sett er mer kreative. Eller har det sammenheng med de ulike sektorenes arbeidsoppgaver? Siden vi ser dette utslaget spesielt i Helse- og sosialsektoren og Barnehagesektoren er det mulig å tenke at det er en sammenheng mellom fysisk krevende arbeidsoppgaver og nødvendigheten av å være kreativ og løsningsorientert i måten å løse arbeidsoppgavene på.

Funnene våre viser at klankultur ikke henger sammen med kvinneedominans. Derimot ser vi en sammenheng mellom kvinneedominans og grad av adhokratikultur. Det kan tyde på at kvinnene er mer innovative enn menn, særlig ser vi det når vi sammenligner med Teknisk sektor som har særdeles lavt utslag på adhokrati og er klart mannsdominert.

Barnehagesektoren med størst andel kvinnelige enhetsledere har nest-lavest utslag på klankultur. Denne sektoren har sammen med Helse- og sosialsektoren nest-høyest andel

kvinnelige enhetsledere og nest-lavest utslag på hierarkikulturen. Teknisk sektor har flest mannlige ledere og sterkest utslag på klankulturen. De har også sterk hierarkikultur. Det kan blant annet tolkes som at kvinnelige ledere er flinkere til å delegere enn menn.

Avvik mellom nåværende og foretrukket kultur

I tillegg til å identifisere nåværende organisasjonskultur, kartlegger OCAI-metoden også foretrukket kultur. Vi ønsker å se nærmere på disse funnene, spesielt med tanke på om de ulike sektorene har samme visjoner for fremtiden.

Hovedfunnet vårt for Kristiansand kommune når det gjelder nåværende kultur er hierarki. Når vi dykker ned i materialet ser vi at kommunen er klar for endringer. Det går klart frem at kommunen ønsker langt mindre hierarki og mye mer av klankultur. Samtidig er det ønskelig med en tydeligere adhokratikultur.

Tabell 22: Nåværende og foretrukket kultur i Kristiansand kommune:

Kultur:	Kommunen samlet sett			
	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Klan	30	33	+3	Svak
Hierarki	31	22	-9	Sterk
Adhokrati	18	24	+6	Moderat
Marked	21	21	0	Uendret

Det at de ansatte ønsker en betydelig svakere hierarkikultur kan tyde på at de føler de har for lite handlingsrom og at den byråkratiske organisasjonen hindrer dem i å utføre sitt arbeid på en best mulig måte. Tatt i betraktning alle omorganiseringsprosjektene vi har nevnt tidligere kan det virke som det ikke har hatt særlig effekt ut i organisasjonen. Uansett, det at de ansatte ønsker en langt svakere hierarkikultur og tydeligere adhokratikultur, kan det kanskje være noe for ledelsen å utrede nærmere. Adhokratikulturen får minst utslag i det samlede kulturuttrykket for Kristiansand kommune. Det kan bety at kommunen er lite innovativ og at ønsket om mer av denne kulturen vitner om at kommunens ansatte er klar for å tenke nytt og innovativt.

I følge Cameron og Quinn (2013) kan det tyde på at bedrifter med gode resultater gjerne har lik kultur i de forskjellige avdelingene, dvs. at alle deler av organisasjonen deler de samme verdiene og antakelsene. Dersom det *ikke* er tilfelle, kan det ofte tyde på et behov for endring i organisasjonen. De mest effektive organisasjonene har endret kultur flere ganger gjennom sitt livsløp og jobbet mye med kjerneverdier for organisasjonen og de ansatte. Dersom dette skjer samtidig med omstillinger, kan det være god mulighet for å oppnå et vellykket resultat.

Tabell 23: Nåværende og foretrukket kultur i Økonomi- og organisasjonssektoren:

Kultur:	Økonomi/ organisasjon			
	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring.
Klan	26	30	+4	Svak
Hierarki	34	23	-9	Sterkt
Adhokrati	19	26	+7	Sterkt
Marked	21	21	0	Uendret

I Økonomi- og organisasjonssektoren ser vi at fremtredende nåværende kultur er klan og det er ønskelig med enda mer av samme dominerende kulturuttrykk. Det som imidlertid er spennende med foretrukket kulturuttrykk er at sektoren ønsker langt mindre hierarki. De ønsker også mye mer adhokrati. Sektorens utslag er samme som for kommunen som helhet. I denne sektoren har vi en svarprosent på over 50 %.

Tabell 24: Nåværende og foretrukket kultur i Barnehagesektoren:

Kultur:	Barnehagesektoren			
	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring.
Klan	29	29	0	Uendret
Hierarki	29	24	-5	Moderat
Adhokrati	21	23	+2	Svak
Marked	22	24	+2	Svak

Barnehagesektoren er den av sektorene som ønsker minst endring. De ønsker en svak nedgang i adhokratikulturen, men en økning i marked. Dette kan tyde på at sektoren er inne i en periode hvor den er «mettet» på endringer. Internt i sektoren kan de ansatte være tilfredse. Det kan også være at frykt for at sammenslåing med Skolesektoren vil medføre at Barnehagesektoren blir slukt.

Tabell 25: Nåværende og foretrukket kultur i Helse- og sosialsektoren:

Helse- og sosialsektoren				
Kultur:	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring.
Klan	32	34	+2	Svak
Hierarki	29	23	-6	Moderat
Adhokrati	20	23	+3	Svak
Marked	19	20	+1	Svak

Helse- og sosialsektoren har ikke de store utslagene på ønsker om endring, bortsett fra at sektoren ønsker mindre hierarki. Sektoren har ikke en tydelig adhokratikultur, og i foretrukket kultur er det ønskelig med noe mer av denne kulturtypen. Dette kan ha en sammenheng med de stadig nye utfordringene som sektoren står overfor. Det kan virke som de ansatte ser at i fremtiden må det tenkes nytt, for eksempel for å klare å betjene en stadig økende befolkningsandel av eldre.

Tabell 26: Nåværende og foretrukket kultur i Kultursektoren:

Kultursektoren				
Kultur:	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Klan	30	36	+6	Moderat
Hierarki	31	18	-13	Veldig sterk
Adhokrati	18	26	+8	Sterk
Marked	22	20	-2	Svak

Spesielt for kultursektoren er at de ønsker en mye svakere hierarkikultur og en sterkere klankultur. De ønsker også en svak reduksjon i markedskulturen. I tillegg ønsker de en noe sterkere adhokratikultur, noe som kan tyde på at ansatte i kultursektoren ser for seg en mer deltagende rolle i kulturlivet i byen.

Tabell 27: Nåværende og foretrukket kultur i Teknisk sektor:

Teknisk sektor				
Kultur:	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring
Klan	36	38	+2	Svak
Hierarki	33	27	-6	Moderat
Adhokrati	13	16	+3	Svak
Marked	19	19	0	Uendret

Spesielt for Teknisk sektor er at de slår sterkest ut på klankultur av alle sektorene og i tillegg ønsker å forsterke denne. Vi undret oss over det svake utslaget i markedskultur i

utgangspunktet, men vi ser av foretrukket kultur at det ikke er ønskelig å forsterke denne. Markedskulturen kjennetegner organisasjoners måte å møte konkurranseutfordringer og vi hadde nok derfor forventet å finne at sektoren ønsket en utvikling av mer markedskultur.

Tabell 28: Nåværende og foretrukket kultur i Skolesektoren:

Kultur:	Skolesektoren			
	Nåværende	Foretrukket	Avvik	Grad av ønske om kulturendring.
Klan	34	30	-4	Svak
Hierarki	26	22	-4	Svak
Adhokrati	19	25	+6	Moderat
Marked	21	24	+3	Svak

Spesielt for Skolesektoren er at de ønsker mer adhokrati. En sektor med dominerende profesjoner skal i følge teorien slå sterkt ut på klankultur. Det gjør skolesektoren, men de ønsker at den skal tones noe ned og gi rom for innovasjon.

Basert på vår undersøkelse kan det se ut som sektorene har litt fragmenterte ønsker for kulturuttrykket for fremtiden. På den ene siden ønsker Kultur- og Teknisk sektor en sterkere klankultur, noe tydeligere adhokratikultur og ingen endring i markedskulturen. Begge sektorene ønsker at endringene skal gå på bekostning av hierarkikultur. På den andre siden har vi Barnehage- og skolesektoren som begge ønsker sterkere marked og adhokrati på bekostning av klan og hierarki. Dette kan gi et noe fragmentert fremtidsbilde og rådmannens ledergruppe bør være seg bevisst sektorenes ønsker om foretrukket kultur. Imidlertid er det vanskelig med overordnet styring i organisasjoner med store kulturforskjeller.

Felles for sektorene er ønsket om at dominerende kultur skal være klan. Overraskende få ønsker å styrke marked, det gjelder kun Skole, Barnehage og til dels Helse- og sosialsektoren. Nåværende politiske ledelse ser ut til å ønske større fokus på markedskultur, og det kan være vanskelig å få igangsatt politiske vedtak når sektorene har lite fokus på denne kulturtypen. For å få en tydeligere markedskultur, mener vi at det må gjennomføres et verdiprojekt i kommunen. Dette må forankres politisk og på administrativt toppledernivå.

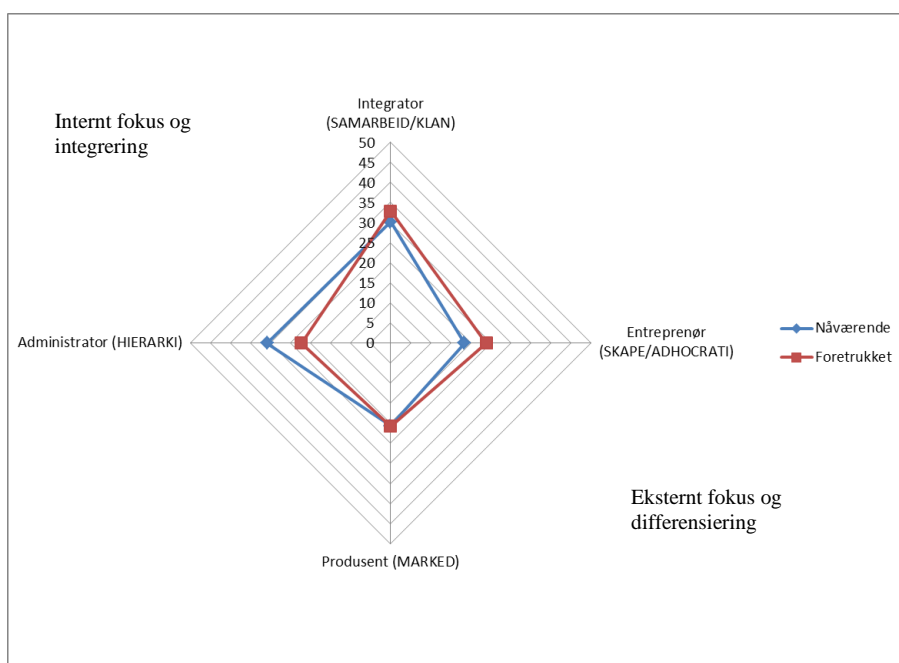
Avsluttende kommentar

Siden vi har fått få svar kunne vi anbefalt kommunen å foreta en ny test. Imidlertid setter vi lit til vårt resultat og anbefaler i stedet å velge ut enkelte enheter for å gjennomføre kvalitative intervjuer. På denne måten vil kommunen få en dypere og bredere forståelse av kulturmangfoldet.

Vi er kjent med at det gjennomføres en kulturkartlegging på toppledernivå blant kommunene i hele Agder. Vi mener det med fordel kunne vært gjennomført tilsvarende undersøkelse på enhetsledernivå. I tillegg til dette hadde det vært svært interessant å gjennomføre denne undersøkelsen blant politikerne for å kartlegge hvordan de oppfatter administrasjonen og hvordan de mener den burde være. På denne måten kunne vi fått kartlagt om det er samsvar i oppfattelsen av kulturen, eller er det slik at politikerne lever i en utopi?

Figuren nedenfor viser at organisasjonen ønsker endring i form av kraftig reduksjon i hierarki, forsterke en allerede sterk klankultur, samt styrke adhokratikulturen. Organisasjonen ønsker ikke å endre på grad av markedskultur. Dette betyr at det ønskes en vridning fra sterkt internt fokus til en litt jevnere fordeling mellom eksternt og internt fokus.

Figur 26: Profil på nåværende og foretrukket kultur i Kristiansand kommune:



I følge Strand (2007) er klankulturer lite mottakelige for eksternt initierte endringer. Man kan heller ikke se bort fra at klankulturen slik den er operasjonalisert i denne sammenhengen har et internt fokus. Dette betyr ikke at klankulturen *ikke* kan utvikles, men at premissene for utvikling ligger i profesjonens egendynamikk. Det står i kontrast til utvikling av markedskultur hvor brukeren er i fokus. I følge Riccucci (2005) kan klankulturer være åpne for endringer, og slike endringer må gjøres ved å:

- Sørge for kompetanseutvikling i organisasjonen
- Ha respekt for grunnleggende klanverdier i organisasjonen
- Benytte benchmarking – resultatinformasjon av gjeldene politikk
- Bruke styringsretten
- Iverksette kulturrendringsprosesser i henhold til Cameron og Quinn (2013)
- Benytte rammekutt og incentivsystemer. For eksempel rammekutt hos alle sektorer hvor midlene samles hos rådmannen for prosjekter på tvers av sektorene. Et eksempel på fellesprosjekt kan være arbeid med implementering av ny folkehelselov, noe som vil føre til kulturbygging gjennom arbeid mot felles mål.

Med referanse til dette kan vi si at det er vanskelig, men faktisk mulig å gjøre kulturelle endringer i Kristiansand kommune. Det fordrer imidlertid kløkt og en konsentrert innsats med klar forankring i felles ønske og oppfatning i både politisk og administrativ ledelse. Med andre ord fremtidig kulturelt uttrykk står og faller på politikken og forvaltningens evne til å kunne enes om et slikt ønsket kulturuttrykk.

Med utgangspunkt i de reformene som har vært gjennomført, skulle det ligge til rette for at det finnes kunnskap og erfaring i organisasjonen som skulle tilsi at det kan gjennomføres prosjekter med fokus på organisasjonskulturen. Utfordringen er å få fram den erfaring og læringskompetanse som finnes i organisasjonen. I tillegg finnes det mye kunnskap gjennom for eksempel masteroppgaver eller andre utredninger.

Litteraturliste

- Aubert, V. (1985). *Det skjulte samfunn*, Oslo:Universitetsforlaget.
- Baldersheim, H. og Rose L. E. (2005). *Det kommunale laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Blom, K., Hamre, B., Ertresvaag, E. og Larsen, J.L. (2007). *Profesjonsutdanninger i Bergen*. Bergen: Open Research Archive
- Cameron, K.S. og Quinn, R.E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Christensen, L. (2011) *Jeg er en rasende mor* fra <http://blogg.bt.no/preik/2011/11/08/jeg-er-en-rasende-mor/>
- Ellingsen, D. og Lilleaas U.B. (2014): *Noen vil ha det slik. Tradisjonelle kjønnsroller og svake levekår på Sørlandet*. Kristiansand: Portal Akademisk.
- Ellingsen, D. og Lilleaas, U.B. (2010). *Det gode liv på Sørlandet og tradisjonelle kjønnsroller*. Kristiansand: Universitetet i Agder
- Fimreite, A. L. (2005). «Reorganiseringsteori – hvorfor kommer kommunene aldri i mål?» i Baldersheim, H. og Rose, L. E. (2005). *Det kommunale laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fædrelandsvennens leder 26.05.2014. *Ennå langt fram*
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. London: Penguin Books.
- Holmer-Hoven, F. (1981). *Klienter og likebehandling i lokalforvaltningen: En undersøkelse av etterspørselen etter og fordelingen av offentlige ytelser i to norske kommuner*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D.I. (2014). *Stortinget må gi en klar ordre*. Hentet 30.03.14, fra <http://www.fvn.no/lokalt/kristiansand/--Stortinget-ma-gi-en-klar-ordre-2532117.html>
- Jamil, I. (2005). «Kulturteori – kan kultur velges?» i Baldersheim, H. og Rose, L. E. (2005). *Det kommunale laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å., Sletnes, I. og Vabo S.I. (2004). *Konkurransesetting i kommunene*. Oslo: Abstrakt forlag

- Kommunal og moderniseringsdepartementet, delrapport ekspertutvalg; *Kriterier for god kommunestruktur*, mars 2014
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russel Sage Foundation
- Lode, A. og Flatmark, D. F. (2014). *Smak på ordene: «Wicked issues». Du møter dem snart igjen*. Hentet 01.03.14, fra <http://www.uib.no/admorg/51898/smak-p%C3%A5-ordene-wicked-issues-du-m%C3%B8ter-dem-snart-igjen>
- Lundesgaard, E. (Temareaktør i Stat og styring), (2013). *Sterkere politisk ledelse*. Stat og styring nr 2 – 2013.
- Magnussen, M. (2012). *Likestilling på Agder 2000-2010*. Kristiansand: Kai Hansen Trykkeri
- Michalsen I. og Ihme H. (Journalister i Fædrelandsvennen), (2013). *Robert Liland vant mobberettssak*. Hentet 31.05.14 fra <http://www.fvn.no/lokalt/sogne/Robert-Liland-vant-mobberettssak-2366031.html>
- Moland, L.E. (2013). *Heltid-deltid - en kunnskapsstatus*. FAFO-rapport 2013:27
- Monkerud, L. og Sørensen, R. (2010). *Smått og godt? Kommunestørrelse, ressurser og tilfredshet med det kommunale tjenestetilbudet*, Norsk statsvitenskapelige tidsskrift 04/2010.
- Pettersen, I. J. og Nyland, K. (2008). *Mellom politikk og marked – om styringsutfordringer i statlige helseforetak*. Magma: 04/2008.
- Pikkala, S. (2005). «Kontingensteori – fange av eller tilpassing til omgivelsene?» i Baldersheim, H. og Rose, L. E. (2005). *Det kommunale laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Riccucci, N. M. (2005). *How Management matters. Street-level bureaucrats and welfare reform*. Washington D. C.: Georgetown University Press.
- Skogstrøm, L. (Journalist i Aftenposten), (2014). *Annerledeslandet*. Aftenposten 24.05.2014 <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Annerledeslandet-7570388.html>
- Skogstrøm, L. (Journalist i Aftenposten), (2014) *Sørlandsidyllen er en kulisse - den er falsk, rett og slett*. Aftenposten 24.05.2014 http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Sorlandsidyllen-er-en-kulisse---den-er-falsk_-rett-og-slett-7575588.html
- Solberg, A. G. og Drake, I. (1995); *Kvinner og ledelse, gjennom glasstaket?* Oslo: Tano. Aschehoug.

- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Skjærpe, H. H. (2011). OCAI teori. *Kulturtrekk hos organisasjoner*. Masteroppgave ved NTNU.
- Solberg, A. G. (2012). *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*. Avhandling for graden ph.d. (philosophiae doctor) ved Universitetet i Oslo.
- Uleberg, O.I. R. (Journalist i Fædrelandsvennen), (2014). *Storkommune fra Bjåen til Kristiansand*. Hentet 30.03.14, fra <http://www.fvn.no/lokalt/setesdal/Foreslar-storkommune-fra-Bjaen-til-Kristiansand-2562640.html>
- Weber, M. (1979). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Øgård, M. (2012). Figuren «Det kommunale kretsløp». Forelesning på Universitetet i Agder, 02.02.2012.
- Øgård, M. (2005). «New Public Management – fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart?» i Baldersheim, H. og Rose, L. E. (2005). *Det kommunale laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Årsrapport 2012. Kristiansand kommunes årsrapport for 2012.

Vedlegg: Verktøyet for vurdering av organisasjonskultur – OCAI.

<i>1. Fremtredende kjennetegn</i>		<i>Nå</i>	<i>Foretrukket</i>
A	Organisasjonen er et veldig personlig sted. Den er som en forlenget familie. Folk ser ut til å dele mye av seg selv.		
B	Organisasjonen er et dynamisk sted og har en entreprenørånd. Folk er villig til å ta en sjanse og ta risikoer.		
C	Organisasjonen er svært resultatorientert. En av de største utfordringene er å få jobben gjort. Folk er svært konkurransepreget og oppnåelsesorientert.		
D	Organisasjonen er et svært kontrollert og strukturert sted. Det er hovedsakelig formelle prosedyrer som bestemmer hva folk skal gjøre.		
Total		100	100
<i>2. Organisasjonsledelse</i>		<i>Nå</i>	<i>Foretrukket</i>
A	Ledelsen i organisasjonen er generelt sett ansett for å veilede, tilrettelegge eller pleie.		
B	Ledelsen i organisasjonen er generelt sett ansett for å oppmuntre til gründervirksomhet, innovasjon eller å ta risikoer.		
C	Ledelsen i organisasjonen blir generelt sett ansett for å være seriøs, resultatorientert og pågående.		
D	Ledelsen i organisasjonen blir generelt sett ansett for å være opptatt av å koordinere, organisere eller at effektiviteten går på skinner.		
Total		100	100
<i>3. Ledelse overfor ansatte</i>		<i>Nå</i>	<i>Foretrukket</i>
A	Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av teamarbeid, konsensus og deltakelse.		
B	Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg.		
C	Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og oppnåelse.		
D	Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av sikkerhet i ansettelse, overensstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet i forhold mellom mennesker.		
Total		100	100
<i>4. Organisasjonslimet</i>		<i>Nå</i>	<i>Foretrukket</i>
A	Limet som holder organisasjonen sammen, er lojalitet og gjensidig tillit. Ansvaret overfor organisasjonen er høy.		
B	Limet som holder organisasjonen sammen, er forpliktelse overfor innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende på sitt felt.		
C	Limet som holder organisasjonen sammen, er vektleggingen av prestasjon og måloppnåelse.		

D	Limet som holder organisasjonen sammen, er formelle regler og retningslinjer. Å opprettholde en organisasjon som går på skinner, er viktig.		
Total		100	100
5. <i>Strategiske vektlegginger</i>		<i>Nå</i>	<i>Foretrukket</i>
A	Organisasjonen vektlegger menneskelig utvikling. Høy tillit, åpenhet og deltakelse blir fastholdt.		
B	Organisasjonen vektlegger å skaffe seg nye ressurser og skape nye utfordringer. Å prøve nye ting og være på utkikk etter nye muligheter blir verdsatt.		
C	Organisasjonen vektlegger konkurransedrevne handlinger og prestasjoner. Å oppnå målsettinger og vinning i markedet er dominerende.		
D	Organisasjonen vektlegger kontinuitet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og at alt går på skinner, er viktig.		
Total		100	100
6. <i>Suksesskriterier</i>		<i>Nå</i>	<i>Foretrukket</i>
A	Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av utvikling av de menneskelige ressursene, teamarbeid, ansattes forpliktelse og hensyn overfor folk.		
B	Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å ha unike produkter eller de nyeste produktene. Den er en markedsleder og innovatør.		
C	Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å vinne i markeder og å utkonkurrere sine konkurrenter. Konkurranspreget markedsledelse er viktig.		
D	Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av effektivitet. Pålitelig fremføring, feilfri planlegging og lavkostnadsproduksjon er kritisk.		
Total		100	100