

Organisasjonskultur på Sørlandet



Anne Helene Grunni og Wiggo Nordskag

Veiledere

Linda Hye og Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2014

Forord

Denne masteroppgaven er avsluttende del av et erfaringsbasert masterprogram i kommunal ledelse ved Universitet i Agder, fakultet for samfunnsvitenskap. Målet med oppgaven har vært å kartlegge organisasjonskulturen i kommunene på Agder og se om det er forskjeller mellom disse kommunene. Vi har undersøkt organisasjonskulturen i 30 kommuner. 110 av 200 respondenter gjennomførte undersøkelsen. Dette gir en svarprosent på 55 %, som vi er meget godt fornøyd med.

Kommunene i hele landet står i dag over den største kommunereformen siden den forrige kommunestrukturen på 1960-tallet. Alle kommuner skal utrede sammenslåing og prosessen startet allerede nå i høst. Fylkesmennene har fått i oppdrag å legge til rette for de lokale prosessene, med KS regionalt på lag. Dette er politisk forankret gjennom vedtak i Stortinget, som også Arbeiderpartiet støttet. Vi mener at ut fra dette perspektivet, kan vår kartlegging av organisasjonskultur blant kommunene på Sørlandet være et positivt bidrag til prosessene som skal gjennomføres i tiden fremover.

Vi vil takke våre dyktige veiledere, Linda Hye og Morten Øgård, som hele veien har bidratt med gode råd og innspill, og ikke minst motivert oss i arbeidet med denne masteroppgaven. I tillegg vil vi også takke Hjalmar Djonne for gode innspill i slutfasen.

Vi takker også rådmenn og ledergruppene i kommunene på Agder for deltakelse i vår kulturkartlegging av kommunene. Dersom det kan være av interesse kan kommunene ta kontakt med forfatterne av denne oppgaven for å få tilsendt profilen for sin kommune.

Våre arbeidsgivere, Kristiansand kommune og Kristiansand Revisjonsdistrikt IKS fortjener stor takk for at vi har hatt mulighet til å gjennomføre masterprogrammet i kommunal ledelse.

Sist, men ikke minst, fortjener våre familier og venner takk for god støtte og tålmodighet i vårt arbeid med å gjennomføre arbeidet med masteroppgaven.

Kristiansand, 30. november 2014

Anne Helene Grunni

Wiggo Nordskog

Sammendrag

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) er i dag det mest brukte verktøyet internasjonalt for å gi en presis identifisering og grunnlag for endring av organisasjonskultur. På tross av dette, er verktøyet lite brukt i Norge og det har aldri før vært brukt på Sørlandet for å identifisere og sammenligne organisasjonskultur på tvers av kommunene.

Vår bruk av OCAI for å se på organisasjonskulturen på tvers av rådmennenes ledergrupper i hele Agder er et nybrottsarbeid, og vår eksplorative forskning vil kunne danne grunnlag for videre kartlegging i norske kommuner.

Studier av organisasjonskulturer på tvers av kommuner er høyaktuelt. Sentrale politiske myndigheter har startet en prosess hvor målsettingen er å få færre, men større og mere robuste kommuner. Mange kommuner vil trolig bli slått sammen, og det skal etableres nye organisasjoner og kulturer.

Skulle kommunereformen bli lagt død, vil fortsatt prosjektet være særs relevant. Dette gjelder både i forhold til den enkelte kommunes behov for å gjøre endringer for å møte press fra omgivelsene, men også i forbindelse med et stadig økende omfang av interkommunalt samarbeid.

Kjennskap til og oppmerksomhet rundt kulturelle forskjeller vi finner i regionen er viktig kunnskap før en starter sammenslåing og/eller utvikler videre interkommunalt samarbeid.

Vår problemstilling har vært:

1. Hva er det dominerende kulturuttrykk blant kommunene på Sørlandet?
2. I hvilken grad er det variasjon i kulturuttrykket hos kommunene på Sørlandet?
3. Hva kan forklare variasjoner (likheter og forskjeller) i kulturuttrykk mellom kommunene på Sørlandet?

Vi har gjennom vår studie avdekket at organisasjonskulturen blant kommunene på Agder avviker mye i forhold til internasjonale undersøkelser og at det synes å være svært store kulturelle forskjeller i Agderregionen.

Våre funn viser at det dominerende kulturuttrykket for kommunene på Sørlandet på et overordnet nivå er klankultur, mens trenden internasjonalt er at offentlig administrasjon har høyest fokus på hierarki. Her kommer klankultur helt nede på tredje plass. Gjennomsnittscore på klankultur i vår region er på 32 noe som er 12 poeng høyere enn internasjonale målinger av offentlig administrasjon.

En interessant observasjon er at vårt funn av klankultur i offentlig sektor støttes av en masteroppgave skrevet våren 2014 (Tronstad, M., Aasen, T. M. & Velle, Å. F., 2014). Selv om klankulturen står sterkt i mange kommuner finner vi en klart sterkere klankultur i indre Agder (periferien) enn i de store kystnære kommunene (sentrum)

Et annet svært interessant funn er at 25 av 26 kommuner har klart størst fokus på interne forhold (klan og hierarki), og som en konsekvens av dette mindre fokus på konkurranse og utvikling (marked og adhokrati).

Våre funn viser en klar sammenheng mellom kommuneøkonomi og kontroll (hierarkikultur). Kommuner med negativt driftsresultat scorer høyt på hierarkikultur, mens vi forventet at dårlig økonomi ville frigjøre kreative krefter rettet mot utvikling og innovasjon (adhokratikultur).

Våre funn viser også en klar sammenheng mellom hvordan kommunene rekrutterer ledere og hvem de samarbeider med og score på adhokratikultur. Høy grad av internrekruttering synes å gi svakere kultur for utvikling, mens høy grad av samarbeid synes å gi sterkere kultur for utvikling og innovasjon.

Selv om det i vår studie sett mot andre internasjonale studier er klare tendenser på fokus på interne forhold (klan og hierarki) så ser vi store forskjeller mellom kommuner, forskjeller det er viktige å være oppmerksomme på og ta hensyn til i et eventuelt arbeid med ny kommunestruktur.

På bakgrunn av de funn vi har gjort kan vår studie være et bidrag for hver enkelt kommune til å forstå sin organisasjonskultur, og hva de kan gjøre med den enten alene eller i samarbeid med andre kommuner i regionen.

Funnene vi har gjort er ikke noen fasit som ledergruppene kan bruke direkte. Kulturprofilen kan gi et refleksjonsgrunnlag som ledergruppene kan bruke for å vurdere om kommunen har en lederkultur som bidrar godt nok til å møte de endringskrav som omgivelsene stiller. Hver enkelt ledergruppe må vurdere sin score og finne ut hva profilen betyr for dem.

Vi venter med interesse på det videre arbeid med kulturkartlegging av kommune-Norge. Det blir spennende å se hvordan våre funn av kulturuttrykk på Sørlandet vil stå i forhold til funn i andre regioner i landet.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	4
1 Innledning	10
1.1 Tema.....	10
1.2 Problemstilling	12
1.3 Kommunene på Agder.....	13
2 Metode	15
2.1 Valg av forskningsdesign.....	15
2.2 Metodebeskrivelse	15
2.3 Dataanalyse	17
2.4 Fortløpende respondentoppfølging.....	20
2.5 Validitet og reliabilitet.....	24
2.6 Erfaringer med bruk av OCAI	25
3 Teoretisk forankring av avhengig variabel (organisasjonskultur).....	27
3.1 Organisasjonskultur er eller har	30
3.2 Organisasjonskultur og ledelse	31
3.2.1 Kulturens 3 nivåer	33
3.3 Competing Values Framework	36
3.3.1 Modellen	37
3.3.2 De fire kulturtypene	38
4 Analysemodell og teoretisk forankring av uavhengige variabler	42
4.1 Teoretisk forankring av uavhengige variabler	43
4.1.1 Kommunestørrelse	47
4.1.2 Omgivelsene	49
4.1.3 Organisering	52
4.1.4 Geografisk beliggenhet.....	54
4.1.5 Økonomisk stilling.....	55
4.1.6 Trekk ved ledergruppa - rekruttering	57
4.1.7 Trekk ved ledergruppa – kvinnelige ledere.....	58
4.1.8 Nettverk og samarbeid.....	59
4.1.9 Politisk styring	61
5 Analyse og funn	63
5.1 Hva er det dominerende kulturuttrykk blant kommunene på Sørlandet	63
5.2 I hvilken grad er det variasjon i kulturuttrykket for kommunene på Sørlandet	69
5.2.1 Kulturuttrykk for den enkelte kommune på Agder	70
5.2.2 Beskrivelse av variasjon i kulturuttrykket for kommunene på Agder	75
5.3 Hva kan forklare variasjoner i kulturuttrykk mellom kommunene på Sørlandet	79
5.3.1 Kommunestørrelse	80

5.3.2	Omgivelser	82
5.3.3	Organisering	84
5.3.4	Geografisk beliggenhet.....	87
5.3.5	Økonomisk stilling.....	89
5.3.6	Rekruttering.....	92
5.3.7	Kvinnelige ledere versus mannlige ledere	94
5.3.8	Nettverk og samarbeid.....	98
5.3.9	Politisk styring	101
5.3.10	Oppsummering hypoteser	103
5.3.11	Oversikt over dominerende kulturuttrykk.....	105
6	Avslutning og oppsummering	107
6.1	Funn i forhold til våre problemstillinger	107
6.2	Foretrukket kulturuttrykk blant Sørlandskommunene	110
6.3	Veien videre.....	112
	Litteraturliste.....	117
	Vedlegg.....	121

Figurliste

Figur 1: Kommunene på Agder og inndeling i regionråd:	13
Figur 2: Gangen i en undersøkelse:.....	17
Figur 3: Skille mellom struktur og kultur:.....	27
Figur 4: To perspektiver på organisasjonskultur:	30
Figur 5: Kulturens 3 nivåer og samspillet mellom dem:	33
Figur 6: Rammeverket for konkurrerende verdier:	38
Figur 7: De fire forskjellige kulturtypene:.....	41
Figur 8: Analysemodell av faktorer som kan forklare variasjoner i organisasjonskultur:	42
Figur 9: Ulike organisasjonsegenskaper betinget av kjennetegn ved omgivelsen:	46
Figur 10: Antatt sammenheng mellom kommune størrelse og grad av hierarkikultur:.....	49
Figur 11: Antatt sammenheng mellom omgivelser og grad av adhokratikultur:	51
Figur 12: Antatt sammenheng mellom organisering og grad av hierarkikultur:	53
Figur 13: Antatt sammenheng mellom organisering og grad av klankultur:.....	54
Figur 14: Antatt sammenheng mellom geografisk beliggenhet og grad av klankultur:	55
Figur 15: Antatt sammenheng mellom økonomisk stilling og grad av adhokratikultur:.....	56
Figur 16: Antatt sammenheng mellom internrekruttering og grad av klankultur:.....	57
Figur 17: Antatt sammenheng mellom andel kvinnelige rådmenn og grad av klankultur:	59
Figur 18: Antatt sammenheng mellom andel kvinnelige ledere og grad av klankultur:	59
Figur 19: Antatt sammenheng mellom deltakelse i nettverk og samarbeid og grad av adhokratikultur:.....	61
Figur 20: Antatt sammenheng mellom politisk styring og grad av markedskultur:	62

Figur 21: Nåværende kulturuttrykk for hele Agder:.....	64
Figur 22: Profiler for de seks dimensjoner av organisasjonskulturen på Agder:	66
Figur 23: Profiler for nåværende kulturuttrykk for Aust-Agder og Vest-Agder:	68
Figur 24: Profiler for nåværende kulturuttrykk for 13 kommuner i Aust-Agder:	70
Figur 25: Profiler for nåværende kulturuttrykk for 13 kommuner i Vest-Agder:	73
Figur 26: Kulturuttrykk for små, mellomstore og store kommuner:	80
Figur 27: Kulturuttrykk for kystkommuner, mellomliggende kommuner og kommuner i indre Agder:.....	82
Figur 28: Kulturuttrykk for 2-nivå og 3-nivå kommuner:	84
Figur 29: Kulturuttrykk for geografisk beliggenhet:	87
Figur 30: Kulturuttrykk for kommuner med positivt og negativt netto driftsresultat:	89
Figur 31: Kulturuttrykk for rekruttering:.....	92
Figur 32: Kulturuttrykk kvinnelige rådmenn versus mannlige rådmenn:	94
Figur 33: Kulturuttrykk for andel kvinnelige ledere i kommuner:	96
Figur 34: Kulturuttrykk for kommuner med mye, middels og lite samarbeid:	98
Figur 35: Sammenheng mellom politisk styring og grad av markedskultur:	101
Figur 36: Konkurransetsetting i danske kommuner	103
Figur 37: Nåværende og foretrukket kulturuttrykk på Agder:	110

Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over hvilke parti ordførerne i kyst- og innlandskommuner kommer fra:	14
Tabell 2: Størrelse på kommunens ledergruppe og svarprosent:.....	23
Tabell 3: Oversikt over hypotesene:.....	47
Tabell 4: Høyeste og laveste score på de forskjellige kulturene:	77
Tabell 5: Dominerende kulturuttrykk på Sørlandet:.....	106
Tabell 6: Oppsummering av hypotesene:.....	109

1 Innledning

1.1 Tema

Kommunestrukturen har ligget fast over mange år, men nå er det en økende politisk interesse for å endre på denne. Mange mener at en trenger flere større og robuste kommuner for å levere tjenester med tilstrekkelig høy kvalitet. Samtidig har samfunnet en stadig sterkere forventning om at kommunene forvalter materiell samt menneskelige og økonomiske ressurser på en optimal måte.

Kommunene på Sørlandet står overfor mange utfordringer i denne sammenheng. Mange kommuner på Sørlandet har få innbyggere og det er derfor vanskelig å se for seg at antall kommuner vil bestå. På et felles formannskapsmøte i regi av kommunene i Knutepunkt Sørlandet gjennomgikk Lars-Erik Borge (2014), som er medlem av regjeringens ekspertutvalg for kommunereformen, kriterier for god kommunestruktur og overføring av oppgaver. Her ble det fokusert på samfunnsmessige hensyn innenfor områdene tjenesteyting, myndighetsutøvelse, samfunnsutvikling og demokratisk arena med tilhørende kriterier for hvert av områdene.

Det vil i årene som kommer være et ytre press for å tilpasse strukturen samtidig som Regionplan Agder 2020 skal implementeres (Politisk samordningsgruppe, 2013). Regionplanen beskriver det gode liv på Agder, miljøvennlig, en god plass for alle, et velfungerende næringsliv, borgere med høy kompetanse og kommunikasjon som styrker utvikling av fellesskapet i regionen. Hovedutfordringene for å nå målene i regionplan 2020 er å stoppe fraflytting og skape vekst i hele landsdelen, dette krever et tett samarbeide. Selv om næringslivet har hatt en betydelig vekst i deler av regionen, så viser levekårsundersøkelser at agderfylkene kommer dårlig ut på viktige områder som likestilling, utdanning og andel yrkesaktive kvinner.

Signal fra sentrale myndigheter tyder på at vi får en ny kommunestruktur, enten ved frivillighet eller tvang. Regionen står således trolig overfor enorme utfordringer med å etablere og utvikle nye organisasjoner. Det er derfor avgjørende for at agderkommunene skal få en bærekraftig utvikling, at landsdelen greier å etablere nye felles verdier og skape ny vekst.

Forståelse av egen organisasjonskultur og forskjeller/likheter i organisasjonskultur i regionen, kan være med på å bidra til at fremtidige endringsprosesser kan gjennomføres på en vellykket måte. Organisasjonskultur påvirker alle ledd i en virksomhet og kanskje er lederens viktigste oppgave å påvirke kulturen slik at organisasjonen når sine mål:

«Det eneste virkelige viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur, og at det som gjør en leder til god leder, er hans evne til å arbeide med kultur» (Schein, 1987, s. 2).

Dette prosjekt er gjennomført i samarbeid med Universitetet i Agder i forbindelse med en nasjonal studie av organisasjonskultur blant et representativt utvalg av norske kommuner. Vi har en særskilt interesse for kommunene på Agder, og har derfor valgt å skrive om Sørlandet. Det er første gangen det foretas en kulturkartlegging på kommunenivå på Agder. Studiet som gjennomføres er en kartlegging av organisasjonskultur der sentrale forskningstemaer er hvorvidt det eksisterer en kultur som er gjennomgående for kommunale organisasjoner, hvilke verdigrunnlag kommunene opererer ut i fra, og hvilke endringsstrategier som eventuelt fordres av den enkelte ledere i den eksisterende kultur.

Vi vil gjennom dette prosjektet undersøke om det finnes en dominerende organisasjonskultur blant ledergruppene i kommunene på Sørlandet eller om det er store variasjoner mellom kommunene. Som et utgangspunkt tenker vi at det er kulturelle variasjoner mellom kommunene på Sørlandet basert på historie, næringsliv, jordbruk, økonomi, utdanningsnivå mv.

De største kommunene med flest innbyggere ligger langs Sørlandskysten. Disse har på grunn av sin geografiske beliggenhet i århundret drevet handel og har hatt mye kontakt mot større deler av Norge og handel med andre land. Her vil det være naturlig å stille spørsmål om hvordan dette har påvirket kulturen i denne delen av Sørlandet. Videre om det fortsatt er slik at disse kommunene er mer utadrettet og har mer kontakter mot omverdenen enn kommuner som ikke har kystlinje. Det kan tenkes at innlandskommunene som har begrenset sin aktivitet til handel i nærområde og nærliggende kommuner, ikke har blitt påvirket av omverden på samme måte som kystkommunene på Sørlandet.

I den senere tid er det også blitt et stadig sterkere fokus på tjenestene som kommunene leverer har god kvalitet og at de er kostnadseffektive. For å gi gode tjenestetilbud i fremtiden er det viktig å utvikle gode rutiner og prosesser som sikrer en optimal bruk av ressursene. Som et element i å oppnå optimal bruk av ressursene er det et økt politisk fokus på konkurranseutsetting i kommunene. De fleste kommuner har i dag valgt å sette ut deler av tjenesteproduksjonen til private aktører.

Vi antar at forskjeller i organisasjonskultur kan forklares på bakgrunn av variabler som kommunenes størrelse, organisering, omgivelsene, økonomi, nettverk og samarbeid, politisk styring, ledergruppenes sammensetning og geografisk plassering.

Vi kjenner ikke til om det er noen rådende organisasjonskultur på Sørlandet, men kommuner er som andre store offentlige organisasjoner kjent for å ha et «tungrodd» byråkrati. Om byråkrati er den rådende kulturen på Sørlandet er vanskelig å si, men vår undersøkelse vil kunne gi noen svar på dette. I følge Weber (1973) vil også byråkratiet bli mere omfattende og fremtredende i store organisasjoner kontra små organisasjoner. Det blir derfor interessant å se om vi finner forskjeller i forhold til byråkrati mellom store og små kommuner.

1.2 Problemstilling

På bakgrunn av ovenstående har vi formulert en 3-delt problemstilling:

- 1. Hva er det dominerende kulturuttrykk blant kommunene på Sørlandet?**
- 2. I hvilken grad er det variasjon i kulturuttrykket hos kommunene på Sørlandet?**
- 3. Hva kan forklare variasjoner (likheter og forskjeller) i kulturuttrykk mellom kommunene på Sørlandet?**

1.3 Kommunene på Agder

På Agder er det 30 kommuner hvorav 12 er kystkommuner og 18 er innlandskommuner. Det er en vanlig oppfatning at kulturen hos kyst- og innlandskommuner er forskjellig.

Figur 1: Kommunene på Agder og inndeling i regionråd:



Mange av kommunene er små, 15 kommuner har under 5.000 innbyggere, mens bare 4 kommuner har flere enn 15.000 innbyggere, som er det nivået ekspertutvalget nedsatt av regjeringen har kommet til som en minste størrelse som kommuner bør ha. Omtrent 45 % (130.000 av 290.000) av innbyggerne på Agder bor i de 2 største kommunene, Kristiansand

og Arendal. 9 av de 10 største kommunene etter innbyggertall ligger geografisk ved kysten (kystkommuner). Med unntak av Vennesla (14.000 innbyggere) har ingen av de øvrige innlandskommunene over 6.500 innbyggere.

For å møte de utfordringene kommunene står overfor er det etablert 5 regionråd; Listerregionen og Lindesnesregionen i Vest-Agder, Knutepunkt Sørlandet som består av kommuner fra begge fylker og Østre-Agder regionråd og Setesdal regionråd i Aust-Agder.

Den politiske sammensetningen på Agder viser et tydelig skille mellom innland og kyst. 8 av 12 kystkommuner har ordfører fra Høyre/FrP, mens 10 av 18 ordførere i innlandskommuner har ordfører fra KRF/SP/V. Videre har A/SV totalt 6 ordførere i regionen, hvorav vi finner 5 av disse i innlandskommuner.

Tabell 1: Oversikt over hvilke parti ordførerne i kyst- og innlandskommuner kommer fra:

Ordfører / Geografi	Kystkommuner med over 25.000 innbyggere	Kystkommuner med under 25.000 innbyggere	Innlandskommuner
Høyre / FrP	2	6	2
KrF / Sp / V		2	10
Ap / SV		1	5
Annet		1	1

2 Metode

I dette kapitlet vil vi beskrive og begrunne det metodiske opplegget vi har valgt for vår empiriske undersøkelse. Metode er et vidt begrep og omhandler alle fremgangsmåter vi gjennomfører for å samle inn og bearbeide data.

Aubert (1985, s. 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».

Metoden skal bidra til å fremskaffe de data vi trenger for å besvare problemstillingene forskningen skal gi svar på. Metodebruk skal videre sikre (a) *validitet* (gyldighet) og (b) *reliabilitet* (pålitelighet) i forskningen.

2.1 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan eller skisse for en undersøkelse. Forskningsdesign kan deles inn i 3 hovedgrupper; eksplorativt (utforskende) design, deskriptive (beskrivende) design og kausalt (årsaks – virkning) design.

Vi har en klar problemstilling, vi har flere uavhengige variabler som vi vil bruke til å beskrive vår avhengige variabel (organisasjonskultur) og vi har en klart definert populasjon slik at grunnlaget for å gjennomføre en deskriptiv forskningsstudie er til stede.

2.2 Metodebeskrivelse

Vi vil gjennomføre en hypotetisk deduktiv studie. Vi har utviklet et sett med hypoteser som vil bli prøvd mot forskjellige kulturprofiler vi finner gjennom en kvantitativ studie basert på analyseverktøyet OCAI. Vårt hovedfokus er ikke å beskrive hver enkelt kommunes ledergruppeprofil, men kartlegge og beskrive sammensetninger av kommuneprofiler basert på et sett med uavhengige variabler. Videre ønsker vi å påvise forskjeller i profilene og gjennom

teori forklare årsaker på forskjellene i disse profilene. Vi har laget våre hypoteser på bakgrunn av teori og sjekket ut hypotesene mot de svar vårt utvalg har gitt. På denne måten vil vi få verifisert eller avkreftet våre hypoteser.

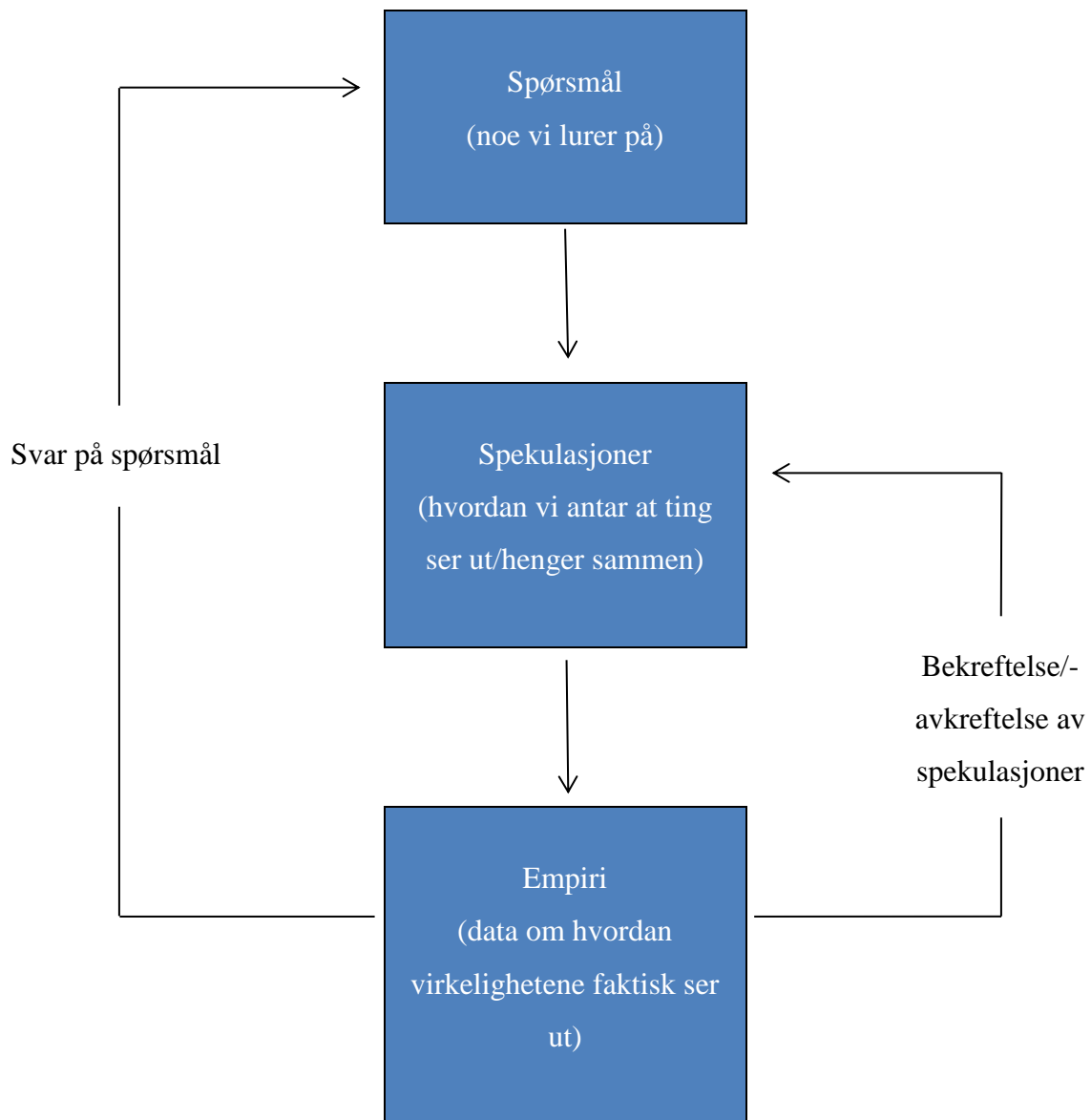
Vi har ikke som ambisjon å fastslå at en eller flere variabler er årsaken til variasjonene i ledergruppeprofilene, men vi kan i våre analyser finne ut om det foreligger samvariasjon.

For å kartlegge organisasjonskulturen i toppledergruppene i kommunene på Agder vil vi bruke rammeverket Competing Values Framework (CVF) og kartleggingsverktøyet OCAI. Dette er en kvantitativ survey og vårt utvalg består av rådmenn og rådmannens ledergruppe i alle kommunene på Agder.

Hypotetisk deduktiv forskning er gjerne basert på en kvantitativ survey, så også i vårt tilfelle. Fordelen med dette er blant annet at vi skaper en avstand til vår populasjon og har derfor lite direkte påvirkning på de svarene som gis. En ulempe er selvfølgelig risikoen for at respondentene ikke forstår språket i surveyen og på denne bakgrunn avgir «feil» svar. En annen utfordring med denne type studie er at en kan få mangelfulle eller ikke nok dybde i svarene.

Jakobsen (2005, s. 14) tenker seg at en undersøkelse har følgende faser:

Figur 2: Gangen i en undersøkelse:



2.3 Dataanalyse

Ved empiriske undersøkelser gjøres et valg mellom kvalitativ og kvantitativ metode, eller en kombinasjon av disse. Vår problemstilling er begrenset til å gi en beskrivelse av kulturuttrykk i ledergruppene og foreta sammenligninger av profiler og vi har på denne bakgrunn valgt å gjennomføre en kvantitativ studie basert på OCAI som er utviklet med bakgrunn i Competing

Value Framework. OCAI blir sett på som et kartleggingsverktøy som er både praktisk og effektivt, samt at det er et godt utprøvd verktøy internasjonalt (Cameron & Quinn, 2013).

Den kvantitative undersøkelsen har vi gjort tre-delt.

Første del bygger på den internasjonalt anerkjente metoden OCAI hvor vi kartlegger organisasjonskulturen i toppledergruppene i alle kommuner på Agder. Denne delen av undersøkelsen vil kunne gi oss svar på del 1 og 2 i vår problemstilling. Vi får data for hver enkelt kommune og vi får aggregerte data for hele Agder. Spørreundersøkelsen for kartlegging av organisasjonskultur er tatt med som vedlegg 1.

Kartleggingsskjemaet (OCAI) som utgjør del 1 av undersøkelsen er bygd opp om påstander som respondentene skal svare på og som gir score i forhold til type kultur. I denne delen får vi oppgitt score på ulike kulturuttrykk fra de forskjellige respondentgruppene, og om det er samsvar mellom den nåværende kultur og den ønskede kultur. Dette gir oss et grunnlag for å undersøke nærmere hva årsaker til forskjeller kan være på tvers av kommunene.

CVF ble utviklet for å se på hvilke faktorer som innvirket på organisasjoners suksess basert på kulturuttrykk. Rammeverket består av seks dimensjoner som forklarer de grunnleggende uttrykkene for organisasjonskultur. Disse dimensjonene bygger på de grunnleggende antakelsene (fremtredende kjennetegn og organisasjonslimet), samhandlingsmønster (organisasjonsledelse og ledelse overfor ansatte) og den organisatoriske retningen (strategiske vektlegginger og suksesskriterier) som beskriver de grunnleggende trekkene ved kulturen (Cameron & Ettington, 1988).

Ut fra de seks dimensjonene som forklarer de grunnleggende uttrykkene for organisasjonskultur kom Cameron og Quinn (2013) frem til fire forskjellige kulturer/verdier som hver og en er like gode:

- Klan (samarbeid)
- Hierarki (struktur)
- Adhokrati (utvikling)
- Marked (konkurransen)

I del 2 har vi utviklet åtte tilleggsspørsmål som går på utdanningsnivå, utdanningsbakgrunn, rekruttering, nettverk og samarbeid, deltakelse på internasjonale konferanser, om kommunen har konkurranseutsatt lovpålagte tjenester og til slutt alder. Dette er uavhengige variabler som kan bidra til å forklare variasjon i kulturtrekk. Årsaken til at vi ønsket flere variabler enn selve skjemaet er at det kan gi oss et bedre forklaringsgrunnlag. Tilleggsspørsmålene vedrørende utdanningsbakgrunn og konkurranseutsetting av lovpålagte tjenester ble ikke entydige nok til at vi ville bruke de videre i analysearbeidet.

I del 3 av undersøkelsen forhåndskodet vi en del informasjon som vi vil bruke i det videre arbeidet. Informasjonen vi forhåndskodet var kjønn, stillingstittel, økonomi, geografisk beliggenhet, kommunestørrelse, 2- og 3-nivåmodell og partitilhørighet for ordfører. Spørsmålene vil bidra til å gi oss svar på våre avhengige variable som vi bruker i forskningen vår.

Del 2 og del 3 gir oss tilleggsinformasjon som vil bidra til å gi oss svar på vår tredje problemstilling.

I vår analysemodell og den teoretiske forankring av uavhengige variabler har vi et sett av faktorer som kan forklare variasjoner i organisasjonskulturen på Sørlandet. For å kunne gjennomføre analysen har vi valgt å dele inn kommunene i flere typer kategorier avhengig av hvilken forankring de teoretiske variabler har. Vi har valgt å bruke disse kategoriene:

- Kommunestørrelse: Små, mellomstore og store kommuner.
- Omgivelser: Kystkommuner, mellomliggende kommuner og kommuner i indre Agder.
- Organisering: 2-nivå og 3-nivåkommuner.
- Geografisk beliggenhet: Geografisk sentrum, midten og periferien.
- Økonomisk stilling: Positivt netto driftsresultat og negativt netto driftsresultat.
- Rekruttering: Intern rekruttering, intern og annen offentlig virksomhet og annen kommune, offentlig virksomhet og privat.
- Kjønn ledere: Kvinnelig og mannlig rådmann og andel kvinnelige ledere.
- Nettverk og samarbeid: Mye samarbeid, middels samarbeid og lite samarbeid.
- Politisk styring: Høyre/FrP, KrF/Sp/V og Arbeiderpartiet/SV.

Ved vurdering av styrken på dominerende kulturuttrykk har vi valgt følgende skala:

- Sterk (28 - 30)
- Meget sterk (31 – 33)
- Særlig sterk (34 – 37)

2.4 Fortløpende respondentoppfølging

Universitetet i Agder sendte på vegne av oss en forespørsel til alle rådmenn på Agder om deltakelse i vår undersøkelse. Ingen kommuner reservert seg, men Universitetet i Agder skulle gjennomføre en kulturkartlegging ved bruk av samme verktøy overfor Lyngdal kommune. Det ble derfor bestemt at vi skulle holde Lyngdal utenfor vårt utvalg i første omgang. Vi skulle heller få ta del i grunnlagsdata for Lyngdal kommune på et senere tidspunkt.

For øvrige kommuner hentet vi inn epostadresser på alle medlemmer i rådmannens ledergruppe. I hovedsak ble dette gjort ved at vi sendte en henvendelse til kommunens postmottak hvor vi fikk oversendt en oversikt over ledergruppens sammensetning; Navn, epost og funksjon (rådmann, direktør, kommunalsjef, enhetsleder innenfor økonomi, oppvekst, helse, teknisk mv). På denne måten sikret vi at vi fikk korrekt epostadresse på alle respondentene. Informasjonen vi fikk inngikk så i vår koding før vi sendte epost til alle medlemmene. Det var i denne prosessen ganske spennende å se hvordan størrelsen på ledergruppene varierte.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut via SurveyXact 28. mars 2014 til 194 respondenter i kommunene på Agder.

Vi har fortløpende svart på henvendelser fra respondentene i forhold til spørsmål og kommentarer til undersøkelsen. Kommentarene har variert fra at emnene var for teoretisk og umulig å svare på, til spørsmål om hvordan anonymiteten ble ivaretatt. Spørsmålsstillingene i forhold til kulturbegrepene oppleves av flere respondenter som lite konkrete. Flere respondenter beskriver undersøkelsen som krevende å svare på og enkelte har gitt tilbakemelding på at de finner undersøkelsen for krevende til at de ønsker å gjennomføre den.

Det har også vært krevende å få inn svar fra respondentene. Vi sendte første påminnelse til 148 respondenter 4. april og i begynnelsen av mai sendte vi påminnelse enkeltvis til kommunene. Tredje påminnelse ble sendt 23. mai til 101 respondenter. For å sikre at vi fikk et representativt utvalg, rettet vi avslutningsvis en forespørsel mot kommuner som ikke hadde svart, og mot kommuner med færre enn to besvarelser. Fra fire kommuner oppnådde vi bare å få svar fra en respondent.

Vi har fått svar fra 55 % fra våre respondenter og oppfølgingen har sikret at alle ledergruppene har gitt svar, slik at vi har redusert risikoen for eventuelle utvalgsskjevheter. For å få et godt bilde av sammenstillinger av kommuner som forskjell på kyst – innland og store kommuner kontra små etc., så mener vi å ha et godt grunnlag for videre analyse.

Når det gjelder den enkelte kommune, så vil profilene for kommuner med lav svarprosent, ikke nødvendigvis gjenspeile den faktiske profilen i kommunen. For eksempel Vegårshei med svarprosent på 50 %. Her gjennomførte 1 av 2 respondenter undersøkelsen og profilen gjenspeiler bare den ene personens oppfatning av organisasjonskulturen i ledergruppa. Søgne kommune har lavest svarprosent med 17 % hvor bare 1 av 6 medlemmer i ledergruppa har besvart undersøkelsen.

I all statistikk vil det være en viss usikkerhet knyttet til dataene som fremkommer. Men jo flere data jo mindre avvik kan en forvente å finne. Så selv om det vil være knyttet usikkerhet til den enkelte kommunes profil, vil likevel kommuner med bare ett svar bidra til å gi et bilde av profilen i forhold til kategorien/gruppen de settes i.

Av de 194 respondentene gjennomførte 102 respondenter hele spørreundersøkelsen og 19 deler av undersøkelsen. Av de 19 gjennomført 2 respondenter del 1 (OCAI), men besvarte ikke tilleggsspørsmålene. Vi har derfor valgt å beholde dataene for disse 2 respondentene og forkaste de øvrige 17 respondentene. I tillegg fikk vi grunnlagsdata for 6 respondenter fra kulturkartleggingen i Lyngdal kommune.

Totalt utgjør vår populasjon 200 respondenter. Vårt grunnlag for analysen består dermed av 110 respondenter, som utgjør en svarprosent på 55 % som vi anser som et representativt og godt grunnlag på videre analyser. Våre veiledere anbefalte at vi oppnådde en svarprosent på minst 40 %.

Undersøkelsen i SurveyXact ble avsluttet 11. juni 2014.

På neste side har vi laget en tabell med oversikt over størrelse på den enkeltes kommunes ledergruppe og svarprosent.

Tabell 2: Størrelse på kommunens ledergruppe og svarprosent:

Kommune	Medlemmer i ledergruppa	Antall svar	Svarprosent (avrundet)
Kristiansand	7	5	71 %
Mandal	5	2	40 %
Farsund	7	5	71 %
Flekkefjord	6	4	67 %
Vennesla	6	3	50 %
Songdalen	4	3	75 %
Søgne	6	1	17 %
Marnardal	4	3	75 %
Åseral	7	3	43 %
Audnedal	4	4	100 %
Lindesnes	4	2	50 %
Lyngdal	6	6	100 %
Hægebostad	5	3	60 %
Kvinesdal	4	4	100 %
Sirdal	3	1	33 %
Arendal	6	3	50 %
Birkenes	5	3	60 %
Bygland	11	5	45 %
Bykle	12	10	83 %
Evje- og Hornnes	5	5	100 %
Froland	3	1	33 %
Gjerstad	10	2	20 %
Grimstad	7	4	57 %
Iveland	12	4	33 %
Lillesand	4	2	50 %
Risør	17	9	53 %
Tvedestrand	11	3	27 %
Valle	4	2	50 %
Vegårshei	2	1	50 %
Åmli	13	7	54 %
Totalt	200	110	55 %

Av tabellen på forrige side kan vi se at det er fire kommuner som har en svarprosent på 100 % og dette er Audnedal, Lyngdal, Kvinesdal og Evje- og Hornnes. Vi har fem kommuner som har over 70 % svarprosent og her inngår Kristiansand, Farsund, Songdalen, Marnardal og Bykle.

Tolv kommuner har en svarprosent på mellom 50 og 70 %. Dette er Flekkefjord, Vennesla, Lindesnes, Hægebostad, Arendal, Birkenes, Grimstad, Lillesand, Risør, Valle, Vegårshei og Åmli. Tre kommuner har en svarprosent på 40 til 49 %, som er Mandal, Åseral og Bygland.

Til slutt har vi seks kommuner med en svarprosent under 35 %. Dette er Søgne, Sirdal, Froland, Gjerstad, Iveland og Tvedestrand.

2.5 Validitet og reliabilitet

Tidspunkt for gjennomføring av undersøkelsen

Vår studie er basert på et måletidspunkt uten at vi går inn og ser på andre prosesser i kommunen og ledergruppa. Svarene vi har fått kan således være farget av at en har vært gjennom prosesser som påvirker opplevelsen av kulturen annerledes enn om vi hadde gjennomført undersøkelsen tidligere eller senere, vi har bare fått et øyeblikksbilde. Vi mener likevel at vi kan forsvare å bruke et øyeblikksbilde som denne, da dataene vil være representative hvor hvordan det er akkurat nå og at de vil være representative fram i tid siden en organisasjonskultur er relativt stabil.

Frafallsproblematikk

Når man gjennomfører kvantitative undersøkelser er det alltid fare for frafall. Det kan være flere grunner til dette:

- Frafall av enheter er sikret ved at vi for det første har kun en type enhet (ledergruppe) og at alle er fulgt opp slik at vi har fått svar fra alle gruppene
- Undersøkelsen må oppfattes som interessant og relevant for respondentene. En rådmann opplyste at hans kommune kun svarte på offentlige obligatoriske spørreundersøkelser av hensyn til kommunens ressursbruk.

- Ved kvantitative studier er det en utfordring at spørsmålene kan tolkes forskjellig og at en derfor får svar som ikke er gyldige. For å sikre et forståelig språk i undersøkelsen, har vi i felleskap med Universitetet i Agder og andre studenter gjennomgått spørsmålsformuleringene og testet disse på et antall testrespondenter før undersøkelsen ble sendt ut. Vi har fått enkelthenvendelser fra respondenter som har sagt at undersøkelsen har vært krevende å svare på.
- Frafall i variabler. I vår undersøkelse er det lav frafall på de enkelte variabler, men noen respondenter har ikke svar på alle variablene.

Representativitet

Vårt utvalg består av alle kommuner på Agder, etter at vi fikk ta del i dataene fra Lyngdal kommune fra Universitetet i Agder. Utvalget er således et representativt utvalg som sammen med en høy svarprosent, gir et godt grunnlag for å trekke konklusjoner av vår forskning.

Vår undersøkelse har vært rettet mot topplederne i kommunene. Større studier viser at toppledere har en tendens til å score høyere på kulturuttrykket klan enn øvrige medlemmer av organisasjonen (Cameron & Quinn, 2013). Vi vil ta hensyn til dette når vi vurderer de score vi får fra ledergruppene.

Objektive data

Det er viktig at alle respondenter opplever at de kan svare fritt og at svarene de avgir ikke kan tilbakeføres. For å ivareta anonymiteten i undersøkelsen har vi valgt å ikke ta med kulturprofil for kommuner med svar fra bare 1 respondent. Dette gjelder kommunene Søgne, Sirdal, Froland og Vegårshei.

2.6 Erfaringer med bruk av OCAI

OCAI er et verktøy for å vurdere organisasjonskultur og har sin styrke i at det er godt utprøvd i tusenvis av organisasjoner, både offentlige og private. Med så mange studier som er gjennomført ved hjelp av OCAI og avhandlinger som er gjort om OCAI, har en god dekning for å fastslå at rett bruk av verktøyet gir en presis beskrivelse av organisasjonskulturen.

Vår største utfordring har vært at OCAI er lite brukt i Norge. I Norge er det så langt vi har kjent til, kun gjennomført noen få enkeltcase i bruk av OCAI for å sammenligne kulturuttrykk internt i en organisasjon.

Bruk av OCAI for å studere og finne variasjoner i kulturuttrykk på tvers av kommuner har aldri tidligere vært gjennomført i Norge. Vår studie av kulturuttrykk på tvers av ledergrupper i en hel region i Norge er et nybrottsarbeid og vår eksplorative forskning vil kunne danne grunnlaget for videre kartlegging i andre norske kommuner.

OCAI har gitt oss et godt grunnlag for å besvare del 1 og 2 i vår problemstilling. Men vi ønsket å gå videre og finne forklaringer på eventuelle variasjoner vi fant. Vi utviklet et sett med uavhengige variabler og forhåndskodet data som vi ønsket å bruke for å forklare våre funn fra OCAI. Dette var et krevende arbeid, men svarene har gitt oss et godt bidrag til å forklare variasjoner i kulturuttrykkene i vår populasjon.

En utfordring vi møtte før vi startet vår undersøkelse var at spørsmålsstillingene ikke var tilpasset norsk kontekst. Hele undersøkelsen ble gjennomgått for å få til et forståelig språk. Vi opplever at vi lyktes med å skape et forståelig språk sett i forhold til vår populasjon. En indikasjon på dette er vår relativt høye svarprosent som tyder på at respondentene har funnet spørsmålsstillingene som relevante.

Vår mest positive opplevelse med bruken av OCAI er at det har vært enkelt ved hjelp av profiler, å beskrive/få frem særtrekk ved de enkelte organisasjonskulturene. Funnene synes veldig tydelige, variasjonene er til dels svært store.

Siden OCAI ikke er særlig brukt i norsk forskning vil våre funn kunne gi en antydning om vi finner sammenfallende trekk med internasjonale forskningsresultater. Våre funn avviker fra funn i offentlig sektor i andre land, men vi er likevel trygge på at vi har fått frem de variasjoner og de særtrekk som gjelder for vår populasjon. Så vil fremtidig forskning gi svar på om vår region har spesielle trekk eller om tilsvarende gjelder for flere regioner i Norge.

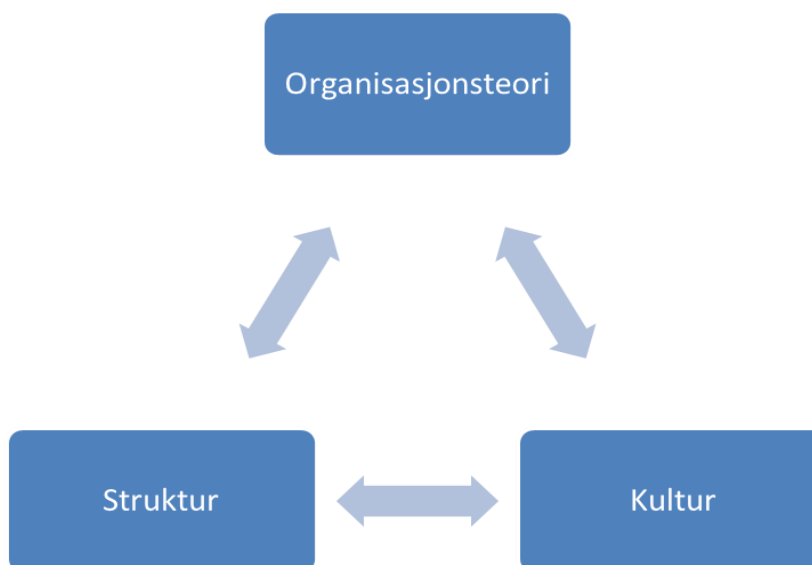
Competing Values Framework blir nærmere beskrevet i kapittel 3.3.

3 Teoretisk forankring av avhengig variabel (organisasjonskultur)

I teoridelen vår vil vi belyse og diskutere de teoretiske begrepene vi benytter i masteroppgaven. Først vil vi trekke opp de store linjene i den historiske utviklingen fra å tenke struktur til å ha kultur i fokus. Deretter vil vi forklare hvorfor det er viktig å studere organisasjonskultur.

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 begynnelsen av 1900-tallet med Max Weber, Fredrick Taylor og Henri Fayol. Organisasjonsteori omhandler både organisasjoners indre og ytre forhold. Fra 1980-tallet har det vært mer fokus på skillet mellom struktur og kultur. Strukturteori omhandler organisasjonens oppbygging, mens kulturteori legger mer vekt på uformelle normer og verdier i en organisasjon. Skille mellom struktur og kultur kan illustreres på følgende måte:

Figur 3: Skille mellom struktur og kultur:



Weber (1973), en av de mest kjente strukturteoretiker, mente at makt er nøkkelen for å få gjennomslag for sin vilje. Weber hevdet at byråkratiet var løsningen for å ivareta embetet, men i dag høster byråkratiet kritikk fra mange motstandere. Byråkratiet blir sett på som

tungrodd, lite effektivt og omstendelig. Byråkratiet er også kjent for lang saksgang og et skjemavelde som for utenforstående virker pirkete. Byråkratiets grunnleggende tanke er å sikre likebehandling, samt at ledelsen har mulighet for detaljkontroll. Den moderne markedsøkonomi krever at embetsoppgavene utføres raskt, med nøyaktighet og kontinuitet.

Weber (1973) mener løsningen for å få dette til er en streng byråkratisk organisasjon med spesialister i administrasjonen som har oppnådd faglig dyktighet gjennom sin praksis. Byråkratiet vil lykkes best dersom beslutninger tas på objektive kriterier og når menneskelige følelser og uberegnelige elementer ikke tas hensyn til i utøvelsen av embetet.

Frem mot 1960-tallet ble det mer fokus på effektivitet og produktivitet, og frem mot 1980-tallet ble faget og profesjon en viktigere faktor. Da ble arbeidernes faglige innsikt og oversikt over prosessene sett på som en nøkkel til suksess.

Kulturperspektivet fikk sitt inntog tidlig på 1980-tallet, og med det tanken om at kultur kan velges (Jamil, 2005). Fra da fikk man en sterk tro på at ledelsen kunne endre kulturen i en organisasjon. En rekke teoretikere har i den senere tid argumentert for viktigheten å ta hensyn til organisasjonskultur (Schein, 1987; Hofstede, 1991; Cameron & Quinn, 2013).

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. De ulike teoretikerne legger ulik vekt på de kulturelle elementene, men felles for dem er at de beskriver dette som prosesser innad en virksomhet.

Jacobsen og Thorsvik (2013) definerte organisasjonskultur som opplevelse, tanker og meninger som er felles for mennesker i en bestemt sosial sammenheng. Ved etablering av en sterk organisasjonskultur er det mange ulike faktorer som påvirker organisasjonens oppbygging og struktur.

Kultur kan ha mange forskjellige uttrykksformer og Hofstede i Pikkala (2005, s. 244) deler dette opp i fire kategorier:

- *Symboler* som bare deles av gruppelemmene
- *Helter* som fungerer som forbilder
- *Ritualer* som kollektive aktiviteter
- *Verdier* som utgjør kjernen i kulturen, men som er usynlig

Begrepet organisasjonskultur har de siste årene fått mye oppmerksomhet fordi mange mener at fenomenet er en viktig suksessfaktor for hvordan en organisasjon drives. Cameron og Quinn er blant teoretikerne som fremmer forståelsen av at kultur er avgjørende for effektive organisasjoner og for gjennomføring av vellykkede omstillingsprosesser. 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.

*«Kort sagt så har suksessrike bedrifter utviklet noe spesielt som overgår bedriftsstrategier, tilstedeværelse i markedet og teknologiske fortrinn»
(Cameron & Quinn, 2013, s. 6)*

Cameron og Quinn peker på at virksomheter har fått en fordel av å utvikle en unik organisasjonskultur ved å bruke makten som ligger i å lede. Dette holdes ved like ved virksomhetens evne til (Cameron & Quinn, 2013, s. 6):

- skape en sterk og unik kultur for å redusere usikkerhet
- skape en sosial orden og gjøre det klart hva som forventes
- skape kontinuitet ved å bevare viktige verdier og normer
- skape en kollektiv identitet og forpliktelse som binder ansatte sammen
- ha en visjon for fremtiden

I følge Cameron og Quinn (2013) viser forskningsprosjekt en positiv relasjon mellom organisasjonskultur og effektivitet.

3.1 Organisasjonskultur er eller har

Det er to hovedretninger innenfor kulturforskningen i forståelsen av begrepet kultur (Jamil, 2005):

1. Kultur er hva en organisasjon *er*
2. Kultur er hva en organisasjon *har*

I perspektivet *er* ses organisasjonskultur som en avspeiling av samfunnet. De felles verdiene og overbevisningene som forekommer i en organisasjon, og de mellommenneskelige forholdene som henger sammen med dem, er en refleks av de dominerende samfunnsverdier. Det å se på kulturen som noe som *er* innebærer at den ikke kan forandres.

I perspektivet *har* ses organisasjoner som sosiale instrumenter for oppgaveløsning, og kultur sees som et instrument som brukes for at organisasjoner skal kunne nå sine mål. Det å se på organisasjonskultur som noe man *har*, betyr at den kan påvirkes og forandres. I vår oppgave velger vi å se på kultur som noe en organisasjon *har*. En av de viktigste tilhengerne av denne måten å se på organisasjonskultur er Schein (1987).

Figur 4: 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, s. 244)

Forutsetning for at organisasjonskultur kan forandres er at organisasjonen utsettes for press. Dette kan være press fra omgivelsene som ustabil marked, teknologiske nyvinninger og nye lover og regler. Det kan også oppstå krise forårsaket av ledelsen på grunn av feilinvesteringer eller beslutninger, som viser seg å få store negative konsekvenser. Interne forhold som ny ledelse eller omorganiseringer og eksterne forhold som sammenslåing med andre organisasjoner og/eller privatisering, påvirker organisasjonskulturen. Slike kriser kan for noen organisasjoner oppfattes som muligheter, som kjøp og salg av aksjer eller en nisje som åpnes i markedet (Bang, 1988).

Schein (1987) deler opp kultur i organisasjoner 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. Skal man forstå dynamikken i organisasjonskulturen er det nødvendig å forstå hvordan kulturen fungerer på alle nivåer.

3.2 Organisasjonskultur og ledelse

Schein (1987, s. 7) har følgende definisjon av ordet kultur:

«Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og følge på i forhold til disse problemene.»

Definisjonen hans tar ikke med de synlige atferdsmønstre.

Schein (1987) sier at ledelsen kan påvirke kulturen gjennom flere måter.

Det første er hva ledelsen retter oppmerksomhet mot, og at utførelse av oppgaver blir kontrollert på en systematisk måte i organisasjonen. Gjennom møter og aktiviteter som er forbeholdt planlegging, kan ledere få ansatte til å fokusere på bestemte spørsmål og videre formidle sitt syn på saken. Slike aktiviteter kan føre til læring og endring i organisasjonen.

Det neste er ledelsens reaksjon på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen. Her vil ledernes måte å takle krisen skape nye normer, verdier og prosedyrer.

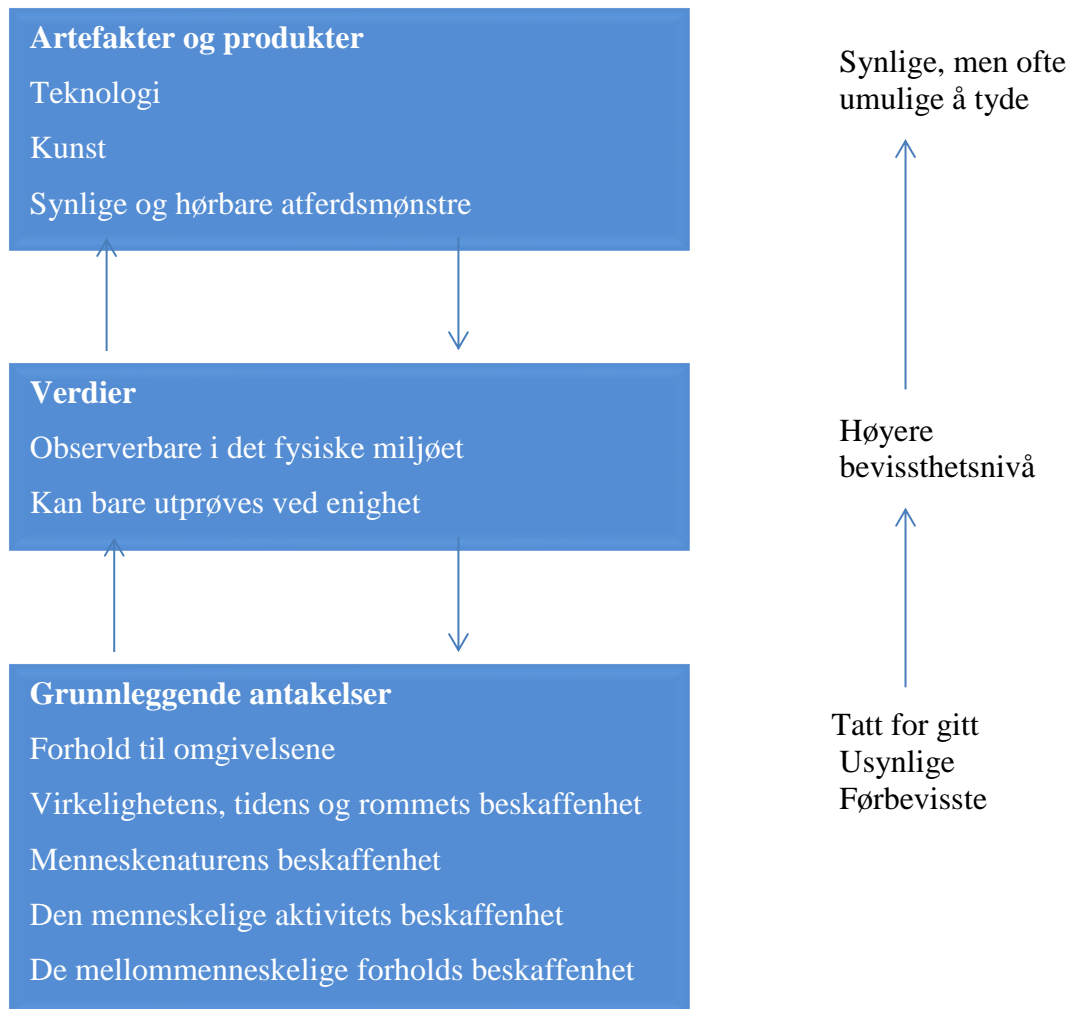
Det tredje er ledelsens målrettede utforming av roller, opplæring og veiledning. Ledelsens eksempel og de uformelle budskap er mest virkningsfull når det gjelder de ansattes læring.

Det fjerde er ledelsens kriterier for tildeling av belønning og status. Dette omfatter forfremmelser, ros for prestasjoner og samtaler med lederen. Det kan også være straff til adferd ledelsen ikke er interessert i.

Det siste er kriterier for rekruttering, forfremmelse, pensjonering og avskjedigelse. Her vil ledelsen rekruttere nye medlemmer etter kriterier som passer til de nye kulturelle antakelsene. Dette er en raffinert metode for å endre kulturen.

Schein beskriver tre nivåer hvor en organisasjonskultur kommer til uttrykk:

Figur 5: Kulturens 3 nivåer og samspillet mellom dem:



Kilde: Schein (1987, s. 12)

3.2.1 Kulturens 3 nivåer

Kulturens første nivå og det mest synlige er dens artefakter og produkter – dens konstruerte fysiske og sosiale miljø. Det er ikke alltid at organisasjonens medlemmer selv er bevisste sine egne artefakter. Den beste måten er å observere det fysiske og sosiale miljøet, for å skaffe seg en forståelse av dette nivået (Schein, 1987). Som figuren overfor viser er dette nivået synlig, men ofte vanskelig å tyde.

Kulturens andre nivå er verdier som normalt oppstår gjennom kulturell læring. Bare de verdier som kan bekreftes av fysiske eller sosiale data og som fortsetter å løse gruppens problemer på en pålitelig måte, vil bli omdannet til antakelser. Ikke alle verdier blir dannet på en slik måte. Dette er verdier som gjelder estetiske spørsmål eller som gjelder aspekter ved omgivelsene. Virksomheter kan gi uttrykk for hvilke verdier som verdsettes, men det kan tenkes at handlingene tyder på noe helt annet. Det kan være utfordrende å kartlegge hva som er virksomhetens verdier fordi man kan bli farget av egne følelser (Schein, 1987). Som figuren overfor viser er dette nivået på et høyere bevissthetsnivå.

Kulturens tredje nivå er de grunnleggende antakelser for dannelse av kulturelle paradigmer/mønstre, og i følge Schein (1987) er de viktigste:

1. *Menneskets forhold til naturen.* Dette omfatter de totale omgivelsene slik organisasjonen oppfatter dem. Her vil nøkkelpersoner i organisasjonen prege organisasjonens måte å forholde seg til omgivelsene på. Hvordan organisasjonen mestrer og tilpasser seg endringene i omgivelsene blir avgjørende for virksomhetens drift. Organisasjonen må utvikle evnen til å framskaffe gyldig informasjon, få den frem til de rette stedene i organisasjonen, gjøre de nødvendige forandringer av strategi, mål og midler og evaluere resultatet.
2. *Virkelighetens og sannhetens beskaffenhet.* Dette omfatter atferdsmessige regler som avgrensner hva som er virkelig og hva som ikke er det, og hvordan man kommer frem til den endelige sannhet. Det gjelder ytre fysisk realitet, sosial realitet og individuell realitet. Oppfatninger om tid og rom er en del av dette punktet. Måten mennesker stiller seg på i forhold til andre – intim avstand, personlig avstand, sosial avstand og offentlig avstand – viser hvilken relasjon og kontakt de har med hverandre.
3. *Menneskenaturens beskaffenhet.* Her vil spørsmålet – hva betyr det å være menneskelig og hvilke egenskaper verdsettes – være sentralt i forståelsen av menneskenaturen. Videre kan mennesker forbedres eller ikke. Menneskenaturen er kompleks og påvirkelig. Hva som motiverer den enkelte er ikke gitt. McGregors (1960) Teori X-person og Teori Y-person viste at hva som motiverer folk er forskjellig. Her vil organisasjonens incentiv-, belønnings- og kontrollsystemer bygge på hvordan organisasjonens medlemmers antakelser om menneskenaturens beskaffenhet.

4. *Den menneskelige aktivitets beskaffenhet.* Hva er det rette å gjøre for medlemmer i organisasjonen dersom de tre ovennevnte antakelser legges til grunn. Skal de være aktive, passive, fokus på å utvikle seg selv eller noe annet? Schein (1987) peker på at en høy grad av enighet blant lederne om hvordan man tenker omkring og tar seg av problemer, kan bli en dypt nedlagt kulturell antakelse. Den menneskelige aktivitets beskaffenhet kan være «handlingsorientert»; retter oppmerksomheten mot oppgaven og effektivitet, «væren-orientering»; fokuserer mer på her og nå og «være underveis»; fokus på hva personen er mer enn på hva personen kan utrette.

5. *De mellommenneskelige forholds beskaffenhet.* Hva er den rette måten for mennesker å forholde seg til hverandre på? Denne antakelsen har med gruppens egenskaper og det interne miljøet å gjøre. Antakelser om forhold mellom mennesker må løse problemene omkring: 1. makt, innflytelse og hierarki og 2. nærhet, kjærighet og forhold mellom kollegaer. Slike antakelser vil gjenspeile grunnleggende oppfatninger om de mellommenneskelige forhold, at mennesket er aggressivt av natur eller at mennesket av natur er innstilt på samarbeid og fellesskap. En leder kan mene at den beste måten å drive virksomheten på er å gi individuelle oppgaver og holde vedkommende ansvarlig for arbeidet, mens en annen leder vil legge vekt på samarbeid og kommunikasjon som den beste måte å lede virksomheten på. Dette vil igjen påvirke organisasjonens prosesser, belønningssystemer og kontrollsystemer.

Som figur 5 *Kulturens nivåer og samspillet* viser er de grunnleggende antakelsene kan bli tatt for gitt, de er ofte usynlige og førbevisste. Det er viktig å si at kultur er et dypt fenomen, at kultur er kompleks og kan være vanskelig å forstå.

Schein (1987, s. 90) fremhever to sentrale poeng:

1. *Kulturen består alltid av mye mer enn antakelsene om mellommenneskelige forhold.*
2. *Antakelser om forhold henger sammen med antakelser om menneskenaturen, menneskelig aktivitet og virkelighetens, rommets, tidens og omgivelsenes beskaffenhet.*

Kluckholm og Strodtbeck (1961) mener at den vestlige kultur er orientert mot mestring av naturen, har et aktivt, optimistisk syn på menneskets som forbederlig, ser på samfunnet som basert på konkurranse mellom enkeltindivider, og har et optimistisk syn på fremtiden bygget på tanken om framskritt.

3.3 Competing Values Framework

Competing Values Framework, som ble utviklet på 1980-tallet, er et eksempel på kultur som noe man *har*, når det gjelder forståelse av organisasjonskultur.

CVF er en teoretisk modell, et rammeverk for konkurrerende verdier, for å vurdere og å forstå organisasjonskultur. I utgangspunktet ble rammeverket utviklet på bakgrunn av å kartlegge trekk ved effektive organisasjoner. Senere har verktøyet blitt brukt til å studere lederroller, organisasjonskultur, verdiskapning, kreativitet og innovasjon, læring, kommunikasjon og kvalitet. På bakgrunn av CVF ble kartleggingsmetoden OCAI utviklet for å identifisere og gi mulighet for å endre organisasjonskultur. CVF og OCAI danner grunnlaget for vår masteroppgave.

Modellen ble først anvendt i offentlig sektor og deretter tatt i bruk i private virksomheter med svært gode resultater. Cameron og Quinn sin forskning viser at når den dominerende kulturen i organisasjonen passer sammen med lederstiler, lederroller, personalledelse, kvalitetsledelse og effektivitetskriterier, fører det til et høyere prestasjonsnivå enn dersom de ikke gjør det (Cameron & Quinn, 2013).

Kartleggingsverktøyet OCAI som brukes for å kartlegge organisasjonskultur består av seks dimensjoner av organisasjonskultur, som blir vurdert for å lage en overordnet kulturprofil. Ved hjelp av verktøyet OCAI kan man forstå sin organisasjonskultur og utarbeide strategi for å endre organisasjonskulturen. 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 reformer og omstillinger.

3.3.1 Modellen

Det teoretiske utgangspunktet for modellen er dimensjonene:

- Fleksibilitet versus stabilitet og kontroll.

Virksomheter som er fleksible gjennomgår ofte endringer og tilpasninger både i organisering og på produkter. Det motsatte gjelder for virksomheter som vektlegger stabilitet og kontroll. Her kan offentlige virksomheter være et godt eksempel.

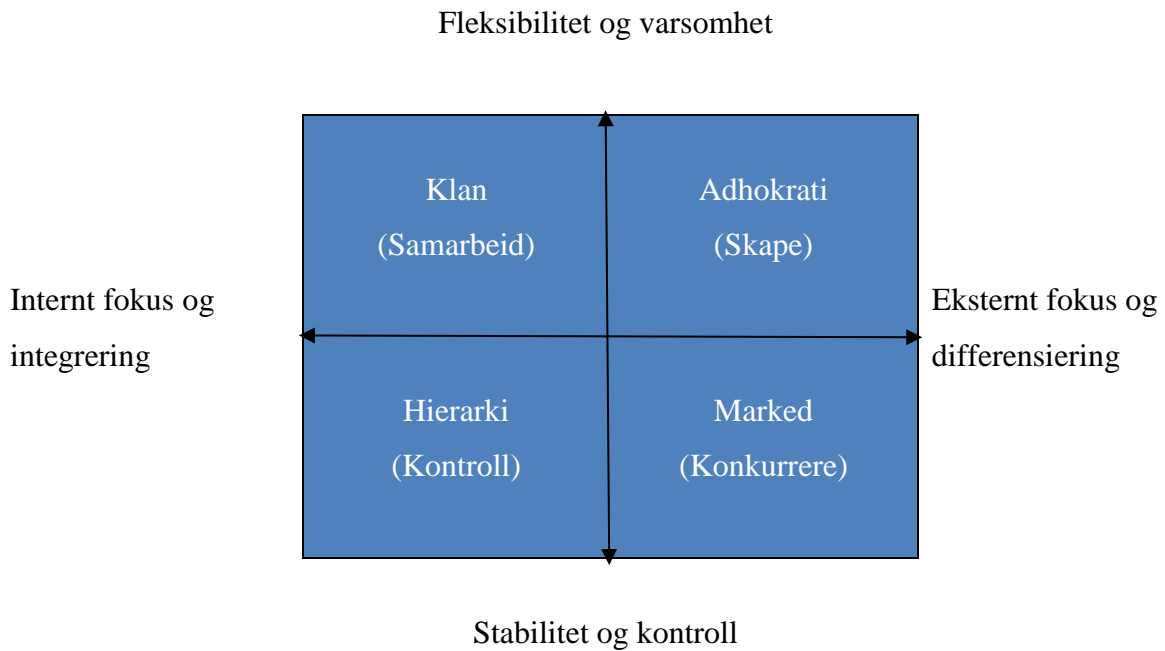
- Internt fokus versus eksternt fokus.

Noen virksomheter har internt fokus på intern struktur og tilhørighet, det vil si interne kjennetegn som er samstemte. Andre virksomheter har mer eksternt fokus og fokuserer mer mot kundens behov enn at de har en sentralstyrt tilnærming.

I CVF-modellen kan man også plassere forskjellige verdier etter de fire kulturtypene. Verdier er tett knyttet opp mot kultur. For klankulturen er verdiene deltakelse, åpenhet, forpliktelse og moral verdier som verdsettes høyt. I hierarkikulturen er verdiene dokumentasjon, informasjonsledelse, stabilitet og kontroll fremtredende. Under adhokratikulturen finner man verdiene innovasjon, tilpasning, vekst og ressurs sikring. I markedskulturen er verdiene produktivitet, resultatoppnåelse, retning og målklarhet av stor betydning. Det er ikke nødvendigvis en målsetting at man kun skal bære preg av en av disse kulturene, men at organisasjonskulturen til en viss grad må være forenlig med kravene fra omgivelsene.

I CVF-modellen kan man også plassere de forskjellige roller som en leder kan ha etter de fire kulturtypene. For klan er det rollen som mentor og fasilitator, og for hierarki er det informasjonshåndterer og koordinator som er mest fremtredende. For adhokrati er det rollen som innovatør og forhandlet, og for marked er det produsent og regissør som er av størst betydning for en leder (Cameron & Quinn, 2013).

Figur 6: Rammeverket for konkurrerende verdier:



Kilde: Cameron og Quinn (2013, s. 40).

3.3.2 De fire kulturtypene

Nedenfor vil vi beskrive de fire kulturtypene i rammeverket *Competing Values Framework*, og trekke frem lederferdigheter som fremmer de forskjellige kulturtypene.

Klankultur

I denne kulturen vil arbeidsplassen være vennlig, hvor folk byr på seg selv og organisasjonen fremstår som en forlenget familie. Lederen i organisasjonen blir sett på som en mentor og veileder eller nesten som en foreldrefigur. Organisasjonen holdes sammen av lojalitet og tradisjon, og det blir lagt mye fokus på lojalitet. Organisasjonen vektlegger den langsiktige gevinsten av å utvikle de menneskelige ressursene. Suksess blir definert ut fra følsomhet i forhold til brukere og omtanke for ansatte. I denne kulturtypen finner man teamarbeid, deltakelse og enighet om viktige punkter.

Klan-ferdigheter

- Lede team – å legge til rette for effektivt, samsvarende, velfungerende, høyt presterende teamarbeid.
- Lede mellommenneskelige forhold – å legge til rette for gode og effektive mellommenneskelige forhold, deriblant å gi støttende tilbakemeldinger, lytte og løse mellommenneskelige problemer.
- Lede utviklingen av andre – bidra til at ansatte forbedrer sine prestasjoner, utvide sine kompetanser og få mulighet til å utvikle seg selv.

Adhokratikultur

I denne kulturen vil arbeidsplassen være innovativ, nyskapende og kreativ. De ansatte tør å stikke hodet sitt fram og ta risiko. Lederne i organisasjonen fremstår som innovatører og risikovillig, og det er fokus på å operere helt i forkant. Limet i organisasjonen de ansatte deler er forpliktelse, eksperimentering og innovasjon. Organisasjonens langsiktige mål er vekst og hele tiden å tiltrekke seg nye ressurser. Suksess blir definert ut fra stadig utvikling av nye produkter og tjenester. Organisasjonen oppfordrer til individuelle initiativ og personlig frihet.

Adhokrati-ferdigheter

- Lede innovasjon – å oppmuntre individer til å være innovative, bli mer kreative og å legge til rette for at nye ideer utvikles.
- Lede fremtiden – å kommunisere en klar visjon av fremtiden og legge til rette for at den kan virkeliggjøres.
- Lede den kontinuerlige forbedringen – å frembringe en orientering mot kontinuerlig forbedring, fleksibilitet og produktiv endring hos folk i deres arbeidsliv.

Hierarkikultur

I denne kulturen vil arbeidsplassen være sterkt formalisert og strukturert. Prosedyrer styrer hva man skal gjøre og hvordan det skal gjøres. Lederne i organisasjonen fremhever egen evne til koordinering og de har fokus på effektivitet. Det er viktig å ha en optimal drift, og formelle regler og rutiner holder organisasjonen sammen. De langsiktige målsettinger er stabilitet og kontinuitet. Suksess defineres ut fra å opprettholde en produksjon som er effektiv og pålitelig. Både ledelse og ansatte er opptatt av sikkerhet og forutsigbarhet. En organisasjon med hierarkisk kultur vil fokusere på internt vedlikehold, og ha behov for stabilitet og kontroll.

Hierarki-ferdigheter

- Lede adaptasjon – bidra til at ansatte er klar over hva som forventes av dem, klargjøre hva som er kulturen og standardene i organisasjonen, og hvordan de ansatte best kan passe inn i arbeidsomgivelsene.
- Lede kontrollsistemene – bidra til at prosedyrer, målinger og overvåkingssystemer er på plass i organisasjonen for å holde prosesser og ytelse under kontroll.
- Lede koordinering – å fremme koordinering både innad i organisasjonen og overfor eksterne enheter og ledere og dele informasjon.

Markedskultur

I denne kulturen vil arbeidsplassen være resultatorientert. Hovedfokus er rettet mot å få jobben gjort. De ansatte er konkurranse- og målorienterte. Lederne i organisasjonen er pådrivere og produksjonsorienterte med et tilsnitt av fokus på konkurranse. Lederne er videre tøffe og fulle av forventninger og krav til de ansatte. Limet som holder organisasjonen sammen er fokus på det å vinne. Rykte og suksess er av stor betydning. Langsiktige målsetninger er å være konkurransedyktig og oppnåelse av målbare resultatet og målsetninger. Suksess defineres ut fra markedsandeler og gjennomslag. Organisasjonsfremtoning er hard og konkurransefokusert.

Markedsferdigheter

- Lede konkurranse – å legge til rette for konkurransevner og en pågående innstilling om å overgå konkurrentenes ytelse.
- Stimulere de ansatte – å motivere og inspirere folk til å være i forkant, sette inn en ekstra innsats og jobbe hardere.
- Lede kundeservice – å legge til rette for en holdning om å tjene kunder, involvere dem og overgå deres forventninger.

(Cameron & Quinn, 2013)

På neste side har vi laget en skjematisk fremstilling av de fire forskjellige kulturtypene.

Figur 7: De fire forskjellige kulturtypene:

Kulturtype:	KLAN	Kulturtype:	ADHOKRATI
Orientering:	Samarbeid	Orientering:	Skape
Leder type:	Fasilitator, mentor, teambygger	Leder type:	Innovatør, entreprenør, visjons- maker, nettverksbygger
Verdi:	Forpliktelse, kommunikasjon, utvikling	Verdi:	Innovasjon, transformasjon, tilpasning
Effektivitet:	Menneskelig utvikling skaper forpliktelse som igjen produserer effektivitet	Effektivitet:	Innovativitet og konstant endring skaper effektivitet
Kulturtype:	HIERARKI	Kulturtype:	MARKED
Orientering:	Kontroll	Orientering:	Konkurransse
Leder type:	Koordinator, overvåker, organisator	Leder type:	Pådriveren, konkurransse, måloppnåeren, produsenten
Verdi:	Effektivitet, forutsigbarhet	Verdi:	Markedsandeler, måloppnåelse, anerkjennelse, brukertilfredshet
Effektivitet:	Kontroll, rutiner og ordnede prosesser skaper effektivitet	Effektivitet:	Konkurransse og kunde/bruker- fokus skaper effektivitet

I neste kapitel skal vi gå over til å se på analysemodellen og den teoretiske forankring uavhengige variabler for å kunne gi svar på våre problemstillinger.

4 Analysemodell og teoretisk forankring av uavhengige variabler

I forrige kapittel redegjorde vi for hva begrepet organisasjonskultur er. Vi så at vi har to ytterligheter i vurderingen av organisasjoner, fra struktur på den ene siden til kultur på den andre siden. Som vi tidligere har vært inne på er det to måter å se på kultur på, enten at kultur er noe en organisasjon *er* eller noe en organisasjon *har*. I vår oppgave tar vi utgangspunkt i at organisasjonskultur kan påvirkes, og at kultur derfor er noe man *har*.

I dette kapitlet vil vi utlede teoretiske forankrede hypoteser som kan forklare variasjoner i kulturuttrykk på Agder. Skissen under viser skjematisk vår analysemodell. Den avhengige variabelen i modellen gir svar på vår problemstilling 1 og 2, og de uavhengige variabler gir svar på problemstilling 3.

Figur 8: Analysemodell av faktorer som kan forklare variasjoner i organisasjonskultur:



4.1 Teoretisk forankring av uavhengige variabler

En av de klassiske teoretikerne, Handy (1993) danner utgangspunkt for den teoretiske forankring for våre hypoteser om organisasjonskultur på Sørlandet. Han beskriver fire kulturtyper; makt, rolle, oppgave og mennesker. De fire kulturtypene kan sammenlignes med Cameron og Quinns (2013) beskrivelse av adhokratikultur, hierarkisk kultur, markedskultur og klankultur.

Handy (1993, s. 192) peker på flere faktorer som påvirker valg av kultur og struktur:

- Trekk ved omgivelsene
- Trekk ved struktur
- Trekk ved mennesker

Den første faktoren er trekk ved miljøet og omgivelsene. Dette gjelder økonomisk og samfunnsmessige forhold, marked- og konkurransesituasjon og geografisk beliggenhet. Disse faktorene er veldig viktig ved fastsettelsen av kulturen og når det skjer endringer. Forskjellige nasjonaliteter foretrekker forskjellige organisasjonskulturer, som igjen vil påvirke lederstiler i organisasjonene. De aller fleste organisasjoner vil være påvirket av omgivelsene i større eller mindre grad.

Den andre faktoren er trekk ved struktur. Her vil størrelse på organisasjonen være en de viktigste variablene. I store organisasjoner, hvor mye er formalisert, vil man finne en byråkratisk kultur. Historie og eierskap er en variabel som påvirker struktur og kultur. Det trekkes frem at nye organisasjoner normalt vil ha en kombinasjon av makt- og oppgavekultur.

En annen viktig variabel er teknologi. Her må det skilles mellom enklere teknologi for å utføre standardiserte rutiner og mer komplisert teknologi som krever ekspertise på høyt nivå. I dagens samfunn skjer det også raske teknologiske endringer.

Mål og målsettinger for virksomheten er en annen variabel. Dette kan være mål knyttet til lønnsomhet, etikk, gjeldsnivå, markedsandel, omdømme, aksjeverdi, strategi, menneskelige ressurser, nasjonal prestisje mv. Mål påvirkes også av kultur og kan endres over tid.

Den tredje faktoren er trekk ved mennesker. Den menneskelige variabel har betydning. Det kan lede til suksess dersom organisasjon, kultur, personlighet og egenskaper matcher. Ansatte som ønsker trygghet og som ikke har høye ambisjoner foretrekker ofte byråkrati. Ansatte som derimot har individuelle ferdigheter og talent, og ansatte som vil etablere egen identitet, foretrekker ofte makt- eller oppgavekultur. Nøkkelpersoner er med på å påvirke den dominante kulturen.

Når en organisasjon etableres vil man normalt finne maktkultur. Deretter vil kulturen endres mot byråkrati på grunn av mer formalisering og rutiner. Neste endring av kulturen vil skje når man ønsker mer fleksibilitet, det skjer endring i markedet, ny teknologi, omgivelsene blir mer komplekse og ledelsen ønsker å sette klare mål og verdier. Man må da finne den passende kulturen. Handy (1993) anbefaler virksomheten å se på de forskjellige aktivitetene og avdelingene i organisasjonen. Det kan tenkes at en organisasjon skal ha forskjellige kulturer i de enkelte avdelingene ut fra hvilke aktiviteter de ivaretar.

Handys forskning på spesielt størrelse og mennesker finner vi også igjen i kontingensteorien. Teorien oppstod som en reaksjon mot tidligere modeller for ideell organisering, og kobling mellom struktur og omgivelser står sentralt. Kontingensteorien er et perspektiv som gjør det mulig å stille spørsmål om omgivelsenes betydning for en organisasjon på en presis måte (Pikkala, 2005). Teorien oppfatter organisasjonens struktur som avhengig av de omstendighetene organisasjonen befinner seg i. Teorien argumenterer for at effektive organisasjoner har bedre vilkår for å lykkes og overleve.

Galbraith i Pikkala (2005, s. 211) har sammenfattet det mest sentrale innholdet i kontingensteorien med disse to setningene:

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

Det antas at de organisasjoner som avviker minst fra den optimale strukturen, er de mest effektive. Teknologi, størrelse og omgivelsene er faktorer som er relevante for organisasjonene. Andre faktorer som er viktig for organisasjonens tilpasning til omgivelsene er alder, mote, eierforhold og strategi.

Mintzberg (1979, s. 267-270) har denne kobling mellom struktur og omgivelser:

- *Stabilitet.* Organisasjoners omgivelser kan variere fra stabile til dynamiske.
- *Kompleksitet.* Organisasjoners omgivelser kan variere fra enkle til komplekse.
- *Markedets sammensatthet.* Organisasjonens marked kan variere etter dimensjonen integrert – diversifisert.
- *Fiendtlighet.* Organisasjoners omgivelser kan variere fra gunstige til fiendtlig.

Pikkala (2005, s. 216) har gjengitt Mintzbergs hypoteser som går på forholdet mellom struktur og omgivelser:

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 figuren på neste side.

Figur 9: 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

Kilde: Mintzberg i Pikkala (2005, s. 218)

Det er flere forhold som påvirker ledergruppens kulturprofil på Sørlandet. Vi vil se nærmere på faktorene; kommunestørrelse, omgivelser, organisering, geografisk beliggenhet, økonomisk stilling, trekk ved ledergruppen, grad av nettverk og samarbeid, trekk ved ledergruppen og politisk styring. For faktoren organisering av kommunen, har vi valgt å utarbeide to alternative hypoteser. For faktoren trekk ved ledergruppen har vi laget to hypoteser.

På neste side gir vi en samlet oversikt over hypotesene som vi vil gå nærmere inn på videre i dette kapitlet.

Tabell 3: Oversikt over hypotesene:

Hypoteser:	
Hypotese 1:	<i>Større kommuner har sterkere grad av hierarkikultur.</i>
Hypotese 2:	<i>Kommuner i indre Agder har sterkere grad av adhokratikultur.</i>
Hypotese 3.1:	<i>Organisering som 3-nivå kommune fører til sterkere grad av hierarkikultur.</i>
Hypotese 3.2:	<i>Organisering som 2-nivå kommune fører til sterkere grad av klankultur.</i>
Hypotese 4:	<i>Geografisk beliggenhet i periferien fører til sterkere grad av klankultur.</i>
Hypotese 5:	<i>Stram økonomi fører til sterkere grad av adhokratikultur.</i>
Hypotese 6:	<i>Høy grad av internrekruttering fører til sterkere grad av klankultur.</i>
Hypotese 7.1:	<i>Kvinnelig rådmann fører til sterkere grad av klankultur.</i>
Hypotese 7.2:	<i>Høy andel av kvinnelige ledere fører til sterkere grad av klankultur.</i>
Hypotese 8:	<i>Deltakelse i nettverk og samarbeid fører til sterkere grad av adhokratikultur.</i>
Hypotese 9:	<i>Politisk styring fra Høyre og Fremskrittspartiet fører til sterkere grad av markedskultur.</i>

4.1.1 Kommunestørrelse

Vest-Agder har 176.000 innbyggere og Aust-Agder har 113.000 innbyggere pr 1.1.2013. Samlet på Agder er det 289.000 innbyggere fordelt på 30 kommuner. Det er svært ulik størrelse på kommunene. Kristiansand og Arendal er de to største kommunene på Agder med henholdsvis 85.000 og 43.000 innbyggere. Deretter følger Grimstad kommune med i

underkant av 22.000 innbyggere og Mandal kommune med i overkant av 15.000 innbyggere. De to minste kommunene er Bykle og Åseral med under 1.000 innbyggere.

Kommunal- og moderniseringsdepartementets delrapport (2014) om *Kriterier for god kommunestruktur* har anbefalt kommunestørrelser på minimum 15.000 innbyggere. Dette for at kommunene skal være robuste nok til å levere ønsket kvalitet på tjenester og være i stand til å ta inn over seg nye og endrede oppgaver og krav. Et godt eksempel er samhandlingsreformen. Av kommunene på Agder er det kun 4 av 30 kommuner som har en kommunestørrelse på over 15.000 innbyggere.

Vi har i vår analyse valgt å dele inn kommunene i tre kategorier:

- små kommuner med 1 – 5.000 innbygger
- mellomstore kommuner med 5001 – 25.000 innbyggere
- store kommuner med over 25.000 innbyggere

Marnardal, Åseral, Audnedal, Lindesnes, Hægebostad, Sirdal, Birkenes, Bygland, Bykle, Evje- og Hornnes, Gjerstad, Iveland, Valle, Vegårshei og Åmli kommuner har under 5.000 innbyggere. Disse inngår i gruppen små kommuner. Mandal, Lyngdal, Farsund, Flekkefjord, Vennesla, Songdalen, Søgne, Kvinesdal, Froland, Grimstad, Lillesand, Risør, Tvedestrand kommuner har mellom 5 – 25.000 innbyggere. Disse inngår i gruppen mellomstore kommuner. I gruppen store kommuner med over 25.000 innbyggere inngår kommunene Arendal og Kristiansand.

Når vi legger denne inndeling til grunn har Agderfylkene 15 små kommuner, 13 mellomstore kommuner og 2 store kommuner. De små kommunene på under 5.000 innbyggere vil trolig ha en organisering av kommunen som medfører til større nærhet både mellom ledelsen og ansatte og til kommunens innbyggere. Holmer-Hoven (1981) foretok en undersøkelse om etterspørsel etter og fordeling av offentlige ytelser i to norske kommuner. Den viste at landkommunen bar tydelig preg av tettere samfunn, var mer oversiktlig og hadde mindre byråkrati. Videre at bykommunen hadde mer byråkrati og større avstand til brukerne. Det kan også tenkes at små kommuner har et større eierskap til overordnede planer enn hva vi forventer å finne i store kommuner som er organisert i sektorer og tjenestoområder med

direktører og kommunalsjefer som ledere. Store kommuner skal i følge kontingensperspektivet være mer byråkratisk og bære større preg av hierarkikultur.

Vi forventer likevel å finne høyere score på hierarki i de store kommunene enn i de små og mellomstore kommunene. Handy (1993) peker på at i store organisasjoner, hvor mye er formalisert, vil man finne en byråkratisk kultur.

Cameron og Quinn (2013) viser til at store organisasjoner og offentlige etater generelt er preget av en hierarkisk kultur, som fremkommer i det store antallet standardiserte prosedyrer, flere hierarkiske nivåer og forsterket vektlegging av regler.

Figur 10: Antatt sammenheng mellom kommune størrelse og grad av hierarkikultur:

Små kommuner 1 – 5.000 innbyggere	Mellomstore kommuner 5.000 – 25.000 innbyggere	Store kommuner 25.000 ->
Liten kommune	—————→	Stor kommune
Svak grad av hierarki- kultur	—————→	Sterk grad av hierarki- kultur

Hypotese 1: *Større kommuner har sterkere grad av hierarkikultur.*

4.1.2 Omgivelsene

Omgivelsene er en faktor som er med på å stille krav eller begrense en organisasjon. Dette gjelder også kommuner, som må samarbeide med omgivelsene for å skaffe seg kompetanse, varer og tjenester, og samarbeidspartnere. Som eksempler på omgivelser kan følgende nevnes; samfunnets sammensetning, næringsliv, arbeidsmarked, flyttemønster, sentraliseringsgrad, markedet for varer og tjenester og naturressurser. Kommunene styres etter generalistprinsippet, tjenestene er sammensatte og det stilles krav og forventinger til kommunen fra flere hold. Samtidig øker utfordringene i kompleksitet; en større andel eldre i befolkningen, større grad av utstøtning av enkelte grupper fra arbeidsmarkedet, større heterogenitet blant elever samt endrede bosettings- og familieforhold. Kommunene blir også påvirket av internasjonale trender. Dagens omgivelser kan derfor sies å være komplekse og

dynamiske. Dette stiller krav til kommunens tilpasning. Dersom omgivelsene også er sterkt fiendtlige vil det drive organisasjonene til å sentralisere strukturen tilfeldig i følge Mintzberg (1979).

For denne hypotesen har vi valgt å dele inn kommunene i tre kategorier:

- kommuner i indre Agder
- mellomliggende kommuner
- kystkommuner

Kommunene Bykle, Valle, Bygland, Sirdal, Åseral, Hægebostad, Evje- og Hornnes og Åmli har vi valgt å definere i kategorien kommuner i indre Agder.

Kommunene Audnedal, Marnardal, Songdalen, Vennesla, Iveland, Birkenes, Froland, Vegårshei og Gjerstad har vi valgt å definere som mellomliggende kommuner som verken er periferi (indre Agder) eller kystkommuner.

Agder har 13 kommuner som ligger ved kysten. Dette er kommunene Flekkefjord, Kvinesdal, Farsund, Lyngdal, Lindesnes, Mandal, Søgne, Kristiansand, Lillesand, Grimstad, Arendal, Tvedestrand og Risør som vi har definert som kystkommuner.

Kontingensteorien peker på at en kommunes struktur vil være avhengig av de omstendigheter organisasjonen befinner seg i. Vi antar at kommuner i indre Agder må være mer kreative, løsningsorientert og fremme entreprenørskap for å opprettholde både folketall og legge til rette for og beholde næringsvirksomhet. Kommunal rapport (Rypeng, 2014, s. 14) viser til at hver tredje kommune i landet mister innbyggere, og på en liste over ti kommuner med størst befolkningsnedgang i prosent finner vi kommunene Bykle (-1,6 %), Valle (-1,9 %) og Bygland (-2,3 %) med den største nedgangen i landet. I artikkelen vises det til at å skape arbeidsplasser, drive næringsutvikling og lage gode boområder er viktig. Det advares også om å bli for avhengig av en eller to større hjørnesteinsbedrifter.

Evje- og Hornnes kommune kan nevnes som en kommune som har lyktes med omstilling. Forsvaret avviklet Evjemoen militærleir i 2002, noe som resulterte i at over 200 militære arbeidsplasser og mange andre arbeidsplasser forsvant. I 2003 overtok Evje- og Hornnes

kommune Evjemoen militærleir. Det ble vedtatt at leiren skulle inngå som et virkemiddel til ny virksomhet i kommune gjennom kommunens eierskap (100 % av aksjene) i Evje Utvikling AS. Evjeregionen har de siste årene vært gjennom en betydelig utvikling og er av Distriktsenteret (Kompetansesenter for distriktsutvikling) utpekt som en av 15 suksesskommuner i distrikts-Norge. Stikk i strid med mye av utviklingen i distriktene har Evje- og Hornnes kommune opplevd en befolkningsvekst de siste 10 årene.

Som et annet eksempel på en kommune som prøver å tilpasse seg omgivelsene, vil vi trekke frem Audnedal kommune. Kommunen tilbyr rimelige tomter og boligtilskudd til småbarnsfamilier og par i etableringsfasen, og markedsfører seg med at de har varierte fritidsmuligheter og samtidig god togforbindelse til Mandal og Kristiansand. Vi antar at flere kommuner har lignende tilbud og andre gode løsninger.

Kommunene i indre Agder må konkurrere om arbeidskraft og kompetanse med større kystkommuner. Skal de tilpasse seg krav i omgivelsene, må de ha kvaliteter i sin kommune som gjør at de får den kompetanse de søker.

Vi har derfor en forventning om at kommuner i indre Agder vil ha høyere score på adhokrati enn kystkommunene.

Figur 11: Antatt sammenheng mellom omgivelser og grad av adhokratikultur:

Kommuner ved kysten	Mellomliggende kommuner som verken er periferi eller kystkommuner	Kommuner i indre Agder
Stabile omgivelser	→	Krevende omgivelser
Svak grad av adhokrati-kultur	→	Sterk grad av adhokrati-kultur

Hypotese 2: *Kommuner i indre Agder har sterkere grad av adhokratikultur.*

4.1.3 Organisering

Under denne faktoren har vi valgt å utlede to alternative hypoteser.

Oppgavene som kommunene skal løse er i all hovedsak like, men kommunene har likevel valgt forskjellige måter å organisere seg på. Vi ser ofte at kommuner på Agder følger en 2-nivåmodell hvor det er direkte linje mellom rådmann og de lederne som er ansvarlig for tjenesteproduksjonen. I disse kommunene finner vi ofte at enhetslederne er med i ledergruppen noe som gjør at ledergruppene blir store. Noen av småkommunene har, med samme utgangspunkt, valgt å ta med kun sentrale ledere i ledergruppen. Større kommuner har gjerne 3-nivåmodell, med rådmann, direktører/kommunalsjefer og tjenesteledere.

Vi antar at forskjell i organisering vil kunne ha en betydning for kulturen i ledergruppen. I de største kommunene består ledergruppen av rådmenn og direktører/kommunalsjefer. Det vil dermed være interessant å undersøke om det er forskjeller i kulturuttrykket hvor ledergruppen består av beslutningstakere som har direkte ansvar for tjenesteproduksjonen og hvor ledergruppen består av beslutningstakere som ikke har direkte ansvar for tjenesteproduksjonen.

Første hypotese går på antatt sammenheng mellom organisering og grad av hierarki.

Fordeling av kommuner som er organisert etter 2-nivå og 3-nivåmodellen er 50/50. Det er en overvekt med organisering etter en 2-nivåmodell for små kommuner og overvekt med organisering etter en 3-nivåmodell for mellomstore kommuner. Av de store kommunene er det i utgangspunktet likt, men dersom Arendal kommune defineres som en 2,5 nivå-modell, vil overvekten med organisering være på 3-nivåmodell.

På bakgrunn av kontingensteorien antar vi at kommuner som har valgt å organisere seg etter en 3-nivåmodell har høyere innslag av hierarki.

Figur 12: Antatt sammenheng mellom organisering og grad av hierarkikultur:

Kommunene er organisert som 2-nivå kommune	Kommunene er organisert som 3-nivå kommune
2- nivå kommune	3-nivå kommune
Svak grad av hierarkikultur	Sterk grad av hierarkikultur

Hypotese 3.1: *Organisering som 3-nivå kommune fører til sterkere grad av hierarkikultur.*

Andre hypotese går på antatt sammenheng mellom organisering og grad av klan.

En kommune styres av ulike lover og interne reglementer vedrørende kvalitet og resultatmål.

I små kommuner vil det være større nærhet mellom medlemmene av ledergruppen og enkeltmennesker i kommunen som mottar tjenester. I møte mellom de ansatte og brukerne av tjenestene skjer det en oppmyking av regler og retningslinjer, til dels i det skjulte, ved at ansatte strekker seg langt for å kompensere for manglende fleksibilitet i systemet.

Lederne i 2-nivåkommuner vil i større grad møte direkte de utfordringer som tjenesteytere møter i det daglige, og de blir tvunget til å forholde seg til de skjønsmessige vurderinger og beslutninger som ansatte må ta kontinuerlig hver dag (identitet og krysspress). En nær kontakt med bruker og ansatte som daglig står oppe i beslutningsdilemmaer vil gi sterkere utslag i klankultur.

Lederne i 2-nivåkommuner jobber mere direkte i team med sine beslutningstakere enn i 3-nivåkommuner. I en liten 2-nivåkommune sitter enhetslederne ofte i ledergruppen, mens i en stor kommune sitter ledere for tjenesteområdene og utøver ledelse mot enhetslederne. Nærheten og forpliktelsen som lederne får i 2-nivåkommuner samsvarer med verdiene som i klankulturen.

Vi antar at kommuner som har valgt å organisere seg etter en 2-nivåmodell har høyere innslag av klankultur.

Figur 13: Antatt sammenheng mellom organisering og grad av klankultur:

Kommunene er organisert som 3-nivå kommune	Kommunene er organisering som 2-nivå kommune
3- nivå kommune	2-nivå kommune
Svak grad av klan-kultur	Sterk grad av klan-kultur

Hypotese 3.2: *Organisering som 2-nivå kommune fører til sterkere grad av klankultur.*

4.1.4 Geografisk beliggenhet

Siden ledergruppene påvirkes av omgivelsene i følge Cameron og Quinn (2013), er det rimelig at denne kulturforskjellen vil påvirke kulturen i ledergruppene. Vi har en hypotese om at geografisk beliggenhet har en innvirkning på organisasjonskulturen i kommunene på Agder.

I forhold til Agderregionen kan vi betrakte de store bykommunene Arendal, Grimstad og Kristiansand som sentrum. Periferien velger vi å dele i to, små kystnære kommuner og små innlandskommuner. Kystnære periferikommuner kom tidlig inn i handel med sentrum og kulturen antas således i stor grad påvirket av de store sentrumskommunene.

Innlandskommunene derimot har i stor grad vært selvberget. Selv om reiseavstanden ikke er så lang lengre, ligger innlandsperiferikommunene et godt stykke fra sentrum. Det har således vært en stor variasjon i forhold til åpenhet og vilje til påvirkning utenifra. Det er også en betydelig variasjon i forhold til opplevd behov for endring av tilbud og tjenester. I innlandsperiferien finnes det også en betydelig motstand mot påvirkning fra sentrum, de vil gjerne bevare sin identitet, primærproduksjon, bygdekultur etc. Innlandskulturen på Agder er således lite påvirket og har ikke vært så utsatt for kulturelt press fra sentrum som kystkommunene. Det foreligger trolig et sterkt samhold og samarbeid i kulturen.

I sentrum foregår det prosesser som bygging av monumenter, elite-kommunikasjon, lokalisering av utdanningsinstitusjoner, og det tas beslutninger om fordeling av ressurser,

investeringer i infrastruktur, produksjon og tjenester etc. som får konsekvenser for områder langt utover sentrum (Rokkan, 1987). Kommunikasjonsteknologien medfører at elitearenaer ikke lenger trenger å ligge nært hverandre. På denne måten får det regionale sentrum mindre betydning for den lokale periferien. Periferien må i større grad forholde seg til både regionale, nasjonale og internasjonale sentre.

Vi vil finne de sterkeste fagmiljøene i de store byene og her vil en kunne finne sterke subkulturer som scorer høyt på klanferdighet. I ledergruppene derimot vil vi trolig finne flere profesjonsledere i de små kommunene, ledere som er direkte involvert i produksjonsprosessen (enhetsledere innen helse- og omsorg, oppvekst, kultur etc.).

Vi forventer å finne høyere score på klankultur i ledergruppene i periferien og at denne klankulturen kommer sterkere til uttrykk i små innlandskommuner enn i kystnære småkommuner.

Figur 14: Antatt sammenheng mellom geografisk beliggenhet og grad av klankultur:

Kommuner som ligger geografisk sentralt	Kommuner som ligger geografisk i periferien
Sentrum	Periferi
Svak grad av klankultur	Sterk grad av klankultur

Hypotese 4: *Geografisk beliggenhet i periferien fører til sterkere grad av klankultur.*

4.1.5 Økonomisk stilling

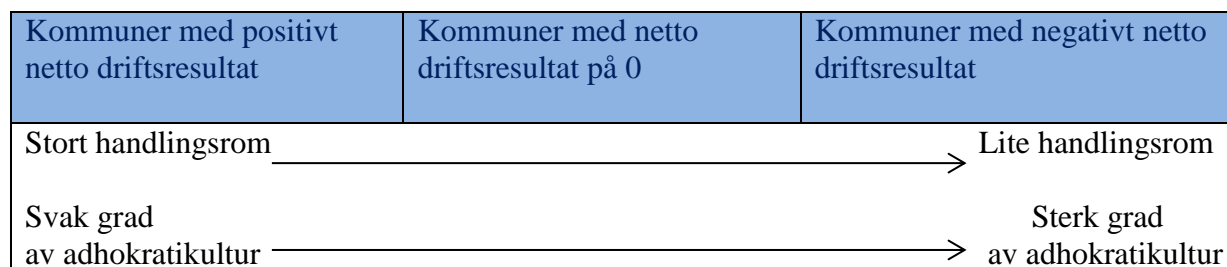
Det er stor forskjell på Agderkommunenes økonomiske handlefrihet. I Fædrelandsvennen (Olsbu, 2014, s. 3) var det fokus på Agderkommunens økonomi med følgende overskrift «Lillesand har fjerde dårligste økonomi i landet». Lillesand kommune forklarer dette med ekstremt høye investeringer. Reportasjen viser at Marnardal kommune er best av sørlandskommunene på en niendeplass, mens Arendal og Kristiansand kommune kommer på hhv. 285 og 395 plass.

Vi har valgt å definere en kommunes økonomiske stilling målt i forhold til netto driftsresultat i prosent. Netto driftsresultat defineres som brutto driftsresultat tillagt netto finanstransaksjoner og avskrivninger. Vi har i vår gjennomgang ikke sett på kommunenes disposisjonsfond.

Innføring av New Public Management (NPM) i offentlig sektor har medført en mer markedsbasert tenkemåte, og den utfordrer den tradisjonelle hierarkiske og regelstyrte offentlig forvaltningen. NPM-tankegangen har bidratt til innføring av markedstenkning i kommunene og mer fokus på kostnadseffektivitet og produktivitet fra slutten av 1990-tallet. Enhetsledere er blitt ansvarliggjort gjennom delegering av myndighet for fag, budsjett og personale. Kommunene har også innført resultat- og målstyring for de kommunale tjenestene. Mange kommuner har et økonomireglement som gir retningslinjer for hvordan overskudd/underskudd skal disponeres. Dette vil legge press på enhetene i forhold til å tenke nytt. En organisasjons evne til å tenke innovativt avhenger blant annet av omgivelsene, den interne strukturen, lederskap og interne styringsverktøy. Å tilpasse organisasjonen til endringer i omgivelsene og se etter nye muligheter er blant de mest sentrale ledelsesoppgavene (Lotsberg, 2005). Stram budsjettsituasjon er et element som kan bidra til økt innovasjon.

Vi antar at kommuner med stram økonomi får høyere score på adhokratikultur enn kommuner som har bedre økonomi.

Figur 15: Antatt sammenheng mellom økonomisk stilling og grad av adhokratikultur:



Hypotese 5: *Stram økonomi fører til sterkere grad av adhokratikultur.*

4.1.6 Trekk ved ledergruppa - rekruttering

Hvor lederne er rekruttert fra og hvilken bakgrunn de har, antar vi har innvirkning på kulturen i ledergruppa. Hva har det å si for kulturen i ledergruppa om lederne er rekruttert fra kommunen, fra regionen eller fra andre regioner eller det private næringsliv. De største fordelene ved å rekruttere internt er at du får en leder du kjenner, vedkommende kjenner organisasjonen og er en del av organisasjonens kultur samt at de ansatte ser at det finnes muligheter for utvikling i egen organisasjon. På den annen side er det også ulemper for organisasjonen ved at en går glipp av annen type kompetanse utenfra, lite nytt blir tilført organisasjonen. Internrekruttering medfører også at det vil være behov for å rekruttere ny medarbeider et annet sted i organisasjonen.

Organisasjonsguruene Wilkins og Ouchi i Busch og Vanebo (1995, s. 356) bruker betegnelsen «klan» om en organisasjon med en sterk og enhetlig kultur. Ved intern rekruttering rekrutteres personell som innehar mange av de kjerneverdier ledergruppen og organisasjonen allerede har. Jo flere som deler disse kjerneverdiene, delte verdier og mål, jo større intern forpliktelse og forståelse for hva organisasjonen står for.

Vi antar at kommuner med høy grad av internrekruttering får høyere score på klankultur enn kommuner som rekrutterer ledere eksternt.

Figur 16: Antatt sammenheng mellom internrekruttering og grad av klankultur:

Ledergruppen er rekruttert eksternt	Ledergruppen er rekruttert fra andre kommuner i regionen	Ledergruppen er rekruttert internt i organisasjonen
Høy grad ekstern rekruttering	→	Høy grad intern rekruttering
Svak grad av klankultur	→	Sterk grad av klankultur

Hypotese 6: Høy grad av internrekruttering fører til sterkere grad av klankultur.

4.1.7 Trekk ved ledergruppa – kvinnelige ledere

Er det kjønnsmessig forskjeller mellom ledergruppene og hva har det å si for kulturprofilen i ledergruppene. Vi vet også at enkeltpersoner har og kan ha stor påvirkning på en organisasjons kultur (Handy, 1993). Rådmannen vil være sentral i så henseende, og er det forskjell i ledergruppene som kan ha sammenheng med at rådmannen er kvinne eller mann.

Strand (2007, s. 433) skriver:

«Ledere er handlende organisasjonsmennesker med et videre mandat og større påvirkningsmuligheter enn andre organisasjonsmedlemmer».

Kvinnelige ledere representerer mere feminine roller i organisasjonen hvor de er mere hjelpsomme, følsomme, forståelsesfulle enn mannlige ledere som fremstår som mere aggressive, ambisiøse og individualistisk orienterte (Drake & Solberg, 1995, s. 217).

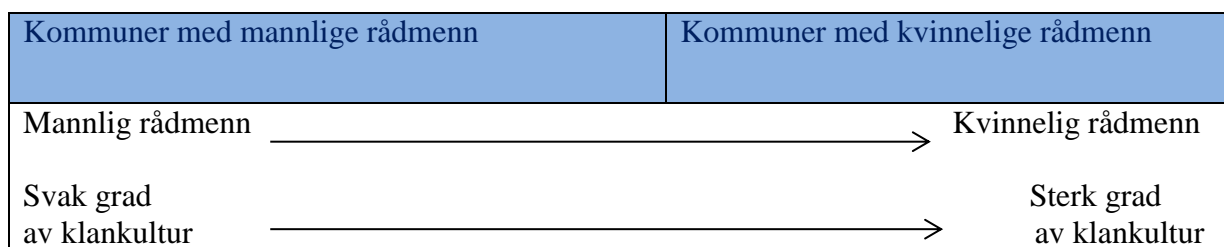
Dette samsvarer med amerikansk forskning, hvor forskere bruker følgende adjektiver for å beskrive feminine kjennetrekke: Forståelsesfulle, hjelpsomme, følsomme og føyelige. Maskuline kjennetrekke som brukes om menn er gjerne at de er ambisiøse, dominante, effektive og fulle av selvtillit (Moi i Strand, 1998, s. 361).

Det finnes også et radikalt syn på forskjeller hos kvinner og menn som bygger på objekt-relasjonsteorien. Kjernen i denne teorien er at den feminine identiteten som kvinner representerer har en selvopfatning med sterke bånd til omgivelsene, mens den maskuline identiteten innebærer en selvopfatning med separasjon til verden.

Vi antar at kommuner med flere kvinnelige ledere får høyere score på klankultur enn kommuner med fleste mannlige ledere.

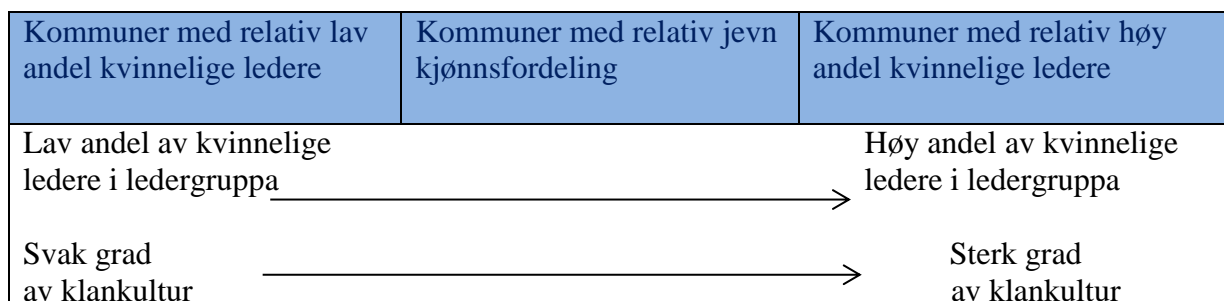
Her har vi valgt å dele hypotesen i to deler, hvor den første retter seg mot kvinnelige rådmenn og den andre retter seg mot andel av kvinner i ledergruppen.

Figur 17: Antatt sammenheng mellom andel kvinnelige rådmenn og grad av klankultur:



Hypotese 7.1: Kvinnelig rådmann fører til sterkere grad av klankultur.

Figur 18: Antatt sammenheng mellom andel kvinnelige ledere og grad av klankultur:



Hypotese 7.2: Høy andel av kvinnelige ledere fører til sterkere grad av klankultur.

4.1.8 Nettverk og samarbeid

Vi vil se nærmere på i hvor stor grad lederne inspirasjon gjennom nettverk og samarbeid, og om et slikt samarbeid bidrar til en innovasjonsfremmende kultur. Vi vet at interkommunalt samarbeid har økt kraftig etter ny kommunelov (1992) ble vedtatt, og at produksjonsnettverk skjøt fart fra midten av 1990-tallet.

Det finnes forskjellige typer nettverk, som politikknettverk, produksjonsnettverk, styringsnettverk og læringsnettverk (Jacobsen, 2014, s. 29). Vi vil i vår analyse ikke skille mellom type nettverk og samarbeid.

Sørlandet har vært en foregangsregion for interkommunalt samarbeid innenfor IKT. Dette har skjedd fordi man har hatt en samarbeidskultur og etablert nettverkskultur her på Sørlandet (Are Vegard Haug, 08.09.2011, Ledelse i en nettverkspreget forvaltning).

Det er en rekke begrunnelser for kommunene for å delta i og opprette interkommunalt samarbeid. Det vanligste er knyttet til økonomisk effektivitet, bedre kvalitet, overføring av kunnskap, løse grenseoverskridende problemer og sterkere innflytelse (Jacobsen, 2014, s. 42). Små kommuner kan gjennom samarbeid i nettverk bygge systemkapasitet når det gjelder kompetanse, finansiell kapasitet, stordriftsfordeler og implementeringskapasitet. Kommunene kan gjennom samarbeid i nettverk håndtere og løse «ekle sosiale problem» («wicked problems») på en bedre måte enn alene. Slike «ekle problem» krever ofte interaksjon mellom ulike myndighetsområder og mellom ulike interessesfærer som offentlig og privat (Koppenjan & Klijn, 2004).

For å tilpasse seg omgivelsene trenger mindre kommuner fagnettverk i større grad enn store kommuner sett ut fra kontingensteorien. Det betyr at kommunens størrelse påvirker nettverksamarbeid i stor grad. Undersøkelser viser at de minste kommunene tar ut de største effektivitets- og kvalitetsfordelene av interkommunalt samarbeid. De største kommunene har derimot større ressurser til å være med i nettverk. For disse kommunene vil deltakelse i nettverk og samarbeid være behovsdrivet ut fra nytten de kan oppnå gjennom et godt samarbeidsklima. Her kan spesielt regional utvikling og ekstern innflytelse trekkes frem (Jacobsen, 2014).

Strand (2007, s. 339) har delt inn lederrollen i fire forskjellige roller; produsent, administrator, integrator og entreprenør (PAIE). I nettverk er produsent- og entreprenørrollen av stor betydning fordi egenskapene som kjennetegner disse rollene, er sentrale for å lykkes i og med nettverk. Cameron og Quinn (2013) viser til at adhokratikultur har ledertyper som er entreprenører og nettverksbyggere. Strand (2007, s. 286) kobler entreprenørrollen til det han omtaler som «entreprenørorganisasjoner». Haug (2009) viser i sin doktorgradsavhandling til at entreprenørrollen kjennetegnes av en spesiell evne til å skape visjoner og følge dem gjennom kreative løsninger. Videre at verdier knyttet til entreprenøren er innovasjon, tilpasning av organisasjonen etter endring i omgivelsene og å mobilisere tilslutning til sine ideer.

Vi antar at kommuner med stor deltakelse i nettverk og samarbeid får høyere score på adhokratikultur enn kommuner med lav deltakelse.

Figur 19: Antatt sammenheng mellom deltakelse i nettverk og samarbeid og grad av adhokratikultur:

Kommuner med lav grad av deltakelse i nettverk og samarbeid	Kommuner med middels grad av deltakelse i nettverk og samarbeid	Kommuner med høy grad av deltakelse i nettverk og samarbeid
Lite samarbeid		Mye samarbeid
Svak grad av adhokratikultur		Sterk grad av adhokratikultur

Hypotese 8: *Deltakelse i nettverk og samarbeid fører til sterkere grad av adhokratikultur.*

4.1.9 Politisk styring

Administrasjonens oppgave er å iverksette politiske vedtak. Politisk ståsted påvirker de valg en tar både i forhold til hvordan tjenestene skal leveres, for eksempel konkurranseutsetting og hvilken prioritet dette skal gis. Det er rimelig å anta at politikken i kommunen vil påvirke ledergruppens kulturprofil.

Det finnes få analyser av kultur i norske kommuner, men en viktig studie i amerikanske kommuner påviser det hvordan politiske forskjeller får konsekvenser for valg av politisk linje særlig i forhold til økonomisk politikk (Baldersheim & Rose, 2005, s. 247). I en sammenlignende studie av franske og norske ordførere, fremgår det at de ønsker høye bevilgninger for å løse et bredt spekter av sosiale oppgaver (Jamil, 1989). Senere forskning viser også at norske kommunepolitikere gjennomgående kan tenke seg høyere skatt for å løse disse oppgavene, selv om det er visse forskjeller langs den tradisjonelle høyre-venstre-dimensjonen (Sørensen & Hagen, 1998).

En av de viktigste ideologiske skillelinjene mellom sosialistisk side og borgerlig side kommer til uttrykk i forhold til konkurranseutsetting av offentlige tjenester. I høyre-venstre-dimensjonen som også kan kalles offentlig – privat-dimensjonen, står striden mellom fellesskap og konkurranse, mellom offentlig og privat eldreomsorg, mellom offentlig og privat helsetjenester osv.

Konkurransetsetting betegner en situasjon der det offentlige beholder ansvaret for tjenesten, men setter utførelsen av tjenesten ut på anbud gjennom en konkurranse. Dersom det skal foregå konkurransetsetting i stor utstrekning, kreves det et velfungerende marked. I forhold til kommunale tjenester som ofte er komplekse og krever høy kompetanse, vil markedet utenfor de store sentrene (sentrum – periferi) være begrenset.

Konkurransetsetting (økt markedsfokus) av offentlige tjenester skjøt fart i Norge tidlig på 2000-tallet under Bondevik-regjeringen, men ble tonet ned under Stoltenberg-regjeringen. Dagens regjering med Høyre og Fremskrittspartiet gikk til valg med konkurransetsetting som et viktig tema. Konkurransetsetting har både en økonomisk side og en politisk side. Argumentasjon for konkurransetsetting er først og fremst en antakelse av at privatisering vil gi økt effektivitet i tjenesteproduksjonen.

To av kommunene (Audnedal og Tvedestrand) er kodet med annet under politisk sammensetning. Vi har ikke undersøkt nærmere politisk retning for henholdsvis Bygdelista i Audnedal og Tvedestrands Tverrpolitiske liste. Vi har derfor valgt å ikke ta de med i analysen for denne hypotesen.

Vi antar at kommuner med borgerlig flertall får høyere score på markedskultur enn kommuner med sosialistisk flertall.

Figur 20: Antatt sammenheng mellom politisk styring og grad av markedskultur:

Kommuner som er politisk styrt av Ap / SV	Kommuner som er politisk styrt av KrF, Sp, V	Kommuner som er politisk styrt av H / FrP
Sosialistisk styrte kommuner	→	Borgerlig styrte kommuner
Svak grad av markedskultur	→	Høy grad av markedskultur

Hypotese 9: *Politisk styring fra Høyre og Fremskrittspartiet fører til sterkere grad av markedskultur.*

5 Analyse og funn

I dette kapitlet skal vi ved hjelp av funn svare på våre tre problemstillinger.

Som svar på vår første problemstilling, *hva er det dominerende kulturuttrykk blant kommunene på Sørlandet*, vil vi presentere profilen for hele Agder og profilen til Aust- og Vest-Agder i kapitel 5.1.

Som svar på vår andre problemstilling, *i hvilken grad er det variasjon i kulturuttrykket hos kommunene på Sørlandet*, vil vi presentere profilene for den enkelte kommune på Sørlandet og se om det er variasjoner i kulturuttrykkene i kapitel 5.2.

Som svar på siste problemstilling, *hva kan forklare variasjoner i kulturuttrykk mellom kommunene på Sørlandet*, vil vi ut fra teoretiske utledet forklaringsvariabler prøve å gi svar på hva som kan forklare variasjoner i kulturuttrykk på Sørlandet i kapitel 5.3.

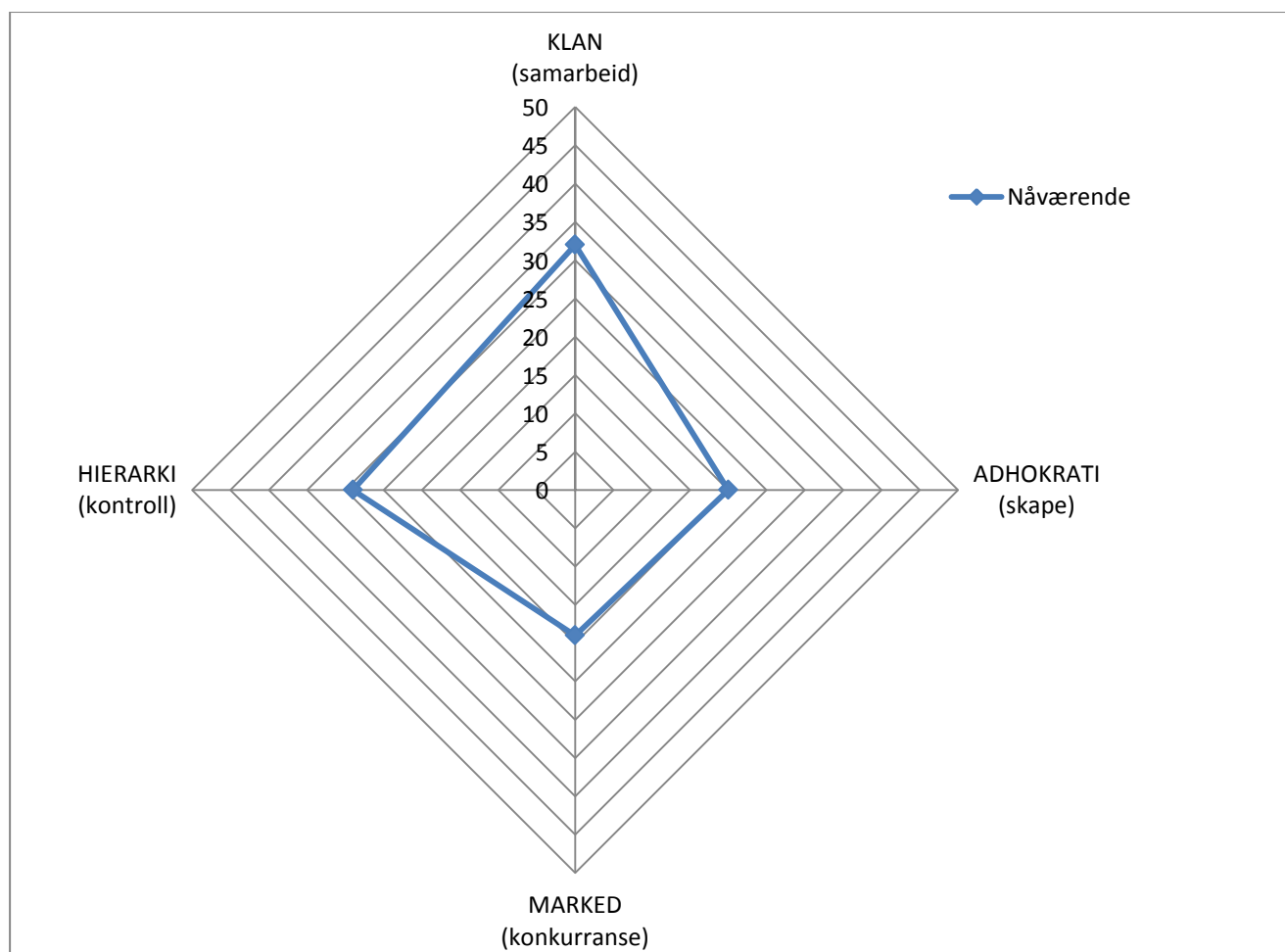
Vi vil benytte Cameron og Quinn (2013) som det teoretiske grunnlaget for vår fortolkning av profilene. De viser til seks standardsammenligninger som kan benyttes for å fortolke profilene. Disse er hvilken kulturtype dominerer i organisasjonen, avvik mellom nåværende kultur og foretrukket kultur, styrken i den kulturtypen som dominerer i organisasjonen, samsvaret mellom kulturprofilene, sammenligning med andre kulturprofiler og trender.

Vi har brukt analyseverktøyet SurveyXact og Excel for å utarbeide profilene for kulturuttrykkene.

5.1 Hva er det dominerende kulturuttrykk blant kommunene på Sørlandet

For å finne det dominerende kulturuttrykket for Sørlandet har vi laget en profil for Agder som helhet, basert på gjennomsnittet av alle kommunene på Agder. Denne profilen er presentert på neste side.

Figur 21: Nåværende kulturuttrykk for hele Agder:



	Agder	Respondenter
Kommuner	30	110
Klan (samarbeid)	32	
Adhokrati (skape)	20	
Marked (konkurransen)	19	
Hierarki (kontroll)	29	

Dominerende kultur **Klan**

Profilen tyder på at det mest dominerende kulturuttrykk på Sørlandet er *klankultur* med 32 poeng. Deretter følger *hierarkikultur* som også er et sterkt kulturuttrykk på Sørlandet med 29 poeng.

Sørlandets kulturuttrykk synes atypisk i forhold til offentlig administrasjon internasjonalt som ofte er dominert av hierarkikultur (Cameron & Quinn, 2013).

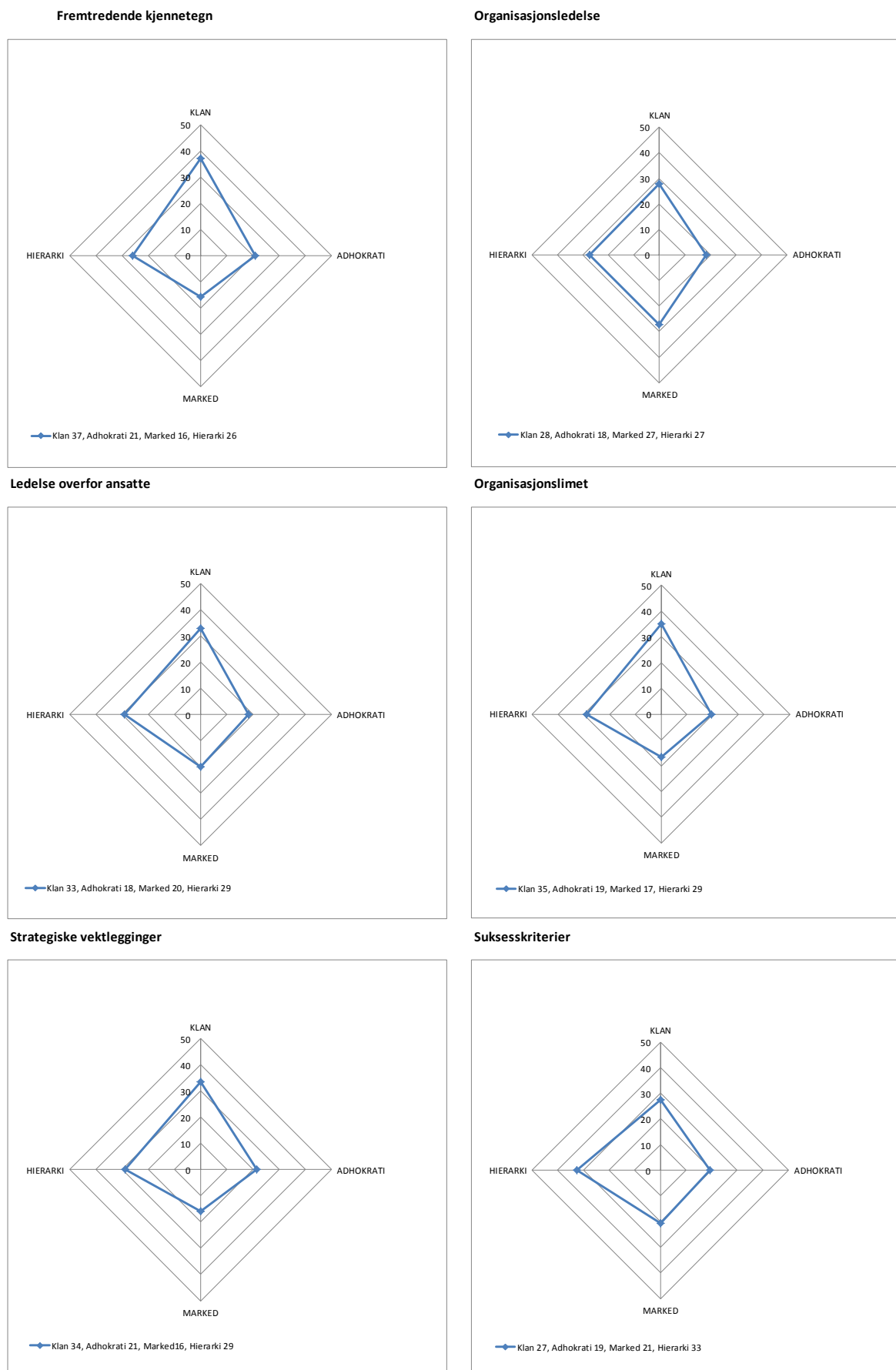
Organisasjonskulturen på Agder synes å være sterkt internt drevet, med høye score på både klan- og hierarkikultur. Verdiene samarbeid, kommunikasjon og menneskelig utvikling i kombinasjon med fokus på kontroll, effektivitet, rutiner og prosesser er verdier som kommunene på Sørlandet trolig vektlegger høyt.

Profilen viser at Agder synes å ha lavt eksternt fokus, og dette gjenspeiles i profilen med lavere score på adhokrati- og markedskultur med hhv. 20 og 19 poeng.

For å se nærmere på kulturuttrykket på Agder, har vi valgt å bryte ned profilen på de seks dimensjonene som OCAI er bygget opp av. Disse dimensjonene tar for seg de grunnleggende antakelsene (fremtredende kjennetegn og organisasjonslimet), samhandlingsmønster (organisasjonsledelse og ledelse overfor ansatte) og den organisatoriske retningen (strategiske vektlegginger og suksesskriterier) som beskriver de grunnleggende trekkene ved kulturen (Cameron & Ettington, 1988).

Dette vil gi oss et nærmere innblikk i hvilke verdier som dominerer og verdsettes på Sørlandet.

Figur 22: Profiler for de seks dimensjoner av organisasjonskulturen på Agder:



Det første vi ser i profilene er at kulturen ikke stemmer overens for alle seks dimensjonene. For fire av profilene er den dominerende kultur klankultur, og sterkest for profilen *fremtredende kjennetegn* med 37 poeng. For profilen *organisasjonsledelse* har klan-, markeds- og hierarkikultur tilnærmet lik score. Når det gjelder profilen *suksesskriterier* er hierarkikulturen den dominerende kultur med 33 poeng. Dette indikerer at ledergruppene samlet på Sørlandet mener at fokus på kontroll, rutiner og prosedyrer er det viktigste for å lykkes.

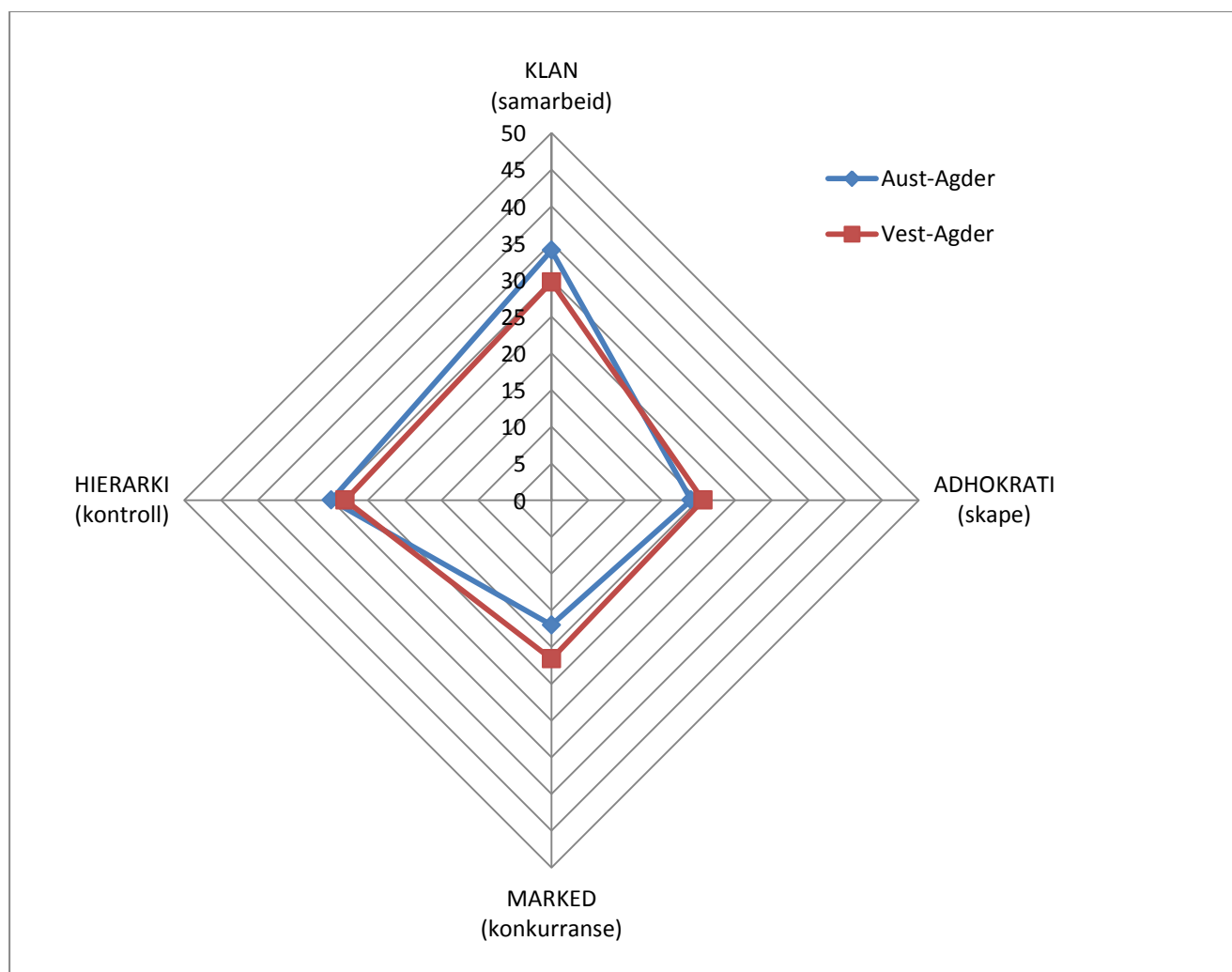
Vi ser at det er et sterkt internt fokus på dimensjonene, med unntak av *organisasjonsledelse* som har noe mer eksternt fokus.

Det er et avvik på 10 poeng for klankultur mellom dimensjonene *fremtredende kjennetegn* og *suksesskriterier* på overordnet nivå på Agder. For markedskultur er det en forskjell på 11 poeng mellom lavest og høyest score, hvor profilen til *organisasjonsledelse* har høyest score med 27 poeng. En forskjell på mellom fem og ti poeng indikerer vanligvis behovet for en konkret kulturendringsinnsats i en organisasjon (Cameron & Quinn, 2013).

Når vi sammenligner dimensjonene *fremtredende kjennetegn* og *organisasjonslimet*, som beskriver de grunnleggende antakelsene i kulturen, ser vi at de samsvarer godt og at klankulturen ikke overraskende er sterkest. Ved sammenligning av dimensjonene *organisasjonsledelse* og *ledelse overfor ansatte*, som beskriver samhandlingsmønsteret i kulturen, ser vi at det er forskjeller på vektlegging av klan- og markedskultur. Det blir ikke overfor ansatte fokusert så sterk på markedskultur som for *organisasjonsledelse*, men at klankultur settes høyest ved ledelse av ansatte. Når det gjelder organisatorisk retning i kulturen, dimensjonene strategiske vektlegginger og *suksesskriterier*, ser vi at de avviker både i forhold til den enkelte score og hvilken kultur som vektlegges. Strategisk vektlegges klankulturen høyest, mens for å lykkes (*suksesskriterier*) er trolig hierarkikultur viktigst.

Slike uoverensstemmelser i kultur vil ofte føre til forskjeller i perspektiv, mål og strategier innad i en organisasjon, og slike uoverensstemmelser over tid vil hindre organisasjonen å kunne prestere på sitt høyeste nivå (Cameron & Quinn, 2013). Funnene kan ikke overføres direkte til de enkelte kommunene på Agder, men gir en indikasjon på at kommunene på Agder har forskjellige mål og strategier. Vi har videre valgt å sammenligne kulturuttrykket for Aust- og Vest-Agder på neste side.

Figur 23: Profiler for nåværende kulturuttrykk for Aust-Agder og Vest-Agder:



	Aust-Agder	Vest-Agder	Respondenter
Kommuner	15	15	
Klan (samarbeid)	34	30	Aust-Agder: 61
Adhokrati (skape)	19	20	Vest-Agder: 49
Marked (konkurransen)	17	22	Sum: 110
Hierarki (kontroll)	30	28	

Dominerende kultur	Klan	Klan / hierarki
--------------------	------	-----------------

Aust- og Vest-Agders dominerende kulturuttrykk er *klankultur* med hhv. 34 og 30 poeng. Dette er som nevnt under profilen for hele Agder atypisk for offentlig administrasjon som normalt er dominert av hierarkikultur (Cameron & Quinn, 2013).

Det andre sterke kulturuttrykket i Aust- og Vest-Agder er *hierarkikultur* med hhv. 30 og 28 poeng. Jo høyere score et kulturuttrykk har, desto sterkere eller mer dominerende er kulturen. Forskning har vist at sterke kulturer blir assosiert med lik innsats, klart fokus og høyere ytelse i omgivelsene. Den enkelte organisasjon må selv bestemme styrken på kulturen som kreves for å lykkes i sine omgivelser (Cameron & Quinn, 2013).

Ut fra profilen synes det som om at det er høyere internt fokus i Aust-Agder enn Vest-Agder, som har høyere score på både klan- og hierarkikultur. Det er en forskjell på 4 poeng på klankulturen og en forskjell på 2 poeng på hierarkikultur mellom fylkene. Det innebærer at Aust-Agder trolig legger mer vekt på verdiene samarbeid, kommunikasjon og menneskelig utvikling og har en sterkere fokus på kontroll, rutiner og prosedyrer enn Vest-Agder.

Den største forskjellen i score finner man under *markedskultur*. Her har Vest-Agder en poengsum på 22 mot Aust-Agder poengsum på 17. Her er det en forskjell på 5 poeng mellom fylkene. Som vi tidligere har nevnt vil en forskjell på fem til ti poeng i et kulturperspektiv indikere behov for en konkret kulturendringsinnsats (Cameron & Quinn, 2013).

Vest-Agder profil viser et sterkere eksternt fokus, med høyere score på adhokrati- og markedskultur enn Aust-Agder.

Både Aust- og Vest-Agder scorer omtrent lik på *adhokratikultur* med hhv. 19 og 20 poeng.

Det er verd å merke seg at adhokratikultur (skape/innovasjon) har høyere score enn markedskulturen for begge fylkene.

5.2 I hvilken grad er det variasjon i kulturuttrykket for kommunene på Sørlandet

Vi vil nå presentere funn for den enkelte kommune og se om det er variasjon i kulturuttrykket mellom disse kommunene. Vi vil ikke presentere profilen til de fire kommunene med for lav svarandel. Dette gjelder kommunene Søgne, Sirdal, Vegårshei og Froland. Data fra disse kommunene inngår derimot i vårt analysearbeid i forhold til faktorene som påvirker organisasjonskulturen på Agder (hypotesene).

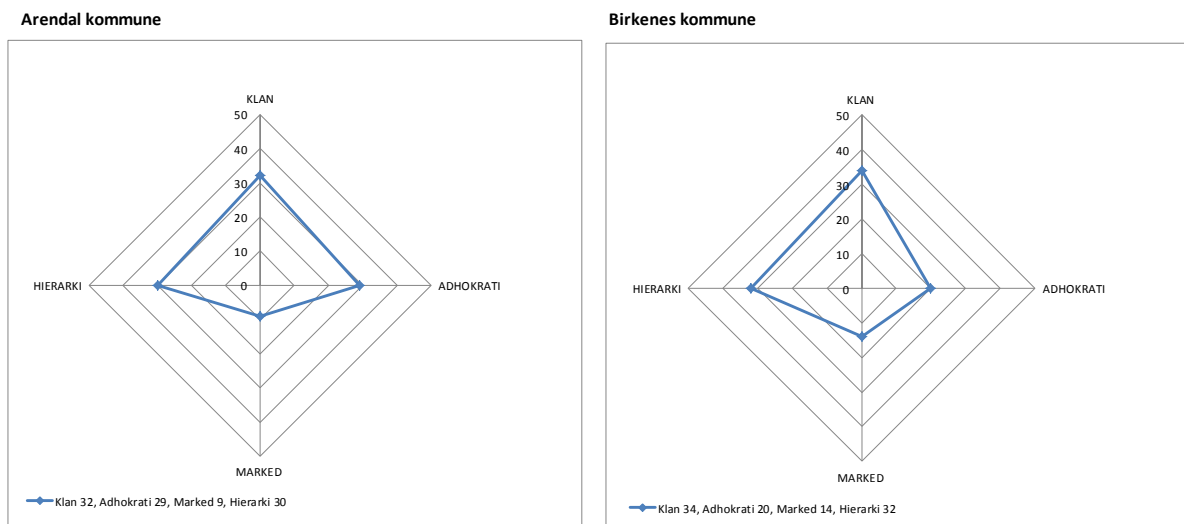
I tabell 2 på side 23 har vi gitt en oversikt over hvor mange ledergruppen i den enkelte kommune består av, hvor mange som har gjennomført vår kulturkartlegging og svarprosenten for den enkelte kommune.

Vi vil også gi en beskrivelse av ekstremutslag i kulturuttrykk blant kommunene. Denne variasjonen er viktig å være oppmerksom på i de forestående prosesser med endringer i kommunestrukturen, eventuelle sammenslåinger og etablering av nye organisasjoner.

5.2.1 Kulturuttrykk for den enkelte kommune på Agder

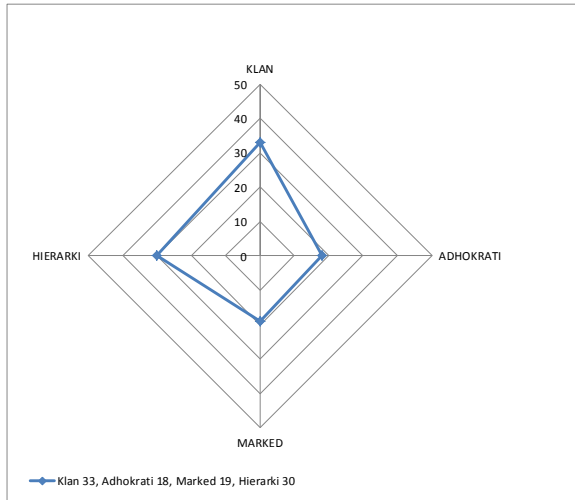
I det påfølgende har vi presentert kommuneprofilene for kommunene i Aust-Agder og deretter profilene for kommunene i Vest-Agder.

Figur 24: Profiler for nåværende kulturuttrykk for 13 kommuner i Aust-Agder:

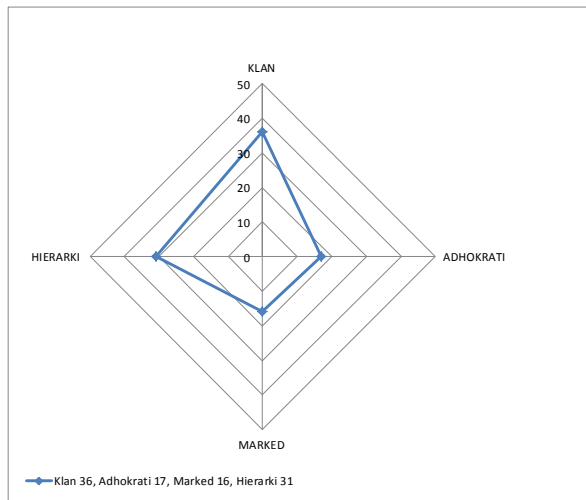


Forts. figur 24:

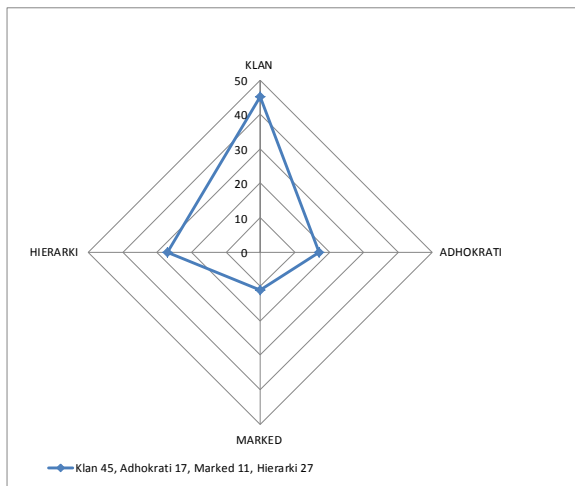
Bygland kommune



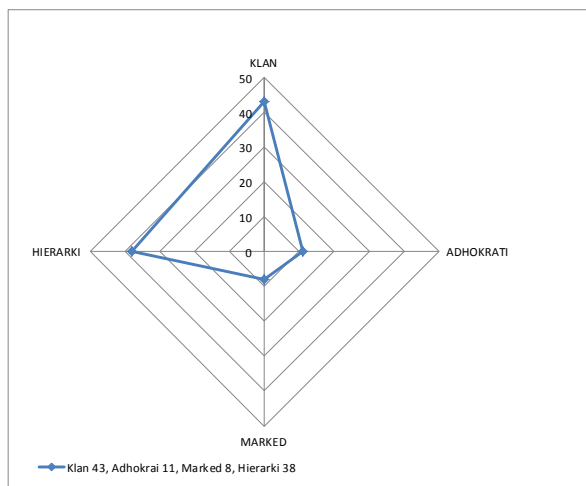
Bykle kommune



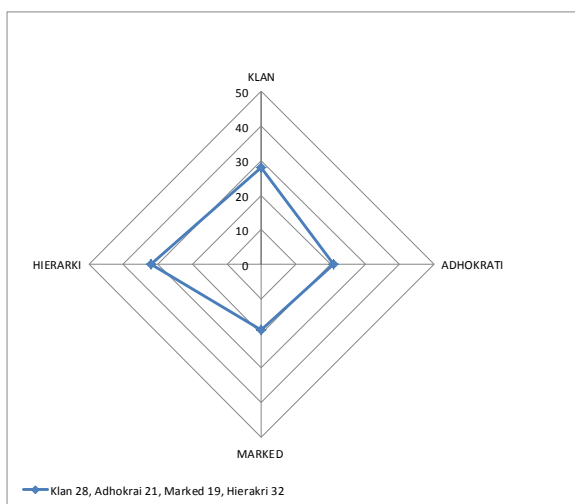
Evje- og Hornnes kommune



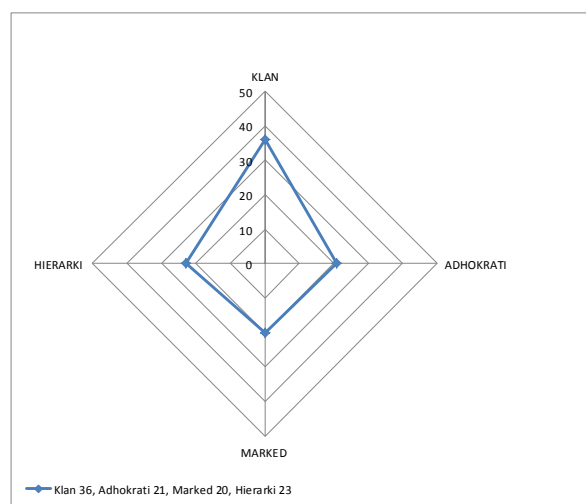
Gjerstad kommune



Grimstad kommune

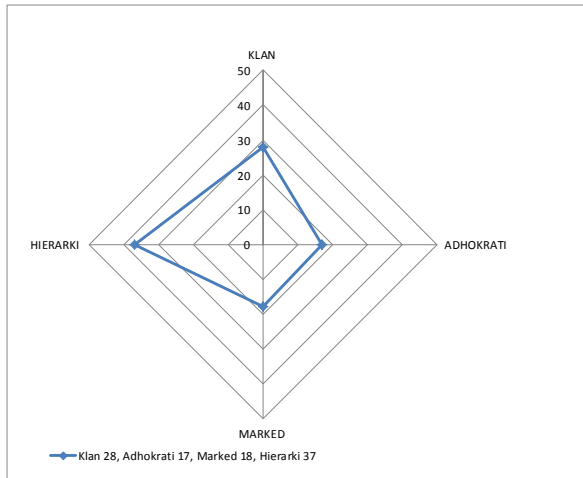


Iveland kommune

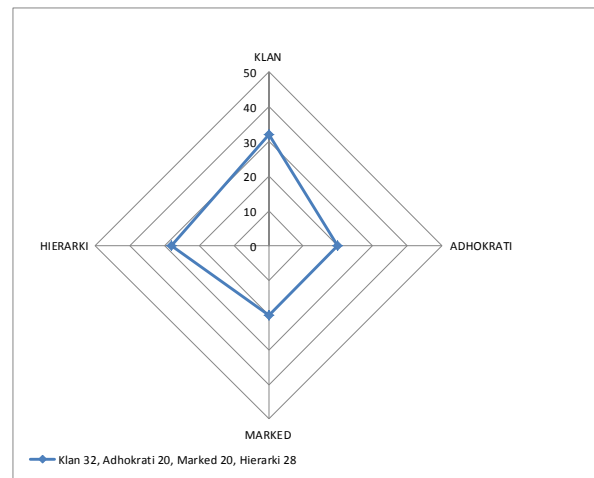


Forts. figur 24:

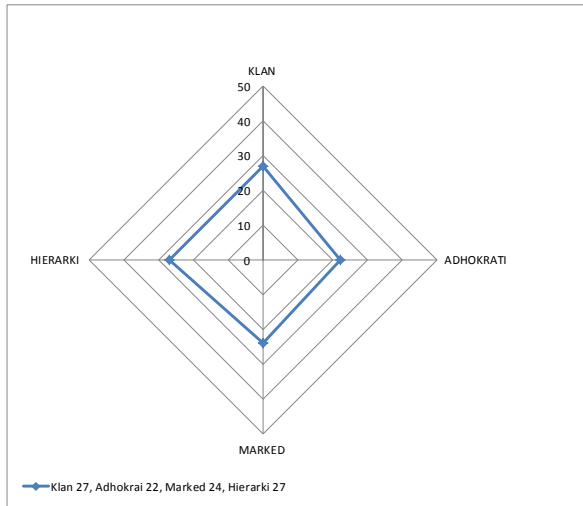
Lillesand kommune



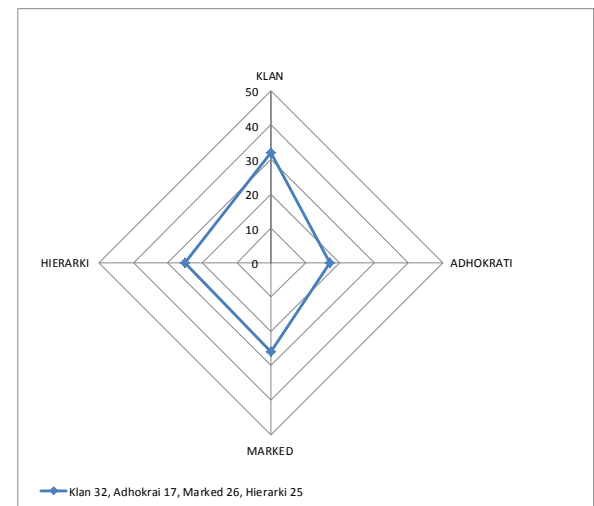
Risør kommune



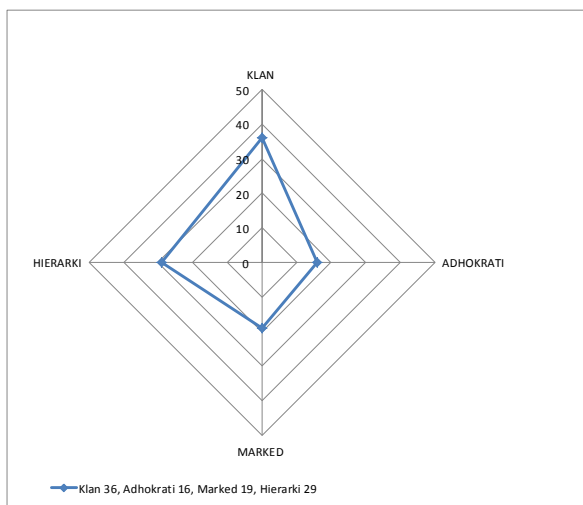
Tvedestrand kommune



Valle kommune

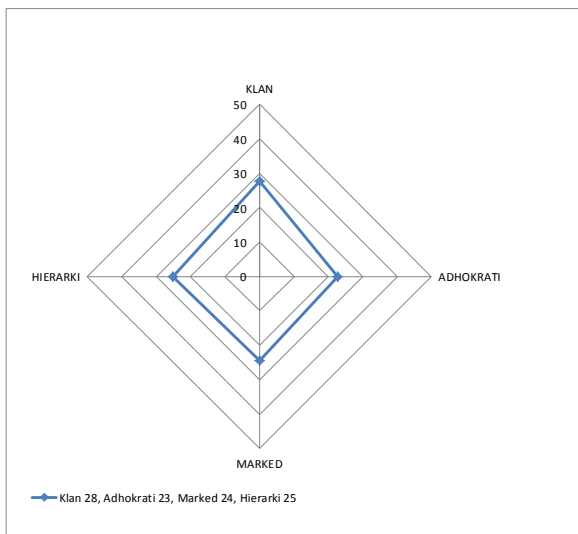


Åmli kommune

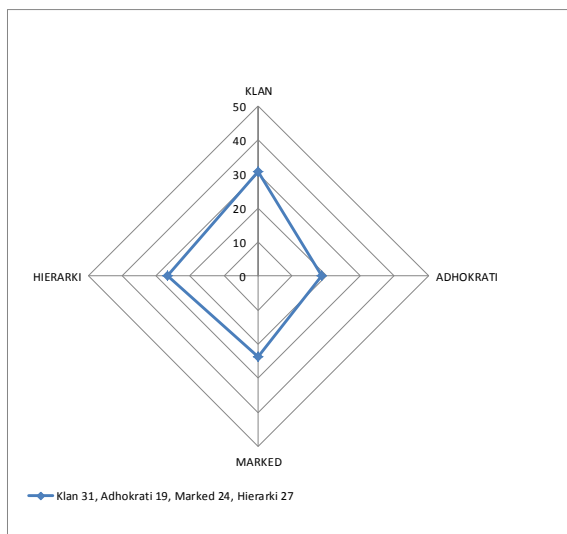


Figur 25: Profiler for nåværende kulturuttrykk for 13 kommuner i Vest-Agder:

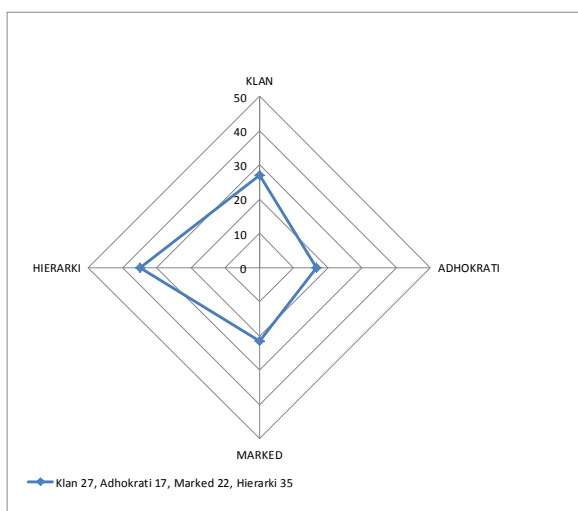
Kristiansand kommune



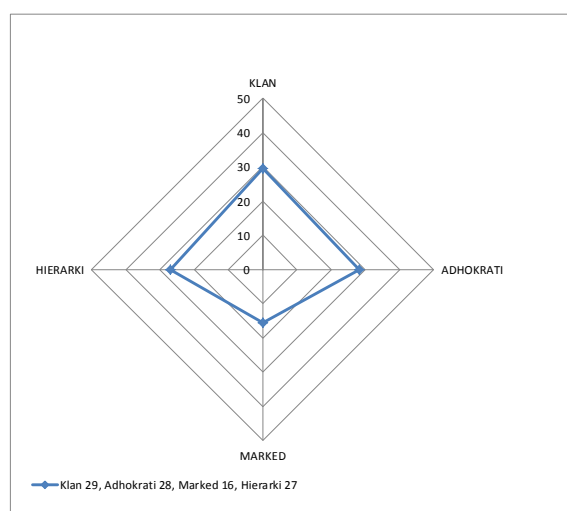
Mandal kommune



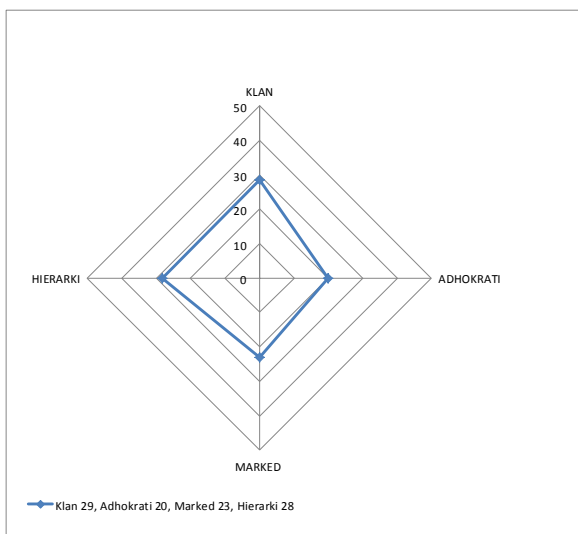
Farsund kommune



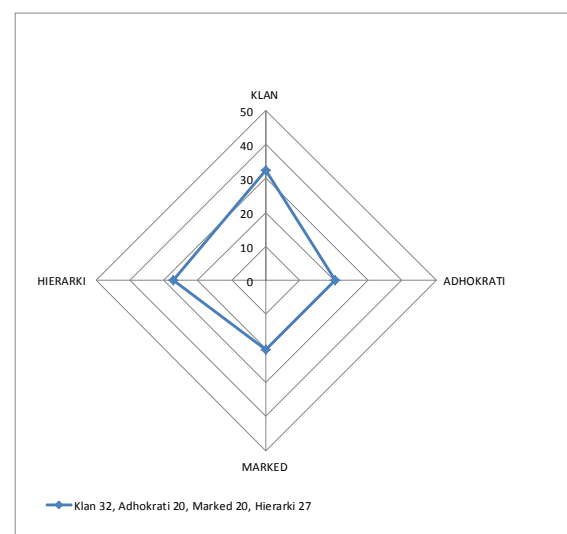
Flekkefjord kommune



Vennesla kommune

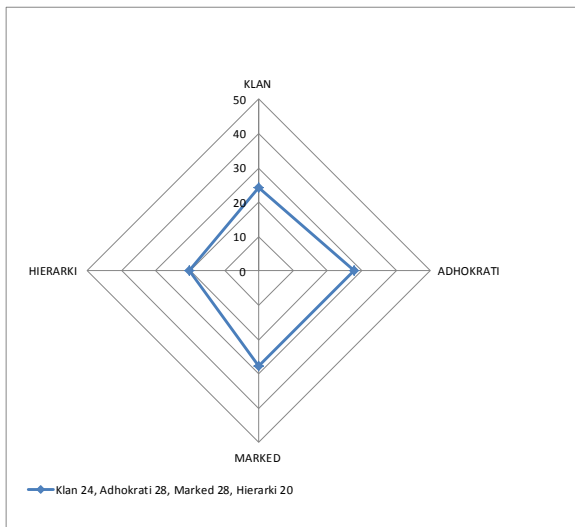


Songdalen kommune

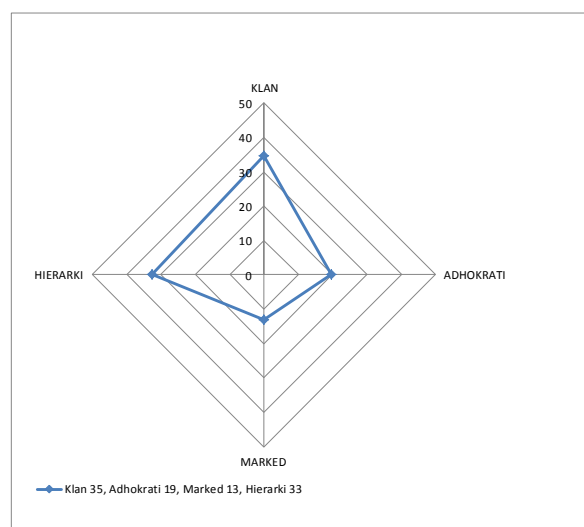


Forts. figur 25:

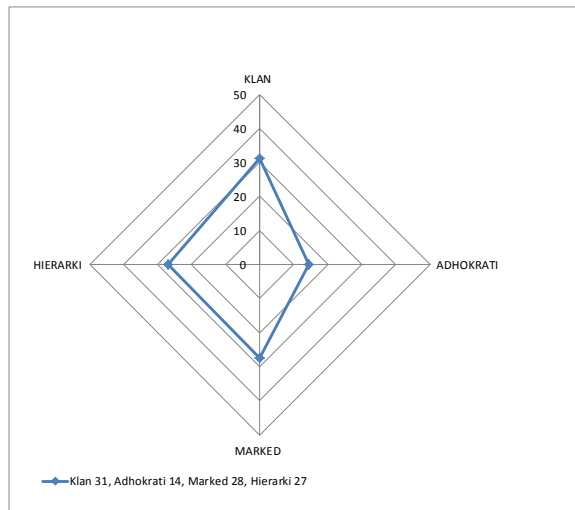
Marnardal kommune



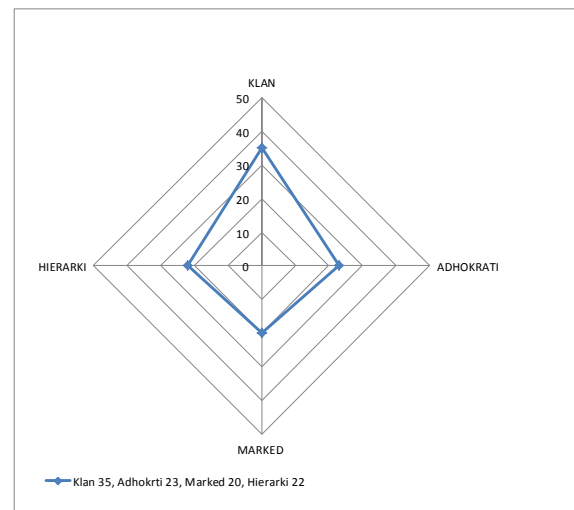
Åseral kommune



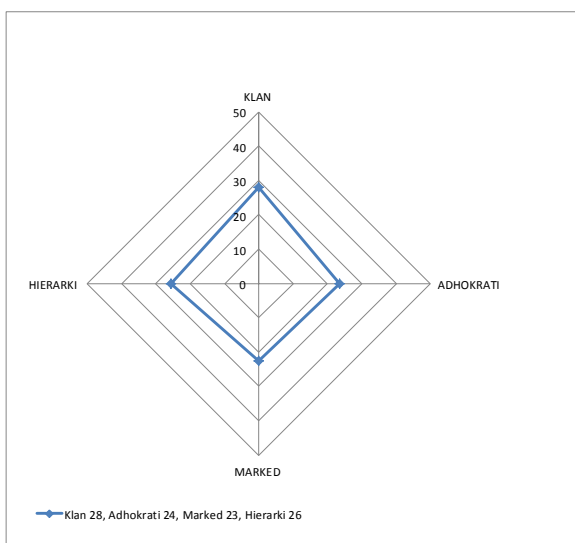
Audnedal kommune



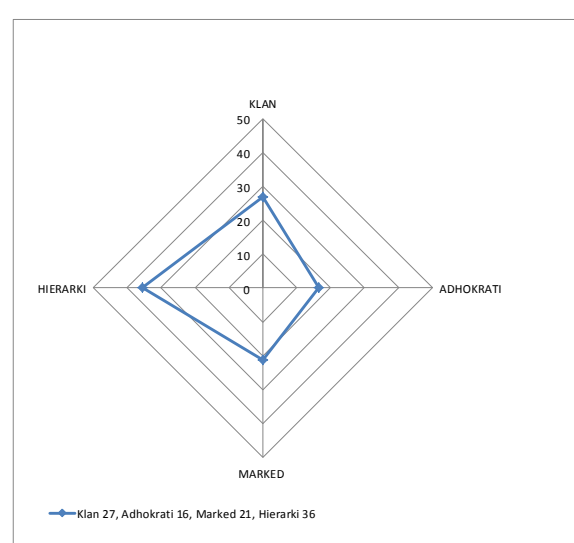
Lindesnes kommune



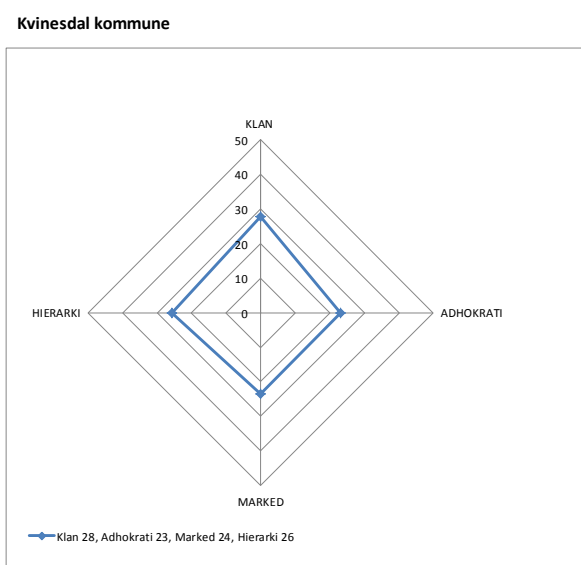
Lyngdal kommune



Hægebostad kommune



Forts. figur 25:



5.2.2 Beskrivelse av variasjon i kulturuttrykket for kommunene på Agder

I funn på Agder så ser vi score som indikerer sterkt internt fokus (hierarki- og klankultur). Naturlig finner vi også dette igjen i kommuneprofilene. Men her er det store variasjoner. Vi velger derfor å kommentere alle fire kulturuttrykkene samt gi en beskrivelse for de kommuner som har en balansert profil (relativt jevn score på alle kulturuttrykkene). Vi vil også kort kommentere kulturuttrykk i forhold til nettverk og samarbeid.

Klankultur som dominerende kulturuttrykk

Totalt er det 19 av 26 kommuner som vi har vurdert som har klankultur som den dominerende kulturen. Antallet må sies å være svært overraskende og er atypisk i forhold til undersøkelser som er foretatt internasjonalt hvor klankultur kommer helt nede på tredjeplass (Cameron & Quinn, 2013) i kulturuttrykk i offentlig administrasjon. Evje- og Hornnes kommune og Gjerstad kommune scorer ekstremt høyt på *klankultur* med henholdsvis 45 og 43 poeng. Men også andre innlandskommuner scorer svært høyt på klankultur som kommunene Bykle, Iveland og Åmli som alle scorer 36 poeng for å nevne noen. Lavest er Marnardal med en score på 24 poeng, en forskjell på 21 poeng mellom høyeste og laveste score, som er en svært stor forskjell i kulturuttrykkene.

En medvirkende årsak til at klankulturen fremkommer så sterkt i profilene kan være at vi har kun hatt toppledere som respondenter. Disse har normalt en høyere score på klankultur enn gjennomsnittet av organisasjonen (Cameron & Quinn, 2013). Vårt funn av høy score på klankultur blant kommunene på Agder støttes av en masteroppgave skrevet våren 2014 (Tronstad, M., Aasen, T. M. & Velle, Å. F., 2014). I denne oppgaven som ikke var rettet mot ledergruppen, men ansatte i Kristiansand kommune har de funnet en sterkere score på klankultur enn våre funn på kommunens ledergruppe. Høyere score på klankultur hos ansatte enn hos lederne er atypisk i forhold til internasjonal forskning som viser det stikk motsatte.

Med så høy score på klankultur som mange kommunene på Agder har, er det rimelig å anta at hovedverdiene går langs linjene intern forpliktelse, kommunikasjon og menneskelig utvikling og en sterk tro på at disse verdiene igjen skaper effektivitet.

Hierarkikultur som dominerende kulturuttrykk

Det er 4 av 26 kommuner som har hierarkikultur som den mest dominerende kulturprofilen, hvor kommunene Gjerstad (38 poeng), Lillesand (37 poeng) og Hægebostad (36 poeng) scorer høyest. Selv om Gjerstad scorer høyere på klankultur (43 poeng), så indikerer profilene et sterkt fokus på kontroll, effektivitet, rutiner og prosesser. I motsatte ende finner vi Marnardal kommune med 20 poeng og Lindesnes kommune med 22 poeng. Forskjellen mellom høyest og lavest score er 18 poeng, som er en svært stor forskjell i kulturuttrykkene.

Markedskultur som dominerende kulturuttrykk

Marnardal kommune og Audnedal kommune scorer høyest på *markedskultur* med en score på 28 poeng. Marnardal kommune scorer like høyt på markeds- og adhokratikultur. Profilene indikerer et sterkt fokus på tilpasning til omgivelsene med fokus på konkurranse, måloppnåelse og brukertilfredshet. I motsatte ende med lavest score finner vi Arendal kommune med 9 poeng og Gjerstad kommune med 8 poeng. Forskjellen mellom høyest og lavest score er 20 poeng.

Adhokratikultur som dominerende kulturuttrykk

Som på markedskultur er det bare Marnardal kommune som har *adhokratikultur* som dominerende kultur på Agder med 28 poeng. Det er Arendal kommune som har høyest score på adhokratikultur (29 poeng), men også Flekkefjord kommune (28 poeng) scorer høyt på denne kulturen. Gjerstad er den kommunen som scorer lavest på adhokratikultur med 11

poeng. Igjen ser vi en variasjon på 18 poeng mellom laveste og høyeste score.

Adhokratikultur er eksternt rettet og profilene indikerer en vektlegging mot utvikling og innovasjon, en egenskap som vil være viktig med tanke på fremtidig omstilling og utvikling.

I tabellen nedenfor har vi tatt inn en oversikt over hvilke kommuner på Agder som har høyest og lavest score på de fire kulturuttrykk.

Tabell 4: Høyeste og laveste score på de forskjellige kulturene:

Kulturuttrykk	Kommuner med høyest score	Poeng	Kommuner med lavest score	Poeng	Forskjell
Klan (samarbeid)	Evje- og Hornnes	45	Marnardal	24	21
Adhokrati (skape)	Arendal	29	Gjerstad	11	18
Marked (konkurranse)	Marnardal Audnedal	28	Gjerstad	8	20
Hierarki (kontroll)	Gjerstad	43	Marnardal	20	23

Av tabellen ser vi at forskjellene på høyest og laveste score på kulturuttrykkene er på 18 poeng eller mer, noe som er en meget betydelig forskjell. I et kulturperspektiv viser en forskjell på 5 til 10 poeng i en organisasjons behov for en konkret kulturendringsinnsats (Cameron & Quinn, 2013).

Balansert profil

I følge Cameron og Quinn kan jevn score på kulturuttrykkene tyde på at organisasjonen har et bevist forhold til sin kultur og at denne er godt utviklet. Det paradoksale er at jevnt fordelt score også kan vise det stikk motsatte at organisasjonen ikke er bevist sin kultur, styrke og unike evner (Cameron & Quinn, 2013). I vår undersøkelse er det kommunene Kristiansand, Lyngdal, Kvinesdal og Tvedestrand som har minst variasjon i de fire kulturuttrykkene. Disse har en variasjon på 5 poeng mellom høyeste og laveste score på de fire kulturtypene.

Kulturuttrykk i forhold til nettverk og samarbeid

Dersom vi tar utgangspunkt i eksisterende nettverk på Sørlandet; Listerregionen, Lindesnesregionen, Knutepunkt Sørlandet, Østre-Agder regionråd og Setesdal regionråd, finner vi til dels store forskjeller i kulturen mellom kommunene.

Figur 1 på side 13 viser hvilke kommuner som inngår i de forskjellige regionrådene.

For Listerregionen er det størst variasjon i kulturuttrykk mellom Hægebostad kommune (særlig sterk hierarkikultur) og Flekkefjord kommune (sterk klan- og adhokratikultur). Lyngdal kommune og Kvinesdal kommune synes å ha mest like kulturuttrykk i denne regionen.

For Lindesnesregionene er det størst variasjon i kulturuttrykk mellom Marnardal kommune (sterk adhokrati- og markeds kultur) og Åseral kommune (meget sterk klan- og hierarkikultur). Mandal kommune og Audnedal kommune synes å ha delvis samsvarende kulturuttrykk.

For Knutepunkt Sørlandet er det store variasjoner og størst variasjon i kulturuttrykk er det mellom Lillesand kommune (særlig sterk hierarkikultur) og Iveland kommune (særlig sterk klankultur). Vennesla kommune, Songdalen kommune og Kristiansand kommune synes å ha mest samsvarende kulturuttrykk i Knutepunktet.

For Setesdalsregionen finner vi også variasjoner, og her har Evje- og Hornnes kommune (særlig sterk klankultur) og Valle kommune (sterk klan- og markeds kultur) mest ulike kulturuttrykk. Bykle kommune og Bygland kommune synes å ha mest samsvarende kulturuttrykk i regionen.

I Østre-Agder regionråd finner vi store variasjoner og størst variasjon i kulturuttrykk er det mellom Arendal kommune (sterk klan-, markeds- og adhokratikultur) og Gjerstad kommune (særlig sterk klan- og hierarkikultur). Risør kommune og Tvedestrand kommune synes å ha mest like kulturuttrykk i regionen.

Gjennomgangen av kulturuttrykkene viser at det også er stor variasjon i kulturuttrykk blant kommunene innenfor de eksisterende regionsamarbeidene på Agder.

Internt versus eksternt fokus

Av 26 kommuner er det 25 som scorer over 50 poeng på klan- og hierarkikultur som begge fokuserer på interne prosesser. Gjerstad kommune er klart høyest med en samlet score på klan- og hierarkikultur på 82 poeng. Øvrige score varierer betydelig fra 53 til 72 poeng. Det er bare Marnardal kommune som har overvekt på eksternt fokus. Marnardals samlede score på marked- og adhokratikultur er 56 poeng, noe som er 9 poeng høyere score enn neste kommune som er Kristiansand (47 poeng).

Profilene indikerer at Sørlandet er en region sterkt drevet av internt fokus, men med svært store variasjoner. Utslagene i profilene er til dels svært store.

5.3 Hva kan forklare variasjoner i kulturuttrykk mellom kommunene på Sørlandet

I denne delen vil vi ved hjelp av våre funn svare på tredje problemstilling. Her vil alle kommunene på Agder i hovedsak inngå i vår analyse av organisasjonskulturen.

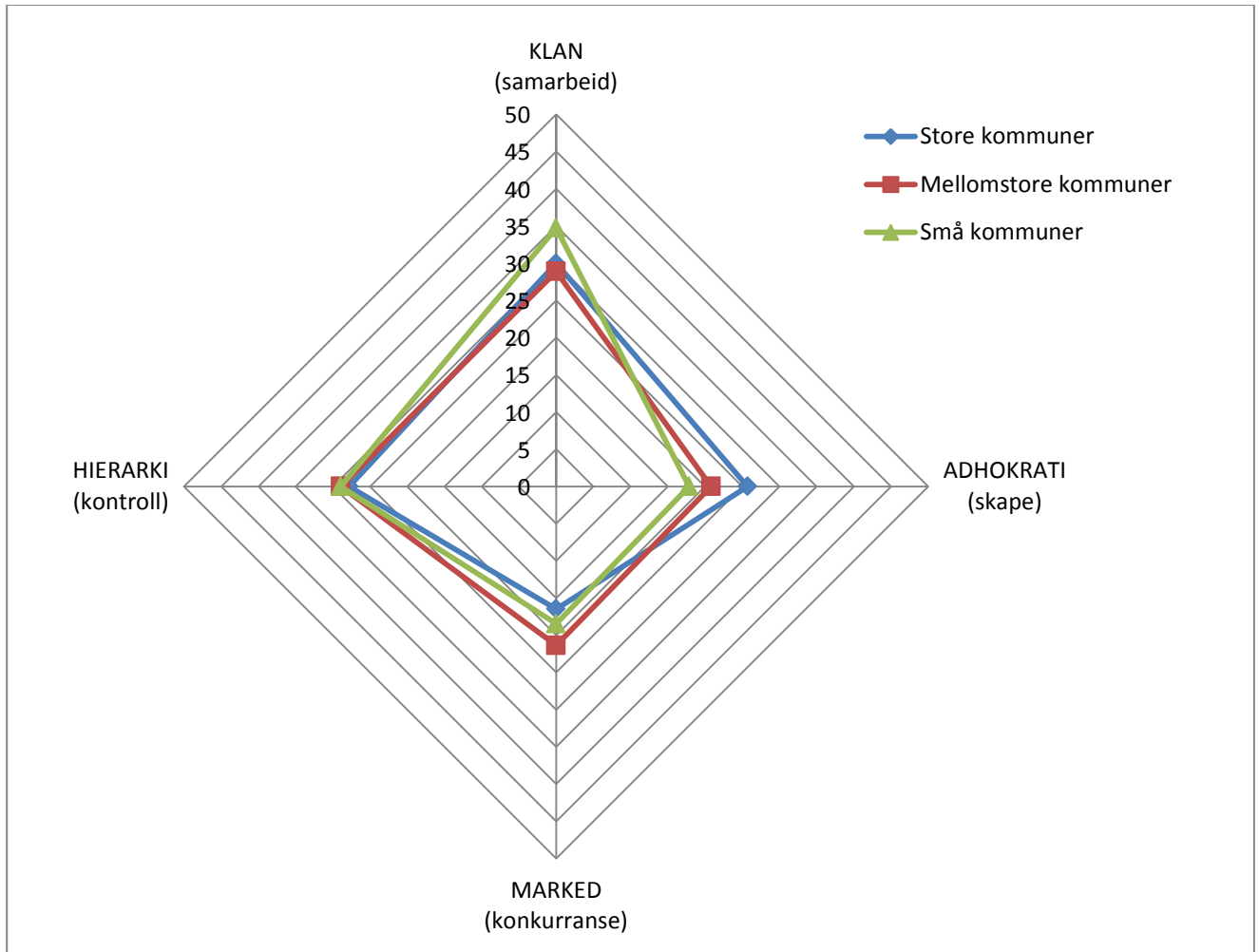
Vi vil se om hypotesene kan forklare variasjonene i kulturuttrykkene mellom kommunene på Sørlandet. For å forklare variasjonene i det kulturelle uttrykket mellom kommunene på Agder, har vi valgt å se på ulike forklaringsvariabler som kommunestørrelse, omgivelser, geografisk beliggenhet, organisering, trekk ved ledergruppa, økonomisk stilling, grad av nettverk og politisk styring. Dette er illustrert i figur 8 *Analysemodell av faktorer som kan forklare variasjoner i organisasjonskultur* på side 42.

Vi vil gi en oversikt over dominerende kultur på Agder på bakgrunn av vår analyse av organisasjonskulturen på slutten av dette kapitlet, og i kapitel 6 vil vi gi en samlet oversikt over hvilke hypoteser som bekreftes og hvilke som avkreftes.

5.3.1 Kommunestørrelse

Hypotese 1: Større kommuner har sterkere grad av hierarkikultur.

Figur 26: Kulturuttrykk for små, mellomstore og store kommuner:



	Store kommuner	Mellomstore kommuner	Små kommuner	Agder
Kommuner	2	13	15	30
Hierarki (kontroll)	28	29	29	29
Klan (samarbeid)	30	29	35	32
Adhokrati (skape)	26	21	18	20
Marked (konkurrans)	16	21	18	19
Dominerende kultur	Klan/hierarki	Klan/hierarki	Klan	
Respondenter	8	47	55	110

Vi har valgt å dele inn kommunene på Agder i tre kategorier. Den første er store kommuner, som består av Arendal og Kristiansand som har hhv 43.000 og 88.000 innbyggere. Den neste er de mellomstore kommuner som består av 13 kommuner med 5.000 til 25.000 innbyggere. Siste kategori er små kommuner som består av 15 kommuner med under 5.000 innbyggere. Vi har listet opp hvilke kommuner som inngår i de forskjellige kategoriene i kapittel 4.1.1.

Kontingensteorien peker på at proporsjonalt med størrelse øker byråkratiet. Når byråkratiet øker vil det også være behov for prosedyrer, rutiner og retningslinjer å sikre effektivitet og måloppnåelse.

Vi forventet ut fra den teoretiske forankring av hypotesen å finne høyere score på hierarki i de store kommunene enn i små- og mellomstore kommuner. Cameron og Quinn (2013) viser at store organisasjoner og offentlige etater generelt er preget av en hierarkisk kultur som fremkommer med stort antall standardiserte prosedyrer, flere hierarkiske nivå og forsterket vektlegging av regler.

Våre funn viser at store kommuner har noe lavere score på hierarkikultur enn små- og mellomstore kommuner, med 28 mot 29 poeng. Forskjellen er ikke stor, men den motbeviser hypotesen om at store organisasjoner har sterkere grad av hierarkikultur. Det kan knytte seg noe usikkerhet til funnet på grunn av få respondenter for store kommuner.

Ut fra profilen kan vi se at små kommuner scorer høyere på klankultur enn store kommuner med 35 mot 30 poeng, som er en forskjell på 5 poeng. Vi kan også ut fra profilen se at store kommuner har mye høyere score på adhokratikultur enn små kommuner med 26 mot 18 poeng, som er en forskjell på 8 poeng. Som vi tidligere har pekt på vil en forskjell på fem til ti poeng i et kulturperspektiv indikere behov for en konkret kulturendringsinnsats (Cameron & Quinn, 2013).

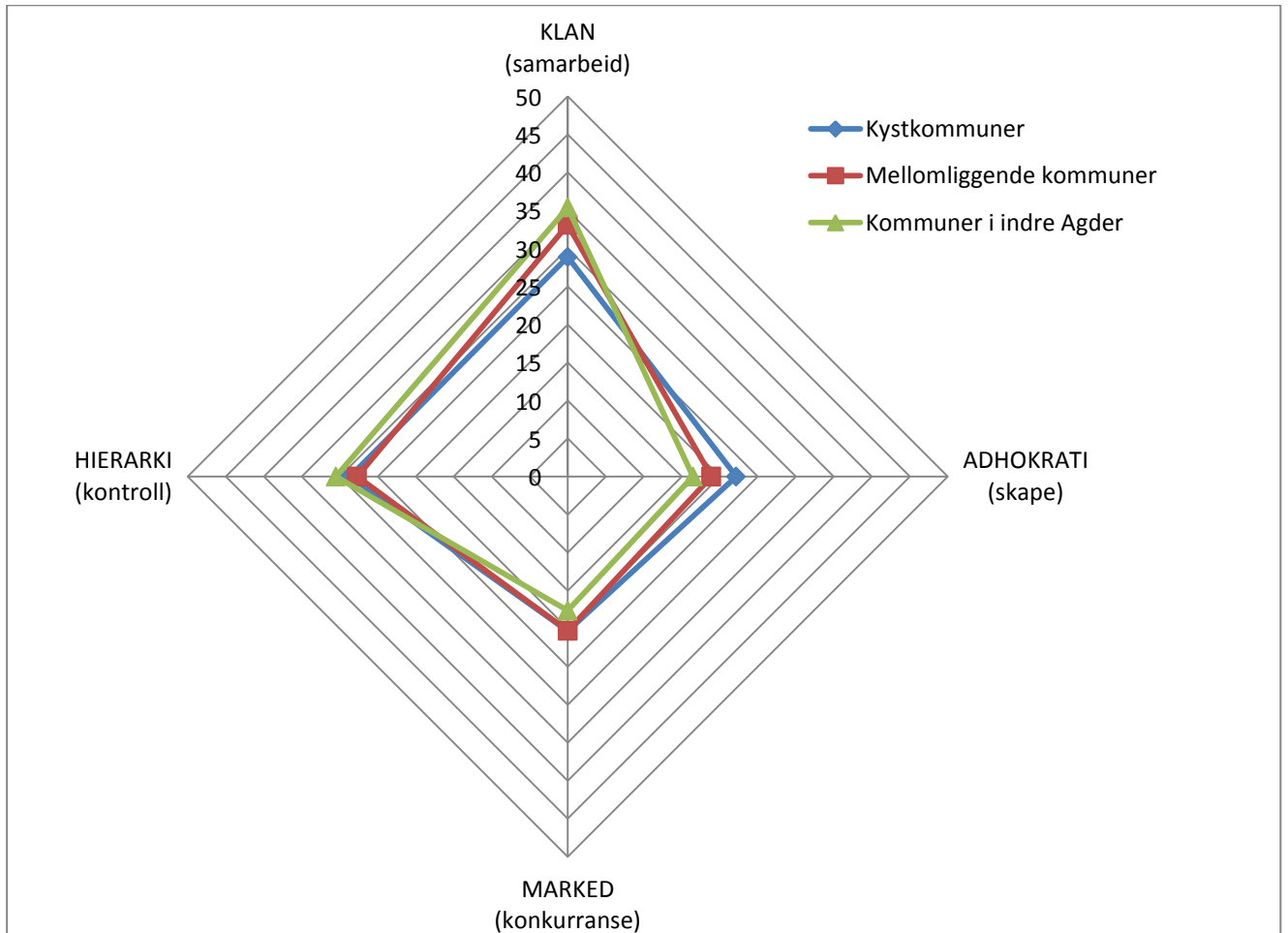
Våre funn tyder på at små kommuner har vesentlig større internt fokus enn store kommuner, og bildet forsterkes med høyere score på klankultur og lavere score på adhokratikultur.

Konklusjon: Hypotesen avkreftes.

5.3.2 Omgivelser

Hypotese 2: *Kommuner i indre Agder har sterkere grad av adhokratikultur.*

Figur 27: Kulturuttrykk for kystkommuner, mellomliggende kommuner og kommuner i indre Agder:



	Kyst-kommuner	Kommuner mellom	Kommuner indre Agder	Agder
Kommuner	13	9	8	
Adhokrati (skape)	22	19	16	20
Marked (konkurransen)	20	20	18	19
Hierarki (kontroll)	29	28	31	29
Klan (samarbeid)	29	33	35	32
Dominerende kultur	Klan/hierarki	Klan	Klan	
Respondenter	50	24	36	110

For denne hypotesen har vi valgt å dele kommunene på Agder i tre kategorier. Bykle, Valle, Bygland, Sirdal, Åseral, Hægebostad, Evje- og Hornnes og Åmli har vi definert som kommuner i indre Agder. Audnedal, Marnardal, Songdalen, Vennessla, Iveland, Birkenes, Froland, Vegårshei og Gjerstad har vi kalt mellomliggende kommuner som verken er periferi eller kystkommuner. Flekkefjord, Kvinesdal, Farsund, Lyngdal, Lindesnes, Mandal, Søgne, Kristiansand, Lillesand, Grimstad, Arendal, Tvedestrand og Risør er kystkommuner.

Vi forventet ut fra den teoretiske forankring av hypotesen å finne høyere score på adhokratikultur hos kommuner i indre Agder. Ut fra kontingensteorien antok vi at kommuner i indre Agder måtte være mer kreative, løsningsorientert og fremme entreprenørskap for å opprettholde både folketall og legge til rette for og beholde næringsvirksomhet.

Våre funn viser at kommuner i indre Agder scorer lavest på adhokratikultur med 16 poeng.

Profilen viser at kystkommunene scorer høyest på adhokratikultur med 22 poeng. Dette er en forskjell på 6 poeng i forhold til kommuner i indre Agder. Sammen med høyere score på markedskultur tyder det på at kystkommunene har et betydelig større eksternt fokus enn kommunene i indre Agder.

Mellomliggende kommuner scorer noe høyere på adhokratikultur enn kommunene i indre Agder, med 19 mot 16 poeng. De scorer også høyere på markedskultur med 20 mot 18 poeng.

Ut fra profilen kan vi se at kommuner i indre Agder derimot scorer høyere på klankultur enn kystkommuner med 35 mot 29 poeng, som er en forskjell på 6 poeng. Vi kan også se at kommuner i indre Agder har noe høyere score på hierarkikultur enn kystkommuner, med 31 mot 29 poeng. I et kulturperspektiv vil en forskjell på fem til ti poeng indikere behov for en konkret kulturendringsinnsats (Cameron & Quinn, 2013).

Kystkommunene har dermed trolig den mest innovative kulturen, og det synes som om at de vektlegger entreprenørskap og nettverksbygging i større grad enn kommunene i indre Agder.

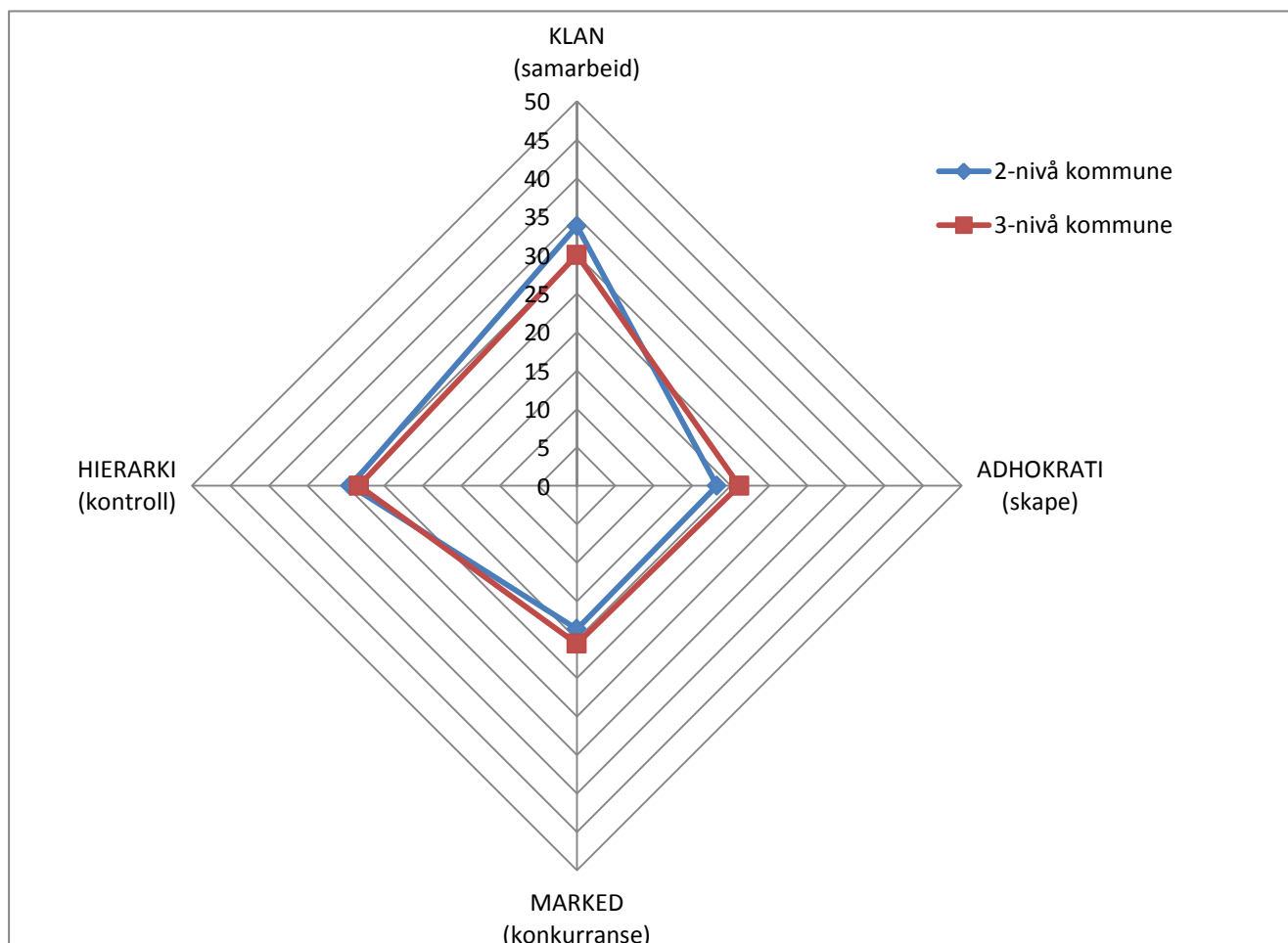
Konklusjon: Hypotesen avkreftes.

5.3.3 Organisering

Hypotese 3.1: *Organisering som 3-nivå kommune fører til sterkere grad av hierarkikultur.*

Hypotese 3.2: *Organisering som 2-nivå kommune fører til sterkere grad av klankultur.*

Figur 28: Kulturuttrykk for 2-nivå og 3-nivå kommuner:



	2-nivå modell	3-nivå modell	Agder
Kommuner	15	15	
Hierarkikultur	29	28	29
Klan (samarbeid)	34	30	32
Adhokrati (skape)	18	21	20
Marked (konkurransen)	19	21	19
Dominerende kultur	Klan	Klan/hierarki	
Respondenter	58	52	110

For denne hypotesen har vi valgt å dele kommunene på Agder to kategorier. Songdalen, Audnedal, Hægebostad, Lyngdal, Kvinesdal, Sirdal, Arendal, Bygland, Bykle, Evje- og Hornnes, Froland, Gjerstad, Tvedestrand, Vegårshei og Åmli er 2-nivå kommuner. Kristiansand, Mandal, Farsund, Flekkefjord, Vennessla, Søgne, Marnardal, Åseral, Lindesnes, Birkenes, Grimstad, Iveland, Lillesand, Risør og Valle er 3-nivå kommuner.

Hypotese 3.1

Ut fra kontingensteorien antok vi at kommuner som har valgt å organisere seg etter en 3-nivåmodell har høyere innslag av hierarki. Handy (1993) peker på at i store organisasjoner hvor mye er formalisert, vil man finne en byråkratisk kultur. Vi forventet derfor at 3-nivåkommuner hadde høyest score på hierarkikultur.

Våre funn viser at kommuner organisert etter 3-nivå ikke har høyest score på hierarkikultur med 28 poeng. Ut fra profilen ser vi at 2-nivåkommuner scorer 29 poeng på hierarkikultur. Forskjellen er kun 1 poeng. Motivasjonen for å etablere 2-nivåkommuner var et ønske om å redusere byråkrati og legge til rette for marked. Ut fra profilen kan det synes som om dette ikke skjer. Profilen indikerer at både 2-nivå og 3-nivåkommuner synes å ha tilnærmet likt fokus på kontroll, effektivitet, rutiner og prosesser.

Vi ser også at 3-nivåkommuner har noe høyere score på adhokrati- og markedskultur enn 2-nivåkommuner, med 21 poeng på begge kulturuttrykk. 2-nivåkommuner scorer noe lavere på adhokrati- og markedskultur med 18 og 19 poeng. Lavere score på adhokrati på 2-nivåkommuner kan se ut til å samsvare med høyere grad av hierarki i disse kommunene.

Hypotese 3.2

Vi forventet ut fra den teoretiske forankring å finne at kommuner som er organisert etter 2-nivåmodell har høyere score på klankultur. Dette ut fra nærheten og forpliktelsen som lederne får i en 2-nivåkommune samsvarer med verdiene som i klankulturen (Cameron & Quinn, 2013). Våre funn viser at dette stemmer for 2-nivåkommuner, med 34 poeng mot 30 poeng for 3-nivåkommuner.

Profilen tyder på at 2-nivåkommuner er dominert av klankultur og at 3-nivåkommuner er dominert av klan- og hierarkikultur. Det synes som om både 2-nivå og 3-nivåkommuner har

et meget sterkt internt fokus, når vi legger sammen poengene på klan- og hierarkikultur (63 og 58 poeng).

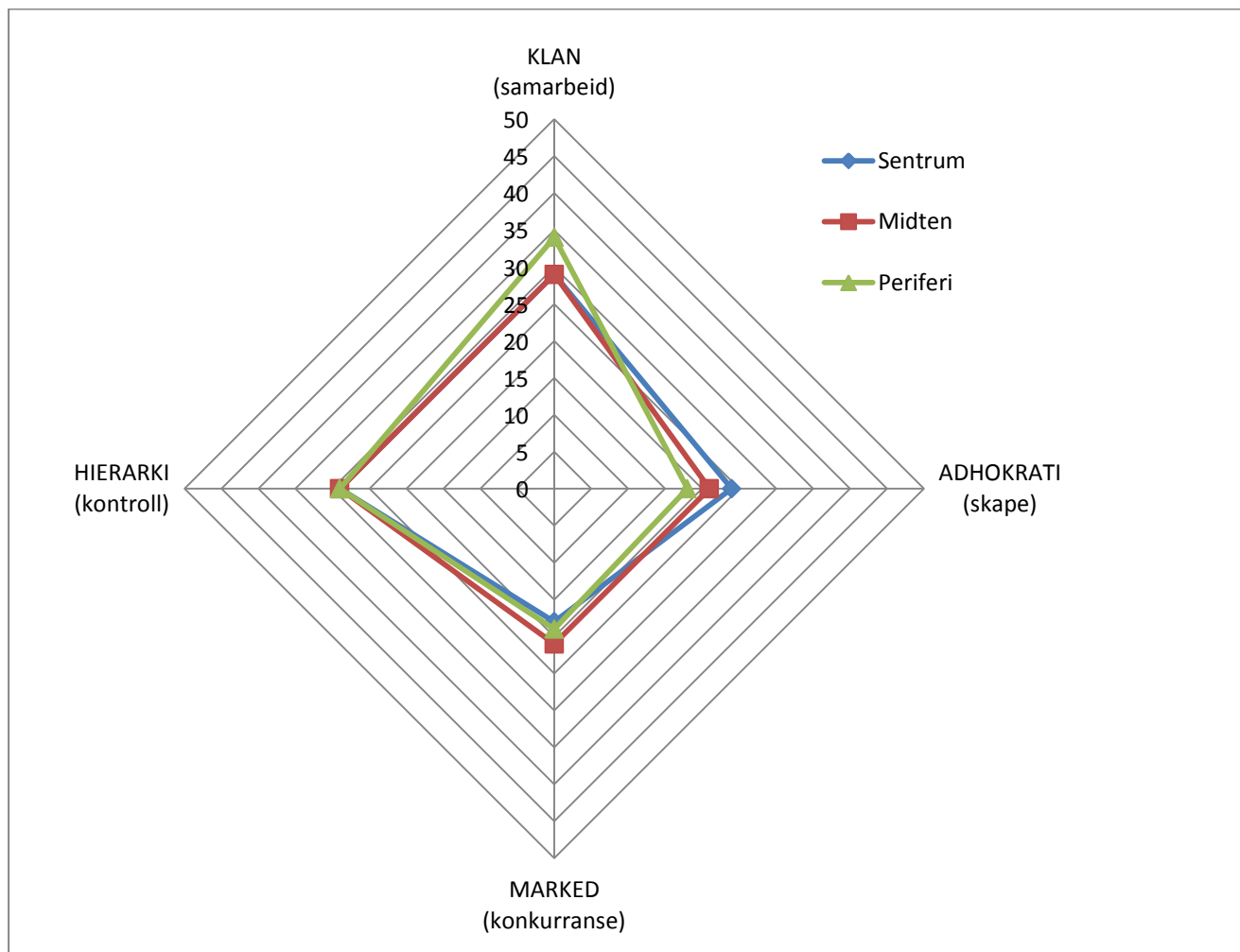
Konklusjon: Hypotese 3.1 avkreftes.

Konklusjon: Hypotese 3.2 bekreftes.

5.3.4 Geografisk beliggenhet

Hypotese 4: *Geografisk beliggenhet i periferien fører til sterkere grad av klankultur.*

Figur 29: Kulturuttrykk for geografisk beliggenhet:



	Geografisk Sentrum	Geografisk Midten	Geografisk Periferien	Agder
Kommuner	3	9	18	30
Klan (samarbeid)	29	29	34	32
Adhokrati (skape)	24	21	18	20
Marked (konkurransen)	18	21	19	19
Hierarki (kontroll)	29	29	29	29
Dominerende kultur	Klan/hierarki	Klan/hierarki	Klan	
Respondenter	12	34	64	110

For denne hypotesen har vi valgt å dele inn kommunene på Agder i tre kategorier; geografisk, sentrum, midten og periferien. Sentrum består av de 3 kommunene Kristiansand, Arendal og Grimstad. Kategorien midten består av de 9 små kystkommunene Flekkefjord, Lyngdal, Farsund, Lindesnes, Mandal, Søgne, Lillesand, Tvedestrand og Risør. Kategorien periferien består av de 18 innlandskommunene Songdalen, Audnedal, Hægebostad, Kvinesdal, Sirdal, Bygland, Bykle, Evje- og Hornnes, Froland, Gjerstad, Vegårshei, Åmli, Vennesla, Marnardal, Åseral, Birkenes, Iveland og Valle.

Ut fra vår teoretiske forankring av hypotesen forventet vi å finne at kommuner i periferien har sterkere grad av klankultur. Geografisk plassering i periferien har historisk medført liten påvirkning fra sentrum, og en konsekvens av dette er at det er større innslag av tjenesteledere (profesjon) i ledergruppen.

Våre funn viser at kommuner som ligger i periferien scorer høyere på klankultur enn kommuner som ligger geografisk i sentrum og geografisk i midten.

Ut fra profilen synes det som at geografisk beliggenhet ikke har noen påvirkning på grad av hierarkikultur i kommunene.

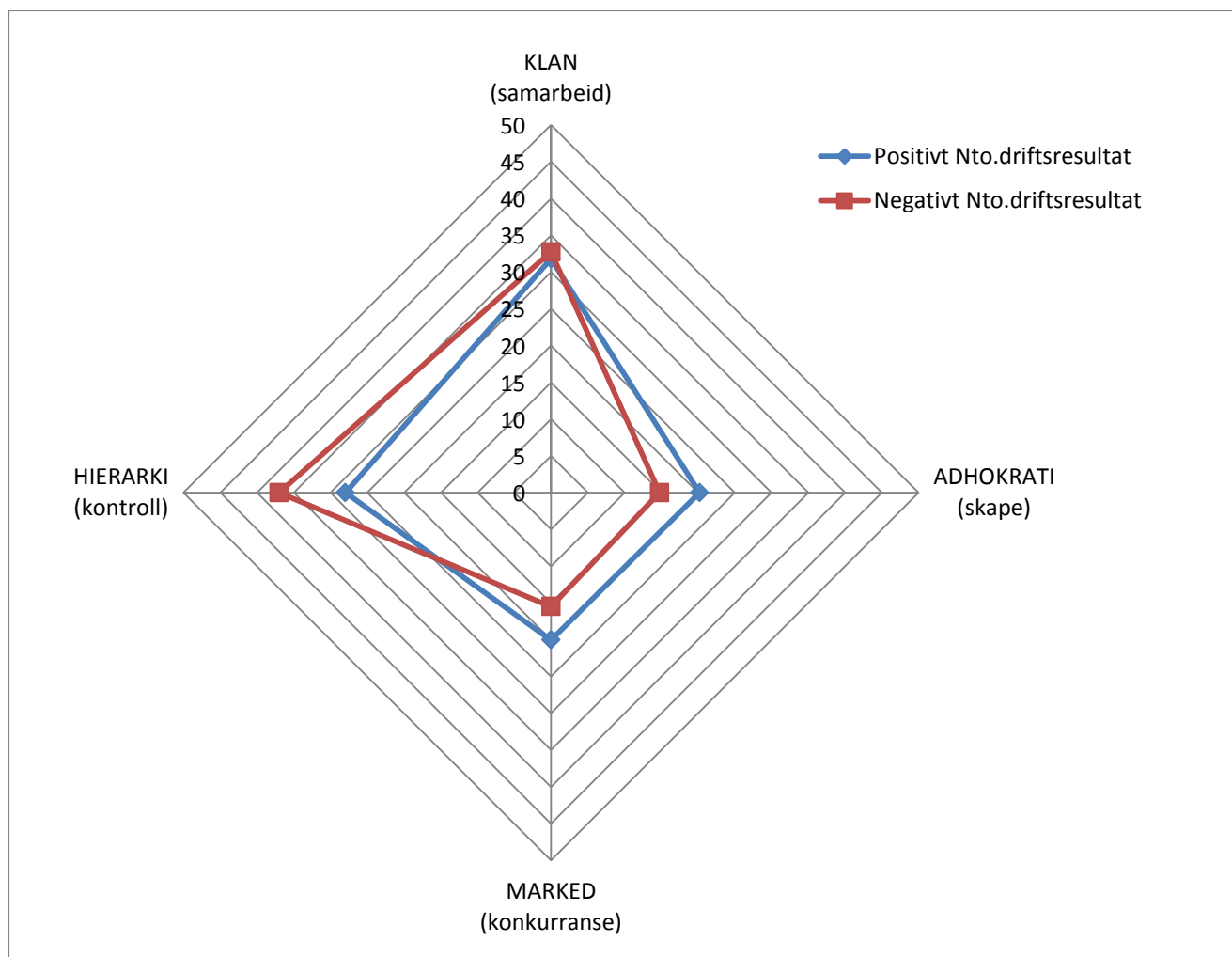
Kommuner som ligger sentralt scorer mye høyere på adhokrati med 24 mot 18 poeng for kommuner som ligger geografisk i periferien. Dette er en stor forskjell sett i lys av Cameron og Quinn (2013). Dette kan tyde på at kommuner i sentrale strøk har en bedre utviklet kultur for nyskaping og innovasjon.

Konklusjon: Hypotesen bekrefte.

5.3.5 Økonomisk stilling

Hypotese 5: *Stram økonomi fører til sterkere grad av adhokratikultur.*

Figur 30: Kulturuttrykk for kommuner med positivt og negativt netto driftsresultat:



	Positivt netto driftsresultat	Negativt netto driftsresultat	Agder
Kommuner	27	3	
Adhokrati (skape)	20	15	20
Marked (konkurransen)	20	15	19
Klan (samarbeid)	32	33	32
Hierarki (kontroll)	28	37	29
Dominerende kultur	Klan	Hierarki	
Respondenter	103	7	110

Av kommunene på Agder har 27 kommuner et positivt netto driftsresultat og 3 kommuner (Hægebostad, Gjerstad og Lillesand) har et negativt netto driftsresultat i 2013.

Det er stor forskjell i netto driftsresultat mellom de enkelte kommunene. De kommunene som hadde positivt netto driftsresultat lå mellom 0,7 % til 15,9 %. Bykle kommune som blir omtalt som en rik kraftkommune, fikk et netto driftsresultat på 15,9 % som er best på Agder.

De kommunene som hadde negativt netto driftsresultat lå mellom minus 0,1 % til minus 4,9 %. Hægebostad kommune er den kommune på Agder som kom ut med dårligste netto driftsresultat med minus 4,9 %.

Kommunal- og regionaldepartementet har anbefalt at netto driftsresultat bør være minimum 3 % av driftsinntektene. Dette for at kommunen skal ha en sunn økonomi. Det er 14 kommuner på Agder som oppfyller kriteriet om å ha et netto driftsresultat på 3 % eller bedre.

Vi forventet ut fra den teoretiske forankringen av hypotesen å finne høyere score på adhokratikultur hos kommuner med negativt netto driftsresultat enn kommuner med positivt netto driftsresultat. Det er en sentral ledelsesoppgave å tilpasse seg endringer, og vi forventet derfor at en stram budsjettsituasjon er et element som ville bidra til økt innovasjon.

Våre funn viser det motsatte. Her ser vi at kommuner med negativt netto driftsresultat har lavere score på adhokratikultur, nemlig en poengsum på 15 mot 20 poeng hos kommuner med positivt netto driftsresultat. Det synes som om kommunene med økonomisk handlingsrom har en mer innovativ kultur, og derfor trolig vektlegger entreprenørskap og nettverksbygging sterkere enn kommuner med stram økonomi.

Kommunene med stram økonomi (negativt netto driftsresultat) har høyest score på hierarki med 37 poeng mot 28 poeng hos kommuner med større økonomisk handlingsrom (positivt netto driftsresultat). Forskjellen er hele 9 poeng. Dette tilsier at hierarkikulturen er meget dominerende i disse kommunene.

Thompson (1967) viser at stor grad av slakk gir handlingsrom. Den motsatte effekten er at liten slakk fører til sterkere kontroll. Videre at makt og myndighet trekkes tilbake. Vi ser også at flere kommuner innfører vikar og innkjøpsstopp når budsjettsituasjonen er meget krevende.

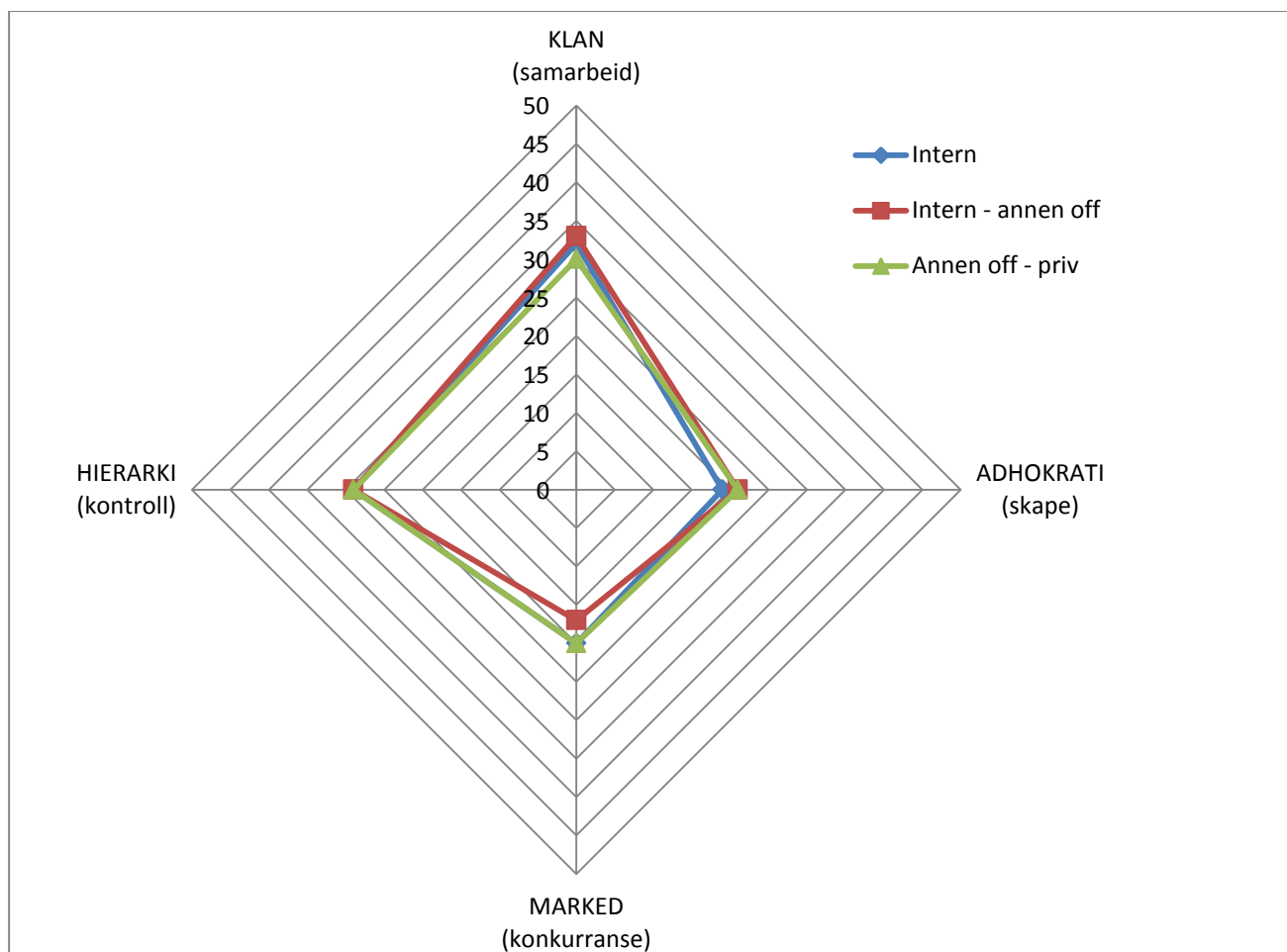
Dette har også skjedd på Agder. I følge kontingensteorien vil en organisasjon måtte tilpasse seg ressursituasjonen. Ut fra denne teorien, kan det forklares hvorfor stram økonomi fører til en sterkere grad av hierarkikultur og ikke sterkere grad av adhokratikultur.

Konklusjon: Hypotesen avkreftes.

5.3.6 Rekruttering

Hypotese 6: Høy grad av internrekruttering fører til sterkere grad av klankultur.

Figur 31: Kulturuttrykk for rekruttering:



	Intern rekruttering	Internt og annen offentlig virksomhet	Annen kommune, offentlig virksomhet og privat
Kommuner	8	9	12
Klan (samarbeid)	32	33	30
Adhokrati (skape)	19	21	21
Marked (konkurransen)	20	17	20
Hierarki (kontroll)	29	29	29
Dominerende kultur	Klan	Klan	Klan
Respondenter (101)	24	47	30

Det er 101 av 104 respondenter som har besvart tilleggsspørsmålet om hvor de er rekruttert fra til dagens lederstilling.

Vi har foretatt en 3 deling i grupperingen i forhold til respondentene som har besvart undersøkelsen. Det er 8 kommuner som hovedsakelig har intern rekruttering, og dette er kommunene Kristiansand, Audnedal, Lindesnes, Mandal, Birkenes, Farsund, Tvedestrand og Gjerstad. Det er 9 kommuner som har en jevn kombinasjon av rekruttering fra egen kommune og annen offentlig virksomhet, og disse kommunene er Flekkefjord, Songdalen, Lillesand, Iveland, Bygland, Arendal, Risør, Åmli og Bykle. For 12 kommuner er det overvekt av rekruttering fra annen kommune, offentlig og/eller privat virksomhet, og her finner vi kommunene Kvinesdal, Grimstad, Vennessla, Marnardal, Åseral, Søgne, Hægebostad, Sirdal, Valle, Vegårshei, Froland og Evje- og Hornnes. I denne profilen har vi ikke data for Lyngdal kommune.

Vi har en teoretisk forankret hypotese om internrekruttering av ledere gir utslag i sterkere klankultur. Profilen baserer seg på svarene vi har fått, og siden vi ikke har oversikt over alle medlemmene i ledergruppen (hvor de er rekruttert fra) er grunnlaget for denne analysen noe mer usikkert.

Ut fra våre funn synes det som om internrekruttering av ledere gir noe høyere grad av klankultur enn ved ekstern rekruttering av ledere, med 32 mot 30 poeng.

Profilen viser også et utslag på adhokratikultur. Det synes ikke som om hvor du rekrutterer eksternt fra spiller så stor rolle, men at du faktisk rekrutterer fra andre organisasjoner, også andre kommuner, innvirker på organisasjonens evne til utvikling og nyskaping (adhokratikultur). Organisasjoner som går glipp impulser utenfra (av annen type kompetanse) kan ha dårligere forutsetning for innovasjon og utvikling.

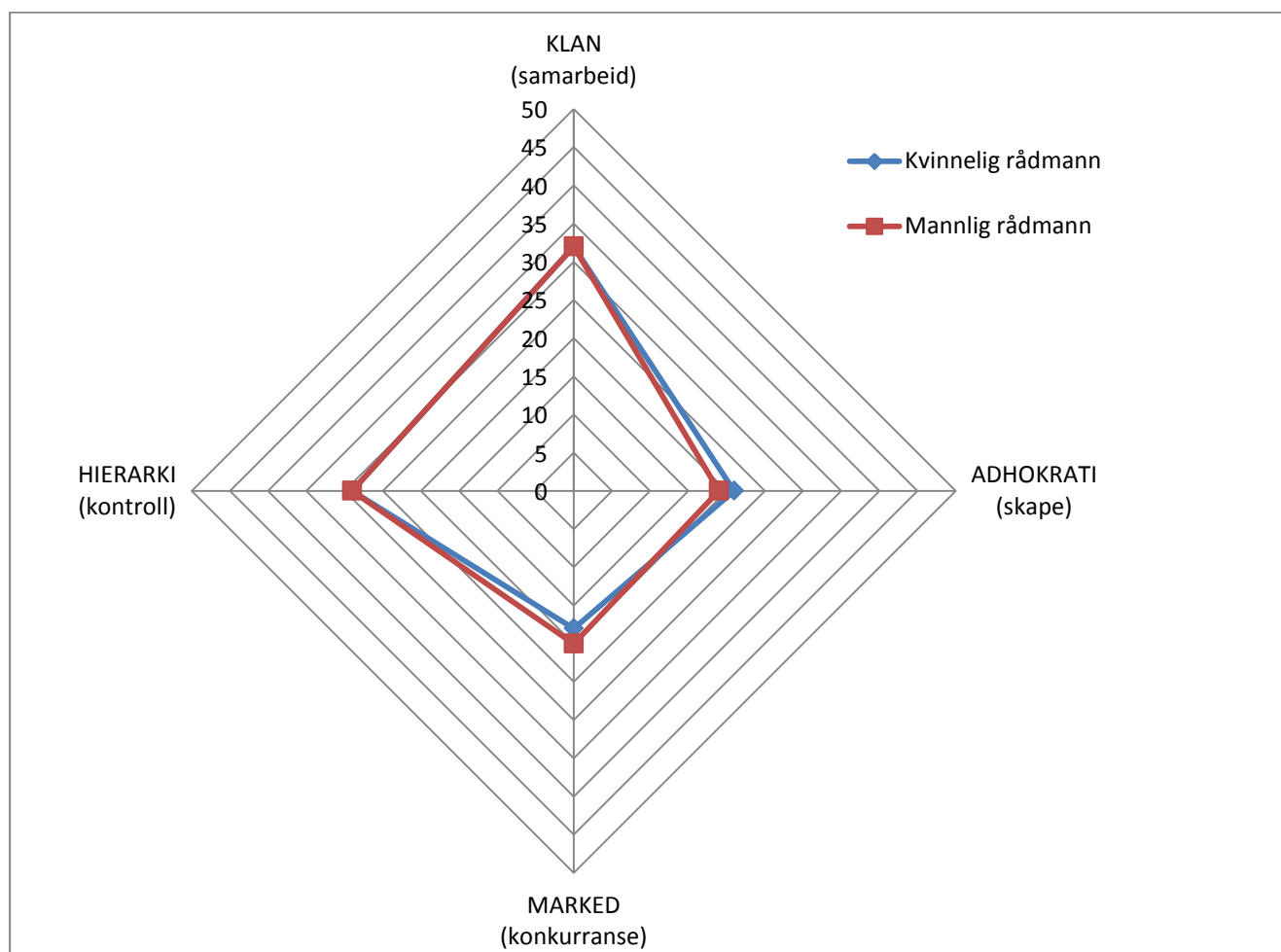
Konklusjon: Hypotesen bekrefte.

5.3.7 Kvinnelige ledere versus mannlige ledere

Hypotese 7.1: *Kvinnelig rådmann fører til sterkere grad av klankultur.*

Hypotese 7.2: *Høy andel av kvinnelige ledere fører til sterkere grad av klankultur.*

Figur 32: Kulturuttrykk kvinnelige rådmenn versus mannlige rådmenn:



	Kvinnelig rådmann	Mannlig rådmann	Agder
Kommuner	4	26	30
Klan (samarbeid)	32	32	32
Adhokrati (skape)	21	19	20
Marked (konkurransen)	18	20	19
Hierarki (kontroll)	29	29	29
Dominerende kultur	Klan	Klan	
Respondenter	12	98	110

Vi har valgt å dele inn kommunene i to kategorier, som er kommuner med kvinnelig rådmenn og kommuner med mannlig rådmenn. På Agder er det fire kommuner med kvinnelig rådmenn, og dette er kommunene Flekkefjord, Kvinesdal, Birkenes og Sirdal. De øvrige kommunene på Agder har mannlig rådmann.

Kvinnelig rådmenn som har svart på vår undersøkelse er rådmenn i Flekkefjord, Kvinesdal og Birkenes. Mannlig rådmenn som har svart på vår undersøkelse er rådmenn i kommunene Kristiansand, Mandal, Farsund, Vennesla, Songdalen, Marnardal, Audnedal, Hægebostad, Bykle, Evje- og Hornnes, Iveland og Lillesand.

Vi har først analysert svarene til rådmennene og beregnet gjennomsnitt score for klankultur for kvinnelig rådmenn (3 respondenter) og mannlige rådmenn (12 respondenter). Begge gruppene scorer 32 poeng på klankultur. Vi finner ikke noen klar sammenheng mellom kjønn på rådmann og score på klankultur.

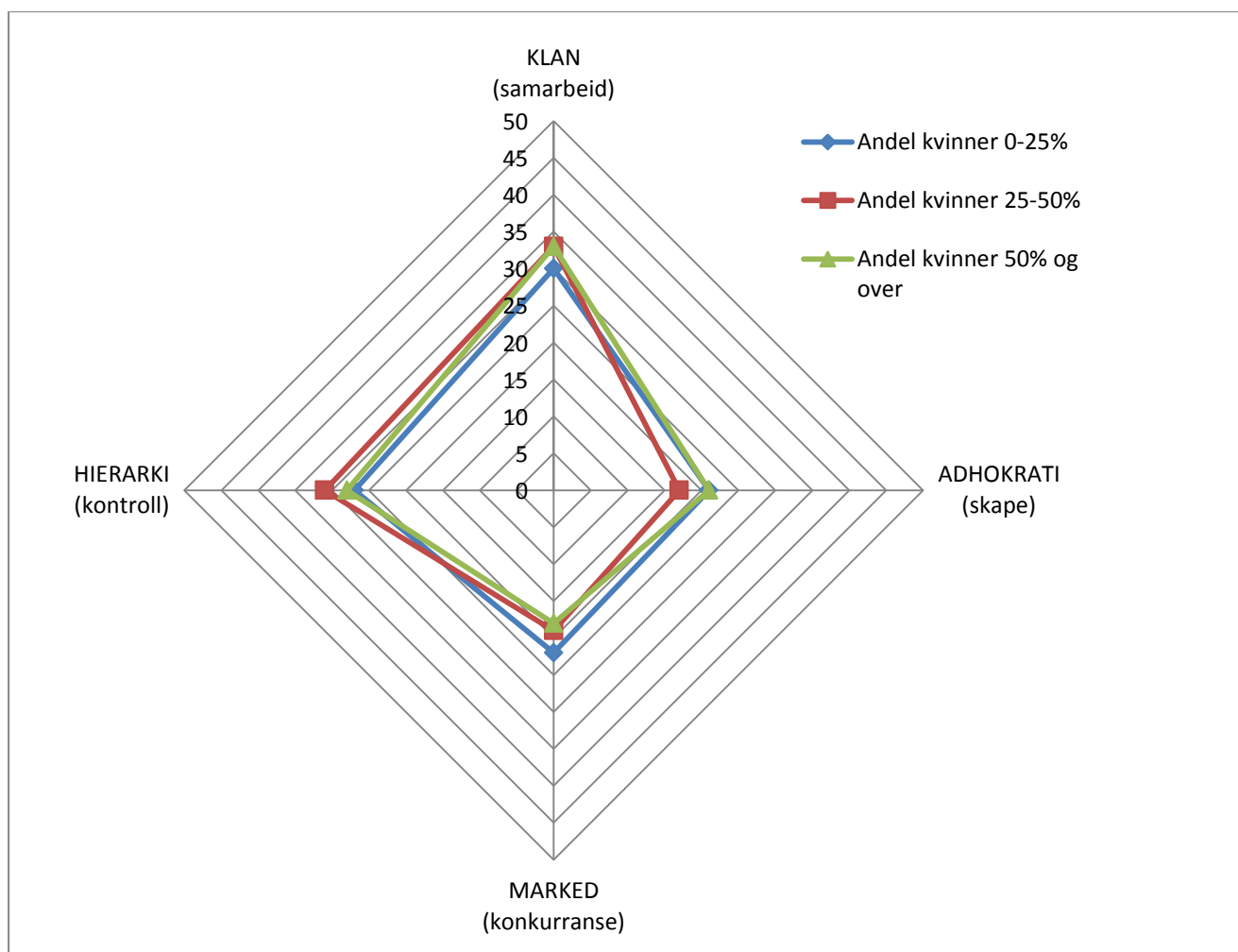
Selv om vi hadde en teoretisk forankret hypotese om at kvinnelig rådmann vil føre til sterkere grad av klankultur, så er ikke våre funn veldig overraskende. Kommuneprofilen viser at både kommunene med kvinnelige rådmenn og mannlige rådmenn scorer 32 poeng på klankultur. Vi har dermed ikke påvist høyere score på klankultur for kommuner med kvinnelig rådmann.

Dersom vi ser på variasjon mellom kjønnene som to buktende skinneganger, så vil vi finne at avstanden mellom skinnegangene varierer. I topplederstillinger ligger ikke kjønnenes skinneganger langt fra hverandre (Drake & Solberg, 1995, s. 17).

Profilen viser at kommuner med kvinnelig toppleder scorer noe høyere på adhokratikultur, mens kommuner med mannlig rådmenn scorer noe høyere på markedskultur.

Konklusjon: Hypotesen avkreftes.

Figur 33: Kulturuttrykk for andel kvinnelige ledere i kommuner:



	Andel kvinner 0-25 %	Andel kvinner 25 > 50 %	Andel kvinner 50 % og over
Kommuner	9	10	11
Klan (samarbeid)	30	33	33
Adhokrati (skape)	21	17	21
Marked (konkurransse)	22	19	18
Hierarki (kontroll)	27	31	28
Dominerende kultur	Klan	Klan/hierarki	Klan
Respondenter (110)	30	33	47

For denne hypotesen har vi valgt å dele inn kommunene på Agder i tre grupper. Første gruppe er ledergrupper med kvinneandel på 25 % og lavere og dette finner vi i kommunene Songdalen, Froland, Kristiansand, Grimstad, Lyngdal, Marnardal, Audnedal, Lindesnes og Lillesand.

Andre gruppe er ledergrupper med kvinneandel mellom 25 % og 50 % og de finner vi i kommunene Åseral, Sirdal, Søgne, Iveland, Bygland, Mandal, Hægebostad, Gjerstad, Farsund og Åmli.

Siste gruppe er ledergrupper med kvinneandel på 50 % og høyere og disse finner vi i kommunene Vegårshei, Kvinesdal, Flekkefjord, Arendal, Bykle, Tvedestrand, Birkenes, Evje og Hornnes, Risør, Vennesla og Valle.

Ut fra vår teoretiske forankring forventet vi å finne høyere score på klankultur i ledergrupper med høy andel kvinner.

Vi finner høyere score på klankultur i grupper hvor andel kvinnelige ledere er over 25 %, enn for gruppen med lav andel kvinner. Men vi finner ikke en forskjell mellom de to gruppene med høyest kvinneandel.

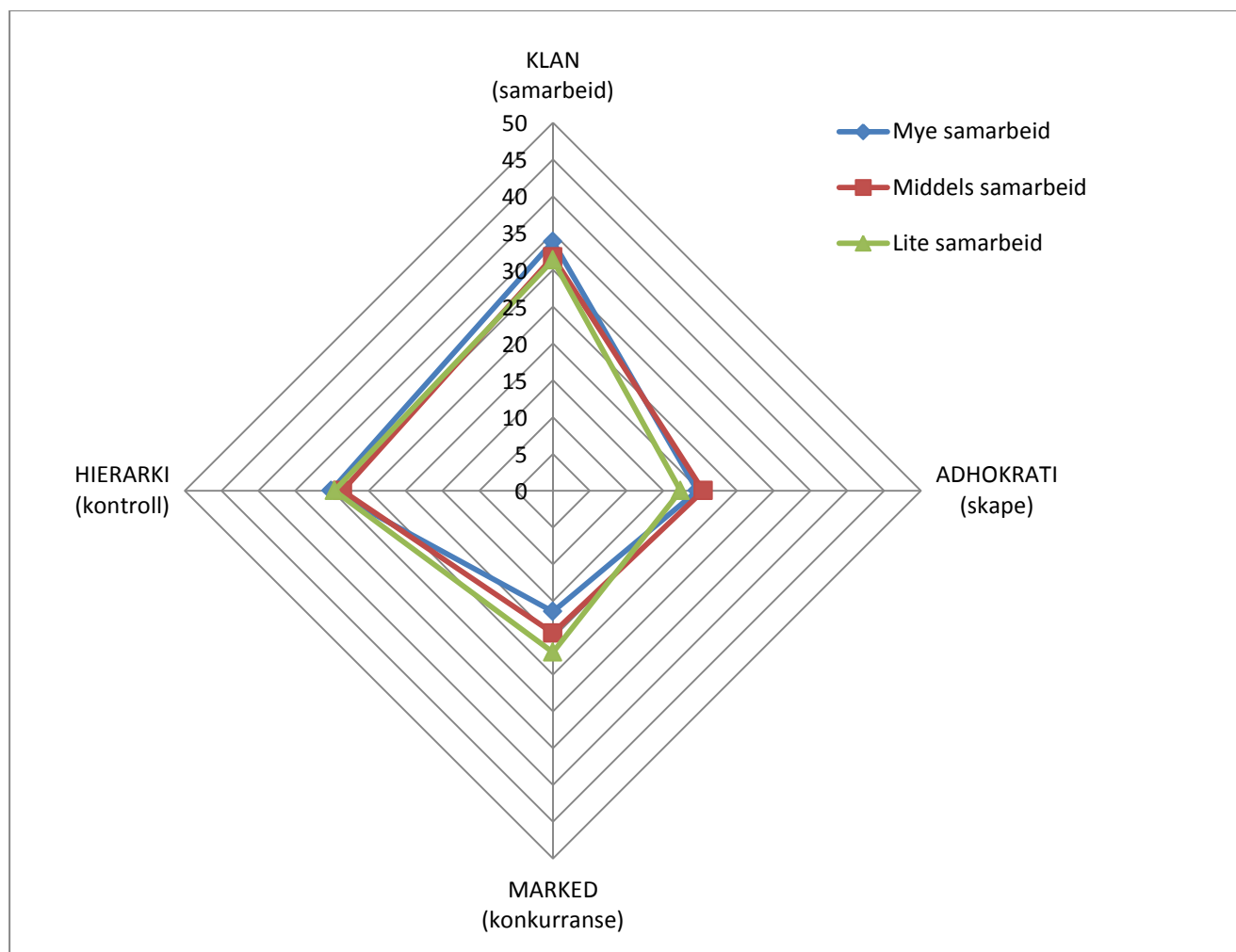
Det kan ut fra vår undersøkelse synes som om der hvor det minimum er to kvinner og/eller kvinner utgjør en betydelig del av miljøet (ledergruppen), så har det betydning i forhold til score på verdien klan.

Konklusjon: Hypotesen bekreftes.

5.3.8 Nettverk og samarbeid

Hypotese 8: *Deltakelse i nettverk og samarbeid fører til sterkere grad av adhokratikultur.*

Figur 34: Kulturuttrykk for kommuner med mye, middels og lite samarbeid:



	Mye Samarbeid	Middels samarbeid	Lite samarbeid	Agder
Kommuner	5	17	7	
Adhokrati (skape)	20	20	17	20
Marked (konkurransen)	16	19	22	19
Hierarki (kontroll)	30	29	30	29
Klan (samarbeid)	34	32	31	32
Dominerende kultur	Klan	Klan	Klan/hierarki	
Respondenter	10	74	20	104

For denne hypotesen har vi delt inn ledergruppens grad av nettverk og samarbeid i kategoriene mye samarbeid (2,5 – 3), middels samarbeid (1,6 – 2,4) og lite samarbeid (1 – 1,5). Ingen kommuner har gjennomsnitt på lavere enn 1. For denne profilen har vi ikke data for Lyngdal kommune.

Vi har gitt 3 poeng (37 respondenter) for samarbeid med både andre kommuner, privat sektor og frivillig sektor. Det er gitt 2 poeng (31 respondenter) for samarbeid med to andre parter og 1 poeng (29 respondenter) for samarbeid med en part. Der det er ingen samarbeid er det gitt 0 poeng (7 respondenter). Deretter er det beregnet et gjennomsnitt for den enkeltes kommunes ledergruppe.

I kategorien mye samarbeid inngår de 5 kommunene Mandal, Sirdal, Arendal, Birkenes og Vegårshei. I kategorien middels samarbeid inngår de 17 kommunene Flekkefjord, Vennesla, Songdalen, Marnardal, Åseral, Lindesnes, Hægebostad, Kvinesdal, Bygland, Bykle, Evje- og Hornnes, Grimstad, Iveland, Lillesand, Risør, Tvedestrand og Åmli. I den siste kategorien lite samarbeid inngår de 7 kommunene Kristiansand, Farsund, Søgne, Audnedal, Froland, Gjerstad og Valle.

Vi antok at kommuner med høy grad av deltakelse i nettverk og samarbeid får høyere score på adhokratikultur enn kommuner med lav deltakelse. Våre funn bekrefter dette gjennom at kommuner med mye samarbeid har en score på 20 poeng på adhokratikultur, mens kommuner med lite samarbeid har en score på 17 poeng. Forskjellen er ikke stor, men den indikerer at større grad av nettverk og samarbeid trolig fører til en mer innovativ kultur.

Det vil heller ikke være urimelig å anta at kommunens ledere som deltar mye i nettverk og samarbeid vil påvirke de øvrige i ledergruppa med idéer og nye måter å løse kommunens utfordringer på. Ut fra profilen ser vi at kommuner med middels samarbeid scorer høyere enn de med lite samarbeid, og dette synes å underbygge vår antagelse.

Ut fra profilen kan vi se at kommuner med mye samarbeid scorer høyere på klankultur enn kommuner med lite samarbeid med 34 mot 31 poeng. Høy score på klankultur og mye samarbeid kan tyde på at disse kommunene har et brukerfokus, selv om de ikke scorer høyt på markedskultur.

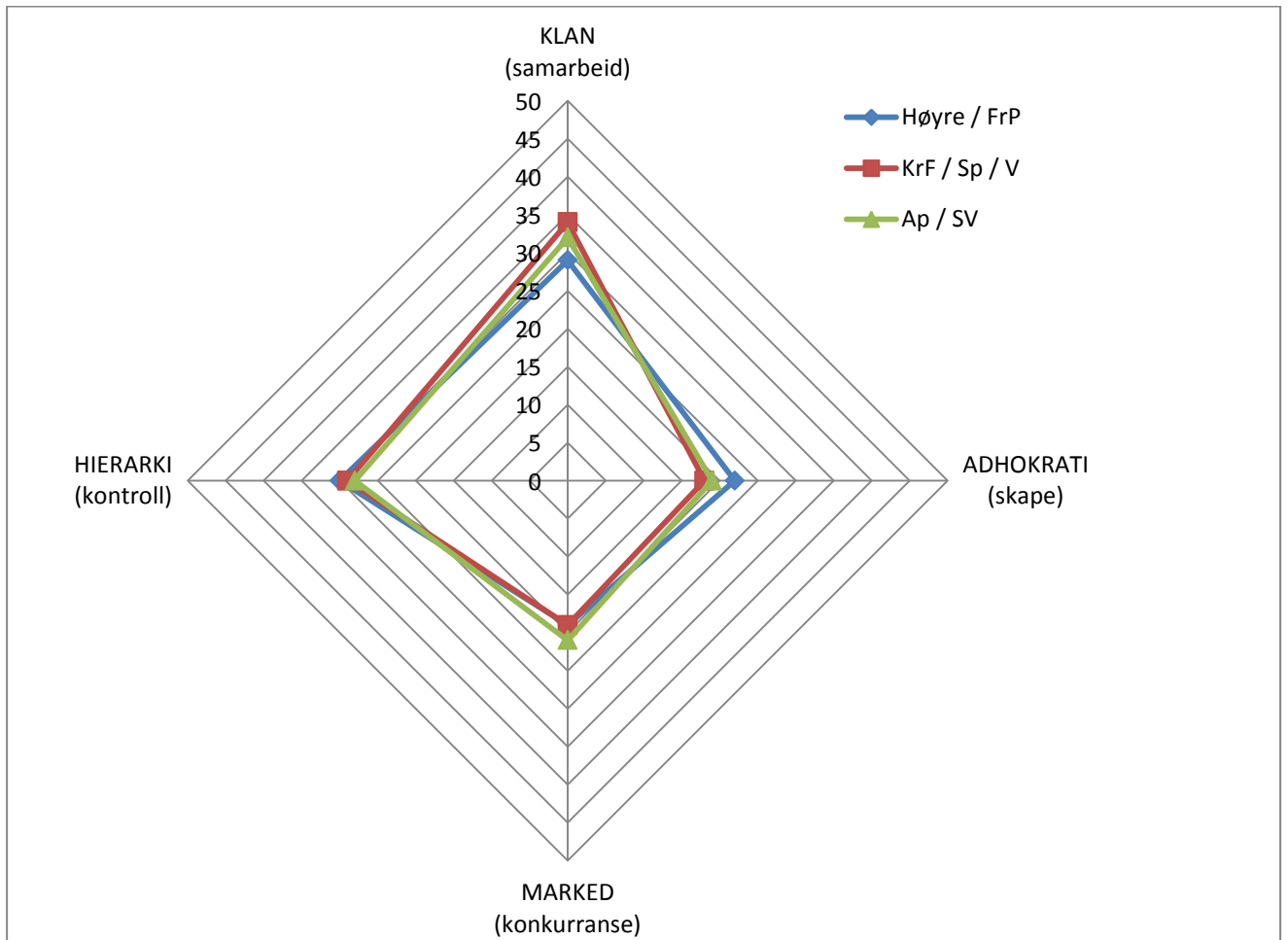
Vi ser ut fra profilen at kommuner med lite samarbeid score høyest på markeds kultur med 22 mot 16 poeng hos kommuner med mye samarbeid. Dette er en forskjell på 6 poeng. Disse kommunene synes å ha en kultur som er mer konkurransefokusert enn kommuner som har mye samarbeid. Det vil være nærliggende å anta at kommuner som scorer høyere på markeds kultur har større fokus på konkurranseutsetting. Vi har ikke sett nærmere på dette.

Konklusjon: Hypotesen bekreftes.

5.3.9 Politisk styring

Hypotese 9: *Politisk styring fra Høyre og Fremskrittspartiet fører til sterkere grad av markeds kultur.*

Figur 35: Sammenheng mellom politisk styring og grad av markeds kultur:



	Politisk H / FrP	Politisk KrF / V / Sp	Politisk AP / SV
Kommuner	10	12	6
Marked (konkurransen)	19	19	21
Hierarki (kontroll)	30	29	28
Klan (samarbeid)	29	34	32
Adhokrati (skape)	22	18	19
Dominerende kultur	Hierarki/klan	Klan	Klan
Respondenter (103)	34	35	34

For denne hypotesen har vi delt inn i 3 kategorier. H/FrP er kommuner med ordfører fra Høyre og Fremskrittspartiet. KrF/V/Sp er kommuner med ordfører fra Kristelig Folkeparti, Venstre og Senterpartiet og AP/SV er kommuner med ordfører fra Arbeiderpartiet og Sosialistisk Venstreparti. De to kommunene Audnedal og Tvedestrand har bygdeliste og er ikke tatt med i profilen.

I kategorien H/FrP inngår kommunene Kristiansand, Farsund, Søgne, Flekkefjord, Arendal, Birkenes, Hægebostad, Lillesand, Lyngdal og Lindesnes. I kategorien KrF/V/Sp inngår kommunene Songdalen, Froland, Grimstad, Åseral, Bygland, Iveland, Mandal, Gjerstad, Vennesla, Vegårshei, Eyje- og Hornnes og Valle. I kategorien Ap/SV inngår Sirdal, Marnardal, Kvinesdal, Bykle, Risør og Åmli.

Ut fra teoretiske forankrede hypotesen forventet vi at H/FrP kommuner har større grad av markedskultur. Vi finner overraskende nok, et lite utslag på høyere score på markedskultur på Ap/SV kommuner. H/FrP og KrF/V/Sp kommuner scorer 19 poeng mens Ap/SV kommuner scorer 21 poeng. Det er verdt å merke seg at den kommunen som scorer høyest på markedskultur er Marnardal, en liten kommune med ordfører fra Arbeiderpartiet som ligger i periferien. Siden utvalget med Ap/SV kommuner bare er 6, så vil denne ene kommunens høye score slå ut på gruppens middelscore.

Våre funn tilsier at politisk styring ikke ser ut til å spille særlig rolle i forhold til om kommunens tilpasning mot marked og konkurranseutsetting av kommunale tjenester. Dette samsvarer med Rambøll Management (2005) sin undersøkelse blant danske kommuner. Denne undersøkelsen konkluderer med at markedsorientering og utsetting av kommunale tjenester mere er pragmatisk forhold, hva er mulig å få til i det gjeldende markedet. En doktoravhandling fra 2002 understøtter vårt materiale om at det er de faktiske muligheter som er avgjørende for om kommunale tjenester settes ut til private tjenesteleverandører (Øgård, 2002)

Figur 36: Konkurransetsetting i danske kommuner:

Rambøll Management (2005) har undersøkt hva som fremmer og hemmer konkurransetsetting i danske kommuner. Undersøkelsen viser at politisk ståsted spiller en begrenset rolle når kommunene vurderer å konkurransetsette oppgaver. Det avgjørende er ofte pragmatiske og konkrete forhold i den enkelte kommune, for eksempel om kommunen forventer at konkurransetsettingen vil skape serviceforbedringer eller økonomiske besparelser. Undersøkelsen viser også at konkurransetsetting i de utvalgte kommunene har gitt økonomiske besparelser, samtidig som det er en tendens til at det også har ført til kvalitetsforbedringer og økt produktivitet.

Konklusjon: Hypotesen avkreftes.

5.3.10 Oppsummering hypoteser

Vi har gjennom vår studie prøvd å finne forklaringer ved hjelp av et sett teoretiske forankrede hypoteser. På en del områder har vi funnet en mulig sammenheng og på andre områder har vi ikke gjort det. I vår studie har vi valgt at det skal være en forskjell på 2 poeng for at hypotesen er bekreftet eller avkreftet.

Hypotese 1

Vår hypotese om at kommunestørrelse fører til sterkere grad av hierarkikultur gav ikke utslag i våre funn for kommunene på Agder, men vi fant at små kommuner har sterkere grad av klankultur enn store kommuner.

Hypotese 2

For omgivelser ble heller ikke vår hypotese om at kommuner i indre Agder har sterkere grad av adhodratikultur bekreftet. Vårt funn tyder på at kystkommunene har den mest innovative kulturen, og vektlegger trolig entreprenørskap og nettverksbygging i større grad enn kommunene i indre Agder.

Hypotese 3.1 og 3.2

Vi utviklet to alternative hypoteser for organisering av kommuner i 2-nivå eller 3-nivåmodell. Våre funn tyder på at grad av hierarkikultur ikke påvirkes av om en kommune velger en 2-nivå eller 3-nivåmodell. Derimot viste våre funn at man trolig får en sterkere grad av klankultur hos 2-nivåkommuner. I analysen trakk vi fram at motivasjon for å etablere en 2-nivåkommune var et ønske om å redusere byråkrati og legge til rette for marked. Ut fra våre funn kan det synes som om dette ikke skjer.

Hypotese 4

Vår hypotese om at geografisk beliggenhet i periferien fører til sterkere grad av klankultur ble i våre funn bekreftet. Kommuner som ligger geografisk i periferien scorer betydelig høyere på klankultur enn kommuner som ligger geografisk sentralt. Et annet funn i analysen gir indikasjon på at kommuner i sentrale strøk har en bedre utviklet kultur for nyskaping og innovasjon.

Hypotese 5

For hypotesen om at stram økonomi fører til sterkere grad av adhokratikultur fant vi stor variasjon i kulturuttrykket mellom kommuner med positivt netto driftsresultat og kommuner med negativt netto driftsresultat. Istedenfor at det ble påvist at kommuner med negativt netto driftsresultat hadde en sterkere grad av adhokratikultur, fant vi at kommuner med positivt netto driftsresultat scorer betydelig høyere på adhokratikultur. Dette støttes av Thompson (1967) som viser at stor grad av slakk gir handlingsrom. Det som var interessant i vårt funn er at kommuner med negativt netto driftsresultat trolig får en enda sterkere grad av fokus på kontroll, effektivitet, rutiner og prosesser.

Hypotese 6

Hypotesen om at internrekruttering fører til sterkere grad av klankultur ble bekreftet i våre funn, men at vi også fant variasjoner i score på adhokratikultur etter hvor lederne er rekruttert fra. Dette tyder på at hvordan den enkelte kommune rekrutterer ledere kan ha betydning for evnen til utvikling og innovasjon.

Hypotese 7.1 og 7.2

Vi utviklet to hypoteser for kjønn, hvor den første er at kvinnelig rådmann fører til sterkere grad av klankultur og den andre at høy andel av kvinnelige ledere fører til sterkere grad av klankultur. Våre data tyder på at kjønn på rådmann ikke spiller noen rolle når det gjelder kulturuttrykket. Derimot viser våre funn at en større andel kvinner i ledergruppen trolig fører til en sterkere grad av klankultur. Kvinnelige ledere representerer mer feminine roller i organisasjonen enn mannlige ledere (Drake & Solberg, 1995).

Hypotese 8

Vår hypotese om at deltakelse i nettverk og samarbeid fører til sterkere grad av adhokratikultur, ble bekreftet i våre funn ved at kommuner med mye samarbeid hadde noe høyere score på adhokratikulturen enn kommuner med lite samarbeid. Forskjellen er ikke stor, men den indikerer at større grad av deltakelse i nettverk og samarbeid trolig fører til en mer innovativ kultur. Kommuner med mye samarbeid hadde også en sterkere grad av klankultur, og disse kommunene har trolig et brukerfokus gjennom kombinasjonen av klan- og adhokratikultur. Det antas at profesjonene i en klankultur fokuserer på tjenester til brukerne og at adhokratikultur fører til nyskaping som fører til bedre tjenester for brukerne.

Hypotese 9

Den siste hypotesen om at politisk styring fra Høyre og Fremskrittspartiet fører til sterkere grad av markedskultur ble i våre funn avkreftet. Våre data tilsier at politisk styring ikke ser ut til å spille noen særlig rolle i forhold til om kommunens tilpasning mot marked og konkurranseutsetting av kommunale tjenester.

Oppsummert

I vår studie er 5 hypoteser blitt bekreftet. Gitt at våre hypoteser er riktig forankret i teorien og at vi har rangert kommunene riktig i forhold til hverandre innenfor hver forklaringsvariabel, mener vi at våre funn trolig kan bidra til å forklare noen av variasjonene i det kulturelle uttrykk mellom kommunene.

5.3.11 Oversikt over dominerende kulturuttrykk

På neste side har vi valgt å gi en oversikt over det dominerende kulturuttrykk på Agder:

Tabell 5: Dominerende kulturuttrykk på Sørlandet:

Kommuner på Sørlandet	Dominerende kultur	Styrke
Agder	Klan	Meget sterk
Aust-Agder	Klan	Særlig sterk
Vest-Agder	Klan / hierarki	Sterk
Store kommuner	Klan / hierarki	Sterk
Mellomstore kommuner	Klan / hierarki	Sterk
Små kommuner	Klan	Særlig sterk
Kystkommuner	Klan / hierarki	Sterk
Mellomliggende kommuner	Klan	Meget sterk
Kommuner i indre Agder	Klan	Særlig sterk
2-nivå kommuner	Klan	Særlig sterk
3-nivå kommuner	Klan / hierarki	Sterk
Geografisk – sentrum	Klan / hierarki	Sterk
Geografisk – midten	Klan / hierarki	Sterk
Geografisk – periferi	Klan	Særlig sterk
Positivt netto driftsresultat	Klan	Meget sterk
Negativt netto driftsresultat	Hierarki	Særlig sterk
Rekruttert internt	Klan	Meget sterk
Rekruttert internt og annen offent.	Klan	Meget sterk
Rekruttert annen komm. og privat	Klan	Sterk
Kvinnelig rådmann	Klan	Meget sterk
Mannlig rådmann	Klan	Meget sterk
0-25 % kvinnelige ledere	Klan	Sterk
25-50 % kvinnelige ledere	Klan / hierarki	Meget sterk
Over 50 % kvinnelige ledere	Klan	Meget sterk
Mye samarbeid	Klan	Særlig sterk
Middels samarbeid	Klan	Meget sterk
Lite samarbeid	Klan / hierarki	Meget sterk/sterk
Politisk H/FrP	Klan / hierarki	Sterk
Politisk KrF/V/Sp	Klan	Særlig sterk
Politisk Ap/SV	Klan	Meget sterk

6 Avslutning og oppsummering

Før vi startet vår studie av organisasjonskultur på Sørlandet kjente vi ikke til hvilke kulturuttrykk som dominerer på Sørlandet, ut over at offentlig forvaltning er kjent for å være byråkratisk.

Vi ønsket å se på organisasjonskultur i kommunal sektor med fokus på ledergruppens kulturprofil.

Kommunestrukturen har ligget fast over mange år, men nå har det startet en prosess hvor målsettingen er å få færre, større og mere robuste kommuner. Dette for at kommunene skal klare å levere ønsket kvalitet på varer og tjenester og være i stand til å ta inn over seg nye endrede oppgaver og krav.

Vi ville undersøke om det er et eller flere dominerende kulturuttrykk på Sørlandet og om det er variasjon i kulturuttrykkene blant kommunene på Agder. Dersom det er variasjoner ønsket vi å finne ut hva som kunne forklare disse variasjonene. For å undersøke dette måtte vi fordype oss i teori om organisasjonskultur, kommunal forvaltning, ledelse og interkommunalt samarbeid.

6.1 Funn i forhold til våre problemstillinger

Våre funn viser at det mest dominerende kulturuttrykk for kommunene på Sørlandet på et overordnet nivå er klankultur med score på 32 poeng. Det andre sterke kulturuttrykket på Sørlandet er hierarkikultur med score på 29 poeng.

Et annet interessant funn er at kommunene på Sørlandet (25 av 26 kommuner) har klart størst fokus på interne forhold (klan- og hierarkikultur) og som en konsekvens av dette mindre fokus på konkurranse og utvikling (marked- og adhokratikultur).

Vi har gjennom vår studie funnet at klankulturen synes å stå veldig sterkt i de fleste kommunene på Agder, noe som avviker mye i forhold til internasjonale undersøkelser (12 poeng forskjell på klankultur). I følge Cameron og Quinn (2013) sine internasjonale

kartlegginger så fremkommer det av undersøkelsene fra offentlig sektor at en har et sterkt fokus mot hierarki med klankultur på tredje rangering.

At hierarkikulturen settes høyt i offentlig forvaltning støttes av Handy (1993) som peker på at i store organisasjoner hvor mye er formalisert, vil man finne en byråkratisk kultur.

Kommunene er generelt store organisasjoner, med mangfoldige oppgaver og mange profesjoner, men de fleste kommunene på Sørlandet er små. Det som er overraskende i vårt materiale er at disse små kommunene viser sterkere verdier mot hierarkikultur enn de største kommunene i regionen. Mange av småkommunene er også organisert etter en 2-nivåmodell, en modell som hadde som ambisjon om å redusere byråkrati. Våre data viser at en organisering etter en 2-nivåmodell ikke er avgjørende i forhold til grad av hierarkikultur.

Dette indikerer at kombinasjon av klan- og hierarkikultur med dets interne fokus står sentralt i Sørlandskommunene. Noe som innebærer at verdier som samarbeid, kommunikasjon og menneskelig utvikling i kombinasjon med fokus på kontroll, effektivitet, rutiner og prosesser verdsettes.

Våre data tyder på at kommuner med økonomisk handlingsrom har en sterkere grad av adhokratikultur enn kommuner med dårlig økonomi. Vår studie viser også at det kan være en sammenheng med hvordan kommunene rekrutterer ledere og omfanget av nettverk og samarbeid og score på adhokratikultur. Ekstern rekruttering og høy grad av samarbeid synes å gi sterkere kultur for utvikling og innovasjon.

Studien viser at det er store kulturelle forskjeller blant kommunene på Sørlandet. Selv innenfor de eksisterende regionsamarbeidene på Agder viser våre funn at det er store variasjoner i kulturuttrykk blant disse kommunene. Uoverensstemmelser i kultur vil ofte føre til forskjeller i perspektiv, mål og strategier innad i en organisasjon, og slike uoverensstemmelser vil over tid hindre organisasjonen i å kunne prestere på sitt høyeste nivå (Cameron & Quinn, 2013). Funnene kan ikke overføres direkte til de enkelte kommunene på Sørlandet, men gir indikasjon på at kommunene på Agder har forskjellige mål og strategier.

Vår studie har synliggjort noen faktorer som kan forklare variasjonene i kulturuttrykk mellom kommunene på Sørlandet. I tabellen på neste side har vi en oppsummering av hypotesene.

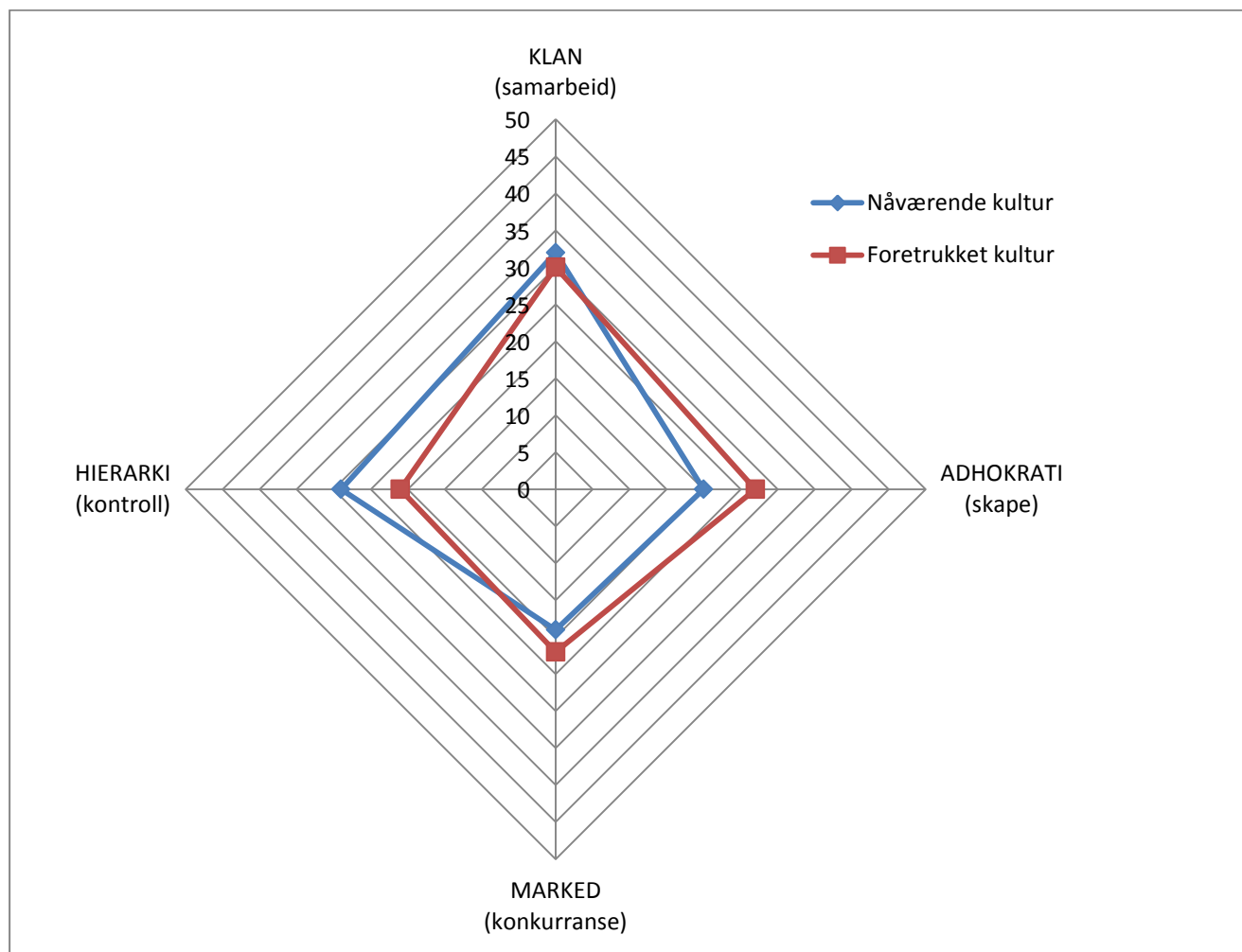
Tabell 6: Oppsummering av hypotesene:

Variabler	Hypoteser	Bekreftet	Avkreftet
Kommune- størrelse	Hypotese 1: <i>Større kommuner har sterkere grad av hierarkikultur.</i>		X
Omgivelser	Hypotese 2: <i>Kommuner i indre Agder har sterkere grad av adhokratikultur.</i>		X
Organisering	Hypotese 3.1: <i>Organisering som 3-nivå kommune fører til sterkere grad av hierarkikultur.</i>		X
Organisering	Hypotese 3.2: <i>Organisering som 2-nivå kommune fører til sterkere grad av klankultur.</i>	X	
Geografisk beliggenhet	Hypotese 4: <i>Geografisk beliggenhet i periferien fører til sterkere grad av klankultur.</i>	X	
Økonomisk stilling	Hypotese 5: <i>Stram økonomi fører til sterkere grad av adhokratikultur.</i>		X
Rekruttering	Hypotese 6: <i>Høy grad av internrekruttering fører til sterkere grad av klankultur.</i>	X	
Kvinnelige ledere	Hypotese 7.1: <i>Kvinnelig rådmann fører til sterkere grad av klankultur.</i>		X
Kvinnelige ledere	Hypotese 7.2: <i>Høy andel av kvinnelige ledere fører til sterkere grad av klankultur.</i>	X	
Nettverk og samarbeid	Hypotese 8: <i>Deltakelse i nettverk og samarbeid fører til sterkere grad av adhokratikultur.</i>	X	
Politisk styring	Hypotese 9: <i>Politisk styring fra Høyre og Fremskrittspartiet fører til sterkere grad av markedskultur.</i>		X

6.2 Foretrukket kulturuttrykk blant Sørlandskommunene

I vår kartlegging av organisasjonskultur på Sørlandet gav respondentene score på foretrukket kultur i tillegg til nåværende kultur. Basert på gjennomsnittet av alle kommunene på Agder har vi laget profil for nåværende og foretrukket kulturuttrykk for Sørlandet.

Figur 37: Nåværende og foretrukket kulturuttrykk på Agder:



	Nåværende kulturuttrykk	Foretrukket kulturuttrykk	Respondenter
Alle kommunene			110
Klan (samarbeid)	32	30	
Adhokrati (skape)	20	27	
Marked (konkurransse)	19	22	
Hierarki (kontroll)	29	21	
Dominerende kultur	Klan	Klan	

Profilen viser at kommunene samlet på Agder foretrekker en sterkere grad av adhokratikultur enn nåværende kultur, en økning fra 20 til 27 poeng. Dette er en forskjell på 7 poeng. Profilen viser også at kommunene på Agder vil at hierarkikulturen nedtones betydelig, fra 29 til 21 poeng. Det er en reduksjon på 8 poeng. Kommunene foretrekker en noe sterkere markedskultur enn nåværende kultur, en økning fra 19 til 22 poeng. Profilen viser også at kommunene på Agder verdsetter klankultur høyt med en score på foretrukket kultur med 30 poeng, som er en reduksjon på 2 poeng fra nåværende kultur.

Vårt materiale indikerer at kommunene vil i en annen retning enn det de står i dag langs flere verdidimensjoner. Hvilke implikasjoner har så dette sett i et utviklings- og ledelsesperspektiv?

Cameron og Quinn (2013) er ganske klar på at en endring av hierarki- og adhokratikultur krever en betydelig og konkret kulturendringsinnsats. Dersom vi går til Schein så beskriver han i likhet med Cameron og Quinn, flere måter for å innarbeide og forsterke kultur. Lederne spiller en sentral rolle gjennom å vise hva de er opptatt av, evaluerer og kontrollerer. Det kreves at lederne har målrettet rolleutforming, undervisning og veiledning for å innarbeide foretrukket kultur. Ledernes kriterier for tildeling av belønning og status påvirker kulturen. Det samme gjelder kriterier for rekruttering, forfremmelser, pensjonering og oppsigelser. Dersom det oppstår avgjørende hendelser og kriser i organisasjonen, vil lederne reaksjon ha stor effekt på kulturen (Schein, 1987, s. 191-201).

Ut fra et ledelsesperspektiv viser våre funn i likhet med Schein og Cameron og Quinn, at det for en leder er viktig å forstå kulturen for å bestemme hvilke typer klima, verdier og filosofier som er mulige og ønskelige i organisasjonen. Kultur handler ikke bare om den menneskelige siden av organisasjonens virksomhet, men også organisasjonens misjon og målsetting (Schein, 1987). Forståelse av egen organisasjonskultur må videre sees i sammenheng med styrker og svakheter hos den enkelte i ledergruppa. Ledergruppen bør være klar over sin sammensetning med styrker og svakheter. Forskjellige ledere fungerer godt i forskjellige situasjoner, en er god i utviklingsprosesser og en annen leder er god i konsolideringsperioden. En som er god på endring og innovasjon bør brukes i denne fasen mens en som er god på rutiner og prosedyrer, bør gis en sentral rolle i denne type arbeid. Lederen og ledergruppene kan ivareta produksjons-, administrasjons-, integrasjons- eller entreprenørfunksjonen. Alle organisasjoner må ivareta alle fire funksjonene, men det vil være forskjellig hvor godt de fire funksjonene ivaretas (Strand, 2007).

Gitt at kommunene signaliserer et ønske om endring av kulturverdiene, krever muligens dette at ledelsesorienteringen dreies i retning av å stimulere entreprenørfunksjonen både blant lederne og ansatte:

«Ledelse knyttes i økende grad til det å beherske et skiftende miljø og kunne utnytte nye muligheter. I samfunn der organisasjoner stadig oftere utsettes for konkurranse og annen sammenligning av prestasjoner, er kravet til entreprenørskap og nyskapning ikke til å komme utenom» (Strand, 2007, s. 504).

6.3 Veien videre

Relevansen av funnene våre strekker seg utover å kartlegge organisasjonskultur internt i kommunene. Vi vil derfor gjøre noen refleksjoner ut fra funnene i vår studie og hvordan disse kan påvirke den pågående strukturreform i landet og ikke minst i våre to fylker.

Det pågår en omfattende debatt om fremtidig kommunestruktur i de politiske miljøer på Agder uten at innhold og/eller utsagn nødvendigvis har en teoretisk forankring. Forkjempere for store kommuner har enkle tilnærminger som at jo større jo bedre, og det snakkes om store gevinster og bedre tjenester bare vi blir store nok. Småkommunene er naturlig nok mere skeptiske, hva får vi igjen, får våre innbyggere billigere og bedre tjenester ved at kommunene vokser.

Bakgrunnen for å gjøre et sideblikk til kommunestrukturreformen har sammenheng med at så langt synes debatten og kunnskapsgrunnlaget å være styrt av økonomiske argumenter hvor kulturperspektivet er fraværende. Dette kommer klart til uttrykk i ekspertutvalgets uttalelser i delrapporten om kriterier for god kommunestruktur (2014) hvor hovedargumentet er at større kommuner vil sikre gode velferdstjenester for alle. Lignende resonnementer finner vi hos Sødal i Fædrelandsvennen (Uleberg, 2014, s. 11), som også ut fra en økonomisk logikk ønsker å tegne det nye kommunekartet på Agder ut fra arbeids- og flyttemønster.

Manglende forståelse for kulturens betydning i forbindelse med strukturendringer kommer tydelig fram i en rådmanns kommentar i Kommunal rapport (Sved, 2014, s. 12):

«...ser ikke verdien av en slik kulturkartlegging i forbindelse med sammenslåingsdebatten. Og han hadde uansett foretrukket at det nye kommunekartet ble tegnet på sentralt hold.»

Sammenslåing av kommuner kan innebære både høye kostnader og omfattende organisasjonsutvikling. Vi har gjennom vår studie prøvd å gi et bidrag til å forstå de utfordringer som kommunene kan møte i den videre omstillingsprosessen sett ut i fra et kulturperspektiv.

For Agder er det allerede vedtatt strukturendringer på statlig nivå når det gjelder fylkesmannen i Aust-Agder og Vest-Agder. Fra 1. januar 2016 slås fylkesmannsembetene i Aust-Agder og Vest-Agder sammen og i pressemelding av 14. november 2014 fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet gis det følgende begrunnelse:

«Hensikten er å bygge sterkere faglige miljøer og derved sikre videreutvikling av tjenester til innbyggerne, kommuner og næringsliv, sier Kommunal og moderniseringsminister Jan Tore Sanner. Strukturen og størrelsen på fylkesmannsembetene er aktualisert av arbeidet med kommunereformen.»

En vellykket kommunesammenslåing handler ikke bare om geografi og økonomi, men også organisasjonskultur. Det vi kan gjøre med våre data er å bringe inn et nytt perspektiv i debatten, nemlig det organisasjonskulturelle. Dette bringer oss inn i en debatt der vi kan snakke om hva som styrer menneskers adferd og handling, nemlig grunnleggende verdier og holdninger. Felles kultur er avgjørende for å få hele organisasjonen til å dra i samme retning.

For å gjøre refleksjoner omkring ny kommunestruktur på Agder vil vi med utgangspunkt i våre data, dra veksler på tre mulige scenarier.

1. Videreføring av dagens kommunestruktur
2. Begrenset kommunesammenslåing
3. Radikale endringer i kommunestrukturen

Scenario 1: Videreføring av dagens kommunestruktur

I dette scenarioet ser vi for oss en videreutvikling av dagens regionsamarbeid og interkommunalt samarbeid. En sterkere nettverkbasert offentlig sektor vil samlet kunne møte fremtidige utfordringer.

Scenario 2: Begrenset kommunesammenslåing

I dette scenariet ser vi for oss en sammenslåing av nabokommuner. Dette kan gjerne være med kommuner man allerede samarbeider med. Sammenslåingen kan skje parallelt med videre utvikling av interkommunalt samarbeid.

Scenario 3: Radikale endringer i kommunestrukturen

I dette scenariet ser vi for oss at det etableres færre, men større kommuner. Etablering av storkommuner kan gjerne skje med utgangspunkt i de eksisterende regionrådene. Vi antar at behovet for interkommunalt samarbeid vil bli mindre da storkommunene på de fleste områdene vil ha tilstrekkelige ressurser til å møte fremtidige utfordringer.

Felles drøfting av scenariene

I vår studie av organisasjonskultur i et forvaltningsperspektiv finner vi store variasjoner i kulturuttrykkene på Sørlandet. Selv om den administrative kulturen hadde vært lik, kan det være betydelige kulturelle forskjeller i kommunenes politiske kultur (Jamil, 2005).

Kulturforståelse har i liten grad blitt fokusert på i kommunesammenslåinger, hverken når det gjelder organisasjonens kultur eller kommunens identitet og kultur. Manglende avklaringer av kommunenes identitet og kultur gjenspeiler seg i rapporten fra Distriktssenteret (Kompetansesenter for distriktsutvikling, 2014, s. 38):

«Det viser seg at identitet og tilhørighet ikke er egne tema i prosessene før vedtak om sammenslåing.»

Vi har gjort følgende refleksjoner omkring ny kommunestruktur på Agder:

I scenario 1 kan egen organisasjonskultur ivaretas og utvikles, samtidig med at en har nok robusthet til å møte kommende utfordringer gjennom interkommunalt samarbeid. Selv om dagens kommunestruktur videreføres, så er det viktig å ha fokus på egen organisasjonskultur.

Både for å ivareta endrede krav fra omgivelsene, men også å sikre at organisasjonskulturen utvikles i ønsket retning.

For å videreutvikle et godt interkommunalt samarbeid må det bygges tillitt, noe som krever kunnskap om hverandres organisasjonskultur samt evne til å tilpasse seg andre. Det er allerede høstet betydelig kunnskap om og erfaring med interkommunalt samarbeid i regionen. Styrken med nettverkbasert samarbeid er at små enheter kan samarbeide om løsning av kompliserte, kompetansekrevende tjenester og oppgaver. Undersøkelser viser at det er de minste kommunene som tar ut de største effektivitets- og kvalitetsfordelene av interkommunalt samarbeid (Jacobsen, 2014, s. 145). Det er også verd å trekke frem at en av de største fordelene med nettverksorganisering er fleksibiliteten (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I scenario 2 vil det være viktig å få kunnskap om organisasjonskulturen til nabokommunene. Sett på bakgrunn av de store forskjellene vi finner i kulturuttrykkene er det lett å finne eksempler hvor det ut fra et kulturperspektiv vil være store utfordringer med å få til en vellykket sammenslåing. Ta som eksempel sammenslåing av nabokommunene Birkenes og Lillesand, så indikerer kulturprofilene deres at det er store forskjeller i organisasjonskulturen. Profilene indikerer at Lillesand har størst fokus på kontroll (hierarki) mens Birkenes har størst fokus på menneskelig utvikling (klan). For å få den nye organisasjonen til å fungere optimalt, er det nødvendig å arbeide for å skape en kultur med felles verdier og holdninger. En sammenslåing av kommunene Valle og Bykle kan være enklere ut fra et kulturperspektiv, da disse kommunene trolig har en relativ lik kultur.

En mulig tilnærming til sammenslåing kan således være å velge den som har mest lik kultur og søke mot et samarbeid hvor kulturforskjeller ikke blir for store til at sammenslåingen lykkes. Eller en kan velge motsatt strategi, søke mot kommuner med en annen kultur for å få nye impulser, en tilnærming som trolig vil kreve mere ressurser til kulturutvikling.

I scenario 3 vil det sett fra et kulturperspektiv være store utfordringer med etablering av nye storkommuner på Agder. Gitt at vi tar utgangspunkt i dagens regionrådsinndeling vil vi få 5 store kommuner på Agder. Ser vi for eksempel på Østre-Agder regionråd er forskjellene i kulturuttrykkene mellom kommunene til dels betydelige. Vi ser for eksempel at Arendal kommune trolig har den mest innovative kulturen på Agder, mens Gjerstad kommune er helt i motsatt ende av skalaen med et særlig fokus på interne forhold.

Det er kommuner i dagens regionsamarbeid som har relativt like kulturuttrykk, som for eksempel Kristiansand og Vennesla i Knutepunkt Sørlandet.

For å etablere nye organisasjoner kreves det betydelig arbeid med organisasjonskulturen før organisasjonen vil fungere optimalt. Det samme gjelder for å bygge effektive organisasjoner med felles kultur når utgangspunktet er til dels veldig forskjellig (Cameron & Quinn, 2013).

Avsluttende kommentarer

Uavhengig av hvilket scenario som blir en realitet, så vil det sett ut fra et kulturperspektiv være avgjørende at det fokuseres på kjerneverdier i den nye organisasjonen, da felles forståelse, verdier og antakelser er avgjørende for en vellykket omstilling. Et viktig trekk med effektive organisasjoner er at hele organisasjonen deler de samme verdiene og antakelsene (Cameron & Quinn, 2013).

Et moment som er viktig å ta med i det videre arbeidet er at kommunene samlet på Agder har gitt uttrykk gjennom vår undersøkelse at de ønsker å beholde dagens klankultur og utvikle en sterkere grad av adhokratikultur.

Det er rådmennene med sine ledergrupper som på bakgrunn av politiske beslutninger er ansvarlige for å gjøre nødvendige grep for at kommunestrukturen skal bli vellykket.

«Det eneste virkelige viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur, og at det som gjør en leder til god leder, er hans evne til å arbeide med kultur» (Schein, 1987, s. 2).

Vi håper at denne oppgaven kan inspirere ledere i kommunene på Sørlandet til å ha fokus på sin organisasjonskultur og at vår studie vil bidra positivt i prosessen med ny kommunestruktur på Agder.

Litteraturliste

Bøker:

Aubert, V. (1985). *Det skjulte samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.

Baldersheim, H. og Rose, L. E. (2005). *Det kommunale Laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget.

Bang, H. (1988). *Organisasjonskultur*. Oslo: TANO AS.

Busch, T. og Vanebo, J. O. (1995). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Otta: AiT Enger AS.

Cameron, K. S. og Ettington, D. R. (1988). *The Conceptual Foundations of Organizational Culture*. I John C. Smart (red.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. Norwell, Mass.: Kluwer.

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

Drake, I. og Solberg, A. G. (1995). *Kvinner og ledelse, gjennom glasstaket*. Oslo: HS-Trykk AS.

Handy, C. (1993). *Understanding Organization*. London: Penguin Books.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. London: Mcgraw-Hill.

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). *Interkommunalt samarbeid i Norge, former, funksjoner og effekter*. Bergen: Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjonen fungerer*. Bergen: Fagboklaget.

- Jamil, I. (2005). *Kulturteori – kan kultur velges?* Kap. 10 i Baldersheim, H. & Rose, L. E. (red.) (2005). *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på local politick og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kluckholm, F. R. og Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in Value Orientations*. New York: Harper & Row.
- Koppenjan, J. og Klijn, E. H. (2004). *Managing Uncertainities in Networks*. London og New York: Routledge.
- Lotsberg, D. Ø. (2005). Ledelsesteori – hva slags ledere passer i kommunen? Kap. 6 i Baldersheim, H. & Rose, L. E. (red.) (2005). *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på local politick og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Rentice Hall Inc.
- Pikkala, S. (2005). Kontingensteori – fange av eller tilpasning til omgivelsene? Kap. 9 i Baldersheim, H. & Rose, L. E. (red.) (2005). *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på local politick og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rokkan, S. (1987). *Stat, nasjon, klasse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Schein, E.H. (1987). *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Libro forlag AS.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisering og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørensen, R. J. og Hagen, T. P. (1998). *Fylkesdemokrati uten fremtid? Spiller partiene noen rolle?* i Baldersheim, H., red., *Kan fylkeskommunen fornyast?* Oslo: Det Norske Samlaget.
- Thompson, J. D. (1967). *Organization in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Weber, M. (1973). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Artikler i aviser, tidsskrift og nettside:

Borge, L.-E. (2014). *Kriterier for god kommunestruktur og overføring av oppgaver*. Paper presentert i et felles møte for alle formannskapene i kommunene med tema kommunereform i Knutepunkt Sørlandet 03.09.14.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2014). *Fylkesmannsembetene i Aust-Agder og Vest-Agder slås sammen*. *Pressemelding* 14.11.14. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/pressecenter/pressemeldinger/2014/Fylkesmannsembetene-i-Aust-Agder-og-Vest-Agder-slas-sammen.html?id=774946>

Olsbu, E. (2014, 03.07). *Lillesand har fjerde dårligst økonomi i landet*, *Fædrelandsvennen*, s. 3.

Rypeng, L. (2014, 28.08). *Hver tredje kommune mister innbyggere*, *Kommunal Rapport*, s. 13.

Sved, R. (2014, 27.11). *Noen som passer for meg?*, *Kommunal Rapport*, s.10.

Uleberg, O. I. R. (2014, 22.05). *Sju «kjærlighetskommuner»*, *Fædrelandsvennen*, s. 11.

Andre utredninger og rapporter:

Haug, A.V. (2009). *Lokaldemokratiet på nett og i nett*. (Doktorgradsavhandling), Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Oslo, Oslo.

Jamil, I. (1989). *Innovations by Local Governments: A Comparative Study of Local Government Innovations in Norway and France*. Bergen: Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitet i Bergen. Hovedoppgave.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2014). Delrapport: *Kriterier for god kommunestruktur*. Hentet fra http://www.regjeringen.no/upload/KMD/KOMM/rapporter/Kriterier_for_god_kommunestruktur_rettet.pdf

Kompetansesenter for distriktsutvikling (2014). *Kunnskap og erfaringer fra prosesser med kommunesammenslåing*. Hentet fra <http://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2014/10/Rapport-kommunesammensl%C3%A5ing-KDU-2014.pdf>

Politisk Samordningsgruppe (2013). *Handlingsprogram, Oppfølging av Regionplan Agder 2020 perioden 2014 – 2015 med status for 2013*. Hentet fra <http://www.regionplanagder.no/media/5033937/Handlingsprogram-for-oppfoelging-av-Regionplan-Agder-2020-perioden-2014-2015-til-politisk-behandling.pdf>

Rambøll Management (2005). *Drivkræfter og barrierer for udlicitering i kommunerne*. Hentet fra http://www.fm.dk/publikationer/2005/drivkraefter-og-barrierer-for-udlicitering-i-kommunerne/download/~media/Files/Publikationer/2008/Download/udlicitering_i_kommunerne.ashx

Tronstad, M., Aasen, T. M. og Velle, Å. F. (2014). *Organisasjonskultur i Kristiansand kommune*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder). Kristiansand.

Øgård, M. (2002). *Forvaltningsinnovasjon i de nordiske regionene/kommunene: I felles takt mot new public management?* (Doktorgradsavhandling), Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo, Oslo.

Vedlegg

Vedlegg 1. Verktøyet for vurdering av organisasjonskultur – OCAI.

KARTLEGGING AV ORGANISASJONSKULTUR

Undersøkelsen du nå har mottatt er en kartlegging av organisasjonskulturen i din virksomhet. Det er ingen rett eller feil svar, og ingen rett eller feil kultur – besvar så korrekt som mulig slik at profilen blir mest mulig gyldig.

Hvordan gjennomføre undersøkelsen:

Undersøkelsen består av seks spørsmål. Hvert spørsmål har fire alternativer. Du har 100 poeng disponibelt, hvor du skal fordele disse 100 poengene mellom de 4 alternativene som skisseres. Fordelingen gjøres ut fra hvordan du vurderer at alternativene er beskrivende for din organisasjon.

Gi høy score der du mener at alternativet er mest beskrivende, og en lavere score gis der du mener beskrivelsen står lengst din egen vurdering av egen organisasjon. Fordeling må totalt ikke overstige 100 poeng.

Du blir i tillegg bedt om å fordele poeng både for nåværende og foretrukket alternativ på hvert spørsmål. Nåværende er dagens situasjon – foreta fordelingen av 100 poeng på denne kolonnen først. Deretter går du over til foretrukket profil og fordeler 100 poeng slik du vurderer at organisasjonen bør vektlegge. Totalt skal du altså fordele 200 poeng.

<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 samarbeid, konsensus og deltakelse.		
B Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreget.		

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
4. Organisasjonslimet		<i>Nå</i>	<i>Foretrukket</i>
A	Limet som holder organisasjonen sammen, er lojalitet og gjensidig tillit. Ansvar 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. Strategiske vektlegginger		<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. Suksesskriterier		<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

Hoveddelen av spørreundersøkelsen er nå ferdig. De påfølgende spørsmål besvares ved å krysse av i det alternativet som du mener passer best.

Hva er ditt utdanningsnivå?

- (1) Mindre enn 3-årig universitet/høyskole
- (2) 3-årig universitet/høyskole
- (3) 5-årig universitet/høyskole
- (4) Utover 5-årig universitet/høyskole

Hva er din utdanningsbakgrunn? Sett kryss i aktuelle felt.

- (2) Økonomiutdanning
- (3) Skolefaglig utdanning
- (4) Helsefaglig utdanning
- (5) Juridisk utdanning
- (6) Teknisk utdanning
- (7) Annet

Hvor mange år har du vært leder?

Antall år i nåværende
lederstilling _____

Antall år ledererfaring fra
offentlig sektor _____

Antall år ledererfaring fra privat
sektor _____

Antall år ledererfaring fra idelle
organisasjoner _____

Når du ble rekruttert til dagens topplederstilling, hvor kom du fra?

- (1) Nåværende kommune
- (2) Annen kommune på Agder
- (3) Offentlig sektor
- (4) Privat næringsliv
- (5) Frivillig sektor
- (6) Rett fra utdanning

Deltar du som leder i samarbeid med:

	Ja	Nei
Andre kommuner, interkommunale selskap,	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>

	Ja	Nei
interkommunalt samarbeid eller andre nettverk?		
Næringsliv eller utdanningsinstitusjoner?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
Frivillig sektor og ideelle organisasjoner?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>

Har du deltatt på internasjonale konferanser siste 5 år?

	Ja	Nei
Konferanse i de nordiske land	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
Konferanse i andre europeiske land	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
Konferanse i andre verdensdeler	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>

Har din kommune konkurranseutsatt lovpålagte tjenester innen?

	Ja	Nei
Oppvekst (skole/barnehage)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
Helse og omsorg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
Teknisk (inkl VAR)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>

Hva er din alder?

Takk for din besvarelse!

Mvh
Universitetet i Agder