

# Organisasjonskultur i barnehager i Vestby kommune

**Jorunn Krogshus Holmås**

**Veiledere**

Hjalmar Sæbø Djønne, Linda Hye og Morten Øgård

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

## Forord

Denne masteroppgaven er avsluttende del av et masterprogram i barnehageledelse ved Universitetet i Agder, Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap.

Målet med oppgaven har vært å kartlegge organisasjonskultur i barnehager i Vestby kommune. Jeg har ønsket å se hvilke kulturtrekk som dominerer, og se om det er variasjoner i kulturtrekk mellom barnehagene. Jeg har også sett på hva som kan forklare de ulike kulturtrekkene. Til sist har jeg også ønsket å finne ut om det finnes spesielle kulturtrekk hos barnehager med høy brukertilfredshet.

Jeg har kartlagt organisasjonskultur i 13 av Vestbys barnehager.

Jeg vil takke mine tre veiledere Hjalmar Sæbø Djønnø, Linda Hye og Morten Øgård for veiledning gjennom konstruktiv kritikk, gode råd og innspill gjennom hele prosessen. Takk for faglig dyktighet og interesse for oppgaven min. Det har vært til inspirasjon og god hjelp.

En takk går også til alle styrerne i Vestbys barnehager for at dere tillot meg å forske på dere.

Takk til tålmodige kolleger i Eplekanten familiebarnehage.

Takk til Hallvard for godt hjelp med noen av figurene.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til døtrene mine Ingrid, Anna og Maria, og til Geir Otto for oppmuntringer og et kritisk blikk. Uten dere hadde det ikke vært mulig for meg å gjennomføre dette løpet.

Jorunn K. Holmås

Juni 2015

## Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å kartlegge organisasjonskultur i barnehager i Vestby kommune. Kartleggingen ble foretatt vinteren 2015 ved hjelp av en elektronisk versjon av OCAI, verktøy for kulturkartlegging. Jeg har ønsket å kartlegge alle ordinære barnehager i kommunen, både private og kommunale, totalt 20 stykker. Svarprosenten for undersøkelsen endte på 65%. Undersøkelsen ble besvart av barnehagens øverste interne leder.

I oppgaven beskrives den enkelte barnehages kulturprofil, og den gjennomsnittlige kulturprofilen for alle barnehagene. Jeg analyserer de ulike kulturuttrykkene med utgangspunkt i forklaringsvariabler. Variablene jeg opererer med er eierforhold, størrelse, etableringsår, bruk av ledere med dispensasjon fra utdanningskravet, og leders senioritet. Dette er variabler som antas å ha betydning for en barnehages kulturtrekk. Hos de aller fleste barnehagene er den dominerende kulturtypen klankultur, men ellers det viser seg å være stor variasjon i kulturtrekk hos de kartlagte barnehagene.

Oppgavens teorigrunnlag er primært teori om organisasjonskultur, kontingensteori og klassisk ledelsesteori. Herfra har jeg også utledet flere hypoteser. Mange av hypotesene mine blir bekreftet.

Jeg foretar også en sammenstilling av min undersøkelse og kommunens egen brukerundersøkelse med den hensikt å se etter om det finnes særegne kulturtrekk hos barnehager med høy score på brukertilfredshet. Jeg finner at barnehager med høy score på brukertilfredshet viser særegne kulturtrekk. De viser blant annet sterkere grad av klankultur og svakere grad av hierarkisk kultur enn barnehager med lav score på brukertilfredshet. Jeg konkluderer med at organisasjonskultur er en relevant faktor i den aktuelle kvalitetsdebatten, og at kulturkartlegging av barnehager kan være med på å gi retning i endringsarbeid.

## Innholdsfortegnelse

<b>Kapittel 1: Tema, problemstilling og fremgangsmåte.....</b>	<b>7</b>
1.1 Oppgavens tema og dets relevans.....	7
1.2 Problemstillingen.....	8
1.3 Om Vestby kommune.....	9
1.4 Barnehagen som organisasjon og ledelseperspektivet.....	10
1.5 Oversikt over de ulike kapitlene i oppgaven.....	12
<b>Kapittel 2: Teoretisk forankring av den avhengige variabel, organisasjonskultur .....</b>	<b>13</b>
2.1 Kultur og organisasjonskultur.....	13
2.2 Organisasjonskultur som noe man <i>har</i> eller noe man <i>er</i> ?.....	14
2.2.1 Kultur - noe en organisasjonen er.....	15
2.2.2 Kultur - noe en organisasjon har.....	15
2.3 Competing Values Framework.....	17
2.3.1 To dimensjoner i CVF.....	18
2.4 De fire kulturtypene i CVF.....	19
<b>Kapittel 3: Metodisk tilnærming .....</b>	<b>21</b>
3.1 Valg av forskningsdesign og metode.....	21
3.2 Nærhet eller distanse til forskningsfeltet.....	22
3.3 Om kvantitativ metode - Hvilke data?.....	22
3.4 Verktøyet OCAI.....	23
3.5 Mitt arbeid med OCAI og barnehagene i Vestby.....	24
3.5.1 Populasjon, utvalg og avgrensninger.....	25
3.5.2 Utsendelse, frafall og respondenthåndtering.....	25
3.5.3 Om svakheter ved undersøkelsen og datagrunnlag.....	26
3.5.4 Reliabilitet og validitet.....	26
<b>Kapittel 4: Teoretisk forankring av de uavhengige variablene .....</b>	<b>28</b>
4.1 Kontingensteori.....	28
4.1.1 Barnehagens kontingens- eller sammenhengsfaktorer.....	29
4.1.2 Hva skal være i fokus i denne undersøkelsen?.....	30
Alder / etableringsår.....	30
Størrelse.....	31
4.2 Ledelsesteori.....	31
4.2.1 Organisasjonskultur i ledelsesteori.....	32
4.2.2 Ledelse i offentlig kontra privat sektor.....	33
4.2.3 Ledelse i barnehagen.....	34
4.2.4 Hva skal være i fokus i denne undersøkelsen?.....	35
Kommunalt eller privat eierskap.....	35
Utdanning og senioritet.....	35
Dispensasjon fra utdanningskravet.....	36
4.3 Oppsummering av hypoteser.....	36
<b>Kapittel 5: Fremstilling av det empiriske materialet.....</b>	<b>38</b>
Om tolkning av styrkegrad i kulturprofil.....	38
5.1 Samlet framstilling av kulturuttrykk hos barnehagene i Vestby.....	39
5.2 Framstilling av hver enkelt barnehage i det empiriske materiale.....	40
5.3 Oppsummering.....	54
<b>Kapittel 6: Hva kan forklare variasjonene i kulturuttrykk? .....</b>	<b>55</b>
6.1 Forklaringsvariabel – organisasjonens alder.....	55
6.2 Forklaringsvariabel – organisasjonens størrelse.....	57
6.2.1 Andre funn.....	58

6.3	Forklaringsvariabel – organisasjonens eierforhold.....	59
6.3.1	<i>Andre funn</i> .....	60
6.4	Forklaringsvariabel – organisasjonens bruk av ledere på dispensasjon.....	60
6.4.1	<i>Andre funn</i> .....	61
6.5	Forklaringsvariabel – styrers senioritet.....	61
6.5.1	<i>Andre funn</i> .....	62
6.6	Oppsummering av resultater for hypotesene .....	63
<b>Kapittel 7: Kulturtrekk og brukertilfredshet .....</b>		<b>64</b>
7.1	Kvalitet og brukertilfredshet .....	64
7.2	Om brukertilfredshet i kommunale kontra private barnehager.....	65
7.2.1	<i>Norge</i> .....	65
7.2.2	<i>Oslo</i> .....	65
7.2.3	<i>Vestby</i> .....	66
7.3	Finnes en sammenheng mellom ulike kulturuttrykk og brukertilfredshet?.....	66
	<i>Å krysse to undersøkelser</i> .....	66
7.3.1	<i>Hva kan vi lese ut av tabell 15?</i> .....	67
7.4	Hvor finner vi tendenser til høy klankultur? .....	68
7.4.1	<i>Hvor finner vi tendenser til lav hierarkisk kultur?</i> .....	69
7.5	En ny diskusjonen om privat eller kommunalt eierskap?.....	69
<b>Kapittel 8: Oppsummering og konklusjon .....</b>		<b>71</b>
8.1	Hva gjorde jeg?.....	71
8.2	Hva fant jeg?.....	72
	<i>Hvilken organisasjonskultur dominerer i barnehagene i Vestby kommune, og er det variasjon blant barnehagene?</i> .....	72
	<i>Hva kan forklare de ulike kulturuttrykkene?</i> .....	72
	<i>Finnes det spesielle kulturtrekk hos barnehager som scorer høyt på brukertilfredshet?</i> .....	72
8.3	Kvalitetsdebatten.....	73
8.4	Veien videre.....	73
8.4.1	<i>Kan utviklingen påvirkes eller motarbeides, og hva kan barnehagene i Vestby gjøre? .....</i>	74
8.5	Råd til Vestby kommune.....	74
	<i>Vedlegg 1 Verktøyet for vurdering av organisasjonskultur – OCAI</i> .....	76
	<i>Vedlegg 2 Følgelbrev / Distribusjonsmelding til spørreundersøkelsen</i> .....	78
	Litteraturliste .....	79

## Figurliste

Figur 1: Kulturuttrykk på forskjellige nivåer .....	16
Figur 2: Rammeverket for konkurrerende verdier.....	18
Figur 3: Samlet kulturuttrykk for barnehagene i Vestby.....	39
Figur 4: Kulturuttrykk Barnehage 1.....	41
Figur 5: Kulturuttrykk Barnehage 2.....	42
Figur 6: Kulturuttrykk Barnehage 3.....	43
Figur 7: Kulturuttrykk Barnehage 4.....	44
Figur 8: Kulturuttrykk Barnehage 5.....	45
Figur 9: Kulturuttrykk Barnehage 6.....	46
Figur 10: Kulturuttrykk Barnehage 7.....	47
Figur 11: Kulturuttrykk Barnehage 8.....	48
Figur 12: Kulturuttrykk Barnehage 9.....	49
Figur 13: Kulturuttrykk Barnehage 10.....	50
Figur 14: Kulturuttrykk Barnehage 11.....	51
Figur 15: Kulturuttrykk Barnehage 12.....	52
Figur 16: Kulturuttrykk Barnehage 13.....	53
Figur 17: Uavhengige variabler kan påvirke organisasjonskultur.....	55

## Tabelloversikt

Tabell 1: To perspektiv på organisasjonskultur.....	15
Tabell 2: Oversikt over utsendte spørreskjema og svarprosent.....	26
Tabell 3: Oppsummering av hypoteser .....	37
Tabell 4: Etableringsår som forklaringsvariabel for kultur I .....	56
Tabell 5: Etableringsår som forklaringsvariabel for kultur II.....	57
Tabell 6: Størrelse som forklaringsvariabel for kultur I.....	58
Tabell 7: Størrelse som forklaringsvariabel for kultur II.....	58
Tabell 8: Eierforhold som forklaringsvariabel for kultur I.....	59
Tabell 9: Eierforhold som forklaringsvariabel for kultur II.....	60
Tabell 10: Bruk av ledere på dispensasjon som forklaringsvariabel for kultur.....	61
Tabell 11: Styrers senioritet som forklaringsvariabel for kultur.....	62
Tabell 12: Styrernes oppfattning av hva som er viktige ferdigheter for en styrer.....	62
Tabell 13: Oppsummering av resultater for hypotesene.....	63
Tabell 14: Kundetilfredshet .....	65
Tabell 15: Sammenstilling av kulturuttrykk ved høy og lav brukertilfredshet.....	67
Tabell 16: Barnehager som viser sterkere trekk av klankultur.....	69
Tabell 17: Barnehager som viser svakere trekk av hierarkisk kultur.....	69

# Kapittel 1: Tema, problemstilling og fremgangsmåte

## 1.1 Oppgavens tema og dets relevans

Organisasjonskultur i barnehager i Vestby kommune er tema for denne masteroppgaven. Jeg har til hensikt å kartlegge organisasjonskulturen, jeg skal å beskrive den, og videre undersøke om det finnes variasjoner i organisasjonskultur i barnehagene. Det empiriske materiale skal samles inn ved hjelp av kartleggingsverktøyet OCAI. Via analyser skal jeg forsøke å fange variasjoner i kulturtrekk hos barnehagene i Vestby kommune i Akershus.

Barnehagen har i det siste blitt satt under lupen. Målet til den rødgrønne regjeringen om full barnehagedekning er nådd, og vi ser at fokuset nå flyttes over på innhold og kvalitet. Kvalitet i barnehagen er satt på dagsorden både fra regjeringshold gjennom Kvalitetsmeldingen, Meld. St. nr. 41, (Meld. St. 41, 2008 - 2009), fra høyskolehold og av barnehagelærerne selv. De fleste velger en strukturell tilnærming til kvalitetsspørsmålet. En fokuserer da gjerne på ulike finansieringsmåter eller måter å dele inn barnegrupper på, på økt fokus på utdanning av pedagogene, eller antall barn per voksen. Dette er alle eksempler på en tradisjonell tilnærming hvor fokus er på barnehagedriftens strukturelle sider. Privat eller kommunalt eierskap kommer også fram i kvalitetsdebatten, og forutsetninger og rammer blir av mange framholdt som viktige grunner til forskjellene mellom kommunale og private barnehager.

Hvorfor har jeg valgt en organisasjonskulturtilnærming til tematikken? Nettopp det faktum at de aller fleste nærmer seg spørsmålet om kvalitet i barnehagen med et strukturelt utgangspunkt, gjør at jeg ønsker en annen innfallsvinkel. Jeg vil altså forsøke å finne sammenhenger mellom de uformelle trekkene ved barnehagen og kvaliteten på tilbudet.

Mange av de formelle trekkene ved norske barnehager vet vi en god del om. Det er godt dokumentert gjennom flere år, blant annet ved hjelp av rapportering til KOSTRA og videre til Statistisk Sentralbyrå (SSB). Det har vært gjort en god del forskning på barnehagefeltet de siste 15-20 årene, samtidig med at barnehagen har opplevd store endringer. De uformelle trekkene ved livet i barnehagen er likevel et understudert fenomen. Med uformelle trekk mener jeg blant annet verdier og normer, rammene for samhandling, hvordan enkeltmennesker i en organisasjon gir av seg selv eller kjenner på forpliktelse til fellesskapet, og hvordan dette blir overført til medlemmene innad i organisasjonen. Det er gjort få studier av dette i barnehagesektoren i Norge. Riktig nok finner vi noen små studier på feltet, men det

har kun dreid seg om mindre beskrivelser av empiriske funn. Jeg har heller ikke klart å finne undersøkelser som kartlegger både privat og kommunalt eide barnehager i samme analyse. Av den grunn har jeg behov for først å ta et steg tilbake for å se på de ulike variasjonene av organisasjonskultur som finnes i kommunen, og gå deskriptivt til verks. Begrunnelser for ulikheter i barnehagesektoren blir gjerne forklart med privat eller offentlig eierskap, men jeg tror det er på høy tid å se forbi spørsmålet om eierforhold.

Dersom man ønsker å utvikle kvalitet i barnehager, er det en interessant tilnærming å forsøke å finne særegne kulturtrekk hos barnehager som scorer høyt på brukertilfredshet i brukerundersøkelser. For hva kjennetegner egentlig barnehager som scorer høyt på brukertilfredshet? Jeg tror dette er et klokt sted å starte når man skal arbeide med brukertilfredshet og kvalitet i barnehagen

Jeg ønsker også å trekke linjer til den aktuelle debatten rundt brukertilfredshet som stadig blusser opp i media. Debatten om brukertilfredshet knytter gjerne undersøkelsenes resultat tett og noe ensidig til barnehagenes eierforhold, altså om de er kommunale eller ikke-kommunale. Private barnehager har i alle år siden 2009 kunnet vise til høyere brukertilfredshet enn de kommunale barnehagene, kan vi lese i en rapport fra EPSI Norge (Olsen, 2014). Vinteren 2015 omtalte Aftenposten en stor undersøkelse blant barnehagene i Oslo, og med tjukke typer kunne vi lese at ”*De private gjør det best*” (Mellingsæter, 2015). Med denne masteroppgaven ønsker jeg å vri oppmerksomheten bort fra eierforhold, struktur og innhold og over på en annen faktor som kan tenkes å skille barnehager fra hverandre, nemlig organisasjonskultur. I tillegg vil jeg forsøke å finne en sammenheng mellom organisasjonskultur og brukertilfredshet.

## **1.2 Problemstillingen**

En studie av organisasjonskultur kan fortelle oss noe om hvordan mennesker i organisasjonen samhandler, om bruk av kontroll og hvordan organisasjonen når målene sine, og hvordan normer og verdier overføres til medarbeidere. De ulike typene av organisasjonskultur kan også si noe om hvordan en organisasjon står rustet i møte med endringer i omgivelsene og om hvordan en leder eller et lederteam leder sine medarbeidere.

Oppgavens problemstilling kan deles i tre deler:



- Hvilken organisasjonskultur dominerer i barnehagene i Vestby kommune, og er det variasjon blant barnehagene?
- Hva kan forklare de ulike kulturuttrykkene?
- Finnes det spesielle kulturtrekk hos barnehager som scorer høyt på brukertilfredshet?

Den *avhengige variabelen* vil i denne oppgaven være *organisasjonskultur*.

Først er det nødvendig med en teoretisk tilnærming til feltet organisasjonskultur. Deretter vil jeg gå grundig inn i det empiriske materialet. Jeg vil så analysere de ulike kulturuttrykkene, og finne mulige forklaringer eller årsaker til disse ved hjelp av flere ulike *uavhengige variabler*. De uavhengige variablene vil være eierskap, barnehagens størrelse, barnehagens etableringsår, styrers senioritet (forstått som ansiennitet i nåværende stilling) og tilgang til kvalifisert arbeidskraft. Alt dette er faktorer som jeg antar kan være med på å påvirke organisasjonskulturen i barnehager. Til sist har jeg til hensikt å se etter om det finnes spesielle kulturtrekk hos barnehager med høy score på brukertilfredshet. Jeg har fått tilgang til resultater fra en nyere brukerundersøkelse som ble gjennomført i barnehagene i Vestby. Den fant sted juni 2014 og ble gjennomført ved hjelp av Kommunenes Sentralforbunds dataundersøkelsesprogram ”Bedre kommune”.

### 1.3 Om Vestby kommune

Vestby kommune ligger i Akershus fylke, som den sørligste av Follokommunene. Det er en mellomstor kommune med i overkant av 16.300 innbyggere (per jan. 2015), og kommunens totale areal er på 133 km<sup>2</sup> (Rådmann i Vestby, 2014).

Vestby kommunes Årsmelding for 2013 har vært nyttig lesning i forberedelsesfasen for undersøkelsen. Her kommer det fram at Vestby er en typisk oppvekstkommune som både planlegger og gjennomfører tiltak i forhold til dette. Samtidig ser man en økning i antall eldre innbyggere i kommunen. Årsmeldingen forteller også at Vestby ifølge Kommunebarometeret er den femte mest veldrevne av landets 428 kommuner. Kommunen har et godt utbygd tjenestetilbud. Skatteinntektene ligger i snitt likt med andre norske kommuner, men kommunen sliter med stadig økende gjeld. Vestby har lave bundne kostnader per innbygger og har middels frie disponible inntekter. På kommunens hjemmesider beskrives Vestby som attraktiv for næringslivsetablering og næringsutvikling, blant annet på grunn av nærhet til

hovedstaden og beliggenhet langs hovedtrafikkåren E6. Langs E6 finner vi også mange store næringsparker.

Når vi ser på næringsstrukturen for kommunen, viser den at nær 34% arbeider innen handel, hotell- og restaurantbransjen og over 35% er offentlig ansatte eller i annen tjenesteytende virksomhet. I kommuneplanen for 2007-2019 kan vi lese at Vestby kommune har lav dekningsgrad av arbeidsplasser. Lav dekningsgrad indikerer at mange må ut av kommunen for å skaffe seg arbeid. Tall fra 2015 viser at hele 51,3 prosent av de mellom 20 og 66 år pendlet ut av kommunen for å jobbe. Gjennomsnittet i Norge var på 29,3 prosent. Gjennomsnittslønnen i Vestby er høy. Den passerte 400.000 kroner i 2012, og i snitt betaler kommunens innbyggere 102.900 kroner hver i skatt (Statistisk Sentralbyrå, 2015). Ser vi på mottakere av sosialhjelp, finner vi at 3,3% av innbyggerne mellom 20 og 66 år var mottakere av sosialhjelp i 2015. Dette ligger på gjennomsnittet for Akershus (Ibid., 2015).

I Vestby finnes åtte kommunale barnehager og tretten ikke-kommunale barnehager. I 2014 var andelen barn i alderen 1-5 år med barnehageplass 94,5%. Dette er noe høyere enn gjennomsnittet for Akershus fylke, som var på 91,9%. Antall barn per årsverk (korrigert for alder) er likt for de private og de kommunale barnehagene, og ligger på 6,2 for begge gruppene. Andelen styrere og pedagogiske ledere med godkjent utdanning er på 93,8%. Til sammenlikning er tilsvarende tall 81,3% for Akershus fylke, så dette er gode tall for Vestby (Statistisk sentralbyrå, 2015).

Om vi ser nærmere på kommunens Årsmelding for 2013, var det i barnehagesektoren 136 kvinner og 16 menn som arbeidet i de kommunale barnehagene. Kommunen tilstreber en jevn fordeling mellom kvinner og menn innen alle yrkesgrupper. De jobber spesielt med å øke antallet mannlige ansatte i skole og barnehager. Gjennom blant annet likestillingsprosjektet ”Menn og kvinner i alle barnehager”, arbeides det med å få økt andelen menn i barnehagene (Vestby kommune, 2014).

#### **1.4 Barnehagen som organisasjon og ledelsesperspektivet**

Barnehagens samfunnsmandat finner vi klart formulert i Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver, utgitt av Kunnskapsdepartementet (2006). Barnehagen er gitt et viktig

samfunnsoppdrag, og Rammeplanen formulerer i stor grad hvordan denne oppgaven skal utføres.

Å se på barnehage i et kulturperspektiv er en ganske ny tilnærming. Fram til for ca 20 år siden var forskere lite opptatt av å se på barnehagen som en organisasjon. Siden da har denne tilnærmingen tiltatt. Dette finner vi i forskningsprosjektet ”Styringsutfordringer, organisering og ledelse i barnehagen” også kalt SOL-undersøkelsen, gjennomført i årene 2007-2010 (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen, 2011). Denne undersøkelsen utgjør for øvrig, sammen med annen forskning, et viktig teorigrunnlag for denne masteroppgaven.

Om man søker på begrepet organisasjonskultur på [udir.no](http://udir.no), finner vi at Utdanningsdirektoratet bruker begrepet *organisasjonskultur* i veilederen ”Barns trivsel - voksnes ansvar. Forebyggende arbeid mot mobbing starter i barnehagen” (Udir, 2012). Organisasjonskultur blir her nevnt i sammenheng med god ledelse, langsiktig og systematisk arbeid.

*”Styreren har ansvar for å skape en **organisasjonskultur** som er åpen nok til at personalet kan gi hverandre tilbakemeldinger som grunnlag for veiledning, samarbeid, refleksjon og endring av egen praksis.”* (Ibid., 2012:10)

Den norske barnehagen har de siste femten årene måttet forholde seg til enorme utbygginger, det har blitt innført lovfestet rett til barnehageplass, og fokuset har gradvis flyttet seg fra utbygging og barnehageplass til dem som ønsker det over på kvalitet og barnehagens innhold. For ledere i barnehagen har dette betydd en tid med raske endringer, uforutsigbarhet og mange og nye krav. Barnehagens omgivelser har endret seg mye de siste årene, og det er nettopp i slike skiftende tider at bevissthet rundt organisasjonskultur blir viktig for å kunne lede på en god og relevant måte og legge til rette for samarbeid, refleksjon og utvikling.

Anne Lise Fimreite (2005) mener at alle organisasjoner til en viss grad er avhengige av omgivelsene sine. Med barnehagens omgivelser mener jeg blant annet finansieringsordninger, tilgangen til kvalifiserte medarbeidere, tilgang på barn, ulike krav knyttet til pedagogiske reformer og krav om rapportering og dokumentasjon. Barnehagens omgivelser og rammebetingelser har altså gjennomgått store endringer de siste årene, og disse har igjen presset fram behov for endringer innad i barnehagen. Det er ikke minst barnehagens møte

med stadige endringer som gjør at teorier og tanker om organisasjonskultur er høyaktuelt også når vi snakker om barnehageledelse.

### **1.5 Oversikt over de ulike kapitlene i oppgaven.**

Kapittel to er viet teorigrunnlaget for begrepene kultur generelt og organisasjonskultur spesielt. Organisasjonskultur er masteroppgavens avhengige variabel. Jeg redegjør for ulike forståelser av begrepet organisasjonskultur, og til sist presenterer jeg Rammeverket for konkurrerende verdier (CVF) og de ulike kulturtypene vi finner der.

Kapittel tre er oppgavens metodekapittel. Her viser jeg hvilke valg som er gjort med hensyn til forskningsdesign og metoder. I kapitlet beskrives også OCAI, kartleggingsverktøyet som jeg har brukt for gjøre kulturkartlegging i barnehagene.

Kapittel fire er et teorikapittel som forankrer uavhengige variabler, også kalt forklaringsvariabler. Det er kontingensteori og klassisk ledelsesteori som får fokus her. På bakgrunn av disse teoriene utleder jeg hypoteser som senere i arbeidet skal være til hjelp for å forklare de empiriske funnene.

I kapittel fem presenterer jeg de empiriske funn. Først presenteres funn i en felles figur basert på gjennomsnittstall, deretter presenterer jeg funn for hver enkelt respondent / barnehage.

I kapittel seks skal jeg ved hjelp av forklaringsvariablene og hypotesene forklare funnene i det empiriske materialet. Jeg sier samtidig noe om de uventede funnene.

I kapittel sju kombinerer jeg min kartlegging med resultat fra brukerundersøkelsen i Vestby. Her forsøker jeg å finne særtrekk i organisasjonskulturen til de barnehagene som har høy brukertilfredshet i denne undersøkelsen.

Kapittel åtte er viet oppsummering og konklusjon av funn, samt at jeg drøfter tanker om veien videre.

## Kapittel 2: Teoretisk forankring av den avhengige variabel, organisasjonskultur

I dette kapitlet vil jeg forankre de teoretiske begrepene som er utgangspunkt for denne masteroppgaven. Jeg vil vise hvilke teoretikere som står bak de ulike teoriene og ideene, og trekke opp de store linjene i den historiske utviklingen for organisasjonskultur.

### 2.1 Kultur og organisasjonskultur.

Tanken om organisasjonskultur slik den brukes i denne oppgaven springer ut fra moderne kulturteori. Organisasjonskultur kan sies å være en ny måte å tenke styring på. Organisasjonsteori er en samlebetegnelse for teori om hvordan organisasjoner er bygd opp og fungerer. Siden 1980-tallet har tanker om organisasjonskultur gjort seg mer og mer gjeldende. Det etablerte seg da en ny forståelse for at det var mer enn teknologi og økonomi som skulle til for å lykkes som organisasjon, og man begynte å interessere seg for forskjellene mellom struktur og kultur i organisasjoner. Strukturteorien fokuserte på hvordan organisasjonen var oppbygd med formelle regler, prosedyrer og lover, mens kulturteorien studerte de mer uformelle kodene, som symboler, ritualer, normer, vitser og verdier. Peters og Waterman (1982) skrev tidlig på 1980-tallet bestselgeren *In Search of Excellence*, som blant annet holdt fram at sterk bedriftskultur var den viktigste faktoren i oppskriften på en vellykket virksomhet. Peters og Waterman la vekt på at man gjerne i bedrifter kunne ha felles holdninger og oppfatninger som ikke var beskrevet i organisasjonskart eller formålsparagrafer, men som virket heldig eller fordelaktig og kunne være en grunn for å oppnå suksess (Strand, 2007). På denne tiden fikk man en slags erkjennelse av at produksjonsprosesser i industriland i stor grad handlet om immaterielle tjenester og relasjoner mellom mennesker, og man så at kultur eller en felles forståelse fikk følger for hva en fikk ut av bedriften (Ibid.,180).

I litteraturen om organisasjonskultur finner vi mange forskjellige oppfatninger av hva kultur er. En felles oppfatning er at det dreier seg om noe i en viss forstand subjektivt, noe som er i folks hjerte og sinn, og man beskriver gjerne dette fenomenet med andre uttrykk enn når man skal beskrive de mer formelle delene av en organisasjon. Begrepet organisasjonskultur er nært knyttet til kulturbegrepet. Ifølge Strand (2007) er de fleste teoretikere som er opptatt av dette feltet enige om:

*”..at kulturfenomener har en felles, kollektiv karakter, at de læres, at de også er følelseladete eller ekspressive av natur, at de har historiske røtter, at de er uklare, at de ikke er statiske og at de er symbolske, dvs. at de kan tolkes på flere vis.”*

(Ibid, 2007:73), (kursivering opprinnelig)

Man finner langt over 150 definisjoner av begrepet kultur ifølge Cameron & Quinn (2013), men de fleste definisjonene har det til felles at de betrakter kultur som et kollektivt fenomen som deles av mennesker som lever i de samme omgivelsene (Jamil, 2005).

Hos Torodd Strand (2007) finner vi flere definisjoner av begrepet kultur. Noen av dem vil jeg gjengi her:

*”Den kollektive programmeringen av sinnet som atskiller medlemmene av en gruppe eller kategori av mennesker fra en annen.”*

(Hofstede 1991, i Strand, 2007:184).

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

(Schein 1987, i Strand, 2007:184).

Kultur handler om kjerneverdier og enighet om hvordan ting er, eller *sånn som det er* hos oss. Jeg har lyst til å bruke et sitat (trolig fra Tom Watts, tidligere IBM-sjef) som veldig forenklet sier noe om hva organisasjonskultur er:

*”Måten vi alltid har gjort ting på her”*

(Watts i Strand, 2007: 185)

## **2.2 Organisasjonskultur som noe man har eller noe man er?**

Vi finner fellestrekk i de mange definisjonene av kultur i organisasjoner, men det er likevel to ulike hovedretninger for hvordan kultur i organisasjoner kan forstås. Begrepet organisasjonskultur springer ut av to ulike fagdisipliner og har to ulike fundament (Cameron & Quinn, 2013). Disse to fagdisiplinene er *sosiologien* og *antropologien*, som begge har interesser for kulturfeltet, men tilnærmingen til feltet organisasjonskultur har vært forskjellig. Fra et sosiologisk perspektiv mener man at kultur er noe en organisasjon *har*. I et

antropologisk perspektiv ser man på kultur som noe en organisasjon *er* (Jamil, 2005). Jeg har valgt å presentere de to retningene i en tabell som oppsummerer hovedforskjellene ved disse perspektivene.

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

**Tabell 1: To perspektiver på organisasjonskultur (Ibid., 2005:244)**

### 2.2.1 Kultur - noe en organisasjonen *er*.

Om vi tar antropologiens perspektiv, ser vi at kulturen her blir oppfattet som ekstern i forhold til organisasjonen. Organisasjonskulturen blir oppfattet som et samfunnsuttrykk. Man tenker at kulturen *ikke* kan forandres og den blir dermed noe organisasjonen må innrette seg etter. Man mener at ”(k)kultur oppstår når mennesker møtes” og at kultur ”viser (..) seg i en yrkesgruppes felles sett av overbevisninger, slutninger og verdier.” (Geertz m.fl., i Jamil, 2005:235). Her ser en for seg at de mellommenneskelige forhold henger sammen med organisasjonens kultur og at denne er en refleksjon av de dominerende samfunnsverdier. Tilhengere av denne retningen kalles gjerne *determinister*<sup>1</sup>(Cameron & Quinn, 2013).

### 2.2.2 Kultur - noe en organisasjon *har*

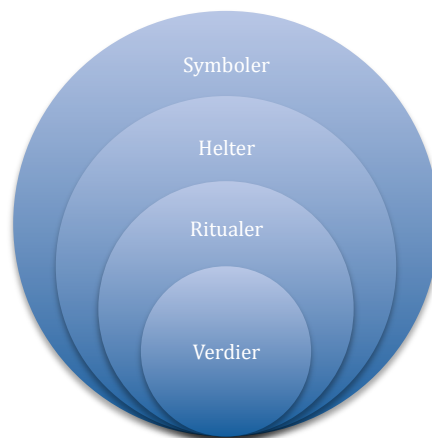
Fra sosiologiens ståsted er organisasjonen selv kulturproduserende. Kultur blir en variabel som kan endres, manipuleres eller tilpasses etter menneskelige vedtak. Ledelse bør i et slikt perspektiv være opptatt av å skape og styre kulturen i en organisasjon, og tilpasning kan kun oppnås hvis organisasjonen svarer *riktig* på omgivelsenes krav. Organisasjonen står også her i et forhold til omgivelsene. Man kan tenke at det finnes bedre og verre kulturer, sterkere og svakere kulturer, og man søker den rette kulturen i forhold til effektiv adferd som tjener organisasjonen. Med dette utgangspunktet blir organisasjoner et sosialt instrument for oppgaveløsning, og kultur blir et redskap som brukes for at organisasjonen skal kunne nå

<sup>1</sup> Determinisme betyr her at systemet eller kulturen er sosialt forutbestemt (determinisme kommer av det latinske ”determinus”, som betyr ”avgrense”, ”bestemme (på forhånd).”)

målene sine. Man ser på organisasjoner som tilpasningsdyktige organismer. Tilhengere av dette synet kaller vi *voluntarister*<sup>2</sup> (Cameron & Quinn, 2013).

I denne oppgaven har jeg valgt et voluntaristisk ståsted, hvor utgangspunktet er at kultur er noe en organisasjon *har*, og som dermed er foranderlig. En av de viktigste og mest siterte forskerne innen ledelse og organisasjonskultur er Edgar H. Schein, som går så langt som å antyde at noe av det viktigste en leder gjør, er å skape og administrere kultur. Han påstår også at det som gjør en leder god, er evnen til å arbeide med kultur (Strand, 2007).

Geert Hofstedes forskning på organisasjonskultur er interessant her. Hofstede (1991) hevder i *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* at kultur kan velges. Han mener at mennesket har noe han kaller ”*mental programs*”. Dette mentale programmet inneholder det Hofstede har analysert som *elementer av nasjonal kultur*, noe som betyr at mennesker fra ulike nasjoner har ulike verdier. Forskningen hans viser i hvilken grad organisasjonsmedlemmer med liten makt godtar og forventer at makt fordeles ujevnt, og hvordan ulike kulturer fører til at mennesker er usikre eller sikre i ustrukturerte situasjoner. Hofstede deler også inn kulturtrekk i *individualisme* og *kollektivism*. Individualismen er uttrykk for løse sosiale strukturer der hver enkelt tar vare på seg selv og sin familie, mens kollektivismen beskriver en tett sosial struktur der alle i organisasjonen eller klanen tar vare på medlemmene sine. Teorien til Hofstede sier også noe om hvordan kjønn har ulik rolle i ulike kulturer. Han mener kultur kan ha mange uttrykk, noe som illustreres i figuren nedenfor.



**Figur 1:** *Kulturuttrykk på forskjellige nivåer, (Hofstede, 1991:9).*

---

<sup>2</sup> Voluntarisme betyr her systemet eller kulturen kan endres ved menneskelig vilje (voluntarisme kommer av det latinske ”voluntas”, som betyr ”vilje”)

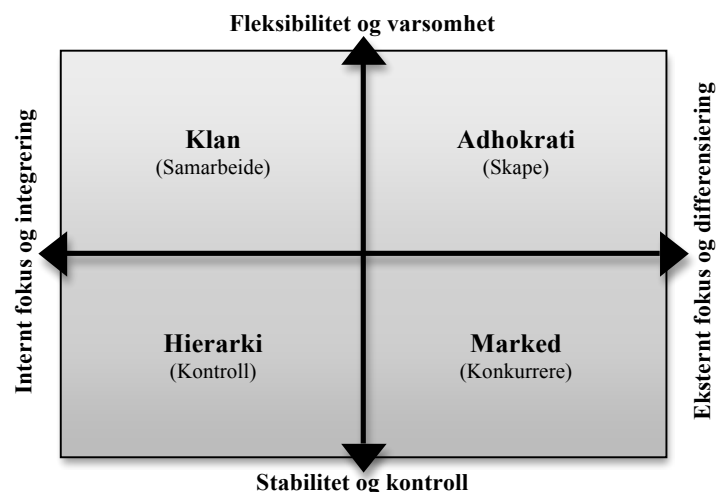


Figur 1 viser en sirkel med ulike lag, hvor vi innerst finner noe som kan minne om en kjerne. De enkleste uttrykksformene for kultur finner vi ytterst. Disse er mer synlige, tilgjengelige og påvirkelige i motsetning til trekkene inn mot kjernen som er mer utilgjengelige, vanskeligere å endre og relativt stabile. *Symbolene* er blant annet ord, gester, bilder og objekter som har spesiell betydning for de som deler samme kultur, videre finner vi *helter* (personer, virkelige eller fiktive) som har visse karaktertrekk som er viktig i kulturen. Deretter finner vi *ritualer*; dette er kollektive aktiviteter som er sosialt viktige for identitet, lojalitet og tilhørighet i organisasjonen. Innerst i kjernen finner vi *verdier* som den dypeste uttrykksformen; disse kommer kun til uttrykk i visse situasjoner. Forskingen viser at om man først har integrert verdiene, er det vanskelig å avlære dem eller erstatte dem med andre sett verdier (Hofstede, 1991).

### 2.3 Competing Values Framework

Competing Values Framework (CVF), på norsk *Rammeverket for konkurrerende verdier*, ble opprinnelig utviklet fra forskning på effektive organisasjoner. Man ønsket da å finne *effektivitetskriterier* for organisasjoner. Forskerne Campbell, Brownas og Dunnette endte opp med en liste på trettini relevante indikatorer for målinger av effektivitet. Quinn og Rohrbaugh gjorde et forsøk på å gruppere eller lage klynger for alle disse indikatorene. Ved bruk av statistisk analyse endte de opp med to dimensjoner i fire klynger (Cameron & Quinn, 2013). CVF er resultatet av analysen, og vi finner motsigende kjerneverdier i de fire klyngene. De fire klyngene har fått navn som illustrerer kjennetegn for kjerneverdiene. Navnene ble valgt ut fra teori om lære om organisasjoner, ledelsesteori og atferdsteori (Ibid., 2013). CVF kan brukes til å beskrive kulturen i en organisasjon, og man ser at de fleste organisasjoner utvikler en tydelig kulturstil. Cameron og Quinn er blant teoretikerne som har fremmet forståelsen av at kultur er avgjørende for effektivitet i organisasjoner og for gjennomføring av vellykkede omstillingsprosesser (Ibid., 2013). De peker også på at organisasjoner som positivt skiller seg ut fra sine konkurrenter, gjerne har en karakteristisk organisasjonskultur som er lett gjenkjennelig for de ansatte.

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



Figur 2: *Rammeverket for konkurrerende verdier (Cameron & Quinn, 2013:40).*

### 2.3.1 To dimensjoner i CVF

De to dimensjonene i CVF er ”fleksibilitet versus stabilitet” og ”internt versus eksternt fokus”. Disse er viktige for å identifisere organisasjonskultur og danner grunnlaget for vurdering om en organisasjon er effektiv (Cameron & Quinn, 2013).

”Fleksibilitet versus stabilitet” er den loddrette dimensjon, som forteller oss om hvordan en organisasjon forholder seg til stabilitet, orden og kontroll som et effektivitetskriterium, eller om det snarere er fleksibilitet, dynamisme og varsomhet som anses som effektivitetsindikatorer i organisasjonen. Organisasjoner som er fleksible gjennomgår ofte endringer og tilpasninger både i forhold til produkter, tjenester og med hensyn til organisering. I en organisasjon hvor stabilitet blir høyt verdsatt vil man i utstrakt grad bruke rutiner, regler og prosedyrer slik at man oppnår forutsigbarhet og stabilitet, altså det motsatte i forhold til hva som gjelder for fleksibilitet og dynamisme (Ibid., 2013).

Den andre dimensjonen beveger seg vannrett, og vurderer om organisasjonens fokus er ”internt versus eksternt”. Organisasjoner som har en intern orientering, er gjerne opptatt av de interne strukturene og om de ansatte opplever tilhørighet til organisasjonen. I en organisasjon som er internt orientert finner man gjerne vektlegging av integrering og tanker om helhet som kjerneverdier, og man snakker gjerne om at de interne kjennetegnene er samstemte. Motsatsen er de organisasjonene som mener at effektivitet kjennetegnes av samhandling med omgivelsene og som gjerne setter konkurranse og relasjon med andre utenfor sin egen organisasjon høyt. På denne linjen beveger man seg fra samhörighet i organisasjonen til

uavhengighet og atskillelse på den andre siden (Ibid., 2013). De to dimensjonene gir fire kulturtyper som er konkurrerende og danner rammeverket for konkurrerende verdier.

#### 2.4 De fire kulturtypene i CVF

I figur 2: *Rammeverket for konkurrerende verdier* (side 18) kan vi tydelig se de fire ulike kulturtypene i CVF. Jeg vil i det følgende redegjøre i grove trekk for hva som kjennetegner de ulike kulturtypene.

Kulturtypen *hierarki*, også kalt kontrollkultur, bærer preg av struktur og formaliserte rutiner med kontrollerende omgivelser. Hierarki kan kalles en byråkratisk kultur med klare kommandolinjer basert på rangordning. Mye i denne kulturtypen er forankret i Max Webers studier fra 1900-tallet, da hovedutfordringen for organisasjoner var å produsere varer og tjenester effektivt for et stadig mer sammensatt samfunn. I en hierarkisk kultur verdsettes kontroll, faste systemer og interne prosesser. En slik kultur preges mer av styring enn ledelse, og avgjørelser blir gjerne tatt sentralt og ut fra interne hensyn. De sentrale verdiene i denne kulturtypen er stabilitet, forutsigbarhet, effektivitet og kontroll. Vi kan se at limet i slike organisasjoner gjerne er formelle regler og retningslinjer. I hierarkisk dominerte organisasjoner vil en effektiv leder være en som er god til å administrere, organisere, overvåke og kontrollere (Cameron og Quinn, 2013).

*Klankulturen*, også kalt samarbeidskultur, har et lignende internt fokus som den hierarkiske, men vektlegger et organisatorisk fokus. I klankulturen verdsetter man samarbeid, deltakelse og fleksibilitet. Det å lære av hverandre innad i organisasjonen er et ideal, og man har tro på felles vurderinger og diskusjoner som verktøy i problemløsning. En grunnleggende antagelse er at omgivelsene best håndteres gjennom teamarbeid, og kunder sees på som partnere. Slike kulturer har interesse av å utvikle godt arbeidsmiljø. Ledernes hovedoppgave er å legge til rette for de ansattes deltakelse, engasjement og lojalitet. Effektive ledere i organisasjoner med klankultur kjennetegnes av at de er teambyggere, mentorer og støttespillere. En slik organisasjon er ikke bundet av byråkratiske regler og retningslinjer, til forskjell fra en hierarkisk kultur (Cameron & Quinn, 2013).

Den tredje kulturen er *adhokratikulturen*, gjerne kalt skapekultur. Adhokrati er utledet av det latinske *ad hoc*, som betyr ”til dette (spesielle formålet)” og viser til en styreform (jf. det greske ”kratos”, ”makt”) som er midlertidig, spesialisert og dynamisk.

Kulturformen utviklet seg da verdenssamfunnet beveget seg fra industrialderen til informasjonsalderen. Den evner å være i forandring og samtidig finne nye løsninger ved behov. Markedet får stor betydning når man skal finne begrunnelser og avgjørelser skal tas, og organisasjonen arbeider mot å være konkurransedyktig. En adhokratisk orientert organisasjon legger stor vekt på individualisme og involvering. Miljøet bærer ofte preg av at både ansatte og ledelse tør å ta sjanser, det er preget av flat struktur, og man samarbeider gjerne i flytende team og midlertidige prosjektgrupper. Effektive ledere i adhokratiske organisasjoner er gjerne visjonære, innovative, kreative og ofte risikoorienterte for at de skal kunne oppnå størst mulig organisatorisk effektivitet innenfor sine kjerneverdier. De har ofte fagpersoner som ledere og har ikke maktforholdet like sentralisert som marked eller hierarkier. Dette blir sett på som en innovativ kulturform (Cameron & Quinn, 2013).

Den *markedsorienterte* kulturen domineres av kjerneverdier som konkurranse og produktivitet. Markedskulturen ble populær på slutten av 1960 tallet. I likhet med adhokratiet fokuserer markedskulturen på eksterne markedsforhold når avgjørelser tas og løsninger på problemer vurderes. Man verdsetter derimot en større grad av kontroll og struktur i organisasjonen, men har mer faste sett av retningslinjer enn adhokratikultur. Hovedmålene for organisasjonen er blant annet økonomisk lønnsomhet, sluttresultat, å sikre kundegrunnlaget, produktivitet og måloppnåelse. Effektive ledere i en organisasjon preget av markedskultur er resultatorienterte, gode motivatorer for sine ansatte og dyktige forhandlere. De har gjerne stor arbeidskapasitet og tåler «hardkjør». Konkurranse blir sett på som motivasjon for å bedre resultat (Cameron & Quinn, 2013).

Med utgangspunkt i CVF har verktøyet OCAI blitt utviklet som et kartleggingsverktøy for identifisering av blant annet organisasjonskultur. Jeg redegjør nærmere for dette kartleggingsverktøyet i neste kapittel.

## Kapittel 3: Metodisk tilnærming

Dette kapittelet beskriver og begrunner metodiske valg som er gjort i forkant av undersøkelsen. Målet er å gjennomføre en empirisk undersøkelse av organisasjonskultur i barnehagene i Vestby kommune. Jeg gjør rede for hvilke systematiske valg som er gjort og hvordan innsamling av data har foregått. Videre kommer jeg inn på felter som kan ha påvirket arbeidet. Det er også relevant å her drøfte metodens reliabilitet, og forklare hvordan informasjonen har blitt bearbeidet og hvordan de systematiske data vil bli presentert.

Man kan si at metode er en form for redskap eller hjelpemiddel for å kunne undersøke virkeligheten. Vilhelm Aubert (1985) bruker følgende definisjon på begrepet *metode*:

*”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”.*

(Aubert, 1985:196)

### 3.1 Valg av forskningsdesign og metode

Utgangspunktet er å kartlegge alle barnehagene i kommunen, med andre ord hele populasjonen, og da legge opp til hva Jacobsen (2005) kaller en *breddeundersøkelse*. Jeg velger et *ekstensiv* design på undersøkelsen, det betyr at jeg ønsker å undersøke forholdsvis mange enheter, hele populasjonen, samtidig som jeg anvender få variabler (Ibid., 2005).

Jeg tenker å bruke et allerede eksisterende og vel utprøvd kartleggingsverktøy OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), utviklet av Kim S. Cameron og Robert E. Quinn (Cameron & Quinn, 2013) Se mer om verktøyet under punkt 3.4. Med studien ønsker jeg å søke kunnskap om daglig lederes opplevde kultur på sin arbeidsplass. Jeg vil legge opp til et *deskriptivt* design, ettersom jeg har til hensikt å *beskrive* ulikheter i kulturuttrykk i barnehagene.

Samtidig som jeg skal kartlegge organisasjonskulturen, vil jeg også lage en serie med tilleggsspørsmål. Mange av tilleggsspørsmålene vil være av metrisk karakter, altså at svarene består av tall. Jeg vil kartlegge følgende variabler: barnehagens størrelse, antall ansatte på dispensasjon fra utdanningskravet, barnehagens alder, styrers utdanningsnivå og ansiennitet i nåværende stilling, med andre ord senioritet. Med disse variablene vil jeg forsøke å forklare variasjonene i kulturforskjell.

Selve OCAI inneholdt en rekke *påstander* som skal vektas i forhold til hverandre, og som er ment å treffe respondentens erfaringer.

Jeg vil ha en *individualistisk* tilnærming til empirien. Det er enkeltmennesker, nemlig styrer / daglig leder i den enkelte barnehage, som vil være den viktige informasjonskilden og som gir meg datamaterialet.

Strategien jeg velger i forhold til datainnsamlingen er *hypotetisk deduktiv*. Jeg vil bevege meg fra teorifeltet om organisasjonskultur og ledelsesteorier, utvikle hypoteser, og deretter nærme meg empirien. Populasjonen jeg skal samle inn empiri om, er i mitt tilfelle barnehagene i Vestby kommune.

Deduktiv metode har blitt kritisert for å stå i fare for å gå glipp av verdifull informasjon ved at respondentene blir presset inn i forhåndsbestemte mønster (Jacobsen, 2005), men å skulle gi åpne svaralternativer vil ikke være forenlig med forutsetningene for OCAI som verktøy. Dette er en innvending som jeg tar med meg når jeg skal analysere resultatene i kapittel 6.

### **3.2 Nærhet eller distanse til forskningsfeltet**

Ideelt sett er det anbefalt å ha en viss distanse til forskningsfeltet. Man snakker om forskerens egen effekt på det som studeres. Man ønsker i så stor grad som mulig en objektiv tilnærming til feltet som skal undersøkes, og at forskningsfeltet ikke må forstyrres av forskeren. På den andre siden kan avstand mellom forsker og forskningsfelt også gjøre forskningen dårlig. Jacobsen (2005) hevder at alle former for undersøkelse vil medføre en eller annen form for kontakt. Min kontakt med respondentene vil være at undersøkelsen skal sendes ut med e-post direkte til styrer /daglig leder. Ideelt sett skulle undersøkelsen kunne bli gjort av hvilken som helst forsker. Min erfaring og kjennskap til barnehagefeltet er nokså stor, men arbeider selv i en annen kommune og et annet fylke. Jeg håper dermed at jeg har nok distanse til undersøkelsen slik at den blir både troverdig og gyldig.

### **3.3 Om kvantitativ metode - Hvilke data?**

Når det skal gjennomføres empiriske undersøkelser, står man mellom å velge en kvalitativ eller kvantitativ metode eller en kombinasjon av disse. Kvalitativ metode er tjenlig når man for eksempel ønsker en rik beskrivelse av hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon. Denne typen undersøkelser krever stor grad av åpenhet og fleksibilitet, noe denne

metoden gir rom for. Dette gjøres gjerne ved hjelp av åpne, individuelle intervju, gruppeintervjuer, dokumentundersøkelser eller observasjon.

Kvantitativ metode brukes ofte når det dreier seg om å beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen. Kvantitativ metode er egnet når forskningsobjektet er så avgrenset at det lar seg strukturere på forhånd. Metoden er effektiv når man vil nå mange mennesker på kort tid (Jacobsen, 2005). I mitt tilfelle er det hensiktsmessig å velge kvantitativ metode for å lettere kunne nå ut til alle barnehagene i Vestby. Metoden er preget av struktur, lite fleksibilitet og den forutsetter at informasjonen som innhentes kan omformes til en metrisk skala. Jeg skal, som nevnt tidligere, gjennomføre undersøkelsen ved hjelp av et spørreskjema med avkryssingsalternativer.

Undersøkelsen er en *tverrsnittstudie*, ettersom jeg kartlegger en situasjon på et gitt tidspunkt. Undersøkelsen ble foretatt i løpet av januar måned 2015.

### **3.4 Verktøyet OCAI**

Med utgangspunkt i teorien om rammeverk for konkurrerende verdier (CVF) illustreres organisasjonskultur i en firedelt modell med det som antas å være motstridende, men ikke gjensidig utelukkende, verdier. Verdiene beveger seg i to akser, internt versus eksternt fokus og kontroll versus fleksibilitet. Verktøyet ble utviklet for å kunne kartlegge organisasjonskultur på en relativt enkel måte, og verktøyet fikk navnet Organizational Culture Assessment Instrument, eller OCAI. Verktøyet er vel utprøvd og skal enkelt kunne finne ut hvilke av verdiene fra CVF som er dominerende i en organisasjon (Cameron & Quinn, 2013).

OCAI er oppbygd rundt seks dimensjoner som har til hensikt å bringe kjerneegenskapene i en organisasjon til overflaten. De seks ulike dimensjonene i OCAI er: fremtredende kjennetegn ved kommunen og sektoren, organisasjonsledelse, ledelse overfor ansatte, organisasjonslimet, strategiske vektlegginger og til sist suksesskriterier (Ibid., 2013).

OCAI evner å fange opp underliggende strukturer av psykologiske arketyper i sine kjernedimensjoner. Psykologiske arketyper er mønster som mennesket bruker når det skaffer seg informasjon, fortolker og trekker konklusjoner (Ibid., 2013).

OCAI bruker en svarskala hvor informanten deler 100 poeng mellom flere alternativer; denne typen skalaer er også kjent som en *ipsativ* vurderingsskala. OCAI er et verktøy for kartlegging av nettopp organisasjonskultur, og er hentet fra Cameron & Quinns bok *Identifisering og endring av organisasjonskultur* (2013). Verktøyet er opprinnelig utviklet for privat sektor, men det er blitt gjort tilpasninger slik at det kan brukes i offentlig sektor. Jeg har også gjort enkelte tilpasninger med tanke på at skjemaet skal passe for kartlegging av barnehagesektoren, slik at respondentene bedre skal kjenne seg igjen. Begrepet 'organisasjonen' ble blant annet endret til 'barnehagen'. Verktøyet gir hjelp til å identifisere organisasjonens styrker og kulturelle type. Når man rangerer kjerneegenskaper ved hjelp av OCAI, skaper dette en beskrivelse av dominerende kulturtyper. Dette resultatet kan framstilles grafisk, og man vil kunne se en diamantform liggende i et slags kompass. På denne måten får man hjelp til å identifisere den aktuelle kulturprofilen. Spørreskjemaet som ble brukt i undersøkelsen, finnes som vedlegg til oppgaven (Ibid., 2013) (se vedlegg nummer 1).

### 3.5 Mitt arbeid med OCAI og barnehagene i Vestby

Behov for begrepsavklaringer oppstår ofte i et forskningsarbeid. I dette tilfellet gjelder det for det første hva man skal kalle barnehager som ikke er kommunalt eid. Det står mellom følgende to begrep: '*privat*' eller '*ikke-kommunal*'. Den kommunale barnehageadministrasjonen skiller mellom 'kommunale' og 'ikke-kommunale' barnehager. Betegnelsen '*ikke-kommunal*' brukes angivelig fordi den er dekkende også der hvor ideelle organisasjoner eller stiftelser er i eierposisjon. Blant de 'ikke-kommunale' barnehagene er derimot begrepet 'privat barnehage' svært mye brukt. De 'ikke-kommunale' barnehagene omtaler seg selv som *private* barnehager. Jeg viser til Private Barnehagers Landsforbund, forkortet til PBL, hvor også svært mange barnehager eid av ideelle organisasjoner er medlemmer. Her brukes betegnelsen 'privat' konsekvent. Jeg har derfor valgt å bruke begrepet 'privat' når jeg skal omtale barnehager som ikke eies av det offentlige.

Et annet behov for begrepsavklaring er hvilken tittel som skal brukes på øverste interne leder i den enkelte barnehage. Her brukes både betegnelsene '*styrer*', '*virksomhetsleder*' og '*daglig leder*'. Tradisjonelt har leder i barnehage blitt kalt styrer, men vi ser stadig oftere at tittelen endres til daglig leder. Jeg veksler litt mellom betegnelsene 'styrer' og 'daglig leder', men jeg har i denne undersøkelsen altså henvendt meg til barnehagens øverste interne leder.



OCAI er, som tidligere nevnt, i utgangspunktet et ferdig utviklet skjema, men har blitt noe tilpasset av hensyn til brukergruppen. Dette er en relativt lukket undersøkelsesmetode, ettersom innholdet i spørreskjemaet er definert på forhånd, og respondent ikke har mulighet til å komme med egne betraktninger.

### **3.5.1 Populasjon, utvalg og avgrensninger**

I undersøkelsen har jeg valgt å inkludere alle ordinære barnehager i Vestby kommune. I kommunen er det tjue ordinære barnehager, fordelt på åtte kommunalt eide barnehager og tolv privateide. Familiebarnehagene ble holdt utenfor denne undersøkelsen på grunn av deres spesielle driftsform og rammer. Jeg har hatt til hensikt å undersøke hele populasjonen av ordinære barnehager i Vestby kommune. Jeg fikk to svargrupper: de privateide og de kommunale barnehagene.

### **3.5.2 Utsendelse, frafall og respondenthåndtering.**

I november 2014 sendte jeg en forespørsel til barnehagekontoret i Vestby kommune om å få foreta en kartlegging av organisasjonskultur i kommunens barnehager. Det var ikke vanskelig å få aksept for dette hos administrativ ledelse i kommunen, og de gav uttrykk for at de syntes dette var en spennende undersøkelse. I samarbeid med barnehageadministrasjonen sendte jeg ut informasjon til styrene i hver barnehage om den forestående undersøkelsen. Informasjon om undersøkelsen ble også gitt muntlig på ledermøte i rådhuset primo januar. Dette førte muligens til økt motivasjon for å svare. Undersøkelsen ble sendt ut elektronisk til barnehagenes daglige ledere ved hjelp av SurveyXact den 19. januar 2014. Svarfrist ble satt til 30. januar 2014. Det ble vedlagt et følgebrev, eller en distribusjonsmelding til undersøkelsen, som inneholdt opplysninger om hva undersøkelsen skulle brukes til, i tillegg til en side med veiledning til utfylling og svarfrister (se vedlegg nummer 2).

Jeg fikk umiddelbar respons om at en respondent var sykmeldt på ubestemt tid. Etter fristen på to uker var svarfristen 45 prosent. Etter dette ble jeg rådet av veileder til å ringe respondenter, for å etterlyse flere svar. Ringerunden ble etterfulgt av at undersøkelsen ble sendt ut på nytt, nå med en ukes svarfrist. Dette resulterte i nye svar. Totalt endte jeg opp med svar fra 13 av 20 ledere. Fordelingen i svarprosent mellom de to svargruppene var 58 prosent for de private barnehagene og 75 prosent for de kommunale barnehagene. Totalt utgjorde dette en svarprosent på 65, et resultat både veilederne mine ved UiA og jeg var fornøyd med. Av de 13 svarene var det 4 respondenter som hadde fylt ut svarskjemaet på feil måte. Her hadde respondentene enten fordelt for få eller for mange poeng, eller det manglet noen svar.

Alle skjema med feil ble i etterkant vektet opp eller ned, alt etter hvilke feil respondenten hadde gjort. Der det manglet svar ble det beregnet gjennomsnittspoeng slik at svarene kunne analyseres.

<b>Oversikt over utsendte skjema og svarprosent</b>		
Utsendte spørreskjema	Innkommne svar	Svarprosent
20	13	65 %

**Tabell 2: Oversikt over utsendte spørreskjema og svarprosent**

### 3.5.3 Om svakheter ved undersøkelsen og datagrunnlag.

En svakhet ved undersøkelsen er at det kun er daglig leder/ styrer som svarer på spørreskjema, og ikke hele ledergruppen i hver barnehage. En annen tilnærming til feltet kunne vært å også be mellomlederne i hver barnehager om å svare. Jeg har imidlertid kun valgt å hente svar fra daglig leder/ styrer ettersom det er denne leders oppfatning av egen barnehage jeg er interessert i.

I etterkant har jeg vært nødt til å vekte en del svar fordi respondentene ikke har fordelt poengscore på korrekt måte; mangler ble erstattet med gjennomsnittstall. Jeg ser i ettertid at det er en svakhet ved undersøkelsen at det er uoversiktlig for respondenten hvor mange poeng man har igjen å fordele, og at mange sliter med hoderegning. Den elektroniske utgaven av spørreskjemaet er tydeligvis ikke optimal for denne type undersøkelse. Det burde absolutt vært integrert begrensning, slik at det ikke hadde vært mulig å fordele mer enn 100 poeng.

I løpet av ringerunden jeg hadde mens undersøkelsen var aktiv, fikk jeg tilbakemelding om at formuleringene i spørreskjemaet var krevende. En respondent mente at formuleringene i OCAI var vanskelige å forstå. Vedkommende mente undersøkelsen inneholdt begreper av typen man ikke er vant til å bruke innenfor feltet barnehageledelse, og at det derfor var ”vanskelig å svare ærlig”. Dette kan ha vært med på å skape avstand, og det kan ha vært grunnen til at noen av respondentene hadde gitt opp å fullføre undersøkelsen.

### 3.5.4 Reliabilitet og validitet

En kjent utfordring med undersøkelser er om de faktisk måler det en ønsker å undersøke, at undersøkelsen er gyldig og relevant og at den er pålitelig og troverdig.

OCAI som verktøy er vel utprøvd og er et svært relevant å benytte ved kartlegging av organisasjonskultur. Verktøyet har blitt verifisert gjennom forskning. Vi vet at dette er et

verktøy med høyt fortrolighetsnivå eller validitet (Cameron & Quinn, 2013). Med hensyn til reliabilitet, vet vi også at det måler organisasjonskultur på en pålitelig måte. Poenggivingen som respondentene skal utføre, framtvinger en bevissthet hos dem, og poengskalaen skaper avhengige svar som gjør det lettere å foreta analyser av resultatet. Min populasjon er av begrenset størrelse, kun tjue respondenter, men svarprosent på 65% er god, og gir et empirisk godt grunnlag.

Det er gjort en empirisk avgrensning ved kun å se på styernes vurderinger av organisasjonskultur i egen virksomhet. Vi viser til det ledelsesteoretiske utgangspunktet hvor det åpnes for at også andre kan fylle ledelsesfunksjoner, men når vi ser på organisasjoner av barnehagers størrelse, vil det være naturlig å tenke at andres bidrag til ledelsesfunksjoner er koordinert og knyttet til styrers oppgaver. Derfor har jeg foretatt denne avgrensningen.

Hele dette grunnlaget gjør at jeg kan trekke gode konklusjoner hva angår kulturtrekk for barnehagesektoren i Vestby kommune. Vi kan ut fra dette konkludere med at undersøkelsen har relativt høy reliabilitet.

## Kapittel 4: Teoretisk forankring av de uavhengige variablene

Når jeg skal teoretisk forankre de uavhengige variablene med relevans for organisasjonskultur, støtter jeg meg primært til to teorifelt, nemlig kontingensteorien og den klassiske ledelsesteorien. *Kontingensteori* (Pikkala, 2005) sier noe om *omgivelsenes betydning* for kulturen i en organisasjon. *Lederteori* (Løttersberg, 2005) sier oss noe om *betydningen av ledelse* for kultur i en organisasjon. Jeg vil komme inn på områder som lederegenskaper, lederferdigheter, men også si noe om profesjonsledelse. Etter gjennomgangen av de ulike teoriene vil jeg si noe om mine antakelsene av hva som eventuelt kan forklare variasjoner i ulike kulturuttrykk. Det er ut fra disse antakelsene jeg har kommet fram til noen hypoteser som jeg så skal prøve på det empiriske materialet fra undersøkelsen i Vestby.

### 4.1 Kontingensteori

Kontingensperspektivet dreier seg som *omgivelsenes betydning* for organisasjonen. Dette perspektivet ble presentert på 1960-tallet, og oppstod som en reaksjon mot rådende organisasjonsteori som på den tiden var preget av et ønske om å utvikle universelle modeller for den beste, mest rasjonelle og mest effektive måte å organisere på. Tidligere så man på organisasjoner som om de var maskiner, og organisasjoner ble derfor styrt og konstruert som om de var maskiner. Dette gjaldt både den klassiske skolen og human-relation-retningen (Pikkala, 2005).

Kontingensteorien oppstod som en reaksjon på det tradisjonelle synet, og sprang ut av tanken om at organisasjonens struktur heller er betinget (på engelsk: "*contingent*") av de omstendigheter organisasjonen befinner seg i. Her tenkte man organisasjoner som biologiske organismer som måtte tilpasse seg omgivelsene for å overleve, og vi finner her argumenter for at effektive organisasjoner overlever. Det empiriske grunnlaget for teorien ble gjort av Burns og Stalker tidlig i 1960-årene, og de var opptatt av forskjellene mellom mekanisk og organisk organisasjonsstruktur. Burns og Stalker observerte at når såkalte vellykkede organisasjoner befant seg i forutsigbare og stabile miljøer, valgte de ofte organisasjonsstrukturer som var mekaniske og formaliserte. Samtidig observerte de at organisasjoner som måtte forholde seg til ustabile omgivelser som stadig var i endring, krevde en mer fleksibel og organisk organisasjonsform (Pikkala, 2005). Man tenker at organisasjonen som organisme må "åpne" for miljøet den virker i, og at man oppnår effektivitet når organisasjonen tilpasser seg

omgivelsenes krav (Ibid., 2005). Det er organisasjonsmedlemmene og kollektivet som står for opprettholdelse av normene og forestillingene, og tilpasser seg både internt og i forhold til eksterne omgivelser. Man ser mindre av kontrollsystemer, formaliseringer og sentralisering i disse organisasjonene (Strand, 2007). Galbraith sammenfatter kontingensteoriens mest sentrale innhold i følgende to setninger:

*”Det finnes ingen beste måte å organisere på.*

*Ikke alle måter å organisere på er like effektive.”* (Galbraith i Pikkala, 2005)

Kontingensperspektivet sier noe om hva som kan hevdes å være optimal struktur for en organisasjon med tanke på tilpasning til omgivelsene, men som oftest finner man noe avvik fra hva man tenker er optimalt. Man mener at de organisasjonene som avviker minst fra optimal struktur, er de mest effektive (Pikkala, 2005).

#### **4.1.1 Barnehagens kontingens- eller sammenhengsfaktorer**

Det er mange faktorer som kan ha påvirkningskraft på en organisasjons virke og effektivitet; disse kalles gjerne sammenhengsfaktorer. Gjennom omfattende forskning har man ønsket å isolere og kartlegge hvilke faktorer som er de mest relevante sammenhengsfaktorer som en organisasjonskultur må tilpasse seg etter. De mest omtalte faktorene er teknologi, størrelse, økonomi og omgivelser. Faktorer som organisasjonens alder, eierform, medlemsbehov og oppgavetype har man også fokusert på. Ulike teoretikere vektlegger gjerne ulike kontingensfaktorer eller sammenhengsfaktorer. Av alle disse ulike faktorene er det allikevel *omgivelsene* som er den mest sentrale i kontingensteorien (Pikkala, 2005).

Når vi snakker om en barnehages sammenhengsfaktorer, dreier dette seg blant annet om kjennetegn ved kommunen barnehagen ligger i, kommunens økonomiske rammer og om den er preget av vekst eller av fraflytting. Kommunens plassering eller beliggenhet har betydning, det samme gjelder om det er en stor eller liten kommune, om det er en landkommune eller en bykommune, om den er sentralt beliggende eller ikke. Omgivelsenes forhold spiller inn på barnehagens rammer. Barnehagens størrelse er av relevant betydning, og barnehagens omdømme er en relevant kontingensfaktor i den konkurransesituasjonen sektoren nå erfarer. Stort fokus på barnehageutbygging har ført barnehager inn i en ganske ny konkurransesituasjon. Dermed ser vi at omdømme er viktig, i en konkurransesituasjon er det av vesentlig betydning hvordan barnehagens tilgang på kvalifisert arbeidskraft er, og hvordan barnehagen trekker til seg familier som søker barnehageplass.

Med dette ser vi at barnehagen som organisasjon absolutt er avhengig av sine omgivelser, og at den må opparbeide seg legitimitet. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener at en organisasjonen aktivt kan forsøke å påvirke omgivelsene sine ved hjelp av *omdømmebygging*.

#### 4.1.2 Hva skal være i fokus i denne undersøkelsen?

Med bakgrunn i kontingensteoriens tilnærming har jeg i mine undersøkelser ønsket å sette fokus på noen av barnehagens sammenhengsfaktorer. Jeg har valgt å knytte to uavhengige variabler til fra kontingensteorien for å se om de kan være forklarende faktorer til de kulturelle uttrykkene som preger barnehagene i Vestby kommune. Disse variablene er: alder og størrelse. Økonomi hadde vært en svært aktuell og reell faktor. Jeg har valgt bort økonomi som kontingensfaktor fordi dette er et stort og vanskelig felt som jeg har for lite kunnskap om. Tilskuddsordningene for barnehagen har fått mye oppmerksomhet i de siste årene og er dessuten under revisjon. I denne undersøkelsen har jeg derfor valgt å gjøre en avgrensning i forhold til økonomi som sammenhengsfaktor.

I hver forklaring til de valgte variabler har jeg en teoretisk forankret antakelse om hva som kan forklare variasjonen i de kulturelle uttrykkene.

#### Alder / etableringsår

Ifølge kontingensteorien er organisasjonens alder en omstendighet som påvirker en organisasjons kultur. Med en barnehages alder mener vi etableringsår. Det er et stort spenn i alder på barnehagene i Vestby, de eldste er fra begynnelsen av 70-tallet og midt på 80-tallet, mens de nyeste kun er et par år gamle.

De eldste barnehagene er gjerne godt etablert i miljøet og har opparbeidet seg en posisjon i forhold til omgivelsene; omgivelsene blir derfor sikre og stabile (Pikkala, 2005). Barnehagens troverdighet virker forankret og forholder seg stabilt til skiftende omstendigheter.

Nye barnehager må i større grad opparbeide seg en posisjon, og i perioden mellom 2000 og 2008 kan vi se at det har vært stor etableringsiver. Man har nådd den rød-grønne regjeringens mål om full barnehagedekning, men samtidig fått konkurranse både om kvalifisert personale og om barn. Både personalet og brukere av barnehagen stiller flere krav og har tydelige forventninger. Dette fører gjerne til et ”press” på organisasjonen om å vise kreativitet og være fleksibel, og organisasjonen må samtidig etterstrebe rask tilpasning til omgivelsene (Cameron & Quinn, 2013). Barnehagens omgivelser bidrar på denne måten til å framtvinge en innovativ

holdning. Cameron og Quinns forskning på kulturendring over tid viser at små og nye organisasjoner utvikler seg gjennom et forutsigbart mønster. I de tidlige stadiene til en organisasjon ser vi gjerne trekk av adhokrati. Etter hvert oppstår et større behov for orden og struktur, noe som også gjerne framtvinges av vekst, og da endres kulturen mot hierarkiske trekk (Ibid., 2013). Nyere barnehager vil av den grunn antakelig ha større grad av adhokratiske kulturtrekk enn de eldre.

*Hypotese 1: Eldre barnehager har sterkere hierarkisk kultur enn yngre.*

*Hypotese 2: Yngre barnehager har sterkere adhokratisk kultur enn eldre.*

### **Størrelse**

Cameron og Quinns forskning viser at en organisasjon gjerne endrer kulturtrekk når den vokser. Her finner vi at vekst i en organisasjon er en potensiell krise, og organisasjonen møter gjerne dette behovet for orden og forutsigbarhet med å vektlegge struktur og prosedyrer (Cameron & Quinn, 2013). På denne måten endres kulturen i retning hierarki. En stor barnehage krever tydeligere styring for å beholde kontroll og oversikt, og bruk av formelle regler og prosedyrer kan være et styringsverktøy. En leder i en stor organisasjon vil gjerne også ha behov for å delegerer beslutninger nedover i systemet (Pikkala, 2005). Små organisasjoner er gjerne mer oversiktlige og det oppstår ofte tettere relasjoner mellom de ansatte. Fordeling av oppgaver og rutiner får ofte en uformell karakter, og daglig leder tar gjerne del i daglige gjøremål.

Antall ansatte vil være en god indikator på barnehagens størrelse, og det er ved å spørre om antall ansatte at jeg får en pekepinn om barnehagens størrelse.

*Hypotese 3: Små barnehager har sterkere adhokratisk kultur enn store*

*Hypotese 4: Store barnehager har sterkere hierarkisk kultur enn små.*

## **4.2 Ledelsesteori**

Debattene rundt lederes betydning for organisasjoners resultater og effektivitet er mange. På den ene siden finner vi den klassiske ledelsesteorien som legger stor vekt på individkjennetegn og mener at ledelse er av stor betydning, på den andre siden finner vi organisasjonsteorien som legger mindre vekt på ledelse og argumenterer for systemer og strukturer (Løtberg, 2005). Et av utgangspunktene mine er at ledelse er av betydning for organisasjonen og at organisasjonskultur påvirkes av enkeltindivider i organisasjonen (Cameron & Quinn, 2013). Ut fra dette kan vi si at ledelsesteorien omhandler enkeltindivid og den enkelte leder. Lederforskning og rolleteori vektlegger lederes sosiale kompetanse i vid

forstand. Her finner vi blant annet forskere som Wittington, Tsui og Hollis. Disse peker på hvor viktig det er at en leder må evne å tolke regler, at lederen blir en viktig nettverksbygger som bidrar til fruktbare koplinger, og at lederen får en viktig funksjon i forhold til stabilisering av usikkerhet. Ledelse er nødvendig fordi organisasjonens struktur og orden ikke er entydig og bestemmende under alle forhold. En god leder kan til enhver tid lese omgivelsene og gjøre adekvate tilpasninger (Lotsberg, 2005).

Torodd Strand har forsket på lederen som symbol for en organisasjon. Han har funnet at det gjerne er de samme mennesketyperne, gjerne med samme lederstil og personlige egenskaper, som blir valgt som ledere. Slike ledere kan ha en symbolfunksjon for en organisasjon, og i mange tilfeller har lederen en viktig rolle som fortolker av organisasjonens verdier, og lederen gir mening til organisasjonen (Lotsberg, 2005).

#### **4.2.1 Organisasjonskultur i ledelsesteori**

Organisasjonskulturens plass i ledelsesteorien henger sammen med forestillingen om at verden er sosialt konstruert, at symbolske og ikke-materielle forhold er viktige, og at en leder må kunne beherske og forstå dens uttrykk for å kunne lede tjenlig (Strand, 2007). Det viser seg at kultur er noe som mange ledere har oversett, eller tatt lett på. Cameron & Quinn (2013) viser til at uttallige organisasjoner har erfart mislykkede forsøk på omstillinger og feilslåtte endringstiltak hvor det viser seg man ikke har tatt høyde for å samtidig endre organisasjonskulturen. Organisasjonskultur representerer blant annet verdier som ofte blir tatt for gitt, man snakker gjerne om kollektiv hukommelse og om uartikulerte forventninger. Organisasjonskultur kan bidra til å gi følelse av identitet hos de ansatte. En organisasjonskultur merkes ofte ikke før den blir utfordret, og da gjerne av motsigende verdier eller ikke-sammenliknbare antakelser, skriver Cameron & Quinn (2013).

Man har sett at felles visjon og personlig overbevisning hos de ansatte er stikkord for suksess. Man kan tenke at organisasjonskultur påvirker atferd ved at det dannes modeller for hva som er ønskelig, standard eller legitimt i organisasjonen, og at organisasjonsmedlemmene integreres ved at det blir utviklet tilhørighet, identitet og lojalitet (Jamil, 2005). Det viser seg at organisasjoner med suksess har en lett identifiserbar kultur. Organisasjonskultur har også vist seg å ha en sterk effekt på ytelsen og den langvarige effekten hos organisasjoner (Cameron & Quinn, 2013).



En organisasjonskultur er mest påvirkelig for forandring når den er utsatt for press. Presset kan komme innenfra eller utenfra. Jamil refererer til disse som *utløsende faktorer* eller *triggering events*, og sier at om omgivelsene forandrer seg, og skaper press, tvinges organisasjonskulturen til endring. For å mestre dette må organisasjonen tilpasse seg.

Kriser eller press forårsaket av ledelsen kan føre til endring. Hofstedes forskning viser at organisasjonskulturens synlige deler, som rutiner og prosedyrer, lettest lar seg endre, mens normer og verdier er det svært vanskelig å endre på (Jamil, 2005).

#### **4.2.2 Ledelse i offentlig kontra privat sektor**

Ledelse i privat sektor har hatt stort fokus, og mange teorier og fagbøker har blitt publisert om emnet gjennom flere ti år. Tradisjonelt har ledelse i offentlig sektor vært nedtonet, men i løpet av de siste 20 årene har denne tendensen snudd, noe vi blant annet har sett gjennom sterk medieoppmerksomhet rettet mot enkelte ledere også i offentlig sektor. Fremtredende offentlige ledere har stadig blitt stilt ansvarlig for manglende resultater eller andre problemer i organisasjonen. Det private næringslivet er i stor grad styrt av markedskreftene, der man møter store krav til effektivitet og lønnsomhet. Privat sektor er konkurranseutsatt og av den grunn opptatt av å tilpasse seg etterspørsel og behov. Den har tradisjonelt vært mer opptatt av endring, tilpasning, fornyelse og innovasjon enn offentlig sektor (Strand, 2007). Lederrollen har tradisjonelt hatt svært høy status i privat sektor, og en har hatt stor tro på ledere i denne sektoren.

Tradisjonelt har ledelsesfunksjonene ofte vært undervurdert i offentlig sektor. En av lederutfordringene her har blant annet vært den store avstanden mellom beslutningstakere og iverksettere. Lederen skal dessuten sørge for samsvar mellom tjenester og politikk og motivere dem som setter tjenester ut i livet i kommunene (Strand, 2007). I tillegg skal man hele tiden sørge for å gi tilbakemeldinger til politikerne. Det er ledere i offentlig sektor som omsetter uklare politiske føringer til handling. De offentlige økonomiske rammene har ofte vært trange, og det er store krav til åpen og transparent saksbehandling. Nå observerer vi gradvis en endring mot fristilling av offentlige virksomheter og tjenester. Befolkningens holdninger er i endring, og den enkelte borger har blitt mer opptatt av hva man har krav på og blitt mer kritiske til kvaliteten på kommunale tjenester. Vi ser dessuten at borgere er opptatt av å få mest mulig verdiskaping ut av sine skattepenger. Ifølge Torodd Strand må ledere i offentlig sektor forstås som en funksjon og praksis må vurderes i sammenheng med den organisasjonsformen, sektoren og kulturen som lederen virker inn i. Han viser også til at det

er en vanlig oppfatning hos ansatte at ledelsens dyktighet har noe å si for resultatet i den organisasjonen de arbeider i (Ibid., 2007).

#### **4.2.3 Ledelse i barnehagen**

Tidligere forskning har dokumentert at barnehageledelse har vært preget av uformelle og lite rutinisert atferd (Børhaug m.fl., 2011). Derimot viser nyere undersøkelser at det har skjedd store endringer her de siste årene. Nyere forskningsresultater viser at barnehagen i stor grad har rutiner for ulike oppgaver og rutinene er både nedtegnet skriftlig og formalisert. Det kan være mange årsaker til denne endringen, men noe av grunnen er antakelig nye krav om dokumentasjon og fokus på måloppnåelse fra nasjonale myndigheter og barnehageeier. En av måtene barnehagen gjerne møter krav om dokumentasjon på, er gjennom standardprosedyrer og rutiner. De formaliserte rutinene og prosedyrene ser ut til å fungere som ledelsesverktøy i barnehagesektoren, og det dannes hierarkiske system som setter rammer for de ansattes frihet i arbeidet. Med økende arbeidspress rundt barnehagen vil rutinisering ha en effekt som gir forutsigbarhet og fungerer stabiliserende for de ansatte, og det vil også kunne virke til å minimalisere usikkerhet (Ibid., 2011).

Et annet trekk ved barnehagen som organisasjon er at barnehagen er den eneste utdanningsinstitusjonen i Norge der bare en tredjedel av de ansatte er pedagoger. Norge er også det eneste av 25 undersøkte OECD-land som verken har 50% pedagoger eller 80% ansatte med barnehagefaglig kompetanse (Utdanningsforbundet, 2013). I norske barnehager finner vi pedagoger med formelle posisjoner og et flertall av øvrige ansatte med varierende barnehagefaglig kompetanse. De ulike gruppene har ulike formelle rettigheter. Dette kjennetegnet ved barnehagen gjør at det gjerne er mange interesser blant de ulike gruppene av ansatte, som igjen kan gi kimer til koalisjoner, og kan føre til potensielle interessekonflikter mellom gruppene av ansatte. I barnehagen finner vi dessuten en utbredt sosialpedagogisk tenkning om at alle oppgaver er like viktige, og arbeidet preges av utbredt teamarbeid og et stadig fokus på kompetanseheving (Børhaug m.fl., 2011). De nevnte kjennetegnene ved barnehagen som organisasjon er med på å skissere hvilke utfordringer man som leder av en slik organisasjon har og hvor fokuset bør være.

Vi ser at den indre organisasjonen i barnehagen er kompleks. Men kompleksitet preger også barnehagens ytre omgivelser. Styrer har gjerne både formell og uformell kontakt med foresatte, hun forholder seg til kommuneadministrasjon og politiske organer og barnehagens

eier. I tillegg til det allerede nevnte er det et utbredt formelt samarbeid mellom barnehagen representert ved styrer og ulike tverretatlige instanser som Barnevern, PPT og Pedagogisk fagsenter, alle med sine kulturer og samarbeidsformer (Børhaug m.fl., 2011).

Fimreite understreker betydningen av de kulturelle uttrykkene når hun sier at:

*«Endringsprosesser kan dreie seg vel så mye om å påvirke oppfatninger i og utenfor organisasjonen om hva som kan, bør eller må gjøres i fremtiden, som om hvilke resultater som faktisk nås i dag»* (Fimreite, 2005:165).

Visjonene og føringene for barnehagen i Norge er i stadig endring, og nye planer og retningslinjer fra nasjonalt hold påvirker barnehagen som organisasjon. Det er et mål for barnehagen å være en lærende organisasjon, samtidig som den skal fylle det mandatet som lovverket pålegger barnehagen (Børhaug m.fl., 2011).

#### **4.2.4 Hva skal være i fokus i denne undersøkelsen?**

Mitt utgangspunkt er at ledelse er av betydning for organisasjonen, og at en organisasjonskultur påvirkes av enkeltindivider i organisasjonen (Cameron & Quinn, 2013).

#### **Kommunalt eller privat eierskap**

Forskjeller mellom private og kommunale barnehager er stadig aktuelle, og mange av forskjellene ved det norske barnehagetilbudet begrunnes nettopp i ulike eierforhold. Jeg ønsker derfor å se om forskjeller i eierforhold gir utslag i ulikheter i kulturuttrykk. Med utgangspunkt i det vi vet om ulikheter i ledelse av privat og offentlig sektor, har jeg utviklet to hypoteser:

*Hypotese 5: Kommunalt eide barnehager har sterkere hierarkisk kultur enn private.*

*Hypotese 6: Private barnehager har sterkere markedskultur enn kommunale.*

#### **Utdanning og senioritet**

Vi ser at lederes utdanningsnivå og senioritet har virkning på organisasjonen. Nasjonale myndigheter legger stor vekt på å høyne formell kompetanse i barnehagen i tiden som kommer. Dette kunne Torbjørn Røed Isaksen (H) fortelle på PBLs landsmøte for 2015 (Jonassen, 2015). Men mange barnehager klarer ikke å skaffe nok kompetent personale og har personer i ledergruppen med dispensasjon fra utdanningskravet. Utdanningsnivået i en barnehage tror jeg er en viktig faktor for kvaliteten, og jeg tror det vil ha betydning for kulturen i barnehagen.

Styrers erfaring og senioritet i stilling kan gi utslag for organisasjonskultur. *Senioritet* forstås som ansiennitet, og vi ser på hvor lenge styrer har vært i nåværende jobb. Høy senioritet betyr kontinuitet for barnehagen, det gir mulighet for langsiktig planlegging, man kjenner arbeidsplassen godt, kan være mer forutseende i forhold til uforutsette hendelser, og kan gi mulighet for dynamiske prosesser. Senioritet vil kunne gi grunnlag for langsiktig planlegging, men også bety at leder kjenner de ansatte, kan lettere forutse behov, og ha fokus på kontinuerlige forbedringer. Til sist vil jeg gjerne presisere at senioritet også betyr kontinuitet i relasjoner, og flere forskere hevder at nettopp stabile relasjoner øker sannsynligheten for å yte bedre omsorg til barna (Winsvold og Gulbrandsen, i Børhaug m.fl., 2011).

#### **Dispensasjon fra utdanningskravet**

Rekruttering av personale med formell kompetanse har lenge vært utfordrende for barnehagen. I tall fra KOSTRA (14.05.15) ser vi at Akershus er fylket med størst andel årsverk utført av barnehagelærere med dispensasjon fra utdanningskravet, i alt 20 prosent. Vi ser samtidig at Vestby har 6,2 prosent barnehagelærere på dispensasjon. Barnehager med pedagogiske ledere på dispensasjon trenger sannsynligvis tydeligere ledelse og tettere oppfølging i form av struktur og rutiner enn barnehager med kvalifisert personale. Dette for å lede arbeidet i barnehagen på en tilfredsstillende måte. Personale med ulikt faglig ståsted og kompetanse kan være utfordrende, og gode styringssystemer blir nødvendig.

Med utgangspunkt i det jeg har sett på med hensyn til utdanning og erfaring, har jeg utviklet følgende to hypoteser:

*Hypotese 7: Barnehager med ledere på dispensasjon fra utdanningskravet har sterkere hierarkisk kultur enn barnehager uten ledere på dispensasjon.*

*Hypotese 8: Barnehager med styrere med høy senioritet har sterkere adhokratisk kultur enn der hvor styrer har lav senioritet.*

#### **4.3 Oppsummering av hypoteser**

Totalt ble det utledet åtte hypoteser med utgangspunkt i kontingensteori og ledelsesteori. Fire av dem har rot i kontingensteorien. Her har jeg valgt å se på organisasjonens alder sett ut fra etableringsår, og størrelse sett ut fra antall ansatte. Fire andre hypoteser er utviklet fra ledelsesteori. Her har jeg valgt å se på privat eller kommunalt eierforhold, bruk av pedagogiske ledere på dispensasjon og daglig leders senioritet forstått som ansiennitet på nåværende arbeidsplass. I det følgende følger tabell 3, som presenterer hypotesene skjematisk.

	<b>Kontingensteorien</b>	<b>Ledelsesteorien</b>
<b>Hypotese 1</b>	Eldre barnehager har sterkere hierarkisk kultur enn yngre	
<b>Hypotese 2</b>	Yngre barnehager har sterkere adhokratisk kultur enn eldre	
<b>Hypotese 3</b>	Små barnehager har sterkere adhokratisk kultur enn store	
<b>Hypotese 4</b>	Store barnehager har sterkere hierarkisk kultur enn små	
<b>Hypotese 5</b>		Kommunalt eide barnehager har sterkere hierarkisk kultur enn private
<b>Hypotese 6</b>		Private barnehager har sterkere trekk av markedskultur enn kommunale
<b>Hypotese 7</b>		Barnehager med ledere på dispensasjon fra utdanningskravet har sterkere hierarkisk kultur enn barnehager uten ledere på dispensasjon
<b>Hypotese 8</b>		Barnehager med styrere med høy senioritet har sterkere adhokratisk kultur enn der hvor styrer har lav senioritet

**Tabell 3:** Oppsummering av hypoteser.

## Kapittel 5: Fremstilling av det empiriske materialet

Den første delen av problemstillingen min er spørsmålet:

- *Hvilken organisasjonskultur dominerer i barnehagene i Vestby kommune, og er det variasjon blant barnehagene?*

I dette kapitlet vil jeg forsøke å vise hvilke kulturtrekk som er dominerende for barnehagene samlet sett, men også beskrive hver enkelt barnehage i det empiriske materialet. Figur 5 framstiller et samlet kulturuttrykk for barnehagene i Vestby, og jeg forklarer deretter hva vi kan lese ut av figuren.

Etter en samlet framstilling av gjennomsnittsfunnene vil jeg fremstille hver av de 13 ulike barnehagene i det empiriske materialet hver for seg, for å vise de mange variasjonene av organisasjonskultur som barnehagene representerer. Materialet fra hver barnehage vil bli presentert ved hjelp av en graf og en tabell. Jeg vil si noe om hva som er den dominerende kulturtypen, og om styrkegraden av den dominerende kulturtypen. Jeg vil også foreta en sammenlikning mellom den enkelte barnehages kultur og den gjennomsnittlige kulturprofilen for det totale materiale.

Ved å synliggjøre dominerende kulturtrekk for barnehagene i Vestby kan vi blant annet få vite noe generelt om barnehagenes uformelle trekk, barnehagenes møte med endring i omgivelser og rammer, bruk av regler og kontroll og fokus på teamarbeid. Vi kan antyde noe om hvilke stiler og verdier som er dominerende ved de uformelle sidene i en organisasjon. Organisasjonskultur kan fortelle oss noe om hvordan barnehagen er rustet til å møte endringer i de ytre omgivelsene, antyde noe om samspillet mellom ledergruppen og de andre ansatte og hva som blir sett på som suksessfaktorer i barnehagen.

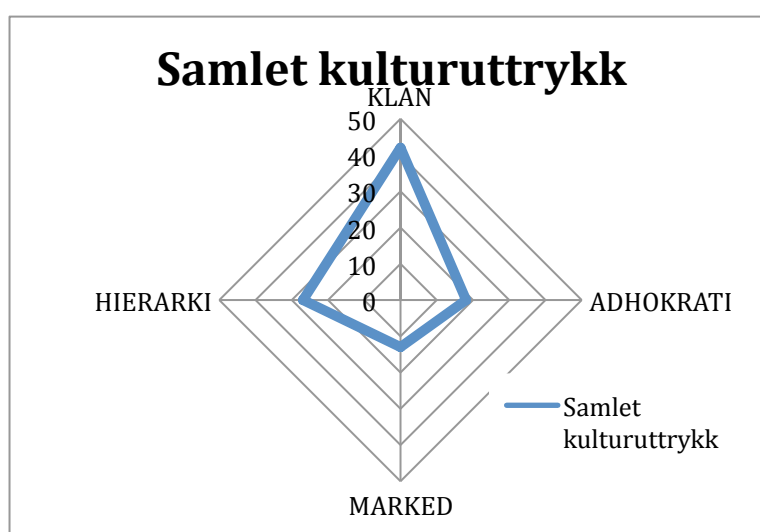
### **Om tolkning av styrkegrad i kulturprofil**

OCAI er, som nevnt tidligere, et verktøy som er bygd opp rundt en ipsativ skala, en 100-poengskala hvor respondenten fordeler sin score. Når jeg skal lese og tolke en slik type skala som hos meg tilsvarer kulturprofil, har jeg tatt utgangspunkt i hvordan Cameron og Quinn tolker kulturtypers styrke og variasjon med tanke på kulturendring. Cameron og Quinn opererer med en gradering av 'intern variasjon' ved sprik mellom nåværende kultur og ønsket kultur, og det er den min tolkning bygger på. Jeg har med dette utgangspunktet definert variasjon i kulturprofiler på følgende måte: 0-3% uvesentlig forskjell, 3-5% liten forskjell, 5-

10% betydelig forskjell, og >10% vesentlig forskjell eller vesentlig utslag, og det er på dette siste nivået jeg vil betegne en kulturtypes styrkegrad som svært sterk.

### 5.1 Samlet framstilling av kulturuttrykk hos barnehagene i Vestby

Figur 3 viser altså et samlet kulturuttrykk for alle de 13 barnehagene i det empiriske materialet. Grafen er basert på verdier som har kommet fram ved bearbeiding av resultatene fra spørreundersøkelsen. Grafen viser at klankultur er den klart dominerende kulturtypen for disse barnehagene. Kulturtypen har fått 42/100 poeng, og er vesentlig mye sterkere enn den nest sterkeste kulturtypen. Her finner vi hierarki med 27/100 poeng. Kulturtypene adhokrati har fått 18/100 poeng, mens markedskulturen er svakest representert med 13/100 poeng.



	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>27</b>
<b>Dominerende kulturuttrykk:</b>	<b>Klan</b>			
<b>Styrke:</b>	<b>Svært sterk</b>			

Figur 3: Samlet kulturuttrykk for barnehagene i Vestby

Vi finner altså et klart og sterkt dominerende kulturuttrykk for barnehager i Vestby: Kulturtypen klan, også kalt samarbeidskultur, får hele 42/100. Klankulturer preges gjerne av at mennesker gir mye av seg selv. Gode ledere blir her gjerne sett på som mentorer, eller foreldrefigurer. I organisasjoner dominert av denne kulturtypen setter man pris på teamarbeid, deltakelse, og de vektlegger den langvarige gevinsten av personalutvikling. Limet i

organisasjoner med slik kultur er tradisjoner og lojalitet, og man kjenner på stor forpliktelse (Cameron & Quinn, 2013).

Den nest sterkeste kulturtypen for Vestbys barnehager er hierarki eller kontrollkultur, med 27/100. Det både kulturtypene klan og hierarki har til felles, er at de ligger på akse som representerer et *internt fokus*. Når disse to kulturtypene dominerer, indikerer det at barnehagene går i retning av å være internt fokusert, og man arbeider gjerne for stabilitet og forutsigbarhet. Flexibilitet og en stor interesse for mennesker er verdier vi kan forvente å se i organisasjoner med et kulturuttrykk som denne figuren viser. Ifølge Cameron og Quinns (2013) egen forskning viser det seg at nettopp klan- og hierarkikulturen er de kulturtypene som oftest dukker opp i organisasjoner. Det er også registrert at der man finner sterk klankultur, ser man gjerne en svak markedskultur; disse to kulturtypene befinner seg i motsatt ende på samme akse (Ibid., 2013).

Grafen viser nettopp at *markedskultur* har fått den laveste scoren med 13/100, og er den svakeste kulturtypen i figuren.

*Adhokratiskultur* har fått 18/100 poeng. Felles for markedskultur og adhokratisk kultur er at de begge representerer kulturer med et eksternt fokus.

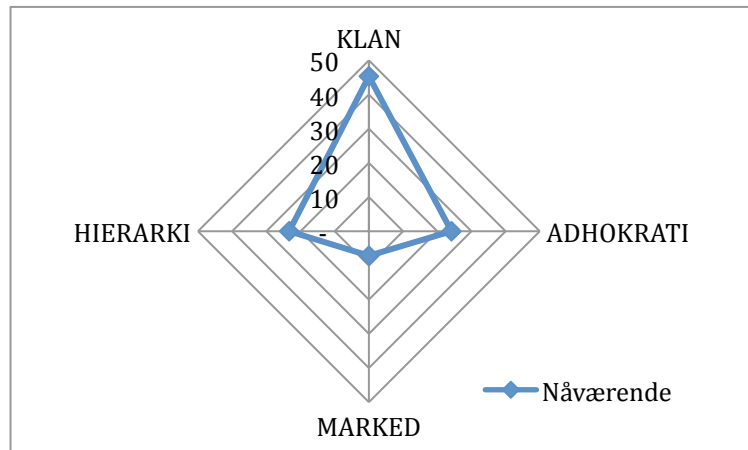
## **5.2 Framstilling av hver enkelt barnehage i det empiriske materialet**

Nå følger en systematisk framstilling av funnene for hver enkelt barnehage, og vi ser på barnehagens score i de ulike kulturtypene. Vi skal finne hva som er den dominerende kulturtypen hos hver av dem, og samtidig si noe om styrkegraden av den dominerende kulturtypen. Jeg vil hele tiden sammenlikne gjeldende kultur med den gjennomsnittlige kulturprofilen for hele det empiriske materialet.



## Barnehage 1

### Beskrivelse av organisasjonskultur



	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
<b>Barnehage 1</b>	<b>45,5</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>23,5</b>
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>27</b>

<b>Dominerende kulturuttrykk:</b>	<b>Klan</b>
<b>Styrke:</b>	<b>Svært sterk</b>

**Figur 4:** Kulturuttrykk Barnehage 1

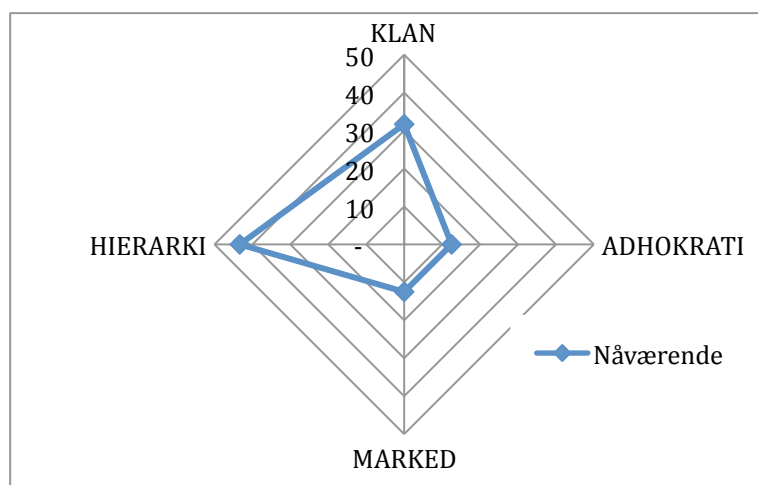
I Barnehage 1 finner vi et kulturuttrykk med klare hovedtrekk av *klankultur*, hele 45,5/100 poeng. Denne barnehagen viser et sterkere innslag av klankulturen enn gjennomsnittet. Klankulturen er internt fokusert, vektlegger teamarbeid og integrering.

Vi ser også her tydelige innslag av *adhokratisk kultur*, 24/100 poeng, nest høyeste score av denne kulturtypen for hele undersøkelsen.

Innslag av *hierarkisk kultur* er noe lavere enn gjennomsnittet for materialet mitt, med 23,5/100 poeng. Som motsatsen til klankultur finner vi markeds-kulturen. Ifølge Cameron og Quinn (2013) er det typisk at disse to kulturtypene har stor forskjell i styrke. *Markedskulturen* er knapt representert, med kun 7/100 poeng, noe som er den laveste scoren av denne kulturtypen i hele undersøkelsen, og dermed også langt under hva gjennomsnittet viser.

## Barnehage 2

### Beskrivelse av organisasjonskultur



	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
<b>Barnehage 2</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>43</b>
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>27</b>

<b>Dominerende kulturuttrykk:</b>	<b>Hierarki</b>
<b>Styrke:</b>	<b>Svært sterk</b>

Figur 5: *Kulturuttrykk Barnehage 2*

I Barnehage 2 finner vi at *hierarkisk kultur* dominerer, med hele 43/100 poeng. Dette er den høyeste scoren for denne kulturtypen i hele det empiriske materialet. Dette er en vesentlig forskjell i forhold til gjennomsnittet, hvor scoren for denne kulturtypen er 16/100.

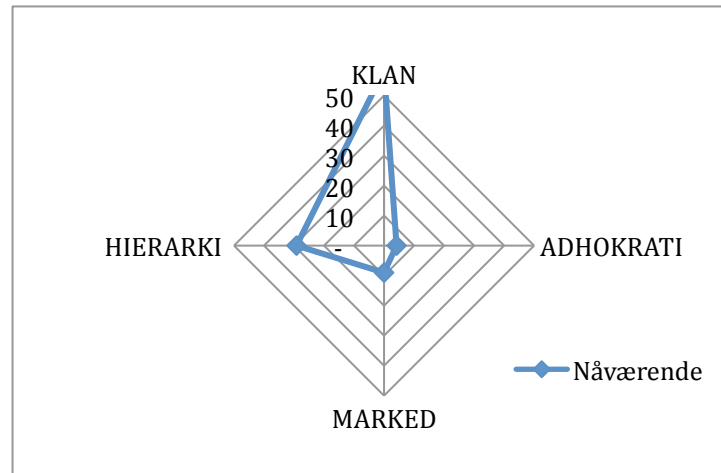
*Klankultur* får 32/100 poeng, og er Barnehage 2 sin nest sterkeste kulturtype. Her scorer barnehagen 10 poeng lavere enn tall for gjennomsnittet.

*Adhokrati* får 12/100 poeng, og er noe svakt representert, mot gjennomsnittets 18/100 poeng. Dette er en betydelig differanse i forhold til gjennomsnittsverdiene.

*Markedskulturen* har fått 13/100 poeng, og er dermed nesten identisk med gjennomsnittet for denne kulturtypen.

### Barnehage 3

#### Beskrivelse av organisasjonskultur



	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
<b>Barnehage 3</b>	<b>58</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>29</b>
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>27</b>

<b>Dominerende kulturuttrykk:</b>	<b>Klan</b>
<b>Styrke:</b>	<b>Svært sterk</b>

**Figur 6:** *Kulturuttrykk Barnehage 3*

Denne barnehagen skiller seg ut i materialet mitt på flere måter. Her finner vi at *klankultur* har fått hele 58/100 poeng, noe som er den høyeste scoren av denne kulturtypen i det empiriske materialet. Scoren for gjennomsnittet ligger som vi ser på 42/100, barnehage 3 har gitt kulturtypen 16 poeng mer.

*Hierarkisk kulturtype* har fått 29/100, og denne poengsummen ligger omtrent på verdiene for gjennomsnittet.

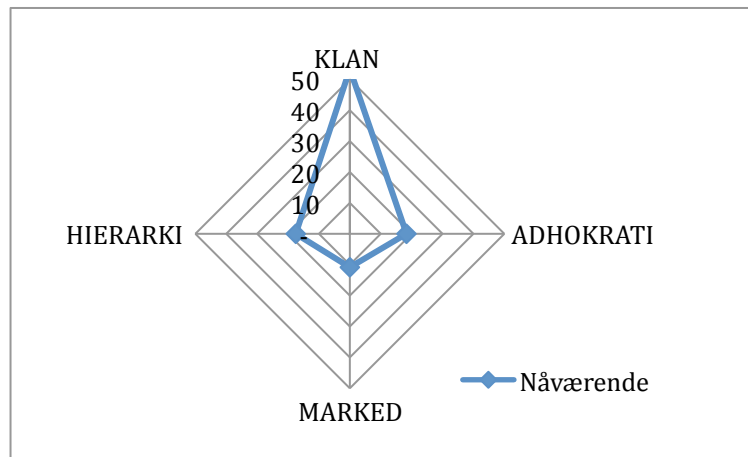
Både kulturtypen *adhokrati* og *marked* er begge svært svake hos Barnehage 3.

Adhokratisk kulturtype har fått 4/100 poeng, noe som er det empiriske materialets aller svakeste score for kulturtypen. Gjennomsnittets score ligger til sammenlikning på 18/100 poeng.

Marked har fått 9/100 poeng, som er noe lavere enn gjennomsnittets 13/100.

## Barnehage 4

### Beskrivelse av organisasjonskultur



	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
<b>Barnehage 4</b>	<b>53</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>18</b>
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>27</b>

<b>Dominerende kulturuttrykk:</b>	<b>Klan</b>
<b>Styrke:</b>	<b>Svært sterk</b>

**Figur 7:** Kulturuttrykk Barnehage 4

I Barnehage 4 er den dominerende kulturtypen *klankultur*, med hele 53/100 poeng. Denne scoren gjør klan til en svært dominerende kulturtype for Barnehage 4. Scoren for klankultur er vesentlig høyere enn for gjennomsnittet, som har 42/100.

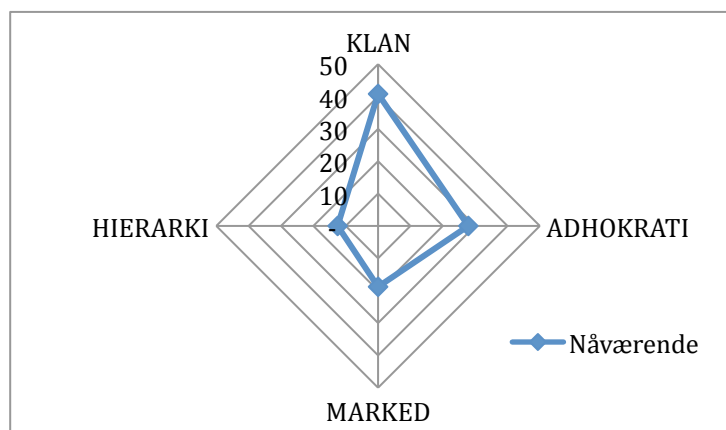
Hierarkisk kulturtype har fått 18/100 poeng og er betydelig lavere enn hva som er gjennomsnittet for denne kulturtypen, 27/100.

*Adhokrati* har 18/100 poeng, noe som er identisk med scoren for gjennomsnittet.

Scoren for *markeds*kultur er 11/100. Dette er noe lavere enn for gjennomsnittet.

## Barnehage 5

### Beskrivelse av organisasjonskultur



	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
<b>Barnehage 5</b>	<b>41</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>13</b>
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>27</b>

<b>Dominerende kulturuttrykk:</b>	<b>Klan</b>
<b>Styrke:</b>	<b>Svært sterk</b>

**Figur 8:** *Kulturuttrykk Barnehage 5*

I Barnehage 5 finner vi at *klankultur* dominerer med 41/100 poeng, omtrent identisk score som for gjennomsnittet med 42/100 for denne kulturtypen.

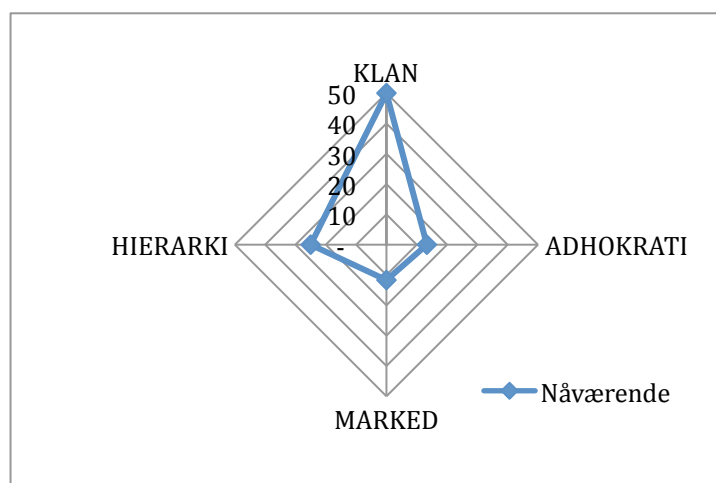
*Adhokratisk* kulturtype er her den nest sterkeste kulturtypen med 28/100 poeng. Dette er den høyeste scoren for denne kulturtypen i materialet mitt, og hele 10 poeng mer enn hva som er tilfelle for gjennomsnittet.

Det er interessant å observere at begge de to sterkeste kulturtypene hos Barnehage 5, klan og adhokrati, ligger på aksene av figuren som vektlegger fleksibilitet og varsomhet (Se Figur 2: *Rammeverket for konkurrerende verdier*, side 18).

*Markedskultur* har fått 19/100 poeng, noe som er nest høyeste summen for denne kulturtypen i undersøkelsen. Det utgjør en betydelig forskjell fra gjennomsnittsscoren, som ligger på 13/100.

*Hierarkisk* kulturtype får 13/100 poeng, mot gjennomsnittets 27/100.

## Barnehage 6 Beskrivelse av organisasjonskultur



	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
<b>Barnehage 6</b>	<b>50</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>25</b>
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>27</b>

<b>Dominerende kulturuttrykk:</b>	<b>Klan</b>
<b>Styrke:</b>	<b>Svært sterk</b>

**Figur 9:** *Kulturuttrykk Barnehage 6*

Barnehage 6 viser en dominans av *klankultur*, som får 50/100 poeng. Dette er 12 poeng høyere enn gjennomsnittet. Vi ser at klankulturen er en svært sterk kulturtype i denne barnehagen.

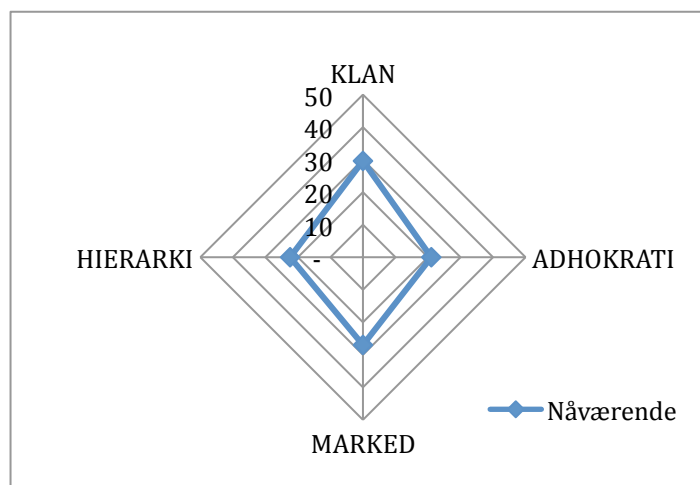
*Hierarkisk* kultur har fått 25/100 score og er den nest sterkeste kulturtypen hos Barnehage 6, og scoren her er så vidt under gjennomsnittsscoren for hierarkisk kulturtype.

*Adhokrati* har fått 13/100. Det er 5 poeng lavere enn gjennomsnittet.

*Markedskultur* har 12/100 poeng, omtrent det samme som hva snittet er for kulturtypen marked.

## Barnehage 7

### Beskrivelse av organisasjonskultur



	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
<b>Barnehage 7</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>22</b>
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>27</b>

<b>Dominerende kulturuttrykk:</b>	<b>Klan</b>
<b>Styrke:</b>	<b>Liten</b>

**Figur 10:** Kulturuttrykk Barnehage 7

Barnehage 7 har *klankultur* som dominerende kulturtype, med 30/100 poeng. Dette er lavt sammenliknet med gjennomsnittsverdien for denne kulturtypen på 42/100. Kun 3 poeng skiller klankultur og markedskultur.

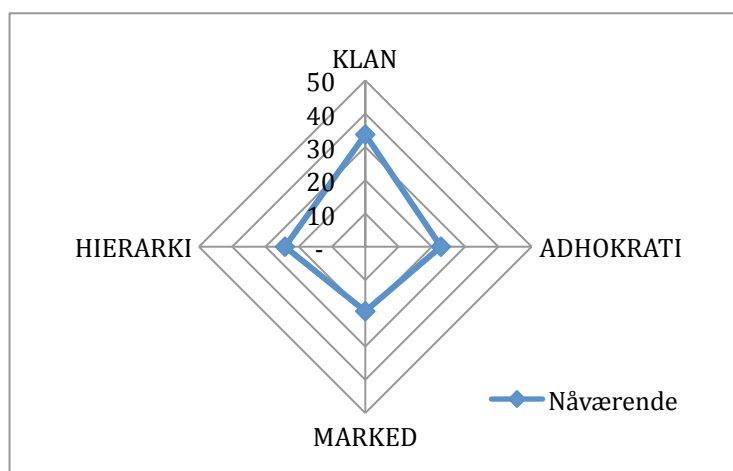
Scoren for *markedskultur* er på 27/100 poeng, noe som faktisk er den aller høyeste score for denne kulturtypen i de empiriske funnene mine. Hos Barnehage 7 får markedskulturen hele 14 poeng mer enn hva som er tilfelle for gjennomsnittet.

*Hierarki* har fått 22/100. Det er 5 poeng lavere enn gjennomsnittet for denne kulturtypen.

*Adhokratisk kulturtype* har fått 21/100. Det er litt høyere enn gjennomsnittsscoren. Det er verdt å merke seg at scoren for adhokrati her er den tredje høyeste for alle barnehagene i undersøkelsen.

## Barnehage 8

### Beskrivelse av organisasjonskultur



	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
<b>Barnehage 8</b>	<b>34</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>24</b>
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>27</b>

<b>Dominerende kulturuttrykk:</b>	<b>Klan</b>
<b>Styrke:</b>	<b>Svært sterk</b>

**Figur 11:** Kulturuttrykk Barnehage 8

Barnehage 8 har *klan* som dominerende kulturtype med 34/100 poeng. Til tross for at klankulturen dominerer, er denne scoren vesentlig lavere enn for gjennomsnittet - hele 12 poeng.

*Hierarki* eller kontrollkultur har fått 24/100 poeng, og er den nest sterkeste kulturtypen for Barnehage 8. Scoren her er litt lavere enn for gjennomsnittet.

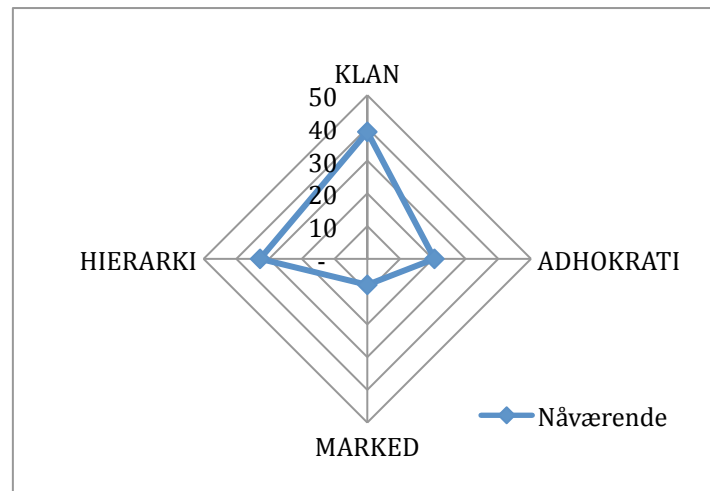
*Adhokrati* får 23/100 poeng og er 5 poeng sterkere representert her enn hos gjennomsnittet.

Også kulturtypen *marked* er sterkere representert her med 19/100 poeng. Dette er en betydelig sterkere kulturtype her enn gjennomsnittet.



## Barnehage 9

### Beskrivelse av organisasjonskultur



	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
<b>Barnehage 9</b>	<b>39</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>33</b>
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>27</b>

<b>Dominerende kulturuttrykk:</b>	<b>Klan</b>
<b>Styrke:</b>	<b>Ganske sterk</b>

**Figur 12:** *Kulturuttrykk Barnehage 9*

I Barnehage 9 dominerer *klankultur* med 39/100 poeng. Dette er noe under gjennomsnittet for undersøkelsen.

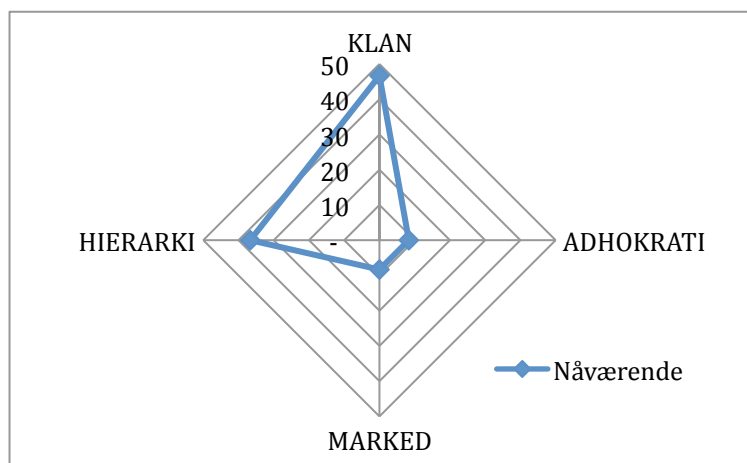
*Hierarkisk kulturtype* har fått en score på 33/100, noe som er 6 poeng høyere enn hva snittet viser.

*Adhokrati* har fått 21/100 poeng. Dette er like over scoren for gjennomsnittet.

Kulturtypen *marked* har fått 8/100 poeng. Dette er noe mindre når vi sammenlikner med tall for gjennomsnittet.

## Barnehage 10

### Beskrivelse av organisasjonskultur



	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
<b>Barnehage 10</b>	<b>47</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>37</b>
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>27</b>

<b>Dominerende kulturuttrykk:</b>	<b>Klan</b>
<b>Styrke:</b>	<b>Svært sterk</b>

**Figur 13:** Kulturuttrykk Barnehage 10

I Barnehage 10 dominerer *klankultur*, og har fått 47/100 poeng. Dette er 5 poeng høyere enn tallet for gjennomsnittet.

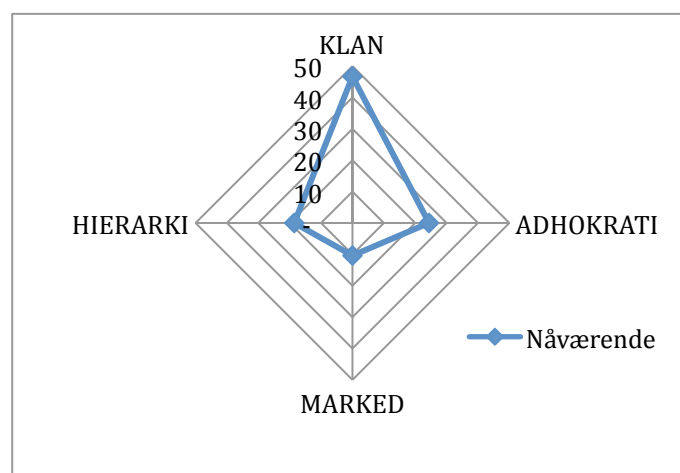
Kulturtypen *hierarki* har fått 37/100 poeng her. Denne kulturtypen er vesentlig sterkere her enn for gjennomsnittet, med hele 10 poengs differanse. Dette er denne kulturtypens nest høyeste score i det empiriske materialet.

*Adhokratisk* kulturtype har her fått 8/100 poeng. Dette er 10 poeng lavere enn gjennomsnittsscoren, og er dessuten undersøkelsens nest laveste score for adhokratisk kulturtype.

*Markedskultur* har fått 8/100 poeng. Dette er 5 poeng lavere enn for snittet, og er undersøkelsens nest laveste score for den kulturtypen.

## Barnehage 11

### Beskrivelse av organisasjonskultur



	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
<b>Barnehage 11</b>	<b>47</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>19</b>
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>27</b>

<b>Dominerende kulturuttrykk:</b>	<b>Klan</b>
<b>Styrke:</b>	<b>Svært sterk</b>

Figur 14: Kulturuttrykk Barnehage 11

*Klankulturen* har i Barnehage 11 fått 47/100 poeng, 5 poeng høyere enn hva som gjelder for gjennomsnittet. Den er svært sterk ettersom den har vesentlig høyere score enn hva de andre kulturtypene har fått.

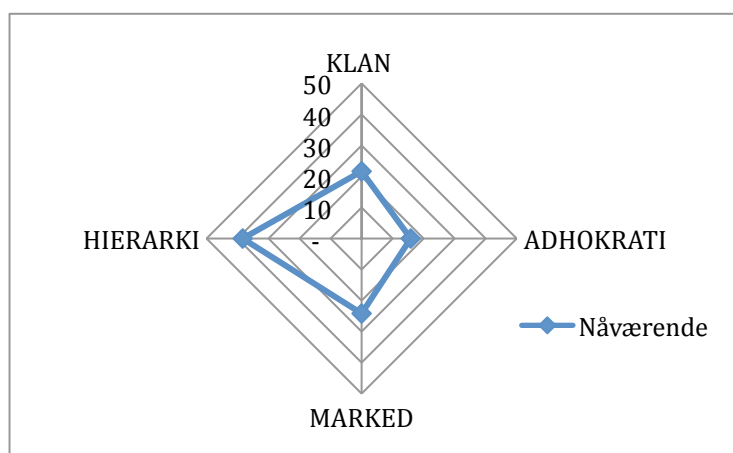
Kulturtypen *adhokrati* har fått 24/100 poeng, og er Barnehage 7 sin nest sterkeste kulturtype. Her er denne kulturtypen betydelig sterkere (6 poeng) enn hos gjennomsnittet for undersøkelsen.

Den *hierarkiske* kulturtypen har fått 19/100 poeng. Dette er betydelig mindre enn for gjennomsnittet, og er den laveste scoren for denne kulturtypen i det innsamlede materiale.

Markedskulturen har fått 10/100 poeng, noe som er litt lavere enn scoren for gjennomsnittet.

## Barnehage 12

### Beskrivelse av organisasjonskultur



	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
<b>Barnehage 12</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>38</b>
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>27</b>

<b>Dominerende kulturuttrykk:</b>	<b>Hierarki</b>
<b>Styrke:</b>	<b>Svært sterk</b>

Figur 15: *Kulturuttrykk Barnehage 12*

*Hierarki* er den sterkeste kulturtypen i Barnehage 12, med 38/100 poeng. Dette er hele 11 poeng mer enn hva gjennomsnittet for det empiriske materialet viser.

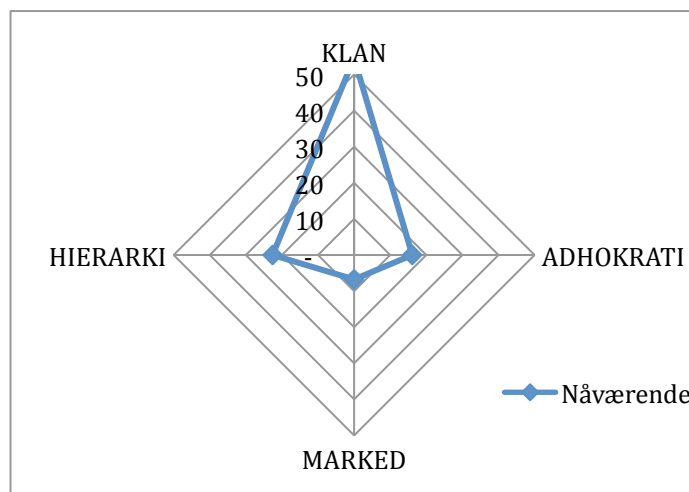
Den nest sterkeste kulturtypen hos denne barnehagen er *marked*, og har fått 24/100. Dette er den nest høyeste scoren av denne kulturtypen i materialet mitt, og hele 11 poeng høyere score enn hva vi finner for gjennomsnittet. Om vi ser på Figur 2: *Rammeverk for konkurrerende verdier*, finner vi både kulturtypene hierarki og marked i den delen av figuren som vektlegger stabilitet og kontroll.

*Klankultur* har her kun fått 22/100 poeng. Dette er undersøkelsens laveste score for denne kulturtypen, hele 20 poeng lavere enn for gjennomsnittet som ligger på 42/100 poeng.

*Adhokrati* har fått 16/100 poeng. Dette er nesten identisk som gjennomsnittet.

## Barnehage 13

### Beskrivelse av organisasjonskultur



	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
<b>Barnehage 13</b>	<b>55</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>23</b>
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>27</b>

<b>Dominerende kulturuttrykk:</b>	<b>Klan</b>
<b>Styrke:</b>	<b>Svært sterk</b>

**Figur 16:** Kulturuttrykk Barnehage 13

I Barnehage 13 er den dominerende kulturtypen *klankultur*. Klankulturen scorer 55/100 poeng. Det er denne kulturtypens nest høyeste score i det empiriske materialet mitt. Vi ser at det er hele 13 poeng høyere enn for gjennomsnittet. Klankulturen er i Barnehage 13 vesentlig sterkere enn de andre kulturtypene.

*Hierarkisk* kulturtype får 23/100 poeng. Det er 5 poeng lavere enn gjennomsnittet.

*Adhokrati* har fått 16/100 poeng, noe som ligger nært gjennomsnittsscoren for denne kulturtypen.

Kulturtypen *marked* har kun fått 7/100 poeng. Dette er 6 poeng lavere enn gjennomsnittet. Barnehage 13 har gitt markeds-kulturen undersøkelsens aller laveste score.

### 5.3 Oppsummering

Vi ser av den foregående presentasjonen at barnehagene i Vestby kommune viser stor variasjon i kulturuttrykk. I mitt materiale finner vi at *klankulturen* er dominerende hos alle barnehagene bortsett fra to. Det er stor variasjon i hvor sterkt barnehagene vektlegger klankulturen. Vi ser at scoren for denne kulturtypen varierer fra 22 til hele 58 poeng.

Vi ser at *hierarkisk kultur* er den nest sterkeste kulturtypen blant barnehagene i materialet. Hos de to barnehagene (Barnehage 2 og 12) som ikke har klan som dominerende kulturtype, er det nettopp hierarkisk kultur som dominerer. Når vi ser på score for denne kulturtypen, er det store variasjoner, fra 13 til 43 poeng, men hovedtyngden ligger på en score mellom 20 og 30 poeng.

Kulturtypen *marked* er den svakeste i materialet mitt. Jeg observerer også her stor variasjon i score, fra 7 som laveste poengsum til 27 som høyeste. Majoriteten av respondentene, ni av totalt tretten, har gitt denne kulturtypen 15 poeng eller lavere.

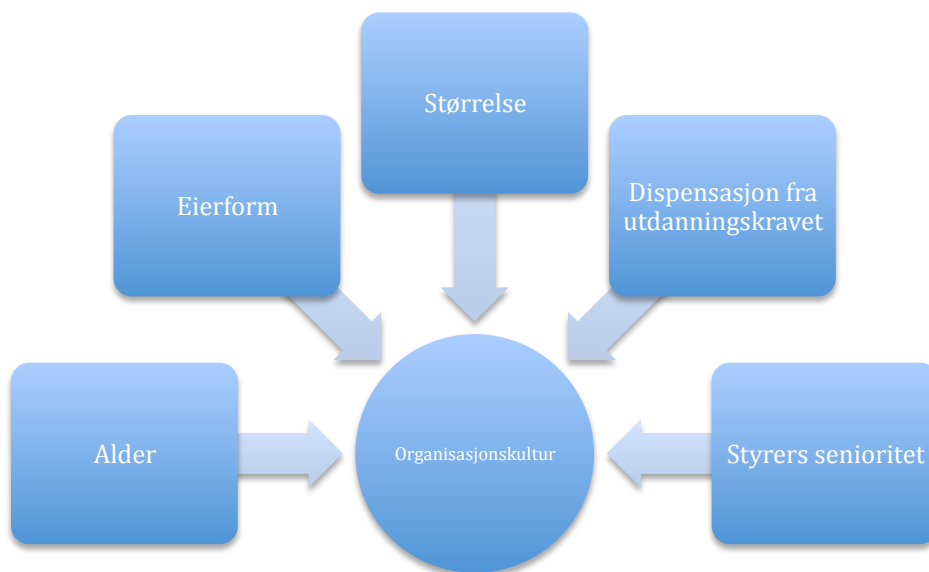
Flertallet av barnehagene vektlegger den aksene i Figur 2: *Rammeverket for konkurrerende verdier* som representerer internt fokus og integrering. Det er her vi finner både kulturtypene klan og hierarki.

Hensikten med dette kapittelet har vært å beskrive funnene i undersøkelsen. Med bakgrunn i kunnskapen om at kultur er noe en organisasjon *har*, og kan sees på som en adskilt egenskap ved en organisasjon, er det videre interessant å se om variasjonene i kulturuttrykk kan forklares ved hjelp av forklaringsvariablene og de framsatte hypotesene i kapittel 4. Dette vil jeg se mer på i kapittel 6.

## Kapittel 6: Hva kan forklare variasjonene i kulturuttrykk?

I dette kapitlet skal jeg forklare variasjonene i kulturuttrykkene for barnehagene i Vestby kommune. Dette vil jeg blant annet gjøre ved å se på de framsatte hypotesene som ble teoretisk utledet i kapittel 4. Til slutt i kapitlet vil jeg oppsummere hvilke hypoteser som bekreftes og hvilke som avkreftes.

For å forsøke å gi en forklaring på de store variasjonene i kulturuttrykk i Vestby har jeg valgt å se på ulike forklaringsvariabler som barnehagens eierforhold, størrelse, barnehagens alder, bruk av dispensasjon fra utdanningskravet og leders senioritet. Variablene størrelse og alder er utledet fra kontingensteorien, mens variablene eierskap, dispensasjon fra utdanningskrav og styrers senioritet er utledet fra ledelsesteorien. Jeg tenker at alle disse faktorene kan påvirke kulturen i en organisasjon, slik vi kan se i Figur 17.



Figur 17: Uavhengige variabler kan påvirke organisasjonskultur

### 6.1 Forklaringsvariabel – organisasjonens alder

Hypotese 1: *Eldre barnehager har sterkere hierarkisk kultur enn yngre.*

I undersøkelsen hadde jeg 13 respondenter. Jeg valgte å spørre etter etableringsår for å kunne anslå barnehagens alder. De to eldste barnehagene i undersøkelsen min ble etablert i 1969 og 1979, mens undersøkelsens yngste barnehage ble etablert i 2013. I tidsrommet mellom er det en ganske god spredning. Jeg delte barnehagene i to grupper etter etableringsår: de som var ti

år eller eldre og de som var yngre enn ti år. Dette gav meg henholdsvis sju og seks barnehager i hver av de to gruppene.

	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
Eldre	40	15	15	29
Yngre	45	21	11	24

**Tabell 4:** Etableringsår som forklaringsvariabel for kultur I

Tabell 4 viser hvordan de to gruppene fordelte seg mellom de ulike kulturtypene.

Hypotesen viser til sterkere vektlegging av hierarkisk kulturtype hos de eldste barnehagene. Ut fra tabellen kan vi lese at gruppen med de eldste barnehagene i snitt hadde 29/100 poeng når det gjaldt denne kulturtypen, mens gruppen med de yngre barnehagene har gitt 24/100 poeng til hierarkisk kulturtype. Cameron og Quinns (2013) forskning på kulturendring over tid har vist at små og nye organisasjoner over tid utvikler seg i et forutsigelig mønster. I de tidlige stadiene ser man trekk av adhokrati, men over tid skjer en kulturendring mot hierarkiske trekk.

I tabellen kan vi også lese at klankultur er den dominerende kulturtypen i begge de to gruppene. Denne kulturtypen er betydelig sterkere i gruppen med yngre barnehager, enn for gruppen med eldre barnehager. Jeg vil peke på en differanse i poengfordeling mellom kulturtypene hierarki og klan for begge gruppene - her finner vi at hos eldre barnehager skiller 11 poeng kulturtypene, mens hos yngre barnehager er differansen på hele 21 poeng. *Konklusjon: Hypotesen bekreftes.*

Hypotese 2: *Yngre barnehager har sterkere adhokratisk kultur enn eldre.*

Vi fortsetter å se på de empiriske funnene i lys av Cameron og Quinns (2013) forskning på kulturendring over tid. Cameron og Quinn (2013) så at i en organisasjons tidlige stadier fant man gjerne trekk av adhokrati. Denne kulturtypen representerer kreativitet, nyskaping; den er jo også kalt skapekultur. Den kjennetegnes av innovasjon og risikotaking. Nye organisasjoner bruker gjerne tid på å finne sin plass i markedet eller omgivelsene. Ut fra tabell 5 kan vi se at nettopp gruppen med de yngste barnehagene viser en sterkere score - 21 poeng for denne



kulturtypen - til sammenlikning med gruppen for de eldste barnehagene som bare gav adhokratikulturen 15/100 poeng.

	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
Eldre	40	15	15	29
Yngre	45	21	11	24

**Tabell 5: Etableringsår som forklaringsvariabel for kultur II**

*Konklusjon: Hypotesen bekreftes.*

Jeg konstaterer at de eldre barnehagene viser sterkere markedskultur enn de yngre, hele 6 poeng forskjell i score. Her hadde jeg forventet motsatte funn, nemlig at de yngre hadde sterkere fokus mot marked og konkurranse. Dette kan kanskje forklares med at de allerede eksisterende barnehagene påvirkes av den nye konkurransesituasjonen når nye barnehager etablerer seg i et eksisterende marked, og at endringer i omgivelsene i så måte fører til økt fokus på markedskultur i de eksisterende organisasjonene.

## 6.2 Forklaringsvariabel – organisasjonens størrelse

Hypotese 3: *Små barnehager har sterkere adhokratisk kultur enn store*

Slik jeg var inne på i kapittel 4, vil en organisasjons størrelse kunne påvirke kulturen ifølge kontingensteorien. Man har sett at jo større en organisasjon er, jo større blir behovet for rutiner, prosedyrer, kontroll og regler (Cameron & Quinn, 2013). Teorien sier også at mindre enheter lettere kan gjøre endringer og at disse organisasjonene ofte bærer preg av å være mer dynamiske (Ibid., 2013). I min undersøkelse var det derfor relevant å kartlegge barnehagens størrelse, og jeg kom fram til at antall ansatte var en god indikasjon på barnehagens størrelse. I materialet mitt viste det seg å være stor variasjon, fra 2 ansatte hos den minste til 19 hos den største. Jeg valgte å sortere barnehagene i to grupper. *Stor barnehage* har i dette materialet i snitt 15 ansatte. *Liten barnehage* har i snitt 4,5 ansatte, og i denne gruppen var det tre barnehager. Jeg har ønsket å teste ut en hypotese om at *små barnehager har sterkere adhokratisk kultur enn store barnehager*. I tabellen under ser vi at de små barnehagene i min undersøkelse har i snitt gitt 15/100 poeng til adhokratisk kulturtype, mens de store barnehagene har i snitt 18/100 poeng. Vi kan altså ikke finne noen sammenheng mellom denne kulturtypen og barnehagers størrelse.

	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
<b>Liten</b>	<b>47</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>23</b>
<b>Stor</b>	<b>41</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>28</b>

**Tabell 6: Størrelse som forklaringsvariabel for kultur I**

*Konklusjon: Hypotesen avkreftes*

### 6.2.1 Andre funn

Et annet interessant funn i tabell 6 er at vi ser en sterkere klankultur hos de små barnehagene. De små enhetene har færre ansatte enn de store. Vi kan her kanskje gjenkjenne noen av kjennetegnene og trekkene ved barnehagen som forskningen til Børhaug m.fl. (2011) også peker på. Jeg tenker da på slike ting som at barnehager gjerne har en arbeidsform preget av tette relasjoner, samarbeid og stor omsorg for hverandre (Ibid., 2011), og at dette er oftere tilfelle i små barnehager enn i de store. Ønsket om å løfte kompetansen og faget har gitt kontinuerlig satsning på utvikling og motivering, og mange styrere fungerer også som motivatorer og støttespillere for sine ansatte (Ibid., 2011).

Hypotese 4: *Store barnehager har sterkere hierarkisk kultur enn små.*

Med utgangspunkt i kontingensteorien har jeg utledet hypotese 4 om at store barnehager viser en sterkere hierarkisk kultur enn små barnehager. Kontingensteorien lærer oss at store organisasjoner gjerne utvikler hierarkiske kulturtrekk fordi større organisasjoner gjerne har behov for systemer, rutiner, prosedyrer og regler (Cameron & Quinn, 2013).

I tabell 7 ser vi at de små barnehagene har gitt hierarkisk kulturtype 23/100 poeng, mens de store barnehagene har i snitt gitt denne kulturtypen 28/100, altså 5 poeng mer enn de små.

	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
<b>Liten</b>	<b>47</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>23</b>
<b>Stor</b>	<b>41</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>28</b>

**Tabell 7: Størrelse som forklaringsvariabel for kultur II**

*Konklusjon: Hypotesen bekrefte*

### 6.3 Forklaringsvariabel – organisasjonens eierforhold

Hypotese 5: *Kommunalt eide barnehager har sterkere hierarkisk kultur enn private*

I hypotese 5 er påstanden at barnehager med kommunalt eierskap har sterkere hierarkisk kultur enn de private barnehagene. I det empiriske materialet mitt hadde jeg sju private barnehager og seks kommunale barnehager. Jeg må konstatere at begge de to gruppene kom ut med temmelig lik score. Vi ser at gruppen med de private scorer noe høyere på klankultur 44/100 mot 40/100 for gruppen med de kommunale. Når vi så ser på innslaget av hierarkisk kultur, finner vi at gruppen med de kommunale scorer 29/100 på denne kulturtypen, til sammenlikning med de private barnehagene som i snitt har gitt hierarkisk kulturtype 25/100 poeng.

	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
Privat	44	17	14	25
Kommunal	40	18	13	29

**Tabell 8: Eierforhold som forklaringsvariabel for kultur I**

Ut fra dette kan vi konkludere med at det er en forskjell i styrke på hierarkisk kulturtype når vi sammenlikner privateide og kommunale barnehager. Resultatet er ikke uventet sett i lys av at de kommunale barnehagene, på en og samme tid, er en del av det store kommunale systemet, samtidig som de er selvstendige enheter. En kommuneadministrasjon er gjerne hierarkisk oppbygd, og vi finner rutiner, prosedyrer for rapportering, og sjekklister. Her er det også gjerne tydelige linjer i makt- og lederhierarkiet (Jamil, 2005:240).

*Konklusjon: Hypotesen bekrefte*

I det følgende vil jeg prøve ut enda en hypotese på analysen hvor jeg grupperte barnehagene etter eierforhold.

Hypotese 6: *Private barnehager har sterkere markedskultur enn kommunale.*

Denne hypotesen er utledet fra teorier om at private bedrifter og organisasjoner har et sterkere markedsfokus enn kommunale organisasjoner. For barnehagenes del handler dette om hvor

opptatt man er av resultater, man tenker gjerne kvalitetsstrategier, produktivitet og konkurranse om kunder. Rykte og suksess er fellesinteresser (Cameron & Quinn, 2013).

I det samlede materialet kunne vi se at markeds-kulturen totalt får den laveste scoren av alle de fire kulturtypene, med et snitt på 13/100. Når vi ser på tabell 9, finner vi at de private barnehagene i snitt har gitt markeds-kulturen 14/100 poeng, mens de kommunale barnehagene har gitt denne kulturtypen 13/100 poeng. Jeg kan konstatere en liten forskjell, kun 1 poeng mellom de to gruppene. Differansen er marginal. Så lenge det er snakk om 1-2 poeng ser man på funnene som omtrent like. Jeg vil konkludere med at forskjellene er minimale og at hypotesen derfor ikke kan bekreftes.

	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
Privat	44	17	14	25
Kommunal	40	18	13	29

**Tabell 9:** Eierforhold som forklaringsvariabel for kultur II

*Konklusjon: Hypotesen avkreftes.*

### 6.3.1 Andre funn

Det er verdt å merke seg at vi finner noe sterkere trekk av klankultur hos de private barnehagene. Klankulturens fokus på teambuilding, omsorg mellom kolleger, involvering og personalutvikling har altså noe sterkere feste hos de private aktørene.

## 6.4 Forklaringsvariabel – organisasjonens bruk av ledere på dispensasjon

Hypotese 7: *Barnehager med ledere på dispensasjon fra utdanningskravet har sterkere hierarkisk kultur enn barnehager uten ledere på dispensasjon.*

Denne hypotesen er utledet fra klassisk ledelsesteori. Man tenker seg at når barnehager har i sitt lederteam ansatte uten formell utdanning og ansatte på dispensasjon fra utdanningskravet, så vil dette virke inn på måten styrer leder barnehagen på. En kan tenke seg at dette gjerne krever tydeligere ledelse. Vi kan anta at det her er mest tjenlig og effektivt med tydelige strukturer for å opprettholde kvalitet. I mitt materiale hadde 2 av 13 barnehager ansatte på dispensasjon fra utdanningskravet, mens hos de 11 andre var det ingen dispensasjoner.

Nå vi leser tabell 10, finner vi at gruppen med barnehager som hadde ansatte på dispensasjon fra utdanningskravet, i snitt hadde 35/100 poeng for hierarkisk kulturtype. Til sammenlikning hadde gruppen uten i snitt 25/100 poeng for denne kulturtypen. Dette viser en tydelig differanse på 10/100 poeng, og vi ser at hypotesen her blir bekreftet.

	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
<b>Ingen på disp.</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>25</b>
<b>Dispensasjon</b>	<b>43</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>35</b>

**Tabell 10: Bruk av ledere på dispensasjon som forklaringsvariabel for kultur**

*Konklusjon: Hypotesen bekreftes.*

#### 6.4.1 Andre funn

I tabell 10 kan vi se at barnehager uten ledere på dispensasjon har mye høyere markedskultur enn barnehager med ledere på dispensasjon, hele 6 poeng skiller her. I Figur 3, som viser gjennomsnittsscore for Vestby kommune, ser vi at gjennomsnittet for markedskulturen ligger på 13/100. Det kan altså se ut som om det skjer en kulturdreining fra markedskultur og mot hierarki når man må bruke dispensasjon fra utdanningskravet i en barnehage. Behovet for tett oppfølging, forutsigbarhet, strukturer, prosedyrer og rutiner øker antakeligvis med økende bruk av dispensasjoner. Dette kan bekreftes blant annet av SOL-undersøkelsen til Børhaug med flere (2011). Det empiriske materialets laveste score for markedskultur ligger på 7/100 poeng, og snittet for de barnehagene som har ledere på dispensasjon tangerer denne scoren.

#### 6.5 Forklaringsvariabel – styrers senioritet

Jeg har valgt å kartlegge de daglige ledernes senioritet, fordi vi ut fra klassisk lederteori ser at erfaring og ansiennitet har betydning for kulturen i en organisasjon. Ifølge lederteorien kan vi tenke oss at erfarne ledere gjerne blir mer dynamiske, og tenker mer langsiktig med hensyn til vekst og tilgang til nye ressurser enn mindre erfarne ledere. Et annet adhokratisk kulturtrekk er evnen til å kunne forutse behov i organisasjonen (Cameron & Quinn, 2013). Blant annet ut fra dette som kort er oppsummert, har vi altså utledet hypotese 8 om at barnehager med styrer med høy senioritet vil ha sterkere adhokratisk kultur enn barnehager hvor styrer har lav senioritet. I mitt materiale så jeg en naturlig måte å dele barnehagene inn på. Jeg fant seks barnehager hvor styrer hadde fire år eller lavere senioritet, mens den andre gruppen utgjorde sju barnehager hvor styrer hadde sju år eller høyere senioritet.

Hypotese 8: *Barnehager med styrere med høy grad av senioritet har sterkere adhokratisk kultur enn der hvor styrer har lav senioritet.*

	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
Lav	48	15	11	25
Høy	37	20	15	28

**Tabell 11:** Styrers senioritet som forklaringsvariabel for kultur

Når vi ser på tabell 11, finner vi at gruppen med lav senioritet har gitt kulturtypen adhokrati 15/100 poeng, mens gruppen med barnehager hvor styrer hadde høy senioritet har gitt den samme kulturtypen 20/100 poeng. Her finner vi en tydelig forskjell mellom de to gruppene.

*Konklusjon: Hypotesen bekreftes.*

### 6.5.1 Andre funn

Tabell 11 har også andre interessante funn, om vi ser på scoren for klankultur. Her er det virkelig stort utslag mellom styrere med høy senioritet og de med lav. Vi ser at de med lav senioritet scorer 48/100 poeng på klankultur, mens styrer med høy senioritet scorer hele 11 poeng lavere og ligger på 37/100. Her hadde jeg i utgangspunktet forventet et annet resultat. Antakelig kan dette forklares med at styrere med lav senioritet støtter seg mer til ledergruppen sin, og er mer avhengig av teamet sitt for å gjøre en god jobb. Kanskje er styrere med lav senioritet mer opptatt av å skape samhold og bygge sterke team. En styrer med høy senioritet er antakelig mer selvstendig og trygg. Funnet forsterkes ved at vi samtidig ser en litt sterkere hierarkisk kultur hos styrerne med høy senioritet enn de med lav senioritet.

Det kan være at SOL-undersøkelsen til Børhaug m. fl. (2011) kan være med å bekrefte mine funn. I undersøkelsen skulle styrerne blant annet gi uttrykk for hva som er viktige ferdigheter for en styrer, og resultatene er interessante. Jeg har valgt å gjengi deler av tabellen er:

Ferdighet	Prosent
Å ta beslutninger	75
Å ha empati	59
Å ta ansvar	81
Å samarbeide internt	71
Å stille kritiske spørsmål	41
Å få ting gjort	54

**Tabell 12:** Styrernes oppfattning av hva som er viktige ferdigheter for en styrer

Prosentandel som har krysset av for 7 på en skala fra 1= Svært lite viktig til 7= Svært viktig. (Ibid., 2011:107)

Det vi kan lese ut av tabell 12 er at ferdigheter som *å ta ansvar* (81%) og *å ta beslutninger* (75%) blir begge sett på som viktigere ferdigheter for en styrer enn det *å samarbeide internt* (71%) og *å ha empati* (59%). Mine funn viser at styrere med høy senioritet antakelig vektlegger i større grad de første to ferdighetene mer enn de to siste når vi ser på hva som legges i klankulturen (Kap 2.4).

## 6.6 Oppsummering av resultater for hypotesene

Tabellen under viser en oppsummering av hvilke hypoteser som ble bekreftet og hvilke som ble avkreftet.

	<b>Hypoteser</b>	<b>Bekreftet</b>	<b>Avkreftet</b>
<b>1</b>	Eldre barnehager har sterkere hierarkisk kultur enn yngre	X	
<b>2</b>	Yngre barnehager har sterkere adhokratisk kultur enn eldre	X	
<b>3</b>	Små barnehager har sterkere adhokratisk kultur enn store		X
<b>4</b>	Store barnehager har sterkere hierarkisk kultur enn små	X	
<b>5</b>	Kommunalt eide barnehager har sterkere hierarkisk kultur enn private	X	
<b>6</b>	Private barnehager har sterkere markeds kultur enn kommunale		X
<b>7</b>	Barnehager med ledere på dispensasjon fra utdanningskravet har sterkere hierarkisk kultur enn barnehager uten ledere på dispensasjon	X	
<b>8</b>	Barnehager med styrere med høy senioritet har sterkere adhokratisk kultur enn der hvor styrer har lav senioritet	X	

**Tabell 13: Oppsummering av resultater for hypotesene**

Åtte ulike hypoteser med utgangspunkt i ledelsesteori og kontingensteori har i dette kapitlet blitt prøvd ut på det empiriske materialet. Hele seks av hypotesene kunne bekreftes i undersøkelsen. Det har ikke vært knyttet tvil til konklusjonene for de bekreftede hypotesene, tallene har vært entydige.

## Kapittel 7: Kulturtrekk og brukertilfredshet

I dette kapitlet skal jeg finne svar på det tredje og siste spørsmålet i problemstillingen, nemlig:

- *Finnes det spesielle kulturtrekk hos barnehager som scorer høyt på brukertilfredshet?*

Tidlig under arbeidet med organisasjonskultur ble jeg gjort oppmerksom på en forholdsvis fersk brukerundersøkelse gjort i barnehagene i Vestby. Jeg ble nysgjerrig på om det var mulig å finne sammenhenger mellom organisasjonskultur og brukertilfredshet.

### 7.1 Kvalitet og brukertilfredshet

Rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2006) sier mye om barnehagens samfunnsoppdrag og om hva som skal være barnehagens innhold, men spørsmålet om hvordan vi skal måle kvaliteten på innholdet er stadig framme i mediedebatten. Begrepet *kvalitet* kommer egentlig av latin *qua litas* som betyr ”av hva”. Man snakker altså om hvordan noe er, hvilke *egenskaper* dette fenomenet har, og *hva som er typisk* for dette fenomenet. (Kvistad & Søbstad, 2005)

Barnehagesektoren har beveget seg fra en periode med stort fokus på utbygging til økt oppmerksomhet i dag på innholdet i barnehagetilbudet, brukertilfredshet og kvalitet. Frode Søbstad har i prosjektet *Den norske barnehagekvaliteten* kommet fram til en definisjon av barnehagekvalitet som

*”... barnas, foreldrenes og de ansattes oppfatninger av og erfaringer med barnehagen og i hvilken grad barnehagen oppfyller faglige og samfunnsmessige kriterier på hva en god barnehage er.”*  
(Kvistad & Søbstad, 2005:29)

Man skiller gjerne mellom opplevelseskvalitet og kriteriekvalitet, og definisjonen på barnehagekvalitet inneholder begge perspektivene. På den ene siden snakker vi om kvalitet som hvordan vi opplever de forhold som trer fram for dem som oppholder seg i barnehagen; dette er det man kaller opplevelseskvalitet. På den andre siden snakker vi om kriteriekvalitet om kvalitet målt ut fra kriterer som gjerne er definert av fagfolk eller av samfunnet for hva som er gode barnehager (Kvistad & Søbstad, 2005).



Brukertilfredshet dreier deg i stor grad om opplevd kvalitet, slik vi forstår fra forrige avsnitt. Det vil da være snakk om foreldrenes opplevelse og brukertilfredshet i forhold til barnehagen. Jeg vil senere bruke resultater fra en brukerundersøkelse gjort i barnehagene i Vestby og legge disse resultatene sammen med kartleggingen av organisasjonskultur.

## 7.2 Om brukertilfredshet i kommunale kontra private barnehager.

### 7.2.1 Norge

I rapporten fra EPSI Norge, Barnehage 2014 *Et studiesammendrag om brukertilfredshet i barnehage*, ser vi at den generelle kundertilfredsheten (foreldretilfredsheten) i barnehagesektoren har blitt styrket gjennom de siste fire årene. EPSI begynte sine studier i 2009, og de private barnehagene har i alle år siden kunnet vise til høyere brukertilfredshet enn de kommunale barnehagene (Olsen, 2014).

<b>KUNDETILFREDSHET (indeksverdi 0-100)</b>						
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Kommunale barnehager</b>	73,7	71,8	73,5	71,9	72,7	74,2
<b>Private barnehager</b>	80,6	76,3	78,0	76,8	77,3	79,5
<b>Barnehagesektoren</b>	76,9	73,9	75,7	74,3	75,5	76,9

**Tabell 14: Kundertilfredshet (EPSI Rating, Barnehage 2014:4 )**

### 7.2.2 Oslo

I Aftenposten i februar i år kunne vi lese at det var foretatt en stor undersøkelse i Oslos barnehager. Overskriften lød som følger: *”Her er foreldrenes karakterbok for Oslos barnehager”* (Mellingsæter, 2015). Samtlige av Oslos 360 kommunale barnehager var med i undersøkelsen og 60% av de private barnehagene. For den siste gruppen var deltakelse i undersøkelsen frivillig. Aftenposten slår stort opp at *”(d)e private private barnehagene gjør det best”* (Ibid., 2015). I artikkelen får barnehagebyråden (H) spørsmål om hvorfor de private barnehagene i snitt scorer bedre enn de kommunale, og byråden svarer som følger:

*”Brukertilfredsheten i Oslo er generelt sett høy, og vi vet at mange er fornøyde med det private tilbudet. Det kan være ulike grunner, som barnehagenes profil og annet. Jeg er opptatt av å heve kvaliteten i de kommunale enda mer.”* (Ibid., 2015)

### 7.2.3 Vestby

Vestby kommune gjennomførte i juni 2014 en brukerundersøkelse ved hjelp av Kommunenes Sentralforbunds dataundersøkelsesprogram ”Bedre kommune”. Hele undersøkelsen ble offentliggjort i oktober 2014, og er å finne på hjemmesidene til Vestby kommune. Resultatet av undersøkelsen er ganske nedslående, særlig for de kommunale barnehagene. Men heller ikke Vestby viser et entydig bilde at alle kommunale scorer lavt eller at alle de private scorer høyt. Det må nevnes at svarprosenten er lav, noe barnehageadministrasjonen også er klar over. I vurderingen fra barnehagesjefen kan vi blant annet lese:

*”..de ikke-kommunale ordinære barnehagene scorer bedre enn de kommunale barnehagene på samtlige områder. Årsakene til dette er trolig både varierende og sammensatt. (..) Det må antas at satsing på kvalitetsarbeidet i barnehagene samlet sett, samt høyt fokus på barnehagenes inne- og utemiljø, vil bidra til at brukerne opplever ennå bedre barnehager.”*

(Vestby kommune, saksfremlegg, Brukerundersøkelse Barnehage 2014)

Barnehagesjefen ble i november 2014 intervjuet i Vestby Avis under overskriften ”Barnehagesjefen innrømmer at det er forbedringspotensial”. I dette intervjuet merket jeg meg følgende dialog. Journalisten spør barnehagesjefen om årsaken til at barnehagene i Vestby scorer lavere enn landsgjennomsnittet, og barnehagesjefen svarer:

*”-Det er vi i ferd med å kartlegge. Kommunale barnehager har i utgangspunktet like rammer med hensyn til personale og økonomi. Det blir viktig å se og lære av de barnehagene som scorer bra, hva gjør de som de andre barnehagene ikke gjør.”*

(Dybdal, 2014)

På spørsmål om hvorfor de ikke-kommunale barnehagene scorer høyere enn de kommunale svarer hun:

*”-Resultatene viser dette, men gir ingen svar på hvorfor.”* (Ibid., 2014)

Barnehagesjefens svar er ærlig og redelig. Resultater av en brukerundersøkelse kan ikke fortelle oss hvorfor noen får høy brukertilfredshet og andre ikke. Det er først når vi begynner å se på hva de gjør som får det til, at vi kanskje kan finne svar.

## 7.3 Finnes en sammenheng mellom ulike kulturuttrykk og brukertilfredshet?

### Å krysse to undersøkelser

Jeg har valgt å gjennomføre en analyse hvor jeg kombinerer resultatene fra brukerundersøkelsen og resultatene fra min kulturundersøkelse. De to undersøkelsene ble

gjennomført med ca 6 måneders mellomrom, men jeg har vurdert funnene som fortsatt aktuelle. Åtte av de tretten informantene i min undersøkelse hadde også deltatt i brukerundersøkelsen, dette viste seg å være, fire kommunale barnehager og fire private. Den hadde vært obligatorisk for de kommunale barnehagene, men frivillig for de private.

Det empiriske materialet ble sortert i to grupper, etter *lav eller høy score på brukertilfredshet* i brukerundersøkelsen. Høy brukertilfredshet ble i denne analysen definert som score på linje med, eller høyere enn, landsgjennomsnittet for barnehager i 2014, altså 5,1 eller bedre. På samme måte ble gruppen for lav brukertilfredshet definert som verdier under landsgjennomsnittet, altså lavere enn 5,1 (Landsgjennomsnitt pr 10.10.2014). Det var både kommunale og private barnehager i begge gruppene. I tabell 14 kan vi se resultatet.

	Klan	Adhokrati	Marked	Hierarki
Høy	46	16	10	29
Lav	40	15	12	33

**Tabell 15: Sammenstilling av kulturuttrykk ved høy og lav brukertilfredshet**

### 7.3.1 Hva kan vi lese ut av tabell 15?

Resultatet av sammenstillingen viser at klankultur er det dominerende kulturuttrykket i begge gruppene. Klankultur er sterk hos begge gruppene – 46/100 for de med høy brukertilfredshet, men noe lavere – 40/100 – for gruppen med lav brukertilfredshet. Videre ser vi temmelig identisk score for kulturtypen adhokrati, med henholdsvis 16/100 og 15/100. Gruppene scorer temmelig likt for markedskultur: 10/100 og 12/100. For hierarkisk kulturtype ser vi derimot utslag mellom de to gruppene. Gruppen med høy brukertilfredshet scorer 29/100 på hierarkisk kulturtype, mens gruppen med lav brukertilfredshet har gitt denne kulturtypen 33/100. Både klankultur og hierarkisk kultur ligger på aksene for internt fokus, men de to gruppene vekter kulturtypene ganske ulikt.

Det er nettopp forskjellene og likhetene i sammenstillingen som er interessant. Det er særlig to faktorer jeg vil kommentere. For det første det faktum at de to gruppene vekter kulturtypen klan, også kalt samarbeidskultur, ulikt. Det er tendenser til sterkere klankultur i barnehager med høy brukertilfredshet enn i barnehager med lav brukertilfredshet. For det andre at barnehager med høy brukertilfredshet har svakere hierarkisk kulturtype enn barnehager med lav brukertilfredshet.

Når vi ser på hvordan de to gruppene fordeler kulturscore i Tabell 15, ser vi at gruppen med høy brukertilfredshet har en større differanse mellom den dominerende klankulturen og den nest sterkeste kulturtypen hierarki. Differansen her er på hele 17 poeng, noe som gjør klankulturen til en svært sterk kulturtype for disse barnehagene. Ser vi på tilsvarende tall hos gruppen med lav brukertilfredshet, finner vi at differansen mellom den dominerende klankulturen og hierarki som er den nest sterkeste kulturtype, kun har en differanse på 7 poeng. Den dominerende kulturtypen hos barnehagene med lav brukertilfredshet får dermed en annen styrkegrad enn i gruppen for høy brukertilfredshet.

Om vi så går tilbake og ser på hvordan de to gruppene scorer i forhold til hierarkisk kultur eller kontrollkultur, ser vi at dette er den nest sterkeste kulturtypen hos begge gruppene. Hos barnehagene med lav brukertilfredshet fant vi en noe høyere score for hierarkisk kultur (33/100 poeng) enn hos gruppen med høy brukertilfredshet, som i snitt hadde 29/100. Det er en differanse, men den er liten med bare 4 poeng. Vi kan altså slutte at vi finner en tendens til lavere grad av hierarkisk kultur i barnehager med høy brukertilfredshet. I hierarkisk kultur finner vi formaliserte og strukturerte arbeidsplasser. Man har her fokus på at ting skal gå på skinner, og man er en god og effektiv leder dersom man er en god koordinator. Man finner gjerne utbredt bruk av regler og rutiner. Dette får meg til å tenke på en påstand av W. R. Scott, gjengitt hos Børhaug m.fl. (2011)

*”Regler er personuavhengige, det vil si at de ikke endres selv om personene i organisasjonen skiftes ut.” (Ibid., 2011)*

#### **7.4 Hvor finner vi tendenser til høy klankultur?**

Det er verdt å se tilbake på funnene i kapittel 6, hvor det empiriske materialet ble analysert ut fra hypotesene. Vi skal se etter bestemte kulturtrekk, nemlig hvor vi kan finne tendenser til høyere klankultur. Det vi da finner er at dette kulturtrekket er sterkere i de yngre barnehagene enn hos eldre. Vi finner sterkere trekk av klankultur i de små barnehagene enn i de store. Videre ser vi sterkere trekk av klankultur i private barnehager enn i de kommunale, og vi finner sterkere trekk av klankultur i barnehager hvor leder har lav senioritet enn der leder har høy senioritet. Tabell 16 oppsummerer disse funnene.

<b>Barnehager som viser tendenser til sterkere klankultur</b>
Yngre barnehager
Små barnehager
Private barnehager
Leder med lav senioritet

**Tabell 16: Barnehager som viser sterkere trekk av klankultur**

#### 7.4.1 Hvor finner vi tendenser til lav hierarkisk kultur?

Om vi går tilbake til kapittel 6, og denne gangen leter etter tendenser til lav hierarkisk kultur, vil vi se følgende: Vi finner lavere score for hierarkisk kultur i yngre barnehager enn i de eldre. Tilsvarende finner vi lavere trekk av hierarki i de små barnehagene sammenliknet med de store. Vi finner lavere score for hierarkisk kultur i de private barnehagene enn i de kommunale. Barnehager som ikke har noen i ledergruppen sin på dispensasjon fra utdanningskravet, har lavere grad av hierarkisk kultur enn barnehagene som har ledere på dispensasjon. Hva angår daglig leders senioritet, ser vi at det er lavere score av denne kulturtypen i barnehager med leder med lav senioritet enn der hvor leder har høy senioritet.

<b>Barnehager som viser tendenser til svakere hierarkisk kultur</b>
Yngre barnehager
Små barnehager
Private barnehager
Ingen ledere på dispensasjon
Ledere med lav senioritet

**Tabell 17: Barnehager som viser svakere trekk av hierarkisk kultur.**

Dette er interessante funn. Det sier oss noe om at kulturtrekk og organisasjonskultur kanskje kan være med på å gi retning når man står overfor behov for kursendring og tiltak for å bedre brukertilfredshet i barnehagen. Funnene kan være med på å gi relevante svar til spørsmål om hvorfor noen barnehager scorer høyt på brukerundersøkelser og andre ikke. Her kan vi peke på tydelige kjennetegn hos barnehager med høy brukertilfredshet, nemlig at de har sterkere trekk av klankultur og svakere trekk av hierarkisk kultur.

#### 7.5 En ny diskusjonen om privat eller kommunalt eierskap?

Resultatene av den siste sammenstillingen forteller noe om kulturtrekk ved barnehager med høy brukertilfredshet. Sammenstillingen har noen oppsiktsvekkende funn, som kanskje på nytt fører oss inn i en diskusjon om privat og offentlig eierskap. En merker seg nemlig følgende: De små barnehagene i materialet er utelukkende private, de kommunale barnehagene er alle store. Av gruppen med yngre barnehager (etter etableringsår) er det overvekt av private barnehager. Det er kun de kommunale barnehagene som har personale

med dispensasjon fra utdanningskravet. For gruppen for styrer med lav senioritet finner vi bare private barnehager, bortsett fra én kommunal, det betyr at bare én kommunal barnehage har styrer med lav senioritet, mens hovedvekten av de private barnehagene ledes av styrer med lav senioritet.

De nevnte funnene leder oss på sett og vis tilbake til diskusjonen om eierskap. Oppsummert ser vi at private barnehager i mye større grad enn de kommunale har de trekkene som matcher høy brukertilfredshet: De er gjerne små, de er yngre, de har ikke leder med dispensasjon og de har ledere med lav senioritet.

Tiden vil vise om de private barnehagene kommer til å utvikle seg på samme måte som de kommunale: at de blir større, at også lederne her får høy senioritet, om de vil slite med å få kvalifisert personell og om de samtidig vil utvikle sterkere trekk av hierarkisk kultur.

## Kapittel 8: Oppsummering og konklusjon

### 8.1 Hva gjorde jeg?

Utgangspunktet for denne oppgaven var et ønske om å studere variasjon i organisasjonskultur i barnehagene i Vestby kommune.

Jeg nærmet meg dette feltet ut fra fagteori om organisasjonskultur og ledelse. Det er særlig teoretikerne Cameron og Quinn og boken *Identifisering og endring av organisasjonskultur* (2013) jeg har basert mye av arbeidet på. Kartleggingsverktøyet OCAI er også fra denne boken. Torodd Strands *Ledelse, organisasjon og kultur* (2007) har også vært en viktig teoretisk kilde i arbeidet. Boken *Styring, organisering og ledelse i barnehagen* av Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg og Ludvigsen (2011), basert på forskningsprosjektet ”*Styringsutfordringer, organisering og ledelse i barnehagen*” har jeg også hatt stor nytte av.

Fordi det ikke har eksistert noe særlig litteratur om organisasjonskultur i barnehagesektoren, valgte jeg å gå grundig inn i analysene av det empiriske materialet, noe som kapittel 5 bærer preg av.

Kapittel 2 var et teoretisk kapittel med teoretisk gjennomgang av ulike definisjoner og tilnærminger til den avhengige variabelen, organisasjonskultur. Cameron og Quinns (2013) forskningsarbeider viste her at kultur kunne være et konkurransefortrinn. Dette var utgangspunktet for tanken om å kople sammen organisasjonskultur og barnehagers score på brukertilfredshet, slik jeg gjorde i kapittel 7.

I kapittel 3 diskuterte jeg forskningsdesign og valg av tjenlig metode for kulturkartlegging. Jeg ønsket å gå bredt ut og kartlegge alle barnehagene i Vestby kommune, og la opp derfor opp til en kvantitativ undersøkelse. Jeg valgte å bruke kartleggingsverktøyet OCAI. Etter noe bearbeiding ble skjemaet sendt ut til respondentene i januar 2015. Av totalt 20 styrere valgte 13 å delta i undersøkelsen, noe som gav en svarprosent på 65.

I kapittel 4 ble forklaringsvariabler forankret i både kontingensteori og klassisk ledelsesteori, og disse var utgangspunktet for åtte hypoteser. Et knippe forklaringsvariabler ble koplet til spørreskjemaet, og ved hjelp av disse kunne jeg i neste runde analysere funnene i undersøkelsen.

## 8.2 Hva fant jeg?

### *Hvilken organisasjonskultur dominerer i barnehagene i Vestby kommune, og er det variasjon blant barnehagene?*

Det viste seg at klankultur var det dominerende kulturuttrykket blant barnehagene i det empiriske materialet fra Vestby kommunes barnehager. Klankultur var det dominerende kulturuttrykket i 11 av totalt 13 barnehager. Hierarkisk kulturtype var den nest sterkeste kulturtypen i materialet. Kulturtypene adhokrati og marked var begge svakere representert.

Jeg fant at det var stor variasjon i kulturuttrykk blant de ulike barnehagene, men variasjonen var stor i forhold til hvordan de ulike barnehagene vektet de forskjellige kulturtypene. I kapittel 5 ble hver av de 13 barnehagenes kulturprofiler beskrevet og sammenlignet i forhold til den gjennomsnittlige kulturprofilen.

### *Hva kan forklare de ulike kulturuttrykkene?*

I analysene av det empiriske materialet i kapittel 6 viste det seg at mange av hypotesene mine i undersøkelsen ble bekreftet. I materialet oppdaget jeg i tillegg mange andre interessante funn. Jeg fant at både en barnehages alder (sett ut fra etableringsår), størrelse (sett ut fra antall ansatte), eierforhold, bruk av pedagogiske ledere på dispensasjon og daglig leders senioritet (ansiennitet på nåværende arbeidsplass) var faktorer som innvirket på en barnehages organisasjonskultur.

### *Finnes det spesielle kulturtrekk hos barnehager som scorer høyt på brukertilfredshet?*

Jeg oppdaget interessante ting ved å sammenstilte *Brukerundersøkelsen for barnehager 2014* i Vestby med min egen undersøkelse. I kapittel 7 presenterte jeg funn som viste spesielle felles kulturtrekk i barnehager som scoret høyt på brukertilfredshet. Det viste seg at disse barnehagene hadde sterkere grad av klankultur enn barnehager som scoret lavt. Samtidig viste funnene at barnehager med høy score også hadde lavere grad av hierarkisk kultur enn barnehager med lav score.

Jeg er klar over at det empiriske materialet i undersøkelsen er lite og begrenset, og at man av den grunn ikke kan trekke universell lærdom av funnene. Allikevel vil jeg tro at funnene er av interesse for barnehagefolk i Vestby og kanskje for barnehagefolk i sammenliknbare områder.



Det hadde for øvrig vært veldig interessant å se denne sammenstillingen gjort på et større empirisk materiale. Det får være en oppgave for framtidige studenter.

### **8.3 Kvalitetsdebatten**

Jeg har merket meg at kvalitetsdebatten stadig ender i et noe ensidig fokus på eierforhold; slik blir den fort et ledd i en større ideologisk debatt om privatisering eller ikke. Jeg tror den svært så aktuelle kvalitetsdebatten snart bør inneholde andre dimensjoner, og vi må innse at kvalitet i barnehagetilbudet handler om mer enn tilgjengelighet og stordriftsfordeler. Jeg mener å ha godtgjort at spørsmålet om organisasjonskultur er et viktig perspektiv. Kulturkartlegging i barnehagen kan være en start, for om man ikke vet hvor man er, så er det heller ikke lett å vite hvor man skal. For framtiden tror jeg det vil være nødvendig at barnehagene får styrket kompetanse i forhold til endringsledelse og at det legges til rette for kulturendringer. For mange barnehager vil dette være en helt ny og ganske tøff situasjon.

### **8.4 Veien videre**

Det er interessant å forsøke å tenke seg hvordan utviklingen for barnehager blir, det kan kun tiden vise. Jeg er overbevist om at eierforhold har lite å si for kvalitet og brukertilfredshet. Jeg er usikker på om vi vil se mange kommunale nyetableringer i framtiden, eller om man overlater videre utbygging til private aktører.

Fra et teoretisk perspektiv vil trolig utviklingen i Vestby, om den får fortsette uforstyrret, gå i retning av at de private barnehagene utvikler seg i samme retning som de kommunale. Basert på teori om at utvikling av organisasjoner er deterministisk styrt (Mintzberg i Strand, 2007), altså styres av egen kraft eller av lovmessigheter, betyr det at vi kan forvente at de utvikler visse trekk. Man tenker seg at en organisasjonen, på samme måte som en organisme, over tid gjennomgår en nærmest evolusjonistisk utvikling (Strand, 2007). Vi vet at organisasjoner eller bedrifter over tid gjerne beveger seg mot kulturtypen hierarki (Cameron & Quinn, 2013). Organisasjoner vokser gjerne over tid. Kanskje vil vi se at senioriteten hos daglig leder øker, også hos de private aktørene, og samtidig observere økende hierarkisk kultur?

Antakelig vil utviklingen gå i den retningen om vi ikke tar tak på en mer bevisst måte. Det interessante er om nivået på brukertilfredsheten samtidig går ned. Alt dette vil være i tråd med kontingensteori (Pikkala, 2005), som igjen vil bli oppfylt. Dette blir det opp til framtidige studenter å undersøke.

#### **8.4.1 Kan utviklingen påvirkes eller motarbeides, og hva kan barnehagene i Vestby gjøre?**

Et av de store spørsmålene er om utviklingen kan påvirkes. Jeg vil ta spranget fra et deterministisk syn på organisasjoners utvikling over til et kontingensteoretisk perspektiv. Kontingensteori påpeker at det er nødvendig for en organisasjon, i stadig skiftende omgivelser, med en organisk og fleksibel organisasjonsform. En av kontingensteoriens grunnpillarer er nettopp at organisasjonskultur kan endres og at utvikling i bestemte retninger kan motarbeides (Pikkala, 2005).

#### **8.5 Råd til Vestby kommune**

Noe av det første barnehagene i Vestby kan gjøre er å arbeide bevisst med organisasjonskultur. Jeg tenker at barnehagene på sett og vis er på et ønsket nivå i forhold til klankultur. utfordringen vil primært være å redusere den hierarkiske kulturtypen. Jeg vil avslutte denne oppgaven med å skisse opp seks råd til ledelsen i kommunen.

1. Barnehageadministrasjonens integratoraspekt må suppleres med et entreprenøraspekt (Strand, 2007). Det vil si at barnehageledere i tillegg til å støtte, motivere og utvikle medarbeidere, også må ha fokus på nyutvikling og nytenkning rundt barnehagetilbudet. Det betyr å heie på entreprenørene, heie fram dem som lykkes og på sett og vis ”dyrke heltene”. Ifølge Cameron og Quinn (2013) er det nødvendig å arbeide for å redusere frykten for å ikke lykkes, og samtidig minske sanksjonene mot dem som ikke lykkes.
2. Vi har sett at det er stabile styrere med høy grad av senioritet i de kommunale barnehagene. En måte å stoppe denne utviklingen på er blant annet å innføre lederkontrakter, eller ansette ledere på åremål. Det er absolutt ønskelig med erfarne ledere, men vi ser at organisasjonen har nytte av at daglig leder ikke er for lenge i samme barnehage. Dette kan være med på å redusere den hierarkiske kulturtypen.
3. Kommunen kan gjøre noe med størrelsen på sine egne barnehager. For eksempel kan det lages normer for maksimal størrelse. Kommunen kan stille krav til organisasjonsmodell for å forhindre megabarnehager, eller for å sikre mindre grupper innenfor rammene av store barnehager.

4. Kommunen kan stille krav til organisasjonsform for barnehagene, ved å tvinge barnehagene til å organisere i retning av en flatere organisasjon med mer samarbeid og sterkere samarbeidskultur.
5. Kommunen kan stille krav til at alle barnehageledere skal inngå i ledernetverk, gjerne på tvers mellom privat og offentlig sektor.
6. Kommunen kan stille krav om kontinuerlig kompetanseutvikling for ledere i sektoren, for eksempel hvert tredje eller fjerde år. Her kan man løse det på ulike måter. Det kan søkes samarbeid med utdanningsinstitusjoner som tilbyr kompetanseutvikling for sektoren, eller man kan kjøpe lederutdanning og legge undervisningen lokalt.

Målinger og tall kan ikke gi oss svar på alt, slik også diktere Rolf Jacobsen har uttrykt det i noen linjer i diktet "Spør igjen":

*..Vi spør og vi spør  
og tallene svarer  
men - ikke om fiolinene  
eller om lykken mellom to armer..*  
(Jacobsen, 1985:24)

Vedlegg 1 Verktøyet for vurdering av organisasjonskultur – OCAI.

<b>1. Fremtredende kjennetegn ved barnehagen</b>		<b>Nå</b>	<b>Foretrukket</b>
A	Denne barnehagen er en ganske personlig arbeidsplass hvor de ansatte gir mye av seg selv i det daglige virket.		
B	Denne barnehagen er en dynamisk og nyskapende arbeidsplass hvor de ansatte er villig til å stikke hodet frem og ta en risiko		
C	Denne barnehagen er en resultat- og prestasjonsorientert arbeidsplass hvor de ansatte har konkurranseinstinkt og er prestasjonsfokuserte.		
D	Denne barnehagen er en kontrollert og strukturert arbeidsplass hvor de ansatte forholder seg i hovedsak til formelle prosedyrer.		
Total		100	100

<b>2. Organisatorisk lederskap</b>		<b>Nå</b>	<b>Foretrukket</b>
A	Lederskapet i denne barnehagen identifiseres med veiledning og tilrettelegging		
B	Lederskapet i denne barnehagen identifiseres med entreprenørskap, nyskapning og risikovillighet		
C	Lederskapet i denne barnehagen identifiseres med mål- og resultatoppnåelse		
D	Lederskapet i denne barnehagen identifiseres med koordinering, organisering og effektivitet		
Total		100	100

<b>3. Ledelse overfor ansatte</b>		<b>Nå</b>	<b>Foretrukket</b>
A	Lederne i denne barnehagen vektlegger teamarbeid, enighet og deltakelse		
B	Lederne i denne barnehagen vektlegger risikovillighet, nyskapning, frihet og særpreg		
C	Lederne i denne barnehagen vektlegger konkurranse, høye krav og måloppnåelse		
D	Lederne i denne barnehagen vektlegger jobbsikkerhet, overensstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet		
Total		100	100

<b>4. Organisasjonslimet</b>		<b>Nå</b>	<b>Foretrukket</b>
A	Limet som holder barnehagen sammen er lojalitet og gjensidig tillit. Forpliktelsen overfor arbeidsgiver er høy.		
B	Limet som holder barnehagen sammen er engasjementet til nyskaping og utvikling. Det legges vekt på å være i forkant.		
C	Limet som holder barnehagen sammen er vektlegging av presentasjoner og måloppnåelse. Å være best er et gjennomgående tema.		
D	Limet som holder barnehagen sammen er vektlegging av formelle regler og retningslinjer. Opprettholdelse av en velfungerende organisasjon er viktig.		
Total		100	100

<b>5. Strategiske vektlegginger</b>		<b>Nå</b>	<b>Foretrukket</b>
A	Barnehagen vektlegger utvikling av menneskelige ressurser. Høy grad av tillit, åpenhet og deltakelse er viktig.		
B	Barnehagen vektlegger tilførsel av nye ressurser og nye utfordringer. Det å prøve noe nytt og være på utkikk etter nye muligheter er verdsatt.		
C	Barnehagen vektlegger konkurrerende atferd og resultater. Å oppnå høye målsettinger og å være best på sitt felt er sentralt.		
D	Barnehagen vektlegger kontinuitet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og stabil drift er viktig.		
Total		100	100

<b>6. Suksesskriterier</b>		<b>Nå</b>	<b>Foretrukket</b>
A	Barnehagen definerer suksess på grunnlag av utviklingen av menneskelige ressurser, teamarbeid, ansattes engasjement og ivaretagelse.		
B	Barnehagen definerer suksess på grunnlag av å være ledende på området gjennom å ha unike tjenester og service som er nyskapende		
C	Barnehagen definerer suksess på grunnlag av måloppnåelse, og at man er bedre enn de man sammenligner seg med. Konkurranspreget lederskap er en nøkkel.		
D	Barnehagen definerer suksess på grunnlag av effektivitet. Stabil og pålitelig tjeneste- og serviceproduksjon til lavest kostnader står helt sentralt i driften		
Total		100	100

## Vedlegg 2    Følgerev / Distribusjonsmelding til spørreundersøkelsen

Til daglig ledere og styrere i barnehager i Vestby

### Kulturkartlegging av barnehagene i Vestby

#### Praktisk informasjon til spørreundersøkelsen

Barnehagene i Vestby har takket ja til å delta i en undersøkelse knyttet til Universitetet i Agder. Spørreskjemaet skal brukes som et arbeidsverktøy i en masteroppgave for å finne særegne kulturtrekk hos barnehagene i Vestby. Vi kommer til å måle både nåværende og foretrukket organisasjonskultur.

Dette er en *master i ledelse, med spesialisering i barnehageledelse* ved Universitetet i Agder.

**Spørreundersøkelsen består av seks spørsmål eller dimensjoner, hver av disse med fire alternativer. Du skal dele hundre poeng mellom disse fire alternativene, avhengig av i hvilken utstrekning hvert alternativ likner på din egen barnehage. Gi et høyt antall poeng til det alternativet som er mest lik din egen barnehage. Totalen må alltid være 100 poeng.**

Spørreundersøkelsen er anonym, og barnehagene vi kun bli omtalt som “Barnehage 1, 2, 3” og så videre i oppgaven.

- **Det tar ca 15 min å svare på undersøkelsen.**
- **Svarfrist er 30. januar.**

Jeg setter veldig stor pris om du tar deg tid til å svare på spørreskjemaet.

Med vennlig hilsen

*Jorunn Krogshus Holmås*

Student ved Universitetet i Agder

## Litteraturliste

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

Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. Ø. & Ludvigsen, K. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget

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

Fimreite, A. L. (2005). "Reorganiseringsteori - hvorfor kommer kommunene aldri i mål?" I Baldersheim H. & Rose L. E. (red.) *Det kommunale laboratorium*. (s. 161-180). (2. Utgave) (4. Oppl.), Bergen: Fagbokforlaget

Hofstede, G. (1991). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: Mcgraw-Hill

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

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. Utgave) (2. Opplag), Kristiansand: HøyskoleForlaget, Norwegian Academic Press

Jacobsen, R. (1985). *Nattåpent*. Oslo: Gyldendal

Jamil, I. (2005). "Kulturteori - kan kultur velges?" I H. Baldersheim & L. E. Rose (red.) *Det kommunale laboratorium*. (s. 231-251), Bergen: Fagbokforlaget

Kunnskapsdepartementet (2006). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/rammeplan-for-barnehagens-innhold-og-opp/id278626/>

Kunnskapsdepartementet, St.meld. nr 41 (2008-2009). *Kvalitet i barnehagen*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009-/id563868/>

Kunnskapsdepartementet, St.meld. nr 22 ( 2010-2011). *Motivasjon - Mestring – Muligheter*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/meld-st-22-2010--2011/id641251/>

Kunnskapsdepartementet (2012-2013). *Strategi for kompetanse og rekruttering i barnehagen (2014-2020)*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/strategi-for-kompetanse-og-rekruttering-/id733657/>

Kvistad, K. & Søbstad, F. (2005). *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Lotsberg, D. Ø. (2005). "Ledelsesteori - hva slags ledere passer i kommunen?" I H. Baldersheim & L. E. Rose (red.) *Det kommunale laboratorium*. (s. 137-160), Bergen: Fagbokforlaget

Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row

Pikkala, S. (2005). "Kongruensteori – fange eller tilpassning til omgivelsene?" I H. Baldersheim & L. E. Rose (red.) *Det kommunale laboratorium*. (s. 209-229), Bergen: Fagbokforlaget

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2. Utgave) (3. Opplag), Bergen: Fagbokforlaget

Utdanningsdirektoratet (2012, 11.12.). *Barns trivsel - voksnes ansvar. Forebyggende arbeid mot mobbing starter i barnehagen*. Hentet fra:

<http://www.udir.no/Barnehage/Stotterressurser/Trivsel/trivselsveileder/>

#### **Artikler fra internett:**

Dybdal, G. J. (2014, 05.11.). *Barnehagesjefen innrømmer at det er forbedringspotensial*. Vestby Avis. Hentet fra: <http://www.vestbyavis.no/nyheter/barnehagesjefen-innrømmer-at-det-er-forbedringspotensial/s/1-1245637-7668142>

Mellingsæter, H. (2015, 24.02.). *Her er foreldrenes karakterbok for Oslos barnehager*. Aftenposten OsloBy. Lest 25.03.2015. Hentet fra: <http://www.osloby.no/Her-er-foreldrenes-karakterbok-for-Oslos-barnehager-7908334.html>

Jonassen, T. (2015, 05.11). *Nå er det kvalitet som gjelder*. Barnehage.no. Hentet fra:



<http://barnehage.no/politikk/2015/05/torbjorn-roe-isaksen-landsmotetale/>

Bergseng, E. & Løyland, K. (2001). *Effektivitetsforskjeller mellom offentlige og private barnehager*. Telemarksforskning. Lastet ned: 06.05.2015 Hentet fra:

[https://www.telemarksforskning.no/publikasjoner/detalj.asp?r\\_ID=895&merket=5](https://www.telemarksforskning.no/publikasjoner/detalj.asp?r_ID=895&merket=5)

Olsen, K. (2014). *EPSI Norge om Barnehage 2014. Et studiesammendrag om brukertilfredshet i barnehage*. Oslo: EPSI Rating. Lastet ned: 09.12.2014. Hentet fra:

[http://www.epsi-norway.org/images/industry-studies/social-services/Barnehage/Presseinformasjon\\_barnehager\\_2014.pdf](http://www.epsi-norway.org/images/industry-studies/social-services/Barnehage/Presseinformasjon_barnehager_2014.pdf)

Utdanningsforbundet (2013, 17.04.) *Barna trenger flere barnehagelærere*. Lastet ned: 04.05.2015. Hentet fra:

<https://www.utdanningsforbundet.no/Hovedmeny/Vi-mener/Flere-barnehagelarere/>

### **Statistikk:**

Statistisk Sentralbyrå (2015). *Statistikk - C. Barnehager - kvalitet, Ureviderte tall per 13.04.2015*. Oslo: Statistisk Sentralbyrå. Hentet fra:

<https://www.ssb.no/a/kostra/stt/faktaark.cgi?f=K1162542140P00006132&r=021100&t=2014&std=checked&type=html>

Statistisk Sentralbyrå (2015). *Statistikk - Utvalgte nøkkeltall, kommuner - nivå 1, Ureviderte tall per 13.04.2015*. Oslo: Statistisk Sentralbyrå. Hentet fra:

<https://www.ssb.no/a/kostra/stt/faktaark.cgi?f=101412719454480&r=021100&r=EAK&r=EA KUO&r=EKG07&r=EKA02&t=2014&std=checked&v=95194002517101>

### **Offentlige dokument:**

Rådmann, Haugestad, K. (2014): *Vestby kommune - Årsberetning og Årsmelding 2013*.

Vestby: Vestby kommune. Hentet fra:

<http://www.vestby.kommune.no/arsmelding.81527.no.html>

Vestby kommune, *Brukerundersøkelse Barnehager 2014*. Hentet fra:

<http://vestby.follo.no/edbfilehandler.ashx?dokid=14047948&kom=vestby&version=1&reserved=0&variant=P&name=Resultater&fext=PDF&pageID=38&digest=V4GMo1nSaSVZaImgtDMQwggg>