

# MASTEROPPGAVE

## *På innsiden av NAV*

Om organisasjonskulturens rolle i internt samarbeid og sammenslåing av NAV-kontor.

## *Inside NAV*

The role of organizational culture in internal co-operation and merging of NAV offices.

*Marthine Thøgersen*

*02.05.2019*

*Masterstudium i tverrfaglig samarbeid helse- og sosialsektoren  
Avdeling for helse- og sosialfag*



## *Forord*

---

Endelig ferdig! Eller ... Nå som jeg skal levere inn kjennes det nesten litt rart. Denne masteroppgaven har kvernet rundt i hodet mitt i omkring 2,5 år og vært det eneste jeg har holdt på med de siste månedene. Prosessen har vært krevende, men jeg har lært så mye! Først og fremst at kvantitativ metode ikke er så lett som det først ser ut som. Jeg har flere ganger lurt på hva jeg egentlig har drevet med, men lykken har også dertil blitt stor når jeg har fått det til. Prosessen har virkelig bidratt til både faglig og personlig utvikling. Jeg har fra starten av masterstudiet i 2015 interessert meg for organisasjonskultur, og masteroppgaven har vært en herlig mulighet til å dypdykke inn i dette temaet.

Først vil jeg rette en takk til de deltakende NAV-kontorer. Jeg setter stor pris på deres engasjement og ønske om å bidra til denne masterstudien. Tusen takk!

Denne prosessen hadde vært betydelig hardere uten den gode støtten jeg har fått fra mine nære og kjære. Takk til alle dere som har heiet på meg, hørt på mine «høyttenkende» tanker og hatt troen på meg når jeg mistet den selv.

Videre vil jeg rette en takk til veilederen min, Marit Kristine Helgesen, som har vært rolig og veiledende i hele prosessen. Takk for faglige innspill, oppmuntring og støtte i de tyngre perioden, så vel som i de gode.

Til slutt vil jeg takke arbeidsplassen min som har lagt godt til rette for at jeg fikk gjennomført masterstudiet mitt. Takk også, til alle mine kollegaer som har heiet på meg og drevet meg videre.

Fredrikstad, mai 2019

**Marthine Thøgersen**

## Sammendrag

---

**Bakgrunn:** Organisasjonskultur har vist gjennom forskning å være av vesentlig betydning for flere forhold i en organisasjon, blant annet i endringsprosesser, ansattes jobbtilfredshet, forpliktelse overfor arbeidsplassen og tverrfaglig samarbeid. Et av de viktigste målene med NAV-reformen var å sikre mer samordnede og helhetlige tjenester til brukerne. For å oppnå dette målet er det av vesentlig betydning at NAV-kontorene har en kultur som fremhever samarbeid og skaper muligheter for at ansatte kan jobbe godt sammen om de mest komplekse sakene.

Det er flere NAV-kontor som nå står overfor sammenslåing gjennom regionalisering i NAV og kommunesammenslåing. Målet er å få færre og større NAV-kontor. Ulike kulturer kan påvirke både hvor vellykket en sammenslåingsprosess blir, samt det interne samarbeidet i hvert enkelt NAV-kontor om målet om helhetlige tjenester til brukerne. NAV har et fokus på det kulturelle aspektet og omtaler det i lederstøtteverktøy og sentrale føringer, men har også blitt kritisert for å ha tatt for lett på kulturens betydning for organisasjonen.

**Formål:** Formålet med denne studien har vært å kartlegge og analysere organisasjonskultur opp mot hvilke muligheter og utfordringer organisasjonskulturen kan gi for internt samarbeid, samt dens rolle i sammenslåingsprosesser. Problemstillingen som besvares er «**På hvilken måte kan organisasjonskultur fremme og hemme internt samarbeid og en sammenslåing av to NAV-kontor av ulik størrelse?**»

**Metode:** I denne studien er det benyttet kvantitativ metode, der spørreskjema har blitt brukt for å kartlegge organisasjonskultur. Spørreskjemaet kategoriserer organisasjonskulturen i fire forskjellige kulturtyper, hierarkikultur, klankultur, adhokratikultur og markedskultur, med utgangspunkt i Rammeverket for konkurrerende verdier. Spørreskjemaet ble sendt ut til totalt 135 NAV-ansatte fordelt på to NAV-kontor. Undersøkelsen ble sendt ut høsten 2018. Analysene er utført i dataanalyseprogrammet SPSS, samt Survey Xact.

**Resultat:** Resultatene fra denne studien viste at det er statistisk signifikante forskjeller i organisasjonskulturen i det store NAV-kontoret sammenlignet med det mindre NAV-kontoret. Det store NAV-kontoret scorer statistisk signifikant lavere enn det mindre NAV-kontoret innen kulturtypene som er kjennetegnet av samhold, fellesskap og innovasjon. Det store NAV-

kontoret hadde videre en høyere grad av kulturelle trekk som vektlegger stabilitet, kontroll, regler og rutiner. Det mindre NAV-kontoret hadde en større grad av markedsrettet kultur der resultater, mål og konkurranse er verdier som vektlegges. Funnene viser også at det er forskjeller *mellom* avdelingene i begge NAV-kontorene, men det er betydelig større forskjeller mellom avdelingene i det store NAV-kontoret. Resultatene viste videre at det er store forskjeller mellom hvordan de ansatte vurderte kulturen *innenfor* samme avdeling i NAV-kontorene. Forskjellene er, igjen, større i det store NAV-kontoret enn ved det mindre NAV-kontoret. Dette gir indikasjoner på at det er en større enighet omkring verdier og normer i det mindre NAV-kontoret enn i det store NAV-kontoret.

**Nøkkelbegreper:** tverrfaglig samarbeid, organisasjonskultur, differensiering, integrering, internt samarbeid, store og små organisasjoner, NAV, sammenslåing,

## Abstract

---

**Background:** Research shows organizational culture to be important for several aspects of an organization, including change process, employee job satisfaction, commitment to the workplace and interdisciplinary co-operation. One of the most important goals of the NAV reform was to ensure more coordinated and comprehensive services to the users. To achieve this goal, it is essential that the NAV offices have a culture that highlights co-operation and creates opportunities for employees to work well together on the most complex issues.

There are several NAV offices that are now facing mergers through regionalization in NAV and municipal mergers. The goal is to get fewer and larger NAV offices. Different cultures can affect both the success of a merger and the internal co-operation of each NAV office. NAV has a focus on the cultural aspect and mentions it in leadership support tools and key guidelines but has also been criticised for having taken the importance of culture in the organization lightly.

**Purpose:** The purpose of this study has been to assess and analyse organizational culture in relation to the opportunities and challenges that the organizational culture can provide for internal co-operation, as well as its role in merging processes. The issue that is answered is «**In what way can organizational culture foster and hinder internal co-operation and a merger of two NAV offices of different sizes?**»

**Methods:** A quantitative method has been used in this study, in which a questionnaire have been used to assess organizational culture. The questionnaire categorizes the organizational culture into four different types of cultures, hierarchy culture, clan culture, adhocracy culture and market culture, based on The competing values framework. A questionnaire was sent out to 135 NAV employees within two NAV offices. The survey was sent out in the autumn of 2018. The analysis was carried out in the data analysis program SPSS, as well as Survey Xact.

**Results:** The results of this study showed that there are statistically significant differences in the organizational culture in the large NAV office compared to the smaller NAV office. The larger NAV office scores statistically significantly lower than the smaller NAV office in the cultural types that are characterised by unity, support and innovation. The large NAV office had also more cultural features that emphasize stability, control, rules and routines. The smaller NAV office had more market-oriented culture where results, goals and competition are values

that are emphasised. The findings also show that there are differences between the wards in both NAV offices, but there are considerably greater differences between the wards in the large NAV office. Furthermore, the results showed that there are differences between the employees' experience of the culture within the same wards in the NAV offices. Again, the differences are greater in the large NAV office than in the smaller NAV office. This gives indications that there is a greater agreement on values and norms in the smaller NAV office than in the large NAV office.

**Keywords:** interdisciplinary collaboration, organizational culture, differentiation, integration, internal co-operation, large and small organizations, NAV, merging,

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	1
1.1 Bakgrunn.....	2
1.2 Hvordan jobbes det med arbeidsmiljø og organisasjonskultur i NAV? .....	4
1.3 Organisasjonskultur og samarbeid i NAV .....	5
1.4 Problemstilling og avgrensning.....	7
1.5 Oppgavens oppbygning .....	9
<b>2.0 NAV-reformen</b> .....	10
2.1 Samfunnsoppdrag, verdier og visjon.....	10
2.2 Organiseringen av NAV.....	11
2.3 NAV inn i en ny tid – mot 2020 .....	13
<b>3.0 Teori</b> .....	15
3.1 Organisasjonsteoretiske perspektiver.....	15
3.2 Hva er organisasjonskultur? .....	17
3.2.1 Kulturinnhold .....	18
3.2.2 Kulturuttrykk .....	20
3.3 Tre perspektiver på organisasjonskultur .....	21
3.4 Organisasjonskulturens flere kulturer .....	23
3.4.1 Hva fremmer og styrker subkulturer? .....	23
3.4.2 Subkulturkonflikter .....	24
3.5 Teoretisk modell for å forstå organisasjonskultur .....	24
3.6 Tverrfaglig samarbeid i et organisasjonsteoretisk perspektiv .....	27
3.6.1 Integrering og differensiering .....	27
3.6.2 Forutsetninger for horisontal integrering.....	29
3.7 Oppsummering .....	32
<b>4.0 Metode og metodiske overveielser</b> .....	33
4.1 Forskningsdesign.....	33
4.1.1 Kvalitativ eller kvantitativ metode .....	33
4.1.2 Utarbeidelse av spørreskjemaet .....	35
4.1.3 Utvalg.....	37
4.2 Validitet .....	38
4.2.1 Begrepsvaliditet.....	38
4.2.2 Indre validitet.....	39
4.2.3 Ytre validitet og generaliserbarhet.....	40
4.3 Reliabilitet.....	42

4.3.1 Nøyaktighet/ekvivalens .....	43
4.3.2 Konsistens/vurderer-reliabilitet .....	43
4.3.3 Stabilitet.....	43
4.4 Behandling og analyse av data.....	44
4.5 Forskningsetiske vurderinger.....	46
<b>5.0 Resultater og analyse.....</b>	<b>49</b>
5.1 Demografiske kjennetegn ved respondentene.....	49
5.2 To NAV-kontor av ulik størrelse sett opp mot hverandre .....	50
5.2.1 Hierarkisk kulturtype .....	52
5.2.2 Adhokratisk kulturtype .....	53
5.2.3 Klan-kulturtype.....	55
5.2.4 Marked-kulturtype .....	56
5.3 Avdelingenes kulturprofiler sammenlignet .....	57
5.3.1 Forskjeller mellom avdelingene i NAV Stor.....	57
5.3.2 Forskjeller mellom avdelingene i NAV Medium .....	59
5.4 Variasjoner i svarfordeling innenfor avdelingene .....	60
5.4.1 Variasjoner i svarfordeling innen hver avdeling i NAV Stor .....	60
5.4.2 Variasjoner i svarfordeling innen hver avdeling i NAV Medium .....	62
5.5 Kulturmønstrene for de øvrige demografiske kjennetegnene .....	63
5.6 Oppsummering .....	65
<b>6.0 Drøfting av resultater .....</b>	<b>66</b>
6.1 Hva betyr de ulike kulturtypene for organisasjonen og samarbeidet? .....	67
6.2 Hvilken betydning har forskjeller mellom avdelinger for internt samarbeid? .....	68
6.3 Forskjeller innenfor samme avdeling. Hvilken betydning har det? .....	70
6.4 Funn mellom kontorene. Grunnlag for en vellykket sammenslåing? .....	72
6.5 Oppsummering .....	74
<b>7.0 Avslutning .....</b>	<b>77</b>
<b>Referanseliste .....</b>	<b>81</b>



### **Oversikt over figurer og tabeller:**

Figur 2-1: Arbeids- og velferdsetatens organisasjonskart	side 11
Figur 3-1: Rammeverket for konkurrerende verdier	side 25
Figur 3-2: Former for integrering	side 28
Figur 4-1: Operasjonalisering av begrepet organisasjonskultur	side 39
Figur 5-1: Sammenligning av NAV Stor og NAV Medium	side 51
Figur 5-2: Indikatorene til hierarkisk kulturtype	side 52
Figur 5-3: Indikatorene til adhokratisk kulturtype	side 54
Figur 5-4: Indikatorene til klan-kulturtype	side 55
Figur 5-5: Indikatorene til marked-kulturtype	side 56
Figur 5-6: Sammenligning av avdelinger ved NAV Stor	side 57
Figur 5-7: Sammenligning av avdelinger ved NAV Medium	side 59
Tabell 5-1: Demografiske kjennetegn ved respondentene	side 50
Tabell 5-2: Variasjoner i avdelingene ved NAV Stor	side 60
Tabell 5-3: Variasjoner i avdelingene ved NAV Medium	side 62

### **Vedlegg:**

- Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD
- Vedlegg 2: Distribusjonsmail og påminnelsemail
- Vedlegg 3: Spørreundersøkelsen
- Vedlegg 4: Funn fra studien

## 1.0 Innledning

Organisasjoner er komplekse og sammensatte, og består av mange prosesser samtidig med mål om å oppnå best organisatorisk ytelse. Det finnes flere organisasjonsteoretiske perspektiver å se og forstå organisasjoner gjennom. Det kulturelle perspektivet er et av dem. Tradisjonelt sett, har ikke dette perspektivet blitt tillagt særlig stor vekt i vurderingen av organisasjoner og organisatorisk ytelse, men siden 1980-tallet har temaet fått stadig økt fokus og er i dag anerkjent som en viktig del av den helhetlige organisasjonen (Cameron og Quinn, 2013). Organisasjoner består av mennesker og menneskelige relasjoner. Disse menneskene skal produsere tjenester eller produkter, de skal samarbeide med ledere, hverandre og med eksterne samarbeidspartnere. Å forstå organisasjoner gjennom et kulturelt perspektiv er viktig i blant annet ledelse av endringsprosesser, for å forstå samarbeidsutfordringer, ansattes motstand mot forandring og organisasjonens effektivitet (Lok & Crawford, 1999; Alharbi, Ekman, Olsson, Dudas og Carlstrøm, 2012; Berson, Oreg & Dvir, 2008; Sharma, 2017).

NAV er en offentlig organisasjon som, likt mange andre offentlige instanser/organisasjoner, er i stadig endring og må tilpasse seg samfunnsendringer, politiske vedtak og endrede brukerbehov. Det blir stilt store krav til både effektivitet og samarbeid for å oppnå NAV-reformens mål. Det er høyt arbeidspress og mange forskjellige arbeidsområder og oppgaver som krever samarbeid, effektivitet og gode omstillingsevner. Et dårlig arbeidsmiljø kan føre til lavere grad av motivasjon og produktivitet blant de ansatte, dårligere brukertilfredshet og økt sannsynlighet for sykefravær (Ingelsrud og Salomon, 2018). Ved å ha kjennskap til organisasjonskulturen i NAV-kontoret kan man i større grad få innsikt i hvorfor menneskene i organisasjonen handler som de gjør, hvorfor det oppstår problemer og hvorfor noen prosesser går bra og andre ikke, for derigjennom få muligheten til å styre organisasjonen i retning av en mer fruktbar kultur tilpasset NAV sine krav, både internt og eksternt.

På bakgrunn av dette har jeg i denne studien som formål å kartlegge organisasjonskulturen i to NAV-kontor som står ovenfor en sammenslåing. Jeg drøfter funnene opp mot hvilke muligheter og utfordringer de kulturelle mønstrene kan gi for samarbeidet internt i organisasjonene, så vel som i den kommende sammenslåingen. NAV-kontorene er av ulik størrelse, og jeg ser også på hvilke forskjeller og likheter som finnes i organisasjonskulturen basert på størrelsen på kontorene.

## 1.1 Bakgrunn

Offentlig sektor har gjennom de siste tiårene gjennomgått flere store organisatoriske endringer (Endresen, 2014, s. 251). NAV-reformen er en av de største organisatoriske reformene i Norge, der hensikten var å skape mer samordnede tjenester innen velferdsforvaltningen. Tre selvstendige instanser/tjenesteområder med til sammen 16 000 ansatte, ble sammenslått til en ny integrert forvaltning (Andreassen og Aars, 2015). De statlige etatene, arbeidsmarkedsetaten (Aetat) og trygdeetaten, samt den kommunale sosialtjenesten dannet Den nye arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV). Stortingsproposisjon Nr 46 (2004-2005) viser til at den nye forvaltningen skal ha fokus på brukerens helhetlige situasjon og deres totale bistandsbehov og redegjør for følgende mål for den organisatoriske reformen:

- å få flere i arbeid og aktivitet og færre på stønad
- å få til bedre og mer samordnede tjenester til brukerne
- å utvikle en mer effektiv velferdsforvaltning

Slike organisatoriske reformer kommer ikke uten utfordringer og konsekvenser. Både arbeidsmiljø og tillit blir utfordret, samt at økt arbeidsmengde og stressreaksjoner ofte er noen av følgene etter slike store organisatoriske endringer (Endresen, 2014).

NAV stod ovenfor flere utfordringer etter sammenslåingen, der tre etater nå skulle bli én. Mange av de ansatte i NAV følte at deres profesjonsidentitet ble utfordret. Flere opplevde frustrasjon og urettferdighet omkring ulike arbeidsbetingelser mellom kommunalt og statlig ansatte som gjennomførte samme typer oppgaver. Saksbehandlingstiden og arbeidsmengden økte og ansatte hadde ikke tid til å gi den tette oppfølgingen brukerne trengte. Brukertilfredsheten og den generelle effektiviteten i kontorene var lavere enn før reformen (Andreassen og Aars, 2015). I en tilsynsrapport gjennomført av Arbeidstilsynet ved 25 enheter i NAV den 12.06.2009, ble det funnet forhold som ble vurdert som brudd på arbeidsmiljøloven. Disse forholdene gjaldt blant annet svært stor arbeidsbelastning og manglende medvirkning som kunne være helsebelastende (Grimsmo, 2009). Som oppfølging av denne tilsynsrapporten ble det i desember 2009 gjennomført en arbeidsmiljøundersøkelse i NAV. I den undersøkelsen ble det konkludert med at mange NAV-ansatte opplevde å være under høyt arbeidspress, samt at omstillingsprosessene og omorganiseringene opplevdes belastende for helsen (Grimsmo, 2009).

Midt oppi alt dette skulle hvert enkelt NAV-kontor skape integrerte tjenester og NAV skulle fremstå som en ny, helhetlig organisasjon. De ansatte skulle få en fellesskapsfølelse på tvers av tidligere institusjonslinjer. Det var utarbeidet felles mål for de ansatte, en felles visjon og felles verdier som var tenkt å skape en felles bevissthet omkring formålet og legge grunnlaget for en ny virksomhetskultur (Andreassen og Aars, 2015, s. 49). De tre etatene skulle sammen danne en ny enhetlig organisasjonskultur som ett NAV. Det var, både før og under sammenslåingen, stor bevissthet omkring at de tre etatene hadde ulike kulturer, og felles kulturbygging ble fremhevet som et viktig redskap for å få til en velfungerende organisasjon (Andreassen og Aars, 2015). Dette elementet går imidlertid bare inn i rekken av svært mange andre elementer som måtte på plass i den nye virksomheten.

Presset omkring synkende brukertilfredshet, lang saksbehandlingstid og lavere kvalitet i oppfølgingen av brukerne medførte et fokus på strukturelle endringer som kunne føre til rask forbedring, slikt som spesialiseringer, saksbehandlingsfokus og kontroll av mål og resultater. Organisasjonskultur er mindre synlig og håndgripelig enn formelle strukturer, der mye av det som skjer i kulturen er utalte regler, normer og underliggende verdier. Det er «sånn vi gjør det her hos oss» uten at man konkret kan sette fingeren på hvorfor. For å forstå organisasjoner må man, i tillegg til å vurdere de formelle strukturene slikt som mål, strategier og organisering, også forsøke å forstå de uformelle strukturene i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Kulturer kan bidra til at formelle styringsmekanismer ikke får ønsket effekt og medlemmer av kulturer kan sette seg opp mot ledelse, uttrykke motstand og sabotere endring (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Forskjellige organisasjonskulturer mellom sammenslåtte etater har blitt identifisert som et nøkkelement i om sammenslåingen blir en suksess eller ikke (Lodorfos og Boateng, 2006; Schraeder og Self, 2003). Flere andre studier fremhever organisasjonskultur som en viktig påvirkning på endringsprosesser (Iljins, Skvarciany og Gaile-Sarkane, 2015; Danişman, 2010; Alharbi et al., 2012). Mange av utfordringene NAV møtte på i oppstarten kan tenkes å ha grobunn i en organisasjon som ikke bare var forvirret på grunn av nye lokaler, arbeidsoppgaver og mål, men også der kulturelle forskjeller medførte motstand, sorgreaksjoner, manglende motivasjon, utrygghet og mistillit (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Sharma (2017) fant en klar sammenheng mellom organisasjonskulturens verdier og ansattes tilfredshet i jobben. Hun fant at verdier slik som rettferdighet, utviklingsmuligheter, entusiasme

og at organisasjonen har et godt rykte påvirker jobbtilfredsheten i positiv retning, mens intern konkurranse hadde negativ påvirkning på jobbtilfredsheten. Som en ettervirkning av NAV-reformen, var det mange som sluttet i jobben sin i NAV. Dette kan være forklart i både endrede arbeidsoppgaver og andre strukturelle endringer, men det kan også forklares i en oppbrutt og uavklart organisasjonskultur. Landekić, Šporčić, Martinić og Bakarić (2015) fant i sin studie at en kultur preget av samhold, ansattes medvirkning og teamarbeid medfører både lavere grad av psykisk belastning i jobben og høyere grad av individuell effektivitet.

Arbeidsmiljøundersøkelsen som ble gjennomført i NAV våren 2018 viste at arbeidsbelastning, arbeidspress og manglende egenkontroll og medvirkning fortsatt er de største utfordringene i arbeidsmiljøet i NAV (Ingelsrud og Salomon, 2018, s. 5). Videre så de på sammenhengen mellom sykefravær og arbeidsmiljø, på oppdrag gitt fra Sentralt Arbeidsmiljøutvalg (AMU) i NAV. De fant at verdi- og prioriteringskonflikter og høyt arbeidspress har sammenheng med sykefravær i form av egenmeldingsdager og jobbrelatert sykdom (Ingelsrud og Salomon, 2018).

## **1.2 Hvordan jobbes det med arbeidsmiljø og organisasjonskultur i NAV?**

Arbeidsmiljøundersøkelsene i NAV gjennomføres årlig og tar utgangspunkt i arbeidsmiljølovens krav om «(...) en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger (...)» (Arbeidsmiljøloven, 2006, §1-1). De har et spesielt fokus på de organisatoriske forholdene i jobben, og det kartlegges i henhold til belastningsfaktorer som kan føre til uhelse, samt mestringsfaktorer som kan virke støttende og helsefremmende. Spørsmålene som kartlegger belastningsfaktorene omhandler i hvilken grad de ansatte opplever mestring av arbeidsoppgaver, arbeidsbelastning, grad av rollekonflikter og interne konflikter, samt vold og trusler. Spørsmålene som kartlegger mestringsfaktorene omhandler medvirkning og kontroll over egen arbeidssituasjon, god organisering av arbeidet, støtte fra ledelse og medarbeidere, opplæring og i hvilken grad de ansatte får brukt sin kompetanse (Ingelsrud og Salomon, 2018; Grimsmo, 2009).

Disse arbeidsmiljøundersøkelsene setter fokuset på det psykososiale arbeidsmiljøet som kan defineres som «kvaliteten på det sosiale og følelsesmessige samspillet mellom medlemmene i organisasjonen» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 363). Det psykososiale arbeidsmiljøet, eller organisasjonsklimaet, er enklere å måle og observere fordi det handler om hvordan kulturen kommer til uttrykk i organisasjonen. For å oppdage og forstå organisasjonens kultur, som er

årsaken til disse manifestasjonene i organisasjonsklimaet, må man gå dypere inn og studere de underliggende verdiene, normene, virkelighetsforståelsene og grunnleggende antakelsene som etterleveres i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Arbeids- og velferdsdirektoratet og KS (2017) har utarbeidet en sjekklister for gode prosesser ved sammenslåing av NAV-kontor ved de pågående kommunesammenslåingene. Kultur er et av seks punkter som er viktig i dette arbeidet. Fokuset ligger på lederens ansvar for å bygge en felles kultur, og at medvirkning av ansatte anses å være kritisk i slik kulturbygging. Det vises til kommunesektorens «Guide til god ledelse» og «Ledelsesplattformen i NAV». Innledningsvis blir det imidlertid understreket at listen er et eksempel på *hva* som bør gjøres, ikke *hvordan*, og at dette må vurderes lokalt. «Guiden til god ledelse i kommunesektoren» utdyper i større grad kulturbegrepet og bidrar til god refleksjon omkring leders påvirkning på organisasjonens kultur (Kommunesektorens organisasjon, 2018). I 2016 ble Program for utvikling av lederskap og samhandling i NAV (PULS) påstartet. Målet med PULS var å bidra til å styrke lederskapet i NAV slik at ledere kan iverksette hensiktsmessige handlinger i egen enhet for å jobbe for sentrale mål og strategier (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2017, s. 79). PULS bestod av flere temaer som lederne skulle gjennom, hvorav Ett NAV og kultur var et av temaene. Dette medførte et fokus på kultur, men det er uklart i hvilken grad denne delen ble fulgt opp av hvert kontor. Hovedfokuset var på lederutvikling, og det er ukjent hvor mye av innholdet i dette lederutviklingsprogrammet som omhandler organisasjonskultur, viktigheten av det og hvordan jobbe med temaet. Jeg har ikke lyktes med å finne noen konkrete føringer eller verktøy presentert fra sentralt hold i NAV til *hvordan* man kan jobbe for å styrke/endre organisasjonskulturen.

Det finnes arbeidsmiljøundersøkelser som konkluderer med de samme utfordringene gang på gang uten at det fremgår konkrete handlingsplaner for å gjøre noe med problemene. Dette kan tyde på at NAV har hatt, og fremdeles har, et manglende fokus på organisasjonskulturens påvirkning på effektivitet, jobbtilfredshet, endringsprosesser, sykefravær og samarbeid.

### **1.3 Organisasjonskultur og samarbeid i NAV**

Hvis vi nå går tilbake til NAV-reformens mål om mer helhetlige og samordnede tjenester, har organisasjonskultur vist å være et viktig aspekt å vurdere. Et kulturelt perspektiv på organisasjoner er viktig for å forstå hvordan de organisasjonsinterne relasjonene opprettes og

oppretholdes. Dette perspektivet er også derfor relevant for å forstå etableringen og utviklingen av det interne tverrfaglige samarbeidet i organisasjonen, og, som Endresen (2014) poengterer, kanskje spesielt innenfor nyopprettede organisasjoner.

Organisasjonskultur i form av subkulturer kan slå negativt ut og virke hemmende for samarbeidet internt ved at det kan bli brudd i kommunikasjonsflyt som medfører dobbeltarbeid og gråsoner, det kan utvikles et sektorforsvar innen hver subkultur som avviser andre argumenter, samt andre koordineringsutfordringer (Jacobsen, 2004; Løvås og Løvås, 2004). Organisasjonskultur henger derfor tett sammen med samarbeid. Både en helhetlig organisasjonskultur og et godt internt samarbeid er viktig for å unngå fragmenterte tjenester, som nettopp var en av bakgrunnene for NAV-reformen.

Tidligere studier av organisasjonskultur i NAV har hatt et spesielt fokus på forskjellene mellom stat og kommune, samt de tidligere etatsgrenser; sosialtjenesten, trygdeetaten og Aetat (Høines, 2017; Innjord og Kjæmpenes, 2008; Aamot og Haugen, 2011; Johnsen, 2008). Målet har vært å se om det fortsatt er forskjeller i organisasjonskulturen basert på tidligere etatsgrenser eller om kontorene har oppnådd målet om å skape en ny, helhetlig NAV-kultur. Masteroppgaven skrevet av Aamot og Haugen (2011) undersøkte hvordan ulike organisasjonskulturer kan påvirke samarbeidet mellom etatene ved et NAV-kontor av stor størrelse. De fant flest ulikheter mellom Aetat og Trygdeetaten, samt at sosialtjenesten følte utfordringer med å bli en integrert del av NAV.

En annen masterstudie som har tatt for seg organisasjonskultur i NAV er skrevet av Høines (2017). Han undersøkte også forskjeller mellom de ulike institusjonslinjene: Aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten. Han fant forskjeller i kulturmønsteret mellom alle de tidligere etatene, samt at de ansatte som kom fra den tidligere sosialtjenesten ønsket en betydelig forandring av dagens organisasjonskultur. Han fant også at de som ble ansatt etter NAV-reformen hadde en kulturprofil som samsvarte godt med den helhetlige kulturprofilen til kontorene, noe han tolket dithen at det kan være etablert en ny kultur som har elementer fra alle de tidligere etatene.

Studier som er gjort av hvordan det er jobbet for å skape felles kultur viser at det har vært arrangert felles turer og sammenkomster, og det har blitt konkludert med at de ansatte opplever å ha fått lite ut av disse aktivitetene. De mente det måtte tid og samarbeid til for å bygge denne nye kulturen (Johnsen, 2008; Aamot og Haugen, 2011).

NAV har blitt kritisert for at de har tatt for lett på kultur og undervurdert hvor vanskelig det faktisk er å bygge en felles kultur og få til kulturendringer (Fjeldstad, 2010). Det er en omfattende og ofte tidkrevende prosess som krever at man kartlegger den eksisterende kulturen og identifiserer utfordringene og mulighetene som ligger i det kulturelle mønsteret. Man må evne å få tak i de underliggende antakelsene, verdiene og normene som ligger i kulturen, for deretter å iverksette tiltak på de rette stedene (Schein, 2004; Cameron og Quinn, 2013).

#### **1.4 Problemstilling og avgrensning**

Som det fremkommer over, har organisasjonskultur i NAV blitt omtalt som et viktig aspekt både før og under sammenslåing av NAV-kontor. Det er imidlertid ikke noen kjente verktøy eller veiledere som tilbys for faktisk å kunne jobbe med organisasjonskulturen. Arbeidsmiljøundersøkelsene omhandler det som kan sies å være organisasjonskulturens uttrykk, og konkluderer med de samme utfordringene år etter år. Dette gir indikasjoner på at kultur har blitt anerkjent som en viktig faktor å vurdere, men at det ikke har blitt utdypet i tilstrekkelig grad til at lederne av kontorene får kompetanse på *hvordan* de kan ta grep for eventuelt å endre organisasjonskulturen.

Det kan derfor foreligge et behov for å kartlegge organisasjonskultur og deretter analysere mønstrene opp mot ønsket mål for organisasjonen. Basert på formålet med NAV-reformen om mer helhetlig og samordnede tjenester, samt evalueringen av NAV-reformen som trekker frem at det per 2015 fortsatt er opplevelser av at tjenestene er fragmenterte, vil jeg undersøke organisasjonskulturen i to *NAV-kontor som er av ulik størrelse* og deretter drøfte betydningen de kulturelle mønstrene kan få for internt samarbeid i NAV. *Internt samarbeid* omtaler det samarbeidet som foregår i team og mellom team innenfor samme organisasjon (Ødegård, 2009, s. 55). Slike team kan være med utgangspunkt i avdelinger eller andre spesialiseringer på tvers basert på for eksempel tema. Slik temabasert oppdeling i avdelinger forekommer i NAV, for eksempel unge brukere, sykefraværsoppfølging, sosialfaglig oppfølging. En del NAV-kontor deler også opp etter hvilket behov for oppfølging brukeren har. Teamene blir ofte satt sammen av profesjonelle med ulik utdannings- og fagbakgrunn. Samarbeidet foregår derfor på tvers av og på tross av svært ulik utdanningsbakgrunn, faglig ståsted og kompetanse. Dette gjelder også de to NAV-kontorene denne studien omfatter. Se beskrivelse av organiseringen i kontorene i kapittel 2.



I forlengelse av mitt ønske om å studere to NAV-kontor av ulik størrelse, valgte jeg to kontor som står overfor en sammenslåing i 2019. Dette tilfører enda et interessant aspekt i analysene. Derfor vil jeg også analysere og drøfte funnene opp mot muligheter og utfordringer organisasjonskultur kan gi for en vellykket sammenslåingsprosess. På bakgrunn av dette har jeg formulert følgende problemstilling:

**«På hvilken måte kan organisasjonskultur fremme og hemme internt samarbeid og en sammenslåing av to NAV-kontor av ulik størrelse?»**

Jeg ønsker videre å undersøke om mønstrene er forskjellige basert på størrelsen på kontorene. NAV står nå overfor en regionaliseringsprosess og kommunesammenslåinger der det langsiktige målet er å redusere antall NAV-kontorer fra over 400 til 200. Målet med dette er at NAV-kontorene skal bli større og mer robuste. Organisasjonskultur i små og store organisasjoner har gjennom forskning vist seg å være vesentlig forskjellig fra hverandre (Dobre, 2016). Funnene i AFI-rapport 2007:4 viser at omstillingsprosessen fra tre etater til NAV hadde gått enklere og raskere i små kontorer enn i store (Andreassen, Drange, Thune og Monkerud, 2007, s.81). AFI-rapport 13/2014 konkluderte med at små kontorer gjør det bedre på alle de undersøkte områdene enn store kontorer (Fossestøl, Breit og Borg, 2014). Dette gjør det interessant å undersøke kulturen og sammenligne de to kontorene.

Med utgangspunkt i dette har jeg følgende hypotese:

**Hypotese 1:** Det er forskjeller i organisasjonskulturen mellom det store og det mindre NAV-kontoret.

Jeg ønsker med denne studien å fange opp ansattes forskjellige opplevelser av organisasjonskulturen ved de to NAV-kontorene, både mellom kontorene og internt i hvert kontor. For å undersøke forskjellene internt har jeg fokusert spesielt på forskjeller mellom avdelinger, da oppdelingen i subkulturer ofte oppstår ut fra arbeidsinndeling eller avdelingsinndeling (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Er organisasjonskulturen preget av helhet og konsensus eller oppfattes den som delt? Med utgangspunkt i dette, har jeg følgende hypotese:

**Hypotese 2:** Det er forskjeller i kulturmønstrene mellom avdelingene i NAV-kontorene.

For å besvare problemstillingen min bruker jeg et spørreskjema som er utviklet med utgangspunkt i rammeverket for konkurrerende verdier (The Competing Values Framework) for å måle organisasjonskulturen i de to deltakende NAV-kontor. Med dette utgangspunktet blir kulturen sortert i fire kulturtyper ved at det stilles 13 spørsmål tilhørende hver kulturtype, og det gis dermed en oversikt over verdier og underliggende antakelser som ligger i kulturen. Dette danner kontorenes og avdelingenes kulturprofil. Deretter drøfter jeg resultatene opp mot hvordan organisasjonskulturen i disse to NAV-kontorene legger til rette for internt tverrfaglig samarbeid, samt hvilke utfordringer og muligheter som ligger i det kulturelle mønsteret for å lykkes med sammenslåingen av kontorene.

## **1.5 Oppgavens oppbygning**

Masteroppgaven har videre seks kapitler. I kapittel 2 redegjør jeg mer grundig for NAV-reformen og organisasjonen NAV. I kapittel 3 gjennomgår jeg det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Her vil jeg først redegjøre for fire organisasjonsteoretiske perspektiver, deretter går jeg i dybden på hva organisasjonskultur er og presenterer tre perspektiver, samt en teoretisk rammemodell for å forstå organisasjonskultur. Videre presenteres det teoretiske utgangspunktet for å forstå integrering og samarbeidets kompleksitet. I kapittel 4 presenteres studiens design og metode. Der redegjør jeg grundig for de metodiske overveiningene jeg har gjort.

Videre i kapittel 5 gjennomgås studiens funn. I første del gjennomgås og sammenlignes NAV-kontorene kulturprofiler. Deretter redegjør jeg for de interne kulturelle mønstrene på hvert av de to undersøkte NAV-kontorene, og sammenligner avdelingene. Funnene presenteres i form av tabeller, tekst og figurer. I kapittel 6 drøfter jeg funnene opp mot samarbeid. Funnene drøftes innenfor fire kulturtyper (hierarki, klan, adhokrati og marked), og gjennomgås først på generelt grunnlag. Deretter drøftes funnene for internt samarbeid ved å se på 1) forskjeller mellom avdelinger og 2) forskjeller innenfor avdelingene, og forutsetninger for en vellykket sammenslåing ved å se på 3) forskjellene mellom kontorene. Oppgaven avsluttes med en oppsummering opp mot problemstillingen min, samt noen refleksjoner om studien og veien videre.

## 2.0 NAV-reformen

Som nevnt i innledningen er NAV, eller arbeids- og velferdsforvaltningen, en landsomfattende offentlig virksomhet som er et resultat av en sammenslåing av to statlige etater, Arbeidsmarkedsetaten (Aetat) og Trygdeetaten, samt det kommunale Sosialkontoret. Sammenslåingen og opprettelsen av NAV ble vedtatt av Stortinget i mai 2005, og iverksatt i juni 2006. Organiseringen av etaten gikk over flere år, og det siste NAV-kontoret ble opprettet i 2011 (Andreassen og Aars, 2015). Det var da opprettet 457 NAV-kontorer i Norge.

Bakgrunnen for reformen var todelt. For det første var det alt for mange personer i yrkesaktiv alder som stod utenfor arbeidslivet og det var behov for å se på andre måter å øke inkluderingen i arbeidslivet. For det andre ble tjenestene oppfattet som fragmenterte og ga ikke den helhetlige oppfølgingen brukeren trengte (Arbeids- og sosialdepartementet, 2016). Det var svært ofte at sosialtjenesten hadde oppfølging av den samme brukeren som trygdekontoret og/eller Aetat, og brukerne ble i mange tilfeller «kasteballer» mellom instansene og fikk mange personer å forholde seg til.

Aetat hadde ansvar for organiseringen av arbeidsrettet oppfølging, arbeidsledighetstrygd og arbeidsmarkedstiltak, trygdeetaten hadde ansvar for organisering og vurdering av trygdeytelser og sosialkontoret hadde ansvar for forvaltningen av sosialhjelp og helhetlig oppfølging etter Lov om sosiale tjenester. NAV har nå ansvaret for alle de tre tidligere instansers arbeidsoppgaver, og er følgelig en etat bestående av svært varierte ansvarsområder.

### 2.1 Samfunnsoppdrag, verdier og visjon

NAV sitt samfunnsoppdrag er å bidra til at flere kommer i jobb og færre som mottar stønad og ytelse. Organisasjonens mål er flere i arbeid, bedre brukermøter og økt kompetanse. NAVs visjon er «Vi gir mennesker muligheter» og de uttrykte verdiene er «Tydelig, tilstede og løsningsdyktig» ([www.nav.no](http://www.nav.no)).

NAV har ca 19.000 medarbeidere, hvorav ca 14.000 er statlige ansatte og 5.000 er kommunalt ansatte. NAV forvalter om lag en tredjedel av statsbudsjettet og yter tjenester til cirka 2,8 millioner mennesker årlig med 60 ulike tjenester og ytelser, slik som fødselspenger, barnetrygd, sykepenger, arbeidsavklaringspenger, dagpenger, kontantstøtte m.m. ([www.nav.no](http://www.nav.no)). De fleste nordmenn kommer i kontakt med NAV på et tidspunkt i livet, dette kan være ved

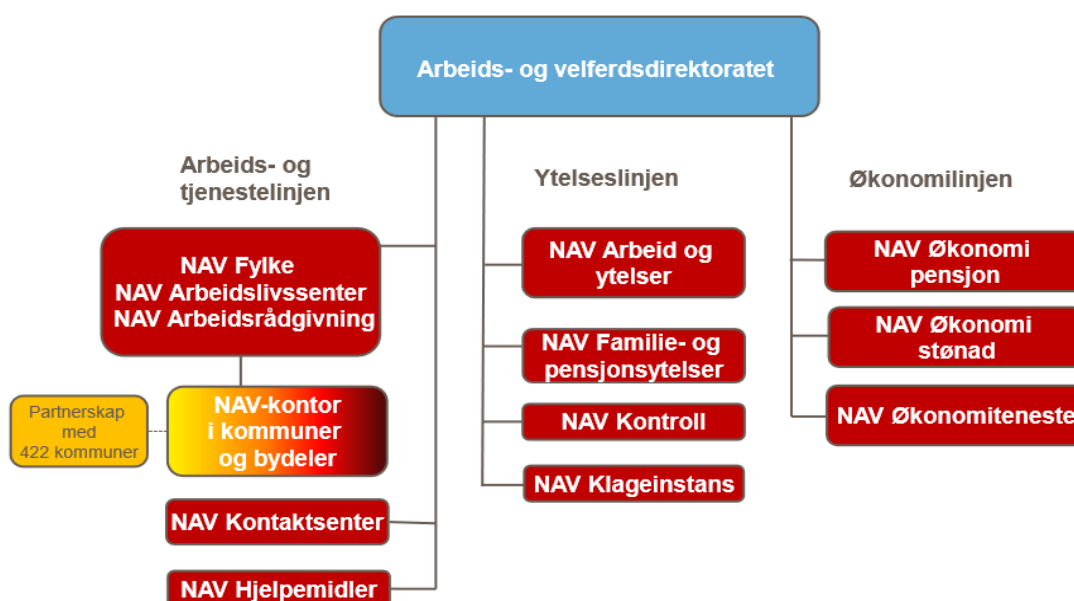
fødselspermisjoner, mottak av barnetrygd, ved kortvarig eller lengre sykdom eller mottak av alderspensjon. Dette innebærer at en «NAV-bruker» ikke er en spesiell gruppe mennesker, det er alle Norges innbyggere.

## 2.2 Organiseringen av NAV

NAV er et partnerskap mellom kommune og stat der hvert NAV-kontor må forholde seg til to eiere. Kommune og stat har et selvstendig ansvar for tjenestene som gis i de lokale NAV-kontorene, men har et felles ansvar for å samarbeid og skape helhetlige tjenester til brukerne (Andreassen og Aars, 2015). Det er opp til hvert enkelt NAV-kontor og kommune (partnerskapet) å bestemme hvilke kommunale tjenester som skal ligge til NAV kontoret, men gjennom Lov om sosiale tjenester i NAV er følgende tjenester et minimum: økonomisk sosialhjelp, kvalifiseringsprogrammet, generell råd og veiledning, økonomisk rådgivning, individuell plan og midlertidig husvære.

NAV er underlagt Arbeids- og velferdsdirektoratet som har det overordnede ansvaret for at NAV når de mål som settes og å omsette politiske føringer til handling. Direktoratet har også fagdirektorat for de kommunale tjenestene. Arbeids- og velferdsdirektoratet er underlagt Arbeids- og sosialdepartementet. NAV er organisert i en arbeids- og tjenestelinje, en økonomilinjje og en ytelseslinje (se figur 2-1).

Figur 2-1. Arbeids- og velferdsforvaltningens organisasjonskart. Hentet fra [www.nav.no](http://www.nav.no)



## **Organisering av det lokale NAV-kontoret**

De lokale NAV-kontorene har ansvaret for å operasjonalisere NAV reformens mål, og står fritt i å bestemme sin egen interne organisering og oppgaveløsning. Andreassen (2008) redegjør i AFI-notat 10/2008 for hvordan noen lokale NAV kontor er organisert for best å jobbe opp mot målet om helhetlig og samordnet tjenesteyting. Hun trekker frem to ytterpunkt for organisatoriske valg i det lokale NAV kontoret, og kaller det ene ytterpunktet for en tverrfaglig samarbeidsmodell og det andre ytterpunktet kaller hun for en radikal generalistmodell. Den tverrfaglige samarbeidsmodellen beskrives som de tilfellene der medarbeiderne i stor grad har beholdt de oppgavene de hadde før sammenslåingen. Det vil da kunne betegnes som spesialiserte avdelinger som skal samarbeide på tvers av tidligere etatsgrenser. En radikal generalistmodell beskriver hun som de tilfellene NAV kontoret har valgt at medarbeiderne skal jobbe med alle oppgaver og alle typer saker som tidligere var fordelt på Aetat, trygdeetat og sosialkontor. Tanken bak en slik organisering er at brukeren skal ha én veileder som følger vedkommende gjennom alle tjenestene, og gjennom dette at det ikke lenger er behov for koordinering av tjenestene.

## **Organiseringen av de to undersøkte NAV-kontorene**

Nedenfor gir jeg en kort beskrivelse av hvordan de to undersøkte NAV-kontorene har valgt å organisere seg i avdelinger og oppgavefordeling.

### ***Det store NAV-kontoret***

Kontoret har omkring 90 ansatte som er organisert i seks avdelinger.

Avdeling 1 består av 19 ansatte. Avdelingen har ansvar for saksbehandling og arbeidsrettet oppfølging av brukere med behov for tett, individuell oppfølging.

Avdeling 2 består av omkring 7 ansatte. Avdelingen organiserer kontorets markedsarbeid, samt at prosjekter ligger her.

Avdeling 3 består av 14 ansatte som jobber med brukere som ikke skal ha arbeidsrettet oppfølging fra NAV (uføre og varig på sosialhjelp).

Avdeling 4 består av 17 ansatte som har ansvar for oppfølging av brukere som er i behov av tett, individuell oppfølging som har/har hatt sykepenger og fremdeles er i behov av oppfølging av NAV.

Avdeling 5 består av omkring 21 ansatte. Denne avdelingen har ansvaret for saksbehandling og oppfølging av brukere som er vurdert å greie seg selv med litt bistand fra NAV.

Avdeling 6 består av 3 personer som jobber med HR, økonomi og annet administrativt.

### ***Det mindre NAV-kontoret***

Kontoret har omkring 45 ansatte som er organisert i tre avdelinger + en HR-ansvarlig.

Avdeling 1 består av 14 ansatte. Avdelingen har ansvar for oppfølging av brukere som er vurdert å greie seg selv med noe bistand fra NAV. Avdelingen jobber på tvers av fagområder i NAV, med mottaksarbeid, brukere som mottar dagpenger, tiltakspenger, sosialstønad, sykefraværsoppfølging og økonomirådgivning.

Avdeling 2 består av 16 ansatte. Avdelingen jobber med brukere som er i behov av tett, individuell oppfølging, samt dem som har blitt vurdert til å ha et varig behov for tilpasset innsats. I denne avdelingen ligger det hovedsakelig oppfølging og saksbehandling etter Lov om sosiale tjenester, prosjekter og annen oppfølging rettet mot brukere med behov for tett, individuell oppfølging. Denne avdelingen samhandler i stor grad på tvers av fagområder og avdelinger.

Avdeling 3 består av 14 ansatte (13 årsverk) og er delt inn i to grupper, der én ansattgruppe jobber med avklaring og oppfølging av brukere som søker/mottar arbeidsavklaringspenger og den andre ansattgruppen jobber med arbeidstreningstiltak for brukere som har utfordringer innen rus og psykisk helse.

## **2.3 NAV inn i en ny tid – mot 2020**

NAV må stadig forholde seg til større og mindre endringer. I tillegg til at det i dag pågår flere kommunesammenslåinger, som for mange kommuner medfører en større brukergruppe og mulige sammenslåinger av NAV-kontor, er det også besluttet en ny regional struktur for Arbeids- og tjenestelinja i NAV som medfører flere endringer for NAV-kontorene.

### **Regionalisering av Arbeids- og tjenestelinja i NAV**

Den 15. mars 2016 vedtok Arbeids- og velferdsdirektøren mandat for utredning av ny fremtidig regional struktur for Arbeids- og tjenestelinja i NAV. Bakgrunnen for denne utredningen er lagt i St.meld. 33 «NAV i en ny tid» der det tydelig fremgår et mål om færre, større og mer robuste NAV-kontor.

Det er besluttet å etablere 12 regioner med 12 regionkontor. Oppstarten av nye regioner startet i januar 2019, og innen 01.01.2020 er det tenkt at alle skal være etablerte (Høyenes, 2017). Denne prosessen betyr at de tidligere fylkeskontorene blir slått sammen til nye, større regionskontor som ligger lengre unna. Det blir ny regional ledelse, nye ansatte, det blir flyttet oppgaver som

tidligere har vært et ansvar for fylkesnivået ut til NAV-kontorene og det blir nye og andre spesialiseringer på NAV-kontoret (Thorsnes, 2017). Den største endringen vil nok allikevel bli å nå det langsiktige målet til regjeringen som er å redusere antall NAV-kontor fra omkring 457 i dag til 200 kontorer (Arbeids- og sosialdepartementet, 2016). Målet er å skape større og mer robuste NAV-kontorer og få en høyere grad av spesialisering for bedre å jobbe mot NAV sine mål. AFI-rapport 13/2014 konkluderer imidlertid med at små og mellomstore kontorer gjør det bedre enn de store kontorene både når det gjelder overgang til arbeid, samarbeid, brukertilfredshet og måloppnåelse (Fossestøl, Breit og Borg, 2014).

## 3.0 Teori

I dette kapitlet presenterer jeg det teoretiske grunnlaget for oppgaven min. For å belyse problemstillingen min som handler om hvordan organisasjonskultur kan påvirke internt samarbeid og en sammenslåingsprosess, ser jeg det som relevant å presentere både organisasjonskulturens forankring i organisasjonsteorien, gå i dybden på hva organisasjonskultur er, samt å redegjøre for det teoretiske utgangspunktet jeg har valgt for å beskrive samarbeid og samhandling.

Teorikapitlet er tredelt. Først presenterer jeg Bolman og Deal (2014) sine organisasjonsteoretiske perspektiver for å gi et bilde av organisasjoners kompleksitet. I del to, går jeg i dybden på hva organisasjonskultur består av og presenterer tre perspektiver. Disse perspektivene gir innsikt i organisasjonskulturens kompleksitet og at det ikke er statisk eller nødvendigvis felles for hele organisasjonen. I forlengingen av dette, redegjør jeg for organisasjonskulturens flere kulturer, altså subkulturer. Til sist i denne delen presenterer jeg det teoretiske rammeverket jeg har benyttet for å forstå organisasjonskultur. Del tre handler om det teoretiske utgangspunktet jeg har brukt for å beskrive samhandling. Jeg går nærmere inn på ulike former for integrering og jeg presenterer et temabasert rammeverk som er utviklet for å forstå samarbeidets kompleksitet.

### 3.1 Organisasjonsteoretiske perspektiver

*«En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål.»* (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 18)

Definisjonen over er kort, men legger vekt på flere ting; at en organisasjon består av relasjoner mellom mennesker og med omgivelser, at man ser det som nødvendig å løse oppgaver sammen for å nå felles mål i organisasjonen og at organisasjonen er utformet på en slik måte at man mest effektivt kan få løst oppgavene (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 19). I organisasjoner er det mange prosesser som skjer samtidig, og det finnes flere perspektiver å se og forstå organisatoriske prosesser gjennom. Bolman og Deal (2014) redegjør for fire ulike perspektiver/fortolkningsrammer som kan hjelpe med å forstå organisasjoners kompleksitet: det strukturelle perspektivet, det politiske perspektivet, human-resource perspektivet og det symbolske perspektivet.



### ***Det strukturelle perspektivet***

Det strukturelle perspektivet handler om hvordan organisasjonen strukturerer seg for å oppnå best ytelse. Dette perspektivet vektlegger en hierarkisk organisasjonsmodell, regler, retningslinjer og spesialiseringer. Man er opptatt av god planlegging, kontrollsystemer for å sikre måloppnåelse og hvordan roller og ansvar kan fordeles for å øke effektivitet (Bolman og Deal, 2014). Interne møtekart med fastsatt tid og sted, egne stillinger med samordningsansvar og prosjektgrupper er eksempler på midler som brukes for å sikre samhandling mellom de spesialiserte delene av organisasjonen.

### ***Det politiske perspektivet***

I det politiske perspektivet blir organisasjoner sett på som en inndeling av ulike koalisjoner som kjemper om hvem som skal få tilgang på knappe ressurser. Makt er den viktigste ressursen for å oppnå det som ønskes, og er, gjennom dette perspektivet, ikke ansett å være noe negativt (Bolman og Deal, 2014). Koalisjonsmedlemmene har vedvarende motsetninger i verdier, normer, grunnleggende antakelser og kunnskap, og det kan oppstå konflikt og maktkamper. Det gjennomføres forhandlinger med utgangspunkt i koalisjonenes egeninteresse. Et eksempel på dette kan være en organisasjon med flere forskjellige fagforeninger som alle kjemper om å få det beste for sine medlemmer. I de situasjoner der det er felles kultur og det er harmoni og enighet omkring verdier og grunnleggende antakelse, er den politiske aktiviteten ikke like synlig (Bolman og Deal, 2014).

### ***Human resource-perspektivet***

Human resource-perspektivet fokuserer på medlemmene i organisasjonen, og at de står i et gjensidig avhengighetsforhold der organisasjonen trenger menneskene og menneskene trenger organisasjonen (Bolman og Deal, 2014). I dette perspektivet blir de ansatte sett på som organisasjonens viktigste ressurs, fremfor brikker man flytter dit det passer. Man er opptatt av å ansette de rette personene og beholde dem i organisasjonen. At de ansatte er motiverte og får brukt sin kompetanse anses å være svært viktig, og det brukes lønn, anerkjennelse, ansvarsfordeling og opplæring som midler for å oppnå dette. Gode og konstruktive mellommenneskelige relasjoner er også en viktig del av dette perspektivet, da dette påvirker de ansattes tilfredshet og organisasjonens effektivitet.

### *Det symbolske perspektivet*

I det symbolske perspektivet fokuseres det på symbolenes betydning for medlemmene. Symboler slikt som historier, visjoner, ritualer og seremonier blir tillagt en mening som igjen skaper fellesskap, identitet og kultur (Bolman og Deal, 2014). Prosesser og handlinger blir oppfattet ulikt, og det er derfor ikke viktigst hva som skjer, men hva det betyr for menneskene. Organisasjonene er dynamiske og i stadig endring, med et underliggende mønster av symboler og mening. Dette perspektivet fokuserer på fellesskap og felles kultur for å oppnå suksess.

Vi observerer prosesser og gjør endringer ut fra hvilket perspektiv som legges på organisasjonen. Bolman og Deal (2014) poengterer viktigheten av å kunne bytte fortolkningsramme basert på hva som foregår i en organisasjon for å kunne gjøre helhetlige, gode vurderinger og endringer. Ledere som har inngående kjennskap til de fire perspektivene, rapporterer tilbake om betydelig positive effekter (Bolman og Deal 2014, s. 42).

Bolman og Deal (2014) likestiller det symbolske perspektivet med begrepet organisasjonskultur, eller det Jacobsen og Thorsvik (2013) kaller et kulturelt perspektiv på organisasjoner. Organisasjonskultur inneholder imidlertid ofte alle de overnevnte perspektivene. Det finnes kulturer preget av strenge regler, rutiner og spesialiserte avdelinger, kulturer der makt mellom profesjoner eller andre grupper oppstår og alt som foregår i det kulturelle perspektivet handler om mellommenneskelige relasjoner. Organisasjonskultur er derfor et fenomen som ikke alene kan sies å handle om symboler, men også både strukturelle, politiske og mellommenneskelige aspekt. Dette sammenfaller godt med den teoretiske modellen, Rammeverket for konkurrerende verdier, som jeg har valgt å benytte for å forstå og analysere organisasjonskultur (se delkapittel 3.5). Et kulturelt perspektiv på organisasjoner er viktig av mange årsaker, men er svært komplekst og ofte vanskelig å forstå og endre, nettopp fordi det handler om så mye mer enn bare symboler.

## **3.2 Hva er organisasjonskultur?**

**Kultur** blir av Schein definert som et mønster av felles grunnleggende antakelser en gruppe kommer frem til etter at de har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasninger og intern integrering. Disse løsningene blir betraktet av gruppen som gode nok, og blir deretter lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å tenke, føle og oppfatte når det gjelder disse problemene (Schein, 2004, s. 17).

**Organisasjonskultur** oppstår når medlemmene i en organisasjon samhandler med hverandre og omgivelsene, og utvikler sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger (Bang, 2011, s. 23). Denne definisjonen kaller Bang en oppsummering av flere ulike definisjoner. Han poengterer at kultur er noe som er delt mellom medlemmene i organisasjonen, og ikke noe som er spesielt for enkeltpersonen. Det er et produkt av samhandling mellom medlemmene i organisasjonen og med omgivelsene, samt at det kan eksistere flere sett med felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger i én organisasjon (Bang, 2011, s.23).

Med utgangspunkt i de overnevnte definisjonene presenteres organisasjonskulturens innhold og uttrykk. Kulturinnholdet er de verdier, tanker, meninger, normer og virkelighetsoppfatninger som finnes, mens kulturuttrykket er måten dette innholdet blir symbolisert og praktisert (slik Bolman og Deal sitt symbolske perspektiv beskriver) gjennom ritualer, seremonier, historier, handlingsmønstre og strukturer (Bang, 2011, s. 45).

### **3.2.1 Kulturinnhold**

Det er flere måter forskere beskriver innholdet i organisasjonskultur på, og ifølge Bang (2011, s.46) kan man identifisere fire kjerneelementer i organisasjonskultur; verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser. Bang (2011) argumenterer for at disse fire kjerneelementene har flere likehetstrekk, og at kultur kan defineres gjennom alle fire kjerneelementene.

#### **Verdier**

Kaufmann og Kaufmann (2015) fremhever verdier som et av de viktigste elementene i en organisasjonskultur. Verdier er relativt stabile grunnleggende prinsipper og overbevisninger som veileder oss i våre handlinger, holdninger og vurderinger (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 364).

Verdier har flere funksjoner (Bang, 2011, s. 50):

- Verdier fungerer som veiledende standarder for våre handlinger, vurderinger og holdninger.
- De virker retningsgivende for konfliktløsning og beslutninger ved at de kan fortelle oss hvilket alternativ vi skal velge når vi står ovenfor dilemmaer.
- Verdier fungerer også som motivasjon ved at vi oppnår den ønskede slutt-tilstanden som verdiene representerer.

- Å leve i tråd med verdiene vil kunne bidra til økt selvfølelse som igjen bidrar til styrket selvaktelse.

Organisasjoner har ofte både åpne og skjulte verdier. De åpne verdiene, det Bang (2011) kaller forfektete verdier, er det ofte stor enighet om og det er ønskelig å innfri de. Dette er de verdiene organisasjonen kommuniserer ut til medarbeiderne og til omgivelsene. For eksempel NAV sine åpne verdier som er «tydelig, tilstede og løsningsdyktig». De skjulte verdiene blir ikke snakket så mye om, men kan allikevel virke svært styrende på atferd. Bang kaller disse bruksverdiene - de verdiene som faktisk er styrende for vår atferd.

Som både Kaufmann og Kaufmann (2015) og Bang (2011) poengterer, er det ikke nødvendigvis samsvar mellom de forfektete (åpne) verdiene og bruksverdiene (skjulte verdier). For eksempel hvor viktig er det egentlig å være tilstede for brukeren i NAV fremfor hvor mange vedtak man kan produsere? Er det viktigere med tydelige vedtak eller vedtak som skrives profesjonelt og detaljert? Dette forholdet mellom forfektete verdier og bruksverdier kan være noe organisasjonens medlemmer ikke vil innrømme, og det kan derfor være vanskelig å kartlegge, gripe tak i og endre dem.

### ***Normer***

Som nevnt over vil det i grupper eller organisasjoner utvikles felles verdier, og det vil kunne oppstå normer eller regler for å beskytte disse verdiene (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.363). Normer er forventninger om hva som er akseptabel og uakseptabel oppførsel, og danner regler for atferd (Bang, 2011, s. 51). Normer kan være bevisste og ubevisst, og vil kunne medføre belønning eller sanksjoner dersom de ikke følges. Dette vil følgelig virke svært styrende på medlemmenes atferd. Normer er imidlertid ikke alltid felles og delt av en hel gruppe. Det vil kunne være personer eller grupper som avviker fra normen eller det vil kunne være ulike normer som gjelder for ulike personer basert på hvilken rolle en har i organisasjonen (Bang, 2011, s. 52). For eksempel vil det kunne være forskjell på forventet og akseptabel atferd mellom en ung, nyansatt og en eldre som har jobbet i organisasjonen lenge.

### ***Virkelighetsoppfatninger***

Virkelighetsoppfatninger er måten individet og kollektivet tolker det symbolske uttrykket i organisasjonen (Bang, 2011, s. 53). Det handler om hvordan medlemmene oppfatter virkeligheten og skaper mening omkring det dem erfarer. Virkelighetsoppfatninger styrer

hvordan situasjoner og hendelser blir forklart, hva som er sant og usant, hva som er betydningsfullt og hva som skal vektlegges. Så lenge gruppens medlemmer opplever virkelighetsoppfatningene som sanne og riktige stilles det få spørsmål omkring dem, og det er ikke viktig om de faktisk er sanne eller ikke (Bang, 2011, s. 54).

Virkelighetsoppfatninger utvikles gjennom at nyansatte observerer andre medlemmers atferd og hvilke konsekvenser denne atferden får. Man sosialiseres inn i en tenkemåte der det blir definert hva som skal vektlegges som årsaksforklaringer og hva som er betydningsfullt (Lauvås og Lauvås, 2004). Før sosialiseringen har ført til felles måter å se virkeligheten på, kan det oppstå misforståelser for nyansatte som tolker symbolene på en annen måte. Et eksempel kan være en nyansatt i NAV som jobber detaljert og grundig med saker hun får presentert, mens det i avdelingen snakkes om hvor treg hun er til å saksbehandle og at hun kanskje ikke passer til den jobben. Når hun lærer seg hva som vektlegges som viktig og betydningsfullt vil hun velge å jobbe annerledes, og både hun og de ansatte vil oppleve henne som mer passende for jobben.

### ***Grunnleggende antakelser***

Schein (2004) mener at grunnleggende antakelser er essensen i kultur (se hans definisjon av kultur ovenfor). Grunnleggende antakelser defineres som *lærte responser eller løsninger på en gruppes overlevelsesproblemer i sine eksterne omgivelser og på dens interne integrasjonsproblemer* (Schein, 2010 i Bang, 2011, s. 54). Det skilles mellom grunnleggende antakelser om hvordan arbeidet skal gjennomføres og vurderes (eksterne problemer) og antakelser om hvordan medlemmene skal samhandle med og forholde seg til hverandre (interne problemer) (Bang, 2011). Etter at vi har utviklet et integrert sett av grunnleggende antakelser er det svært vanskelig å endre dem. Ofte er de nesten ubevisste, med sterk påvirkning på medlemmenes atferd (Bang, 2011). Når en løsning på et problem gang på gang fungerer, vil det bli tatt for gitt i en gruppe at det er slik man skal gjøre det – det blir en sosial realitet (Bang, 2011, s. 54). Det er ikke åpent for diskusjon omkring disse grunnleggende antakelsene, og de personene som ikke har de samme grunnleggende antakelsene som resten av gruppen kan bli sett på som utenforstående og vil automatisk bli ekskludert (Schein, 2004).

### **3.2.2 Kulturuttrykk**

I den symbolske fortolkningsrammen (Bolman og Deal, 2014) fokuseres det på symboler som skaper fellesskap og kultur. Dette er, ifølge Bang (2011), organisasjonens kulturuttrykk. Symboler er en svært viktig del av hvordan organisasjonskultur oppstår, opprettholdes og

formidles. Nedenfor redegjøres det for flere av symbolene som finnes i organisasjoner og i samfunnet, og hvilken funksjon symbolene har.

*Myter, historier, helter og heltinner* er med på å formidle viktige verdier og normer i organisasjoner. Fortellinger om tidligere hendelser, ledere eller ansatte som har utmerket seg, kan formidle hva som verdsettes som viktig og bli sett som eksempler til etterfølge. Disse fortellingene er viktige i organisasjonen, da de etablerer og opprettholder tradisjoner, formidler verdier og visjoner, samt bygger felles identitet og lojalitet (Bolman og Deal 2014, s 290).

*Ritualer og seremonier* er symboler som kan virke både positivt og negativt på en organisasjon. Positive ritualer og seremonier, slikt som morgenkaffen og markeringer, er viktige symboler som formidler fellesskap og tilhørighet, og kan få nyansatte til å føle seg velkomne og som en del av fellesskapet. Ritualer og seremonier kan imidlertid også blokkere for nye ideer og tanker i en organisasjon ved at f.eks. klaging og syting utvikler seg til et ritual, slik at ny iver og kunnskap ikke får innpass og blir avvist (Bolman og Deal 2014). For å forhindre det negative er *humor, lek og metaforer* symboler som kan avhjelpe når en organisasjon har det tøft eller for å opprettholde «god stemning». Organisasjoner utvikler ofte sitt eget språk og sin egen form for humor. Humor kan også forminske maktforholdet mellom medlemmer i organisasjoner, og ansatte vil enklere kunne assosiere seg med en leder som bruker humor og lek i mellom alt alvor (Bolman og Deal 2014, s. 298). Ellers er også *kleskoder og fysiske ting* symboler som kommuniserer hvordan ting foregår i organisasjonen, for eksempel ved sjefens fysiske plassering i forhold til de ansatte, om de ansattes kontor er individuelt pyntet eller hva de ansatte går kledd i.

Symboler skaper en organisasjon. Organisasjonen lever gjennom symboler, og symboler kan skape en sterk eller svak kultur, en god eller dårlig kultur. Kultur forener en organisasjon om verdier, visjoner og mål.

### **3.3 Tre perspektiver på organisasjonskultur**

Joanne Martin (1992) presenterer tre sosialvitenskapelige perspektiver på organisasjonskultur: integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet. Disse perspektivene er forskjellige, men komplementære, og bidrar til å danne et mer helhetlig bilde av likheter og forskjeller i kulturen. Martin anbefaler å analysere organisasjonskultur i lys av

alle tre perspektivene for få et mer nyansert bilde av organisasjonskultur og forstå kulturen mer inngående med alle dens forskjeller (Martin, 1992, s. 4).

*Integrasjonsperspektivet* fokuserer på organisasjonskultur som helhetlig, harmonisk og at det er enighet omkring organisasjonens verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser (Martin, 1992). Sett fra dette perspektivet kan kollegaene på arbeidsplassen være som en familie nummer 2, og det er en følelse av sammenheng, klarhet og forutsigbarhet som kan virke angstreduserende. Lederne i organisasjon ses som helt avgjørende for å skape denne konsensusen (Martin, 1992).

*Differensieringsperspektivet* beskriver organisasjonskultur bestående av flere undergrupper. Disse subkulturene kan eksistere side om side i harmoni, konflikt eller uten å påvirke hverandre i det hele tatt (Martin, 1992). Integrasjon slik som beskrevet ovenfor gjelder innen hver gruppe, men ikke på tvers, og innebærer at hver gruppe deler en felles oppfatning av verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger. Perspektivet er kjennetegnet av uoverensstemmelser og meningsforskjeller mellom gruppene, som i mange tilfeller kan skape fragmentering i tjenesteytingen (Martin, 1992).

I motsetning til integrasjons- og differensieringsperspektivet, fokuserer *fragmenteringsperspektivet* på det som er tvetydig og uklart i kulturen (Martin, 1992). Det innebærer at det ikke er en tydelig, felles kultur for organisasjonen og det er heller ikke tydelige subkulturer med felles verdsett. Dette perspektivet innebærer at de ansatte har ulike tolkninger av kulturinnhold og -uttrykk som ikke lar seg smelte sammen til en helhet. Kulturen er kompleks, uklar og motstridende. Nye tolkninger og reaksjoner kan forekomme raskt på grunn av endret fokus eller ny informasjon, og en eventuell konsensus er ikke stabil over lang tid (Martin, 1992).

Integrerings- og differensieringsperspektivet går ofte igjen i teori og studier som er gjort av organisasjonskultur. Det er imidlertid langt færre som redegjør for fragmenteringen i organisasjonskulturer. En mulig forklaring på dette er at fragmenteringsperspektivet fokuserer på tvetydighet og derfor gjør det vanskelig å diskutere perspektivet på en klar måte (Martin, 1992, s. 130).

I det følgende går jeg nærmere inn på differensieringsperspektivet i form av subkulturer.

### **3.4 Organisasjonskulturens flere kulturer**

Det fremgår ovenfor at organisasjonskultur ikke nødvendigvis er felles i hele organisasjonen. Det er ikke alltid enighet omkring virkelighetsoppfatninger og verdier i organisasjonen. Det er godt med eksempler på at én og samme organisasjon kan bestå av flere ulike kulturer samtidig. Det sies faktisk at organisasjonskultur kan betraktes som en blanding av forskjellige kulturer, fremfor en entydig helhet (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 152). Disse forskjellige kulturene i en organisasjon kalles *subkulturer*.

Subkulturer dannes på bakgrunn av flere faktorer slik som felles mål, fysisk nærhet, felles arbeidserfaring og utdanning. Det er en gruppe som identifiserer seg som en tydelig gruppe i organisasjonen, samhandler ofte med hverandre omkring felles utfordringer, har de samme oppfatningene av problemene og handler basert på kollektive virkelighetsoppfatninger (Van Maanen og Barley, 1985 i Bang, 2011, s. 27).

Det er vanlig at subkulturene oppstår ut fra organisasjonsstrukturens inndeling i avdelinger og arbeidsfordeling, men en kan også finne profesjonskulturer, alderskulturer, kjønnskulturer eller andre grupperinger (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 152). Subkulturene i en organisasjon kan virke støttende, fremmende eller hemmende på hverandre. De kan være avhengig av hverandre for å skape integrering eller ikke påvirke hverandre i det hele tatt (Bang, 2011, s. 30). Subkulturer med forskjellige verdier, normer og virkelighetsoppfatninger kan medføre forskjellige reaksjoner på endringsprosesser i organisasjonen, og er også gjenstand for konflikter og samarbeidsutfordringer i organisasjonen.

#### **3.4.1 Hva fremmer og styrker subkulturer?**

Spesialisering, like arbeidsoppgaver og søken etter en bestemt type informasjon er tre mekanismer som fremmer subkulturer (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 153). Når ansatte arbeider spesialisert konsentrerer de seg hovedsakelig om sine egne arbeidsoppgaver, og blir skjermet mot forhold som ikke anses å være relevant for deres oppgaveløsning. Om det er flere personer som jobber med de samme tingene vil det ofte kommuniseres mye omkring felles arbeidsforhold. Dette styrker fokuset på delmål denne enheten/avdelingen har. I tillegg vil man lete etter informasjon og andre forhold som anses å være relevant for oppgaveløsningen, mens det som ikke anses å være relevant ignoreres. Gjennom dette forsterkes fokuset ytterligere på gruppens delmål, og subkulturen styrkes.



### **3.4.2 Subkulturkonflikter**

Overnevnte mekanismer fører ofte til en oppfatning om at egne oppgaver er viktigst, og gjennom gruppetenkning og -kommunikasjon styrkes denne opplevelsen. Konsekvensen kan bli at subkulturene utvikles til «sektorforsvarere» som overser og avviser argumenter som ikke passer med egen virkelighetsoppfatning (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 153). Når subkulturenes normer, verdier og virkelighetsoppfatninger kommer i motsetning til hverandre, kan dette virke hemmende på samarbeid og det kan oppstå konflikter som hindrer en eller flere av gruppene i nå sine mål (Bang, 2011, s.30).

Det er flere kjennetegn ved subkulturkonflikter som fremmer polarisering, altså at avstanden mellom grupper øker eller styrkes. I følge Bang (2011) skjer dette når gruppene skaper en *stereotypisk oppfatning* av hverandre som er en svært forenklet versjon av virkeligheten. I tillegg vektlegges forskjellene mellom gruppene i stor grad. Eksempler kan være grupper som karakteriseres som snillister eller regelryttere. I forlengelse av dette oppstår det ofte også *evalueringer av den andre gruppen*, der egen gruppe får egenskaper som primært er positive, mens den andre gruppen får egenskaper som primært er negative (Bang, 2011). Gruppene blir ofte *ethosentriske i vurderingen av de andre gruppene*, der de ser andre basert på egen gruppes perspektiv og standarder uten vilje eller evne til å sette seg inn i de andre situasjon. En av konsekvensene kan bli at man først og fremst blir opptatt av *å vinne over de andre*, fremfor å være åpen for den beste løsningen.

Når man opplever at den andre parten ikke vektlegger de samme tingene som betydningsfullt og ikke ser verden på samme måte som en selv, kan dette virke opprørende og bryte ned tillit mellom partene (Bang, 2011). Dersom man jobber i en organisasjon som er avhengig av samarbeid mellom ulike subkulturer for å skape helhetlige tjenester, vil kvaliteten på tjenestene som tilbys bli redusert og kanskje ikke virke i samsvar med organisasjonens overordnede verdier og visjoner.

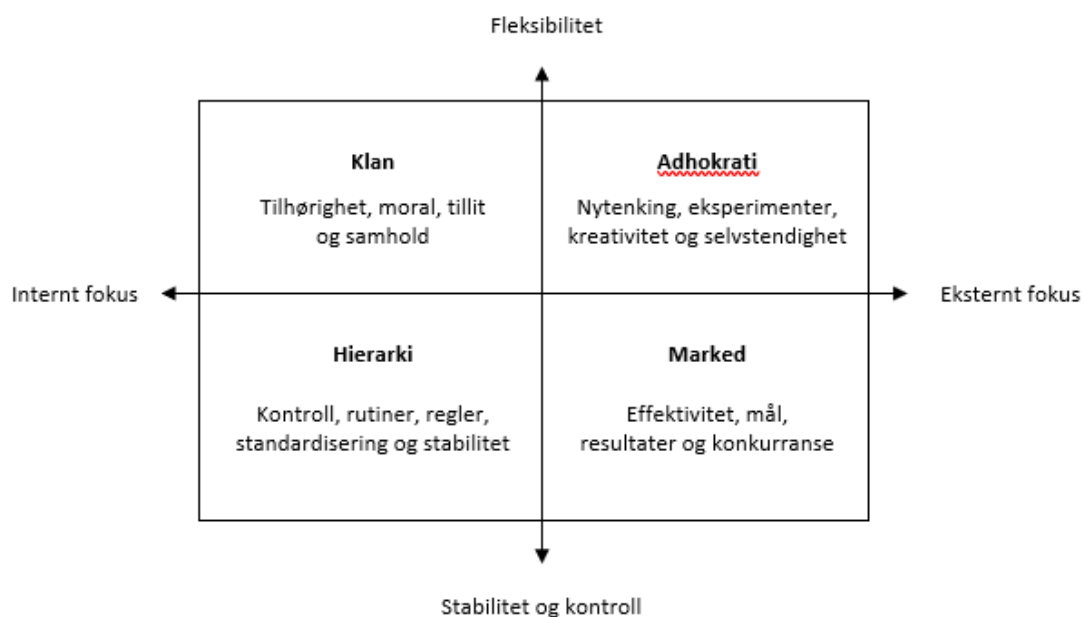
### **3.5 Teoretisk modell for å forstå organisasjonskultur**

Organisasjonskultur er et svært bredt felt som består av mange faktorer. Det er foreslått en lang rekke dimensjoner som hevdes å være de viktigste når man skal identifisere og vurdere organisasjonskultur (Cameron og Quinn, 2013). For å hjelpe til med å avgjøre hvilke kulturdimensjoner en skal konsentrere seg om er det viktig å ha et underliggende rammeverk.

Jeg har valgt å bruke rammeverket for konkurrerende verdier (Competing Values Framework) som teoretisk modell for å forstå organisasjonskultur. Rammeverket for konkurrerende verdier ble i utgangspunktet utviklet av Quinn og Rohrbaugh (1983) for å identifisere faktorer for organisatorisk effektivitet. Cameron og Quinn (2013) betegner dette rammeverket som det mest fremtredende rammeverket i verden for å vurdere kultur.

Rammeverket for konkurrerende verdier har empirisk validitet og samler mange av kulturdimensjonene som er foreslått av andre (Cameron og Quinn, 2013, s. 37). Rammeverket er forankret i et psykoanalytisk konsept som tar utgangspunkt i menneskers grunnleggende antakelser. Det har vist seg å stemme godt overens med liknende kategoriskjema som er uavhengig utviklet av andre psykologer, som organiserer hvordan mennesker tenker, deres antakelser, verdier og måten informasjon bearbeides på (Cameron og Quinn, 2013, s. 37).

Figur 3-1. Rammeverket for konkurrerende verdier



Rammeverket er satt opp ut fra to hoveddimensjoner; intern/ekstern og fleksibilitet/kontroll. «Intern» refererer til medarbeidernes velbehag og utviklingen av medarbeiderne i organisasjonen, mens «ekstern» refererer til utviklingen av selve organisasjonen med en ekstern orientering til omgivelsene. I den andre dimensjonen representerer «fleksibilitet» evnen/viljen til omstilling, innovasjon og initiativ, mens «kontroll» refererer til stabilitet, ledelsesstyring og kontrollering. Fra disse dimensjonene oppstår det fire forskjellige deler; hierarki, adhokrati, klan og marked (også kalt kontrolldelen, skapelsesdelen, samarbeidsdelen og konkurranse-

delen). Disse fire delene har blitt identifisert som fire kulturtyper, da hver del representerer retninger, verdier og grunnleggende antagelser (Cameron og Quinn, 2013).

**Hierarkikultur (kontroll):** hierarkikulturen identifiserer verdier som vektlegger intern kontroll (Cameron og Quinn, 2013). Regler, retningslinjer og rutiner styrer hva ansatte gjør. Arbeidsplassen er strukturert og formalisert, og stabilitet og forutsigbarhet er verdier som vektlegges sterkt. Suksess betyr god planlegging, pålitelighet i leveringen av resultater og at kostnadsnivået holdes lavt (Cameron og Quinn, 2013).

**Adhokratikultur (skape):** adhokratikulturen er hierarkikulturens motsetning, og har et eksternt fleksibelt fokus (Cameron og Quinn, 2013). En arbeidsplass som har adhokratikultur som den dominerende kulturtypen er et dynamisk og kreativt sted. Det som anses som de viktigste verdiene i en slik kultur er å tørre å ta sjanser, eksperimentere og være nytenkende. I organisasjonen er vektlegges ansattes egne evne til å ta initiativ og selvstendighet. Suksess er definert av evnen organisasjonen har til å komme opp med nye, gode produkter/arbeidsmåter (Cameron og Quinn, 2013).

**Klankultur (samarbeide):** Klankulturen representerer en intern, fleksibel kultur (Cameron og Quinn, 2013). En organisasjon som har klankultur som den dominerende kulturtypen, verdsetter de mellommenneskelige forholdene på arbeidsplassen. Det er et arbeidssted som anses å være en «familie nr 2», og forpliktelsen til kollegaene er høy. Teamarbeid, fellesskap og tilhørighet er viktige verdier. Suksess oppnås ved å være opptatt av og engasjert i kollegaene sine og brukerne. Klankulturen er også karakterisert av at de ansatte deler de samme verdiene, jobber mot de samme målene og at det er deltakelse og lojalitet (Cameron og Quinn, 2013).

**Markedskultur (konkurrere):** Markedskulturen er klankulturen sin motsetning, og vektlegger eksternt kontroll (Cameron og Quinn, 2013). En organisasjon som har en høy grad av markedskultur er en resultat- og målorientert arbeidsplass. Man er opptatt av å få jobben gjort og med høy kvalitet. Konkurransen, rykte og suksess er viktig for organisasjonen. Kjerneverdier er konkurransevne og produktivitet. Økonomisk lønnsomhet og sluttresultater er viktige mål. Markedskulturer er opptatt av å vinne, få eller beholde kunder og å være ledende i markedet (Cameron og Quinn, 2013).

Disse fire kulturtypene representerer motsigende/konkurrerende verdier og antakelser, og modellen har derfor fått navnet «Rammeverket for konkurrerende verdier (Competing Values Framework)». Organisatoriske prosesser har vist seg mest effektive dersom elementer fra alle de fire kulturtypene tas hensyn til (Cameron og Quinn, 2013). Rammeverket kan også bli brukt for å bevisst styre organisasjonen i den retningen man ønsker. For eksempel dersom det er behov for mer kreativitet og nytenking, så kan man med bevisste strategier styre kulturen mer i retning av adhokratitypen. Hva som er den rette kulturprofilen må hver enkelt organisasjon selv vurdere avhengig av organisasjonens mål, betingelser og omgivelser (Cameron og Quinn, 2013).

### **3.6 Tverrfaglig samarbeid i et organisasjonsteoretisk perspektiv**

Tverrfaglig samarbeid, tverrprofesjonelt samarbeid, samordning, flerfaglig samarbeid, samhandling; det benyttes i dag mange ulike begreper for prosessen med å oppnå helhetlig tjenesteyting til brukere med sammensatte behov, og de brukes ofte om hverandre. Fordi det finnes så mange måter å definere begrepet på benytter en del forskere det overordnede begrepet *integrering*, som handler om å skape helhet basert på bidrag fra ulike aktører (Axelsson og Axelsson, 2009, s. 106). Det finnes forskjellige former eller grader av integrering på ulike nivåer. I denne oppgaven legger jeg til grunn at *integrering* er målet med NAV-reformen og det samarbeidet som skal foregå mellom aktører internt i NAV.

#### **3.6.1 Integrering og differensiering**

Integrering handler om å skape helhetlige og integrerte tjenester til brukere av helse- og velferdstjenester, basert på bidrag fra ulike aktører (Willumsen, 2009). Graden av integrering vil avhenge av graden av *differensiering*. Differensiering handler om hva de ulike aktørene bringer med seg av holdninger, kultur og strukturelle forskjeller inn i samarbeidet (Willumsen, 2009, s. 37).

Differensiering og integrering skjer på både organisasjonsnivå og personnivå. På organisasjonsnivå handler det om strukturell inndeling i avdelinger og graden av koordinering mellom disse, mens det på personnivå omhandler team og grupper og sammensetningen av personer i disse i gruppene (Willumsen, 2009). Det er viktig å forholde seg til begge nivåer for å forstå samarbeidsutfordringer. Det kulturelle perspektivet på organisasjoner er et eksempel som krever at samarbeid vurderes både på organisasjons- og personnivå.

For høy grad av differensiering vil kunne medføre at bidragene blir så forskjellige at integrasjon blir vanskelig, og det kan isteden oppstå konflikter og maktkamper. Differensiering er imidlertid viktig for å skape dynamikk i samarbeidet. Dersom bidragene blir for like vil det kunne bli en lavere grad av kreativitet og utprøving av nye metoder til det beste for brukeren (Willumsen, 2009). Samarbeidets kunst kan sies å være evnen til å balansere integrering og differensiering ved at de samarbeidende aktørene er fleksible, reflekterer over og anerkjenner forskjellene og får disse til å bli en integrert helhet (Willumsen, 2009).

### ***Ulike former for integrering***

Det skilles på ulike former eller grader av integrering (Willumsen 2009; Axelsson og Axelsson 2009). *Vertikal integrering* foregår i et hierarki, mens *horisontal integrering* skjer gjennom frivillig samarbeid i et nettverk av ulike aktører. Ulike kombinasjoner av vertikal og horisontal integrering danner fire hovedformer for integrering (Axelsson og Axelsson, 2009). Dette kan sammenfattes i følgende modell:

*Figur 3-2. Former for integrering. Hentet fra Axelsson og Axelsson, 2009, s. 107.*

		Horisontal integrering	
		-	+
Vertikal integrering	+	2	4
	-	1	3

Nummer 1 innebærer en lav grad av både vertikal og horisontal integrering. I den grad integrering kan snakkes om her, er det i form av personlige relasjoner og uformelle møter (Willumsen, 2009, s. 46).

Nummer 2 innebærer en høy grad av vertikal integrering og en lav grad av horisontal integrering. *Samordning* er et typisk eksempel på en slik form for integrering. Her bestemmes integreringen på et høyt nivå i en hierarkisk organisasjon og implementeres nedover i organisasjonen (Axelsson og Axelsson, 2009, s. 107). NAV-reformen er et eksempel på et samordningstiltak. Jacobsen skiller samordning fra samarbeid ved å bruke samordning om de tilfeller der regler og rutiner pålegger koordinering av tjenester (Jacobsen, 2004). Altså, samordning er «tvungen» koordinering av tjenester/virksomheter. Årsaker til lav grad av horisontal integrering kan være manglende motivasjon for samarbeid, konflikter eller kulturforskjeller (Willumsen, 2009, s. 46).

Nummer 3 innebærer en høy grad av horisontal integrering, men lav grad av vertikal integrering. Her skjer integrering gjennom *samarbeid* i arbeidsgrupper eller team. Samarbeid er, i motsetning til samordning, et begrep som bygger på frivillighet, der partene ser nytten og verdien av å samarbeide (Jacobsen, 2004). Integreringen er avhengig av aktørenes vilje og motivasjon til samarbeid (Axelsson og Axelsson, 2009, s. 107). Det betyr at samarbeidet kan bli brutt dersom medlemmene i teamene forsvinner. Å få til et velfungerende samarbeid kan være utfordrende, og samordning eller andre strukturelle grep kan derfor benyttes som et middel for å legge bedre til rette for samarbeid. Slike grep kan være formelle prosedyrer og rutiner, faste møter eller strukturelle endringer slik som omorganisering eller sammenslåing av organisasjoner som er avhengig av hverandre (Jacobsen, 2004).

Nummer 4 innebærer en høy grad av vertikal integrering og en høy grad av horisontal integrering. Det betyr at integreringen skjer gjennom hierarkisk styring, samtidig som at det foregår frivillig samarbeid (Axelsson og Axelsson, 2009, s. 107). Dette skjer ofte gjennom sammenslåing, og deretter utviklingen av integrerte team. En slik form for integrering kan sies å være NAV-reformens mål.

### **3.6.2 Forutsetninger for horisontal integrering**

For at et samarbeid på horisontalt nivå skal fungere må det tas hensyn til og vurderes mange faktorer. Målet med samarbeidet er at det skal gi en form for gevinst, enten overfor bruker, de som samarbeider eller gevinster på høyere nivå slik som kostnadsbesparelse og effektivitet, og det beste er når gevinster gis på flere nivåer. For å oppnå gevinster av samarbeidet er det viktig å ha fokus på selve samarbeidsprosessen, altså hva som gir suksess og hva som kan gi utfordringer i samarbeidet (Vangen og Huxham, 2009).

Vangen og Huxham har utviklet et temabasert rammeverk som har som mål å beskrive kompleksiteten og utfordringene som er knyttet til samarbeidssituasjoner, samt veilede ved å bidra til å fremheve elementer som trenger fokus og refleksjon (Vangen og Huxham, 2009). Målet er på å oppnå gevinster for samarbeid ved å bidra til refleksjon om faktorer som kan virke fremmende eller hemmende på samarbeid. Dette rammeverket har blitt utviklet gjennom 15 år med forskning på ulike samarbeidssituasjoner i offentlig og privat virksomhet, og har dermed et bredt teoretisk og empirisk utgangspunkt. De har gruppert faktorer tematisk, og noen av temaene overlapper. Eksempler på temaer som trekkes frem er blant annet kultur, læring, felles

mål, identitet, ressurser, tillit og makt. Forfatterne poengterer at listen ikke er uttømmende og at den fortsatt vil være under utvikling (Vangen og Huxham, 2009).

I det følgende vil jeg trekke frem og utdype temaene mål, tillit og kultur.

### ***Mål***

Mål er retningsgivende for det arbeidet som skal utføres i en gruppe. Målene sier noe om hva som skal vektlegges, nedprioriteres og eventuelt overses (Lauvås og Lauvås, 2004). Det anses derfor som helt vesentlig at man jobber mot tydelige og felles mål for å oppnå framdrift i samarbeidet (Vangen og Huxham, 2009). Mål er komplisert fordi de ofte fremkommer på ulike nivåer. De kan ha oppstått basert på sterkt press utenfra uten at de som faktisk samarbeider identifiserer seg med målene, samt at det kan oppstå uttalte mål som ikke gjenspeiler de faktiske målene i gruppen (Vangen og Huxham, 2009). Eksemplifiserer vi dette til det interne samarbeidet i NAV vil det forekomme mål om samarbeid fra sentralt hold og gjennom lover. Dette forgrener seg ned til NAV-lederens fokus og mål for samarbeidet, og derigjennom til de enkelte avdelingens mål. I tillegg har deltakerne i gruppen mål for samarbeidet i hvert enkelt tilfelle. Problemene melder seg i det de ulike aktørene har motstridende eller utydelige mål som skaper skjulte agendaer. Dette kan føre til maktkamper, misforståelser og interessekonflikter. Kommunikasjon og åpenhet omkring målene er særdeles viktig for å unngå passivitet i gruppen og uforenlige konflikter. Tillit anses å være vesentlig for å skape slik åpenhet (Vangen og Huxham, 2009).

### ***Tillit***

Tillit er fremhevet i mye forskning som en av de viktigste determinantene for tverrfaglig samarbeid (San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour, & Ferrada-Videla 2005). Når tilliten til dem det skal samarbeides med svekkes, vil også samarbeidet få utfordringer. Vangen og Huxham (2009) presenterer det de kaller tillitssløyfen som vektlegger to steg som er viktig for å skape tillit mellom deltakerne. Det første steget handler om å avklare forventninger til hverandre, klarlegge hvem man skal samarbeide med, etablere av felles mål og klarlegge hva de ulike aktørene kan bidra med i samarbeidet (differensiering vs. integrering). Det andre steget handler om risiko. Å ta risiko i samarbeidet handler om å tørre å legge ansvar over på de andre aktørene og ha tillit til at det ikke brukes til egen vinning, samt at de har den kompetansen som trengs for å utføre oppgaven på en tilfredsstillende måte. Ideen bak tillitssløyfen er at jo mer

man opplever at samarbeidet gir positive resultater, jo mer tillit bygges mellom deltakerne (Vangen og Huxham, 2009).

Tillitsforhold kan stadig bli utfordret, og det er viktig å ha fokus på å opprettholde tilliten i gruppen. Noen av utfordringene som kan oppstå er endringer i formål og/eller sammensetning av gruppedeltakere og hvis det utvikler seg maktubalanse i gruppen (Vangen og Huxham, 2009). Maktforskjeller kan føre til at aktørene som har mindre makt blir tilbakeholdene og usikre, og dermed velger å ikke presentere egne synspunkter. Dette kan hindre kreativitet og kompetanseoverføring. Maktforskjeller kan også gi et behov for å hevde og forsvare sitt eget fagområde/kompetanseområde. Egne interesser risikerer å få større plass enn det overordnede målet for samarbeidet, noe som kan føre til at grepet om helheten forsvinner av syne (Jacobsen, 2004; Axelsson og Axelsson, 2009). Alle disse elementene må i følge Vangen og Huxham (2009) håndteres kontinuerlig og samtidig for å unngå at tillitssløyfen blir brutt.

### ***Kultur***

Kulturelle forskjeller kan påvirke mange aspekter ved et samarbeid. Vangen og Huxham (2009) fokuserer, i sitt rammeverk, på behovet for å håndtere denne annerledesheten og etablere et samhandlingsmønster som ivaretar og griper fatt i de kulturelle forskjellene som finnes mellom aktørene i samarbeidet. Som jeg gjorde rede for over, består kultur av verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser.

I følge Tellefsen (2004) er felles virkelighetsoppfatninger grunnlaget for godt tverrfaglig samarbeid. Virkelighetsoppfatninger er med på å bestemme hva som vektlegges som betydningsfylt og hvordan en situasjon tolkes og forstås (Lauvås og Lauvås, 2004). Det betyr at aktørene kan se den samme brukeren og situasjonen, men helt forskjellige elementer av den. Når aktørene i samarbeidet forklarer fenomener på forskjellige måter og ikke deler en felles oppfatning eller forståelse av situasjonen, vil det på én side kunne være berikende ved at det gir økt faglig innsikt og flere perspektiver på samme situasjon, men det kan også by på utfordringer ved at det kan oppstå uenighet og konflikt om hva som skal vektlegges (Clark 1995 i San Martin-Rodriguez et al., 2005).

Videre er det viktig at aktørene deler opplevelsen av *verdien* av å samarbeide, og dette knyttes opp mot hvilke *grunnleggende antakelser* aktørene har om samarbeid. Slike grunnleggende antakelser kan være «Samarbeid er bortkastet tid. Du gjør din jobb, så gjør jeg min jobb» eller



«For å få til helhetlige tjenester, så må vi samarbeide om å skape felles løsninger for brukeren». Når to personer med disse grunnleggende antakelsene møtes for å samarbeide vil det kunne oppstå utfordringer og misforståelser. Lauvås og Lauvås (2004) legger vekt på at det er viktig å reflektere og ta seg tiden til å kommunisere grunnleggende verdier og mål for profesjonene som er samlet, organisasjonene som helhet og for det tverrfaglige samarbeidet. Dette kan ofte oppleves både problematisk og brysomt, og valget blir ofte å tie om dette temaet. Clark (1995, 1997) foreslår reflekterende praksis blant profesjonelle i team for å skape en forståelse av forskjellene mellom dem (Clark 1995, 1997 i San Martin-Rodriguez et al., 2005, s. 137).

### **3.7 Oppsummering**

Som det fremgår over, henger organisasjonskultur tett sammen med samarbeid ved at ulike verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger kan skape utfordringer mellom aktører i samarbeidet. Jeg har presentert tre forskjellige, men komplementære perspektiver på organisasjonskultur som viser kompleksiteten i kulturbegrepet, samt at det ikke nødvendigvis er noe som er delt av hele organisasjonen. Med dette utgangspunktet vil analysene medføre et bredere og mer helhetlig blikk på organisasjonskulturen. Videre presenterte jeg et teoretisk rammeverk for å forstå organisasjonskultur, som kategoriserer organisasjonskultur inn i fire typologier (hierarki, klan, adhokrati og marked) som alle representerer forskjellige og motsigende verdier, normer og grunnleggende antakelser. Det er med utgangspunkt i dette rammeverket at resultatene blir presentert. Resultatene blir analysert og drøftet basert på teorien jeg har presentert over om integrering og samarbeid, med mål om å besvare problemstillingen min **«På hvilken måte kan organisasjonskultur fremme og hemme internt samarbeid og en sammenslåing av to NAV-kontor av ulik størrelse?»**

## **4.0 Metode og metodiske overveielser**

For å kunne samle inn den informasjonen man trenger for å besvare en problemstilling er det viktig å vurdere hvilke metodiske muligheter man har og veie fordeler og ulemper ved å benytte disse for innhenting av data. Jeg undersøker organisasjonskultur i NAV-kontor, og det er mange måter å forstå og studere kultur på. I min prosess for å komme frem til det rette forskningsdesignet har det vært viktig for meg å lese relevante studier for å få et overblikk over metodene andre har valgt å benytte seg av, samt å få en teoretisk referanseramme for å forstå organisasjonskultur. Rammeverket for konkurrerende verdier er mitt teoretiske utgangspunkt for å forstå organisasjonskultur. Tidligere studier har benyttet spørreskjema som er utviklet med utgangspunkt i dette rammeverket, og det ble derfor naturlig for meg å benytte kvantitativ metode og spørreskjema for å innhente data til mine analyser. I dette kapittelet gjør jeg rede for mine metodiske overveielser.

### **4.1 Forskningsdesign**

Dette er en deskriptiv tverrsnittstudie med mål om å beskrive kulturelle mønstre og hvilke forskjeller som finnes i et stort og et medium NAV-kontor på et gitt tidspunkt. Jeg var i denne omgang ikke ute etter å forklare hvorfor eller hvordan disse mønstrene har oppstått. Jeg var opptatt av å få et bilde av hele organisasjonens kultur og hadde et ønske om å nå ut til flest mulig. Dette er blant grunnene til at jeg har valgt å benytte spørreskjema for å innhente data til analysene mine.

#### **4.1.1 Kvalitativ eller kvantitativ metode**

Når vi skal undersøke virkeligheten finnes det to vitenskapelige måter vi kan gjøre det på: kvalitativ og kvantitativ metode. Metodene representerer forskjellige forskningsstrategier og -design (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015).

Kvalitativ metode gir muligheten til å forstå eller beskrive hvorfor eller hvordan et fenomen oppstår ved å fokusere på å gå i dybden innen et avgrenset felt. Det innebærer ofte et intensivt opplegg der det studeres få enheter med mange variabler, med mål om å få en detaljert og grundig forståelse av hvordan noe henger sammen eller oppfattes. Dersom man har en eksplorerende problemstilling vil ofte et design med kvalitativ metode være godt egnet (Jacobsen, 2015). Denne metoden kan gi forskeren stor fleksibilitet ved at datainnsamlingssituasjonen ikke er så fast strukturert på forhånd. Ved en

intervjusituasjon er det den som blir intervjuet som bestemmer hva slags informasjon forskeren får. Det gjør at forskeren kan få tilgang til kunnskap som ellers ville vært vanskelig å få tak i (Kleven, 2018, s. 22).

Kvantitativ metode gir muligheten til å samle inn et stort materiale som kan få frem sammenhenger, tendenser og kartlegge hyppigheten av et fenomen (Johannessen et al., 2015). Metoden innebærer ofte det som kalles et ekstensivt opplegg der man går i bredden og undersøker et stort antall enheter med få variabler. Målet er ofte å si noe om omfanget av et fenomen, samt å kunne generalisere dataene fra utvalg til populasjon (Jacobsen, 2015). Denne metoden legger sterke føringer for hvilken informasjon respondentene skal gi fra seg. Det er forhåndsdefinerte spørsmål og ofte forhåndsdefinerte svar via begrensede svaralternativer. Dette er positivt i den forstand at det relativt raskt og enkelt kan skaffes en oversikt over informasjonen som blir gitt, som bidrar til at det blir enklere å se det store bildet. Det går an å beskrive omfanget av et fenomen ganske presist ved eksakt prosent eller antall. Vi kan også si noe om sammenhenger og variasjoner, og det er relativt enkelt å trekke frem hovedtrekkene (Jacobsen, 2015). Vi kan imidlertid miste relevant informasjon om forholdet vi studerer ved at det ofte ikke er rom for å si noe utenom det som spørres om i spørreskjemaet (Jacobsen, 2015). I tillegg kan respondentene bli påvirket av førende spørsmål eller påstander og hvilke svaralternativer som er tilgjengelige, som kan medføre at respondentene blir påtvunget en spesiell mening.

Altså, kvantitativ forskning kan fortelle oss om det faktisk er noe som skjer eller om det finnes et mønster, mens kvalitativ forskning kan fortelle oss noe om hvorfor eller hvordan det skjer (Johannessen et al. 2015). Disse metodene har tidligere blitt sett på som motsetninger til hverandre og det har pågått diskusjoner hvorvidt den ene er bedre enn den andre. I senere tid har det imidlertid blitt satt fokus på fordelene ved å blande disse to metodene i forskning, kalt mixed methods (Kleven, 2018). Det finnes styrker og svakheter ved begge metodene, og ved å benytte både kvalitativ og kvantitativ metode vil man kunne oppnå både bred og dyp innsikt innen det området man forsker på. Eksempler på dette kan være spørreskjema som inneholder noen åpne spørsmål som besvares med tekst eller der det utføres først en kvantitativ undersøkelse for å se mønster eller sammenhenger, for deretter å intervju noen utvalgte for å få forklaring på disse mønstrene eller sammenhengene. Mixed methods er imidlertid ofte tid- og ressurskrevende, og det må vurderes om det er nødvendig for å finne svar på det man lurer på (Jacobsen, 2015).

Hvilken metode som er best egnet for å studere organisasjonskultur er et omdiskutert tema. Cameron og Quinn (2013) redegjør for tre strategier for å måle organisasjonskultur: en holistisk tilnærming der forskeren bruker deltakende dybdeobservasjon som metode, en tilnærming der forskeren leter etter mønstre i språk og metaforer, ser i dokumenter og lytter til fortellinger for å avdekke kulturelle mønstre eller en kvantitativ metode der forskeren bruker spørreskjema. Debatten omkring den beste metoden går ut på om en kvantitativ tilnærming kun måler overflatiske kulturelle trekk, eller om den virkelig får tak i de underliggende verdiene og antakelsene som kultur er formet av. Fordi kulturen ofte er ugjenkjennelig og lite håndgripelig, hevder noen at dyptgående, kvalitativ metode som strekker seg over lengre perioder er den eneste riktige metoden for å virkelig kunne forstå fenomenet (Cameron og Quinn, 2013). På den andre siden sies det at bredden og sammenligning mellom flere kulturer blir umulig ved bruk av slik dyptgående kvalitativ metode. For å kunne nå alle medlemmer i en større organisasjon må man bruke en kvantitativ tilnærming. Det er selvfølgelig viktig at spørsmålene som stilles får frem organisasjonens underliggende verdier.

Rammeverket for konkurrerende verdier og spørreskjemaet er utarbeidet med utgangspunkt i psykologiske arketyper. Spørsmålene er derfor utarbeidet med tanke på at de skal få frem de underliggende verdiene og antakelsene i organisasjonen. Det er et strukturert spørreskjema som kategoriserer svarene i de fire kulturelle typologiene som er redegjort for i kapittel 3. Metoden er i senere tid mye brukt i internasjonal forskning på organisasjonskultur, og anses å være en validert metode (Cameron og Quinn, 2013).

Man kan argumentere for at jeg kunne fått dypere innsikt i de kulturelle mønstrene og subkulturene ved å ha deltakende observasjon, analysere språkmønstre eller gjennomføre dybdeintervju for å forstå de mønstrene som fremgår. Basert på mitt ønske om å nå ut til mange respondenter, undersøke/kartlegge i bredden og sammenligne kontorer/avdelinger, anses kvantitativ metode å være den rette metoden for å oppnå studiens formål. Det ville vært svært interessant å studere hvorfor mønstrene er slik de er, men av hensyn til rammene omkring min undersøkelse, så har jeg i denne undersøkelsen valgt dette bort.

#### **4.1.2 Utarbeidelse av spørreskjemaet**

Spørreskjemaet som er brukt i denne studien er et spørreskjema som først ble utviklet av Reino med utgangspunkt i rammeverket for konkurrerende verdier, «the organization values questionnaire» (OVQ) (Reino, Kask og Vadi, 2007, s. 129). Spørreskjemaet er brukt i

helsevesenet, og måler organisasjonskultur i de samme fire kategoriene som rammeverket for konkurrerende verdier (CVF) er organisert i: klan, adhokrati, marked og hierarki. Spørreskjemaet har blitt brukt i flere studier for å vise hvordan subkulturer varierer i og mellom avdelinger/arbeidsgrupper i sykehus (Johansson, Åström, Kauffelst, Helldin og Calström, 2013). I Johansson et al. (2013) sin studie av organisasjonskultur på et psykiatrisk sykehus i Sverige ble det benyttet en svensk, videreutviklet versjon av spørreskjemaet. Jeg tok kontakt med den ene forskeren i den svenske studien, og fikk spørreskjemaet tilsendt. Jeg oversatte det til norsk og tilpasset spørsmålene fra bruk i sykehus til bruk i NAV. For eksempel har jeg byttet ut begrepet «pasienter» med «brukere» og «vården» med «tilbudet».

Spørreskjema består av 52 ordinalvariabler, og skulle i utgangspunktet besvares på en 10-poeng Likert-skala rangering fra «ikke enig i det hele tatt» til «helt enig». Etter testing av spørreskjemaet, valgte jeg å redusere antall svaralternativer til en 5-poeng Likert-skala med rangering fra «helt uenig» til «helt enig». Se mer om testing og endring av spørreskjemaet under.

I tillegg til OVQ-spørsmålene som måler organisasjonskulturen, la jeg til 8 demografiske spørsmål som gikk på alder, leder/ikke leder, avdelingstilhørighet, utdanningsnivå, utdanningsretning, ansiennitet i NAV og om de har jobbet i en av de tidligere etatene før etableringen av NAV. Disse spørsmålene var viktig for å kunne se hvordan organisasjonskulturen fordelte seg mellom ulike grupper/avdelinger i NAV-kontoret. Spørreskjema ble da på totalt 60 spørsmål som skulle besvares. Jeg la spørsmålene inn i SurveyXact for å kunne samle inn dataene elektronisk, og linken ble sendt ut, sammen med informasjon om studien, til alle ansatte i begge NAV-kontorene på deres profesjonelle e-post.

### ***Testing og endring av spørreskjema***

Jeg spurte kollegaer om å teste spørreskjemaet for meg. Jeg sendte det i første omgang ut til fem personer. Jeg fikk noen tilbakemeldinger om spørsmål som var formulert på en litt uforståelig måte, og gjorde noen små endringer i setningsoppbyggingen og/eller begreper. Det viste seg også å bli litt tilfeldig om respondentene svarte 6, 7, 8 eller 3, 4. For å redusere denne usikkerheten, valget jeg å kutte ned antall svaralternativer fra 10-poeng til 5-poeng der respondentene skulle velge mellom svaralternativene «1-Helt uenig», «2-Litt uenig», «3-vet ikke/Nøytral», «4-Litt enig» og «5-Helt enig». Etter å ha gjort disse endringene, sendte jeg ut spørreskjema på nytt til seks nye testpersoner. Denne gangen fikk jeg få tilbakemeldinger om

nødvendige endringer. Jeg så også at tiden det tok å gjennomføre spørreundersøkelsen var blitt redusert fra 15 minutter til omkring 10 minutter. Etter denne testen, valgte jeg å sende det ut til de ansatte i NAV-kontorene uten videre endringer.

### **4.1.3 Utvalg**

I denne studien har jeg valgt å undersøke organisasjonskulturen på to NAV-kontor av ulik størrelse som står ovenfor en sammenslåing. Det ene kontoret har omkring 90 ansatte og det andre kontoret har omkring 45 ansatte.

I utgangspunktet ønsket jeg å studere organisasjonskultur på et stort NAV-kontor, da flere og flere NAV-kontorer slår seg sammen til storkontor på grunn av regionaliseringsprosessen og kommunesammenslåinger. Som nevnt i kapittel 2, er det langsiktige målet til regjeringen å redusere antall NAV-kontor fra omkring 450 til 200 kontor med mål om større og mer robuste NAV-kontor (Arbeids- og sosialdepartementet, 2016). Et storkontor med over 110 ansatte er derfor et eksempel på hvordan det er ønskelig at NAV-kontor skal se ut i fremtiden. NAV-kontoret jeg først spurte har omkring 180 ansatte, men de takket nei til deltakelse i studien. Jeg jobber selv på et stort NAV-kontor, men jeg ville ikke velge min egen arbeidsplass som en del av studien da jeg så for meg at min nærhet til kontoret kunne påvirket studien. Jeg valgte da å endre utgangspunktet mitt til å studere et medium NAV-kontor og et stort NAV-kontor som står overfor en sammenslåing til å bli et nytt storkontor.

Jeg henvendte meg via e-post til NAV-kontorenes ledere, og avtalte et møte på hvert kontor der jeg presenterte studien til resten av ledergruppen. Da alle ansatte i organisasjonen var viktige respondenter, var det vesentlig at ledelsen også oppmuntret de ansatte til å besvare spørreundersøkelsen. Studien ble ansett av ledelsen som viktig for kontorene, da det vil kunne si noe om hva de står ovenfor når to kontorer skal bli til ett nytt NAV-kontor, og jeg fikk god hjelp til å oppfordre til deltakelse.

Ansattes e-postadresser ble hentet og importert fra interne lister i NAV. Før spørreskjema ble sendt ut, kontrollerte ledelsen ved de to NAV-kontorene listene og strøk ut personene som var der i praksis som studenter, de som hadde sluttet og som var i langvarige permisjoner der vikarer var inne. Jeg valgte å beholde noen av de sykemeldte og et par ansatte som kanskje kom tilbake/skulle ut i permisjon i løpet av undersøkelsesperioden. Dette kan ha medført en noe lavere svarprosent.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut sammen med et informasjonsskriv den 30.08.2018. Første påminnelsemail med det samme informasjonsskrivet ble sendt ut den 11.09.2018. Den andre og siste påminnelsemailen ble sendt ut den 25.09.2018, og undersøkelsen ble avsluttet og stengt for besvarelse den 30.09.2018.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 88 personer ved det store NAV-kontoret. Det var 72 % som startet besvarelsen av undersøkelsen. To personer besvarte kun de demografiske spørsmålene innledningsvis, mens tre personer besvarte OVQ-spørsmålene delvis. Svarprosenten endte på 66 % som gjennomførte hele undersøkelsen ved NAV Stor.

Ved NAV-kontoret av mindre størrelse, ble spørreundersøkelsen sendt ut til 47 personer. To personer var ikke lenger ansatt ved det NAV-kontoret, og ble derfor slettet fra respondentlisten. Det ble da totalt 45 personer som var aktuelle for å besvare undersøkelsen. Én person avga svar på 30 av de 52 OVQ-spørsmålene. 35 personer gjennomførte hele undersøkelsen, som da utgjør en svarprosent på 78 % ved NAV Medium.

## **4.2 Validitet**

Validitet forklares som studiens gyldighet. Det finnes flere former for validitet, og det er vanlig å snakke om begrepsvaliditet, indre validitet og ytre validitet (Johannessen et al., 2015; Kleven og Hjordemaal, 2018). Disse formene for validitet redegjøres nærmere for under.

### **4.2.1 Begrepsvaliditet**

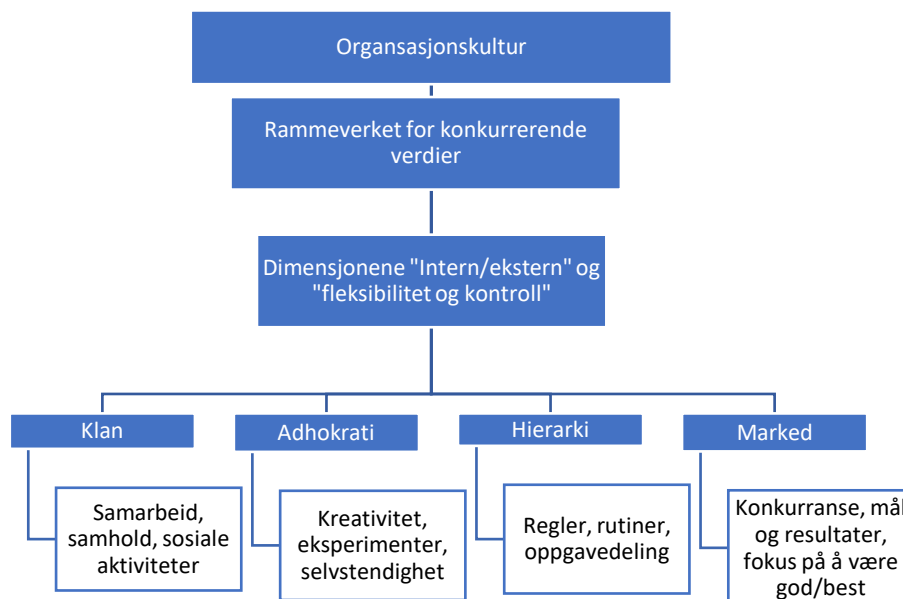
Begrepsvaliditet handler om i hvilken grad vi greier å bryte ned ikke-observerbare begreper til observerbare indikatorer for begrepet (Kleven og Hjordemaal, 2018). Organisasjonskultur er et slikt ikke-observerbart begrep som er i behov av å brytes ned for å kunne kartlegges og måles. Hvis det er en studie som finner en sammenheng mellom organisasjonskultur og jobbtrivsel, så er resultatene basert på måten disse to begrepene er operasjonalisert og hvilke indikatorer som blir målt. Dette er viktig å ha i tankene når en leser forskning (Kleven og Hjordemaal, 2018).

Som tidligere nevnt, er begrepet «organisasjonskultur» blitt operasjonalisert på mange ulike måter, og det er lagt vekt på ulikt innhold og definisjoner av begrepet. Når jeg nå skulle utføre en studie på organisasjonskultur, var det av vesentlig betydning å ha klart for meg hvilken definisjon og hvilke dimensjoner av organisasjonskultur jeg skulle fokusere på. Rammeverket

for konkurrerende verdier (CVF), som er redegjort for i kapittel 3, hjelp til med å avgjøre hvilke kulturdimensjoner som skulle fokuseres på. Rammeverket har blitt benyttet som utgangspunkt for svært mange studier, og på bakgrunn av rammeverkets empiriske validitet er det vurdert å være et rammeverk som bidrar til en god operasjonalisering av begrepet organisasjonskultur.

I rammeverket er organisasjonskultur delt mellom to hoveddimensjoner; intern/ekstern og fleksibilitet/kontroll. Basert på disse dimensjonene, har det oppstått fire undergrupper/kulturtyper, som igjen må brytes ned og operasjonaliseres til spørsmål/indikatorer som kan måle hver kulturtype. I spørreskjema stilles det ikke bare ett eller to spørsmål til hver kulturtype. Det er 13 spørsmål/indikatorer innen hver kulturtype, og respondentene blir spurt om det samme på ulike måter for å styrke begrepsvaliditeten. Figur 4-1 visualiserer operasjonaliseringen av begrepet «organisasjonskultur» med et lite utvalg stikkord (se for øvrig vedlegg 3, spørreundersøkelsen).

Figur 4-1. Operasjonalisering av begrepet organisasjonskultur



#### 4.2.2 Indre validitet

Indre validitet handler om i hvilken grad vi kan si at x er årsaken til y, altså om en variabel har direkte sammenheng med en annen (Bryman, 2012, s. 47). For at vi skal kunne trekke en slik slutning må vi ha oversikt over alle andre variabler som kan ha påvirkning på y, og ha testet hvordan disse påvirker y. Vi kan se en statistisk sammenheng (samvariasjon) uten at det er



substansiell kausalitet (en direkte sammenheng), altså kan det se ut som om to variabler henger sammen uten at de faktisk gjør det. En slik forveksling kalles en kausal feilslutning (Jacobsen, 2015, s. 358).

Denne studien kartlegger og sammenligner organisasjonskulturen i to NAV-kontor av ulik størrelse. Jeg vil kunne se om det finnes forskjeller, men jeg kan ikke med sikkerhet si at disse forskjellene skyldes størrelse på kontoret. Det vil kunne ha mange andre grunner som jeg i denne studien, ikke kontrollerer. For eksempel hvor mange endringsprosesser man har vært igjennom, historier og erfaringer man har med seg fra tidligere eller hyppig bytte av leder. Ettersom jeg ikke skal gå inn på å forklare hvorfor mønstrene er slik de er, vil jeg heller ikke kunne trekke noen slutninger om kausalsammenheng mellom størrelse på NAV-kontoret og kulturmønster.

#### **4.2.3 Ytre validitet og generaliserbarhet**

Ytre validitet handler om i hvilken grad resultatene er gyldig for andre personer og situasjoner enn kun dem undersøkelsen omfatter (Kleven og Hjordemaal, 2018). Vi snakker om to typer generalisering: statistisk generalisering og skjønnsmessig generalisering (Kleven og Hjordemaal, 2018).

Undersøkelsens gyldighet overfor andre personer enn kun de som har deltatt i undersøkelsen handler om i hvilken grad utvalget er representativt for populasjonen. Populasjonen regnes å være den gruppen av personer resultatene skal være gyldige for (Kleven og Hjordemaal, 2018). Hvordan utvalget av respondenter har foregått, er avgjørende for om man kan si at resultatene er overførbare, eller generaliserbare, til populasjonen. Det skilles mellom sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg. Det er kun bruk av sannsynlighetsutvalg som gir en mulighet for statistisk generalisering. Dersom det brukes et ikke-sannsynlighetsutvalg, så kan vi allikevel gjøre en skjønnsmessig generalisering, eller det som kalles overføring av resultatene (Kleven og Hjordemaal, 2018).

I denne studien er populasjonen todelt. I den første delen av undersøkelsens formål der to kontorer sammenlignes med sine helhetlige kulturprofiler, er alle ansatte i NAV-kontor med tilsvarende størrelse som de to undersøkte NAV-kontorene populasjonen. Overføringsverdien anses å være best for de NAV-kontorene som plasserer seg størrelsesmessig omkring de to undersøkte NAV-kontorene. Basert på antakelsen om at det kan være forskjeller i

organisasjonskulturen på grunnlag av størrelse, er muligens ikke overføringsverdien like stor for de største NAV-kontorene (over 110 ansatte) eller de minste NAV-kontorene (under 25 ansatte). Resultatene kan imidlertid gi indikasjon for hvilke utfordringer NAV-kontor vil kunne stå overfor i fremtidige sammenslåingsprosesser.

Når jeg valgte hvilke kontorer jeg skulle undersøke gjorde jeg et ikke-sannsynlighetsutvalg. Jeg henvendte meg til to kontorer av vesentlig ulik størrelse som står overfor en sammenslåing. Utvalget kan derfor sies å være et kvoteutvalg basert på forhåndsdefinerte kategorier (Johannessen et al., 2015). Det er derfor ikke aktuelt i denne undersøkelsen å trekke slutninger om statistisk generalisering, så en eventuell generalisering til populasjonen må skje skjønnsmessig.

Når det gjelder frafall av respondenter knyttet til avdelingene, var det i NAV-kontoret av liten størrelse ingen store frafall i en av avdelingene. I det store kontoret fremgår det imidlertid et stort frafall i avdeling 5. I følge en intern oversikt oversendt av NAV-leder i etterkant av undersøkelsen skal denne avdelingen ha 21 ansatte, men det er kun registrert 8 besvarelser knyttet til denne avdelingen. Dette kan ha betydning for avdelingens kulturprofil. De andre avdelingene har et frafall på mellom 0-3 personer. Årsaken til frafallet i avdeling 5 er ukjent; det kan ha oppstått på grunn av misforståelser, interne årsaker, avkrysningsfeil, organisasjonsendringer i etterkant av undersøkelsen eller andre målingsfeil. Det kan være en svakhet ved undersøkelsen at dette tallmaterialet ikke ble innhentet i forkant av undersøkelsen. Når det gjelder den overordnede kulturprofilen til det store NAV-kontoret, er det vanskelig å vite på hvilken måte frafallet i avdeling 5 påvirker resultatene. Det er for øvrig mange som har besvart, og den totale svarprosenten endte på 66 % i dette kontoret. En svarrespons på over 50 prosent er regnet som en god svarprosent (Johannessen et al., 2015).

Jeg har inkludert alle ansatte, uavhengig av demografiske forhold, og det er sannsynlig at man vil finne en liknende fordeling av respondenter i andre NAV-kontor. Sammenlignet med undersøkelsen «Arbeidsmiljø og sykefravær i NAV», fremgår det en tilnærmet lik prosentmessig fordeling av de ansatte basert på de demografiske kjennetegnene alder, utdanningsnivå og ansiennitet i NAV (Ingelsrud og Salomon, 2018).

Denne studien er en tverrsnittstudie som undersøker organisasjonskulturen på et gitt tidspunkt. Organisasjonskultur er noenlunde stabilt, men er allikevel i stor grad påvirket av organisatoriske

prosesser. Når en organisasjon nylig har vært gjennom en forandring, enten i form av utskifting av ledelse eller omorganisering, så kan menneskene i organisasjonen påvirkes av det.

En slik studie av organisasjonskultur kan ikke uten videre overføres til andre organisasjoner da det er mange årsaker til at organisasjonskulturen blir som den blir, og vil være avhengig av hvilken organisasjon man jobber i. Altså, den kulturprofilen som fremgår av undersøkelsen antas å være gjeldende kun for den organisasjonen som er undersøkt. Det er imidlertid noen interessante funn som viser likheter og forskjeller mellom kontorene, og kan tenkes å være overførbare til andre NAV-kontor. Undersøkelsen er begrenset ved at det bare er to kontorer som er undersøkt og sammenlignet. Dersom det hadde vært flere kontorer med i undersøkelsen, inkludert de aller største og minste kontorene, ville vi kunne med større sikkerhet, anta noe om disse trendene.

### **4.3 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om hvor pålitelige målingene og dataene i en undersøkelse, er. Det er forskjellige oppfatninger av «god reliabilitet». I følge Johannessen, Tuft og Christoffersen (2015) har en undersøkelse høy reliabilitet når undersøkelsen kan gjennomføres på nytt på et senere tidspunkt og oppnå det samme resultatet eller at andre forskere studerer det samme fenomenet og får det samme resultatet. Kleven og Hjordemaal (2018) tolker god reliabilitet som data som er lite påvirket av tilfeldige målefeil, og poengterer at reliabilitet også er viktig i undersøkelser som studerer fenomener som endrer seg med tid. Som jeg var inne på ovenfor under «ytre validitet», gir ikke studier av organisasjonskultur en garanti for at man får det samme resultatet dersom man undersøker på et senere tidspunkt, nettopp fordi det er et fenomen som kan endre seg basert på hva menneskene i organisasjonen står overfor av endringer. Men, som også nevnt tidligere, er organisasjonskultur noenlunde stabilt og kan være vanskelig å endre. Basert på at jeg har operasjonalisert begrepet ved hjelp av Rammeverket for konkurrerende verdier og bruker et spørreskjema som også er brukt i andre undersøkelser tidligere, vil det være enkelt for andre forskere å gjennomføre den samme undersøkelsen og vurdere resultatene opp mot resultatene som fremgår i denne studien.

Kleven og Hjordemaal (2018) redegjør videre for tre faktorer som kan påvirke reliabiliteten i en undersøkelse: nøyaktighet/ekvivalens, konsistens/vurderer-reliabilitet og stabilitet.

### **4.3.1 Nøyaktighet/ekvivalens**

Ekvivalens omhandler i hvilken grad svarene vi får avhenger av måten vi stiller spørsmålene på (Kleven og Hjordemaal, 2018). For å unngå målingsfeil innen denne faktoren, er det viktig å stille det samme spørsmålet på flere forskjellige måter. Spørreskjemaet som er brukt i denne studien består av 52 spørsmål, hvorav det er 13 spørsmål/indikatorer til hver av de fire kulturtypene. For eksempel for å undersøke fellesskapet og samholdet i organisasjonen stilles det flere spørsmål på ulike måter for å få best mulig nøyaktighet i målingen. Reliabiliteten av spørsmålene innen hver kulturtype ble analysert i forkant av gjennomføringen av den studien som først brukte spørreskjemaet, ved bruk av Cronbach's alpha (Johansson et al., 2013). Cronbach's alpha brukes for å undersøke det som kalles den interne reliabiliteten. Den tester i hvilken grad spørsmålene som blir stilt korrelerer med hverandre og måler det samme (Bryman, 2012). Alpha-koeffisienten varierer mellom 1 (perfekt intern reliabilitet) og 0 (ingen intern reliabilitet). Resultater over 0,70 anses å være på tilfredsstillende nivå (Bryman, 2012). Resultatene etter alphetesten gjennomført på spørreskjemaet jeg har brukt, varierte mellom 0.75 og 0.89 som er regnet som godkjent (Johansson et al., 2013).

### **4.3.2 Konsistens/vurderer-reliabilitet**

Vurderer-reliabiliteten handler om i hvilken grad dataene og målingene blir påvirket av tolkninger og vurderinger som gjøres. Resultatet skal være det samme uavhengig av hvem som vurderer og tolker de (Kleven og Hjordemaal, 2018). I analysen har jeg forholdt meg til opptellinger av svar i form av tall og gjennomsnitt, samt benyttet analyseprogram for å gjennomføre signifikanstestene. Dette gjør at det er høy sannsynlighet for at andre vil kunne komme fram til de samme resultatene som presenteres i denne studien.

### **4.3.3 Stabilitet**

Når man skal vurdere stabilitetsaspektet må man spørre seg i hvilken grad dataene er påvirket av respondentenes dagsform, en spesiell dag eller tidspunkter. For å vurdere om dette aspektet i vesentlig grad har påvirket resultatene fra undersøkelsen, må man utføre den samme undersøkelsen, på den samme måten, på et senere tidspunkt. Dersom resultatene er de samme, er stabiliteten god (Kleven og Hjordemaal, 2018). Denne måten å vurdere reliabilitet på, tar ikke hensyn til faktiske forandringer ved respondentene eller det undersøkte fenomenet. Dersom en undersøkelse av organisasjonskultur gjennomføres før en forestående endring og etter en stor endring, er det tenkelig at resultatene vil være forskjellige, men da på grunn av en faktisk forandring og ikke tilfeldige målingsfeil.

I denne studien hadde respondentene mulighet til å avgi sine svar når de måtte ønske i løpet av dagen, samt at de kunne gå ut av undersøkelsen og fortsette senere der de slapp. Undersøkelsen var også åpen for å avgi svar i én måned, fra den 30.08.2018 til 30.09.2018. Dette bidrar til å minske risikoen for tilfeldige målingsfeil når det gjelder stabilitetsaspektet.

Utvalgte NAV-kontor står imidlertid ovenfor en stor forandring, som kan tenkes å påvirke resultatene på en eller annen måte. Det er derfor viktig å se på resultatene med det i bakhodet. Hadde jeg utført undersøkelsen på et tidligere eller senere tidspunkt, er det mulig at kulturprofilene hadde sett annerledes ut.

#### **4.4 Behandling og analyse av data**

Jeg samlet inn besvarelsene i Survey Xact. I analysen av dataene har jeg benyttet både Survey Xact og SPSS. Survey Xact har gitt meg de enkle analysene jeg trengte for å få en rask oversikt over fordelingen av dataene, mens SPSS er benyttet for å gjennomføre signifikanttestene. Jeg importerte dataene fra Survey Xact til SPSS, og rettet opp noen registreringsfeil manuelt, samt la på etikker og navn på variablene. Resultatene som ble overført til SPSS ble flere ganger dobbeltsjekket for feil mot Survey Xact, der svarene hadde kommet direkte inn.

I undersøkelsen har jeg innhentet data om demografiske forhold med intensjon å undersøke subkulturer basert på alder, utdanningsbakgrunn, ansiennitet i NAV og tidligere etatstilhørighet. Dette ble imidlertid for omfattende til at jeg kunne redegjøre for alt i detalj i denne masteroppgaven. Jeg tilpasset forskningsspørsmålene slik at studien ble fokusert omkring forskjeller og likheter mellom avdelingene i kontorene, og redegjør kun kort for funnene knyttet til de andre demografiske kjennetegnene.

I analysene fremkom det store forskjeller i svarene fra ansatte *innenfor* samme avdeling. Disse resultatene var både overraskende og interessante, og jeg har derfor valgt å presentere dette grundig i resultatdelen, samt drøfte resultatene i drøftingsdelen.

I fremstillingen av dataene har jeg redegjort så nøye jeg kan for både likheter og ulikheter i mønstrene som fremgår, for best mulig å belyse alle sider ved resultatene. Resultatene blir fremstilt ved bruk av tabeller og diagram, samt at tabellene med mye informasjon er lagt som vedlegg slik at leseren får et best mulig innblikk i resultatene som er lagt til grunn for analysen.

Da jeg startet med analysene av resultatene, så jeg at antallet respondenter i hver avdeling krevde at jeg gjorde noen endringer:

*NAV-kontoret med stor størrelse:* Består av 6 avdelinger, hvorav 1 avdeling er stab. Staben består av 3 personer, og jobber ikke med brukernære oppgaver, og skiller seg således fra resten av avdelingene. På grunn av svært få respondenter og vesentlig forskjellige arbeidsoppgaver, har jeg valgt å utelukke denne avdelingen i analysen av avdelingene.

*NAV-kontoret av mindre størrelse:* Spørreskjemaet ble i utgangspunktet sendt ut med fem svaralternativer for avdelinger. Avdeling 3 var delt i to avdelinger (avdeling 3 og 4), men de hører organisatorisk sammen i en avdeling. Jeg valgte derfor å slå disse to avdelingene sammen til én. Jeg valgte også å utelukke avdeling 5 fra analysen av avdelinger, da denne «avdelingen» bare bestod av en stab-ansatt og NAV-leder.

Jeg har inkludert alle svar fra alle ansatte i analysen av de helhetlige kulturprofilene til kontorene.

### **Analyse av forskjeller og likheter i og mellom kontorene**

For å analysere forskjellene mellom de to undersøkte kontorene og mellom avdelingene internt i hvert kontor, har jeg gjennomført signifikanstesting.

I sammenligningen av kontorene, har jeg sammenlignet den gjennomsnittlige scoren innen hver kulturtype mellom kontorene. Signifikanstesten er gjennomført med en selvstendig t-test i SPSS, med hver kulturtype som den avhengige variabelen og kontorene som uavhengig variabel. En selvstendig t-test er den vanligste måten å sammenligne gjennomsnitt mellom to grupper (Løvås, 2018). For å sammenligne avdelingene og de øvrige demografiske kjennetegnene har jeg gjort en enveis variansanalyse for hver av de fire kulturtypene, som brukes for å sammenligne gjennomsnittet i flere grupper samtidig (ANOVA-analysis of variance). Kulturtypen var den avhengige variabelen, mens avdelingene/demografiske kjennetegnene var den uavhengige variabelen.

For å analysere variasjonene i svarene innenfor hver avdeling, har jeg sett på standardavvik og variasjonsbredde. For å gjøre disse tallene mest mulig forståelig for leser, har jeg omregnet variasjonsbredden til prosent. Dette er med på å synliggjøre hvor stor forskjellen er på en 5-poeng skala.

I testingen av nullhypotesene<sup>1</sup>, har jeg konsentrert meg om p-verdien, og har satt signifikansnivå på 0,05. Det betyr at p-verdien må være mindre enn 0,05 for at nullhypotesen skal forkastes (mindre enn 5 % sjans for at jeg feilaktig forkaster nullhypotesen), og en forskjell mellom avdelingene/kontorene er sannsynliggjort.

I slik hypotesetesting, er det viktig å være oppmerksom på muligheten for å gjøre to typer slutningsfeil (Løvås, 2018). Det skilles mellom type I feil, der man feilaktig forkaster nullhypotesen (altså sier at det er forskjeller uten at det er det) og type II feil, der man feilaktig godtar hypotesen (altså sier at det ikke er forskjeller når det er det). Slike feil kan oppstå ved resultater som er rett rundt signifikansnivået, for eksempel en p-verdi på 0,053. Type I feil anses å være den mest alvorlige feilen (Løvås, 2018). Sjansen for å gjøre slike feil blir redusert dersom utvalget er større; økt utvalgsstørrelse vil forbedre testens styrke. Signifikanstester inneholder alltid en viss type usikkerhet. I denne studien, og det som er normalt for øvrig, godtas en slik usikkerhet på 5 %, og det vil da være 5 % sjans for at vi trekker feil slutning (Løvås, 2013).

## 4.5 Forskningsetiske vurderinger

Når man skal gjennomføre et forskningsprosjekt er det noen etiske prinsipper og retningslinjer som er viktig å vurdere og ta hensyn til. I Norge har vi De nasjonale forskningsetiske komiteene som, gjennom forebyggende arbeid, rådgivning og gransking, bidrar til at forskning skal foregå på en etisk og god måte (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019). De nasjonale forskningsetiske komiteene består av NEM, komité for medisin og helsefag, NENT, komité for naturvitenskap og teknologi og NESH, komité for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi.

Denne studien kommer innunder NESH. De har utarbeidet forskningsetiske retningslinjer forankret i forskningsetiske normer for å veilede og hjelpe forskeren med å gjøre gode etiske vurderinger både før, under og etter forskningen. Retningslinjene omhandler hensynet til personer, grupper og institusjoner, forskningens rolle i samfunnet, deling og etterprøvbarehet, samt forskerens egen rolle til det som forskes på.

---

<sup>1</sup> Nullhypotesene:

- 1) Det er ingen forskjeller i kulturmønsteret mellom NAV-kontorene
- 2) Det er ingen forskjeller i organisasjonskulturen mellom avdelingene i det store NAV-kontoret
- 3) Det er ingen forskjeller i organisasjonskulturen mellom avdelingene i det mindre NAV-kontoret

Hensynet til personene som omfattes av undersøkelsen er spesielt viktig. I et utdrag fra de forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi heter det:

*Forskningen skal verne om personlig integritet, sikre frihet og selvbestemmelse, respektere privatliv og familieliv og beskytte mot skade og urimelige belastninger. (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016: 12).*

For at dette skal sikres i forskningen er det viktig med informert samtykke til deltakelse, muligheten for å trekke seg fra undersøkelsen og konfidensialitet i behandlingen og presentasjonen av dataene. Slike hensyn har jeg tatt ved at jeg først møtte ledelsen ved kontorene og informerte om studien, og fikk deres samtykke til deltakelse. Når undersøkelsen ble sendt ut til de ansatte ved kontorene ble det samtidig sendt et informasjonsskriv. Dette ble skrevet i e-posten, slik at de umiddelbart fikk se informasjonen om studien uten at de måtte åpne ytterligere vedlegg. I e-posten informerte jeg om studiens formål, min rolle, at deltakelse er frivillig og at de når som helst kan trekke sin besvarelse, samt at alle data vil bli behandlet konfidensielt og publiseres anonymt. Samtykke ble gitt når de valgte å avgi sin besvarelse. Deltakernes anonymitet ble, etter tilbakemeldinger fra respondentene, ytterligere spesifisert i påminnelsemail 2.

Ettersom besvarelsene ble hentet inn via respondentens e-post adresse har jeg hatt mulighet til å se hvem som har besvart undersøkelsen. Dette har jeg imidlertid ikke hatt behov for, da jeg har vært interessert i å se gjennomsnitt på tvers av grupper og ikke de individuelle besvarelsene, samt at Survey Xact automatisk sendte ut påminnelser til de som ikke hadde avgitt sine svar.

Dataene skulle bli samlet inn og lagret elektronisk, så prosjektet ble derfor meldt til og godkjent av Personvernombud for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). Det har ikke blitt samlet inn sensitive personopplysninger, og prosjektet var derfor ikke konsesjonspliktig (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016).

Jeg har unnlatt å navngi NAV-kontorene, da det ikke anses å være relevant for undersøkelsens formål. Jeg har også satt nummer på avdelingene istedenfor å navngi avdelingene. Ved at jeg redegjør kort for avdelingenes oppgaver, kan allikevel NAV-kontorene som har deltatt i undersøkelsen kjenne igjen hvilken avdeling som gjelder.



Jeg er selv ansatt i NAV. For å unngå en potensiell rollekonflikt, har valgt ikke å inkludere min egen arbeidsplass i studien. På bakgrunn av min erfaring i NAV har jeg tatt interesse for organisasjonskultur i NAV, men etter min vurdering har ikke denne rollen påvirket studien utover den tilgangen jeg har fått til å opprette kontakt med NAV-lederne og oversikten over de ansatte i NAV-kontorene. Dette har forenklet forarbeidet til undersøkelsen.

Videre har jeg etterstrebet full åpenhet omkring studien i form av utdypning om hva jeg har gjort og hvordan jeg har kommet frem til det som presenteres. Resultatene, i form av tall på respondentene, er tilgjengelig for de som måtte ønske å etterprøve resultatene.

## 5.0 Resultater og analyse

I dette kapittelet presenteres funnene fra spørreundersøkelsen. Først presenteres de demografiske kjennetegnene ved respondentene som har besvart undersøkelsen. Dette gjøres for å gi en oversikt over variasjoner i sammensetningen av medarbeiderne ved de to undersøkte NAV-kontorene. Deretter presenteres og sammenlignes resultatene fra de to undersøkte NAV-kontorene, der jeg først ser på kontorenes overordnede kulturprofil, for deretter å gå i dybden ved å analysere svarfordelingen per indikator tilhørende hver kulturtype. Målet med dette er å få frem variasjonene innen hver kulturtype, samt variasjonene mellom kontorene. Denne delen gir grunnlag for å konkludere hypotese 1: *«Det er forskjeller i organisasjonskulturen mellom det store og det mindre NAV-kontoret.»*

I tredje delkapittel presenteres og sammenlignes avdelingenes kulturprofiler internt i hvert kontor. Målet med dette er å synliggjøre variasjoner i kulturmønstrene mellom avdelingene. Denne delen gir grunnlag for å konkludere hypotese 2: *«Det er forskjeller i kulturmønstrene mellom avdelingene i NAV-kontorene.»*

I arbeidet med analysene fremgikk det store forskjeller mellom hvordan de ansatte vurderte kulturen *innenfor* hver avdeling. Disse funnene presenteres i fjerde delkapittel. Til slutt presenteres funn knyttet til alder, profesjon, utdanningsnivå, ansiennitet i NAV og tidligere etatstilhørighet i femte delkapittel.

Resultatene blir presentert ved bruk av figurer, tabeller og tekst, med utgangspunkt i de fire kulturtypene i rammeverket for konkurrerende verdier (CVF). Sammensetningen av disse fire kulturtypene omtales som kulturprofilen til gruppen som analyseres. For å forenkle lesingen, har jeg i presentasjonen av resultatene kalt kontorene «NAV Stor» og «NAV Medium» ut fra deres størrelse.

### 5.1 Demografiske kjennetegn ved respondentene

Tabell 5-1 viser de demografiske kjennetegnene ved ansatte som besvarte undersøkelsen, delt på de to undersøkte NAV-kontorene. 31 % av alle respondentene er mellom 41-50 år. Størst andel av respondentene i NAV Stor er mellom 31 og 50 år (49 %), mens den største andelen av respondentene i NAV Medium er mellom 41 og 60 år (67 %). Totalt er det flest med sosialfaglig utdanning, mens den nest største gruppen har utdanning innen juss/økonomi/administrasjon. I

NAV Stor er det størst andel med sosialfaglig utdanning (38 %), mens det i NAV Medium er en jevn fordeling mellom utdanningsretningene. 55 % av alle respondentene har utdanning på bachelornivå/bachelorgrad med 1-2 års etterutdanning. Det er en jevnere fordeling i utdanningsnivå mellom respondentene i NAV Medium enn ved NAV Stor. Når det gjelder ansiennitet i NAV, er det totalt 56 % som har jobbet i NAV i mer enn 7 år, og flesteparten av respondentene ble ansatt i NAV etter NAV-reformen (58 %).

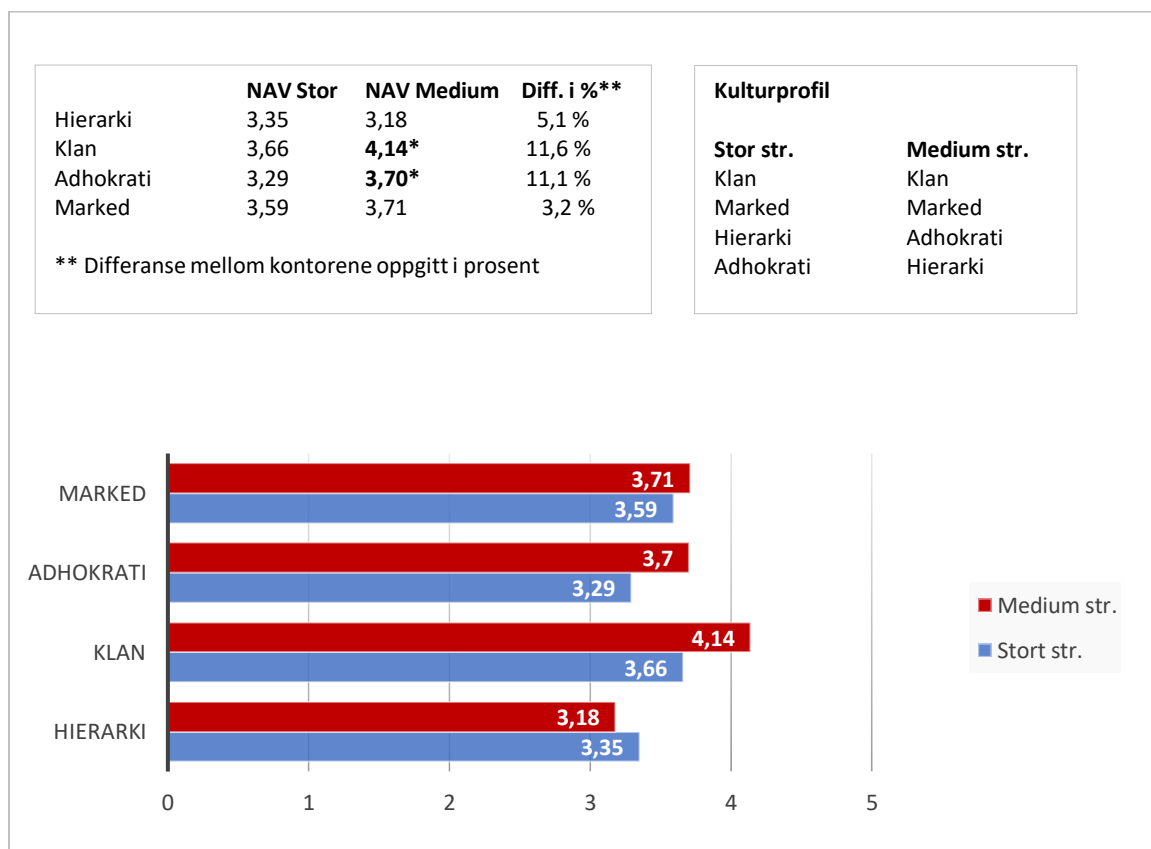
Tabell 5-1. Demografiske kjennetegn ved respondentene oppgitt i antall og prosent. Prosent er rundet opp til nærmeste hele tall. Totalt og delt på de to undersøkte kontorene.

	NAV Stor (%)	NAV Medium (%)	Begge kontor (%)
<b>Totalt antall:</b>	63 (100 %)	36 (100 %)	99 (100 %)
<b>Alder:</b>			
20-30 år	10 (16 %)	4 (11 %)	14 (14 %)
31-40 år	14 (22 %)	5 (14 %)	19 (19 %)
41-50 år	17 (27 %)	14 (39 %)	31 (31 %)
51-60 år	12 (19 %)	10 (28 %)	22 (22 %)
61-70 år	10 (16 %)	3 (8 %)	13 (13 %)
<b>Utdanningsretning:</b>			
Helsefaglig	4 (6 %)	3 (8 %)	7 (7 %)
Sosialfaglig	24 (38 %)	9 (25 %)	33 (33 %)
Juss/økonomi/administrasjon	16 (26 %)	9 (25 %)	25 (25 %)
Lærer/samfunnsviter	9 (14 %)	7 (20 %)	16 (16 %)
Annet	10 (16 %)	8 (22 %)	18 (18 %)
<b>Utdanningsnivå:</b>			
Videregående skole	3 (5 %)	4 (11 %)	7 (7 %)
1-2 års høyere utdanning	6 (10 %)	8 (22 %)	14 (14 %)
Bachelorgrad	22 (35 %)	7 (19 %)	29 (29 %)
Bachelorgrad med 1-2 års etterutdanning	19 (30 %)	7 (19 %)	26 (26 %)
Mastergrad	8 (13 %)	6 (17 %)	14 (14 %)
Annet	5 (8 %)	4 (11 %)	9 (9 %)
<b>Ansiennitet i NAV:</b>			
0-2 år	16 (25 %)	5 (14 %)	21 (21 %)
3-6 år	14 (22 %)	9 (25 %)	23 (23 %)
7-10 år	33 (52 %)	22 (61 %)	55 (56 %)
<b>Arbeidssted før NAV-reformen:</b>			
Sosialtjenesten	12 (19 %)	8 (22 %)	20 (20 %)
Trygdetaten	4 (6 %)	5 (14 %)	9 (9 %)
Aetat	7 (11 %)	6 (17 %)	13 (13 %)
Ansatt etter NAV-reformen	40 (63 %)	17 (47 %)	57 (58 %)

## 5.2 To NAV-kontor av ulik størrelse sett opp mot hverandre

Kontorenes totale kulturprofil viser at klankultur er den dominerende kulturtypen i begge kontorene, etterfulgt av markedskultur. Det er imidlertid forskjeller på hvor adhokratikultur og hierarkikultur plasseres i kulturprofilen til de ulike kontorene (se figur 5-1).

Figur 5-1. Sammenligning av NAV Stor og NAV Medium. Gjennomsnittsverdi på en skala fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig». Statistisk signifikante verdier ( $P < 0,05$ ) markert med \*



I sammenligningen av NAV Stor sin kulturprofil med NAV Medium sin kulturprofil, fremgår det statistisk signifikante forskjeller mellom kontorene innen klankultur (P-verdi 0,000) og adhokratikultur (P-verdi 0,001). Se vedlegg 4, tabell 1. Resultatene viser at NAV Medium har en 11,6 % sterkere klankultur, samt 11,1 % sterkere adhokratikultur sammenlignet med NAV Stor.

Derimot er det små prosentmessige forskjeller mellom kontorene innen markeds kultur og hierarkikultur. NAV Stor har 5,1 % sterkere hierarkikultur og 3,2 % svakere markeds kultur enn NAV Medium. Forskjellene mellom kontorene innen hierarkikultur og markeds kultur er begge under 10 %, og slår ikke ut som signifikante forskjeller på t-testen (se vedlegg 4, tabell 1).

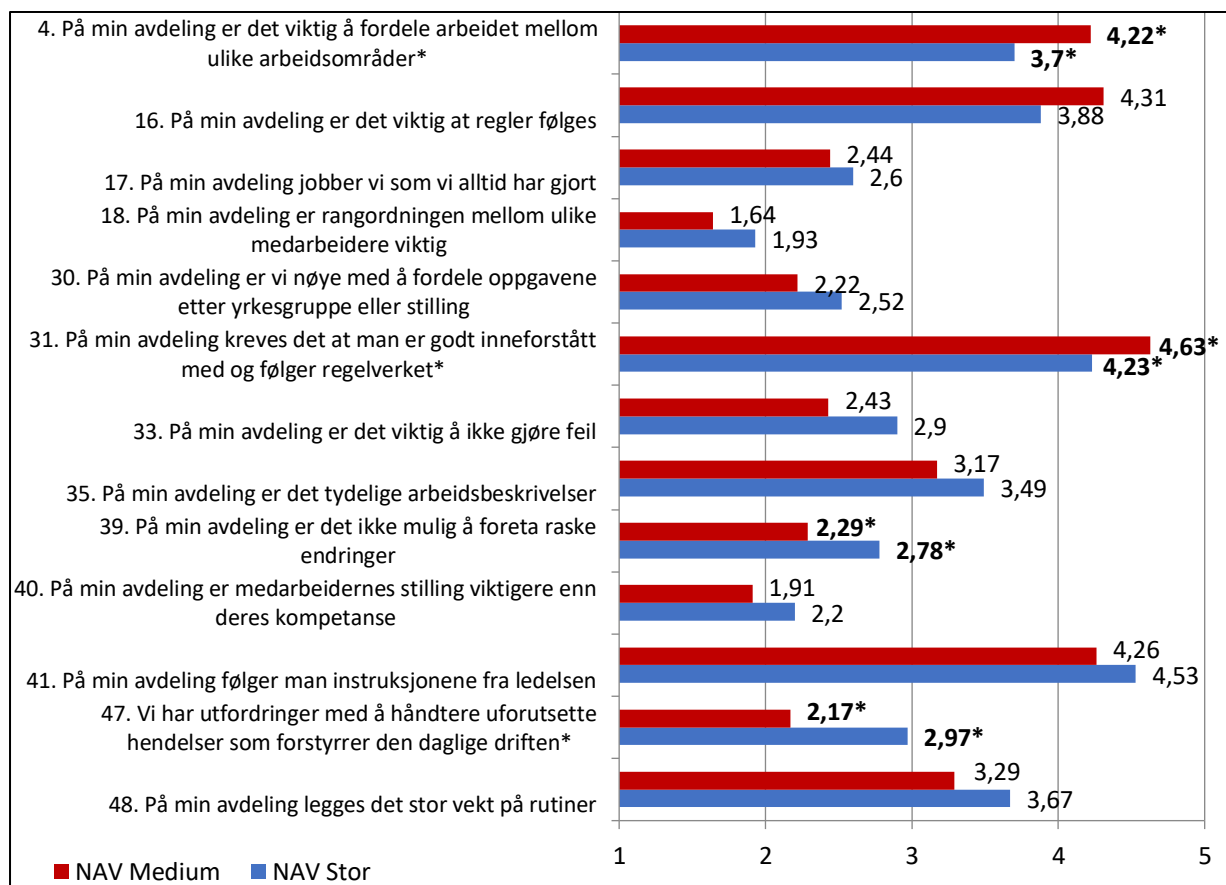
Resultatene indikerer at begge kontorer har en dominerende kultur preget av samhold, fellesskap og teamarbeid, men at denne kulturtypen er sterkere i NAV Medium. Resultatene gir videre en indikasjon på at kulturen i NAV Medium, i større grad enn NAV Stor, er preget av kreativitet og nyskaping.

For å få et mer nyansert bilde av forskjellene mellom kontorene, vil jeg nedenfor se nærmere på de 13 indikatorene (spørsmålene) til hver kulturtype.

### 5.2.1 Hierarkisk kulturtype

Som vist over, er det ingen signifikante forskjeller mellom kontorene når det gjelder hierarkisk kulturtype. Når jeg her går inn bak indikatorene, finnes det allikevel forskjeller mellom kontorene på noen av indikatorene for hierarkisk kulturtype (se figur 5-2).

Figur 5-2. Indikatorene til hierarkisk kulturtype. Gjennomsnittsverdi på en skala fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig». Fordelt på de to undersøkte NAV-kontorene. Statistisk signifikante verdier ( $P < 0,05$ ) markert med \*



Resultatene viser at spørsmål 4, 16, 31 og 41 har fått den høyeste scoren innen hierarkisk kulturtype på begge NAV-kontorene. Dette tyder på at de ansatte opplever det svært viktig at regler forstås og følges, instruksjoner fra ledelsen følges og at arbeidet fordeles mellom ulike arbeidsområder.

NAV Medium scorer signifikant høyere enn NAV Stor på indikator 4 og 31. Den prosentmessige forskjellen utgjør henholdsvis 12,3 % og 8,6 %. På indikator 16 scorer også NAV Medium høyere, med en differanse på 10 % fra NAV Stor. T-testen viste at denne indikatoren har en p-verdi på 0,055, og er derfor rett utenfor signifikansnivå på 0,050 (viser til vedlegg 4, tabell 2). Disse resultatene gir indikasjoner på at det er viktigere å fordele arbeidsoppgaver og å følge reglene på NAV Medium enn det er ved NAV Stor.

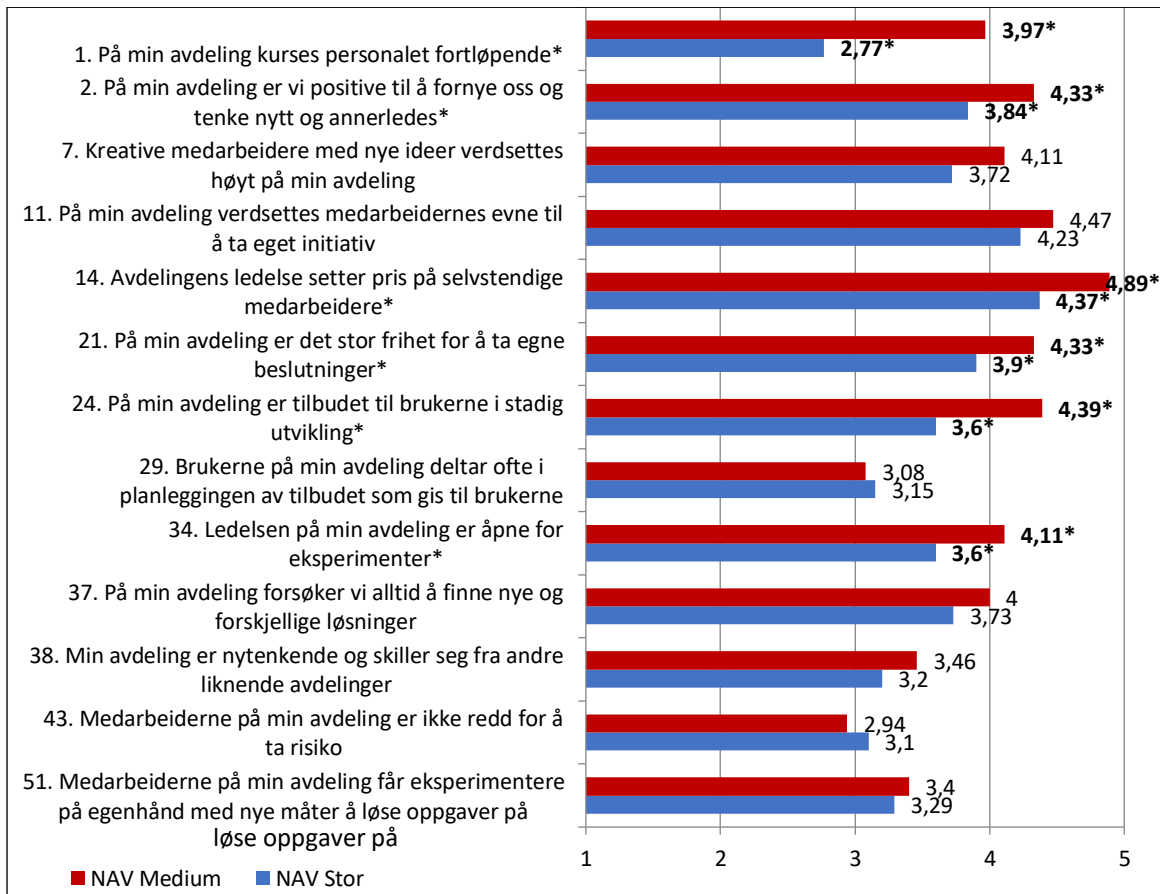
På de øvrige indikatorene innen den hierarkiske kulturtypen scorer NAV Stor høyere enn NAV Medium (10 av 13). På indikatorene 39 og 47 scorer NAV Stor signifikant høyere enn NAV Medium. I tillegg, har NAV Stor 16,2 % høyere gjennomsnittlig score på spørsmål 33. Dette indikerer at NAV Stor har større utfordringer med å foreta raske endringer, håndtere uforutsette situasjoner og at det er viktigere ikke å gjøre feil, enn det er i NAV Medium.

### **5.2.2 Adhokratisk kulturtype**

I kontorenes totalprofil scorer NAV Medium signifikant høyere enn NAV Stor på adhokratisk kulturtype. På 11 av de 13 indikatorene for adhokratisk kultur scorer NAV Medium høyere enn NAV Stor, og på 6 av 13 indikatorer fremgår det signifikante forskjeller mellom kontorene.

Det er indikatorene 11 og 14 som har fått den høyeste scoren innen adhokratisk kulturtype på begge NAV-kontorene (se figur 5-3). Disse to indikatorene er de eneste ved NAV Stor som har en høyere gjennomsnittlig score enn 4 «Litt enig». Videre følger det også høy score på spørsmål 21 (3,90 ved NAV Stor og 4,33 ved NAV Medium). Dette indikerer at begge kontorer verdsetter selvstendighet, evne til å ta eget initiativ og frihet til å ta egne beslutninger. NAV Medium scorer imidlertid høyere enn NAV Stor på disse spørsmålene, og det er en statistisk signifikant forskjell spørsmål 14 og 21 (se vedlegg 4, tabell 3).

Figur 5-3. Indikatorene til adhokratisk kulturtype. Gjennomsnittsverdi på en skala fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig». Fordelt på de to undersøkte NAV-kontorene. Statistisk signifikante verdier ( $P < 0,05$ ) markert med \*



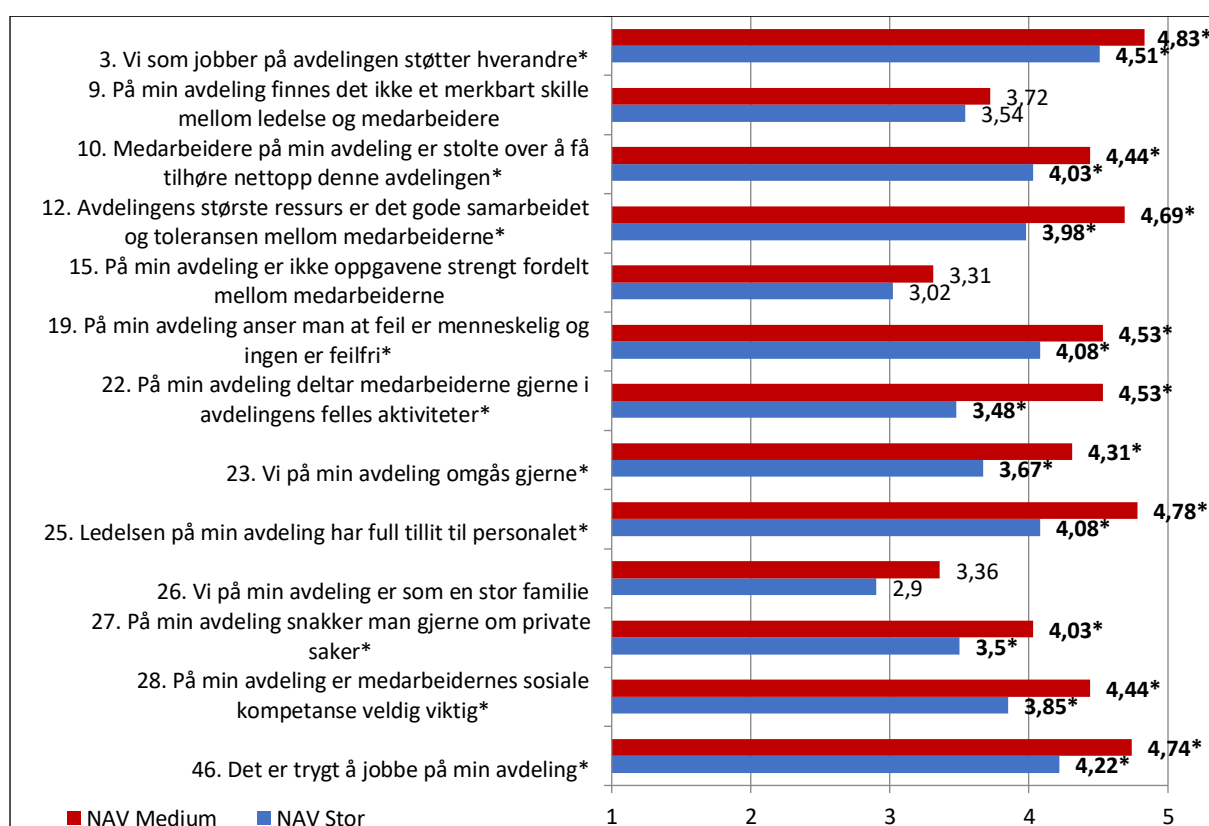
Resultatene tyder på at begge NAV kontorene er positive til fornyelse (spm. 2), nytenking (spm. 2 og 37) og verdsetter kreativitet (spm. 7) ved at NAV Medium har en score på over 4 og NAV Stor har en score nært opp mot 4. Men også her, scorer NAV Medium høyere enn NAV Stor og forskjellen er statistisk signifikant på spørsmål 2. NAV Medium scorer også signifikant høyere på stadig utvikling av tilbud (spm. 24) og ledelse som er åpen for eksperimenter (spm. 34).

NAV Medium har en svakt lavere score på spørsmål 43, å ta risiko (5,2 % lavere), og på spørsmål 29, at brukerne deltar i planlegging av tilbud (2,2 % lavere). Den største differansen i gjennomsnitt fremgår på indikator 1, der de ansatte i NAV Stor rapporterer 30,2 % lavere grad av fortløpende kursing enn de ansatte i NAV Medium.

### 5.2.3 Klan-kulturtype

Samlet sett, scorer NAV Medium signifikant høyere enn NAV Stor på klankultur. NAV Medium har en høyere gjennomsnittlig score enn NAV Stor på alle indikatorene tilhørende klankultur (se figur 5-4). Den individuelle t-testen gjort av hver enkelt indikator, viser at NAV Medium scorer signifikant høyere enn NAV Stor på 10 av 13 indikatorer (se vedlegg 4, tabell 4).

Figur 5-4. Indikatorene til klan-kulturtype. Gjennomsnittsverdi på en skala fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig». Fordelt på de to undersøkte NAV-kontorene. Statistisk signifikante verdier ( $P < 0,05$ ) markert med \*



På tross av store forskjeller mellom kontorene, scorer begge NAV-kontorene høyest på indikatorene 3, 25 og 46 (gjennomsnitt ligger mellom 4 «Litt enig» og 5 «Helt enig»). Dette tyder på at det er en høy grad av støtte mellom kollegaer, tillit fra ledelsen og trygghet i jobb ved begge NAV-kontor. Den laveste prosentmessige forskjellen mellom kontorene finner vi på indikator 9 som gjelder skille mellom ledelse og ansatte (4,8 % forskjell). Indikator 3 som gjelder støtte mellom kollegaer viser en statistisk signifikant forskjell, men den prosentmessige forskjellen utgjør bare 6,6 %. Den største prosentmessige forskjellen fremkommer på indikator 22 som tyder på at de ansatte ved NAV Medium i større grad deltar på felles aktiviteter enn de

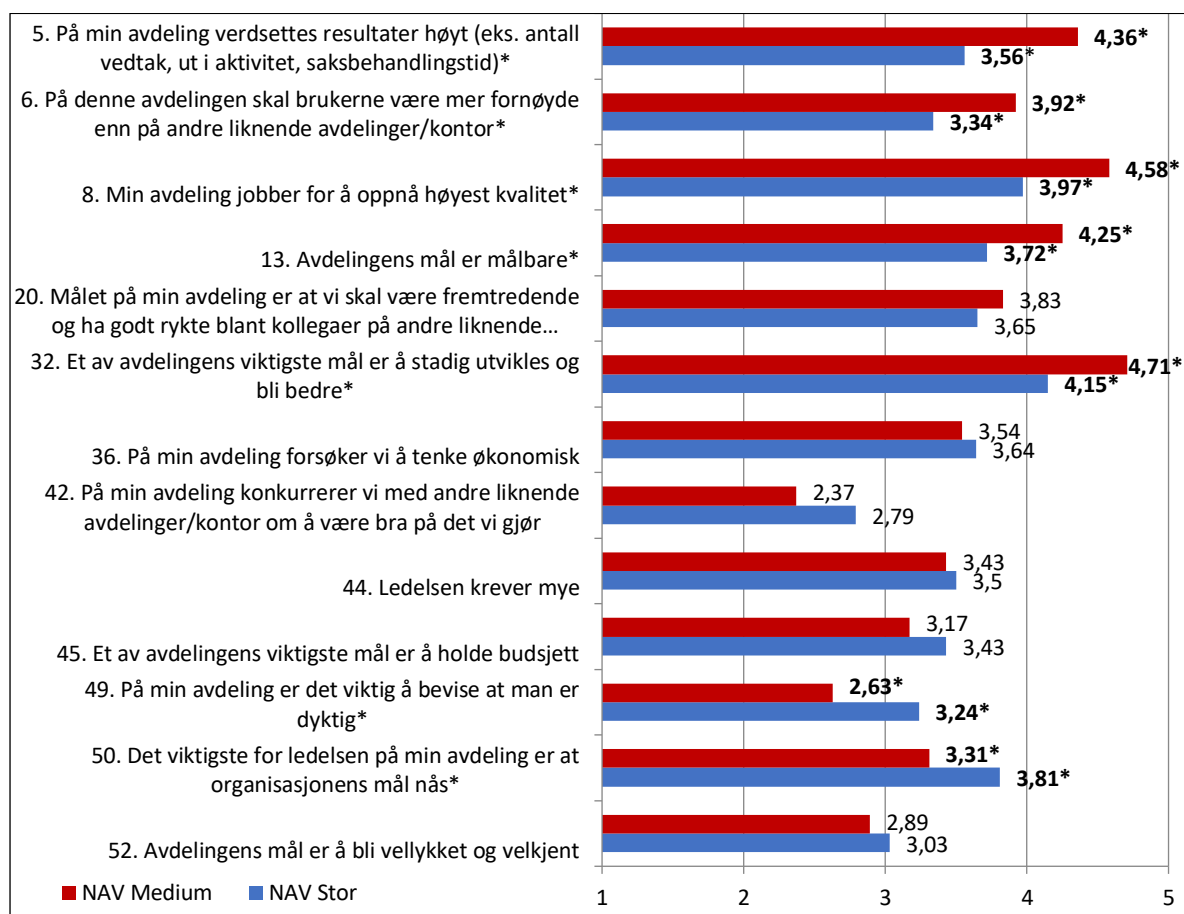


ansatte i NAV Stor. Basert på resultatene ovenfor, rapporterer de ansatte i NAV Medium en større grad av fellesskap, samhold og nære relasjoner med kollegaer enn de ansatte i NAV Stor.

### 5.2.4 Marked-kulturtype

Kontorenes totalprofil viser ingen signifikante forskjeller mellom kontorene innen markeds kultur. Det er allikevel statistisk signifikante forskjeller å finne når jeg ser på de 13 indikatorene til markeds kultur.

Figur 5-5. Indikatorene til marked-kulturtype. Gjennomsnittsverdi på en skala fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig». Fordelt på de to undersøkte NAV-kontorene. Statistisk signifikante verdier ( $P < 0,05$ ) markert med \*



NAV Medium har en generelt høyere grad av markeds kultur enn NAV Stor. På 5 av 13 indikatorer er forskjellene signifikant høyere. Se vedlegg 4, tabell 5.

Derimot scorer NAV Stor signifikant høyere enn NAV Medium på to indikatorer (spm. 49 og 50). Indikator 49 har også den høyeste prosentmessige differansen mellom kontorene (18,8 %). Dette tyder på at det er viktigere å bevise at man er dyktig i NAV Stor.

Den laveste prosentmessige forskjellen mellom kontorene finner vi på spørsmål 44, om at ledelsen krever mye (2,0 %) og spørsmål 36, om at de ansatte forsøker å tenke økonomisk (2,8 %). Resultatene viser at spørsmål 8 (jobbe for høyest kvalitet) og 32 (stadig utvikles og bli bedre) har fått den høyeste scoren innen markedskultur på begge NAV-kontorene.

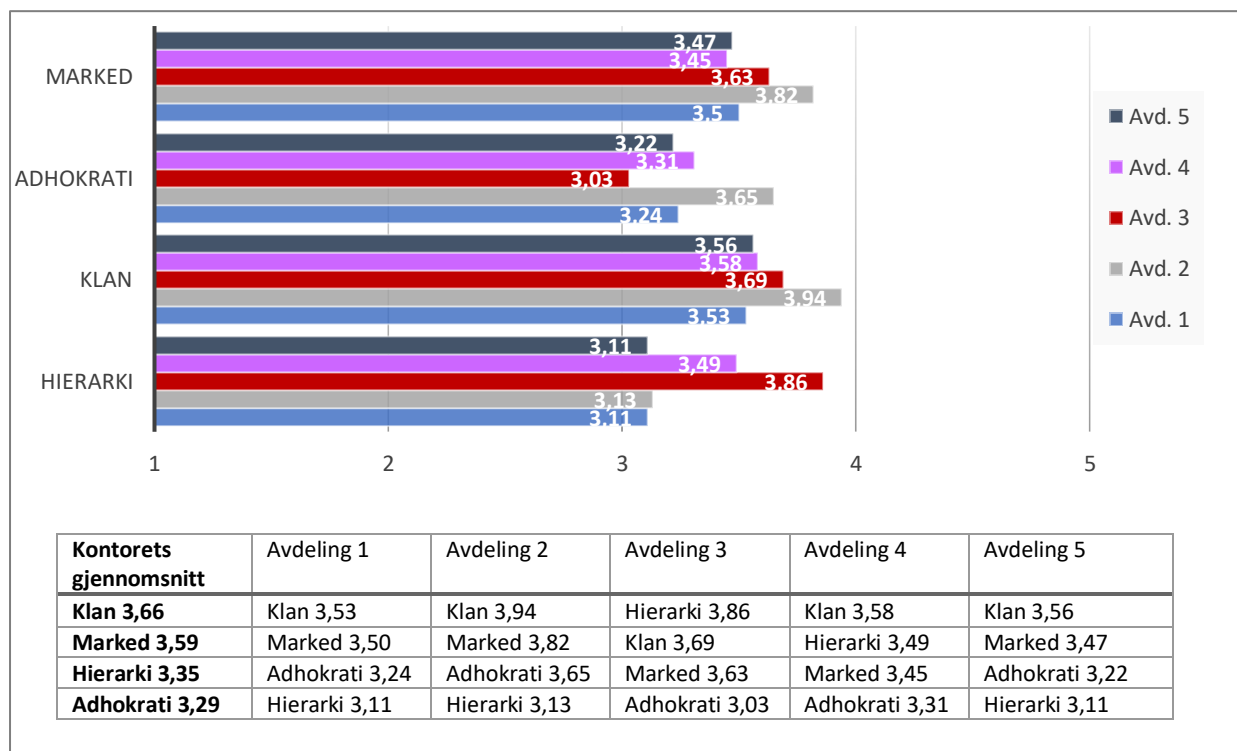
### 5.3 Avdelingenes kulturprofiler sammenlignet

For å få et bilde av hvordan organisasjonskulturen fordeler seg internt i de to NAV-kontorene, vil jeg i dette delkapittelet sammenligne avdelingenes kulturprofiler. Formålet med dette er å undersøke om organisasjonskulturen i de to ulike NAV-kontorene kan sies å være helhetlig eller delt og se hvilke forskjeller som finnes mellom kontorene.

#### 5.3.1 Forskjeller mellom avdelingene i NAV Stor

Når jeg ser på avdelingenes kulturprofiler i det store NAV-kontoret, fremkommer det forskjeller mellom avdelingene i NAV-kontoret. Avdeling 1, 2 og 5 har den samme kulturprofilen, mens avdeling 3 og 4 har en annen rangering av kulturtypene i sin profil (se figur 5-6).

Figur 5-6. Sammenligning av avdelinger ved NAV Stor. Gjennomsnittlig score på en skala fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig»



Den største forskjellen mellom avdelingene finnes under **hierarkikulturen**. ANOVA-testen viste at det er signifikante forskjeller mellom avdelingene innen hierarki (P-verdi 0,000), og post hoc-testen viste at avdeling 3 scorer signifikant høyere enn både avdeling 1 (P-verdi 0,000), avdeling 2 (P-verdi 0,012) og avdeling 5 (P-verdi 0,006). Se vedlegg 4, tabell 6. Fra avdeling 1 og 5 som har lik score innen hierarki (3,11) til avdeling 3 som har kontorets høyeste score (3,86) er det en prosentmessig forskjell på 19,4 %.

Videre følger det en prosentmessig forskjell på 17 % innen **adhokratikultur** mellom avdeling 3 med lavest score (3,03) og avdeling 2 som har høyest score (3,65). Innen **klankultur** og **markedskultur** er forskjellene mellom avdelingene mindre. Det er 10,4 % prosent som skiller høyest score (avdeling 2 med 3,94) og lavest score innen klankultur (avdeling 1 med 3,53), og 9,7 % som skiller høyest (avdeling 2 med 3,82) og lavest score (avdeling 4 med 3,45) innen markedskultur.

Forskjellene mellom avdelingene innen adhokratikultur, klankultur og markedskultur slår ikke ut som signifikant forskjellig på ANOVA-testen (se vedlegg 4, tabell 6).

Avdeling 3 skiller seg fra kontorets gjennomsnittlige kulturprofil ved at hierarki er den dominerende kulturtypen (13,2 % høyere enn kontorets gjennomsnitt). Adhokrati er den kulturtypen som er minst fremtredende i avdelingen, og ligger 7,9 % lavere enn kontorets gjennomsnitt. En høy score på hierarki og lav score på adhokrati indikerer at avdelingen legger stor vekt på rutiner, regler og tydelige arbeidsbeskrivelser, samt at avdelingen er preget av begrenset rom for nytenking og eksperimentering og har utfordringer med å håndtere endringer.

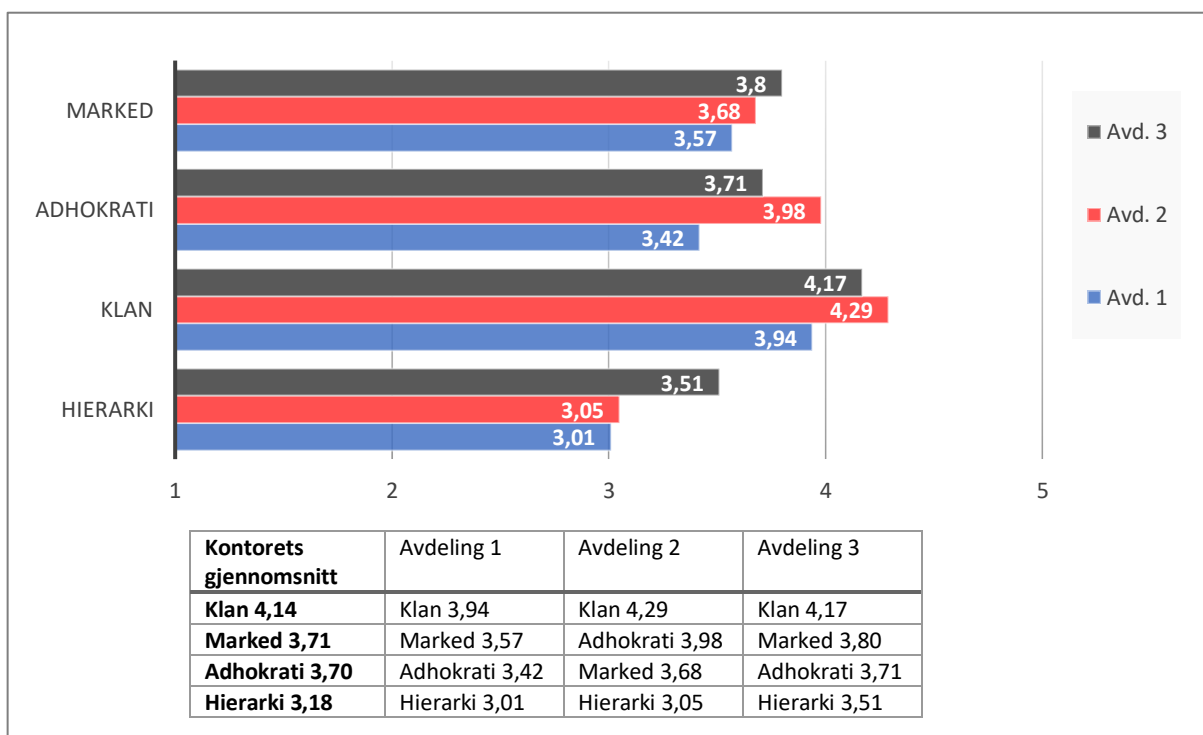
Avdeling 4, som også hadde en annen rangering av kulturtypene i sin kulturprofil, ligger nært kontorets gjennomsnitt innen hver kulturtype, og har kun en forskjell på 7,5 % mellom den dominerende kulturtypen (klankultur med 3,58) til den som er minst fremtredende (adhokratikultur med 3,31). Det indikerer en balanse av alle fire kulturtypene i avdelingen.

Resultatene viser at det er forskjeller mellom avdelingene i NAV Stor, som gir indikasjoner på en kultur bestående av flere forskjellige kulturer. Spesielt avdeling 3 skiller seg fra kontorets gjennomsnitt og signifikant fra flere avdelinger.

### 5.3.2 Forskjeller mellom avdelingene i NAV Medium

Ingen av avdelingene i NAV Medium skiller seg i stor grad fra kontorets gjennomsnitt. Alle avdelingene har klankultur som den dominerende kulturtypen, og hierarki som den minst dominerende.

Figur 5-7. Sammenligning av avdelinger ved NAV Medium. Gjennomsnittlig score på en skala fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig»



Den største prosentmessige differansen mellom avdelingene er innen **hierarkikulturen** med en forskjell på 14,3 % mellom avdeling 1 med lavest score (3,01) og avdeling 3 som har høyest score (3,51). ANOVA-testen viser at det er signifikante forskjeller mellom avdelingene innen hierarki (P verdi 0,035), men ved en Post hoc-test vises det allikevel ikke hvilken avdeling som er signifikant forskjellig fra de to andre, da den laveste P-verdien er mellom avdeling 1 og 3 på 0,067 (se vedlegg 4, tabell 7).

Videre følger det en prosentmessig forskjell på 14,1 %, innen **adhokratikulturen**, mellom avdeling 1 som har lavest score innen adhokrati (3,42) til avdeling 2 som har kontorets høyeste score (3,98). ANOVA-testen viste at avdeling 2 scorer signifikant høyere enn avdeling 1 (P-verdi 0,014). Se vedlegg 4, tabell 7.

Avdeling 2 har den høyeste scoren innen **klankultur** (4,29), men forskjellen fra den laveste scoren i avdeling 1 (3,94) er kun på 8,2 %. Avdeling 3 har den høyeste scoren innen **markedskultur** (3,76), men også her er det en svak forskjell fra lavest score i avdeling 1 (3,57) med kun 5,1 % forskjell. Forskjellene mellom avdelingene innen klankultur og markedskultur er begge under 10 %, og slår ikke ut som signifikant forskjellig på ANOVA-testen.

På tross av at ingen av avdelingene skiller seg i stor grad fra kontorets gjennomsnitt, er det allikevel statistisk signifikante forskjeller mellom avdelingene innen adhokratikultur. Videre ga ANOVA-testen innen hierarki antydninger til at avdelingene er signifikant forskjellig fra hverandre, men falt samtidig utenfor signifikansnivået på 0,005. Resultatene gir indikasjoner på at organisasjonskulturen på NAV Medium har en felles og delt kultur, men at avdelingene skiller seg noe fra hverandre innen adhokrati- og hierarkikultur.

## 5.4 Variasjoner i svarfordeling innenfor avdelingene

I dette delkapittelet presenteres scoren fra ansatte innenfor samme avdeling. Har de ansatte innen den samme avdelingen en felles og helhetlig opplevelse av verdier og normer?

### 5.4.1 Variasjoner i svarfordeling innen hver avdeling i NAV Stor

Av tabell 5-2 fremgår det stor spredning i svarfordelingen innenfor avdelingene i NAV-stor. Det tyder på at det, i tillegg til å være forskjeller mellom avdelinger, også er vesentlige forskjeller innad i samme avdeling.

Kontoret har en gjennomsnittlig variasjonsbredde (gjennomsnitt for alle avdelinger og alle kulturtypene) på 1,65, som på en skala med maks 5 poeng, utgjør 33 % forskjell fra høyest til lavest score.

*Tabell 5-2. Variasjoner i avdelingene i NAV Stor. Observert minimum, maksimum og gjennomsnittlig score på en skala fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig», standardavvik og variasjonsbredde.*

	Avdeling	Observert minimum	Observert maksimum	Mean	Standardavvik	Variasjonsbredde
Hierarki	Avdeling 1 (N=18)	2,54	3,54	3,11	0,29	1,00
	Avdeling 2 (N=7)	2,46	3,54	3,13	0,33	1,08
	Avdeling 3 (N=11)	3,15	4,31	3,86	0,35	1,16
	Avdeling 4 (N=13)	2,92	5,00	3,49	0,53	2,08
	Avdeling 5 (N=8)	2,43	3,85	3,11	0,47	1,42

Adhokrati	Avdeling 1 (N=18)	2,00	3,85	3,24	0,42	1,85
	Avdeling 2 (N=8)	2,00	4,62	3,65	0,82	2,62
	Avdeling 3 (N=11)	2,23	3,85	3,03	0,58	1,62
	Avdeling 4 (N=14)	1,92	4,31	3,31	0,79	2,39
	Avdeling 5 (N=8)	2,33	3,77	3,22	0,48	1,44
Klan	Avdeling 1 (N=18)	2,00	4,08	3,53	0,49	2,08
	Avdeling 2 (N=7)	2,92	4,62	3,94	0,65	1,70
	Avdeling 3 (N=11)	2,92	4,62	3,69	0,57	1,70
	Avdeling 4 (N=13)	2,23	4,46	3,58	0,56	2,23
	Avdeling 5 (N=8)	2,85	4,15	3,56	0,42	1,30
Marked	Avdeling 1 (N=18)	2,69	4,31	3,50	0,49	1,62
	Avdeling 2 (N=7)	3,00	4,46	3,82	0,45	1,46
	Avdeling 3 (N=11)	2,92	4,23	3,63	0,50	1,31
	Avdeling 4 (N=13)	2,46	4,31	3,45	0,57	1,85
	Avdeling 5 (N=8)	2,83	4,00	3,47	0,48	1,17

Avdeling 4 er den avdelingen med størst spredning i svarene. Gjennomsnittlig variasjonsbredde i denne avdelingen er 2,14, som på en skala med maks 5 poeng, utgjør 42,8 % variasjon. Avdeling 2 er den avdelingen som har neststørst gjennomsnittlig variasjonsbredde på 1,72, som utgjør en variasjon på 34,4 % på en 5-poeng skala. Dette viser at avdeling 4 har en betydelig større variasjon i svarene sine enn resten av avdelingene på kontoret, som indikerer at de ansatte i denne avdelingen har forskjellige verdier, normer og opplever kulturen veldig forskjellig.

Avdeling 5 er den avdelingen med lavest variasjonsbredde på 1,33 (26,6 % variasjon på en 5-poeng skala). Variasjonene mellom de ansatte er fremdeles store, men sammenlignet med de andre avdelingene, gir resultatene en indikasjon på at avdelingen, i større grad, deler et felles syn på avdelingens verdier og normer.

**Adhokratikultur** har den største gjennomsnittlige variasjonsbredden mellom høyest og lavest score med 1,98. Det er også under denne kulturtypen vi finner kontorets største standardavvik og variasjonsbredde i avdelinger. Avdeling 2 har det største standardavviket på 0,82 og den største variasjonsbredden på 2,62, etterfulgt av avdeling 4 som har et standardavvik på 0,79 og variasjonsbredde på 2,39. Dette utgjør en variasjon på, henholdsvis, 52,4 % og 47,8 % på en skala med maks 5 poeng. Dette er store variasjoner, og kan tyde på at det er en vesentlige forskjeller i hvordan de ansatte opplever graden og muligheten for selvstendighet, nytenking, eksperimentering og kreativitet.

**Klankulturen** har en gjennomsnittlig variasjonsbredde på 1,80, som på en skala med maks 5 poeng, utgjør 36 % mellom lavest og høyest score. **Markedskultur** har en gjennomsnittlig variasjonsbredde på 1,48 (29,6 % på en skala med maks 5 poeng).

Den laveste gjennomsnittlige variasjonsbredden finner vi under **hierarkikulturen** med 1,35, som på en skala med maks 5 poeng, utgjør 27 % variasjon. Kontorets laveste standardavvik og variasjonsbredde i avdelinger, finner vi også under hierarkikultur. Den laveste variasjonen mellom høyest og lavest score har avdeling 1, med et standardavvik på 0,29 og variasjonsbredde på 1,00. Dette utgjør 20 % variasjon på en skala med maks 5 poeng. Disse resultatene indikerer at det er større enighet i opplevelsen av viktigheten av regler og rutiner, samt i opplevelsen av stabilitet og kontroll.

#### 5.4.2 Variasjoner i svarfordeling innen hver avdeling i NAV Medium

Slik som i NAV-Stor fremgår det også noen store variasjoner i svarfordelingen innenfor avdelingene i NAV-Medium. Det tyder på at det, i tillegg til å være forskjeller mellom avdelinger, også er forskjeller innad i samme avdeling.

Kontoret har en gjennomsnittlig variasjonsbredde (gjennomsnitt for alle avdelinger og alle kulturtypene) på 1,38, som på en skala med maks 5 poeng, utgjør 27,6 % variasjon.

*Tabell 5-3. Variasjoner i avdelingene i NAV Medium. Observert minimum, maksimum og gjennomsnittlig score på en skala fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig», standardavvik og variasjonsbredde.*

	Avdeling	Observert minimum	Observert maksimum	Mean	Standardavvik	Variasjonsbredde
Hierarki	Avdeling 1 (N=11)	2,39	3,62	3,01	0,39	1,23
	Avdeling 2 (N=11)	2,39	3,69	3,05	0,50	1,30
	Avdeling 3 (N=12)	2,62	4,69	3,51	0,56	2,07
Adhokrati	Avdeling 1 (N=11)	2,39	4,08	3,42	0,50	1,69
	Avdeling 2 (N=11)	3,50	4,39	3,98	0,33	0,89
	Avdeling 3 (N=12)	3,08	4,54	3,71	0,42	1,46
Klan	Avdeling 1 (N=11)	3,31	4,46	3,94	0,39	1,15
	Avdeling 2 (N=11)	3,83	4,69	4,29	0,29	0,86
	Avdeling 3 (N=12)	3,46	4,77	4,17	0,42	1,31
Marked	Avdeling 1 (N=11)	2,46	4,39	3,57	0,59	1,93
	Avdeling 2 (N=11)	2,85	4,31	3,68	0,46	1,46
	Avdeling 3 (N=12)	3,15	4,31	3,80	0,31	1,16

Avdeling 2 har den laveste gjennomsnittlige variasjonsbredden med 1,13, som på en skala med maks 5 poeng utgjør en variasjon på 22,6 %. Avdeling 1 og 3 har lik gjennomsnittlig variasjonsbredde på 1,50 (30 % variasjon på en 5-poeng skala).

**Hierarkikulturen** har den største gjennomsnittlige variasjonsbredden med 1,53, tett etterfulgt av **markedskulturen** der gjennomsnittlig variasjonsbredde er 1,52. På en skala med maks 5

poeng utgjør dette henholdsvis 30,6 % og 30,4 % variasjon. Den største variasjonsbredden er i avdeling 3 under hierarkikultur (2,07). Denne variasjonen utgjør 41,4 % på en skala med maks 5 poeng. Det største standardavviket i avdelinger er under markedskultur i avdeling 1 (0,59). Avdelingens variasjonsbredde innen markedskultur er 1,93 som utgjør en variasjon på 38,6 % på en skala med maks 5 poeng.

Dette kan tyde på at det er vesentlige forskjeller i hvordan de ansatte opplever viktigheten av regler, rutiner, arbeidsfordeling og evnen til å gjennomføre raske endringer. Tilnærmet like stor variasjon i scoren innen markedskultur indikerer at de ansatte også har forskjellig opplevelser av hvor viktig det er å jobbe for å bli best og å oppnå mål og resultater av høy kvalitet.

**Adhokratikultur** har en gjennomsnittlig variasjonsbredde på 1,35 (27 % på en skala med maks 5 poeng). Lavest gjennomsnittlige variasjonsbredde er under **klankulturen** med 1,11, som på en skala med maks 5 poeng utgjør 22,2 %. Kontorets laveste standardavvik og variasjonsbredde i avdelinger, finner er også under klankultur. Den laveste variasjonen mellom høyest og lavest score har avdeling 2, med et standardavvik på 0,29 og variasjonsbredde på 0,86 (variasjon i score på 17,2 % på en 5-poeng skala). Dette indikerer at det er større likhet i opplevelsen av fellesskap og viktigheten av samhold, støtte og tilhørighet.

## 5.5 Kulturmønstrene for de øvrige demografiske kjennetegnene

Nedenfor går jeg kort gjennom resultatene knyttet til de øvrige demografiske kjennetegnene. Viser for øvrig til tabell 8, 9, 10 og 11 i vedlegg 4.

**Alder:** Det er ingen statistisk signifikante forskjeller mellom de ulike aldersgruppene, verken i det store eller mindre NAV-kontoret. Det er imidlertid større forskjeller mellom aldersgruppene i NAV Medium (forskjellene innen de fire kulturtypene varierer mellom 10,8 % og 16,9%) enn det er i NAV Stor (forskjellene varierer mellom 4,8 % og 11,6 %). I begge kontorene var det hierarkikultur som hadde størst variasjon i score mellom aldersgrupper. I NAV Medium er det aldersgruppen 61-70 år som scorer lavest på hierarkikultur, motsatt fremkommer i NAV Stor, der 61-70 år scorer høyest på hierarki, mens 20-30 år scorer lavest.

**Utdanningsretning:** Det fremgår ingen statistisk signifikante forskjeller mellom de ulike utdanningsretningene. Forskjellene mellom utdanningsretningene innen de fire kulturtypene



varierer mellom 4 % og 18,9 % i NAV Medium. I NAV Stor er forskjellene mellom 9,5 % og 11,9 %. Igjen, så er det hierarkikulturen som har størst variasjon i begge kontor. Lærer/samfunnsviter scorer 18,9 % høyere enn juss/økonomi/administrasjon ved NAV Medium. I NAV Stor er det lærer/samfunnsviter som scorer høyest inne hierarkikultur.

**Utdanningsnivå:** Det fremgår ingen statistisk signifikante forskjeller mellom ulike utdanningsnivå. Forskjellene mellom utdanningsnivåene innen de fire kulturtypene varierer mellom 8,9 % og 19,3 % i NAV Medium. Hierarkikulturen har de største forskjellene, der dem med mastergrad scorer lavest. I NAV Stor er forskjellene mellom 7,8 % og 16,1 % (adhokratikultur har størst forskjell). Dem med lavest utdanning scorer lavest innen adhokrati, men høyest innen hierarki, marked og klan.

**Ansiennitet i NAV:** Her fremkommer det statistisk signifikant forskjell mellom dem som har jobbet lengst og kortest i NAV Medium. Ansatte som har jobbet i NAV Medium 7-10 år scorer signifikant lavere innen hierarkikultur enn de som har jobbet 0-2 år (17,4 % forskjell). De øvrige forskjellene innen kulturtypene for denne gruppen er lave, og varierer mellom 4,2 % og 8,7 %. I NAV Stor fremkommer det ingen statistisk signifikante forskjeller basert på ansiennitet i NAV. Forskjellene innen de fire kulturtypene varierer mellom 1,9 % og 7,3 %.

**Tidligere etatstilhørighet:** I følge ANOVA-testen fremkommer det statistisk signifikante forskjeller mellom gruppene i NAV Stor innen markedskultur, men av post-hoc testen fremgår det ikke hvilken gruppe som skiller seg fra de andre. Det er for øvrig størst prosentmessig forskjell mellom trygdeetaten og Aetat på 19,2 %. Innen de andre kulturtypene, fremgår det ingen statistisk signifikante forskjeller (forskjellene varierer mellom 6,5 % og 14,9 %). I NAV Medium varierer forskjellene innen hver kulturtype mellom 6,2 % og 13,7 %. Ingen slår ut som statistisk signifikante.

**Leder/ikke leder:** Det fremgår ingen statistisk signifikante forskjeller mellom ledere og ikke ledere. Forskjellene innen de fire kulturtypene varierer mellom 1,6 % og 10,2 % i NAV Medium. Størst forskjell er under hierarki der ledere rapportere lavere grad av hierarkikultur. I NAV Stor varierer forskjellene innen hver kulturtype mellom 5,3 % og 9,2 %. Lederne i NAV Stor rapporterer høyere grad av både markeds, klan og adhokratikultur. Den største forskjellen er under adhokratikultur.

## 5.6 Oppsummering

Resultatene viser at det er forskjeller *mellom* avdelingene i begge NAV-kontor, men det er betydelig større forskjeller mellom avdelingene i det store NAV-kontoret. Dette kan indikere at det er en mer felles organisasjonskultur i det lille NAV-kontoret sammenlignet med kontoret av større størrelse. Videre har resultatene vist at det også er store forskjeller *innenfor* samme avdelinger i NAV-kontorene. Forskjellene er, igjen, større i det store NAV-kontoret, der den største variasjonsbredden utgjorde hele 52,4 % spredning i score på en skala med maks 5 poeng. Tilsvarende, var den største observerte variasjonsbredden i det mindre NAV-kontoret på 41,4 % på en skala med maks 5 poeng. Dette gir indikasjoner på at det er en noe større enighet omkring verdier og normer i det mindre NAV-kontoret enn i det store NAV-kontoret.

Resultatene indikerer at det finnes flere subkulturer i begge NAV-kontor, som i noen grad, men ikke alene kan forklares med avdelingstilhørighet. Gjennomgangen av de øvrige demografiske kjennetegnene viste at det også er noen moderate prosentmessige forskjeller mellom andre grupper i kontorene, basert på alder, utdanningsretning, utdanningsnivå, ansiennitet i NAV, tidligere etatstilhørighet og leder/ikke leder. I NAV Medium slo forskjellene ut som statistisk signifikante mellom de som har jobbet lengst og kortest i NAV innen hierarkikultur. I NAV Stor slo forskjellene ut som statistisk signifikante mellom tidligere etatstilhørighet innen markedskulturen.

Videre fremgår det av denne studien at det er forskjeller i kulturmønsteret *mellom det store NAV-kontoret og det mindre NAV-kontoret*. Det store NAV-kontoret scorer statistisk signifikant lavere på klan- og adhokratikultur enn det mindre NAV-kontoret. Dette tyder på at det mindre NAV-kontoret har en større grad av felleskap, samhold og tilhørighet, samt større rom og mulighet for kreativitet, nytenking og eksperimentering. Det mindre NAV-kontoret hadde også en høyere gjennomsnittsscore på markedskultur som tyder på at det er en mer markedsrettet kultur, der det er viktigere å jobbe for å bli best og å produsere resultater av høy kvalitet enn det virker å være i det store kontoret. Videre har det store NAV-kontoret en høyere grad av hierarkikultur enn det mindre kontoret, og har en høyere gjennomsnittlig score på 10 av 13 indikatorer for hierarkikultur som indikerer at det er en organisasjonskultur preget av større grad av rutiner, utfordringer med å foreta raske endringer og håndtere uforutsette hendelser. Derimot, scoret NAV Medium signifikant høyere på spørsmål som omhandlet oppgavefordeling og at det er viktig at regler følges.

## 6.0 Drøfting av resultater

I dette kapitlet drøfter jeg funnene opp mot internt samarbeid i kontorene og hvilke forutsetninger det kulturelle mønsteret gir for en vellykket sammenslåingsprosess. Jeg vil med dette forsøke å besvare problemstillingen «**På hvilken måte kan organisasjonskultur fremme og hemme internt samarbeid og en sammenslåing av to NAV-kontor av ulik størrelse?**»

Videre besvares hypotesene jeg fremstilte:

**Hypotese 1:** Det er forskjeller i organisasjonskulturen mellom det store og det mindre NAV-kontoret.

**Hypotese 2:** Det er forskjeller i kulturmønstrene mellom avdelingene i NAV-kontorene.

I analysen av dataene, fremkom det store forskjeller mellom hvordan de ansatte vurderte kulturen innenfor hver avdeling. Dette er interessante resultater, og jeg vil derfor drøfte hva disse forskjellene kan bety for organisasjonen sett opp mot problemstillingen for denne studien.

Resultatene drøftes opp mot teori presentert i kapittel 3. Martin (1992) sine tre perspektiver er viktige; integrasjons-, differensierings- og fragmenteringsperspektivet. Videre bruker jeg integrering og differensiering om samarbeidssituasjoner. Som redegjort for i teorikapitlet, kan integrering skje på flere nivåer. NAV-reformen var et samordningstiltak som gjennom høy grad av vertikal integrering (altså tvungen koordinering gjennom sammenslåing) skulle skape mer helhetlige tjenester til brukerne. Frivillig samarbeid, altså den horisontale integreringen, er en forutsetning for godt tverrfaglig samarbeid i praksis, men som presentert tidligere, er det utfordringer som ligger i å få til et velfungerende og effektivt samarbeid. Det er denne formen for integrering (den horisontale integreringen) jeg fokuserer på i dette drøftingskapitlet.

Kapitlet er delt inn i fire deler. I første del drøfter jeg hvilken betydning de fire kulturtypene, hierarki, klan, adhokrati og marked, har for generelt samarbeid. I andre del drøfter jeg forutsetningene organisasjonskulturen gir for internt samarbeid i NAV-kontorene, basert på funnene av forskjeller mellom avdelingene. I del tre drøfter jeg forskjellene som fremkom innenfor hver avdeling, og hva disse forskjellene kan bety for kontorene. I del fire drøfter jeg NAV-kontorenes totale kulturprofil og hvilke muligheter og utfordringer organisasjonskulturen gir for en vellykket sammenslåingsprosess. Avslutningsvis oppsummerer jeg hovedpunktene fra drøftingen.

## **6.1 Hva betyr de ulike kulturtypene for organisasjonen og samarbeidet?**

### ***Hierarkikultur:***

For en organisasjonskultur dominert av den hierarkiske kulturtypen, kan det være nyttig å se organisasjonen gjennom Bolman og Deal (2014) sitt strukturelle perspektiv. For å fremme tverrfaglig samarbeid i organisasjonen er retningslinjer, rutiner, arbeidsdeling og prosedyrer viktige verktøy. Dersom det er avdelinger som er gjensidig avhengig av hverandre, men samarbeider dårlig, kan en organisasjonsendring være nødvendig. En sammenslåing eller ved at avdelingene får fysisk nærhet til hverandre, kan være et meget effektivt middel for å styrke samarbeidet.

Dersom tverrfaglig samarbeid skal bli prioritert i en hierarkisk organisasjon, er det med fordel at styringen kommer fra sentralt hold som påtvinger tverrfaglig samarbeid. Enda mer effektivt blir det hvis de ansatte må rapportere tilbake på hvor mange tverrfaglige møter som er gjennomført.

### ***Adhokratikultur:***

For en organisasjonskultur dominert av den adhokratiske kulturtypen kan det være hensiktsmessig å ta en ekstra titt på organisasjonen gjennom Bolman og Deal (2014) sitt HR-perspektiv. Sett fra dette perspektivet vil fokuset kunne være å kvalifisere medarbeiderne innen tverrfaglig samarbeid og sikre at det er tilstrekkelig med tid og ressurser for å kunne jobbe tverrfaglig. For å legge til rette for selvstendighet, kreativitet og eksperimentering av nye løsninger vil det være nødvendig at medarbeiderne har den rette kompetansen, samt tid og ressurser nok. Dersom det ikke er rom for kreativitet kan organisasjonen bli stående fast i å gjøre det samme som man alltid har gjort, men som kanskje ikke fungerer særlig godt. For å fremme samarbeid i en adhokratisk organisasjon kan det være hensiktsmessig å sette sammen grupper som sammen kan finne nye løsninger på arbeidsmetodikken. En adhokratisk kultur i NAV vil kunne bringe medarbeiderne sammen for å finne den beste og mest optimale løsningen for brukeren.

### ***Klankultur:***

Ved å ha en sterk klankultur i bunn kan det skapes en trygghet til å utforske og eksperimentere. Kollegaene støtter hverandre og suksess feires sammen. Bolman og Deal (2014) sitt symbolske perspektiv blir viktig i en organisasjon preget av klankultur. Klankulturen kan også ses i direkte

sammenheng med HR-perspektivet som vektlegger menneskelige ressurser. Klankulturen blir omtalt som «samarbeidskulturen» fordi typiske kjennetegn ved denne kulturtypen er teamarbeid, samt ansattes medvirkning og myndighet. Dette er uten tvil den kulturtypen som legger det beste grunnlaget for tverrfaglig samarbeid internt (Cameron og Quinn, 2013).

Men når to avdelinger består av sterk klankultur, hvilke forutsetninger legges for samarbeid på tvers? Desto sterkere en klankultur er, desto vanskeligere kan det muligens være å komme inn som ny. Denne kulturtypen kan stå i fare for å utvikle gruppetenking og sektorforsvarere som avskriver argumenter som ikke samsvarer med egne verdier og holdninger. Man beskytter «familien» sin mot trusler utenfra, og det kan skape en tanke om «vi og dere».

### ***Markedskultur***

I en markedskultur er ofte samarbeidet rettet mot å vinne over eksterne aktører. Det sies at det er ingenting som forener en gruppe som å ha en felles «fiende». Internt i en avdeling/organisasjon med høy grad av markedskultur vil det muligens ikke være et høyt fokus på tverrfaglig samarbeid, med mindre dette handler om å oppnå måleresultater på hvor mange møter de har. Markedskultur er i utgangspunktet ikke den kulturtypen som har det beste grunnlaget for tverrfaglig samarbeid. Denne kulturtypen samsvarer med Bolman og Deal (2014) sitt politiske perspektiv der koalisjoner, konflikter og maktkamper oppstår når goder skal fordeles. Avdelinger og deres ledere kan kjempe om fordeling av ressurser og goder, der de sterkeste vinner.

Samtidig består markedskulturen av å jobbe for å oppnå høyest kvalitet, ha godt rykte og fornøye brukere/kunder. Oppmerksomhet på slike kvaliteter kan medføre at organisasjonen og dens medlemmer oppfattes som imøtekommende, dyktige og at det samarbeides godt for å oppnå helhetlige løsninger for brukeren.

## **6.2 Hvilken betydning har forskjeller mellom avdelinger for internt samarbeid?**

Resultatene viser at det er forskjeller mellom avdelingene i begge NAV-kontorene. Dette styrker dermed hypotese 2 «*Det er forskjeller i kulturmønstrene mellom avdelingene i NAV-kontorene*». Forskjellene er imidlertid større i det store NAV-kontoret, som indikerer at det kan være sterkere etablerte subkulturer i det store NAV-kontoret og at organisasjonskulturen på det

mindre NAV-kontoret er preget av større konsensus. Jmf. Martin (1992) sitt differensieringsperspektiv, kan subkulturene være i harmoni med hverandre, ikke påvirke hverandre i det hele tatt eller være i konflikt i med hverandre. Konflikter og uoverensstemmelser kan i verste fall føre til fragmenterte tjenester.

I begge kontorene var det størst forskjeller mellom avdelingene innen hierarkikultur. Dette kan by på utfordringer når det gjelder samarbeid med de andre avdelingene dersom det mangler formelle retningslinjer for dette samarbeidet. Formelle regler, rutiner og prosedyrer har blitt fremhevet i forskning som viktige determinanter for å sikre samarbeid mellom profesjonelle (San Martin-Rodriguez et al., 2005). Spesielt avdeling 3 skilte seg ut i det store NAV-kontoret med signifikant høyere hierarkikultur enn resten av avdelingene. For å sikre tverrfaglig samarbeid mellom denne avdelingen og de andre er rutiner, retningslinjer og tydelig arbeidsdeling viktige verktøy.

Det fremkom også store forskjeller mellom avdelingene innen adhokratisk kultur. På det mindre NAV-kontoret var det statistisk signifikante forskjeller mellom avdelingene med en forskjell på 14,1 %. Ved det store NAV-kontoret var det ikke en statistisk signifikant forskjell, men en prosentmessig forskjell på 17 %. Dette kan også gi utfordringer i samarbeidet ved at en avdeling i større grad bruker nye måter å løse saker på, er mer åpne for eksperimentering eller har større rom for kreative løsninger enn andre avdelinger. Dersom denne avdelingen samarbeider med en avdeling som i stor grad er preget av hierarkikultur, kan dette skape misforståelser, problemer med å forstå hverandre og de ulike bidragene inn i samarbeidet kan gi store rom for fortolkninger. Altså, differensieringen kan bli så stor at integrering blir vanskelig.

Som nevnt i teorikapittelet, er det viktig at de ulike aktørene deler verdien av samarbeid for å oppnå gevinster. Liedtka og Whitten (1998) fant at forskjeller i hvordan de profesjonelle ser på samarbeid har sammenheng med suksessen i samarbeidet. Om samarbeidet blir oppfattet som vellykket eller ikke er knyttet til blant annet felles mål, tillit og eierskap (Liedtka og Whitten, 1998). Fordi subkulturer ofte har forskjellige verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger, kan det bli utfordrende å etablere tillitsbånd og felles mål for samarbeidet.

Dersom det oppstår subkulturer som står i konflikt med hverandre, og utvikler sektorforsvar eller en omfattende form for gruppetenking, kan dette bli en trussel for organisasjonens ytelse

og det interne samarbeidet om integrerte tjenester. Som redegjort for i kapittel 3, kan det da bli tydelig «vi og dere» i organisasjonen, der én gruppe anses bedre enn en annen (Bang, 2011). Jeg har tidligere nevnt tillit som essensielt for å utvikle et godt samarbeid mellom ulike aktører. Tillit handler blant annet om å stole på de andre aktørenes kompetanse (San Martin-Rodriguez et al., 2005). Dersom det er opplevelser av at «måten vi gjør det på, er den eneste måten», kan slik tillit bli umulig å bygge opp. Manglende forståelse og respekt for hverandre er funnet å være en alvorlig hindring for samarbeid, samt at det kan hindre/bryte ned tilliten mellom aktørene (San Martin-Rodriguez et al., 2005). Slike barrierer kan føre til fragmentering og stor grad av differensiering i samarbeidet. Kommunikasjon om forskjellene er nøkkelen til å utvikle en gjensidig forståelse og respekt, samt for å bygge den helt avgjørende tilliten til hverandre (Andersson, Ahgren, Axelsson, Eriksson og Axelsson, 2011).

Differensiering er ikke nødvendigvis kun negativt. Forskjeller i synspunkt og kompetanse kan fremme vekst, kreativitet og gode løsninger. Det er bare et spørsmål om hvor stor grad av forskjeller organisasjonen tåler (Bang, 2011). Sterke subkulturer preget av kreativitet, fellesskap og støtte kan være svært positivt for de ansatte, og fremme jobbtilfredshet og forpliktelse for arbeidsplassen (Lok og Crawford, 1999). Å få støtte og bygge vennskap med personer man jobber med er avgjørende for jobbtilfredsheten, men det er viktig å være seg bevisst eventuelle forskjeller mellom andre personer og avdelinger i organisasjonen. Dersom god kommunikasjon og tillit ligger som et grunnlag kan differensiering være svært positivt for samarbeid.

### **6.3 Forskjeller innenfor samme avdeling. Hvilken betydning har det?**

I tillegg til forskjeller mellom avdelinger, fremkom det store forskjeller i hvordan de ansatte vurderte kulturen innenfor avdelingene i begge kontor. Det store NAV-kontoret hadde variasjoner på over 50 % i avdelingene, og viste en større spredning i scorene enn det mindre kontoret der den største variasjonen i score var 41,4 %.

De store variasjonene kan tyde på at organisasjonskulturen er noe tvetydig, og Martin (1992) sitt fragmenteringsperspektiv kan hjelpe oss med å forstå denne spredningen i svarene. Subkulturer, slik jeg diskuterte ovenfor, kan være grobunn for konflikter, men kan også være viktig for å fremme jobbtilfredsheten. Organisasjonskulturen kan bidra til å skape identitet og utvikling av fellesskap preget av god kommunikasjon, forståelse og samarbeid mellom

kollegaer (Bang, 2011, s. 98). Chang, Ma, Chiu, Lin og Lee (2009) fant at gode samarbeidsrelasjoner og teamarbeid er en forutsetning for jobbtilfredshet. Å føle at man ikke har tilhørighet med avdelingen sin og ser ting forskjellig fra resten kan naturlig nok medføre at man ikke har det så godt på jobb, og en av konsekvensene kan bli høy turnover.

I det store NAV-kontoret var det store forskjeller mellom ansatte innenfor klankulturen. Det betyr at de ansatte ikke deler opplevelsen av støtte, tilhørighet og fellesskap. Dette kan skape utrygghet og en følelse av utenforskap for de som ikke har blitt en del av fellesskapet, og tilliten blir følgelig skadelidende. Mangel på tillit kan føre til økt fokus på egne interesser og det kan oppstå maktkamper internt (Andersson et al., 2011).

Den store variasjonen mellom ansatte kan være begrunnet i at nyansatte ikke har blitt sosialisert inn i avdelingen enda, og derfor har forskjellige årsaksforklaringer og syn på hva som er viktig. Som nyansatt i en av avdelingene er sjansen stor for at vedkommende vil bli utsatt for en sterk sosialisering til egen yrkesgruppe (Lauvås og Lauvås, 2004). Yrkesgruppen kan være basert på tidligere delte erfaringer, arbeidsoppgaver, profesjon eller annet. For andre som ikke tilhører den dominerende yrkeskulturen vil det også foregå sosialisering, men som Lauvås og Lauvås (2004) poengterer, kan det skje uten at de oppnår reelt medlemskap og får anerkjent sin kompetanse, og dermed ikke blir fullt inkludert i gruppen. Den store variasjonen i svarene kan være en indikasjon på at det er nettopp dette som har skjedd.

Vil det da si at avdelingene ikke har en felles kultur? Resultatene fra denne undersøkelsen, indikerer at de ansatte i de undersøkte NAV-kontorene ikke har de samme grunnleggende antagelsene og at de ikke deler en felles oppfatning av verdier og normer.

Disse forskjellene kan tyde på at vi er her ser antydninger til fragmentering med ulike tolkninger og opplevelser av kulturen (jmf. Martin, 1992, sitt fragmenteringsperspektiv). Undersøkelsen har forsøkt å fange opp eventuelle subkulturer i organisasjonene ved å se på de «vanligste» formene for subkulturer: mellom profesjoner, alder, ansiennitet, utdanningsnivå og tidligere etatsgrenser. Det fremkom statistisk signifikante forskjeller innen hierarkikultur basert på ansiennitet i NAV Medium og innen markedskultur mellom tidligere etatstilhørighet i NAV Stor. Videre fremkom det også moderate prosentmessige forskjeller i gjennomsnittene mellom de overnevnte gruppene. Det er også mulig at det er en intern oppgavefordeling/spesialisering innenfor avdelingene som denne undersøkelsen ikke fanger opp. En slik spesialisering kan



kreve at en eller to ansatte har et annet fokus enn resten av avdelingen. Disse faktorene kan være en årsak til den store forskjellen som fremgår i avdelingene.

#### **6.4 Funn mellom kontorene. Grunnlag for en vellykket sammenslåing?**

Over har jeg drøftet hvilke konsekvenser de interne forskjellene i hvert NAV-kontor kan få for samarbeidet. Nedenfor drøfter jeg kontorenes totale kulturprofiler og hvilke muligheter og utfordringer disse kulturprofilene kan gi når kontorene skal slå seg sammen. I denne delen er det Martin (1992) sitt integrasjonsperspektiv som ligger til grunn, i det jeg ser på kontorenes helhetlige kulturprofil som om det er enighet og konsensus i hvert kontor. Differensieringsperspektivet er allikevel aktuelt for å analysere og drøfte kontorenes ulike kulturprofiler i sammenslåingsprosessen.

Resultatene viser at det er forskjeller i organisasjonskulturen mellom det store og det mindre NAV-kontoret. Dette styrker dermed hypotese 1 «*Det er forskjeller i organisasjonskulturen mellom det store og det mindre NAV-kontoret*». I tillegg til forskjellene mellom kontorenes totale kulturprofil, blir det også viktig å vurdere de interne forskjellene gjennomgått ovenfor, i sammenslåingsprosessen der to kontor skal bli ett stort kontor.

Det store NAV-kontoret har en sterkere hierarkikultur enn NAV-kontoret av mindre størrelse, og scoret signifikant høyere på spørsmål som omhandlet utfordringer med å foreta endringer og håndtere uforutsette hendelser. I tillegg er adhokratikultur den kulturtypen som er minst fremtredende i det store NAV-kontoret, og NAV-kontoret av mindre størrelse har statistisk signifikant høyere grad av adhokratikultur enn det store NAV-kontoret. Dette kan medføre utfordringer knyttet til den forestående sammenslåingen. Alharbi, Ekman, Olsson, Dudas og Carlstrøm (2012) fant indikasjoner på at en hierarkisk kultur preget av kontroll og stabilitet kan vise motstand mot forandring. De fant videre at en adhokratisk kultur preget av fleksibilitet, tillit og samhold støtter oppunder forandring. Når det store NAV-kontoret har en høyere grad av hierarkikultur og signifikant lavere grad av adhokratikultur, indikerer dette at det er store forskjeller mellom kontorene i evnen til og graden av nytenking, eksperimentering og å gjøre endringer i organisasjonen. Dette kan medføre at det store NAV-kontoret kan oppleve større utfordringer med å tilpasse seg i den nye organisasjonen i oppstartsfasen. Det er imidlertid slik at en hierarkisk kultur kan være foretrukket når det gjelder å opprettholde en forandring, i motsetning til adhokratisk kultur (Alharbi et al., 2012). En kombinasjon av disse konkurrerende

kulturtypene kan derfor være gunstig for å igangsette forandring, samt opprettholde forandringen ved å skape stabilitet og forutsigbarhet.

Endringsprosesser rører ved forutsigbarheten og trygghetsfølelsen til de ansatte. Dersom endringsprosessen blir uoversiktlig og det er lav grad av medvirkning fra de ansatte kan dette bryte ned tilliten, og motstanden mot endring kan vokse (Seren og Baykal, 2007). Lok og Crawford (1999) fant at kreativitet på arbeidsplassen og støtte fra kollegaer og ledere er av stor betydning for ansattes engasjement og forpliktelse til jobben. En høy grad av klankultur i form av fellesskap og samhold har vist seg å redusere ansattes psykiske belastning (Landekić et al., 2015), og kan derfor være viktig i den kommende endringen.

Begge NAV-kontorene har klankultur som den dominerende kulturtypen, og scorer høyt på spørsmål som omhandler trygghet i jobb, støtte og tillit mellom ledere/kollegaer. Klankulturen kalles også for «samarbeidskultur», og er den kulturtypen som legger desidert best til rette for samarbeid mellom kollegaer innen samme klankultur. Begge kontorenes kulturprofiler bærer preg av samhold, lojalitet og forpliktelse ovenfor hverandre internt i kontorene. NAV-kontoret av mindre størrelse scorer imidlertid statistisk signifikant høyere på klankultur enn det store NAV-kontoret, som indikerer at samholdet og fellesskapet er sterkere i det mindre NAV-kontoret.

Baksiden ved en sterk klankultur er at nettopp dette samholdet kan by på utfordringer i integreringen av disse kulturene. Som nevnt ovenfor under den generelle drøftingen av klankulturen, kan det oppstå en «vi og dere»-tenking som umiddelbart vil skille de to kontorene fra hverandre. Differensieringen vil kunne bli for høy til at det skapes integrering. Ved å blande ansatte fra de ulike kontorene i samme avdelinger vil «vi-dere»-tenkingen over tid kunne brytes ned og det kan dannes nye kulturer på tvers av tidligere kontorgrenser.

I tillegg til at begge NAV-kontorene delte klankultur som den dominerende kulturtypen, hadde også begge kontorene markedskultur som nummer to i kulturprofilen sin. Dette tyder på at begge kontorene i stor grad er resultat- og målorienterte. Noe av det som kjennetegner markedskultur er at man er opptatt av å ha et godt rykte og konkurransevne. Man ønsker å være best på det man gjør og levere resultater av høy kvalitet. Det mindre NAV-kontoret hadde en høyere score innen markedskultur, som tyder på at markedsfokuset er noe høyere i dette kontoret sammenlignet med det store NAV-kontoret. Spørsmålene som fikk høy score fra begge

kontorene var å jobbe for å oppnå høyest kvalitet, ha godt rykte og at brukere skal være fornøyde. Oversatt, kan den høye scoren på disse spørsmålene tyde på at det er viktig å være imøtekommende, gjøre jobben på en god måte og samarbeide godt for å oppnå helhetlige løsninger for brukeren. Den høye scoren på markedskultur i kontorene kan være noe som forener de to kontorene, ved at de nå skal stå sammen om å skape de gode resultatene og at man står sammen om å «vinne».

Som nevnt innledningsvis, er kulturell tilpasning en viktig faktor å vurdere i en sammenslåingsprosess. En sentral faktor er å håndtere eventuelle sorgreaksjoner og hjelpe de ansatte med å legge den gamle organisasjonen bak seg for å åpne opp for å danne en ny organisasjonsidentitet (Bang, 2011, s. 37). Åpen og ærlig kommunikasjon er helt sentralt, både før, under og etter sammenslåingen. God, sympatisk og korrekt informasjon og kommunikasjon kan medføre redusert stress, mindre motstand og utrygghet, samt øke effektiviteten på jobb (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper og Jobin, 2000; Lodorfos og Boateng, 2006). Lodorfos og Boateng (2006) poengterer at kultur må jobbes med både før, under og etter sammenslåingen, og foreslår en egen arbeidsgruppe som jobber for kulturell integrering av de to organisasjonene som slås sammen.

For de to NAV-kontorene i denne studien er det mange likheter i organisasjonskulturen, men det er også noen viktige forskjeller innen hierarki-, adhokrati- og klankultur som krever fokus.

## **6.5 Oppsummering**

Resultatene fra denne studien støttes av annen forskning som viser at det er betydelige forskjeller i organisasjonskultur mellom store og små organisasjoner. Dobre (2016) fant at organisasjonen av liten størrelse hadde en høyere grad av innovativt fokus, samhold og støtte, samt at de var mer fornøyd med arbeidsklimaet. Den store organisasjonen hadde en ledelse som i større grad var opptatt av kontroll og at rutiner og prosedyrer ble fulgt (Dobre, 2016). Dette sammenfaller med funnene fra denne studien som viser at det store NAV-kontoret har en høyere grad av hierarkikultur, samt statistisk signifikant lavere grad av adhokrati- og klankultur.

NAV-kontorene har en kulturprofil som både kan støtte og utfordre en sammenslåing. Sett at det er integrasjon som ønskes, altså en helhetlig kultur preget av konsensus blir det avgjørende at ledelsen av det nye kontoret på forhånd tar stilling til om de ønsker å styre den nye, store

organisasjonen i retning av det mindre kontorets klan- og adhokratikultur eller om det vil adoptere det store kontorets høye grad av hierarkikultur. Forskning viser at slik «adopsjon» er det vanligste utfallet av en sammenslåing, selv når intensjonen er å skape en ny kultur (Bang, 2011, s. 37). Det blir da avgjørende hvor raskt ansatte klarer å legge fra seg «vi-dere»-tenkingen.

Kontorenes høye grad av klankultur kan legge et godt grunnlag for en ny samarbeidskultur, samtidig som at ledelsen bør være opptatt av at klankulturene ikke utvikler konfliktfylte relasjoner. Det vil, spesielt i oppstarten, være behov for nye rutiner og retningslinjer som viser hvordan de ansatte skal organisere seg og jobbe sammen fremover, men den kommende forandringen kan også bidra til å fremme en mer adhokratisk kultur ved at de ansatte får medvirke i å bestemme hvordan de kan jobbe nytt og annerledes nå som de blir flere ansatte.

Begge kontorene har flere subkulturer i organisasjonen. Det store NAV-kontoret har større forskjeller mellom avdelinger, som kan indikerer sterkere og mer etablerte subkulturer. Subkulturer i organisasjoner kan både være berikende, utfordrende, konfliktskapende eller de kan eksistere side om side uten å påvirke hverandre. Dersom subkulturene er avhengig av å samarbeide for å yte helhetlige tjenester til brukerne av NAV-kontoret er kommunikasjon det avgjørende middelet for å skape forståelse, gjensidig respekt og tillit.

Det fremkom også forskjeller mellom de andre demografiske kjennetegnene (alder, utdanningsretning, utdanningsnivå, ansiennitet i NAV og tidligere etatstilhørighet). Det var få statistisk signifikante forskjeller, men det var noen moderate prosentmessige forskjeller som allikevel blir viktig å vurdere. Forskjellene mellom disse gruppene kan bidra til å forstå de store forskjellene som fremgikk *innenfor* hver avdeling, i tillegg til Martin (1992) sitt fragmenteringsperspektiv, da forskjellene tyder på tversgående subkulturer eller en tvetydighet i organisasjonskulturen. Slik tvetydighet kan medføre usikkerhet og en følelse av å ikke tilhøre i en organisasjonskultur, og kan således påvirke jobbtilfredsheten, engasjement og forpliktelse ovenfor arbeidsplassen.

I denne drøftingen har det kommet frem hvordan organisasjonskultur beveger seg mellom alle tre av Martin (1992) sine perspektiver. Den overordnede kulturprofilen ble sett i et integrasjonsperspektiv, der utgangspunktet var at hvert kontor hadde en enighet omkring organisasjonskulturen. Dersom jeg kun hadde brukt dette perspektivet for å forstå organisasjonskultur hadde studien stoppet med det. Ved å også se organisasjonskultur gjennom

differensieringsperspektivet fikk jeg frem noen viktige forskjeller mellom avdelinger, samt at det bidro til analysen av forutsetningene for en vellykket sammenslåing av to forskjellige kontorer med forskjellig organisasjonskultur. I tillegg fremkom det forskjeller innenfor avdelingene som ga indikasjoner på at differensierings- og integrasjonsperspektivet ikke var tilstrekkelig for fullt ut å forstå organisasjonskulturen. Fragmenteringsperspektivet ble derfor et mulig svar på disse forskjellene innenfor samme avdeling.

## 7.0 Avslutning

Denne studiens hensikt har vært å fremheve organisasjonskultur som et viktig element å vurdere i organisatoriske prosesser. Som jeg nevnte innledningsvis, er organisasjonskultur av vesentlig betydning i blant annet endringsprosesser, ved samarbeid, for å sikre jobbtilfredshet og forpliktelse overfor arbeidsplassen. Innledningsvis trakk jeg frem at NAV har et fokus på det kulturelle aspektet ved å omtale det i lederstøtteverktøy og sentrale føringer, men at det samtidig ikke blir utdypet i stor nok grad hvordan organisasjonskultur kan kartlegges, analyseres og jobbes med for å oppnå den mest fruktbare kulturen.

Et av de viktigste målene med NAV-reformen var å sikre mer samordnede og helhetlige tjenester til brukerne. For å oppnå dette målet er det av vesentlig betydning at NAV-kontorene har en kultur som fremhever samarbeid og skaper muligheter for at ansatte kan jobbe godt sammen om de mest komplekse sakene. Formålet med denne masteroppgaven har vært å kartlegge organisasjonskultur i to NAV-kontor av ulik størrelse som står overfor en sammenslåing og å analysere organisasjonskulturen opp mot hvilke muligheter og utfordringer organisasjonskultur kan gi for det interne samarbeidet, samt organisasjonskulturens rolle i en sammenslåingsprosess.

Problemstillingen jeg har forsøkt å besvare er «**På hvilken måte kan organisasjonskultur fremme og hemme internt samarbeid og en sammenslåing av to NAV-kontor av ulik størrelse?**»

Svaret på denne problemstillingen er kompleks og omfattende, men jeg konkluderer oppgaven med at organisasjonskultur er av stor betydning, både for det interne samarbeidet og for sammenslåing av NAV-kontorene.

For denne studien formulerte jeg følgende hypoteser:

**Hypotese 1:** Det er forskjeller i organisasjonskulturen mellom det store og det mindre NAV-kontoret.

**Hypotese 2:** Det er forskjeller i kulturmønstrene mellom avdelingene i NAV-kontorene.

Hypotese 1 ble styrket ved at funnene viste statistisk signifikante forskjeller mellom det store NAV-kontoret og det mindre NAV-kontoret. Det store NAV-kontoret hadde signifikant lavere grad av innovativ kultur, samt fellesskapskultur sammenlignet med det mindre NAV-kontoret. Det store NAV-kontoret hadde også en høyere grad av kultur preget av regler, rutiner, stabilitet og kontroll. Det mindre NAV-kontoret hadde imidlertid en høyere grad av markedskultur der resultater, mål og konkurranse er viktig.

Videre ble også hypotese 2 styrket ved at det fremkom statistisk signifikante forskjeller mellom avdelinger internt i hvert kontor. Videre ble det funnet store forskjeller mellom hvordan de ansatte vurderte kulturen innenfor hver avdeling. Forskjellene viste seg å være større i det store NAV-kontoret, som gir indikasjoner på at organisasjonskulturen ved det mindre NAV-kontoret er mer felles og delt av de ansatte.

Det fremkom også forskjeller mellom de øvrige demografiske kjennetegnene (alder, utdanningsretning, utdanningsnivå, ansiennitet i NAV, tidligere etatstilhørighet og leder/ikke leder). Hierarkikulturen fremstår som den kulturtypen med størst forskjeller mellom de ansatte. For utenom tidligere etatstilhørighet, var forskjellene mellom de demografiske gruppene noe større ved det mindre NAV-kontoret. Selv om det kun var 1-2 statistisk signifikante forskjeller, utgjorde de største forskjellene mellom 15 % og 20 % innen flere av de overnevnte gruppene. Disse forskjellene kan, som drøftet, bidra til å forklare de store forskjellene som forekom mellom de ansatte innenfor hver avdeling.

For å kartlegge organisasjonskulturen benyttet jeg spørreskjema som kategoriserer organisasjonskulturen i fire forskjellige kulturtyper, hierarkikultur, klankultur, adhokratikultur og markedskultur, med utgangspunkt i Rammeverket for konkurrerende verdier. Ved å benytte denne metoden har jeg fått muligheten til å kartlegge organisasjonskulturen i bredden ved å nå mange ansatte. Det teoretiske rammeverket for å forstå organisasjonskultur har bidratt til å identifisere kulturelle typologier med tilhørende kulturinnhold, som normer, verdier, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser.

Studien er gjennomført ved to NAV-kontorer som står overfor en sammenslåing. Det ene NAV-kontoret har omkring 45 ansatte og det andre NAV-kontor har omkring 90 ansatte. Det har i denne studien fremkommet statistisk signifikante forskjeller mellom kontorene. Som nevnt i metodekapittelet, er overføringsverdien ansett å være best for de NAV-kontorene som plasserer

seg størrelsesmessig omkring de to undersøkte NAV-kontorene. Dette er på grunn av antakelsen om at det kan være forskjeller i organisasjonskulturen basert på størrelse på organisasjonen. Resultatene og drøftingen gir videre noen indikasjoner for hvilke utfordringer (basert på organisasjonskultur) NAV-kontor vil kunne stå overfor i fremtidige sammenslåingsprosesser, samt hvilke samarbeidsutfordringer som kan oppstå internt ved å ha en organisasjonskultur bestående av flere subkulturer.

Som denne oppgaven har vist, er organisasjonskultur en viktig faktor i både sammenslåingsprosesser og i tverrfaglig samarbeid. I en organisasjon som NAV, som nå står overfor flere sammenslåinger av NAV-kontor, samt har store krav til helhetlige og integrerte tjenester, er det svært viktig å ha en bevissthet om organisasjonskulturens påvirkning på organisatoriske prosesser. Uten å vie oppmerksomhet til hvordan kulturene passer sammen eller hvordan organisasjonskulturene integreres til en helhet er det sannsynlig at man ikke vil høste de gevinstene en sammenslåing var ment å gi.

### **Refleksjoner og tanker om veien videre**

Denne studien føyer seg inn i rekken av studier som kartlegger og analyserer organisasjonskultur ved bruk av spørreskjema. Cameron og Quinn (2013) presenterer konkrete metoder og verktøy som kan brukes i kartlegging og endring av organisasjonskultur. Ved å ta i bruk de verktøyene som er gjort tilgjengelig, kan organisasjonskultur gå fra å være noe mystisk og diffust til å bli konkret og håndterlig. Når organisatoriske prosesser ikke får det ønskelige utfallet gjøres det ofte andre strukturelle tilpasninger, slik som etablering av nye regler, retningslinjer og omorganisering (til de ansattes store frustrasjon). Når disse strukturelle endringene gang på gang ikke gir de ønskelige resultatene, er det tid for å se til andre løsninger. Å kartlegge og analysere organisasjonskulturen i egen organisasjon er en investering. Resultatene fra kartleggingen kan analyseres opp mot ønsket utfall (for eksempel endring, samarbeid, redusert turnover eller annet), for deretter å gjennomgå de nødvendige stegene for å få til en endring i ønsket retning. Kanskje denne fremgangsmåten er å foretrekke fremfor enda en omorganisering?

I arbeidet med denne masteroppgaven har jeg sett flere områder jeg har blitt mer nysgjerrig på. For det første kan det være et nyttig supplement til denne studien, å undersøke organisasjonskulturen ved de aller minste NAV-kontorene (under 25 ansatte) og ved de største NAV-kontorene (over 110 ansatte). Med utgangspunkt i regionaliseringsprosessen og



kommunesammenslåinger der et ønske er å redusere antall NAV-kontorer med mål om å bli større, så vil det være relevant å undersøke det kulturelle mønsteret i de største NAV-kontorene. Hvilke konsekvenser kan det få for organisasjonen å bli større? Dette kan igjen analyseres og undersøkes opp mot en eller flere faktorer organisasjonskultur har vist seg å påvirke, slik som organisasjonens effektivitet, jobbtilfredshet, samarbeid for integrerte tjenester til brukeren eller annet.

For det andre har jeg blitt nysgjerrig på årsaken til de store forskjellene internt i hver avdeling, samt ansattes egne opplevelser av subkulturer og det interne samarbeidet. Ved å benytte mixed methods med både spørreskjema og dybdeintervju og/eller observasjon vil disse spørsmålene bli belyst i større grad enn min studie kunne fange opp.

For det tredje hadde det vært betydningsfullt ikke bare å undersøke den nåværende organisasjonskulturen ved to kontorer som skal slås sammen, men også å bruke verktøyet til å undersøke den foretrukne organisasjonskulturen. På denne måten vil man kunne se om organisasjonene ønsker de samme endringene eller vektlegger de samme tingene. Dette kunne gi nyttige styringssignaler overfor ledelsen av det nye kontoret, og kunne bidratt til en målrettet og helhetlig plan for å skape en ny kultur basert på de ansattes verdier og ønsker.

## Referanseliste

- Aamot, C. H. og Haugen, E. (2011). *Kulturforskjeller i organisasjoner. Kan dette ha påvirket gjennomføringen av NAV-reformen?*. (Mastergradsavhandling). Handelshøjskolen i København, København
- Alharbi, T., Ekman, I., Olsson, L., Dudas, K. & Carlström, E. (2012). Organizational culture and the implementation of person centered care: Results from a change process in Swedish hospital care. *Health Policy*, 108(2-3), 294-301. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2012.09.003>
- Andersson, J., Ahgren, B., Axelsson, S. B., Eriksson, A. & Axelsson, R. (2011). Organizational approaches to collaboration in vocational rehabilitation—an international literature review. *International Journal of Integrated Care*, 11(4)
- Andreassen, T. A. (2008). *Organisering for helhetlig tjenesteyting: organisatoriske valg og variasjon i lokale NAV-kontor* Notat (AFI-notat nr. 10/2008). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Andreassen, T. A., Drange, I., Thune T. og Monkerud, L. C. (2007). *På vei mot en integrert velferdsforvaltning? Erfaringer fra pilotprosessen i den nye arbeids- og velferdsforvaltningen* (AFI-rapport 2007:4). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Andreassen, T. A. og Aars, J. (2015). *Den store reformen. Da NAV ble til*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: Behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages (part 1). *Management Decision*, 38(9), 649-662. doi:10.1108/00251740010357267
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2005). Ny arbeids- og velferdsforvaltning (St.prp. nr. 46). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-46-2004-2005-/id210402/>
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2016). *NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet*. (Meld. St. nr. 33 2015-2016). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-33-20152016/id2501017/>
- Arbeidsmiljøloven. (2006). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeids- og velferdsdirektoratet (2017). *Årsrapport 2017*. Hentet fra <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/årsrapport>

- Arbeids- og velferdsdirektoratet og KS. (2017). *Sjekkliste for gode prosesser ved sammenslåing av NAV-kontor ved kommunesammenslåing*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/29245efc89e440d88f0fd173b0dbc0d1/sjekkliste\\_ved\\_sammenslaing\\_navkontor.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/29245efc89e440d88f0fd173b0dbc0d1/sjekkliste_ved_sammenslaing_navkontor.pdf)
- Arbeids- og velferdsforvaltningen. (2013). Visjon og verdier. Hentet 30.04.2019 fra <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Relatert+informasjon/visjon-og-verdier>
- Arbeids- og velferdsforvaltningen. (2019). Organisering av NAV. Hentet 30.04.2019 fra <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Fakta+om+NAV/organisering-av-nav>
- Axelsson, S. B. & Axelsson, R. (2009). Altruisme i tverrprofesjonelt samarbeid og ledelse. I E. Willumsen (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning* (s. 104-115). Oslo: Universitetsforlaget AS
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615-633. <https://doi.org/10.1002/job.499>
- Bolman, L. G., og Deal, T. E., (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. (5.utg.). Oslo: Gyldendal akademiske
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (5th ed. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Cameron, K. S., og Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS
- Chang, W., Ma, J., Chiu, H., Lin, K., & Lee, P. (2009). Job satisfaction and perceptions of quality of patient care, collaboration and teamwork in acute care hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 65(9), 1946-1955. doi: 10.1111/j.1365-2648.2009.05085.x
- Danişman, A. (2010). Good intentions and failed implementations: Understanding culture-based resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(2), 200-220. <https://doi.org/10.1080/13594320902850541>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (u.å.). Hvem er vi og hva gjør vi? Hentet 25. mars 2019 fra <https://www.etikkom.no/hvem-er-vi-og-hva-gjor-vi/>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet fra

<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>

- Dobre, O. I. (2016). Differences of Organizational Culture between Small and Large Enterprises. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, XVI(1), 296-301.
- Endresen, A. (2014). Virksomhetens sosiale kapital – et analytisk perspektiv for å studere tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid i organisasjoner. I E. Willumsen og A. Ødegård (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid – et samfunnsoppdrag* (s. 251-269). Oslo: Universitetsforlaget AS
- Fjelstad, Ø. (2010). *Hvordan samordne tre etater? Er kulturbygging svaret?* Magasinet Velferd. Hentet fra <https://velferd.no/aktuelt/2010/hvordan-samordne-tre-etater-er-kulturbygging-svaret>
- Fossestøl, K., Breit, E. og Borg, E. (2014). *NAV-reformen 2014: En oppfølgingsstudie av lokalkontorenes organisering etter innholdsreformen* (AFI-rapport 2014/13). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Grimsmo, A. (2009). *Arbeidsmiljøundersøkelse i NAV* (Notat 12/2009). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet AS
- Høines, R. (2017). *En stor eller mange små kulturer? Kartlegging av organisasjonskultur ved to NAV-kontor*. (Mastergradsavhandling). Universitetet i Agder, Sandnes
- Høyenes, H. (2017). Regionalisering av Arbeids- og tjenestelinjen i NAV. Hentet 11.05.2018 fra <https://www.fylkesmannen.no/Documents/Dokument%20FMAV/Kommunal%20styri ng/7-H%C3%B8ynes-Regionalisering-av-NAV.pdf>
- Iljins, Skvarciany, & Gaile-Sarkane. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>
- Ingelsrud, M. H og Salomon, R. (2018). *Arbeidsmiljø og sykefravær i NAV* (FoU-resultat 09/2018). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet
- Innjord, A. K. og Kjæmpenes, W. M. (2008). *NAV-reformen – verdier på spill? Om forholdet mellom rettighets-, behandlings- og arbeidsformidlingsorientering i etablering av et lokalt NAV-kontor*. (HIF-Rapport 2008:7). Høgskolen i Finnmark, Finnmark
- Jacobsen, D. I. (2004). Hvorfor er samarbeid så vanskelig? I P. Repstad (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker - tverretatlig samarbeid i teori og praksis*. 2. utgave (s. 75-114). Oslo: Universitetsforlaget AS
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS

- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2015). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS
- Johansson, C., Åström, S., Kauffelst, A., Helldin, L., & Calström, E. (2014). Culture as a predictor of resistance to change: A study of competing values in a psychiatric nursing context. *Health Policy, 114*(2), 156-162. doi.10.1016/j.healthpol.2013.07.014
- Johnsen, I. (2008). *Tre offentlige kontor i et bygg – NAV utad, men ikke innad? En sosiologisk studie av hvordan de ansatte ved et NAV lokalkontor har erfart omstillingsprosessen*. (Mastergradsavhandling). Universitetet i Bergen, Bergen
- Kaufmann, G., og Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Kleven, T. A. og Hjordemaal, F. R. (2018). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Kommunesektorens organisasjon. (2018). *Guide til god ledelse*. Hentet 29.04.2019 fra [https://www.ks.no/contentassets/e4db465f05944806a5544d7fd6fc6025/ks\\_guide-til-god-ledelse\\_low-res-nettversjon\\_f41.pdf](https://www.ks.no/contentassets/e4db465f05944806a5544d7fd6fc6025/ks_guide-til-god-ledelse_low-res-nettversjon_f41.pdf)
- Landekić, M., Šporčić, M., Martinić, I. & Bakarić, M. (2015). Influence of organizational culture on firm efficiency: Competing values framework in Croatian forestry. *Scandinavian Journal of Forest Research, 30*(7), 1-41. <https://doi.org/10.1080/02827581.2015.1046480>
- Lauvås, K., & Lauvås, P. (2004). *Tverrfaglig samarbeid : perspektiv og strategi* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS
- Liedtka, J., & Whitten, E. (1998). Enhancing Care Delivery Through Cross-Disciplinary Collaboration: A Case Study. *Journal of Healthcare Management, 43*(2), 185-205. <http://dx.doi.org/10.1097/00115514-199803000-00013>
- Lodorfos, G., & Boateng, A. (2006). The role of culture in the merger and acquisition process. *Management Decision, 44*(10), 1405-1421. doi.10.1108/00251740610715722
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). *Leadership & Organization Development Journal, 20*(7), 365-374. <https://doi.org/10.1108/01437739910302524>
- Løvås, G. G. (2018). *Statistikk for universiteter og høyskoler*. (4.utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations. Three perspectives*. New York: Oxford University Press

- Reino, A., Kask, T. & Vadi, M. (2007). Organizational culture and environment: Dynamics in dynamics. case of Ordi. *Trames*, 11(2), 124-138.
- San Martin-Rodriguez, L., Beaulieu, M.-D., D'Amour, D., & Ferrada-Videla, M. (2005). The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. *Journal of Interprofessional Care*, 2005, Vol.19(S1), 132-147. <https://doi.org/10.1080/13561820500082677>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Third edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Schraeder, M., og Self, D. R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: An organizational culture perspective. *Management Decision*, 41 (5), 511-522. <https://doi.org/10.1108/00251740310479359>
- Seren, S., & Baykal, U. (2007). Relationships Between Change and Organizational Culture in Hospitals. *Journal of Nursing Scholarship*, 39(2), 191-197. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2007.00166.x>
- Sharma, P. (2017). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 22(1), 35-48. <http://dx.doi.org/10.30924/mjcmi/2017.22.1.35>
- Tellefsen, T. (2004). Hva har ideologien å si for hverdagspraksisen? I P. Repstad (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker - tverretatlig samarbeid i teori og praksis*. 2. utgave (s. 126-146). Oslo: Universitetsforlaget AS
- Thorsnes, T. (2017). NAV inn i ei ny tid. KS sin Haustkonferanse i Sogndal 2017. Hentet 11.05.2018 fra <http://www.ks.no/globalassets/regionene/ks-vest-norge/sogn-og-fjordane/nav---tore-thorsnes.pdf>
- Vangen, S. & Huxham, C. (2009) En teoretisk forståelse av samarbeidets synergi. I E. Willumsen (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning* (s. 67-87). Oslo: Universitetsforlaget AS
- Willumsen, E. (Red.). (2009). Tverrprofesjonalet samarbeid i praksis og utdanning. Oslo: Universitetsforlaget
- Ødegård, A. (2009). Konstruksjoner av samarbeid. I E. Willumsen (Red.), *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning* (s. 52-66). Oslo: Universitetsforlaget AS

## Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD



Marit Kristine Helgesen  
Remmen  
1757 H AL DEN

Vår dato: 30.05.2018  
Deres ref:

Vår ref: 60783 / 3 / L AR

Deres dato:

### Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 15.05.2018.  
Meldingen gjelder prosjektet:

60783	En kvantitativ undersøkelse av organisasjonskulturen på et lokalt NAVkontor
Behandlingsansvarlig	Høgskolen i Østfold, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Marit Kristine Helgesen
Student	Marthine Thøgersen

#### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

#### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Høgskolen i Østfold sine retningslinjer for datasikkerhet

#### Veiledning

##### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Informasjon må minst omfatte:

- at Høgskolen i Østfold er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

## **Forskningsetiske retningslinjer**

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

## **Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet**

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

## **Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet**

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

## **Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt**

Ved prosjektslutt 20.06.2019 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

## **Gjelder dette ditt prosjekt?**

### **Dersom du skal bruke databehandler**

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

### **Hvis utvalget har taushetsplikt**

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

### **Dersom du forsker på egen arbeidsplass**

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Dag Kiberg

Lasse André Raa

Kontaktperson: Lasse André Raa / [Lasse.Raa@nsd.no](mailto:Lasse.Raa@nsd.no)



## **Vedlegg 2: Distribusjonsmail og påminnelsemail**

### **Distribusjonsmail:**

Hei.

Som en del av min masteravhandling ved Høgskolen i Østfold, sendes det her ut en spørreundersøkelse. Formålet med studien er å kartlegge og analysere mønstre i organisasjonskulturen på NAV-kontor ved å bruke kvantitativ metode. Dette spørreskjema sendes ut til alle ansatte i kontoret.

For å sikre at resultatene representerer organisasjonen, er det svært betydningsfullt at så mange som mulig besvarer undersøkelsen.

Ditt svar er viktig.

Det tar omkring 10 minutter å besvare undersøkelsen.  
Dine svar er fullstendig anonyme.

### **Ytterligere informasjon om studien:**

\* Organisasjonskulturen på NAV-kontorene var et av fokusområdene før og under NAV-reformen, og nå, 10 år etter, er det også et av fokusene i det vi står ovenfor kommunesammenslåinger og regionalisering. Ved hjelp av deres besvarelse på denne undersøkelsen vil de kulturelle mønstrene i organisasjonen kartlegges, og jeg kan deretter analysere hvordan kulturelle trekk fordeler seg på NAV-kontoret og om ulike faktorer bidrar til å skape forskjeller i organisasjonen.

Denne metoden har ikke tidligere blitt brukt på denne måten for å undersøke organisasjonskultur i NAV, så jeg håper at resultatene etter denne undersøkelsen vil tilføre ny kunnskap og blir noe som kan nyttiggjøres i andre sammenhenger ved senere anledninger.

\* Deres kontor er ett av to kontor som er forespurt deltakelse i studien. Årsaken til at disse kontorene er valgt er størrelse på kontorene, en forestående sammenslåing og at resultatene kan være overførbare til andre NAV kontor.

\* Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg og min studieveileder på Høgskolen i Østfold som vil ha tilgang til dine svar. Dine svar registreres og lagres anonymt. Dataene vil publiseres fullstendig anonymt.

\* Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

\* Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

\* Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Marthine Thøgersen, eventuelt studieveileder, Marit Helgesen.

På forhånd takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen  
Marthine Thøgersen

## **Påminnelsemail nr 2:**

Hei.

Som en del av min masteravhandling har jeg tidligere sendt ut et spørreskjema til alle ansatte i ditt NAV-kontor. Du har enda ikke avgitt ditt svar på undersøkelsen om organisasjonskultur i NAV.

For å sikre at resultatene representerer organisasjonen, er det svært betydningsfullt at så mange som mulig besvarer undersøkelsen. Ditt svar er viktig for denne studien.

Denne mailen er generert automatisk fra datasystemet til alle som ikke har besvart undersøkelsen. Dette er andre påminnelse, og **siste frist for å besvare undersøkelsen er fredag den 28.09.18.**

### **Dine svar er anonyme:**

Når svarene skal analyseres vil det kun være jeg som har tilgang til svarene. Jeg vil ikke koble navn til besvarelse når jeg ser på hva som er svart. Jeg er opptatt av å se om det finnes noen overordnede sammenhenger i kontoret mellom avdelinger, aldersgrupper, utdanningsbakgrunn osv totalt i kontoret. Det betyr at dine svar ikke skal kunne spores tilbake til deg alene.

Jeg vil sørge for at alle besvarelser som kommer inn blir behandlet konfidensielt og anonymiteten vil bli sikret ved presentasjon av resultater. Når oppgaven skal publiseres, vil avdelingene kun få nummer og ikke navn, samt at NAV kontoret heller ikke vil bli navngitt.

Jeg håper dette gir deg en trygghet som at dine svar vil behandlet konfidensielt, og at svarene dine er anonyme ved at jeg ikke kobler navn til besvarelse.

Ved ytterligere spørsmål om anonymitet knyttet til din besvarelse, kan du ta direkte kontakt med undertegnede ved å svare på denne e-posten eller ta kontakt med undertegnede på telefon

På forhånd takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen  
Marthine Thøgersen

## Vedlegg 3: Spørreundersøkelsen

Takk for at du ønsker å delta i denne studien om organisasjonskultur på NAV-kontor.

Spørreskjemaet inneholder 60 spørsmål og besvares på en skala fra 1 til 5, der 1 er «helt uenig» og 5 er «helt enig». Spørsmålene vil omhandle hvordan dere har det på den avdelingen dere tilhører, hva dere verdsetter og opplever som viktig.

Spørreskjema besvares individuelt av deg, og tar omkring 10 minutter å besvare.

Dine svar registreres og lagres anonymt.

### Hva er din alder?

- (1)  20 - 30 år
- (2)  31 - 40 år
- (3)  41 - 50 år
- (4)  51 - 60 år
- (5)  61 - 70 år

### Er du leder?

- (1)  Ja
- (2)  Nei

### Hvilken avdeling tilhører du?

- (5)
- (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (6)
- (7)

### Hva er din utdanningsretning?

- (1)  Helsefaglig
- (2)  Sosialfaglig
- (3)  Økonomiske og administrative fag
- (4)  Juss
- (5)  Barnehagelærer/lærer
- (6)  Samfunnsvitenskap
- (7)  Annet \_\_\_\_\_

### Hva er din høyest fullført utdanning?

- (1)  Videregående skole
- (2)  1-2 års høyere utdanning
- (3)  Bachelorgrad
- (4)  Bachelorgrad med 1-2 års etterutdanning
- (5)  Mastergrad
- (6)  Annet \_\_\_\_\_

**Hvor lenge har du jobbet i NAV?**

- (1)  0 - 2 år  
(2)  3 - 6 år  
(3)  7 - 10 år

**Har du jobbet i en av de tidligere etatene før etableringen av NAV?**

- (1)  Ja  
(2)  Nei

**Hvilken etat jobbet du i før etableringen av NAV?**

- (1)  Sosialtjenesten  
(2)  Trygdeetaten  
(3)  Aetat  
(4)  Jeg har ikke jobbet i noen av de tidligere etatene

Du vil nå gå videre til å besvare spørsmål som omhandler avdelingen du jobber på.

Besvar undersøkelsen individuelt.

Beskriv situasjonen slik den er og ikke hvordan du mener det burde være. Det er ingen rette/gale eller positive/negative svar.

Kryss av for det alternativet som best samsvarer med din opplevelse.

	<b>1. Helt uenig</b>	<b>2. Litt uenig</b>	<b>3. Vet ikke/Nøytral</b>	<b>4. Litt enig</b>	<b>5. Helt enig</b>
1. På min avdeling kurses personalet fortløpende	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
2. På min avdeling er vi positive til å fornye oss og tenke nytt og annerledes	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
3. Vi som jobber på avdelingen støtter hverandre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
4. På min avdeling er det viktig å fordele arbeidet mellom ulike ansvarsområder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
5. På min avdeling verdsettes resultat høyt (eks. antall vedtak, saksbehandlingstid, antall ut i aktivitet)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
6. På denne avdelingen skal brukerne være mer fornøyde enn på andre liknende avdelinger/kontor	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1. Helt uenig	2. Litt uenig	3. Vet ikke/Nøytral	4. Litt enig	5. Helt enig
7. Kreative medarbeidere med nye ideer verdsettes høyt på min avdeling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
8. Min avdeling jobber for å oppnå høyest kvalitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
9. På min avdeling finnes det ikke et merkbart skille mellom ledelse og medarbeidere	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
10. Medarbeidere på min avdeling er stolte over å få tilhøre nettopp denne avdelingen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
11. På min avdeling verdsettes medarbeidernes evne til å ta eget initiativ	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
12. Avdelingens største ressurs er det gode samarbeidet og toleransen mellom medarbeiderne	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
13. Avdelingens mål er målbare	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
14. Avdelingens ledelse setter pris på selvstendige medarbeidere	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
15. På min avdeling er <b>ikke</b> oppgavene strengt fordelt mellom medarbeiderne	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
16. På min avdeling er det viktig at regler følges	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
17. På min avdeling jobber vi som vi alltid har gjort	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
18. På min avdeling er rangordningen mellom ulike medarbeidere viktig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
19. På min avdeling anser man at feil er menneskelig og ingen er feilfri	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
20. Målet på min avdeling er at vi skal være fremtredende og ha godt rykte blant kollegaer på andre liknende avdelinger/kontor	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
21. På min avdeling er det stor frihet for å ta egne beslutninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1. Helt uenig	2. Litt uenig	3. Vet ikke/Nøytral	4. Litt enig	5. Helt enig
22. På min avdeling deltar medarbeiderne gjerne i avdelingens felles aktiviteter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
23. Vi på min avdeling omgås gjerne	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
24. På min avdeling er tilbudet til brukerne i stadig utvikling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
25. Ledelsen på min avdeling har full tillit til personalet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
26. Vi på min avdeling er som en stor familie	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
27. På min avdeling snakker man gjerne om private saker	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
28. På min avdeling er medarbeidernes sosiale kompetanse veldig viktig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
29. Brukerne på min avdeling deltar ofte i planleggingen av tilbudet som gis til brukerne	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
30. På min avdeling er vi nøye med å fordele oppgavene etter yrkesgruppe eller stilling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
31. På min avdeling kreves det at man er godt inneforstått med og følger regelverket	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
32. Et av avdelingens viktigste mål er å stadig utvikles og bli bedre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
33. På min avdeling er det viktig å ikke gjøre feil	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
34. Ledelsen på min avdeling er åpen for eksperimenter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
35. På min avdeling er det tydelige arbeidsbeskrivelser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
36. På min avdeling forsøker vi å tenke økonomisk	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
37. På min avdeling forsøker vi alltid å finne nye og forskjellige løsninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1. Helt uenig	2. Litt uenig	3. Vet ikke/Nøytral	4. Litt enig	5. Helt enig
38. Min avdeling er nytenkende og skiller seg fra andre likende avdelinger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
39. På min avdeling er det ikke mulig å foreta raske endringer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
40. På min avdeling er medarbeidernes stilling viktigere enn deres kompetanse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
41. På min avdeling følger man instruksjonene fra ledelsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
42. På min avdeling konkurrerer vi med andre liknende avdelinger/kontor om å være bra på det vi gjør	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
43. Medarbeiderne på min avdeling er ikke redd for å ta risiko	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
44. Ledelsen krever mye	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
45. Et av avdelingens viktigste mål er å holde budsjettet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
46. Det er trygt å jobbe på min avdeling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
47. Vi har utfordringer med å håndtere uforutsette hendelser som forstyrrer den daglige driften	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
48. På min avdeling legges det stor vekt på rutiner	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
49. På min avdeling er det viktig å bevise at man er dyktig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
50. Det viktigste for ledelsen på min avdeling er at organisasjonens mål nås	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
51. Medarbeiderne på min avdeling får eksperimentere på egen hånd med nye måter å løse oppgaver på	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
52. Avdelingens mål er å bli vellykket og velkjent	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

## Vedlegg 4: Funn fra studien

Tabell 1. Oversikt over antall svar, gjennomsnittlig verdi per kulturtype på en skala fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig», standardavvik, P-verdi og prosentmessig differanse mellom gjennomsnittlig verdi.

Fordelt på de to undersøkte NAV-kontorene. Statistisk signifikans ved  $P < 0,05$  markert med \*

	NAV-kontor	Mean	Std. Deviation	P-verdi Sig. (2-tailed)*	Diff. i %
Hierarki	NAV Stor (N=61)	3,35	0,48	0,112	5,1 %
	NAV Medium (N=36)	3,18	0,52		
Adhokrati	NAV Stor (N=63)	3,29	0,46	<b>0,001*</b>	11,6 %
	NAV Medium (N=36)	3,70	0,61		
Klan	NAV Stor (N=61)	3,66	0,52	<b>0,000*</b>	11,1 %
	NAV Medium (N=36)	4,14	0,39		
Marked	NAV Stor (N=61)	3,59	0,51	0,253	3,2 %
	NAV Medium (N=36)	3,71	0,45		

Tabell 2. Indikatorene til hierarki-kulturtype. Oversikt over antall svar, gjennomsnittlig verdi per spørsmål på en skala fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig», standardavvik, P-verdi og prosentmessig differanse mellom gjennomsnittlig verdi. Fordelt på de to undersøkte NAV-kontorene. Statistisk signifikans ved  $P < 0,05$  markert med \*

Kulturtype - Hierarki	NAV-kontor	Mean	Std. Deviation	P-verdi Sig. (2-tailed)*	Differanse oppgitt i prosent
4. På min avdeling er det viktig å fordele arbeidet mellom ulike arbeidsområder	NAV-S (N=61)	3,70	1,15	<b>0,030*</b>	12,3 %
	NAV-M (N=36)	4,22	1,07		
16. På min avdeling er det viktig at regler følges	NAV-S (N=60)	3,88	1,04	0,055	10 %
	NAV-M (N=36)	4,31	1,01		
17. På min avdeling jobber vi som vi alltid har gjort	NAV-S (N=60)	2,60	1,28	0,552	6,2 %
	NAV-M (N=36)	2,44	1,16		
18. På min avdeling er rangordningen mellom ulike medarbeidere viktig	NAV-S (N=60)	1,93	1,07	0,179	15 %
	NAV-M (N=36)	1,64	0,96		
30. På min avdeling er vi nøye med å fordele oppgavene etter yrkesgruppe eller stilling	NAV-S (N=60)	2,52	1,19	0,270	11,9 %
	NAV-M (N=36)	2,22	1,38		
31. På min avdeling kreves det at man er godt innforstått med og følger regelverket	NAV-S (N=60)	4,23	0,98	<b>0,020*</b>	8,6 %
	NAV-M (N=35)	4,63	0,65		
33. På min avdeling er det viktig å ikke gjøre feil	NAV-S (N=60)	2,90	1,26	0,072	16,2 %
	NAV-M (N=35)	2,43	1,15		
35. På min avdeling er det tydelige arbeidsbeskrivelser	NAV-S (N=59)	3,49	1,14	0,210	9,2 %
	NAV-M (N=35)	3,17	1,27		
39. På min avdeling er det ikke mulig å foreta raske endringer	NAV-S (N=59)	2,78	1,20	<b>0,050*</b>	17,6 %
	NAV-M (N=35)	2,29	1,10		
40. På min avdeling er medarbeidernes stilling viktigere enn deres kompetanse	NAV-S (N=59)	2,20	1,11	0,231	13,2 %
	NAV-M (N=35)	1,91	1,15		
41. På min avdeling følger man instruksjonene fra ledelsen	NAV-S (N=58)	4,53	0,71	0,146	6 %
	NAV-M (N=35)	4,26	1,12		



47. Vi har utfordringer med å håndtere uforutsette hendelser som forstyrrer den daglige driften	NAV-S (N=58)	2,97	1,30	<b>0,004*</b>	27 %
	NAV-M (N=35)	2,17	1,22		
48. På min avdeling legges det stor vekt på rutiner	NAV-S (N=58)	3,67	1,08	0,113	10,4 %
	NAV-M (N=35)	3,29	1,20		
I alt	NAV-S (N=61)	3,35	0,48	0,112	5,1 %
	NAV-M (N=36)	3,18	0,52		

Tabell 3. Indikatorene til adhokrati-kulturtype. Oversikt over antall svar, gjennomsnittlig verdi per spørsmål på en skala fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig», standardavvik, P-verdi og prosentmessig differanse mellom gjennomsnittlig verdi. Fordelt på de to undersøkte NAV-kontorene. Statistisk signifikans ved  $P < 0,05$  markert med \*

Kulturtype - adhokrati	NAV-kontor	Mean	Std. Deviation	P-verdi Sig. (2-tailed)*	Differanse oppgitt i prosent
1. På min avdeling kurses personalet fortløpende	NAV-S (N=61)	2,77	1,30	<b>0,000*</b>	30,2 %
	NAV-M (N=36)	3,97	1,18		
2. På min avdeling er vi positive til å fornye oss og tenke nytt og annerledes	NAV-S (N=60)	3,84	1,00	<b>0,014*</b>	11,3 %
	NAV-M (N=36)	4,33	0,83		
7. Kreative medarbeidere med nye ideer verdsettes høyt på min avdeling	NAV-S (N=60)	3,72	1,07	0,096	9,5 %
	NAV-M (N=36)	4,11	1,17		
11. På min avdeling verdsettes medarbeidernes evne til å ta eget initiativ	NAV-S (N=60)	4,23	1,06	0,249	5,4 %
	NAV-M (N=36)	4,47	0,81		
14. Avdelingens ledelse setter pris på selvstendige medarbeidere	NAV-S (N=60)	4,37	0,94	<b>0,000*</b>	10,6 %
	NAV-M (N=36)	4,89	0,32		
21. På min avdeling er det stor frihet for å ta egne beslutninger	NAV-S (N=60)	3,90	1,00	<b>0,028*</b>	9,9 %
	NAV-M (N=36)	4,33	0,76		
24. På min avdeling er tilbudet til brukerne i stadig utvikling	NAV-S (N=60)	3,60	1,09	<b>0,000*</b>	18,0 %
	NAV-M (N=36)	4,39	0,69		
29. Brukerne på min avdeling deltar ofte i planleggingen av tilbudet som gis til brukerne	NAV-S (N=60)	3,15	1,29	0,814	2,2 %
	NAV-M (N=36)	3,08	1,42		
34. Ledelsen på min avdeling er åpne for eksperimenter	NAV-S (N=60)	3,60	1,05	<b>0,016*</b>	12,4 %
	NAV-M (N=35)	4,11	0,87		
37. På min avdeling forsøker vi alltid å finne nye og forskjellige løsninger	NAV-S (N=59)	3,73	1,00	0,206	6,8 %
	NAV-M (N=35)	4,00	1,00		
38. Min avdeling er nytenkende og skiller seg fra andre liknende avdelinger	NAV-S (N=59)	3,20	1,01	0,248	7,5 %
	NAV-M (N=35)	3,46	1,04		
43. Medarbeiderne på min avdeling er ikke redd for å ta risiko	NAV-S (N=58)	3,10	0,81	0,392	5,2 %
	NAV-M (N=35)	2,94	0,97		
51. Medarbeiderne på min avdeling får eksperimentere på egenhånd med nye måter å løse oppgaver på	NAV-S (N=58)	3,29	0,99	0,614	3,3 %
	NAV-M (N=35)	3,40	0,98		
I alt	NAV-S (N=61)	3,29	0,61		11,1 %
	NAV-M (N=36)	3,70	0,46		

Tabell 4. Indikatorene til klan-kulturtype. Oversikt over antall svar, gjennomsnittlig verdi per spørsmål på en skala fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig», standardavvik, P-verdi og prosentmessig differanse mellom gjennomsnittlig verdi. Fordelt på de to undersøkte NAV-kontorene. Statistisk signifikans ved  $P < 0,05$  markert med \*

Kulturtype - klan	NAV-kontor	Mean	Std. Deviation	P-verdi Sig. (2-tailed)*	Diff. i % **
3. Vi som jobber på avdelingen støtter hverandre	NAV-S (N=61)	4,51	0,70	<b>0,006*</b>	6,6 %
	NAV-M (N=36)	4,83	0,45		
9. På min avdeling finnes det ikke et merkbart skille mellom ledelse og medarbeidere	NAV-S (N=61)	3,54	1,31	0,503	4,8 %
	NAV-M (N=36)	3,72	1,23		
10. Medarbeidere på min avdeling er stolte over å få tilhøre nettopp denne avdelingen	NAV-S (N=61)	4,03	1,03	<b>0,041*</b>	9,2 %
	NAV-M (N=36)	4,44	0,77		
12. Avdelingens største ressurs er det gode samarbeidet og toleransen mellom medarbeiderne	NAV-S (N=60)	3,98	1,10	<b>0,000*</b>	15,1 %
	NAV-M (N=36)	4,69	0,53		
15. På min avdeling er <b>ikke</b> oppgavene strengt fordelt mellom medarbeiderne	NAV-S (N=60)	3,02	1,31	0,306	8,8 %
	NAV-M (N=36)	3,31	1,37		
19. På min avdeling anser man at feil er menneskelig og ingen er feilfri	NAV-S (N=60)	4,08	1,11	<b>0,043*</b>	9,9 %
	NAV-M (N=36)	4,53	0,88		
22. På min avdeling deltar medarbeiderne gjerne i avdelingens felles aktiviteter	NAV-S (N=60)	3,48	1,02	<b>0,000*</b>	23,2 %
	NAV-M (N=36)	4,53	0,65		
23. Vi på min avdeling omgås gjerne	NAV-S (N=60)	3,67	1,04	<b>0,005*</b>	14,9 %
	NAV-M (N=36)	4,31	1,09		
25. Ledelsen på min avdeling har full tillit til personalet	NAV-S (N=60)	4,08	1,08	<b>0,000*</b>	14,6 %
	NAV-M (N=36)	4,78	0,49		
26. Vi på min avdeling er som en stor familie	NAV-S (N=60)	2,90	1,16	0,058	13,7 %
	NAV-M (N=36)	3,36	1,10		
27. På min avdeling snakker man gjerne om private saker	NAV-S (N=60)	3,50	0,98	<b>0,011*</b>	13,2 %
	NAV-M (N=36)	4,03	0,94		
28. På min avdeling er medarbeidernes sosiale kompetanse veldig viktig	NAV-S (N=60)	3,85	0,94	<b>0,001*</b>	13,3 %
	NAV-M (N=36)	4,44	0,65		
46. Det er trygt å jobbe på min avdeling	NAV-S (N=58)	4,22	1,03	<b>0,002*</b>	11,0 %
	NAV-M (N=35)	4,74	0,56		
I alt	NAV-S (N=61)	3,66	0,52	<b>0,000*</b>	11,6 %
	NAV-M (N=36)	4,14	0,39		

Tabell 5. Indikatorene til marked-kulturtype. Oversikt over antall svar, gjennomsnittlig verdi per spørsmål på en skala fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig», standardavvik, P-verdi og prosentmessig differanse mellom gjennomsnittlig verdi. Fordelt på de to undersøkte NAV-kontorene. Statistisk signifikans ved  $P < 0,05$  markert med \*

Kulturtype - marked	NAV-kontor	Mean	Std. Deviation	P-verdi Sig. (2-tailed)*	Differanse oppgitt i prosent
5. På min avdeling verdsettes resultater høyt (eks. antall vedtak, ut i aktivitet, saksbehandlingstid)	NAV-S (N=61)	3,56	1,12	<b>0,000*</b>	18,4 %
	NAV-M (N=36)	4,36	0,80		
6. På denne avdelingen skal brukerne være mer fornøyde enn på andre liknende avdelinger/kontor	NAV-S (N=61)	3,34	1,15	<b>0,023*</b>	14,8 %
	NAV-M (N=36)	3,92	1,23		
8. Min avdeling jobber for å oppnå høyest kvalitet	NAV-S (N=61)	3,97	1,03	<b>0,003*</b>	13,3 %
	NAV-M (N=36)	4,58	0,77		
13. Avdelingens mål er målbare	NAV-S (N=60)	3,72	1,15	<b>0,019*</b>	12,5 %
	NAV-M (N=36)	4,25	0,87		
20. Målet på min avdeling er at vi skal være fremtredende og ha godt rykte blant kollegaer på andre liknende avdelinger/kontor	NAV-S (N=60)	3,65	1,19	0,452	4,7 %
	NAV-M (N=36)	3,83	1,08		
32. Et av avdelingens viktigste mål er å stadig utvikles og bli bedre	NAV-S (N=60)	4,15	0,99	<b>0,002*</b>	11,9 %
	NAV-M (N=35)	4,71	0,75		
36. På min avdeling forsøker vi å tenke økonomisk	NAV-S (N=59)	3,64	1,01	0,654	2,8 %
	NAV-M (N=35)	3,54	1,12		
42. På min avdeling konkurrerer vi med andre liknende avdelinger/kontor om å være bra på det vi gjør	NAV-S (N=58)	2,79	1,09	0,110	15,1 %
	NAV-M (N=35)	2,37	1,29		
44. Ledelsen krever mye	NAV-S (N=58)	3,50	1,08	0,761	2,0 %
	NAV-M (N=35)	3,43	1,12		
45. Et av avdelingens viktigste mål er å holde budsjett	NAV-S (N=58)	3,43	0,94	0,239	7,6 %
	NAV-M (N=35)	3,17	1,15		
49. På min avdeling er det viktig å bevise at man er dyktig	NAV-S (N=58)	3,24	0,96	<b>0,014*</b>	18,8 %
	NAV-M (N=35)	2,63	1,22		
50. Det viktigste for ledelsen på min avdeling er at organisasjonens mål nås	NAV-S (N=58)	3,81	0,93	<b>0,022*</b>	13,1 %
	NAV-M (N=35)	3,31	1,11		
52. Avdelingens mål er å bli vellykket og velkjent	NAV-S (N=58)	3,03	1,12	0,555	4,6 %
	NAV-M (N=35)	2,89	1,26		
I alt	NAV-S (N=61)	3,59	0,51	0,253	3,2 %
	NAV-M (N=36)	3,71	0,45		

Tabell 6. Gjennomsnittlig score og resultat fra ANOVA-test og Post hoc-test for de fire kulturtypene. Delt på avdelingene på NAV Stor.

	Avdeling	Mean	ANOVA P-verdi. Sig*	Post hoc-test P-verdi. Sig*	
Hierarki	Avdeling 1 (N=18)	3,11	<b>0,000*</b>	Avdeling 1 mot 2	1,000
				Avdeling 1 mot 3	<b>0,001*</b>
	Avdeling 2 (N=7)	3,13		Avdeling 1 mot 4	0,224
				Avdeling 1 mot 5	1,000
	Avdeling 3 (N=11)	3,86		Avdeling 2 mot 3	<b>0,020*</b>
				Avdeling 2 mot 4	0,579
	Avdeling 4 (N=13)	3,49		Avdeling 2 mot 5	1,000
	Avdeling 5 (N=8)	3,11		Avdeling 3 mot 4	0,398
			Avdeling 3 mot 5	<b>0,010*</b>	
			Avdeling 4 mot 5	0,472	
Adhokrati	Avdeling 1 (N=18)	3,24	0,323	Avdeling 1 mot 2	0,788
				Avdeling 1 mot 3	0,972
	Avdeling 2 (N=8)	3,65		Avdeling 1 mot 4	1,000
				Avdeling 1 mot 5	1,000
	Avdeling 3 (N=11)	3,03		Avdeling 2 mot 3	0,455
				Avdeling 2 mot 4	0,905
	Avdeling 4 (N=14)	3,31		Avdeling 2 mot 5	0,847
	Avdeling 5 (N=8)	3,22		Avdeling 3 mot 4	0,931
			Avdeling 3 mot 5	0,994	
			Avdeling 4 mot 5	1,000	
Klan	Avdeling 1 (N=18)	3,53	0,515	Avdeling 1 mot 2	0,700
				Avdeling 1 mot 3	0,986
	Avdeling 2 (N=7)	3,94		Avdeling 1 mot 4	1,000
				Avdeling 1 mot 5	1,000
	Avdeling 3 (N=11)	3,69		Avdeling 2 mot 3	0,966
				Avdeling 2 mot 4	0,832
	Avdeling 4 (N=13)	3,58		Avdeling 2 mot 5	0,860
	Avdeling 5 (N=8)	3,56		Avdeling 3 mot 4	0,998
			Avdeling 3 mot 5	0,998	
			Avdeling 4 mot 5	1,000	
Marked	Avdeling 1 (N=18)	3,50	0,552	Avdeling 1 mot 2	0,840
				Avdeling 1 mot 3	0,993
	Avdeling 2 (N=7)	3,82		Avdeling 1 mot 4	1,000
				Avdeling 1 mot 5	1,000
	Avdeling 3 (N=11)	3,63		Avdeling 2 mot 3	0,987
				Avdeling 2 mot 4	0,786
	Avdeling 4 (N=13)	3,45		Avdeling 2 mot 5	0,871
	Avdeling 5 (N=8)	3,47		Avdeling 3 mot 4	0,979
			Avdeling 3 mot 5	0,992	
			Avdeling 4 mot 5	0,445	

Tabell 7. Gjennomsnittlig score og resultat fra ANOVA-test og Post hoc-test for de fire kulturtypene. Delt på avdelingene på NAV Medium.

	Avdeling	Mean	ANOVA P-verdi. Sig.*	Post hoc-test	
				P-verdi. Sig.*	
Hierarki	Avdeling 1 (N=11)	3,01	<b>0,035*</b>	Avdeling 1 mot 2	0,987
	Avdeling 2 (N=11)	3,05		Avdeling 1 mot 3	0,067
	Avdeling 3 (N=12)	3,51		Avdeling 3 mot 2	0,092
Adhokrati	Avdeling 1 (N=11)	3,42	<b>0,014*</b>	Avdeling 1 mot 2	<b>0,014*</b>
	Avdeling 2 (N=11)	3,98		Avdeling 1 mot 3	0,267
	Avdeling 3 (N=12)	3,71		Avdeling 3 mot 2	0,318
Klan	Avdeling 1 (N=11)	3,94	0,103	Avdeling 1 mot 2	0,109
	Avdeling 2 (N=11)	4,29		Avdeling 1 mot 3	0,375
	Avdeling 3 (N=12)	4,17		Avdeling 3 mot 2	0,726
Marked	Avdeling 1 (N=11)	3,57	0,505	Avdeling 1 mot 2	0,859
	Avdeling 2 (N=11)	3,68		Avdeling 1 mot 3	0,505
	Avdeling 3 (N=12)	3,80		Avdeling 3 mot 2	0,828

Tabell 8. NAV-Medium. Kulturmønster delt på demografiske kjennetegn og arbeidssituasjon. Gjennomsnittlig verdi på en skala fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig»

	Hierarki	Klan	Adhokrati	Marked
<b>Totalt</b>	3,18	4,14	3,70	3,71
<b>Alder:</b>				
20-30 år	3,08	4,27	3,87	3,50
31-40 år	3,43	4,43	3,95	3,80
41-50 år	3,17	4,14	3,53	3,61
51-60 år	3,22	3,95	3,66	3,77
61-70 år	2,85	4,08	4,03	4,05
<b>Er du leder?</b>				
Ja	2,90	4,03	3,65	3,79
Nei	3,23	4,16	3,71	3,69
<b>Utdanningsretning:</b>				
Helsefaglig	3,31	4,05	3,77	3,90
Sosialfaglig	3,20	4,19	3,48	3,70
Juss/økonomi/administrasjon	3,39	4,14	3,72	3,92
Lærer/samfunnsviter	2,75	4,22	3,78	3,46
Annet	3,28	4,05	3,85	3,61
<b>Utdanningsnivå:</b>				
Videregående skole	3,40	4,06	3,88	3,90
1-2 års høyere utdanning	3,14	3,97	3,74	3,93
Bachelorgrad	3,41	4,36	3,81	3,65
Bachelorgrad med 1-2 års etterutdanning	3,12	4,09	3,42	3,60
Mastergrad	2,76	4,15	3,78	3,36
Annet	3,42	4,23	3,65	3,87
<b>Ansiennitet i NAV:</b>				
0-2 år	<b>3,68*</b>	4,26	3,92	3,63
3-6 år	3,26	4,20	3,89	3,79
7-10 år	<b>3,04*</b>	4,08	3,58	3,69
<b>Tidligere etatstilhørighet:</b>				
Sosialtjenesten	3,05	3,97	3,40	3,52

Trygdeetaten	2,89	4,17	3,71	4,08
Aetat	3,15	4,08	3,62	3,64
Ansatt etter NAV-reformen	3,34	4,23	3,88	3,71

Tabell 9. NAV Medium. Resultat fra ANOVA-test for de fire kulturtypene delt på de demografiske gruppene: alder, leder/ikke leder, utdanningsnivå, ansiennitet i NAV, tidligere etatstilhørighet og utdanningsretning. Resultat fra post hoc-test der ANOVA-test har vist signifikans.

	Hierarki ANOVA. P-verdi. Sig*	Klan ANOVA. P-verdi. Sig*	Adhokrati ANOVA. P-verdi. Sig*	Marked ANOVA. P-verdi. Sig*
Alder:	0,654	0,219	0,255	0,471
Leder (Selvstendig t-test)	0,185	0,508	0,768	0,682
Utdanningsnivå	0,225	0,513	0,596	0,199
Ansiennitet i NAV	<b>0,037*</b>			
1. 0-2 år	<u>Post-hoc:</u> 1 mot 2 – 0,329	0,559	0,117	0,791
2. 3-6 år	<b>1 mot 3 – 0,043*</b>			
3. 7-10 år	2 mot 3 – 0,516			
Tidligere etatstilhørighet	0,309	0,464	0,112	0,181
Utdanningsretning	0,154	0,911	0,550	0,291

Tabell 10. NAV-Stor. Kulturmønster delt på demografiske kjennetegn og arbeidssituasjon. Gjennomsnittlig verdi på en skala fra 1 «Helt uenig» til 5 «Helt enig»

	Hierarki	Klan	Adhokrati	Marked
<b>Totalt</b>	3,35	3,66	3,29	3,59
<b>Alder:</b>				
20-30 år	3,19	3,62	3,11	3,58
31-40 år	3,21	3,72	3,35	3,43
41-50 år	3,30	3,67	3,32	3,67
51-60 år	3,46	3,54	3,34	3,56
61-70 år	3,61	3,72	3,25	3,71
<b>Er du leder?</b>				
Ja	3,19	3,80	3,59	3,91
Nei	3,37	3,64	3,26	3,56

<b>Utdanningsretning:</b>				
Helsefaglig	3,17	3,31	3,14	3,40
Sosialfaglig	3,19	3,67	3,24	3,59
Juss/Økonomi/administrasjon	3,48	3,75	3,30	3,76
Lærer/samfunnsviter	3,60	3,53	3,25	3,34
Annet	3,35	3,73	3,47	3,62
<b>Utdanningsnivå:</b>				
Videregående skole	3,64	3,46	2,82	3,72
1-2 års høyere utdanning	3,50	3,56	3,35	3,41
Bachelorgrad	3,30	3,72	3,35	3,65
Bachelorgrad med 1-2 års etterutdanning	3,21	3,67	3,36	3,69
Mastergrad	3,39	3,53	3,13	3,29
Annet	3,63	3,75	3,22	3,57
<b>Ansiennitet i NAV:</b>				
0-2 år	3,33	3,74	3,38	3,55
3-6 år	3,18	3,59	3,24	3,56
7-10 år	3,43	3,64	3,27	3,62
<b>Tidligere etatstilhørighet:</b>				
Sosialtjenesten	3,38	3,64	3,21	3,77
Trygdeetaten	3,56	3,90	3,54	4,02
Aetat	3,29	3,32	3,17	3,25
Ansatt etter NAV-reformen	3,33	3,70	3,31	3,55

Tabell 11. NAV Stor. Resultat fra ANOVA-test for de fire kulturtypene delt på de demografiske gruppene: alder, leder/ikke leder, utdanningsnivå, ansiennitet i NAV, tidligere etatstilhørighet og utdanningsretning.

	Hierarki ANOVA. P-verdi. Sig*	Klan ANOVA. P-verdi. Sig*	Adhokrati ANOVA. P-verdi. Sig*	Marked ANOVA. P-verdi. Sig*
Alder:	0,215	0,911	0,886	0,663
Leder (Selvstendig t-test)	0,421	0,088	0,256	0,144
Utdanningsnivå	0,399	0,914	0,725	0,450
Ansiennitet i NAV	0,297	0,749	0,793	0,910
Tidligere etatstilhørighet	0,811	0,259	0,766	<b>0,050*</b>
Utdanningsretning	0,143	0,570	0,862	0,356