

Ove Ege

# Enda en sammenslåing. Kulturkartlegging av NAV Lister.

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse/Innovasjon og  
endringsledelse

Veileder: Hilde Bjørkhaug

Januar 2020

# **Enda en sammenslåing. Kulturkartlegging av NAV Lister.**

SOS6901

Kandidatnummer 10009

## Forord

Denne masteroppgaven er en avsluttende del av etterutdanningsstudium ved NTNU Videre i organisasjon og ledelse. En lang reise er over, det har vært lærerikt, interessant, tidkrevende og slitsomt. Jeg har lært mye på dette masterstudiet, jeg har allerede begynt å praktisere noe av det jeg har lært gjennom studiet i jobbsammenheng. Det har vært veldig givende og lærerikt å diskutere med professorer og andre medstudenter. Jeg har hatt mange fine og gode opplevelser ved fagsamlingene i Trondheim og Oslo. Utrolig dyktige forelesere som gjorde fagene interessante og lærerike. Årsaken til jeg begynte på dette studiet er min interesse for ledelse og organisasjonsfag. I løpet av 2020 har vi fått mange kommunesammenslåinger. Jeg ønsket å posisjonere meg og styrke min posisjon slik at jeg er klar for en eventuell kommunesammenslåing i fremtiden. Dette har jeg gjort ved å fullføre et masterstudiet ved NTNU.

Jeg vil rekke en takk til min arbeidsgiver Kvinesdal kommune og KS for økonomisk støtte. Jeg ønsker å takke alle de ansatte ved NAV Kvinesdal, NAV Lyngdal, NAV Flekkefjord, NAV Farsund og NAV Sirdal som deltok på min undersøkelse. Jeg vil takke min dyktige veileder Hilde Bjørkhaug for konstruktive og gode tilbakemeldinger på oppgaven min. Helt til slutt vil jeg takke kjæresten min Janne Hersvik for god støtte og tålmodighet underveis i studiet, og for bidrag med korrekturlesing. Alle bidrag har vært til stor hjelp, tusen takk.

Lyngdal, 23. januar 2020.

Ove Ege

## Sammendrag

Stortingsmeldingen 33 (2015-2016) anbefaler at det bør bli færre NAV-kontorer i Norge. På bakgrunn av dette ble det høsten 2018 vedtatt at NAV Kvinesdal, NAV Lyngdal, NAV Flekkefjord, NAV Farsund, NAV Hægebostad og NAV Sirdal skulle inngå i et stort interkommunalt samarbeid. Vertskommunen for dette samarbeidet er Kvinesdal kommune, og navnet på det nye samarbeidet heter NAV Lister. Organisasjonskulturen har en betydning for å lykkes med omstillinger og sammenslåinger. Det er ikke bare det økonomiske aspektet som spiller en rolle. Tilbakemeldinger fra de ansatte om hvordan de foretrekker at kulturen i NAV Lister skal være, kan være til en stor fordel for NAV Lister ledelsen og organisasjonen.

I denne oppgaven kartlegger jeg organisasjonskulturen i NAV Kvinesdal, NAV Lyngdal, NAV Flekkefjord, NAV Farsund og NAV Sirdal. Jeg har benyttet meg av Cameron og Quinn's (2013) rammeverk OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). I dette rammeverket er det fire ulike typer kulturetning for en organisasjon: klan, adhokrati, hierarki og marked. Rammeverket er velegnet til å identifisere om det er behov for endring av organisasjonskulturen i en organisasjon, slik som når flere organisasjoner skal slås sammen til en.

Min problemstilling er:

Hva kan være viktige faktorer for å sikre en enhetlig kultur i det fremtidige NAV-kontoret?

Følgende underspørsmål hjelper meg å svare på min problemstilling:

- Hvilken organisasjonskultur har NAV-kontorene før den endelige sammenslåingen i 2020?
- Hvilken organisasjonskultur ønsker de ansatte at det skal være i det nye sammenslåtte NAV-kontoret?
- Er det stor forskjell i ansattes ønsker om samlet organisasjonskultur i den nye sammenslåtte NAV i forhold til NAV lederens ønske?
- Hva bør organisasjonen gjøre for å initiere ønsket kultur?

I teorikapittelet kommer jeg innpå definisjonen av begrepet organisasjonskultur. Videre trekker jeg inn de tre kulturelle nivåene (Schein, 2004): artefakter, verdier og normer og grunnleggende antakelser som ifølge Schein danner kultur. Jeg bygger også på rammeverket for å studere konkurrerende verdier Competing Values Framework (Cameron og Quinn, 2013).

Data fra respondentene i de forskjellige NAV-kontorene er brukt til å kartlegge hvordan de ansatte ved NAV-kontorene identifiserer organisasjonskulturen før sammenslåingen til NAV Lister. Og hvordan de ønsker at organisasjonskulturen skal være etter sammenslåingen til NAV Lister.

Resultatet av undersøkelsen viser at det er kulturelle forskjeller og likheter i de forskjellige NAV-kontorene ved nå-situasjonen. Mine funn viser også at det er små forskjeller i kulturprofilen til NAV Kvinesdal, NAV Lyngdal og NAV Flekkefjord sin nå-situasjon. De har alle en dominerende kulturprofil klan. Typiske kjennetegn ved denne kulturprofilen er å ha fokus på ansattes behov, tilfredshet og utvikling av de ansatte. Det vektlegges teamarbeid og deltakelse. Hovedoppgaven til lederen med denne kulturprofilen er å bemyndige de ansatte og legge til rette for deres deltakelse, engasjement og lojalitet. Derimot er det forskjell i nå-situasjonen i kulturprofilen til NAV Farsund, som har den dominerende kulturprofilen hierarki, og NAV Sirdal som har den dominerende kulturprofil marked. Det som er kjennetegn på kulturprofilen hierarki er at det er svært formalisert og strukturert sted å arbeide. Det er formelle regler og retningslinjer som holder organisasjonen sammen. Ledelse av de ansatte blir å sikre ansettelsesforhold og forutsigbarhet. Kulturprofilen marked kjennetegner at det en resultatorientert arbeidsplass. Ledelsen sin oppgave er å styre organisasjonen mot produktivitet, resultater og avkastning (Cameron og Quinn, 2013). I ønsket kulturprofil i NAV Lister ønsker alle NAV-kontorene å ha klan som kulturprofil.

## Innhold

1	Innledning.....	9
2	Begrunnelsen for NAV Lister sammenslåingen.....	11
3	Problemstilling/forskningsspørsmål.....	14
4	Teori.....	16
4.1	Begrepet organisasjonskultur.....	17
4.2	Definisjon på organisasjonskultur.....	17
4.3	Kulturuttrykk-artifakter.....	20
4.3.1	Artifakter.....	21
4.4	Kulturinnhold - kjerneelementer.....	23
4.4.1	Verdier.....	23
4.4.2	Normer.....	25
4.4.3	Grunnleggende antakelser.....	25
4.4.4	Forholdet mellom kulturuttrykk/artifakter og kulturinnhold.....	26
4.5	Hva bestemmer innholdet i kulturen?.....	26
4.6	Subkultur.....	28
4.7	Ulike og komplementære perspektiver på kultur i organisasjoner.....	28
4.7.1	Integreringsperspektivet.....	29
4.7.2	Differensieringsperspektivet.....	29
4.7.3	Fragmenteringsperspektivet.....	29
4.8	Rammeverk for å studere konkurrerende verdier.....	29
4.8.1	Hierarki- (kontroll-) kulturen.....	31
4.8.2	Markeds- (konkurrans-) kulturen.....	32
4.8.3	Klan-(samarbeids)-kulturen.....	32
4.8.4	Adhokrati- (skape-) kulturen.....	33
4.8.5	Oppsummering av fire ulike kulturtyper satt sammen med Schein sine tre kulturnivåer.....	34
4.8.6	Kulturelt fellesskap.....	35
4.9	Oppsummering av teorikapittelet.....	36
5	Forskningsdesign og metode.....	37
5.1	Forskningsdesign.....	37
5.2	Kvantitativ metode.....	38

5.3	Hvordan gikk jeg frem? .....	38
5.4	Valg av informanter .....	39
5.5	Datainnsamling .....	40
5.6	OCAI metode og analyse .....	41
5.7	Etikk .....	44
5.8	Relabilitet .....	44
5.9	Validitet .....	45
6	Empiri og resultater .....	46
6.1	De fem NAV-kontorene .....	47
6.2	NAV Kvinesdal .....	48
6.3	NAV Lyngdal .....	52
6.4	NAV Flekkefjord .....	56
6.5	NAV Farsund .....	60
6.6	NAV Sirdal .....	64
7	Analyse og diskusjon .....	68
7.1	Hvilken organisasjonskultur har NAV-kontorene før den endelige sammenslåingen i 2020? 68	
7.1.1	NAV Kvinesdal .....	68
7.1.2	NAV Lyngdal .....	70
7.1.3	NAV Flekkefjord .....	71
7.1.4	NAV Farsund .....	72
7.1.5	NAV Sirdal .....	72
7.2	Hvilken organisasjonskultur ønsker de ansatte at det skal være i det nye sammenslåtte NAV-kontoret? .....	73
7.2.1	NAV Kvinesdal .....	73
7.2.2	NAV Lyngdal .....	74
7.2.3	NAV Flekkefjord .....	74
7.2.4	NAV Farsund .....	74
7.2.5	NAV Sirdal .....	75
7.3	Er det stor forskjell i ansattes ønske om samlet organisasjonskultur i den nye sammenslåtte NAV i forhold til NAV-ledernes ønske? .....	76
7.3.1	NAV Kvinesdal .....	76
7.3.2	NAV Lyngdal .....	77
7.3.3	NAV Flekkefjord .....	77
7.3.4	NAV Farsund .....	77
7.3.5	Oppsummert samlet organisasjonskultur .....	77

7.4	Hva bør organisasjonen gjøre for å initiere ønsket kultur? .....	78
7.5	Problemstillingen «Hva kan være viktige faktorer for å sikre en enhetlig kultur i det fremtidige NAV kontoret?».....	79
7.6	Avsluttende merknader .....	81
8	Litteraturliste .....	82
9	Vedlegg .....	86

## Figurliste

Figur 1	viser bilde over Lister kommuner, 6.september 2017. Hentet fra listersamarbeidet.no. Gjengitt med tillatelse. ....	13
Figur 2	viser de tre kulturelle nivåene. Fra Organizational culture and leadership (s.42), av, E. Schein, 2004. ....	20
Figur 3	viser de fire kulturuttrykkene. Hentet fra www.difi.no. (Organisasjonskultur, Bang, 2011, s.71). Gjengitt med tillatelse. ....	21
Figur 4	viser at artifakter kan ha symbolske og instrumentelle innhold. Hentet fra hvordan organisasjoner fungerer, Jacobsen og Thorsvik, 2013 side 138, etter Daft, 1983. Gjengitt med tillatelse. ....	23
Figur 5	viser forholdet mellom kulturuttrykk og kulturinnhold. Hentet fra organisasjonskultur: En begrepsavklaring. Bang.H. 2013, tidsskrift for Norsk psykologforening, vol 50 nummer 4, side 326-336. Gjengitt med tillatelse.....	26
Figur 6	viser hva som bestemmer innholdet i kulturen. Hentet fra difi.no.(Organisasjonskultur, Bang, 2011, s. 76). Gjengitt med tillatelse. ....	27
Figur 7	viser rammeverk for konkurrerende verdier (Competing Values Framework, CVF). Hentet fra identifisering og endring av organisasjonskultur, Cameron og Quinn, 2013, side 40. Gjengitt med tillatelse. ....	30
Figur 8	viser klassifisering av de ulike typer av metoder under gruppen av beskrivende forskningsdesign. Markedsundersøkelser, Hentet fra (Selnes, 1999, side 90.) Gjengitt med tillatelse. ....	38
Figur 9	viser kulturprofilen for NAV Kvinesdal med nå-profil og foretrukket organisasjonskultur.....	49
Figur 10	viser kulturprofilen for NAV-ledelsen med nå-profil og foretrukket organisasjonskultur.....	49
Figur 11	viser kulturprofilen for NAV Kvinesdal med nå-profil og foretrukket organisasjonskultur.....	53
Figur 12	viser kulturprofilen for NAV-ledelsen med nå-profil og foretrukket organisasjonskultur.....	54
Figur 13	viser kulturprofilen for NAV Flekkefjord med nå-profil og foretrukket organisasjonskultur.....	57
Figur 14	viser kulturprofilen for NAV Flekkefjords-ledelse med nå-profil og foretrukket organisasjonskultur.....	58
Figur 15	viser kulturprofilen for NAV Farsund med nå-profil og foretrukket organisasjonskultur.....	61



Figur 16 viser kulturprofilen for NAV Farsund-ledelse med nå-profil og foretrukket organisasjonskultur..... 62

Figur 17 viser kulturprofilen for NAV Sirdal med nå-profil og foretrukket organisasjonskultur..... 65

## Tabelliste

Tabell 1 viser organisasjonskulturprofil. Tabellen er tilpasset fra Cameron og Quinn, 2013, side 75.Gjengitt med tillatelse. .... 34

Tabell 2 er hentet fra Journal of Applied Psychology 2011, Vol. 96, No. 4, 677-694, side 679. Chad A, Hartnell, Amy Yi Ou, and Angelo Kinicki ..... 35

Tabell 3 viser totalt antall respondenter og hvor mange respondenter som har svart på undersøkelsen. .... 40

Tabell 4 viser oversikt over alder, utdanning på respondentene samt hvor mange ledere og ansatte som har besvart undersøkelsen..... 48

Tabell 5 viser nå-profil og ønsket kulturprofil for hele NAV Kvinesdal..... 48

Tabell 6 viser nå-profil og ønsket kulturprofil for ledelsen i NAV Kvinesdal. .... 50

Tabell 7 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 1. .... 50

Tabell 8 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 2. .... 51

Tabell 9 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 3. .... 51

Tabell 10 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 4. .... 51

Tabell 11 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 5.. .... 51

Tabell 12 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 6. .... 52

Tabell 13 viser nå-profil og ønsket kulturprofil for hele NAV Lyngdal..... 53

Tabell 14 viser nå-profil og ønsket kulturprofil for ledelsen i NAV Lyngdal. .... 54

Tabell 15 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 1. .... 55

Tabell 16 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 2. .... 55

Tabell 17 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 3. .... 55

Tabell 18 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 4. .... 55

Tabell 19 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 5. .... 56

Tabell 20 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 6. .... 56

Tabell 21 viser nå-profil og ønsket kulturprofil for hele NAV Flekkefjord. .... 57

Tabell 22 viser nå-profil og ønsket kulturprofil for ledelsen i NAV Flekkefjord. .... 58

Tabell 23 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 1. .... 59

Tabell 24 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 2. .... 59

Tabell 25 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 3. .... 59

Tabell 26 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 4. .... 59

Tabell 27 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 5. .... 60

Tabell 28 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 6. .... 60

Tabell 29 viser nå-profil og ønsket kulturprofil for hele NAV Farsund. .... 61

Tabell 30 viser nå-profil og ønsket kulturprofil for ledelsen i NAV Farsund..... 62

Tabell 31 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 1. .... 63

Tabell 32 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 2. .... 63

Tabell 33 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 3. .... 63

Tabell 34 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 4. .... 63

Tabell 35 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 5. .... 64

Tabell 36 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 6. ....	64
Tabell 37 viser nå-profil og ønsket kulturprofil for hele NAV Sirdal. ....	65
Tabell 38 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 1. ....	66
Tabell 39 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 2. ....	66
Tabell 40 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 3. ....	66
Tabell 41 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 4. ....	67
Tabell 42 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 5. ....	67
Tabell 43 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 6. ....	67
Tabell 44 viser nå-kulturprofil av organisasjonskultur og overensstemmelse i kulturen.....	73
Tabell 45 viser ønsket-kulturprofil i det nye NAV Lister og overensstemmelse i kulturen. ...	76

## 1 Innledning

Erna Solbergs regjeringen var tidlig på banen med å opplyse om at kommuner som vil slå seg sammen vil få økonomisk støtte. Det har vært en medvirkende faktor til at i alt 119 kommuner blir til 47 nye kommuner innen 2020. Fra 1. januar 2020 vil vi ha 356 kommuner i Norge. Det blir påstått at ved en kommunesammenslåing vil en kunne få større og sterkere kommuner. Den nye storkommunen vil kunne gi bedre velferdstjenester og utvikle næringslivet. Videre er det påstått at en ny storkommune vil gi en mer bærekraftig samfunnsutvikling og et sterkere lokalt selvstyre (Regjeringen, u.å., kommunereform).

Kvinesdal kommune hadde i juni 2016 folkeavstemming om kommunen skulle slå seg sammen med Farsund og Flekkefjord kommuner, det såkalte Lister 3-alternativet. I Kvinesdal kommune stemte 91,7% nei til en kommunesammenslåing (Kvinesdal kommunestyre (2016). Sak 62/16). I Farsund og Flekkefjord var det flertall for kommunesammenslåing. Det ble ikke noe av kommunesammenslåingen av de tre kommunene. Før folkeavstemmingen hadde administrasjonen i de tre kommunene brukt mye tid og krefter på å komme frem til en anbefaling og det ble opprettet fire forskjellige fagutvalg som skulle se på et mer strategisk og forpliktende samarbeid mellom de tre kommunene. Gjennom min rolle som økonomisjef i Kvinesdal kommune ble jeg med i fagutvalget for økonomi og personal. Dette utvalget besto av til sammen tre økonomisjefer og tre personalsjefer fra hver sin kommune. Formålet med utvalget var å kartlegge status / nå-situasjon i hver av samarbeidskommunene mht. kapasitet og kompetanse innenfor personal og økonomi. Samtidig skulle vi foreta en vurdering av opplevd sårbarhet innenfor aktuelle områder. Vi skulle også gi en vurdering av gevinstpotensialet ved en full kommunesammenslåing sammenlignet med et vertskommunesamarbeid.

Høsten 2018 ble det vedtatt at alle NAV-kontorene i Listerregionen skulle inngå et stort interkommunalt samarbeid. Dette på grunn av at NAV-kontorene i Lister forventer at et NAV Lister vil være bedre rustet til å ivareta oppgavene i alle kommunene. Videre vil NAV Lister få økt handlingsrom, bli mindre sårbare og få et større fagmiljø. Kvinesdal kommune ble valgt som vertskommune for NAV Lister. Siden jeg jobber i Kvinesdal kommune og NAV Lister skulle etablere seg i Kvinesdal kommune, fattet jeg fort interesse for denne sammenslåingen. Jeg er involvert i denne sammenslåingsprosessen etter invitasjon fra rådmannsutvalget i

Listerrådet. Her er jeg med og bistår i utforming av samarbeidsavtale, utforming av fordeling av de direkte og indirekte kostandene og hvilken fordelingsnøkkel en skal velge for å kunne fordele de indirekte kostandene i det nye Nav Lister. Det er svært spennende å få lov til å være en del av en slik sammenslåing. Det at flere enheter skal bli til en enhet med forskjellige kulturer i bagasjen, ser jeg kan bli en utfordring. Med min interesse for sammenslåingsprosesser og organisasjonskulturendringer, var det naturlig å studere dette temaet nærmere i oppgaven. Oppgaven handler om sammenslåing av NAV og kulturkartlegging i de eksisterende kontorene før sammenslåingen, og avdekking av hvilken organisasjonskultur de ansatte ønsker skal være gjeldene i det nye sammenslåtte NAV-Lister.

OCAI (Organizational Culture Assessment) er validert gjennom undersøkelser i mer enn 10 000 organisasjoner over store deler av verden (Cameron og Quinn, 2013). Selv om dette er et verktøy som er brukt mye internasjonalt, er å kartlegge organisasjonskultur etter kartleggings- og analyseverktøyet OCAI lite brukt i Norge. Unntaket er Telemarksforskning som har utarbeidet en rapport om «suksessrike distriktskommuner» (Kobro, Vareid og Hatling, 2012). I denne undersøkelsen er det gjort forskningsintervju med 15 distriktskommuner. Organisasjonsundersøkelsen er basert på OCAI metoden, som ser på fire kulturer: Klan, byråkrati, adhocрати og marked. De trekkene de fant igjen i undersøkelsen var at den mest dominerende kulturen i de studerte kommunene var klan, akkurat slik jeg kom frem til i de fleste NAV-kontorene i Listerregionen.

Et søk i Google scholar

[https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Cameron+og+Quinn+organisasjonskultur&btnG](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Cameron+og+Quinn+organisasjonskultur&btnG) fikk jeg opp 176 treff. Det er for det meste bare masteroppgaver som ligger under dette søket.

Cameron og Quinns modell har inspirert Utdanningsdirektoratet til å jobbe for en kulturendring innenfor ledelse i skolen (Myklemyr, 2013, Fire kulturtyper dominerer).

Magma som er Econas tidsskrift for økonomi og ledelse anbefalte Norges idrettsforbund å bruke OCAI metoden som kan være aktuelt for å diagnostisere organisasjonskulturen, ikke minst siden den inviterer alle interessentgrupper til å komme med sitt syn på det dysfunksjonelle i organisasjonen (Næss, 2018, s. 71:79).

AFF som er en del av NHH og SNF driver med forskningsbasert organisasjonsutvikling gjennom forskningsbasert kunnskap, de tar også utgangspunkt i samme modell og tematikk ved kartlegging av organisasjonskultur.

## 2 Begrunnelsen for NAV Lister sammenslåingen

Her vil jeg introdusere hva Stortingsmelding 33 (2015-2016) anbefaler; det skal være færre NAV-kontorer i Norge. Videre vil jeg gjøre rede for hvordan kommunene i Listerregionen vedtok en sammenslåing og at valget falt på Kvinesdal kommune som vertskommune.

Meldingen fra det kongelige arbeids- og sosialdepartementet har i St.33 (2015-2016) «NAV i en ny tid - for arbeid og aktivitet» omhandler i stor grad forslag til strategier og tiltak for å videreutvikle arbeids- og velferdsforvaltningen. Ekspertgruppen ble oppnevnt i mars 2014 og ble ledet av Sigrun Vågeng. Ekspertgruppen har kommet med flere forslag til endringer, det ene er at minimumsgarantien for NAV-kontor med færre enn tre ansatte fra statlig side avvikles (Meld. St.33).

Ekspertgruppen mener det må stimuleres til større NAV-kontor både gjennom kommunesammenslåinger og interkommunalt samarbeid, dette for å bygge bredere fagmiljøer og bedre ivareta rettsikkerheten ved NAV-kontorene (Meld. St.33).

Regjeringen har varslet i Prop.1 S (2015-2016) at de vil videreutvikle arbeids- og velferdsforvaltningen ved å gi NAV-kontorene mer myndighet og handlefrihet. Hensikten er å legge til rette for at NAV-kontorene kan bli mer robuste. Meld. St.33 omtaler at det bør bli færre NAV-kontorer og at de fremtidige NAV-kontorene bør ha større kompetansemiljø. Disse bør jobbe ut mot arbeidsgiverne. I dag kjøper NAV tjenester fra arbeidsmarkedsbedrifter som er tiltaksleverandør til NAV. NAV ønsker å overta disse oppgavene selv, oppfølging i egen regi. De skal bli mer rettet ut mot arbeidsgivere, tettere kontakt og færre ledd for å formidle ut til brukere. Mye bruk av såkalt SE metodikk (Supported Employment) (Arbeid & inkludering, u.å., supported Employment (SE)), der NAV følger opp selv i tett samarbeid med arbeidsgiver. Ekspert gruppen sier videre at 200 NAV-kontorer i Norge bør være tilstrekkelig. Her legger Meld. St.33 føringer om hvor mange NAV-kontorer ekspertutvalget anbefaler. De sier videre at det bør komme av kommunesammenslåinger og interkommunale samarbeid som allerede er godt forankret i regionene.

I Vest-Agder er det 15 kommuner som er fordelt på tre regioner. Det er Kristiansansregionen som består av kommunene; Kristiansand, Vennessla, Songdalen og Søgne. Det er allerede

bestemt at Kristiansand skal ha kommunesammenslåing med Søgne og Songdalen, den nye kommunen vil ha ett NAV-kontor istedenfor tre. Vennesla kommune skal ha ett NAV-kontor, de blir i tillegg med i vertskommunesamarbeidet NAV Midt-Agder. Dette samarbeidet vil bestå av kommunene Vennesla, Iveland, Valle, Bygland og Åseral.

Den andre regionen er Lindesnesregionen. Den består av kommunene; Mandal, Marnardal, Åseral, Audnedal og Lindesnes. Det er i denne regionen også allerede bestemt at Mandal skal slå seg sammen med Marnardal og Lindesnes, denne regionen får ett NAV-kontor. Det vil si at den nye kommunen får et NAV-kontor. Det er også bestemt at Lyngdal og Audnedal skal slå seg sammen, denne kommunesammenslåingen var frivillig, mens de to andre ikke var frivillig. Nye Lyngdal kommune vil være oppe å gå fra 1.1.2020.

Den siste regionen i Vest-Agder er Listerregionen. Den består av kommunene; Farsund, Flekkefjord, Lyngdal, Hægebostad, Kvinesdal og Sirdal. Det er skissert fire NAV-kontorer i Vest-Agder og det fjerde NAV-kontoret skal ligge i Kvinesdal kommune som ligger i Vest-Agder fylket. Det vil bestå av Flekkefjord, Farsund, Sirdal, Hægebostad, nye «Lyngdal» og Kvinesdal kommune. Vertskommunen blir Kvinesdal kommune. Dette NAV-kontoret vil bli oppfattet som NAV Lister.

Nedenfor vises et kart over alle de 15 kommunene i Vest-Agder, til venstre har vi Listerregionen, det er disse kommunene som har gått sammen for et interkommunalt samarbeid på NAV-Lister.



Figur 1 viser bilde over Lister kommuner, 6.september 2017. Hentet fra listersamarbeidet.no. Gjengitt med tillatelse.

Hvordan ble Kvinesdal kommune vertskommune for NAV Lister? Den 4.7.2017 ble det avholdt et møte mellom rådmennene i Listerregionen, direktør i NAV Vest-Agder og alle NAV-lederne i Listerregionen. Etter dette møte ble det utarbeidet et grunnlagsnotat fra NAV-ledergruppen i Lister v/Jessie Paulsen den 13.01.2017. I notatet refereres det til Meld. St.33 «NAV i en ny tid - for arbeid og aktivitet». Det vises her til at gjennom meldingen fremmes ønsker om at det skal gis større myndighet og handlefrihet til lokalkontorene, men at det må gjøres endringer på størrelse på kontorene. NAV lederne sier i notatet «*Med dagens organisering er det betydelig sårbarhet i NAV-kontorene som kun består av noen få ansatte, og dermed ikke er en del av et reelt fagmiljø.*» Videre nevner de i redegjørelsen at NAV står midt i en tid med store endringer. «*Disse endringene vil kreve mye av oss, og behovet for større og robuste enheter vil være et viktig element i denne prosessen vi står overfor.*» (NAV Vest-Agder (2017) Myndige NAV-kontor i Listerregionen)<sup>1</sup>. Dokumentet gir klare signaler om at NAV lederne i Listerregionen ønsker større fagmiljø og et stort kontor i Listerregionen. De kommer med følgende anbefalinger i siste setning av dokumentet; «Vår anbefaling er

<sup>1</sup> Tilsendt notat fra NAV Lister leder Bente Haugland. Det er et internt notat fra 13.01.17.

derfor at det nedsettes en arbeidsgruppe for å jobbe videre med etablering av større NAV-kontor i Listerregionen.» (NAV Vest-Agder (2017) Myndige NAV-kontor i Listerregionen).

Alle kommunene i Lister valgte å gå for innstilling om å samle NAV-kontorene i ett NAV Lister i forhold til vertskommunemodellen. En vertskommunemodell er en samarbeidsmodell som er nedfelt i kommuneloven § 28. I et vertskommunesamarbeid gjør flere kommuner avtaler om hvilken kommune som skal ta på seg å utføre oppgaver for de andre kommune i samarbeidet (kommunal- og regionaldepartementet, 2011). Alle kommunene ble spurt om de kunne tenke seg å være vertskommune, og det var kun Sirdal som ikke var interessert. Sirdal hadde dessuten et krav om det måtte enten bli Kvinesdal eller Flekkefjord som ble vertskommune. Ellers var de ikke interessert i å bli med i samarbeidet. Styringsgruppen hadde også et krav til valgt vertskommune. Det ene kravet var at vertskommunen må ha ressurser til å håndtere et vertskontor med nærmere 50 ansatte. Styringsgruppen var delt i valget om det burde være Kvinesdal eller Flekkefjord som ble vertskommune. NAV stat anbefalte tidlig i prosessen at det bør bli Flekkefjord som blir vertskommunen siden de tidligere var et pilotkontor. NAV stat begrunner videre med at NAV Flekkefjord har et større fagmiljø enn det Kvinesdal har. De valgte imidlertid å slutte seg til flertallet av kommunenes ønsker (Kvinesdal kommunestyre (2018). Sak 66/18).

Alle kommunene hadde et kommunestyrevedtak som gjorde at valget falt på Kvinesdal kommune. Farsund kommune hadde følgende vedtak «Farsund kommunestyre vedtar på bakgrunn av styringsgruppens innstilling, å velge Kvinesdal kommune som vertskommune for NAV Lister» (Farsund kommunestyre (2018). Sak.18/59). Samme vedtak hadde Lyngdal, Hægebostad og Kvinesdal. Flekkefjord og Sirdal stemte for at Flekkefjord kommune skulle bli vertskommune for NAV Lister. Flertallet bestemte at nye NAV Lister skal ligge i Kvinesdal kommune. Sammenslåingen skal skje den 01.01.2020.

### 3 Problemstilling/forskningsspørsmål

I de siste årene har det skjedd mye spennende ting med tanke på omstillinger og endringer i offentlig forvaltning. Det vil fortsatt være behov for omstilling og det er ikke noe som går over. Det skyldes mindre økonomisk handlingsrom, vi har teknologisk utvikling som bidrar til at mange prosesser blir digitaliserte og kommunene vil få en demografisk utvikling som vil medføre færre yrkesaktive. Til og med brukeren av produktet eller tjenesten blir berørt av de



allerede og fremtidige omstillinger og endringer. Det er flere kommuner som slår seg sammen, det er en økning i interkommunale samarbeid for de kommunene som ikke slår seg sammen. I Listerregionen er det PPT, barnevern, arbeidsgiverkontroll, skatt og branntjenester for å nevne noen etater og tjenester som har et interkommunalt samarbeid. Det har medført at ansatte fra de forskjellige kommunene har slått seg sammen til en enhet med ett oppmøtested som gjelder for alle, bortsett fra PPT som har forskjellige oppmøtesteder. Det siste på listen over sammenslåinger i Listerregionen er at NAV-kontorene skal slå seg sammen til ett kontor. Felles med alle disse omstillinger, samarbeid og sammenslåinger er at hver enhet fra før har sin særegne og karakteristiske kultur. I denne prosessen vil Arbeidsmiljøloven kapittel 4 vie de ansatte en formell innflytelse i endringsarbeidet. Arbeidsmiljøloven gir de ansatte og ansattes fagforeninger rett til å delta i en del beslutningsfora i arbeidslivet. Forskning på arbeid og helse antyder at de ansattes opplevelse av kontroll, medvirkning eller det å bli «sett og hørt» er av stor betydning for sykefravær og uførhet (NOU 2010:1). Ifølge Klev og Levin (2009) er det viktig at de ansatte opplever en reell medvirkning i endringsarbeidet.

Jeg finner det svært interessant å studere organisasjonskulturen i NAV (Lyngdal, Kvinesdal, Flekkefjord, Farsund og Sirdal) og hvilken organisasjonskultur de ansatte ved de forskjellige NAV kontorene ønsker at det skal være i NAV Lister.

I selve oppgaven vil jeg diagnostisere nåværende og ønsket kultur ved hjelp av Competiv value framework (CVF) (Cameron og Quinn, 2013) og Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron og Quinn, 2013) og Schein sin modell (Schein, 1990) som består av artefakter-verdier og normer- grunnleggende antakelser. En enhetlig kultur kan gi de ansatte i organisasjonen en felles identitet, kan fremme kollektivt engasjement, være stabilisator i det sosiale systemet en organisasjon utgjør. De kan også utgjøre et konkurransefortrinn. En enhetlig kultur kan oppfattes likt av alle medlemmene. Det kan derfor være en fordel å få en bestemt organisasjonskultur. Definisjonen til Schein (1990) går ut på at organisasjoner vil være preget av en felles enhetlig kultur. Dette har jeg beskrevet i teorikapittelet kap.4.2 «Definisjon på organisasjonskultur».

Med utgangspunkt i dette har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

### **Hva kan være viktige faktorer for å sikre en enhetlig kultur i det fremtidige NAV-kontoret?**

Jeg har også laget meg følgende underspørsmål som skal hjelpe meg å svare på min problemstilling:

- Hvilken organisasjonskultur har NAV-kontorene før den endelige sammenslåingen i 2020?
- Hvilken organisasjonskultur ønsker de ansatte at det skal være i det nye sammenslåtte NAV-kontoret?
- Er det stor forskjell i ansattes ønsker om samlet organisasjonskultur i den nye sammenslåtte NAV i forhold til NAV lederens ønske?
- Hva bør organisasjonen gjøre for å initiere ønsket kultur?

I denne oppgaven er jeg så heldig å kunne kartlegge organisasjonskulturen før fusjoneringen. Jeg vil da ha mulighet til å si noe om hva som karakteriserer de ulike organisasjonskulturene før fusjoneringen blir en realitet i januar 2020. Det kan også være interessant for NAV Lister å kartlegge organisasjonskulturen på et senere tidspunkt. Jeg mener at denne kulturkartleggingen er gjennomførbar med å bruke verktøyet som Cameron og Quinn har utarbeidet.

#### 4 Teori

I denne oppgaven vil jeg konsentrere meg om NAV sin organisasjonskultur, men det er viktig å ha en forståelse for den nasjonale kulturen og at den skiller seg fra den organisasjonsmessige kulturen. NAV sin kultur kan til dels ha påvirkning av den underliggende nasjonalkulturelle konteksten. Endringer i nasjonalkultur skjer sakte, mens organisasjonskulturen derimot er mer åpen for endringer (Hofstede og McCrae, 2004).

Gjennomføringen av kulturkartleggingen av de forskjellige NAV-kontorene i Lister er gjort ut ifra spørreskjema OCAI og rammeverket CVF (Cameron og Quinn, 2013). Her viser rammeverket fire forskjellige kulturtyper. Rammeverket er laget i den hensikt å identifisere og forenkle endringer av organisasjonskultur. Det er dette som er hensikten med teorien at den ikke vil gi oss et fullstendig bilde av virkeligheten. Det er heller ikke teoriens formål, men teorien vil gi oss et forenklet bilde av virkeligheten. Dette kan gi oss innsikt og forståelse av resultatene. Teorikapitlet ser på noen forskjellige definisjoner på organisasjonskultur, videre blir det presentert Scheins (2004) sine kulturelle nivåer som er artefakter, verdier og normer og grunnleggende antakelser. Det vises også til hva som bestemmer innholdet i kulturen, samt de tre ulike perspektivene på kultur i organisasjonen. Helt til slutt presenteres rammeverk for konkurrerende verdier som danner utgangspunkt i hvilke kulturtyper som blir identifisert i kulturkartleggingen (Cameron og Quinn, 2013).

#### 4.1 Begrepet organisasjonskultur

I arbeidsorganisasjoner, frivillige organisasjoner og alle typer organisasjoner uansett sektor så har kultur en betydning for alle de ansatte. Organisasjonskultur er et uttrykk som er hyppig brukt i ulike sammenhenger uten at det blir videre utredet. Det oppleves for mange som et krevende og komplekst begrep. Årsaken til dette kan være at det finnes mange ulike definisjoner av begrepet.

Begrepet organisasjonskultur gjorde seg gjeldene på begynnelsen av 1980 tallet, det kjente uttrykket «The way we do things around here» (Deal og Kennedy, 1982) var tegn på at en riktig bedriftskultur kunne være et konkurransefortrinn.

Hvilke termer ble brukt før 1980 for å beskrive organisasjoners «indre liv»? Det ble brukt termer som arbeidsklima, gruppenormer og verdier for å beskrive organisasjonens «indre liv». I 80-årene vokste det mer integrerte begrepet «*organisasjonskulturen*» frem. Dette begrepet har blitt brukt videre som et vesentlig verktøy i analyse av organisasjoners natur og funksjonsmåter (Kaufmann, 1998).

#### 4.2 Definisjon på organisasjonskultur

Det er mange definisjoner på organisasjonskultur, de fleste definisjoner har innholdet som holdninger og verdier, fellesskap, normer for å nevne noen. På hvilken måte arbeider de ansatte i NAV på? Hvilke holdninger og verdier er det som preger fellesskapet i NAV? Disse egenskaper viser hvordan kulturen faktisk er. Ønsketekning for hvordan kulturen burde være er normer, verdier, de holdninger som bør prege fellesskapet. Makt kan og sette sitt preg på organisasjonskulturen, det at noen bryter den kulturelle rammen kan føre til ulike sanksjoner.

Nyansatte lærer seg fort de normer og verdier og virkelighetsoppfatningen som er på den nye arbeidsplassen. De nyansatte vil lære å tilpasse seg disse normer og verdier og virkelighetsoppfatningene.

Bang (2011) sier at kultur er noe immaterielt, noe abstrakt det kan være et eller flere fenomener som det er vanskelig å si presist hva det består av.

Det som gjør det vanskelig å definere organisasjonskultur er at begrepet er tvetydig. Forskjellige forfattere i litteraturen har innført forskjellige tolkninger av begrepet. I praksis kan en organisasjon ha sin egen kulturfortolkning og forståelse innenfor et gitt miljø. Hvert NAV-kontor i Lister som jeg videre i oppgaven skal kartlegge kulturen på, vil ha sin egen unike kultur og verdier. En annen organisasjon kan ha sin egen forståelse av kulturens

betydning. Kulturen i de forskjellige NAV-kontorene i Lister er nok utviklet ubevisst basert på verdiene som ledelsen har.

Nedenfor har jeg hentet fire definisjoner av organisasjonskultur, dette for å vise hvordan de ulike forfatterne oppfatter begrepet organisasjonskultur på (Bang, 2011). Det som er felles for de tre siste definisjonene er at de ser kultur på noe som er kognitivt eller tankemessig (Bang, 2017, s. 22). Jeg bruker ikke alle definisjonene i oppgaven, men det er Schein (1990) jeg bruker videre i oppgaven.

Den populære definisjonen av kultur fra (Deal og Kennedy, 1982, s. 4), «*the way we do things round here*». Mye av årsaken til at den er så populær er at den er forståelig og lett å huske for folk flest.

En sosiologisk definisjon: «*De virkelighetsoppfatninger, verdier og normer som råder innenfor en gitt gruppe*» (Carlsson, 1984, s. 4).

Og en fra antropologisk definisjon: «*Et delt system av kategoriseringer og vurderinger*» (Aamot og Sørhaug, 1980, s.20).

Den mest refererte i organisasjonskulturen er Edgar Schein (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Schein (1990, s. 111) definerer kultur som «*...as a) a pattern of basic assumptions, b) invented, discovered, or developed by a given group, c) as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, d) that has worked well enough to be considered valid and, therefore e) is to be taught to new members as the f) correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*».

Definisjonen peker på at det er en gruppe i organisasjonen som deler et sett grunnleggende antakelser og ikke bare et enkelt individ. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 130) sier at en gruppe som har en felles kultur kan være en gruppe der alle er enige i for eksempel at «*konkurransen er den beste måten å oppnå effektivitet på*». Vi ser videre av definisjonen at kultur er basert på læring, den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon. Definisjonen påpeker den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på, kulturen vil bare bli opprettholdt så lenge den oppfattes som riktig. Jacobsen og Thorsvik, (2016, s. 131) sier at «*poenget er at kultur stadig blir testet mot virkeligheten gjennom praksis, og at den sannsynligvis vil bli endret dersom de grunnleggende antakelsene viser seg å være gale*».

«...Schein legger vekt på at den rådende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til spesifikke problemer» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 131). Det vil medføre at den nyansatte vil bli sosialisert inn gruppens meningsverden, hvilke kjøreregler som gjelder og hva som er passende atferd.

«...Schein presiserer også at organisasjonskultur har noe med følelser å gjøre» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 131). Eksempel hvordan vi tenker omkring det vi opplever i organisasjonen, det kan være preget av følelser.

Bang sier at kulturdefinisjonene kan relateres til to dimensjoner. Dimensjon 1 «kultur som kognitive (tankemessige) systemer» (Bang, 2011, s. 20). Dimensjon 2, «..kultur som observerbare objekter og hendelser i en gruppe, dens interaksjonsmønster eller overført atferdsmønstre» (Bang, 2011 s. 20).

Definisjonen til Schein går ut på at organisasjonene vil være preget av en felles og enhetlig kultur. Kan en anta at alle organisasjoner vil utvikle integrerte kulturer som Schein sier i definisjonen? Han sier at han er klar over at ikke alle organisasjoner vil utvikle en integrert kultur og, han sier at det ikke er unormalt at man kan finne mangfold av kulturer og kulturer preget av tvetydighet og konflikt (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

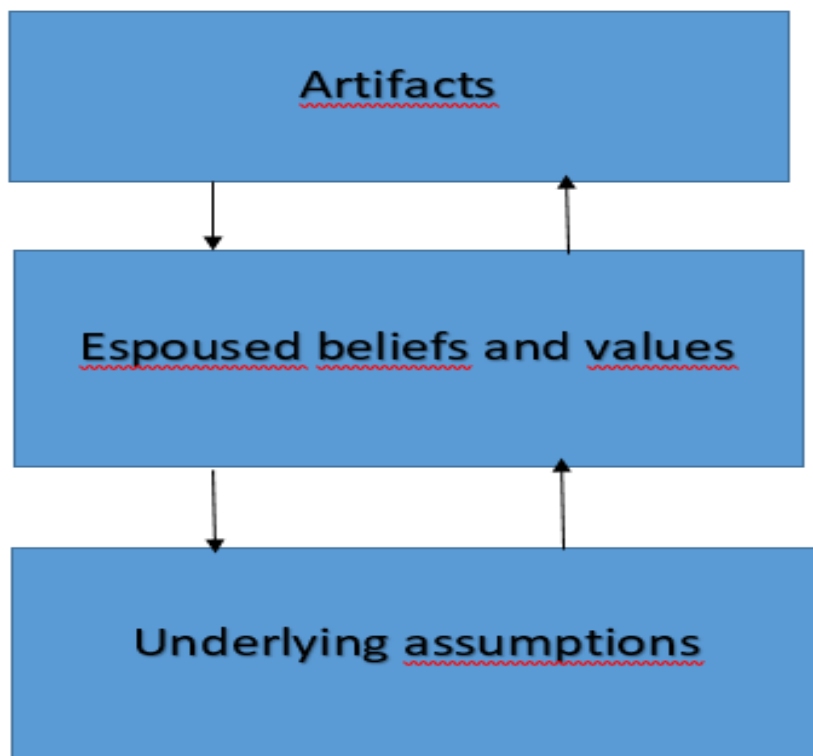
(Bang, 2011) har gjort en bra og lettfattelig oppsummering av definisjonene, hans enkle definisjon er som følgende:

«Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang, 2011, s. 23). Denne definisjonen tar med seg de viktigste kjerneelementene i organisasjonskulturen som er; verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Bang sier at han sin definisjon tar for seg at kultur er noe som er felles delt mellom de ansatte i organisasjonen. Og det kan eksistere flere sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger innenfor den samme organisasjonen. Bang sier også at kultur vokser seg frem gjennom interaksjon mellom de ansatte og omgivelsene (Bang, 2011).

Videre i oppgaven vil jeg bruke kulturbegrepet som at det er en gruppe og ikke bare et enkelt individ som deler et sett grunnleggende antakelser. Det er felles kulturen jeg vil forske videre på, det å ha en enhetlig kultur.

### 4.3 Kulturuttrykk-artifakter

I figur 2 gjengir Schein (2004, s. 26) tre kulturelle nivå: artefakter, verdier og normer og grunnleggende antakelser. Ifølge Schein er det disse tre elementene som danner kulturen. Av figur 2 er det artefaktene som er det øverste av de kulturelle nivåene som er synlige. De andre kulturelementene vil bli avdekket når vi har vært i organisasjonen en stund og ser hvilke verdier og normer som de ansatte har til felles. Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at de dypere kulturelementene blir synlige når vi ser hvordan de ansatte omgir seg med symboler og at de blir klare når enn klarer å tolke hva slike artefakter betyr for noe. En klassisk metafor for å forklare sammenhengen mellom disse nivåene er det såkalte «isfjellet». Artefaktene er den del av isfjellet som er synlig over vannflaten, som kjent så er toppen av isfjellet kun en liten del av hele isfjellet. Under vannoverflaten er den delen som ikke er synlig som normer, verdier og grunnleggende antakelser. Som figuren til Schein (2004) viser så er det piler opp og ned som betyr at de er avhengig av hverandre. Da kan vi si at artefaktene er synlige uttrykk for de to nederste nivåene, som er normer, verdier og grunnleggende antakelser.



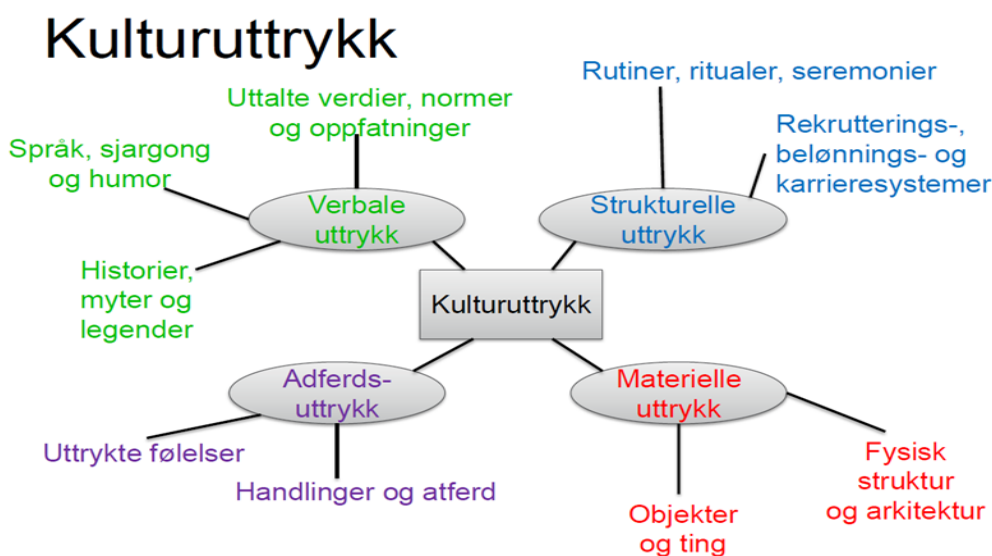
Figur 2 viser de tre kulturelle nivåene. Fra *Organizational culture and leadership* (s.42), av, E. Schein, 2004.

### 4.3.1 Artifakter

Artifakter blir også kalt kulturuttrykk i kulturen (Bang, 2011). Organisasjonens artifakter er altså de uttrykkene for kultur som kan observeres (Jacobsen og Thorsvik, 2016). *Artifakter «are those things with wich we mark out territory: the decorations and art in a building; the furnisings and fittings; the styles of clothes that people wear; the type of desk, offices, and computer that they use – these are all artifacts that tell us, subtly, about the environments we occupy or are in»* (Clegg, 2016, s. 204). Som beskrevet ovenfor kan det være fysiske gjenstander/omgivelser, tekst, kleskoder, språk og atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2013). 17. mai-feiring og bursdagsfeiring er typiske artifakter som vi alle kjenner til. Det vil si at artifakter virker som kulturelle symboler som formidler informasjon om hva som kjennetegner de underliggende kulturelementene.

Artifakter kan være enkle å observere, men vanskelig å tolke. Arifaktene formidler som regel mer informasjon enn det vi ser der og da. Det er viktig å være klar over at de vil kunne tolkes ulikt av ulike mennesker. Når artifaktene blir tolket vil de kunne virke som symboler. Når for eksempel de ansatte i en organisasjon tillegger en artefakt mening vil en da kunne kalle det et symbol. (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Artifakter og symboler er viktige elementer dersom ledelsen ønsker å endre en kultur. Bang deler kultur uttrykk i fire kategorier; «*atferds uttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk*» (Bang 2011, s. 61).

Nedenfor vises det i figur 3 som er hentet fra difi de fire forskjellige kulturuttrykk, forklaring til disse uttrykkene kommer nedenfor figur 3.



Figur 3 viser de fire kulturuttrykkene. Hentet fra [www.difi.no](http://www.difi.no). (Organisasjonskultur, Bang, 2011, s.71). Gjengitt med tillatelse.

#### 4.3.1.1 Atferds-uttrykk

Eksempel på at handlinger og atferd er et kulturuttrykk kan være rådmannens måte å oppføre seg på overfor sine ansatte, og hvordan de ansatte snakker og oppfører seg på i ulike situasjoner med hverandre. Vi ser at atferd kan symbolisere de to nederste nivåene i Scheins (2004) modell for organisasjonskultur, normer og verdier og grunnleggende antakelser. Kvinesdal kommune er inne i en innsparingsprosess der økonomiplanen viser at kommunen må spare 14 mill. hvert år i planperioden. Politikerne har informert de ansatte at ingen skal bli oppsagt i denne prosessen. Denne handlingen har en klar symboleffekt overfor de ansatte. Som figuren over viser at atferds-uttrykk består av handlinger og atferd.

#### 4.3.1.2 Verbale uttrykk

Verbale uttrykk, det kan være historie som fortelles i organisasjonen som kan videreføres til for eksempel de nyansatte. Der vil de få antakelser om hva som er den riktige måten å gjøre tingene på i denne organisasjonen, viktige verdier og normer videreformidles gjennom historiefortellingene. En kommune skal gi mange tjenester til sine innbyggere, det er skole, barnehage, sykehjemsplasser, vei, vann, avløp og renovasjon for å nevne noen. Noen av faggruppene i kommunen bruker en spesiell fagterminologi som gjør det lett å vite hvilken gruppe de tilhører. Det er også et verbalt uttrykk. Det er som Bang uttrykker det «*En organisasjon utvikler ofte et særegent språk, en egen sjargong og en spesiell form for humor*» (Bang, 2017, s. 64). Positive sider ved et verbalt uttrykk er at en god historie eller fortelling som deles med gruppen i for eksempel en pause på arbeidsplassen kan bidra til å styrke samholdet i arbeidsgruppen. Den negative siden er kulturuttrykk som ryktespredning, sladder og baksnakking. Det kan føre til dårlig arbeidsmiljø som igjen kan munne ut i økt sykefravær.

#### 4.3.1.3 Materielle uttrykk

Materielle uttrykk kan være bygninger, logoer, kleskoder og andre fysiske objekter. Bygningen og bildet av NAV Kvinesdal, arbeids- og velferdsetaten Kvinesdal kommune er det med å opprettholde kulturen? Hva symboliserer NAV-bygningen, NAV-skiltet og NAV-lederen i Kvinesdal? Kommuniserer den tillit, seriøsitet, og de verdiene som NAV ønsker å stå for, tydelig, til stede og løsningsdyktige?

Bang, (2011, s. 68) sier «*Organisasjonens fysiske utforming, enten det er bygningens arkitektur eller kontorlandskapets form, kan gjenspeile og være med på å opprettholde kulturen. En tung, stor bygning kommuniserer tillit, soliditet og seriøsitet*». Bang sier videre at kultur-elementer kan sitte hardt og være vanskelige å endre. Det kan for eksempel være et rom som kun er blitt forbeholdt for ledelsen og at en ny leder åpner det opp for alle i

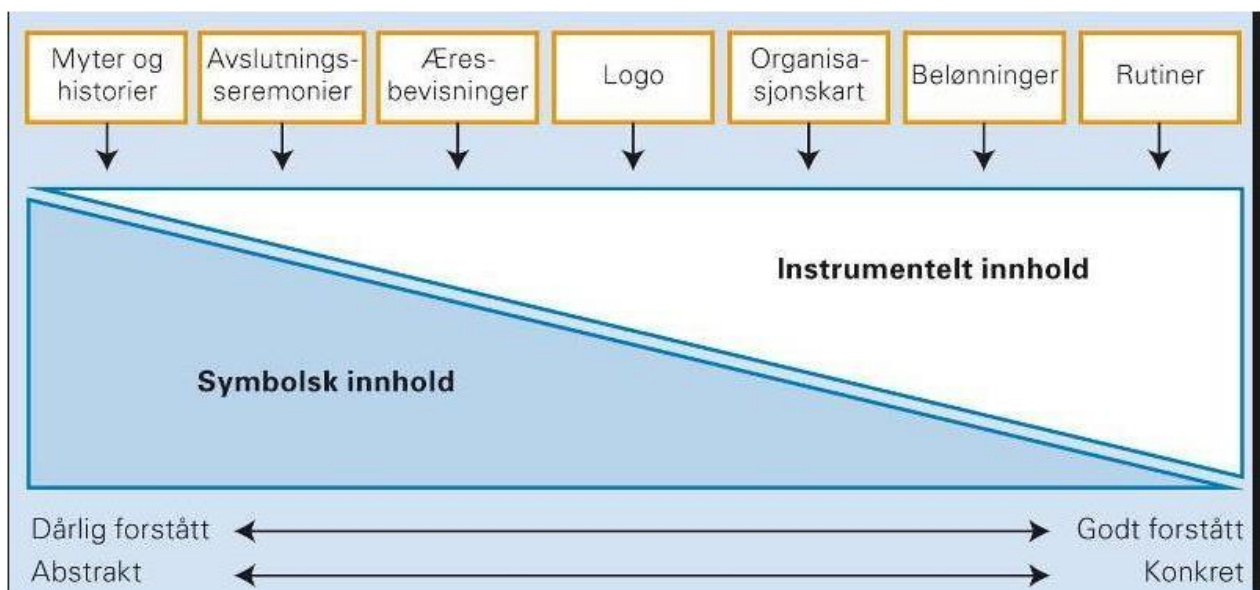


organisasjonen. Virkelighetsoppfatningen om at dette rommet var forbeholdt ledelsen kan sitte så sterkt i de ansatte at ingen vil velge å benytte seg av det (Bang, 2011).

#### 4.3.1.4 Strukturelle uttrykk

Som figur 3 viser kan det være rutiner, ritualer og seremonier, ved at disse gjentas på samme måte år etter år og kommuniserer det samme budskapet. Da kan vi si at de opprettholder kulturen (Bang, 2011). Strukturelle uttrykk kan også komme i form av rekruterings-, belønnings- og karriere systemer.

Nedenfor vises figur 4 som beskriver at artifakter ikke bare har symbolsk innhold, men også et instrumentelt innhold. Organisasjonskart, belønninger og rutiner er mer rettet mot å løse en oppgave. Til venstre av figur 6 har vi symbolsk innhold, kan det symbolisere hvilke verdier organisasjonen ønsker å etterleve. Jacobsen og Thorsvik sier at det i praksis kan være vanskelig å skille disse to sidene (Jacobsen og Thorsvik, 2013).



Figur 4 viser at artifakter kan ha symbolske og instrumentelle innhold. Hentet fra *hvordan organisasjoner fungerer*, Jacobsen og Thorsvik, 2013 side 138, etter Daft, 1983. Gjengitt med tillatelse.

## 4.4 Kulturinnhold - kjerneelementer

### 4.4.1 Verdier

Verdier er en del av det andre kulturelle nivået i Schein (2004) sin figur. Verdier er å anse som organisasjonskulturens innhold (Bang, 2011). En definisjon av verdi kan være: «*En vedvarende tro på en spesiell handlemåte eller slutttilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutttilstand*» (Rokeach, 1976, s. 345).

(Bang, 2011) sier at det må skilles mellom to typer verdier, det er forfektete verdier og bruksverdier. Hva er så forskjellen på disse to verdiene? Bang sier at forfektete verdier er de uttalte verdiene som lederne og medarbeiderne sier at de tror på og etterlever.

Wilson (2014) sier at den ideelle ansatte er de som har innarbeidet seg bedriftens mål og verdier og som ikke trenger noen rigid kontroll (Wilson, 2014).

På NAV sin hjemmeside står det at NAV sin visjon er «*Vi gir mennesker muligheter*». NAV opplyser at visjonen skal være med å skape stolthet og forpliktelse internt, videre skal de fortelle brukerne av NAV, samarbeidspartnere og resten av samfunnet hva NAV ønsker å oppnå. NAV opplyser at visjonen gjenspeiler de tre samfunnsmessige funksjonene NAV skal ivareta:

1. Mulighet for arbeid
2. Mulighet for meningsfull aktivitet
3. Mulighet for inntektssikring i henhold til lovfestede rettigheter

De tre nøkkelverdiene til NAV er:

1. Tydelig
2. Til stede
3. Løsningsdyktig

«*Ledelsens forfektete verdier kommer gjerne til uttrykk i bedriftens strategier, målsettinger og visjoner - eller direkte i bedriftens verdigrunnlag hvis de har formulert et slikt*» (Bang, 2017, s.48).

NAV sine tre verdier kan være gode verdier, men vil disse tre verdiene styre atferden til de ansatte dag etter dag? Med tanke på at de ansatte står ovenfor dilemmaer og lurer på hvordan de skal handle, hva om deres egeninteresse og personlige verdier står i motsetning til NAV sine verdigrunnlag?

Når tid kan en si at NAV sine verdigrunnlag blir organisasjonens bruksverdier og ikke bare forfektete verdier? Med dette spørsmålet mener jeg at lederne må være klar over avstanden fra der vi faktisk står i dag og det stedet vi ønsker å være.

Det vil si at bruksverdier er de verdier vi faktisk handler etter. Bang (2011) sier at de kan kanskje kalles våre operative eller levde verdier. De er ofte ikke bevisst for den enkelte i organisasjonen. Bang sier videre at det kan være problematisk å kartlegge verdiene i en

organisasjon fordi vi først møter de forfektede verdiene når man snakker eller spør medlemmene om hva de verdsetter og vektlegger. (Bang, 2011).

#### 4.4.2 Normer

*«Norms represent the tacit and unspoken assumptions and informal rules, the meaning of which people negotiate in their everyday interactions»* (Clegg, 2016, s.204).

Det er vanlig å si at en norm er en uskreven regel. På jobben, med familien, sammen med venner er det en del uskrevne regler som sier hva som er «riktig og feil» måte og gjøre tingene på. Det er forventet at folk flest følger normene, for eksempel er det ingen som forventer at jeg skal møte på jobb kun i badebukse. På jobben har vi en uskreven regel at ingen kommer i shorts på jobben. Det som er passende atferd for meg og i min organisasjon behøver ikke være passende atferd i en annen organisasjon. Ekman (2004) sier at gjennom småprat vil det slås fast hva som i praksis er rett og galt. Videre hevder Ekman (2004) at småprat bestemmer, bekrefter og reproducerer normer (Ekman, 2004).

Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at den vanligste normen som gjelder i de fleste organisasjoner er at en skal ikke berike seg personlig på den posisjonen man har i organisasjonen. Videre sier Jacobsen og Thorsvik (2013) at i de fleste tilfeller vil et brudd på normer kunne føre til sanksjoner. *«Normene gir prinsipper, retningslinjer og begrensinger for atferd, mens verdier angir hva som verdsettes og hva som er viktig å strebe etter å klare å få til»* (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.135). Ved NAV-kontorene er normer for atferd formalisert i form av regelverk, rutiner og formelle etiske standarder.

Bang (2011) sier at normer og atferd ikke er det samme. Han sier videre at de aller fleste organisasjoner eller grupper vil sannsynligvis ha noen som ikke følger normen eller som har en annen tolkning av den offisielle normen. *«Det er viktig at kulturbegrepet ikke snevres inn til bare å omfatte slike normer som er fullt ut felles delt i organisasjonen. En viktig del av en organisasjonskultur vil nettopp være variasjonen i gruppens normer»* (Bang, 2011, s. 51).

#### 4.4.3 Grunnleggende antakelser

Som figur 2 viser bygger verdier og normer på grunnleggende antakelser. Som vi så i presentasjon av definisjoner på organisasjonskultur Scheins (1990) sin definisjon basert på nivå tre, grunnleggende antakelser, det til tross for at kulturen inneholder to nivåer til. Grunnleggende antakelser kan defineres som *«lærte responser eller løsninger på en gruppes overlevelsproblemer i sine eksterne omgivelser og på dens interne integrasjonsproblemer»* (Bang, 2017, s. 54). Grunnleggende antakelser er det dypeste nivået og er kjernen i en

organisasjonskultur (Clegg, 2016). Schein sin definisjon «*When a solution to a problem works repeatedly, it comes to be taken for granted. What was once a hypothesis, supported only by a hunch or a value, gradually comes to be treated as a reality. We come to believe that nature really works this way.*» (Schein, 2010, s. 30).

Det er ofte at de grunnleggende antakelser blir tatt for gitt og at man finner liten variasjon innenfor en kulturell enhet. De grunnleggende antakelse fremstår som sannheter.

#### 4.4.4 Forholdet mellom kulturuttrykk/artifakter og kulturinnhold

Ovenfor har jeg vist hva som er kulturuttrykk/artifakter og hva som ligger i kulturinnhold.

Oppsummert viser figur 5 nedenfor at forholdet mellom kulturuttrykk og kulturinnhold er gjensidige. «*Kulturens innhold manifesterer seg i kulturens uttrykk, samtidig som kulturens uttrykk er med på å forme kulturens innhold*» (Bang, 2011, s. 45).

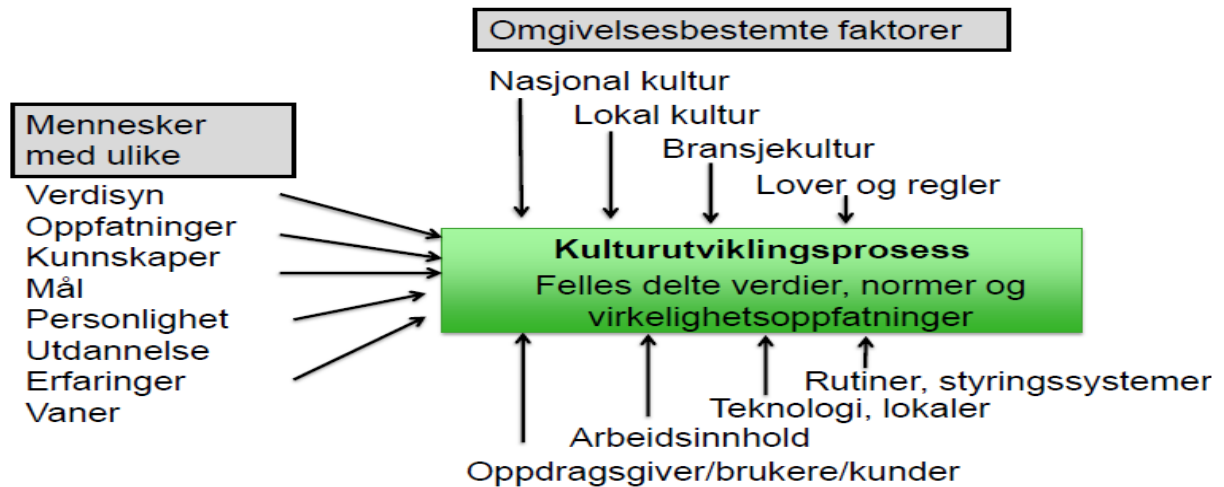


Figur 5 viser forholdet mellom kulturuttrykk og kulturinnhold. Hentet fra *organisasjonskultur: En begrepsavklaring*. Bang.H. 2013, *tidskrift for Norsk psykologforening*, vol 50 nummer 4, side 326-336. Gjengitt med tillatelse.

#### 4.5 Hva bestemmer innholdet i kulturen?

Figur 6 viser et fint oversiktsbilde over hva som bestemmer innholdet i kulturen.

# Hva bestemmer innholdet i kulturen?



Figur 6 viser hva som bestemmer innholdet i kulturen. Hentet fra difi.no. (Organisasjonskultur, Bang, 2011, s. 76). Gjengitt med tillatelse.

Av figur 9 ser en i den boksen der det står «Omgivelsesbestemte faktorer», at organisasjoner er underlagt en del gitte betingelser som de ansatte vanskelig kan påvirke. Det være seg; nasjonalkultur, lokalkultur, bransjekultur og lover og regler.

Det som kan prege organisasjonskulturen er nasjonalkultur og lokalkultur. NAV Lister sin kultur på Sørlandet kontra NAV i nord kan det være forskjeller på. NAV kan bli preget av den lokale kulturen som er tilstede i det geografiske området hvor NAV befinner seg. Videre har vi bransjekultur, lover og regler (Bang, 2011). «Alle disse kulturelle føringene fra omgivelsene vil virke som rammebetingelser for, og derigjennom påvirke, hva slags kultur som utvikler seg i organisasjonen» (Bang, 2011, s. 77).

Andre faktorer som påvirker kulturens innhold kan være arbeidets innhold. Selv innenfor for eksempel NAV Kvinesdal har det utviklet seg ulike subkulturer mellom de som jobber med arbeidsoppfølging, dem som jobber med flyktninger og de som jobber med gjeldrådgivning ifølge NAV lederen i Kvinesdal. Bang påpeker at de organisasjoner som lever beskyttet uten konkurrenter, tenker her på NAV kontorene i Listerregionen, de vil utvikle en annen kultur enn en organisasjon som stadig må konkurrere med andre kunder, for eksempel banker og dagligvareforretninger. Videre har vi markedet og teknologi som figur 6 viser.

Mennesker med ulike verdisyn, oppfatninger, kunnskaper, mål, personlighet, utdanning, erfaringer og vaner vil være med på å prege kulturen. Det er mennesker i organisasjonen som skal være med å skape og bære kulturen. Bang (2011) sier at de formelle og uformelle lederne

vil kunne påvirke innholdet i kulturen i stor grad, siden disse har større makt til å påvirke holdninger, rutiner og strukturer enn en vanlig ansatt har. Bang påpeker at det ikke nødvendigvis er lederne som er de eneste i organisasjonen som påvirker organisasjonskulturen. «*Kultur er noe som vokser frem i samspillet mellom organisasjonens medlemmer. En kan derfor si at alle medlemmene av organisasjonen i større eller mindre grad vil være med på å forme hva slags innhold kulturen har*» (Bang, 2011, s. 78).

I følge Schein (2004) påvirker lederne organisasjonskulturen først og fremst gjennom seks mekanismer (Primary Embedding Mechanisms, s.246). Disse er:

- What leaders pay attention to, measure, and control on a regular basis
- How leaders react to critical incidents and organizational crises
- How leaders allocate resources
- Deliberate role modeling, teaching, and coaching
- How leaders allocate rewards and status
- How leaders recruit, select, promote, and excommunicate» (Schein, 2004, s. 246)

Det er også gjennom disse seks mekanismene lederen kan påvirke organisasjonskulturens innhold (Schein 2004, s. 246). Bang sier at det de har til felles er at de impliserer handling eller forandring av noe som er konkret og synlig (Bang, 2011).

#### 4.6 Subkultur

Innenfor rammen av den store organisasjonskulturen er det flere subkulturer. Eksempler på subkulturer kan være avdelinger eller profesjonskulturer med egne kjerneverdier, som ingeniører, lønnsgrupper, regnskapsgrupper, sykepleiere, lærere osv (Kaufmann, 1998). Disse ulike gruppene kan skape ulike særtrekk. På sikt så kan de forskjellige gruppene utvikle en kultur som skiller dem fra andre grupper (Busch, 2014).

#### 4.7 Ulike og komplementære perspektiver på kultur i organisasjoner

Martin skiller mellom tre perspektiver på kultur «A three-perspective theory of culture» (Martin, 2002). De tre ulike perspektivene som kan brukes for å studere organisasjonskultur er: integreringsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet.

Martin (2002) argumenterer videre med alle de tre perspektivene må være representert for å få en god forståelse av kulturen i organisasjonen. Kan de ansatte skille fullstendig mellom jobb, privatliv og andre deler av samfunnet de ansatte er medlem av som for eksempel idrettslag, kirke osv? Martin (2002) sier at menneskene alltid bærer med seg en del av flere forskjellige kulturer.

#### 4.7.1 Integreringsperspektivet

Integreringsperspektivet fokuserer på organisasjonen som en enkelt kultur.

Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at i integreringsperspektivet virker kulturen integrerende på samtlige av organisasjonsmedlemmer, og organisasjonen beskrives som et kulturelt fellesskap preget av kollektiv konsensus. Det vil si at medlemmene i organisasjonen har de samme verdier og grunnsyn på organisasjonen. Det høres ut som glansbilde på en velfungerende organisasjonskultur, virkeligheten er nok mer nyansert på begge nivå. De to nivåene er organisasjonsnivå og medarbeidernivå.

#### 4.7.2 Differensieringsperspektivet

Motsetningen til integreringsperspektivet står differensieringsperspektivet.

Differensieringsperspektivet legger vekt på de inkonsistenser som eksisterer i kulturen. Det vil si at verdier, normer og virkelighetsoppfatninger spriker i alle retninger.

Differensieringsperspektivet retter oppmerksomheten mot alle subkulturer som eksisterer i organisasjonen, og forholdet mellom dem. Det tas også hensyn til at det er flere kilder og påvirkningskrefter til kulturen enn fra ledelsen (Bang, 2011).

#### 4.7.3 Fragmenteringsperspektivet

Her fokuseres det på kulturelle manifestasjoner som er uklare, og som derved ekskluderer klare manifestasjoner av kultur som fanges opp av de to andre perspektivene som er opptatt av henholdsvis konsistens og inkonsistens mellom meningsmønstre (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det vil si hvor kulturen fremstår som kompleks og mangfoldig, nye kulturmønstre dannes kontinuerlig (Martin, 2002).

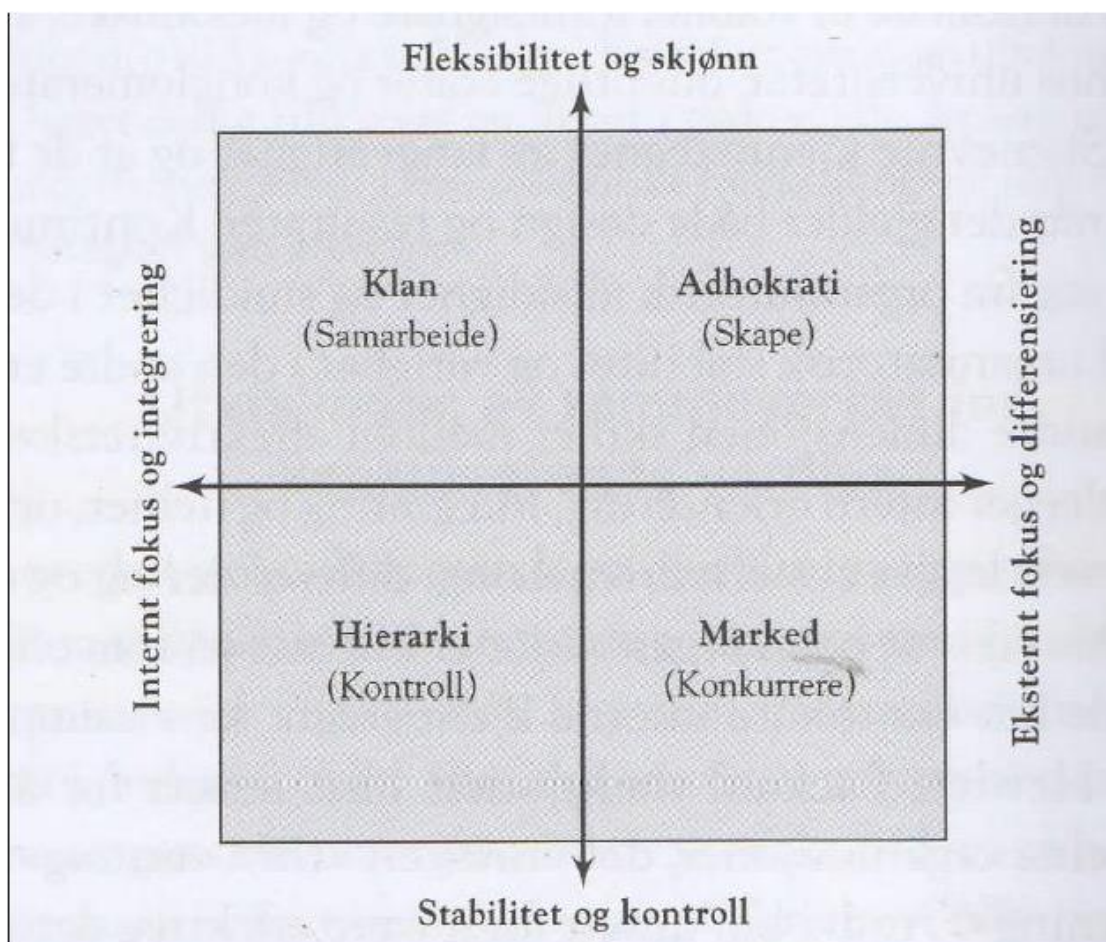
Dersom en leder ønsker å endre organisasjonskulturen eller fokusere på organisasjonskulturen i utviklingsarbeidet, er det viktig at lederen er bevisst at en kan betrakte kulturen som en stor organisasjonskultur og eller som flere ulike subkulturer. Det er en stor fordel at alle har en felles forståelse av hva man legger i begrepet organisasjonskultur. Mener en det som er felles for alle medlemmene eller mener man summen av subkulturene i organisasjonen og forholdet dem imellom? Martin sier at de tre perspektivene er komplementære, at de utfyller hverandre. Hun mener at alle tre perspektiver er til stede i organisasjoner. Hun hevder videre at kultur i stor grad handler om gruppekonflikter, inkonsistente forhold og tvetydigheter (Martin, 2002).

#### 4.8 Rammeverk for å studere konkurrerende verdier

I min undersøkelse bruker jeg verktøyet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) for å vurdere organisasjonskulturen. Dette er et etablert spørreskjema som jeg har

brukt til å sende ut til de ansatte på NAV kontorene. Nærmere gjennomgang av hvordan dette verktøyet brukes blir presentert i metodekapittelet.

OCAI har sitt grunnlag i rammeverket for konkurrerende verdier på engelsk Competing Values Framework (CVF, Quinn og Rohrbaugh, 1983). Dette er en av de mest brukte modeller til å kartlegge og undersøke organisasjonskulturen. Dette rammeverket kan avdekke ulike subkulturer i en organisasjon (Cameron og Quinn, 2013). CVF kartlegger organisasjonskulturen ut fra hvordan medlemmene i organisasjonen oppfatter kulturen i dag og hvordan de ønsker den skal være i fremtiden. Rammeverket kan også benyttes til å endre organisasjonskulturen, måle og endre effektivitet og ledelse (Cameron og Quinn, 2013).



Figur 7 viser rammeverk for konkurrerende verdier (Competing Values Framework, CVF). Hentet fra identifisering og endring av organisasjonskultur, Cameron og Quinn, 2013, side 40. Gjengitt med tillatelse.

Figur 7 viser rammeverk for konkurrerende verdier (Competing Values Framework, CVF), bildet er hentet fra (Cameron og Quinn, 2013)



Det teoretiske rammeverket CVF, her viser figuren at den horisontale linjen viser en dimensjon, det er internt versus eksternt fokus. Jo lenger til venstre jo mer internt fokus har man og motsatt jo lenger til høyre enn kommer jo mer eksternt fokus har man. Den vertikale aksene viser den andre dimensjonen, det fleksibilitet uttrykkes helt øverst i aksene og stabilitet helt nederst på aksene.

Disse to dimensjonene danner fire ruter som figuren viser. Hver rute representerer et sett med indikatorer på organisatorisk effektivitet. Indikatorene definerer bedriftens kjerneverdier, videre representerer de konkurrerende verdier som kjennetegner de ansattes atferd. De fire delene representerer verdier og grunnleggende antakelser, det samme som (Schein, 2010) sier er det som utgjør organisasjonskulturen. Ruten helt oppe til venstre viser organisasjonskulturen «klan», oppe til høyre «adhokrati», nede til venstre «hierarki» og nede til høyre «marked». Det er fire ulike typer av kulturetning for en organisasjon. Cameron og Quinn (2013) sier at disse fire kulturtypene kan være forvirrende for ikke akademikere. Derfor har de som figuren viser lagt til fire verb som gir hver kulturdel en egenskap. Det er at klan delen har fått egenskapen som samarbeid, adhokrati har fått egenskap som skape, hierarki har fått egenskap som kontroll og den siste av de fire er marked som har fått egenskap som konkurrere. Implisitt som vi ser av figuren så kan ikke en organisasjon være ekstremt fleksibel og stabil- eller ha et sterkt ytre og indre fokus samtidig. Cameron og Quinn sier at de ulike kulturelle dimensjonene representerer motsigende eller konkurrerende antakelser. Dette et perspektiv til hvordan man kan jobbe videre med å endre organisasjonskulturen. «De konkurrerende eller motsatte verdiene i hver firkant bidrar til navnet på modellen: rammeverket for konkurrerende verdier (Competing Values Framework» (Cameron og Quinn, 2013).

Nedenfor vil jeg forklare de fire ulike kulturtypene;

#### 4.8.1 Hierarki- (kontroll-) kulturen

Max Weber var en tysk sosiolog som studerte statlige organisasjoner i Europa rundt begynnelsen av 1900-tallet (Cameron og Quinn, 2013). Det var han som kom med de klassiske kjennetegnene til et byråkrati; regler, spesialisering, elitestyre, hierarki, særlig mangel på personlighet og ansvarlighet. Slik den er vurdert i OCAI blir den karakterisert gjennom å være et formalisert og strukturert sted å arbeide. (Cameron og Quinn, 2013, s.42) sier videre at det er prosedyrer som bestemmer hva folk gjør, og at langtidshorisonten er at det er stabilitet og forutsigbarhet og effektivitet i organisasjonen. Det er formelle regler og

retningslinjer som holder organisasjonen sammen. Cameron og Quinn påpeker at effektive ledere er gode koordinatore og organisatorer. (Cameron og Quinn, 2013).

#### 4.8.2 Markeds- (konkurrans-) kulturen

Cameron og Quinn sier at begrepet marked ikke er synonymt med markedsføringsfunksjonen eller med forbruker i markedet. Det dreier seg om en type organisasjon som selv fungerer som et marked. Den retter seg mot eksterne omgivelser istedenfor interne anliggende.

Transaksjonene er hovedsakelig mot eksterne støttegrupper slik som leverandører, entreprenører, lisensinnehavere, forbund og reguleringsorganer. Markedet fungerer først og fremst gjennom markedsøkonomiske mekanismer, konkurrerende dynamikk og pengeutveksling. Cameron og Quinn (2013) sier videre at det vil si at det viktigste i markedet er å gjennomføre transaksjoner med andre støttegrupper for å kunne skape et konkurransefortrinn. Hovedmålene i organisasjonen er økonomisk lønnsomhet, sluttresultater, styrke i markedsnisjer, målutvidelser og å sikre kundegrunnlaget. Cameron og Quinn (2013) påpeker at kjerneverdiene som dominerer er konkurransevne og produktivitet.

Cameron og Quinn (2013) sier at de grunnleggende antakelsene i en markedskultur er at de eksterne omgivelsene er fiendtlige istedenfor godartete, at kunder er kresne og interessert i verdi, at organisasjonen er interessert i å øke sin konkurranseposisjon, og at ledelsens fremste oppgave er å styre organisasjonen mot produktivitet, resultater og avkastning. OCAI vurderer markeds-kulturen som en resultatorientert arbeidsplass. Cameron og Quinn (2013) sier videre at ledere er både hardt kjørende produsenter og konkurrenter, som er tøffe og krevende. Limet som holder organisasjonen sammen, er vektlegging av å vinne. Suksess blir definert gjennom markedsandeler og markedsgjennomtrengning. (Cameron og Quinn, 2013).

#### 4.8.3 Klan-(samarbeids)-kulturen

Cameron og Quinn (2013) sier at den kalles «klan» på grunn av dens likheter til en familieorganisasjon. Delte verdier og mål, samhørighet, deltagelse, individualisme og en form for «å være oss» gjennomtrengte klan-bedrifter. Istedenfor regler og prosedyrer i hierarkier eller konkurransedrevet avkastning i markedet, så er typiske kjennetegn i klanlignende bedrifter teamarbeid, ansattes medvirkning i programmer og bedriftens forpliktelse overfor ansatte. Cameron og Quinn (2013) påpeker at noen grunnleggende antakelser i klankultur er at omgivelsene best kan håndteres gjennom teamarbeid og utvikling av de ansatte, at kunder blir sett på som partnere, at organisasjonen er interessert i å utvikle et menneskelig arbeidsmiljø, og at hovedoppgaven til lederne er å bemyndige de ansatte og legge til rette for deres deltakelse, engasjement og lojalitet. OCAI vurderer klankulturen som et arbeidssted

hvor folk deler mye av seg selv. Det sammenlignes med en familie. Cameron og Quinn sier videre at ledere blir sett på som mentorer og kanskje til og med som foreldrefigurer.

Organisasjonen holdes sammen av lojalitet og tradisjon. Forpliktelsen er høy. Organisasjonen vektlegger de langsiktige utbyttene ved individuell utvikling, hvor samhørighet og moral er viktig. Cameron og Quinn sier at suksessen defineres gjennom det interne klimaet og interessen for mennesker. Organisasjonen setter stor pris på teamarbeid, deltakelse og konsensus (Cameron og Quinn, 2013).

#### 4.8.4 Adhokrati- (skape-) kulturen

Cameron og Quinn (2013) sier at etter hvert som den utviklede delen av verden gikk over fra industrialderen til informasjonsalderen, oppsto en fjerde idealtipe for organisering.

Antakelsene er at innovative og banebrytende tiltak fører til suksess, at organisasjoner hovedsakelig er interessert i å utvikle nye produkter og tjenester og forberede seg for fremtiden, og at den største oppgaven for ledelsen er å fremme entreprenørskap, kreativitet og foregangsaktiviteter. Cameron og Quinn sier at en viktig utfordring for disse organisasjonene er å produsere innovative varer og tjenester og å tilpasse seg nye muligheter fort. Adhokrati har ikke sentraliserte makt- eller autoritetsforhold, slik som marked eller hierarkier. Cameron og Quinn sier videre at det legges stor vekt på individualisme, på å ta sjanser og å se fremtiden, og stadig flere medlemmer i et adhokrati blir involvert i produksjoner, kunder forskning og utvikling, og andre saker. OCAI vurderer adhokrati-kulturen som dynamisk, innovativ og kreativ arbeidsplass. Folk våger å ta sjanser. Effektiv ledelse er visjonær, innovativ og risikoorientert. Limet som holder organisasjonen sammen er forpliktelser til å eksperimentere og skape noe nytt. Det som vektlegges, er at man skal være ledende i ny kunnskap, produkter og tjenester. Å være klar for endring og imøtekomme nye utfordringer er viktig. Organisasjonens langsiktige vektlegging er å vokse raskt og skaffe seg nye ressurser. Suksess ligger i å produsere unike og originale produkter og tjenester (Cameron og Quinn, 2013).

De fire hovedtrekkene kan oppsummeres kortfattet i følgende tabell nr.1 (Cameron og Quinn, 2013, s. 75).

Tabell 1 viser organisasjonskulturprofil. Tabellen er tilpasset fra Cameron og Quinn, 2013, side 75. Gjennnitt med tillatelse.

<p><b>Klankulturen</b></p> <p>«Et vennlig arbeidssted der folk deler mye av seg selv. Det er som en forlenget familie. Lederne blir ansett for å være mentorer, og kanskje til og med foreldrefigurer. Organisasjonene holdes sammen av lojalitet eller tradisjon. Forpliktelsen er høy. Organisasjonene vektlegger den langvarige gevinsten av personalutvikling og vektlegger samsvar og moral. Suksess blir definert gjennom sensibilitet overfor kundene og å være opptatt av folk. Organisasjonen setter stor pris på teamarbeid, deltakelse og konsensus.»</p>	<p><b>Adhokrati-kulturen</b></p> <p>«Et dynamisk, entreprenørpreget og kreativt arbeidssted. Folk tør å ta sjanser. Lederne anses for å være innovatører og risikotakere. Limet som holder organisasjonen sammen, er forpliktelse til eksperimentering og til innovasjon. Det å være i forkant vektlegges. Organisasjonens langsiktige hovedvekt er på vekst og å tilegne seg unike og nye ressurser. Suksess betyr å tilegne seg unike og nye produkter eller tjenester. Organisasjonen oppfordrer til individuelt initiativ og individuell frihet.»</p>
<p><b>Den hierarkiske kulturen</b></p> <p>«Et svært formalisert og strukturert arbeidssted. Prosedyrer styrer hva mennesker gjør. Lederne setter sin stolthet i å være gode koordinatore og organisatorer som er veldig effektive. Å opprettholde en organisasjon hvor alt går på skinner, er meget viktig. Formelle regler og retningslinjer holder organisasjonen sammen. Den langsiktige hovedvekten legges på stabilitet og en effektiv og smertefri ytelse hos organisasjonen. Suksess blir definert gjennom pålitelige leveranser, at planleggingen går bra, og at det er lave kostnader. I ledelse av ansatte legges det vekt på sikre ansettelsesforhold og forutsigbarhet»</p>	<p><b>Markedskulturen</b></p> <p>«En resultatorientert organisasjon. Den største bekymringen er å få jobben gjort. De ansatte er konkurransemennesker og målorienterte. Lederne er pådrivere, produsenter og konkurrenter. Limet som holder organisasjonene sammen er en vektlegging av å vinne. Rykte og suksess er fellesinteresser. Organisasjonens langsiktige mål er konkurransepregede handlinger og å oppnå målbare målsettinger. Suksess blir definert gjennom markedsandel og gjennomtrenging av markedet. Konkurransedyktige priser og å være ledende i markedet er viktig. Organisasjonsstilen er en pådriver for konkurranseevnen.»</p>

#### 4.8.5 Oppsummering av fire ulike kulturtyper satt sammen med Schein sine tre kulturnivåer

En måte å sette opp de fire kulturtypene fra det teoretiske rammeverket CVF sammen med Schein sine tre kulturnivåer er vist i tabell 2. Dette er en oversikt over de forskjellige kulturtypene satt sammen med Schein sine tre kulturnivåer.

Kulturtyper sammenlignet med tre kulturnivåer.

Tabell 2 er hentet fra *Journal of Applied Psychology* 2011, Vol. 96, No. 4, 677-694, side 679. Chad A, Hartnell, Amy Yi Ou, and Angelo Kinicki

Culture Type	Assumptions	Beliefs	Values	Artifacts (behaviors)	Effectiveness Criteria
<b>Clan</b>	Human affiliation	People behave appropriately when they have trust in, loyalty to, and membership in the organization.	Attachment, affiliation, collaboration, trust, and support	Teamwork, participation, employee involvement, and open communication	Employee satisfaction and commitment
<b>Adhocracy</b>	Change	People behave appropriately when they understand the importance and impact of the task.	Growth, stimulation, variety, autonomy, and attention to detail	Risk-taking, creativity, and adaptability	Innovation
<b>Market</b>	Achievement	People behave appropriately when they have clear objectives and are rewarded based on their achievements.	Communication, competition, competence, and achievement	Gathering customer and competitor information, goal-setting, planning, task focus, competitiveness, and aggressiveness	Increased market share, profit, product quality, and productivity
<b>Hierarchy</b>	Stability	People behave appropriately when they have clear roles and procedures are formally defined by rules and regulations.	Communication, routinization, formalization, and consistency	Conformity and predictability	Efficiency, timeliness, and smooth functioning

Scheins (2010) sine tre kulturnivåer, artefakter (atferd), verdier og grunnleggende antakelser vises øverst i tabellen (horisontal), mens vertikal vises de ulike kulturtypene som; klan, adhokrati, marked og hierarki. Her er de fire ulike kulturtypene satt sammen med Schein sine tre kulturnivåer. Her kjennetegnes klan kulturtypen av grunnleggende antakelser om at mennesker opptrer passende når de har tillit og lojalitet til, og er medlem av organisasjonen. Tilknytning, samarbeid, tillit og støtte er grunnleggende verdier. «Artefakter» i klankulturen kjennetegnes av teamarbeid, deltakelse, involvering og åpen kommunikasjon. Hver kulturtype har sine grunnleggende antakelser, verdier og artefakter. Ser vi på denne teorien i oppgaven min, vil de forskjellige NAV kontorene ikke bestå utelukkende av en spesiell kulturtype. De fire kulturtypene vil eksistere samtidig i alle NAV-kontorene eller organisasjoner. De fire kulturtypene vil vektlegges ulikt slik at en gitt organisasjonskultur vil være et resultat av vektleggingen (Quinn og McGrath, 1982).

#### 4.8.6 Kulturelt fellesskap

Rammeverket CVF støtter seg mer mot integreringsperspektivet i kulturen, det er fordi som Cameron og Quinn sier at det er ut fra integreringsperspektivet at kultur får sin makt. Det vil si når den er felles integrert. Cameron & Quinn påpeker at «kultur er et konkurransefortrinn i organisasjoner hovedsakelig når den er felles, akseptert, og integrert sett av oppfatninger, minner, verdier, holdninger og definisjoner» (Cameron og Quinn, 2013, s.26). Den kan også bygge på differensieringsperspektiver og fragmenteringsperspektivet, det er fordi det finnes tvetydige aspekter som det ikke er mulig å lede. Det vil alltid finnes i en organisasjon

(Cameron og Quinn, 2013). I min studie av NAV Lister sin organisasjonskultur ser en etter likheter og ulikheter. Det er dette rammeverket CVF også gjør, ser etter likheter og ulikheter i profilen til gruppene.

Cameron og Quinn sier at de vurderer hvordan ting er i organisasjonen, istedenfor å vurdere hva individer føler om dem (Cameron og Quinn, 2013).

De tre ulike teoretiske perspektiver på kultur fanger opp hver for seg ulike trekk i organisasjoner, som beskrevet ovenfor er de komplementære i den forstand at de kan kombineres og anvendes samtidig i studier av organisasjoner. Det er en fordel at CVF kombinerer disse perspektivene, det vil medføre at en vil få en rikere innsikt i organisasjonskulturen enn hver av perspektivene alene kan gi. Det som ignoreres av et perspektiv fanges opp av de to andre perspektivene. Det vil medføre at en får en mer helhetlig beskrivelse av hva som kjennetegner kulturen i NAV-kontorene som jeg skal studere, når jeg kombinerer og anvender de tre perspektivene samtidig i undersøkelsen. (Jacob og Thorsvik, 2013).

#### 4.9 Oppsummering av teorikapittelet

Min problemstilling er. «*Hva kan være viktige faktorer for å sikre en enhetlig kultur i det fremtidige NAV-kontoret?*» Her har jeg valgt ut relevant teori som jeg mener er viktig for å kunne svare på min problemstilling. Det jeg har vist er følgende, utviklingen i begrepet organisasjonskultur, videre er det vist til noen forskjellige definisjoner av organisasjonskultur. Den mest kjente av definisjonene er den populære definisjonen fra (Deal og Kennedy, 1982) «The way we do things around here» og den mest brukte definisjonen fra Schein. Jeg har videre gått i dybden på kulturuttrykk som kan dekomponeres ned til fire delemner. Det er verbaleuttrykk, adferds uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk. Videre er det vist til kulturinnholdet som består av verdier og normer og grunnleggende antakelser. Det er en rekke faktorer som bestemmer innholdet i kulturen, dette er blitt vist til. Det er også vist til de tre perspektivene som (Martin, 2002) benevnes som integreringsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet. Jeg har også forklart rammeverket for konkurrerende verdier.

I denne oppgaven vil jeg legge til grunn både et integrasjons- og fragmenteringsperspektiv i min undersøkelse. Videre legger jeg til grunn at kultur kan påvirkes av de ansatte og at ledelsen har en myndighet og mulighet til å påvirke kulturen. Jeg vil bruke CVF til å komme frem til de fire ulike kulturtypene. Jeg vil undersøke nå kulturen i NAV Kvinesdal, NAV

Farsund, NAV Flekkefjord, NAV Sirdal og NAV Lyngdal. Videre vil jeg kartlegge ønsket kultur i NAV Lister.

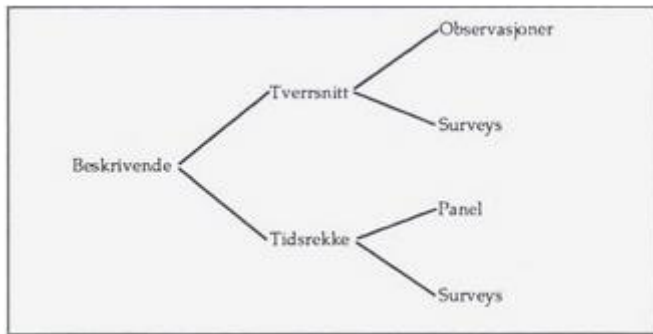
## 5 Forskningsdesign og metode

### 5.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en slags overordnet plan for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Selnes, 1999). Min problemstilling er som tidligere nevnt «*Hva kan være viktige faktorer for å sikre en enhetlig kultur i det fremtidige NAV-kontoret?*» Det er en klart definert problemstilling som vil passe til deskriptivt forskningsdesign. Designet vil gi meg svar på mitt «hva»-spørsmål. I tillegg har jeg definert en populasjon som er kjent, det er alle ansatte i det fremtidige NAV Listerkontoret.

Som forskningsdesign har jeg valgt å bruke deskriptiv forskningsdesign, dette blir og kalt beskrivende design. Jacobsen (2005) og Selnes (1999) har brukt ordet beskrivende design. Det går ut på å kartlegge variabler som videre skal gi oss en beskrivelse av situasjonen. Deskriptivt går ut på å beskrive hvordan ting er, motsetningen er normativt som beskriver hvordan ting bør være (Sagdahl, M. (2019). *normativ*). I min oppgave skal den beskrive hvilke kulturtrekk som kan være fremtredende i de forskjellige NAV-kontorene. Selnes (1999) sier at de fleste markedsundersøkelser som utføres av analyseinstituttene, kommer inn under denne kategorien deskriptivt design. Hensikten med dette designet er å få fram en kvantifisert beskrivelse av et fenomen (Selnes, 1999).

Jeg har videre brukt en tverrsnittsundersøkelse der jeg målte variablene en gang. Jeg brukte en surveystudie der informantene svarte på et spørreskjema som ble sendt ut elektronisk. Informantene fikk 14 dager til å svare på undersøkelsen. Dataene som jeg har samlet inn vil gi et øyeblikksbilde av det jeg skal studere (Johannessen, 2013), og jeg kan derfor ikke trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid. Ifølge Selnes er den viktigste fordel med survey at vi kan innhente mye informasjon fra hver respondent. Det som kan være et problem med elektroniske spørreskjema er motivasjonen til informanten til å ville svare på undersøkelsen. Det er tross alt en dyrebare tid i en travel arbeidshverdag, hvor jeg skal forsøke å få informanten til å svare på spørsmålene mine. Motivasjonen til å fylle ut det elektroniske skjemaet er at de får vite hva slags kulturtrekk som er dominerende for dem og for det fremtidige NAV Lister-kontoret.



Figur 8 viser klassifisering av de ulike typer av metoder under gruppen av beskrivende forskningsdesign. Markedsundersøkelser, Hentet fra (Selnes, 1999, side 90.) Gjengitt med tillatelse.

## 5.2 Kvantitativ metode

Jeg har basert min forskning på bruk av kvantitativ metode, da jeg mener dette er den mest hensiktsmessige metoden for å kartlegge organisasjonskulturen.

«Virkeligheten kan undersøkes ved hjelp av to ulike vitenskapelige tilnærminger: Kvalitative og kvantitative metoder. Svært forenklet kan vi si at kvantitativ forskning kartlegger at noe skjer, mens kvalitativ forskning avdekker hvorfor det skjer (Johannessen, 2013, s.95).» I mitt tilfelle har jeg kartlagt organisasjonskulturen via OCAI metoden.

## 5.3 Hvordan gikk jeg frem?

Den nye lederen for NAV Lister er Bente Haugland som for tiden jobber som NAV-leder i Kvinesdal. NAV Lister skal formelt opprettes januar 2020. Jeg jobber i Kvinesdal kommune og kjenner Haugland godt, da hun er med i ledergruppen i Kvinesdal kommune, og vi har god kontakt i forbindelse med utarbeidelse av budsjett og økonomiplan.

Jeg har tatt kontakt med NAV-leder Bente Haugland om mulighet til å skrive masteroppgaven om de forskjellige NAV-kontorene i Listerregionen. NAV Lister-lederen var veldig positiv til at jeg ville kartlegge kulturen før sammenslåingen og de ansattes ønske om hvordan den nye kulturen bør være i det nye NAV Lister-kontoret. NAV Lister-lederen tok kontakt med de fire andre NAV-lederne i de andre kontorene og spurte om det var interesse og motivasjon til at jeg skulle få lov til å sende ut spørreskjema til de ansatte på NAV-kontorene. Jeg hadde på forhånd indikert at utfylling av spørreskjemaet ville ta 10-15 minutter. Alle NAV-lederne synes dette virket veldig interessant, og jeg fikk grønt lys til å sette i gang med undersøkelsen. Før jeg sendte ut undersøkelsen satt jeg meg inn i spørsmålene som skulle besvares av informantene, jeg har studert den engelske originalversjonen og den norske utgaven av Cameron og Quinn (2013). Jeg synes ikke den norske oversettelsen til spørreskjemaene var godt nok tilpasset til min undersøkelse. Jeg tok kontakt med forskjellige konsulentfirma som hadde spesialisert seg på OCAI undersøkelsen. De var blant annet ocai.dk, som også har en



egen norsk avdeling og AFF (At NHH Norwegian school of economics). Ocai.dk har oversatt sine spørreskjema fra den engelske versjonen til en norsk versjon. Jeg har med den norske og engelske boken av Cameron & Quinn og ocai.dk omarbeidet spørsmålene og som ble til det skjemaet jeg har brukt og sendt ut til informantene. Jeg har fått tilbakemelding om utfylling av skjemaene fra to NAV-ledere. Den ene tilbakemeldingen var om jeg hadde tatt hensyn til personer som hadde mindre enn ett års fartstid i organisasjonen. Ansatte som skal svare på kultur spørsmål som har fartstid under ett år vil sannsynligvis ikke gi det riktige bilde av kulturen i organisasjonen dersom de ikke allerede har innarbeidet seg verdier, holdninger, artefakter og grunnleggende antakelser. Det andre spørsmålet fra den andre NAV-lederen var om den lederen skulle svare på seg selv som leder eller som direktør i fylket? Det er kontoret som den enkelte jobber på som det skal svares på siden det er naturlig at det kan være forskjeller på hva lederne opplever som kultur kontra det medarbeiderne opplever som kultur. Jeg fikk tilbakemeldinger fra noen NAV-ledere at dersom svarprosenten ikke ble høy nok så måtte jeg gi beskjed slik at de kunne «purre» på de ansatte til å gjennomføre spørreundersøkelsen.

Selve spørreundersøkelsen sendte jeg ut elektronisk, jeg brukte programmet online undersøkelse ([onlineundersokelse.com/](https://onlineundersokelse.com/)).

#### 5.4 Valg av informanter

Det er NAV Lister som jeg ønsker å kartlegge før sammenslåingen den 01.01.2020. NAV Lister ligger som tidligere nevnt i Listerregionen og består av seks kommuner. Audnedal ligger i Lindesnesregionen og blir tilknyttet Lyngdal.

Lyngdal skal slå seg sammen med Audnedal den 01.01.2020. I Audnedal er det to ansatte ved NAV-kontoret. Jeg har valgt å ikke ta med Audnedal da de er for få respondenter. Det samme argumentet gjelder for Hægebostad kommune. Begge disse småkontorene er satellitt-kontorer til Lyngdalskontoret. Skal en få til en god analyse av OCAI bør en være minimum åtte personer.<sup>2</sup> Det at jeg ikke tar med de to kommunene betyr ikke at de ikke er verdifulle og det må også tas hensyn til disse ved en sammenslåing til et NAV Lister-kontor. Det er kun de personene som jobber i Lyngdalskontoret som jeg tar med i undersøkelsen. Jeg var veldig i tvil om jeg skulle ta med Sirdal kommune siden disse er nesten på samme størrelse som Hægebostad og Audnedal. Jeg har fått opplyst fra NAV-leder i Sirdal at kontoret består av 5

---

<sup>2</sup> Jeg har spurt ocai.dk hva de mener er minimum antall deltagere for å få til en god analyse, de har svart meg på mail at det er åtte personer.

årsverk fordelt på 5 personer. Jeg valgte å ta med NAV Sirdal i undersøkelsen siden jeg vurderer de som gyldig selv om det anbefales å være minimum åtte personer. Det var tre som svarte på undersøkelsen fra NAV Sirdal og en som ikke har ferdigstilt undersøkelsen. Det er to NAV-kontorer som skiller seg ut med sine høye svarprosent, det er NAV Lyngdal og NAV Kvinesdal med henholdsvis 74% og 80%.

Tabell 3 viser totalt antall respondenter og hvor mange respondenter som har svart på undersøkelsen.

NAV kontor	Totalt antall respondenter	Antall respondenter som har svart	Svarprosent
Lyngdal*	23	17	74%
Farsund	22	12	54%
Flekkefjord	21	7	33%
Kvinesdal	15	12	80%
Sirdal	5	3	60%
<b>Sum</b>	<b>86</b>	<b>51</b>	<b>59%</b>

\*Audnedal med sine tre ansatte og Hægebostad med sine to tilhører Lyngdalskontoret, disse er ikke tatt med.

De fem NAV kontorene utgjør 86 ansatte, av de er det 18 ansatte som har deltid. Alle heltid og deltids ansatte fikk tilbud å være med i undersøkelsen uansett deltidsprosent. Utfra egne erfaringer som leder er det ikke gunstig at personer har så mye mindre en 80%. Det har å gjøre med å føle identitet og lojalitet til arbeidsplassen.

## 5.5 Datainnsamling

Jeg har sendt flere påminnelser til de som er utvalgt i undersøkelsen og NAV-lederne har hjulpet meg med å purre på sine. Det er også påpekt at det er noen som ikke har ferdigstilt undersøkelsen. Årsaken til at de ikke har fullført kan være at det var for omfattende og tidkrevende, at de må ha trodd når de kom halvveis at de var ferdig med undersøkelsen. Noen har bare gjort første del, men hoppet over andre del. Svarprosenten av hele nettoutvalget er på 59%, nettoutvalget i prosent av bruttoutvalget kalles for svarprosenten. Det er sjelden at en kan klare å oppnå 80-90% svarprosent ved en surveyundersøkelse. Det vanlige er at en vil kunne få en svarprosent på 30-40%. Svarprosent på over 50% er tilfredsstillende (Johannessen, 2016).

NAV Lyngdal og NAV Kvinesdal har en høy svarprosent, noe som gjør at vi kan si at det resultatet som fremkommer fra disse kontorene er representativt for hele kontoret. Motsatt så

kan en ikke si at Flekkefjord med sin lave svarprosent på 33% er representativt for resten av de ansatte på kontoret. For å problematisere lav eller høy svarprosent, kan lav svarprosent på 33% være representativ dersom de 33% representerer et tverrsnitt av populasjonen. Et høyt svarprosent på 80-90% trenger ikke være representativt, dersom de 10-20% er helt ulike de som har svart. Det vil alltid være noen som ikke tar seg tid til å svare på undersøkelsen, det kan være på grunn av undersøkelsen ikke er interessant nok, lite motivasjon for å gjennomføre den, ikke har tid i en travel hverdag, har hatt mange undersøkelser og har nådd et «metningspunkt». Årsaken til at kontoret i Flekkefjord ikke hadde en høy svarprosent kan være av ulike grunner. Det kan være at det er/var stor motstand mot hele sammenslåingsprosessen. De 33% som har svart er kanskje de som er for sammenslåingen. Resultatet som fremkommer av kontoret i Flekkefjord kan en derfor ikke være like bastant og si at det gjelder hele kontoret.

Jeg fikk beskjed av NAV-leder i Kvinesdal og Lyngdal at de var godt kjent med å utfylle komplekse spørreskjema. Årsaken til at Kvinesdal og Lyngdal har en høy svarprosent kan være at jeg har fysisk vært innom kontoret til Kvinesdal og oppsøkt de ansatte og spurt hvordan det går med utfylling av spørreskjemaet. Dette er personer jeg kjenner fra før. Kvinesdal hadde 100% deltakelse, men det var tre personer som ikke hadde ferdigstilt spørreskjemaet. Lederen for NAV Lyngdal var før avdelingsleder ved Mandal trygdekontor. Det var hun som fikk meg hjem til Sørlandet og tilbudte meg jobb ved Mandal trygdekontor i begynnelsen av 2000-tallet. Hun ble headhuntet som trygdesjef ved Lyngdal trygdekontor og hun tilbudte meg en jobb ved dette kontoret. Jeg kjenner fortsatt noen personer som jobber ved NAV Lyngdal, men de fleste er erstattet. Ved Lyngdalskontoret har jeg fått «gratis» dra-hjelp fra NAV-lederen, hun har purret på de ansatte til å gjennomføre spørreundersøkelsen. Lyngdalskontoret hadde 19/23, 83% deltagere, men her var det to som ikke hadde ferdigstilt undersøkelsen.

## 5.6 OCAI metode og analyse

Jeg har gjennomført en induktiv metode og brukt analyseverktøyet OCAI. Cameron og Quinn (2013) har utviklet OCAI analyseverktøyet som er et verktøy for å kartlegge organisasjonskulturen. Rammeverktøyet har blitt brukt i mange studier innenfor ulike felt og i flere ulike land (Cameron og Quinn, 2013). Det som er formålet med denne metoden er å vurdere seks elementer ved organisasjonskulturen. (Det kommer frem i seks bolker som

videre er delt opp i A-D, der respondenten skal vektlegge hver A-D med en vektningssum på akkurat 100 poeng.) Nedenfor er de seks spørsmålsbolkene vist.

Spørsmålsbolk 1. Fremtredende kjennetegn-her og nå

Spørsmålsbolk 2. Lederstilen i organisasjonen- her og nå

Spørsmålsbolk 3. Personalledelse-her og nå

Spørsmålsbolk 4. Det som binder organisasjonen sammen-organisasjonslimet- her og nå

Spørsmålsbolk 5. Strategisk fokus-her og nå

Spørsmålsbolk 6. Suksesskriterier-her og nå

Se kapittel 9 vedlegg for fullstendig spørreskjema. Undersøkelsen skal gi et bilde av hva den eksisterende kulturen er og hva som er den foretrukne organisasjonskulturen. Det er som tidligere nevnt seks hovedelementer de ansatte på NAV-kontorene har svart på. Hvert hovedelement inneholder fire spørsmål (A-D), det er videre delt opp i to kolonner. Den ene kolonnen er den nåværende organisasjonskulturen, og den andre er den foretrukne organisasjonskulturen.

Ved utregning av den ene spørsmålsbolk 1, summer enn sammen alle poengene som er gitt ved alternativ A og deler på antall deltakere. Vi får da en gjennomsnittsum av alle svarene deltakerne har gitt. Det samme gjøres for B, C og D.

Når en regner ut den totale OCAI scoren legger en sammen alle de seks «A» ene i spørsmålsbolk 1 til og med 6, og resultatet en får deler en på seks, enn får da et gjennomsnitt for «A» i spørsmålsbolk 1-6. Det samme gjøres med B, C og D.

Denne øvelsen har jeg gjort for NAV Kvinesdal, NAV Lyngdal, NAV Flekkefjord, NAV Farsund og NAV Sirdal. Jeg har brukt Excel for bearbeidelse av tallene og figurene.

A-svar alternativene representerer «klan-kultur», B representerer adhokrati-kultur», C representerer «markeds-kulturen» og D representerer «Hierarki-kulturen».

Ved utsendelse av spørsmålene ble det sendt ut på mail med en link til undersøkelsen. Undersøkelsen var elektronisk, og den var delt opp i to deler. Den første delen skulle respondenten vektlegge spørsmålene om den eksisterende kulturen, og i del to skulle de

vektlegge den foretrukket kulturen i det nye NAV Lister. Det vil si at spørsmålene ikke kom som papirutgaven der en skal svare på den eksiterende kultur og dernest den foretrukne kulturen.

Hver bolk må ha en samlet skår på 100 poeng. Det er her de NAV ansatte velger hvilken score de vil gi på hvert spørsmål. Det at informantene måtte vektlegge spørsmålene slik at totalsummen ble 100, kalles en ipsaltiv vurdering. Det vil si at utsagnet består av flere beskrivelser av i dette tilfellet kulturen. Det vil tvinge informanten til å tenke mer omkring deres svar, sannsynligvis vil svaret bli mer oppriktig siden det ikke er noen rask vekting å velge fra slik som for eksempel en Likert-skala er. I en Likert-skala vurderer informanten alternativene fra 1-5 eller 1-7. Jeg har valgt å bruke en ipsaltiv vurderingsskala som har en 100-poengskala. Fordelen med denne er at den fremhever og skiller den kulturelle forskjellen som finnes i NAV-kontorene. En annen fordel ved bruk av denne skalaen vil informanten bli tvunget til å gjøre differensieringer, mens det med en Likert-skala vil være mindre differensiering (Cameron og Quinn, 2013).

Rammeverket bygger videre på CVF (Competing Values Framework) som jeg har utdypet i teoridelen. Ifølge Cameron og Quinn (2013) er formålet med å utvikle en slik kulturprofil for å kunne identifisere den mest passende kulturendringen. Det som er bra med denne metoden er at den er skreddersydd til å forbedre implementering av en kulturendringsprosess. De seks NAV-kontorene vil merke at de vil gå igjennom en kulturendringsprosess ved sammenslåing til et Nav Lister-kontor. Som jeg har beskrevet i teorikapittelet er kultur vanskelig å identifisere og endre, da kan denne metoden vise seg å være nyttig i form av å ha et bilde på hvordan kulturen ser ut. Det kan bli et nyttig verktøy for lederen og de ansatte i NAV der de får et bilde av hvordan kulturen ser ut og bildet vil sannsynligvis gjør det lettere å forklare de NAV-ansatte hvorfor endringer må gjøres.

*«Styrken i ens kultur blir fastsatt av antall poeng som blir gitt til en spesiell kulturtype. Jo høyere score, desto sterkere eller desto mer dominerende er kulturen»* (Cameron og Quinn 2013, s. 84). Cameron og Quinn har ikke utarbeidet noen skala som sier hvor mange poeng som gir en svak eller sterk kultur. Vurdering av styrken må ses i sammenheng med omgivelsene i organisasjonen og den situasjonen organisasjonen befinner seg i (Cameron og Quinn, 2013).

Maksimalt skår som en kultur kan få er 100 poeng, det betyr at de andre kulturene får null poeng. Cameron og Quinn (2013) sier at en balansert kultur er når alle fire kulturene er gitt 25

poeng. Mitt resonnement på sterke og svake kulturer som jeg kommer til å bruke videre i oppgaven er at 25 poeng er balansert og at poeng over 25 er over middels. Poeng 25-30 begynner avstanden til middels å øke, jeg definerer derfor poeng fra 30 og oppover til å være en sterk kultur. Videre vil en poengskår på under 25 poeng aldri bli en dominant kultur siden det er en balansert kultur når skåren er 25 på alle fire kulturer. Poengskår fra 25 ned til 20 begynner avstanden fra balansert kultur å gjøre seg gjeldene. Jeg definerer derfor poengskår fra 20 poeng og nedover til å være en svak kultur.

## 5.7 Etikk

*«Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale. Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker, det vil si spørsmålet om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre» (Johannessen, 2016, s.83).*

Jeg har sendt ut forespørsel og samtykkeskjema til NAV-leder for NAV Lister, Bente Haugland, om jeg kan sende ut spørreskjema til de ansatte ved NAV-kontorene. Hun har sendt forespørselen videre til NAV-lederne på de forskjellige NAV-kontorene. Disse har gitt meg aksept på at jeg kunne sende ut spørreskjema til de ansatte på alle NAV-kontorene. Jeg har sendt ut informasjon til de ansatte ved NAV-kontorene hva hensikten med undersøkelsen er, og hvordan en skal fylle ut skjemaene. Videre har jeg oppgitt til ansatte ved NAV-kontorene at alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. At det er kun jeg som vil få tilgang til skjemaet. Jeg har og opplyst at det er frivillig å delta i undersøkelsen, og at de når som helst kan trekke sitt samtykke uten å oppgi noen grunn. Prosjektet er innmeldt og søknaden er godkjent av NSD (Norsk Senter For Forskningsdata). De opplyste at undersøkelsen ikke inneholdt sensitive data.

## 5.8 Relabilitet

Er dataene som jeg har fremskaffet fra de forskjellige NAV-kontorene ved bruk av spørreskjema OCAI pålitelige (reliable)?

En måte å sjekke dataens relabilitet er at jeg hadde tatt samme undersøkelse med for eksempel en måneds mellomrom på de forskjellige NAV-kontorene. Dersom svarene jeg hadde fått var helt forskjellig fra første gang jeg tok undersøkelsen ville det vært et tegn på lav relabilitet, og motsatt dersom svarene hadde vært nokså likt ville det vært et tegn på høy relabilitet. Det er det som kalles test-retest-reliabilitet (Johannessen, 2016). En annen måte som Johannessen påpeker er hvis det er flere forskere som studerer samme fenomen og kommer frem til samme resultat vil det tyde på høy relabilitet. Det kalles interrelabilitet. Resultatet av spørreskjemaet

gir uttrykk for de fire kulturtrekk som er nevnt i teorikapittelet. Det er; klan-kultur, adhokrati-kultur, markeds-kultur og hierarki-kultur. Det er gjennomført studier som testet reliabiliteten til verktøyet OCAI. For hver av de ulike kulturtypene bør enkeltskårene samvariere. Dette kan sjekkes mot et mål som Cronbachs alpha. Denne skal sjekke om det er konsistent mellom flere mål som henger sammen. Hver Cronbachs alpha koeffisient var statistisk signifikante. Koeffisientene var på henholdsvis .74 for klankulturen, .79 for adhokrati-kulturen, .73 for hierarkiske kulturen og .71 for markedskulturen (Cameron og Quinn, 2013). Dersom Alfa-verdien går mot null er det liten konsistent. Og motsatt dersom Alfa-verdien går mot 1 er det god konsistens. Resultatene ovenfor viser Cronbachs alfa på 0.71 eller bedre, det tyder på en ganske høy konsistens.

Statistikkprogrammer kan brukes til å teste reliabilitet når det er indekser. Cronbachs alpha-koeffisient, jo nærmere 1.0 jo bedre reliabilitet. *«Det er med andre ord blitt produsert nok bevis når det gjelder reliabiliteten til verktøyet OCAI for å skape nok tillit til at det matcher eller overgår reliabiliteten av de oftest brukte verktøyene i samfunns- og organisasjonsvitenskap»* (Cameron og Quinn, 2013, s.176). Thrane sier at dersom vi har laget variablene/spørsmålene selv er lavest godkjent koeffisient .64 hva gjelder reliabilitet. Benyttet spørsmål andre har utviklet i tidligere forskning er .7 som er tilstrekkelig (Thrane, 2017).

## 5.9 Validitet

Validitet angir hvor troverdige og relevante er dataene som jeg har samlet inn fra de forskjellige NAV-kontorene (Johannessen, 2016). Det er dette validitet handler om.

Vil min masteroppgave bestå av gyldige resultater (validitet)? Det dreier seg om det er samsvar mellom organisasjonskultur som jeg skal undersøke, og målingene som gjøres ved det utsendte skjemaet. Jeg ønsket å få en høyest mulig svarprosent på min undersøkelse. Bruttoutvalget besto av totalt 86 ansatte ved de forskjellige NAV-kontorene. Nettoutvalget som svarte var 63. Det gir en svarrespons på 78%. En feilkilde i dette utvalget er at det er 12 respondenter som har deltatt, men ikke fullført. Jeg oppdaget tidlig i prosessen at det var noen som hadde begynt, men ikke fullført av ulike årsaker. En kan ikke forvente at alle respondentene svarer i første omgang. Det er derfor vanlig å sende purring (Johannessen, 2016).

Måler spørsmålene i skjema det de er tiltenkt å måle? NAV Flekkefjord hadde en svarprosent på 33%, kan jeg generalisere dette utvalget til å gjelde hele NAV Flekkefjordkontoret? Dette dreier seg om statistisk validitet (Johannessen, 2016). Johannesen sier at et stort bortfall i

utvalget kan være en fare for den statiske validiteten. Gjelder resultatene fra undersøkelsen bare NAV Lister eller kan jeg overføre den til andre sammenslåingsprosesser? Dette dreier seg om ytre validitet (Johannessen). Ved å gjennomføre den samme undersøkelsen på forskjellige sammenslåingsprosesser eller sammenligne med resultater fra andre tilsvarende undersøkelser, vil en få et svar for ytre validitet. En mulig undersøkelse kan være å gjennomføre undersøkelsen til de andre sammenslåingsprosessene i Agder. Der har vi NAV Mandal, NAV Midt-Agder og NAV Kristiansand. Dette er samme bransje og geografisk ligger de i Agder-fylkene.

Cameron og Quinn (2013) opplyser at verktøyet OCAI måler de fire typene av organisasjonskulturer. De har gjennomført studier som har gitt bevis for validiteten av OCAI verktøyet «*De empiriske bevisene tilsier med andre ord at verktøyet OCAI måler det som det hevder å måle: hovedfaktorer i organisasjonskultur som har betydelig effekt på organisatorisk og individuell atferd. Den måler i tillegg disse dimensjonene på en pålitelig (reliabel) måte*» (Cameron og Quinn, 2013, s.180).

Oppsummert vil kravene til spørreskjemaene være at de må være reliable og at de må være valide. Dersom disse kravene ikke er oppfylt i rimelig grad er studiet meningsløst.

NAV Lyngdal, NAV Kvinesdal og NAV Sirdal hadde en høy svarprosent og dersom jeg skulle kjørt en test-retest-reliabilitet rett etterpå den første undersøkelsen ville nok reliabiliteten være nokså høy. Det samme resultatet hadde det nok vært hvis de samme respondentene hadde svart fra NAV Farsund og NAV Flekkefjord. De dataene som er samlet inn virker troverdige, til tross for at jeg har nærhet til NAV Kvinesdal. Det kan være en feilkilde som svekker reliabilitet. Jeg kan ikke se at NAV Kvinesdal har prøvd å pynte på resultatet ved å ville ønske seg en endring. Denne undersøkelsen gir som sagt et øyeblikksbilde og dersom det skjer endringer i personellet ved at noen slutter og ny kommer til vil det kunne påvirke kulturen. Det kan medføre at undersøkelsen ikke viser de faktiske forholdene.

## 6 Empiri og resultater

Informantene har svart på spørreskjema (OCAI) som er sendt ut elektronisk til dem. Her vil jeg presentere viktige resultater fra hvordan de i NAV, Farsund, Flekkefjord, Kvinesdal, Lyngdal og Sirdal betrakter organisasjonskulturen sin i dag og hvordan de betrakter den fremtidige organisasjonskulturen i det nye NAV Lister. Det blir en utfordring å kartlegge,



tolke og måle de ulike NAV-kontorenes organisasjonskultur. Det er på grunn av at begrepet organisasjonskultur er et komplekst begrep og det er lite «håndfast».

Først vil jeg presentere hvilke funn som er gjort med tanke på den organisasjonskulturen som de forskjellige NAV-kontorene betrakter i dag. Dernest vil jeg vise hvilke ønsket kulturprofil som ønskes i NAV Lister. Disse to: nå kulturprofil og foretrukket kulturprofiler vil jeg vise i tabell og figurer. Hensikten er å danne et bilde av hvilken organisasjonsprofil hvert enkelt NAV-kontor har. Er det noen fellestrekk for disse NAV-kontorene? Videre vil jeg vise kulturprofilene i de seks hovedkategoriene, eller dimensjoner, i OCAI skjemaet. Det er;

Dimensjon 1: Fremtredende kjennetegn

Dimensjon 2: Organisasjonsledelse

Dimensjon 3: Ledelse overfor ansatte

Dimensjon 4: Organisasjonslimet

Dimensjon 5: Strategisk vektlegginger

Dimensjon 6: Suksesskriterier

Hver dimensjon inneholder fire vektlegginger som til sammen skal bli 100 poeng og skal vektlegges på nå-situasjon og foretrukket kulturprofil i NAV Lister.

Videre vil jeg vise samlet totalprofil for hele NAV Lister.

### 6.1 De fem NAV-kontorene

Som tidligere nevnt under kapittel 5.4 består de fem NAV-kontorene av 86 ansatte. Det er 51 respondenter som har svart på undersøkelsen. Majoriteten av respondentene ved kontorene er i alderen 40-59 år. Det er seks personer under 30 år som har besvart undersøkelsen. Det er 36 personer som har høyere utdanning, ellers har resten videregående utdanning. Nedenfor er en tabell som viser oversikt over alderssammensetningen, utdanningsbakgrunn og om det er leder eller medarbeider som har svart på undersøkelsen. Linjen utdanning er det en som ikke har oppgitt dette, derfor er summen bare 50.

Tabell 4 viser oversikt over alder, utdanning på respondentene samt hvor mange ledere og ansatte som har besvart undersøkelsen.

Alder	20-29	30-39	40-49	50-59	60+	Sum
	6	13	14	14	4	51
Utdanning	Bachelor	Master	Videregående			
	28	8	14			50
	Leder	Medarbeider				
	6	45				51

## 6.2 NAV Kvinesdal

Her viser jeg resultat av undersøkelsen fra NAV Kvinesdal sitt kontor, hvilken kulturprofil som dominerer. Dette vil først bli vist i en tabell og dernest visuelt i et diagram. Den samme øvelsen har jeg tatt for ledelsen ved kontoret. Helt til slutt viser jeg de seks dimensjonen i rammeverket, her kan en også se om det er kongruens med de seks dimensjonene. Det som menes med kongruens er om alle de seks dimensjonene er lik den dominante kulturen i den helhetlige profilen. Dersom de er det har vi full kongruens, dersom det er mange forskjellige kulturer blant de seks innholdsdimensjonene vil vi ha inkongruens.

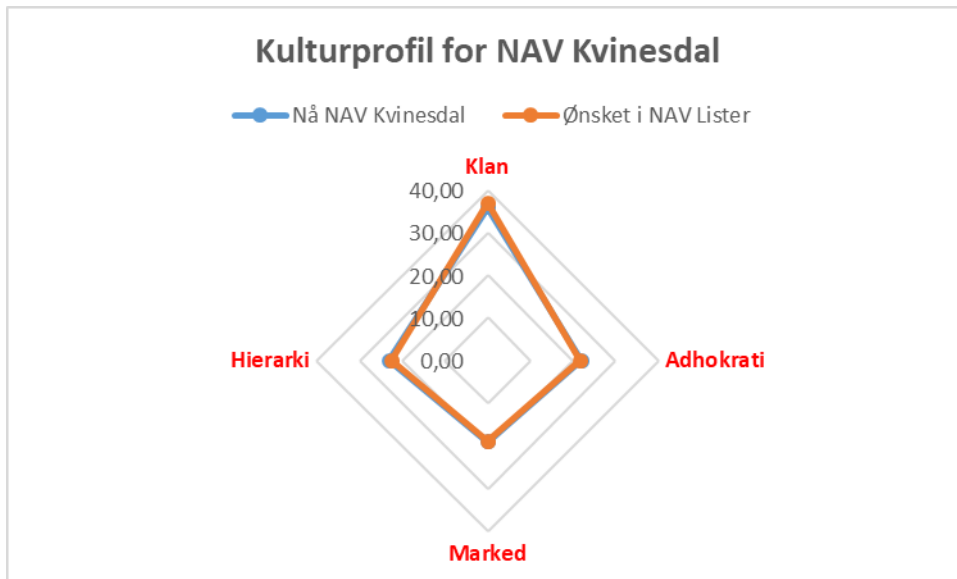
Tabell 5 nedenfor viser tallmessig organisasjonskultur på nå-profil i NAV Kvinesdal og ønsket profil i det nye NAV Lister, samt differanse på nå-profil og ønsket kulturprofil. Tallene fra tabellen er et gjennomsnitt av hva respondentene har svart, flertallet for NAV Kvinesdal har gitt flest stemmer på klan. Dersom alle hadde gitt de fire kulturprofilene like stemmer (4\*25) hadde hver fått en skår på 25 poeng, summen av dette hadde blitt 100 poeng. De tre kulturprofilene utenom klan har fått en skår på under 25.

En skår på 36+ for både nå- situasjon i NAV Kvinesdal og NAV Lister, viser at klan er den dominerende kulturprofilen for nå og foretrukket kultur.

Tabell 5 viser nå-profil og ønsket kulturprofil for hele NAV Kvinesdal.

	Nå NAV Kvinesdal	Ønsket i NAV Lister	Differanse
<b>Klan</b>	35,96	36,93	0,97
<b>Adhokrati</b>	21,96	21,71	-0,25
<b>Marked</b>	19,03	18,93	-0,10
<b>Hierarki</b>	23,06	22,43	-0,63
<b>Sum</b>	100	100	0,00

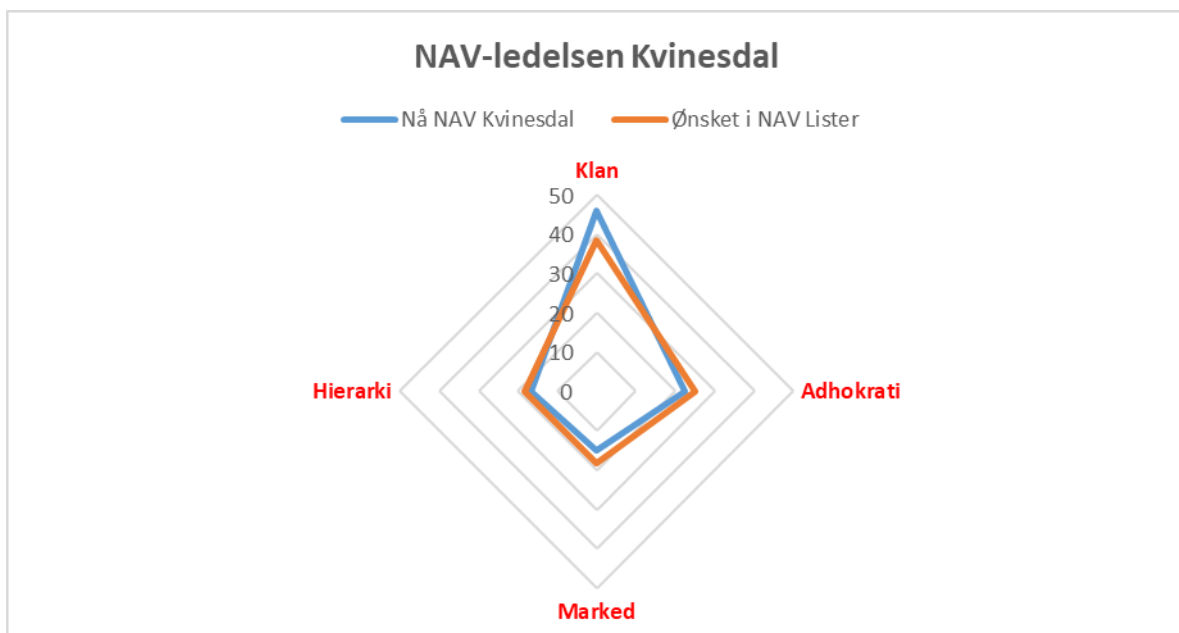
Utfra figur 9 nedenfor ser vi at det ikke er store endringer respondentene ønsker. Nå- profilen er tilnærmet identisk med ønsket situasjon. Visuelt så er endringene knapt synlige i figur 9.



Figur 9 viser kulturprofilen for NAV Kvinesdal med nå-profil og foretrukket organisasjonskultur.

Det er som tidligere nevnt i teorikapitlet, to dimensjoner, Den ene er fleksibilitet vs stabilitet, og den andre internt vs eksternt. De ansatte er 58% fleksibilitet og 42% stabilitet. Videre har de ansatte 59% internt fokus og 41% eksternt fokus.

Nedenfor i figur 10 ser vi kulturprofilen til NAV-ledelsen i NAV Kvinesdal. Den dominerende profilen er som de andre respondenten, klan kultur.



Figur 10 viser kulturprofilen for NAV-ledelsen med nå-profil og foretrukket organisasjonskultur.

Tabell 6 viser nå-profil og ønsket kulturprofil for ledelsen i NAV Kvinesdal.

	Nå NAV Kvinesdal	Ønsket i NAV Lister	Differanse
<b>Klan</b>	45,8	38,33	-7,47
<b>Adhokrati</b>	22,5	25,00	2,50
<b>Marked</b>	15,00	18,33	3,33
<b>Hierarki</b>	16,7	18,34	1,64
	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0</b>

Det er ofte at lederne skårer høyere for klan enn det de ansatte gjør siden lederne vurderer organisasjonskulturen som mer klanrettet (Cameron og Quinn, 2013). I dette tilfellet viser det å stemme, ledelsen har gitt «nå» klan profilen 45,8 poeng, mot de ansatte som har gitt 35,96 poeng. Ledelsens profil på adhokrati er nokså likt de ansatte. Ledelsen har noe lavere skår på marked og hierarki enn sine ansatte. De lave skårene på marked og hierarki har resultert i at klan har blitt vektet mye høyere av ledelsen. Det som er interessant å observere er at ledelsen vil redusere fremtidig klan-profil i NAV Lister. Ledelsen ønsker å gå fra 45,8 poeng på klan ned til 35,96 poeng. Det vil si at ledelsen har nokså lik klan profil i NAV Lister som de ansatte ønsker i NAV Lister, det er på henholdsvis 38,33 poeng og de ansatte skåret 36,93 poeng. Det vil si at de ansatte og ledelsen ønsker lik klankultur i NAV Lister. Ledelsen angir 69% fleksibilitet i nå-situasjonen og 31% stabilitet. Ledelsens ønsket situasjon i NAV Lister er å opprettholde fleksibiliteten, med kun en marginal nedgang ned til 63%. Videre har ledelsen 63% internt fokus og 37% eksternt fokus. Ledelsens ønske i NAV Lister er å redusere internt fokus ned til 56% og øke de eksterne fokuset til 44%. Det vil si et mer balansert internt og eksternt fokus.

Nedenfor vil jeg vise de seks dimensjonene i rammeverket hver for seg. De vil bli presentert oppsummert i respektive tabeller:

### Dimensjon 1: Fremtredende kjennetegn

Tabell 7 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 1.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
<b>Klan</b>	34,83	33,75	-1,08
<b>Adhokrati</b>	27,75	24,58	-3,17
<b>Marked</b>	18,92	21,25	2,33
<b>Hierarki</b>	18,50	20,42	1,92
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

## Dimensjon 2: Organisasjonsledelse

Tabell 8 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 2.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
Klan	32,08	34,17	2,08
Adhokrati	20,92	20,83	-0,08
Marked	24,33	20,83	-3,50
Hierarki	22,67	24,17	1,50
	100,00	100,00	0,00

## Dimensjon 3: Ledelse overfor ansatte

Tabell 9 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 3.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
Klan	30,00	33,33	3,33
Adhokrati	20,83	20,17	-0,67
Marked	17,92	21,33	3,42
Hierarki	31,25	25,17	-6,08
	100,00	100,00	0,00

## Dimensjon 4: Organisasjonslimet

Tabell 10 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 4.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
Klan	37,25	37,50	0,25
Adhokrati	25,67	23,33	-2,33
Marked	19,83	21,67	1,83
Hierarki	17,25	17,50	0,25
	100,00	100,00	0,00

Tabell 11 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 5.

## Dimensjon 5: Strategisk vektlegginger

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
Klan	37,50	36,17	-1,33
Adhokrati	23,33	26,33	3,00
Marked	20,83	16,00	-4,83
Hierarki	18,33	21,50	3,17
	100,00	100,00	0,00

## Dimensjon 6: Suksesskriterier

Tabell 12 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 6.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
<b>Klan</b>	44,08	46,67	2,58
<b>Adhokrati</b>	13,25	15,00	1,75
<b>Marked</b>	12,33	12,50	0,17
<b>Hierarki</b>	30,33	25,83	-4,50
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

Tabell 5, som viser nå-profil og ønsket kulturprofil for hele NAV Kvinesdal, viser at den dominerende kulturen er klan. Tabell nr.7 til og med tabell nr. 12 viser de seks dimensjonene. Som vi ser av tabell 7 til og med 12 så har alle den dominerende kulturen klan. Det vil si at det er full kongruens. Det vil si at de ulike aspektene i en organisasjonskultur peker i samme retning.

### 6.3 NAV Lyngdal

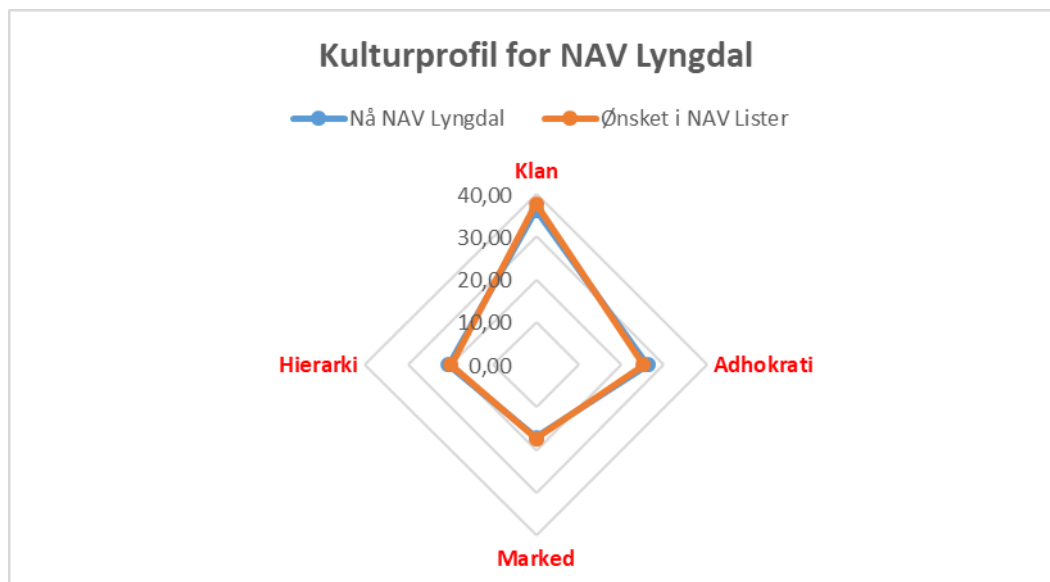
Her viser jeg resultat av undersøkelsen fra NAV Lyngdal sitt kontor og hvilken kulturprofil som dominerer der. Resultatene av den helhetlige kultur profilen for alle ansatte ved NAV Lyngdal kontoret vil bli vist i tabell 13 og figur 11. Den samme øvelsen har jeg tatt for ledelsen ved kontoret, som vises i tabell 14 og figur 12. Tabellene 15 til 20 viser de seks dimensjonen i rammeverket, hensikten med disse tabellene er å se om det er kongruens med de seks dimensjonene.

Tabell 13 nedenfor viser tallmessig organisasjonskultur på nå-kulturprofil i NAV Lyngdal og ønsket-kulturprofil i NAV Lister. Samt differanse på nå - kulturprofil og ønsket-kulturprofil. Tallene fra tabellen er et gjennomsnitt av hva respondentene har svart. Flertallet for NAV Lyngdal har gitt flest stemmer på klan, nesten identisk kulturprofil som NAV Kvinesdal. Det er to kulturprofiler som har fått en skår på under 25 poeng. Forskjell fra NAV Kvinesdal har NAV Lyngdal skåret litt høyere på adhokrati. En skår på 36+ poeng på klan, viser at klan er den dominerende kulturprofilen for NAV Lyngdal.

Tabell 13 viser nå-profil og ønsket kulturprofil for hele NAV Lyngdal.

	Nå NAV Lyngdal	Ønsket i NAV Lister	Endring
<b>Klan</b>	36,22	37,67	1,45
<b>Adhokrati</b>	26,25	25,12	-1,13
<b>Marked</b>	17,08	17,32	0,25
<b>Hierarki</b>	20,46	19,89	-0,57
	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0,00</b>

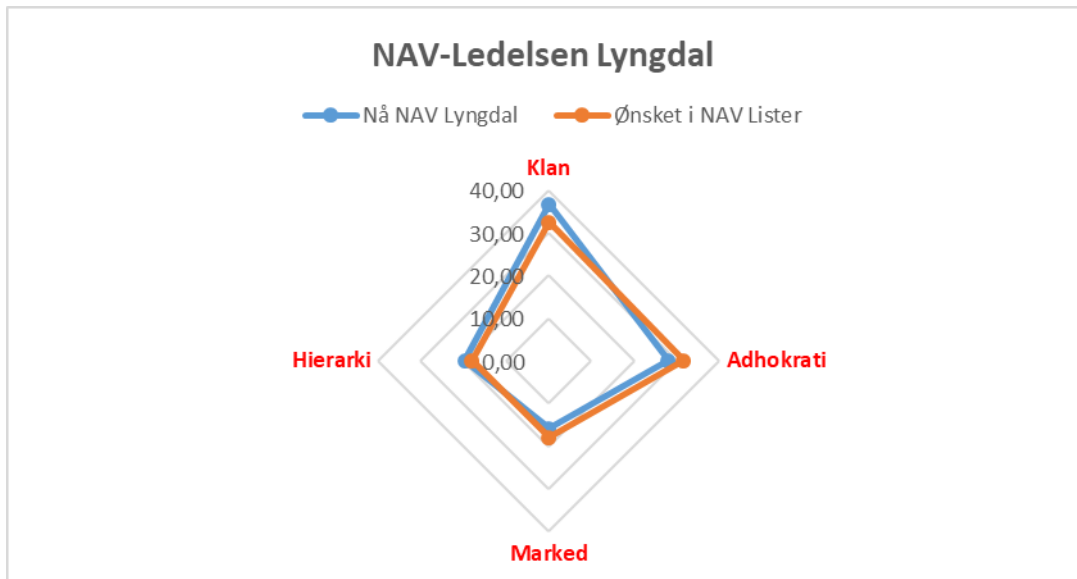
Ut fra figur 11 nedenfor ser vi at det ikke er store endringer som respondentene ønsker. Nå profilen er tilnærmet identisk med ønsket situasjon i NAV Lister. Det samme som NAV Kvinesdal har skåret, bare at NAV Lyngdal ønsker mer av adhokrati, noe som tyder på at de ønsker mer fleksibilitet og mer eksternt fokus. Kulturprofilene marked og hierarki er under snittet.



Figur 11 viser kulturprofilen for NAV Kvinesdal med nå-profil og foretrukket organisasjonskultur.

De ansatte er 62% prosent fleksibilitet og 38% stabilitet. Videre har de ansatte 56% internt fokus og 44% eksternt fokus.

Nedenfor i figur 12 ser vi kulturprofilen til de NAV-ledelsen i NAV Lyngdal. Den dominerende profilen er som de andre respondentene ved NAV Lyngdal kontoret, klan kultur.



Figur 12 viser kulturprofilen for NAV-ledelsen med nå-profil og foretrukket organisasjonskultur.

Tabell 14 viser nå-profil og ønsket kulturprofil for ledelsen i NAV Lyngdal.

	Nå NAV Lyngdal	Ønsket i NAV Lister	Endring
<b>Klan</b>	36,67	32,50	-4,17
<b>Adhokrati</b>	27,92	31,67	3,75
<b>Marked</b>	15,83	17,92	2,08
<b>Hierarki</b>	19,58	17,92	-1,67
	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0,00</b>

I dette tilfellet har ikke ledelsen gitt høyere skår på klankultur enn sine ansatte, den er tilnærmet lik. Det er interessant å se at ledelsen skårer nesten identisk som de andre ansatte på nå-situasjonen. Det viser at ledelsen og de ansatte tenker nokså likt om kultur. Som ledelsen i Kvinesdal ønsker ledelsen i Lyngdal å redusere klankulturen i NAV Lister. De ønsker videre å styrke adhokrati og marked i NAV Lister. Hierarki ønsker de å tone ned minimalt. Ledelsen har angitt 65% fleksibilitet i nå-situasjonen og 35% stabilitet. Ledelsens foretrukne situasjon i NAV Lister er å opprettholde fleksibiliteten. Det er kun en marginal nedgang ned til 64%. Videre ønsker ledelsen 50% internt fokus og 50% eksternt fokus. Ledelsens ønske i NAV Lister er å få et balansert internt og eksternt fokus.

Nedenfor vil jeg vise de seks dimensjonene i rammeverket hver for seg. De vil bli presentert oppsummert i flere tabeller:



## Dimensjon 1: Fremtredende kjennetegn

Tabell 15 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 1.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
<b>Klan</b>	32,65	28,35	-4,29
<b>Adhokrati</b>	26,76	30,53	3,76
<b>Marked</b>	24,12	24,82	0,71
<b>Hierarki</b>	16,47	16,29	-0,18
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

## Dimensjon 2: Organisasjonsledelse

Tabell 16 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 2.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
<b>Klan</b>	31,76	33,24	1,47
<b>Adhokrati</b>	27,94	27,06	-0,88
<b>Marked</b>	17,06	17,94	0,88
<b>Hierarki</b>	23,24	21,76	-1,47
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

## Dimensjon 3: Ledelse overfor ansatte

Tabell 17 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 3.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
<b>Klan</b>	38,53	40,88	2,35
<b>Adhokrati</b>	22,65	22,65	0,00
<b>Marked</b>	12,94	13,82	0,88
<b>Hierarki</b>	25,88	22,65	-3,24
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

## Dimensjon 4: Organisasjonslimet

Tabell 18 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 4.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
<b>Klan</b>	36,12	39,12	3,00
<b>Adhokrati</b>	29,82	25,59	-4,24
<b>Marked</b>	19,24	17,65	-1,59
<b>Hierarki</b>	14,82	17,65	2,82
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

## Dimensjon 5: Strategisk vektlegginger

Tabell 19 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 5.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
<b>Klan</b>	<b>38,82</b>	<b>42,65</b>	3,82
<b>Adhokrati</b>	30,88	29,12	-1,76
<b>Marked</b>	15,29	13,53	-1,76
<b>Hierarki</b>	15,00	14,71	-0,29
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

## Dimensjon 6: Suksesskriterier

Tabell 20 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 6.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
<b>Klan</b>	<b>39,41</b>	<b>41,76</b>	2,35
<b>Adhokrati</b>	19,41	15,76	-3,65
<b>Marked</b>	13,82	16,18	2,35
<b>Hierarki</b>	27,35	26,29	-1,06
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

Tabell nr.13 viser at hovedprofilen til NAV Lyngdal er klan kultur. Tabell 15 til og med tabell 16 viser de seks dimensjonene. Det er full kongruens i de seks dimensjonene på nå-kulturprofilen. Det er tilnærmet full kongruens i foretrukket i NAV Lister, det er kun dimensjon 1 som skårer adhokrati som den dominerende kulturen.

### 6.4 NAV Flekkefjord

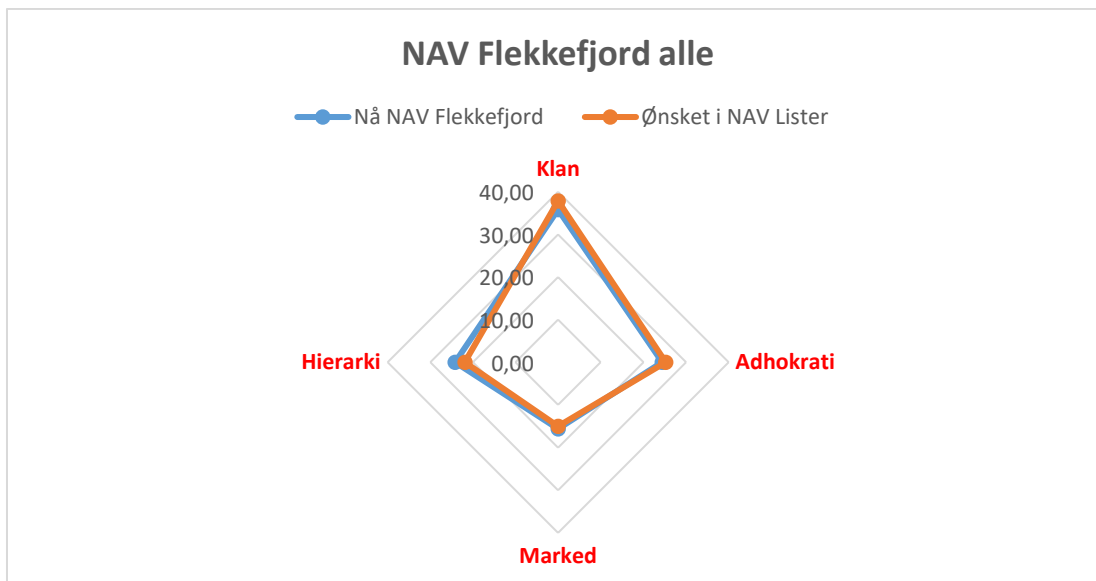
Her viser jeg resultat av undersøkelsen fra NAV Flekkefjord sitt kontor og hvilken kulturprofil som dominerer på dette kontoret. Den samme øvelsen som jeg gjorde i NAV Kvinesdal og NAV Lyngdal sitt kontor vil jeg gjøre i NAV Flekkefjord sitt kontor. Ved å vise resultatene i tabeller og diagrammer.

Tabell 21 nedenfor viser tallmessig organisasjonskultur på nå-profil i NAV Flekkefjord og ønsket profil i NAV Lister, samt differanse på nå-kulturprofil og ønsket-kulturprofil. Tallene fra tabellen er et gjennomsnitt av hva respondentene har svart. Flertallet i NAV Flekkefjord har gitt flest stemmer på klan. Det vil si at de tre kulturprofilene utenom klan har fått en skår på rett under 25 poeng.. En skår på 35+ viser at klan er den dominerende kulturprofilen for NAV Flekkefjord

Tabell 21 viser nå-profil og ønsket kulturprofil for hele NAV Flekkefjord.

	Nå NAV Flekkefjord	Ønsket i NAV Lister	Endring
<b>Klan</b>	35,83	37,86	2,024
<b>Adhokrati</b>	24,40	25,24	0,833
<b>Marked</b>	15,60	15,00	-0,595
<b>Hierarki</b>	24,17	21,90	-2,262
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0,000</b>

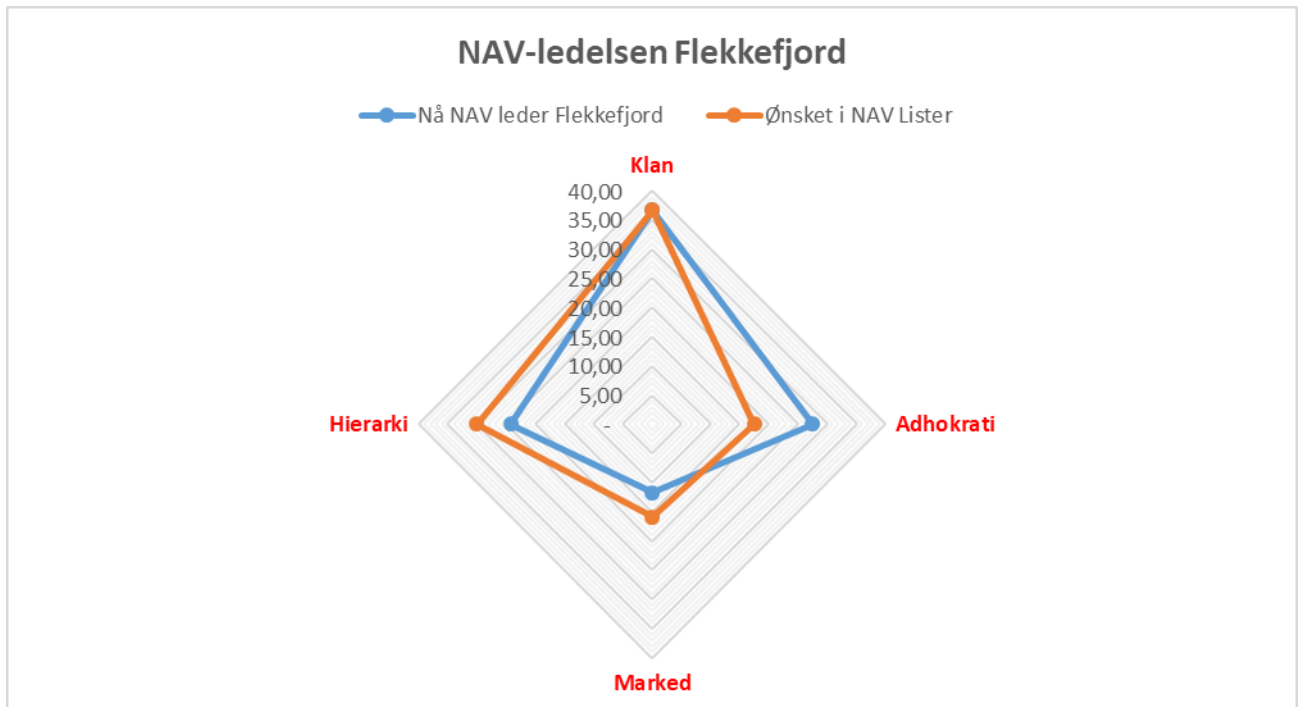
Ut fra figur 13 nedenfor ser vi at respondentene ikke ønsker store endringer. Nå-profilen er tilnærmet identisk med ønsket situasjon.



Figur 13 viser kulturprofilen for NAV Flekkefjord med nå-profil og foretrukket organisasjonskultur.

De ansatte angir 60% fleksibilitet og 40% stabilitet. Videre har de ansatte 60% internt fokus og 40% eksternt fokus.

Nedenfor i figur 14 ser vi kulturprofilen til NAV-ledelsen i NAV Flekkefjord, den dominerende profilen er som de andre respondenten, klan kultur.



Figur 14 viser kulturprofilen for NAV Flekkefjords-ledelse med nå-profil og foretrukket organisasjonskultur.

Tabell 22 viser nå-profil og ønsket kulturprofil for ledelsen i NAV Flekkefjord.

	Nå NAV -ledelsen Flekkefjord	Ønsket i NAV Lister	Endring
<b>Klan</b>	36,67	36,67	-
<b>Adhokrati</b>	27,50	17,50	- 10,00
<b>Marked</b>	11,67	15,83	4,16
<b>Hierarki</b>	24,17	30,00	5,83
	<b>100,01</b>	<b>100,00</b>	- 0,01

Ledelsen i NAV Flekkefjord har på lik linje som ledelsen i NAV Lyngdal ikke rangert klan-kulturen høyere enn de ansatte, kun et lite avvik. Ledelsens nå-kulturprofil er nokså identisk som de ansatte sin skår. Det interessante er at ledelsen ønsker reduksjon i NAV Lister på adhokrati kulturen. Ledelsen øker dermed marked og hierarki med 4,16 poeng og 5,83 poeng. Ledelsen er 64% fleksibilitet i nå-situasjonen og 36% stabilitet. Ledelsens ønskesituasjon i NAV Lister er å redusere fleksibiliteten, det er nedgang ned til 54%. Videre har ledelsen 61% internt fokus og 39% eksternt fokus. Ledelsens ønske i NAV Lister er å øke internt fokus opp til 67% og redusere det eksterne fokuset til 33%.

Nedenfor vil jeg vise de seks dimensjonene i rammeverket hver for seg. De vil bli presentert oppsummert i flere tabeller:

## Dimensjon 1: Fremtredende kjennetegn

Tabell 23 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 1.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
<b>Klan</b>	30,00	34,29	4,29
<b>Adhokrati</b>	23,57	30,71	7,14
<b>Marked</b>	22,86	18,57	-4,29
<b>Hierarki</b>	23,57	16,43	-7,14
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

## Dimensjon 2: Organisasjonsledelse

Tabell 24 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 2.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
<b>Klan</b>	30,00	27,86	-2,14
<b>Adhokrati</b>	22,86	25,71	2,86
<b>Marked</b>	19,29	21,43	2,14
<b>Hierarki</b>	27,86	25,00	-2,86
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

## Dimensjon 3: Ledelse overfor ansatte

Tabell 25 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 3.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
<b>Klan</b>	35,71	37,86	2,14
<b>Adhokrati</b>	22,86	21,43	-1,43
<b>Marked</b>	12,14	13,57	1,43
<b>Hierarki</b>	29,29	27,14	-2,14
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

## Dimensjon 4: Organisasjonslimet

Tabell 26 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 4.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
<b>Klan</b>	37,14	34,29	-2,86
<b>Adhokrati</b>	31,43	31,43	0,00
<b>Marked</b>	15,71	15,71	0,00
<b>Hierarki</b>	15,71	18,57	2,86
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

## Dimensjon 5: Strategisk vektlegginger

Tabell 27 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 5.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
<b>Klan</b>	32,14	47,86	15,71
<b>Adhokrati</b>	35,71	24,29	-11,43
<b>Marked</b>	15,00	10,00	-5,00
<b>Hierarki</b>	17,14	17,86	0,71
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

## Dimensjon 6: Suksesskriterier

Tabell 28 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 6.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
<b>Klan</b>	50,00	45,00	-5,00
<b>Adhokrati</b>	10,00	17,86	7,86
<b>Marked</b>	8,57	10,71	2,14
<b>Hierarki</b>	31,43	26,43	-5,00
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

Tabell nr.21 viser at hovedprofilen til NAV Flekkefjord er klan kultur. Tabell 23 til og med tabell 28 viser de seks dimensjonene. Det er full kongruens i de seks dimensjonene på foretrukket i NAV Lister-profilen. Det er tilnærmet full kongruens i nå-kulturprofilen, det er kun dimensjon 5 som skårer adhokrati mer en klan. Det vil si at det er tilnærmet full kongruens.

### 6.5 NAV Farsund

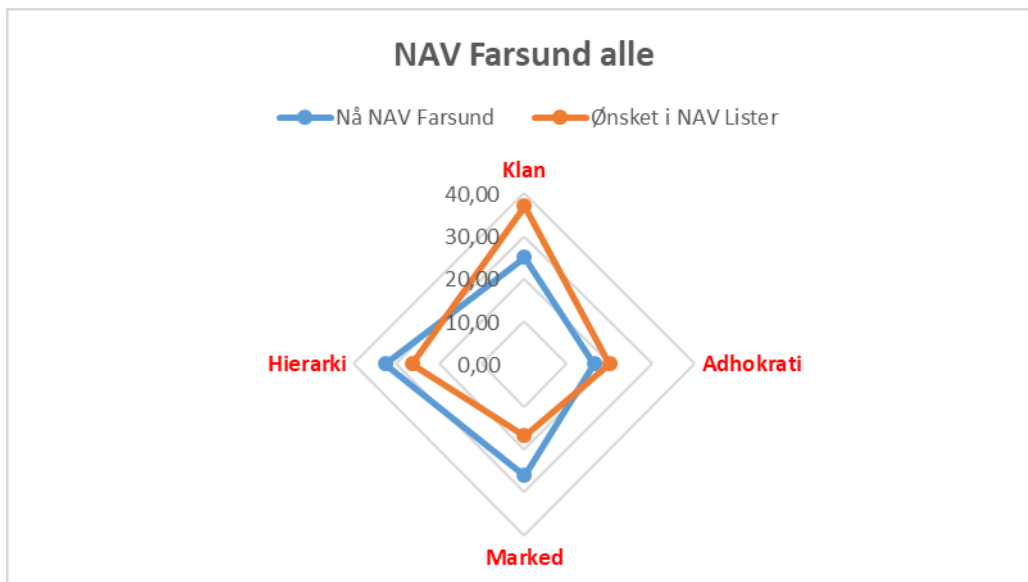
Her viser jeg resultat av undersøkelsen fra NAV Farsund sitt kontor, hvilke kulturprofil som dominerer. Resultatene vil bli vist i en tabeller og i diagrammer. Helt til slutt viser jeg de seks dimensjonen i rammeverket, her kan en også se om det er kongruens med de seks dimensjonene.

Tabell 29 nedenfor viser tallmessig organisasjonskultur på nå-profil i NAV Farsund og ønsket-kulturprofil i NAV Lister, samt differanse på nå-profil og ønsket-kulturprofil. Tallene fra tabellen er et gjennomsnitt av hva respondentene har svart. Flertallet for NAV Farsund har gitt flest stemmer på hierarki, helt ulik vektning fra Kvinesdal, Lyngdal og Flekkefjord som dominerte med klan som kulturprofil. Adhokrati har en svak skår på kun 16 poeng. En skår på 32+ poeng på hierarki, viser at hierarki er den dominerende kulturprofilen for NAV Farsund.

Tabell 29 viser nå-profil og ønsket kulturprofil for hele NAV Farsund.

	Nå NAV Farsund	Ønsket i NAV Lister	Endring
<b>Klan</b>	25,03	36,99	11,96
<b>Adhokrati</b>	16,35	20,08	3,74
<b>Marked</b>	26,01	16,72	-9,29
<b>Hierarki</b>	32,61	26,21	-6,40
	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0,00</b>

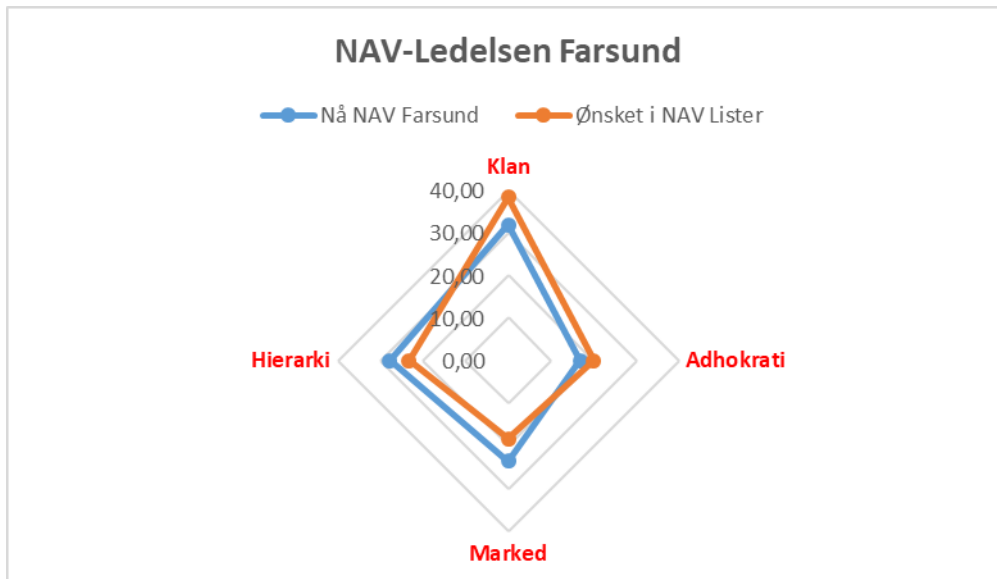
Ut fra figur 15 nedenfor ser vi at det middels store endringer som respondentene ønsker i NAV Lister. De ansatte ønsker å redusere marked og hierarki i NAV Lister og ønsker seg mer av klan og en moderat økning på adhokrati. Det betyr også at de ansatte ønsker mer fleksibilitet ved at de ønsker seg mer av klan og adhokrati.



Figur 15 viser kulturprofilen for NAV Farsund med nå-profil og foretrukket organisasjonskultur.

De ansatte er 41% fleksibilitet og 59% stabilitet i nå-profilen. Videre har de ansatte 58% internt fokus og 42% eksternt fokus på nå-profilen.

I figur 16 nedenfor ser en nå-kulturprofilen til NAV-ledelsen i NAV Farsund. Den dominerende profilen er ulik de andre respondentene i NAV Farsund. Ledelsen mener at klan-kulturen er den mest dominerende.



Figur 16 viser kulturprofilen for NAV Farsund-ledelse med nå-profil og foretrukket organisasjonskultur.

Tabell 30 viser nå-profil og ønsket kulturprofil for ledelsen i NAV Farsund.

	Nå NAV Farsund	Ønsket i NAV Lister	Endring
<b>Klan</b>	31,83	38,33	6,50
<b>Adhokrati</b>	16,83	20,00	3,17
<b>Marked</b>	23,58	18,33	-5,25
<b>Hierarki</b>	27,75	23,33	-4,42
	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0,00</b>

I dette tilfellet har ledelsen gitt mer skår på klankultur enn sine ansatte. Det er interessant å se at ledelsen skårer høyt på klan 32 poeng og ansatte kun skårer 25 poeng på denne kulturprofilen, samtidig som de ansatte skårer 33 poeng på hierarki. Det er mye som tyder på at ledelsen og de ansatte tenker ulikt. Ledelsen ønsker å øke klankulturen i NAV Lister og redusere hierarki og markeds-kulturen. Ledelsen angir 50% fleksibilitet og 50 prosent stabilitet i nå-situasjonen. Ledelsens foretrukne situasjon i NAV Lister er å øke fleksibiliteten noe. Vi ser kun en liten oppgang til 58%. Videre ønsker ledelsen 62% internt fokus og 38% eksternt fokus. Ledelsens ønske i NAV Lister er å få et ubalansert internt og eksternt fokus.

Nedenfor vil jeg vise de seks dimensjonene i rammeverket hver for seg. De vil bli presentert oppsummert i flere tabeller:



## Dimensjon 1: Fremtredende kjennetegn

Tabell 31 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 1.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
Klan	18,75	27,08	8,33
Adhokrati	14,58	25,83	11,25
Marked	32,08	26,67	-5,42
Hierarki	34,58	20,42	-14,17
	100,00	100,00	0,00

## Dimensjon 2: Organisasjonsledelse

Tabell 32 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 2.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
Klan	22,08	35,42	13,33
Adhokrati	12,92	17,92	5,00
Marked	32,08	18,75	-13,33
Hierarki	32,92	27,92	-5,00
	100,00	100,00	0,00

## Dimensjon 3: Ledelse overfor ansatte

Tabell 33 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 3.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
Klan	25,83	36,67	10,83
Adhokrati	15,83	19,17	3,33
Marked	29,17	14,17	-15,00
Hierarki	29,17	30,00	0,83
	100,00	100,00	0,00

## Dimensjon 4: Organisasjonslimet

Tabell 34 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 4.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
Klan	28,75	37,08	8,33
Adhokrati	17,92	24,42	6,50
Marked	25,42	19,33	-6,08
Hierarki	27,92	19,17	-8,75
	100,00	100,00	0,00

## Dimensjon 5: Strategisk vektlegginger

Tabell 35 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 5.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
Klan	24,75	43,17	18,42
Adhokrati	24,33	23,17	-1,17
Marked	24,83	13,92	-10,92
Hierarki	26,08	19,75	-6,33
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

## Dimensjon 6: Suksesskriterier

Tabell 36 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 6.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
Klan	30,00	42,50	12,50
Adhokrati	12,50	10,00	-2,50
Marked	12,50	7,50	-5,00
Hierarki	45,00	40,00	-5,00
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

Tabell nr.29 viser at hovedprofilen til NAV Farsund er Hierarki kultur. Tabell 31 til og med tabell 26 viser de seks dimensjonene. Nå-kulturprofilen i dimensjon 1 og dimensjon 2 har hierarki fått høyest poengskår, etterfulgt av markedskulturen som også har fått høy poengskår. Dimensjon 3 i nå-profilen har hierarki og markeds kulturen skåret likt. I dimensjon 4 i nå-profil har klan skåret høyest med 28,75 poeng, tett fulgt av hierarki med 27,92 poeng. Dimensjon 5 i nå-profil, viser at kulturen er nærmest i balanse, dette på grunn av at alle kulturene er tilnærmet 25 poeng. Det er allikevel hierarki som har fått den høyeste skåren i denne dimensjonen. I dimensjon 6 er det tydelig at det er hierarki som har fått flest poeng, den har fått 45 poeng. Oppsummert så er det overensstemmelse i nesten alle dimensjonene, bortsett fra dimensjon 4, som har fått høyest skår på klan kulturen. Dimensjon 3, her har to kulturer delt førsteplassen. På bakgrunn av disse resultatene kan en si at kongruens i nå-kulturprofilen. I foretrukket kulturprofil i NAV Lister er det full kongruens siden alle dimensjonene har klan kultur som den dominerende kultur.

### 6.6 NAV Sirdal

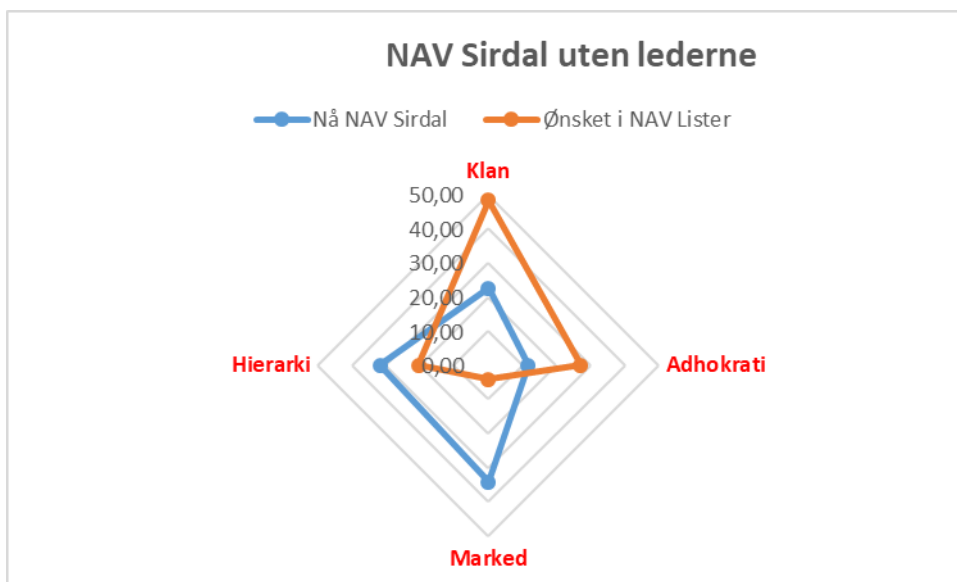
Her viser jeg resultat av undersøkelsen fra NAV Sirdal sitt kontor, og hvilken kulturprofil som dominerer på dette kontoret. Dette vil bli vist i tabeller og i diagrammer. Den samme øvelsen har jeg ikke kunne tatt for ledelsen. NAV Sirdal sin leder har ikke svart på undersøkelsen og jeg kan derfor ikke fremskaffe noen tall for det. Helt til slutt viser jeg de seks dimensjonen i rammeverket, her kan en også se om det er kongruens med de seks dimensjonene.

Tabell 37 nedenfor viser tallmessig organisasjonskultur på nå profil i NAV Sirdal og ønsket-kulturprofil i NAV Lister, samt differanse på nå-kulturprofil og ønsket-kulturprofil. Tallene fra tabellen er et gjennomsnitt av hva respondentene har svart. Flertallet for NAV Sirdal har gitt flest stemmer på marked, 34,17 poeng og hierarki, 31,67 poeng. De to andre-klan og adhokrati har fått 22,5 poeng og 11,67 poeng. En skår på 31+ poeng på marked og hierarki, viser at marked og hierarki er de dominerende kulturprofilen for NAV Sirdal.

Tabell 37 viser nå-profil og ønsket kulturprofil for hele NAV Sirdal.

	Nå NAV Sirdal	Ønsket i NAV Lister	Endring
<b>Klan</b>	22,50	48,33	25,83
<b>Adhokrati</b>	11,67	27,08	15,42
<b>Marked</b>	34,17	4,17	-30,00
<b>Hierarki</b>	31,67	20,42	-11,25
<b>Sum</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0,00</b>

Ut fra figur 17 nedenfor ser vi at respondentene ønsker store endringer fra det de har nå og det de ønsker i NAV Lister. De ansatte ønsker å redusere marked og hierarki i NAV Lister og ønsker seg mye mer av klan og en økning på adhokrati. De ønsker en sterk klan-kultur, på nesten 50%. Det betyr også at de ansatte ønsker mye mer fleksibilitet enn de har i NAV Sirdal.



Figur 17 viser kulturprofilen for NAV Sirdal med nå-profil og foretrukket organisasjonskultur.

De ansatte er 34% fleksibilitet og 66% stabilitet i nå-kulturprofilen. Videre har de ansatte 54% internt fokus og 46% eksternt fokus på nå profilen.

De ansatte ønsker å øke fleksibiliteten fra 34% til 76% i NAV Lister. Videre ønsker de ansatte å ha 69% fokus og kun 31% eksternt fokus.

Nedenfor vil jeg vise de seks dimensjonene i rammeverket hver for seg. Disse vil bli presentert oppsummert i tabellene 38 til 43:

### Dimensjon 1: Fremtredende kjennetegn

Tabell 38 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 1.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
Klan	20,00	40,00	20,00
Adhokrati	10,00	40,00	30,00
Marked	30,00	10,00	-20,00
Hierarki	40,00	10,00	-30,00
	100,00	100,00	0,00

### Dimensjon 2: Organisasjonsledelse

Tabell 39 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 2.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
Klan	25,00	50,00	25,00
Adhokrati	15,00	15,00	0,00
Marked	30,00	5,00	-25,00
Hierarki	30,00	30,00	0,00
	100,00	100,00	0,00

### Dimensjon 3: Ledelse overfor ansatte

Tabell 40 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 3.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
Klan	20,00	45,00	25,00
Adhokrati	10,00	22,50	12,50
Marked	55,00	0,00	-55,00
Hierarki	15,00	32,50	17,50
	100,00	100,00	0,00

#### Dimensjon 4: Organisasjonslimet

Tabell 41 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 4.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
<b>Klan</b>	15,00	45,00	30,00
<b>Adhokrati</b>	5,00	40,00	35,00
<b>Marked</b>	30,00	0,00	-30,00
<b>Hierarki</b>	50,00	15,00	-35,00
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

#### Dimensjon 5: Strategisk vektlegginger

Tabell 42 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 5.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
<b>Klan</b>	30,00	50,00	20,00
<b>Adhokrati</b>	30,00	40,00	10,00
<b>Marked</b>	35,00	0,00	-35,00
<b>Hierarki</b>	5,00	10,00	5,00
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

#### Dimensjon 6: Suksesskriterier

Tabell 43 viser nå-profil og ønsket kulturprofil i dimensjon 6.

	Nå	Foretrukket i NAV Lister	Avvik
<b>Klan</b>	25,00	60,00	35,00
<b>Adhokrati</b>	0,00	5,00	5,00
<b>Marked</b>	25,00	10,00	-15,00
<b>Hierarki</b>	50,00	25,00	-25,00
	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

Tabell nr.37 viser at hovedprofilen til NAV Sirdal er markeds kultur. Tabell 38 til og med tabell 43 viser de seks dimensjonene. Det er ikke full kongruens i de seks dimensjonene på nå-kulturprofilen, Det er kun dimensjon 3 og 5 som har marked som den dominante kulturen. Dimensjon 2 har marked og hierarki kulturen fått lik poengsum. Det er full kongruens i foretrukket i NAV Lister, der er den dominante kulturen klan.

## 7 Analyse og diskusjon

Jeg har i kapittel fire presentert teorier som jeg skal bruke til å løse min problemstilling.

Videre har jeg vist i kapittel fem hvilken metode jeg har brukt for å fremskaffe dataene. Disse resultatene har jeg vist i kapittel seks; resultater og empiri.

Problemstillingen som jeg skal svare på i dette kapitlet er «Hva kan være viktige faktorer for å sikre en enhetlig kultur i det fremtidige NAV-kontoret»?

Til det har jeg laget fire underspørsmål

- Hvilken organisasjonskultur har NAV-kontorene før den endelige sammenslåingen i 2020?
- Hvilken organisasjonskultur ønsker de ansatte at det skal være i det nye sammenslåtte NAV-kontoret?
- Er det stor forskjell i ansattes ønsker om samlet organisasjonskultur i den nye sammenslåtte NAV i forhold til NAV lederens ønske?
- Hva bør organisasjonen gjøre for å initiere ønsket kultur?

### 7.1 Hvilken organisasjonskultur har NAV-kontorene før den endelige sammenslåingen i 2020?

Det første underspørsmålet skal jeg besvare ved å ta frem resultater fra NAV-kontorene i Kvinesdal, Lyngdal, Flekkefjord, Farsund og Sirdal. Hensikten er å se om det er en dominant kultur som skiller seg ut fra de andre kulturene. Videre vil jeg gå i dybden på de seks dimensjonene (Cameron & Quinn), 2013) for å se om det er en overensstemmelse i kulturen. Det at en kultur er i overensstemmelse med de andre dimensjonene betyr at flere deler av organisasjonskulturen er tilpasset hverandre. Det vil si at de vektlegger de samme kulturverdiene (Cameron og Quinn, 2013). Cameron og Quinn (2013) sier at det ikke er et kriterium for suksess at det er overensstemmelse med kulturer. Videre sier de at det at alle deler av en organisasjon er klar over og fokuserer på de samme verdiene og deler de samme antakelsene, gjør at mange av komplikasjonene, frakoblingene og hindringene som kan stå i veien for effektiv ytelse, blir eliminert. De påpeker at dersom ikke kulturen er lik de seks dimensjonene, vil det ofte stimulerer i en bevissthet for et behov for endring (Cameron og Quinn, 2013).

#### 7.1.1 NAV Kvinesdal

Ser vi på NAV Kvinesdal så har de en overordnet kulturprofil på klan, som har en skår på nesten 36 poeng av totalt 100 poeng. Her kan vi si at den dominerende kulturprofilen er klan.

Videre ser en at de tre andre kulturprofilene er nokså like, de er balansert. Det kan være en styrke at de tre er balansert, noe som kan gi NAV Kvinesdal en fordel med hensyn til tilpasningsevne og fleksibilitet. Som tidligere nevnt er det som kjennetegner klan at det er en slags utvidet familie/familieorganisasjon, der de ansatte deler mye av seg selv (Cameron & Quinn, 2013). Typiske trekk for lederen er at de blir ansett for å være mentorer og rådgivere for de ansatte. Hovedoppgaven til lederne er å bemyndige de ansatte og legge til rette for deres deltakelse, engasjement og lojalitet. Det er vektlegging av de menneskelige ressursene som har mye av hovedfokus, det samme har relasjonsledelsen. «*Relasjonsledelse er en menneskeorientert ledelsesteori og bygger på et humanistisk menneskesyn. Relasjonsledelse handler om å påvirke medarbeidere gjennom tillitsrelasjoner og dialog*» (Spurkeland, (u.å.), ledelse handler om tillitsfulle relasjoner).

I Kvinesdal kommune har ledelsen gjennomført 10-faktor-undersøkelse i to perioder. Det er en undersøkelse utarbeidet av KS. Denne undersøkelsen har alle enheter, deriblant NAV Kvinesdal, vært en del av. Undersøkelsen omfatter ti spesielle utvalgte faktorer, det er en utviklingsorientert medarbeiderundersøkelse.

Oversikt over de ti faktorene er oppgavemotivasjon - Motivasjon for oppgaven i seg selv (indre motivasjon). Mestringstro - Tiltro til egen jobbkompetanse og mestringsmulighet. Opplevd selvstendighet - Opplevd tillit og mulighet til å jobbe selvstendig (autonomi). Bruk av kompetanse - Opplevd bruk av egen kompetanse (kompetansemobilisering). Mestringsorientert ledelse - Ledelse med vekt på å gjøre medarbeiderne best mulig ut fra sine forutsetninger. Rolleklarhet - Tydelig kommuniserte forventinger til rollen medarbeiderne skal fylle. Relevant kompetanseutvikling - Opplevde muligheter til å få kompetanseutvikling som er relevant for jobb/oppgaver. Flexibilitetsvilje - Villighet til å være fleksibel på jobb, spesielt i måten man arbeider på. Mestringsklima - Kultur for å samarbeide, lære og gjøre hverandre gode. Nytteorientert motivasjon - Ønske om å bidra til andres måloppnåelse, det vil si være nyttig for andre (Prososial motivasjon). (Fletre & Frydenlund, 2016).

Det finnes noen faktorer som har mange trekk i seg til å kunne identifisere seg med klan-kulturen. Disse er:

- Opplevd selvstendighet (faktor tre)
- Mestringsorientert ledelse (faktor fem)
- Mestringsklima (faktor ni)
- Nytteorientert motivasjon (faktor 10)

Vi kan si at klan-kultur og 10-Faktor har stort fokus på ansattes behov, tilfredshet og utvikling av de ansatte. Organisasjonen er interessert i å utvikle et menneskelig arbeidsmiljø. Som videre beskrevet om klan-kulturen setter organisasjonen stor pris på teamarbeid, deltakelse og konsensus. Klan-kulturen kjennetegnes også utfra figur 7 at den har fokus på interne forhold og integrering, samtidig som den er preget av fleksibilitet.

Er det overenstemmelse i kulturen? Inneholder de seks dimensjonene en dominerende klan-kultur? Alle de seks dimensjonene har klan-kultur som respondentene har gitt over 30 poeng. Av de seks dimensjonene er det fem som er dominerende på klan-kulturen. Dimensjon 3 «ledelse overfor ansatte» har fått 30 poeng på klan-kultur og 31,25 poeng på hierarki-kultur. Det kan tyde på at de ansatte mener at ledelsen har like mye klan som hierarki. Ledelsen overfor de ansatte styrer etter å ha formalisert struktur og følge regler og prosedyrer. Hierarki-kulturen har hovedfokus på stabilitet og kontroll. Samtidig har ledelsen like mye vekt på klan-kulturen, der lederen er en slags mentor og team-bygger. Klan-kulturen har i motsetning til hierarki-kulturen fokus på fleksibilitet og skjønn. Ved å summere sammen klan og hierarki-kulturen får en 61,25% som har internt fokus. Dimensjon seks «suksesskriterier» har klan-kulturen fått hele 44 poeng. Det signaliserer at de ansatte sier at det som fremmer suksess er å forsterke klan-kulturen ytterligere.

Jeg har nå undersøkt kulturen i NAV Kvinesdal på de seks dimensjonene. Det er overenstemmelse i fem av de seks dimensjonene målt mot den gjennomsnittlige NAV Kvinesdal sin kulturprofil. Det er klan-kulturprofilen som er den dominerende. Kulturprofiler som står diagonalt overfor hverandre, det være seg klan vs marked og adhokrati vs hierarki (se figur 7), de er kulturer som er motstridene. Cameron og Quinn (2013) sier at kulturprofiler som står diagonalt er uoverensstemmende i større grad enn når naboprofilen dominerer. Kulturen i NAV Kvinesdal har en overensstemmelse i kulturen sin. Det vil si at de samme kulturtypene blir vektlagt i flere deler av organisasjonen. Cameron og Quinn (2013) sier at det alene ikke er et kriterium for suksess, men det at alle ansatte er klar over og fokuserer på de samme verdiene og deler de samme antakelsene vil være en styrke. Cameron og Quinn (2013) sier at det som kan stå i veien for effektiv ytelse blir eliminert ved å ha en overensstemmelse i kulturen.

### 7.1.2 NAV Lyngdal

NAV Lyngdal og NAV Kvinesdal har en nokså identisk profil. Det er klan-kulturprofilen som har fått flest poeng, den har fått 36,22 poeng. Det er denne som er den dominerende kulturprofilen for NAV Lyngdal samlet. Som tidligere nevnt er det som kjennetegner klan er



en utvidet familie, de ansatte deler mye av seg selv. Lederen er mentorer og rådgivere for de ansatte. Lederne legger til rette for de ansattes deltakelse, engasjement og lojalitet. Det vektlegges teamarbeid. Dimensjon tre «ledelse overfor ansatte», her gir respondentene en skår på 38,53 poeng. Det er 2,31 poeng mer enn den totale skåren på NAV Lyngdal.

Sammenligner jeg samme dimensjon tre med NAV Kvinesdal og NAV Lyngdal, ser jeg at NAV Lyngdal har en nå-profil som er 8,53 poeng mer enn NAV Kvinesdal. I tillegg har NAV Lyngdal betydelig mindre innslag av hierarki-kulturen enn NAV Kvinesdal. Det kan virke som om kontoret i Lyngdal har en ledelse som legger til rette for at de ansatte skal utføre en best mulig jobb. Lyngdalskontoret holdes sammen av kulturelle verdier som personlig engasjement og lojalitet. Ledelsen legger vekt på å utvikle enkeltmennesker, ledelsen gir høy grad av autonomi i arbeidet. I motsetning til NAV Kvinesdal har NAV Lyngdal kongruens med de seks dimensjonene i forhold til den totale kulturprofilen for NAV Lyngdal.

### 7.1.3 NAV Flekkefjord

Dette NAV-kontoret har tilnærmet lik kulturprofil som NAV Kvinesdal og NAV Lyngdal. Det er klan-kulturprofilen som er den dominerende kulturprofilen med sine 35.83 poeng. Adhokrati og hierarki-kulturen skårer litt over 24 poeng hver. Marked er på knappe 15 poeng. Kulturprofilen overfor de seks dimensjonene viser at dimensjon fem «strategisk vektlegginger», her har klan-kulturprofilen fått 32,14 poeng og adhokrati har fått 35,71 poeng. I den totale kulturprofilen for NAV Flekkefjord har kulturprofilen 24,4 poeng og kulturprofilen for dimensjon fem i tabell 27 har hele 35,71 poeng. Det er en økning på 11,31 poeng. Det har stort sett gått på bekostning av hierarki-kulturprofilen. NAV Flekkefjord mener i dimensjon 5 som er strategisk vektlegginger at strategi bør inneholde mer av adhokrati og mindre av hierarki, i følge dimensjon 5. I teorikapittelet beskrev jeg at det som kjennetegner adhokrati er arbeidsplasser preget av innovasjon, at arbeidsprosesser er kreative og innovative. Den strategiske vektleggingen mener NAV Flekkefjord bør dreies mer mot at de skal være mer fleksible, det stemmer overens med at dette ble målt til 60%. Videre at de skal være mer opptatt av eksterne forhold, det skåret de 40% på og det stemmer ikke helt med deres profil. Det samme gjelder på dimensjon fire «organisasjonslimet», her er klan-kulturen dominerende, men adhokrati skårer 31,43 poeng. Kulturen i NAV Flekkefjord har en overensstemmelse i kulturen sin. Det vil si at de samme kulturtypene blir vektlagt i flere deler av organisasjonen.

#### 7.1.4 NAV Farsund

Den totale nå-kulturprofilen for NAV Farsund skiller seg ut fra nå-kulturprofilen til NAV Kvinesdal, NAV Lyngdal og NAV Flekkefjord. Disse tre NAV-kontorene hadde klan som den dominerende kulturtrykk. NAV Farsund har hierarki som den dominerende kultur, den har en skår på 32,61 poeng. Derrest er marked-kulturen og klan-kulturen omtrentlig likt på rundt 25 poeng for klan og 26 poeng for marked. Den siste kulturprofilen adhokrati har 16,35 poeng. NAV Farsund kan virke å være opptatt av å gjøre ting riktig, at de er opptatt av prosedyrer og rutiner, det er de som styrer deres væremåte og hvordan oppgavene skal løses. Som tidligere nevnt i teorikapittelet er hierarkisk kultur opptatt av stabilitet og forutsigbar i hverdagen. I en hierarkisk-kultur er det kjennetegn at lederen er god på å koordinere og måle resultatene. Lederen ser det som svært viktig å opprettholde organisasjonen hvor alt går på skinner som meget viktig. Det er svært formalisert og strukturert arbeidsplass. Brukerne har et stort fokus på NAV sine saksbehandlinger skal være så likt som mulig, de ønsker likebehandling og forutsigbarhet. Paradokset er at NAV kan bli oppfattet som byråkratiske, ineffektive og lite fleksible. Det å ha en hierarki-kultur for å møte kravene til likebehandling og forutsigbarhet kan være en løsning.

Det er kun en av de seks dimensjonene som ikke har hierarki som den dominerende kulturprofilen. Dimensjon seks «organisasjonslimet» er det klan som har fått høyest skår på 28,75 poeng, mens hierarki er rett bak med 27,92 poeng. Det vil si at det er samsvar mellom de seks dimensjonene i forhold til den totale kulturprofilen for NAV Farsund.

#### 7.1.5 NAV Sirdal

Den dominerende kulturprofilen for NAV Sirdal er marked, tett fulgt av hierarki. Det som er kjennetegn på en markeds-kultur er at de ansatte er veldig konkurransefokusert. Det viktigste for organisasjonen er å få jobben gjort. Lederne stiller store krav til resultater, de er pådrivere og kan oppfattes som krevende ledere. Av de seks dimensjonene er det kun to som har den samme dominerende kulturprofil som den totale NAV Sirdal. Det betyr at det ikke er samsvar mellom kulturene. Det at kulturene i de seks dimensjonene ikke stemmer overens med den totale nå-kulturprofilen for NAV Sirdal kan være et tegn på at det er behov for endring. Uoverensstemmelse i kulturen kan føre til forskjellige perspektiver, i mål og strategier innad i organisasjonen. Dette kan være hindrende for organisasjonens evne til å kunne være effektiv (Cameron & Quinn, 2013).

Oppsummert i tabellen nedenfor vises svaret på det ene underspørsmålet «*hvilken organisasjonskultur har NAV-kontorene før den endelige sammenslåingen i 2020?*» Det viser

at majoriteten har klan-kultur som dominerende kulturuttrykk. De to andre har hierarki-kultur og markeds-kultur som nå-kulturprofil som det dominerende kulturuttrykk.

Tabell 44 viser nå-kulturprofil av organisasjonskultur og overensstemmelse i kulturen

NAV-kontor	Nå-profil organisasjonskultur	Overensstemmelse i kulturen
Kvinesdal	Klan	Ja (5/6)
Lyngdal	Klan	Ja (6/6)
Flekkefjord	Klan	Ja (6/6)
Farsund	Hierarki	Ja (5/6)
Sirdal	Marked	Nei (2/6)

NAV Kvinesdal, NAV Lyngdal og NAV Flekkefjord har en dominerende kulturprofil klan som er kongruens i de seks dimensjonene. Det betyr at de har en ledelse som er menneskeorientert. Det kan være et godt utgangspunkt for en sammenslåing av disse tre kontorene som har en lik kulturprofil. Farsund sin dominerende kulturprofil i nå-situasjon er som tidligere nevnt hierarki og de har kongruens i fem av dimensjonene. Sirdal sin kulturprofil er marked og er ikke kongruens i sine dimensjoner. Konsekvensene for disse to NAV kontorene når de skal slå seg sammen med de tre andre NAV-kontorene, er at det kan få negative konsekvenser for de to NAV-kontorene. Dette fordi de har forskjellige kulturprofil enn de andre tre NAV-kontorene. Det er et interessant funn at noen NAV-kontorer ikke har klan som kulturprofil.

## 7.2 Hvilken organisasjonskultur ønsker de ansatte at det skal være i det nye sammenslåtte NAV-kontoret?

I neste underspørsmål skal jeg finne ut hvilken kulturprofil de ansatte ønsker skal være gjeldene i NAV Lister. Her vil jeg speil til nå-kulturprofilen og se om det er store avvik fra nå-kulturprofil til ønsket-kulturprofil.

### 7.2.1 NAV Kvinesdal

Nå-kulturprofilen til NAV Kvinesdal og ønsket profil i NAV Lister vises i tabell 5. Her ser vi at det er minimale forskjeller fra nå-kulturprofilen til ønsket-kulturprofil. Det indikerer at de ansatte ved NAV Kvinesdal ikke ønsker kultur-endringer i det nye NAV Lister. De ønsker å øke klan-kulturprofilen med 0,97 poeng.

For å sjekke om det er samsvar i kulturen vises det til de seks dimensjonene i rammeverket som kan lese av tabellene 7 til og med 12. Alle de seks dimensjonene har klan-kultur som den dominerende kulturprofil. I dimensjonen «suksesskriterier» skårer klan-kulturen 46,67 poeng. Det betyr at for å oppnå suksess så må det legges vekt på klan-kultur.

#### 7.2.2 NAV Lyngdal

Nå-kulturprofilen til NAV Lyngdal og ønsket-kulturprofil i NAV Lister vises i tabell 8.

Som NAV Kvinesdal er nå-kulturprofilen nesten identisk med ønsket-kulturprofil. NAV Lyngdal ønsker i likhet med NAV Kvinesdal å forsterke klan-kulturen litt, den er økt med 1,45 poeng.

De seks dimensjonene som vises i tabellene 15 til og med 20 bruker en for å sjekke om det er samsvar i kulturen. Alle de fem dimensjonene har klan-kultur som den dominerende kulturprofil. I dimensjonen «fremtredende kjennetegn» skårer adhokrati kulturen 30,53 poeng og er den dominerende kulturen i denne dimensjonen.

#### 7.2.3 NAV Flekkefjord

Nå-profilen til NAV Flekkefjord og ønsket profil i NAV Lister vises i tabell 11. Her ser vi at det er minimale forskjeller fra nå-profilen til ønsket-profil som de andre NAV-kontorene i NAV Kvinesdal og NAV Lyngdal. Det indikerer at de ansatte ved NAV Flekkefjord ikke ønsker kultur-endringer i det nye NAV Lister. De ønsker å øke klan-kulturprofilen med 2,02 poeng og redusere hierarki-kulturen med 2,26 poeng.

Alle de seks dimensjonene har klan-kultur som den dominerende kultur-profil. I dimensjonen «strategisk vektlegginger» og *suksesskriterier* skårer klan-kulturen henholdsvis 47,86 poeng og 45 poeng.

#### 7.2.4 NAV Farsund

Nå-kulturprofilen til NAV Farsund og ønsket-kulturprofil i NAV Lister vises i tabell 14. Her ser vi at det er et avvik på over 10 poeng fra nå-kulturprofilen til ønsket-kulturprofil i klan-kulturen. De ansatte ønsker å øke klan-kulturen med 11,96 poeng. Det på bekostning av markeds-kulturen som de ønsker å redusere med 9,29 poeng og hierarki med 6,40 poeng. Adhokrati ønsker de å øke med 3,74 poeng. Endringer på nå-kulturprofilen og ønsket-kulturprofil på mellom fem og ti poeng kan indikere at det kan være behov for konkrete kulturendringer. Cameron og Quinn (2013) sier at en endring av hierarkikultur krever en stor kulturendringsinnsats. Desto høyere skår en kulturprofil får desto sterkere/dominerende er

kulturen (Cameron og Quinn, 2013). NAV Farsund har en dominerende Hierarki-kulturprofil, men de ønsker at denne skal reduseres med hele 6,40 poeng. Den nye dominerende kulturprofilen er klan-kulturen, den er på hele 36,99 poeng.

Det indikerer at de ansatte ved NAV Farsund ønsker kultur-endringer i det nye NAV Lister. Sammenlignet med NAV Kvinesdal, NAV Lyngdal og NAV Flekkefjord ønsker NAV Farsund å ha tilnærmet lik klan-kultur som disse NAV-kontorene. Farsund ønsker fortsatt at hierarki-kulturen skal ha en vekt på litt over snittet på 25 poeng, de ønsker at den skal være 26,21 poeng. De tre andre NAV-kontorene ønsker at denne kulturprofilen skal ligge litt under gjennomsnittet.

Alle de seks dimensjonene har klan-kultur som den dominerende kulturprofil. I de to dimensjonene «strategisk vektlegging» og «suksesskriterier» skårer klan kulturen henholdsvis 43,17 poeng og 42,5 poeng.

#### 7.2.5 NAV Sirdal

Nå-kulturprofilen til NAV Sirdal og ønsket-kulturprofil i NAV Lister vises i tabell 17. Her ser vi at det er et avvik på over 10 poeng fra nå-kulturprofilen til ønsket-kulturprofil i alle kulturprofilene. De ansatte ønsker å øke klan-kulturen med hele 25,83 poeng. Det vil si at klanprofilen blir sterkt dominerende kulturprofilen i NAV Sirdal. Det er den desidert høyeste skår på klan-profilen sammenlignet med de fire andre NAV-kontorene. Sirdal har også høy markeds-profilen på 30 poeng. I tillegg ønsker de å redusere hierarki-kulturen med 11,25 poeng. De ønsker å styrke adhokrati med 15,42 poeng. Endringer på nå-kulturprofilen og ønsket-kulturprofil på mellom 5 og 10 poeng kan indikere at det kan være behov for konkrete kulturendringer. Desto høyere skår en kulturprofil får desto sterkere/dominerende er kulturen (Cameron & Quinn, 2013). NAV Sirdal har en dominerende marked-kulturprofil, men de ønsker at den nye dominerende kulturprofilen skal bli klan-kulturprofil.

Det indikerer at de ansatte ved NAV Sirdal ønsker kultur-endringer i det nye NAV Lister. Sammenlignet med de fire andre NAV-kontorene ønsker NAV Sirdal å ha en sterkere klan-kultur enn de andre NAV-kontorene.

Alle de seks dimensjonene har klan-kultur som den klart dominerende kulturprofil. Ut ifra teorien er dette det NAV-kontoret som har størst behov for en kulturendring.

Oppsummert i tabellen nedenfor vises svaret på det andre underspørsmålet «*hvilken organisasjonskultur ønsker de ansatte at det skal være i det nye sammenslåtte NAV-kontoret?*»

Tabell 45 viser ønsket-kulturprofil i det nye NAV Lister og overensstemmelse i kulturen.

NAV-kontor	Ønsket-kulturprofil i det nye NAV Lister	Overensstemmelse i kulturen
Kvinesdal	Klan	Ja (6/6)
Lyngdal	Klan	Ja (5/6)
Flekkefjord	Klan	Ja (6/6)
Farsund	Klan	Ja (6/6)
Sirdal	Klan	Ja (6/6)

Alle ønsker klan-kultur som dominerende kulturuttrykk i det nye NAV Lister. De to andre NAV-kontorene som hadde hierarki-kultur og markeds-kultur som den dominerende nå-kulturprofil, ønsker å gå bort fra det og ønsker en endring til klan-kulturprofil. Det var Farsund og Sirdal som hadde den største endring fra nå-kulturprofil til ønsket-kulturprofil i NAV Lister med tanke på kulturprofilen klan. Det kan være en fordel for sammenslåingen og jobbing videre med kulturen i NAV Lister at alle NAV-kontorene har et ønske om den samme dominerende kulturprofilen klan. Alle NAV-kontorene har kongruens i de seks dimensjonen som tabell 45 viser. Det kan gjøre det lettere med kulturendring for ledelsen når alle ønsker å dra i den samme kulturelle retning.

### 7.3 Er det stor forskjell i ansattes ønske om samlet organisasjonskultur i den nye sammenslåtte NAV i forhold til NAV-ledernes ønske?

I neste underspørsmål skal jeg diskutere om det er forskjeller i de ansattes ønsker og ledernes ønsker. Som tidligere nevnt så har ikke NAV-lederen i Sirdal svart på denne undersøkelsen, det vil derfor kun være sammenligning av NAV Kvinesdal, NAV Lyngdal, NAV Flekkefjord og NAV Farsund som blir drøftet.

#### 7.3.1 NAV Kvinesdal

Som vi ser ut fra tabell 5 og 6 så er avviket fra NAV-lederen målt mot NAV Kvinesdal sin kulturprofil i ønsket NAV Lister på under fem poeng. Det betyr at det er samsvar med hva NAV-lederen ønsker og hva de ansatte ønsker.

### 7.3.2 NAV Lyngdal

Som vi ser utfra tabell 13 og 14 så er avviket fra NAV-lederen målt mot NAV Lyngdal sin kulturprofil i ønsket NAV Lister på litt over fem poeng. De ansatte ønsker en sterkere klan-kultur enn det NAV-lederen gjør, de ansatte ønsker 37,67 poeng, mens lederen ønsker 32,5 poeng. Alle ønsker at den dominerende kulturen bør være klan-kultur. Det andre avviket på adhokrati profilen, er at NAV-lederen ønsker denne 6,55 poeng sterkere enn de ansatte. Det kan ha å gjøre med at NAV ledelsen er mer innovative, kreative, fremtidsrettet og at de er i forkant. Til tross for at det er avvik på klan og adhokrati-kultur på mer enn fem poeng så kan jeg si at NAV-lederen og de ansatte har en lik profil.

### 7.3.3 NAV Flekkefjord

Som vi ser utfra tabell 21 og 22 så er avviket fra NAV-lederen målt mot NAV Flekkefjord sin kulturprofil i ønsket NAV Lister på den dominerende kulturen, et minimalt avvik. Det vil si at det ikke er store avvik på klan-profilen. Det er derimot avvik på profilene adhokrati og hierarki. NAV-lederen ønsker 8,1 poeng mer hierarki enn de ansatte. Det kan tyde på at NAV-lederen ønsker å opprettholde rutiner og prosedyrer, samt at lederen vil ha mer stabilitet og forutsigbarhet. De ansatte ønsker en gjennomsnittlig adhokrati-kultur, mens NAV-lederen ønsker at denne blir redusert med 7,74 poeng.

NAV-lederen og de ansatte har nokså lik vektning på klan-kulturen som er den dominerende kulturen for dem begge. Det er såpass stor forskjell på hierarki-kulturen at vi kan si at NAV-lederen og de ansatte ikke er helt samstemte på hvilken kultur som skal vektlegges. De er samstemte i at den dominerende kulturen skal være klan-kultur.

### 7.3.4 NAV Farsund

Som vi ser utfra tabell 29 og 30 så er avviket fra NAV-lederen målt mot NAV Farsund sin kulturprofil i ønsket NAV Lister på under fem poeng. Det betyr at det er samsvar med hva NAV-lederen ønsker og hva de ansatte ønsker.

### 7.3.5 Oppsummert samlet organisasjonskultur

Svaret på det tredje underspørsmålet, «*om det er store forskjeller i de ansattes samlet organisasjonskultur i forhold til ledernes ønske*», er at alle NAV-ansatte og NAV-lederne hadde lik dominerende klan-profil. Avviket på klan-profilen var minimal. Det som var forskjellig var noe ulikheter på de andre kulturprofilene. Disse kulturprofilene var ikke de som dominerte. En kan utfra dette si at det ikke er store forskjeller på de ansattes ønske om en samlet kulturprofil og ledernes ønske. Dette kan gjøre sammenslåingsprosessen og

kulturbygningen i NAV Lister lettere for ledelsen og de ansatte. Siden de ønsker den samme dominerende kultur profilen klan.

#### 7.4 Hva bør organisasjonen gjøre for å initiere ønsket kultur?

Det siste underspørsmålet er som følgende. «*Hva bør organisasjonen gjøre for å initiere ønsket kultur?*» Cameron & Quinn sier at organisasjoner over tid har en tendens til å dreie seg mot kulturtypene hierarki og marked. Ifølge modellen er disse kulturtypene kjent for å ha stabilitet og kontroll. Dersom kulturprofilene først blir dominert av de to kulturtypene hierarki og marked er det vanskelig å dreie over til de to øverste kulturprofilene i modellen som er klan og adhokrati. Det er de nederste delene som har en tendens til å forbli dominerende lengst. Det må til en stor innsats og lederskap å endre seg fra hierarki og marked til klan eller adhokratikultur (Cameron & Quinn, 2013). NAV Kvinesdal, NAV Flekkefjord og NAV Lyngdal hadde en dominerende nå profil som var klankultur og foretrukket kulturprofil som også er klankultur.

I tillegg hadde NAV Farsund en dominerende nå-kulturprofil som er hierarkikultur, mens den foretrukne kulturen er en økning av klankulturen med hele 11,96 poeng. Dersom det er større avvik en 10 poeng bør en være oppmerksom, da er det ting som tyder på at det er behov for kulturendring (Cameron & Quinn, 2013). I tillegg ønsker Farsund å øke adhokrati med 3,74 poeng. Dette på bekostning av markedskulturen og hierakikulturen, her ønsker de å redusere markedskulturen med 9,29 poeng og hierarkikulturen ned med 6,40 poeng. NAV Lister bør være oppmerksom på at NAV Farsund vil kunne ha problemer med å endre kulturprofil «hierarki» og «marked» til «klan» og «adhokrati». Det vil kreve en stor innsats og tydelig lederskap å endre seg mot klankulturen. Å endre seg bort fra godt innarbeidede rutiner, prosedyrer og systemer kan være årsaken til at det tar tid og at det er tungt å gjøre denne kulturendringen. De ansatte på NAV Farsund ønsker at ledelsen skal veilede og støtte dem mer, suksessen dannes på grunnlag av menneskelig utvikling.

NAV Sirdal hadde marked og hierarki som de dominerende nå-kulturprofiler. Det vil si at disse to kulturprofilene totalt hadde 65,84 poeng, noe som er tungt vektet i stabilitet og kontroll. Den foretrukne kulturprofilen er klankulturen, en økning på hele 25,83 poeng. Totalt er de foretrukne kulturprofilene klan og adhokrati på hele 75,41 poeng. Det vil si at Sirdal ønsker å dreie stabilitet og kontroll (65,84 poeng) til mer fleksibilitet og skjønn (på 75,41 poeng). Her bør NAV Lister være oppmerksom på at det vil kreve mye innsats og lederskap å endre seg mot klankulturen.



For å få til at NAV-kontorene skal endre seg til en felles kultur, kan et godt utgangspunkt være å få til en god samhandling mellom de ulike NAV-kontorene. Trygve & Kathrine Steiro (2016), sier at god samhandling i organisasjoner baseres på tillit, trygghet, tilhørighet og trivsel. Kulturendringer bør gjennomføres med faktorene medvirkning og medbestemmelse og prosesser bør være åpne for dialog. Det nye NAV Lister bør opparbeide seg kvaliteter som gir en organisasjon som de andre medlemskommunene kan være stolt av. Det er viktig at det nye NAV Lister lykkes over tid.

### 7.5 Problemstillingen «Hva kan være viktige faktorer for å sikre en enhetlig kultur i det fremtidige NAV kontoret?»

Av resultatene jeg har funnet ved hjelp av spørreskjema fra OCAI og bruk av CVF er det ikke behov for noen kulturendringer i NAV Kvinesdal, NAV Lyngdal og NAV Flekkefjord. Disse NAV-kontorene har en nå-kulturprofil som er lik ønsket-kulturprofil. Den dominerende kulturprofilen er «klan». Ved etablering av NAV Lister så er det kulturelle utfordringer i forhold til NAV Farsund og NAV Sirdal. Det på grunn av at det er funnet store avvik fra nå-kultur til foretrukket-kultur i det nye etablerte fremtidige NAV Lister kontoret. Det bør her gjøres en kulturendringsprosess for de to NAV-kontorene. Selv om de andre NAV-kontorene har lik kulturprofil, bør de også være med å bidra til at NAV Lister får en felles kulturendring. Struktur og kultur henger tett i sammen og atferden til de ansatte ved NAV Lister påvirkes ikke bare av de strukturelle forholdene, maktforhold og ledelse som utøves i det nye NAV Lister. Det som kan bety like mye for atferd i organisasjonen er verdier, normer, og felles tolkninger av virkeligheten (Schein, 1987). Klan-kultur er den dominerende kulturen for NAV Lister, men utfra det funksjonelle perspektivet vil dannelse av subkulturer være et normalt fenomen. De ansatte i NAV Lister vil jobbe med ulike arbeidsoppgaver, de vil ha ulike funksjoner og de ansatte har ulike kompetanser og bakgrunn. Det kan skape ulike særtrekk. På sikt så kan de forskjellige gruppene utvikle en kultur som skiller dem fra hverandre i NAV Lister (Busch, 2014).

Dersom det fortsatt skal være noe bemanning i de ulike kommunene og ikke alle skal være stasjonert fysisk i Kvinesdal kommune, bør organisasjonen være oppmerksom på disse subkultur-mekanismene. Det betyr ikke at det er negativt at det dannes ulike subkulturer, men det kan utvikles til negative kulturer. NAV-ledelsen må være oppmerksom på at de ulike subkulturer som dannes vil det kunne prege meningsskapinger, derfor er det lurt å involvere for eksempel fagforeningen og medarbeidere som en vet har høy status i gruppen, dette for at de kan videreformidle viktige normer og verdier. Den ideelle ansatte er de som har

innarbeidet bedriftens mål og verdier og som ikke lenger trenger noen rigid kontroll (Wilson, 2014)

Ledelsen må være klar over at sammenslåing av ulike geografiske NAV-kontorer betyr at ulike kulturer skal slås sammen. Ifølge NAV Lister lederen så har de ulike NAV-kontorene ulike måter å utføre sine oppgaver på, og det er også ulike sosiale kulturer. Det kan bli en utfordring å bygge en felles kultur i det nye NAV-kontoret, men det behøver ikke være det. Det kan være en fordel for NAV Lister å begynne tidlig å bygge en «vi» kultur og involvere medarbeiderne i det. En annen utfordring som ikke er knyttet til kultur, er at de forskjellige NAV-kontorene har ulik praksis når det gjelder lønnsbetingelser og avtaleverk.

NAV er en sammenslåing av trygdekantor, sosialkontor og Aetat. Etter sammenslåingen vil mange hevde at organisasjonsidentiteten (Busch, 2014) har endret karakter. På sikt kan dette påvirke organisasjonskulturen. Det samme kan skje med den nye NAV Lister, og som betyr at organisasjonsidentiteten vil endre karakter og at dette kan påvirke kulturen. Det som kan ha en positiv effekt på omdømme er en sterk sammenheng mellom strategisk visjon og organisasjonskultur. (Busch, 2014).

NAV Lister-lederne må bestemme hvilke deler av organisasjonskulturen på de forskjellige NAV-kontorene som de ønsker å beholde, og hvilke de ønsker at ikke skal være med videre. Endringer vil kunne skape problemer for NAV Lister-lederen. Det er nødvendig å forstå kulturendring som en prosess som forutsetter krefter som kan myke opp organisasjonen (Schein, 1987). For å lykkes med kulturendring og få minst mulig motstand kan det være lurt å forankre kulturendringen. Svarene fra kulturundersøkelsen viser et klart ønske om å være eller endre kulturen til «klan». Det i seg selv at de ansatte har kommet frem til det kan være med å gjøre endringen mindre smertefullt. Det å kartlegge en organisasjonskultur er en stor oppgave og tilnærmet umulig. Men det å bruke OCAI og CVF kan gi en pekepinn på nå-kultur og ønsket kultur.

Cameron & Quinn (2013) sier at før en organisasjon vil fungere optimalt etter en sammenslåing vil det kreves en del arbeid med organisasjonskulturen. I nå-kulturprofilen til NAV Kvinesdal, NAV Lyngdal og NAV Flekkefjord var det ikke spesielle store avvik på kulturprofilen. Det kan være en fordel at disse tre NAV-kontorene har en lik nå-kulturprofil med tanke på sammenslåingen for at den skal bli vellykket. Det at en har en felles kultur er avgjørende for å få hele NAV Lister til å dra i samme retning. I tillegg hadde disse tre NAV-kontorene også en tilnærmet lik ønsket-kulturprofil i NAV Lister. Schein (1987) sier at lederen må ta kulturen på

alvor. Schein (1987) sier videre at en ikke må tro at det finnes en «riktig» eller «bedre» kultur. Ikke anta at «sterke» kulturer er bedre enn svake. (Schein, 1987, s.268). Med tanke på at NAV-Farsund og NAV-Sirdal hadde en annen vekting av kulturprofilen og en annen dominerende kulturprofil en de tre andre NAV-kontorene. NAV Lister ledelsen må tenke på at det ikke finnes en kulturprofil som er mer rett enn de andre kulturprofilene. Schein (1987) sier at kultur også handler om organisasjonens misjon og målsetning. NAV Lister ledelsen må være seg kjent med at kultur ikke bare handler om den menneskelige siden av en organisasjons virksomhet (Schein, 1987, s.267).

## 7.6 Avsluttende merknader

Det hadde vært interessant å gjøre denne samme kulturkartleggingen etter et til to driftsår og sett hvilke resultater vi endte opp med. Ville man fått de samme kulturprofilene? Ville det vært store avvik på nå-profil og ønsket profil? Kunne en fått en høyere svarprosent en det jeg klarte å oppnå? Det er andre NAV-kontorer i Vest-Agder som holder på med samme sammenslåings-prosess, det er NAV Midt-Agder, NAV Lindesnes og NAV Kristiansand. Den fremgangsmåten som jeg har brukt på NAV Lister kunne også blitt brukt til disse sammenslåingene og kunne da ha sammenlignet NAV Lister sine resultater med de andre sammenslåingene. Undersøkelsen kan også benyttes ved andre offentlige sammenslåinger som for eksempel kommunesammenslåinger.

Listersamarbeidet er en samlebetegnelse for alt interkommunalt samarbeid i Listerregionen. De har seks forskjellige interkommunale fagnettverk: Helsennettverk, kulturnettverk, personalnettverk, økonominettverk, plan- og næringsnettverk og barnehage- og skolenettverk. Hver leder i de interkommunale fagnettverkene er med i ledernettverket i Listersamarbeidet. Som økonomisjef sitter jeg som leder i det interkommunale fagnettverket økonomi, det medfører at jeg også sitter i ledernettverket. Ledernettverk har fått i oppgave fra rådmannsutvalget om å se på muligheter til at regnskap, lønn, økonomi, fakturering og arkiv funksjonene kan slås sammen til en enhet og serve de andre kommunene. Det vil for eksempel si at det kan bli et interkommunal samarbeid med lønn, slik at denne lønnsenheten kjører ut lønn til alle ansatte i de forskjellige medlemskommunene. Dersom det blir en realitet å opprette flere interkommunale selskaper så er det fullt mulig å gjennomføre en kulturkartlegging ved hjelp av OCAI og CFV, for å kartlegge nå-profil og ønsket kultur-profil før selve sammenslåingen. Dette fordi det vil krever en del arbeid med organisasjonskulturen før den nye organisasjonen vil fungere optimalt. En vellykket sammenslåing handler ikke bare om økonomi, men også om organisasjonskulturen.

## 8 Litteraturliste

Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University press.

Arbeid & inkludering. (u.å.). Supported Employment (SE). Hentet fra <https://www.arbeidoginkludering.no/kompetanse/supported-employment-se/supported-employment-se/>

Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget.

Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier - et integrert perspektiv*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

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

Cameron, K.S., Quinn, R.E. Quinn. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, Jossey-Bass.

Charles E. Lance, Marcus M. Butts, Lawrence C. Michels. 2006. *The Sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say?* pp202-220

Clegg, Kornberg og Pitsis (2016). *Managing & organizations*. Fourth edition. Sage publications.

Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate culture*. Ready, Mass.: Addison-Wesley.

Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational performance*. New York: John Wiley & sons.

Det kongelige arbeids- og sosial departement. (2016). *NAV i en ny tid - for arbeid og aktivitet*. (Meld. St. 33 (2015-2016)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/8f9e56528fb340eb9f6515cc21ab5119/no/pdfs/stm201520160033000dddpdfs.pdf>

Eik K.R., Haugland B., Paulsen J., Salvesen A., Skjerve L., Tengelsen E.B., Tregde A., Vatne S. og Skjerve I. (2017). Dokument. *Vertskommunemodell NAV Lister*.

Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat - om lederskap i hverdagen*. 2.opplag. Abstrakt forlag AS.

Farsund kommunestyre (2018) Sak 59/18: *Valg av vertskommune for NAV Lister.*

18.oktober.2018. Hentet fra <https://innsyn.ddv.no/einnsynFAR/DmbHandling/Details/14307>

Flekkefjord kommunestyret (2018) Sak 54/18: *NAV Lister - valg av vertskommune.*

25.oktober.2018. Hentet fra <https://innsyn->

[flekkefjord.ddv.no/wfinnsyn.ashx?response=journalpost\\_detaljer&journalpostid=2018016338](https://innsyn-)  
&

Fletre, A.M, & Frydenlund.L. (2016). *10-Faktor*. 1.utgave. Kommuneforlaget AS.

Hartnell, C.A., Ou, A.Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the Competing Values

Frameworks`stheoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 677-694.

Hofstede, G., & McCrae, R.R. 2004. *Personality and culture revisited: Linking and dimensions of culture*. *Crosscultural reasarch*, 38(1), 52-88.

Hægebostad kommunestyre (2018) Sak 80/18: *Valg av vertskommune for NAV Lister.*

1.november.2018. Hentet fra <https://innsyn.ddv.no/einnsynHAE/DmbHandling/Details/11133>

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J.(2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.opplag. Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Arbeidsbok og case samling til hvordan organisasjoner fungerer*. 3.opplag og 4.utgave. Vigmostad & Bjørke AS.

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Kristoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5 utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, G. Kaufmann, A.. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 2.utgave 1998. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis-Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kobro, U. Lars, Vareide, Knut og Hatling Morten (2012). *Suksessrike distriktkommuner*. TF-rapport nr.303. Hentet fra <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2439573/2097.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kommunal- og regionaldepartementet (2011) *Vertskommunemodellen i kommuneloven § 28 a flg.* Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/vedlegg/komm/veiledere/vertskommunemodellen.pdf>

Kvinesdal kommunestyre (2018) Sak 66/18: *Valg av vertskommune for NAV Lister.*

10.oktober 2018. Hentet fra <https://innsyn.ddv.no/einnsynKVI/DmbHandling/Details/26304>

Kvinesdal kommunestyre (2016) Sak 62/16: *Kommunereform – avsluttende behandling.*

22.juni 2016. Hentet fra

<https://innsyn.ddv.no/einnsynKVI/DmbHandling/Details/21331>

Listersamarbeidet, hentet fra <https://www.listersamarbeidet.no/listersamarbeidet/om-samarbeidet>

Lyngdal kommunestyre (2018) Sak 71/18: *Vedtak om vertskommunerolle for NAV*

Lister.11.oktober.2018. Hentet fra

<http://sru.lyngdal.kommune.no/app#se:mote/moteid:1406/utvalgid:8>

Martin, J. (2002). *Organizational culture-Mapping the terrain.* Sage publications

Myklemyr, A. (2013, 4.oktober). *Fire kulturtyper dominerer.* Hentet fra

<https://www.dagensperspektiv.no/2013/fire-kulturtyper-dominerer>

NAV Vest-Agder (2017). *Myndige NAV-kontor i Listerregionen.* Internt notat.

NOU 2010:1. (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet.* Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/2a344e075ffa4d839dd8242a91e1b0ce/no/pdfs/nou201020100001000dddpdfs.pdf>

Næss Hans Erik (2018). *Norges idrettsforbund, organisasjonskultur og endringsledelse.*

Magma 5 (2018):71:79. Hentet fra [https://www.magma.no/norges-idrettsforbund-](https://www.magma.no/norges-idrettsforbund-organisasjonskultur-og-endringsledelse)

[organisasjonskultur-og-endringsledelse](https://www.magma.no/norges-idrettsforbund-organisasjonskultur-og-endringsledelse)

Quinn, R.E., & McGrath, M.R. (1982). Moving beyond the single-solution perspective: The competing values approach as a diagnostic tool. *Journal of Applied Behavioral science*, 18, 463-472.

Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis*. *Management science*, 1983,29,363-377.

Regjeringen kommunereform. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/id751048/>

Rokeach, M. (1976). *The nature of human values and value systems*. I E.P. Hollander & R.G. Hunt (red.): *Current Perspectives in Social Psychology*. New York: Oxford University Press.

Sagdahl, Mathias. (2019). *normativ*. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/normativ>

Salvesen A (2018) Dokument. *Forslag til prosjekt og fremdriftsplan*.

Schein, Edgar H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3. utgave). San Francisco, California: Jossey-Bass.

Schein, Edgar H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse-Er kulturendring mulig?* PDC Mercuri Media Forlag A.S

Schein, Edgar H. (1990). *Organizational culture*. *American Psychologist*, 45 (2), 109–119.

Selnes, Fred. (1999). *Markedsundersøkelser*. 4.utgave. Tano Aschehoug.

Sirdal kommunestyre (2018) Sak 74/18: *Etablering av NAV Lister*. 14.juni 2018. Hentet fra <https://aspehpub.public.cloudservices.no/Sirdal/DmbHandling/Details/34892>

Spurkland, Jan. *Ledelse handler om tillitsfulle relasjoner*. Hentet fra <https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/relasjonsledelse>

Thrane, C. (2017). *Regresjonsanalyse*. Cappelen Damm Akademisk.

Trygve J. Steiro & Kathrine J. Steiro (2016) *Bedre prosesser for organisasjonsutvikling*. Steiro Consulting, Trondheim.

Wilson. M.F. (2014) *Organizational behaviour and work*. Oxford university press.

## 9 Vedlegg

Nedenfor er spørsmålene for vurdering av organisasjonskultur OCAI, disse er hentet fra (Cameron & Quinn, 2018 side .31-34). Har endret noe på teksten for å tilpasse dem til mitt formål og utvalg.

Fremtredende kjennetegn i NAV	Nå	Det foretrukket i NAV Lister
-------------------------------	----	------------------------------

1. Fremtredende kjennetegn i NAV		Nå	Det foretrukket i NAV Lister
A	Organisasjonen (NAV) er et veldig personlig sted. Den er som utvidet familie. Folk ser ut til å dele mye av seg selv.		
B	Organisasjonen er et dynamisk sted og har en entreprenørånd. Folk er villig til å ta sjanse og ta risiko.		
C	Organisasjonen er svært resultatorientert. Man er opptatt av å få jobben gjort. Folk er svært konkurransepreget og oppnåelsesorientert.		
D	Organisasjonen er et svært kontrollert og strukturert sted. Det er hovedsakelig formelle prosedyrer som bestemmer hva folk skal gjøre.		
Total skår (totalsummen skal bli 100)		100	100
2. Organisasjonsledelse		Nå	Det foretrukket i NAV Lister
A	Ledelsen i organisasjonen er generelt sett ansett for å veilede, tilrettelegge eller pleie.		
B	Ledelse i organisasjonen er generelt sett ansett for å oppmuntre til gründervirksomhet, innovasjon eller å ta risikoer.		
C	Ledelsen i organisasjonen blir generelt sett ansett for å være seriøs, resultatorientert og pågående.		
D	Ledelsen i organisasjonen blir generelt sett ansett for å være opptatt av å koordinere, organisere eller at effektiviteten går på skinner.		
Total skår (totalsummen skal bli 100)		100	100



<b>3. Ledelse overfor ansatte</b>		<b>Nå</b>	<b>Det foretrukket i NAV Lister</b>
A	Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av teamarbeid, konsensus og deltakelse.		
B	Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av individuell risikotaking, innovasjon, frihet og særpreg.		
C	Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og oppnåelse.		
D	Ledelsesstilen i organisasjonen kjennetegnes av sikkerhet i ansettelse, overensstemmelse, forutsigbarhet og stabilitet i forhold mellom mennesker.		
Total skår (totalsummen skal bli 100)		100	100
<b>4. Organisasjonslimet (sagt på annen måte, samhold)</b>		<b>Nå</b>	<b>Det foretrukket i NAV Lister</b>
A	Limet som holder organisasjonen sammen, er lojalitet og gjensidig tillit. Ansvar overfor organisasjonen er høy.		
B	Limet som holder organisasjonen sammen, er forpliktelse overfor innovasjon og utvikling. Det legges vekt på å være ledende på sitt felt.		
C	Limet som holder organisasjonen sammen, er vektlegging av presentasjon og måloppnåelse.		
D	Limet som holder organisasjonen sammen, er formelle regler og retningslinjer. Å opprettholde en organisasjon som går på skinner, er viktig.		
Total skår (totalsummen skal bli 100)		100	100

<b>5. Strategisk vektlegginger</b>		<b>Nå</b>	<b>Det foretrukket i NAV Lister</b>
A	Organisasjonen vektlegger menneskelig utvikling. Høy tillitt, åpenhet og deltakelse blir fastholdt.		
B	Organisasjonen vektlegger å skaffe seg nye ressurser og skape nye utfordringer. Å prøve nye ting og være på utkikk etter nye muligheter blir verdsatt.		
C	Organisasjonen vektlegger konkurransedrevne handlinger og presentasjoner. Å oppnå målsettinger og vinning i markedet er dominerende.		
D	Organisasjonen vektlegger kontinuitet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og at alt går på skinner, er viktig.		
Total skår (totalsummen skal bli 100)		100	100
<b>6. Suksesskriterier</b>		<b>Nå</b>	<b>Det foretrukket i NAV Lister</b>

A	Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av utvikling av de menneskelige ressursene, teamarbeid, ansattes forpliktelse og hensyn overfor folk.		
B	Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å ha unike produkter eller de nyeste produktene. Den er en markedsleder og innovatør.		
C	Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av å vinne i markeder og å utkonkurrere sine konkurrenter. Konkurranspreget markedsledelse er viktig.		
D	Organisasjonen definerer suksess på grunnlag av effektivitet. Pålitelig fremføring, feilfri planlegging og lavkostnadsproduksjon er kritisk.		
	Total skår (totalsummen skal bli 100)	100	100

